

EvaNet-Positionen 10/2003

**Prof. Dr. Anke Hanft,
Professur für Weiterbildung an der
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg**

Evaluation und Organisationsentwicklung

Eröffnungsvortrag zur
6. Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval)
„Evaluation und Organisationsentwicklung“
08. - 10. Oktober 2003 in Hamburg

Inhalt

1. Einleitung	2
2. Evaluation als Bestandteil der Organisationsentwicklung	3
3. Organisationsentwicklung als Bestandteil der Evaluation	5
4. Evaluation als unabhängige Variable im organisatorischen Wandel	9
5. Organisatorischer Wandel als emergenter Prozess	11
6. Fazit	14
7. Literatur	16
Zur Autorin	17

1. Einleitung

Sich mit Evaluation und Organisationsentwicklung zu befassen, bedarf zunächst einer Konkretisierung. Was meint Organisationsentwicklung (OE) und welche Bedeutung kommt ihr im Zusammenhang mit der Evaluation zu? Ist Evaluation ein Bestandteil der OE oder umgekehrt OE ein Bestandteil der Evaluation? In welchem Kontext steht OE und in welchem Evaluation zum organisatorischen Wandel? Ist OE, sind beide mittlerweile durch neuere Konzepte wie Organisationsberatung, organisationales Lernen, Veränderungs- oder Qualitätsmanagement ergänzt oder gar ersetzt worden?

Dass sowohl OE als auch Evaluation auf organisatorische Veränderungen abzielt, dürfte unstrittig sein. Welche Bedeutung ihnen aber in diesem Prozess zukommt, wird seit einiger Zeit durchaus kontrovers diskutiert. Kritiker vertreten die Auffassung, dass herkömmliche Instrumente und Verfahren der Organisationsentwicklung in Phasen des rapiden gesellschaftlichen Wandels nicht mehr greifen, sich als zu wenig flexibel erweisen. Andere wenden ein, dass diesen Ansätzen schon immer ein schiefes Verständnis vom Wandel in Organisationen anhaftete (Schreyögg 1998, 526). Insbesondere in der Organisationsforschung hat man sich in den vergangenen Jahren mit diesen Problemen befasst und ist dabei der Frage nachgegangen, inwieweit Wandel planbar ist und über den Einsatz von Steuerungsinstrumenten, zu denen auch die Evaluation zählt, gestaltet werden kann.

Die unzureichende Einbeziehung ihrer Forschungsergebnisse in die Organisationsentwicklung wird von Organisationsforschern dafür verantwortlich gemacht, dass die an OE geknüpften Erwartungen sich in der Vergangenheit nicht immer erfüllt haben. Auf die Gründe dieser durchaus wechselseitigen Ignoranz möchte ich hier nicht eingehen. Stattdessen möchte ich versuchen, das Versäumte ein wenig nachzuholen, in dem ich auf Grundlage neuerer organisationstheoretischer Ansätze dem Phänomen (oder auch Problem) des geplanten organisatorischen Wandels nachgehe. Damit dies nicht zu theoretisch, zu trocken wird, werde ich meine Ausführungen an Praxisbeispielen zu belegen versuchen, die überwiegend aus dem Hochschulkontext stammen. Sie lassen sich aber m. E. problemlos auf andere Organisationen übertragen.

Nachfolgend soll daher zunächst versucht werden, das Verhältnis von OE und Evaluation zu klären:

- Ist Evaluation ein Bestandteil der OE oder umgekehrt OE ein Bestandteil der Evaluation?
- Dann wird es um die Frage gehen, in welchem Verhältnis beide zum organisatorischen Wandel stehen.
- Weiterhin möchte ich untersuchen, ob es einen organisatorischen Wandel unabhängig von OE und Evaluation gibt, beide also in ihrer Bedeutung für organisatorische Veränderungen überschätzt werden.
- Und auf Grundlage dieser Überlegungen möchte ich dann einige Vorschläge zu einer modifizierten Einbeziehung von OE und Evaluation in den geplanten organisatorischen Wandel unterbreiten.

2. Evaluation als Bestandteil der Organisationsentwicklung

Die gemeinsamen Wurzeln von OE und Evaluation wurden in den 40er Jahren gelegt, als Kurt Lewin mit dem Survey-Feedback-Ansatz das bis heute bestehende Grundprinzip formulierte, Ausgangspunkt jeder organisatorischen Entwicklung müsse eine systematische und möglichst quantifizierte Organisations- und Führungsdiagnose sein. Evaluation wurde damit zum unverzichtbaren und zentralen Bestandteil jeder OE.

Ausgehend von der Problemerkennung erfolgt eine Problemdiagnose, die erhobenen Daten werden an die Beteiligten zurückgekoppelt, um auf Grundlage ihrer Analyse Veränderungsmaßnahmen einzuleiten und umzusetzen, deren Realisierung dann in einem Soll-Ist-Vergleich überprüft und ggf. wiederum in eine erneute Problemdiagnose überführt wird. In dieser Form gehört das Survey-feedback (neben der Gruppendynamik und der Aktionsforschung) bis heute zu den wichtigsten methodischen Ansätzen der OE.

