

Karl-Heinz GERHOLZ<sup>1</sup> (FernUniversität Hagen)

## **Design universitären Wandels – Interventionen als Gestaltungsinstrument von universitären Veränderungsprozessen**

### **Zusammenfassung**

Das Design von universitärem Wandel stellt nicht zuletzt aufgrund der aktuellen Herausforderungen von Universitäten ein zentrales Thema im Hochschuldiskurs dar. Im Beitrag wird diese Thematik aufgenommen, indem der Frage nachgegangen wird, welches Potential Interventionen als Gestaltungsinstrument in universitären Veränderungsprozessen innewohnt. Dabei werden aus analytisch-konzeptioneller Perspektive die Rahmenbedingungen zum Intervenieren erörtert und aus empirischer Perspektive konkrete Ergebnisse zum Interventionshandeln aufgezeigt. Intention ist es, über die Perspektiven Orientierungspunkte für ein potentielles Design universitärer Veränderungsprozesse anzubieten.

### **Schlüsselwörter**

Change Management, Intervention, Handlungstheorie, Universität

## **Design of university change – Interventions as a tool in change processes**

### **Abstract**

Due to the current challenges that universities are facing, the design of change is a main topic in university discourse. This article focuses on the possibilities that interventions offer as a design tool in change processes. To this end, the basic conditions of intervention are discussed from an analytical and conceptual perspective, and detailed results of how to use interventions are shown from an empirical perspective. The aim is to provide benchmarks for the design of change processes in universities by considering these perspectives.

### **Keywords**

Change management, university, action theory, interventions

---

<sup>1</sup> E-Mail: [Karl-Heinz.Gerholz@fernuni-hagen.de](mailto:Karl-Heinz.Gerholz@fernuni-hagen.de)

# 1 Hinführung

Universitäten sehen sich durch die aktuell umfangreichen Reformen unterschiedlichen Herausforderungen gegenüber. Exemplarisch können die Etablierung konsekutiver Studiengänge, der Wettbewerb unter den Universitäten oder die Veränderung der Steuerungsmechanismen genannt werden (vgl. u. a. GERHOLZ, 2010; KRÜCKEN, 2004; WILDT, 2001). Die Annahme der Herausforderungen geht einher mit Veränderungen innerhalb der Universität.<sup>2</sup> Dabei ist die Frage, *wie* universitäre Veränderungsprozesse gestaltet werden können bzw. ob sie überhaupt gestaltet werden können?

Im Hochschuldiskurs wird aufgrund der komplexen Rahmenbedingungen von universitären Veränderungsprozessen die Chance zu deren aktiver Gestaltung häufig als niedrig eingeschätzt (vgl. u. a. EULER & SEUFERT, 2005, S. 5). Dies liegt u. a. an den spezifischen Gestaltungsfeldern und Bedingungen in der Bildungsorganisation Universität. Universitäre Veränderungsprozesse sind unter Umständen auch stärker hochschulpolitische Spielfelder der Akteurinnen und Akteure mit verschiedenen Interessenskonstellationen. Die Voraussetzungen zur Gestaltung universitärer Veränderungsprozesse sind somit durchaus als dynamisch und komplex zu charakterisieren, wenngleich zu beobachten ist, dass universitäre Veränderungsprozesse voranschreiten und es aufgrund der aufgezeigten Herausforderungen, denen sich Universitäten stellen müssen, bedeutsam ist, die Gestaltung von Veränderungsprozessen in den Blick zu nehmen.

Interventionen können in diesem Zusammenhang Instrumente darstellen, die es den Akteurinnen und Akteuren ermöglichen, gestaltend auf den Veränderungsprozess einzuwirken (vgl. ANGHERN et al., 2005; HALL & HORD, 2001, S. 105ff.; SCHÖNWALD, 2007, S. 63; SEUFERT, 2008, S. 82ff.). Dabei geht es um die Steuerung oder Beeinflussung solcher Veränderungsprozesse durch die Handlungsstrategien der Beteiligten. Das Interesse des vorliegenden Beitrages gilt dem sozialen Phänomen des Intervenierens in universitären Veränderungsprozessen. Dabei soll eine akteursbasierte Perspektive eingenommen werden – die in bisherigen Studien nur partiell betrachtet wurde –, in der die Akteurinnen und Akteure und deren Handlungen in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken (vgl. dazu GERHOLZ, 2011).<sup>3</sup> Zielstellung ist es dabei, eine analytisch-konzeptionelle Konkretisierung von Interventionen herzuleiten und darauf aufbauend empirische Ergebnisse von Interventionshandlungen vorzustellen. Anders gesagt, geht es um eine theoretische sowie empirische Beschreibung von Interventionen als Designelement für universitären Wandel, um somit Orientierungspunkte für die Gestaltung universitärer Veränderungsprozesse aufzuzeigen.

---

<sup>2</sup> Unter dem Begriff der Veränderung kann die aktive Gestaltung von Wandel verstanden werden, um Menschen und Organisationen zum Wandel zu befähigen. (vgl. EULER & SEUFERT, 2005, S. 5; MÜLLER-STEWENS & LECHNER, 2001, S. 414).

<sup>3</sup> In Abgrenzung zu systemtheoretischen Ansätzen, wie es u. a. von WILLKE (1987, S. 333ff.) vorgenommen wird.

In Abschnitt 2 wird zunächst eine Annäherung an das Phänomen Intervention aus einer semantischen (2.1), deskriptiven (2.2) und exemplarischen Perspektive (2.3) vorgenommen. Es geht um das Aufzeigen der Potentiale und Bedingungen von Interventionen in universitären Veränderungsprozessen. Darauf aufbauend erfolgt eine handlungstheoretische Fundierung des Intervenierens, in der die Akteurinnen und Akteure, deren Handeln (3.1) und die Wechselwirkungen (3.2) in den Blick genommen werden. Ausgehend von diesen Darstellungen werden Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Interventionshandeln vorgestellt (Abschnitt 4); dabei geht es insbesondere darum, die Motivstrukturen der Akteurinnen und Akteure zu beschreiben.

## **2 Interventionen – Perspektiven der Annäherung**

### **2.1 Semantische Konkretisierung von Interventionen**

In der betriebswirtschaftlichen Organisationsentwicklungsliteratur werden Interventionen als Methoden resp. Maßnahmen der Organisationsentwicklung (OE) angesehen (vgl. FRENCH & BELL, 1990, S. 124; BECKER & LANGOSCH, 1990, S. 79ff.). FRENCH & BELL sprechen von Aktivitäten, „in denen sich ausgewählte organisatorische Bereiche mit einer Aufgabe [...] beschäftigen, wobei sich die Aufgabenziele [...] auf die Verbesserung der Organisation beziehen“ (FRENCH & BELL, 1994, S. 126). Interventionen zielen demzufolge auf die Verbesserung der Organisation. Der Begriff Intervention in der klassischen Literatur zur Organisationsentwicklung beinhaltet somit sowohl eine Produktperspektive, indem eine Veränderung in der Organisation angestoßen wird, als auch eine Prozessperspektive, indem danach gefragt wird, wie in einem Veränderungsprozess interveniert werden kann. Interventionen aus Prozessperspektive meinen einen Eingriff in den Veränderungsprozess, um diesen zu gestalten.

HALL & HORD verstehen Interventionen aus Prozessperspektive als Instrumente der Beeinflussung von involvierten Akteurinnen und Akteuren bzw. zukünftig involvierten Akteurinnen und Akteuren im Veränderungsprozess (HALL & HORD 2001, S. 105f.). Es geht um die Gestaltung des Veränderungsprozesses durch die Handlungen der Akteurinnen und Akteure (vgl. SEUFERT 2008, S. 82 ff.). ANGHERN et al. sehen Interventionen auch als Instrument, um notwendige Informationen über den Veränderungsprozess resp. die Organisation zu erheben (vgl. ANGHERN et al., 2005, S. 27). Informationen können dabei einzelne Individuen oder spezifische Gruppenkonstellationen wie formelle und informelle Netzwerke betreffen (vgl. ANGHERN, 2004, S. 11).

Interventionen aus Prozessperspektive, die im vorliegenden Beitrag im Fokus stehen sollen, können somit einerseits als Diagnoseinstrument betrachtet werden, um notwendige Informationen über den Veränderungsprozess resp. die Organisation zu erheben. Andererseits stellen Interventionen Gestaltungsinstrumente dar im Sinne der Einflussnahme von Akteurinnen und Akteuren auf den Veränderungsprozess.

