

change

Personal- und Organisationsentwicklung
für den wirtschaftlichen Wandel

Personal- und Organisationsentwicklung - Eine Herausforderung für Universitäten und Hochschulen?

Dr. rer. nat. Sabine Ulbricht

Angesichts der tiefgreifenden Transformationsprozesse in der Arbeitswelt gewinnt die Frage, wie Unternehmen in diesem dynamischen Umfeld Existenz und Wachstum sichern können, zunehmend an Bedeutung. Sich durch Innovationen am Markt zu behaupten wird zu einem entscheidenden Wachstums- und Wettbewerbsfaktor.

Innovationen sind stets an das Wissen, Können und Wollen von Menschen gebunden.

Innovationsbereitschaft und Kreativität können durch Merkmale der Unternehmenskultur, der Arbeitsorganisation, des sozialen Klimas am Arbeitsplatz sowie der Arbeitsgestaltung befördert oder behindert werden. Vor diesem Hintergrund investieren viele Unternehmen entsprechend dem Grundsatz „Gewinnen – Entwickeln – Motivieren“ verstärkt in Personal- und Organisationsentwicklung, denn qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Der Qualifizierung von Führungskräften zu Experten für die Entwicklung von Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter wird dabei besondere Bedeutung zugemessen.

Personalentwicklung an Hochschulen ist ein bisher eher vernachlässigtes Thema. Im Resümee eines von der Ruhr-Universität Bochum initiierten bundesweiten Workshops zum Thema „Personalentwicklung an Hochschulen“ wurde vor diesem Hintergrund festgestellt, dass sich Hochschulen angesichts der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen erst seit einigen Jahren auf dem Neuland der Personal- und Organisationsentwicklung bewegen. Nur wenige Bildungseinrichtungen haben sich in dieses „Neuland“ begeben.

Aber ist es überhaupt notwendig, solche neuen Wege zu beschreiten? Bedarf es der Führungskompetenz eines Lehrstuhlinhabers oder Professors, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Fachbereiches, eines Instituts zu stärken? Sind Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung wirklich Herausforderungen für Universitäten und Hochschulen?

„Gewinnen – Entwickeln – Motivieren“

Unternehmen der freien Wirtschaft bringen große Anstrengungen auf, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen. Das Fehlen kompetenter Fachkräfte wird heute bereits von fast 23% der mittelständigen Unternehmen als wesentliches Hindernis der Geschäftstätigkeit angegeben. Das „Gewinnen“ von Fachkräften war aber auch aus der Sicht der 600 von uns befragten Mitarbeiter an sächsischen Universitäten und Hochschulen ein Problem¹. 35% der Befragten gaben an, dass es zunehmend schwierig sei, geeignete Absolventen für die Besetzung freier Stellen in den Bereichen Lehre und Forschung zu finden, weil große Unternehmen besser Karriereperspektiven und bessere Bezahlung böten.

Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und **Karriereperspektiven** machen Unternehmen für qualifizierte Fachkräfte attraktiv und sichern den Verbleib des Wissens erfahrener Mitarbeiter im Unternehmen. Unternehmen investieren deshalb heute zunehmend in die Gestaltung attraktiver Laufbahn- und Kompetenzentwicklungsmodelle. Von den von uns befragten Mitarbeitern an sächsischen Hochschulen beurteilten nicht einmal 20% die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in ihrem derzeitigen Arbeitsumfeld als ausreichend oder gut. Ein Grund dafür ist die fehlende Möglichkeit, Qualifizierungsarbeiten aufgrund einer Doppelbelastung in Lehre und Forschung abschließen zu können (30% der Nennungen). Über 30% beklagten zudem, dass sie keine oder nur geringe Unterstützung bei der Bearbeitung ihres Forschungsthemas erhielten. So verwundert es nicht, dass fast 30% der Befragten bereit wären, wegen besserer beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten, den Arbeitgeber zu wechseln.

Die Implementierung bedarfsorientierter Konzepte der Personalentwicklung kann solchen Tendenzen entgegenwirken. Karriereplanung und gezieltes Projektmanagement bei Qualifizierungsarbeiten sind ein erster Schritt in diesem Prozess.

