

# Die lernende Hochschulleitung:

Über die Notwendigkeit von Kompetenzentwicklung  
auf der Leitungsebene als Dauerprozess

Dr. Susan Harris-Hümmert

2. Internationale Tagung für Qualitätsmanagement und Qualitäts-  
entwicklung im Hochschulbereich, 22.10.2015

Universität Wien / Forum 4 (Organisationelle Kompetenzentwicklung)

# Ablauf

- Prämisse
- Terminologien
- Organisationstheorien
- Fallbeispiel
- Fazit

# Prämisse

*„If the professoriate is to insist, and I believe we must, on the need for academic autonomy, then we must also offer convincing evidence to each other and to the larger public that our collegial processes for the maintenance of academic standards are vigorous and valid.“*

Dill. D., in R. Barnett (ed.) (2005) p.178

# ***Kompetenz*** (Duden)

- a) Sachverstand; Fähigkeiten
- b) Zuständigkeit

**Sachverstand** = Wissen über die gesamte Organisation der Hochschule

**Fähigkeit** =

geistige, praktische Anlage, die zu etwas befähigt; Wissen, Können, Tüchtigkeit

Das Instandesein, In-der-Lage-Sein, das Befähigtsein zu etwas, Vermögen, etwas zu tun

(Fachsprache) durch bestimmte Anlagen, Eigenschaften geschaffene Möglichkeit, gewisse Funktionen zu erfüllen, gewissen Anforderungen zu genügen etwas zu leisten

# Zu a) ***Sachverstand***

Wissen über die gesamte Organisation der Hochschule

***Durchdringen*** der Prozesse/ Abläufe in den Fakultäten, der Zentralverwaltung (Lehrende, Studierende, MitarbeiterInnen)

***Verstehen***, warum etwas wo nicht funktioniert

## Zu b) **Fähigkeiten** *(im Hochschulkontext)*

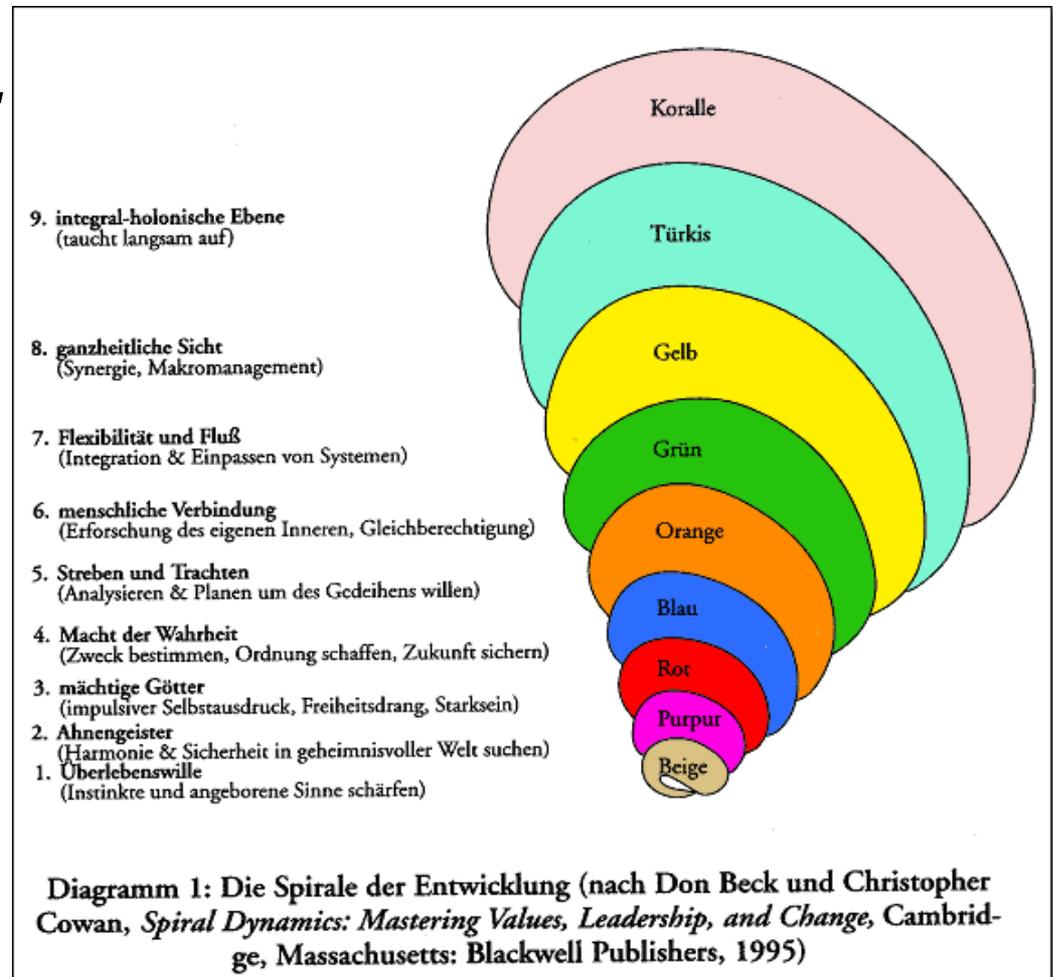
- Einfühlungsvermögen
- Kultur- /Disziplin- / Organisationsverständnis
- Zeitmanagement
- Belastbarkeit
- Diplomatie
- Konfliktlösung
- Vision (Langzeitperspektive)
- Rechtsverständnis
- Führungsvermögen (Persönlichkeit)