## 2.2 Interventionen aus deskriptiver Perspektive

Die Betrachtung von Interventionen aus deskriptiver Perspektive zielt darauf ab, ein Beschreibungsprofil – Deskriptoren – von Interventionen herauszuarbeiten, um damit eine erste Systematisierung zu erreichen. Ein erster Deskriptor kann ausgemacht werden, wenn man nach den Auslösern von Interventionen fragt. Auslöser können Akteurinnen und Akteure sein, die mit dem Veränderungsprozess in Verbindung stehen. Nach FRENCH & BELL können es Organisationsmitglieder sowie externe Berater/innen sein (vgl. FRENCH & BELL, 1990, S. 125). Bei Organisationsmitgliedern gehen HALL & HORD davon aus, dass es sich dabei um Personen handelt, die für sich die Rolle des Change Facilitators/der Change Facilitatorin beanspruchen bzw. diejenigen Akteurinnen und Akteure, die die Veränderung explizit fördern. Dies sind in der Regel leitende Akteurinnen und Akteure, aber auch Akteurinnen und Akteure von anderen Organisationen, die Hilfestellung geben (vgl. HALL & HORD, 2001, S. 149ff.). Interventionen im Rahmen von Veränderungsprozessen können somit von leitenden, operativ agierenden oder nicht involvierten sowie von externen Akteurinnen und Akteuren ausgehen. Nicht involvierte Akteurinnen und Akteure meint diejenigen Personen, die zur Organisation gehören, jedoch nicht unmittelbar in den Veränderungsprozess eingebunden sind.

Der/die Adressat/in bzw. Sender/in einer Intervention kann neben einer einzelnen Person auch eine Gruppe oder die gesamte Organisation sein (ANGHERN 2004, S. 11, V. ROSENSTIEL, 1997, S. 208ff.). Bei der Gruppe als Empfänger kann zwischen formellen und informellen Gruppen unterschieden werden (vgl. ANGHERN, 2004, S. 11). In Anlehnung an BECKER & LANGOSCH können die Adressatinnen und Adressaten von Interventionen auch nach der jeweiligen hierarchischen Position in der Organisation differenziert werden. So können Interventionen an die Spitze oder an die Basis sowie an die Mitte (vgl. MINTZBERG, 1992, S. 31) gerichtet sein. Interventionen können dabei auch gleichzeitig von der Spitze oder der Basis gestartet werden oder an unterschiedlichen Punkten in der Hierarchie (vgl. BECKER & LANGOSCH, 1990, S. 208f.).

Interventionen können nach dem Grad ihrer Komplexität beschrieben werden. Komplexität meint dabei, wie viele und welche Aspekte bei der Durchführung einer Intervention zum Tragen kommen. So weist der zufällige, aber bewusst angelegte Informationsaustausch im Fahrstuhl nicht unbedingt die gleiche Komplexität auf wie die Durchführung einer Task-Force (vgl. HALL & HORD, 2001, S. 116ff.). Eine Intervention kann direktiv oder nicht-direktiv erfolgen (vgl. ANGHERN et al., 2005, S. 27; ANGHERN, 2004, S. 14). Weiterhin können Interventionen formellen oder informellen Charakter haben (vgl. SCHÖNWALD, 2007, S. 65). Als weiterer Deskriptor kann der Verlauf des Veränderungsprozesses mit aufgenommen werden, z. B. mit der Dreiteilung nach LEWIN: unfreeze, moving, refreeze (vgl. STAEHLE, 1999, S. 592f.; MÜLLER-STEWENS & LECHNER, 2001, S. 409f.). Abbildung 1 gibt einen zusammenfassenden Überblick der Deskriptoren, die in ein Beschreibungsprofil von Interventionen aufgenommen werden können.



Abb. 1: Deskriptoren von Interventionen

### 2.3 Interventionen aus einer exemplarischen Perspektive

Im Change Management-Diskurs finden sich unterschiedliche Orientierungsanker für exemplarische Interventionen (vgl. u. a. KÖNIGSWIESER & EXNER, 2000, S. 35ff.; ANGHEN et al., 2005, S. 44ff.). In Anlehnung an REISS können vier Formen von Interventionen differenziert werden (vgl. REISS, 1997, S. 93ff.).

- *Diagnoseinterventionen*: Sie dienen dazu, den Handlungsbedarf bezüglich der Gestaltung des Veränderungsprozesses aufzudecken. Wird eine Diagnose nicht vorgenommen, kann es zu einer Überdosierung der Eingriffe führen. REISS nennt exemplarisch u. a. Befragungen von Organisationsmitgliedern oder Abweichungsanalysen. HALL & HORD heben das One-Legged-Interview hervor – z. B. ein kurzes Interview im Universitätsalltag –, das während einer Kommunikationssituation eingepflegt werden kann (vgl. HALL & HORD, 2001, S. 66ff.).
- *Kommunikationsinterventionen*: Hier stehen alle Interventionen im Mittelpunkt, die das Ziel verfolgen, die von der Veränderung betroffenen Akteurinnen und Akteure zu informieren. Es kann ein Interventionsspektrum genannt werden, das sich auf die Nutzung vorhandener Kommunikationsinfrastrukturen bezieht, z. B. interne Newsletter, informelle Interviews oder Informationstafeln.
- *Kompetenzentwicklungsinterventionen*: Um mit Veränderungen umgehen zu können, bedürfen die betroffenen Akteurinnen und Akteure i. d. R. neuer Fähigkeiten. Veränderungsprozesse sollten mit Kompetenzentwicklungsmaßnahmen einhergehen, wie z. B. Workshops oder Seminare. Diese Interventionen müssen auf die Anforderungen der Veränderung abgestimmt sein und nicht allgemein nur wegen der Maßnahme durchgeführt werden (vgl. dazu HALL & HORD, 2001, S. 110ff.).

- *Motivationsinterventionen*: Die Förderung der Akzeptanz der Veränderung kann durch Motivationsinterventionen begleitet werden. Diese können über intrinsische Anreize, die in der Veränderung selbst begründet liegen, und über extrinsische Anreize (z. B. Prämien) ausgestaltet werden. HALL & HORD betonen auch die Bedeutsamkeit der Visionsentwicklung (vgl. HALL & HORD, 2001, S. 108ff.).

## 2.4 Erstes Zwischenfazit

Aus einer semantischen Perspektive wurde dargelegt, dass Interventionen, als Gestaltungsinstrument verstanden, prozessual zu justieren sind. Es geht um das soziale Phänomen der Intervention im Verlauf eines Veränderungsprozesses, um diesen zu gestalten. Im Rahmen der deskriptiven Perspektive wurde ein Beschreibungsprofil von Interventionen herausgearbeitet, wodurch hervorgeht, dass die gestaltende Einwirkung auf den Veränderungsprozess durch Interventionen ein Gefüge darstellt, in dem unterschiedliche Elemente zum Tragen kommen. Diese Elemente können auch einen entscheidenden Einfluss auf die Wirkung von Interventionen haben (z. B. Stellung in der Hierarchie). Aus einer exemplarischen Perspektive wurden Konkretisierungen von Interventionen, wie sie im Change Management-Diskurs aufgezeigt werden, vorgestellt.

Die bisherigen Ausführungen deuten an, dass Interventionen auch von etwas bzw. jemandem ausgehen. Genau genommen werden diese von Akteurinnen und Akteuren im Veränderungsprozess durchgeführt. Wenn sie intervenieren, dann handeln sie. Wie Interventionshandeln dabei modelliert werden kann und welche situativen Bedingungen zu beachten sind, soll im Folgenden näher betrachtet werden.

# 3 Konzeptualisierung von Interventionen

## 3.1 Handlungstheoretische Konzeptualisierung von Interventionen

Handeln kann als eine spezifische Form menschlichen Verhaltens beschrieben werden (vgl. SLOANE, 1992, S. 143). Zur Präzisierung des Konstrukts der Handlung lassen sich im Diskurs (1) das funktionalistische Handlungsverständnis und (2) das historische Handlungsverständnis (vgl. GERHOLZ, 2010, S. 105ff.) differenzieren.

(ad 1) Das funktionalistische Handlungsverständnis

Eine Handlung ist prozesshaft (vgl. u. a. AEBLI, 2003, S. 186 ff.) in dem Sinne, dass die/der Intervenierende seine Handlung plant, ausführt und anschließend evaluiert. Weiterhin sind Handlungen intentional (vgl. AEBLI, 2003, S. 191; SLOANE, 1992, S. 144), d. h., die/der Intervenierende verfolgt ein Handlungsziel. Die Maßnahmen, die zum Erreichen des Handlungszieles eingesetzt werden, sind bewusst (vgl. AEBLI, 2003, S. 185), d. h., die/der Intervenierende ist fähig, sich ein inneres Abbild der Realität zu machen, um somit den Handlungsablauf sowie Konsequenzen seiner Handlung zu antizipieren (vgl. STEKKES, 1991, S. 107).

