

bwUni.digital White Paper – Think-Tank 09

Kultureller Wandel

Becker, Laura (Universität Mannheim)
Hornyak, Harald (Universität Stuttgart)
Kettelhack, Julia (Universität Hohenheim)
Löffler, Dr., Susanne (Universität Tübingen)
Petersen, Timo (Universität Mannheim)
Steinwand, Melanie (Universität Konstanz)
Trötschel, Tanja (Universität Freiburg)
Waller, Dr., Helmut (Universität Freiburg)
Wannagat, Christin (Universität Tübingen)
Wetzel-Vollmer, Maren (Karlsruher Institut für Technologie)

Juli 2024



Dieses White Paper ist lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung-Nicht kommerziell-Share Alike 4.0 International Lizenz (BY)

Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Vorwort

*Wandel lässt sich initiieren, innerhalb eines Rahmens in Abschnitte teilen
und er lässt sich begleiten, aber ganz sicher nicht managen
im Sinne von planen und zu einem Soll führen.
Beim Kulturwandel geht es deshalb vor allem darum,
Rahmen zu schaffen, innerhalb derer sich etwas verändern kann.
(Hofert/Thonet, 2019, S.4)*

*Für Wunder muss man beten, für Veränderungen aber arbeiten
Thomas von Aquin*

Die digitale Arbeit verändert unsere Arbeitswelt, nicht nur punktuell, sondern grundlegend. Zwar hat es immer schon Veränderungen gegeben, dass diese sich aber so schnell und kaum mehr absehbar vollziehen, ist neu und stellt die Gesellschaft insgesamt vor große Herausforderungen. Dass diese Herausforderungen zudem in eine Zeit fallen, die durch allgemeine Verunsicherung durch Klimakrise, Kriege, nachlassendes wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Polarisierung charakterisiert ist, führt in der Wahrnehmung der Autor*innen des vorliegenden White Papers zu unterschiedlichen Reaktionen: Die einen nehmen diese Herausforderungen als Teil einer umfassenden allgemeinen Krise wahr, resignieren oder stemmen sich allem Neuen entgegen. Andere sehen in diesen Herausforderungen der Arbeitswelt auch eine Chance, die ihnen konkrete Handlungsmöglichkeiten eröffnet und Verbesserungen ermöglicht.

Der Veränderungsdruck auf Organisationen ist groß. Einige haben bereits reagiert und verschiedene Maßnahmen auf den Weg gebracht, in der Alltagspraxis vieler Organisationen des Öffentlichen Dienstes sind solche Maßnahmen jedoch bislang nur in Ansätzen erkennbar.¹ Dies gilt auch für Universitäten, da sie als staatlich geförderte und damit abhängige Organisationen, die gleichzeitig unabhängig forschen und lehren sollen, die Notwendigkeit eines Veränderungsprozesses vor noch größere Herausforderungen stellt als andere Organisationsformen. Universitäten sind aber kulturelle Institutionen mit einer enormen Transformationsleistung für die Gesellschaft, die in Zukunft laut Hochschulrektorenkonferenz für die Herausforderungen unserer Zeit eine größere transformative Wirksamkeit entfalten sollen.² Auch deshalb ist es sinnvoll, dass sich Universitäten dieser Herausforderung stellen.

Als Ergebnis des Think Tanks TT09 „Kultureller Wandel“ der Landesinitiative baden-württembergischer Universitäten *bwUni.digital* zeigen die Autor*innen dieses White Papers für Hochschulleitungen sowie für Organisations- und Personalentwickler*innen Maßnahmen der Kulturdiagnostik und Kulturentwicklung sowie konkrete Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Transformationsbegleitung auf. Mit dem White Paper wird damit der bisherige Besprechungskatalog von *bwUni.digital*, u.a. zur Struktur und Strategie digitalisierter administrativer Prozesse, nun auch um das Thema der sozialen Akzeptanz durch einen kulturellen Wandel vervollständigt. Denn Dreh- und

1 Vgl. Viva Stabilität in: OrganisationsEntwicklung, Ausgabe 03/2023, S. 4.

2 Vgl. die HRK-Empfehlung „Für eine Kultur der Nachhaltigkeit“ in ihrem Leitfaden „Die kulturelle Dimension der Hochschulen“. Empfehlung der 37. Mitgliederversammlung der HRK am 14.11.2023 in Berlin:
https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/2023-11-14_HRK-MV_Empfehlung_Kulturelle-Dimension.pdf, zuletzt abgerufen am 11.03.2024.

Angelpunkt für eine erfolgreiche Transformation, ob digital oder nicht, sind und bleiben die Organisationskultur und ihre Veränderungsfähigkeit.

Was wir hier vorschlagen, ist zum Teil bereits erprobt, zum Teil das Ergebnis intensiver Diskussionen der Autor*innen-Gruppe. Wichtig sind uns dabei zwei Hinweise: Erstens, für die kulturelle Transformation gibt es kein Patentrezept. Jede Organisation hat ihre eigene Kultur und muss für sich analysieren, wo sie steht, wo sie hinwill und wie sie am besten dorthin gelangt – insofern ist das White Paper ein Ideen-Pool. Der zweite Hinweis: Einen wirklich erfolgreichen Transformationsprozess kann es nur im ständigen Austausch mit anderen vergleichbaren Organisationen geben. Deshalb wäre es aus unserer Sicht wünschenswert, dass die Universitäten des Landes ihre Erfahrungen mit den Vorschlägen dieses White Papers untereinander teilen und im Gespräch darüber bleiben. Idealerweise könnten dann die zahlreichen Erfahrungen der Landesuniversitäten in einem neuen Papier zusammengefasst werden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	1
Zusammenfassung	4
Teil 1 – Die Veränderungsfähigkeit von Hochschulen	6
1.1. <i>Vor welchen neuen Herausforderungen stehen Universitäten?</i>	6
1.2. <i>Unter welchen Bedingungen findet Veränderung an Universitäten statt?</i>	8
1.3. <i>Arbeit als Selbstverwirklichung, New Work und Agiles Arbeiten.....</i>	9
1.4. <i>Welcher Wandel in der Organisationskultur wird notwendig?</i>	11
Teil 2 – Theorien zur Organisationskultur und zum Kulturwandel	12
2.1. <i>Der Kulturbegriff nach Edgar H. Schein</i>	12
2.2. <i>Theorien des Kulturwandels</i>	14
2.3. <i>Das Kulturwandelhaus.....</i>	16
Teil 3 – Den Wandel an Universitäten gestalten	18
3.1. <i>Der Start des Veränderungsprozesses</i>	19
3.2 <i>Den Wandel fortschreiben: Die vier Schritte des iterativen Vorgehens.....</i>	21
3.2.1. <i>Die Informationsbeschaffung</i>	21
3.2.2. <i>Die Hypothesenbildung</i>	24
3.2.3. <i>Lösungen und Interventionen</i>	24
3.2.4. <i>Ständige Reflexion</i>	29
Die vier Schritte des iterativen Vorgehens in einer Übersichtstabelle	30
Teil 4 – Ausblick: Den ersten Schritt gehen.....	31
Literaturverzeichnis.....	33

Zusammenfassung

Das vorliegende White Paper setzt sich in dreifacher Hinsicht mit dem Thema „Kulturelle Transformation“ auseinander: Teil 1 beschäftigt sich mit den Grundlagen, Voraussetzungen und Herausforderungen einer kulturellen Transformation im Kontext der digitalen Transformation. Teil 2 geht auf Theorien zur Organisationskultur und zum Kulturwandel ein, Teil 3 macht konkrete Vorschläge, wie ein Kulturwandel an Universitäten angestoßen und begleitet werden kann.

Teil 1

Zunächst gehen wir der Frage nach, warum die digitale Transformation ohne einen Kulturwandel in den Universitäten nicht gelingen kann und warum „Veränderung“ zu einer Art Konstante im Arbeitsprozess geworden ist. Anschließend befassen wir uns mit der besonderen Situation von Universitäten im Unterschied zu anderen Organisationen und nehmen damit die spezifischen Voraussetzungen für einen kulturellen Wandel in den Blick, dazu gehören auch das sich verändernde Verständnis von Arbeit und die damit verknüpften Erwartungen. Das Ende des ersten Teils fragt nach Ziel und Richtung eines kulturellen Wandels und erläutert, warum „agiles Arbeiten“ als ein wesentlicher Bestandteil von *New Work* eine kulturelle Transformation ermöglicht und gleichzeitig unterstützt. Agiles Arbeiten verbindet unterschiedliche Komponenten: Agilität meint ein eigenverantwortliches und selbstbestimmtes Arbeiten in selbstorganisierten Teams und impliziert eine Haltung, die auf Veränderungsbereitschaft setzt. Und als Methode verstanden, stellt Agilität die zentralen Werkzeuge für ein prozessorientiertes und iteratives Vorgehen zur Verfügung. Beide Aspekte tragen den aktuellen Herausforderungen, aber auch den Erwartungen der Beschäftigten Rechnung.

Teil 2

Der zweite Teil erläutert die Begriffe „Organisationskultur“ und „Kulturwandel“, um deutlich zu machen, auf welchen theoretischen Prämissen die Vorschläge zum praktischen Vorgehen beruhen. Im Wesentlichen beziehen wir uns dabei auf zwei Ansätze, auf die in der einschlägigen Literatur immer wieder Bezug genommen wird: auf den Organisations-Kulturbegriff des amerikanischen Soziologen Schein und auf die Überlegungen von Hofert und Thonet zum Kulturwandel und zum agilen Arbeiten, die wiederum auf Theorien von z. B. Laloux oder Permantier aufbauen. Die vorgestellten Modelle zur Organisationskultur und zum Kulturwandel führen zu folgenden Erkenntnissen:

1. Die Kultur einer Organisation hängt wesentlich von den oft unbewussten, impliziten Verhaltensweisen und Denkmustern der Beschäftigten ab – diese gilt es explizit zu machen, wenn man eine Veränderung will.
2. Veränderungen vollziehen sich in unterschiedlichen Stufen, je nach Entwicklungsstand einer Organisation/eines Bereiches.
3. Es geht nicht darum, der Organisation **eine** Kultur zu verordnen, sondern im Gegenteil Kulturdiversität zuzulassen.
4. Ein Kulturwandel ist zwar Aufgabe des Managements, kann aber nicht gemanagt, sondern allenfalls initiiert und begleitet werden.
5. Gleichwohl kommt den Führungskräften eine besondere Rolle beim Wandelprozess zu, ebenso wie der Vermittlung bestimmter Methoden und Werkzeuge.
6. Eine enge Verbindung von „Reden“, „Handeln“ und „Selbstreflexion“ ist unabdingbar.

Teil 3

Der dritte Teil stellt mit Bezug auf die Ausführungen in den Teilen 1 und 2 Vorschläge ins Zentrum, wie und mit welchen Formaten ein Kulturwandel an Universitäten angestoßen werden kann, und wie begleitende Maßnahmen aussehen können. Wir orientieren uns dabei im Wesentlichen an den vier

von Hofert und Thonet für ein „iteratives Vorgehen“ vorgeschlagenen Schritten: Informationsbeschaffung, Hypothesenbildung, Lösungen und Interventionen, Ständige Reflexion.³ Hierbei geht es vor allem darum, die Vorschläge möglichst praxisnah zu formulieren, die Beschäftigten von Anfang an gestaltend miteinzubeziehen und immer wieder Standortbestimmungen vorzunehmen, damit notwendige Kurskorrekturen jederzeit realistisch umsetzbar bleiben. Die Voraussetzung jedes Veränderungsprozesses ist ein entsprechendes Commitment der Universitätsleitung, einen Kulturwandel tatsächlich anstoßen und begleiten zu wollen, ein der Strategie und den Handlungsrichtlinien der Universität entsprechendes Konzept zu entwerfen und die dafür notwendigen Ressourcen bereitzustellen. Einer Kick-Off-Veranstaltung, die dieses Konzept vor- aber auch zur Diskussion stellt, folgt eine Status-Quo-Analyse zur Organisationskultur, die in eine Hypothesenbildung mündet und zu einem Paket passender Maßnahmen führt. Blaupausen für die Validität solcher Maßnahmen sind an ausgesuchten Beispielen durchgeführte Prozessanalysen, bei denen die Elemente agilen Arbeitens in vivo erprobt werden. Begleitet werden alle Maßnahmen von einem Kommunikationskonzept, das in der ganzen Universität Transparenz über die laufenden Maßnahmen (Erfolge wie Rückschläge) herstellt. Jedes erreichte Zwischenziel wird ebenfalls kommuniziert – und gefeiert.

³ Hofert, Svenja/Thonet, Claudia (2019): Der agile Kulturwandel. 33 Lösungen für Veränderungen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 5ff.

Teil 1 – Die Veränderungsfähigkeit von Hochschulen

Die eigentlichen Herausforderungen liegen deshalb nicht in der Konzeption aufwändiger Veranstaltungen. Die eigentlichen Herausforderungen liegen zum einen in der Analyse, wo ein Unternehmen steht und um was es bei einem Wandel geht. Sie liegen zum anderen im Design des Kulturwandels und in der Gestaltung des Prozesses selbst. Und in Nachhaltigkeit, Dranbleiben und regelmäßiger Reflexion. (Hofert/Thonet, 2019, S.11)

1.1. Vor welchen neuen Herausforderungen stehen Universitäten?

Die Rahmenbedingungen der Arbeitswelt haben sich durch die Digitalisierung als technologischen Treiber und durch gesellschaftliche Herausforderungen wie den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel grundlegend geändert. Die Corona-Pandemie hat diese Veränderungen weiter beschleunigt und gleichzeitig die Veränderungsfähigkeit der Organisationen, aber auch deren Grenzen aufgezeigt. Die Auswirkungen des Klimawandels und der Energiekrise setzen die Organisationen in ihrem Status Quo zusätzlich unter Druck.