# Organisationsverständnis/-theorien

## ***Spiral dynamics:***

*Mastering Values, Leadership and Change*

Beck & Cowan, 1996



# Organisationsverständnis/-theorien

## *Spiral dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*

Beck & Cowan, 1996

SD Colour	Life Needs	Worldview description
8. Turquoise	global community, visionary	spontaneous and holistic, flexible visioning
7. Yellow	independence, self-worth, systemic needs	existentialist, ecological, pluralistic,
6. Green	harmony, mutuality, relational truth	relativist, egalitarian, social justice,
5. Orange	success, self achievement, competition	externalist, individualist, meritocracy
4. Blue	stability/order, black and white truth	authority through law, absolutist
3. Red	power, self-assertion through action	impulsive, authority through force
2. Purple	family/peer focus, safety and survival	magical, spiritistic, sentimentalist
1. Beige	survival, automated biogenic needs,	instinctual, image identity, sensori-motor activity



the direction of  
development in  
the "spiral"

Illustration aus Cacioppe & Edwards, 2005

# Organisationsverständnis/-theorien

## ***Corporate transformation*** Barrett, 1998

Eine *wertorientierte* Ausrichtung: der Mensch als Kapital

*Latente* Kreativität und Produktivität anzapfen.

Einsatz von Instrumente um potentielle Dissonanzen, Konflikte, unterschiedliche Wahrnehmungen entgegenzuwirken.

# Organisationsverständnis/-theorien

## **Action theory** Torbert, 1989/2000

Lebenslanger Prozesse des transformierenden Lernens (Individuen, Teams, Organisationen) um:

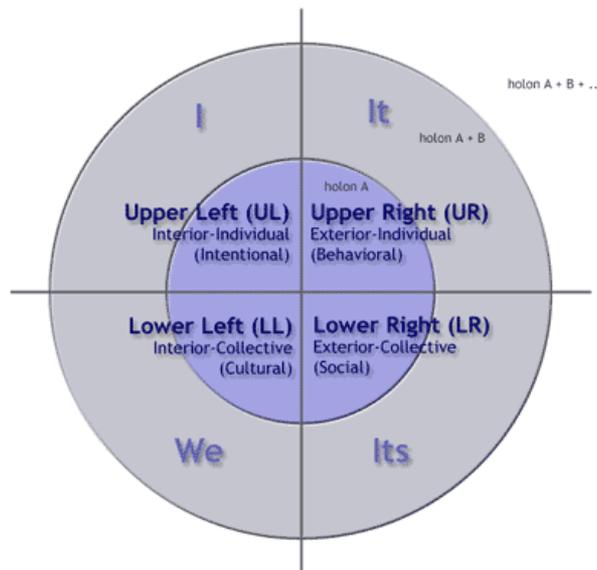
1. das Aktuelle zu verstehen, um für die Zukunft zu sorgen,
2. die Gefahren und Möglichkeiten der Gegenwart zu verstehen,
3. möglichst immer mehr effektiv, transformativ und nachhaltig zu handeln.

# Organisationsverständnis/-theorien

## *Integral theory* Wilber, 1976, 1995, 2000a. b., 2001

- a) **Popper**: 3 Welten (subjektiv, kulturell, objektiv)
- b) **Plato**: The good, the true, the beautiful
- c) **Habermas**: subjektive Wahrheit des *Ich*, kulturelle Gerechtigkeit des *Wir*, objektive Wahrheit des *Ihres*

AQAL Holon =  
All quadrants,  
all levels



INNER	OUTER
<p><i>The beautiful</i> The interior of the individual Focus is what is not seen, what is inside; thoughts, cognition, emotions, feelings Language: I</p>	<p><i>The True</i> Interior states of consciousness Focus is on the outside observable behavior of the individual Language: It</p>
<p><i>The good</i> Inside of the collective Focus is on culture, cultural values, worldviews Language: We</p>	<p><i>The True</i> Outside of collective Focus is on society at large, the world, social systems. Language: Its</p>

# Organisationsverständnis/-theorien

## Theoriesynthese Cacioppe & Edwards, 2005

### Von **Stufe 1:**

Krisen-Mentalität, „Resultate-jetzt“-Mentalität, reaktiv, überleben wollen. Ad hoc, kein „echtes System“, durch „Kürzungsgedanken“ getrieben, keine strategische Planung hin zu

...

### **Stufe 8:**

Service-orientiert, Optimierungswille in der Organisation und die Gesellschaft via integrierte Entwicklung, Führungsweisheit, Erkenntnis, dass Mitarbeiterpotential ausgeschöpft werden soll, wert-orientiert, unterstützend, pflegend.