Eine Handlung ist untrennbar mit einem Handlungssubjekt – einer Person – verbunden (vgl. SLOANE, 1992, S. 144), d. h., bei der Betrachtung des Interventionshandelns rückt der/die einzelne Akteur/in in den Fokus.<sup>4</sup> Weiterhin findet eine Handlung in einem spezifischen Kontext – einer Situation – statt und kann davon nicht losgelöst betrachtet werden (vgl. SLOANE, 2007, S.168), d. h., die Interventionshandlung ist in eine spezifische Situation im Rahmen des Veränderungsprozesses eingebettet. Die Situation schätzt die/der Handelnde dabei aus seiner subjektiven Perspektive ein und möchte durch das Intervenieren den Veränderungsprozess gestalten.

(ad 2) Das historische Handlungsverständnis

Das historische Handlungsverständnis wird u. a. von SCHÜTZ & LUCKMANN vertreten, die zwischen der Handlung und dem Handeln unterscheiden. Handeln erhält dabei seinen aktuellen Sinn vom Entwurf, in welchem das Handlungsziel vorweggenommen wird. Die Handlung demgegenüber zielt auf das Abgeschlossene. SCHÜTZ & LUCKMANN präzisieren Handeln bzw. Handlung in einer spezifischen Zeitstruktur, woraus sich auch der Sinn der Handlungen ergibt. Dieser ist dabei in der Zeitstruktur unterschiedlich, was durch unterschiedliche Motivzusammenhänge ausgedrückt wird: dem Um-Zu- und dem Weil-Motiv (SCHÜTZ & LUCKMANN, 2003, S. 465ff.). Um-Zu-Motive sind dabei zukunftsorientiert und entsprechen dem Ziel des Handelns. Weil-Motive sind diejenigen vergangener Erlebnisse des Handelnden. Es geht dabei um die Frage, warum die/der Handelnde so gehandelt hat, wie sie/er gehandelt hat; es wird nach den Ursachen gefragt (vgl. SCHÜTZ, 1981, S. 123). Während das Um-Zu-Motiv auf die Handlungsziele rekurriert, geht es beim Weil-Motiv um die Handlungsgründe, die zu einem bestimmten Entwurf führen. Bezogen auf das Interventionshandeln meint das Um-Zu-Motiv das Ziel der/des Intervenierenden, während das Weil-Motiv darauf Bezug nimmt, warum die/der Intervenierende dieses Ziel hat, d. h., was seine Erfahrungen, Einstellungen, Wissenskonstruktionen sind.

Beide Handlungsverständnisse führen zu einer Konkretisierung des Interventionshandelns in universitären Veränderungsprozessen. Während das funktionalistische Handlungsverständnis eine konzeptionell-analytische Herangehensweise vorgibt und dabei aufgezeigt wird, über welche Merkmale sich Handeln konstituiert, werden im historischen Handlungsverständnis durch die Betrachtung der zeitlichen Struktur die Motivstrukturen der/des Handelnden stärker in den Blick genommen. Dabei können Affinitäten zwischen dem Um-Zu-Motiv im historischen Handlungsverständnis und dem Merkmal der Intention im funktionalistischen Handlungsverständnis festgehalten werden; es geht – vereinfacht ausgedrückt – jeweils um das Handlungsziel. Beide Handlungsverständnisse zeigen auf, welche Aspekte beim Interventionshandeln von Akteurinnen und Akteuren zu beachten sind.

---

<sup>4</sup> Zwar ist es prinzipiell vorstellbar, dass Interventionen von Gruppen ausgehen, aber diese müssen vorab auch abgestimmt werden. Es muss zwischen den Beteiligten ein Konsens bezüglich der Intervention gefunden werden, womit wieder einzelne Subjekte in den Vordergrund treten.

### 3.2 Hermeneutische Konzeptualisierung von Interventionen

Neben den Intervenierenden – den Interventionshandelnden – ist der Interveniente zu unterscheiden, also derjenige Akteur, dem die Intervention gilt. Der Intervenierende verfolgt mit der Intervention ein bestimmtes Ziel. Er will bei dem Intervenierten eine Reaktion erzeugen, die eine Wirkung auf den Veränderungsprozess haben soll. Dabei kann der Intervenierende nur vermuten, welche Folgen seine Interventionshandlung auf den Veränderungsprozess hat und wie die Interventionshandlung von dem Intervenierten aufgenommen wird und welche Reaktionen daraus entstehen.

Der Grundgedanke geht dabei auf ISER zurück. Er differenziert bei der Wirkung von Texten zwischen dem/der intendierten und impliziten Leser/in. Der/die intendierte Leser/in meint die Bedeutungsstrukturen im Text, welche der/die Autor/in im Vorhandensein eines fiktiven Lesers vorwegnimmt. Der/die implizite Leser/in zielt auf die Wirkungsstrukturen des Textes beim Rezipienten bzw. der Rezipientin, welche/r den Text in einer spezifischen Situation rekonstruiert (vgl. ISER, 1994, S. 8f.). Überträgt man den Gedankengang von ISER auf Interventionen, kann festgehalten werden, dass sich der/die Empfänger/in einer Intervention (Interveniente/r) mit dieser auseinandersetzt und deren Intention in einer spezifischen Situation rekonstruiert. Intendierte Intervention und implizite Intervention können dabei auseinanderfallen. Es liegt eine Trennung zwischen der Perspektive des/der Intervenierenden (Sender/in der Intervention) und der Perspektive des/der Intervenierten (Adressat/in der Intervention) vor. Die möglichen Wirkungsstrukturen einer Intervention werden in der Rezeption seitens des Adressaten bzw. der Adressatin aktualisiert und können sich von der ursprünglichen Absicht des/der Intervenierenden unterscheiden.

Die Reaktion seitens des/der Intervenierten auf eine Intervention basiert dabei auf der implizit verstandenen Absicht der Intervention. Die Wirkung kann dabei zum einen aus Sicht des/der Intervenierten festgehalten werden, welche (Re-)Aktion diese/r aufgrund der empfangenen Intervention durchführt. Zum anderen scheint aber auch interessant, wie die Wirkung aus Sicht des/der Intervenierenden betrachtet wird, da dieser bzw. diese wiederum als Rezipient/in der Reaktion die Wirkung wahrnimmt (vgl. dazu Abbildung 2).<sup>5</sup>

### 3.3 Zweites Zwischenfazit

Interventionen und Handeln stellen allgemeine Kategorien dar, die in diesem Beitrag als soziales Phänomen in universitären Veränderungsprozessen rekonstruiert werden. Aus Sicht des handlungstheoretischen Zugangs stellt der/die Handelnde resp. der/die Intervenierende die Instanz dar, die bestimmt, inwiefern es sich um

---

<sup>5</sup> Kritisch kann dabei angemerkt werden, dass im hermeneutischen Sinne der Bereich der Textproduktion und -rezeption von ISER betrachtet wird. Beim Interventionshandeln geht es zunächst um Alltagssituationen während des Veränderungsprozesses. SOEFFNER stellt hierbei heraus, dass auch face-to-face-Situationen abgeschlossene Texte enthalten, die der unmittelbaren Sprechreaktion verschlossen sind (vgl. SOEFFNER, 1979, S. 337). Auch Interventionssituationen können face-to-face-Situationen sein.

eine Intervention handelt. Aus der hermeneutischen Perspektive dreht sich dies geradezu um, da jetzt die Sicht des Adressaten bzw. der Adressatin der Intervention – der/die Interveniente – eingenommen wird. Diese/r nimmt eine Intervention wahr und entscheidet über deren Intention, um daraufhin wiederum ihre/seine Reaktion auszuführen, was wiederum eine Handlung darstellt. Der Zusammenhang zwischen Intervention, Reaktion und Wirkung auf den Veränderungsprozess ist in Abbildung 2 dargestellt.

