

Peter Altvater/ Yvonne Bauer/ Harald Gilch (Hrsg.)

Organisationsentwicklung in Hochschulen

Dokumentation

HIS: Forum Hochschule

14 | 2007

Impressum

Dr. Harald Gilch
Telefon +49 (0)511 1220 443
E-Mail gilch@his.de

Herausgeber

HIS Hochschul-Informationssystem GmbH
Goseriede 9 | 30159 Hannover | www.his.de
Dezember 2007

Vorwort

Zuschreibungen wie „Expertenorganisation“, „loosely coupled system“ oder „Intelligenzbank“ weisen auf Besonderheiten in der Organisationsstruktur von Hochschulen hin, die sich von der Organisation gewinnorientierter Unternehmen sowie öffentlicher Verwaltungen unterscheiden. Merkwürdigerweise führt die Debatte um die Gestaltung des Hochschulmanagements diese „Unterschiedlichkeit“ nicht fort, sondern klammert sich an feste Muster – in der Vergangenheit eher an die Organisationsprinzipien staatlicher Behörden – aktuell am ehesten an Prinzipien der «Unternehmerischen Hochschule» sowie der „Privatwirtschaft“.

In diesen Mustern wird verkannt, dass trotz aller Hochschulautonomie Management und Organisation von Hochschulen stets die Anforderungen der Funktionssysteme Wissenschaft/ Forschung („Suche nach Wahrheit“), Studium/Lehre („Selektion durch den operativen Vollzug von Erziehung“) sowie Staat/Verwaltung (Handeln anhand der Kriterien Rechtmäßigkeit und Aktenförmigkeit) gleichzeitig bedienen müssen. Hochschulautonomie macht zudem deutlich, dass Hochschulen nicht mehr nur als Institution, sondern auch als Organisation verstanden werden und damit auch Kriterien der Effizienz und der Effektivität zulassen müssen. Dies verweist zugleich auf organisatorische Alternativen und Gestaltungsoptionen, deren Wahrnehmung in einer komplexen Organisation wie der Hochschule nicht im Sinne einer trivialen Maschine, sondern nur als Organisationsentwicklung geschehen kann.

Die HIS GmbH hat vor einigen Jahren die Organisations- und Managementberatung von Hochschulen in das Portfolio der Abteilung III „Hochschulentwicklung“ aufgenommen und kann sich mittlerweile – Umfang und Anzahl der Aktivitäten betreffend – zu den größten Spezialberatungen für Hochschulmanagement in Deutschland zählen. HIS stellt dieses Know-how aber nicht nur den unmittelbaren Auftraggebern zur Verfügung, sondern hat weiterhin den „öffentlichen“ Auftrag, die Erkenntnisse in einen hochschulübergreifenden Erfahrungsaustausch und Reflexionsprozesse einzubringen. Dies war der Hintergrund für ein Forum Organisationsentwicklung, das erstmalig im Mai 2007 stattgefunden hat.

Die anregende Diskussion im Rahmen des Forums hat die HIS GmbH zum Anlass genommen, einige der ReferentInnen und DiskutantInnen zu bitten, ihre Beiträge zu verschriftlichen und so über die Veranstaltung hinaus einem breiten Publikum zugänglich zu machen.

Ich möchte an dieser Stelle den „externen“ AutorInnen Prof. Stefan Kühl, Universität Bielefeld, und Dr. Katharina Peters, Universität Göttingen, sowie meinen KollegInnen aus der Abteilung Dr. Peter Altvater, Dr. Yvonne Bauer und Dr. Harald Gilch für ihre Mitwirkung an dieser Veröffentlichung danken. Dank gilt auch den Kollegen Dr. Lars Degenhardt und Dr. Thomas Schröder für das Nachwort zur Idee eines HIS-Forums Organisationsentwicklung.

Inhaltsverzeichnis

Von der Hochschulreform zum Veränderungsmanagement von Universitäten <i>Stefan Kühl</i>	1
Organisationsberatung im Hochschulbereich – Einige Überlegungen zum Beratungsverständnis und zu Handlungsproblemen in Veränderungsprozessen <i>Peter Altvater</i>	11
Der Change Parcours – Eine Methode der Organisationsentwicklung in Hochschulen <i>Yvonne Bauer/Harald Gilch</i>	25
Interne Organisationsentwicklung: Restrukturierung im Prüfungswesen an der Georg-August-Universität Göttingen <i>Katharina Peters</i>	45
Nachwort: Die Idee Forum Organisationsentwicklung <i>Lars Degenhardt / Thomas Schröder</i>	55
Zu den Autoren	61

Von der Hochschulreform zum Veränderungsmanagement von Universitäten – Luhmann-Nacherzählung unter dem Gesichtspunkt der Reformierbarkeit von Universitäten

Stefan Kühl

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
2	Wie Autonomie der Professoren und Bürokratisierung zusammenhängt.....	4
3	Über universitäre Selbstverwaltung – die Ausbildung von Demobükratien.....	6
4	Die Immobilisierung des Personals und ihre Auswirkung auf die Veränderbarkeit der Universität	7
5	Schlussbemerkung	9
6	Literaturverzeichnis	9

1 Einleitung

Es fällt auf, dass die Veränderung von Universitäten inzwischen auch als Thema von Change-Management-Spezialisten angesehen wird. Es gibt die ersten Organisationsberatungsfirmen, die, nachdem sie Verwaltungen als Kunden entdeckt haben, sich auch an Universitäten herantrauen. Universitäten suchen inzwischen per Zeitungsanzeige „Universitätsentwickler“, die die Veränderung der Universität professionell gestalten können. Es finden die ersten Veranstaltungen statt, in denen sich die Veränderungsspezialisten der Universitäten über ihre Erfahrungen austauschen (vgl. Lüthje 2000: 121ff.).

Vor zwanzig oder dreißig Jahren hätte man bei Hochschulreform – und nichts anderes bedeutet ja Veränderung von Universitäten – nicht an Veränderung durch Experten der Organisationsentwicklung gedacht, sondern an Professoren, die sich auf das mühsame Geschäft der Veränderung von Universitäten konzentriert hätten. Diese Professoren waren zwar für ihre Qualifikationen in Forschung und manchmal auch Lehre berufen worden, wandelten sich dann aber mehr und mehr zu Selbstverwaltungsspezialisten. Diese Spezialisierung erfordert dann häufig, so schon eine Beobachtung von Niklas Luhmann (1970b: 332), den „Einsatz aller Kräfte“ und ein „absorbierendes Maß an auf dem Laufenden zu haltenden Informationen und Kontakten“, das mit „seriöser theoretischer Arbeit ein solches Engagement praktisch unvereinbar ist“¹.

Das langsame, aber stetige Einsickern von Organisationsberatung in die Universitäten führt dazu, solche Konzepte, Instrumentarien und Überlegungen, die zuerst in Unternehmen, dann in Verwaltungsorganisationen und Armeen praktiziert wurden, jetzt auch auf Universitäten anzuwenden (vgl. Laske/Meister-Scheytt 2004: 163). Stichworte sind „strategische Wissenschaftsplanung“, „Universitäts-Marketing“, „Steuerung über Budgetierung“ oder „Kosten- und Leistungsrechnung“. Man kann gerade in Universitäten zurzeit eine Beobachtung von Paul Watzlawick nachvollziehen – „Wer nur den (in Unternehmen bewährten) Hammer kennt, für den ist jedes Problem (auch in ganz anderen Organisationen) ein Nagel.“

Im Folgenden soll unter Rückgriff auf Überlegungen von Niklas Luhmann gezeigt werden, was die Universitäten als Organisationen auszeichnet. Ziel ist es dabei, anhand der Themenaspekte „Autonomie der Professoren“, „Demobükratie“ und „Immobilisierung der Komponente Personal“ zu zeigen, was Universitäten von anderen Organisationen wie Unternehmen, Verwaltungen oder Krankenhäusern unterscheidet und wie sich dies auf die Möglichkeiten zur Veränderung von Organisationen auswirkt.

2 Wie Autonomie der Professoren und Bürokratisierung zusammenhängt

Kaum eine Organisation stattet ihre Leistungserbringer mit einem so hohen Maße an Autonomie aus wie Universitäten. Professoren haben weitgehende Autonomie darüber, wann sie wo arbeiten wollen. Sie können selbstständig darüber entscheiden, wann, wie und ob überhaupt sie die Früchte ihrer wissenschaftlichen Forschung der Öffentlichkeit mitteilen wollen. Bei der Wahl ih-

¹ Luhmann schlussfolgert dann in einem seiner besten Bonmots, dass es sich für den „Praktiker der Theorie“ angesichts der kommenden Reformwellen anbietet, die „Schwellen der Indifferenz“ höher zu mauern und „entweder keine Manifeste zu unterschreiben oder alle“.

rer Themen haben sie so ein hohes Maß an Freiheit, dass ihre Beiträge manchmal nur noch mit Mühe überhaupt dem Fach zugeordnet werden können, für das sie ursprünglich einmal eingestellt wurden.

Anhand von Einzelexemplaren kann gezeigt werden, wie diese Leistungserbringer diese weitgehend durch die Universität unkontrollierte Zeitbenutzung für die Verbesserung ihrer Freizeit- oder Verdienstmöglichkeiten als Berater, Gutachter oder Aufsichtsrat einsetzen. Massenmedial lassen sich solche Freizeit- oder Nebenverdienstop Optimierer mit Begriffen wie „Professor Untat“, „No-Show-Professoren“ oder „Professor Holiday“ interessant dramatisieren (vgl. das auf Skandalisierung geschriebene Buch von Kamenz/Wehrle 2007: 103, 106, 265; siehe auch Enders/Schimank 2001: 159ff.). Dabei wird dann jedoch übersehen, wie viel „Slack“ alle Organisationen – und damit auch Universitäten – ertragen können².

Für die Frage des Veränderungsmanagements in Universitäten sind nicht die faulen Professoren das Problem. Viel relevanter ist, dass es die Autonomie den Professoren ermöglicht, sich stärker als in anderen Organisationen den Steuerungsvorgaben zu entziehen (vgl. Hanft 2000: 14ff.). Es mangelt nicht an Ideen, wie diese Autonomie der Leistungserbringer in ein engeres Korsett von Kontrollen, Evaluierungen und Rechenschaftspflichten gegossen werden kann. Zwar gehört es unter Professoren zum gepflegten Ritual, über Bologna-Irrsinn, BA-MA-Idiotie oder mit Kapazitätsplanung beschäftigte Planungsphantasten zu klagen, aber relativ schnell wird dann – jedenfalls den organisationssoziologisch aufgeklärten Professoren – klar, wie wenig das Kerngeschäft der Lehre und der Forschung durch diese veränderten Rahmenbedingungen berührt wird.

Womit hängt diese Autonomie zusammen? Professoren werden über die bekannte Trias Forschung-Lehre-Selbstverwaltung zweckwidersprüchlich programmiert. Das daraus resultierende Spiel ist bekannt: Man fordert eine Reduzierung der Lehre in Form eines Freisemesters, weil man gerade an einem spannenden Forschungsprojekt sitzt. Die Mitwirkung an der Selbstverwaltung wird mit Verweis auf die starke Lehrbelastung selbsttätig reduziert. Und man kennt den Horror, wenn ein Kollege anfängt, seine Denk- und Schreibblockade durch übermäßiges Engagement in der Selbstverwaltung zu kompensieren und dies dann auch noch mit Märtyrer-Miene als persönliches Opfer zu präsentieren sucht.

Aber es ist nicht diese widersprüchliche Zweckprogrammierung allein, die zum hohen Maß an Autonomie führt. Auch andere Berufe werden über widersprüchliche Zwecke programmiert – man denke nur an Gefängniswärter, die gleichzeitig eine Überwachung und Resozialisierung der Gefangenen gewährleisten sollen – ohne dass daraus große Autonomiegewinne (und damit auch hohe Gehaltsansprüche) entstehen können. Auch zeigt die Erfahrung, dass die Spezialisierung des Personals auf einen der Zwecke – Stichwort spezialisierte Forschungsinstitute und auf Lehre konzentrierte Fachhochschulen – nicht maßgeblich zur Reduzierung der Autonomie beiträgt.

Für die Autonomie ist deswegen noch ein zweiter Grund ausschlaggebend. Weder Lehre noch Forschung – und man könnte ergänzen noch Selbstverwaltung – sind über eine rationale Technologie zu bewerkstelligen. Bei allen handelt es sich, um einen Begriff von Michael D. Cohen, James March und Johan Olsen (1990: 330f.) zu verwenden, um Arbeitsfelder mit „unklaren Technologien“. Man kann in diesen Funktionsbereichen „weder Fehler nachweisen“ noch die Ressourcenzuteil-

2 Soziologisch gesehen ist ja nicht so sehr interessant, weswegen sich 44 von ungefähr 38 000 Professoren auf das Realexperiment von Uwe Kamenz und Martin Wehrle gemeldet haben und bereit waren, mehr als die 20 % ihrer Arbeitszeit für einen vermeintlich attraktiven Nebenverdienst und einen Dienstwagen aufzuwenden, sondern weswegen 37 956 Professoren scheinbar so blöde sind, dieses Angebot nicht wahrzunehmen, obwohl sie angeblich in ein so leistungsfeindliches System eingebunden sind. Als Forschungsfrage: Wie kommt es, dass Professoren lehren und forschen, lesen und schreiben, obwohl Universitäten wegen mangelnder Zeitüberwachung genau dieses nicht oder nur unter Schwierigkeiten von ihnen einfordern können?

lung so steuern, wie das für das „Erreichen von Erfolgen und das Vermeiden von Misserfolgen“ notwendig ist (vgl. Niklas Luhmann 1992b: 76).

Zwar treten Erfolge und Fehler ein, und es wäre naiv, davon auszugehen, dass diese nicht auch erkannt werden können: Schließlich kann man selbst an Universitäten beobachten, wenn nur 15 % eines Jahrgangs ein Studium beenden, und auch die übermäßige Rezeption einer Nachwuchswissenschaftlerin in der Literatur ist beobachtbar und als Erfolg auf sie und dann indirekt auf die sie ausbildende Universität zurechenbar. Aber man kann nicht festlegen, worauf diese Misserfolge oder Erfolge zurückgeführt werden können. Gerade, so Niklas Luhmann (1992b: 76), weil Forschung sich mit noch „unbekannten Sachverhalten“ auseinandersetzt, weil Lehre sich „mit frei über sich selbst verfügbaren Köpfen“ beschäftigt und – so könnte man ergänzen – weil Selbstverwaltung immer auf der Kooperation unberechenbarer Kollegen beruht, gibt es keine „erfolgs-sicheren Rezepturen“. Und weil es diese „erfolgs-sicheren Rezepturen“ nicht gibt, kann die Leistungserbringung auch nicht über die Zentrale gesteuert werden.

Dieser Prozess – und das ist einer der Clous der Luhmannschen Überlegung – schließt Bürokratisierung nicht aus. Im Gegenteil: Weil man an die Kernprozesse Forschung, Lehre und Selbstverwaltung nicht herankommt, bildet sich eine ganz eigene Form von Bürokratie aus. Es türmen sich, so Niklas Luhmann (1992b: 74), „Regelungen auf Regelungen“, „Verbesserungen auf Verbesserungen“. Es entsteht eine von den Kernprozessen entkoppelte eigene Verwaltung, die nichts anderes tut, als die Entscheidungslasten, die aus dem politischen Umfeld oder aus dem Rechtssystem kommen, abzuarbeiten (vgl. Luhmann 2002: 162).

Als ungewollte Nebenfolge dieser Bürokratisierung entsteht dann ein „massiver, undurchdringlicher Panzer“, der „Lehre und Forschung“ umso mehr der individuellen Praxis überlässt. Es ist gar nicht nötig, dass sich Professoren in ihren Lehr-, Forschungs- und Selbstverwaltungsaktivitäten auf Humboldt oder das Grundgesetz berufen. Das „Unvermögen der regulativen Bürokratie“ böte, so Luhmann, für die Leistungsträger in der Universität ausreichend Schutz (vgl. Luhmann 1992b: 74).

Die Herausforderung für eine „Universitätsentwicklung“ wird deutlich. Reformbemühungen führen lediglich dazu, dass die Bürokratie noch weiter angeheizt wird: Es werden noch mehr Daten über Publikationshäufigkeit, Studierendenzufriedenheit und Praktikerkontakte erhoben, für die eigene Gremien gebildet werden, die diese Daten dann verwalten. Es wird noch mehr und noch kurzzyklischer evaluiert, was Energien bindet, aber auch kaum Eingriffe in die Lehr- und Forschungspraxis ermöglicht.

3 Über universitäre Selbstverwaltung – die Ausbildung von Demobürokratien

Es gibt eine Reihe von Organisationstypen, die – um Michael Hubers Beschreibung zu paraphrasieren – zu einer „Dilettantenverwaltung“ neigen: Rechtsanwaltsfirmen, Krankenhäuser, Kirchen, Schulen und Universitäten. „Dilettantenverwaltung“ heißt, dass die Leitung und Verwaltung dieser Organisationen nicht durch spezialisierte Manager vorgenommen werden, sondern von Personen, die eigentlich für die Leistungserbringung eingestellt wurden: von Juristen in Rechtsanwaltsfirmen, von Ärzten in Krankenhäusern, von Pastoren oder Priestern in Kirchen³.

3 Max Weber (1919) bezog den Begriff der Dilettantenverwaltung auf den häufigen Wechsel von Verwaltungspositionen nach Wahlen in den USA. Man kann ihn aber auch mit einem Augenzwinkern für eine Reihe von modernen

Je ausgeprägter die „unklaren Technologien“ in einer Organisation sind, desto stärker scheint die Tendenz zu sein, die Verwaltung lediglich Personen zuzutrauen, die vorher ihre Spuren bei der Leistungserbringung im eigentlichen Wertschöpfungsprozess der Organisation erbracht haben. Weil man zwar erkennen kann, ob man Erfolg hat oder nicht, sich aber über die Faktoren nicht ganz sicher ist, die zu dem Erfolg geführt haben, vertraut man darauf, dass die Organisation von jemandem geleitet wird, der sich über diesen Prozess aufgrund eigener Tätigkeiten bewusst ist.

Dass dieses eine Besonderheit im Vergleich zu den meisten Unternehmen ist, kann man sich durch ein Gedankenexperiment verdeutlichen. Die meisten Unternehmen würden einen Großteil ihres Managements verlieren, wenn sie verlangen würden, dass ihre Manager sich vorher in der Montage eines Automobilkonzerns oder der Bearbeitung von Einzahlungsbelegen qualifiziert haben. Wenn wirklich mal der Manager eines Unternehmens über ein Schnupperpraktikum hinaus Erfahrungen in der Produktion gemacht hat, dann ist dies – wie der Fall des Kfz-Mechanikers Jürgen Schrempf zeigt – der Presseabteilung wert, dies ganz besonders hervorzuheben⁴.

Das Besondere der Dilettantenverwaltungen ist, dass die Spitzenpositionen in der Regel relativ schwache Entscheidungskompetenzen haben und meistens gezwungen sind, ihre Entscheidungsprozesse durch Mitspracherechte anderer Verwaltungs- und Management-„Dilettanten“ aufzuladen. Verschiedene Personen in diesen Organisationen sind durch Entscheidungen betroffen und werden deswegen beteiligt. Die Organisationen sind gekennzeichnet durch Gremien, Kommissionen und Komitees, in denen nicht nur beraten, sondern mitentschieden wird.

In Universitäten wurde dieses Prinzip unter dem Stichwort „Demokratisierung“ insofern weiter verschärft, als auch Klienten und in Ausbildung befindliche „Professionals“ an den Entscheidungsprozessen beteiligt wurden. Demokratisierung, so Niklas Luhmann, bedeutet Multiplikation der Entscheidungslast: „Aus einer Entscheidung werden viele Entscheidungen“.

Wer an Gremien, Ausschüssen, Senaten und Konzilien teilnimmt, müsse entscheiden, wie er seine Stimme abgibt. Oft müsse man, so Luhmann, dann an weiteren Sitzungen teilnehmen, die ein „abgestimmtes Abstimmen sicherstellen“.

Dieses „Abstimmen der Abstimmung“ erfordere seinerseits wieder Vorbereitung und müsse durch „eigens gewählte Organisatoren“ gewährleistet werden (Luhmann 1992b: 75).

Diese Vorbereitung und Sicherung „abgestimmter Abstimmung“ erfolgt in Universitäten häufig informell, weswegen von den sich selbst verwaltenden Professoren nicht nur die Anwesenheit in den entsprechenden Gremien verlangt wird, sondern auch ungeplante ‚Face-Time‘ auf den Fluren. Aber über kurz oder lang formalisieren sich diese informellen Abstimmungsprozesse. Es werden Strukturkommissionen gebildet, die Entscheidungen in Fakultäten vorbereiten. Die Gruppen der Studierenden, der wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter und der Professoren bilden eigene Gremien mit eigenen Regeln, und die Koordination zwischen diesen Gremien muss wieder koordiniert werden. Diese Formalisierung der Koordination führt dann natürlich nicht zu einer Abnahme der Notwendigkeit von ‚Face-Time‘ auf den Fluren, sondern im Gegenteil zu einer weiteren Intensivierung der Notwendigkeit informeller Kontakte.

Niklas Luhmann hat diesen Prozess als „Demobükratie“ bezeichnet, von deren lokaler Realität sich die weit entfernten Ministerien gar keine Vorstellung machen würden (vgl. Luhmann 1987a: 216). Demokratie ist jedenfalls in Organisationen kein Gegenbegriff zur Bürokratie, sondern trägt im Gegenteil erst zur Ausbildung von Bürokratien bei. Eine Entscheidung wird in eine

Organisationstypen verwenden (vgl. Huber 2003: 191).

4 Die Frage ist jedoch, was die Ausnahme und was die Regel ist. Im Vergleich von verschiedenen Organisationstypen fällt auf, dass die Unternehmen die Ausnahme von der Regel sind. Ein großer Teil der existierenden Organisationstypen scheint zur Dilettantenverwaltung zu neigen.

Vielzahl von Entscheidungen zerlegt, und diese Vielzahl von Entscheidungen muss dann letztlich über bürokratische Prozeduren reguliert werden⁵.

Die große Herausforderung für ein Veränderungsmanagement in Universitäten besteht darin, diese Entscheidungslast nicht noch weiter zu multiplizieren. Zwar klingen „Projektgruppen“, „Lenkungsausschüsse“ und „Ad-hoc-Kommissionen“ nicht so zopfig wie „Fakultätsrat“, „Senat“ oder „Konzil“, organisatorisch sind sie aber auch nichts anderes. „Beteiligung“ und „Partizipation“, Mantra eines fast jeden Change Managers, können dazu beitragen, die Komplexitäten in den Universitäten noch weiter aufzuladen.

