

Rezension von Dr. Anja Frohnen

„Praxisbuch Personalentwicklung an Hochschulen“, so könnte der Titel des vorliegenden Bands auch lauten. Denn hier wird gezeigt, dass Personalentwicklung an Hochschulen nicht nur ein Versprechen, ein Zukunftsprojekt oder ein hoffnungsträchtiges Modell ist. Vielmehr machen die Beiträge anhand konkreter Projekte in anschaulicher Weise deutlich, wie sie auch gelingen kann. Mit dem Titel „Coaching und Beratung an Hochschulen“ heben die Herausgeber ihren Standpunkt hervor, dass tief greifende Veränderungen an Hochschulen nur gelingen können, wenn interne Kompetenzen und Ressourcen mit klug gewählter und in wechselseitigem Lernen eingesetzter externer Beratungskompetenz systematisch verbunden werden.

Inhaltlich orientiert sich der Band an konkret durchgeführten, meist innovativen Projekten. Das thematische Spektrum der Beiträge reicht dabei vom Coachingangebot für Professoren über innovative kollegiale Beratung von Führungskräften bis hin zu an vielen Hochschulen hitzig und strittig diskutierten Einführung von Mitarbeitergesprächen. Zu Wort kommen sowohl interne Experten der Personalentwicklung sowie externe Berater und Trainer, als auch die Beteiligten selbst. Diese Multiperspektivität wird in allen Beiträgen konsequent umgesetzt und erzeugt damit auf textlicher Ebene ein „Re-Entry“ (Luhmann) der Vielstimmigkeit, durch die sich Veränderungs- und Beratungsprozesse auszeichnen. Die Differenzen, Kompatibilitäten und Varietäten der verschiedenen Perspektiven sind erkenntnisfördernd, bereichernd – und schlicht gut lesbar.

Den Anfang machen die Herausgeber/innen mit einer Standortbestimmung. Es geht um ihre professionelle Rolle als interne und externe Berater. Dabei werden ihre systematisch unterschiedlichen und dennoch sich wesentlich ergänzenden Perspektiven deutlich. Sie geben eine instruktive Übersicht, nach welchen Kriterien externe Beratung ausgewählt werden soll. In der Form einer an Ethnographie erinnernden Beschreibung werfen die externen Berater einen befremdenden instruktiven Blick auf die „Expertenorganisation“ und stellen ihr professionelles Selbstverständnis und konkretes beraterisches Herangehen vor.

Das erste hier beschriebene Projekt ist die Implementierung einer hochschulübergreifenden kollegialen Beratung sowie der Führungskräfteentwicklung in der Verwaltung. Das Konzept wurde übrigens ausführlich in der ersten Ausgabe dieser Zeitschrift vorgestellt (P-OE 01/2006). Bei diesem außergewöhnlichen Vorhaben, das bis zum heutigen Tag fortgesetzt wird, machen die Autoren Christina Reinhardt und Max Dorando im Wesentlichen zwei Punkte deutlich: Erstens sind in Beratungsprojekten eingehende Vorgespräche mit den Teilnehmenden über den eigentlichen Bedarf von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Beratung. Zweitens stellt kollegiale Beratung eine Kompetenz dar, die gelernt sein will.

Der zweite Beitrag liest sich wie ein Krimi: Krisenfall Konflikt. Konflikte an Hochschulen, so zeigt der Beitrag, sind ausgesprochen komplex, für Einzelne existenziell und für alle Beteiligten häufig aufgrund von Verfahrensunklarheiten überfordernd. In einer dichten chronologischen Beschreibung erklärt die Beraterin Renate Kerbst, wie sie als Konfliktlösungsmanagerin in einem Fall von Entfristung einer Professur vorgegangen ist. Wie in einem Theaterstück treten die verschiedenen Beteiligten auf. Die erzählerische Prosa gewinnt professionelle Tiefe durch eine Introspektion der Gedanken der Beraterin ins situative Geschehen, wobei sie ihre eigenen Hypothesen und Revidierungen als Konfliktmanagerin deut-

lich hervorhebt. Dem Leser wird schnell klar, dass es für das Management von solchen Konfliktlagen nicht nur Feldkompetenz, sondern auch einer professionellen Methodenkompetenz braucht. Diese Einschätzung bestätigt auch der Kanzler der Hochschule: „Gut, dass es Konfliktmanager gibt“.

Der dritte Beitrag titelt mit einem Kommentar eines Professors „Ich hab jetzt erst gemerkt, was mir gefehlt hat“. Damit wird die einhellige und im Artikel belegte Meinung aller Beteiligten formuliert, dass Coaching für Professoren tatsächlich ein wesentliches Instrument ist, um sie bei den Herausforderungen ihres Arbeitsalltags zu unterstützen. Besonders informativ ist in der Beschreibung des klientensensiblen Vorgehens der internen Personalentwicklung, dass die Rahmenbedingungen eines Coaching, das „diskret, exklusiv, persönlich“ vorgeht, genau jene Bedingungen sind, welche die sonst so „weiterbildungsresistenten Klienten“ passgenau abholt. An zwei Fällen, die das tatsächliche Vorgehen in einem Coaching exemplarisch vorstellen, werden aus beraterischer Sicht die Besonderheiten der Kundschaft „Professor/in“ beleuchtet. Dieser Beitrag ist ein Muss für alle, die Coaching für Professor/innen an Hochschulen etablieren oder anbieten wollen, weil er neben der Implementierungsstrategie auch das Themenspektrum verdeutlicht, das im Coaching typischerweise abgefragt wird.

