

Systemische Organisationsentwicklung

Auf dem Weg zu einer gelebten Qualitätskultur

Fachtagung Hochschulwege
Wie verändern Projekte die Hochschulen?
Dr. Christine Meyer Richli
Leitung Fachstelle für Evaluation
Weimar, 10.3.2015



Fragestellung

Wie kann ein umfassendes **Qualitätsmanagement** von Lehrveranstaltungen gesamtuniversitär etabliert und dabei eine gelebte **Qualitätskultur** gefördert werden?

Kernbotschaft

Wie kann ein umfassendes **Qualitätsmanagement** von Lehrveranstaltungen gesamtuniversitär etabliert und dabei eine gelebte **Qualitätskultur** gefördert werden?



mittels systemischer **Organisationsentwicklung**

Übersicht

1. Kontext
2. Ansatz
3. Effekte

Übersicht

1. Kontext
2. Ansatz
3. Effekte



Leitfragen Fachtagung

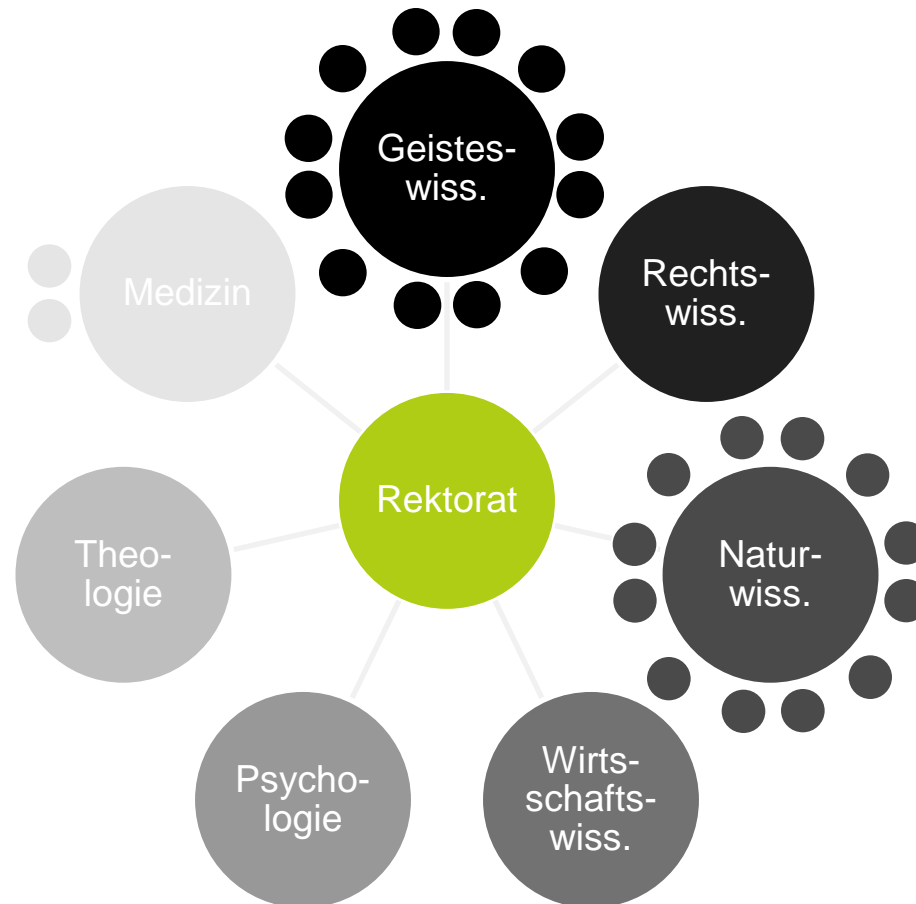
Ansatz Organisationsentwicklung

Auswirkung auf Gesamtorganisation

Antwort auf Zukunftsfrage

Universität Basel

555
JAHRE
WISSEN
BEWEGT
UNS >



Globale Wettbewerbsfähigkeit

Bologna-Reform (1999)



Quality Audits (2004/08/14)

Institutionelle Akkreditierung (2017/18)



Qualitätsmanagement

Projekt (2010-2016)

Ist-Soll-Zustand

- heterogen
 - Einzelinstrumente/-prozesse
 - nicht bedarfsgerecht
 - nicht bedürfnisgerecht
 - gänzlich fehlend
 - Wildwuchs
- gesamtuniversitäre Linie
 - umfassendes QM
 - CH/ENQA-Standards
 - nützlich, praktikabel
 - Qualitätskultur fördernd
 - systematisch

IST

SOLL

Ansätze Organisationsentwicklung

Expertenansatz	Machtansatz
Interne/externe Experten Rationale Argumente Top-down Umsetzung	Management Motivierung Top-down Umsetzung
Entwicklungsansatz	Wildwuchsansatz
Anspruchsgruppen Bewusstmachung, Reflexion Bottom-up Umsetzung	Ad-hoc Entwicklungen

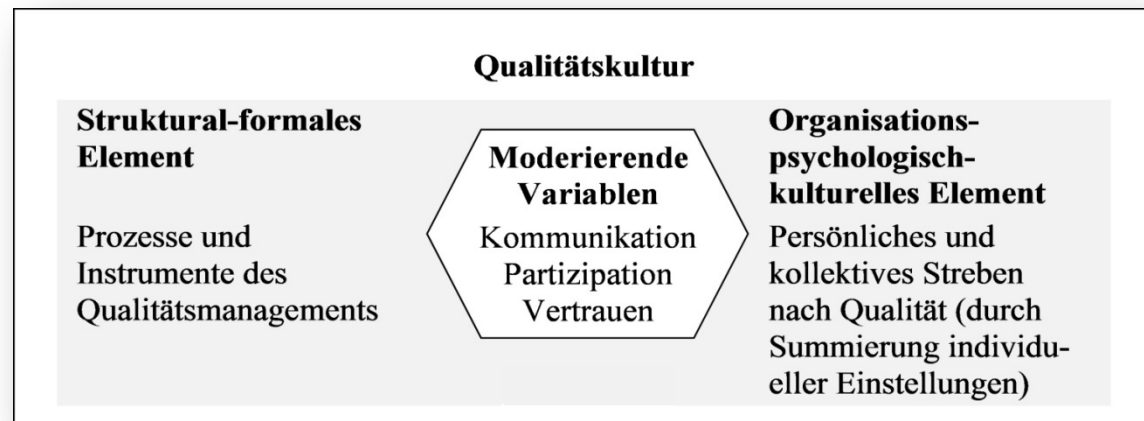
Auswahlgründe

«Echte» Entwicklung gefordert (Qualitätskultur) (Qualitätsstrategie, 2008, 2014)

Gute Instrumente / Prozesse / Kulturen z.T. bereits vorhanden

Wissen und Macht bei Fakultäten (Kotter & Schlesinger, 2008)

Bewährter Ansatz



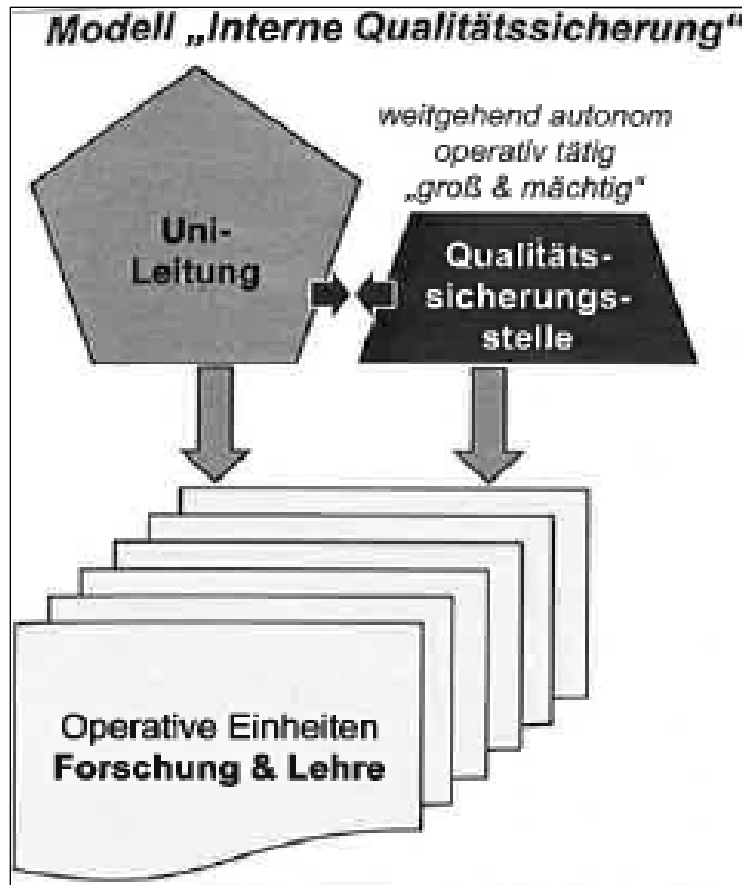
(Meyer Richli, 2015)



Hochschulentwicklungsprojekt (Steckbrief)

- Ziel
- Etablierung umfassendes QM Lehrveranstaltungen
 - mit bedarfs- und bedürfnisgerechten Prozessen
 - Förderung Qualitätskultur
- Ansatz
- Entwicklungsansatz
- Vorgaben
- Gesamtuniversitäre Standards
 - Etappenweise Projektausdehnung
 - «Qualitätsmanagement», nicht interne Qualitätssicherung
- Ergebnis
- Prozessbeschreibungen, Instrumente, EvaSys

Grundausrichtung & organisationale Struktur



Entwicklungsansatz

Bewusste Projektgestaltung und -steuerung

Einbezug zentrale Anspruchsgruppen

Integration individuelle in gesamtuniversitäre Ziele

Gestaltung gemeinsamer Lernprozesse

(Systematik)

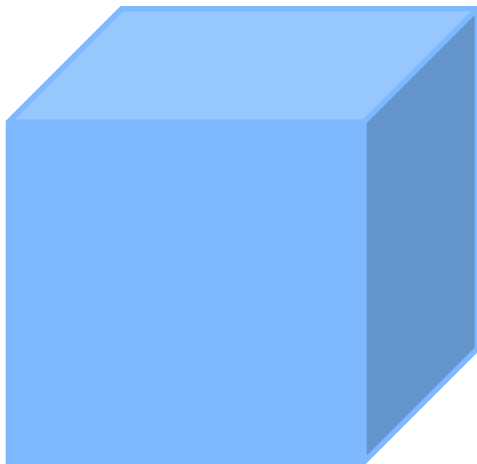
(Partizipation)

(Integration)

(Lernen)

Lewin's Change Management Model

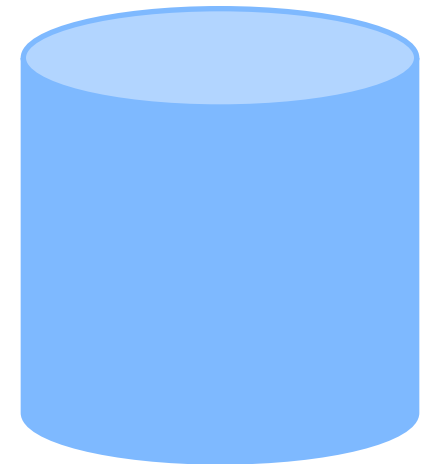
Unfreeze



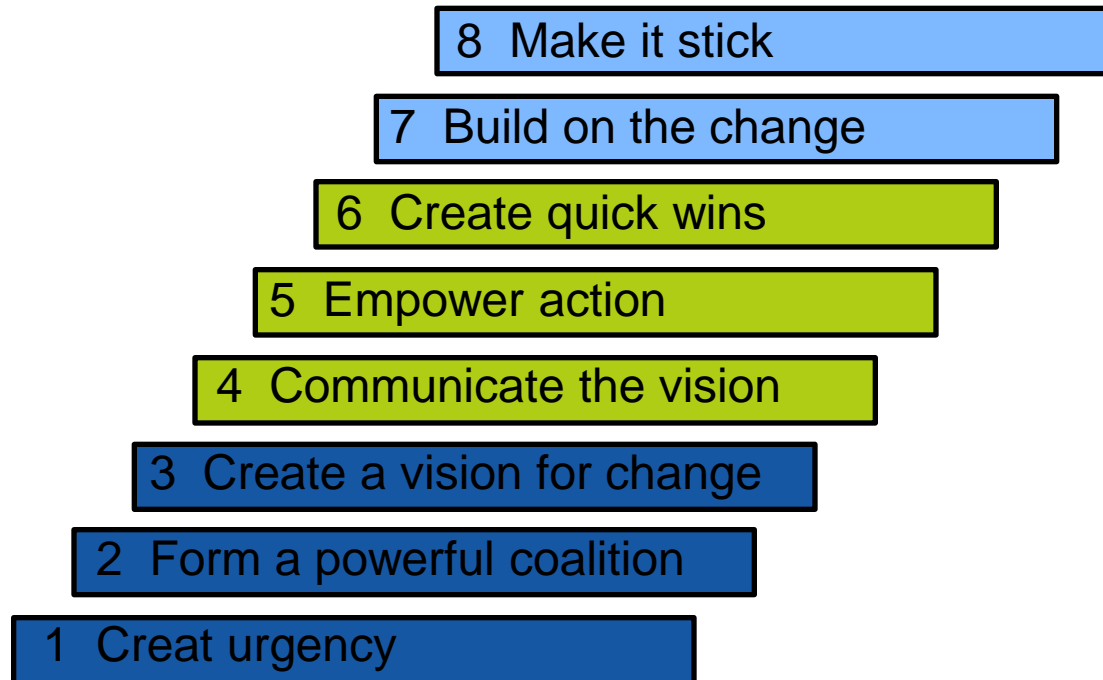
Change



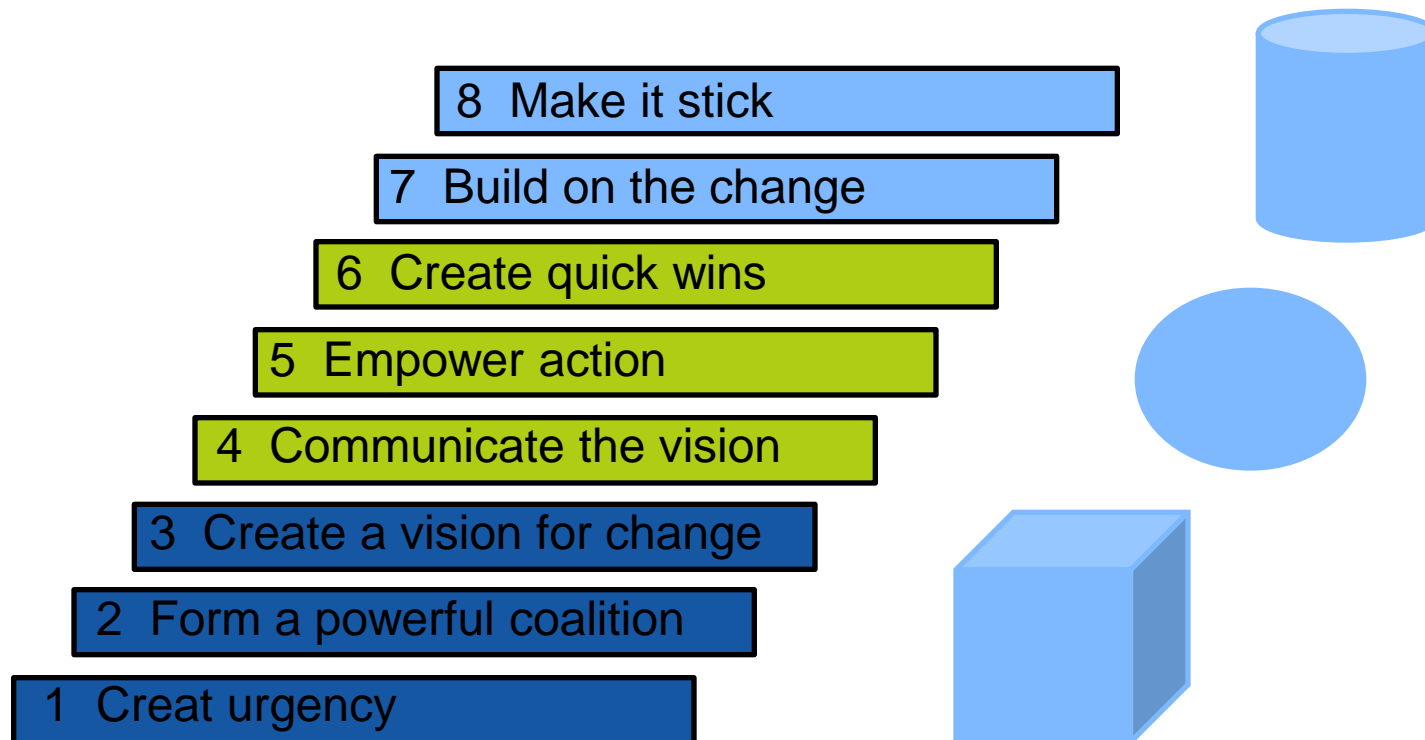
Refreeze



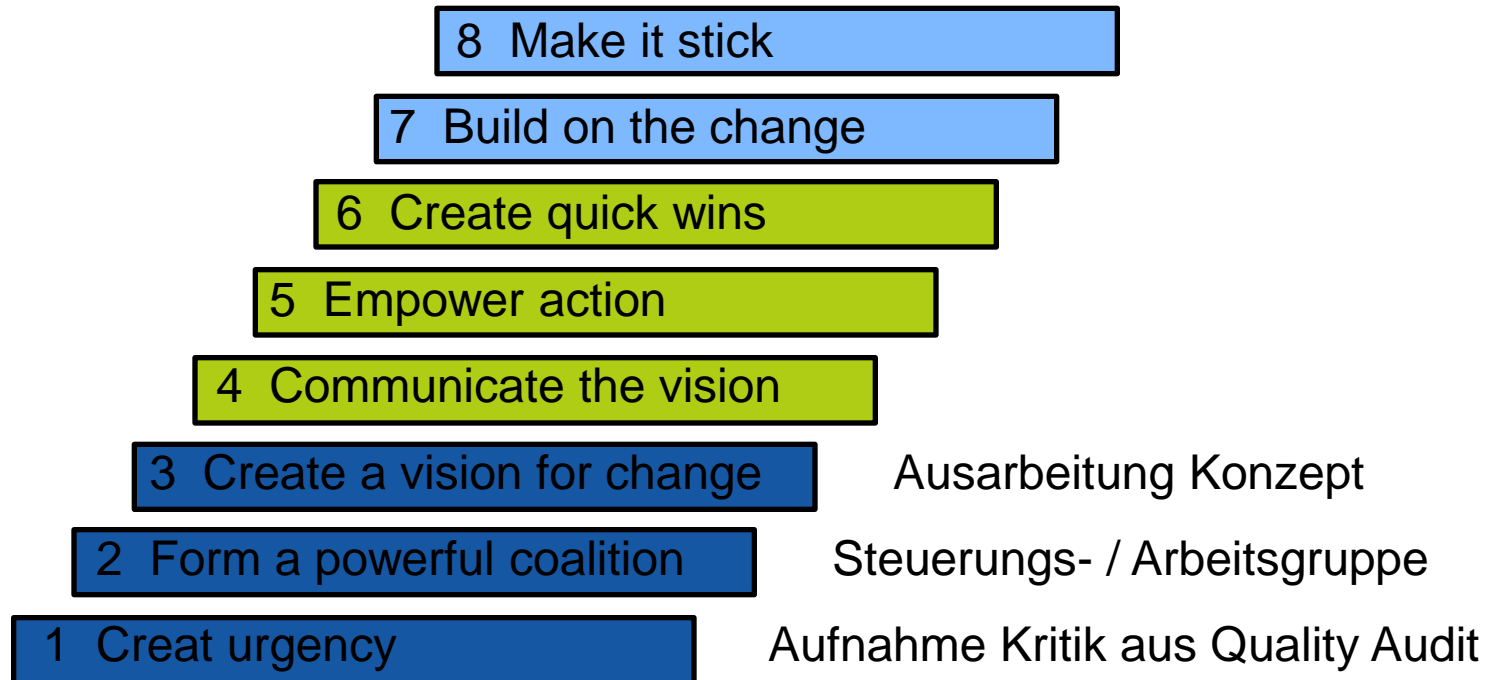
Kotter's Change Management Model



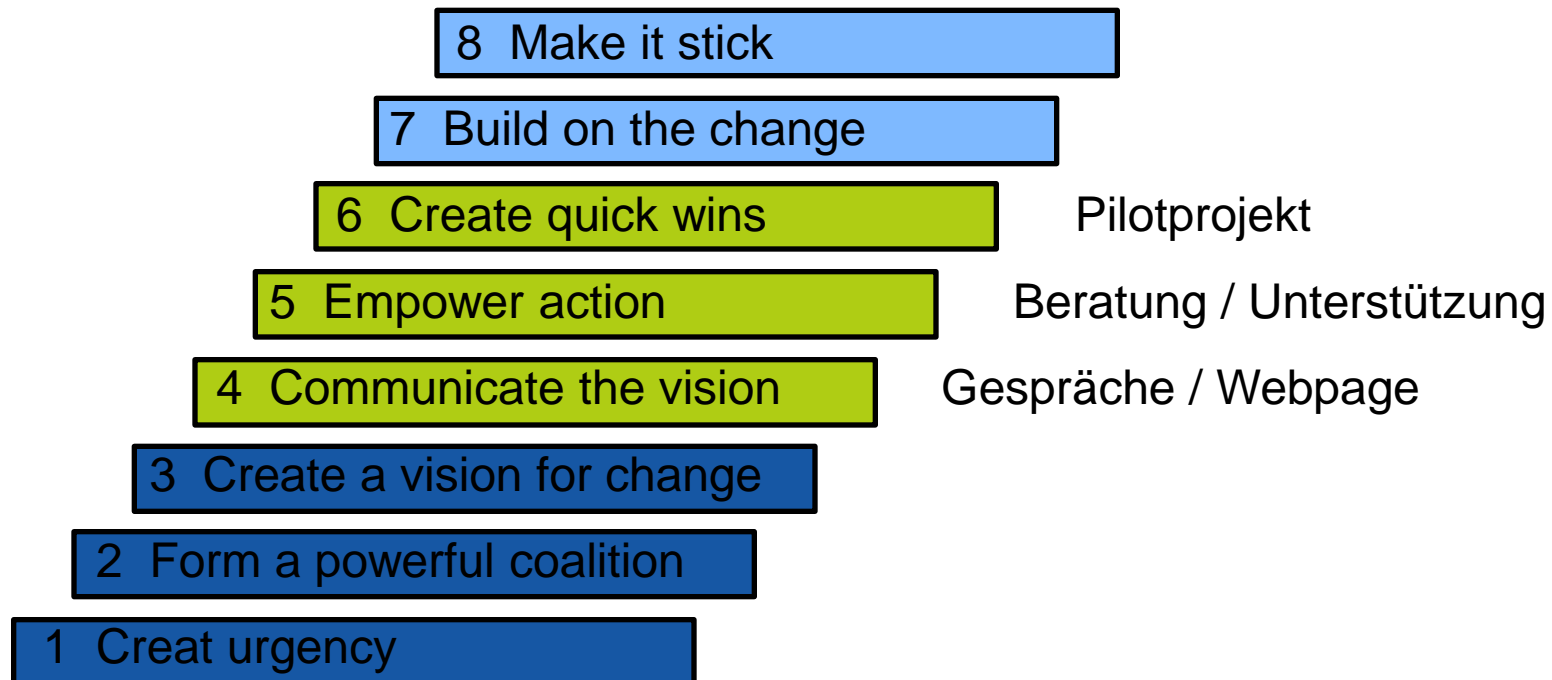
Kotter's Change Management Model



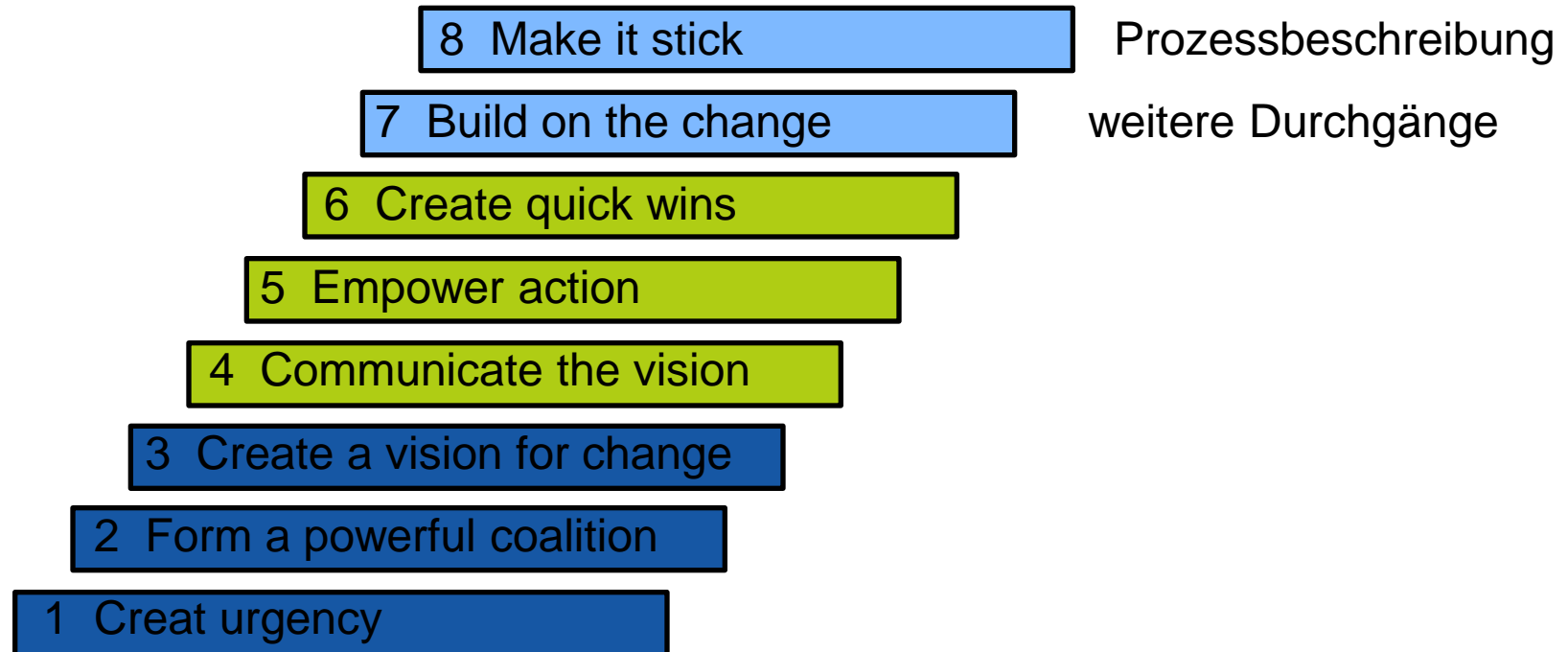
