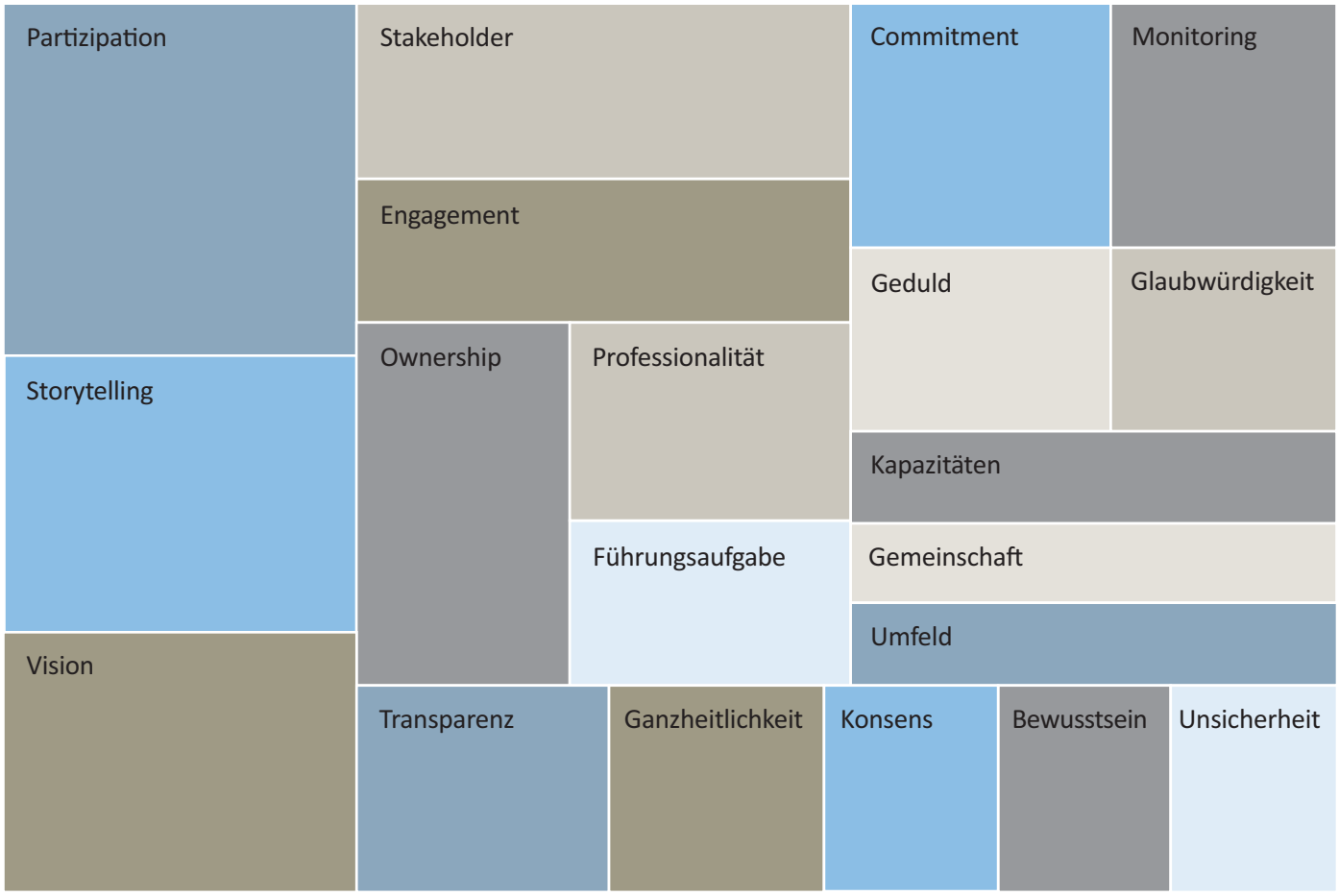
berinfor
Wir organisieren Bildung.

Veränderungen in Hochschulen erfolgreich gestalten

Felix C. Seyfarth & Marco Balocco



Elemente erfolgreicher Veränderungen identifizieren

Hochschulen und Bibliotheken sind einem permanenten Veränderungsdruck ausgesetzt – aktuell verschärft durch den gesellschaftlichen Megatrend der digitalen Transformation. Für Wissenschaftseinrichtungen bedeutet das konkret, eine Vielzahl von Projekten, Interventionen, Programmen und Initiativen parallel zu bewältigen. Diskussionen über das jeweils angemessene Instrumentarium dauern an, wohingegen allgemein verbindliche Erfolgsdefinitionen für die bevorstehenden Aufgaben fehlen. Die digitale Zukunft der Hochschule(n) ist gewiss, die digitale Hochschule der Zukunft aber (noch) unscharf zu erkennen.

