

Organisationsentwicklung an Fachhochschulen

Mit einer gemeinsamen Vision zum Erfolg

Die Zusammenführung mehrerer Fachhochschulen ist eine große Herausforderung. Adrian Schweizer hat einen solchen Prozess begleitet. Durch eine kreative Vorgehensweise ist es gelungen, ein gemeinsames Konzept zu entwickeln, welches erfolgreich implementiert werden konnte. Mit einer mediativen Organisationsentwicklung wurde die Fachhochschule Nordwestschweiz schließlich zur Benchmark.

Adrian Schweizer

Vorgeschichte

In der Schweiz gab es bis in die 90er-Jahre des letzten Jahrhunderts über 40 Fachhochschulen (FH). Der Bund fand, dass das zu viele seien, und empfahl den Hochschulen, sich zu höchstens sieben zusammenzuschließen. Dies wurde mehr oder weniger freiwillig befolgt. Als eher widerspenstig zeigten sich die FH Aargau, die FH Solothurn und die FH beider Basel. Erst als „Bundesbern“ darauf aufmerksam machte, dass man ihnen die Lehrerlaubnis entziehen könne, begann der Zusammenführungsprozess. Nachdem zwei Unternehmensberatungsgesellschaften daran gescheitert waren, wurde ich mit dem Projekt beauftragt. Bereits im Jahr 1998 hatte ich erfolgreich die Ingenieurschule beider Basel, die Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule Basel und die Schule für Gestaltung Basel zur FHBB (Fachhochschule beider Basel) zusammengeführt. Anders als die gescheiterten Unternehmensberater habe ich nicht die Schulen miteinander verhandeln lassen oder versucht, die Verwaltungssysteme zusammenzulegen, sondern aus den 10.000 Mitgliedern der drei Fachhochschulen 256 ausgewählt, mit denen in den Jahren 2002 und 2003 ein meditativer Organisationsentwicklungsprozess durchgeführt wurde.

Leitlinien und persönliche Anknüpfung

Zuerst wurde mit den Bildungsministern der vier Trägerkantone sowie dem Fachhochschulrat und den Direktoren der drei Hochschulen eine Art „Königsklausur“ durchgeführt, in welcher die „Leitplanken“ der zukünftigen FH Nordwestschweiz (FHNW) festgelegt wurden. Das dauerte drei Tage.

Anschließend fanden auf dem Seelisberg bei Luzern vier Klausuren zu je vier Tagen mit jeweils 64 Teilnehmern statt: Anwesend waren Bildungsminister, Fachhochschulräte, Rektoren, Professoren, Assistenten, Verwaltungsmitarbeiter, Studierende und Ehemalige der drei Fachhochschulen. Mir war es wichtig, dass die Mission, die Vision, die Leitlinien und die Strategiedächer der zukünftigen Hochschule im Leben der Beteiligten verankert sind.

Jeder Teilnehmer der Klausuren erinnerte sich an sieben Situationen, in welchen er mit „flowhafter Leichtigkeit“ ein großes Ziel erreicht hatte, und erzählte diese einem anderen Teilnehmer. Dann wurden aus diesen Flow-Situationen fünf persönliche Fähigkeiten herausgearbeitet, die wiederum ausgetauscht wurden. Daraus wurden drei Leitlinien des Lebens abgeleitet und anschließend, ebenso wie die danach gefundene Vision und Mission, erneut kommuniziert.

Das Leitbild der Hochschule

Im nächsten Schritt wurden die Teilnehmer aufgefordert, auf Basis der von ihnen vorher persönlich entwickelten Prinzipien ihre persönliche Version der Mission, Vision, Leitlinien und Strategiedächer der zukünftigen FHNW zu entwerfen. Danach habe ich ihnen die vier Wahrnehmungspositionen (Ich-, Du-, Beobachter- und Wir-Position; Grinder/DeLozier 1995) nähergebracht. Anschließend wurden die Teilnehmer gebeten, ihre persönliche Version der Eckpfeiler für die Hochschulen nach dem AQAL-Modell (all quadrants, all levels = alle Quadranten, alle Ebenen; Wilber 2001: 160 f.) aus verschiedenen



Abb. 1: Fachhochschule Nordwestschweiz, Campus Brugg-Windisch
Visualisierung, Büro B/arttools (© FHNW 2016).

Perspektiven zu bewerten: aus ihrer eigenen, der eines zukünftigen Studenten oder Mitarbeiters der FHNW, eines Kunden und der Gesellschaft. Geprüft werden sollten diese auf Wahrheit, Angemessenheit, Objektivität und funktionale Passung. Was nicht kongruent war, wurde im Wording angepasst.