Lewin ließ sich bei der Entwicklung seines Modells von folgenden Grundprinzipien leiten:

1. Harmonieprinzip. Leistungsziele der Organisation und die Verbesserung der Arbeitsqualität für die Beschäftigten sollen miteinander in Deckung gebracht werden. Ziel ist (nach einer Definition von Burkard Sievers (1977)) die Erhöhung

der Effektivität von Organisationen bei gleichzeitiger Optimierung der Selbstverwirklichungs- und Selbstbestimmungsmöglichkeiten der Organisationsmitglieder im Arbeitsprozess.

2. Beteiligungsprinzip: Die einzelnen Schritte der OE sollen sich auf Grundlage offener Information und aktiver Mitwirkung der Betroffenen vollziehen. Ein Organisationsentwicklungsprozess muss von der Gesamtheit der Organisationsmitglieder der betroffenen Einheit (Kollegium, Abteilung, Gesamtorganisation) getragen werden.
3. Prinzip der Veränderungen als sequentieller Prozess: OE vollzieht sich in mehreren, in ihrem Verlauf immer gleichförmigen Phasen: Sie startet mit der Problemanalyse, hierauf folgt die Planung von Veränderungen, deren Durchführung und schließlich ihre Auswertung.
4. Ausgangspunkt ist dabei immer die Problemanalyse. Der Diagnostik oder in unserem Fall, der Evaluation, kommt also zentrale Bedeutung in diesem Prozess zu. Allen Veränderungen sollte eine umfassende Problemanalyse vorausgehen.

Während das dritte und vierte Grundprinzip weiterhin als konzeptioneller Ankerpunkt für nahezu alle Veränderungsmanagement-Ansätze gilt (ich komme später darauf zurück), hat sich, was die Beteiligung der Mitarbeiter und gleichberechtigte Berücksichtigung ihrer Interessen angeht, bereits in den 80er Jahren ein Wandel vollzogen.

Positiv formuliert kann man sagen, dass in dieser Zeit die Veralltäglicung der OE stattgefunden hat. Beteiligung wurde als selbstverständlicher Bestandteil des geplanten organisatorischen Wandels akzeptiert. Kein Qualitäts- und Veränderungsmanagement ohne Einbeziehung der Mitarbeiter, keine Reorganisation, in die Mitarbeiter nicht in irgendeiner Form eingeschaltet sind. Zwei Motive, die OE aus Sicht des Managements attraktiv machte und ihr zum Durchbruch verhalfen: Erstens konnte das Wissen der Beschäftigten für das Unternehmen fruchtbar gemacht werden (Beispiel Qualitätszirkel), zweitens gelang es, betriebliche Veränderungen sozialverträglich abzufedern. Organisationsentwickler sahen sich immer mehr in der Rolle, Veränderungen, die an anderer Stelle beschlossen wurden, möglichst friktionsfrei im Unternehmen umzusetzen. Das Ziel der gleichberechtigten Berücksichtigung von Organisations- und Mitarbeiterinteressen im OE-Prozess

wurde fallen gelassen, betriebswirtschaftliche Kategorien wie Effizienz und Effektivität dominierten gegenüber den ursprünglich humanistisch geprägten Leitideen. Beteiligung ja, aber mit dem Ziel der gemeinsamen Weiterentwicklung des Unternehmens, dem sich Mitarbeiterinteressen unterzuordnen hatten. Das Harmonieprinzip war damit aufgegeben und Beteiligung auf die aus betrieblicher Sicht funktionalen Aspekte reduziert.

Das Phasenkonzept, so wie Lewin es vorschwebte, existierte zwar weiterhin, war aber seines konzeptionellen Rahmens entkleidet und in teilweise unabhängig voneinander operierende Teileinheiten zerstückelt. Beteiligt wurden Mitarbeiter an der Diagnose, beteiligt auch an der Realisierung von Maßnahmen, Planungsprozesse und Entscheidungen darüber, welche Maßnahmen realisiert werden sollten, erfolgten an anderer Stelle. Methoden, Instrumente und Verfahren der OE hatten sich dem Primat der Nützlichkeit unterzuordnen.

Die Evaluation erlebte in dieser Phase einen Bedeutungszuwachs, sie konnte sich als diagnostisches Instrument innerhalb des immer bedeutsamer werdenden betrieblichen Controllings verselbstständigen und begann sich von der OE zu lösen (oder emanzipieren?). Wurde also OE zum Bestandteil der Evaluation?

3. Organisationsentwicklung als Bestandteil der Evaluation

Evaluation, ob als Selbst- oder Fremdevaluation, basiert auf der Befragung der Betroffenen. Dies sind in der Regel die Organisationsmitglieder, ohne deren Einschätzungen keine Evaluation möglich wäre. Mit der zunehmenden Verbreitung von Evaluationsverfahren dürfte somit auch diese Form der Beteiligung eine neue Stufe der Quantität erreicht haben, wie ist es aber um die Beteiligungsqualität bestellt? Beinhaltet Beteiligung, die auf die Phase der Diagnose beschränkt ist, auch Elemente der Organisationsentwicklung? Zur Klärung dieser Fragen ein Beispiel aus dem Hochschulbereich:

Beispiel Lehrevaluation:

Nach basisgesteuerten studentischen Vorlesungskritiken in den 70er Jahren, nach den durch die neu gegründeten hochschuldidaktischen Zentren methodisch und

instrumentell verfeinerten Evaluationsmethoden in den 80er Jahren, wurden Lehrevaluationen Anfang der 90er Jahre zentral unterstützt und flächendeckend eingeführt. Evaluation, in eigenen Agenturen institutionalisiert, bedient sich heute verschiedenster Verfahren, wie Rankings, Selbst- oder Fremdevaluationen, formativer oder summativer Ansätze oder Peer-Reviews. Datenerhebungen erfolgen über Selbstbeschreibungen, werden mit Fremdbeobachtungen der Peers abgeglichen, an die Beteiligten zurückgespiegelt, von diesen analysiert und bewertet, bevor sie dann in Gutachten und Empfehlungen einfließen (Bühlow-Schramm, M., 2000). Ein sozialwissenschaftlich fundiertes und aufwändiges Vorgehen, in dem der Beteiligung der Betroffenen ein hoher Stellenwert zukommt. OE-Prinzipien sind somit Bestandteil jeder Evaluation. Aber kann man nicht auch sagen, dass sich OE hier in Evaluation erschöpft?

Jede Intervention, das wissen wir heute, bedeutet einen Eingriff in die Organisation und verändert diese auch. Insofern trägt jede Evaluation, auch wenn sie über die Phase der Problemdiagnose nicht hinausreicht, zur Organisationsentwicklung bei. Nur handelt es sich hier um einen emergenten, in seinem Verlauf nicht planbaren OE-Prozess. Mit der Evaluation werden Effekte erzielt, die zwar nicht intendiert waren, gleichwohl aber zur Verbesserung des organisatorischen Leistungsvermögens beitragen können. So haben die Beteiligten einer Evaluation Gelegenheit zur Reflexion ihrer Arbeitszusammenhänge, kommen sich dabei menschlich näher, entwickeln Verständnis für andere Sichtweisen und verbessern dadurch ihre Kommunikationsstrukturen. Dies sind organisationsseitig durchaus gewünschte Effekte, die aber mit geplanten OE-Prozessen, mit intendierten Veränderungen allenfalls in einem mittelbaren Zusammenhang stehen.

Zurück zu den Lehrevaluationen: Trotz inzwischen jahrelanger Lehrevaluationen bezweifeln viele, dass Evaluation die Qualität der Lehre verbessert hat. So beklagt beispielsweise Berthold in einer aktuellen HRK-Veröffentlichung zur Qualitätssicherung an Hochschulen, dass „so manche umfangreiche Evaluationsberichte relativ folgenlos blieben und mittlerweile einige zig-tausend Lehrevaluationsbögen unausgewertet in Aktenschränken auf den Tag ihrer Vernichtung warten.“ (Berthold 2002, 160). Befragt man die Beteiligten in Hochschulen nach ihrer Meinung, dann erhält man ein sehr heterogenes Bild, das von überaus kritischen Stellungnahmen („Das bringt doch nichts.“ „Viel Aufwand mit

geringem Ertrag.“ „Was soll denn dabei rauskommen.“) bis hin zu ausgesprochen positiven Bewertungen reicht. Interessanterweise werden die Potenziale der Evaluation vor allem von den Leitungsebenen gesehen, während an der Basis kritische Stimmen überwiegen.

Negative Einschätzungen der Evaluation richten sich vor allem gegen die – gemessen am Aufwand – aus Sicht der Beteiligten nur geringen Effekte der Evaluation. Der vielfach geäußerten Kritik, durch die (Über-)Betonung der Problemanalyse viel Energie und Zeit zu binden und dabei die Maßnahmenplanung zu vernachlässigen, ist zwischenzeitlich mit einer Weiterentwicklung der Verfahren begegnet worden. Zumeist besteht diese darin, Evaluation mit Zielvereinbarungen zu verknüpfen. Auf Grundlage des Evaluationsgutachtens werden zwischen Management und den betroffenen Subeinheiten verbindliche Absprachen für die in einem bestimmten Zielzeitraum zu erreichenden Verbesserungen getroffen.

Ich möchte gern daran glauben, dass die Verknüpfung der Evaluation mit dem Instrument der Zielvereinbarung tatsächlich die Verbindlichkeit in Richtung Organisationsentwicklung erhöht. Gleichzeitig habe ich aber die Befürchtung, dass das Instrument der Zielvereinbarung damit maßlos überschätzt wird. Auch wohlmeinende Experten bemängeln, dass mit einer Ziel-Vereinbarung noch lange nicht deren Umsetzung einhergeht. Der kausale, uns völlig vernünftig und vor allem vertraut erscheinende Zusammenhang zwischen der Vereinbarung und ihrer Umsetzung wird in der Organisationsforschung schon seit vielen Jahren angezweifelt. Hauptargument ist dabei, dass die Realität von organisationalen Veränderungsprozessen in diesen Kausalmodellen weitgehend ausgeblendet bleibt.

Dass es im wirklichen Leben weitaus weniger rational zugeht, als uns Lewin oder auch die Verfechter des Managements by Objectives glauben machen wollen, haben March & Simon bereits 1958 in ihrem Modell der begrenzten organisatorischen Rationalität nachgewiesen, das inzwischen durch eine Vielzahl soziologisch geprägter Organisationsuntersuchungen – und nicht zuletzt auch durch unsere eigenen Erfahrungen – bestätigt wurde. Organisatorischen Veränderungen geht demnach

- oftmals keine Problemanalyse oder Evaluation voraus. Organisationen verändern sich, ohne dass Ursachen zuschreibbar oder in Zielvereinbarungen festgehalten sind (So hat sich z.B. die Bereitstellung von Lehrmaterialien als Download-

Dateien auf lehrstuhleigenen Websites als ein von Studierenden überaus geschätzter Support nahezu schleichend durchgesetzt. Ein Problem, das einer Diagnose bedurft hätte, hat es zuvor nicht gegeben und in Zielvereinbarungen ist dieser Service nie eingeflossen).