Als öffentliche Einrichtungen sind Hochschulen besonders dem sorgsamen Umgang mit Ressourcen und ihrer nachhaltigen Nutzung verpflichtet. Gleichzeitig sind sie aufgefordert, sich nach internationalen Massstäben zu modernisieren: weniger Bürokratie, mehr Agilität. Es ist unstrittig, dass ein solcher Wandel mit Investitionen verbunden sein muss, soll er dauerhafte Wirkung zeigen. Inwieweit sich gängige Modelle für das Change Management auf Hochschulen übertragen lassen, ist schwieriger festzustellen.

Im Frühjahr 2019 hat Berinfor deshalb rund 400 Führungskräfte aus Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz um ihre kurze Einschätzung gebeten. Ziel war eine - natürlich anonyme - Momentaufnahme der Hochschullandschaft, um den Blick auf Aspekte erfolgreichen Veränderungsmanagements zu lenken. Zunächst möchten wir allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern für ihr Vertrauen und für die aufgewendete Zeit zur Bemühung um einen differenzierten Diskurs danken. Mit dieser Publikation stellen wir die Ergebnisse einem breiten Publikum zur Diskussion.

Um der Vielschichtigkeit des Themas möglichst breiten Raum zu geben, haben wir uns auf eine möglichst eingängige Darstellung konzentriert und wir verzichten hier bewusst auf umfangreiche eigene Interpretationen. Die folgenden methodischen Erläuterungen zur Erhebung und Bereinigung der präsentierten Daten bleiben ebenfalls auf das absolut notwendige Minimum beschränkt. Sie sollen die empirische Basis der Studie erläutern, ohne einen streng wissenschaftlichen Anspruch zu erheben.

Grundlage für die quantitative Auswertung der Ergebnisse auf dieser und der Folgeseite sind 94 % der Grundgesamtheit von insgesamt 395 Antworten. Wir stützen uns auf Datensätze, bei denen die Befragten nach der Beantwortung von zwei Fragen zu Change Management uns ausserdem ihr Herkunftsland (n=384) und ihre Herkunftsinstitution (n=374) mitgeteilt hatten. Der einfacheren Lesbarkeit halber vernachlässigt diese Darstellung die ebenfalls vorhandenen, aber deutlich kleinere Zahl von Antworten aus Österreich und Liechtenstein.

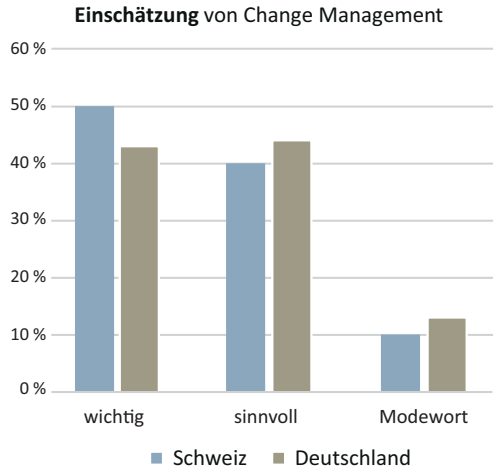
Etwas mehr als zwei Drittel der Antwortenden stammen aus der Schweiz und knapp ein Drittel aus Deutschland - wobei wir uns hier auf die Selbstauskunft der Befragten verlassen haben. Die überwiegende Zahl der Antworten bezieht sich entsprechend auf die Situation an Fachhochschulen (38 %) oder Universitäten (45 %). In eingeschränktem Mass lassen sich auch Aussagen zur Situation an Pädagogischen Hochschulen (10 %) und Bibliotheken (7 %) kontrastieren. Antworten aus sonstigen wissenschaftsnahen Einrichtungen und hochschulpolitischen Behörden, Forschungsinstituten sowie Design-, Kunst- und Musikhochschulen (4 %) wurden nicht dargestellt.

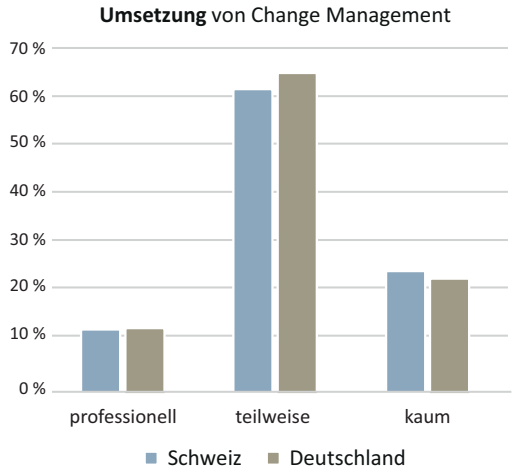
Die qualitative Auswertung identifiziert wirksame Aktivitäten und Massnahmen für Change Management im Hochschulkontext. Grundgesamtheit sind 297 teilweise sehr umfangreiche Antworten auf eine offene Frage. Eine qualitative Textanalyse isolierte daraus insgesamt 1'626 Aussagen als Datenpunkte. Die Titelgrafik zeigt die 20 häufigsten Begriffe in relativer Gewichtung zueinander. Ab S. 4ff präsentieren wir die 47 identifizierten Handlungsräume strukturiert in sieben thematischen Clustern.