Neu und in jeder Hinsicht herausfordernd ist das Tempo, in dem technologische Veränderungen auf Organisationen einwirken, als Beispiel sei hier die breite Zugänglichkeit von Technologien auf Grundlage Künstlicher Intelligenz genannt. Wenn dann, wie es in vielen Organisationen der Fall ist, z. B. auf Grund von Digitalisierungsvorhaben gewohnte Arbeitsprozesse und Routinen hinterfragt werden und gleichsam „letzte Sicherheiten“ wegbrechen, stellt sich allen Akteuren die Frage nach dem richtigen Umgang mit diesen Herausforderungen, sowie danach, welche Richtungsentscheidungen für eine Organisation notwendig und tragfähig für die Zukunft sind.⁴ Es klingt wie ein Paradox, umschreibt aber treffend die aktuelle Situation: Veränderung ist zu einem Dauerzustand geworden, auf den wir uns einstellen müssen bzw. für den wir eine Haltung und Handlungsmaximen entwickeln sollten, die uns aus der Rolle der Reagierenden zu proaktiv Agierenden macht.

Aus der Perspektive der Universitäten haben diese veränderten Rahmenbedingungen der Arbeitswelt bereits zu folgenden Entwicklungen geführt:

- Universitäten mit ihren Kernaufgaben in Studium, Lehre, Forschung und Transfer sehen sich zunehmend mit einer neuen gesellschaftlichen Funktion und Position in der Öffentlichkeit konfrontiert, die durch einen veränderten Diskurs ihre wissenschaftliche Integrität und gesellschaftspolitische Unabhängigkeit verstärkt in Frage stellt: Politikberatung (nicht nur) in Krisenzeiten, Wissenschaftskommunikation und Public Engagement für die breite Öffentlichkeit, aber auch berufsbegleitende Studiengänge und Präsenzuniversitäten mit hybrider Lehre sind nur eine Auswahl der Themen, die auf ein neues Verständnis von Universitäten bei der Umsetzung ihrer Kernaufgaben zielen.

⁴ Häufig werden diese Herausforderungen der gegenwärtigen Welt mit dem „VUCA-Prinzip“ – volatility (Volatilität), uncertainty (Ungewissheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Ambiguität) – oder dem „BANI-Prinzip“ – Brittle (brüchig), Anxious (ängstlich), Non-Linear (nicht-linear) und Incomprehensible (unverständlich) – beschrieben.

- Der demografische Wandel und damit einhergehend ein sich weiter verschärfender Fachkräftemangel steigern den Modernisierungsdruck auf die Universitäten, um insbesondere den Erwartungen von Beschäftigten hinsichtlich eines bedarfsgerechten und gesunden Arbeitsumfeldes gerecht zu werden.
- Der Fachkräftemangel, der in den Universitäten z. B. in sinkenden Bewerber*innenzahlen sichtbar wird, wirkt sich schon jetzt auf die Leistungsfähigkeit der Universitäten aus, hat im Zweifelsfall aber auch Effekte auf die Organisationskultur: Nicht oder erst verzögert besetzte Stellen haben Mehrarbeit, im schlimmsten Fall auch Demotivation, Stress und Überlast für das bestehende Personal zur Folge.
- Die Notwendigkeit, Beschäftigten das Arbeiten im Homeoffice zu ermöglichen, hat sich zunächst vor allem durch die Corona-Pandemie ergeben. Mit Blick auf den Wettbewerb um Fachkräfte bleibt die Frage, wie die Universitäten langfristig mit den Erwartungen an eine zeitliche und räumliche Flexibilisierung umgehen.
- Neue Anforderungen auf Bundes- und Landesebene erzeugen Druck, die Digitalisierung von Prozessen voranzubringen, z. B. digitales Reisemanagement, die Einführung von E-Akten oder die Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes (OZG). Vor allem durch die Digitalisierung der Verwaltung wird es notwendig, bestehende Arbeitsprozesse zu analysieren und in der Regel neu aufzusetzen. Eine Herausforderung besteht darin, dass die Veränderung von Prozessen auch ein anderes Arbeiten erfordert, alte Arbeitsgewohnheiten also aufgegeben werden müssen. Zudem ist ein Denken in Prozessen an Universitäten noch nicht überall verankert. Dass in Phasen der Veränderung die erhofften Vorteile (z. B. Arbeitserleichterung) in Anbetracht des erheblichen Mehraufwandes, der durch Veränderungen zunächst ausgelöst wird, nicht immer erkennbar sind, erhöht den Druck auf die Organisationen.
- Die Digitalisierung von Prozessen kann darüber hinaus auch zu einer Unsicherheit durch neue Abhängigkeiten führen. Zum einen wird die Organisation abhängig von digitalen Systemen und dem nationalen und (nicht immer DSGVO-konformen) internationalen Markt. Zum anderen können Störungen im Prozessablauf oder gar Cyber-Attacken zum temporären vollständigen Stillstand des Betriebes führen.
- Die Fachkräftegewinnung wird zunehmend international, so dass die ethnische und nationale Diversität (in Bezug auf Geschlecht, Herkunft und Kompetenzen, aber auch hinsichtlich der Kultur) innerhalb von Organisationen und Teams wächst. An Hochschulen ist Diversität eine reelle Seite der Organisationskultur, insbesondere im Studium und in der Forschung. Neu ist, dass sie auch in den Bereichen Verwaltung, Service und Technik zunehmend an Bedeutung gewinnt.
- Beim Wettbewerb um relevante Forschungsmittel, die nicht nur die Finanzierung der Universitäten unterstützen, sondern auch den Ruf einer Universität fördern (die Exzellenzstrategie des Bundes und der Länder ist hier nur ein Beispiel), ist ein adäquater und zukunftsorientierter Umgang der Universitäten mit Digitalisierung, Internationalisierung und Diversität bereits eine Anforderung in der Antragsstellung und Mittelvergabe und erzeugt zusätzlichen Handlungsdruck.

Diese nicht abschließende Liste an Entwicklungen macht deutlich, dass auch Universitäten auf die großen Veränderungen und Herausforderungen in der Arbeitswelt in Bezug auf ihre Organisation und ihre Arbeitsweise reagieren müssen, um zukunftsfähig zu bleiben. Dass Universitäten diesen Transformationsprozess anders gestalten müssen als z. B. profitorientierte Organisationen, weil sie unter anderen Rahmenbedingungen agieren, wollen wir im folgenden Abschnitt darlegen.

1.2. Unter welchen Bedingungen findet Veränderung an Universitäten statt?

Die vielen gleichzeitigen und nicht planbaren Veränderungsimpulse können nicht mit den „altbewährten“ Strategien wie punktuellem Reagieren oder der Einführung neuer IT-Systeme bewältigt werden. Dafür sind die Veränderungen viel zu tiefgreifend, sie betreffen die gesamte Organisation und stellen das bisher gewohnte Arbeiten grundsätzlich in Frage. Deshalb brauchen Universitäten einen grundlegenden Wandel, der neben strategischen und strukturellen Veränderungen auch die Kulturveränderung als Indiz für die soziale Akzeptanz und Umsetzungsrealität miteinschließt.⁵

In diesem Sinne erfordert die Digitale Transformation als ein wesentlicher Teil dieses umfassenden Veränderungsprozesses auch von den Universitäten neben einem Strategiewechsel, veränderten Strukturen und digitalisierten Prozessen einen Kulturwandel. Allerdings stehen Universitäten hier vor besonderen Herausforderungen, weil sie unter ganz spezifischen Rahmenbedingungen agieren. Diese betreffen beispielsweise ihre Tradition als Teil ihres Selbstverständnisses, ihre besondere Struktur als Organisationen des öffentlichen Dienstes und die durch das Grundgesetz garantierte Freiheit von Forschung und Lehre. Konkret sehen sich Universitäten bei dem Versuch, einen Kulturwandelprozess anzustoßen, mit folgenden Rahmenbedingungen konfrontiert:

- Universitäten sind als Landesbehörden hinsichtlich ihres Gestaltungsspielraums abhängig von politischen Entscheidungen und eingeworbenen Drittmitteln. Dies passt nicht zu den notwendigen umfangreichen Veränderungsbedarfen, welche als Antwort auf die schnellen äußeren Entwicklungen nötig wären.
- Eine weitere Besonderheit von Universitäten sind ihre multiplen Identitäten unter einem Dach. Eine kollektive Identität gibt es nur in der Außenbetrachtung. Forschende identifizieren sich eher mit ihrer gleichgesinnten, organisationsungebundenen Scientific Community als mit der Universität als Organisation. Zudem sind Universitäten durch das Prinzip der Freiheit von Forschung und Lehre nur bedingt zentral steuerbar.⁶ An vielen Universitäten wird ein unterschiedlicher Zusammenhalt zwischen zentralen Einheiten (Rektorat, Zentrale Universitätsverwaltung) und dezentralen Bereichen (z. B. Fakultätsverwaltungen) wahrgenommen, der sich in einer Vielzahl autarker Strategien, autonomer Strukturen und auch Kulturen ausdrückt. Das Prinzip der Freiheit von Forschung und Lehre und die Vielzahl der autonom handelnden Identitäten erschweren die Entwicklung einer Veränderungsbereitschaft und die Umsetzung von Initiativen zum kulturellen Wandel in der gesamten Universität.⁷
- Schließlich arbeiten Universitäten vor allem im wissenschaftsunterstützenden Bereich in der Regel immer noch in der „Linie“ und streng hierarchisch. Die hierarchische Organisationsstruktur fördert und regelt eine Aufgabenverteilung mit klaren Zuständigkeiten auf personeller Ebene. Kooperation über mehrere Abteilungen hinweg und Innovationen

5 Dazu ausführlicher in Teil 2 Theorien zum kulturellen Wandel.

6 Vgl. Graf-Schlattmann, Marcel (2021): Hochschulorganisation und Digitalisierung. Die Auswirkungen organisationaler Funktionslogiken auf die digitale Transformation an Universitäten. Wiesbaden: Springer VS, S. 45ff., 96, 176f u. a.

7 Vgl. Graf-Schlattmann, Marcel (2021): Hochschulorganisation und Digitalisierung. Die Auswirkungen organisationaler Funktionslogiken auf die digitale Transformation an Universitäten. Wiesbaden: Springer VS, S. 336ff.

werden hingegen eher verlangsamt. In diesem Sinne ist die bereichsübergreifende Projektarbeit in der Verwaltung noch immer die Ausnahme. Digitale Kompetenzen, die für die digitale Transformation erforderlich sind, findet man bei Spezialisten, aber weniger „in der Breite“.

Fazit:

Organisationale Veränderungsprozesse, aber auch Kulturwandelprozesse im Besonderen auf den Weg zu bringen und zu begleiten, erweist sich insbesondere bei der Vielzahl an gleichzeitigen Herausforderungen als Kraftakt. Zusammenfassend lassen sich diese Herausforderungen wie folgt beschreiben:

- Fachkräftemangel und demographischer Wandel betreffen Universitäten genauso wie andere Organisationen auch.
- Oft jahrzehntelang praktizierte Arbeitsprozesse und historisch gewachsene Strukturen müssen hinterfragt und neu gedacht werden; dies bedeutet, einen Kulturwandel in Universitäten anzustoßen.
- Neue bzw. veränderte (digitale) Kompetenzen innerhalb der Belegschaft werden benötigt.
- Mitarbeitende werden durch Veränderungsprozesse und neue Anforderungen an ihre Arbeit verunsichert, oft kommen Sorgen und Ängste auf, Motivation und Produktivität sinken und die Widerstände gegenüber Neuem und das Festhalten an alten Gewohnheiten werden größer.⁸ Gleichzeitig soll aber die digitale Transformation im Erfolgsfall zu einer Arbeitserleichterung für jeden Einzelnen führen.
- Ein Richtungswechsel scheint bei Universitäten auf Grund ihrer Struktur, ihrer heterogenen Kultur und ihrer Abhängigkeit von politischen Entscheidungen weniger leicht als bei anderen Organisationen.

1.3. Arbeit als Selbstverwirklichung, New Work und Agiles Arbeiten

Wie können Universitäten auf diese Situation reagieren? Wie kann der geforderte kulturelle Wandel angestoßen und begleitet werden? In welche Richtung soll die Transformation gehen, was ist das Ziel? Bevor diesen Fragen nachgegangen wird, lohnt es sich, die Notwendigkeit eines Kulturwandels noch einmal genauer in den Blick zu nehmen.

Für viele Universitäten und Hochschulen ist der Arbeitskräftemangel eine reale Herausforderung.⁹ Mehr als jede*r vierte Beschäftigte in Bund, Ländern und Kommunen war 2018 über 55 Jahre alt und geht in den kommenden Jahren in den Ruhestand. Der öffentliche Dienst muss daher besonders stark um den zunehmend knappen Nachwuchs werben. Gleichzeitig lässt sich ein Imageproblem des öffentlichen Dienstes vermuten: In Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität steht der öffentliche Dienst

⁸ Vgl. dazu z. B. Lauer, Thomas (2019): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, 3. Auflage. Berlin: Springer Gabler; S. 49 ff. sowie Pöhlson-Wagner, Inga/Schweikert, Michaela (2023): Digital verwaltet? Herausforderungen der digitalen Transformation in der Verwaltung, in: OrganisationsEntwicklung. Ausgabe 03/2023, S. 22f.

⁹ Vgl. Schlosser, Vanessa et al. (2024): "Fachkräftemangel: Herausforderung für Unternehmen und den öffentlichen Dienst", <https://www.demografie-portal.de/DE/Service/Blog/200316-Fachkraeftemangel-Herausforderung-fuer-Unternehmen-und-den-oeffentlichen-Dienst.html>, zuletzt abgerufen am 11.03.2024.

auf Platz 23 von 31 Plätzen.¹⁰ Der Versuch, mit der Industrie und der Wirtschaft, die für ähnliche Tätigkeiten oftmals höhere Gehälter zahlen, zu konkurrieren, schlägt in der Regel fehl, da Universitäten weitaus weniger Flexibilisierungsmöglichkeiten haben. Um diesem Zustand entgegenzuwirken, stehen Universitäten noch stärker als andere Branchen vor der Herausforderung, attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen, die die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und der Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt erfüllen. Ein zentraler Baustein dafür sind moderne Organisationskulturen und -strukturen, um Arbeitskräfte zu gewinnen und langfristig zu binden.

