
Was ist organisatorischer Wandel?

2

Organisationen verändern sich kontinuierlich. Aber was genau ist eigentlich mit Wandel gemeint? Kezar (2001, S. 15 ff.) schlägt dazu eine Reihe von Konzepten zur Systematisierung des Themenfeldes vor wie etwa Auslöser des Wandels, Wandeltiefe, Zeitpunkt für Veränderungen, Ausmaß, Fokus und die Fragen, wie proaktiv oder reaktiv bzw. wie geplant oder ungeplant der Veränderungsprozess ist. Die wichtigsten Dimensionen des Organisationswandels werden in Anlehnung an Kezar (2001) im Folgenden zusammengefasst und auf das Themenfeld des Bologna-Reformprozesses übertragen.

Auslöser für Wandel

Bevor Veränderungsprojekte in Angriff genommen werden, ist es wichtig, sich über die Ursachen für den bevorstehenden Wandel Klarheit zu verschaffen. Oft sind Organisationen auf die Umsetzung der Maßnahme konzentriert und verlieren dabei aus dem Blick, wozu die Maßnahme dient und welche Faktoren die Veränderung überhaupt ausgelöst haben. Dies liegt schlicht auch an einer permanenten Entscheidungsdiffusion in Organisationen. Über immer neue Instanzen und Entscheidungsgremien kommt es zur ‚Ausdünnung‘ oder zur ‚Neuinterpretation‘ vorheriger Entscheidungen. Entscheidungen begründen Folgeentscheidungen, aus denen wiederum Folgen des Entscheidens hervorgehen, die nur begrenzt linear zurückzuverfolgen sind (Luhmann 1966, S. 30). Ein Verständnis der Ursachen und der Notwendigkeiten des Wandels gilt für alle Beteiligten als relevant, um eine möglichst breite Unterstützungsbasis zu erhalten und Widerstände gegen Wandel abzubauen. In der Literatur werden typischerweise zwei wesentliche Auslöser für Wandel unterschieden: organisationsexterne und organisationsinterne Faktoren. Es wurde bereits mehrfach betont, welchen zentralen Stellenwert die Erfüllung externer Erwartungen für stark legitimierungsbedürftige Organisationen im öffentlichen bzw. Hochschulbereich einnimmt (Krücken und Röbken 2009;

Schütz 2015): Hochschulen etwa versuchen permanent, ihre Legitimität gegenüber wichtigen Anspruchsgruppen zu erhalten bzw. auszubauen. Sie reagieren daher besonders sensibel auf Veränderungen ihrer Umwelt. Wichtige Veränderungen im Bildungswesen betreffen z. B. gesetzliche, demografische, finanzielle oder kulturelle Veränderungen in der Gesellschaft. Organisationsinterne Ursachen für Wandel können z. B. die Akkumulation von Ressourcen umfassen, die Wandelbereitschaft von dominanten Koalitionen oder eine neue Führung (Kezar 2001, S. 15).

Wandeltiefe

Wandel kann sich auf unterschiedlichen Ebenen vollziehen. Die Organisationsliteratur unterscheidet zwischen „First-Order“ und „Second-Order“-Wandel (Argyris und Schön 1978). First-Order-Wandel umfasst kleinere Anpassungen oder Verbesserungen in wenigen Bereichen der Organisation; die organisatorischen Kernleistungen werden hingegen nicht angetastet. Er ist charakterisiert durch einen linearen Veränderungsprozess, der sich evolutionär entwickelt und in erster Linie auf der Ebene des Single-Loop-Lernens angesiedelt ist. Das Single-Loop-Lernen wird auch als operativer Wandel umschrieben. Innerhalb eines festgelegten Bezugsrahmens werden Fehler und Abweichungen registriert und korrigiert. Die zugrunde liegenden Verfahrensweisen, Strukturen, Strategien und Grundüberzeugungen bleiben unverändert. Ein Beispiel für den First-Order-Wandel ist z. B. eine Änderung der Software für Personalabrechnungen im Verwaltungsdezernat. Wandel in dieser administrativen Organisationseinheit hat in der Regel keine oder nur wenige Auswirkungen auf andere periphere Bereiche (z. B. für andere Fakultäten oder die Bibliotheksdienste) oder den Organisationskern (z. B. Lehr- und Forschungsschwerpunkte).

