

Dynamische Organisationsentwicklung an der BOKU

Plattformen – wissenschaftliche Initiativen - Departments

Die Herausforderungen an die Universitäten sind heute vielfältig. Schwierige Rahmenbedingungen, wie Budgetknappheit, steigende Studierendenzahlen, Rückgang der von der Wirtschaft beauftragten Projekte treffen sich mit großen Herausforderungen für die tertiären Bildungssektor: die Entwicklung der Wissensgesellschaft mit der ihr intrinsischen Beschleunigung der Wissensgenerierung, der rasante gesellschaftliche, soziale und wirtschaftliche Wandel, die Globalisierung, der Klimawandel und noch viele Faktoren mehr.

Für die Universitäten ergibt sich daraus die Notwendigkeit, sich einerseits in Forschung und Lehre rascher an die sich ändernden Anforderungen anzupassen, als dies in der Vergangenheit der Fall war, ohne allerdings jene Stabilität vermissen zu lassen, die für eine stete und nachvollziehbare Entwicklung der Wissenschaften notwendig ist.

Die Universität für Bodenkultur hat sich 2003/2004 eine damals für die Universität revolutionär neue Struktur gegeben. Hatte die BOKU eigentlich nie eine richtige Fakultätsstruktur, waren die ca. 40 Institute - durch die Zuordnung zu 5 Fachsenaten nach Studienrichtungen gruppiert - allerdings im Rahmen des UOG 1993 und der damit verbundenen Teilrechtsfähigkeit weitgehend autonom.

Die Vollrechtsfähigkeit der Universität war ein wesentlicher Grund für eine organisatorische Neuordnung. In einem bottom-up Prozess fanden sich die 40 Institute zu 13, später 15 Departments zusammen, wobei hier in den meisten Fällen gemeinsame methodische Ansätze, aber auch persönliche (In)Kompatibilitäten Treiber bestimmter Konstellationen waren.

Die Lehre wurde in der Form einer Matrixstruktur quer zu den Departments organisiert. Der Vorteil dieser Organisationsstruktur ist zweifelsohne das Heben von Synergien in fachlicher Hinsicht (z.B. durch gemeinsame Labors und Forschungsinfrastruktur) und die für das Rektorat im Vergleich zur davor gelebten Struktur gerade noch mögliche Führungsspanne.

