

Luzern, 24. Oktober 2019  
Seite 1/3

Case für die Bürgenstock-Konferenz 2020, Atelier am Freitag, 10. Januar 2020  
Innovationen – Bedingungen für ihr Gelingen an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen

## **Fachaustausch in «Clustern» - Zusammenarbeit von Expertinnen und Experten**

**Auf Grund von Globalisierung, Digitalisierung und Spezialisierung sind auch die Fachhochschulen mit zunehmend komplexen organisationalen und gesellschaftlichen Herausforderungen konfrontiert. Diese erfordern innovative und ganzheitliche Lösungen, die nur interdisziplinär zusammengesetzte Teams mit hoher Expertise, Motivation und Eigenverantwortung zustande bringen. Es gilt, die Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeitenden im persönlichen Fachaustausch systematisch zu bündeln und Synergien zu nutzen. Diese Hypothese hat die Co-Leitung des Kompetenzzentrums Public und Nonprofit Management (CC PNM)<sup>1</sup> an der HSLU-Wirtschaft dazu bewogen, «Cluster» zu bilden, welche themenspezifisch und CC-übergreifend Expertinnen und Experten zusammenbringen.**

**Im Rahmen eines Ateliers an der Bürgenstock-Konferenz (BK) 2020 werden «Cluster» als ermächtigende und dynamisierende Form der Zusammenarbeit zwischen Dozierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden vorgestellt. Der sich in Entwicklung befindende Prozess der Zusammenarbeit in «Clustern» wird als eine konkrete und im FH-Alltag gelebte organisationale Innovation an der BK 2020 erstmals öffentlich präsentiert und diskutiert werden.**

**Aufgezeigt werden im Atelier**

- a) Ausgangslage, Problemstellung und Herausforderungen,**
- b) die Gestaltung von Experiment und Innovation und**
- c) die «Learnings» aus dem Innovationsprozess und daraus resultierende Transfermöglichkeiten an andere FH und PH.**

### **Gestaltung von Experiment und Innovation**

Das CC PNM hat Anfang 2018 mit so genannten «Clustern» ein neues Format für den Fachaustausch und die Projektentwicklung innerhalb des CCs eingeführt. Die «Cluster» schliessen alle über 20 CC-Mitglieder, alle Leistungsbereiche (Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung, Dienstleistungen) und sämtliche im CC bearbeiteten fachlichen Themenschwerpunkte ein.

Jedes CC-Mitglied wurde verpflichtet, sich zu mindestens einem thematischen «Cluster» zu bekennen und aktiv am entsprechenden Fachaustausch mitzuwirken. Pro «Cluster» durften sich nicht weniger als zwei Personen zusammenfinden.

In einem partizipativen Prozess beteiligten sich alle CC-Mitarbeitenden daran, die Fachthemen für den Austausch zu bestimmen und die personelle Verteilung auf die «Cluster» zu gestalten. Für die Organisation und Finanzierung der zunächst neun identifizierten «Cluster» machte die CC-Leitung im Sinne von Leitplanken Vorgaben, die während eines Jahres erprobt und danach ausgewertet wurden. Im Verlauf des

---

<sup>1</sup> Das CC (Competence Center) PNM gehört zum Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR) des Departements W der HSLU.

Experimentierjahres wurden Impulse der übrigen vier CCs des IBR, der Institutsleitung, des Departements Wirtschaft sowie der Forschungskordinatorin in die Praxis der Arbeit mit den «Clustern» aufgenommen.

Inzwischen (Stand: Herbst 2019) konnte die Arbeit in acht thematischen «Clustern» weiterentwickelt und vertieft werden. Die Innovationsdynamik und die Wirkung auf die Zusammenarbeit innerhalb des CCs sowie auf die Qualität in den vier Leistungsbereichen wird laufend beobachtet und anlässlich der Bürgenstock-Konferenz präsentiert und diskutiert.

### **Ursprüngliche Konzeption und Ausgangslage**

Das Departement Wirtschaft der HSLU besteht aus vier Instituten<sup>2</sup> mit je zwei bis fünf Kompetenzzentren resp. «CCs». Diese sind thematisch fokussiert und überlappen sich teilweise. In fachlicher Hinsicht bilden die CCs die basalen Organisationseinheiten des Departements.

Die Dozierenden sowie alle wissenschaftlichen Mitarbeitenden sind jeweils einem der insgesamt 16 CCs der HSLU W klar zugeordnet. Mit ihren Kompetenzen bilden sie den fachlichen Kern des entsprechenden Zentrums. Die rund 10-25 Mitarbeitenden eines CCs können grundsätzlich in allen vier Leistungsbereichen der Fachhochschule aktiv sein.

### **Herausforderung und Problembeschreibung**

Angesichts der professionellen Herausforderungen jedes einzelnen Leistungsbereichs fokussieren sich die Mitarbeitenden eines CCs oft auf etwa zwei davon, was zu sehr heterogenen Tätigkeitsprofilen der Mitarbeitenden führt. Manche CC-Mitglieder tendieren u.a. aufgrund eines gewissen Sicherheitsbedürfnisses dazu, stark ausgeprägte «Ausbildungs- oder Weiterbildungsprofile» zu entwickeln, da die Planungs- und Erfolgssicherheit in diesen Leistungsbereichen grösser ist. Als Folge haben diese Dozierenden kaum die Möglichkeit, an Projekten mit Forschungs- oder Praxispartnern mitzuwirken. Zudem können dadurch im Arbeitsalltag innerhalb eines CCs oft keine oder kaum fachliche Überschneidungen der CC-Mitglieder genutzt werden. Als kleinster gemeinsamer Nenner einer CC-Identität ergibt sich manchmal lediglich eine gewisse Identifikation mit den jeweiligen CC-Überthemen, die administrativ-personelle Zugehörigkeit zum CC sowie die Zuordnung zu gemeinsamen Fördermitteln innerhalb des CCs. Selbstkritisch reflektierend legt dies den Schluss nahe, dass dadurch in der Tendenz ausgeprägte Einzelkämpfer/innen in lose gekoppelten Gruppen entstehen, die sich stark an der eigenen Verwirklichung orientieren anstatt sich kooperativ in einen verbindlichen Fachaustausch einzubringen.

