

# Rollenklärung – gelebte Organisationsentwicklung und Handlungsorientierung im Qualitätsmanagement

Potentialisches Dorf

Organisationen

Metaphern für Hochschulen als  
Organisationen, wenn es um QM geht

Komplexitätssteigerung :

Umsis + Hochschulen sind

Expertenorganisationen

- **Setzung der Qualität sowie der Qualitätsverfahren durch die Profession,**
- **Standardisierung und Koordination durch Sozialisierung in der Profession,**
- **professionelle interne Kontrollmechanismen,**
- **QM erfordert eine Ausweitung um nicht-professionelles Management,**
- **externe Kontrolle von Qualität wird primär abgelehnt und erfolgt nur unter großem Druck**

# Warum Qualitätsmanagement

- sichtbarer Erfolg durch gute Leistungen

- optimierte Abläufe und Prozesse für mehr Effizienz

- Innovationsfähigkeit / Veränderungsbereitschaft

# Zwischenfrage

Was bewegt andere in der Hochschule diese entwickeln oder verändern zu wollen?

# Beweggründe

Fachliches Anliegen

Funktionales Anliegen

Strategisches Anliegen

# Aufgabenverteilung bei Veränderungen

- Fachpromotoren:** Initiative, Alternativen aufzeigen, Problemlösungen, Umsetzung
- Prozesspromotoren:** Problemdefinition, Koordination zwischen Macht- und Fachpromotoren, Konfliktarbeit, Operationalisierung der Ziele, Motivation, Erklärungen, Wertung
- Machtpromotoren:** Initiative, Ressourcen, Zielsetzung und strategische Absicherung, Umgang mit Opposition



# Interaktion & Akteure im QM

**Strategie:** Hochschulleitung, Leitungen von Organisationseinheiten, QM-Einheit

**Umsetzung:** Leitung von Organisationseinheiten, QM-Einheit, Kommissionen und Gremien

**Operative Aufgaben:** Funktionsträger/innen, QM-Einheit, einzelne Mitarbeiter/innen

**Weiterentwicklung:** Personalentwicklung, QM-Einheit, Projekte und Teams

# Rollenklärung\*

\* Rolle = die Summe der an eine Person oder Organisation gerichteten Erwartungen

Was erwarten

- A) QM-Einheiten
- B) Leitungen von Organisationseinheiten
- C) Funktionsträger/Innen und Mitarbeiter/innen
- D) Hochschulleitungen
- E) Kommissionen/Gremien

bei Veränderungsvorhaben von einander?

Umgang mit Erwartungen

annehmen ablehnen verhandeln neutralisieren



Beziehung und Interaktion

# Nach der Rollenklärung

Gezielte Zusammensetzung von Teams entlang des Promotorenmodells in Aufgaben und Projekten

Sicherheit und Klarheit über die informellen und formellen Rollen schaffen Ausgangsbedingung für individuelles und kollektives Lernen.

Mögliches Ergebnis: kollaborative, praxisnahe Lösungen und Entscheidungen der Akteure

# Zusammenfassung

Organisationsentwicklung und Veränderung durch Qualitätsmanagement wird möglich ...

wenn eine passende Projekt/Teamarchitektur für unterschiedliche Veränderungsinteressen eingesetzt wird (Promotorenmodell),

wenn Klarheit über die formalen und informellen Rollen der Akteure besteht,

wenn das individuelle und kollektive Lernen in Teams oder Projekten möglich ist.

hochschulberatung.at  
Doris Carstensen, MBA  
0043-660 34 620 58