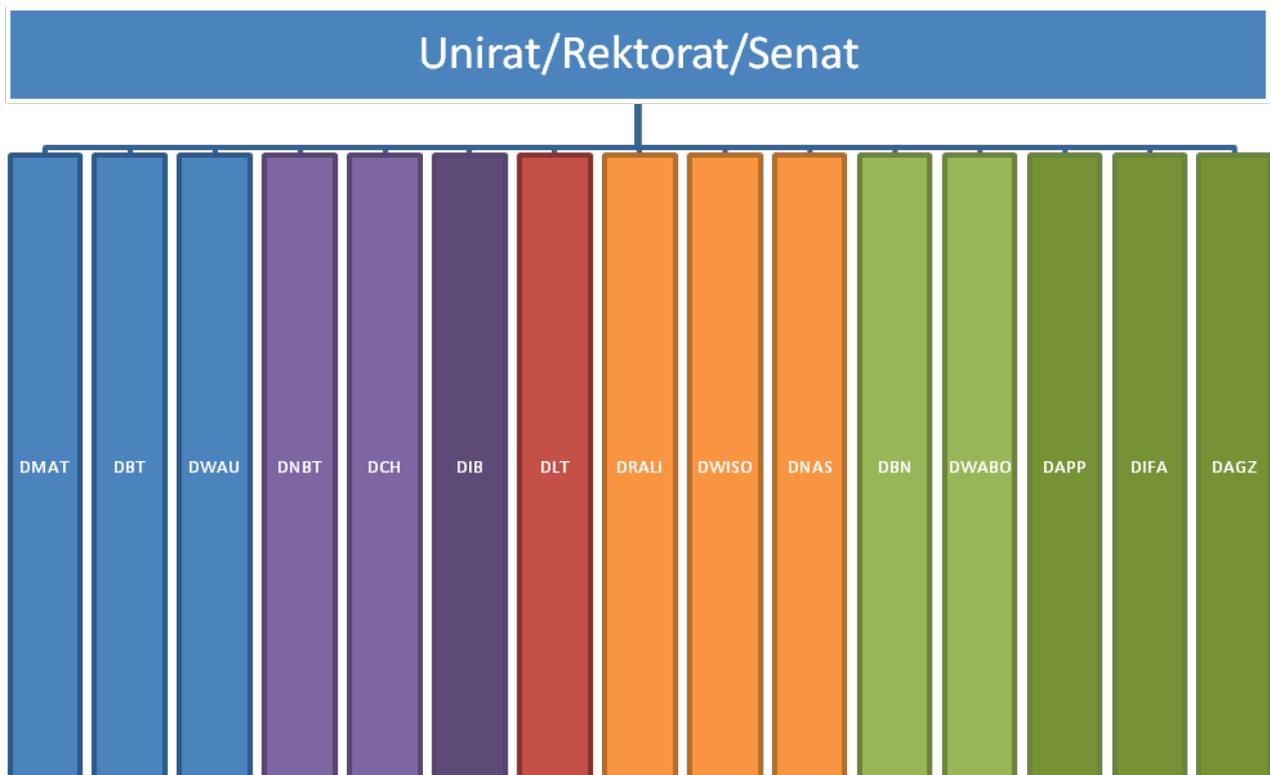


Abbildung 1: Departmentstruktur der Universität für Bodenkultur 2010

Der Nachteil der Departmentstruktur ist – natürlich in Abhängigkeit von den handelnden Persönlichkeiten – bisweilen die Tendenz der Abschottung und die Entwicklung verstärkter Eigeninteressen. (Beides hatte es vorher natürlich auch auf Institutsebene gegeben.) Für die in der Einleitung angesprochene notwendige Dynamik an der Universität ist es daher erforderlich, für neue Themenstellungen organisatorisch Instrumente zu schaffen, die die Grundlage für eine entsprechende Entwicklung in Forschung, Lehre und Dienstleistung ermöglichen. Wesentlich ist dabei, dass einerseits eine arbeitsfähige Struktur gefunden wird und andererseits die Departments, die ja – berechtigt - neue Strukturen als Konkurrenz um Ressourcen verstehen können, zur Mitarbeit an den neuen Themen zu bewegen. Dazu wurden bereits in der Vergangenheit verschiedene organisatorische Konstruktionen bemüht (Plattformen, Zentren, etc.). In den internen Diskussionen um die Bezeichnung dieser Initiativen wurde generell der Namen „Zentrum“ als günstig angesehen, wenn auch derzeit immer noch eine gewisse Inkonsistenz durch die Bezeichnung einer Dienstleistungseinrichtung als „Zentrum“ (ZIB) gegeben ist. Allerdings war die Scheu zu groß diesen auch international sehr gut eingeführten Namen zu verändern. Im Rahmen der Organisationsplananpassung (Uniratssitzung von 22.4.2010) wurde der Begriff der „wissenschaftlichen Initiativen“ eingeführt, ungeachtet dessen, wie sich die jeweilige Initiative bezeichnet.

1. Plattformen

Derartige Plattformen entstehen meist durch Aktivitäten einzelner WissenschaftlerInnen. Diese greifen Themen auf und versuchen Aktivitäten unter Einbeziehung anderer Departments durchzuführen. Diese Plattformen stellen virtuelle und meist nur für wenige Projekte dauernde Strukturen dar.