Das Konzept von Arbeit als Selbstverwirklichung kann dabei als ein gesellschaftlicher Trend betrachtet werden, der über verschiedene Generationen hinweg an Bedeutung gewonnen hat und weiter gewinnt.¹¹ In den letzten Jahrzehnten hat sich ein Wandel in der Einstellung zur Arbeit vollzogen, bei dem der Fokus nicht mehr nur auf der finanziellen Absicherung liegt, die nach wie vor wichtig bleibt, sondern zunehmend auch auf der persönlichen Erfüllung durch Arbeit, also darauf, dass Arbeit im Leben eines Menschen sinnstiftend sein kann bzw. sein soll.

Es gibt mehrere Faktoren, die diesen Trend begünstigen:

- **Individualisierung:** In modernen Gesellschaften rückt die individuelle Selbstentfaltung immer mehr in den Vordergrund. Die Vorstellung, dass jeder Mensch einzigartige Begabungen, Kompetenzen und Interessen hat, die er*sie in der Arbeit ausleben möchte, gewinnt an Akzeptanz in der Gesellschaft.
- **Technologischer Fortschritt:** Die fortschreitende Technologie ermöglicht es vielen Menschen, ihre Arbeit flexibel und selbständig zu gestalten.
- **Wertewandel:** Die Prioritäten vieler Menschen haben sich verschoben, der Wunsch nach einem erfüllten Leben, das nicht nur durch materielle Güter definiert wird, nimmt zu. Arbeit wird nicht mehr nur als Mittel zum Zweck betrachtet, sondern als eine Quelle der Selbstverwirklichung.¹²
- **Demographische Veränderungen:** Die demographische Zusammensetzung der Arbeitskräfte ändert sich, da jüngere Generationen, wie die GenZ, in die Arbeitswelt eintreten. Diese jüngeren Arbeitskräfte bringen ihre eigenen Vorstellungen und Erwartungen an die Arbeit mit und prägen so den Trend zur Selbstverwirklichung in der Arbeit weiter.¹³

¹⁰ Vgl. Bernnat, Rainer et al. (2022): „Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor. PwC-Studie 2022: Zehn Handlungsempfehlungen für Entscheider:innen“ <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.html>, zuletzt abgerufen am 11.03.2024.

¹¹ Vgl. Lemberg, Jason (2023): „Selbstverwirklichung im Beruf. Zur Geschichte eines Mythos“ <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/new-work-2023/542506/selbstverwirklichung-im-beruf/#footnote-target-1> zuletzt abgerufen am 17.05.2024.

¹² Vgl. Albert, Mathias/Hurrelmann, Klaus/Quenzel, Gudrun/SHELL (Hrsg.) 2019: Jugend 2019 – 18. Shell Jugendstudie, Eine Generation meldet sich zu Wort. Weinheim Basel https://www.shell.de/about-us/initiatives/shell-youth-study/_jcr_content/root/main/containersection-0/simple/simple/call_to_action/links/item0.stream/1642665739154/4a002dff58a7a9540cb9e83ee0a37a0ed8a0fd55/shell-youth-study-summary-2019-de.pdf, zuletzt abgerufen am 11.03.2024.

¹³ Vgl. ebd.

Es ist wichtig, anzumerken, dass nicht alle Menschen gleichermaßen diesen Trends folgen, bzw. diese als erstrebenswert ansehen, da individuelle Umstände und äußere Einflüsse eine Rolle spielen.

Ein ganz entscheidender Faktor ist hierbei das Konzept *New Work*, für das u.a. die Idee der Selbstverwirklichung in der Arbeit eine große Rolle spielt. *New Work* ist ein moderner Ansatz zur Gestaltung von Arbeitsumgebungen und -strukturen, der auf Flexibilität, Selbstbestimmung und Partizipation basiert. Er zielt darauf ab, den Mitarbeitenden mehr Autonomie und Freiheit zu geben, um ihre Arbeit so zu gestalten, dass sie ihre individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten am besten ausleben können. Unternehmen und Organisationen erkennen zunehmend die Bedeutung einer positiven Arbeitskultur und eines Arbeitsumfeldes, das Mitarbeitende dazu ermutigt, ihre Kompetenzen und Leidenschaften zu nutzen. Zu diesem Konzept gehören auch die Ideen des **agilen Arbeitens**, die als eine Reaktion auf die Veränderung der Arbeitswelt zu verstehen sind und inzwischen in vielen Firmen und Organisationen, kaum jedoch in Universitäten, zur Anwendung kommen. Damit wird deutlich, dass Organisationen auf der einen Seite zwar vor großen und in dieser Tragweite bislang nicht bekannten Herausforderungen stehen, dass aber auf der anderen Seite diese Veränderungen bereits zu neuen Konzepten (Theorien) geführt haben, die bei der Bewältigung der offenen Fragen hilfreich sein können, auch weil sie die Ansprüche und Erwartungen der Beschäftigten als Reaktion auf die Veränderungen berücksichtigen.

Was hier wie ein „Licht am Horizont“ aufscheint, bedarf der Präzisierung und Konkretisierung, gerade auch im Hinblick auf Universitäten und deren spezifische Strukturen und Kulturen.

1.4. Welcher Wandel in der Organisationskultur wird notwendig?

Universitäten müssen ihre Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft stärken – genau das ist eine Frage der Organisationskultur. Universitäten brauchen eine „neue“ Kultur hinsichtlich

- ihres Selbstverständnisses als Arbeitgeberin,
- der Haltung der Beschäftigten,
- ihrer Struktur und ihrer Arbeitsorganisation,
- ihres Verständnisses von Führung.

Sinn und Zweck des Veränderungsprozesses ist es, Universitäten in die Lage zu versetzen,

- auf Veränderungen schnell reagieren zu können und Resilienz zu entwickeln, um mit Veränderungen besser umgehen zu können,
- Ressourcen aufzubauen, um sich anpassen zu können,
- die Digitalisierung konsequent voranzutreiben und als Arbeitserleichterung zu betrachten,
- das Schaffen von Freiräumen und Gestaltungsmöglichkeiten für Beschäftigte als Führungsaufgabe zu verstehen,
- teamorientiert, prozess- und projektorientiert sowie bereichsübergreifend zu arbeiten,
- aus Fehlern zu lernen und damit eine Fehlerkultur zu etablieren,
- ein attraktiver Arbeitsplatz mit Weiterentwicklungsperspektive zu sein.

New Work und *Agilität* werden im öffentlichen Diskurs einer sich verändernden Arbeitswelt immer wieder als zwei ganz wesentliche Möglichkeiten genannt, die eine Neuorientierung erfolgreich unterstützen können. Beide setzen auf eine andere Haltung der Beschäftigten, sind dabei aber so angelegt, dass sie die Entwicklung dieser neuen Haltung auch fördern. Die Haltung ist eine Frage der Kultur, und wer eine Haltung verändern will, muss die Kultur verändern. Nun lässt sich eine kulturelle Transformation weder top down anordnen noch delegieren. Kultur, und Organisationskultur

im Besonderen, setzt sich aus einem komplexen Geflecht unterschiedlicher Faktoren zusammen. Es ist daher sinnvoll, sich mit Theorien zu den Themen „Organisationskultur“ und „Kulturwandel“ zu befassen, um vor diesem Hintergrund passende und zielführende Ideen für ein konkretes Vorgehen im Arbeitsalltag zu erarbeiten.

Teil 2 – Theorien zur Organisationskultur und zum Kulturwandel

*Arbeitskultur ist nicht alles, doch ohne sie ist vieles nichts.
(Wörwag/Cloots, 2020, S. 134)*

*Veränderung braucht Orientierung. Dabei helfen Modelle,
die die vielen Puzzlesteine ordnen und in einen
Zusammenhang bringen. Deshalb haben wir ein Kulturwandel-Haus erschaffen,
welches alle Aspekte des Wandels beschreibt und den Umgang damit systematisiert.
(Hofert/Thonet, 2019, S. X)*

2.1. Der Kulturbegriff nach Edgar H. Schein

Im vorliegenden Kapitel liegt der Fokus auf der Klärung des Organisationskulturbegriffs mit dem Ziel, ein einheitliches Verständnis zu erzielen. Grundlage des hier verwandten Organisationskulturbegriffs ist die Definition nach Edgar H. Schein¹⁴.

Nach Schein handelt es sich bei Organisationskultur um ein Muster grundlegender Annahmen einer bestimmten Gruppe. Diese Annahmen wurden bei Lernprozessen im Rahmen der externen Anpassung sowie der internen Integration entwickelt. Das jeweilige Muster hat sich, subjektiv wahrgenommen, als erfolgreich erwiesen und wird daher neuen Mitgliedern als „richtig“ vermittelt.¹⁵

Schein entwickelte zudem das Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur¹⁶:

14 Edgar H. Schein war ein US-amerikanischer Sozialwissenschaftler (*05.03.1928 – 26.01.2023). Als Professor für Organisationspsychologie und Management am Massachusetts Institute of Technology in Cambridge war er einer der führenden Experten auf dem Gebiet der Organisationskultur.

15 Vgl. Schein, Edgar H. (1985): *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Business and Management Series, S. 9.

16 Vgl. ebd.

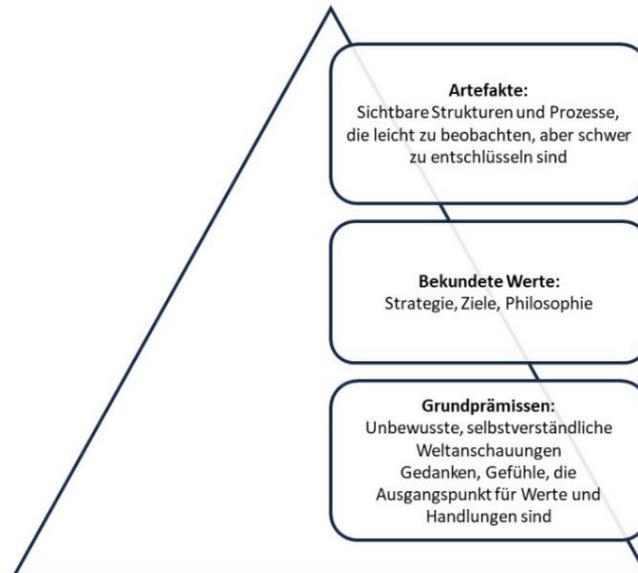


Abb. 1: Organisationskulturmodell in Anlehnung an Edgar H. Scheins Drei-Ebenen-Modell.

- Auf der obersten Ebene befinden sich **Artefakte**, also sichtbare und greifbare Elemente einer Kultur, wie z. B. die Architektur, Kleidung, Symbole, Rituale und Sprache einer Organisation.
- Die mittlere Ebene beinhaltet die **bekanntesten Werte** sowie Normen, Ziele und Philosophien einer Organisation. Diese Werte werden oft in offiziellen Dokumenten wie Leitbildern oder Unternehmensphilosophien festgehalten.
- Die tiefste Ebene bilden die **Grundannahmen**, die die impliziten, oft unbewussten Annahmen, Glaubenssysteme und Wahrnehmungen einer Organisationskultur umfassen. Diese Grundannahmen entstehen im Laufe der Zeit durch Erfahrungen und Interaktionen in der Organisation und prägen das Verhalten der Mitarbeitenden.

Schein betont, dass die Grundannahmen die stärkste Wirkung auf das Verhalten und die Funktionsweise einer Organisation haben, aber oft schwer zu identifizieren sind, da sie nicht direkt sichtbar sind. Um die Organisationskultur zu verstehen, lohnt es sich, diese Grundannahmen zu identifizieren.

Zusammenfassend verstehen wir also in diesem White Paper unter Organisationskultur alle bewusst oder unbewusst praktizierten Verhaltensweisen in einer Organisation, die aus Annahmen, Tradition, Regeln oder Überzeugungen entstehen und das Miteinander und die Zusammenarbeit in einer Organisation prägen. Organisationskultur zeigt sich in vielen Details, einige davon sind sichtbar (z. B. Artefakte), andere sind nicht auf den ersten Blick zu erkennen und liegen eher im Verborgenen (z. B. implizite Regeln).

Die Organisationskultur ist durch die Interaktion der Mitarbeitenden in einem ständigen Wandel. Schein spricht von Organisationskultur als einem kontinuierlichen sozialen Lernprozess. Entsprechend des Begriffsverständnisses von Schein ist Organisationskultur jedoch zugleich schwer veränderbar und relativ stabil.

„Kultur ist tief, breit und stabil. Man kann sie nicht leichtnehmen. Wenn Sie Kultur nicht steuern, steuert die Kultur Sie, ohne dass Sie sich dessen bewusst sind.“¹⁷

Dies liegt, wie oben bereits beschrieben, in der dritten Ebene des Kulturmodells begründet, also den Grundannahmen. Grundannahmen sind der existenzielle Kern der Organisationskultur. Als langfristige konstante Prinzipien beeinflussen sie das Verhalten und die sichtbaren Ebenen der Organisationskultur, gleichzeitig sind sie nicht bewusst und werden nicht offen reflektiert und diskutiert. Das hat Folgen für den Prozess des Wandels an sich, denn wie will man etwas verändern, auf das man kaum Zugriff hat und was sich zumindest auf den ersten Blick kaum steuern lässt? Es ist daher notwendig, sich nicht nur mit dem Begriff der Organisationskultur zu befassen, sondern auch die Frage nach den Bedingungen und Möglichkeiten für einen Kulturwandel zu stellen.

2.2. Theorien des Kulturwandels

Eine Theorie zum Kulturwandel haben z. B. Svenja Hofert und Claudia Thonet entwickelt.¹⁸ Für sie ist es zunächst grundlegend, dass Kulturwandel kein Thema für ein Change Management ist, sie sprechen vielmehr von einem iterativen Kulturwandel. Der Begriff Management impliziere ein Verwalten und Organisieren der Veränderung hin zu einem fest definierten Zielzustand. Kultur, so die beiden Autorinnen, lässt dies nicht zu. Kulturwandel lässt sich initiieren, anstoßen und begleiten, es geht um die Schaffung eines geeigneten Rahmens¹⁹, in dem der Wandel stattfinden kann. Iterativ meint bei Hofert und Thonet einen Wandel in Zyklen oder Schleifen, nicht hin zu einem endgültigen, sondern immer wieder zu einem vorläufigen Zustand.

