

Evaluation und Organisationsentwicklung¹

Anke Hanft

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Fakultät I, Arbeitsbereich Weiterbildung

1. Einleitung

Sich mit Evaluation und Organisationsentwicklung zu befassen, bedarf zunächst der Konkretisierung. Was meint Organisationsentwicklung (OE) und welche Bedeutung kommt ihr im Zusammenhang mit 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 Veränderung 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 dieser Problematik befasst und ist dabei der Frage nachgegangen, inwieweit Wandel planbar und über den Einsatz von Steuerungsinstrumenten, zu denen auch die Evaluation zählt, gestaltbar ist.

Die unzureichende Einbeziehung ihrer Forschungsergebnisse wird von Organisationswissenschaftlern dafür verantwortlich gemacht, dass die an OE geknüpften Erwartungen sich in der Vergangenheit nicht erfüllt haben. Auf die Gründe dieser durchaus wechselseitigen Ignoranz soll hier nicht eingegangen werden. Stattdessen soll ein kleiner Beitrag zur Nachholung des Versäumten geleistet werden, in dem anhand neuerer organisationstheoretischer Ansätze dem Phänomen (oder auch Problem) des geplanten organisatorischen Wandels nachgegangen wird. Damit dies nicht

¹ Überarbeiteter Eröffnungsvortrag zur 6. Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval) „Evaluation und Organisationsentwicklung“ 08.-10. Oktober 2003 in Hamburg.

zu theoretisch daher kommt, sind die Ausführungen mit Praxisbeispielen unterlegt, bei denen es um die Klärung folgender, oben bereits angedeuteter Fragen geht:

- Ist Evaluation ein Bestandteil der OE oder umgekehrt OE ein Bestandteil der Evaluation?
- In welchem Verhältnis stehen beide zum organisatorischen Wandel?
- Gibt es einen organisatorischen Wandel unabhängig von OE und Evaluation, werden beide also in ihrer Bedeutung für organisatorische Veränderungen überschätzt?

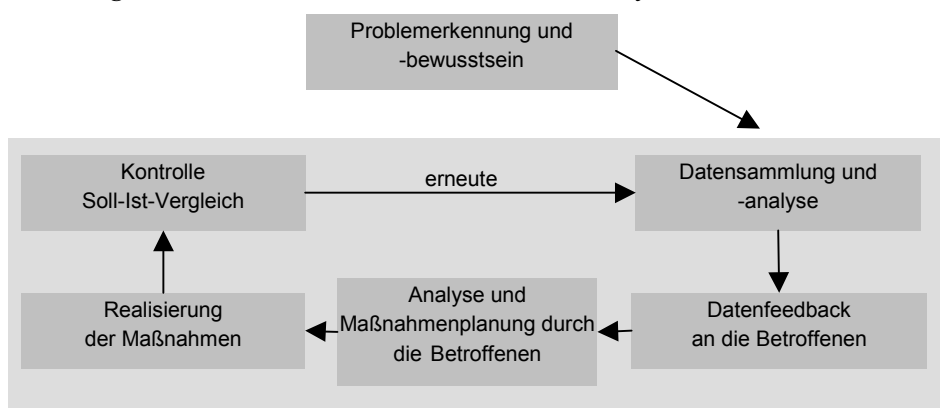
Auf Grundlage dieser Überlegungen sollen dann einige Vorschläge zu einer modifizierten Einbeziehung von OE und Evaluation in den geplanten organisatorischen Wandel erfolgen.

2. Evaluation als Bestandteil der Organisationsentwicklung

Die gemeinsamen Wurzeln von OE und Evaluation reichen zurück in die 40er Jahre, 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.

Organisatorische Veränderungen folgen seither einem Phasenschema, das auch auf andere Managementbereiche übertragen wurde. Ausgehend von der Erkennung eines Problems wird eine Problemdiagnose vorgenommen. Die dabei erhobenen Daten werden ausgewertet und an die Beteiligten zurückgekoppelt. Diese analysieren die Befunde und verständigen sich auf Veränderungsmaßnahmen. Die Realisierung dieser Veränderungen wird dann in einem Soll-Ist-Vergleich überprüft und ggf. wiederum in eine erneute Problemdiagnose überführt (vgl. Abb. 1). In dieser Form gehört das Survey-feedback (neben der Gruppendynamik und der Aktionsforschung) bis heute zu den wichtigsten methodischen Ansätzen der OE.