4 Die Immobilisierung des Personals und ihre Auswirkung auf die Veränderbarkeit der Universität

Wenn man sich anschaut, auf welche Prozesse in Universitäten besonders viel Energie aufgewendet wird, dann ist es die Auswahl von Professoren. Die Auswahl eines neuen Professors ist im Vergleich zu allem anderen in Universitäten ein äußerst aufwändiges Unternehmen. Es wird ein eigener Ausschuss – die Berufungskommission – gebildet, um einen neuen Mitarbeiter über ein in der Regel internationales Auswahlverfahren zu identifizieren. Die Absegnung der Entscheidung läuft dann über alle Universitätsgremien bis hoch zum Senat. Und nicht selten will auch noch eine Landesbehörde ihr Mitspracherecht mobilisieren. Vorrangig an diesem Punkt sind Universitätsprofessoren bereit, mit Sondervoten und unter Mobilisierung aller mikropolitischen Einflussmöglichkeiten für die Durchsetzung „ihres“ eigenen Kandidaten die Kollegialität in einem Institut aufs Spiel zu setzen.

Wie kommt es zu einer solchen Fokussierung auf die Komponente Personal? Es gibt drei Wege, über die Organisationen beeinflussen, welche Entscheidungen getroffen werden können: Die erste Art von Strukturen besteht darin, dass sich Organisationen Programme geben – also darüber entscheiden, was getan wird. Die zweite Art von Strukturen besteht aus den Kommunikationswegen, also dem, was die Betriebswirtschaftslehre typischerweise als Aufbauorganisation definiert. Über die Kommunikationswege, zum Beispiel die Hierarchien, die Projektorganisationen oder die Mitzeichnungsrechte, wird festgelegt, wer miteinander auf welche Art kommunizieren soll und wer nicht. Der dritte – häufig unterschätzte Weg – ist die Frage, welche Person auf eine Stelle gesetzt wird. Häufig beeinflusst die Besetzung von Stellen mit bestimmten Personen maßgeblich, wie zukünftig Entscheidungen gefällt werden (siehe die erste Erwähnung bei Luhmann 1975).

Welche dieser drei Komponenten in einer Situation in Führung geht, unterscheidet sich von Organisation zu Organisation. Die Fließbandarbeit in der Montage eines Automobilzulieferers wird durch engmaschige Wenn-dann-Programme vorgegeben und lässt die Bedeutung des Faktors Personal gering erscheinen. Bei der Führung einer Versicherung „Strombergischer Prägung“ ist die Hierarchie so präsent, dass die Programme der Organisation nur noch als Interpretationsmasse für den Vorgesetzten erscheinen. In Universitäten lässt sich die Arbeit von Professoren kaum über Wenn-dann-Programme oder Zielvorgaben oder über hierarchische Vorgaben der Universitätsleitung führen, weswegen die Auswahl der Professoren eine solche Wichtigkeit bekommt.

Verschärft wird die Zentralität der Komponente Personal noch dadurch, dass das Verhalten und das Ansehen in der eigenen Universität für die Reputation eines Wissenschaftlers relativ zweit-

⁵ Auch aus der Existenz der Demokratisierung erklärt sich die Ausbildung einer parallelen Verwaltung, die dafür sorgt, dass der Geschäftsgang im „Fluss bleibt“ (vgl. Luhmann 1987b: 231).

rangig ist. Man kann sich den Leistungserwartungen der eigenen Universität entziehen, seine eigene Lehrbelastung durch kleine Trickereien auf null reduzieren oder sich als Kollegenschwein gebärden – all dies hat für die übergreifende Reputation und damit auch für die Karriere durch Wechsel an eine andere Universität kaum Auswirkungen.

Viel wichtiger ist, so Niklas Luhmann (1992a: 680), was Kollegen außerhalb der eigenen Organisation über jemanden denken. Zentral für die Reputation ist, ob Zeitschriften – also andere Organisationen – die Artikel akzeptieren, die man geschrieben hat, ob Förderungseinrichtungen – auch dies sind andere Organisationen – die Anträge für wissenschaftlich brilliant (und vermutlich noch wichtiger – für machbar) halten und ob man auf dem Reputationsmarkt als wissenschaftlich gut genug eingeschätzt wird, um den Ruf an eine andere Universität zu erhalten. Effekt ist, darauf hat Niklas Luhmann (1992a: 680) hingewiesen, dass Universitäten „Reputation“ kaum als eigenen Sanktionsmechanismus nutzen können. Vielmehr kann ein Wissenschaftlicher umgekehrt extern anerkannte Reputation organisationsintern einbringen, um ganz eigennützig seine Position in der Organisation zu stärken.

Darin unterscheiden Universitäten sich maßgeblich von Organisationstypen wie Unternehmen oder Verwaltungen. Die Personalentwicklerin eines großen Automobilkonzerns kann in der Szene eine noch so gute Reputation haben, für ihre Stellung in ihrem eigenen Konzern ist dies weitgehend unerheblich. Der Leiter eines Stromversorgungskonzerns kann einen Veränderungsprozess durchführen, der unter Organisationsberatern als „best practice“ betrachtet wird. Seine Stellung im eigenen Konzern verbessert sich durch die externe Reputation nicht.

Inwiefern könnte es jetzt gelingen, Professoren zu stärker rechenschaftspflichtigem Verhalten in ihrer eigenen Organisation zu treiben und damit auch die Hebelwirkung für universitätsinterne Veränderungsmöglichkeiten zu erhöhen (vgl. früh schon Mikat/Schelsky 1966)?

Die Hoffnungen sind gering – und zwar nicht, weil es an den Management-Fähigkeiten an Universitäten fehlt, sondern weil man, wie Luhmann (1970a: 311f.) es ausdrückt, „über Wahrheit nicht entscheiden kann“. Das heißt, dass eine Universität zwar festlegen kann, wie viele Stunden und Tage Professoren in ihrem Büro anwesend sein müssen, wie viele Semesterwochenstunden sie unterrichten müssen und wie viele Artikel sie zu schreiben haben, aber damit kann sie letztlich nicht auf die Wahrnehmung ihres Personals außerhalb der Organisation Einfluss nehmen.

5 Schlussbemerkung

Bei Industriesoziologen stellt man häufig eine gewisse Überraschung darüber fest, dass am Ende eines Tages in einem Automobilwerk doch immer noch 250 Autos das Fabriktor verlassen – erscheint dieses Resultat doch unwahrscheinlich, wenn man die Realität in einem Automobilwerk erst einmal eingefangen hat. Wenn man Beschreibungen von Wissenschaftssoziologen über Universitäten liest, hat man manchmal einen ganz ähnlichen Eindruck – wie ist es eigentlich möglich, dass „hinten“ doch meistens einigermaßen qualifizierte Studierende und teilweise sogar relevante Forschungsergebnisse herauskommen?

Insofern ist es sicherlich nicht richtig, Universitäten zu den „permanent versagenden Organisationen“ (vgl. Meyer/Zucker 1989) oder den „erfolgreich scheiternden Organisationen“ (vgl. Seibel 1992) zu zählen. Aber im Vergleich zu Unternehmen fällt auf, dass Universitäten auf den Verlust ihres Ansehens relativ zeitverzögert reagieren. Abnahme der Publikationstätigkeit ihres Lehrpersonals, Unzufriedenheit mit der Lehre oder Schwierigkeiten in der Vermittlung von Studierenden

nach dem Abschluss werden entweder gar nicht bemerkt oder nicht zum Anlass genommen, irgendetwas zu ändern.

Dementsprechend sind Veränderungsprozesse in Universitäten sicherlich schwieriger zu managen als in Unternehmen. Die Frustration für Organisationsentwickler in Universitäten muss aber nicht dadurch entstehen, könnte man doch die oben beschriebenen Prozesse als Herausforderung begreifen. Die Frustration entsteht wohl eher dadurch, dass die Beraterhonorare umgekehrt proportional zum Komplexitätsgrad der Organisation sind. Beispiele von „Steuerungsmonstern“ wie der Entwicklungshilfeorganisation GTZ, von halbstaatlichen Unternehmen wie der Deutschen Bahn oder Non-Profit-Organisationen zeigen, dass die Honorare geringer werden, je komplexer sich die Organisation darstellt. Vermutlich beraten die Professoren deswegen trotz der intellektuellen Herausforderung in ihren Nebentätigkeiten auch lieber Unternehmen als Universitäten.

6 Literaturverzeichnis

- Cohen, M. D.; March, J. G.; Olsen, J. P. (1990):** Ein Papierkorb Modell für organisatorisches Wahlverhalten. In: March, James G. (Hg.): Entscheidung und Organisation. Wiesbaden: Gabler, S. 329 - 372.
- Enders, J.; Schimank, U. (2001):** Faule Professoren und vergreiste Nachwuchswissenschaftler? Einschätzung und Wirklichkeit. In: Stölting, Erhard; Uwe Schimank (Hg.): Die Krise der Universitäten. Wiesbaden: Leviathan Sonderheft, S. 159 - 178.
- Hanft, A. (2000):** Sind Hochschulen reform(un)fähig? Eine organisationstheoretische Analyse. In: Hanft, Anke (Hg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied; Kriftel; Berlin: UniversitätsVerlagWebler, S. 3 24.
- Huber, M. (2003):** Universitätsmanagement und die Krise der Universität. In: Lüthje, Jürgen; Sigrun Nickel (Hg.): Universitätsentwicklung. Strategien, Erfahrungen, Reflexionen. Frankfurt a. M. et al.: Peter Lang, S. 189 - 206.
- Kamenz, U.; Wehrle, M. (2007):** Professor Untat. Was faul ist hinter den Hochschulkulissen. Berlin: Econ.
- Laske, S.; Meister-Scheytt, C. (2003):** Wer glaubt, dass Universitätsmanager Universitäten managen, glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten. In: Lüthje, Jürgen; Sigrun Nickel (Hg.): Universitätsentwicklung. Strategien, Erfahrungen, Reflexionen. Frankfurt a.M. et al.: Peter Lang, S. 163 - 188.
- Luhmann, N. (1970a):** Selbststeuerung der Wissenschaft. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. 7. Aufl. von 2005, Opladen: WDV, 291 - 316.
- Luhmann, N. (1970b):** Die Praxis der Theorie. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. 7. Aufl. von 2005, Opladen: WDV, S. 317 - 335.
- Luhmann, N. (1975):** Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. 2. Aufl. Opladen: WDV, S. 39 - 50.

- Luhmann, N. (1987a):** Zwischen Gesellschaft und Organisation. Zur Situation der Universitäten. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. 3. Aufl. Opladen: VS Verlag, S. 214 - 224.
- Luhmann, Niklas (1987b):** Perspektiven für Hochschulpolitik. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. 3. Aufl. Opladen: VS Verlag, S. 230 - 240.
- Luhmann, N. (1992a):** Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1992b):** Zwei Quellen der Bürokratisierung in Hochschulen. In: Kieserling, André (Hg.): Universität als Milieu. Bielefeld: Haux, S. 74 - 79.
- Luhmann, N. (2002):** Das Erziehungssystem der Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Lüthje, J. (2000):** Systemische Qualitätsentwicklung durch Evaluation. In: Laske, Stephan; Michael Habersam; Ekkehard Kappler (Hg.): Qualitätsentwicklung in Universitäten. Konzepte, Prozesse, Wirkungen. München; Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 119 - 134.
- Meyer, M. W. ; Zucker, L. (1989):** Permanently Failing Organizations. London: Sage.
- Seibel, W. (1992):** Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat. Baden Baden: Nomos.

Organisationsberatung im Hochschulbereich – Einige Überlegungen zum Beratungsverständnis und zu Handlungsproblemen in Veränderungsprozessen

Peter Altvater

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Problemaufriss	13
2	Besonderheiten der „Organisation Hochschule“	13
2.1	Hochschule zwischen Institution und Organisation.....	13
2.2	Hochschulen als organisierte Anarchie – Das Garbage Can Modell	14
2.3	Hochschulen als Expertenorganisationen.....	15
2.4	Hochschulen als Loosely Coupled Systems	16
3	Methodische Konzepte des Beraterhandelns	17
4	Spezifische Handlungsprobleme in Veränderungsprozessen an Hochschulen.....	20
4.1	Eingeschränkte Handlungsfähigkeit der Hochschulleitung in Verände- rungsprozessen	20
4.2	Beteiligungsorientierung in OE-Prozessen an Hochschulen	20
4.3	Fluid Partizipation in OE-Prozessen an Hochschulen	21
4.4	Wissenschaftler in Veränderungsprozessen	21
5	Resümee	22
6	Literatur.....	23

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Graphische Darstellung des Garbage Can Modells	15
Abbildung 2:	Das Lewinsche 3-Phasenmodell der Veränderung von Organisationen	18

1 Einleitung und Problemaufriss

Noch vor ein paar Jahren war es eher die Ausnahme, wenn Hochschul- und Wissenschaftsorganisationen beraterisches Know-how in Anspruch nahmen. Im Gegensatz zur Privatwirtschaft, die seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert wie selbstverständlich auf Beratungsleistungen zurückgegriffen hat und damit zugleich Objekt wissenschaftlicher Untersuchungen geworden ist, konnte man im Hochschulbereich eher ein gehöriges Maß an selbstverordneter Zurückhaltung beobachten, wenn es darum ging, zur Lösung offenkundiger Problemlagen der Organisation, auf externe Beratungsangebote zurückzugreifen. Das mag nicht zuletzt damit zusammenhängen, dass sich die Hochschule in ihrer Selbstbeschreibung ja als Hort des Expertentums schlechthin versteht. Was war da noch von einem externen Berater zu erwarten?

In den letzten Jahren hat sich diese Zurückhaltung gelegt. Organisationsberatungen, die über spezifische Branchenkenntnisse verfügen, sind vor dem Hintergrund der fundamentalen Transformationen des Hochschulbereichs, der Vielfalt der Veränderungen und der Notwendigkeit, diese konstruktiv zu bewältigen, an Hochschulen inzwischen gern gesehene Gäste. Einerseits werden sie als Experten beauftragt und speisen fachlich-inhaltliches Know-how in die Hochschulorganisation ein. Andererseits wirken sie als Prozessbegleiter, wenn es auch im Hochschulbereich zunehmend darum geht, Veränderungsprozesse beteiligungsorientiert zu gestalten, damit sie auf der Ebene der betrieblichen Handlungsrealität wirksam werden können.

Im Folgenden sollen zunächst einige Überlegungen zum Verständnis der Besonderheiten der Organisation Hochschule vorgestellt werden. Daran schließt sich die Darstellung von zentralen methodischen Konzepten der Organisationsberatung an. Schließlich sollen spezifische Handlungsprobleme in Veränderungsprozessen an Hochschulen diskutiert werden.

2 Besonderheiten der „Organisation Hochschule“

Die Abstinenz des Wissenschaftsbereichs gegenüber Organisationsberatungen mag nicht zuletzt damit zusammenhängen, dass klassische Unternehmensberatungen, die vorwiegend privatwirtschaftliche Unternehmungen beraten, Schwierigkeiten haben, die Besonderheiten und spezifischen Strukturbedingungen des Hochschulwesens zu verstehen. Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen lassen sich eben nicht hinreichend mit jenen Methoden und Instrumenten analysieren, die für funktional-hierarchische Organisationen gelten. Dies hat Auswirkungen auf die Organisation und die Dynamik von Veränderungsprozessen an Hochschulen, die spezifischen Strukturbedingungen unterliegen. Im Folgenden sollen vier organisationstheoretische Perspektiven vorgestellt werden, die Hinweise für ein Verstehen der Organisation Hochschule geben haben.

2.1 Hochschule zwischen Institution und Organisation

Auf die Janusköpfigkeit der Hochschulen zwischen Institution und Organisation hat Dirk Baecker¹ hingewiesen. Als Institution² nimmt die Hochschule einen gesellschaftlichen Auftrag wahr, der in

¹ Baecker 2007

² Wobei Institution im Sinne der Bürokratiethorie Max Webers als Behörde mit professionellem Verwaltungsstab zu betrachten ist. Siehe Weber 1922

der Produktion (Forschung) und der Vermittlung von Wissen (Lehre) besteht. Die Hochschulen haben sich dabei an gesetzliche Vorgaben zu halten, verfügen aber darüber hinaus über eine besondere Autonomie, die sich aus der historischen Entwicklung und dem Stellenwert der Hochschule in der modernen Gesellschaft ergibt.

Die Betrachtung der Hochschule als Organisation fokussiert sich dagegen primär auf die organisationale und dabei häufig auf die betriebswirtschaftliche Perspektive, also auf Aspekte wie Effektivität, Effizienz, Rationalität und Zweck-Mittel-Orientierung. Diese verändern die Hochschulen grundlegend. Die Transformation zur Kulturform der „Bolognauniversität“³ – nach der Ordinarien- und der Gremienuniversität – erfolgt durch die Anwendung von Managementinstrumenten aus der Privatwirtschaft. Das ‚Management by Objectives‘ verspricht, Ziele und Leistungen messbar zu machen und steuert entlang von Parametern die Allokation der monetären Ressourcen an den Hochschulen.

Beide Perspektiven, Hochschule als Institution und als Organisation, werden in der gegenwärtigen Debatte häufig miteinander vermischt; ihre Argumentationsmuster stammen aber aus gänzlich anderen Relevanzsystemen und sind daher nur sehr eingeschränkt transferierbar.

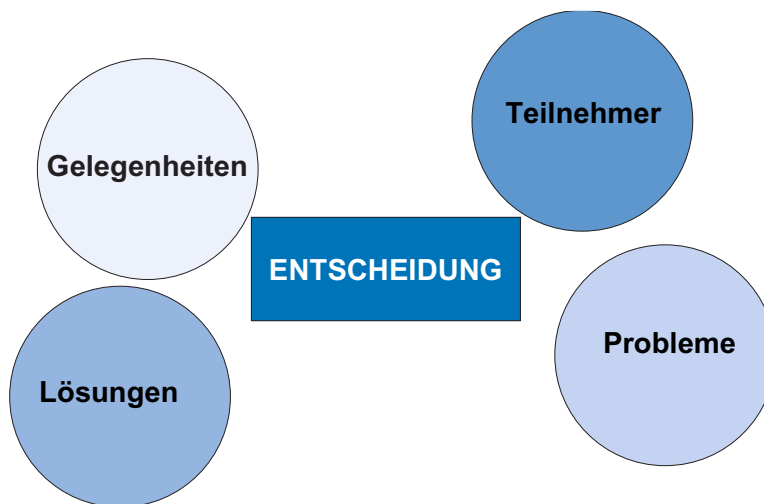
2.2 Hochschulen als organisierte Anarchie – Das Garbage Can Modell

Zum Verstehen der Besonderheiten der Organisation Hochschule hat die Organisationstheorie seit den 70er Jahren einige wichtige Hinweise geliefert. Cohen, March und Olsen⁴ haben diese als ‚Garbage can Organisation‘, beschrieben – wörtlich übersetzt als eine Papierkorb- oder Abfall-eimerorganisation, was zunächst merkwürdig klingt. Der Ansatz geht davon aus, dass die Art und Weise, wie Entscheidungen in Hochschulorganisationen fallen, eher zufällig ist, ähnlich dem, wie in einem Papierkorb die Blätter eher zufällig, aber nicht völlig regellos aufeinander treffen. Die amerikanischen Organisationstheoretiker betonen, dass Entscheidungsprozesse als eine Form „organisierter Anarchie“ in einem Zusammentreffen von Entscheidungsgelegenheiten, Teilnehmern, Problemen und Lösungen zustande kommen. Damit wird nicht etwa systematisch an der adäquaten Lösung eines Problems gearbeitet. Vielmehr kommt es im Verfahren der Problembearbeitung aufgrund spezifischer Interessenskonstellationen, gegenseitiger Rücksichtnahmen und offensichtlichen Zieldiffusionen zu Kompromissbildungen, die abhängig von den Entscheidungsgelegenheiten und Teilnehmern eher zufällig fallen.

3 Baecker 2007:31

4 Cohen, March und Olsen 1972

Abbildung 1: Graphische Darstellung des Garbage Can Modells



Dieser Analyse der Entscheidungsfindung liegt die Vorstellung zugrunde, dass in Hochschulen ein Modell der Problembearbeitung sehr wohl existiert, dass dieses aber nicht systematisch, sondern eher unstrukturiert, uneinheitlich und unkalkulierbar ist. Das Garbage Can Modell bricht also mit der langläufigen Vorstellung, dass Entscheidungen in Hochschulorganisationen nach hinreichender Analyse der Probleme auf rationaler Grundlage und gesicherten Erkenntnissen fallen.

2.3 Hochschulen als Expertenorganisationen

Die Idee, dass Hochschulen – ähnlich wie Krankenhäuser oder Anwaltskanzleien – als sog. Expertenorganisationen zu verstehen sind, in denen die Kernbereiche und damit die Experten weitgehende Autonomien genießen, stammt von Henry Mintzberg⁵. Hochschulen unterscheiden sich damit fundamental von funktional-hierarchischen Organisationen. Was sind die Kennzeichen der Expertenorganisation Hochschule?

Die Experten der Organisation Hochschule sind die Wissenschaftler. Wissenschaftler sind in ihrer jeweiligen Fachdisziplin hochspezialisiert und hochqualifiziert. Sie sind Mitglieder einer spezifischen wissenschaftlichen Community und orientieren sich am Diskurs ihres Faches. Die Wissenschaftler identifizieren sich mehr mit ihrer Profession und weniger mit der Organisation, in der sie arbeiten. Daher neigen sie dazu, eher wenig Engagement für die Gesamtorganisation und deren Ziele zu entwickeln. Die Gesamtorganisation bildet für sie gewissermaßen nur den Rahmen ihrer Expertentätigkeit, sie garantiert ihnen bestimmte Ressourcen (Labore, Bibliotheken, Nachwuchswissenschaftler, Finanzmittel etc.).

Das Wissen und das Knowhow ihrer Wissenschaftler ist das Kapital der Hochschulen. Es befindet sich allerdings in der Hand – oder besser gesagt im Kopf – des Wissenschaftlers. Die Hochschule als Gesamtorganisation hat natürlich ein Interesse an einer hohen wissenschaftlichen Reputation ihrer Hochschullehrer, da sie als Organisation daran gemessen wird.

Insofern muss die Hochschule Arbeitsbedingungen schaffen, die es dem Wissenschaftler ermöglicht, sein Wissen und seine Fähigkeiten bestmöglich auszubauen. Bei Berufungen muss sie darauf achten, dass sie solche Experten gewinnt, die über ein hohes Maß an intrinsischer Moti-

⁵ Mintzberg 1983; in der aktuellen Debatte um die Steuerungsfähigkeit und das Management von Hochschulen hat sich Ada Pellert (1999) auf die Überlegungen von Mintzberg bezogen.

vation verfügen und erwarten lassen, dass sie sich auch weiterhin qualifizieren und ihre wissenschaftliche Reputation möglichst noch ausbauen werden. Auf diese Berufungsverfahren hat die Hochschulleitung allerdings nur eingeschränkten Einfluss, sie werden innerhalb der Expertengruppen abgewickelt.

Expertenorganisationen werden neben den zentralen Leitungsgremien (die als Wahlämter allerdings häufiger wechseln) vor allem durch die Verwaltung zusammengehalten. Die Administration wird von den Experten häufig als verlängerter Arm staatlicher Institutionen erlebt, die aus ihrer Sicht versuchen, sich mit untauglichen Mitteln in ihre fachliche Arbeit einzumischen und diese zu erschweren⁶.