Allerdings, auch wenn es keinen endgültigen und vorab definierten Zielzustand des Wandels gibt, muss doch eine **Veränderungsrichtung** geklärt werden. Gleichzeitig ist anzunehmen, dass es nicht die eine „richtige“ Kultur für eine Organisation oder für jedes Team innerhalb einer Organisation gibt. Dieser Annahme liegen Modelle zugrunde, die auf Theorien zur Entwicklung des menschlichen Bewusstseins und der Kulturen basieren. Eines der bekanntesten Modelle ist das Modell der *Spiral Dynamics* von Don Beck und Christopher Cowan²⁰.

Das Modell *Spiral Dynamics* wurde von vielen Theoretikern wie Frederic Laloux oder Martin Permantier weiterentwickelt und angepasst.²¹ Aktuell werden diese Modelle von Organisationsentwicklern für ihre Arbeit zu Kulturentwicklung und -veränderung mit Organisationen aufgegriffen. In Sinne von Schein geht es in den Modellen um die Grundannahmen eines Menschen oder einer Organisation. Hofert spricht dabei von Werten und entwickelte eine Methode, um Werte in einer

17 Schein, Edgar H. (2006): Organisationskultur. „The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide“. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, S. 173.

18 Siehe Hofert, Svenja/Thonet, Claudia (2019): Der agile Kulturwandel. 33 Lösungen für Veränderungen. Wiesbaden: Springer Gabler.

19 Siehe Teil 3.

20 Beck, Don Edward/Cowan, Christopher C. (2007): Spiral Dynamics – Leadership, Werte und Wandel: Eine Landkarte für Business und Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Kamphausen Media GmbH. S. 27ff.

21 z. B. Siehe auch Laloux, Frederic (2015): Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.

Organisation zu identifizieren.²² Es würde zu weit führen, im Rahmen dieses White Papers auf die unterschiedlichen Modelle genauer einzugehen. Zusammenfassend lassen sich aber folgende Kernaussagen festhalten:

- Sowohl Menschen als auch Organisationen durchlaufen verschiedene Entwicklungsstufen in Bezug auf ihre innere Haltung.
- Diese Entwicklung geschieht in Stufen oder Phasen, eine Stufe oder Phase kann dabei nicht übersprungen werden.
- Kulturwandel in Organisationen ist immer auch ein innerer Wandel der Werte und Haltungen einer Person.
- Es gibt eine eindeutige Entwicklungsrichtung, dabei werden die unterschiedlichen „Kulturstufen“ nicht bewertet.
- Die Entwicklung geht von einer starken Selbstorientierung hin zu einer integralen-systemisch orientierten Sicht auf die Welt.
- Jede Stufe hat ihre eigene Berechtigung in Abhängigkeit zur Entwicklung und zum Organisationskontext.

Ergänzend und für ein vertiefendes Verständnis sei hier beispielhaft auf die Integrale Landkarte der Organisationsentwicklungsberatung IMU in Augsburg hingewiesen.²³

Die Kulturentwicklungsmodelle beschreiben mit ihren unterschiedlichen Kulturstufen auch eine Vielfalt an **Organisationskulturen**. Diese Vielfalt kann auch innerhalb einer Organisation zwischen Teams bestehen. Eine Diversität an Kulturen ist an Universitäten in besonderem Maße gegeben, man muss nur an die unterschiedlichen Arbeitsweisen, Haltungen und Werte im Wissenschaftsbereich und im wissenschaftsunterstützenden Bereich denken, oder an verschiedene Kulturen auch innerhalb dieser beiden Bereiche.

Zu betonen ist nochmals, dass jede Kulturstufe ihre eigene Berechtigung hat und im jeweiligen Kontext die „richtige“ Kultur ist. Eine Entwicklung zur nächsten Stufe kann angestoßen werden. Die Stufen folgen dabei einer Entwicklungsrichtung hin zum Bedürfnis nach Integration mit dem großen Ganzen. Die Verortung auf einer bestimmten Entwicklungsstufe ist keine qualitative Bewertung im Sinn von „besser als“ oder „schlechter als“, sondern beschreibt einen aktuellen Zustand, der jeweils seine Berechtigung hat. Hofert und Thonet geht es bei den Entwicklungsstufen um die Steigerung der **Agilität**. Permantier verwendet den Begriff der **Autonomie**. In seinem zyklischen Modell zeichnet sich die letzte Entwicklungsstufe, in der auch die Werte und Haltung aller anderen Stufen integriert sind, durch große Autonomie und Möglichkeiten der Selbstverwirklichung aus:

„In dem Fall gehen wir davon aus, dass wir den anderen in seiner Bedingtheit erkennen, uns der Situation und des Kontextes gewahr und uns unserer Rolle und Wirkung bewusst sind. Aus dieser inneren Freiheit und Autonomie können wir unser Verhalten bewusst empathisch modulieren und unterstützend handeln. Die Basis für die Selbstentwicklung ist die Selbstverantwortung. In

²² Siehe Hofert, Svenja (2022): „Svenja Hoferts Tools und Spiele“, <https://www.svenja-hofert.de/angebote/tools-und-spiele/>, zuletzt abgerufen am 11.03.2024.

²³ Siehe auch „Die Integrale Landkarte für Organisationsentwicklung“, in: Imu Augsburg GmbH et Co.KG, <https://i-m-u.de/integrale-landkarte/>, zuletzt abgerufen am 11.03.2024.

dieser Haltung übernehmen wir Verantwortung für unsere Gedanken und unser Verhalten und werden zum Gestalter unseres Erlebens und Tuns.“²⁴

Fazit:

In diesem Kapitel wurden eine Definition von (Organisations-)Kultur behandelt und Modelle beschrieben, die Kulturdiversität veranschaulichen, und die insbesondere den Fokus darauflegen, die eigene Kultur sowie mögliche Entwicklungsstufen sichtbar zu machen. Folgende Aspekte sind für den Fortgang dieses Papieres von Bedeutung:

- Organisationskultur ist geprägt durch Grundannahmen, also tiefe und unbewusste Glaubenssätze und Haltungen, die das Miteinander und Verhalten der Menschen leiten.
- Organisationskultur befindet sich in einem ständigen Wandel. Er lässt sich initiieren, aber weder fest planen noch zu einem definierten Zielzustand führen.
- Kultur entwickelt sich in Phasen oder Stufen, daraus ergibt sich eine Vielfalt an Organisationskulturen.
- Eine Veränderungsrichtung kann durch die Stufe der Kulturentwicklung geklärt werden.
- Entsprechend der Modelle geht die Richtung der Entwicklung hin zum Bedürfnis nach Integration mit dem großen Ganzen sowie zu größerer Autonomie und Selbstverwirklichung.

Im Folgenden liegt der Fokus auf Modellen, die als Grundlage für Maßnahmen zur Initiierung und Begleitung von Kulturwandel dienen und bereits entsprechende Methoden nahelegen.

2.3. Das Kulturwandelhaus

Um die Veränderungen, die ein Kulturwandel auslöst, in ihrer Komplexität greifbarer zu machen, helfen Modelle, die diese Komplexität veranschaulichen und damit Orientierung bieten. Ein solches Modell ist das Kulturwandelhaus von Svenja Hofert und Claudia Thonet²⁵. Das Modell hilft, einen differenzierten und doch ganzheitlichen Blick auf die verschiedenen Bereiche in Organisationen zu werfen, auf die sich kultureller Wandel auswirkt. Innerhalb der durch das Modell definierten Bereiche können Maßnahmen zur Initiierung und Begleitung kulturellen Wandels vollzogen werden. Das Kulturwandelhaus umfasst fünf Elemente: **Grundannahmen (Fundament), Mindset, Verhalten, Architektur und Design (Säulen) und Vision (Dach)**. Diese Elemente sind eng miteinander verzahnt, und Maßnahmen in Bezug auf eines der Elemente wirken sich immer auch auf das ganze Kulturwandelhaus aus.

24 Permantier, Martin (2019): Haltung entscheidet. Führung & Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten. München: Vahlen, S.122.

25 Vgl. Hofert/Thonet, 2019.

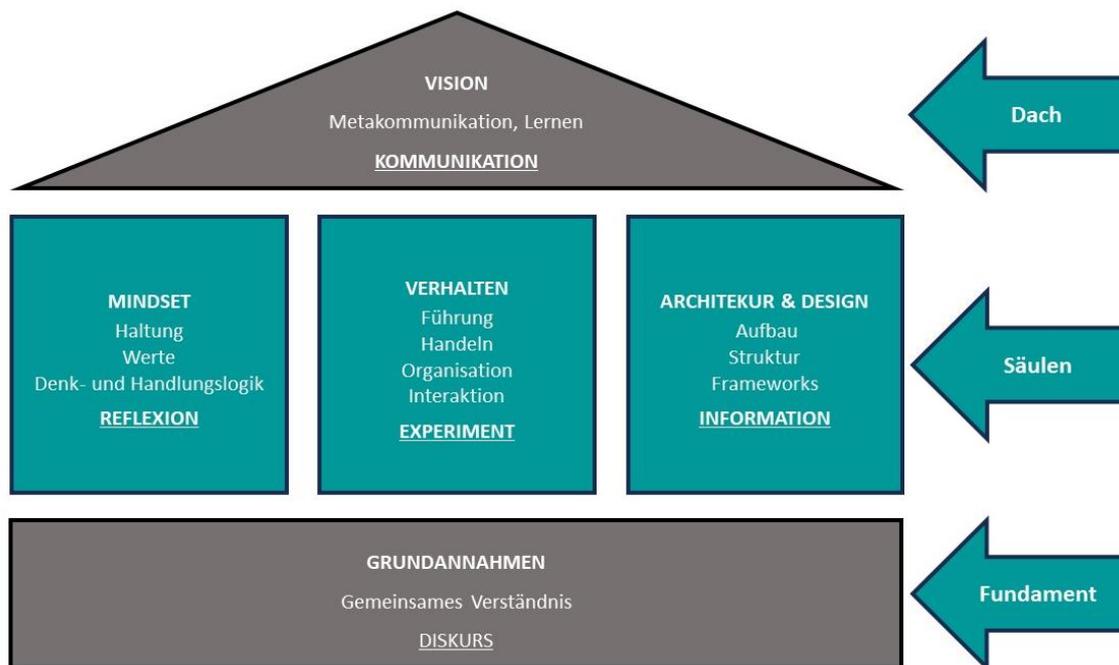


Abb. 2: Das Modell „Kulturwandelhaus“ in Anlehnung an Hofert/Thonet 2019.

Im Detail:

Das **Fundament** bildet den Ausgangspunkt. Es umfasst **Grundannahmen** (nicht zu verwechseln mit den „Grundannahmen“ im Modell von Schein), aus denen sich ein gemeinsames Verständnis für (notwendige) Veränderungen ableiten lässt. Mitarbeitende emotional zu involvieren und ein Bewusstsein für Veränderung zu schaffen, sind hierbei die zentralen Ziele. Der Diskurs, also das offene Gespräch, auch über das Thema Kulturwandel selbst, bildet die Grundlage, um dieses Ziel zu erreichen.

Die **Säule Mindset** beinhaltet die nicht direkt sichtbaren Aspekte von Kultur, wie (Organisations-) Philosophie, Werte und Prinzipien (vgl. hierzu auch Schein). Hierbei wird zwischen einem organisationalen Mindset, das sich auf die gesamte Organisation bezieht, und dem individuellen Mindset, also dem Denken und Handeln einzelner Mitarbeiter*innen, unterschieden. Um wirksame Maßnahmen im Kontext kulturellen Wandels planen zu können, müssen zugrundeliegende organisationale und individuelle Annahmen aufgedeckt und erkannt werden. Werteworkshops, Reflexionen und Retrospektiven sind hierfür geeignete Methoden, da sie eine gemeinsame Basis für Veränderungsprozesse schaffen.

Die **Säule Verhalten** fokussiert das Handeln von Führungskräften und Mitarbeitenden, denn kulturellen Wandel zu begleiten, impliziert auch immer, Impulse für neues Verhalten zu geben und dessen Umsetzung in der Praxis zu ermöglichen. Die zentrale Methode ist das Experimentieren, bei dem alternative Arbeitsmethoden und Formate ausprobiert, erfahren und geübt werden können.

Die **Säule Architektur und Design** beschreibt die Gestaltung der Strukturen und Rahmenbedingungen von Organisationen. Gemeint sind damit sowohl Organisations- als auch Teamstrukturen. Hier spielen Frameworks und Methoden wie *Scrum* oder *Kanban* eine Rolle. Damit Mitarbeitende fundierte Entscheidungen treffen können, müssen sie über die vorhandenen Strukturen und Gestaltungsmöglichkeiten informiert werden. Die Säule Architektur und Design trägt dem Zusammenhang von Information und Entscheidung Rechnung.

Das **Dach** des Kulturwandelhauses repräsentiert die **Vision** einer Organisation und ist somit eng mit der (internen und externen) Kommunikation der Organisation verzahnt. Die Organisationsvision bildet eine wichtige Grundlage für Veränderungsprozesse und muss daher allen Mitarbeitenden bekannt sein. Bei der Arbeit an der Organisationsvision muss Metakommunikation, also die Kommunikation über den Veränderungsprozess selbst, adressatenorientiert und zielgerichtet gestaltet sein. Da Kulturwandel nicht als ein einmaliges Projekt zu verstehen ist, welches nach der Beendigung gewisser Maßnahmen abgeschlossen ist, sondern als fortlaufender Prozess des Erkennens, Experimentierens und Lernens, muss auch Metakommunikation kontinuierlich stattfinden.