Second-Order-Wandel ist tiefgreifender, revolutionärer und radikaler als First-Order-Wandel. Hier verändern sich nicht nur Verfahren und Prozesse der Organisation, sondern auch ihre zugrunde liegenden Annahmen und ihre Organisationskultur, d. h. ihre impliziten bzw. informellen Gepflogenheiten, die oft kommunikationslatent bleiben (Argyris und Schön 1978). Häufig wird ein Second Order-Wandel durch eine tiefgreifende Krise ausgelöst. Typische Charakteristika dieser Wandelform sind ihre multidimensionale Wirkung (viele Bereiche und Hierarchien der Organisation verändern sich), Diskontinuität und der Fokus auf Double-Loop-Learning. Im Gegensatz zum First-Order-Wandel ist bei einem Second-Order-Wandel mit stärkeren Widerständen innerhalb und außerhalb der Organisation zu rechnen, weil er weitreichendere, teilweise auch irreversible Konsequenzen nach sich zieht und nicht selten mit Ressourcenumverteilungen verbunden ist (Kezar 2001, S. 32 f.). Eine den organisationalen Kern betreffende Restrukturierung in einer Bildungseinrichtung ist

bspw. die Umstellung von einer zentralistisch ausgerichteten Hochschulfinanzierung auf einen Globalhaushalt. Wenn die Hochschulleitung in die Lage versetzt wird, grundlegende Entscheidungen zur Mittelverteilung innerhalb der Hochschule selbst zu tätigen, anstatt den Vorgaben eines Landesministeriums zu folgen, sind alle Teilbereiche der Hochschule durch die Veränderungsmaßnahmen betroffen.

Ausmaß des Wandels

Das Ausmaß des Wandels wird auch nach den Ebenen des individuellen, des interpersonellen und des organisationsbezogenen Wandels differenziert (Kezar 2001, S. 34). Alternative Ansätze berücksichtigen darüber hinaus auch die Branchenebene. Die Nutzung einer neuen E-Learning-Technologie durch einen Lehrenden lässt sich z. B. als individueller Wandel bezeichnen; die Einführung eines interdisziplinären Studienmoduls fällt unter den Organisationswandel auf interpersoneller Ebene, und die Einführung neuer Studienabschlüsse ist eine Veränderung auf Organisations- oder ggf. auch auf Branchenebene.

Fokus des Wandels

Während das Ausmaß des Wandels sich auf die verschiedenen intra- und interorganisatorischen Ebenen bezieht, erfasst der Wandelfokus die verschiedenen inhaltlichen Dimensionen des Wandels. In der Literatur finden sich drei Hauptfokusse, die immer wieder Gegenstand von organisatorischem Wandel sind: Strukturen, Prozesse und Einstellungen (Kezar 2001, S. 35). Ein Wandel in den Strukturen bezieht sich typischerweise auf Veränderungen in den Organigrammen, den Anreizsystemen, in den institutionellen Richtlinien und Prozeduren. Im Gegensatz dazu richtet sich der prozessbezogene Wandel auf die Art und Weise, wie die Organisationsmitglieder miteinander interagieren. Ein Wandel in den Einstellungen resultiert aus veränderten Sichtweisen und Auffassungen der Organisationsmitglieder und ist eng mit Fragen des Kulturwandels verbunden. Wandel kann sich auf einen, zwei oder alle drei Fokusse beziehen. Manche Autoren argumentieren, dass eine Maßnahme, die keinen Wandel in den Einstellungen nach sich zieht, eigentlich kein organisatorischer Wandel ist (Senge 1990). Eine Umstellung der Bezahlung von einer Beamtenbesoldung auf ein leistungsorientiertes Entgelt zielt auf eine strukturelle Veränderung ab; die Einführung interdisziplinärer Zusammenarbeit kann als eine prozessbezogene Veränderung begriffen werden, und eine stärkere Ausrichtung der Studienangebote auf die Bedürfnisse der Klienten könnte eine Veränderung in den Einstellungen der Mitarbeitenden widerspiegeln, die jedoch, wie die Forschung zeigt, nur schwer zu erreichen geschweige zu kontrollieren ist.

Geplant oder ungeplant?