Erwartung und Umsetzung klaffen auseinander

Befragt nach ihrer Einschätzung von Change Management im Hochschulkontext zeigt sich für Deutschland und die Schweiz ein übereinstimmendes Bild: Für rund 90 % der Befragten ist die professionelle Steuerung von Veränderungsprozessen ein sinnvoller oder sogar kritischer Erfolgsfaktor. Lediglich 10 % der Befragten beurteilen Change Management als Modewort, das in Veränderungsprojekten nicht speziell adressiert werden muss. Schweizer Hochschulmanagerinnen und -manager schätzen Change Management leicht wichtiger ein als ihre deutschen Kolleginnen und Kollegen.

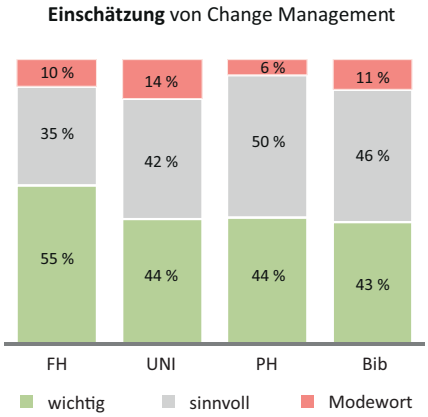
In starkem Kontrast dazu steht die tatsächlich erfahrene Umsetzung von Change Management: Nur etwa 10 % der Befragten erleben eine hinreichend professionelle Herangehensweise an strategische Veränderungsprozesse. Für mehr als 20 % wird Change Management in der eigenen Hochschule kaum oder gar nicht berücksichtigt.

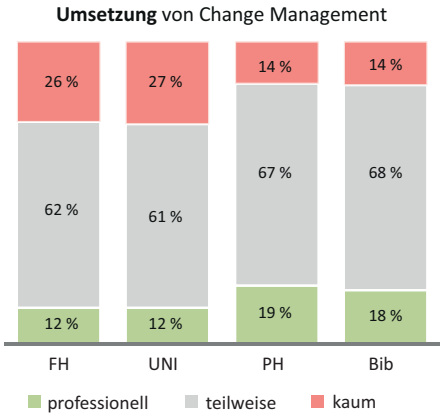




Schlüsselt man die Antworten nach Organisationstyp auf, zeigt sich ein ebenfalls einheitliches Bild. Das Konzept von Change Management wird vor allem an Fachhochschulen (55 %) als wesentlicher Bestandteil von strukturellen Veränderungsprozessen identifiziert. An Universitäten, Pädagogischen Hochschulen und wissenschaftlichen Bibliotheken ist die Wahrnehmung nur leicht niedriger (rund 44 %). Dem gegenüber steht jedoch die Tatsache, dass Change Management mehrheitlich in der Umsetzung nur teilweise oder gar nicht zur Anwendung kommt.

In der Gesamtschau zeigt sich eine vielleicht überraschende Gleichförmigkeit der Erwartungshaltung und der Wahrnehmung von Change Management an Wissenschaftseinrichtungen. Es kann somit begründet davon ausgegangen werden, dass die qualitative Auswertung auf den folgenden Seiten für beide Länder und alle beteiligten Institutionen ein hinreichend repräsentatives Bild zeichnet.





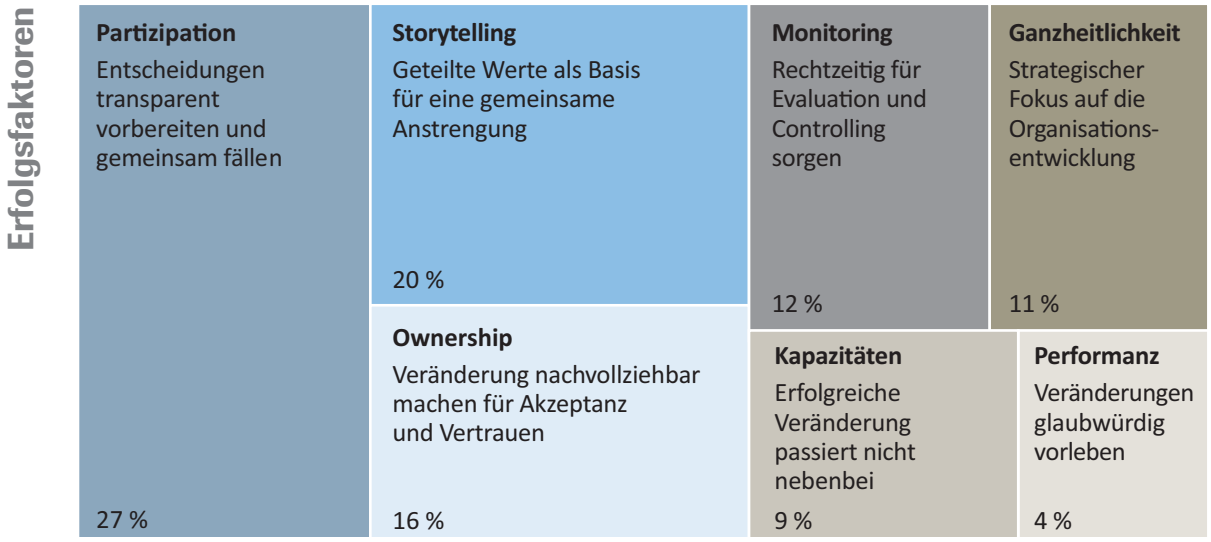
Problemfelder, Handlungsräume und Erfolgsbedingungen