In Expertenorganisationen wie den Hochschulen besteht also ein struktureller Widerspruch zwischen den Interessen der Experten und denen der Gesamtorganisation. Dieser Widerspruch ist letztlich nicht zu lösen, er muss gleichwohl reguliert werden.

2.4 Hochschulen als Loosely Coupled Systems

Die Idee, dass es sich bei der Hochschule um eine Organisation handelt, die aus lose gekoppelten Systemen besteht, stammt von Karl Weick⁷.

Betrachtet man ein typisches Organigramm einer Hochschule, so lassen sich, die Überlegungen von Weick weiterentwickelnd, vereinfacht fünf Subsysteme identifizieren:

- die Aufbauorganisation des Wissenschaftsbereichs (wiederum unterteilt in die Bereiche Forschung und Lehre)
- die Hochschulleitung mit Referaten und Stabsstellen
- die Aufbauorganisation der „Zentralen Hochschulverwaltung“ (mit ihren Dezernaten und Sachgebieten)
- die Struktur der wissenschaftlichen Selbstverwaltung der Hochschule und
- die Selbstverwaltung der Studierenden mit dem Studierendenparlament und dem ASTA (mit seinen Referaten)

In Hochschulen sind nicht nur diese vier Bereiche „lose miteinander gekoppelt“, auch innerhalb der einzelnen Bereiche (z. B. in den Fachbereichen) existieren die Subsysteme ohne direkte Möglichkeiten der Beeinflussung häufig nebeneinander.

Was bedeutet diese lose Koppelung nun für die Organisation Hochschule?

1. Die Basiseinheiten der Hochschule, also die Institute, Seminare oder Abteilungen, die unterhalb der Ebene der Fachbereiche/Fakultäten angesiedelt sind, verfügen über ein extrem hohes Maß an Autonomie.
2. Die Hochschulleitung vertritt und verantwortet zwar formal die Gesamtorganisation. Sie besitzt aber nur sehr begrenzte Möglichkeiten, mit denen sie die „lose gekoppelten Basiseinheiten“ steuern kann. Das Gleiche gilt für die Dekane in den Fachbereichen.

Das hat gewisse Konsequenzen und strukturelle Auswirkungen zur Folge. So müssen in Hochschulorganisationen in langwierigen Entscheidungsfindungsprozessen immer wieder Kompromissli-

6 siehe auch den Beitrag von Stefan Kühl in diesem Band

7 Weick 1976

nien gefunden werden, die innovative Lösungen eher behindern. Zugleich können strukturelle Entwicklungsprozesse durch die weitgehende Autonomie der Basiseinheiten blockiert werden. Das zentrale Problem von Organisationen, die sich aus loosely coupled systems zusammensetzen, besteht somit darin, dass sich die jeweiligen Einheiten auf ihre Partikularinteressen konzentrieren, eine Entwicklung der Gesamtorganisation nicht im Blick haben und diese dadurch behindern.

Gleichwohl weisen lose gekoppelte Systeme aber auch einige Vorzüge auf: Im Gegensatz zu zentralistisch gesteuerten Systemen sind sie schneller in der Lage, auf sich verändernde Umweltbedingungen zu reagieren und dezentrale, also kleinteilige Lösungsstrategien zu entwickeln. Sollten sich diese Lösungen als nicht vorteilhaft erweisen, so beschränkt sich die Wirkung nur auf die jeweilige Basiseinheit; die Gesamtorganisation bleibt aufgrund der losen Koppelung vor den negativen Effekten weitgehend geschützt.

Ein möglicher Umgang mit dem Spannungsfeld der Autonomie der dezentralen Einheiten und den Steuerungs- und Kontrollbedürfnissen der Zentralen bietet ein Konzept, dass die Autonomie der Basiseinheiten an die zentralen Entscheidungseinheiten rückkoppelt, um so gleichsam als eine Art Holding die Basiseinheiten zu steuern⁸.

Hochschulen sind also, wie wir gesehen haben, sehr besondere Organisationen: Sie sind einerseits Institution und andererseits Organisation, die Entscheidungsfindung und die Problemlösungsstrategien sind unsystematisch, einige Personengruppen in der Organisation genießen hochgradige Autonomie, und dann besteht die Organisation Hochschule auch noch aus einer Anzahl weitgehend unabhängiger Subsysteme. Man fragt sich: Wie kann in einer solchen Organisation Weiterentwicklung geschehen, wie können Veränderungsprozesse wirksam werden?

3 Methodische Konzepte des Beraterhandelns

Nachdem einige Besonderheiten der Organisation Hochschule herausgearbeitet worden sind, sollen nun Überlegungen zu den organisationstheoretischen Grundlagen des Beraterhandelns vorgestellt und anschließend vor dem Hintergrund der spezifischen Handlungsprobleme im Hochschulbereich diskutiert werden. In Anlehnung an Wimmer⁹ können drei Beratungstypen voneinander unterschieden werden: Die Expertenberatung, die Prozessberatung und die Systemische Organisationsberatung. Nach Groth/Wimmer folgt die Expertenberatung der Metapher „Organisation als Maschine“¹⁰, die als geschlossenes Ganzes verstanden wird, deren Einzelteile keine eigenen Ziele haben.

Die Maschine sei zwar kompliziert, prinzipiell aber durchschau- und steuerbar und folge einer Zweck-Mittel-Logik. Störungen können in dieser Maschinenmetaphorik durch externen Eingriff von Experten korrigiert werden. In diesem Verständnis werden auch die Beratungsinterventionen einer Expertenberatung auf die Metapher „Organisation als Maschine“ festgelegt. Dies mag für die Expertenberatung, die in ihrer klassischen Form der betriebswirtschaftlichen Fachberatung einem zweckrationalistischen Realitätsverständnis folgt, durchaus gelten, da sie soziale Prozesse und spezifische Besonderheiten, wie die Historie einer Organisation nicht berücksichtigt, sondern vielmehr von einem ‚one-best-way‘¹¹ ausgeht.

8 vgl. Kern 2000

9 u. a. Wimmer 1991

10 Groth/Wimmer 2004:225

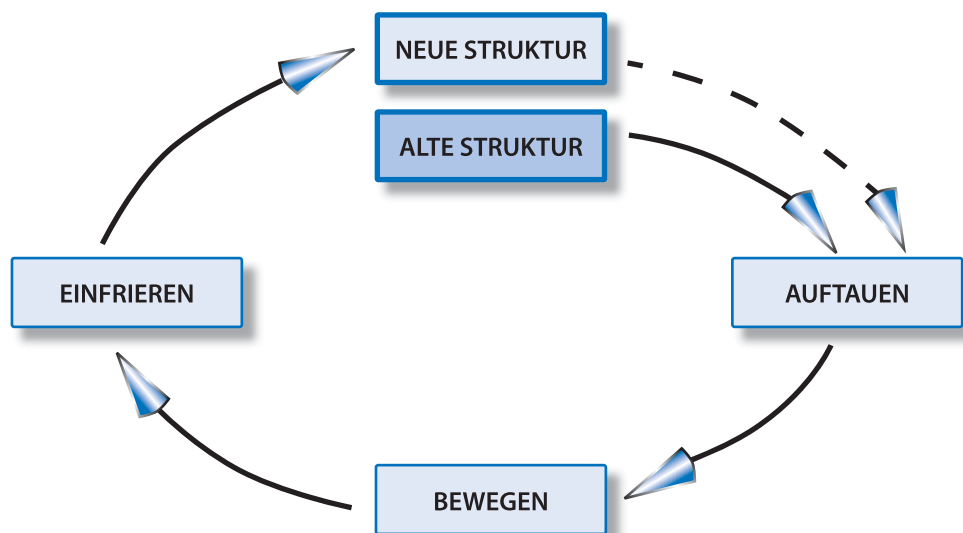
11 Kühl 2005:65

Die Prozessberatung¹² bricht mit der mechanistischen Vorstellung der „Organisation als Maschine“ und lehnt sich an die Metapher „Organisation als Organismus“ an¹³. Die Organisation wird dabei als umweltoffenes System betrachtet und entwickelt insofern ein Eigenleben, als die Ziele nicht mehr nur extern vorgegeben sind, sondern sich im Prozess des Agierens mit der Umwelt herausbilden und dabei durchaus verselbstständigen können. Zudem wird die innere Verfassung des „Organismus Organisation“ als heterogen interpretiert. Organisationseinheiten können partiell Orientierungen ausbilden, die dysfunktional zu den Zielen der Gesamtorganisation stehen.

Die Metapher der „Organisation als Organismus“ zielt nicht zuletzt auf eine langfristige Sicherung des Überlebens der Organisation im Rahmen der durch die Umwelt gesetzten Rahmenbedingungen.

Die Prozessberatung, häufig verknüpft mit dem Konzept der Organisationsentwicklung, versucht die Organisation bei der eigenständigen Problembearbeitung und -lösung insofern zu unterstützen, als dass sie das Feld für Veränderungsprozesse vorbereitet, indem sie die relative Stabilität erschüttert und die tendenzielle Veränderungsresistenz der Organisation aufzubrechen versucht, um ihr später auf einer höheren Ebene die notwendige Stabilität zurückzugeben. Die folgende Graphik verdeutlicht den Prozess, den diese Form der Beratung begleitet.

Abbildung 2: Das Lewinsche 3-Phasenmodell der Veränderung von Organisation¹⁴



Die Prozessberatung wird dem selbstreflexiven Beratungsparadigma¹⁵ zugerechnet, da sie das Ziel verfolgt, in den Organisationen die Fähigkeit zur Selbstreflexivität zu steigern. Die Begleitung sozialer Prozesse (z. B. Macht in Organisationen) nehmen einen hohen Stellenwert in diesem Paradigma ein; da die Veränderungsdynamiken von den Beteiligten „durchgearbeitet“ werden.

12 Die Bezeichnung Prozessberatung wurde von Edgar Schein (1969) geprägt. Sie wird hier synonym mit dem Begriff Organisationsentwicklung verwendet.

13 Groth/Wimmer 2004

14 nach Lewin 1957

15 Im Gegensatz zum instruierenden Paradigma der Expertenberatung, vgl. Kopp 2002. Dieser hat sehr detailliert die unterschiedlichen Strömungen und Paradigmen der Organisationsberatung herausgearbeitet, die hier nur übersichtsartig dargestellt werden können.

Als Sonderform der Prozessberatung wird die Systemische Organisationsberatung betrachtet, im weiteren Verlauf wird sie aufgrund weitgehender Ähnlichkeit unter der Prozessberatung subsumiert. In der Perspektive der systemischen Organisationsberatung gerät die Organisation zu einem sich selbst organisierenden, komplexen System, zu einer „nichttrivialen Maschine“¹⁶. Veränderungsprozesse können in diesem Verständnis nur aus der Organisation heraus initiiert werden. Verstanden werden Organisationen als komplexe soziale Systeme, die über ein Höchstmaß an Undurchschaubarkeit, Unvorhersehbarkeit und Unberechenbarkeit verfügen. Die systemische Beratung geht daher davon aus, dass sich Organisationen überhaupt nur sehr eingeschränkt steuern und beeinflussen lassen, da es den Direktiven des Managements oder den Vorschlägen der Berater an jener „Durchgriffskausalität“¹⁷ fehlt, die man unter einer tayloristisch-fordistischen Perspektive den Unternehmungen noch unterstellt hat. Die systemischen Interventionen unterscheiden sich daher auch grundlegend von denen der anderen beiden vorgestellten Paradigmen. Ausgehend von der Überlegung, dass es sich bei einer Organisation um ein mehr oder weniger geschlossenes System – das Klientensystem – handelt, kann dieses nur durch ein anderes System – in diesem Fall das Beratungssystem – lediglich irritiert¹⁸ werden. Für diese Irritation hat die Systemische Organisationsberatung ein beeindruckendes Methodenrepertoire entwickelt, das von der paradoxen Intervention über zirkuläres Fragen bis hin zum Reflecting-Team¹⁹ und weiteren Instrumenten und Methoden reicht.

Kritik an der Systemischen Organisationsberatung ist wiederholt formuliert worden. Kühl weist darauf hin, dass diese mit einem unpräzisen Begriff von Organisation arbeite, da die Zielgruppen der systemischen Beratung, wie Familien, Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen nicht differenziert werden und mit den gleichen theoretischen Überlegungen behandelt werden. Die systemische Beratung, so Kühl, ignoriere gewissermaßen das Phänomen Organisation; dies äußere sich u. a. in einem begrenzten Verständnis von Macht in Organisationen²⁰. Nun sind Experten- und Prozessberatung in der Theorie analytisch sauber voneinander zu trennende Beratungsansätze. In der Beratungspraxis haben sich die Klienten allerdings nie recht an diese feinen Unterschiede halten wollen. Sie haben stattdessen vom Fachberater immer auch wissen wollen, wie er sich denn eine Umsetzung seiner Vorschläge vorstellt und ob er für die Implementierung dessen, was er empfohlen habe, auch zur Verfügung stehe.

Andererseits haben sich Prozessberater nie auf eine rein moderierende Rolle zurückziehen können. Sie sind immer auch Versuchen ausgesetzt gewesen, ihre eigene inhaltliche Position zu explizieren. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass sich in den letzten Jahren eine Vielzahl von Ansätzen in der Beratungsliteratur auffinden lassen, in denen, ausgehend von erfolgreichen Praxisprojekten, theoretische Überlegungen zur kooperativen Zusammenarbeit von Fach- und Prozessberatung²¹ formuliert werden bzw. einer integrierten Fach- und Organisationsberatung²² das Wort reden. Auch klassische Vertreter der Systemischen Organisationsberatung sind zu der Auf-

16 „Die ganze Welt ist, so behaupte ich, eine nichttriviale Maschine.“ von Förster/Pörksen 1998:57

17 Groth/Wimmer 2004:228

18 Winter 1999:214

19 siehe z. B. Ellebracht u. a. 2002

20 siehe Kühl 2005:69. Kühl betont, in der systemischen Beratung werde eher banal zwischen guter, sprich konstruktiv im Sinne der Organisation wirkender, und schlechter Macht unterschieden, die dem Eigennutz von Individuen in Organisationen dienen. Moderne Ansätze von Macht in Organisationen begreifen Macht hingegen als Schmiermittel mit dem unvermeidliche Rationalitätslücken in Organisationen geschlossen werden könnten.

21 siehe Fitsch/Scherf 2005, Schröer-Petranovskaja 2001

22 Königswieser u. a. 2005

fassung gekommen, dass eine Reduzierung auf nur ein Beratungsparadigma der Komplexität des Beratungsgeschehens nicht gerecht wird und besonders strategische Entwicklungsprojekte nach vielschichtigen und multikausalen Interventionen verlangen.

4 Spezifische Handlungsprobleme in Veränderungsprozessen an Hochschulen

Vor dem Hintergrund der in den beiden vorangegangenen Kapiteln herausgearbeiteten Besonderheiten der Organisation Hochschule und den methodischen Konzepten des Beraterhandelns ergeben sich eine Reihe von spezifischen Handlungsproblemen für die Begleitung von Veränderungsprozessen in Hochschulen. Vier zentrale Aspekte sollen im Folgenden diskutiert werden.

4.1 Eingeschränkte Handlungsfähigkeit der Hochschulleitung in Veränderungsprozessen

Der wohl gewichtigste Aspekt ergibt sich aus der Tatsache, dass Hochschulen eben nicht funktional-hierarchische Organisationen sind. Die Interventionsmöglichkeiten einer Hochschulleitung sind gegenüber denen einer privatwirtschaftlichen Unternehmensleitung ungleich geringer. Hochschulleitungen sind daher gezwungen, im Vorfeld eines Veränderungsprozesses in den verschiedenen Subsystemen der Hochschule um Beteiligung und Unterstützung für den Prozess zu werben. Sie können nicht, wie in der Privatwirtschaft üblich, zentrale Vorgaben durch die Hierarchie deklinieren und den Organisationseinheiten die Umsetzung der Details überlassen. Vielmehr sind Hochschulleitungen darauf angewiesen, die dezentralen Einheiten von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen.

Erzwingen können sie allerdings die Beteiligung und die Mitarbeit nicht, da ihnen nur sehr eingeschränkte Sanktionsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Hochschulleitungen sind also in hohem Maße vom ‚good will‘ der dezentralen Einheiten abhängig oder anders formuliert, bleibt ihnen häufig gar keine andere Wahl, als Win-Win-Situationen herzustellen und sich die Unterstützung von Entwicklungsschritten letztlich zu erkaufen. Besonders deutlich tritt diese eingeschränkte Handlungsmacht in strategischen Organisationsentwicklungsprozessen hervor, bei denen es darum geht, die Organisation an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Dies setzt erfahrungsgemäß Einschnitte in bestehende Strukturen voraus und führt zu Umschichtungen von Ressourcen, wobei es zwangsläufig Gewinner und Verlierer gibt.

Nun ist die Handlungsmacht der Hochschulleitungen in den letzten Jahren durch die Veränderung der Landeshochschulgesetze gestärkt worden. Gleichwohl lassen sich strategische Veränderungsbemühungen nicht gegen die Hochschule durchsetzen. Als Hochschulleitung einen solchen Entwicklungsprozess voranzutreiben, ohne suboptimale Lösungen zu erzielen und/oder ohne persönliche Beschädigungen zu überstehen, kommt allerdings einem Drahtseilakt gleich.

4.2 Beteiligungsorientierung in OE-Prozessen an Hochschulen

Die innere Struktur der Hochschulen als ‚loosely coupled systems‘ hat Auswirkungen auf die Gestaltung der Architektur der Veränderungsprozesse in diesem Organisationstypus. Sie macht auch vor dem Hintergrund der inneren demokratischen Verfasstheit eine explizite Beteiligungsorien-

tierung der verschiedenen Subsysteme erforderlich. Veränderungsprozesse an Hochschulen lassen sich daher nur in Ausnahmefällen als Top-down-Prozesse gestalten. Stattdessen müssen die dezentralen Einheiten in die Veränderungsprozesse eingebunden werden, damit diese auf der Arbeitsebene auch handlungsrelevant werden können. Zugleich wirken in Beteiligungsprozessen an Hochschulen insofern ganz andere Dynamiken als in privatwirtschaftlichen Unternehmungen, als den Akteuren die organisatorischen Regelungen und Strukturen der Entscheidungsprozesse häufig unklar²³ sind und diese Beteiligungsorientierung in Richtung Entscheidungsorientierung ausdehnen. Dringend erforderlich ist deshalb, dass bei Veränderungsprozessen in Hochschulen ein klar definierter Entscheidungsrahmen gesetzt wird, in dem die Akteure den Prozess mitgestalten können.

Beteiligungsorientierung an Hochschulen bewegt sich dabei zwischen den Polen der Verfolgung der Partikularinteressen der dezentralen Einheiten und den Interessen der Gesamtorganisation.

4.3 Fluid Partizipation in OE-Prozessen an Hochschulen

In OE-Prozessen an Hochschulen ist eine verbindliche, kontinuierliche Mitarbeit leider keinesfalls gesichert. Vielmehr ist die Metapher von der ‚fluid partizipation‘²⁴ in Hochschulorganisationen durchaus wörtlich zu nehmen, da Akteure auf den unterschiedlichen Arbeitsebenen immer wieder wechseln. Erfahrungsgemäß gelangen Themen, die bereits bearbeitet, diskutiert und entschieden worden sind, wiederholt auf die Tagesordnung. Von den neu hinzu gekommenen Akteuren wird der verständliche Versuch unternommen, erneut in den Diskurs einzutreten, diese erneut zu bearbeiten, erneut zu diskutieren und ggf. anders zu entscheiden, da sie in die bereits gelaufenen Diskussionsprozesse nicht involviert waren. Die flexiblen Beteiligungen bedeuten auch, dass OE-Projekten an Hochschulen immer wieder jene Protagonisten abhanden kommen, die den Prozess tragen und die für das Vorantreiben des Prozesses unerlässlich sind.

4.4 Wissenschaftler in Veränderungsprozessen

Die Verwurzelung der Wissenschaftler in ihrer scientific community führt, wie oben ausgeführt wurde, zu einer deutlich geringeren Identifikation mit den Zielen und Interessen der jeweiligen Hochschule. Die relative Autonomie, die Wissenschaftler in der Expertenorganisation Hochschule genießen, verlangt neben einer hohen intrinsischen Motivation letztlich auch die Verfolgung eigener und damit partikularer Interessen. Diese Partikularinteressen können im Zuge eines Veränderungsprozesses mit den Entwicklungsbestrebungen der Gesamtorganisation, die ihr Profil weiterentwickeln und auf veränderte Umweltbedingungen reagieren müssen, in Konflikt geraten. Partikularinteressen der Wissenschaftler in der Expertenorganisation mit denen der Gesamtorganisation rückzukoppeln, ist eine Gradwanderung; sie ist gleichwohl unerlässlich, da sowohl die Interessen der Gesamtorganisation wie die der Experten systemimmanent sind und damit reguliert werden müssen. In Veränderungsprozessen treten diese Interessenskollisionen besonders deutlich hervor, wenn mit einer Transformation der Organisation die spezifischen Interessen von Fächergruppen oder einzelner Wissenschaftler tangiert bzw. beschnitten werden. Das Scheitern mehrerer strategischer Entwicklungsprojekte an Fachhochschulen in der Bundesrepublik, die in

²³ siehe Cohen, March und Olsen 1972, die in diesem Zusammenhang von „unclear technology“ sprechen.

²⁴ siehe Cohen, March und Olsen 1972

ihren Hochschulen keine Mehrheiten gefunden haben, verweist darauf, dass grundlegende Veränderungsprozesse in diesem Hochschulsegment an den Widerständen von Fraktionen in der Hochschullehrerschaft scheitern, die auf den Status quo fixiert, die Veränderungen nur unter der Perspektive ihrer Partikularinteressen und nicht denen der Gesamtorganisation bewerten.

Weiterhin zeigen Erfahrungen der Begleitung von Veränderungsprozessen an Hochschulen, dass Experten in Beratungsprozessen mit einem Handlungsrepertoire agieren, das ihrem Selbstverständnis als Wissenschaftler und damit dem akademischen Bezugssystem folgt. Damit stehen die beiden Paradigmen (Organisations-)Beratung und Wissenschaft in einem strukturellen Spannungsverhältnis. Denn während wissenschaftliche Methoden und Theorien darauf angelegt sind, Zusammenhänge in ihren Ursachen- und Wirkungskomplexitäten zu erschließen, ist Beraterisches Handeln nach einer Phase der Analyse und Diagnose der Problemlagen der Organisation notwendig und darauf ausgerichtet, Komplexitätsreduktionen vorzunehmen und in sinnvolle Varianten von Zukunftskonzepten zu übersetzen. Diese Entwicklungsvorhaben, die selbstverständlich auf wissenschaftlichen Methoden fußen und sich an theoretischen Diskursen anlehnen müssen, münden in aller Regel in eine Entscheidung für einen bestimmten Weg und damit auch in eine Entscheidung gegen andere Entwicklungsstränge. Sie bedeutet nicht das Ende der Diskussion, stellt aber zunächst einmal das vorläufige Ergebnis eines Prozesses dar und übersetzt die Komplexität der Realität in Handlungsstrategien und konkreten Maßnahmen.