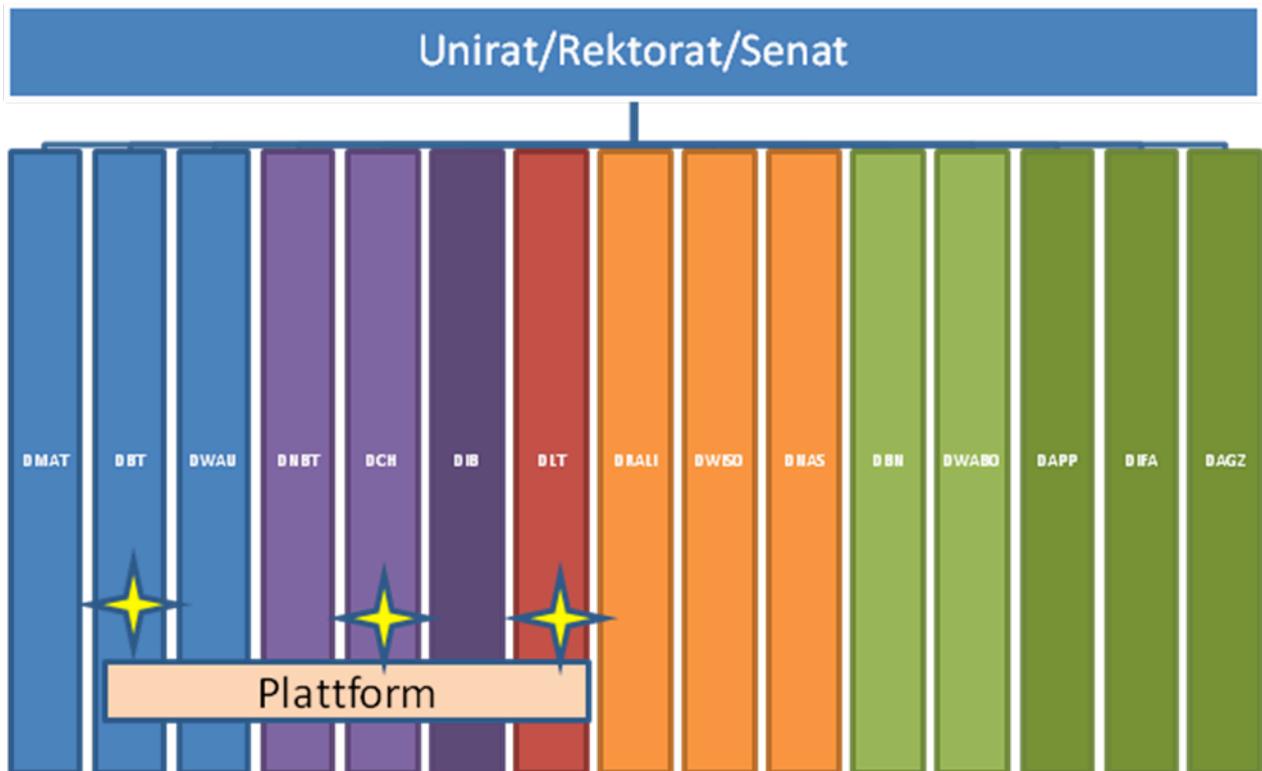


Abbildung 2: Verankerung von Ideen & Plattform

Von der Organisationseite sind Plattformen keine Personen zugeordnet sondern werden rein auf Projektebene abgebildet. Am Leben gehalten werden diese durch die Zuarbeit einzelner Personen aus den einzelnen Departments. Plattformen sind ideal um neue Themen/Herausforderungen aufzugreifen und in einem sehr frühen Stadium die Eignung für die Universität zu überprüfen. Der Aufwand zur Gründung einer Plattform ist relativ gering. Falls kein weiterer Bedarf für dieses Thema besteht können Plattformen auch rasch wieder aufgelöst werden. Sie sind auch nicht im Organisationsplan der Universität abgebildet. Plattformen können als erste Reaktion der Universität auf eine neue thematische Entwicklung gesehen werden.

2. Wissenschaftliche Initiativen

Stellen Plattformen sehr lose ‚Arbeitsgemeinschaften‘ zwischen Gruppen aus unterschiedlichen Departments dar und entwickeln sich zum Teil unter Ausnutzung von Selbstorganisationsprozessen – die immer ein großes Potential innerhalb von Universitäten darstellen – können wissenschaftliche Initiativen als die nächste Stufe gesehen werden. Auch hier interagieren WissenschaftlerInnen aus unterschiedlichen Departments zusammen und bearbeiten Themen/Herausforderungen die in einem Department alleine nicht bewerkstelligt werden können. Allerdings wird hier die

Entstehung und Abwicklung nicht rein Department-internen Selbstorganisationsprozessen überlassen, sondern wissenschaftliche Initiativen werden mit personellen Ressourcen ausgestattet. Deren Hauptaufgabe ist es koordinativ in der Weiterentwicklung der Themen zu unterstützen.