Als Grundlage für die nun folgende Analyse dienten die rund 300 Antworten auf unsere offene Frage: Welche Aktivitäten und Massnahmen erachten Sie als besonders wichtig für die Bewirkung nachhaltiger Veränderungen an Hochschulen?

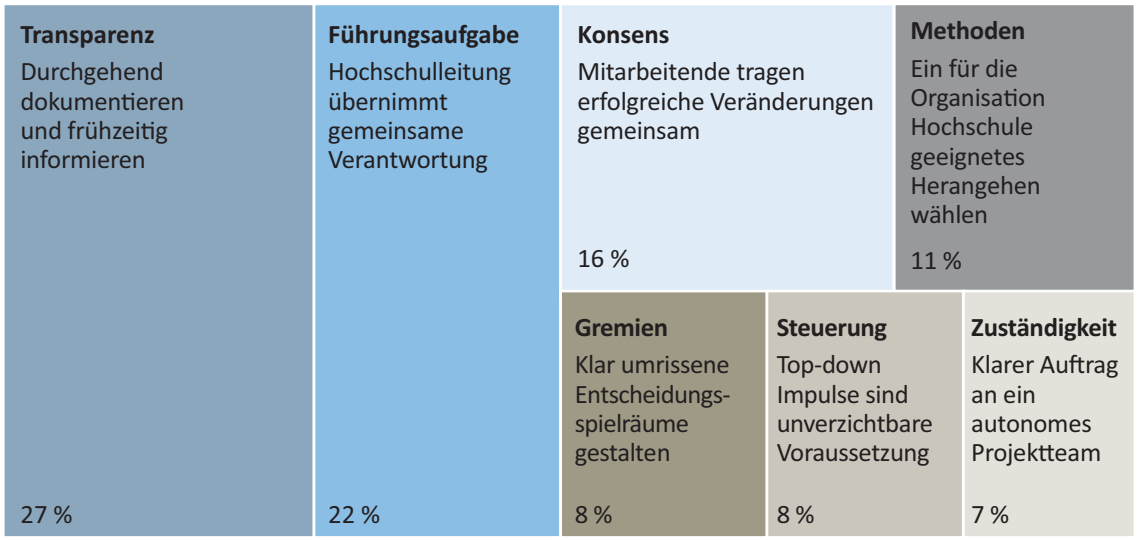
Die qualitative Analyse der Antworten verweist auf sieben relevante Handlungsräume. Der mit Abstand grösste Anteil der Daten (24 %) benannte spezifische **Erfolgsfaktoren** für Change Management im Hochschulbereich. Die übrigen Antworten adressieren mit jeweils rund 12 % die spezifischen Teilaspekte von **Governance, Projektmanagement, Herausforderungen, Massnahmen, Kommunikation** und **Kulturwandel**. Weil Veränderung im komplexen Organisationsgefüge einer Hochschule verschiedene Aspekte und Ebenen berührt, überlappen und komplementieren sich die so gewonnenen Aussagen.

Ein bestimmendes Thema durchzieht alle sieben Handlungsräume: Die in der Hochschulkultur verankerten Mitbestimmungsmöglichkeiten erfordern frühzeitige, transparente Kommunikation und nachvollziehbare Begründungszusammenhänge. Ein glaubwürdiger Veränderungsdiskurs über alle Ebenen und Organisationseinheiten sowie die umfangreiche Projektdokumentation sind massgebliche Impulse, um nicht nur angemessene Beteiligung sondern echtes Engagement zu gewinnen. Insbesondere für mit Digitalisierung zusammenhängende Veränderungen wird dabei eine ganzheitliche Perspektive auf Organisationsentwicklung und Personalentwicklung angemahnt, die letztlich in einem gemeinsamen Qualitätsverständnis mündet.

Die folgenden graphischen Darstellungen zeigen für die sieben Handlungsräume anteilig gewichtet die aus Sicht des Hochschulmanagements jeweils relevanten Stossrichtungen. Sie können Projektbeteiligten und Entscheidungsträgern dabei helfen, Prioritäten zu definieren und Akzente zu setzen.