¹ Die hier und im folgenden berichteten Ergebnisse stammen aus Analysen im Rahmen des Projektes „Individuelle Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit“ im Projektverbund „Lernkultur und Kompetenzentwicklung“ der ABWF e.V. Berlin, der aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie des Europäischen Sozialfonds gefördert wurde.

change

Personal- und Organisationsentwicklung
für den wirtschaftlichen Wandel

Die Entwicklung von Führungskompetenz als Herausforderung für Universitäten und Hochschulen

... wenn Arbeit krank macht

Empirische Studien belegen, dass dauerhafte Fehlbeanspruchung im Arbeitsprozess zur Entstehung psychosomatischer Erkrankungen sowie zur Entwicklung chronischer Erkrankungen führen kann.

Dabei handelt es sich um Erkrankungen, bei denen Menschen oft trotz eingeschränkter Leistungsfähigkeit zur Arbeit gehen. Beeinträchtigungen der Leistungsfähigkeit beeinflussen sowohl das Arbeitspensum als auch die Qualität der Arbeit. So berichten empirische Studien, dass durch psychische Beschwerden im Grenzbereich zur Depression amerikanischen Arbeitgebern jährlich 31 Milliarden Dollar Kosten auf Grund der verringerten Arbeitsleistung entstehen.

In unseren Analysen konnten wir zeigen, dass fast 30% der im Arbeitsprozess Befragten über ein Ausmaß an psychischen Beschwerden berichtete, in dessen Folge Produktivitätsverluste auf Grund verringerter Arbeitsleistung auftreten können. Dabei ist das Risiko für in befristeter Beschäftigung Tätige fast dreimal so hoch. Ein wesentlicher Grund dafür ist die erlebte Arbeitsplatzunsicherheit in befristeter Beschäftigung. Sicherheit oder Unsicherheit in befristeter Beschäftigung wird sehr stark davon beeinflusst, inwieweit der Vorgesetzte sich dafür verantwortlich fühlt, eine Weiterbeschäftigung durch die Akquise von finanziellen Mitteln zu garantieren bzw. Unterstützung bei der Laufbahnentwicklung leistet. Befristet beschäftigten Mitarbeiter, die meinten, ihr Vertrag würde nicht verlängert, berichteten zu 88% über ein klinisch relevantes Ausmaß an psychischen Beschwerden. Bei jenen, die in der Vergangenheit Erfahrung gemacht hatten, dass ihr Vertrag verlängert wurde, waren es nur 13%. Aber es sind nicht nur die innerhalb einer Hochschule teilweise schwer beeinflussbaren Merkmale eines Arbeitsvertrages, in dessen Folge Arbeit krank machen kann. Wir können auch zeigen, dass durch das Handeln von Vorgesetzten und Kollegen Risiken für Gesundheit und Leistungsfähigkeit entstehen können. 20% der Befragten haben Urteile abgegeben, die für eine soziale Unterstützung im Arbeitsalltag durch Vorgesetzte sprechen.

Für Beschäftigte, die über ein hohes Ausmaß sozialer Unterstützung berichteten lag das Risiko der Manifestation klinisch relevanter psychischer Beschwerden bei nur 10%. Wurden von den Befragten Belastungen durch das Verhalten

von Vorgesetzten oder Kollegen als hoch eingeschätzt, so lag das Risiko für die Entwicklung klinisch relevanter psychischer Beschwerden bei fast 60%. Besonders deutlich zeigt sich dieser Befund im Zusammenhang mit befristeter Beschäftigung.

Wenn man sich nun vor Augen führt, dass nicht nur das „Gewinnen – Entwickeln – Motivieren“ eine Aufgabe von Führungskräften ist, sondern Führungskompetenz auch dazu beitragen kann, dass „... Arbeit nicht krank macht“, dann lohnt es sich, dass sich Universitäten und Hochschulen der Herausforderung stellen, das Neuland der Führungskräfteentwicklung zu betreten.

Der erste Schritt, ist die Bereitschaft, anzuerkennen, dass hohe fachliche Kompetenz nicht allein den Erfolg des eigenen Verantwortungsbereiches garantiert. Bei den nächsten Schritten begleite ich Sie gern.

Arbeits- und Organisationsgestaltung als Herausforderung für Universitäten und Hochschulen?