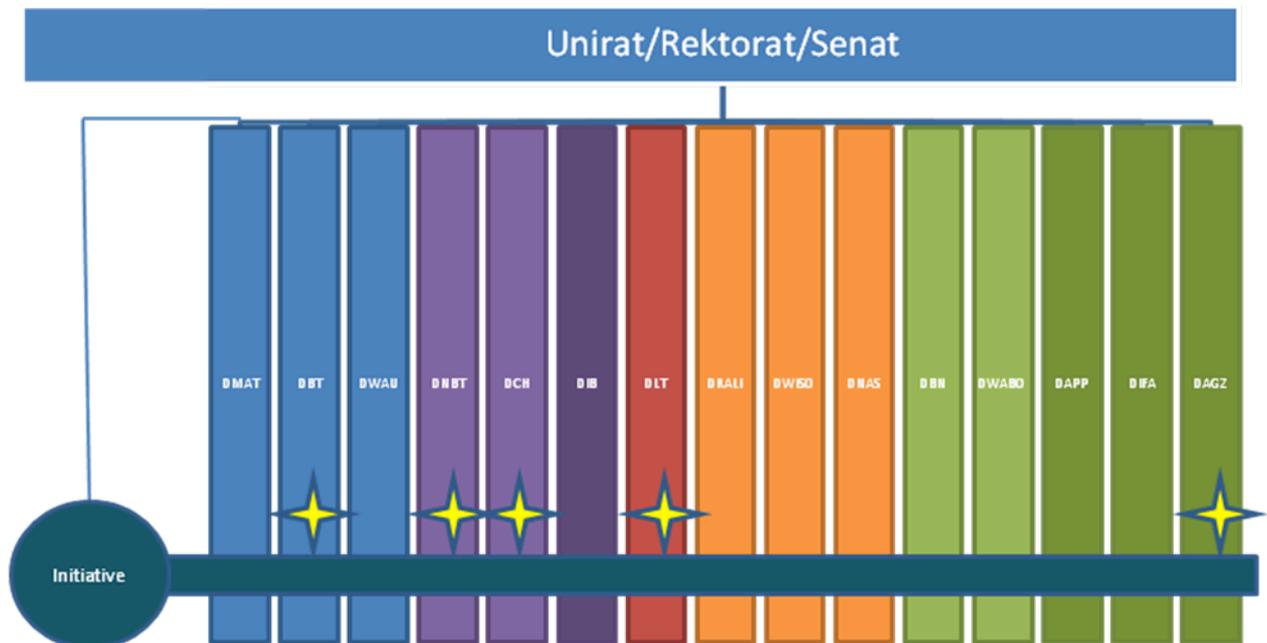


Abbildung 3: wissenschaftliche Initiative als Klammer

Was sollen nun diese „Initiativen“ leisten:

- Koordination von Themengebieten an der BOKU intern, um die Vernetzung von ForscherInnen(gruppen) auf dem entsprechenden Gebiet zu ermöglichen;
 - Etablierung einer Kommunikationsplattform intern
- Verstärkung des Außenauftritts und der Leistungen der BOKU zu dem Thema;
 - Koordinierte Einreichung von Forschungsprojekten
 - Koordination der Kommunikation mit der Öffentlichkeit (Workshops, Tagungen, Pressearbeit,...)
 - Erarbeitung von Positionen der BOKU WissenschaftlerInnen zu bestimmten gesellschaftsrelevanten Themen
- Anstöße zur Entwicklung der Lehre zum Thema
 - Gemeinsame Lehre von interessierten WissenschaftlerInnen
 - Anstöße zur Entwicklung neuer Curricula oder Schwerpunkte bzw. Überarbeitung bestehender

Was können die „Initiativen“ nicht sein:

- Vollwertige Organisationseinheiten nach UG 2002 und somit Konkurrenz zu bestehenden Departments
- „Dachorganisation“ bestehender Departments im Sinne der Linienhierarchie

Daraus ergibt sich die folgende Definition der „Initiativen“:

Wissenschaftliche Initiativen sind quer zu den Departments angelegt, also matrixartig die Departments vernetzende. Sie bieten den erforderlichen Freiraum für das Entstehen neuer Themenschwerpunkte, oder die gezielte Verstärkung bestehender Themenschwerpunkte.

Dazu werden sie mit koordinativem und administrativem Personal in dem notwendigen Ausmaß ausgestattet. Forschung und Lehre hat aber primär in den dafür fachlich zuständigen Departments zu erfolgen, sodass die von dem Department-Personal erbrachten Leistungen dem jeweiligen Department zugerechnet werden.

Die in den Departments tätigen WissenschaftlerInnen haben keine Verpflichtung in den Initiativen mitzuarbeiten. Tun sie dies aber und bringen damit auch Departmentressourcen in die Tätigkeit der Initiative ein, haben sie auch das Recht in die Steuerung des Zentrums in angemessener Form eingebunden zu werden.

Die Departments bilden das Rückgrat der Lehr und Forschungstätigkeit der Universität ab. Initiativen sollen die Durchführung von Department-übergreifenden Aktivitäten – sowohl in Lehre – wie auch in Forschung zu neuen Themen und Herausforderungen ermöglichen.

D.h. die Initiativen werden gegründet um Themen bzw. Herausforderungen die derzeit noch nicht in Departments bearbeitet werden aufzugreifen. Damit ist die BOKU in der Lage schon frühzeitig auf Neues zu reagieren und bei entsprechendem Erfolg dies mittelfristig auch in die Departments einzubringen.

Die Initiativen können also als Schritt zu einer neuen Ausrichtung und Weiterentwicklung gesehen werden. Das Instrument der Initiative ermöglicht es der BOKU neue Themen/Herausforderungen aufzunehmen ohne sofort große administrative Strukturen aufzubauen und ohne zu wissen ob diese Themen auch wirklich langfristig in der BOKU verankert werden sollen. D.h. Initiative können damit gesteuert gewisse Funktionen von Trend Scouting im wissenschaftlichen Bereich übernehmen.