- Veränderungen fließen oftmals erst im Nachhinein in Zielvereinbarungen ein, weil sich die Verfahren gegenüber der Veränderungsdynamik in Organisationen als zu träge erweisen (Beispiel: Einführung des „Bachelor of Business Administration in Small and Medium Enterprises (BBA) an der Universität Oldenburg: <http://www.uni-oldenburg.de/bba/>). Ziele werden also erst nachträglich konstruiert.
- Aus Evaluationen abgeleitete Zielvereinbarungen werden gar nicht umgesetzt, weil sie das Commitment, die Interessen oder auch die Motivation der beteiligten Akteure nicht berühren (Dekane an Hochschulen tun daher gut daran, Zielvereinbarungen auf ihren unmittelbaren Einflussbereich zu begrenzen. Die Lehre zählt für viele nicht dazu.).

Veränderungen in Organisationen lassen sich also nur schwer in ein Phasenkonzept einpressen, statt dessen erleben wir, dass Probleme, Lösungen und Handlungsempfehlungen im organisatorischen Alltag bunt durcheinander gewürfelt werden, bis am Ende keiner mehr weiß,

- welche Lösungen aus welchen Problemen resultieren,
- welche Probleme bei welchen Entscheidungsbedingungen behandelt werden und
- welche Personen für welche Entscheidungen zuständig sind.

Carbage-Can-Modell des Organisierens haben dies Cohen, March und Olsen (1972) genannt. Wenn es also zutrifft, dass Veränderungen gemessen an unseren normativen Vorstellungen nur schwer steuerbar sind, wie vollziehen sie sich dann und welche Einflussmöglichkeiten hat hierbei das Management? Welche Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der Evaluation zu, die doch ihre Reichweite als Steuerungsinstrument in den vergangenen Jahren erheblich ausbauen konnte?

4. Evaluation als unabhängige Variable im organisatorischen Wandel

Evaluationen sollen, so zwei der ihnen zugeschriebenen Hauptfunktionen, Entscheidungsgrundlagen liefern für die Planung und Steuerung von Prozessen. Weiterhin dienen sie der Legitimation, dem Nachweis erbrachter Leistungen oder erreichter Ziele. Diese Funktionen lassen sich durchaus als Elemente des Phasenkonzeptes interpretieren, werden im organisatorischen Alltag allerdings anders eingesetzt, als dieses es vorschreibt. Lassen Sie uns hierzu wiederum einen Blick in die Praxis werfen:

Beispiel Einsparungen/Optimierungen in Niedersachsen

Sie wissen möglicherweise, dass die niedersächsischen Hochschulen vor erheblichen Einsparungen stehen. Diese sollen nicht, wie häufig üblich, nach der Rasenmäher-Methode erfolgen, sondern als „Optimierungskonzept“ daherkommen. Hierzu zieht die Landesregierung einen Kriterienkatalog heran, zu dem auch Lehr- und Forschungsevaluationen zählen. Fächer, die gut evaluiert wurden, sollen nicht um ihren Bestand fürchten müssen, wenn sie zudem über entsprechend hohe Auslastungsquoten, Absolventenzahlen etc. verfügen. Ein durchaus rationales Verfahren, so hat es den Anschein.

Wenn man sich nun die Realität des gegenwärtig unter einem hohen Zeitdruck durchgeführten Entscheidungsprozesses anschaut, dann ist dieser nicht frei von Paradoxien. Fächer, die in der vergangenen Woche aufgrund positiver Evaluationen und hoher Studierendenzahlen als Profil-Eckpfeiler ausgebaut werden sollten, stehen nun aufgrund ihres hohen Einsparpotenzials auf der Streichliste, um sie dann in der nächsten Woche – nach zähem Machtkampf der beteiligten Akteure – in abgespeckter Form zu erhalten.

Evaluationsergebnisse werden in diesem Prozess instrumentell nur dann und dort genutzt, wo sie den Akteuren, egal auf welcher Ebene, für die Durchsetzung ihrer Interessen dienlich sind. Fächer, die sich bislang um die Umsetzung von Zielvereinbarungen - auf Grundlage von Evaluationen - nicht kümmerten, ziehen diese nun plötzlich zur Legitimation ihrer eigenen Handlungsstrategien heran. Die Landesregierung wiederum nutzt Evaluationen, um die Durchsetzungsmacht ihrer bereits getroffenen Entscheidungen zu erhöhen. Und Hochschulleitungen entscheiden sich für oder gegen den Erhalt von Fächern, völlig unabhängig von

deren Evaluationen, weil die Altersstruktur des Personals eine schnelle Erfüllung der Einsparauflagen gewährleistet. Evaluationen werden negiert und verschwiegen oder aber in den Vordergrund gerückt, wenn sich dies im Machtpoker als nützlich erweist. Immer aber geht es um Partialinteressen, hinter die Interessen einer geplanten organisatorischen Entwicklung zurücktreten müssen. Die Vernachlässigung dieser Faktoren ist der OE immer wieder vorgeworfen worden, Schreyögg (1998, 525) hat ihr in diesem Zusammenhang eine generelle Naivität gegenüber den Machtstrukturen in Organisationen bescheinigt.