Hofert und Thonet betonen, dass Maßnahmen immer als flexibel und veränderbar angesehen werden sollten. Strenge Planungen sollten vermieden werden, während der Fokus auf dem Prozess und seiner kontinuierlichen Reflexion liegen sollte. Die Einbindung der Mitarbeitenden in den Kulturwandelprozess wird als zentraler Erfolgsfaktor betrachtet.

Teil 3 – Den Wandel an Universitäten gestalten

Man muss sich der Taktfrequenz der Arbeitserledigungen hin und wieder entziehen, um darüber nachzudenken, ob das, was man so eifrig tut, auch wirklich Sinn macht. Die vermeintlichen Tatsachen, denen wir täglich begegnen, sind nicht objektiv gegeben und eherne Gesetze. Sie sind die Konstrukte des täglichen Handelns von Menschen. (...) Es ist (...) eine Frage der Kultur, Fragen zu stellen und Fragen ernst zu nehmen. (Wörwag/Cloots, 2020, S. 44)

Der folgende Abschnitt des White Papers konzentriert sich auf die Frage, wie kultureller Wandel an Universitäten konkret gelingen kann bzw. wie genau nachhaltige Veränderungen erreicht werden können. Um diese Fragen zu beantworten, sollen auf Grundlage der in Teil 2 besprochenen Theorien und Modelle präzise Handlungsempfehlungen für die Umsetzung von Projekten bzw. Initiativen vorgestellt werden.

Es ist sinnvoll, die Frage, wie ein Kulturwandel an Universitäten gelingen kann, in folgende Unterfragen aufzuspalten:

- Wie lässt sich der aktuelle Stand einer Organisationskultur ermitteln?
- Wie kann man Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen von der Sinnhaftigkeit von Maßnahmen überzeugen?
- Welche (neuen) Strukturen sind erforderlich?
- Welche Methoden und Formate sind sinnvoll?

Während auf die erste Frage Antworten bzw. Handlungsempfehlungen gegeben werden können, die für alle Organisationseinheiten und Teams gleichermaßen gültig sind, ist dies für die weiteren Fragen nicht möglich, da deren Beantwortung abhängig vom jeweiligen Ergebnis der „Bestandserhebung“ ist.²⁶ Der vorliegende Leitfaden ist also **nicht** als Auflistung chronologisch und sklavisch

26 Siehe Kapitel 3.2.1. Die Informationsbeschaffung.

abzuarbeitender Tätigkeiten zu verstehen, sondern möchte Möglichkeiten aufzeigen und Best Practice-Beispiele geben.

Das methodische Prinzip des iterativen Vorgehens, wie es in der Publikation "Der agile Kulturwandel" von Svenja Hofert und Claudia Thonet²⁷ vorgeschlagen wird, bestimmt die Struktur des folgenden Kapitels. Es umfasst die Schritte²⁸

- Schritt 1: Informationsbeschaffung: Analyse des Status Quo
- Schritt 2: Hypothesenbildung: Identifikation sinnvoller Veränderungen und deren Umsetzungsmöglichkeiten
- Schritt 3: Lösungen und Interventionen: Festlegung konkreter Maßnahmen und Aktivitäten
- Schritt 4: Ständige Reflexion: Kontinuierliche Überprüfung der Fortschritte und Ergebnisse.

Wie in Teil 2 besprochen, findet Kulturwandel kontinuierlich statt und kann bestenfalls positiv beeinflusst werden. Von zentraler Bedeutung ist es daher, die oben aufgezählten vier Schritte nicht als isolierte Maßnahmen zu verstehen, sondern als Elemente eines Zirkels sich wiederholender Handlungen.

Die in diesem Kapitel vorgestellten Maßnahmen orientieren sich am Modell „Kulturwandelhaus“²⁹. Auch wenn ohne eine Erhebung des jeweiligen Status Quo nicht mit Gewissheit gesagt werden kann, **wann** welche Maßnahme für welche Organisation bzw. Organisationseinheit sinnvoll erscheint, so lässt sich doch voraussagen, auf welche Elemente des Kulturwandelhauses – *Grundannahmen (Fundament), Mindset, Verhalten, Architektur und Design (Säulen) und Vision (Dach)* – sich eine Maßnahme voraussichtlich auswirken wird. Diese Auswirkungen werden in den folgenden Kapiteln benannt und beschrieben.

3.1. Der Start des Veränderungsprozesses

Ein (Kultur-)Wandel kann grundsätzlich durch vorgeschlagene Ziele und Maßnahmen der Universitätsleitung, genauso aber auch durch Initiativen auf der Arbeitsebene angestoßen werden. Erfahrungsgemäß werden beide Vorgehensweisen gelebt. Auch wenn der Anstoß von der Arbeitsebene kommt, entlässt dies die Leitungsebene jedoch nicht aus ihrer Verantwortung, wenn die Initiative nachhaltig sein soll. Es ist wichtig, dass sich die Leitungsebene klar und eindeutig positioniert, auch als Signal in die Organisation, und diesen Veränderungsprozess unterstützt. Hierzu kann ein entsprechender Beschluss hilfreich sein, der **das Commitment der ganzen Leitungsebene** deutlich unterstreicht. Im Kontext dieses White Papers wäre der Auslöser für einen solchen Beschluss die Notwendigkeit einer digitalen Transformation in der Verwaltung, verbunden mit der Einsicht, dass dies kein rein technisches, sondern ein primär kulturelles Unterfangen ist.

Um dem Beschluss in der universitären Öffentlichkeit zu einer größeren Akzeptanz zu verhelfen, muss er zur „Philosophie“ der Universität passen, d.h. sich an den z. B. in einem Leitbild formulierten

27 Siehe Kapitel 2.2. Theorien des Kulturwandels.

28 Vgl. Königswieser, Roswitha (2011): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer. Siehe auch Kapitel 3.2.5. Informationsbeschaffung – Hypothesenbildung – Interventionen: Reflexionsschleifen in der Übersicht.

29 Siehe Kapitel 2.3. Das Kulturwandelhaus.

Grundsätzen der Zusammenarbeit oder an bestehenden Strategiekonzepten orientieren. Zum anderen sollte Konsens darüber herrschen, dass eine kulturelle Transformation keine punktuelle, klar umrissene Angelegenheit ist, sondern ein tiefgreifender und ressourcenintensiver Veränderungsprozess, der, wie oben beschrieben, sehr viel mit der Haltung der Beschäftigten und den etablierten Strukturen in einer Organisation zu tun hat. Ohne einen solchen Konsens, so die Vermutung, würden alle beschlossenen Maßnahmen zu kurz greifen und der Veränderungsprozess auf halbem Weg stehen bleiben – und letztlich scheitern. Aus unserer Sicht ist ein in die gesamte Organisation kommunizierter **Beschluss der Leitungsebene** sinnvoll und notwendig, bevor der Veränderungsprozess mit seinen vier Schritten des iterativen Vorgehens³⁰ startet. Der Beschluss sollte auf jeden Fall folgende Aspekte beinhalten:

- eine eindeutige Zielrichtung (z. B. Agilität),
- eine klare Zuständigkeit,
- Unterstützungszusagen durch Ressourcen (Personal, Mittel, Zeit).

Die Leitungsebene sollte sich auch darüber im Klaren sein, wie umfänglich der Veränderungsprozess angestoßen werden soll: universitätsweit oder zuerst in zwei oder drei Pilotbereichen. Erfahrungen in anderen Organisationen zeigen, dass ein Start in einzelnen Bereichen, mit denen dies im Vorfeld besprochen wurde, sinnvoll ist und helfen kann, andere, vielleicht zögernde Bereiche zu überzeugen. Allerdings entbindet die Auswahl eines Piloten nicht von der Notwendigkeit, die gesamte Organisation immer wieder über den Stand des Veränderungsprozesses zu informieren.

Es stellt sich die Frage, in welchem Kontext/Szenario der Veränderungsprozess gestartet werden soll. Es empfiehlt sich auf jeden Fall eine gemeinsame **Kick-Off-Veranstaltung** des gesamten Bereiches, der für den Veränderungsprozess ausgewählt wurde. Ob diese Kick-Off-Veranstaltung eine reine Informationsveranstaltung ist, ob hier interaktive Methoden zur Anwendung kommen, oder ob man noch einen Schritt weitergeht und beispielsweise auf szenische Formate zurückgreift, hängt wesentlich von der Zusammensetzung des Bereiches und seinen bisherigen Arbeits- und Zusammenhabgewohnheiten ab. Wir wollen hier kurz auf ein szenisches Format eingehen, das „**Unternehmenstheater**“. Es ist bislang kaum verbreitet und eignet sich gut dazu, Sinn und Nutzen des Kulturwandels greif- und nachvollziehbar zu machen.

Je mehr emotionale Betroffenheit kreiert werden kann, je greifbarer die Dringlichkeit für Veränderungen erlebbar wird, umso höher die Wahrscheinlichkeit, dass bei den Mitarbeitenden (freiwilliges) Engagement für den Wandel entsteht. Es kann ein Klima von Aufbruch, Eigenverantwortung und Partizipation entstehen. Stefanie Teichmann formuliert in diesem Sinne:

„Das soziale und emotionale Kommunikationsmedium Theater schmilzt das Eis weg, das die Veränderungsbereitschaft der Individuen blockiert. Dieser sogenannte Unfreezing-Prozess ist die Voraussetzung dafür, dass Absender einer Veränderungsbotschaft ihre Adressaten überhaupt erreichen.“³¹

30 Siehe Kapitel 2.2. Theorien des Kulturwandels sowie Kapitel 3.1. Einleitung.

31 Teichmann, Stefanie (2001): Unternehmenstheater zur Unterstützung von Veränderungsprozessen. Wirkungen, Einflussfaktoren, Vorgehen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S.17.

Die Methode „Unternehmenstheater“ nimmt dabei das Fundament (die Grundannahmen) oder auch das Dach des Kulturwandelhauses (Vision) in den Fokus.

Eine lebendige, nahe am Arbeitsalltag orientierte Inszenierung knüpft am Erleben der Mitarbeitenden an, gibt ihm Gestalt und Ausdruck und ermöglicht sogar die Darstellung vermeintlich tabuisierter oder schwieriger Themen. Denn der Vorteil des Theaters ist, dass es durch sprachliche und/oder gestische Überzeichnung eine deutliche Handlungsnotwendigkeit signalisiert. Dabei erzeugt aber die scheinbare Fiktion des Theaters genügend Distanz, dass sich niemand persönlich angegriffen fühlen muss und in eine lähmende Verteidigungshaltung gerät. So kann ein tragfähiges, fruchtbares Fundament für den anstehenden Wandlungsprozess entstehen und Lust am Mitgestalten („Mitspielen“) geweckt werden.

Bei der Entscheidung für die Methode „Unternehmenstheater“ ist es wichtig, im Vorfeld zu bedenken, ob diese Methode ausreichend anschlussfähig an die aktuelle Organisationskultur ist. Ein Mindestmaß an Passung im Sinne einer „antizipierten Akzeptanz“ ist notwendig, gleichwohl darf diese Methode aber auch bewusst zu einer leichten Irritation/Verunsicherung führen. Denn genau dies sind auch die wesentlichen Emotionen, die mit einem (kulturellen) Wandlungsprozess einhergehen und zielführend gestaltet werden wollen.

Ein Erfolgsfaktor für den konstruktiven Einsatz der Methode „Unternehmenstheater“ ist im Vorfeld eine umfassende **Auftragsklärung** mit dem Auftraggeber. Je nach organisationaler Verortung kann dies das Rektorat, die Personal-/Organisationsentwicklung, Stabsstelle Digitalisierung und Wandel etc. sein. Im Rahmen der Konzeption gilt es dann, ein möglichst umfassendes Bild von der aktuellen Organisationskultur partizipativ zu erarbeiten bzw. auf die Ergebnisse entsprechender Vorarbeiten zurückzugreifen (*Kulturwandelspiel*). Auf Basis dieser Ergebnisse kann die Inszenierung gestaltet werden.

3.2 Den Wandel fortschreiben: Die vier Schritte des iterativen Vorgehens

3.2.1. Die Informationsbeschaffung

Sobald der Bereich, der einen Veränderungsprozess durchlaufen soll, definiert ist, startet der erste Schritt, die Informationsbeschaffung. Damit ist eine Status-Quo-Analyse gemeint, denn eine Vision formulieren, Zwischenziele definieren und den Weg dorthin beschreiben kann man nur, wenn man weiß, von welchem Punkt aus man startet.

Dieses **Verfahren der Kulturdiagnostik** ist kein Mittel zum Zweck, sondern eine notwendige Maßnahme im Einklang mit der Strategieentwicklung und den Wertevorstellungen der Organisation, um die entsprechende Veränderungsenergie und Anpassungsfähigkeit innerhalb der Organisation abzufragen, die für die jeweils neue Problemstellung und Herausforderung benötigt wird – manchmal für die direkte Reaktion auf eine Veränderung von außen, manchmal als Prävention durch eigenes Trendsetting auf dem (in unserem Fall) Hochschulmarkt.

Konkrete Maßnahmen, die sich aus der Kulturdiagnostik ableiten lassen, sind

- die Analyse der Veränderungsenergie und Anpassungsfähigkeit sowie der sozialen Akzeptanz von Veränderungen anhand von Widerständen, Einstellungen, Narrativen und mithilfe der Strukturanalyse des Organisationsstils,
- entsprechend des Ergebnisses der Status-Quo-Analyse eine Organisationsentwicklung für mehr Anpassungsfähigkeit mithilfe von Struktur- und Anpassungsmaßnahmen zur Erreichung höherer Agilitätsgrade (Stichwort Veränderungsrichtung),

- die Stärkung des Wahrnehmungs- und Beziehungsmanagements zu Mitarbeitenden, u.a. über einen Abgleich mit dem öffentlichen Selbstverständnis der Organisation und eine Unternehmens- und begleitende Change-Kommunikation,
- die Einbindung von Mitarbeitenden in die Strategie- und Entwicklungsprozesse sowie
- die permanente Einrichtung von Gesprächsräumen und Praxislaboren, um die Organisationskultur durch aktives Zuhören bei den Erzählungen der Mitarbeitenden wirklich sichtbar machen zu können.