Eine weitere Differenzierung des organisatorischen Wandels betrifft die Frage der Planbarkeit. Geplanter (hier synonym: intendierter) Wandel bezieht sich auf Veränderungen, die willentlich durch die Organisationsmitglieder herbeigeführt werden. Bei Bedarf werden Experten innerhalb und außerhalb der Organisation eingesetzt, um mit den Schwierigkeiten bei der Einführung neuer Programme umzugehen und Abweichungen vom Plan zu beheben. Vertreter der strategischen Planung und der Organisationsentwicklung gehen bspw. von der Idee des geplanten Wandels aus. Hier stehen Aspekte wie Zielformulierung, Maßnahmenplanung, bewusste Veränderung und ggf. die Einbeziehung interner und externer Experten im Vordergrund. Evolutionärer Wandel und zufälliger Wandel sind hingegen nicht Bestandteil des geplanten Wandels. Hier ändern sich Organisationen im Wechselspiel zwischen den Anforderungen aus der Umwelt und den internen Bedingungen der Organisation. Diese beiden Extrempole kommen in der Organisationsrealität in der Regel selten in Reinform vor. Ein vollständig geplanter Wandel würde voraussetzen, dass die Ziele des Veränderungsvorhabens präzise und detailliert ausformuliert und organisationsweit anerkannt sind und dass die Umwelt perfekt vorhersagbar ist bzw. sich in der vollen Kontrolle der Umwelt befindet. Genauso unwahrscheinlich ist ein vollkommen ungeplanter Wandel, weil sich hier ein konsistentes Handlungsmuster unter der völligen Abwesenheit von Intentionen herausbilden müsste. Zwischen diesen beiden Extrempolen liegt daher eine Reihe von Mischformen, die sowohl geplante als auch ungeplante Dynamik umfassen (Mintzberg 1979).

Reaktionszeit

Eine alternative Sichtweise eröffnet die Unterscheidung zwischen proaktivem und reaktivem Wandel. Proaktiver Wandel setzt ein, wenn vor einer Krise Veränderungen eingeleitet werden, während reaktiver Wandel erst nach einer wahrgenommenen Krise durchgeführt wird. Geplanter Wandel kann z. B. proaktiv und reaktiv ausgerichtet sein: Häufig wird in der Literatur über die Vorzüge des proaktiven Wandels berichtet (Argyris 1982; Senge 1990). Es wird angenommen, dass frühzeitiger Wandel eher inkrementale, weniger radikale Veränderungen bewirkt, die weniger kostenintensiv und auch weniger risikoreich sind.

Ziel der Veränderung

Veränderungsprojekte können sich sowohl auf den Prozess des Wandels als auch auf das Ergebnis des Veränderungsvorhabens beziehen. Der Prozess beschreibt, auf welche Weise sich der Wandel vollzieht: proaktiv, reaktiv, geplant und ungeplant sind verschiedene Formen des Wandelprozesses. Die Ergebnisse des Wan-

dels sind häufig ein kontrovers diskutiertes Thema, denn längst nicht immer lassen sich die Konsequenzen verlässlich quantifizieren. Einerseits wird betont, dass die Ergebnisse an den klar fassbaren Elementen der Organisation festgemacht werden müssen wie z. B. an neuen Organisationsstrukturen, Prozessen oder Ritualen. Andererseits wird argumentiert, dass sich das Ergebnis einer Wandeldelinitiative nicht eindeutig in Struktur- und Prozesselementen niederschlägt, sondern dass der Wandel die Organisation ganzheitlich erfasst und sich damit auch in den kulturellen Werten und mentalen Modellen der Organisationsmitglieder widerspiegelt, die sich nur sehr schwer erfassen lassen. Die Fusion zwischen einer Universität und einer Fachhochschule führt möglicherweise zu einer Vielzahl von nicht intendierten Veränderungen und wird langfristig einen tiefgreifenden kulturellen Wandel der fusionierten Einrichtung nach sich ziehen, deren Effekte sich nicht eindeutig messen lassen. Auch ist aus der Forschung seit Langem bekannt, dass organisatorische Veränderungen nicht selten erst im Laufe ihrer Entwicklung bzw. nachträglich Sinn- bzw. Zielbeschreibungen erhalten, die zu Beginn noch gar nicht bestanden. Es findet also eine Art ‚rückwirkende Rationalisierung‘ statt: Die entwickelten Lösungen werden identifizierten Problemen mitunter zugeordnet bzw. angeheftet. Eine US-amerikanische Forschergruppe prägte dafür den Begriff des „Mülleimer-Modells“: Wie in einem Papierkorb überlappen sich diverse bestehende Probleme und Lösungen, die weitaus diffuser aufeinanderliegen, als es ‚nach Lehrbuch‘ bzw. organisatorischen Vorgaben zu erwarten wäre (Cohen et al. 1972). Die erreichten Ziele der Reform können sich dann ganz anders darstellen, als sie von den Initiatoren oder den Adressaten erwartet bzw. erwünscht worden sind – eine Folge, die für politische Reformen empirisch nicht als Un-, sondern eher als Regelfall zu beobachten ist (Aberbach und Christensen 2014).