### **Fachaustausch in «Nicht-Teams»**

Ein CC kann daher gewissermassen als «Nicht-Team» beschrieben werden, da sich ein Team in der Regel dadurch auszeichnet, dass dessen Mitglieder gemeinsame und vereinbarte Ziele verfolgen. Selbstverständlich existieren – auf den spezifischen Stufen des organisationalen Kontexts – gemeinsame Ziele innerhalb der CCs, der Institute, des Departements oder der Hochschule. Und nicht selten verfolgen Projektteams über die CC-Grenzen hinaus situativ und entsprechend der gegebenen Anforderungen an Ressourcen und Kompetenzen gemeinsame Ziele als «Teams auf Zeit». Dies gilt aber nicht für die gesamte Einheit der Mitglieder eines CCs. Dennoch scheinen die CCs als Zentren von Fachkompetenz und im Sinne eines erprobten und bewährten Basisorganisationsprinzips der Departemente unbestrittenermassen als «Heimat» der Mitarbeitenden gut zu funktionieren.

Als Nachteil ergibt sich aber, dass sich die CC-Mitglieder mangels gemeinsamer Tätigkeitsfelder teilweise über Wochen hinweg persönlich nicht begegnen und auch nicht anderweitig in fachlichem Austausch miteinander stehen. Verstärkt wird dieses Phänomen durch flexible und diversifizierte Arbeitsorte

---

<sup>2</sup> Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Institut für Kommunikation und Marketing IKM und Institut für Tourismuswirtschaft ITW. Das CC PNM ist Teil des IBR.

und -zeiten (Unterrichtstätigkeit auch abends und samstags sowie an unterschiedlichen Standorten, Einsatz bei externen Partnern oder im Homeoffice, u.ä.).

Nicht selten werden daher gemeinsame Fachinteressen und – angesichts der im CC gegebenen Disziplinenvielfalt – sich ergänzende Fachkompetenzen und Erfahrungen nicht in Kooperation gebracht oder nur durch Zufall entdeckt. In noch ungünstigeren Einzelfällen erfahren die CC-Kolleginnen erst dann von gemeinsamen Fachinteressen und -kompetenzen, wenn etwa externe Partner Namen von Kolleginnen und Kollegen aus dem Nachbarbüro mit Bezug auf frühere Projekte lobend erwähnen. Ausserdem – und dies ergibt sich im Interesse der übergeordneten Ziele einer Fachhochschule oder pädagogischen Hochschule als wichtigste Herausforderung – muss befürchtet werden, dass die Ergebnisse aus der «individualisierten» Forschungs- und Praxistätigkeit oft nicht systematisch und verlässlich in die Aus- und Weiterbildung einfließen. Auch an den Übergängen der übrigen Leistungsbereiche Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen ist das Wissen darüber, wer was weiss und macht, nicht immer systematisch gesichert.

### **Ergebnispräsentation**

Die Co-Leitung des CC PNM hat sich gefragt, welche Massnahmen dazu beitragen könnten, die interne Vernetzung und den Fachaustausch der CC-Mitglieder systematisch zu fördern, damit die vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen stärker im Rahmen eines co-kreativen Prozesses genutzt werden.

Anlässlich des Ateliers an der BK geben wir Einblick in die Zeit der «Cluster»-Entwicklung zwischen 2018 und 2020 und diskutieren Ausgangslage, Innovation sowie «Learnings» entlang folgender Fragen:

- Inwiefern wurden mit den «Clustern» die ursprünglichen Herausforderungen bewältigt und konnten die angestrebten Ziele erreicht werden?
- Welche Organisation und Finanzierung wurden für die «Cluster» vorgegeben und wie haben sich diese entwickelt?
- Welche Erfolge und Misserfolge waren im Verlaufe des Entwicklungsprozesses sowie angesichts der Alltagsrealitäten über gut zwei Jahre hinweg zu verzeichnen?
- Welche Erkenntnisse können aus strategischer und betrieblicher Gestaltungsoptik für den Transfer in andere CCs, Institute und Departemente an FH oder PH abgeleitet werden?

### **Wichtigste Literatur**

Kels, Peter; Kaudela-Baum, Stephanie: Experten führen. Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung, Wiesbaden 2019.

Laloux, Frédéric: Reinventing Organisations, München 2014.

Pichel, Kerstin; Lüthi, Erika Luzia: Strategie und Diversität. Moderationsmethoden, Erfahrungen, Workshopdesigns, Bern 2015.

### **Kontaktpersonen/ Präsentierende**

- Prof. Dr. Barbara Bonhage (Co-Leiterin CC PNM und Co-Leiterin Öffentliches Bildungsmanagement; des. Geschäftsführerin HEM)
- Oliver Kessler (Co-Leiter CC PNM und Co-Leiter Öffentliches Gesundheitsmanagement)
- Shiva Stucki-Sabeti (Senior Wissenschaftliche Mitarbeiterin am CC PNM)