Abbildung 1: Evaluation als Bestandteil der OE: Survey feedback



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 Veränderung als sequentieller Prozess: OE vollzieht sich in mehreren, in ihrem Verlauf immer gleichförmigen Phasen. Sie startet mit der Problemanalyse, gefolgt von der Planung von Veränderungen, ihrer Durchführung und schließlich ihrer Auswertung.
4. Ausgangspunkt ist dabei immer die Problemanalyse. Der Diagnostik oder in unserem Fall, der Evaluation, kommt also zentrale Bedeutung zu. Allen Veränderungen soll eine umfassende Problemanalyse vorausgehen.

Während das dritte und vierte Grundprinzip weiterhin als konzeptionelle Ankerpunkte für nahezu alle Veränderungsmanagement-Ansätze gelten (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 lässt sich sagen, dass in dieser Zeit die Veralltäglichere 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 einbezogen waren. Zwei Gründe, die OE aus Sicht des Managements attraktiv machten und ihr zum Durchbruch verhalfen: Erstens konnte das Wissen der Beschäftigten für das Unternehmen genutzt werden (Beispiel Qualitätszirkel), zweitens galt es, betriebliche Veränderungen sozialverträglich abzufedern. Organisationsentwickler sahen sich immer mehr in der Rolle, Veränderungen, die an anderer Stelle beschlossen wurden, möglichst frictionsfrei im Unternehmen umzusetzen. Das Ziel der gleichberechtigten Berücksichtigung von Organisations- und Mitarbeiterinteressen als Motiv für Beteiligung wurde fallen gelassen, betriebswirtschaftliche Kategorien wie Effizienz und Effektivität traten gegenüber den ursprünglich humanistisch geprägten Leitideen in den Vordergrund. 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 unabhängig voneinander nutzbare Teileinheiten zergliedert. Beteiligt wurden Mitarbeiter an der Diagno-

se, beteiligt auch an der Realisierung der Maßnahmen, Planungsprozesse und Entscheidungen darüber, welche Veränderungen durchzuführen waren, erfolgten aber an anderer Stelle. Methoden, Instrumente und Verfahren der OE hatten sich dem Primat der Nützlichkeit unterzuordnen.

Interessanterweise – oder auch folgerichtig? – erlebte die Evaluation gerade in dieser Phase einen erheblichen Bedeutungszuwachs. Sie konnte sich als diagnostisches Instrument verselbständigen und rückte in die Nähe des betrieblichen Controllings. Wurde OE damit 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 erreichte diese Form der Beteiligung eine neue Stufe der *Quantität*, wie aber war es um die *Beteiligungsqualität* bestellt? Wurden Mitarbeiter lediglich für die Datenerhebung benötigt? Ein Beispiel aus dem Hochschulbereich:

Lehrevaluation

Nach basisgesteuerten studentischen Vorlesungskritiken in den 70er Jahren, nach den durch die neu gegründeten hochschuldidaktischen Zentren methodisch und instrumentell verfeinerten Evaluationsverfahren in den 80er Jahren, wurden Lehrevaluationen Anfang der 90er Jahre zentral unterstützt und flächendeckend eingeführt. Evaluation wurde in eigenen Agenturen institutionalisiert und bedient sich seither verschiedenster Verfahren, wie Rankings, Selbst- oder Fremdevaluationen, formativer oder summativer Ansätze oder Peer-Reviews. Daten werden über Selbstbeschreibungen erhoben, mit den Fremdbeobachtungen der Peers abgeglichen, an die Beteiligten zurückgespiegelt, von diesen analysiert und bewertet, bevor sie dann in Gutachten und Empfehlungen einfließen (Bühlow-Schramm 2000). Ein sozialwissenschaftlich fundiertes und aufwändiges Vorgehen, in dem der Beteiligung der Betroffenen ein hoher Stellenwert zukommt. OE-Prinzipien sind somit Bestandteil jeder Evaluation. Gleichzeitig entsteht aber auch der Eindruck, 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 ausgelöst, die oftmals nicht intendiert waren, gleichwohl aber zur Verbesserung des organisatorischen Leistungsvermögens beitragen können. Die Beteiligten einer Evaluation reflektieren ihre Arbeitszusammenhänge, lernen andere Sichtweisen kennen, entwickeln Verständnis für die Wahrnehmungen anderer und erreichen dadurch fast beiläufig eine Verbesserung ihrer Kommunikationsstrukturen. Dies sind organisationsseitig durchaus

gewünschte Ergebnisse, die aber mit geplanten OE-Prozessen, mit intendierten Veränderungen allenfalls in einem mittelbaren Zusammenhang stehen.