Nun handelt es sich bei der gegenwärtigen niedersächsischen Situation sicherlich um einen Sonderfall des organisatorischen Wandels, dem die Organisationstheorie allerdings sehr viel Aufmerksamkeit gewidmet hat. Organisationen, so kann immer wieder beobachtet werden, verharren in ihren Routinen und zeigen erst dann Bereitschaft zu echten Reformen, wenn sie in ihrem Bestand gefährdet sind. Für Hochschulen gilt diese organisatorische Weisheit in besonderem Maße, das hat seine Gründe (wesentlich basierend in fehlenden Sanktions- und Einflussmöglichkeiten der Leitungsebenen, einflussreichen Expertensystemen etc.), die hier nicht Thema sind. Für unseren Zusammenhang ist allerdings interessant, dass die Fächer noch nie so viel Beweglichkeit gezeigt haben, noch nie so veränderungsbereit waren, wie in der gegenwärtigen Situation. Ob es um die Einführung von Bachelor und Master geht, um disziplinübergreifende Kooperationen, um Zukunftsausrichtungen etc., die Fächer, die am meisten unter Druck geraten sind, zeigen die größte Innovationsbereitschaft. Plötzlich nehmen sie auch die Ergebnisse der Evaluationen ernst, binden sie ein in die Entwicklung ihrer Konzepte und nutzen sie als Beleg für ihre Gestaltungsbereitschaft.

Nun ist dies sicherlich nicht die Situation, die wir uns wünschen, um der Evaluation größere Bedeutung zu geben und eine Schlussfolgerung, Evaluation mündet nur dann in eine echte Organisationsentwicklung ein, wenn sie mit Daumenschrauben einhergeht, wäre sicherlich fatal. Wichtig ist aber die Frage, ob ein tatsächlicher, für alle sichtbarer organisatorischer Wandel eines solchen Drucks bedarf oder auch unter normalen Bedingungen erzeugt werden kann.

5. Organisatorischer Wandel als emergenter Prozess

Warum fällt Organisationen die Überwindung von Routinen so schwer? Wie vollzieht sich Wandel in einem „normalen“ organisatorischen Umfeld und welche Rolle fällt hier der Evaluation zu?

Beispiel: Weiterbildung

Weiterbildung zählt laut HRG zu den Kernaufgaben der Hochschulen, wird von diesen aber, falls überhaupt, dann nur am Rande wahrgenommen. Eine kürzlich von uns durchgeführte Meta-Evaluation der Fächer hat ergeben, dass von einer gezielten Planung von Weiterbildungsangeboten in den Fakultäten nicht die Rede sein kann. Interessanterweise stellt dieses offensichtliche Defizit aber gar kein Problem dar: Obwohl bei der Analyse der erhobenen Daten zweifelsfrei erkennbar wird, dass die Fakultäten eine ihnen per Gesetzgebung übertragene Aufgabe sträflich vernachlässigen, spielt dies in der Evaluation und in den daran geknüpften Folgeprozessen so gut wie keine Rolle:

- In den Gutachten wird das Weiterbildungsdefizit gar nicht thematisiert.
- In Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitungen und Fakultäten fließt dieses Thema allenfalls am Rande ein.
- In der Wahrnehmung der Hochschullehrenden gehört Weiterbildung zu den Aufgaben, denen sie sich, falls überhaupt, außerhalb der Hochschulen widmen.

An dieser Situation hat sich trotz jahrelanger eindringlicher Empfehlungen von HRK, BLK, KMK, Bologna usw., diesem Bereich größere Aufmerksamkeit zu widmen, nichts geändert.

Aus einer systemischen Perspektive lassen sich diese Phänomene natürlich erklären. Organisationen verfügen über kognitive Filter, nehmen nur das wahr, was zum vorhandenen System passt und blenden anderes aus. Weiterbildung befindet sich aus Sicht aller Akteure außerhalb der Systemgrenzen, was dazu führt, sie institutionell zu vernachlässigen. Selbst Gutachter, die den Blick der Organisation für andere Sichtweisen öffnen sollten, sind, da sie ähnlichen Systemen entstammen, gegenüber dieser Aufgabenstellung blind. Weiterbildung taucht also in den Evaluationen als verbesserungsbedürftiges Problem nicht auf, kann daher auch nicht

Gegenstand geplanter organisatorischer Veränderungen auf Grundlage der Evaluationen sein.

Gleichwohl bin ich der Überzeugung, dass es gerade dieser Bereich ist, der die Hochschulen in den kommenden Jahren nachhaltig verändern wird. Verantwortlich hierfür sind eine Reihe sich nahezu parallel vollziehender kontingenter Entwicklungen, die hier nur in einigen Stichworten benannt sein sollen:

- Aufgrund der chronischen Unterfinanzierung der Hochschulen suchen Dekane und Hochschulleitungen nach neuen Einnahmelmöglichkeiten (Die Universität Potsdam hat beispielsweise in ihrem strategischen Entwicklungskonzept beschlossen, jährlich 10 Mill. DM über Einnahmen in der Lehre, vor allem in der Weiterbildung, zu erwirtschaften (Klein 2000)).
- Mit der Einführung konsekutiver Studiengänge wird es zu einer zunehmenden Verschmelzung von Aus- und Weiterbildung kommen. So plant die niedersächsische Landesregierung beispielsweise quantitative Vorgaben im Verhältnis von Bachelor- und Masterstudierenden (nur noch 50 Prozent der Studierenden sollen nach Abschluss des Bachelors ein kostenfreies Masterstudium durchlaufen dürfen). Damit eröffnen sich für die Weiterbildung erhebliche neue Potenziale.
- Die im Bolognaprozess geforderte wechselseitige und institutionenübergreifende Anerkennung von Credits wird die Dynamik auf dem Weiterbildungsmarkt zusätzlich erhöhen. Vor kurzer Zeit noch undenkbar: Heute verhandeln wir an Hochschulen mit IHKs über die Qualitätssicherung ihrer Ausbildungsprogramme, um den Studierenden bei einem möglichen Übergang an die Hochschule die Anerkennung von Credits zu ermöglichen.

All diese Entwicklungen tragen zu dem bei, was ein Organisationstheoretiker einmal mit dem Begriff der „Unwiderstehlichkeit des Wandels“ belegt hat (Ortmann, G. 2000). Gemeint sind Veränderungen, die sich durchsetzen, auch wenn die Organisation bislang keinen Blick für sie erübrigte und als nicht zum System passend ignorierte.

Der Wandel von Organisationen erfolgt (nach der Komplexitätstheorie) entlang von „Pfadabhängigkeiten“ oder „Lock ins“. Damit sind sich selbst tragende, selbstverstärkende emergente Entwicklungen gemeint, die, wenn sie erst einmal

kritische Schwellen durchbrochen und genügend Schwung aufgenommen haben, nicht wieder so schnell verlassen werden können. Sind solche Phänomene erst einmal eingerastet (locked in), werden wir von ihnen erfasst, ohne sie einer bewussten Steuerung unterziehen zu können und ohne noch eine Chance zum Gegensteuern zu haben, egal, welcher Art Problemanalyse ihnen zugrunde liegt.

Auch „Lock ins“, dies mag beruhigen, vollziehen sich nicht unabhängig von handelnden Akteuren. Zu ihrer Durchsetzung bedarf es neben den oben geschilderten kontingenten Entwicklungen ermöglichende innerorganisatorischer Strukturen und Handlungskonstellationen:

- Einzelne Akteure, die Interesse an einem Ausbruch aus den Routinespielen haben und sich vom Nachweis ihrer Innovationsbereitschaft Vorteile erhoffen.
- Verfügbarkeit über Ressourcen, die nicht unbedingt monetär sein müssen. Der Zugang zu Informationen, die Besetzung von wichtigen Schnittstellen oder Expertenwissen können solche Ressourcen sein (vgl. Crozier & Friedberg 1979).
- „Blinde Flecken“ in der Organisation, die die Entfaltung neuer, innovativer Nischen ermöglichen, ohne bestehende Systeme dabei – zunächst - zu tangieren.
- Die Vernetzung mit weiteren Verbündeten, die sich ebenfalls Vorteile von einer Beteiligung/ihrer Risikobereitschaft versprechen.

Wandel vollzieht sich hier trotz Evaluation und völlig unabhängig von ihr, aber nicht losgelöst von handelnden Akteuren. Braucht tiefgreifender organisatorischer Wandel also weder Planung noch Evaluation?

In der organisationssoziologischen Literatur werden Veränderungsprozesse in Organisationen nach single loop (bzw. Anpassungslernen) oder double loop (bzw. Veränderungslernen) unterschieden (vgl. u.a. Argyris & Schoen 1978). Single loop meint die kleinen Veränderungen, die Anpassungen und Verbesserungen, die zum Funktionieren des Systems beitragen, ohne es in seinen Grundfesten zu berühren. Double loop verlangt dagegen die Aufgabe zentraler Wertvorstellungen und Handlungsmuster, bedeutet Umlernen für jedes Organisationsmitglied und oftmals die Aufgabe liebgewordener Gewohnheiten, die vielfach auch mit Einflussmöglichkeiten verbunden sind. Es ist daher verständlich, wenn Organisationsmitglieder es allenfalls bei kleineren Veränderungen belassen wollen

und unbequeme Formen des Wandels auf solche Situationen zu begrenzen versuchen, die ihnen unausweichlich erscheinen; es sei denn, es geht von ihnen ein Vorteil aus. Eine regelmäßige Diagnostik kann Anstoß für Anpassungslernen sein, führt aber nur selten zu fundamentalem Wandel. Um diesen zu bewirken, müssen verschiedene Faktoren zusammentreffen, Evaluation können hier allenfalls ein kleiner Baustein sein.

6. Fazit

Evaluation als diagnostische Grundlage für geplante organisatorische Veränderungen ist in ein weitaus facettenreicherem Umfeld eingebettet, als es das Modell von Lewin, aber auch neuere Ansätze der OE beschreiben. Für die Analyse der Zusammenhänge von OE und gesellschaftlichen Wandel hat die Organisationsforschung in den vergangenen Jahren interessante Erklärungen geliefert, die aber bislang nur unzureichend in Verfahren und Methoden eingeflossen sind. Was heißt das konkret:

Verabschieden müssen wir uns von der so vertraut erscheinenden Logik, Veränderungen in einer kausalen Abfolge von der Diagnose über die Maßnahmenplanung hin zur Realisierung denken zu können. Müssen wir damit aber die Leitidee der Planbarkeit organisatorischer Veränderungen in ihrer Gesamtheit aufgeben?

Sicherlich nicht. Wir müssen aber umdenken, indem wir Prozessen, Vernetzungen und komplexen Zusammenhängen größere Aufmerksamkeit widmen. Hier scheint mir das Phänomen der Emergenz ein bedeutsamer theoretischer Ausgangspunkt, der allerdings mit Blick auf seine Handlungsrelevanz in Organisationen zu konkretisieren ist.

Seit Giddens (1988) wissen wir, dass sich Veränderungen nicht ohne Beteiligung der Akteure vollziehen, dass sie es sind, die steuernd eingreifen und Strukturen (re-)produzieren. Auch ein angefahrener Zug kann gebremst oder beschleunigt werden, kann über Weichenstellungen in seiner Richtung beeinflusst werden. Neue Ideen werden von Menschen geboren, entwickelt und umgesetzt. Es sind also die Akteure, die letztlich die Veränderungen bewirken. Den Blick hier zu schärfen für

Chancen und Gelegenheiten, für Interessen und Absichten, für Möglichkeiten und Perspektiven, und für blinde Flecken, für noch nicht besetzte Felder in der Organisation, ist eine Aufgabe, vor der vor allem das Management steht. Es hierin zu unterstützen, kann eine zukünftige Aufgabe von Evaluation sein.

Dies bedeutet aber ihre Reformulierung. Evaluationen zu öffnen für die Wahrnehmung von Unterschieden, für Trends, für Keimzellen neuer Entwicklungen, für Bewegungen, die vom Commitment der Akteure getragen werden, schlicht: sich abzuwenden von der Problematisierung und Problemanalyse hin zu Ideengenerierung und Chancenwahrnehmung - und zu ihrer Durchsetzung, das ist die Herausforderung der Zukunft. Evaluatoren werden damit zu Agenten des Wandels - im besten Sinne.

Evaluation in ihrer gegenwärtigen Form kann nicht verhindern, von den organisatorischen Machteliten für Zwecke der Restrukturierung instrumentalisiert zu werden. Sich dieser ihrer Funktion bewusst zu sein, schafft Raum für die eigene strategische Positionierung. Diese könnte darin bestehen, dem radikalen, von oben oktroyierten Veränderungsprozess möglichst zuvor zu kommen, indem Anpassungs- und Veränderungslernen in den Alltag implementiert wird. Sensoren für eine zukunftsorientierte Entwicklung in Evaluation zu integrieren, könnte ein möglicher Weg sein. Für ein solches Verständnis von Evaluation sind die organisatorischen Machteliten allerdings erst noch zu gewinnen. Einigen der nachfolgenden Argumente gegenüber sollten sie aber zugänglich sein:

- Wenn eine mit großem Aufwand durchgeführte Diagnose letztlich nur ein kleiner Baustein im organisatorischen Veränderungsprozess ist, dann sollte der Aufwand für Evaluation so gering wie möglich gehalten sein.
- Das bedeutet, die Ziele und Zwecke, für die Evaluationen erfolgen, präzise zu definieren und Verfahren darauf abzustimmen. Vermeiden Sie Datenfriedhöfe.
- Weiterhin ist zu überprüfen, inwieweit Datenerhebungen automatisiert werden können. Hierzu sind entscheidungsrelevante Steuerungsparameter zu konzipieren und Datenerhebungen mit Blick auf diese Parameter zu optimieren. Einer Kooperation mit dem betrieblichen Controlling sollte nicht aus dem Weg gegangen werden.

- Konsequenzen der Evaluationen sind sichtbar und für die Organisationsmitglieder spürbar zu machen.
- Zielvereinbarungen sind in ihrer Bedeutung als Steuerungsinstrumente zu relativieren. Wir neigen im Moment zu dem Glauben, mit diesem Instrument einen Hebel in der Hand zu haben, mit dem die Realisierung von Planungen gelingt und vernachlässigen den Blick darauf, was nach der Vereinbarung tatsächlich geschieht. Evaluationsaufgabe könnte in diesem Kontext sein, Vollzugshemmnisse für Zielvereinbarungen zu untersuchen und zu beseitigen.
- Die durch die Automatisierung gewonnene Zeit sollte in tatsächliche Entwicklungsvorhaben investiert werden (Was mich seit Jahren ärgert ist die immer neue Konfrontation mit Gutachten, Beratungen oder Empfehlungen, ohne dass jemals jemand gesagt hätte, ich nehme diese Reorganisation in die Hand. Im Gegenteil: Nach jeder Evaluation die Erleichterung: Gottseidank, es ist vorbei. Die Durchführung beispielhafter Reformvorhaben, die Unterstützung der Beteiligten bei der Umsetzung, ist das, woran es mangelt. Manchmal ist da schon ausreichend, wenn Steine ins Rollen gebracht werden).

Kurz und knapp: Diagnose vereinfachen, wenn nicht gar automatisieren, Umsetzung und Handeln forcieren, der Verfestigung bestehender Strukturen konsequent entgegenwirken, dabei auch riskieren, dass falsche Wege beschritten werden. Die Reformulierung der Evaluation bedeutet letztlich den Aufbau dauerhaft implementierter Lern- und Veränderungskompetenzen. Nicht auf das zu fokussieren, was bereits ist, sondern auf das, was sein könnte, auf Potenziale. Eine Orientierung an diesen Grundsätzen dürfte der Evaluation neue Bedeutung im organisatorischen Wandel verleihen.

7. Literatur

Argyris, Ch., Schoen, D. (1978): Organizational learning. Reading.

Berthold, Ch. (2002): Von der Evaluation zur strategischen Hochschulentwicklung – 16 Thesen. In: Reil, Th., Winter, M. (Hg.): Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis. Bielefeld, S. 160-165.

Bühlow-Schramm, M. (2000): Evaluation als Qualitätsmanagement – ein strategisches Instrument der Hochschulentwicklung. In: Hanft, A. (Hrsg.):

Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied, S. 170-190.

Cohen, M.D., March, J., Olsen, J. (1972): A garbage can model of organizational choice. In: Administrative quarterly 1, S. 1-25.

Crozier, M., Friedberg, E. (1979): Macht und Organisationen. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts..

Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt/M..

Klein, A. (2000): Private Public Partnership im Bereich der Lehre an der Universität Potsdam. In: Hochschulwesen 1/2000.

March, J.G., Simon, H.A. (1958): Organizations. New York.

Ortmann, G. (2000): Die Trägheit der Universitäten und die Unwiderstehlichkeit des Wandels. Selbstreferentielle Endlos-Reformen an den Hochschulen. In: Laske, St., Scheytt, T., Meister-Scheytt, C., Scharmer, C. (Hrsg.): Universität im 21. Jahrhundert. Zur Inderdependenz von Begriff und Organisation der Wissenschaft. Mering, S. 375-396.

Schreyögg, G. (1998): Organisation. 2. überarb. Aufl. Wiesbaden.

Sievers, B. (1977): Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart.

Zur Autorin

Prof. Dr. Anke Hanft studierte Betriebswirtschaftslehre, Ökonomie und Wirtschaftspädagogik an der Hochschule für Wirtschaft in Bremen und an der Universität Oldenburg. Von 1986 bis 1988 war sie Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebswirtschaftslehre, Personal- und Ausbildungswesen, an der Universität Oldenburg. Danach wechselte sie in das Institut für Öffentliche Wirtschaft und Personalwirtschaft an der Universität Hamburg, wo sie 1991 promovierte und sich 1995 mit dem Thema »Personalentwicklung zwischen Weiterbildung und organisationalem Lernen« habilitierte (Verleihung der *venia legendi* für die Wirtschaftswissenschaften 1995).

Nach einem Forschungsaufenthalt an der University of California, Berkeley, USA, leitete sie 1996 bis 1997 das von der VW-Stiftung finanzierte Projekt »Systemische Organisationsentwicklung zur Stärkung der Eigenverantwortung« an der Universität Hamburg. 1997 erfolgte die Ernennung zur Professorin für das Fachgebiet »Weiterbildungsplanung und Weiterbildungsmanagement« an der Universität Koblenz-Landau. Dort leitete sie die zentrale wissenschaftliche Einrichtung »Zentrum für Weiterbildungsforschung und -management« (WFM) und das vom

Wissenschaftsministerium Rheinland-Pfalz geförderte An-Institut »Weiterbildung der Weiterbildenden in Rheinland-Pfalz« (AWW). Zum 1. Oktober 2000 wurde Frau Prof. Dr. Hanft auf die Professur Weiterbildung an der Universität Oldenburg berufen und mit der wissenschaftlichen Leitung des Wolfgang Schulenberg Instituts für Bildungsforschung beauftragt.

Frau Prof. Dr. Hanft hat in zahlreichen Kommissionen, Beiräten und Arbeitsgruppen mitgewirkt. Sie war Mitglied der Arbeitsgruppe »Wissenschaftliche Weiterbildung« der Hochschulstrukturkommission des Landes Rheinland-Pfalz (1997-2000), Mitglied des Arbeitskreises »Wissenschaftliche Weiterbildung« der Hochschulen in Rheinland-Pfalz (1997-1999), Vertreterin der Universität Koblenz-Landau in der EUCEN (European Universities Continuing Education Network) und dort Mitglied der Arbeitsgruppe »Management of Universities Continuing Education« der EUCEN (1998-2000), Stellvertretende Vorsitzende des Beirats des Staatlichen Instituts für Lehrerfort- und -weiterbildung des Landes Rheinland-Pfalz (1998-2000), ist Mitglied des Nutzerbeirats des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE), Mitglied in der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE), Mitglied des Landesausschusses für Weiterbildung in Niedersachsen, Mitglied des »Centers for Distributed eLearning« (CDL) der Universität Oldenburg.

Kontakt:

Prof. Dr. Anke Hanft
Institut für Pädagogik, Erwachsenenbildung/Weiterbildung
Fakultät I Erziehungs- und Bildungswissenschaften
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Ammerländer Heerstr. 114-118
26129 Oldenburg
Tel.: (0 44 1) 798 - 27 43
Fax: (0 44 1) 798 - 23 25
E-Mail: <mailto:anke.hanft@uni-oldenburg.de>
Internet: <http://web.web.uni-oldenburg.de/mitarbeitende/hanft.html>

Dieser Text steht unter:

<http://evanet.his.de/evanet/forum/pdf-position/HanftPosition.pdf>