5 Resümee

Beratungsprozesse an Hochschulen, das ist gezeigt worden, unterliegen aufgrund der Besonderheiten der Organisation Hochschule spezifischen Rahmenbedingungen. Ein eindimensionales Beratungsverständnis, das sich nur auf die fachliche oder die prozessuale Dimension verlegt, kann den Anforderungen von Hochschulen nur schwerlich genügen.

Vielmehr verlangen gerade die lockeren Strukturen in Hochschulorganisationen, dass im Beratungsprozess die Auseinandersetzung über Interpretation der aktuellen Situation und über künftige Entwicklungslinien offen und intensiv geführt wird, um zu einem Konsens zu kommen, der in der Hochschule über eine möglichst breite und belastbare Basis verfügt. Dies ist besonders bei strategischen Entwicklungsprozessen in Hochschulen leichter gesagt als getan, denn aufgrund ihrer organisationalen Besonderheiten verlaufen Veränderungsprozesse an Hochschulen eher schleppend, sind die getroffenen Entscheidungen häufig allenfalls suboptimal. Entscheidend ist, ob es in Veränderungsprozessen gelingt, zur Handlungsebene der betrieblichen Realität vorzudringen und dort die Akteure zu mobilisieren. Von Organisationsberatungen wird sowohl fundierter fachlicher Input, aber auch Unterstützung bei der Gestaltung des Prozesses erwartet. Schließlich ist Beratung als sozialer Prozess der Interaktion zwischen den Akteuren in den lose gekoppelten Systemen der Hochschulen und dem Beratungsteam zu verstehen. Auf der Basis offener Auseinandersetzung mit Eigen- und Fremdwahrnehmung können Zukunftskonzepte entstehen, die gleichwohl von den Akteuren in den Hochschulen im täglichen Handeln verfolgt und umgesetzt werden müssen.

6 Literatur

- Baecker, D.:** Das Personal der Universität. Manuskript eines Vortrags auf der Jahrestagung der Kanzler deutscher Universitäten am 20.09.2007,
<http://homepage.mac.com/baecker/Unipersonal.pdf> (zuletzt besucht am 12.11.2007)
- Ellebracht, H.; Lenz, G.; Osterhold, G.; Schäfer, H.:** Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Wiesbaden 2002
- Fitsch, H.; Scherf, M.:** Synergien von Fach- und Prozessberatung. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis. 2/2005, S. 284ff.
- von Förster, H.; Pörksen, B.:** Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Heidelberg 1998
- Groth, T.; Wimmer, R.:** Konstruktivismus in der Praxis. Systemische Organisationsberatung. In: Falco von Ameln (Hg.): Konstruktivismus. Tübingen und Basel 2004
- Kern, H.:** Rückgekoppelte Autonomie – Steuerungselemente in lose gekoppelten Systemen. In: Hanft, A. (Hg.): Hochschule managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied 2000
- Kühl, S.:** Organisationsberatung. Konturen eines dritten Weges jenseits von betriebswirtschaftlicher Beratung und systemischer Prozessberatung. In: Organisationsentwicklung, H. 3/2005
- Mintzberg, H.:** Structure in Fives. Designing effective Organizations. Englewood Cliffs 1983
- Königwieser, R.; Sonuc, E.M.; Gebhardt, J.:** Integrierte Fach- und Prozessberatung. In: Mohe, M.: Innovative Beratungskonzepte. Leonberg 2005
- Kopp, R.:** Zwischen instruierendem und selbstreflexivem Paradigma: Methodische Beiträge der Arbeitspsychologie, der Industriegesellschaft und der systemischen Organisationsberatung zur Organisationsentwicklung. (Diss.) Dortmund 2002
- Lewin, K.:** Frontiers in Group Dynamics, Human Relations, 1947, 1, 5 - 41
- Pellert, A.:** Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Wien 1999
- Winter, W.:** Theorie des Beobachters. Skizzen zur Architektonik eines Metatheoriesystems. Frankfurt/M. 1999.
- Schein, E. H.:** Process Consultation: Its Role in Organization Development. Reading 1969
- Schröder-Petranovskaja, N.:** Langfristiger Wandel durch ganzheitliche Beratung. In: Hernsteiner – Fachzeitschrift für Managemententwicklung 4/2001, S. 9ff.
- Weber, M.:** Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen 1922
- Weick, K.:** Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly, 1976, 1, S. 1-19
- Wimmer, R.:** Organisationsberatung – Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. In: Hofmann, M. (Hg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung – Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, Heidelberg 1991

Der Change Parcours – Eine Methode der Organisationsentwicklung in Hochschulen

Yvonne Bauer/Harald Gilch

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	27
2	Ausgangspunkt und Zielsetzung.....	27
3	Der Change Parcours als Methode der Organisationsentwicklung.....	28
4	Eine kleine Geschichte der Hochschule als Organisation.....	32
5	Das methodische Setting im Change Parcours.....	34
6	Anwendungsbeispiel: Der Bologna-Prozess.....	38
7	Möglichkeiten und Grenzen des Change Parcours.....	41
8	Literatur.....	43

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Veränderungsmodell nach Schmidt-Tanger.....	30
Abbildung 2: Change Parcours: Gruppenbildung vor der Moderationswand.....	36
Abbildung 3: Change Parcours: Die Aufstellung.....	39
Abbildung 4: Change Parcours: Station mit Bearbeitungsfragen.....	40
Abbildung 5: Change Parcours: Auswertung.....	40

1 Einleitung

Die Hochschulen befinden sich seit mehreren Jahren und wohl noch für viele weitere Jahre in einschneidenden und vielschichtigen Reformprozessen. Die Einführung des Globalhaushaltes, die Umstellung auf die neuen Bachelor- und Master-Studiengänge oder die Einführung und vor allem Verwendung von Studiengebühren oder Studienbeiträgen seien hier als zentrale Veränderungsprozesse genannt. Gleichzeitig und durch diese Komplexität noch verschärft, befindet sich die Hochschule in einem neuartigen Selbstdefinitionsprozess: Sie formiert, beschreibt, identifiziert und legitimiert sich zunehmend als effiziente Organisation (vgl. z. B. von Wissel 2007, S. 36 ff.), als eine Organisation, die mehr ist als die Summe ihrer einzelnen Organisationseinheiten bzw. mehr sein soll als ein „loosely coupled system“ (Weick 1976).

Wer im Rahmen dieser Reformen neue Managementkonzepte und Steuerungsinstrumente nicht nur strukturell „implementieren“ möchte, sondern beabsichtigt, die verschiedenen Akteure der Hochschule aktiv in die Veränderungsprozesse mit einzubeziehen, ist auf Reflexions- und Handlungskompetenz und daher auf einen vielseitigen methodischen Werkzeugkoffer angewiesen.

Ziel des vorliegenden Aufsatzes ist es, ProjektmanagerInnen, Personal- und OrganisationsentwicklerInnen und ReferentInnen der Hochschulleitung den Zugriff auf die Methode des Change Parcours zu ermöglichen. Diese hat HIS zur konstruktiven Begleitung von Veränderungsprozessen in Hochschulen entwickelt und seit 2006 in verschiedensten Projekten der Organisations- und Managementberatung¹ erfolgreich eingesetzt.

Nachdem zunächst Ausgangspunkt und Zielsetzung der Methode dargestellt werden, soll der Change Parcours eine organisationstheoretische Fundierung erhalten. Dies ist trotz bzw. aufgrund seines starken Praxisbezugs erforderlich, denn für den Beratungskontext Hochschule ist ein Theorie- bzw. Wertebezug unverzichtbar. Dazu wird der Change Parcours als Methode der Organisationsentwicklung eingeordnet, bevor eine kleine Geschichte der Hochschule als Organisation skizziert wird. Im Anschluss wird die Methode konkret vorgestellt, ein Anwendungsbeispiel präsentiert und abschließend die Möglichkeiten und Grenzen ausgelotet.

2 Ausgangspunkt und Zielsetzung

Ausgangspunkt dafür, die Methode des Change Parcours zur Begleitung von Veränderungsprozessen in Hochschulen zu entwickeln, war eine stets wiederkehrende Erfahrung: Kreative und lösungsorientierte Ansätze werden weniger durch das Kopieren von allgemeinen Konzepten, übergreifenden Strategien oder universellen Modellen möglich als dadurch, Veränderungsprozesse für die Mitglieder der Organisation erlebbar und gestaltbar zu machen.

Im Rahmen der von HIS angebotenen Fachberatungen zur Optimierung der Hochschulorganisation wie auch auf bundesweit ausgerichteten HIS-Tagungen zeigte sich zunehmend: Für die Akteure in den Hochschulen wuchs neben dem Interesse an planerischen Entwicklungskonzepten oder an einem Informationsaustausch über Maßnahmen struktureller Hochschulreformen die Frage nach der Gestaltung von Veränderungsprozessen. Im Zentrum der informellen Gespräche am Rande stand immer wieder der Erfahrungsaustausch über den Umgang mit Widerständen

¹ Siehe <http://www.his.de/organisationsberatung>.

und die Möglichkeit der Integration der Beteiligten. Vor diesem Hintergrund ist das Ziel des Change Parcours, die Veränderungsprozesse von Organisationen wie Individuen reflektierbar und gestaltbar zu machen, wobei diese Methode aus einer theoriegeleiteten Reflektion der Beratungspraxis im Hochschulkontext hervorgeht.

Indem die Akteure im Rahmen von inhaltlich aufeinander bezogenen Stationen einer organisationalen Veränderung ihre Erfahrungen teilen, austauschen und transzendieren können, entsteht durch kreatives Handeln ein Lernzusammenhang, der Organisationsentwicklung an Hochschulen vorbereitet und inspiriert, wenn nicht sogar selbst darstellt. Damit soll die Methode des Change Parcours nichts Geringeres leisten, als die Organisationsmitglieder der Hochschulen zur Veränderung eben jener Organisation zu motivieren, der sie angehören. Klingt paradox, ist es auch, hilft aber und macht auch noch Spaß!

3 Der Change Parcours als Methode der Organisationsentwicklung

Im Folgenden erhält die für die Beratungspraxis an Hochschulen entwickelte Methode des Change Parcours eine organisationstheoretische Fundierung. Der Change Parcours von HIS wird grundsätzlich als Methode der Organisationsentwicklung verstanden, d. h. die Methode ist darauf ausgerichtet, bestehende Organisationen zu verändern und weiter zu entwickeln. Um zu klären, was eine Methode der Organisationsentwicklung leisten kann, muss konkretisiert werden, wodurch sich Organisationen im Allgemeinen auszeichnen. Organisationen unterscheiden sich von Familien, sozialen Bewegungen oder dem Bereich der Wirtschaft durch folgende drei Merkmale: sie haben Zwecke, verteilen Macht in Form von Hierarchien und sichern ihre Grenzen durch Mitgliedschaften (vgl. Kühl; Strodtzholz 2002, 11f., Luhmann 1995, 16). Während Gesellschaften zunehmend auf diese Merkmale der Strukturierung verzichten, sind sie für Organisationen wesentlich. In einer ersten Annäherung könnte man also sagen, Organisationsentwicklung ist darauf gerichtet, den Dreiklang von Zweck, Hierarchie und Mitgliedschaft bzw. von Ziel, Macht und Akteuren/Statusgruppen zu reflektieren und bei Bedarf aktiv zusammen mit den Organisationsmitgliedern zu verändern bzw. zu optimieren. In diesem Sinne schafft der Change Parcours einen Raum, in dem die zentralen Koordinaten im Kontext des jeweiligen Veränderungsprozesses neu ausgerichtet werden können (vgl. ausführlich das 5. Kapitel).

Die Besonderheit der Organisationsentwicklung als organisationstheoretischer Ansatz besteht darin, eine Effektivitätssteigerung der Organisation durch die Veränderung der internen organisatorischen Aspekte bewirken zu wollen².

Dabei werden sowohl die organisatorischen Strukturen, die als Aufbauorganisation gefasst werden, als auch das individuelle Verhalten als Organisationsmitglieder, verstanden als Ablauforganisation, berücksichtigt. Die Partizipation der Organisationsmitglieder ist nach dem Ansatz der Organisationsentwicklung ein wesentliches Prinzip.

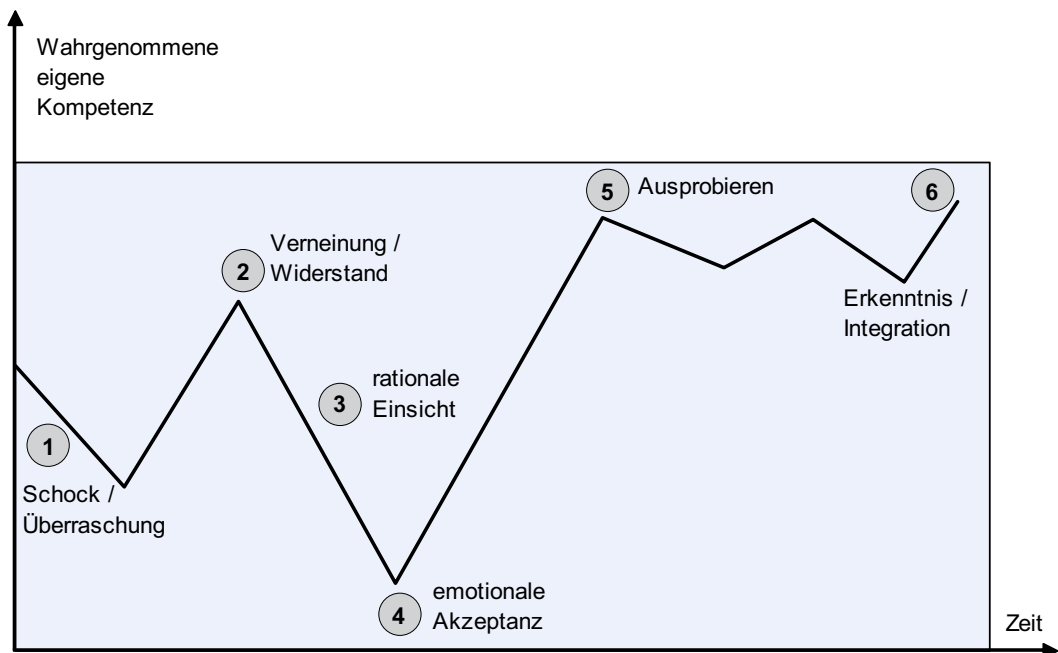
Als Wegbereiter der Organisationsentwicklung gilt der Soziologe Kurt Lewin (vgl. Lewin 1947). Aufbauend auf seiner Grundannahme, dass sich eine Organisation in Abhängigkeit von ihren Organisationsmitgliedern verändert, übertrug Lewin Ansätze der Individualpsychologie auf Gruppen und größere soziale Zusammenhänge. Ausgangspunkt der Veränderung ist die bestehende

² Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsentwicklung>

Organisation in ihren etablierten Strukturen und Arbeitsabläufen bzw. Verhaltensweisen, die in einem ersten Schritt „aufgetaut“ werden müssen („defreeze“). Vor dem Hintergrund, dass die Organisationsmitglieder den Veränderungen gegenüber in unterschiedlicher Weise aufgeschlossen sind, gilt es insbesondere, sich mit den individuellen Verweigerungen und Gruppenwiderständen zu befassen. Die Veränderungsprozesse, in denen sich Organisationsmitglieder befinden, sind keinesfalls gleichartig und verlaufen auch zeitlich nicht parallel zu denen der Organisation. Es gilt, diese Ungleichzeitigkeiten zu berücksichtigen. Die Phase des „In-Bewegung-Gerats“ wird als ‚moving‘ bezeichnet. Die Dauer dieser Phase ist unbestimmt und abhängig von der Akzeptanz für bzw. dem Widerstand gegen die Veränderung. Ist eine Situation neuer Aufbau- und Ablauforganisation entstanden, die effizient, zielführend und akzeptiert ist, gilt es, das Erreichte zu stabilisieren und in der Organisation wie im Handeln der Organisationsmitglieder zu verankern. Diese Phase belegt Lewin mit der Metapher des „Einfrierens“ („freeze“). Es kann kein Ziel sein, eine Organisation dauerhaft in Veränderungsprozessen zu halten. Im Change Parcours sind die organisationalen Aspekte von Veränderung berücksichtigt, da sich die zu bearbeitenden Stationen an der Dynamik ‚defreeze‘, ‚moving‘ und ‚freeze‘ ausrichten (vgl. ausführlich das 5. Kapitel).

Durchaus in Erweiterung des Ansatzes der Organisationsentwicklung von Lewin betrachtet Martina Schmidt-Tanger den Veränderungsprozess stärker auf der Ebene des Individuums (Tanger 1996). Der individuelle Veränderungsprozess lässt sich insgesamt in sechs Phasen differenzieren (vgl. Abbildung 1: Das Veränderungsmodell nach Schmidt-Tanger). Die Unterschiede zwischen den Phasen begründen sich vor allem durch die Wahrnehmung der eigenen Kompetenz, die im Verlauf von organisationalen Veränderungsprozessen deutlich schwanken kann. Dadurch, dass die verschiedenen Mitglieder einer Organisation diese Phasen nicht zeitgleich durchlaufen, sondern sich je nach direkter Betroffenheit der verschiedenen Statusgruppen und je nach Persönlichkeit Differenzen und Diskontinuitäten ergeben, erhöht sich die Komplexität des Gesamtprozesses deutlich.

Abbildung 1: Das Veränderungsmodell nach Schmidt-Tanger



Im Folgenden werden die individuellen Phasen eines Veränderungsprozesses kurz skizziert, sie haben zudem als Ausgangspunkt bei der Entwicklung des Change Parcours gedient:

- Die **erste Phase** der erlebten Veränderung wird mit den Begriffen „Schock, Überraschung“ belegt. Die Mitglieder der Organisation werden damit konfrontiert, dass sich die bisherigen Rahmenbedingungen der Organisation drastisch verändert haben. Ein Beispiel dafür könnte sein, dass sich der Zweck einer Hochschule nicht mehr allein auf Forschung und Lehre bezieht, sondern diese Leistungen zunehmend nach Effizienzkriterien bewertet werden. Da die bisherigen Verhaltensstrategien und Rhetoriken der Organisationsmitglieder der neuen Situation nicht mehr ausreichend angemessen sind, kommt es zu Irritationen z. B. in Interaktionen mit anderen Organisationsmitgliedern. Was bis dato Konsens im universitären Selbstdiskurs gewesen sein mochte, verliert zunehmend an Legitimation, so dass die individuelle Handlungskompetenz als „sinkend“ wahrgenommen wird.
- Die **zweite Phase** wird als Phase der „Verneinung“ bezeichnet und umschreibt eine typische Reaktion auf die erste Phase. Um die möglichen Konsequenzen, die aus den veränderten Rahmenbedingungen der Organisation resultieren können, zu negieren, begeben sich die Akteure in die Verneinung der Ist-Situation. Diese Phase kann sich bis hin zum aktiven Widerstand ausweiten. Entsprechend steigt die wahrgenommene eigene Handlungskompetenz wieder an. Es soll an dieser Stelle ausdrücklich betont werden, dass diese „Phasendiagnose“ keinesfalls auf eine „Psychologisierung“ hochschulpolitischer Aushandlungsprozesse abzielt. Das Ziel ist vielmehr, allen Akteuren neue Handlungsoptionen zu eröffnen, nachdem strategische Entscheidungen in der Hochschule bereits getroffen wurden.
- Die **dritte Phase** der Veränderung wird mit dem Begriff der „rationalen Einsicht“ belegt. Werden die veränderten Rahmenbedingungen der Organisation und das damit verbundene Ziel ausreichend kommuniziert, reagiert die Mehrheit der Organisationsmitglieder zumeist mit

der Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen. Unklar bleibt in dieser Phase jedoch, welche konkreten Auswirkungen die geplanten Maßnahmen auf ihre eigene Situation in der Organisation (z. B. Arbeitsplatz, Arbeitsablauf etc.) haben werden. Daher nehmen die Akteure ihre eigene Handlungskompetenz als schwächer werdend wahr.

- In der **vierten Phase**, der Phase der „emotionalen Akzeptanz“, sinkt die wahrgenommene eigene Handlungskompetenz innerhalb des gesamten Veränderungsprozesses auf einen Tiefpunkt. Dieser erklärt sich daraus, dass die bis dahin eher rational akzeptierte Veränderung nun in ihren konkreten Auswirkungen erlebt wird, d. h. bisherige Handlungsweisen im Arbeitsalltag nicht mehr erfolgreich sind. Die vierte Phase ist im Veränderungsprozess eine entscheidende, denn erst die emotionale Akzeptanz der neuen Situation schafft die Einsicht, neue Handlungsweisen auszuprobieren.
- Es folgt mit der **fünften Phase** die Phase des „Ausprobierens“. Dabei sollte die Umsetzung von geplanten Veränderungen in der gesamten Organisation einhergehen mit einer Toleranz gegenüber Fehlern. Diese Fehlertoleranz schafft die Möglichkeit, z. B. neue Arbeitsabläufe zu erlernen und neue Geschäftsprozesse zu etablieren. Ist eine vorübergehende Kultur des Ausprobierens in der Organisation erwünscht, beginnt die wahrgenommene Handlungskompetenz der einzelnen Akteure wieder anzusteigen.
- Die **sechste Phase** ist schließlich die Phase der „Erkenntnis und Integration“ und umfasst die erfolgreiche Umsetzung der Veränderung auf der konkreten und operativen Ebene der Organisationsmitglieder. Die Mitglieder der Organisation sind in der Lage, auf die bestehenden Anforderungen adäquat zu reagieren. Entsprechend ist die wahrgenommene eigene Kompetenz wieder angestiegen und pendelt sich letztlich auf einer Ebene ein, die über dem Niveau liegt, auf dem man in den Veränderungsprozess eingestiegen ist. Dies erklärt sich daraus, dass die Individuen ihr Handlungsrepertoire nicht nur verändert, sondern letztlich erweitert haben.

HIS setzt das Modell zur individuellen Dynamik organisationaler Veränderung in verschiedenen Reorganisationsprojekten erfolgreich ein, um die beteiligten Akteure zu Beginn, im Verlauf und am Ende des Prozesses im Rahmen von Workshops „votieren“ zu lassen, wo wer „steht“. Bei der Entwicklung des Change Parcours wurde dieses Modell konzeptionell übertragen. So werden die konkreten, emotionalen und individuellen Aspekte von Veränderung mit denen der abstrakten und rationalen Aspekte der Organisationsveränderung gekoppelt (vgl. ausführlich das Anwendungsbeispiel im 6. Kapitel). Es entsteht dadurch ein im Raum platzierter „Veränderungslauf“, in welchem im Sinne der Organisationsentwicklung Phasen bzw. Stationen der Veränderung nachgebildet werden. Dabei muss mit Rückbezug auf die bereits ausgeführten theoretischen Aspekte der Organisationsentwicklung nochmals deutlich hervorgehoben werden, dass Veränderungsprozesse von Organisationen wie z. B. Hochschulen durch andere Dynamiken und Rahmenbedingungen gekennzeichnet sind als die individuellen Veränderungsprozesse der Mitglieder von Organisationen. Der Change Parcours versucht beide Dimensionen zu berücksichtigen und aufeinander zu beziehen.