Trotz inzwischen jahrelanger Lehrevaluationen bezweifeln viele, dass diese die Qualität der Lehre verbessert haben. So beklagt beispielsweise Berthold in einer 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, befürchte aber eine Überschätzung der Möglichkeiten dieses Instruments. Auch wohlmeinende Experten mahnen, dass mit einer Zielvereinbarung noch lange nicht deren Umsetzung einhergeht. Der kausale, uns völlig rational und vor allem vertraut erscheinende Zusammenhang zwischen einer 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 wird.

Dass es im wirklichen Leben weitaus weniger rational zugeht, als uns Lewin oder die Verfechter des Managements by Objectives glauben machen wollen, haben March und Simon bereits 1958 in ihrem Modell der begrenzten organisatorischen Rationalität nachgewiesen, das inzwischen über 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 diese gegenüber der Veränderungsdynamik in Organisationen als zu träge erweisen. An der Universität Oldenburg ist beispielsweise durch das Zusammentreffen mehrerer kontingenter Entwicklungen (Drittmittel, Bachelor- und Mastereinführung, Gründung eines E-Learning-Kompetenzzentrums) innerhalb eines Jahres ein neuer Studiengang entwickelt worden, der zuvor nicht geplant und daher auch in Zielvereinbarungen nicht aufgenommen worden war (<http://www.uni-oldenburg.de/bba/>). Ziele wurden in diesem Fall 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 betreffende Ziele zählen nicht dazu, was ein Grund für den geringen Wirkungsgrad von Lehrevaluationen sein mag.

Veränderungen in Organisationen lassen sich also nur schwer in ein Phasenkonzept einpressen, stattdessen 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.

Als Garbage-Can-Modell des Organisierens haben Cohen, March und Olsen (1972) dieses Phänomen gekennzeichnet. Wenn es also zutrifft, dass Veränderungen gemessen an unseren normativen Vorstellungen nur schwer steuerbar sind, wie vollziehen sie sich dann und welche Einflussmöglichkeiten hat dabei das Management? Welche Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der Evaluation zu, die doch vor allem mit dem Ziel der Unterstützung organisatorischer Veränderungen eingeführt wurde?

4. Evaluation als Komponente des organisatorischen Wandels

Evaluationen sollen, so zwei der ihnen zugeschriebenen Hauptfunktionen, Entscheidungsgrundlagen für die Planung und Steuerung von Prozessen liefern und die Erbringung von Leistungen und Zielen nachweisen. Diese Funktionen lassen sich durchaus als Elemente des Lewin'schen Phasenkonzeptes interpretieren, werden im organisatorischen Alltag allerdings anders eingesetzt, als dieses es vorschreibt. Hierzu wiederum ein Blick in die Praxis:

Hochschuleinsparungen/-optimierungen in Niedersachsen

Die niedersächsischen Hochschulen stehen wie viele andere in der Bundesrepublik vor erheblichen Einsparungen. Diese sollen nicht, wie häufig üblich, nach der Ra-

senmäher-Methode erfolgen, sondern als „Optimierungskonzept“ daherkommen. Zur Bestimmung des Optimierungspotenzials zieht die Landesregierung einen Kriterienkatalog heran, der auch die Ergebnisse von Lehr- und Forschungsevaluationen beinhaltet. Fächer, die gut evaluiert wurden, sollen nicht um ihren Bestand fürchten, 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 hohem 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 oder gar auszubauen.

Evaluationsergebnisse werden in diesem Prozess instrumentell nur dann und dort herangezogen, wo sie den Akteuren, egal auf welcher Seite sie stehen, 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 Landeregierung 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. Evaluationsergebnisse werden negiert und verschwiegen oder aber betont und in den Vordergrund gerückt, wenn sich dies im Machtpoker als nützlich erweist. Immer aber geht es um die Durchsetzung von Partialinteressen, hinter die rationale Kriterien einer geplanten organisatorischen Entwicklung zurücktreten müssen. Die Vernachlässigung dieser, die organisatorische Wirklichkeit prägenden Phänomene 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, so könnte argumentiert werden, bei der gegenwärtigen niedersächsischen Situation um einen durch die prekäre Finanzlage ausgelösten Sonderfall des organisatorischen Wandels, der nicht verallgemeinerbar ist. Die Organisationstheorie hat aber gerade dem Phänomen des Wandels unter Druck erhebliche Aufmerksamkeit gewidmet, und dies nicht ohne Grund: 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 organisationstheoretische Erkenntnis in besonderem Maße, sind sie doch gegenüber anderen Organisationen durch ein besonders ausgeprägtes Beharrungsvermögen gekennzeichnet. Die mangelnde Wandlungsfähigkeit von Hochschulen hat institutionell durchaus zu rechtfertigende Ursachen, die hier nicht Thema sind. Für unseren Zusammenhang ist aber interessant, dass die Fächer noch nie so viel Beweglichkeit zeigten, 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 oder anderes, die am meisten unter Druck geratenen Fächer zeigen die größte Innovationsbereitschaft. Evaluationsergebnisse werden plötzlich ernstgenommen, in die

Entwicklung von Konzepten einbezogen oder als Beleg für bereits nachgewiesene Gestaltungsbereitschaft genutzt.