Kotter's Change Management Model



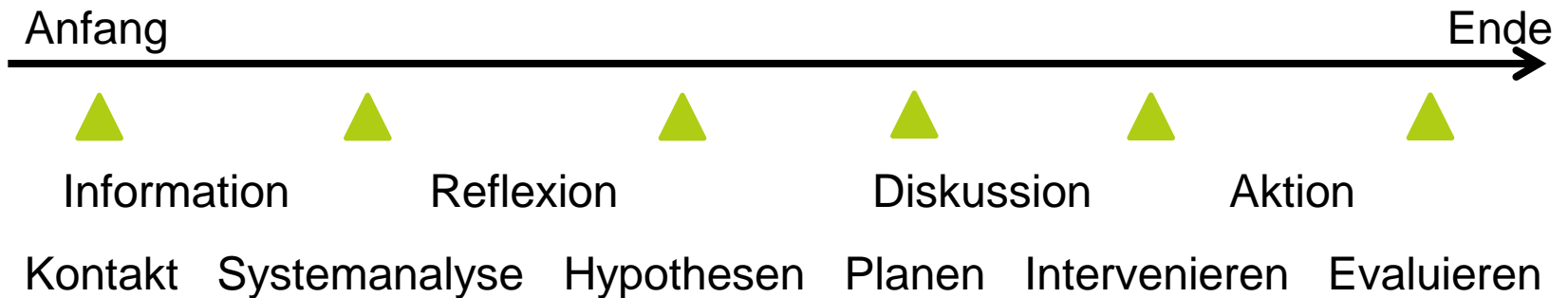
Kotter's Change Management Model



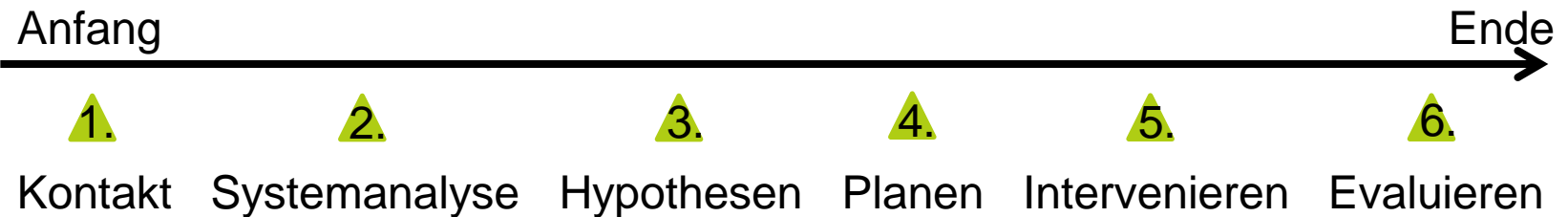
Kotter's Change Management Model



Prozessmodell von Königswieser & Hillebrand