# Fallbeispiel

- Volluniversität
- 27000 Studierende

2009-2011

Neuwahl Präsident (2009)

Fokus auf Lehre, Internationalisierung, Qualitätsmanagement

Kein *geregeltes* QM-System

Keine Qualitätsziele oder abgestimmte Prozessabläufe

Kein organisierter Austausch uni-weit

Ad-hoc Leitungsebene, reaktiv

Ziel: „Systemakkreditierung“

# Fallbeispiel

2012

- Einführung Studiendekanerrunde (durch VP S & L) um **Qualitätsziele** *gemeinsam* zu entwickeln
- Erste Arbeiten zur Optimierung Evaluationen i.d. Lehre
- Aufnahme Projektarbeit „**Studiengangentwicklung**“ um Prozesse „Einrichtung/Änderung von Studiengängen“ zu definieren/optimieren (Campus Management System als Ziel)
- Aufnahme Projektarbeit „**Prüfungsmanagement**“
- Gründung „**Runder Tisch**“ im Projekt Studiengangentwicklung

# Fallbeispiel

2013

- Entwicklung QM-System & Verabschiedung Qualitätsziele
- **Erhöhtes Bewusstsein** der Stakeholder für andere Bedürfnisse/ Kulturen/ Probleme
- Verabschiedung Prozesse „Studiengangentwicklung“
- **Einführung neues VP-Amt für Qualitätsmanagement**
- **Einführung Präsidialkommission** für Qualität in Studium & Lehre
- Vorbereitung Gesamtbefragung Studierende

# 2014

- Durchführung Gesamtbefragung Studierende
- Verabschiedung **QM-System**
- Verabschiedung **Rollen und Aufgaben**
- Durchführung Evaluation Zentralverwaltung (ZV)
- **Engere Zusammenarbeit** Leitung / Fakultäten / ZV
- **Verstärktes Bewusstsein auf Leitungsebene** für Themen bzgl. Qualitätsmanagement/Organisationsentwicklung
- Vorbereitung uni-internes **Audit-Verfahren** (Autonomie-Steigerung)

# 2015

- **Qualitätskultur** universitätsweit spürbar
- Prozesse als „lernend/ optimierend“ verstanden (**PDCA**)
- **Abbau von Konflikten** unter Federführung Leitungsebene
- Erhöhter **Austausch** VerantwortungsträgerInnen
- Vorbereitung Gesamtbefragung Lehrende
- Durchführung erstes Audit-Verfahren (mit Auflagen)
- Akzeptanz von externen Gutachtern/ deren Vorschlägen

# Kompetenzerwerb Leitung

- a) Erhöhtes Verständnis – Institution als Ganzes
- b) Erhöhtes Verständnis – Probleme
- c) Strategie-Entwicklung
- d) Kulturveränderung (mehr Eigenverantwortung)
- e) Kommunikationssteigerung

Noch ausbaufähig:

Wissen bzgl. *räumliche* Bedürfnisse und deren Konsequenzen

Wissen bzgl. Notwendigkeit *strukturierte* akademische Entwicklung

Wissen bzgl. noch nicht ausgeschöpftes Entwicklungspotential des Personals (Personalentwicklungskonzept in Bearbeitung)

# Fazit

- Nachvollziehbare Entwicklungen von Kompetenzen von Stufe 1 hin bis ca. Stufe 6
- Weiterer Kompetenzerwerb erforderlich (Richtung Stufe 8?)
- Kontinuität auf Leitungsebene (Wiederwahl Präsident 2015 & 3 von 5 VPs)
- Balance zwischen top down/ bottom up

# Literatur

- Barnett, R. (1998) Supercomplexity and the University, *Social Epistemology*, Vol. 12(1), pp.43-50
- Beck, D. & Cowan, C. (1996) *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change* (Oxford: Basil Blackwell)
- Cacioppe, R. & Edwards, M. (2005) Seeking the Holy Grail of organizational development. A synthesis of integral theory, spiral dynamics, corporate transformation and action inquiry, *Leadership and Development Journal*, Vol. 26 (2), pp. 86-105
- Dill, D. (2005) The Degradation of the Academic Ethic: Teaching, Research and the Renewal of Professional Self-Regulation, In R. Barnett (ed.) *Reshaping the University* (Maidenhead & New York: Open University Press)
- Gladwell, M. (2000) *The Tipping Point. How Little Things Can Make a Big Difference* (Boston: Little Brown)
- Torbert, W.R. (1989) 'Leading organizational transformation' in R. Woodman & R. Pasmore (Eds.) *Organisational Change and Development*, Vol. 3 (Greenwich/CT: JAI Press)
- Torbert, W.R. (2000) The challenge of creating a community of inquiry among scholar-consultants critiquing one another's theories in practice in W.R. Torbert (Ed.) *Transforming Social Inquiry, Transforming Social Action: New Paradigms for Crossing the Theory/Practice Divide in Universities and Communities* (Boston/MA: Kluwer) pp.161-88
- Wilber, K. (1976) *The Spectrum of Consciousness* (Wheaton/Il.: The Theosophical Publishing House)

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!