

Ingrid Schönwald, Dieter Euler, Jasmina Hasanbegovic, Sabine Seufert

Evaluation eines Lernszenarios für eLearning Change Agents an Hochschulen

Evaluationsdesign und -ergebnisse

Swiss Centre for Innovations in Learning
Institut für Wirtschaftspädagogik
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Phone: ++41 (0)71 224 31 55
Fax: ++41 (0)71 224 26 19
E-Mail: scil-info@unisg.ch
Web: www.scil.ch

About SCIL

The Swiss Centre for Innovations in Learning (SCIL) promotes competent and meaningful use of new technologies in university and corporate education. SCIL provides consulting, coaching, research, and moderation to accelerate progress towards enhanced quality in education. The centre was founded in March 2003. It is initiated and supported by the GEBERT RÜF FOUNDATION for five years.

Übersicht

1	Zusammenfassung	5
2	Theoretische Grundlegung	7
2.1	Change Management Kompetenzmodelle in der Literatur	7
2.2	Begründung eines prozessorientiertes Kompetenzmodell für Change Agents	9
2.3	Potentielle Einflussfaktoren auf die Kompetenzentwicklung	12
3	Konzeption der Kompetenzentwicklung	14
3.1	Didaktische Prinzipien	14
3.2	Ablauf des Workshops	15
4	Evaluationskonzept	16
4.1	Evaluationsziele	16
4.2	Forschungsfragen	16
4.2.1	Zufriedenheit	17
4.2.2	Lernerfolg	17
4.2.3	Lernprozess	18
4.2.4	Transferkompetenz	18
4.2.5	Transferverhalten	19
4.3	Datenerhebung	19
4.3.1	Erhebung der individuellen Kontextbedingungen der Teilnehmer	19
4.3.2	Erhebung zur Veränderung der Change Managementkompetenz	19
4.3.3	Datenerhebung zum Lernprozesses im Workshop	20
4.3.4	Datenerhebungen in der Transferphase	20
5	Evaluationsergebnisse	21
5.1	Charakterisierung der Workshopteilnehmer	21
5.2	Zufriedenheit	22
5.3	Lernerfolg	23
5.3.1	Veränderung der Selbstkonzepte hinsichtlich der CM-Kompetenzen	23
5.3.2	Einfluss von individuellen Kontextfaktoren auf die Veränderung der Selbstkonzepte	25
5.3.3	Veränderung der wahrgenommenen Herausforderungen als Change Agent	25
5.4	Lernprozess	26
5.4.1	Neue Aspekte bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen	27
5.4.2	Bedeutung der Lernphasen für den Lernerfolg	27
5.4.3	Erkenntnisfunktionen der Simulation im Lernprozess	28
5.4.4	Erkenntnisfunktion des Debriefing	29
5.5	Transferkompetenz	29
5.5.1	Transferrelevante Erkenntnisse	30

5.5.2	Bewältigung von Transferaufgaben	30
5.5.3	Transferabsicht	33
5.6	Transferverhalten	33
5.6.1	Transferrelevante Erkenntnisse	34
5.6.2	Transferverhalten	35
5.6.3	Transferhürden	36
5.7	Fazit	38
6	Datenerhebungsinstrumente	39
6.1	Fragebogen vor dem Workshop (FB_1)	39
6.2	Fragebogen nach dem Workshop (FB_2)	42
6.3	Reflexionsbogen 1 (RB_1)	45
6.4	Reflexionsbogen 2 (RB_2)	46
6.5	Transferaufgaben	47
6.6	Leitfragen für Transferinterview	47
7	Strukturierte Rohdaten der Ergebnisse	48
7.1	Zufriedenheit	48
7.1.1	Erwartungserfüllung	48
7.1.2	Nicht erfüllte Erwartungen	48
7.1.3	Besonders positiv beurteilte Workshopelemente	49
7.1.4	Gestaltungsanregungen	50
7.2	Lernerfolg	52
7.2.1	Veränderung der Kompetenzeinschätzung	52
7.2.2	Wahrgenommene Herausforderungen als Change Agent vor dem Workshop	54
7.2.3	Wahrgenommene Herausforderungen als Change Agent nach dem Workshop	55
7.3	Lernprozess	57
7.3.1	Neue Aspekte bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen	57
7.3.2	Beurteilung der Lernphasen	59
7.3.3	Strategiebildung und -umsetzung in der Simulation	60
7.3.4	Erkenntnisse aus der Simulation	62
7.3.5	Erkenntnisse aus dem Debriefing	64
7.4	Transferkompetenz	66
7.4.1	Praxisrelevantes Wissen	66
7.4.2	Bewältigung von Transferaufgaben	68
7.4.3	Transferabsicht	75
8	Literatur	78

I Zusammenfassung

Change Agents an Hochschulen müssen komplexe Gestaltungsaufgaben in Veränderungsprozessen in einer Expertenorganisation bewältigen. Das Zitat des ehemaligen Präsidenten der Carnegie Mellon University Richard Cyert „People say it's easier to move a cemetery than it is to move a faculty“ soll hier nur stellvertretend für die vielfältigen Ausführungen in der Literatur zu den Herausforderungen des Change Managements an Hochschulen stehen (vgl. Pellert, 2000; Hanft, 2000; Frese & Engels, 1999).

Über welche Kompetenzanforderungen sollten Change Agents an Hochschulen verfügen, um Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten zu können und inwieweit können diese Kompetenzen durch Kompetenzentwicklungsmassnahmen gefördert werden?

Zur Exploration dieser Fragestellung führte das Swiss Centre for Innovations in Learning (SCIL) am 26.01.2006 einen eintägigen Workshop zur Kompetenzentwicklung von Change Agents an Hochschulen durch. Die 20 Teilnehmer dieses Workshops waren im Rahmen eines BMBF Förderprogramms¹ als Projektleiter oder -mitarbeiter in strategischen eLearning Projekten an ihrer Hochschule involviert.

Ziel des Workshops war es, die Teilnehmer für zentrale Herausforderungen und Gestaltungsfelder in Veränderungsprozessen zu sensibilisieren und Reflexionsprozesse für den Transfer in die eigene Organisationspraxis anzuregen. Der Workshop wurde hinsichtlich der Lern- und Transferwirkung evaluiert.

Die Evaluation ergab folgende zentrale Erkenntnisse:

- Die Teilnehmer erwarteten sowohl eine theoretische Fundierung als auch praktische Instrumente zur Gestaltung von Veränderungsprozessen. Die Teilnehmer sahen ihre Erwartungen am Ende des Workshops hochgradig erfüllt (vgl. Kap. 5.2).
- Die Selbsteinschätzung der Teilnehmer hinsichtlich der fünf Teilkompetenzen Problemlösekompetenz, Strategiebildungskompetenz, Interventionskompetenz, Diagnosekompetenz und Reflexionskompetenz veränderte sich während des Workshops positiv. Die Veränderung der Selbstkonzepte ist jedoch nur hinsichtlich der Strategiebildungskompetenz signifikant. Am geringsten veränderten sich die Selbstkonzepte hinsichtlich der Diagnosekompetenz. Obwohl die Veränderung der Selbstkonzepte unter den Teilnehmern sehr stark variierte, konnten keine signifikanten sozio-kulturellen Einflussfaktoren auf die Veränderung der Selbstkonzepte identifiziert werden (vgl. Kap. 5.3).
- Alle drei Lernphasen des Workshops (Simulation, Debriefing und informelle Gespräche) wurden von den Teilnehmern als lernförderlich empfunden, am effektivsten wurde das Debriefing beurteilt (vgl. Kap. 5.4.2).

¹ vgl. <http://www.medien-bildung.net/pdf/eLearning.pdf>

- Die meisten Teilnehmer verfügten bereits vor dem Workshop über Grundkenntnisse im Change Management. Daher waren für die meisten Teilnehmer die im Workshop angesprochenen Gestaltungsaspekte nicht grundlegend neu, sondern boten eine hilfreiche Kategorisierung und Reflexion ihres bestehenden Erfahrungswissens. Für viele Teilnehmer war jedoch die Bandbreite an Interventionsmöglichkeiten neu (vgl. Kap. 5.4.1)
- Während die Teilnehmer aus der Simulation vor allem Erkenntnisse hinsichtlich des Einsatzes von Interventionen gewannen, wurde ihnen aus dem Debriefing die Bedeutung von Diagnosemassnahmen stärker bewusst (vgl. Kap. 5.4.3 und Kap. 5.4.4).
- Die transferrelevanten Erkenntnisse der Teilnehmer deckten die im Workshop angesprochenen Gestaltungsaspekte (z.B. Strategieentwicklung, Analyse, prozessorientiertes und zielgruppenangemessenes Vorgehen, Einsatz von Interventionen, Reflexion) ab, wobei die Teilnehmer individuelle Erkenntnisschwerpunkte nannten (vgl. Kap. 5.5.1).
- Im Rahmen von Transferüberlegungen von ausgewählten Gestaltungsaspekten auf ihre eigene Organisationspraxis konnten die Teilnehmer vor allem in Bezug auf informelle Netzwerke und Widerstände zahlreiche Anknüpfungspunkte und Anwendungsfelder identifizieren, der Transfer hinsichtlich der kulturellen Gestaltungsdimension fiel dagegen schwer (vgl. Kap. 5.5.2).
- Die Teilnehmer setzten in der anschliessenden Transferphase vor allem Gestaltungsaspekte im Bereich Diagnose, Intervention und Reflexion um (vgl. Kap. 5.6.2.).
- Der Handlungstransfer der Erkenntnisse der Teilnehmer in die eigene Organisationspraxis wurde durch verschiedene Faktoren (z.B. Komplexität der eigenen Organisation, geringer positionsbedingter Handlungsspielraum, Zeitknappheit, mangelnde Unterstützung durch die Hochschulleitung) behindert (vgl. Kap. 5.6.3).