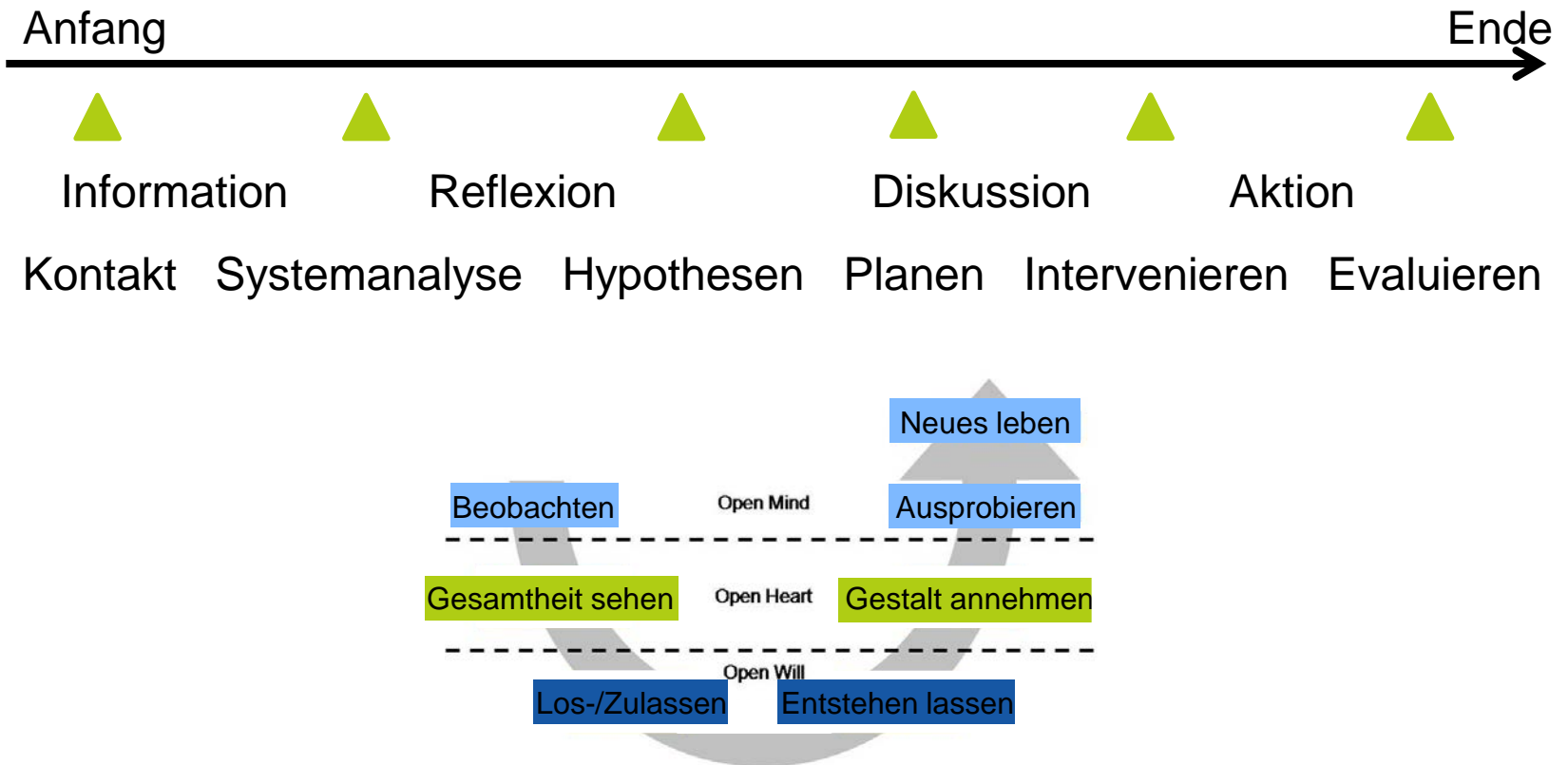


Prozessmodell von Königswieser & Hillebrand

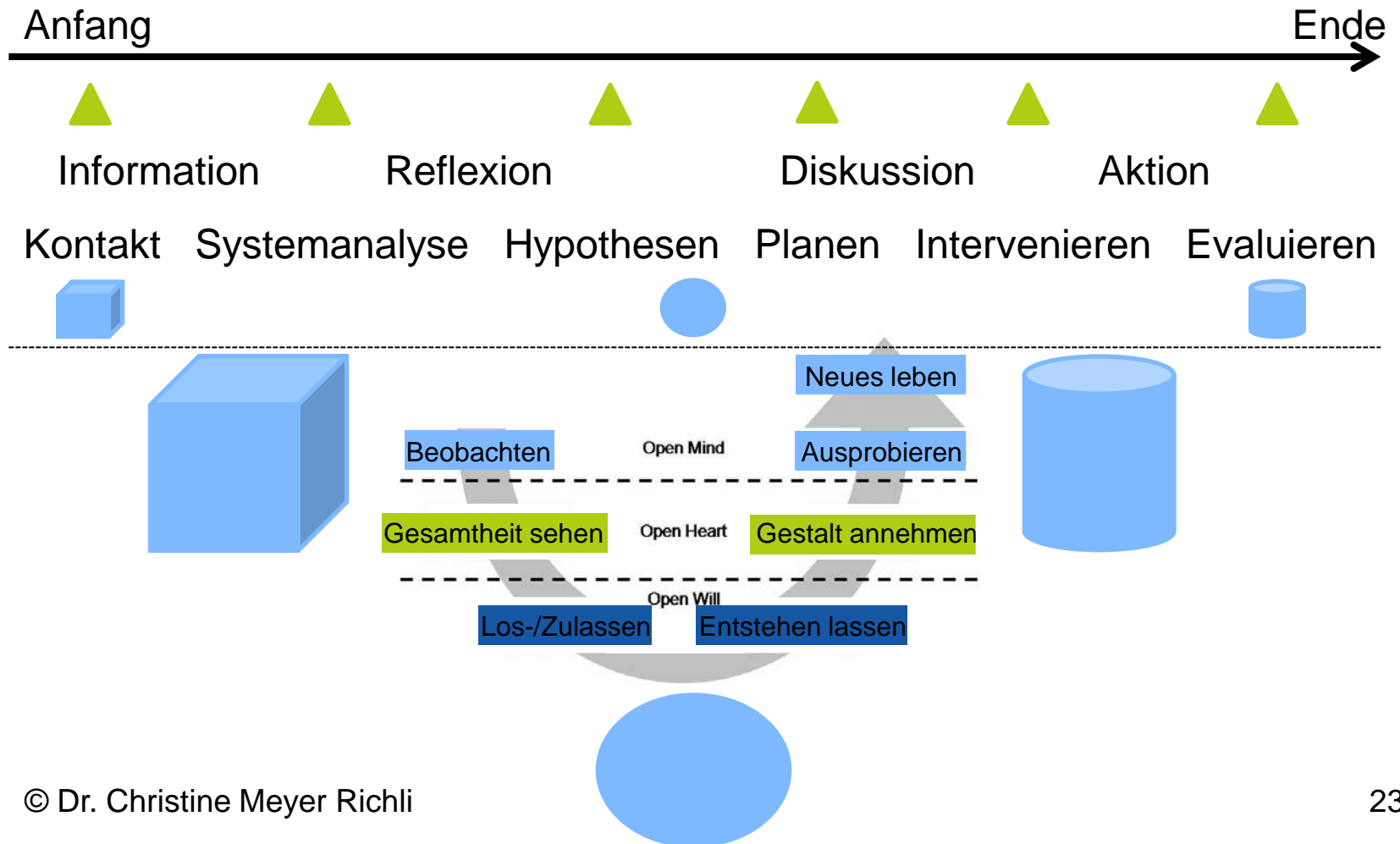


1. Erstgespräch, Projektplanung
2. Workshop(s) zur Ist-Soll-Analyse
3. Prozess-, Instrumenten(weiter)entwicklung in Arbeitsgruppe
4. Basisevaluation
5. Fokusgruppe(n), Interviews, Berichterstellung
6. Verabschiedung finaler Prozess, Prozessbeschreibung