Zur Erhebung des Status Quo gibt es mehrere Möglichkeiten. Wir wollen zunächst auf ein Verfahren eingehen, das an das Modell des *Kulturwandelhauses* anschließt, und zwar an die Kategorie des Fundaments. Denn nur aus einem gemeinsamen Verständnis darüber, welche Grundannahmen bezüglich des Arbeitens, der Zusammenarbeit oder der Organisationskultur vorliegen, können notwendige Veränderungen abgeleitet werden. Dazu ist der Austausch untereinander von zentraler Bedeutung. Um einen solchen Austausch anzuregen, sind unterschiedliche Formate und Methoden denkbar. Eine Möglichkeit, die wir Mitglieder des Think Tanks 09 erprobt haben, ist das **Kulturwandelspiel**³² von Svenja Hofert, das auf dem Modell *Spiral Dynamics*³³ basiert. Das *Kulturwandelspiel* ist eine erlebnisorientierte Methode, die darauf abzielt, die Kultur der eigenen Organisationseinheit in Form von gelebten Werten zu veranschaulichen. Durch gezielte Fragestellungen, die alle Teilnehmenden individuell beantworten, ergibt sich ein Gesamtbild dahingehend, in welchem Bereich (in welcher „Spirale“) sich die eigene Organisationskultur aktuell befindet. Jede Kultur hat ihre eigenen Charakteristika und insbesondere ihre Berechtigung. Die Erkenntnis darüber schafft ein Verständnis davon, wie eine Veränderung zur nächsten Stufe aussehen kann.

Eine diverse Zusammenstellung der Teilnehmenden ist dabei von Vorteil, denn oft schätzen Einzelpersonen, Teams oder Führungskräfte Situationen und Gegebenheiten unterschiedlich ein. Je diverser das Ergebnis, desto mehr repräsentiert es die Realität. Wir Mitglieder des Think Tanks 09 haben dieses Tool selbst ausprobiert und dabei auch festgestellt, dass je nach Bezugsgröße andere Ergebnisse sichtbar werden. So macht es offensichtlich einen Unterschied, ob man bei der Beantwortung der Fragen seine eigene Abteilung im Blick hat oder die gesamte Organisation. Oft werden einzelne Bereiche als weiter entwickelter angesehen als die Gesamtorganisation. Das ist durchaus nachvollziehbar, denn einige Bereiche, insbesondere auf der Ebene der Stabsstellen, haben bereits eine Entwicklung durchlaufen und praktizieren oft andere Arbeitsmethoden als andere „klassische“ Bereiche. Damit ist, wie in Kapitel 2 bereits ausgeführt, keine Bewertung im Sinne von „gut“ oder „schlecht“ verbunden, es wird nur deutlich, wie unterschiedlich die Kulturen innerhalb einer Organisation sein können und dass es keinen Sinn macht, allen Bereichen eine „Leitkultur“ zu verordnen.

Dieser erste Schritt eines Kulturwandelprozesses ist auch eng verzahnt mit der *Säule Mindset* des Kulturwandelhauses, denn die Reflexion von Werten spielt in dieser Phase eine zentrale Rolle. Wie nehmen die Teilnehmenden des *Kulturwandelspiels* die Werte und Prinzipien in Bezug auf verschiedene Bereiche der Organisation wahr (z. B. Führung, Teamentwicklung,

32 Das Produkt Kulturwandelspiel kann über die Homepage von Svenja Hofert erworben werden. Weitere Informationen finden sich unter <https://www.svenja-hofert.de/angebote/tools-und-spiele/>.

33 Siehe Kapitel 2.2. Theorien des Kulturwandels.

Organisationsentwicklung)? Organisationale und individuelle Annahmen, deren Offenlegung die Basis für Veränderungsprozesse schafft, werden sichtbar.

Neben dem *Kulturwandelspiel* gibt es natürlich auch noch andere Methoden und Tools zur Status-Quo-Analyse, resp. zur Kulturdiagnostik. Alle im Folgenden genannten Tools können auf die gesamte Organisation oder einzelne Organisationseinheiten und Teams angewandt werden.

Grundsätzlich ist jede Form der qualitativen und quantitativen **Mitarbeitenden-Befragung** möglich. Hofert und Thonet bieten einen Fragebogen in ihrem Buch „Der agile Kulturwandel. 33 Lösungen für Veränderungen“ an³⁴. Darüber hinaus können verschiedene Leitfragen zum Thema Kultur im Rahmen eines Workshops bearbeitet werden.

Solche Leitfragen können sein:

- Wie arbeiten wir zusammen?
- An welchen Werten orientieren wir uns? Was sind Indikatoren?
- Welche Werte leben wir nicht?
- Welche (unbewussten) Regeln leben wir?
- Was sagen neue Mitarbeitende über unser Team/unseren Organisationsbereich?
- Was fällt der Kollegin aus der Nachbarabteilung/dem Nachbarinstitut als erstes auf, wenn sie uns besucht?
- Was darf man bei uns auf keinen Fall tun? Was sind Fauxpas?
- Welches Symbol, welcher Gegenstand steht repräsentativ für unsere Art der Zusammenarbeit?
- Wie beschreibe ich meinem besten Freund/meiner besten Freundin mein Team? Welche Worte benutze ich?
- Warum gehe ich gerne zur Arbeit?

Neben gängigen Brainstorming-Methoden und Kleingruppenarbeit gibt es weitere mögliche Methoden, um die Leitfragen zu bearbeiten. Dies sind z. B.:

- Workshops mit agilen Methoden wie *Legos Serious Play*³⁵ oder *Design Thinking*³⁶,
- Workshops mit kreativen Methoden und die Arbeit mit Symbolen³⁷,
- Workshops mit Methoden basierend auf erfahrungsorientiertem Lernen³⁸.

34 Hofert/Thonet, 2019, S. 19.

35 Vgl. Blair, Sean/Dröge, Jens (2022): Die Lego® Serious Play®-Methode spielend meistern: 44 Techniken und Tipps für erfahrene Lego® Serious Play®-Faziliatoren. München: Vahlen.

36 Weiterführend hier „Was ist Design Thinking“, in: Hasso-Plattner-Institut für Digital Engineering gGmbH, <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking/>, zuletzt abgerufen am 11.03.2024.

37 König, Eckard/Volmer, Gerda (2014): Handbuch systemische Organisationsberatung: Grundlagen und Methoden. Weinheim: Beltz, S. 110.

38 Vgl. Voss, Tobias (2021): Das Buch: Die METALOG Methode. Hypnosystemisches Arbeiten mit Interaktionsaufgaben. Berlin: Gert Schilling Verlag.

Wie gesagt, welche Methode am besten geeignet ist, hängt letztlich von den Gewohnheiten des Teams/Bereiches ab. Die Entscheidung zwischen einem Rückgriff auf Bekanntes (mit der Gefahr, eher Langeweile zu verbreiten) oder dem Ausprobieren neuer Formate (mit der Gefahr, Beschäftigte zu überfordern, zu verunsichern und damit im Zweifelsfall für die Sache zu verlieren), ist oft eine Gratwanderung.

3.2.2. Die Hypothesenbildung

In der Logik des Vorgehens nach Hofert und Thonet folgt nach der Informationsbeschaffung die Hypothesenbildung. Wichtig ist, dass es sich hierbei um einen von der Informationsbeschaffung getrennten Prozessschritt handelt, dass diese Schritte also nicht vermischt bzw. parallel durchgeführt werden sollten. Hofert und Thonet beschreiben Hypothesen in diesem Kontext als „unbelegte, aber begründete Vermutungen“ sowie als „Arbeitshilfen, die es zu belegen oder zu widerlegen gilt“³⁹. Letztlich geht es darum, zu entscheiden, welche Interventionen auf Grundlage der Status-Quo-Analyse vermutlich Aussicht auf Erfolg haben werden und welche Maßnahmen eher nicht. Konkret sollen z. B. folgende Fragen bei der Hypothesenbildung beantwortet werden:

- Welche Maßnahmen entsprechen der Kultur-Entwicklungsstufe der Organisation/des Bereiches?
- Sind bei den avisierten Maßnahmen die impliziten Annahmen, das gemeinsame Verständnis, aber auch die Werte, die den Arbeitsalltag bestimmen, ausreichend berücksichtigt?
- Entsprechen die Interventionen dem Kenntnisstand und den Kompetenzen der betroffenen Personen?
- Passt die Aufbau- und Ablauforganisation zu den Maßnahmen?

Wenn diese Fragen (die Auflistung ist nur ein Beispiel) positiv beantwortet werden, kann man Interventionen planen, deren erfolgreiche Umsetzung wahrscheinlich erscheint.

3.2.3. Lösungen und Interventionen

Lösungen und Interventionen im Sinne des Kulturwandelhauses können auf allen Ebenen ansetzen: **Fundament und Dach wie auch auf den Säulen Mindset, Verhalten sowie Architektur und Design.** Im Folgenden werden anhand dieses Rasters verschiedene Lösungs- und Interventionsmöglichkeiten vorgestellt, die sowohl auf Organisationsebene wie auch für kleinere Einheiten (Bereiche, Projektteams oder Teams) wie auch auf Beschäftigte und Führungskräfte wirken können. Welche Lösungen und Interventionen im konkreten Anwendungsfall kulturell anschlussfähig sind und zur gestellten Aufgabe bzw. Problemlösung passen, erschließt sich aus der Hypothesenbildung.

Ebene Fundament

Interventionen, die am Fundament, also den Grundannahmen und dem gemeinsamen Verständnis wirken sollen, müssen diskursiv angelegt sein. Hier geht es nicht nur darum, sich der eigenen Haltung, Werte und Prinzipien bewusst zu werden, sondern in einem Austausch ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, wie die Zukunft aussehen soll: Die Zukunft der digitalen Arbeit in Zeiten künstlicher Intelligenz, die Zukunft flexibler und sinnstiftender Arbeitswelten und auch die zukünftige Rolle der Universitäten in der Gesellschaft. Welche Anforderungen werden in dieser Zukunft an die Beschäftigten der Universitäten gestellt? Diesen Fragen zur Visionsentwicklung kann in partizipativen

39 Hofert/Thonet, 2019, S. 9.

Prozessen nachgegangen werden, in denen Beschäftigte sowie Führungskräfte und Hochschulleitung in einen möglichst direkten Austausch auf Augenhöhe gehen.

Ebene Dach

Die Kommunikation der Vision „Wohin soll sich die Universität entwickeln?“ ist in der Regel eine Aufgabe für die interne Hochschulkommunikation. Hochschulöffentliche Veranstaltungen zu Transformationsthemen im interaktiven Format, das Veröffentlichen von Informationen auch zu schwierigen oder kontroversen Themen und generell eine Offenheit über kulturell relevante Themen zu kommunizieren, sind wichtig. Dabei kommt es darauf an, dass die interne Kommunikation mit den Säulen und dem Fundament des Kulturwandels verzahnt ist. Kommunikation allein auf der Dach-Ebene führt zu keinem Kulturwandel.

Säule Verhalten

Eine besondere Rolle im Kulturwandel nehmen die Führungskräfte inklusive der Professorenschaft ein. Sie haben auf Grund ihrer Vorbildfunktion die Aufgabe, die Vision und die Strategie zu vermitteln, sowie welchen kulturellen Rahmen die Universitäten für die digitale Arbeit und zur Begegnung der aktuellen Herausforderungen benötigen. Zu den Maßnahmen auf Führungsebene gehören insbesondere:

- Erarbeitung Leitlinien für Führung, Zusammenarbeit, Empowerment,
- Kollegiale Beratungsgruppen zum Thema,
- Bereitstellen von entsprechenden Weiterbildungsformaten,
- Bereitstellen von passenden Führungswerkzeugen.

Hier soll besonders die (Führungs-)Methode der *Teamcharta* und *Team-Canvas* benannt werden. Es handelt sich dabei um die Einführung eines Frameworks, das sich auf Regeln der Zusammenarbeit im Team fokussiert.⁴⁰

Eine weitere Maßnahme auf Führungsebene ist die Rekrutierung. Eine Kulturveränderung innerhalb der Organisation geschieht auch über personellen Wechsel. So hat zum Beispiel in den vergangenen Jahren insbesondere die **internationale Rekrutierung** von Wissenschaftler*innen für die Forschung gezeigt, wie der Aufbau von interkulturellen Teams und die ausgewählte Besetzung von Personen den Kulturwandel beeinflusst und die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation verändert.⁴¹ Die zunehmende Internationalität erfordert beispielweise auch eine neue Sprachenpolitik an Hochschulen, die alle Servicebereiche betrifft. Das eingängigste Indiz dieses über die Rekrutierung initiierten kulturellen Wandel ist, wenn administrative Vorgänge innerhalb der Verwaltung in andere Sprachen übersetzt werden. Der Trend für die internationale Rekrutierung wird sich, bedingt durch den nationalen Fachkräftemangel in Deutschland, für alle Arbeitsbereiche an Hochschulen verstärken. Auch durch den Generationenwechsel kommt kultureller Wandel zum Tragen, indem Newcomer neue Kompetenzen und Werte in die Organisation einbringen. Dafür wäre es wünschenswert, dass Führungskräfte im Sinne der Diversität gezielt nach Beschäftigten suchen, die

40 Siehe auch Hoberg, Anna (2020): „Die Team-Charta: Digitale Zusammenarbeit in der Corona-Krise“, Blogbeitrag vom 23.03.2020, <https://blog.iao.fraunhofer.de/die-team-charta-digitale-zusammenarbeit-in-der-corona-krise/>, zuletzt abgerufen am 11.03.2024.

41 Es ist jedoch festzuhalten, dass sich Organisationskulturen durch größere Diversität nicht automatisch zum Positiven verändern. In der Diversität liegt vielmehr ein Potenzial, das erst durch (intensive) Arbeit – zum Beispiel durch sogenannte Team-Facilitator*innen – aktiviert werden kann.

sich nicht nahtlos in die bestehende Kultur einfügen, sondern anders sind. Das setzt bei den Führungskräften ein Bewusstsein über die Kultur der Organisation bzw. des Bereiches sowie über die Veränderungsrichtung voraus.