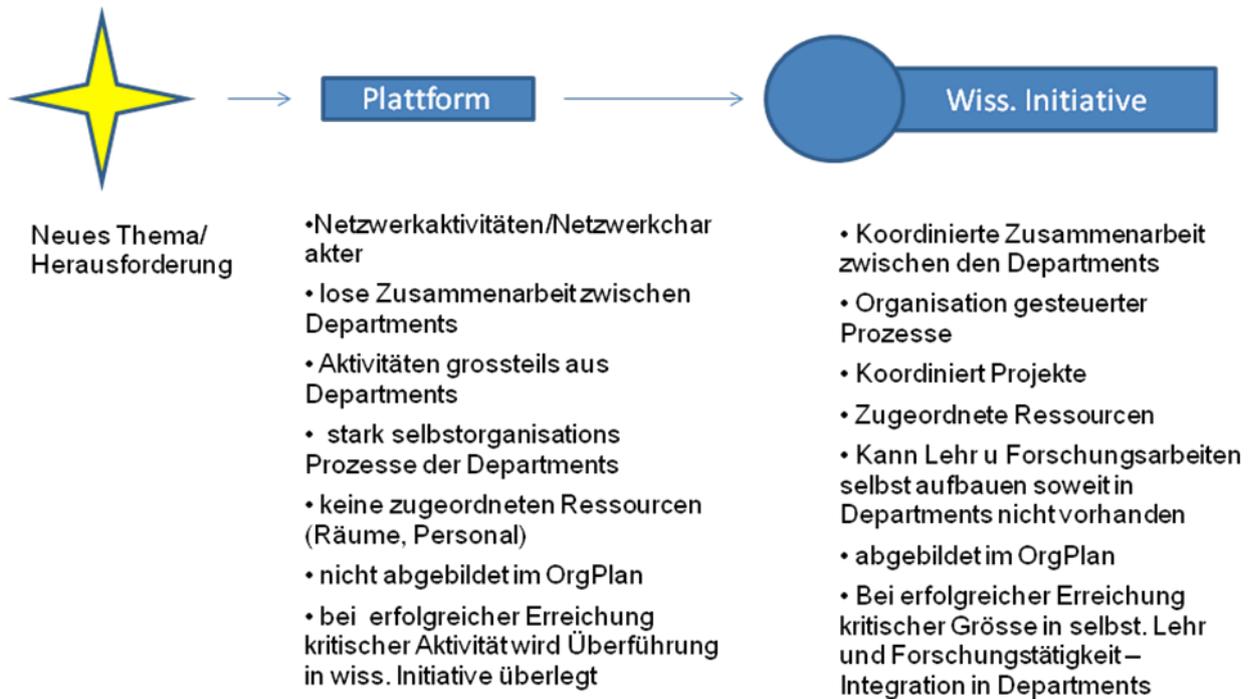


Abbildung 4: Ideen/Plattform/wissenschaftliche Initiative

Die Initiativen sind daher etwas Dynamisches. Der Aufbau kann rasch erfolgen. Die Leitungsperson einer Initiative kann aus einem Department Teil- oder Vollzeit zur Verfügung gestellt werden. Die koordinative Aufgabe wird vom Zentrum übernommen. Für wissenschaftliche Projekte können WissenschaftlerInnen aus allen passenden Departments zur Mitarbeit eingeladen werden.

Der wissenschaftliche Erfolg wird dabei sowohl der Initiative wie auch dem Department zugerechnet. Dort wo keine wissenschaftliche Expertise in den Departments vorhanden ist, ist es erforderlich auch innerhalb der wiss. Initiative Expertise aufzubauen.

Wichtig ist, dass die wiss. Initiativen – im Unterschied zu den Departments – wesentlich mehr Dynamik aufweisen. Der schnelle Aufbau aber auch bei Etablierung einer Thematik an der BOKU kann die Initiative in die Departmentstruktur rückgeführt werden. Damit kann langfristig eine Erneuerung der inhaltlichen Expertise in den Departments – auch über die Department-internen Prozesse – ermöglicht werden.

Die Idee einer wissenschaftlichen Initiative – wie sie im Organisationsplan der BOKU 2010 dargelegt wurde – ermöglicht es der Universität im Zuge einer ständigen Organisationsentwicklung mit einem optimalen Ressourceneinsatz auf zukünftige Themen und Herausforderungen zu reagieren.