Theorie U von Scharmer



Prozessmodelle im Überblick

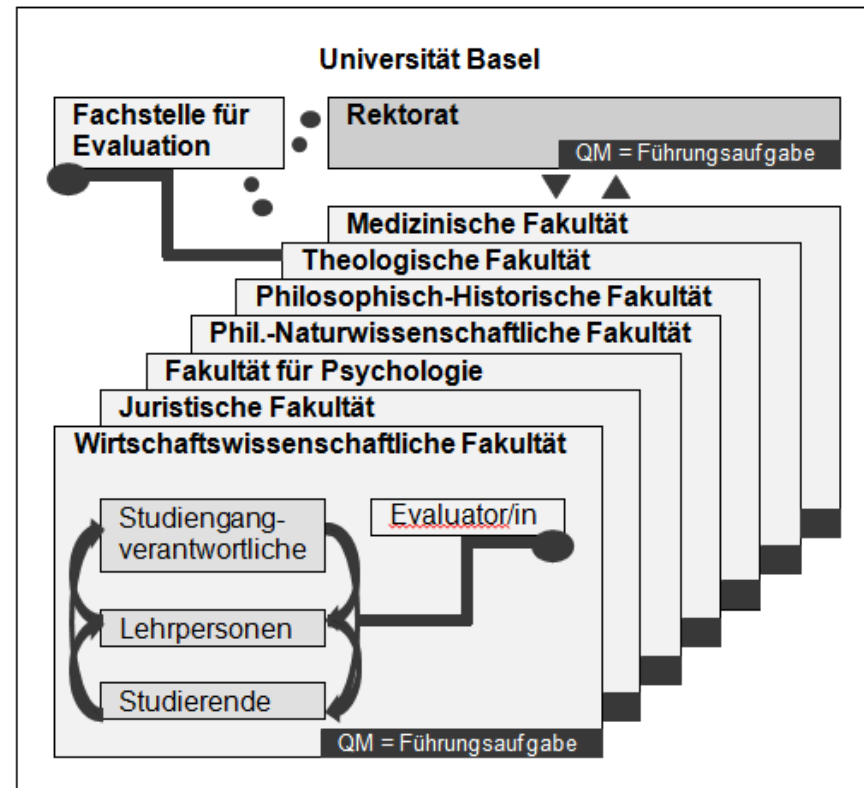


Antwort auf Leitfrage 1

Welchen Ansatz der Organisationsentwicklung hatten/verfolgen Sie?

- Grundsätzliche Ausrichtung → Entwicklungsansatz
- Handlungsprinzipien → Systemische Organisationsentwicklung
- Grundsätzliches Prozessmodell → Lewin's Change Management Model
- Prozessmodell Makroebene → Kotter's Change Management Model
- Prozessmodell Mikroebene → Königswieser und Hillebrand
- Scharmer's U Theorie

Ergebnis Qualitätsmanagement



Antwort auf Leitfrage 2

Wie wirkt sich Ihr Projekt auf die Entwicklung der Gesamtorganisation Ihrer Hochschule aus?

Akzeptierte Qualitätsmanagement-Prozesse/-Instrumente

Installierte Reflexions-/Dialogschleifen

Geteiltes Qualitätsverständnis

Qualifizierung / Multiplikatoren/-innen

Beziehung Fakultäten-Rektorat



Gelebte Qualitätskultur



Glanzlichter

Klarer **Rahmen** (Sicherheit) und Gestaltungsfreiheiten (Nutzen, Praktika.)

Beratung (inkl. Good Practices) und aktive **Unterstützung** (Entlastung)

Einbezug Anspruchsgruppen (u.a. Prozess-/Instrumentenentwicklung)

Workshop als **Reflexionsplattform** (Ist-Soll, Qualität)

Ausprobieren lassen und **evaluieren**, Bestehendes **wertschätzen**

Installation Feedbackschleifen und **Fixierung** durch Prozessbeschreibung

Aufbau **Multiplikatoren** und **Verantwortung** in Fakultäten belassen

Sinnhaftigkeit (Need for Urgency) und symbolische **Legitimation**

Führungsgremium (Guiding Coalition) und Kontaktperson als «**Vertraute**»

Lerneinheiten

Fehlendes **Führungsbewusstsein**, wechselnde Führungspersonen

Fehlende **Koordination**, unterschiedliche Rollenverständnisse

Fehlende **Kommunikationskanäle**/-kultur

Knappe **Ressourcen**, Nebentätigkeit

Wunsch nach raschen Erfolgen, **Abkürzungen**

Schwierigkeit **Darstellung**

Antwort auf Leitfrage 3

Auf welche Zukunftsfrage bietet Ihr Projekt eine Antwort?

Erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprojekten an Hochschulen?



Mittels systemischer Organisationsentwicklung

Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Fragen? Eigene Erfahrungen? Tipps?



Literatur

- European University Association (2005): Developing an internal quality culture in European universities: Report on the Quality Culture project 2002-2003. Brussels: EUA.
- European University Association (2006): Quality culture in European universities: a bottom-up approach. Report on the three rounds of the Quality Culture project 2002-2006. Brussels: EUA.
- European University Association (2010): Examining quality culture: Part 1 – Quality assurance processes in higher education institutions. Brussels: EUA.
- Gaberscik, G. (2013). Auswirkungen eines Quality Audits auf das universitäre Qualitätsmanagement – ein Erfahrungsbericht. *Qualität in der Wissenschaft*, 3+4, S. 68-75.
- Glasl, F. (2008): Wandel der Organisationsberatung zur Prozessberatung. In: F. Glasl/T. Kalcher/H. Piber (Hrsg.): *Professionelle Prozessberatung*. S. 33-49. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.
- Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2011). *Einführung in die systemische Organisationsentwicklung*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Kotter, J.P. & Schlesinger, L. (2008). Choosing Strategies for Change. In: *Harvard Business Review*, Jg. 86, Heft, 7/8, S. 130-139.
- Kotter, J.P. (2007): Leading change – Why Transformation efforts fail. In: *Harvard Business Review*, Jg., 85, Heft 1, S. 96-103.
- Lewin, K. (1963): *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern/Stuttgart: Verlag Hans Huber.
- Meyer Richli, C. (in press). Im Zeichen der Qualitätskultur – Dezentrale Evaluationsstellen im Rollenwandel von der klassischen Administration zur vernetzten Koordination. *Qualität in der Wissenschaft*.
- Scharmer, C.O. (2007). *Theorie U – Von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Trebesch, K. (Hrsg.) (2000): *Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Wegweisende Beiträge aus der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung*. Stuttgart: Klett-Cotta.