
Maximilian PETRASKO

DIGITALISIERUNG UND CHANGE MANAGEMENT

EINE ÜBUNG ZU LANDKARTEN DES ÖSTERREICHISCHEN HOCHSCHULRAUMES

DOI 10.3217/978-3-85125-966-7-06

Die Digitale Transformation stoppt nicht vor den Türen der Alma Mater, sondern durchdringt jede Faser der Hochschullandschaft mit ihren unterschiedlichen Akteur*innen und deren Lebensumwelten. Die Teilnehmer*innen des Workshops *Digitalisierung & Change Management* des DUHLabs emulierten in einer an Deep-Democracy-Prinzipien angelehnten Aufstellungsarbeit soziale Systeme im österreichischen Hochschulraum, um Wirkungsmuster und Zusammenhänge im Kontext der Digitalen Transformation aufzuspüren. Sie versuchten Synergiepotentiale zu erkennen und Dysfunktionalitäten durch Kommunikationsräume anzusteuern, begreifbar und lösbar zu machen. Das gemeinsame Erleben unterschiedlicher Rollen führte zu neuen Blickwinkeln auf unbekannte Flecken auf den eigenen sowie auf Landkarten der anderen.

Digitization and Change Management – An Exercise Involving the Maps of the Austrian Higher Education Area

The digital transformation does not stop at the doors of the alma mater, but permeates every aspect of the higher education landscape, including its various actors and their living environments. The participants in the DUH Lab's Digitalization & Change Management workshop reproduced social systems in the Austrian higher education sector by carrying out constellation work based on Deep Democracy principles to detect impact patterns and interrelationships related to the digital transformation. They also tried to identify synergy potentials and to address dysfunctional aspects of the system by using communication spaces in order to make these more comprehensible and solvable. By taking on different roles as a team, the participants gained new perspectives of unknown areas on their own maps as well as on the maps of others.

Systeme & Change im österreichischen Hochschulraum – eine Begriffsklärung

Luhmann definiert als Basis eines Systems eine biologische Einheit (psychisches System), welche sich durch Differenzen von einer anderen unterscheidet (Luhmann, 2018). Für ihn sind die Differenzbedingungen das zentrale Unterscheidungskriterium. Die Differenzen werden durch interindividuelle Kommunikation selektiert auf Basis eines fortlaufenden Referenzierungsprozesses von Erfahrungen. Er selbst spricht dabei von einem Abgleich zwischen Information, Mitteilung und Verstehen (Horster, 2013).

Vielerlei Systeme beeinflussen sich im Hochschulraum wechselseitig, bewusst oder unbewusst, gesteuert oder erratisch, orientiert oder orientierungslos, ziehen Grenzen und bilden neue Kontexte.

Soweit Luhmann den Systembegriff auf reine Interaktionen beschränkte, welche im Abgleich mit den individuellen Erfahrungen entstehen, erweitert Baecker dessen Argumentation um die Verantwortung einer Gesellschaft für das Gesamtsystem der Umwelt. So leiten sich Erkenntnisse von psychischen Systemen nicht nur von synchronen Interaktionen ab, sondern auch durch die wachsende Möglichkeit asynchroner, komplexer Interaktionen. Wo Luhmann noch von klaren Grenzen spricht, ermöglicht Baecker bereits eine Aufweichung der strikten Grenzziehung zwischen psychischen Systemen (Baecker, 1986).

Im Gegensatz dazu sieht Ludwig von Bertalanffy, aus dem Fachbereich der Biologie kommend, ein System als Interaktion unterschiedlicher Ebenen (Genom, Zelle, Gewebe, Körper) innerhalb eines biologischen Organismus. Die Ebenen befinden sich in

einem ständigen Wandel von Regulation und Adaptation (Bertalanffy, 1973). Wie Luhmann, der von Autopoiesis (angelehnt an Maturana, 1980) im Kontext von Kommunikation spricht (Luhmann, 1996), verfolgt Bertalanffy eine ähnliche Argumentation, wonach Systeme sich selbst erhalten müssen sowie auf exogene Unterstützung zur Reproduktion angewiesen sind (Bertalanffy, 1973).

Luhmanns Argumentation folgend entstehen Systeme aus sich heraus auf Basis von Kommunikation, wohingegen Bertalanffy bewusst auf die Übergänge von Systemen und deren Interaktionen eingeht.

Diesen Gedanken von Interaktionen zwischen Systemen greift Meadows wieder auf (Meadows, 2008). In ihrem posthum erschienenen Buch beschreibt sie die Selbstähnlichkeit von Systemen und deren Unvorhersagbarkeit sowie deren gleichsam wiederkehrende Interaktionsmuster. Bekannt wurde sie zusammen mit ihrem Ehemann Dennis Meadows für die dystopische Schilderung der Weiterentwicklung der Menschheit im schonungslosen Umgang mit den Weltressourcen. Bereits hier erhebt sie den Prozessgedanken zum verbindenden Element von Systemen (Meadows et al., 1972). Um einer Dystopie wie schon in der Publikation für den Club of Rome zu entrinnen, bietet sie auch hier eine Handlungsanweisung an, um das Überleben mit Systemen zu erlernen (Meadows, 2008).

Der Hochschulraum ist von disruptiven Veränderungen betroffen.

Ein gemeinsamer Nenner ist die Beschreibung der Komplexität von Systemen. Es lassen sich zwar Vorhersagen machen, seien es nun Extrapolationen bei Bertalanffy (Bertalanffy, 1973) oder Interpolationen bei Luhmann (Horster, 2013), doch kann man diese Systeme nicht final beschreiben.

Wie können sich nun Individuen in diesem System orientieren und gezielt Verständnis für Veränderung / Change schaffen?

Der Change-Begriff wurde besonders durch die Erfahrungen aus dem Zweiten Weltkrieg zum Thema von wissenschaftlichen Untersuchungen (Lewin, 1947) sowie auf Basis der Erkenntnisse aus Forschung rund um Organisationen und deren Leistungsfähigkeit (Kotter, 2012) geprägt. In seinen Untersuchungen zur Entwicklung der Soziologie beschreibt Lewin unterschiedliche Stadien einer Fachdisziplin (Lewin, 1947).

Eine der Kernaussagen ist die Wahrnehmung des Veränderungsbegriffes als immanenter Bestandteil des Erkenntnisgewinns.

Kotter vertieft diese Ideen und entwickelt ein Modell der Veränderung (Kotter, 2012). Er beschreibt den Veränderungsprozess in acht konsekutiven Phasen, wobei alle Phasen strikt nacheinander durchlaufen werden müssen. Er bezieht sich dabei vor allem auf Veränderungen in Unternehmen und nicht so sehr auf Gesellschaften. Um die Veränderungen begreifbar zu machen, setzt er stark auf die Erfahrungen der handelnden Personen und der Verkörperung der ihnen zugedachten Rollen. Er argumentiert, dass die Etablierung einer Veränderungskultur in einer erfolgreichen Organisation verankert sein muss.

Fehlende Empirie sowie umfassende Widersprüchlichkeiten führen zu einer Neuinterpretation des Change-Begriffs sowie der damit einhergehenden Change-Management-Theorie.

Todnem führt in seiner 2005 erschienen Studie an, dass auf Basis der schlechten Empirie kaum faktisches Wissen vorhanden sei, um wirklich von einem Management von Veränderungen zu sprechen. Er sieht vielmehr eine Rekapitulation und Tradierung von bereits Gesagtem, ohne grundlegende Erweiterungen oder Modifikationen der Theorie vorzunehmen. Es gilt zu bedenken, dass Organisationen besonders in wettbewerbsorientierten Umwelten Innovationen im Kontext von Change benötigen, um zu überleben (Todnem, 2005).

Kotter war noch stark von individueller Veränderungsbereitschaft ausgegangen (Kotter, 2012). Rezente Forschung beschäftigt sich aber zunehmend mit dem Change-Phänomen als solchem beziehungsweise mit der Kombination aus individuellem Zugang und ebendiesem. Besonders die Verbindung scheint erfolgsversprechend, um Veränderung zu beschreiben und zu modellieren (Lazuardi et al., 2021).

Der Change-Begriff ist hier stets krisenbehaftet und verführt zu einer breiten Diskussion über Wissenschaft und deren Legitimation für Gesellschaften, obwohl viele Mitigationsszenarien angeboten werden (Arora, 2019; Green & Healy, 2022; Masson-Delmotte et al., 2021). Veränderung sowohl auf individueller wie auch auf gesellschaftlicher Basis wird als zwingend notwendiges Mittel zum Überleben unseres Planeten heraufbeschworen (Shi et al., 2015).

Der Veränderungsbegriff hat sich von einer individuell geprägten hin zu einer kollektivistischen Sichtweise entwickelt. Empirische und experimentelle Zugänge halten Einzug in die Diskussion. Auch der Change an sich wird zum Untersuchungsgegenstand.

Paradigmenwechsel bzw. Brüche sind das verbindende Element. Es geht dabei um eine graduelle oder auch saltatorische Änderung von Mustern bzw. Prozessen in Gesamtsystemen mit dem Ziele der Selbsterhaltung oder Vervielfachung. Versinnbildlicht wird dies im von Varela et al. geprägten Begriff der Autopoiesis. Hierbei geht es vor allem um die Regeln und Prinzipien des Zusammenspiels von Systemkomponenten, welche die Veränderung ermöglichen (Varela et al., 1991).

Eine Gemeinsamkeit aller Definitionen ist die Inklusion des Komplexitätsbegriffes. Riedel beschreibt den Komplexitätsbegriff sowie dessen individuelle Wahrnehmung, aber auch die Anwendbarkeit für eine Gesellschaft als ein zentrales Element des Wandels. Gerade die Bewusstmachung auf Basis unseres Erkenntnisapparates ermöglicht ein Erleben von Komplexität (Riedl, 2019).

Landkarten im Abgleich

Ziel des moderierten Workshops *Digitalisierung & Change Management* war es, die Begriffe rund um Veränderungsprozesse im Hochschulraum in einem experimentellen Setting spürbar respektive erlebbar zu machen sowie Subsysteme heraus zu differenzieren, Verständnis für handelnde Personen zu erzeugen und Brücken zwischen den Systemen zu schlagen.

Ein kurzer Impulsvortrag durch den Moderator zu einer stilisierten Landkarte der Systeme im Hochschulraum, der Methode Deep Democracy und zur Aufstellungsarbeit sowie den Begrifflichkeiten rund um Veränderungsprozesse bildeten den Einstieg. Vertiefende Informationen zu Deep Democracy finden sich bei Mindell (Amy Mindell, 2008; Arnold Mindell, 2002) und hinsichtlich der Methode von Aufstellungsarbeit wurde Anleihe bei Daimler und Kibéd genommen (Daimler et al., 2008).

Die Teilnehmenden (zwischen 25 und 30 Personen je Kohorte) wurden teil-randomisiert in Gruppen eingeteilt und mit einem System vergesellschaftet. Es wurde versucht, keine Person ihrem Stammsystem zuzuordnen. Folgende Systeme wurden als zu verkörpernde Objekte zur Verfügung gestellt: die Ministerien, die Fachbereiche, die IT-Abteilungen, die Kund*innensysteme, das uniko Forum Digitalisierung.

Auf Basis von Leitfragen zur Digitalen Transformation kam es jeweils zu einer 5-minütigen Einarbeitungsphase in der Gruppe und dann zu einer 10-minütigen Interaktionsphase mit gemeinsamer Diskussion. Dieser Prozess wiederholte sich 3-mal. Es begann jene Gruppe mit der Proklamation ihrer Aussagen, welche den größten Drang verspürte zu starten. Als die ersten Thesen postuliert wurden, ordneten sich die Personen nach ihrer Affinität nahe zum Gehörten oder in entsprechender Distanz dazu im Raum ein. Durch gezieltes Fragen des Moderators wurden dann die jeweiligen Standpunkte erörtert, Distanzen neu vermessen und Widersprüche eröffnet.

Am Ende der dritten Interaktionsphase wurden die Systemgrenzen und die Aufstellungsarbeit aufgelöst. Die Personen machten einen klaren Schritt aus ihrer jeweils verkörperten Rolle und es begann die Reflexionsphase.

Bereits vor der Übung wurde ein Beobachtungsauftrag für alle Personen formuliert, der folgenden Fragenkomplex umfasste: Wie standen die Gruppen im Raum zueinander? Fiel mir bei meiner Gruppe etwas Besonderes auf? Gab es Lücken? Gab es besondere Nähe? Welche Themen waren dominant? Wo wurde besonders intensiv diskutiert? Welche Gefühle wurden in mir ausgelöst? Welche Tonalität hatte das Gesprochene? Welche transformativen Brücken in Form von Lösungen konnte man sehen?

In der Reflexionsphase erörterten die Personen intensiv die Fragenkomplexe, bildeten gemeinsame Hypothesen und vertieften diese im Diskurs über die Landkarten des österreichischen Hochschulraumes.

Conclusio

Das Setup des Workshops funktionierte in jeder Gruppe auf Anhieb. Es kam sofort zu einer proaktiven Diskussion mit anderen Personen und Emulation des jeweils zugewiesenen Systems. Einige Gruppen benötigten eine aktivere Moderation als andere.

Es zeigte sich, dass die interspezifischen Systemdifferenzen oftmals geringer waren als die intraspezifischen.

