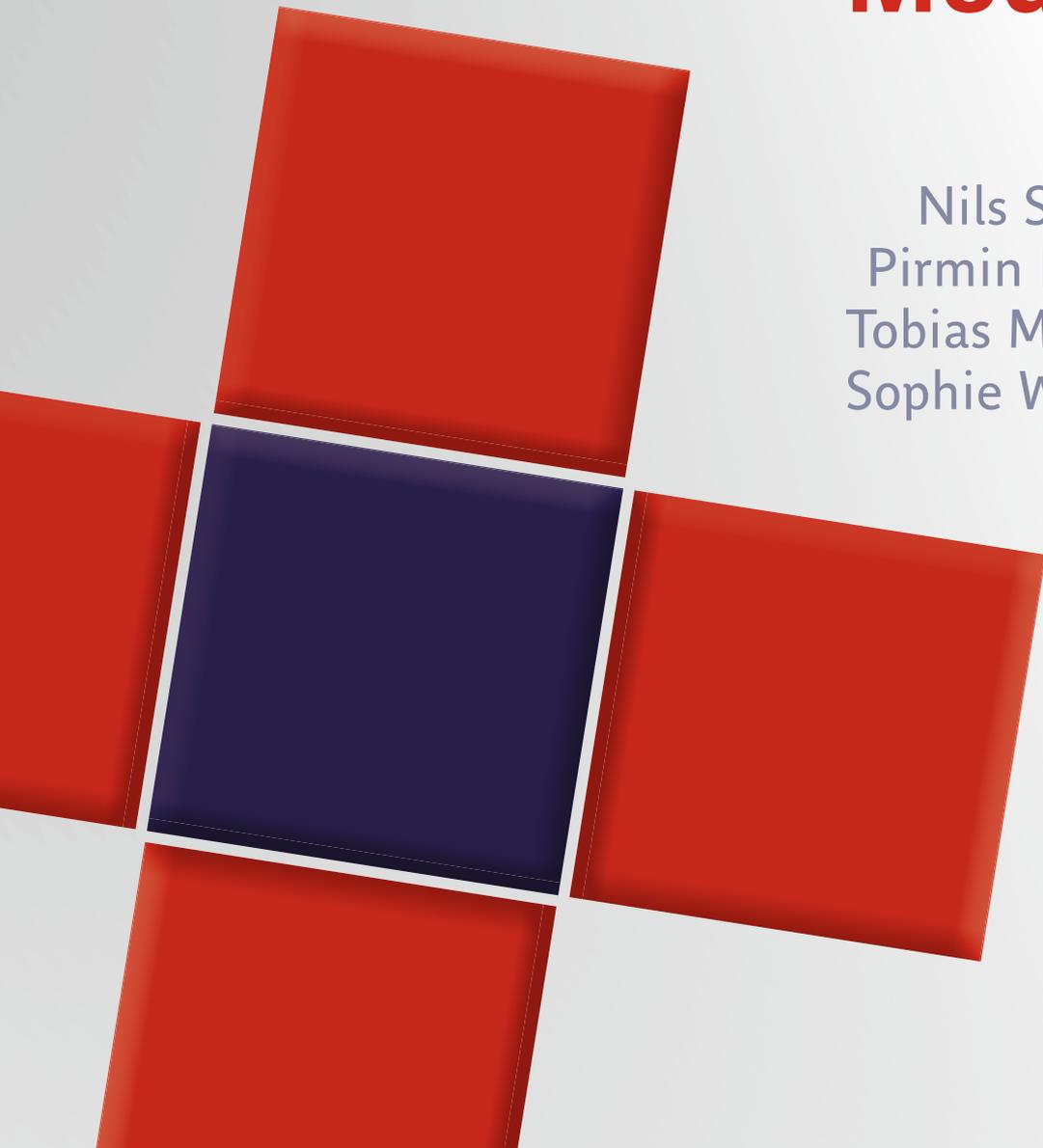


Die öffentliche Verwaltung verstehen und gestalten: Das IDHEAP Modell

Hrsg.
Nils Soguel
Pirmin Bundi
Tobias Mettler
Sophie Weerts



Einleitung

Tobias Mettler

1. Zweck der Dimension «Veränderungsmanagement»

«Die Mühlen der Bürokratie mahlen langsam.» So lautet eine allseits bekannte Redewendung, welche vom Bürger gerne verwendet wird, um Unmut bezüglich der organisationalen Trägheit der öffentlichen Verwaltung kundzutun. Tatsächlich haben sich Wirtschaft, Gesellschaft und Politik in den letzten Jahren aufgrund sozialer, ökonomischer und technologischer Veränderungen einem weitreichenden Wandel unterziehen müssen.

Eine gewisse organisationale Trägheit ist jedoch nicht nur in der Verwaltung ausgeprägt, sondern ist ebenso für private Grossunternehmen eine beständige Herausforderung. Aufgrund ihrer Grösse und Komplexität tendieren grosse Organisationen nämlich häufig dazu, ihre Aufbau- und Ablauforganisation zu formalisieren, was zum einen mehr Stabilität und Professionalität verspricht, zum anderen aber auch die Gefahr birgt, die Innovations- und Reaktionsfähigkeit zu verlieren.



Abb. IV.1 Einordnung der Dimension «Veränderungsmanagement» innerhalb des IDHEAP-Modells.

Um eine gewisse Gegensteuer zu den vorherigen Teilen zu bieten, welche primär eine stabilisierende Wirkung auf die öffentliche Verwaltung beabsichtigen, beschäftigt sich diese Dimension des Modells mit dem Veränderungsmanagement, welches dem organisationalen Wandel nicht mit Unbehagen, sondern positiv begegnet.

2. Bestandteile der Dimension «Veränderungsmanagement»

Wie ist «Veränderungsmanagement» zu verstehen und wie wird dieses von den Akteur:innen wahrgenommen? Wie kann organisationaler Wandel aktiv gestaltet werden? Das sind zentrale Fragestellungen der aktuellen Organisationsforschung. Dabei haben sich über die Jahre zwei abweichende Grundpositionen entwickelt (Robbins, 1994).

Die sogenannte *Calm Waters Metaphor* versteht Wandel als erforderlichen Prozess zur Stabilisierung eines vorübergehenden Ungleichgewichts der Organisation: «[...] *relatively long periods of stability [are] punctuated by compact periods of qualitative, metamorphic change*» (Gersick, 1991, S. 12). Wesentlich zur Verbreitung dieses Verständnisses hat das häufig im Projektmanagement (► Projektmanagement) verwendete Modell sozialer Veränderungen beigetragen, das organisationalen Wandel als eine Abfolge der drei Phasen Auftauen (*unfreeze*), Verändern (*move*) und Stabilisieren (*freeze*) charakterisierte (Lewin, 1952). Auslöser für das Auftauen einer Organisation sind hiernach interne oder externe Verschiebungen (bspw. neue Umweltbedingungen, soziale Trends, Technologiesprünge, Mitarbeiterwechsel), die ein Ungleichgewicht der Organisation erwirken und mittels gezielter Veränderungsmaßnahmen permanent behoben werden können. Der Evaluation von Projekten, Programmen, Initiativen und Aktivitäten (► Evaluation) kommt eine wichtige Rolle zu, zumal dadurch die Wirkung der durchgeführten Bemühungen systematisch beurteilt und gegenüber den unterschiedlichen Anspruchsgruppen transparent kommuniziert werden kann.

Konträr zu diesem Verständnis des organisationalen Wandels steht die *White-water Rapids Metaphor*, welche das Management des Wandels vielmehr als kontinuierliche Aufgabe versteht: «[...] *transformation is seen here to be an ongoing improvisation enacted by organizational actors trying to make sense of and act coherently in the world*» (Orlikowski, 1996, S. 65). Ungleich zur vorherigen Sichtweise, wo die Annahme besteht, dass ein Ungleichgewicht lediglich vorübergehend besteht, geht man hier davon aus, dass sich eine Organisation stets in einer kohärenten oder weniger kohärenten Situation gegenüber ihrer Umwelt befindet (Lindberg & Berger, 1997). Fortlaufende Veränderungen in Bezug auf Strukturen, Prozesse, Kultur und Technologie (► Digitale Transformation) werden als Daueraufgabe für das Sicherstellen des guten Betriebs sowie für die Minimierung von Unsicherheiten angesehen (Alchian, 1950; Brown &

Duguid, 1991). Das kontinuierliche Lernen von Erfolgen und Fehlern (► Organisationales Lernen) ist dabei ein probates Mittel, um die Organisation auf Kurs zu halten.

Die nachfolgenden Beiträge zu dieser Dimension des IDHEAP-Modells verstehen den organisationalen Wandel sowohl als Reaktion auf ein Ungleichgewicht wie auch als kontinuierliche Aufgabe und thematisieren dementsprechend unterschiedliche Konzepte und Lösungsansätze für eine evolutionäre oder radikale Transformation der öffentlichen Verwaltung. Beispielsweise ist die Innovation (► Innovation) häufig ein Mittel für eine radikale Umgestaltung der Organisation. Ziel ist es, durch Zerstörung überkommener und Aufbau neuer Strukturen und Verhaltensweisen eine radikale Neuausrichtung der öffentlichen Verwaltung zu erreichen. Veränderungsschritte werden in relativ kurzen, aber heftigen Intervallen herbeigeführt, was zu enormen Widerständen, Chaos und zum Verlust der Identität führen kann (Jarvenpaa & Stoddard, 1998).

Literatur

- Alchian, A. A. (1950). Uncertainty, Evolution, and Economic Theory. *The Journal of Political Economy*, 58(3), 211–221.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57.
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1), 10–36.
- Jarvenpaa, S. L., & Stoddard, D. B. (1998). Business Process Redesign: Radical and Evolutionary Change. *Journal of Business Research*, 41(1), 15–27.
- Lewin, K. (1952). Group Decision and Social Change. In T. M. Newcomb & E. E. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology* (pp. 459–473). New York: Holt.
- Lindberg, P., & Berger, A. (1997). Continuous Improvement: Design, Organisation and Management. *International Journal of Technology Management*, 14(1), 86–101.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63–92.
- Robbins, S. P. (1994). *Essentials of Organizational Behavior* (4 ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.