Josef Grün und Peter Röhrig berichten anschließend über Teamentwicklung in der Hochschulverwaltung. Probleme liegen oft darin, dass die Mitarbeiter ihre Sachgebiete als eine Art persönliches Eigentum verstehen und Kooperation von Sympathie abhängig machen. Die beiden externen Berater zeigen auf, wie hilfreich es sein kann, wenn sie statt persönlichen Beauftragten zu Teammitgliedern werden. Mit konsequent lösungsorientiertem Herangehen, das auf die Ressourcen und gemeinsamen Zielen in der Zusammenarbeit fokussiert, kann ein Stimmungswechsel und eine nachhaltige Teamentwicklung gelingen.

Christina Reinhardt und Anja Tillmanns zeigen in ihrem Beitrag über die Einführung von Mitarbeitergesprächen an der Ruhr Universität Bochum, welche Modifikationen dieses in Unternehmen schon länger etablierte Instrument erfahren muss, um an Hochschulen sinnvoll und fruchtbar eingesetzt zu werden. Beispielsweise waren die Mitarbeitergespräche und die Schulungen in der Implementierungsphase des Projektes nicht verpflichtend, was nach den Autorinnen die Skepsis gegenüber dem Mitarbeitergespräch deutlich reduzierte. In dem als Dialog angelegten Beitrag diskutieren die Autorinnen aber auch kritische Aspekte des Projekts wie das versiegende Interesse an Mitarbeitergesprächen im Wissenschaftsbereich. Sie bleiben allerdings bei der Feststellung stehen, dass sich Organisationsentwicklungsprozesse nicht durch ein einzelnes Instrument steuern lassen. Gerne hätte man gewusst, wie die Ruhr Universität Bochum die Mitarbeiterzufriedenheit erfasst, und ob sich dies mit der Einführung der Mitarbeitergespräche verändert.

Der letzte Beitrag von Christine Reinhardt und Renate Kerbst ist ein konzeptioneller und zukunftsweisender Entwurf zum Thema Berufungsverfahren. Das Berufungsverfahren „DAS Rekrutierungsmittel der Hochschulen sind“, markieren die Autorinnen mit zwei Entwürfen zum Thema Gestaltung von Berufungsverfahren. Kritisch beleuchtet wird das aktuelle Projekt der Universität Bremen. Außerdem skizzieren Reinhardt und Kerbst die herausragenden Bewerbungsverfahren der ETH Zürich als Anregung für die Situation in Deutschland. Anschließend konfrontieren sie mit zwei zwar visionären aber durchaus der deutschen Hochschulwirklichkeit angepassten Berufungsverfahren, die nicht nur wissenschaftliche Exzellenz, sondern – und das ist den Autorinnen besonders wichtig – auch überfachliche Qualifikationen und Lehrkompetenz erfassbar und vergleichend bewertbar machen. Die Starrheit von Universitäts-

strukturen ist den Autorinnen weniger ein Hindernis als vielmehr ein Anreiz, mit hoher Feldkompetenz und Sensibilität zwei Konzepte zu entwickeln, die die aktuelle Diskussion um visionäre Richtungen bereichern.

Zu Beginn des vorliegenden Sammelbands steht eine Übersicht über Beratungsangebote und -ansätze, die nicht nur für frisch gebackene Personalentwickler/innen und andere Neulinge in der Beratung lehrreich ist. Anschließend werden einzelne Projekte vorgestellt, die die ganze Bandbreite der Hochschulberatung bei wohlthuender kritischer Distanz veranschaulichen. Bei aller informativen Systemdistanz leidet dieser zweite Textteil jedoch daran, ohne Literaturreferenzen auszukommen. Gerne hätte man gewusst, wo man thematisch weiterlesen kann und auf welche Beratungsschulen und -ansätze sich da eigentlich bezogen wird. So wäre etwa bei dem zitierten Begriff der „Beratungsresistenz“ ein Hinweis auf Klinkhammer 2004 hilfreich gewesen (vgl. Klinkhammer 2004 und Klinkhammer P-OE 02/2006). Das Buch bietet Personalentwickler/innen an Hochschulen eine Fülle von anregenden Materialien mit konkreten Umsetzungshilfen, sowie eine Vielzahl an praktischen Hinweisen, wie man in der Wirtschaft bereits etablierte Instrumente (Coaching für Führungskräfte und Mitarbeitergespräche) an die Arbeitswelt der Hochschule, ihre besonderen Herausforderungen und die Spezifika der Mitarbeiter anpassen kann. Der Band stellt darüber hinaus beispielhafte Projektbereiche für alle jene vor, die sich für eine Kombination von interner und externer Beratung an Hochschulen stark machen bzw. Wandel durch Personalentwicklungsprojekte und damit verbunden häufig auch Organisationsentwicklungsprozesse initiieren wollen.

Literaturhinweis:

Klinkhammer M. (2004) Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen. Theoretische, empirische und handlungsspezifische Aspekte.

VS Verlag, Wiesbaden.