Der Change Parcours ist jedoch nicht nur eine Methode der Organisationsentwicklung. Im Sinne des Handbuches von Stefan Kühl und Petra Strodtholz lässt sich dieser ebenso als „Methode der Organisationsforschung“ einordnen und dabei als „gruppenorientierte Methode“ beschreiben (Kühl; Strodtholz 2002). Kühl und Strodtholz verweisen mit Guba und Lincoln darauf, dass Or-

Organisationsforschung und Organisationsberatung dort Hand in Hand gehen, wo die Entwicklung von Methoden und Konzepten durch die Forschenden und die Beforschten in einem gemeinsamen Lernprozess erfolgt (Guba; Lincoln 1989, 42)³. In diesem Sinne resultiert die Entwicklung des Change Parcours aus eben solchen Lernprozessen. HIS hat den Change Parcours als Methode der Sichtbarmachung und des Erlebarmachens von Veränderung im Rahmen verschiedenster Veränderungsprojekte zwischen den Akteuren der Hochschule und BeraterInnen/Forschenden entwickelt und weiterentwickelt.

Und dennoch besteht ein Unterschied: Denn während die Organisationsforschung stärker zum Ziel hat, z. B. durch die Befragung mehrerer Organisationsmitglieder als Gruppe die Arbeitsorganisation oder die Organisationskultur zu analysieren, steht im Mittelpunkt des Change Parcours als Methode der Organisationsentwicklung die Motivation der Organisationsmitglieder zum Handeln. Organisationsentwicklung, ob als organisationstheoretischer oder organisationspraktischer Ansatz, ist geprägt durch die stetige Rückkopplung zwischen Reflexion und Handeln. Die Reflexion der Akteure auf die Organisation prägt das Handeln als Organisationsmitglied, das Handeln in und für die Organisation prägt die Reflexion der Individuen als Organisationsmitglieder.

Vor dem Hintergrund dieser organisationstheoretischen Ausführungen lässt sich der Change Parcours durch folgende Kriterien bzw. Prinzipien kennzeichnen:

1. Die zentralen Merkmale einer Organisation, also Zweck, Hierarchie und Mitgliedschaft, sollen als zentrale Aspekte der Veränderung im Change Parcours entweder inhaltlich oder von der Form her berücksichtigt werden.
2. Wie die Veränderung der Organisation, so soll auch die Methode selbst der Weiterentwicklung und Stabilisierung der Organisation dienen.
3. Im Change Parcours sollen die abstrakten Aspekte geplanter Veränderung konkretisiert und erfahrbar werden.
4. Die Ungleichzeitigkeit der Veränderung einer Organisation einerseits und der sich in Veränderung befindlichen Individuen andererseits stellen kein Problem, sondern eine Herausforderung dar.
5. Der Change Parcours lässt sich nicht nur in der Organisationsentwicklung, sondern auch in der Organisationsforschung anwenden.
6. Im Change Parcours findet ein Wechselspiel zwischen Reflexion und Handeln statt.

Im Folgenden wird eine kleine Geschichte der Hochschule als Organisation skizziert, bevor der Change Parcours konkret in der Planung und Durchführung vorgestellt wird.

4 Eine kleine Geschichte der Hochschule als Organisation

Um eine Organisationsentwicklung in Hochschulen methodisch anzuleiten, ist es erforderlich, dass sich die Hochschule überhaupt als eine Organisation versteht. Das mag als selbstverständliche Voraussetzung erscheinen und mit Blick auf andere Organisationen, wie z. B. Unternehmen, keine nennenswerte Beachtung finden. Doch in Erinnerung an die Definition einer Organisation

³ Kühl und Strodtholz führen die methodische Vielfalt der qualitativ-empirischen Organisationsforschung u. a. darauf zurück, dass in Organisationsberatung und Personalentwicklung Methoden angewandt werden, die sich sukzessive zu Methoden der Organisationsforschung entwickeln (vgl. Kühl; Strodtholz 2002, 25).

als durch Zwecke bestimmt, durch die systematische Verteilung von Macht charakterisiert und durch die Kontrolle der Mitgliedschaft geprägt, stellen sich für die Hochschule als Organisation besondere Fragen. Insbesondere für die Begleitung von Veränderungsprozessen in Hochschulen und der Anwendung des Change Parcours ist es daher zielführend, sich mit der ganz speziellen Geschichte dieser „Organisation“ zu beschäftigen.

Die Besonderheit der Hochschule als Organisation und damit auch des Feldes ihrer Entwicklung zeigt sich u. a. in der Geschichte ihrer Selbstbeschreibung (von Wissel 2007). Im Unterschied zu Universitäten anderer Länder wie auch zu anderen Organisationen ist für deutsche Universitäten entscheidend, dass seit dem 18. und bis weit ins 20. Jahrhundert hinein Ideen, Theorien und Wissen, nicht aber Materialität, Praxis oder Organisation als Ausgangspunkt für die eigene Identität gedient haben (vgl. auch Pechar et. al. 2002, 24ff.). „Organisation zu sein, spielte keine wesentliche Rolle“ (von Wissel 2007, 20). Der Zweck bzw. die Zwecke der Hochschulen sind jedoch in den letzten Jahrzehnten einem Wandel unterworfen und politisch extrem umstritten, was einen gravierenden Unterschied zu Unternehmen ausmacht, deren Existenzgrundlage zweifellos in der Gewinnmaximierung liegt.

Die historisch besondere Form der Selbstbeschreibung führte nicht nur dazu, dass Begriffen wie Verwaltung, Selbstverwaltung und Management im Unterschied zu Wissenschaft, Forschung und Lehre wenig Bedeutung zugewiesen wurde, vielmehr erklärt sich dadurch auch, dass deutsche Universitäten tatsächlich eine „schwache Organisationalität aufzuweisen hatten“ (ebd., 20). Denn all das, „was Organisationalität ausmachte, die Zuschreibung von Zwecken, das Koordinieren von Handlungen, das Bestimmen von Grenzen und mitgliederschaftlichen Rollen schien [...] etwas der eigentlichen Universität Äußerliches“ (ebd., 27).

Auch wenn damit keinesfalls behauptet werden soll, dass die Hochschulen des 19. und 20. Jahrhunderts nicht über administrative Vorgaben, Machtstrukturen und strenger Selektion der Mitglieder verfügten, so stand doch das Streben nach einem effizienten Handeln, nach einem Schaffen produktiver Managementstrukturen nicht sehr weit oben auf den Agenden der Hochschuldiskurse. Keine gute Voraussetzung also für den Einsatz von Methoden der Organisationsentwicklung, wenn sich das Objekt der Gestaltung nicht einmal als Organisation versteht. Es hätte vermutlich absurd gewirkt, wenn OrganisationsentwicklerInnen in diesen Zeiten mit ihrem Dienstleistungsangebot bei Hochschulleitungen vorstellig geworden wären⁴. Methode der Organisationsentwicklung im Allgemeinen und der Einsatz des Change Parcours im Besonderen hätten keinen legitimatorischen Referenzpunkt gefunden. Denn das Ziel, eine Effizienzsteigerung der Organisation bewirken zu wollen, war bis dahin – unabhängig davon worin diese auch immer bestehen mag – nicht das Ziel der Hochschulen.

Doch hat sich die Geschichte der Hochschulen seitdem in rasanten Schritten vollzogen, wie alle wissen. Ohne an dieser Stelle differenzierte Ausführungen zu den veränderten Rahmenbedingungen der Hochschulen vorlegen zu können (vgl. ausführlich z. B. Pellert 1999, Bahro, Strnad 2000), so seien doch die damit verbundenen Stichworte genannt: Einführung des New Public Managements als neues Steuerungsmodells, Reduzierung der staatlichen Vorgaben, Autonomiebestrebungen bzw. -anstrengungen der Hochschulen bei wachsenden Wirtschaftlichkeitsanforderungen der Öffentlichkeit bzw. des Staates.

Nachdem die Organisationsforschung die Hochschulen vorübergehend – zwischen den 1970er und den 1990er Jahren – eher negativ, z. B. als „dumme“ Organisationen (Wilke 1997) bezeichnet

⁴ Dies zeigt sich nicht zuletzt darin, dass erst in den letzten 10 Jahren die Entstehung von Organisationseinheiten der Personal- und Organisationsentwicklung an Hochschulen zu beobachten ist.

oder als chaotisch beschrieben hat (vgl. Cohen, March, Olsen 1972; Weick 1976)⁵, richtet sich gegenwärtig wie selbstverständlich an sie die Erwartung, dass sie effizient seien, Ziele haben und bestimmte Zwecke verfolgen sollen, die keineswegs mehr nur in der Freiheit von Forschung und Lehre begründet sein können. Da mittlerweile jede Hochschule „unabweisbar eine Organisation“ ist (von Wissel 2007, 38), hat Organisationsentwicklung in der Hochschule ihre Berechtigung gefunden, ist nicht nur möglich, sondern ‚state of the art‘ geworden.

Vor dem Hintergrund dieser kleinen Geschichte der Hochschule als Organisation, die eben auch eine Geschichte der Organisationsentwicklung in Hochschulen ist, soll im Folgenden der Change Parcours konkret als eine Methode der Organisationsentwicklung vorgestellt werden.

5 Das methodische Setting im Change Parcours

Die Idee

Als Basis der Methode des Change Parcours sowie der dadurch angeleiteten Kommunikation dient, wie der Name bereits sagt, das Prinzip des Parcours. Das französische Wort ‚parcours‘ bezeichnet eine Strecke, im Allgemeinen wird darunter eine Strecke mit vorbereiteten oder inszenierten Hindernissen verstanden, die es im Verlauf des Parcours zu überwinden gilt.

Die Idee hinter der Methode ist, dass sich Veränderungsprozesse als eine Abfolge von Hindernissen innerhalb eines bestimmten Kontextes, z. B. des Hochschulkontextes, darstellen lassen. Die üblicherweise wahrgenommene Abstraktheit eines Veränderungsprozesses (z. B. der Bologna-Prozess oder die Einführung des Globalhaushaltes) wird konkretisiert und im dreidimensionalen Raum erlebbar. Ähnlich wie im Springreiten wird dazu eine Abfolge von Hindernissen auf einem abgegrenzten Gelände, zumeist im Rahmen einer Tagung oder eines Workshops, angeordnet. Die Hindernisse werden vom Beratungsteam bzw. den ModeratorInnen entworfen und können von den TeilnehmerInnen in der Vorbereitung verändert bzw. erweitert werden.

Die Vorbereitung

Eine der zentralen Herausforderungen für die Anwendung des Change Parcours liegt dementsprechend in der Vorbereitung. Wie bei einem Parcours die Anzahl, die Höhe und die Weite der Hindernisse sowie die Schwierigkeit in den Distanzen variieren können, können im Change Parcours die Stationen der Veränderungsstrecke in Form, Inhalt und Detaillierungsgrad variieren.

Es ist dabei entscheidend, dass die zu entwickelnden Stationen der Veränderung sowohl fachliche als auch prozessbezogene Aspekte aufweisen. Denn eine der wesentlichen Absichten des Change Parcours ist es ja gerade, den Inhalt (Was soll verändert werden?) und die Form (Wie soll es verändert werden?) aufeinander zu beziehen. An dem Beispiel des Veränderungsprozesses „Einführung einer IT-gestützten Prüfungsverwaltung in BA- und MA-Studiengängen“ kann die beabsichtigte Rückkopplung von Inhalt und Form kurz erläutert werden (siehe ausführlich das 6. Kapitel zum Anwendungsbeispiel). Wird im Rahmen dieses Veränderungsprozesses z. B. entschieden, dass einheitliche Prüfungsordnungen für die neuen Studiengänge erforderlich sind, macht das den inhaltlichen Aspekt der „Hürde“ im Change Parcours aus. Wird entschieden, dass zur Ent-

⁵ Eine differenzierte Einordnung der Beschreibungsmodelle von Organisationen findet sich bei von Wissel 2007, 27ff.

wicklung neuer Prüfungsordnungen nicht mehr nur die Prüfungsausschüsse und das Prorektorat an einen Tisch kommen, sondern die ExpertInnen aus den Bereichen Prüfungsverwaltung und IT und womöglich noch die Perspektive der Studierenden hinzugezogen werden sollen, zeigt das die besondere Form dieses Parcours-Hindernisses an. Die Station oder das entsprechende Hindernis im Parcours könnte dann heißen: „Entwicklung einheitlicher Prüfungsordnungen unter Beteiligung aller Fachexperten“.

Dies Beispiel verweist auf eine wesentliche Voraussetzung für die Vorbereitung eines Change Parcours: Das vorbereitende Team muss über ausreichend fachliches Know-how verfügen, um inhaltlich angemessene Angebote in dem darzustellenden Veränderungsprozess machen zu können. Im Unterschied zur Methode des Open Space (vgl. Freitag 2002), in der die Teilnehmenden von Beginn an ExpertInnen ihrer ausgestellten Themen sind, müssen Inhalt und Form der Stationen im Change Parcours (allein schon aus Zeitgründen) fachlich wie organisatorisch gut und systematisch vorbereitet sein.

Dennoch sollen Inhalte und Formen der einzelnen Change-Stationen den TeilnehmerInnen nicht von außen aufgezwungen werden, also keinesfalls als gutachterliche Normen wirken (so muss es sein, warum läuft es an Eurer Hochschule nicht so?). Um eine situative Identifizierung mit dem Angebot an einzelnen aufeinander bezogenen Veränderungsstationen ermöglichen zu können, plant HIS daher eine Art „Aufwärmphase“ vor der eigentlichen Durchführung des Change Parcours ein. Dazu werden die Methode selbst und die zu überwindenden Hindernisse in der Großgruppe durch das Beratungsteam in ca. 20 Minuten anschaulich beschrieben und kommentiert. Wie die ReiterInnen im Springreiten vor einem Durchlauf eine so genannte „Parcoursbesichtigung“ machen, durch die sie sich die Reihenfolge und Distanzen zwischen den Sprüngen einprägen sollen, können sich auch die TeilnehmerInnen am Change Parcours einen Überblick über den Veränderungslauf machen, diesen zunächst in all seinen vorbereiteten Stationen genau anschauen. Im Unterschied zu jener Prüfung im Springreiten können die TeilnehmerInnen am Change Parcours zudem weitere Stationen ergänzen. Ist die so genannte Aufwärmphase abgeschlossen, folgt die eigentliche Durchführung des Change Parcours.

Die Durchführung

Die TeilnehmerInnen entscheiden sich im Folgenden für dasjenige Veränderungshindernis, das aktuell und für sie selber in ihrer eigenen Hochschule am relevantesten ist, wo sie in ihrer alltäglichen Arbeit an ihre Grenzen stoßen, Unterstützung benötigen, „LeidensgenossInnen“ treffen möchten oder Inspiration für Veränderung suchen.

Diese Zuordnung erfolgt ungesehen der jeweiligen Funktion in der Hochschule, unabhängig davon, ob sich z. B. DezernentInnen, SachbearbeiterInnen, Modulbeauftragte oder ProrektorInnen für Studium und Lehre zusammenfinden. So bilden sich an den verschiedenen aber aufeinander aufbauenden Veränderungshürden kleine bis große Interessensgruppen (ca. 5 - 20 Personen), die in einen Erfahrungsaustausch eintreten, der – wenn erforderlich – vom Beratungsteam moderiert werden kann. Im Unterschied zum Parcours im Springreiten, in dem „Ross und Reiter“ alle Hindernisse und diese erfolgreich, d. h. fehlerfrei genommen haben müssen, verfolgt der Change Parcours die Philosophie „weniger ist mehr“. So ordnen sich die TeilnehmerInnen in der Regel nur einer Station des Change Parcours zu, obwohl sie – ähnlich wie im Open Space gleich einer „Hummel“ (vgl. Freitag 2002, 214) – wandern können. Der „Lauf“ erfolgt nicht nach der Logik „einer nach dem anderen und einer gegen die anderen“, sondern nach dem Prinzip „alle gemeinsam“.

Haben sich die TeilnehmerInnen an den Hindernissen zusammengefunden, erfolgt durch die Moderation im Rahmen einer ca. 10-minütigen kleinen „Umfrage des Reporters“ das Einfangen des situativen Meinungsbildes (Warum haben Sie sich dieser Station zugeordnet? Was erwarten Sie sich von der Bearbeitung dieser Hürde? Wie ist momentan die Situation an Ihrer Hochschule bzw. Fakultät?). Dadurch gelingt es, die auf Tagungen oft vorhandene Anonymität aufzulösen und individuelle Anknüpfungspunkte im Raum sichtbar zu machen. Darüber hinaus entsteht dadurch eine vertraulichere Arbeitskulturr, weil in der Regel sofort für alle TeilnehmerInnen ersichtlich wird, dass viele Probleme geteilt werden können.

Es folgt die eigentliche Bearbeitung der Veränderungshürden, die bei sehr komplexen Themen oder zur besseren Strukturierung durch gezielte Fragen angeleitet werden können (z. B. Welche Probleme liegen genau vor? Welche konkreten Lösungsansätze lassen sich entwickeln? Was muss geschehen, damit sich positive Veränderungen einstellen?). In der Praxis hat es sich als vorteilhaft erwiesen, dass Moderationswände, Karten und Stifte möglichst in einem Raum oder aber in abgegrenzten Bereichen im Großraum zur Verfügung gestellt werden. Die Erfahrung zeigt, dass durch die Moderationswand bereits eine räumliche Gruppenzugehörigkeit entsteht (vgl. Abbildung 2: Change Parcours: Gruppenbildung vor der Moderationswand). Die Bearbeitung erfordert ausreichend Zeit (mindestens 1 Stunde) und erfolgt mit dem Ziel, konkrete Lösungsvorschläge zu erarbeiten, die ggf. den EntscheidungsträgerInnen in der Hochschule als Handlungsempfehlungen vorgelegt werden können. Die Aufgabe der TeilnehmerInnen besteht darin, offen gegenüber dem Prozess und den Erfahrungen der Anderen zu sein sowie Verantwortung für die in der Gruppe entwickelten Ergebnisse zu übernehmen. Ein respektvoller Umgang ist dabei wichtig, ggf. kann eine interne Moderation benannt oder die externen ModeratorInnen beauftragt werden.

Abbildung 2: Change Parcours: Gruppenbildung vor der Moderationswand



Die Arbeitsgruppe visualisiert ihren Diskussionsverlauf und dokumentiert die Ergebnisse, damit sie im Rahmen der späteren Präsentation im Plenum auch für diejenigen fruchtbar werden können, die andere Hindernisse bearbeitet haben. Die Arbeitsgruppe muss sich also auf eine Person verständigen, die die Ergebnisse präsentiert.

Im Plenum haben die

ModeratorInnen oder das Beratungsteam die Aufgabe, für genügend Zeit und Platz zu sorgen, damit die Ergebnisse aus den einzelnen Hindernisarbeitsgruppen aufeinander bezogen werden können (Dauer: mindestens 30 Minuten). So können diejenigen, die sich mit einem Hindernis inhaltlich wie emotional intensiv beschäftigt haben, von dem Transfer im Plenum und den erarbei-

teten Ergebnisse der anderen Arbeitsgruppen profitieren, damit „das Rad nicht noch einmal neu erfunden“ werden muss. Von der Beschäftigung mit einem einzelnen Hindernis muss der Transfer auf den gesamten Veränderungslauf in der Gruppe geschafft werden.

Die Nachbereitung

Die Ergebnisse aus der Bearbeitung der einzelnen Veränderungshindernisse werden auf Stell- bzw. Moderationswänden dokumentiert und im Anschluss allen am Gesamtparcours beteiligten Akteuren, z. B. über das Internet als Fotogalerie, zur Verfügung gestellt. Das Vorgehen, die gemeinsamen Ergebnisse und ggf. Entscheidungen (mit Fotos) zu dokumentieren, schafft eine Verbindlichkeit und zeigt die Wirksamkeit des gemeinsamen Arbeitens. Dieses Verfahren weist Parallelen zum Prozess der Gruppenentscheidung nach Lewin auf (vgl. Lewin 1951) und könnte damit kombiniert werden. Zudem hilft die nachbereitende Dokumentation beim Feedback an die Auftraggeber und kann zur transparenten Kommunikation in der Hochschule eingesetzt werden. Die Ergebnisse können darüber hinaus Ausgangspunkt für weitere konzeptionelle Arbeiten, so z. B. Handlungsempfehlungen für EntscheidungsträgerInnen in der Hochschule, sein.

Die Anwendung in der Gruppe

Die Methode des Change Parcours wurde bereits in Gruppen von 20 bis 100 Personen sowohl innerhalb einer Hochschule als auch hochschulübergreifend und bezogen auf verschiedene Veränderungsprozesse erfolgreich angewandt. Die Obergrenze für die Anzahl der TeilnehmerInnen lässt sich nach Einschätzung von HIS noch deutlich ausweiten, so dass sich der Change Parcours auch für die Hochschule als Gesamtorganisation eignet. Damit lässt sich der Change Parcours als Großgruppenverfahren verstehen, ähnlich wie die Methoden Open Space oder Future Search (vgl. ausführlich Freitag 2002, 220). Die Dauer der Durchführung sollte möglichst 4 - 5 Stunden umfassen, für die Vor- und Nachbereitung wird deutlich mehr an Zeit benötigt (insgesamt mindestens drei Personentage).

Die mit dieser Methode zu bearbeitenden Veränderungsprozesse weisen in der Regel eine hohe Komplexität, hohe Diversität der zu Beteiligten (Status und Funktion in der Hochschule, daraus resultierende Perspektiven), verschiedenste Konfliktlinien und die Notwendigkeit einer schnellen Entscheidungs- und Lösungsfindung auf.

So könnte es sinnvoll sein, die Methode zur Begleitung von Veränderungsprozessen einzusetzen, von denen verschiedene Statusgruppen der Hochschule unterschiedlich betroffen sind. Bei einem Projekt, wie z. B. dem der Einführung von Studiengebühren an einer Hochschule, stellen sich strategische Fragen (Wofür soll das Geld eingesetzt werden?), arbeitsorganisatorische Fragen (In welcher Organisationseinheit soll die Aufgabe angesiedelt und verantwortet werden?) oder auch IT-bezogene Fragen (Mit welcher Software soll das Verfahren unterstützt, wie die Schnittstellen zu Banken geschaffen werden?).

6 Anwendungsbeispiel: Der Bologna-Prozess

Nachdem die Methode des Change Parcours in ihrem allgemeinen Ablauf (Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung und Anwendung in der Gruppe) beschrieben wurde, soll im Folgenden ein konkretes Anwendungsbeispiel dargestellt und illustriert werden.