Aus diesen 64 Varianten wurde in einem iterativen Prozess in jeder der vier Klausuren eine Version erarbeitet, auf die sich alle Teilnehmer einigen konnten. Diese vier Versionen verschmolzen dann 30 Freiwillige in einem zweitägigen Prozess zu einer, der wiederum alle Anwesenden zustimmten. Die finale Version wurde an den Standorten der drei Fachhochschulen präsentiert und diskutiert.

Strategieentwicklung

Sieben Gruppen von Freiwilligen erarbeiteten als Nächstes die Strategien für die sieben im Prozess definierten Strategiefelder. Dabei war es wichtig, diese mit den Leitlinien, der Vision und der Mission zu alignieren. Der mehrmonatige Prozess wurde durch mehrere ganztägige Treffen unterstützt: Die Gruppen stellten ihre bisherige Arbeit vor und tauschten sich aus. Die Strategien wurden ebenfalls an allen Hochschulstandorten diskutiert. Dann gab es eine Pause, denn die Stimmbürger der vier Trägerkantone mussten darüber abstimmen, ob sie die FHNW tatsächlich wollten. Sie wollten.

Im nächsten Schritt wurden die Strategien mithilfe einer Unternehmensberatung in Maßnahmenpläne umgesetzt. Am 1. Januar 2006 konnte die FHNW feierlich gegründet werden. Schon zwei Jahre später war sie die Benchmark unter den schweizerischen Fachhochschulen.

Logical Level Alignment

Der Kern des Prozesses ist ein kollektives Ausrichten der Neurologischen Ebenen nach Dilts/Einstein (Dilts et al. 2013) und folgt den Prinzipien der Mediation: Aus den Positionen (Umwelt- und Verhaltensebene) wird auf die Interessenebene und schließlich auf die Visions- und Missionsebene geschlossen, um dann wieder zurückzukehren und die Leitlinien (Interessen), die Strategien (Optionen) und die Maßnahmenpläne (Lösungen) zu entwickeln.

Adrian Schweizer



Rechtsanwalt und Mediator; arbeitet weltweit als Wirtschaftsmediator und Executive Coach. Er lehrt Mediation, Kommunikation und Coaching an den Universitäten Hagen und Karlsruhe sowie an der Hochschule Luzern und ist Autor mehrerer Fachbücher zu Mediation und kooperativer Konfliktlösung.

Mediation

Zugehörigkeitsebene
Mission
Für wen?
gemeinsame Interessen

Identitätsebene
Vision
Wer?

Interessenebene
Leitlinien
Warum?
Interessen

Fähigkeitenebene
Strategie
Wie?
Optionen

Verhaltensebene
Maßnahmenpläne
Was?
Positionen

Umweltebene
Maßnahmenpläne
Wo? Wann?

Achtung: 1. Die obere Ebene bestimmt die untere Ebene!
2. Ein Problem kann nicht auf der gleichen Ebene gelöst werden, auf der es entstanden ist (Albert Einstein).

Abb. 2: Logical Level Alignment (eigene Darstellung nach Adrian Schweizer / Robert Dilts).

Ein wichtiger Erfolgsfaktor war auch, dass der Prozess in hochintensiven Zusammenkünften quer über alle Hochschulen und Fachrichtungen durchgeführt wurde: Wenn der Architektur-Professor fortan eine Veranstaltung zum Thema „Wohnen Sie noch oder leben Sie schon?“ plante, konnte er nun einen Psychologie-Professor oder einen Design-Professor zurate ziehen, um das Projekt gemeinsam zu planen. Diese Vorgehensweise ist einmalig. Als sehr wirkungsvoll hat sich ebenfalls erwiesen, dass die Mission, die Vision und die Leitlinien der FHNW nicht im luftleeren Raum entwickelt, sondern – wie jede mediative Lösung – aus den eigenen Lebensprinzipien der Beteiligten herausgearbeitet wurden. Dies machte die FHNW vermutlich nicht für alle 256 Beteiligten, aber vielleicht für 50 davon zu ihrer persönlichen Vision, und wenn 50 Leute in die gleiche Richtung schauen, ist man doch eigentlich fast unbesiegbare, oder?

Literatur

- Dilts, Robert B. et al. (2013): NLP II – die neue Generation: Strukturen subjektiver Erfahrung. Paderborn: Junfermann.
- Grinder, John/DeLozier, Judith (1995): Der Reigen der Daimonen. Paderborn: Junfermann.
- Wilber, Kenneth E. (2001): Eros, Logos, Kosmos. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch.