



WIRTSCHAFTS
UNIVERSITÄT
WIEN VIENNA
UNIVERSITY OF
ECONOMICS
AND BUSINESS



Der Kompromiss als Prinzip?

QM als Umgang mit konstitutiven Spannungsfeldern am Beispiel des Assurance of Learning Prozesses an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Martina Bstieler, Lukas Dünser, Oliver Vettori

Tagung „Kompetenz ↔ Orientierung: Qualitätsmanagement im Spannungsfeld zwischen Kompetenzmessung und Kompetenzentwicklung“ (22.-23.10.2015, Wien)

Forum 4: Organisationelle Kompetenzentwicklung

Beschriebene Charakteristika von Hochschulen (Anfang der 70er):

- „*loosely coupled systems*“ (Weick 1976, S. 1)
- „*organized anarchy*“ (Cohen et al. 1972, S. 1)

Heute prägen Schlagwörter, wie

- *Transparenz*
- *Effizienz*
- *engere Kopplung*

die Auffassung und sind Resultat diverser Hochschulreformprozesse. Versuche der Theoriebildung über die Universität als Organisation waren die Folge. (vgl. Kehm 2012, S. 18)

Es folgte ein Wandel

- von starren, bürokratisch verwalteten **Institutionen**, die Wissen generieren und vermitteln,
- hin zu dynamisch, professionell gemanagten und wettbewerbsfähigen **Organisationen**, in denen diverse Stakeholder arbeitsteilig miteinander kooperieren.

Resultat: Spannungsfeld **Institution** <-> **Organisation**

„Der eingeleitete Wandel der Organisation trifft auf die Beharrlichkeit der Institution.“ (Kehm 2012, S. 23)

- Herausforderung: Umgang und Einbindung der **Multireferenzialität von Akteuren**, die von unterschiedlichen gesellschaftlichen Differenzierungen in verschiedene Teilsysteme geprägt sind. (vgl. Tacke 2004, S. 23)
- Durch multireferenziellen Charakter (untersch. Wert- und Normorientierung sowie Habitus) entstehen **Spannungsfelder beim Aufbau von QM-Systemen/-Prozessen**. (vgl. Donzallaz 2014, S. 30)

Implementierung QM-System

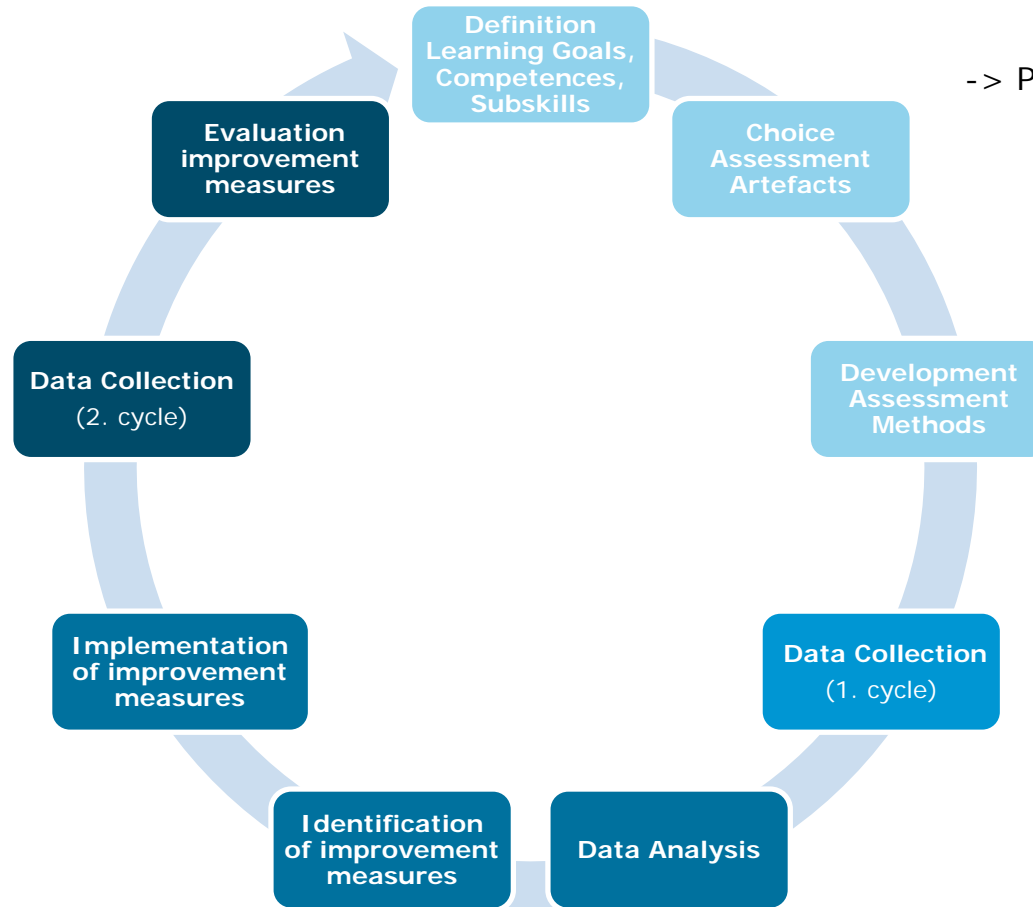
- QM-Systeme/-Prozesse sind immer Kooperationssysteme hochschulinterner Akteur/inn/en. (vgl. Barnard 1970)
- Steuerung löst in Faculty generell Widerstand/Aversion (vermuteter Autonomieverlust) aus. (vgl. Nickel 2014, S. 14)
- Wissensintensive Arbeit ist nicht nur über Kontextsteuerung zu managen. (vgl. Nickel 2014, S. 13)