Hochschulmanager und -managerinnen wissen längst, dass Partizipation mit deutlichem Abstand vor anderen Erfolgsfaktoren rangiert. Erfolgreiche Veränderungsprozesse ruhen auf transparent vorbereiteten und gemeinsam gefällten Entscheidungen. Ihre Operationalisierung weist jedoch über verwaltungskonforme Vernehmlassung und wissenschaftliche Gremienarbeit hinaus. Storytelling verankert erforderliche Anstrengungen in einem akademischen Wertegefüge. Nachvollziehbar dargestellte Ziele lassen Mitarbeitende Ownership für Einzelprozesse entwickeln. Evaluation und Controlling ermöglichen Erreichtes zu reflektieren und ein kontinuierliches Lernen. Hochschulleitung und Projektmanagement können demonstrieren, dass digitale Transformation nicht nur gefordert, sondern auch überzeugend gelebt wird. Nebenbei ist Veränderung jedenfalls nie zu haben, denn jede Transformation erfordert selbst zunächst freie Kapazitäten.

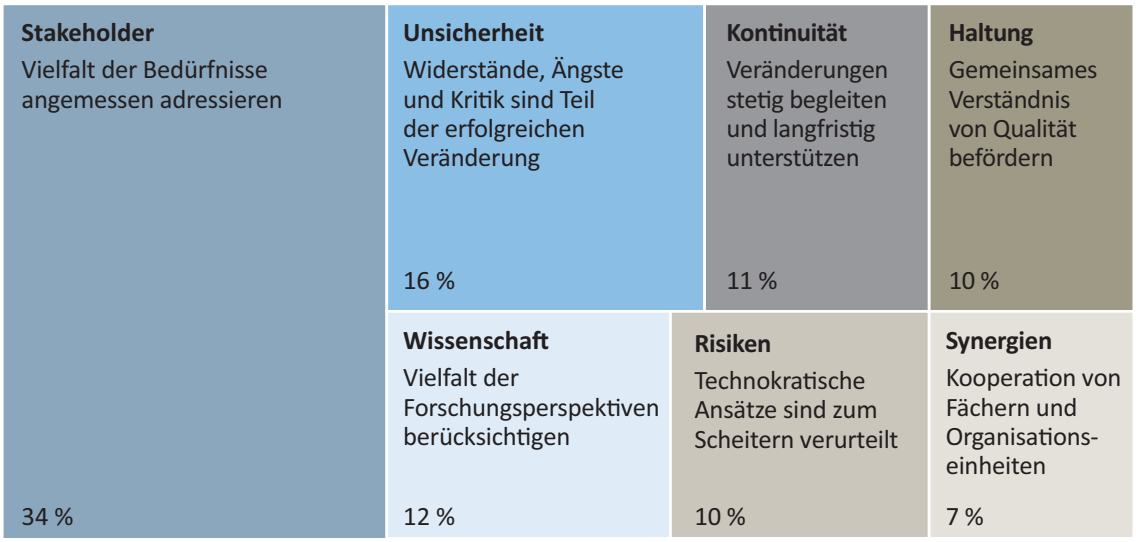


Veränderungsprozesse zu steuern ist eine komplexe und widerspruchsreiche Führungsaufgabe. Die spezifische Organisationform Hochschule erfordert eine Herangehensweise, die sich von übermässig technokratischen Prämissen verbreiteter Standardmethoden der Unternehmensführung abhebt. An Hochschulen umfasst Governance zwar ebenfalls top-down Impulse. Aber alle interessierten Mitarbeitenden in einen tragfähigen Konsens einzubinden, erfordert auch klar umrissene Entscheidungen in den relevanten Gremien. Geteilte Verantwortung der Hochschulleitung für die Strategieentwicklung legt dafür den Grundstein. In der Umsetzungsphase hilft der klare Auftrag an ein autonomes Projektteam. Separate Ebenen für operative Arbeit und Supervision wahren Kongruenz mit den Erwartungen der Hochschulmitglieder, an Transparenz im Verfahren und Effektivität in der Implementierung.