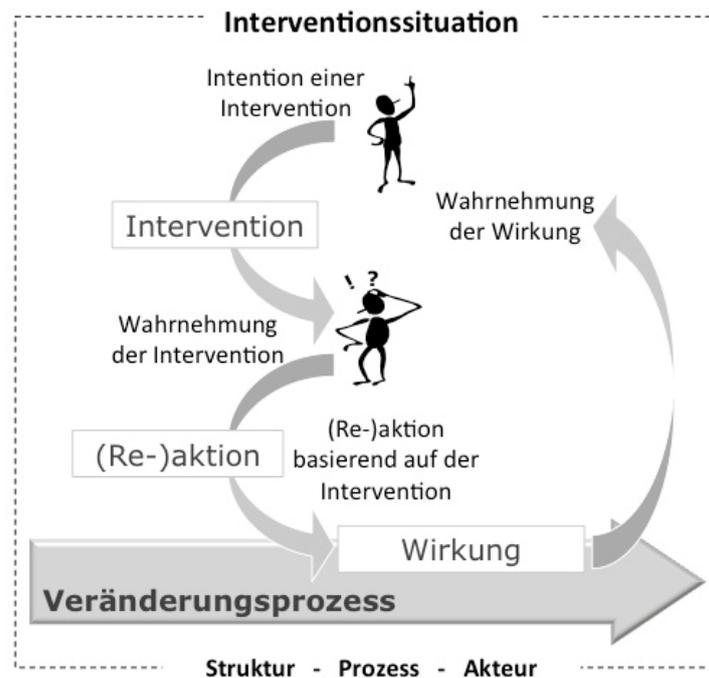


Abb. 2: Zusammenhang Intervenierende/r und Interveniente/r in der Interventionssituation (in Anlehnung an GERHOLZ, 2010, S. 112)

In der Abbildung 2 wird die akteursbasierte Perspektive in diesem Beitrag visualisiert: Interventionen gehen von Akteurinnen und Akteuren aus (Intervenierende), um Akteurinnen und Akteure zu beeinflussen (Interveniente) und um darüber den Veränderungsprozess zu gestalten. Darüber hinaus sind die Interventionshandlungen der Akteurinnen und Akteure in eine spezifische Situation – Interventionssituation – eingebettet. Situation meint die räumlich-zeitlichen Bedingungen und die zu diesem Zeitpunkt vorhandenen inneren Repräsentationen und Wahrnehmungen der/des Handelnden – es geht um die subjektiven Konstruktionsleistungen (vgl. FRÖHLICH, 1997, S. 376; auch BECK, 1992, S. 92ff.). Die Interventionssituation kann durch die Kategorien Struktur – Prozess – Akteur/in beschrieben werden. Struktur meint dabei z. B. die konkreten organisatorischen Bedingungen, Prozess zielt auf den Verlauf des Veränderungsprozesses und zu welchem Zeitpunkt die Interventionssituation vorliegt und Akteur/in nimmt den Aspekt auf, dass Interventionssituationen durch spezifische Akteurskonstellationen geprägt sind (z. B. Opponentinnen und Opponenten vs. Befürworter/innen). Je nach Ausprägungsgrad der Beschreibungskategorien für die Interventionssituation können Hinweise für die

Wirkung einer Intervention abgeleitet werden (vgl. dazu ausführlich GERHOLZ, 2010, S. 119ff.).

Sowohl Intervenierende/r als auch Intervenierte/r stellen in der Interventionssituation Referenzpunkte bei der Betrachtung des Interventionshandelns dar, von denen in hohem Maße abhängt, welche Intentionen und Wirkungen mit Interventionen zusammenhängen. Dabei zeigt Abbildung 2 eine analytische Sicht auf, was sich in der universitären Praxis nicht so einfach modellieren lässt. Vielmehr zeigen die bisherigen Zugänge in diesem Beitrag auf, dass Interventionshandeln ein komplexes Gefüge ist und nicht unbedingt trivialen Erklärungsmustern folgt. Das Design von universitärem Wandel durch Interventionen kann somit als ein Konglomerat von den Wahrnehmungen und Motiven der beteiligten Akteurinnen und Akteure sowie den situativen Rahmenbedingungen beschrieben werden. Diese Aspekte spielen letztendlich auch eine Rolle bei der Wirkung der Intervention auf den Veränderungsprozess. Die bisher aufgezeigten analytisch-konzeptionellen Zugänge sollen im Folgenden durch eine empirische Perspektive ergänzt werden, indem Ergebnisse einer Studie zum Interventionshandeln in universitären Veränderungsprozessen vorgestellt werden.

## **4 Empirische Beschreibung von Interventionen**

Die der empirischen Beschreibung von Interventionen zugrundeliegende Studie ist als Einzelfallstudie angelegt gewesen (vgl. dazu GERHOLZ, 2010, S. 65ff.). Deshalb folgen in Abschnitt 4.1 kurze Erläuterungen zum Fallstudienkontext, um in Abschnitt 4.2 das methodische Vorgehen zu skizzieren. Die Ergebnisse zum Interventionshandeln werden in Abschnitt 4.3 vorgestellt.

### **4.1 Zum Kontext der Fallstudie zum Interventionshandeln**

In der Einzelfallstudie wurde die Universität Paderborn, in der ein Veränderungsprozess durch das Projekt Locomotion initiiert wurde, betrachtet. Zielstellung des Projektes Locomotion („Low Cost Multimedia Organisation and Production“) war die Entwicklung und Implementation einer alltagstauglichen Unterstützungsumgebung für E-Learning an der Universität Paderborn. Im Fokus standen die Kernbereiche Modul- und Prüfungsorganisation und der Lehr- und Forschungsbetrieb. Das Gesamtprojekt Locomotion war in 6 Teilprojekte gegliedert, die jeweils unterschiedliche Projektaufgaben hatten (u. a. „Projektmanagement“, „Organisationsentwicklung“) (vgl. GERHOLZ et al., 2010, S. 9ff.). Die Akteurinnen und Akteure aus den Teilprojekten waren in unterschiedlichen Fachbereichen und in der Verwaltung an der Universität Paderborn angesiedelt. Das Projekt Locomotion zeichnete sich somit einerseits durch eine interdisziplinäre Struktur aus und andererseits gab es auf Leitungsebene der Teilprojekte eine Verschränkung von Verwaltungs- und Wissenschaftsperspektive, indem pro Teilprojekt zwei Leiter/innen jeweils aus dem Bereich der Verwaltung und dem Bereich der Wissenschaft zugeteilt wurden. Weiterhin sind die operativen Akteurinnen und Akteure in den einzelnen Teilprojekten zu differenzieren, die als wissenschaftliche Mi-

tarbeiter/innen an Lehr- und Forschungseinheiten an der Universität Paderborn verankert waren (vgl. GERHOLZ, 2010, S. 185 ff.). Das Projekt Locomotion zeichnete sich somit durch eine Struktur aus, die die Organisation Universität Paderborn repräsentativ abbildete und somit durchaus geeignet gewesen ist, das Interventionshandeln von Universitätsakteurinnen und -akteuren zu untersuchen.

## 4.2 Methodisches Vorgehen

Für die Erhebung der qualitativen Datenformate zur Rekonstruktion der Interventionshandlungen wurden mit den Projektakteurinnen und -akteuren problemzentrierte Interviews (vgl. WITZEL, 2000) geführt. Gegenstand des Interviews war deren Interventionshandlungen und Wahrnehmungen zu den Wirkungen derselbigen. Leitendes Erhebungsprinzip bei der Auswahl der Probandinnen und Probanden war eine personell-strukturelle Perspektivenverschränkung, indem sowohl möglichst unterschiedliche Perspektiven hinsichtlich der Einbindung in die Organisation Universität Paderborn als auch unterschiedlich ansässige Disziplinen an der Universität Paderborn Eingang fanden. Es sollte somit die Breite der Organisation Universität repräsentiert sein. Insgesamt wurden 16 Einzelinterviews mit Hilfe eines halbstandardisierten Interviewleitfadens durchgeführt. Die leitenden Akteurinnen und Akteure stammten sowohl aus dem Verwaltungsbereich (n=5) als auch aus dem Wissenschaftsbereich (n=3); die restlichen Probandinnen und Probanden konnten als operative Akteurinnen und Akteure in den Fachbereichen der Universität Paderborn organisatorisch verortet werden (n=8) (vgl. GERHOLZ, 2010, S. 180ff.).