Im Rahmen einer bundesweit ausgerichteten HIS-Tagung zum Thema Organisationsentwicklung in der Hochschule wurde der derzeit herausfordernde Bologna-Prozess zur Bearbeitung im Change Parcours angeboten. Die ca. 60 ExpertInnen aus den Hochschulen gehörten unterschiedlichen Statusgruppen an (z. B. KanzlerIn, DezernentInnen, Personal- und OrganisationsentwicklerInnen, ProjektmanagerInnen etc.), zudem waren verschiedene externe Akteure wie z. B. VertreterInnen verschiedener Landesrechnungshöfe anwesend, so dass von einer sehr heterogenen Gruppe gesprochen werden kann. Ziel dieses Methodenworkshops war es, den TeilnehmerInnen die Methode vorzustellen, indem diese gleichzeitig an einem Veränderungsprozess ausprobiert wurde bzw. erfahren werden konnte. Daher wurde mit dem Bologna-Prozess und der Umstellung auf die BA-/MA-Studienstrukturen ein Veränderungsprozess herausgegriffen, der derzeit nahezu alle Mitglieder der Organisation Hochschule sowie externe Akteure betrifft.

An dieser Stelle soll nur kurz auf die besonderen Herausforderungen des Bologna-Prozesses eingegangen werden, die im Rahmen des Change Parcours Berücksichtigung gefunden haben. Damit ist keinesfalls eine umfassende Thematisierung aller Aspekte nahegelegt. Auch Kenntnisse der grundlegenden Zielsetzungen und Rahmenbedingungen des Bologna-Prozesses müssen an dieser Stelle vorausgesetzt werden (nähere Informationen siehe z. B. Homepage der HRK, Moog; Vogel 2006).

In der Vorbereitung des Change Parcours für den Bologna-Prozess als Veränderungsprozess lag der Fokus auf die damit verbundene Neuausrichtung der Arbeitsorganisation zwischen Forschung, Lehre und Dienstleistung bzw. akademischer Bereich und Verwaltung/IT. Wie können die curricularen Einzelaktivitäten der Fakultäten, die sich in speziellen Modulstrukturen und studien-gangsbezogenen Prüfungsordnungen niederschlagen, gebündelt werden? Wie können die neuen Studienstrukturen effizient administriert werden? Wie kann eine möglichst reibungslose Verwaltung von Lehrveranstaltungen, Prüfungen und Modulen implementiert werden?

Der Change Parcours zum Thema „Bologna-Prozess“ wurde angesichts dieser thematischen Fokussierung in neun verschiedene Hindernisse oder Interessensstationen unterteilt: Die Unterteilung basierte auf den vielfältigen Erfahrungen, die HIS aus der Fach- und Prozessberatung von Hochschulen bei der Einführung von neuen BA- und MA-Studiengängen in den letzten Jahren gewinnen konnte. Dabei wurde bewusst in Kauf genommen, dass einzelne Stationen aufeinander folgen, andere aber auch parallel bearbeitet werden oder es zu Schleifen und gegenseitigen Wechselwirkungen in den einzelnen Stationen kommen kann. Die Anzahl, die inhaltliche Ausrichtung der einzelnen Stationen, aber auch der Differenzierungsgrad der Stationen hätten prinzipiell noch erweitert werden können.

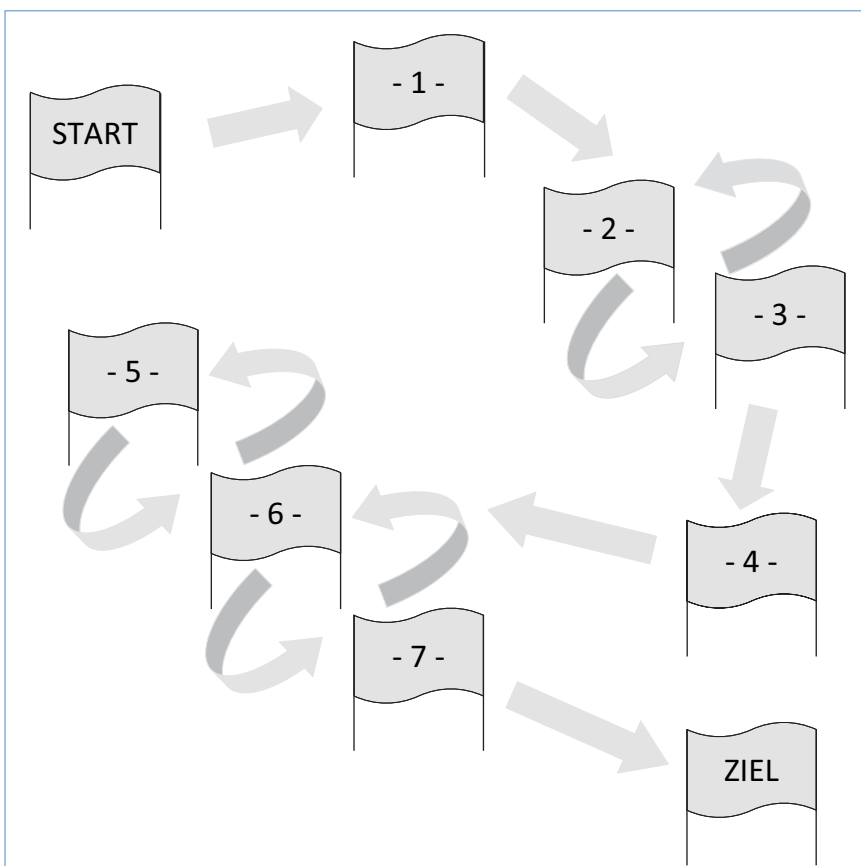
Den TeilnehmerInnen wurden folgende Veränderungshürden angeboten (vgl. Abbildung 3: Change Parcours: Die Aufstellung):

Start: Der Bologna-Prozess wird an unserer Hochschule nicht ausreichend kommuniziert.

1. Alle Fakultäten entwickeln ihre eigenen BA- und MA-Studiengänge. (Konzeptentwicklung)
2. Konzepte zur Optimierung und Automatisierung von Aufgaben werden entwickelt. (Konzeptentwicklung)

3. Der akademische Bereich stöhnt über die gestiegene Arbeitsbelastung. (Probleme der Umsetzung)
 4. Alle schimpfen auf die Verwaltung? (Probleme der Umsetzung)
 5. In den Fakultäten fühlt sich keiner/alle zuständig? (Probleme der Umsetzung)
 6. Der akademische Bereich, die Verwaltung und die IT sprechen unterschiedliche Sprachen? (Probleme der Umsetzung)
 7. Projektmanagement – ein Buch mit sieben Siegeln? (Probleme der Umsetzung)
- Ziel: Die neuen Studiengänge sind studierbar und administrierbar

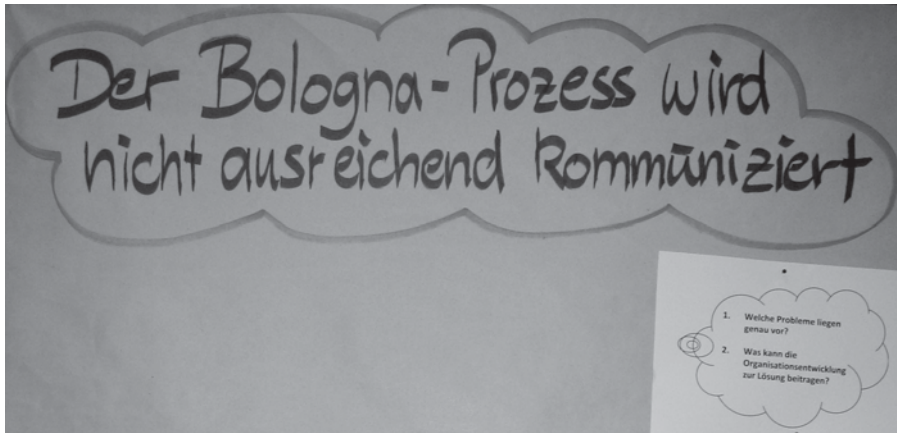
Abbildung 3: Change Parcours: Die Aufstellung



Die neun verschiedenen Stationen wurden auf Moderationstafeln platziert und – weil es sich um einen Workshop für OrganisationsentwicklerInnen an Hochschulen handelte – durch folgende Bearbeitungsfragen ergänzt (vgl. Abbildung 4: Change Parcours: Station mit Bearbeitungsfragen):

1. Welche Probleme liegen genau vor?
2. Was kann die Organisationsentwicklung zur Lösung beitragen?

Abbildung 4: Change Parcours: Station mit Bearbeitungsfragen



Nach der Gruppenbildung und der im 5. Kapitel bereits erläuterten „Umfrage des Reporters“ wurden im Rahmen einer 1-stündigen Bearbeitungsphase stationsbezogene Ergebnisse entwickelt, die daraufhin im Plenum präsentiert und diskutiert wurden. Die Entwicklung der Ergebnisse wird in Abbildung 5: Change Parcours: Auswertung exemplarisch dargestellt, ohne auf die Inhalte näher einzugehen oder diese gar bewerten zu wollen.

Abbildung 5: Change Parcours: Auswertung



Über die Sachebene der Ergebnisse hinaus haben sich die TeilnehmerInnen über fördernde Rahmenbedingungen in der Gestaltung von Veränderungsprozessen ausgetauscht, wodurch die Prozessebene stärker berücksichtigt wurde. Damit konnte neben der Bearbeitung konkreter Probleme ein strukturierter Erfahrungsaustausch stimuliert werden, der den TeilnehmerInnen helfen wird, den Veränderungsprozess in ihrer ganz spezifischen Hochschulorganisation weiter voranzutreiben.

7 Möglichkeiten und Grenzen des Change Parcours

Wie in der Darstellung der Methode und des Anwendungsbeispiels gezeigt werden konnte, liegt die besondere Stärke des Change Parcours in seiner vielfältigen Einsetzbarkeit. Es lassen sich prinzipiell alle Veränderungsprozesse damit konkretisieren und abbilden, um prinzipiell alle Mitglieder der Hochschule „mit auf den Weg zu nehmen“.

Ungesehen der jeweiligen Funktion in der Hochschule oder der Zugehörigkeit zu einer Statusgruppe, können im Change Parcours alle Potenzialträger der Veränderung zusammenkommen.

Aufgrund der angestrebten hohen Beteiligung der Organisationsmitglieder erfährt die Methode in der Regel eine große Akzeptanz und fördert so die Mobilisierung und Aktivierung der ganzen Organisation für eine Zielstellung. Damit eignet sich die Methode des Change Parcours über die Bearbeitung von einzelnen Veränderungsprozessen hinausgehend auch für die Begleitung der Hochschule in ihrem Selbstdefinitionsprozess, d. h. in Prozessen der Hochschulentwicklung.

Mit Blick auf die im 3. Kapitel formulierten Prinzipien zur organisationstheoretischen Fundierung der Methode, lassen sich weitere Stärken ableiten. Der Change Parcours lässt sich nicht nur als Methode der Organisationsentwicklung, sondern auch zur Organisationsforschung einsetzen, wobei im Change Parcours die Rückkopplung von Reflexion und Handlung deutlich im Vordergrund steht. Da im Change Parcours konstruktive und konkrete Lösungen erarbeitet werden, dient die Methode zunächst der Veränderung der Organisation, längerfristig aber vor allem ihrer Weiterentwicklung und Stabilisierung. Eine weitere Stärke ist darin zu sehen, dass im Change Parcours die abstrakten Aspekte geplanter Veränderung konkretisiert und erfahrbar werden. Und es wird der Ungleichzeitigkeit der Veränderung einer Organisation einerseits und der sich in Veränderung befindlichen Individuen andererseits Rechnung getragen.

Mit Blick auf das 1. Prinzip in der organisationstheoretischen Fundierung der Methode (vgl. 3. Kapitel) werden alle drei Aspekte einer Organisation berücksichtigt. Erstens erfolgt im Change Parcours durch den Fokus auf zentrale Veränderungsprozesse der Hochschule stets auch eine Überprüfung und ggf. Anpassung der bisherigen Zweckbestimmung der Organisation. Zweitens werden im Zuge der Entwicklung von Lösungsansätzen, z. B. neuen Arbeitsabläufen oder Kommunikationsformen, auf ganz konkreter Ebene Interessen und Machtansprüche neu ausgehandelt. Drittens werden der Status und die mitgliedschaftliche Zugehörigkeit zur Organisation bewusst ausgeblendet, um – ähnlich wie im Ritual des Karnevals – im inszenierten Raum und nach vorübergehend anderen Regeln, Weiterentwicklungspotenziale für die Organisation zu erschließen. Damit dient der Change Parcours schließlich nicht nur der Organisationsentwicklung, sondern der Entwicklung der Hochschule als lernende Organisation (vgl. Schreyögg; Noss 1995).

Als eine zentrale Herausforderung in der Anwendung der Methode muss die aufwändige fachliche wie organisatorische Vor- und Nachbereitung angesehen werden, die ein Arbeiten im Team erforderlich macht. Darüber hinaus ist eine Grenze darin zu sehen, dass die Dokumentation der

Sachergebnisse nicht die Veränderungsdynamik im Workshop selbst wiedergibt. Und schließlich muss aus methodischer Perspektive gesagt werden, dass in der Anwendung des Change Parcours – wie in der Anwendung aller Großgruppenverfahren – ein gewisses Risiko in der Beteiligung liegt, zumal dann, wenn in der Organisation noch wenig Erfahrung mit qualitativen Methoden der Organisationsentwicklung vorliegt.

Der Change Parcours, so wie er von HIS entwickelt wurde und angewandt wird, findet seine Grenzen jedoch weniger in methodischer als in hochschulpolitischer Hinsicht. Es lässt sich nicht jede Veränderungsinitiative in der Hochschule durch ihren Einsatz zum Erfolg führen. Weit vor dem Einsatz des Change Parcours benötigen geplante Veränderungen und strukturelle Reformen eine strategische Einbettung in die Hochschulentwicklung insgesamt.

Selbst die mittlerweile konsensfähige Einschätzung, dass Hochschulen sich stärker als bisher an Effizienzkriterien auszurichten haben, und die daraus resultierenden einzelnen Veränderungsprojekte (z. B. Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung), erfordern für die Mitglieder der Organisation wie für die Öffentlichkeit einen erkennbaren Nutzen bzw. ein kommunizierbares Ziel.

Steht die „Legitimität des Veränderungsprozesses“ an sich in Frage (Meister-Scheytt; Scheytt 2005, S. 122), kann der Einsatz des Change Parcours zum einen seine Wirkung nicht entfalten. Zum anderen aber, und das birgt das größere Risiko, kann der Einsatz der Methode hochschulpolitische Konflikte verdecken helfen und zum Instrument eines reinen Aktionismus funktionalisiert werden. Wenn sich die Besonderheit von Hochschulreformen dadurch kennzeichnen lässt, „dass oftmals die Bestimmung von Zielen gegenüber der Konzeption von Maßnahmen zurücktritt“ (ebd.), dann stehen zwar prinzipiell alle Methoden der Personal- und Organisationsentwicklung im Hochschulbereich unter dem Generalverdacht, nur „heisse Luft“ zu sein. Doch zeigt sich die Tragik verpasster Change-Chancen im Hochschulbereich gerade da, wo lösungsorientierte Vorschläge nach mühevoller Beteiligung aller Akteure in die berühmten „Schubladen von FrühstücksdirektorInnen“ verschwinden und dem passiven „Anything Goes“ freien Lauf gelassen wird.

Insofern muss insbesondere für die erfolgreiche Anwendung des Change Parcours als Methode zur Begleitung von Veränderung die wesentliche Voraussetzung gelten, dass eine Verständigung über die hinter den Veränderungsbemühungen liegenden Ziele, wenn nicht stattgefunden hat, so doch mindestens parallel in der Hochschule als Gesamtorganisation stattfindet. Auf die Sicherstellung dieser entscheidenden Rahmenbedingung zu achten und diese entsprechend vor Beginn der Arbeit mit Gruppen einzufordern, ist daher zentrales Prinzip der Organisations- und Managementberatung durch HIS.

Dann kann gelingen, die bis dato verteilten Akteure, die nicht selten in verschiedenen Organisationseinheiten aus Forschung, Lehre und Verwaltung aus unterschiedlicher Perspektiven gleiche, ähnliche oder sich überschneidende Themenkomplexe der Hochschule bearbeiten, zu vernetzen und Veränderungspotenziale zu erschließen. Für die TeilnehmerInnen am Change Parcours sind die beiden Erfahrungen, die Energie durch die gemeinsame Erarbeitung von Lösungsansätzen und die Bedeutung der überwindbaren Strecke von Hindernissen, die wichtigsten Grundelemente des Change Parcours und machen gleichzeitig die Besonderheit ihrer Anwendung (im Hochschulbereich) aus.

8 Literatur

- Bartels, C.; Bauer, Y.; Gilch, H. (2006):** Reorganisation der Studierenden- und Prüfungsverwaltung. In: Horst Moog; Bernd Vogel (Hg.), Bachelor- und Masterstudiengänge. Materialien zur Organisation und Ressourcenplanung, HIS:Forum Hochschule 1/2006, S. 21 - 37
- Bahro, M.; Strnad, J. (2000):** Hochschulen und New Public Management. Von der alma mater zum modernen Dienstleistungsunternehmen. In: Wissenschaftsmanagement, 6, 1, S. 11 - 16
- Cohen, M. D.; March J. G.; Olsen, J. P. (1972):** ‚A Garbage Can of Organizational Choice‘. Administrative Science Quartely, 17, 1, S. 1 - 25
- Guba, E. G.; Lincoln, Y. S. (1989):** Fourth Generation Evaluation, Newbury Park, London, New Delhi
- Freitag, M. (2002):** Open Space. In: Stefan Kühl; Petra Strodtholz (Hg.), Methoden der Organisationsforschung, Reinbek bei Hamburg, S. 206 - 239
- Kühl, S.; Strodtholz, P. (Hg.) (2002):** Methoden der Organisationsforschung, Reinbek bei Hamburg
- Lewin, K. (1951):** Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften, Bern
- Lewin, K. (1947):** Frontiers in Group Dynamics. In: Human Relations, 1 (1), 1947, S. 1 - 41.
- Luhmann, N. (1995):** Funktionen und Folgen formaler Organisation, 4. Aufl., Berlin
- Meister-Scheytt, C; Scheytt, T. (2005):** Homo academicus mutandus. Zur Bestimmung des Ziels von Universitätsentwicklung. In: Welte, Heike et. al. (Hg.): Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne, München/Mering, S. 121 - 142
- Pechar, H.; Pellert, A.; Gindl, M.; Hefler, G.; Kosz, A.; Taschwer, K. (2002):** Forschungspolitisches Monitoring im Bereich der gesellschaftsbezogenen Forschung, Wien
- Pellert, A. (1999):** Universität als Organisation, Wien
- Schmidt-Tanger, M. (1998):** Veränderungs-Coaching, 1998
- Schreyögg, G.; Noss, Ch. (1995):** Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. In: Die Betriebswirtschaft, 55 Jg. Heft 2, 1995, S. 171
- Weick, K. E. (1976):** ‚Educational Organizations as Loosely Coupled Systems‘. In: Administrative Science Quartely, 21, 1, S.1 - 19
- Wilke, H. (1997):** „Dumme Organisationen, intelligente Parlamente. Wie es kommt, dass intelligente Personen in dummen Organisationen operieren können, und umgekehrt?“ In: Ralph Grossmann (Hg.): Wie wird Wissen wirksam?, Wien, New York, S. 107 - 110
- Wissel, C. von (2007):** Die Hochschule als Organisationsproblem. Neue Modi universitärer Selbstbeschreibung in Deutschland, Bielefeld

Interne Organisationsentwicklung: Restrukturierung im Prüfungswesen an der Georg-August-Universität Göttingen

Katharina Peters

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	47
2	Inhaltliche und strukturelle Merkmale des Fallbeispiels	47
3	Bestandsaufnahme	48
4	Umstrukturierungen	49
4.1	Zielgespräche mit den Fakultäten	49
4.2	Umstrukturierungen innerhalb der Prüfungsämter und Aufbau der Netzwerkarbeit.....	50
4.3	Einführung einer einheitliche Prüfungsverwaltungssoftware	51
4.4	Unterstützung der interfakultativen Zusammenarbeit	52
5	Interne Organisationsentwicklung: Methoden, Rolle, Ziele	52
5.1	Methoden und Ziele	52
5.2	Ansiedlung und Rolle der internen Organisationsentwicklung	53

1 Einleitung

Organisationsentwicklung ist in der deutschen Bildungsbranche eine wenig bekannte Dienstleistung. Sie umfasst neben der Beratung die Begleitung des Veränderungsprozesses vor Ort. Gestaltet sich der Veränderungsprozess als komplex, langwierig und schwer überschaubar, dann wird zu meist nach internem Personal gesucht, das auf Zeit die Prozessbegleitung vor Ort übernimmt.

Der folgende Artikel gibt an einem Fallbeispiel Einblicke, wie ein universitärer Restrukturierungsprozess von einer intern angesiedelten Organisationsentwicklung begleitet wird.

Im ersten Teil des Artikels (Kapitel 1 bis 3) wird die Organisationsentwicklungsmaßnahme beschrieben. Im zweiten Teil des Artikels werden Arbeitsweisen und Spielräume, die sich durch die interne Ansiedlung der Organisationsentwicklung ergeben, reflektiert (Kapitel 4).

2 Inhaltliche und strukturelle Merkmale des Fallbeispiels

Als Restrukturierungsbeispiel dient hier die Umstellung der Studienstrukturen auf Bachelor- und Masterstudiengänge und die damit einhergehenden großen Veränderungen im Prüfungswesen:

In den alten Studiengängen gab es punktuelle Prüfungsaktivitäten in der Mitte und am Ende der Studienzeit. Aus ihnen setzte sich in der Regel die Abschlussnote zusammen. Im Bachelor und Master werden alle Lehrinhalte in Form von Modulen organisiert. Jedes Modul schließt mit einer Prüfung ab. Die Prüfungen sind alle Bestandteile der Abschlussnote. Zwischen- und Abschlussprüfungen, wie sie vorher üblich waren, entfallen. Die Menge an zu verwaltenden Prüfungsleistungen steigt von 5 - 10 in durchschnittlich 10 Semestern auf allein ca. 30 in nur 6 Semestern Bachelorstudium an. Die Prüfungsleistungen werden in den modularisierten Studiengängen zunehmend über die Fakultätsgrenzen hinaus erbracht und erfordern damit eine vernetzte Verwaltung.

Die Fragen, die sich die Hochschulleitungen in diesem Prozess stellen, sind folgende:

1. Wie sind unsere Prüfungsverwaltungen derzeit ausgestattet (Anzahl der Stellen, Art der Qualifikation, Organisationsmodell)?
2. Reicht die vorhandene Ausstattung und Struktur, um die neuen Aufgaben zu bewältigen?
3. Wenn nicht, wie ist eine kompetente und kostengünstige Prüfungsverwaltung zu gewährleisten?