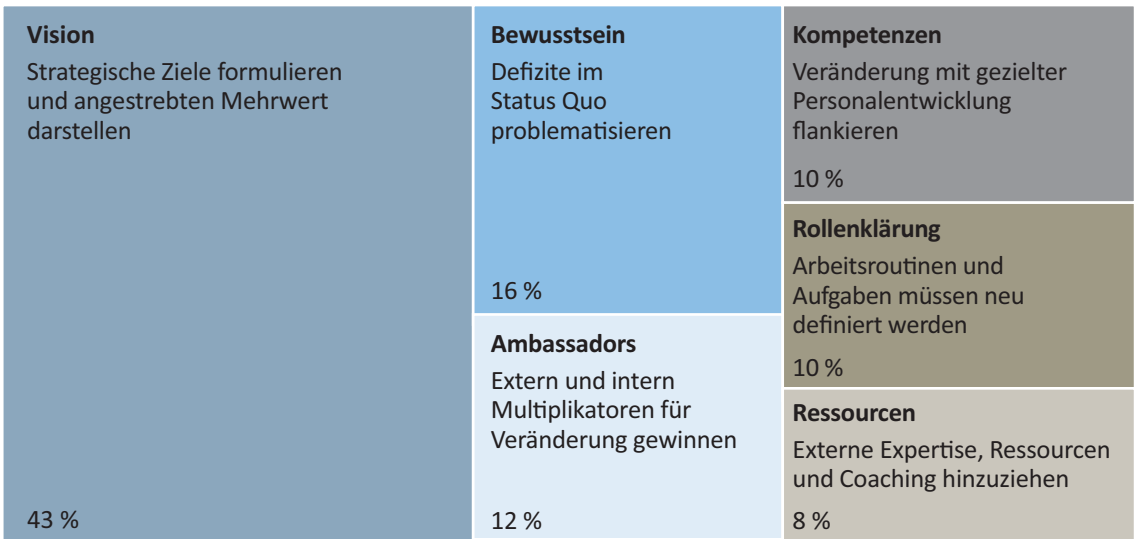
Stark gestiegen sind die Erwartungen an Professionalität des Projektmanagements. Die tatsächlichen Bedarfe der Beteiligten vorab zu erheben setzt Expertise und Erfahrung voraus. Halbherzig eingeführte Insellösungen vergrössern häufig nur die Arbeitsaufwände. Hau-Ruck Aktionen scheitern an versäulten Prozessen in Lehre, Forschung und Verwaltung, das anschliessende Zurückfallen auf scheinbar Bewährtes liegt dabei nahe. Deutliches Commitment für nachhaltig optimierte Abläufe zeigt die präzise Detailplanung aller Prozessphasen, flankiert von erforderlichen Kapazitäten und Fortbildungsangeboten für ihre Umsetzung. Ergebnisorientiertes Vorgehen definiert konkrete Teilprojekte und überprüfbare Meilensteine, deren Erreichen Beteiligte auch zelebrieren sollten. Die erforderliche Geduld widerspiegelt sich in einem realistischen Zeitrahmen.

Herausforderungen

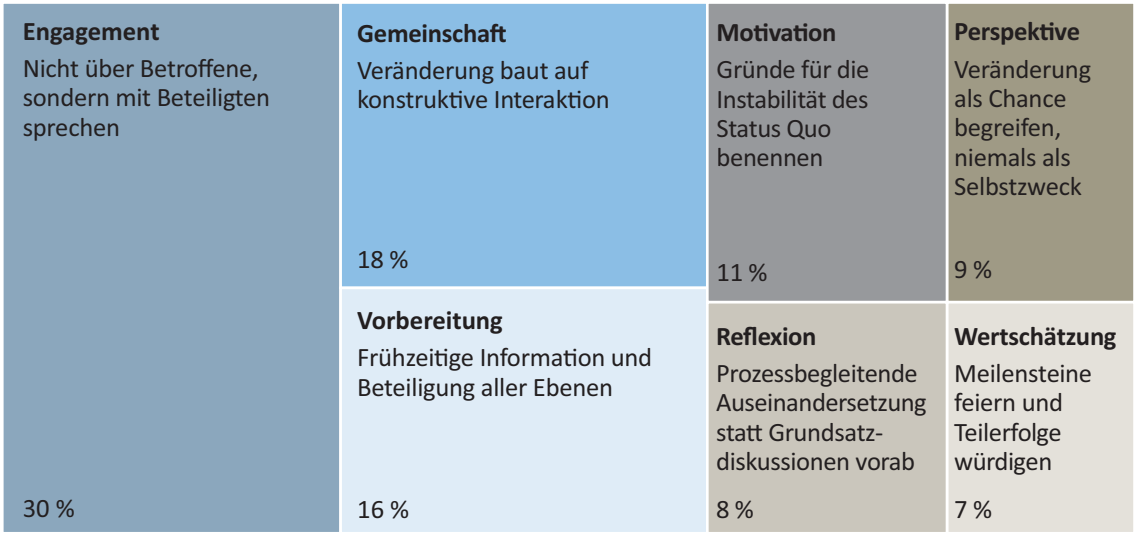


Die vielfältigen Perspektiven der Hochschule(n) machen Stakeholdermanagement zur zentralen Aufgabe, weil Standardantworten selten überzeugen. Vordringlich ist dabei Widerspruch, Unsicherheit und Ängste aufzunehmen und aufzufangen. Enthusiasmus für das Neue kann nicht angenommen werden, erwächst am ehesten aber aus einem geteilten Qualitätsverständnis. Technologiegetriebenes Veränderungsmanagement kann leicht als Selbstzweck wahrgenommen werden. Dabei könnten speziell digitale Technologien die Kooperation von Organisationseinheiten unterstützen und Synergien fördern. Begleitende Massnahmen und langfristige Unterstützung über Einzelprojekte hinaus sorgen für die notwendige Kontinuität der Organisationsabläufe.