Für die Auswertung der Interviewtranskripte wurde das Textanalyseverfahren von SOEFFNER angewendet. Nach diesem Verfahren besteht das Ziel hermeneutischer Arbeit darin, das Handeln von Akteurinnen und Akteuren in Organisationen zu verstehen und hinsichtlich der Motivstrukturen zu rekonstruieren (vgl. REICHERTZ, 2004, S. 40; SOEFFNER & HITZLER, 1994, S. 45). Da die Studie das Interesse verfolgt, Interventionshandlungen und deren Wirkungen nachzuzeichnen, bestand eine Passung zum Textanalyseverfahren von SOEFFNER.<sup>6</sup> Das Verfahren orientiert sich am historischen Handlungsverständnis (vgl. Abschnitt 3.1) und erstreckt sich über drei Schritte (vgl. SOEFFNER, 2004, S. 217ff.). In Schritt eins gilt es, die Perspektive des interviewten Akteurs bzw. der interviewten Akteurin interpretatorisch zu erfassen, was durch Rekonstruktion der Weil-Motive (Handlungsgründe) und Um-Zu-Motive (Handlungsziele) bewerkstelligt wird. Im zweiten Schritt geht es um die Perspektive des Fremdverstehens im Sinne der Ausleuchtung von möglichen Lesarten; hierbei konnten die analytisch-konzeptionellen Stränge zu Interventionen (vgl. Abschnitt 2) bedeutsame Hinweise liefern. Im dritten Schritt geht es um die Herstellung von Sinnkonsistenz, indem Schritt eins und Schritt zwei miteinander kontrastiert werden und durch Plausibilitätsentscheidungen und argumentative Validierung die sinnmachende Lesart erarbeitet wird.

---

<sup>6</sup> Es wurden unterschiedliche Verfahren zu Auswertung von Interviews – BOHNSACK (2007), MAYRING (2003), OEVERMANN et al. (1979) – synoptisch analysiert, um dann das Verfahren mit der adäquatesten Passung zum Interesse der Studie auszuwählen (vgl. dazu GERHOLZ, 2010, S. 194ff.).

Für die Analyse der Interviewtranskripte stellten bei Verwendung des Verfahrens von SOEFFNER die Zielanalyseeinheiten die Motivstrukturen der Interventionshandlungen, d. h. Um-Zu-Motive (Handlungsziele) und Weil-Motive (Handlungsgründe), dar. Es ging um die Rekonstruktion konkreter Interventionshandlungen, womit im Unterschied zu vergleichbaren Studien ein anderer Schwerpunkt gewählt wurde, da es weniger um die Rekonstruktion von Einstellung oder Handlungsentwürfen ging. Letztere hätten vielmehr nur potentielle Interventionshandlungen widergespiegelt.

### 4.3 Darstellung der Ergebnisse

Da die Auswertung qualitativer Datenformate immer zu einem gewissen Darstellungsproblem führt, werden im Folgendem die verdichteten Ergebnissen zu den handlungsleitenden Motiven (Abschnitt 4.3.1) und die Wirkungen der Interventionshandlungen (Abschnitt 4.3.2) aufgezeigt.<sup>7 8</sup>

#### 4.3.1 Empirische Hinweise zu Motiven beim Interventionshandeln

Die rekonstruierten Um-Zu- und Weil-Motiv-Strukturen wurden zu übergeordneten Merkmalen verdichtet. Die Verdichtung hat sich an dem empirischen Material und an den analytischen-konzeptionellen Arbeiten (vgl. Abschnitt 2 und 3) orientiert (vgl. dazu KLUGE, 1999, S. 264ff.). Im Ergebnis konnten die handlungsleitenden Motive Hauptkategorien zugeordnet werden, wie in der nachfolgenden Tabelle aufgezeigt wird.

<i>Hauptkategorien</i>		<i>Unterkategorien</i>
<b>Struktur</b>	<b>Organisationsstruktur</b> (UZM 7,14 % / WM 14,71 %) Dieses Merkmal zielt auf handlungsleitende Motive, die durch organisatorisch-strukturelle Bedingungen begründet sind.	<b>fehlende hierarchische Macht</b> <b>Funktion / Rolle</b> <b>unklare organisatorische Konstellation</b> <b>informelle Vernetzung</b>
	<b>Funktionsweise der Universität</b> (UZM 0 % / WM 5,88 %) Funktionsweise der Universität ist eine Art Sammelmerkmal, was auf Motive verweist, welche in den Erfahrungen der Akteurinnen und Akteure hinsichtlich der Funktionsweise einer Universität begründet sind.	

<sup>7</sup> Die gesamten Rekonstruktionsergebnisse sind bei GERHOLZ (2010, S. XXXIIIff. und S. 242ff.) dargestellt.

<sup>8</sup> Bei der Darstellung der verdichteten Ergebnisse wird darauf verzichtet, exemplarische Interviewzitate anzuführen, da die Anwendung eines Textanalyseverfahrens wie von SOEFFNER eine Transformation der Ausgangsdaten impliziert.

<i>Hauptkategorien</i>		<i>Unterkategorien</i>	
<b>Prozess</b>	<b>Prozessvorantreibung</b> (UZM 71,43 % / WM 14,71 %) Dieses Merkmal zielt auf Motivstrukturen, welche dadurch begründet sind, den Veränderungsprozess voranzutreiben.	<b>Bedürfnisse der Klientinnen und Klienten / Kundinnen und Kunden erfüllen</b>	
		<b>Projektplan verfolgen</b>	
		<b>Nachhaltigkeit sichern</b>	
		<b>Konfliktlösungen anbahnen</b>	
	<b>Prozessstagnation</b> (UZM 0 % / WM 14,71 %) Dieses Merkmal zielt auf Motive, welche aufgrund einer vorhandenen Prozessstagnation handlungsleitend sind.	<b>Handlungsdruck</b>	
		<b>fehlende Ressourcen</b>	
<b>Akteur</b>	<b>Überzeugungen / Ideale</b> (UZM 3,57 % / WM 11,76 %) Dieses Merkmal meint Motive, die die Überzeugungen oder Ideale der Akteurinnen und Akteure widerspiegeln.		
		<b>persönliche Interessen</b> (UZM 0 % / WM 8,82 %) Dieses Merkmal verweist auf Motive, welche in den persönlichen Interessen der Akteurinnen und Akteure begründet liegen.	
		<b>zwischenmenschliche Konflikte</b> (UZM 0 % / WM 8,82 %) Dieses Merkmal meint Motive, welche aufgrund zwischenmenschlicher Konflikte bzw. konfliktärer Situationen handlungsleitend sind.	
<b>Inhalt</b>	<b>inhaltliche Auffassungen</b> (UZM 17,86 % / WM 20,59 %) Dieses Merkmal zielt auf Motive, die sich auf inhaltliche Auffassungen der handelnden Akteurinnen und Akteure gründen.	<b>Kompetenzbeanspruchung</b>	
		<b>Technologie</b>	
		<b>differente Sichtweisen</b>	

Tab. 1: Beschreibung von Motivkategorien beim Interventionshandeln (vgl. GERHOLZ, 2010, S. 292)<sup>9</sup>

Die größte Anzahl von Um-Zu-Motiven konnte beim Merkmal ‚Prozessvorantreibung‘ identifiziert werden. D. h., die Handlungsziele der rekonstruierten Interventionshandlungen bestanden mehrheitlich darin, den Veränderungsprozess voranzutreiben. Dabei sind unterschiedliche Schwerpunktsetzungen festzustellen. Das häufigste Handlungsziel war die Förderung des Veränderungsprozesses durch die Auflösung von vorherrschenden Konflikten, gefolgt von der Sicherung der Nachhaltigkeit von Entwicklungen, der Erfüllung der Kundinnen- und Kundenbedürfnisse und der Verfolgung des Projektplanes. Beim Merkmal ‚Prozessstagnation‘ konnten auf Basis des Datenmaterials keine Um-Zu-Motive rekonstruiert werden, was aufzeigt, dass es bei den rekonstruierten Interventionshandlungen nicht Intention war, den Veränderungsprozess stagnieren zu lassen. Die Weil-Motive – die Gründe für eine

<sup>9</sup> Die prozentualen Werte spiegeln die Verteilungen der handlungsleitenden Um-Zu-Motive (UZM) und Weil-Motive (WM) wider. Insgesamt konnten anhand des empirisch erhobenen Datenmaterials 62 Motive rekonstruiert werden, wovon 28 Um-Zu-Motive und 34 Weil-Motive waren. Die jeweiligen Motivformen wurden gleich 100 % gesetzt, um darauf basierend die prozentualen Verteilungen der Motive zu den Merkmalen zu ermitteln.

Interventionshandlung – sind bei den Merkmalen ‚Prozess- und Prozessstagnation‘ prozentual gleichmäßig verteilt (je 29,41 %).