Der einstündige Durchgang war definitiv zu kurz, um vertiefende Erkenntnisse zu erzielen, doch gab es bei allen Teilnehmer*innen den Grundkonsens, dass das Set-up vertiefend angeboten werden sollte mit Vertreter*innen der Realsysteme.

Es wäre zielführend, den Workshop an zwei aufeinanderfolgenden Tagen anzubieten, um hier das volle Potential der Deep Democracy zu entfalten.

Literaturverzeichnis

Arora, N. K. (2019). Impact of climate change on agriculture production and its sustainable solutions. *Environmental Sustainability*, 2(2), 95 – 96. <https://doi.org/10.1007/s42398-019-00078-w>

Baecker, D. (1986). „Explosivstoff Selbstreferenz“: Eine Paraphrase zu Niklas Luhmann, *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. ARSP: Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie/Archives for Philosophy of Law and Social Philosophy, 246 – 256. <https://www.jstor.org/stable/23679496>

Bertalanffy, L. von. (1973). *General system theory : foundations, development, applications* [XXII, 311 S., graph. Darst.]. Penguin Books.

Daimler, R., Sparrer, I., & Varga von Kibéd, M. (2008). *Basics der systemischen Strukturaufstellungen*. München: Kösel. <https://www.penguinrandomhouse.de/content/edition/excerpts/36206.pdf>

Green, F., & Healy, N. (2022). How inequality fuels climate change: The climate case for a Green New Deal. *One Earth* (Cambridge, Mass.), 5(6), 635 – 649. <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2022.05.005>

Horster, D. (2013). Niklas Luhmann: Soziale Systeme (Bd. 45). De Gruyter Akademie Forschung. <https://doi.org/10.1524/9783050064925>

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Press.

Lazuardi, M. L., Raharja, S. J., & Muhyi, H. A. (2021). Change model combination: A comprehensive way for successfully change. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 4(1), 1 – 10. <https://doi.org/10.31580/jpvai.v4i1.1492>

Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. *Human relations; studies towards the integration of the social sciences*, 1(1), 5 – 41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

Luhmann, N. (1996). *Die Wirtschaft der Gesellschaft* (1. Aufl., 2. [Dr.]) [356 S., 18 cm]. Suhrkamp.

Luhmann, N. (2018). *Soziale Systeme : Grundriß einer allgemeinen Theorie* (17. Auflage) [674 Seiten]. Suhrkamp.

Masson-Delmotte, V., Zhai, P., Pirani, A., Connors, S. L., Péan, C., Berger, S., Caud, N., Chen, Y., Goldfarb, L., Gomis, M. I., & Others. (2021). *Climate change 2021: the physical science basis. Contribution of working group I to the sixth assessment report of the intergovernmental panel on climate change*, 2. https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC_AR6_WGI_FrontMatter.pdf

Maturana, H. R. (1980). Autopoiesis: Reproduction, heredity and evolution. In *Autopoiesis, dissipative structures and spontaneous social orders*, AAAS Selected Symposium 55 (AAAS National Annual Meeting, Houston TX, 3 – 8 January 1979) (S. 45 – 79). Westview Press.

Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems : a primer* (1. print) [Xiii, 218 Seiten, Illustrationen, 23 cm]. Chelsea Green Publ.

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W., III. (1972). *The limits to growth - club of Rome*. <https://policycommons.net/artifacts/1529440/the-limits-to-growth/2219251/>

Mindell, Amy. (2008). *Bringing deep democracy to life: an awareness paradigm for deepening political dialogue, personal relationships, and community interactions*. *Psychotherapy and Politics International*, 6(3), 212 – 225. <https://doi.org/10.1002/ppi.173>

Mindell, Arnold. (2002). *The Deep Democracy of Open Forums: Practical Steps to Conflict Prevention and Resolution for the Family, Workplace, and World*. Hampton Roads Publishing. <https://play.google.com/store/books/details?id=8gSXGuHXSyEC>

Riedl, R. (2019). *Structures of Complexity*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-13064-0>

Shi, J., Visschers, V. H. M., & Siegrist, M. (2015). *Public Perception of Climate Change: The Importance of Knowledge and Cultural Worldviews*. *Risk Analysis: An Official Publication of the Society for Risk Analysis*, 35(12), 2183 – 2201. <https://doi.org/10.1111/risa.12406>

Todnem, R. (2005). *Organisational change management: A critical review*. *Journal of Change Management*, 5(4), 369 – 380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>

Varela, F. G., Maturana, H. R., & Uribe, R. (1991). *Autopoiesis: The Organization of Living Systems, Its Characterization and a Model*. In G. J. Klir (Hrsg.), *Facets of Systems Science* (S. 559 – 569). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0718-9_40