Nun sind Krisen sicherlich keine wünschenswerten Szenarien, um der Evaluation größere Bedeutung zu verleihen. Auch eine Schlussfolgerung, Evaluation münde nur dann in echte Organisationsentwicklung ein, wenn sie durch genügend Druck begleitet ist, greift sicherlich zu kurz. Wenn Wandel sich aber vorrangig in solchen Situationen vollzieht, stellt sich die Frage, ob und wie er 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? Auch hierzu ein Beispiel:

Weiterbildung zählt laut HRG zu den Kernaufgaben der Hochschulen, wird von diesen aber, falls überhaupt, 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 mitnichten 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 Gesetz auferlegte 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 seit Jahren wiederholter eindringlicher Empfehlungen von HRK, BLK, KMK, Bologna usw., diesem Bereich größere Aufmerksamkeit zu schenken, nichts geändert.

Aus einer systemischen Perspektive lassen sich diese Phänomene sicherlich einfach erklären. Organisationen verfügen über kognitive Filter, nehmen nur das wahr, was zum vorhandenen System passt und blenden nicht passendes aus. Weiterbildung befindet sich aus Sicht von Hochschulen außerhalb ihrer Systemgrenzen, gehört nicht zu ihren Kernaufgaben und ist daher institutionell zu vernachlässigen. Selbst Gutachter, von denen erwartet wird, dass sie den Blick der Organisation für andere Sichtweisen öffnen, sind, da sie sich zumeist in ähnlichen Systemen bewegen, 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 von Evaluationen sein.

Gleichwohl ist es gerade dieser Bereich, 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 Einnahmemöglichkeiten. Die Universität Potsdam hat beispielsweise schon vor einigen Jahren in ihrem strategischen Entwicklungskonzept beschlossen, jährlich 5 Mill. € über Einnahmen in der Lehre, vor allem in der Weiterbildung, zu erwirtschaften (Klein 2000).
- Mit der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen wird es zu einer zunehmenden Verschmelzung von Aus- und Weiterbildung kommen. So plant die niedersächsische Landesregierung, nur noch 50 Prozent der Studierenden nach Abschluss des Bachelors in ein kostenfreies Masterstudium aufzunehmen. 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 Industrie- und Handelskammern mit Hochschulen über die Qualitätssicherung ihrer Ausbildungsprogramme, um Weiterbildungsteilnehmern bei einem möglichen Übergang an die Hochschule die Anerkennung von Credits zu ermöglichen.

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

Wandel von Organisationen erfolgt nach der komplexitätstheoretischen Variante der Organisationsforschung entlang von „Pfadabhängigkeiten“ oder „Lock ins“. Damit sind sich selbst tragende, selbst verstärkende 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, welche Art Problemanalyse ihnen zugrunde liegt.

Auch „Lock ins“ vollziehen sich nicht unabhängig von handelnden Akteuren. Zu ihrer Durchsetzung bedarf es sich verändernder Umwelten, aber auch Akteure, die diese Entwicklungen wahrnehmen und für gestaltende Interventionen nutzen. Akteure, die über Ressourcen verfügen und Interesse an einem Ausbruch aus Routinen zeigen, weil sie sich vom Nachweis ihrer Innovationsbereitschaft Vorteile erhoffen (vgl. Crozier/Friedberg 1979). Es bedarf aber auch Nischen in der Organisation, die die Entfaltung innovativer Bereiche ermöglichen, ohne bestehende Systeme dabei – zunächst – zu tangieren.

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. 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 ist oftmals mit der Aufgabe liebgewordener Gewohnheiten oder auch Einflussmöglichkeiten verbunden. 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. Eine regelmäßige Diagnostik kann Anstoß für Anpassungslernen sein, führt aber nur selten zu fundamentalem Wandel. Um diesen zu bewirken, müssen verschiedene Faktoren zusammentreffen, Evaluation spielt hier eine untergeordnete Rolle.