Hinsichtlich des Merkmales ‚inhaltliche Auffassungen‘ ist festzuhalten, dass die rekonstruierten Um-Zu- und Weil-Motive prozentual nahezu ausgeglichen sind (17,86 % zu 20,59 %). Daran wird ersichtlich, dass es zum einen Ziele der Akteurinnen und Akteure sind, inhaltliche Auffassungen über ihr Interventionshandeln zu verbreiten, und dass zum anderen inhaltliche Auffassungen auch der Grund für die Interventionshandlungen sind. D. h., wenn ein/e Akteur/in eine spezifische inhaltliche Auffassung vertritt, versucht er/sie diese über Interventionen zur Geltung zu bringen.

Eine größere Ansammlung von Weil-Motiven (29,41 %) findet sich beim Merkmal ‚Akteur‘. Dies sind Hinweise darauf, dass die Gründe für eine Interventionshandlung in akteursspezifischen Eigenschaften wie ‚Überzeugungen/Ideale‘ und ‚persönlichen Interessen‘ liegen, darüber hinaus aber auch durch spezifische Akteurskonstellationen – hier ‚zwischenmenschliche Konflikte‘ – geprägt sind. Dabei zeigen sich beim Merkmal ‚Akteur/in‘ im Vergleich zu den anderen Merkmalen akteursspezifische Unterschiede: So handeln insbesondere operative Akteurinnen und Akteure aufgrund ihrer Überzeugungen resp. Ideale. Die Interventionshandlungen von leitenden Akteurinnen und Akteuren – sowohl aus dem Wissenschafts- wie Verwaltungsbereich – sind dahingehend eher durch vorliegende ‚zwischenmenschliche Konflikte‘ begründet gewesen.

Eine geringe Anzahl von handlungsleitenden Motiven ist beim Merkmal ‚Struktur‘ zu konstatieren; dabei sind dies zum größeren Teil Weil-Motive (20,59 %), d. h., die organisatorisch-strukturellen Konstellationen und Funktionsweisen der Organisation Universität sind Gründe für Interventionshandlungen, aber es ist nicht das Ziel – i. S. v. Um-Zu-Motiven –, diese zu verändern. Die Handlungsgründe lagen dabei – prozentual gleichmäßig – in ‚unklaren organisatorischen Strukturen‘, ‚fehlender hierarchischer Position‘ und in der Erfahrung der Akteurinnen und Akteure zur ‚Funktionsweise der Universität‘.

Die rekonstruierten Motivstrukturen in Gesamtheit betrachtet zeigen auf, dass die Ziele von Interventionshandlungen häufig in der Förderung des Veränderungsprozesses liegen und die Handlungsgründe dahingehend über alle Merkmale verteilt sind. Auch liegen keine Hinweise im empirischen Material vor, dass leitende und operative Akteurinnen und Akteure ihr Interventionshandeln grundsätzlich anders ausrichten; lediglich beim Merkmal Akteur/in gibt es Anzeichen dafür (vgl. dazu GERHOLZ, 2010, S. 306f.). Auch disziplinspezifische Unterschiede konnten in der Breite nicht konstatiert werden. Auf Basis der Zuordnungen der Motive zu den Merkmalen und den dahinter stehenden Akteurinnen und Akteuren konnten drei Typen von Interventionhandelnden herausgeschält werden (vgl. GERHOLZ, 2010, S. 294ff.):<sup>10</sup>

(1) *Der/die konfliktlösende Antreiber/in*: Die Handlungsziele von diesem Typus liegen darin, den Prozess voranzutreiben und zwischenmenschliche Konflikte auf-

---

<sup>10</sup> Methodisch wurde sich hier an KLUGE (1999, S. 267ff.), im Sinne des Auffindens von interner Homogenität und externer Heterogenität in den Motivstrukturen, angelehnt.

zulösen. Die Handlungsgründe können durch festgefahrene Situationen, die er/sie mit Hilfe von Interventionen auflösen möchte, beschrieben werden. Persönliche Interessen sind nur in zweiter Linie handlungsleitend.

(2) *Der/die vorantreibende Egostratege bzw. Egostrategin*: Dieser Typ will zwar den Prozess voranbringen, allerdings spielen dabei seine persönlichen Vorstellungen eine bedeutsame Rolle. Er/sie agiert situationsspezifisch: Einerseits gibt es Situationen, in denen er/sie versucht, Konflikte zu lösen und den Fortschritt des Veränderungsprozesses der Sache voranzustellen. Andererseits gibt es Situationen, in denen sein/ihr persönliches Interesse handlungsleitendes Motiv ist und er/sie dann Konflikte aushält.

(3) *Der/die nicht bremsen wollende Überzeugte*: Dieser Typus zeichnet sich dadurch aus, dass es ihm/ihr in erster Linie um die Sache und nicht um den Prozess geht. Zwar will er/sie nicht bremsend wirken, er/sie legt aber auf seine inhaltliche Auffassung Wert. Er/sie versucht andere durch Interventionen von seiner/ihrer Sichtweise zu überzeugen. Gelingt ihm/ihr dies nicht, hält er/sie im Zweifelsfall den Konflikt aus.

#### **4.3.2 Empirische Hinweise zu den Wirkungen von Interventionshandlungen**

Bei der Verdichtung der Wirkungen der Interventionshandlungen war es das Ziel, Generalisierungen bezüglich situativer Faktoren am empirischen Material herauszuarbeiten. Das Verdichtungskriterium war dabei, welche situativen Konstellationen eine positive (prozessvorantreibende) oder negative (prozessesstagnierende) Wirkung haben.<sup>11</sup> Für die Verdichtung wurde sich an den Kategorien Struktur – Prozess – Akteur/in aus den analytisch-konzeptionellen Arbeiten (vgl. Abschnitt 3.3) orientiert.

Bezüglich der Kategorie ‚Struktur‘ finden sich im empirischen Material einige Anzeichen, dass die Involvierung höherer Hierarchieebenen einen Einfluss auf die Wirkung von Interventionen haben. So finden sich Hinweise darauf, dass aufgrund einer hierarchischen Komponente Interventionen eine stärkere Wirkung entfalten. Auch für die Umkehrung dieser Konstellation finden sich Anhaltspunkte im Datenmaterial, dass aufgrund einer fehlenden hierarchischen Position von Akteurinnen und Akteuren Interventionen nicht eine im Sinne des Veränderungsprozesses positive Wirkung entfalten können. Dieses Ergebnis ist insofern interessant, da Universitäten als Organisationen im Wissenschaftsbereich weniger als hierarchisch gekennzeichnet werden (vgl. u. a. WEICK, 1976; GERHOLZ, 2010, S. 134ff.), sondern vielmehr im Verwaltungsbereich der Hierarchie eine Bedeutsamkeit zukommt (vgl. HANFT, 2000, S. 17). Des Weiteren lassen sich Hinweise im Datenmaterial identifizieren, dass Interventionen, bei denen Akteurinnen und Akteure aus den Bereichen Wissenschaft und Verwaltung involviert gewesen sind, häufig nicht die gewünschten Ziele erreichen. Der Effekt auf den Veränderungsprozess ist

---

<sup>11</sup> Relativierend muss dabei konstatiert werden, dass hinsichtlich der Wirkungen von Interventionshandlungen und deren Gründen bei den Probandinnen und Probanden sehr unterschiedliche Sichtweisen auftraten, weshalb die Wirkung von Interventionen und deren Gründe nicht immer eindeutig verdichtet werden konnten (vgl. dazu GERHOLZ, 2010, S. 260ff.).

meist so gelagert, dass ein Stillstand zu konstatieren ist. Für diese situativen Konstellationen wurde häufig der Grund angegeben, dass der Verwaltungsbereich ungern eine Zusammenarbeit mit dem Wissenschaftsbereich vornimmt aus Angst davor, dass Veränderungen im Verwaltungsbereich vorgenommen werden.

Hinsichtlich der Kategorie ‚Akteurskonstellationen‘ lassen sich empirische Hinweise darauf finden, dass bei ähnlich gelagerten Interessen von Intervenierenden und Intervenierten die Wirkungen der Interventionen im Sinne des Fortschritts des Veränderungsprozesses erfolgreich sind. Sind die Interessenslagen unterschiedlich und revidiert keiner der involvierten Akteurinnen und Akteure seine Auffassungen, so tritt meist eine Prozessstagnation ein. Hierbei konnten aber akteurspezifische Unterschiede festgestellt werden: So finden sich Hinweise, dass Interventionen von operativen Akteurinnen und Akteuren eine positive Wirkung nicht entfalten, da leitende Akteurinnen und Akteure andere Ansichten vertreten. Umgekehrt finden sich Hinweise, dass sich Interventionen bzw. Auffassungen von leitenden Akteurinnen und Akteuren, also hierarchisch höher stehenden Akteurinnen und Akteuren, sich in diesen situativen Konstellationen durchsetzen. Es zeigt sich somit wieder die Bedeutung der hierarchischen Position. Weiterhin lassen sich Anhaltspunkte im Datenmaterial festhalten, dass gestörte Kommunikations- und Beziehungsstrukturen Gründe für erfolglose Wirkungen von Interventionen sind resp. lassen sich Hinweise finden, dass Interventionshandlungen durch intakte Kommunikations- sowie Beziehungsstrukturen eine vergleichsweise erfolgreiche Wirkung entfalten konnten.