Zeitdruck bei der Aufgabenerfüllung ist ein weiteres Risiko für Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Über 50% der Befragten gaben an, häufig oder sehr häufig unter Zeitdruck arbeiten zu müssen. Von diesen Befragten berichteten 61% über ein gesundheitsgefährdendes Ausmaß von Stresserleben. Bei einem als normal eingeschätzten Zeitdruck waren dies nur 23%.

Die Auswirkungen von Zeitdruck reichen aber weiter. Unter Zeitdruck entstehen Fehler, deren Behebung wieder Zeit braucht.

Unter Zeitdruck fehlt zudem die Zeit, die nötig ist, zu lernen und neue Wege der Problemlösung zu entwickeln und auszuprobieren.

Wir wissen aus vielen arbeitspsychologischen Untersuchungen, dass aus dem Zeitdruck erwachsende Risiken für Gesundheit und Produktivität durch die Organisation und Gestaltung von Arbeit reduziert werden können. Eine Möglichkeit ist dann gegeben, wenn Beschäftigte die Arbeitsintensität selbst „managen“ können. Das bedeutet, wenn Beschäftigte bei hoher Arbeitsintensität gleichzeitig über ein hohes Maß an Entscheidungs- und Organisationsmöglichkeiten (Tätigkeitsspielraum) bezogen auf die eigene Arbeit haben, bestehen geringere Risiken. Im Rahmen der Untersuchungen beurteilten jedoch fast 90% aller Befragten den eigenen Tätigkeitsspielraum als hoch oder sehr hoch.

Dies liegt in der Art der Arbeitsaufgaben begründet, die i.d.R. in hohem Maße selbstständig bearbeitet werden. Das bedeutet aber auch, dass Spielräume für die gesundheits- und leis-

change

Personal- und Organisationsentwicklung
für den wirtschaftlichen Wandel

tungsförderliche Gestaltung der Arbeitstätigkeiten nur in der Reduktion des Zeitdrucks liegen. In der Arbeitspsychologie kennen wir zwei Wege, arbeitsbezogene Belastungen und Risiken zu reduzieren. Man kann „Verhältnisse“, das heißt Arbeitsbedingungen ändern. Und man kann das „Verhalten“, das heißt die individuellen Fähigkeiten, mit den Verhältnissen effektiver umzugehen verändern.

Suchen Sie mit mir gemeinsam nach Wegen Zeitdruck durch die Gestaltung von Arbeitsabläufen, die Optimierung von Informationsprozessen sowie ein effektives Zeit- und Selbstmanagement zu reduzieren.

Die Qualität der Dienstleistungen sichern als Herausforderung für Universitäten und Hochschulen

Unternehmerischer Erfolg ist heute nur noch durch eine ausgeprägte Orientierung am Kundennutzen möglich. Die Qualität der Dienstleistung wird also zu entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Auch Hochschulen und Universitäten bieten Dienstleistungen in den Bereichen Aus- und Weiterbildung sowie Forschungs- und Entwicklung an. Das Erbringen dieser Dienstleistungen erfordert fachspezifisches Wissen, methodische Kompetenz und Erfahrung.

Befragt nach den Erfahrungen bezogen auf die Qualität und Effizienz von Lehre und Forschung waren 85% der Beschäftigten der Meinung, dass mit der zunehmenden Befristung von Beschäftigung sowie der zeitlich verzögerten Neubesetzung von Stellen sowohl fachspezifisches als auch didaktisch-methodisches Erfahrungswissen verloren gehe, weil Einarbeitungsprozesse für neue Mitarbeiter angesichts der Regelungen bei den Stellenbesetzungen nicht möglich wäre. In diesem Zusammenhang sei auch die Kontinuität der Lehre nicht gewährleistet (67% der Nennungen). Mehr als die Hälfte der Befragten beklagten zudem, dass angesichts der gestiegenen Studentenzahlen, der geringen personellen Ressourcen und der einseitigen Ausrichtung auf Forschungsaktivitäten, die Qualität der Lehre in praxisorientierten Lehrveranstaltungen nicht mehr aufrecht zu erhalten sei.

Dabei sind diese Probleme aus unserer Erfahrung nicht notwendige Folge der Flexibilisierung von Beschäftigung.

Lassen Sie uns gemeinsam nach Konzepten suchen, die die Qualität der Dienstleistungen insbesondere im Bereich der Ausbildung sichern.