6. Zusammenfassung

Evaluation als diagnostische Grundlage für geplante organisatorische Veränderungen ist in ein weitaus facettenreicheres Umfeld eingebettet, als es das Modell von Lewin, aber auch neuere Ansätze der OE vorsehen. Für die Analyse der Zusammenhänge von OE und gesellschaftlichem 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 vertrauten Logik, Veränderungen in einer kausalen Abfolge von der Diagnose über die Maßnahmenplanung hin zur Realisierung denken zu können. Müssen wir damit gleichzeitig die Leitidee der Planbarkeit organisatorischer Veränderungen in ihrer Gesamtheit aufgeben?

Sicherlich nicht. Es gilt aber umzudenken, indem Prozessen, Vernetzungen und kontingenten Zusammenhängen größere Aufmerksamkeit gewidmet wird. Hier scheint 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 entworfen, ausgestaltet 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 noch nicht besetzte Felder in der Organisation, ist eine Aufgabe, vor der vor allem das Management steht. Sie hierin zu unterstützen, kann eine zukünftige Aufgabe von Evaluation sein.

Dies bedeutet aber ihre Reformulierung, denn Evaluation ist zu öffnen für die Wahrnehmung von Unterschieden, für Trends, für Keimzellen neuer Entwicklungen, für Bewegungen, die vom Commitment der Akteure getragen sind. Sich abzuwenden von der Problematisierung und Problemanalyse hin zur Ideengenerierung und Chancenwahrnehmung sowie ihrer Durchsetzung macht Evaluatoren 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 wer-

den. 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 zum Bestandteil des organisatorischen Alltags wird. Hierfür Sensoren bereit zu stellen kann der Evaluation neue Bedeutung verleihen. Für ein solches Verständnis von Evaluation sind die organisatorischen Machteliten allerdings erst zu gewinnen. Einigen der nachfolgenden Argumente gegenüber sollten sie aber aufgeschlossen sein:

- Wenn eine mit großem Aufwand durchgeführte Diagnose in allenfalls kleinere Veränderungen einmündet, dann sollte der Aufwand für diese Diagnose so gering wie möglich gehalten werden.
- Das bedeutet, Ziele und Zwecke der Evaluation präzise zu definieren und Verfahren auf sie abzustimmen. Datenfriedhöfe sind unbedingt zu vermeiden.
- Weiterhin ist zu überprüfen, inwieweit Datenerhebungen automatisiert werden können. Hierzu sind entscheidungsrelevante Steuerungsparameter zu definieren und Datenerhebungen mit Blick auf diese Parameter zu optimieren. Einer Kooperation mit dem betrieblichen Controlling sollte nicht aus dem Weg gegangen werden.
- Konsequenzen der Evaluation sollten sichtbar und für Organisationsmitglieder spürbar sein.
- Zielvereinbarungen sind in ihrer Bedeutung als Steuerungsinstrumente zu relativieren. Wer glaubt, mit diesem Instrument einen Hebel in der Hand zu haben, mit dem die Realisierung von Planungen quasi von selbst erfolgt, vernachlässigt den Blick darauf, was nach der Vereinbarung tatsächlich geschieht. Evaluationsaufgabe könnte in diesem Kontext die Untersuchung und Beseitigung von Vollzugshemmnissen für Zielvereinbarungen sein.
- Die durch Automatisierung gewonnene Zeit sollte in tatsächliche Entwicklungsvorhaben investiert werden. Statt der Konfrontation mit immer neuen Gutachten, Beratungen oder Empfehlungen sollte auf die Unterstützung tatsächlicher Reorganisationen fokussiert werden. Die Durchführung beispielhafter Reformvorhaben, die Unterstützung der Beteiligten bei der Umsetzung von Veränderungen 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 unterstützen, der Verfestigung bestehender Strukturen konsequent entgegenwirken, dabei auch riskieren, dass einmal falsche Wege beschritten werden. Die Reformulierung der Evaluation muss auf den Aufbau dauerhaft implementierter Lern- und Veränderungskompetenzen abzielen. Nicht auf das zu fokussieren, was bereits ist, sondern auf das, was sein könnte. Evaluation, Organisationsentwicklung und organisatorischer Wandel wären dann untrennbar miteinander verknüpft.

7. Literatur

- Argyris, C./Schoen, D. (1978): *Organizational learning*. Reading.
- Berthold, C. (2002): Von der Evaluation zur strategischen Hochschulentwicklung – 16 Thesen. In: Reil, T./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. (Hg.): *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/Main.
- 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, S./Scheytt, T./Meister-Scheytt, C./Scharmer, C. (Hg.): *Universität im 21. Jahrhundert. Zur Interdependenz 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.