Interessanterweise finden sich im Datenmaterial in nur marginaler Ausprägung Hinweise, dass die Gründe für die Wirkung von Interventionen an dem Stand des Veränderungsprozesses festgemacht werden, was in der Literatur zum Teil anders beurteilt wird (vgl. u. a. SCHÖNWALD, 2007, S. 183).

### 4.3 Drittes Zwischenfazit

Die Hinweise aus dem empirische Datenmaterial sind in der Abbildung 3 visualisiert. Dabei symbolisiert die graue Fläche die Binnenperspektive des/der Handelnden. Die mathematischen Operatoren spiegeln die Verteilungen der handlungsleitenden Motive wider. Die Um-Zu-Motive (UZM) – Handlungsziele – zeigen sich insbesondere bei der Prozessvorantreibung, was im Sinne der Gestaltung von Veränderungsprozessen durchaus positiv zu sehen ist, da die Akteurinnen und Akteure durch Interventionen Veränderungen voranbringen möchten. Die Gründe für die Interventionshandlungen – die Weil-Motive (WM) – sind dahingehend über alle Merkmale verteilt. Insbesondere akteurspezifische Elemente wie Überzeugungen, Ideale oder persönliche Interessen stellen nach dem vorliegenden Datenmaterial die Gründe für eine Intervention dar.

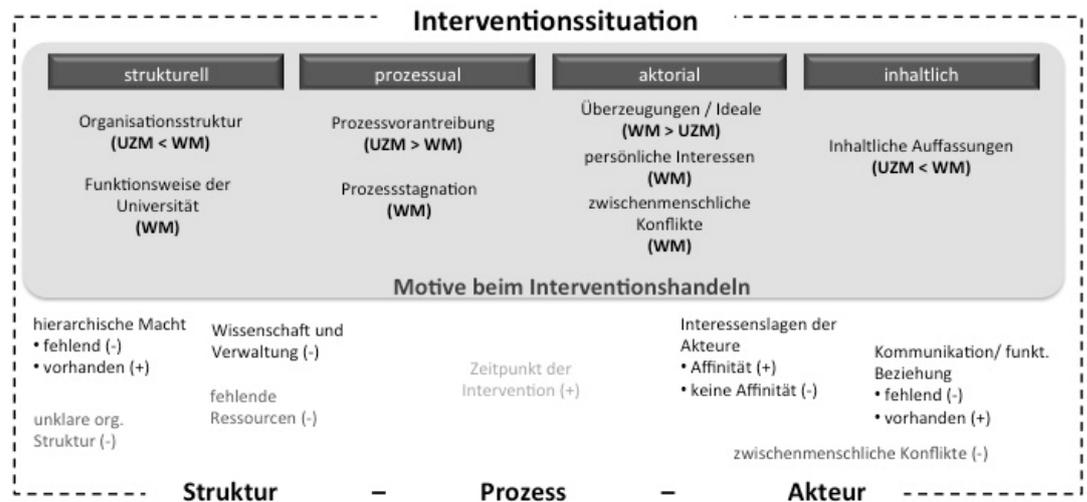


Abb. 3: Empirische Hinweise zum Interventionshandeln in universitären Veränderungsprozessen

Die Interventionsituation wird über die Kategorien ‚Struktur‘, ‚Prozess‘ und ‚Akteur‘ gekennzeichnet. Die mathematischen Operatoren sollen jeweils andeuten, welche situativen Faktoren einen positiven Einfluss (+) im Sinne von prozessfördernd und einen negativen Einfluss (-) im Sinne von prozessstagnierend auf die Wirkung einer Intervention haben. Die schwarz-grauen Schattierungen visualisieren die Hinweise im Datenmaterial: Je stärker das grau, desto mehr Hinweise haben sich im Datenmaterial gefunden.

## 5 Ausblick

Im vorliegenden Beitrag wurde das Vorhaben unternommen, das soziale Phänomen der Interventionen als Designelement in universitären Veränderungsprozessen zu beleuchten. Es ging um das Aufzeigen von Orientierungspunkten für die Gestaltung von universitären Veränderungsprozessen. Aus analytisch-konzeptioneller Perspektive werden die Komplexität und die Bedeutsamkeit der Betrachtung der Akteurskonstellation beim Intervenieren aufgezeigt. Aus empirischer Perspektive zeigt sich, dass universitäre Akteurinnen und Akteure in der Zielperspektive durchaus prozessvorantreibende Motive haben, die Handlungsgründe dann wiederum die Komplexität der Organisation Universität widerspiegeln.

Die Thematik des Designs universitären Wandels wird aktiv im Hochschuldiskurs diskutiert. Der vorliegende Beitrag möchte aus akteurspezifischer Sicht einen Referenzpunkt anbieten. Weitere Forschungsarbeiten sind hierzu durchaus vorzunehmen. Vor dem Hintergrund der vorgestellten Rekonstruktionsstudie können dabei insbesondere drei Desiderate formuliert werden:

- Die Rekonstruktionsstudie stellt eine Einzelfallstudie dar, womit durchaus kein Anspruch auf Repräsentativität gelegt werden kann. Somit wäre es interessant, in weiteren – unter Umständen auch ähnlich gelagerten – Studien

die Handlungsstrukturen beim Intervenieren empirisch zu erheben und zu beschreiben.

- Aus methodischer Sicht kann zum vorherigen Punkt ergänzend das Desiderat formuliert werden, in der Auswertung von qualitativen Datenformaten stärker Verfahren in den Fokus zu rücken, die das Potential haben, konkrete Handlungen zu rekonstruieren und weniger nur potentielle Handlungsentwürfe zu betrachten (vgl. dazu GERHOLZ, 2010, S. 194ff.). In der vorgestellten Studie wurde versucht, dies durch das Verfahren von SOEFFNER einzulösen – über das Gelingen entscheidet der/die Rezipient/in.
- Ein letztes Desiderat kann in der Beschreibungstypologie von Interventionssituationen gesehen werden. Auf Basis des vorliegenden Datenmaterials muss konstatiert werden, dass die Wahrnehmungen der Interventionssituationen stark unterschiedlich zwischen den Probandinnen und Probanden ausgeprägt gewesen sind. Es zeigte sich, dass Situationen auch immer subjektive Konstruktionsleistungen sind (vgl. dazu BECK, 1996). Deshalb ist es nur in Konturen gelungen, begünstigende und ungünstige situative Konstellationen für Interventionshandlungen herauszuarbeiten.

## 6 Literaturverzeichnis

**Aebli, H.** (2003). *Zwölf Grundformen des Lehrens. Eine allgemeine Didaktik auf psychologischer Grundlage*. Stuttgart: Verlag Klett-Cotta.

**Angehrn, A. A.** (2004). *Behind the EIS Simulation. An overview of models underlying the simulation dynamics*. CALT Report 12-2004.  
<http://www.calt.insead.edu/eis/documents/EISSimulationUnderlyingModels.pdf>,  
 Stand vom 22. August 2010.

**Angehrn, A., Schönwald, I., Euler, D. & Seufert, S.** (2005). *Behind EduChallenge. An Overview of Models Underlying the Dynamics of a Simulation on Change Management in Higher Education*.  
<http://www.scil.ch/publications/reports/2006-01-euler-seufert-behind-educhallenge.pdf>, Stand vom 10. November 2005.

**Beck, K.** (1996): *Die ‚Situation‘ als Ausgangspunkt didaktischer Argumentation – Ein Beitrag zur Begriffspräzisierung*. In W. Seyd & R. Witt (Hrsg.), *Situation, Handlung, Persönlichkeit: Kategorien wirtschaftspädagogischen Denkens* (S. 87-98). Hamburg 1996.

**Becker, H. & Langosch, I.** (1995). *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. Stuttgart: Enke Verlag.

**Bohnsack, R.** (2007). *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden*. Opladen, Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich, UTB.