Das Fallbeispiel ist an der Georg-August-Universität Göttingen angesiedelt. Die Universität beschäftigt interne Organisationsentwickler, die große Restrukturierungsprozesse begleiten. Die Organisationsentwicklung bekommt ihre Aufträge vom Präsidium. Als interne „Auftragnehmerin“ berichtet sie dem Präsidium über Zwischenstände, gibt ihm Richtungsentscheidungen weiter und bekommt ggf. Anweisungen zu Richtungswechseln im Projekt.

Bei der flächendeckenden Einführung modularer Studiengänge entsteht zum Thema Prüfungswesen ein Organisationsbedarf, der in seinen Dimensionen zunächst nicht abschätzbar ist. Daher gibt das Präsidium der Organisationsentwicklung den Auftrag, zunächst eine Bestandsaufnahme der bisherigen Strukturen zu machen sowie eine Schätzung dazu abzugeben, wie die Prüfungsverwaltung zukünftig aufgestellt sein müsste.

Die Georg-August-Universität Göttingen hat 24.000 Studierende und 13 Fakultäten. Es werden im Bologna-Prozess etwas mehr als 50 Studiengänge ab 2006 und 2007 umgestellt. Vorläufer mit mehrjähriger Erfahrung in den modularen Studienstrukturen sind die Wirtschaft-, Forst- und Agrarwissenschaften. Traditionelle Studienstrukturen bleiben bei den Staatsexamina in Medizin und Jura sowie bei dem kirchlichen Abschluss (Theologie) bestehen.

Die Universität Göttingen hat in ihrer 270-jährigen Geschichte eine Tradition starker Fachbereiche ausgebildet, die Fächer beanspruchen nach wie vor räumlich wie organisatorisch viel Eigenständigkeit.

Die Georg-August-Universität ist eine Stiftungsuniversität. Ihre Fakultäten sind Träger der Studiengänge, sie haben für ihre Personal- und Sachmittel die Budgethoheit. Die Universitätsmedizin ist organisatorisch und finanziell gesondert verwaltet, sie wird in die im Folgenden beschriebene Maßnahme nur als Kooperationspartner integriert.

3 Bestandsaufnahme

Das Präsidium informiert die Fakultäten in einem Brief von der bevorstehenden Maßnahme und stellt die Organisationsentwicklung als ausführende Instanz vor. Zunächst führt diese eine Bestandserhebung zur aktuellen Ausstattung in der Prüfungsverwaltung durch. Ziel ist es, gut für die Umstellung auf Bachelor und Master gerüstet zu sein und die flächendeckende Prüfungsverwaltungssoftware einführen zu können.

Mit Leitfadenterviews und punktuell teilnehmender Beobachtung wird die Bestandserhebung über die kommenden Monate hinweg durchgeführt. Ergebnis des Prozesses ist:

Generell lässt sich feststellen, dass Prüfungsamtstätigkeiten in einem Themendreieck mit Studienberatung und Dekanatsarbeiten viele Überschneidungen aufweisen. Entsprechend erklären sich die lokal unterschiedlichen Lösungen der Fakultäten zum Zuschnitt der Prüfungsamtstätigkeiten: Es gibt Prüfungsämter, die für große Fakultäten oder mehrere kleine Fakultäten gemeinsam den rein administrativen Bereich der Prüfungsverwaltung wahrnehmen. Es gibt aber auch solche, die die Schnittstellen zu der Beratung oder zu den Dekanatsamtstätigkeiten integrieren.

Vergütung und Qualifikation variieren – je nach Organisationsmodell – von einfachen Sachbearbeitertätigkeiten und qualifizierten Sachbearbeitertätigkeiten bis zu akademischem Leitungspersonal. Auffällig ist, dass die Fakultäten mit bereits modularisiertem Studienangebot in ihren Prüfungsämtern eine qualitativ und quantitativ höherwertige Personalausstattung haben. Zu Beginn der Restrukturierung gibt es 2 Clustersprüfungsämter, 5 Fakultätsprüfungsämter und 5 Institutsprüfungsämter bzw. Studiengänge mit eigener Prüfungsverwaltung. Im Laufe der Restrukturierung werden die kleinen Prüfungsamtseinheiten entweder in größere verlagert oder aber durch gemeinsame Organisationsstruktur mit Dekanat und Beratung zum „Studienbüro“.

4 Umstrukturierungen

4.1 Zielgespräche mit den Fakultäten

Die Fakultäten werden von der Organisationsentwicklung über Entwicklungstendenzen informiert, die mit der Modularisierung der Studiengänge einhergehen. Generell gesprochen nimmt die Bedeutung der Prüfungsverwaltung zu:

1. Die Bedeutung der fakultätsinternen Vernetzung der Prüfungsverwaltung mit dem Studiendekanat, dem Prüfungsausschussvorsitz und den Fächern nimmt zu.
2. Der Beratungsbedarf insgesamt sowie die Vernetzung von prüfungsrelevanter Beratung und Fachstudienberatung nehmen zu.
3. Die Studienangebote haben zunehmend fakultätsübergreifenden Charakter. Hier entsteht Vernetzungsbedarf zwischen Fakultäten.
4. Der Personalbedarf insbesondere in den ca. 5 Jahren der Parallel-Verwaltung von nicht modularen und modularen Studiengängen ist deutlich höher.
5. Insgesamt steigen die Anforderungen an das Qualifikationsprofil der Prüfungsamtsmitarbeiter. Sie müssen mit komplexeren Beratungsfragen umgehen und eine Software verwalten, in der es drei Nutzergruppen gibt (Prüfungsamt, Studierende, Dozenten bzw. Sekretariate). Als Prüfungsamt sind sie die Nutzergruppe, die über die anderen beiden Nutzergruppen „wacht“.

Als Empfehlung an die Fakultäten werden zwei mögliche Entwicklungslinien von der Organisationsentwicklung ausgearbeitet:

- a) Die Weiterentwicklung fakultärer Studienbüros, in denen Dekanat, Studienberatung und Prüfungsverwaltung vereint sind, oder
- b) die Bildung von zwei oder drei Prüfungsamtsclustern, in denen die Fakultäten mit größeren Überschneidungen im Lehrangebot zusammengelegt werden.

Des Weiteren wird zur Orientierung ein universitätsweiter Durchschnitt definiert, der angibt, wie viele Studierende auf ein Vollzeitäquivalent an Prüfungsamtssachbearbeitung bei modularen Studienstrukturen kommen. Ebenfalls werden Faktoren definiert, die bei der Berechnung als Zusatzbelastungen gewertet werden müssen.

Die Fakultäten werden von dem Vizepräsidenten für Studium und Lehre aufgefordert, sich Gedanken zu machen, wie sie den oben formulierten Anforderungen begegnen werden. In persönlichen Gesprächen zwischen Vizepräsident, Organisationsentwicklung und Dekanatsvertreter/innen der Fakultäten werden beide Modelle diskutiert.

Die Option „Zusammenlegung Prüfungsämter“ wird von keiner Fakultät ernsthaft in Erwägung gezogen. Ergebnisse der Diskussion sind zunächst teilweise anschließende Beratungsaufträge an die Organisationsentwicklung zu Struktur- und Qualifikationsproblemen einzelner Prüfungsämter.

Größere Entwicklungen werden durch die Dekanate nach diesen Zielgesprächen zunächst nicht angestoßen.

In der Retrospektive lässt sich sagen, dass es wenig hilfreich ist, in einer Universitätskultur mit dezentralen Entscheidungsträgern Restrukturierung als einen linearen Prozess zu verste-

hen. Bestandsaufnahme, Maßnahmenentwicklung und Maßnahmenumsetzung geschehen zirkulär: Der Bestandsaufnahme folgt die Einsicht in einen Aspekt der Veränderung, der umgesetzt wird, um als nächstes einen weiteren Aspekt dringlich erscheinen zu lassen, der wiederum umgesetzt wird etc.

4.2 Umstrukturierungen innerhalb der Prüfungsämter und Aufbau der Netzwerkarbeit

Wie an vielen anderen großen Universitäten auch, kennen die Prüfungsamtsmitarbeiter/innen der Georg-August-Universität Göttingen ihre Kollegen und Kolleginnen der anderen Fakultäten kaum. Die Organisationsentwicklung initiiert und leitet ein Prüfungsämternetzwerk, das sich fortan zweimal jährlich trifft. Da zeitgleich die fachliche Systembetreuung für die Prüfungsverwaltungssoftware entsteht, wird diese zunehmend in die Netzwerkbetreuung einbezogen. Bei den Netzwerktreffen werden:

1. gemeinsame Themen besprochen
2. Erfahrungen zwischen „alten Hasen“ und „Neuen“ in der Verwaltung modularer Studienstrukturen diskutiert
3. Informationen zu universitätsweiten Entwicklungen gegeben
4. gewünschte und realisierte Funktionalitäten in der Prüfungsverwaltungssoftware diskutiert
5. Personen und ihre Arbeit vorgestellt, die anderswo in der Verwaltung der Universität angesiedelt sind und für die Zusammenarbeit mit den Prüfungsämtern relevant sind
6. Prozesse, für die sich zukünftig ein gemeinsames Vorgehen lohnt, durch Arbeitsgruppen vorbereitet bzw. begleitet.

Im Laufe von zwei Jahren entstehen folgende Arbeitsgruppen über jeweils ca. vier Monate Laufzeit:

- AG, die einheitliches Design für Zeugnisunterlagen entwickelt und entsprechende Papiere/ Urkundenmappen aussucht und den Bedarf abschätzt. Die zentrale Bestellung für alle wird von der Pressestelle und der Organisationsentwicklung abgewickelt (Teilnehmer/innen: Vertreter der Prüfungsämter, Pressestelle, Organisationsentwicklung).
- AG, die Prüfungsordnungsempfehlungen zur Reduktion von Bürokratie in den Prüfungsämtern zusammenstellt. Die Empfehlungen gehen teils in die Allgemeine Prüfungsordnung der Universität ein, teils werden sie zur Beschlussvorlage für die Studiendekane, teils finden sie in die Beratung der Abteilung Studium und Lehre gegenüber den Fakultäten Eingang (Teilnehmer/innen: Prüfungsämter, Organisationsentwicklung und fachliche Systembetreuung der Prüfungssoftware).
- AG, die erste Handlungsschritte für den Start des fakultätsübergreifenden Studiengangs Zweifächer-Bachelor diskutiert (Teilnehmer/innen: Fakultätsvertretungen, Lehrerbildung, Dekanat des Faches mit den meisten Fächern im Studiengang, Vertreter der Abteilung Studium und Lehre, Organisationsentwicklung).
- AG, die die Vereinfachung des BAFÖG-Prozesses und des Absolventencontrollings vorbereitet (Teilnehmer/innen: BAFÖG-Amt, zwei Prüfungsämter, fachliche Systembetreuung Prüfungsverwaltungssoftware, Stabstelle Datenverarbeitung, Controlling).

Einzelmaßnahmen in den Prüfungsämtern, die von der Organisationsentwicklung begleitet werden, betreffen die Themenpalette: Zusammenlegung von Arbeitsbereichen, Neuzuschnitten von Tätigkeitsbereichen, Verschlanung der Arbeitsabläufe und Personalversetzungen. Einzelmaßnahmen sind außerdem solche wie die Entwicklung von einheitlichen Tätigkeitsbeschreibungen für die Prüfungsverwaltung mit modularen Studienstrukturen in Form von Tätigkeitsbausteinen, die die Personalabteilung bewertet und zukünftig auf Stellen der Prüfungsverwaltung anwendet.

Je weiter die Fakultäten in der Umsetzung der neuen Studienstrukturen kommen, umso deutlicher werden die bereits vor mehreren Jahren angekündigten Konsequenzen. In der Regel wird erst mit entstehendem Problemdruck nach Lösungen gesucht. Das führt dazu, dass die Organisationsentwicklung nicht – nach Analyse der Lage – „an einem Stück“ mit den Fakultäten als Auftraggebern an der Veränderung nicht tragfähiger Strukturen arbeiten kann. Vielmehr wird sie im Sinne von Feuerwehreinsätzen dann gerufen, wenn der Problemdruck den Handlungsdruck erzeugt. Rückblickend ist der Arbeitsanteil an den Restrukturierungen zyklisch zu betrachten und nimmt immer mal wieder einen hohen Anteil der Arbeitskraft bei der Organisationsentwicklung in Anspruch, um dann auf ein niedriges Niveau abzusinken.

Der zyklische Arbeitsanfall in der Restrukturierung macht es möglich, das Projekt nicht allein auf die Prüfungsämter zu beschränken und weitere – mit der Umstellung verbundene – Teil-Projekte mit zu betreuen. Die folgende Aufzählung zeigt Themenbereiche, die von der Prüfungsverwaltungsthematik betroffen sind: Studierbarkeit im Zwei-Fächer-Bachelor; uneinheitliche Prüfungszeiträume im interfakultativen Studienangebot; Problematik der wachsenden Beratungsbedarfe in den Fakultäten; Notwendigkeit der Reduktion von Doppeleingaben in verschiedenen Softwareprogrammen; fehlende Möglichkeiten, die neuen Studienstrukturen im elektronischen Vorlesungsverzeichnis abzubilden; steigender Professionalisierungsdruck auf Studiendekane; massiver Unterstützungsbedarf beim Ausbau von Schlüsselqualifikationsangeboten.

4.3 Einführung einer einheitliche Prüfungsverwaltungssoftware

Die politische Entscheidung, welche Software die Universität flächendeckend einsetzen wird (auch hier Ausnahme Universitätsmedizin), war zum Projektstart bereits gefallen. Die drei Fakultäten mit modularen Studienstrukturen arbeiteten bereits mit der Software. Die Einführungsbegleitung für diese Software wurde am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik geleistet.

Aufgabe der Organisationsentwicklung war es:

- Lösungen für einen flächendeckenden Dauerbetrieb zu entwickeln und zu realisieren (Finanzierungsmodelle, Ansiedlung der fachlichen Systembetreuung, Anforderungsprofile, Personalauswahl und Einarbeitung).
- Die Integration der Softwarelogik in den fachlichen, juristischen und bürokratischen Diskurs zur Entwicklung der Prüfungsordnungen zu gewährleisten.
- In allen Fakultäten Informationsveranstaltungen für Dozenten und Sekretariate zur Einführung der Prüfungsverwaltungssoftware zu organisieren und gemeinsam mit den entsprechenden Fachkollegen inhaltlich zu gestalten.
- Bei Bedarf zu Entwicklungen und Problemstellungen der modularen Prüfungsverwaltungssoftware im Studiendekanekonzil zu berichten.
- Die Informationen zur Einführung der Software für Studierende zentral zu koordinieren.
- Gemeinsame Teilprojektplanung mit der fachlichen Systembetreuung vorzunehmen, Vereinfachungen von Arbeitsprozessen auf Seiten der Prüfungsämter und Studierenden zu entwi-

ckeln und zu beraten und die Projektaufgaben, die zu Daueraufgaben werden, zunehmend an die fachliche Systembetreuung zu übergeben.

4.4 Unterstützung der interfakultativen Zusammenarbeit

Studiengänge verlaufen nicht mehr entlang der Fakultätsgrenzen. Damit wächst der fakultätsübergreifende Absprachebedarf zu Fächerkombinationen, zu Studienverläufen und Studienberatung, zu Lehrimporten und -exporten, zu einheitlichen Veranstaltungs- und Prüfungszeiten. Durch regelmäßige Teilnahme am Studiendekanekonzil der Universität ist die Organisationsentwicklung in der Lage, Problemlagen hierzu einzuschätzen und mit Impulsen gegenüber dem Präsidium, Abteilungs zuständigen und Fakultäten darauf zu reagieren.

Ganz besonders hoch ist der Koordinationsaufwand in dem Studiengang Zwei-Fächer-Bachelor. Die Entwicklung einer Problembeschreibung und eines entsprechenden Tätigkeitsprofils sowie die Durchsetzung des Stellenbedarfes ist eine Maßnahme, die in diesem Zusammenhang steht.

5 Interne Organisationsentwicklung: Methoden, Rolle, Ziele

5.1 Methoden und Ziele

Die in der Bestandsaufnahme eingesetzten Methoden sind bereits genannt worden: leitfadengestützte Interviews, teilnehmende Beobachtung, quantitative Erhebungen, Benchmarks mit anderen deutschen Universitäten.

Zu Beginn der Restrukturierung wurde ein Projektmanagement im klassischen Sinn aufgesetzt (Lenkungsgruppe, Kernteam, Arbeitsgruppen). Dies entsprach aber wegen der diversifizierten Entscheidungsstrukturen und der Vielfalt der beteiligten Akteure nur in modifizierter Form dem Gegenstand. Die Lenkungsgruppe hatte eher den Charakter eines Abstimmgremiums, das Kernteam war wegen der wechselnden Schwerpunkte des Projektes bis auf die Organisationsentwicklung nicht mit konstantem Personal besetzt, die Projektleitung wurde in manchen Angelegenheiten (insbesondere soweit es die Themenfelder Finanzen und Personal anging) durch das Präsidium wahrgenommen.

Später lag der Schwerpunkt eher auf Moderation und Monitoring zu einzelnen „Themen-Päckchen“. Dabei hat sich als eines der wichtigsten Instrumente in dem hier beschriebenen Projekt „Restrukturierung im Prüfungswesen“ die Netzwerkbildung erwiesen: Netzwerke zwischen Prüfungsämtern, zwischen Abteilungen, zwischen fakultären und zentralen Einrichtungen. Steuerung ist hier nur in einem sehr „weichen“ Sinne möglich: Durch die gezielte Schaffung von Anlässen zum Austausch zwischen Instanzen, die den Austausch von selber bisher nicht initiiert haben. Mit kontinuierlichem Kontakt wächst die Einsicht in unterschiedliche Perspektiven sowie die Bereitschaft für Absprachen und Vorgehen im Konsens. Das Instrument der Netzwerkbildung ist in diesem Projekt eine der wichtigsten Antworten der internen Organisationsentwicklung auf diversifizierte Entscheidungsstrukturen.

Die Organisationsentwicklung nimmt im Prozess der Restrukturierung wechselnde Rollen ein: Sie arbeitet als Beraterin in der Einschätzung von Arbeits- und Finanzaufwand sowie bei Stellen-

besetzungen, als Organisatorin in der Initiierung, Moderation und Umsetzung von Prozessen, als Vorgesetzte auf Zeit in der Personalführung von neuen Stellen, die noch keine Ansiedlung gefunden haben, als Risikomanagerin im Monitoring für entstehende Kosten und Aufgaben, als Auftragnehmerin für das Präsidium, dem sie berichtspflichtig ist. Die zwei größten Ziele müssen sein, dass a) das Projekt läuft und zum Abschluss kommt und b) dass sich die Organisationsentwicklung langfristig entbehrlich machen kann. Sie bezieht Personen, die jeweils in Teilbereichen dauerhafte Verantwortung im Themenfeld haben, in die Aufgaben ein und zieht sich zum Ende der Teilprojekte schrittweise aus der Verantwortung zurück.

Die Arbeitsweise der Organisationsentwicklung ist abhängig von dem, was die Personen, mit denen sie kooperiert, besonders benötigen. Deren Führungsstil, Arbeitsweise, Delegationskompetenz und Professionalität bestimmt, welche Aufgaben Unterstützung und Ergänzung durch die Organisationsentwicklung benötigen. Ebenso abhängig ist die Arbeitsweise der Organisationsentwicklung von den Situationen und Kontexten, in die das Projekt eingebettet ist: den politischen Bedingungen und der Unternehmenskultur.

5.2 Ansiedlung und Rolle der internen Organisationsentwicklung

Der große Vorteil einer internen Ansiedlung ist in Projekten wie dem in diesem Artikel beschriebenen, dass auf die langsamen Zeitschienen der Veränderung reagiert werden kann. Nimmt ein Projekt nicht die vorhandene Arbeitskapazität in Anspruch, dann wird parallel an einem anderen gearbeitet. Ist die zeitliche Dringlichkeit wieder gegeben, ist die Organisationsentwicklung greifbar. Die Universitätskultur ist mit Erfahrungen als eigenständiges Unternehmen zumeist noch weit davon entfernt, aus einer Analyse von zukünftigen Herausforderungen unmittelbar Konsequenzen zu ziehen. Die Herausforderungen müssen als Überforderung deutlich werden, damit die Notwendigkeit gesehen wird, Veränderungen zu finanzieren und zu organisieren. Darauf kann internes Personal in der Steuerung leichter reagieren.

Je länger die Person, die Restrukturierungen leitet, im Unternehmen tätig ist, umso eher kann sie gezielt informelle Netzwerke einsetzen, um Ziele zu verfolgen. Der Nachteil der internen Ansiedlung besteht darin, dass sie zwangsläufig an einer Stelle „angesiedelt“ ist. Universitätsakteure pflegen sich häufig in den Rollen „Fakultäten“ versus „Zentrale“ wahrzunehmen.

Ist die Organisationsentwicklung in der Zentrale angesiedelt, wird sie als ihr verlängerter Arm wahrgenommen. Werden Aufträge vom Präsidium nach außen vergeben, so kann eine Fakultät sich immer noch Chancen ausrechnen, die eigenen Interessen gegenüber dem unbekanntem Dritten, der als Berater bzw. Moderator ins Spiel kommt, gut in Szene zu setzen. Liegt die Auftragsausführung aber innerhalb der Zentrale, so wird die Organisationsentwicklung als weniger neutral wahrgenommen.

Die Ansiedlung macht es der Organisationsentwicklung zuweilen schwer, als unabhängige Ansprechpartnerin bezogen auf ein Thema zu agieren.

Jenseits von Vor- und Nachteilen der internen oder externen Ansiedlung ist zu vermerken, dass die Ansiedlung Konsequenzen für das methodische Vorgehen und die Zieldefinition im Projekt hat.

Interne Organisationsentwickler/innen müssen immer davon ausgehen, dass sie nicht nur in einem aktuellen Projekt, sondern auch zukünftig in anderen Projekten wieder mit den Projektpartnern zusammen arbeiten müssen und wollen. Sie müssen sich die Kooperationsbereitschaft erhalten. Dass Personen, die einmalig ins Geschehen treten, anders agieren als solche, die dauerhaft bleiben, ist keine neue aber dennoch eine wichtige Erkenntnis.

Bezogen auf die Strukturierung des Projektes benötigt ein extern begleitetes Projekt Zeitschienen, die von außen gesetzt und von innen befolgt werden. Angesichts einer Gesamtlauzeit kann sich die externe Begleitung nicht so stark am Eigenrhythmus der Organisation ausrichten.

Die Prozessbeschreibung in diesem Artikel hat gezeigt, dass in zwei Jahren Restrukturierung viel passiert ist in der Prüfungsverwaltung. Das Projekt ist damit noch lange nicht am Ende. Die Zieldefinition verschiebt sich über die fünf Jahre der Einführung hinweg mit den neu entstehenden Einblicken immer weiter und kann sich dieses – unter den bestehenden Rahmenbedingungen – leisten.