Auf personaler Ebene ist es wichtig, Beschäftigten über Qualifizierungsmaßnahmen und Weiterbildungen Fähigkeiten zu vermitteln, die eine Auseinandersetzung mit der Fragestellung ermöglichen, warum ein Kulturwandel notwendig ist. Beispiele hierfür sind:

- Vermittlung von Fähigkeiten zur Arbeit mit Frameworks wie z. B. *Design Thinking*⁴² sowie prozessualen Kompetenzen,
- digitale Kompetenzen,
- Umgang mit Komplexität und Veränderungen: Fortbildungen zu Resilienz, psychologischer Sicherheit.

Qualifizierungsmaßnahmen und Weiterbildungen können die Voraussetzungen dafür schaffen, dass Beschäftigte ihr Verhalten ändern. Wenn zentrale Kompetenzen fehlen, um in der neuen Arbeitswelt zurechtzukommen, kann das „Alte“ kaum losgelassen werden.

Säule Mindset

Um das Mindset zu ändern, sind Interventionen sinnvoll, die zur Reflexion über die eigenen Werte und Prinzipien, also die eigene Haltung, anregen. Hierzu können **Praxislabore** dienen. Je nach Thema können unterschiedliche Teilnehmerkreise eingeladen werden. Ziel ist, an konkreten Veränderungsthemen, die für das Handeln der Beschäftigten relevant sind, einen Raum für Austausch und Reflexion zu schaffen. Ängste, Sorgen, Ärger, Meinungen, Gedanken und Ideen zu einem bestimmten Thema können hier artikuliert werden. Die Möglichkeit, auch negative Gefühle und Gedanken zu äußern, hilft, diese zu kanalisieren und in konstruktive Energie umzuwandeln, Narrative werden sichtbar. Diese Praxislabore können in Form von *Lunch Talks* oder anderen kurzweiligen Formaten angeboten werden.

Eine weitere Methode, um Menschen zur Reflexion über ihre Haltungen, Werte und Prinzipien anzuregen, ist ein Format der Wochenzeitung *Die Zeit*, das Tool „My Company Talks“, angepasst an Universitäten „**My University Talks**“. Interessierte können sich für sogenannte Gesprächsrunden anmelden, in denen kontroverse Themen diskutiert werden. Anhand eines softwaregestützten Algorithmus werden Interessierte mit möglichst unterschiedlichen Meinungen für die Gespräche zusammengebracht.⁴³ Das ermöglicht ein Bewusstmachen der eigenen Haltung, aber auch die Perspektivübernahme. Im Kulturwandelprozess kann so ein Austausch über die verschiedenen Kulturstile innerhalb einer Organisation angeregt werden und so Verständnis füreinander wachsen. Damit das funktioniert, ist es wichtig, für Gespräche möglichst unterschiedliche Teilnehmende zu gewinnen. Dieses Format wurde bereits an der University of Oxford durchgeführt.

Säule Architektur und Design

Die Säule Architektur und Design hat den Fokus auf Themen wie Prozesse, Aufbau, Struktur, Frameworks und Tools auch in Abgrenzung zu den beiden anderen Säulen. Im folgenden Abschnitt

42 Siehe dazu auch Kapitel 3.2.1 und Abschnitt Säule Architektur und Design.

43 Rundel, Silvie/Zimmermann, Ulli (2022): Das Verständnis für andere fördern, den Gemeinsinn stärken; in: *Changement!*, Ausgabe 04/2022, S. 44-47.

legen wir den Fokus innerhalb dieser Säule auf die Themen **Prozesse und Prozessmanagement**, da diese im Rahmen der digitalen Transformation eine große Rolle spielen.

In allen Verwaltungsbereichen finden regelmäßig ablaufende Arbeitsprozesse statt, meist schon seit Jahren und mit eingeübter Routine. Die Digitalisierung von Arbeitsvorgängen bringt eine radikale Veränderung dieser Prozesse mit sich, weil alte Prozesselemente wegfallen und neue hinzukommen. Wie bereits weiter oben dargestellt, stellt die Veränderung lang eingeübter und selbstverständlicher Arbeit für viele eine große Herausforderung dar, die es ernst zu nehmen gilt. Um hier ein systematisches Vorgehen, bereichsweise oder auch auf die ganze Organisation bezogen, zu gewährleisten, empfiehlt es sich mittelfristig, ein systematisches und unterstützendes Prozessmanagement aufzubauen, das die Analyse einzelner Prozesse in einen größeren Kontext stellt und den Zusammenhang zum Kulturwandel immer wieder bewusst herstellt.

Eine Hypothese, die man aus dem genannten Status Quo ableiten könnte, ist, dass es aus einem doppelten Grund hilfreich ist, sich mit dem Thema Prozessmanagement genauer zu beschäftigen: Auf der einen Seite hilft eine Veranschaulichung der bisherigen Arbeitsweise, diese besser zu verstehen und auch zu erkennen, warum einige Arbeitsprozesse nicht so laufen, wie es wünschenswert wäre. Die Visualisierung hilft aber auch dabei, die neuen Schritte, die die Digitalisierung mit sich bringt, systematisch einzuordnen. Auf der anderen Seite macht eine Prozessanalyse deutlich, wie Zusammenarbeit funktioniert (oder eben nicht). D. h. die Analyse hilft unmittelbar dabei, die Zusammenarbeit zu verbessern. Wichtig ist dabei, dass im gesamten Prozessmanagement alle Betroffenen beteiligt werden und ihre fachliche Expertise einbringen können. Das Ziel ist die Erstellung eines Idealprozesses, der das Arbeiten für alle effizienter macht, und gleichzeitig durch Transparenz und umfassende Partizipation Veränderungskultur erlebbar macht. Damit dem so ist, sind mehrere Punkte zu beachten:

- Prozesse zu analysieren ist hilfreich, aber auch ein komplexes Geschäft. Deshalb sind unbedingt Einführungen (Schulungen) im Prozess-Management erforderlich, die z. B. agile Methoden vermitteln.
- Es lohnt sich, mit kleineren und überschaubaren Prozessen zu beginnen, um sich nicht zu überfordern.
- Für einen Prozess muss es unbedingt auch eine prozessverantwortliche Person geben (Process Owner).
- Zur Prozessanalyse gehört auch die Visualisierung von Prozessen; auch hierzu gibt es inzwischen zahlreiche Tools, die auf der Modellierungssprache BPMN aufbauen⁴⁴.
- Eine Prozessanalyse wird idealerweise von Personen, die nicht Prozessbeteiligte sind, moderiert, damit es keine Interessenkonflikte gibt.
- Der Abschluss einer Prozessanalyse ist keine Banalität, sondern muss gebührend begangen, also gefeiert werden.

In der Summe wird man am Ende nicht nur einen neuen Prozess erarbeitet und die Digitalisierung ein Stück vorangebracht haben, sondern die Zusammenarbeit verbessert und intensiviert und damit die

⁴⁴ Siehe auch dazu Dreyer, Malte/Bohr, Ingrid et al.: Ergebnisse der Umfrage des ZKI-Arbeitskreises Strategie und Organisation zu Verwaltungssoftware an Hochschulen 2023, <https://zenodo.org/records/10145012>, zuletzt abgerufen am 11.03.2024. Wir möchten in diesem Zusammenhang auch auf die Ausführungen im White Paper des Think Tanks 08 „Prozesslandkarte Ressourcenmanagement“ verweisen: <https://www.bwuni.digital/think-tank-08/>.

Arbeitszufriedenheit erhöht haben. Damit ist man einen wesentlichen Schritt in Richtung einer Veränderungskultur gegangen, weil die Beschäftigten „am eigenen Leib“ erfahren konnten, dass Veränderungen auch Vorteile mit sich bringen, wenn sie richtig begleitet werden. Und schließlich fungieren die Personen, die sich im Prozessmanagement engagieren, zukünftig als Multiplikator*innen, also als eine Art „Veränderungsbotschafter*innen“ innerhalb der Organisation.

Prozessanalysen beziehen sich in der Regel auf begrenzte Themen und Bereiche, auch wenn ihre Stakeholder bereichsübergreifend zusammenarbeiten müssen, sie erfassen aber selten die ganze Organisation.

Über Prozessanalysen hinaus können über **unterschiedliche Projekte weitere Rahmenbedingungen** eingeführt werden, beispielsweise die Arbeit mit Frameworks, die auf iterativen Vorgehensweisen basieren. Gängige Beispiele dafür sind:

- *Design Thinking* als Innovationsmethode, die allgemein zur Lösung komplexer Probleme angewendet werden kann⁴⁵,
- Agiles Projektmanagement mit *Scrum* oder *Kanban*,
- *OKR – Objective Key Results*: Steuerung der Organisation über strategische Zielbilder in kurzen Zyklen unter Einbeziehung der Mitarbeitenden. Das Vorgehen zählt zu den agilen Methoden und beteiligt die Beschäftigten bei der Zielfindung. Durch die kurzen Zyklen werden regelmäßig die Ziele und Zielerreichung reflektiert und damit die Anpassung an veränderte Bedingungen ermöglicht,
- *Teamcharta*⁴⁶ und *Teamcanvas*: Framework für die Führung, das auf die Regeln der Zusammenarbeit im Team fokussiert.

Die für Kulturwandel zuständige Einheit ist gefordert, über Frameworks für die Organisation als Ganzes, aber auch einzelne Projekte und Bereiche zu informieren und Schulungen anzubieten.

Darüber hinaus können dieser Ebene auch klassische Organisationsentwicklungsmaßnahmen wie **Stellenpools und Stellenneubewertung** hinsichtlich Eingruppierung zugeordnet werden. Die Digitalisierung der Prozesse führt zu einer Veränderung der Arbeitsinhalte und -abläufe. Manche Tätigkeiten fallen weg, da z. B. Papieranträge nicht mehr von Hand ausgefüllt werden müssen und Postwege entfallen. Andere Tätigkeiten werden durch eine Spezialisierung aufgewertet. Nicht jede Sekretariatsstelle kann auf das Finanzverwaltungssystem zugreifen oder hat je nach Eingruppierung die Unterzeichnungsbefugnis, z. B. innerhalb des Rechnungswesens. Idealerweise sollten die bestehenden Stellenstrukturen an diese Entwicklungen angepasst werden. Allerdings sind damit finanz- und haushaltspolitische Fragen verbunden, die auf Landesebene zu entscheiden sind.⁴⁷

Zu dieser Säule des Kulturwandels gehört schließlich auch die Frage, wie Veränderungseinheiten in der Struktur der Hochschulen verankert werden. In den baden-württembergischen Universitäten haben sich ausgehend von ihrer jeweiligen Aufbaustruktur und der Aufgabe **unterschiedliche Strukturen zur digitalen Transformation** etabliert. Es gibt Organisationsentwicklungsabteilungen in der Linie,

45 Siehe dazu auch Kapitel 3.2.1 und Abschnitt Säule Verhalten.

46 Siehe dazu auch Abschnitt Säule Verhalten.

47 Siehe dazu auch Kapitel 1.2. Aufzählungspunkt 1 zu den Bedingungen, unter denen Veränderungen an Universitäten gelingen können.

Stabsstellen oder *Agility Labs*, deren Tagesgeschäft Digitale Transformation und Kulturwandel auf Organisationsebene ist. Letztere sind Einheiten, die so organisiert sind, dass sie neue Wege gehen können. Eine enge Zusammenarbeit mit den Personalentwicklungsabteilungen als weitere wesentliche Akteure zur Initiierung und Begleitung von Kulturwandelprozessen ist unerlässlich. Ist die Digitale Transformation der Auftrag der zuvor genannten Einheiten, ist eine enge Abstimmung mit den Rechenzentren und interne oder externe Kompetenz für Prozessmodellierung zusätzlich entscheidend. Wie diese Einheiten in die Organisation wirken, ist unterschiedlich: Manche tragen die Veränderungsimpulse über ihre Arbeit und daraus entstehende *Change Agents* in die Universität. Andere wirken direkt über Projektteams in die einzelnen Bereiche und Einheiten der Universität, deren Projektteam-Mitarbeitende sowohl in der Linie als auch in Veränderungsprojekten tätig sind.

3.2.4. Ständige Reflexion

Ganz gleich, ob man eine Prozessanalyse durchführt, Maßnahmen zum Kulturwandel initiiert oder Kommunikationsprozesse begleitet: Von besonderer Bedeutung sind immer wieder eingeschobene **Reflexionsphasen**. Sie sind ein wesentliches Element agilen Arbeitens und dienen der Vergewisserung des eigenen Tuns, dass nichts übersehen und niemand abgehängt wird. Es gilt das Prinzip „Störungen haben Vorrang“, jeder Einwand sollte sofort aufgegriffen und auch ernst genommen werden. Der Sinn dieser Maßnahme ist eine regelmäßige Status-Quo-Analyse, also für einen Moment innezuhalten und zu fragen, wie der Veränderungsprozess gerade läuft, was gut ist und was weniger, und ob der eingeschlagene Weg zur Zielerreichung noch der richtige ist. Sinnvoll sind solche Reflexionsschleifen deshalb, weil sie das iterative Vorgehen unterstützen: Sie dienen der Verifizierung oder Falsifizierung der vorab formulierten Hypothesen⁴⁸; sie klären, ob die umgesetzten Maßnahmen tatsächlich förderlich für die Zielerreichung sind, und erlauben, wenn notwendig, schnelle Kurskorrekturen. Und schließlich sind solche Reflexionsschleifen sinnvoll, weil sie ausreichend Raum für Unzufriedenheit, Kritik oder Anregungen bieten. Der Wert dieser Reflexionsschleifen kann nicht hoch genug angesetzt werden, sie sollten auf keinen Fall aus Zeitmangel wegfallen. Reflexionsschleifen in Teams oder Organisationseinheiten sind im Grunde vergleichbar mit dem, was auf der Ebene Führungskraft – Mitarbeiter*in die **Jahresgespräche** sind: Sie bieten Zeit und Raum für einen Blick zurück und nach vorn und sie müssen von allen gut vorbereitet und strukturiert werden, damit sie wirksam werden. Sie sind auf unterschiedlichen Ebenen sinnvoll und notwendig – in kleinen Bereichen/Teams aber auch für die ganze Organisation. Vor allem, wenn es um größere Bereiche geht, empfiehlt es sich, diese Reflexionsschleifen von einer Person, die keine „eigenen Karten im Spiel“ hat, moderieren zu lassen.