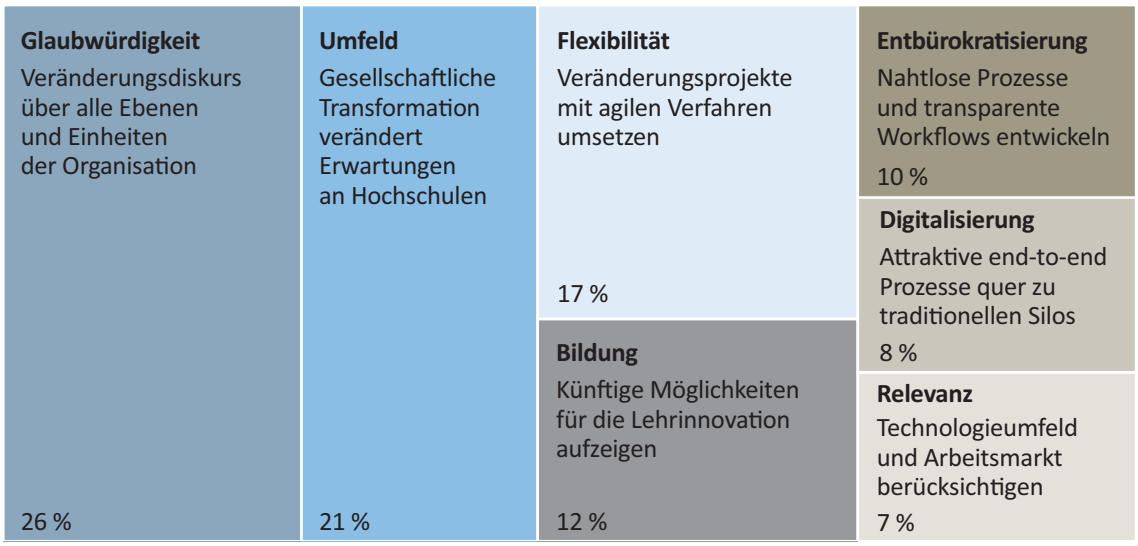
Massnahmen



Eine konkrete Zielvorstellung ist das mächtigste Zugpferd für erfolgreiche Veränderungen. Die strategische Vision der Hochschulleitung ist als überprüfbarer Mehrwert für alle Stakeholder zu übersetzen. Ein umfassendes Bewusstsein für die Defizite des Status Quo fördert breite Bereitschaft zur Veränderung. Die wichtige Rolle interner und externer Multiplikatoren für Veränderungsvorhaben verpufft, wenn hierarchisch umständliche Entscheidungswege enthusiastische „Change Ambassadors“ verschleissen. Hebelwirkung entfaltet das Hinzuziehen von Expertise und das Unterstützen des Prozesses von aussen. Widmet sich die Personalentwicklung parallel der Klärung neuer Aufgaben und Routinen für die Mitarbeitenden, so entstehen keine dauerhaften Abhängigkeiten. Unabhängig davon hat sich ein begleitendes Coaching mit Aussenperspektive generell bewährt.



Reflexion prägt die kollektive Willensbildung an Wissenschaftseinrichtungen. Viele der oben genannten Aktivitäten haben deshalb kommunikativen Charakter oder sind kommunikativ zu begleiten. Interne und externe Kommunikationsstrategien betreffen die Hochschulleitung, das Hochschulmarketing oder die Konsensfindung in Gremien und nicht in jedem Fall Projekte und Einzelvorhaben. Vorherrschendes Thema ist die Sprecherhaltung einer konstruktiven Auseinandersetzung auf Augenhöhe. Damit das Potential bevorstehender Veränderungsprozesse weithin sichtbar werden kann, ist zunächst inhaltlich zu begründen, dass ein Festhalten des Erreichten nicht die erhoffte Stabilität bringt, sondern mit erheblichen Risiken verbunden ist.