**Dilger, B., Gerholz, K.-H. & Sloane, P. F. E.** (2008). Aktuelles Stichwort: Employability – Eine Begriffsannäherung vor dem Hintergrund der Bachelor-Studiengänge. *Kölner Zeitschrift für Wirtschaft und Pädagogik*, 23(45), 83-112.

- Engels, M.** (2004). Eine Annäherung an die Universität aus organisationstheoretischer Sicht. *die hochschule. journal für wissenschaft und bildung*, 1, 12-29.
- Euler, D. & Seufert, S.** (2005). Change Management in der Hochschullehre: Die nachhaltige Implementierung von e-Learning-Innovationen. *Zeitschrift für Hochschuldidaktik*, 03, 3-15.  
[http://www.zfhd.at/resources/downloads/ZFHD\\_03\\_01\\_Euler\\_Seufert\\_ChangeMan\\_1000317.pdf](http://www.zfhd.at/resources/downloads/ZFHD_03_01_Euler_Seufert_ChangeMan_1000317.pdf), Stand vom 12. Dezember 2010.
- French, W. L. & Bell, C. H.** (1994). *Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung*. Wien: Paul Haupt.
- Fröhlich, W. D.** (1997). *Wörterbuch Psychologie*. 21. Auflage, München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Gerholz, K.-H.** (2010). *Innovative Entwicklung von Bildungsorganisationen. Eine Rekonstruktionsstudie zum Interventionshandeln in universitären Veränderungsprozessen*. Paderborn: Eusl.
- Gerholz, K.-H.** (2011): Entwicklung der Bildungsorganisation Universität – Interventionshandeln in universitären Veränderungsprozessen. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, im Druck.
- Gerholz, K.-H., Hauenschild, W., Klieber, S., Meister, D. M. & Schäfer, W.** (2010). Das Projekt Locomotion (Low-Cost Multimedia Organisation & Production) – eine Einführung. In W. Hauenschild, D. M. Meister & W. Schäfer (Hrsg.), *Hochschulentwicklung innovativ gestalten – Das Projekt Locomotion an der Universität Paderborn* (S. 7-18). Münster u. a.
- Hall, G. E. & Hord, S. M.** (2001). *Implementing Change. Patterns, Principles, and Potholes*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hanft, A.** (2000): Sind Hochschulen reform(un)fähig? Eine organisationstheoretische Analyse. In A. Hanft (Hrsg.): *Hochschulen managen?* (S. 3-24). Neuwied 2000.
- Iser, W.** (1994). *Der implizite Leser. Kommunikationsformen des Romans von Bunyan bis Beckett*. 3. Aufl., München: Wilhelm Fink Verlag.
- Kluge, S.** (1999). *Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung*. Opladen: Leske und Budrich.
- Königswieser, R. & Exner, A.** (2000): *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart 2000.
- Krücken, G.** (2004): *Hochschulen im Wettbewerb – eine organisationstheoretische Perspektive*. [http://www.homes.uni-bielefeld.de/kruecken/importe/hochschulen\\_wettbewerb2004.pdf](http://www.homes.uni-bielefeld.de/kruecken/importe/hochschulen_wettbewerb2004.pdf), Stand vom 24. März 2009.
- Mayring, P.** (2003): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 8. Auflage, Weinheim 2003.
- Mintzberg, H.** (1992). *Die Mintzberg-Struktur. Organisationen effektiver gestalten*. Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie.

- Müller-Stewens, G. & Lechner, C.** (2001). *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart: der St.-Gallener-General-Management-Navigator.
- Rosenstiel, L. v.** (1997). Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen. In M. Reiß, L. v. Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change Management. Programme, Projekte und Prozesse* (S. 191-212). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Oevermann, U., Allert, T., Konau, E. & Krambeck, J.** (1979). Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“. In H.-G. Soeffner (Hrsg.), *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften* (S. 352-434). Stuttgart: Metzler.
- Reichert, J.** (2004). Das Handlungsrepertoire von Gesellschaften erweitern. Hans-Georg Soeffner im Gespräch mit Jo Reichert (65 Absätze). *Forum Qualitative Sozialforschung* 5(3), Art. 29. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/561/1216>, Stand vom 15. April 2009.
- Reiß, M.** (1997). Change Management als Herausforderung. In M. Reiß, L. v. Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change-Management Programme, Projekte und Prozesse* (S. 5-29). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Staehe, W. H.** (1999). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. Aufl., München: Vahlen.
- Stexkes, A.** (1991). Strukturmodelle der Handlungssituation, der Arbeitssituation und der Lernsituation. In W. Stratenwerth (Hrsg.), *Auftragsorientiertes Lernen im Handwerk. Band I: Methodenkonzept* (S. 101-139). Bad Laasphe i. Westf.
- Schönwald, I.** (2007). *Change Management in Hochschulen. Die Gestaltung soziokultureller Veränderungsprozesse zur Integration von E-Learning in die Hochschullehre*. 1. Auflage, Lohmar: Eul.
- Schütz, A.** (1981). *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie*. 2. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Schütz, A.** (2004). Common-Sense und wissenschaftliche Interpretation menschlichen Handelns. In J. Strübing & B. Schnettler (Hrsg.), *Methodologie interpretativer Sozialforschung. Klassische Grundlagentexte* (S. 157-197). Konstanz: UVK / UTB.
- Schütz, A. & Luckmann, T.** (2003). *Strukturen der Lebenswelt*. 1. Auflage, Stuttgart 2003.
- Seufert, S.** (2008). *Innovationsorientiertes Bildungsmanagement. Hochschulentwicklung durch Sicherung der Nachhaltigkeit von eLearning*. 1. Auflage, Wiesbaden: VS / GWV.
- Sloane, P. F. E.** (1992). *Modellversuchsforschung. Überlegungen zu einem wirtschaftspädagogischen Forschungsansatz*. Köln: Müller Botermann.
- Sloane, P. F. E.** (2007). Lern- bzw. Problemsituation als fachdidaktische Fragestellung. In F.-W. Horst, J. Schmitter & J. Tölle (Hrsg.), *Lernarrangements wirksam gestalten. Wie Mosel Probleme löst*. Bd. 1 (S. 159-196). Paderborn: Eusl-Verlag.
- Soeffner, H.-G.** (1979): Interaktion und Interpretation. Überlegungen zu Prämissen des Interpretierens in der Sozial- und Literaturwissenschaft. In Forschungskolloquium Interpretative Verfahren in den Sozial- und

Textwissenschaften (Hrsg.), *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften* (S. 328-351). Stuttgart: Metzler.

**Soeffner, H.-G.** (2004). *Auslegung des Alltags – Der Alltag der Auslegung. Zur wissenssoziologischen Konzeption einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik*. Konstanz: UVK.

**Soeffner, H.-G. & Hitzler, R.** (1994). Hermeneutik als Haltung und Handlung. Über methodisch kontrolliertes Verstehen. In N. Schröer (Hrsg.), *Interpretative Sozialforschung. Auf dem Wege zu einer hermeneutischen Wissenssoziologie* (S. 28-54). Opladen: Leske.

**Stexkes, A.** (1991). Strukturmodelle der Handlungssituation, der Arbeitssituation und der Lernsituation. In W. Stratenwerth (Hrsg.), *Auftragsorientiertes Lernen im Handwerk* (S. 101-139). Köln.

**Weick, K. E.** (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 1, 1-19.

**Wildt, J.** (2001): Ein hochschuldidaktischer Blick auf Lehren und Lernen in gestuften Studiengängen. In: U. Welbers (Hrsg.), *Studienreform mit Bachelor und Master. Gestufte Studiengänge im Blick des Lehrens und Lernens an Hochschulen. Modelle für die Geistes- und Sozialwissenschaften* (S. 25-42). Neuwied/Kriftel.

**Willke, H.** (1987). Strategien der Intervention in autonome Systeme. In D. Baecker & N. Luhmann (Hrsg.), *Theorie als Passion* (S. 333-361). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Witzel, A.** (2000). *Das problemzentrierte Interview*. <http://www.qualitative-research.org/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.pdf>, Stand vom 8. September 2010.

## Autor



Dr. Karl-Heinz GERHOLZ || Lehrgebietsvertretung Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Institut für Bildungswissenschaft und Medienforschung, FernUniversität in Hagen || Universitätsstr. 11, D-58084 Hagen

[fBM.fernuni-hagen.de/lehrgebiete/BWP/wir-uber-uns](http://fBM.fernuni-hagen.de/lehrgebiete/BWP/wir-uber-uns)

[Karl-Heinz.Gerholz@FernUniversität-Hagen.de](mailto:Karl-Heinz.Gerholz@FernUniversität-Hagen.de)