In der Alltagssprache und in der Berufswelt werden im Übrigen die Begriffe Wandel (oder ‚Change‘ und ‚Change Management‘) und Reform zumeist synonym verwandt. Die internationale Organisationsforschung sieht jedoch eine Unterscheidung, der wir auch für unsere Analyse folgen, wiewohl beide Begriffe immer wieder deckungsgleiche Bedeutung signalisieren. Als Reform ist grundsätzlich jede geplante strukturelle Veränderung eines (organisatorischen) Systems zu verstehen. Eine Reform beruht im Wesentlichen auf Verbesserungsvorschlägen, auf der Optimierung des Alten mit neuartig erscheinenden Mitteln (Luhmann 1971b, S. 203). Mit Christensen et al. (2007, S. 122) gesprochen: „We mean active and deliberate attempts by political and administrative leaders to change structural or cultural features of organizations“. Das derzeit sehr begehrte Schlagwort „Change“ bringt hingegen zum Ausdruck, „what actually happens to such features“ (Christensen et al. 2007, S. 122) in den Praktiken von Organisationen.

Bologna im Lichte der Forschung

Wenn wir die Bologna-Reform mit diesen Konzepten betrachten, kommen wir zu dem Ergebnis, dass es sich für die Hochschulen um eine Reform handelt, die zunächst (1) auf einen externen Auslöser zurückgeführt werden kann. Die Initiative zur Vereinheitlichung des bestehenden europäischen Hochschulbetriebs geht auf eine europäische bildungspolitische Initiative aus dem Jahr 1998 zurück, die im Rahmen der Sorbonne-Erklärung (1998) die Einführung einer zweistufigen Studienstruktur propagierte. Dies war der Auftakt für ein politisches Großprojekt zur internationalen Angleichung formal-organisatorischer Bildungsstrukturen, wie sie auch in anderen Bereichen des Bildungswesens zu beobachten ist (Schriewer 2007). Es handelt sich (2) um einen tiefgreifenden (Second-Order-) Wandelprozess, der weitreichende Konsequenzen für die Lehr-Lern-Kultur an deutschen Hochschulen nach sich ziehen konnte. Im Fokus des Wandels stehen dabei die Studienstrukturen, die gleichwohl auch mit den Prozessen (Zuständigkeiten, Ablaufplanungen in der Lehrgestaltung, Modularität) sowie mit den Einstellungen der Lehrenden und Lernenden verbunden sind. Die Bologna-Reform lässt sich (3) als geplanter Wandel bezeichnen, der frühzeitig in Form eines regelrechten Rollouts projektiert wurde und innerhalb eines rund zehnjährigen Zeitraums zunächst über Modell-, dann über Dauerlösungen vollzogen werden sollte. Es gab Hochschulen, die einerseits sehr proaktiv die Bologna-Vorgaben umgesetzt haben, und solche Hochschulen, die sich deutlich mehr Zeit gelassen oder die Reform stark mit eigenen Zielvorstellungen verknüpft haben.



<http://www.springer.com/978-3-658-19392-8>

Lokaler Boykott der Bologna-Reform
Eine Untersuchung zur Beibehaltung des Diploms im
Ingenieurstudium
Schütz, M.; Röbken, H.; Hericks, N.
2017, IX, 44 S., Softcover
ISBN: 978-3-658-19392-8