Reflexionsschleifen stellen in jedem Veränderungsprozess, ganz gleich, wie groß oder detailliert er angelegt ist, zentrale Koordinaten dar. Mit der Planung der nächsten Maßnahme zur Transformationsbegleitung (der Blick nach vorn), beginnt der Zyklus von Neuem: Informationen zum Status quo beschaffen, Hypothesen bilden, Lösungen und Interventionen planen und diese anschließend erneut reflektieren.

48 Siehe Kapitel 3.2.2. Die Hypothesenbildung.

Die vier Schritte des iterativen Vorgehens in einer Übersichtstabelle

	Informationsbeschaffung	Hypothesenbildung	Intervention	Reflexionsschleife
1.	Es gibt eine Reihe gut funktionierender, bereichsübergreifender Projekte.	Es ist wahrscheinlich, dass in diesen Bereichen eine Veränderungsbereitschaft gut ausgeprägt ist.	Es können erste Schritte in Richtung selbstorganisierter Teams eingeleitet werden.	Lässt sich die aufgestellte Hypothese verifizieren oder nicht?
2.	Wichtige Informationen erreichen nicht alle, weil die entsprechenden Formate fehlen.	Es ist wahrscheinlich, dass der begleitende Kommunikationsprozess neu strukturiert werden muss.	Gemeinsame Erarbeitung eines auf breiter Basis akzeptierten Formates	Wie sind die ersten Schritte gelaufen?
3.	Im Team X1 gehen ca. 40% der Teammitglieder in den nächsten sechs Monaten in Rente.	Es ist wahrscheinlich, dass sich die Teamstruktur und -kultur in nächster Zeit ändern wird.	Sicherung des Erfahrungswissens und zukunftsorientierte Rekrutierung	Was lief gut, was nicht so gut?
4.	Im Team X2 sind Methoden des Prozess- und Projektmanagements nicht bekannt.	Es ist wahrscheinlich, dass die Forderung nach agilem Arbeiten auf wenig Verständnis stoßen wird.	Sensibilisierende Schulungen zum Prozess- und Projektmanagement	Stimmt der eingeschlagene Weg noch mit der Zielrichtung überein?
5.	In der Abteilung X3 gibt es zahlreiche Vorbehalte gegen die Führungskraft.	Es ist wahrscheinlich, dass eine auf gegenseitigem Vertrauen und Eigenverantwortung basierende Arbeit nicht ohne weiteres möglich ist.	Es muss ein Teambildungsprozess angestoßen werden, der vor allem die unterschiedlichen Rollen im Team und die Formen der Zusammenarbeit klärt.	Was lässt sich für die nächsten Schritte lernen? Wie könnten die nächsten Schritte aussehen?

Teil 4 – Ausblick: Den ersten Schritt gehen

*Es braucht meist Jahre, bis sich zum Beispiel eine Vertrauenskultur in einem betrieblichen Kontext entwickelt – Vertrauen braucht eine ausreichend große Anzahl guter Erfahrungen – doch eine Vertrauenskultur zu zerstören, braucht meist nicht viel mehr als eine einschneidende Enttäuschung.
(Wörwag/Cloots, 2020, S. 62)*

Agilität ist inzwischen zu einem „buzz word“ geworden, welches oft wie das Versprechen auf eine bessere Zukunft in der Arbeitswelt klingt, ohne dass man aber genau definiert, was eigentlich damit gemeint sein soll: Agilität im Sinn einer Methode? Agilität im Sinn einer Haltung? Oder eine Mischung aus beidem?

Wenn wir in diesem White Paper agiles Arbeiten als einen für Universitäten sinnvollen und angemessenen Weg und als ein erstrebenswertes Ziel beschreiben, um den großen Herausforderungen, vor denen die Arbeitswelt steht, zu begegnen, dann meinen wir zusammengefasst damit Folgendes:

- ein projektbezogenes und prozessorientiertes Arbeiten in bereichsübergreifenden Teams, die nach Möglichkeit selbstorganisiert agieren,
- ein schrittweises (iteratives) Vorgehen, das sich zwar an einer Zielvorstellung orientiert, aber so angelegt ist, dass Kursänderungen auf Grund veränderter Rahmenbedingungen jederzeit möglich sind,
- ein Führungsverständnis, das Führen als das Ermöglichen von kreativen Freiräumen für die jeweiligen Expert*innen versteht,
- ein Verständnis von Arbeit, das Eigeninitiative und Eigenverantwortung in den Vordergrund stellt und Arbeit damit als eine Form der Selbstverwirklichung aufwertet und nicht mehr als negativ besetzten Gegensatz zur freien Zeit erscheinen lässt,
- ein breit angelegtes Angebot, die eigenen Kompetenzen hinsichtlich Führung, Prozess- und Projektmanagement oder effektiver Teamarbeit zu erweitern,
- eine diverse Organisationskultur, die Fehler zulässt, Neugierde und Experimentierfreude fördert und sich in einer Haltung des respektvollen Miteinanders ausdrückt.

Die Entwicklung zum agilen Arbeiten vollzieht sich kreisförmig, also in verschiedenen Entwicklungsstufen. Diese Erkenntnis ist grundlegend, weil sie impliziert, dass es nicht das eine, ferne Ziel der Agilität gibt, das alle erreichen sollen, sondern dass wir von einer schrittweisen Entwicklung mit unterschiedlichen Phasen sprechen müssen. Diese Erkenntnis ist auch deshalb grundlegend, weil sie Agilität nicht als ferne Utopie hinstellt, sondern als eine realistische und umsetzbare Vision auf verschiedenen Stufen.

Wer sich dazu entschließt, den Veränderungsprozess zu starten, sollte aus unserer Sicht folgende Aspekte beachten und in zahlreichen Reflexionsschleifen immer wieder thematisieren:

- Eine kulturelle Transformation, wie hier beschrieben, wird auch zu einer Änderung der bestehenden Strukturen führen, zumindest in einigen Bereichen. Damit neue Strukturen möglich werden, erinnern wir an die Trias von „wollen“, „können“ und „dürfen“: Wer nicht will, wird auch nichts verändern. Wer Veränderungen nicht umsetzen kann, wird es nie mehr versuchen. Und wer keine Rückendeckung „von oben“ hat, wird sich kaum auf den Weg machen.
- Eine kulturelle Transformation braucht Zeit, Geduld und Großzügigkeit. Wenn teilweise über Jahrzehnte mit den gleichen Abläufen und Methoden gearbeitet wurde, kann man nicht verlangen, diese „betriebliche Übung“ innerhalb von zwei Monaten grundlegend zu verändern. Deshalb sind auch Rückschläge normal und bedeuten nicht automatisch ein Scheitern des gesamten Vorhabens; sie verstärken vielmehr die Notwendigkeit, nach den Gründen zu suchen und anders weiterzumachen.
- Ein aus unserer Sicht dritter, entscheidender Punkt ist die rechtzeitige Einbeziehung der Beschäftigten, weil dies bereits der erste Schritt in Richtung einer tatsächlich gewollten und beförderten kulturellen Transformation ist. Wenn die Beschäftigten den Eindruck bekommen, dass ihnen etwas Neues verordnet wird und ihre Alltagsexpertise dabei nicht berücksichtigt wurde, muss jede Transformation scheitern. Und wenn die Beschäftigten nicht erkennen (können), worin für sie und ihre tägliche Arbeit der Benefit der Transformation liegt – welches Plus an Arbeitszufriedenheit und -erfüllung sie daraus ziehen können – wird die Transformation ebenso wenig gelingen.

Diese Aspekte haben wesentlich mit der Organisationskultur zu tun, weshalb die Frage *Welche (impliziten) Annahmen bestimmen unser tägliches Miteinander am Arbeitsplatz?* am Anfang eines jeden Transformationsprozesses stehen sollte (vgl. Status-Quo-Analyse). Erst daraus lassen sich dann die weiteren Schritte ableiten.

Wir möchten daher alle Landesuniversitäten ermutigen, diesen ersten Schritt der Kulturdiagnostik z. B. mit den hier vorgeschlagenen Methoden und Werkzeugen zu gehen, Erfahrungen zu sammeln, diese zu teilen und so gemeinsam die kulturelle Transformation voranzubringen. Wir freuen uns auf einen intensiven Austausch!

Literaturverzeichnis

Albert, Mathias/Hurrelmann, Klaus/Quenzel, Gudrun/SHELL (Hrsg.) 2019: Jugend 2019 – 18. Shell Jugendstudie, Eine Generation meldet sich zu Wort. Weinheim Basel, https://www.shell.de/about-us/initiatives/shell-youth-study/_jcr_content/root/main/containersection-0/simple/simple/call_to_action/links/item0.stream/1642665739154/4a002dff58a7a9540cb9e83ee0a37a0ed8a0fd55/shell-youth-study-summary-2019-de.pdf, zuletzt abgerufen am 11.03.2024.

Beck, Don Edward/Cowan, Christopher C. (2007): Spiral Dynamics – Leadership, Werte und Wandel: Eine Landkarte für Business und Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Kamphausen Media GmbH.

Bernnat, Rainer et al. (2022): „Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor. PwC-Studie 2022: Zehn Handlungsempfehlungen für Entscheider:innen“, <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.html>, zuletzt abgerufen am 11.03.2024.

Blair, Sean/Dröge, Jens (2022): Die Lego® Serious Play®-Methode spielend meistern: 44 Techniken und Tipps für erfahrene Lego® Serious Play®-Fazilitatoren. München: Vahlen.

„Die kulturelle Dimension der Hochschulen“. Empfehlung der 37. Mitgliederversammlung der HRK am 14.11.2023 in Berlin, o. D., https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/2023-11-14_HRK-MV_Empfehlung_Kulturelle-Dimension.pdf, zuletzt abgerufen am 11.03.2024.

„Die Integrale Landkarte für Organisationsentwicklung“, o. D., in: Imu Augsburg GmbH et Co.KG, <https://i-m-u.de/integrale-landkarte>, zuletzt abgerufen am 11.03.2024.

Dreyer, Malte/Bohr, Ingrid et al. (2023): Ergebnisse der Umfrage des ZKI-Arbeitskreises Strategie und Organisation zu Verwaltungssoftware an Hochschulen 2023, <https://zenodo.org/records/10145012>, zuletzt abgerufen am 11.03.2024.

Graf-Schlattmann, Marcel (2021): Hochschulorganisation und Digitalisierung. Die Auswirkungen organisationaler Funktionslogiken auf die digitale Transformation an Universitäten. Wiesbaden: Springer VS.

Hoberg, Anna (2020): „Die Team-Charta: Digitale Zusammenarbeit in der Corona-Krise“, Blogbeitrag vom 23.03.2020, <https://blog.iao.fraunhofer.de/die-team-charta-digitale-zusammenarbeit-in-der-corona-krise/>, zuletzt abgerufen am 11.03.2024.

Hofert, Svenja/Thonet, Claudia (2019): Der agile Kulturwandel. 33 Lösungen für Veränderungen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hofert, Svenja (2022): „Svenja Hoferts Tools und Spiele“, <https://www.svenjahofert.de/angebote/tools-und-spiele/>, zuletzt abgerufen am 11.03.2024.

König, Eckard/Volmer, Gerda (2014): Handbuch systemische Organisationsberatung: Grundlagen und Methoden. Weinheim: Beltz.

Königswieser, Roswitha (2011): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer.

Laloux, Frederic (2015): Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.

Lauer, Thomas (2019): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, 3. Auflage. Berlin: Springer Gabler.

Lemberg, Jason (2023): „Selbstverwirklichung im Beruf. Zur Geschichte eines Mythos“ <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/new-work-2023/542506/selbstverwirklichung-im-beruf/#footnote-target-1>, zuletzt abgerufen am 17.05.2024.

Permantier, Martin (2019): Haltung entscheidet. Führung & Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten. München: Vahlen.

Pöhlsen-Wagner, Inga/Schweikert, Michaela (2023): Digital verwaltet? Herausforderungen der digitalen Transformation in der Verwaltung, in: OrganisationsEntwicklung. Ausgabe 03/2023, S.19-23.

Rundel, Silvie/Zimmermann, Ulli (2022): Das Verständnis für andere fördern, den Gemeinsinn stärken; in: Change ment!, Ausgabe 04/2022, S. 44-47.

Schein, Edgar H. (2006): Organisationskultur. „The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide“. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, Edgar H. (1985): Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, San Francisco: Jossey-Bass Business and Management Series.

Schlosser Vanessa et al. (2024): „Fachkräftemangel: Herausforderung für Unternehmen und den öffentlichen Dienst“, <https://www.demografie-portal.de/DE/Service/Blog/200316-Fachkraeftemangel-Herausforderung-fuer-Unternehmen-und-den-oeffentlichen-Dienst.html>, zuletzt abgerufen am 11.03.2024.

Teichmann, Stefanie (2001): Unternehmenstheater zur Unterstützung von Veränderungsprozessen. Wirkungen, Einflussfaktoren, Vorgehen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Viva Stabilität in: OrganisationsEntwicklung, Ausgabe 03/2023, S. 4.

Voss, Tobias (2021): Das Buch: Die METALOG Methode. Hypnosystemisches Arbeiten mit Interaktionsaufgaben. Berlin: Gert Schilling Verlag.

„Was ist Design Thinking“, o. D., in: Hasso-Plattner-Institut für Digital Engineering gGmbH, <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking>, zuletzt abgerufen am 11.03.2024.

Wörwag, Sebastian/Cloots, Alexandra (2020): Arbeitskulturen im Wandel. Der Mensch in der New Work Culture. Wiesbaden: Springer Gabler.