Wie kann in einer multireferenziell geprägten Organisation ein Reformprojekt mit hoher Stakeholderakzeptanz und Nachhaltigkeit in wenigen Jahren implementiert werden?

- Rektoratsbeschluss zur Systemakkreditierung (AACSB): Strategisch-struktureller **Leitungsentscheid**, auf welchen Ebenen mit Unterstützung welcher Steuerungseinheiten und Ressourcen Prozess implementiert wird. (top-down)
- **Externe Kontextsteuerung** als Dialog mit Akkreditierungsagentur (Mentor, Peers)
- **Interne Kontextsteuerung** als Dialog mit Stakeholdern (top-down <-> bottom-up)
 - Definition der Verortung des Prozesses
 - Definition des Grades der Umsetzungsart/Reichweite
 - Definition des Grades der Partizipation der unterschiedlichen Fachbereiche (dezentral) und unterstützenden Verwaltungseinheiten (zentral)
 - Wahl adäquater Instrumente

- Entwicklung und Implementierung studentischer Kompetenzmessungen (*Assurance of Learning, kurz: AOL*) in allen Programmen als ein Teilprozess eines bereits etablierten QM-Systems.
- Design-focused Evaluation: die zu erreichenden Lernziele sind gleichsam die Bewertungskriterien

Implementierung AOL-Prozess



-> Prozess ist Grundsteinlegung

-> Wirkung von Spannungsfeldern

-> Bipolaritäten scheinen klare Positionierung zu erzwingen

7 identifizierte konstitutive Spannungsfelder im AOL-Prozess

- Flächendeckende vs. partikulare Umsetzung
- Zentrale vs. dezentrale Organisation des Prozesses/Prozessschrittes
- Standardisierter vs. differenzierter Prozess/Prozessschritt
- Administrativer vs. Faculty-getragener Prozess/Prozessschritt
- Kollegialer Dialog vs. Top-Down-Kommunikation
- Autonomie vs. Zwang bei der Umsetzung des QM-Prozesses
- Wirkung nach außen vs. Wirkung nach innen

Umgang mit Spannungsfeldern

- Pendel-Strategie
- Situative Ausdifferenzierung
- Semantische Neuinterpretation
- Mehrebenen Interaktion

- Spannungsfelder als anfängliche Irritation nutzen, diese durch Aushandlung und Umdeutung auflösen und die dabei entstehenden Möglichkeitsräume wahrnehmen und deren Vorteile sowie Synergieeffekte effizient und nachhaltig nutzen!
- QM-System wird nicht im Vorfeld am „Reißbrett“ entworfen, die Umsetzung erfolgt fließend bei konstanten Zielvorgaben → das QM-System als Prozess des Nacherfindens im Nachhinein definieren!