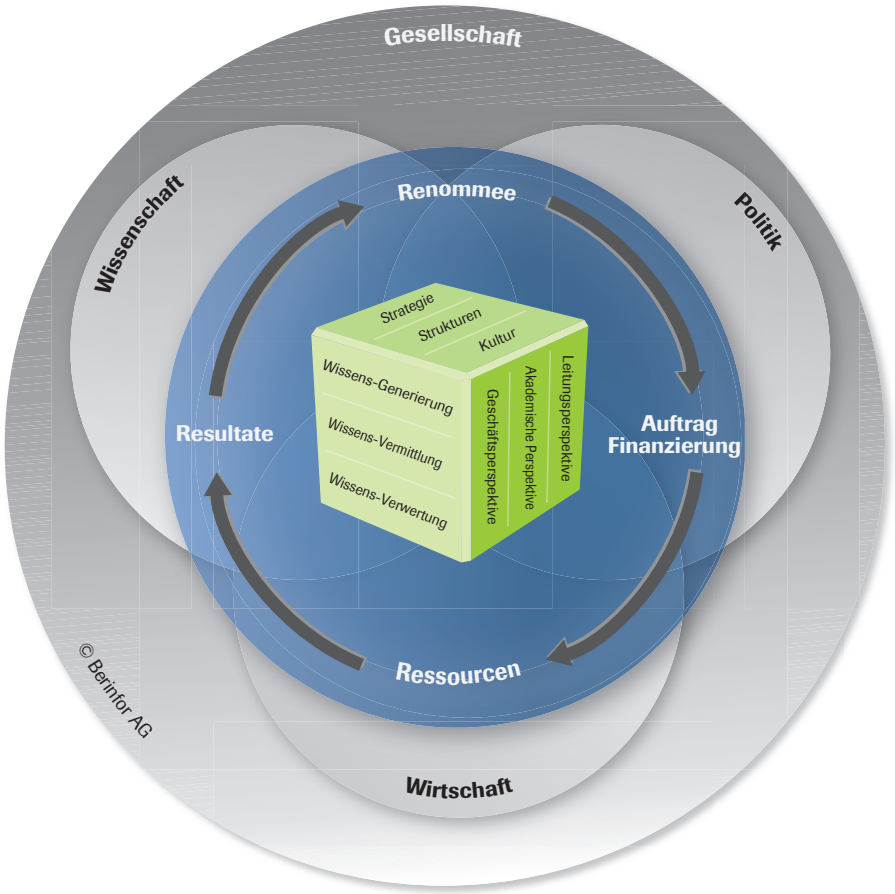


Eine wiederkehrende Konstante in der Geschichte öffentlicher Hochschulen ist die Prophezeiung ihres unmittelbar bevorstehenden Niedergangs. Ihre Langlebigkeit zeigt sich in der Fähigkeit, auf veränderte Erwartungen ihres Umfeldes zu reagieren. Das Hochschulmanagement verantwortet sichtbare strukturelle Veränderungen; der darunter liegende Kulturwandel betrifft die Gesamtorganisation und wird getragen von einer engagierten Gemeinschaft. Agile Hochschulen reagieren flexibel auf technologischen Fortschritt und veränderte Kompetenzerwartungen des Arbeitsmarktes. Weniger bürokratische Workflows in ihrem Inneren überwinden das tradierte Silodenken und erzeugen höhere Relevanz. Die Glaubwürdigkeit der Hochschule(n) bleibt eine zuverlässige Richtgrösse für diese vielschichtige Transformation, solange Veränderungen in einem modernen Bildungsverständnis wurzeln.

Berinfor ist ein inhabergeführtes Beratungsunternehmen mit Fokus auf Hochschulmanagement und Bildungsanbieter. Unser Kundenportfolio in der Schweiz, in Deutschland und in Österreich umfasst exzellente öffentliche Hochschulen und breite Verbundpartnerschaften, die unsere in der Hochschullandschaft erarbeitete Praxiskenntnis und unsere professionelle Expertise schätzen. Unsere Auftraggeber unterstützen wir dabei, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten sowie Konzepte zu entwickeln, umzusetzen und nachhaltig zu verankern.

Das Berinfor Managementmodell für Hochschulen beschreibt unsere in den vergangenen zwanzig Jahren erarbeitete Methodik aus über 300 erfolgreich abgeschlossenen Projekten. Das Modell vereinigt die wichtigsten Wirkungszusammenhänge der Hochschulwelt in einem systemischen Orientierungsrahmen. Die Konzentration auf wesentliche Aspekte und die damit einhergehende Begriffsklärung erleichtern Diskussionen zu komplexen Fragestellungen des Hochschulmanagements.

Ausgehend von einem aktuellen Thema laden wir Führungskräfte und Projektmitarbeitende aus Hochschulen und Bibliotheken jedes Jahr zu einer Online-Befragung ein. Die Ergebnisse der Befragung 2019 zum Thema Change Management fassen wir in dieser Publikation zusammen. An unserem jährlichen Hochschulevent bietet sich die Gelegenheit, die Erkenntnisse im Kreise eines interessierten Fachkollegiums vertiefend zu diskutieren.



berinfor
Wir organisieren Bildung.

Berinfor AG | Talacker 35 | CH-8001 Zürich
tel +41 44 215 54 00 | www.berinfor.ch

Berinfor GmbH | Komödienstraße 48 | DE-50667 Köln
tel +49 221 270 71 007 | www.berinfor.de