Nachwort

Die Idee Forum Organisationsentwicklung

Das Forum Organisationsentwicklung der HIS GmbH kann vor dem Hintergrund von zwei Referenzkontexten verstanden werden: Der erste Referenzkontext bezieht sich auf die gesellschafts-politische Dimension und damit auf aktuelle Schwerpunktsetzungen der Hochschulbildung, die ihrerseits in soziale und wirtschaftliche Prozesse eingebunden sind und die Hochschulen dazu anhalten, in immer kürzer werdenden Zeitabständen sich neuen Rahmenbedingungen anzupassen. Anlässe für Veränderungsmaßnahmen sind vielfältig vorhanden: Ob es sich beispielsweise um den Neuzuschnitt organisatorischer Einheiten (Fachbereiche/Fakultäten, Verwaltungseinrichtungen etc.), die Implementierung neuer Softwaresysteme, die Erarbeitung und Verwirklichung von Hochschulleitbildern, die Einführung neuer Formen der Buchhaltung, die Umsetzung neuer Studienstrukturen oder um die systematische Einführung von Qualitätsentwicklungsstandards handelt – in allen Fällen wirken sich die Veränderungen sowohl auf die Aufbauorganisation (Struktur), die Ablauforganisation (Prozesse) als auch auf das Zusammenwirken der in ihr tätigen Akteure aus (Verhalten und Organisationskultur). Die Hochschulverwaltung und der akademische Bereich sind von diesen Entwicklungen vor dem Hintergrund der Größe der Hochschule, den verschiedenen Verwaltungsstrukturen sowie dem Umfang von Studienreformen unterschiedlich betroffen. Dabei müssen bestehende Organisationsstrukturen in Frage gestellt und Anpassungen an Bedürfnisse vorgenommen werden – bei kontinuierlicher Reflexion dieser Entwicklungen.

Der zweite Referenzkontext bezieht sich auf die Praxis des Veränderungsprozesses selbst: Hochschulen sind organisatorische Einheiten, die durch Interessen, Beziehungen innerhalb der Organisation und Beziehungen zum beteiligten Umfeld definiert sind. Veränderungsprozesse in diesen organisatorischen Einheiten können über Wechselwirkungen, gegenseitige Beeinflussungen und Ergänzungsprozesse beschrieben werden, die von der Organisation als solcher und den Individuen, die in ihr agieren, unterschiedlich wahrgenommen und erlebt werden. In diesem Zusammenhang hat sich Organisationsentwicklung neben anderen Instrumenten als ein wichtiger Bestandteil der inneren Modernisierung der Hochschulen etabliert. Dies gilt sowohl für die Einführung von neuen Steuerungs- und Organisationsmodellen als auch für Reorganisationsprozesse in administrativen Organisationseinheiten.

Wegen der gestiegenen Komplexität von Veränderungsprozessen und ihren Auswirkungen auf die Funktionsfähigkeit und Effizienz der Organisation wird für deren erfolgreiche Umsetzung immer häufiger auf eine professionelle interne oder externe Begleitung unter Hinzuziehung von Methoden der Organisationsentwicklung zurückgegriffen. Dabei spielen vor allem Fragen nach dem Ablauf von Veränderungsprozessen und wie man sie induzieren und begleiten kann (Veränderungsmanagement), Fragen nach der Antizipation von Handlungsmöglichkeiten, um der Zukunft wirkungsvoll begegnen zu können (Strategie- und Prozessmanagement) sowie Fragen zu den Werten und Leitbildern der Organisationskultur und wie man sie verändern kann, eine Rolle.

Daneben treten auch personale Aspekte der Organisationsentwicklung wie beispielsweise Leadership, Teamentwicklung oder das Training von Business Skills in Erscheinung, wenn auch nicht im gleichen Maße wie die strukturalen Aspekte der Organisationsentwicklung. Die Erwartungen an die Aufgabe der Organisationsentwicklung in Hochschulen sind vielfältig. Sie soll beispielsweise folgende Funktionen erfüllen:

- Übergeordnete Organisation, Steuerung und Kontrolle der erforderlichen Aktivitäten,
- Zusammenführung der beteiligten Akteure sowie deren Motivation, Begleitung und Unterstützung im Rahmen von Veränderungsprozessen,
- Funktion eines Input- und Ideengebers zur Stimulierung und zum Vorantreiben der Entwicklung durch Einbringung von Erfahrungen und Expertise aus anderen Organisationen und OE-Prozessen sowie Formulierung von Veränderungsvorschlägen,
- Antizipation von Problemen im Rahmen des OE-Prozesses und frühzeitige Förderung der Entwicklung von Alternativen bzw. Handlungsmöglichkeiten.

Die Abteilung Hochschulentwicklung der HIS GmbH und insbesondere der Arbeitsbereich Organisations- und Managementberatung sind bereits seit vielen Jahren in der Organisationsberatung und -entwicklung an Hochschulen tätig. Mit methodischem und fachlichem Know-how werden bundesweit Hochschulen bei der Organisationsentwicklung, d. h. bei Prozessen der Veränderung und Weiterentwicklung von Organisationsstrukturen und Organisationsprozessen fachkundig unterstützt. Auf dieser Basis wurde eine profunde OE-bezogene Wissensbasis geschaffen und der Kontakt zu den im Bereich der OE tätigen MitarbeiterInnen an Hochschulen geknüpft. In vielen Projekten zeigte sich, dass

- die in der Organisationsentwicklung an Hochschulen tätigen OE-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter einen geringen Grad des informellen Austauschs mit Organisationsentwicklern an anderen Hochschulen pflegen,
- das Aufgabenfeld der OE-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter hochgradig von den jeweils aktuell an den Institutionen stattfindenden Prozessen und Projekten bestimmt wird. Dadurch kann kurzfristig eine erhebliche Verschiebung der Arbeitsinhalte und damit verbunden der erwarteten Kenntnisse des zu bearbeitenden Aufgabenfeldes erforderlich werden,
- der Qualifikationshintergrund der hochschulinternen OE-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter stark variiert. Eine „typische“ Berufsbiographie ist nicht existent, einheitliche Qualifikationselemente sind nicht gegeben. Umso stärker wäre ein Erfahrungsaustausch erforderlich,
- die OE-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter aufgrund abweichender Rahmenbedingungen ihrer Institution einen unterschiedlichen Grad der organisatorischen Einbindung, Akzeptanz und Einflussmöglichkeit besitzen und somit auch unterschiedliche Ansätze und Strategien für die Durchführung ihrer Aufgaben benötigen.

Beruhend auf diesen empirischen Erkenntnissen und aus der Erfahrung der Zusammenarbeit mit hochschulinternen Organisationsentwicklerinnen und Organisationsentwicklern wurde deren Wunsch nach stärkerer Vernetzung und der Erweiterung OE-spezifischer Kenntnisse abgeleitet. Daraus entstand die Idee des FORUM Organisationsentwicklung – das Angebot einer Veranstaltung, auf der sich in Hochschulen tätige Organisationsentwicklerinnen und Organisationsentwickler über laufende Projekte austauschen, über Lösungswege informieren und methodisch-fachlich weiterbilden können. Das Forum Organisationsentwicklung dient der Erörterung von Sachverhalten, dem Austausch von Argumenten, der Schaffung von Transparenz für unterschiedliche Positionen sowie dem Ausloten von Stärken und Schwächen von Argumenten und deren Bewertung. Darüber hinaus ermöglicht es, Wissensbestände, Präferenzen, Werte und normative Beurteilungen von Problemlagen zu thematisieren sowie Handlungsoptionen und Lösungen zu konkreten Problemen und Konflikten zu bewerten.

Das FORUM Organisationsentwicklung der HIS GmbH möchte bei der Durchführung seiner Veranstaltungen neben dem fachlich/inhaltlichen Input in Form von Vorträgen eine gestaltungsorientierte und kooperative Öffnung des Teilnehmerkontextes bewirken, die über die aktive Beteiligung und Bündelung gemeinsamer Potenziale beschrieben werden kann. Das Ziel ist es, Arbeits- und Kommunikationsstrukturen aufzubauen, die es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des FORUMS Organisationsentwicklung ermöglichen, sich bei der Durchführung der Veranstaltung aktiv zu beteiligen, eigene Kompetenzen einzubringen und sich mit anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu vernetzen. Diese Art der Veranstaltungsdurchführung muss geformt und über einen längeren Zeitraum stabil und lebendig gehalten werden. Die Verantwortung für das Gelingen solcher Veranstaltungen tragen nicht nur die Organisatoren und ModeratorInnen der Veranstaltung, sondern alle an der Veranstaltung beteiligten Personen. Die Realisierung solcher Arbeits- und Kommunikationsstrukturen soll durch den Einsatz von Moderationsverfahren unterstützt werden, die ein zielgerichtetes Vorgehen, ein methodisch kreatives Arbeiten in Gruppen sowie eine sachliche Zusammenfassung unterschiedlicher Wissensformen ermöglichen. Die Moderationsmethoden sollen je nach Thema, Teilnehmerzahl und Zielsetzung des Forums bedarfsgerecht eingesetzt werden. Die Kunst der Gestaltung von Moderationsmethoden besteht darin, situationsgebundene und angemessene Formen ihrer Umsetzung zu finden. Das im Hintergrund verfügbare Methodenarsenal speist sich aus den Quellen der Metaplantchnik, der Zukunfts- und Planungswerkstätten, dem Open Space sowie Methoden aus dem ganzheitlichen Bildungsansatz der themenzentrierten Interaktion und der Gestaltpädagogik.

So wurde beispielsweise im ersten FORUM Organisationsentwicklung die Veranstaltungsform des ‚Mini-Open-Space‘ eingesetzt, um im Gesamtablauf der Veranstaltung den Teilnehmerinnen und Teilnehmern einen sozialen Raum zur Verfügung zu stellen, in dem Aspekte der selbstorganisierten Gruppenarbeit zum Tragen kommen, die das Einbringen eigener Themen und den Erfahrungsaustausch stärker befördern. Zu Beginn wurde den Teilnehmerinnen und Teilnehmern das Rahmenthema anhand von Leitfragen vorgestellt, unter dem die Open-Space-Phase stehen soll: Wie kann man Veränderungen in der Hochschule realisieren? Wie werden Veränderungsprozesse an Hochschulen organisiert? Vor welchen alltäglichen Handlungsproblemen stehen Organisationsentwicklerinnen und Organisationsentwickler in ihrer Hochschule? Im Anschluss hieran wurden die Bedingungen, unter denen Open Space funktioniert, anhand von Leitsätzen und Regeln den Teilnehmerinnen und Teilnehmern präsentiert. Danach wurde der Marktplatz für die Themensammlung eröffnet und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer konnten sich über die eingebrachten Themen selbstorganisiert in Gruppen austauschen.

Die Zielsetzung des ersten FORUMS Organisationsentwicklung bestand darin, den gegenwärtigen Entwicklungsstand und die Facetten der OE an Hochschulen im Sinne einer Bestandsaufnahme zu erfassen, um darauf aufbauend für die Zukunft zielgerichtet weitere Veranstaltungen im Rahmen des FORUMS Organisationsentwicklung mit speziellem Themenbezug konzipieren zu können. Daher wurde von HIS bewusst ein Mix verschiedener Arbeits- und Vortragsformen (Vorträge, Methodenbeispiele, Mini-Open-Space, Arbeitsgruppen) gewählt, der die Themenvielfalt des Arbeitsgebietes der Organisationsentwicklung an Hochschulen widerspiegelt und möglichst allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern vielfältige Anknüpfungspunkte bietet. Wert wurde zudem darauf gelegt, dass neben dem Praxisbezug auch der Theoriebezug nicht zu kurz kommt, um den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Erklärungsansätze zu Potenzialen und Grenzen von OE-Maßnahmen aufzuzeigen und die Reflexion des eigenen Handelns vor dem Hintergrund theoretischer Ansätze zu ermöglichen.

Das erste FORUM Organisationsentwicklung fand am 22. und 23. Mai 2007 in Hannover mit knapp 50 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus 30 unterschiedlichen Institutionen aus dem gesamten Bundesgebiet statt. Neben Vertreterinnen und Vertretern aus Universitäten und Fachhochschulen waren auch Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Rechnungshöfen vertreten. Nachfolgend ist in Kürze der Ablauf des ersten FORUMS Organisationsentwicklung dargestellt.

Die Veranstaltung erstreckte sich über insgesamt zwei Tage. Sie wurde durch zwei Praxis Vorträge eröffnet, die zum einen aus der Perspektive der externen Organisationsberatung (siehe Beitrag Altvater Seite 11) und zum anderen aus der Perspektive der hochschulinternen Organisationsentwicklung von aktuellen Projekten im Bereich der Organisationsentwicklung berichteten. Daran schloss sich ein Methodenblock an, bei dem die Methode des „Change Parcours“ am Beispiel des Bologna-Prozesses vorgestellt wurde (siehe Beitrag Bauer/Gilch Seite 25). Schließlich bot sich in Form eines Mini-Open-Space allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Gelegenheit, einen Erfahrungsaustausch über angewandte Organisationsformen in der Organisationsentwicklung vorzunehmen. Insgesamt haben sich fünf Arbeitsgruppen zu folgenden Themenfeldern gebildet:

1. Kooperation von Wissenschaft und Verwaltung
2. Hochschulspezifisches Projektmanagement
3. Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitermotivation
4. Implementierung von Organisationsentwicklungsprozessen an Hochschulen, an denen es bislang keine Organisationsentwicklung gab
5. Die Rolle von Führung in der Organisationsentwicklung

Unter dem Motto „Paradoxien der Hochschule“ klang der erste Veranstaltungstag mit kabarettistischen Einblicken in die Hochschulkultur aus.

Der zweite Veranstaltungstag begann mit einem Vortrag zu der Frage, welche Möglichkeiten zur Entwicklung der „Organisation Hochschule“ bestehen (siehe Beitrag Kühl Seite 1). Diese soziologische Betrachtung der Organisationsentwicklung im Hochschulbereich lieferte einen theoretischen Beitrag zum Verständnis der Ansatzpunkte und Wirkungsweise von OE-Maßnahmen an Hochschulen. Daran schloss sich eine längere Arbeitsphase in Kleingruppen an.

Dabei hatten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Gelegenheit, Erfahrungen des Einsatzes von Methoden der Organisationsentwicklung anhand von Praxisbeispielen vorzustellen und sich über Schwierigkeiten und Lösungswege auszutauschen. Basis für die Diskussion bildete der fachliche Input, d. h. die Vorstellung von Fallstudien durch Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Folgende thematische Arbeitsgruppen wurden durch die Organisatoren des Forums angeboten:

1. Studierenden- und Prüfungsverwaltung vor dem Hintergrund von Bologna
2. Einführung von Finanzbuchhaltung
3. Reorganisation im Bau- und Gebäudemanagement
4. IT & Change
5. Kooperation/Fusion
6. Leadership
7. Budgetierung/Globalhaushalt

Das inhaltliche Spektrum der Arbeitsgruppen wurde von HIS sowohl anhand des Interesses der Teilnehmerinnen und Teilnehmer als auch auf Basis der Erfahrungen der eigenen Beratungspraxis festgelegt. Es handelt sich bei den sieben Themenfeldern um diejenigen Arbeitsgebiete, in denen

gegenwärtig aus Sicht von HIS am häufigsten OE-Prozesse an Hochschulen durchgeführt werden. Abgebildet werden sollte damit ein breites inhaltliches Spektrum, in dem der Einsatz von Methoden und Techniken der Organisationsentwicklung erfolgen kann. Darüber hinaus bestand die Zielsetzung des ersten FORUMS Organisationsentwicklung darin, Organisationsentwicklerinnen und Organisationsentwicklern unabhängig von ihrem gegenwärtigen fachlichen Arbeits- und Themenschwerpunkt zusammenzubringen und den Austausch zu fördern. Eine zu starke Einengung des Themenfeldes erschien vor diesem Hintergrund als kontraproduktiv.

Das Forum Organisationsentwicklung erzeugte bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine positive Resonanz. Dabei wurde HIS ermutigt, das Forum Organisationsentwicklung fortzuführen: Nachdem 2007 die sehr große Bandbreite der Arbeit von Organisationsentwicklerinnen und Organisationsentwicklern an Hochschulen abgebildet und dabei auch deren Bedürfnisse und Erwartungen erfasst wurden, soll in zukünftigen Veranstaltungen des FORUMS Organisationsentwicklung jeweils eine spezifische Thematik besonders fokussiert werden.

Zu den Autoren

Dr. Peter Altvater ist stellvertretender Arbeitsbereichsleiter in der Abteilung Hochschulentwicklung. Nach dem Studium der Sozialwissenschaften und der Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter in sozialpsychologisch orientierten Forschungsprojekten hat er die Einführung von Gruppenarbeit in Industrieunternehmen betreut. Seit 1999 ist er für die HIS GmbH tätig und verantwortet als Projektleiter komplexe Reorganisationsprozesse an Hochschulen. Schwerpunkte seiner Tätigkeit in den letzten Jahren waren die Vorbereitung und Begleitung von Fusionen und Kooperationen. Ausgewählte Veröffentlichungen:

- Peter Altvater: Anforderungen an das Qualitätsmanagement in Hochschulen. In: HIS-Magazin Nr. 4/2007, S. 7f.
- Joachim Müller/Peter Altvater: Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen. In: HIS-Magazin Nr. 2/2007, S. 11f.
- Peter Altvater: Supportprozesse im Gebäudemanagement. In: HIS:Forum Hochschule, 6/2007, S. 55ff.
- Peter Altvater: Strategische Partnerschaft der Fachhochschulen Frankfurt und Wiesbaden. In: HIS-Magazin Nr. 1/2007, S. 10f.

E-Mail: altvater@his.de

Dr. Yvonne Bauer ist Projektleiterin im Arbeitsbereich Organisations- und Managementberatung der Abteilung Hochschulentwicklung bei HIS. Als Sozialwissenschaftlerin und ausgebildete Personal- und Organisationsentwicklerin führt sie seit 2003 Reorganisations-, IT-, Kooperations-, und Evaluationsprojekte an Hochschulen durch. Ihr derzeitiger Arbeitsschwerpunkt liegt in der Etablierung neuer Arbeitsorganisationen in der Lehre und Verwaltung von BA- und MA-Studiengängen. Ausgewählte Veröffentlichungen:

- Carsten Bartels, Yvonne Bauer: Supportprozesse in Studium und Lehre. In: HIS:Forum Hochschule 6 | 2007, S. 17ff.
- Carsten Bartels, Yvonne Bauer, Harald Gilch: Reorganisation der Studierenden- und Prüfungsverwaltung. In: HIS:Forum Hochschule 1 | 2006, S. 21ff.
- Yvonne Bauer, Joachim Müller: Vergleichen will (an-)gelernt sein - Gruppendynamische Aspekte im prozessorientierten Benchmarking. In: HIS-Kurzinformation Bau und Technik, B5/2005, S. 41ff.

E-Mail: bauer@his.de

Dr. Lars Degenhardt ist seit 2006 wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der HIS Hochschul-Informations-System GmbH. Als Sozialwissenschaftler mit Zusatzqualifikationen in systemischer Organisationsberatung und Supervision leitet er das Kompetenzzentrum Prüfungsverwaltung der HIS GmbH. Arbeitsschwerpunkte sind IT-Einführungsprojekte sowie Reorganisations- und Evaluationsprojekte im Kontext des Bolognaprozesses.

E-Mail: degenhardt@his.de

Dr. Harald Gilch, Diplom-Physiker, ist seit 1999 wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH und leitet dort den Arbeitsbereich Organisations- und Managementberatung. Arbeitsschwerpunkte sind gegenwärtig die Unterstützung von IT-Einführungsprojekten im Zusammenhang mit der Umsetzung von Bologna und der Einführung neuer Steuerungsinstrumente sowie das Benchmarking von Hochschulverwaltungen. Ausgewählte Veröffentlichungen:

- Carsten Bartels, Yvonne Bauer, Harald Gilch: Reorganisation der Studierenden- und Prüfungsverwaltung. In: HIS:Forum Hochschule 1 | 2006, S. 21ff.
- Harald Gilch, Ralf Tegtmeier: Benchmarking im Bau- und Gebäudemanagement. In: HIS-Kurzinformation Bau und Technik B5/2005, S. 21ff.
- Harald Gilch, Susanne Meyer, Henning Cloes: Modularisierung - Herausforderung für Hochschulverwaltung und Prüfungsorganisation. In: HIS-Kurzinformation A6/2005, S. 35ff.

E-Mail: gilch@his.de

Dr. Stefan Kühl, Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld. Forschungsgebiete: Gesellschaftstheorie, Organisationssoziologie, Interaktionssoziologie, Industrie- und Arbeitssoziologie, Professionssoziologie, Wissenschaftsgeschichte. Organisationsberater der Fa. Metaplan. Ausgewählte Veröffentlichungen:

- Stefan Kühl: Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der perfekten Organisationsstruktur. Weinheim 2000
- Stefan Kühl: Organisationsberatung. Konturen eines dritten Weges jenseits von betriebswirtschaftlicher Beratung und systemischer Prozessberatung. In: Organisationsentwicklung, H. 3/2005, S. 64ff.
- Stefan Kühl: Die geringe Hebelwirkung von Personalentwicklung. Ein Diskussionsbeitrag. In: Organisationsentwicklung, H. 1/2007, S. 42ff.
- Stefan Kühl: Von Autonomie, Reform und Demobükratien. Eine kleine Luhmann-Nachherzählung. In: Forschung & Lehre H. 7/2007, S. 388ff.

E-Mail: StefanKuehl@Metaplan.com

Dr. Katharina Peters ist Soziologin und Organisationsentwicklerin. Ihre Forschungs- und Tätigkeitsgebiete sind Restrukturierungen im öffentlichen Sektor. Seit 4 Jahren arbeitet sie als Organisationsentwicklerin für die Georg-August-Universität Göttingen, vorrangig in der Projektkonzeption und -Umsetzung zu Themengebieten von Studium und Lehre. Veröffentlichung:

- Katharina Peters: When reform comes into play: Budgeting as Negotiations between Administrations. In: Accounting, Organizations and Society 26 (2001), S. 521ff.

E-Mail: katharina.peters@zvw.uni-goettingen.de

Dr. Thomas Schröder ist seit 2003 wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Strategieberatung von Hochschulen (Kooperationen und Fusionen), der Begleitung von Reorganisationsmaßnahmen im administrativen Bereich sowie der Durchführung und Weiterentwicklung von Benchmarking-Verfahren.

E-Mail: schroeder@his.de

HIS, Goserieide 9, 30159 Hannover

Postvertriebsstück, Deutsche Post AG, Entgelt bezahlt, 61246

Herausgeber:

HIS-Hochschul-Informationen-System GmbH
Goseriede 9, 30159 Hannover
www.his.de

Verantwortlich:

Prof. Dr. Martin Leitner

Erscheinungsweise:

In der Regel mehrmals im Quartal

Hinweis gemäß § 33 Datenschutzgesetz (BDSG):

Die für den Versand erforderlichen Daten (Name, Anschrift) werden elektronisch gespeichert.

ISSN 1863-5563