Der vorgelegte Bericht stellt zum einen ein Forschungsdesign vor, das formative und summative Aspekte der Evaluation miteinander verbindet. Als solches gibt es Auskunft über die Effektivität der angewendeten Konzepts; angesichts der fehlenden Vergleichsgruppe ist jedoch keine Aussage über die Effizienz im Sinne der vergleichenden Bewertung unterschiedlicher Lehr-Lernarrangements möglich. Aus praktischer Sicht bietet der Bericht interessante Hinweise über Herausforderungen, Prozesse und Schwierigkeiten in der Implementierung eines öffentlich geförderten Programms im Rahmen der Hochschulentwicklung.

2 Theoretische Grundlegung

Zur Bestimmung des Konstrukts „Change Management Kompetenzen“ werden im Rahmen einer Literaturanalyse bestehende Kompetenzansätze kritisch beleuchtet. Anschliessend wird ein Kompetenzmodell für Change Agents entwickelt, das die Grundlage für die Konzeption des Workshops als Kompetenzentwicklungsmassnahme darstellt.

2.1 Change Management Kompetenzmodelle in der Literatur

Im Vergleich zur Vielzahl an Change Management-Theorien, -Partialtheorien und -Modellen existiert in der Literatur eine relativ geringe Anzahl an fundierten Überlegungen hinsichtlich der Kompetenzanforderungen für Change Agents. Oft wird auf allgemeine Theorien zu Führungskompetenzen verwiesen (z.B. bei Baldrige & Deal, 1983, S. 4). Im Folgenden werden drei Kompetenzansätze aus der Literatur dar- und gegenübergestellt:

1. Doppler & Lauterburg (2002, S. 514ff.) identifizieren vier Qualifikationsbereiche für Change Agents:

- Persönliche Eigenschaften (z.B. gesunde psychische Konstitution, positive Grundhaltung, Offenheit und Ehrlichkeit, Bereitschaft zur Verantwortung, Intuition, Humor, Realitätsbezogenheit)
- Besondere Eigenschaften (z.B. gut zuhören können, Menschen überzeugen und begeistern, Menschen in Teams integrieren, Konfliktfähigkeit)
- Spezifische Erfahrungen (z.B. Selbsterfahrung, Einzelberatung, Teamarbeit, Projektmanagement)
- Spezifisches Wissen (z.B. psychologisches Basiswissen, betriebswirtschaftliches Basiswissen, Gruppendynamik, Organisationslehre, OE-Ansätze)

Dieses Qualifikationsraster postuliert eine unterschiedliche „Erlernbarkeit“ von Change Management-Teilkompetenzen. Die Auswahl und Zuordnung dieser Teilkompetenzen ist jedoch nicht in allen Punkten nachvollziehbar (beispielsweise die Klassifizierung der Verantwortungsbereitschaft als persönliche Eigenschaft). Die empirische Grundlage dieses Kompetenzrasters beruht vermutlich auf den persönlichen Erfahrungen der Autoren als Change Agents und Anbieter von Change Agent Kompetenzentwicklungsmassnahmen.

2. Buchanan (1992) identifiziert fünf Kompetenzbereiche für Change Agents:

- Zielsetzungskompetenz (Klarheit, Sensitivität, Flexibilität)
- Rollendefinitionskompetenz (Fähigkeit zum Teamaufbau und zur Nutzung von Netzwerken, Ambiguitätstoleranz)

- Kommunikationskompetenz (Kommunikationsfähigkeit, interpersonelle Kompetenzen, Begeisterungsfähigkeit, Motivationsfähigkeit)
- Verhandlungskompetenzen (Überzeugungsfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Konfliktlösungskompetenz)
- Politische Kompetenzen (Bewusstsein für politische Prozesse, Beeinflussungsgeschick)

Diese Kompetenzbereiche wurden von Buchanan auf der Basis einer empirischen Untersuchung der Aufgaben und Tätigkeiten von Change Agents in Unternehmen entwickelt. Der Fokus der Aufgabenanforderungen für Change Agents liegt nach Buchanan in der Gestaltung der rationalen („public performance“) und politischen („backstage activity“) Dimension in Veränderungsprozessen.

3. Hall & Hord (2001) identifizieren auf der Basis der Analyse von Veränderungsprozessen im Schulbereich drei Verhaltensbereiche („behavior clusters“) von Change Facilitators:
- Mitarbeiterorientierung (Zwanglose Interaktion / Formelle Interaktion)
 - Aufgabenorientierung (Vertrauen in andere Personen / Administrative Effizienz)
 - Strategisches Verständnis (Orientierung aufs Tagesgeschäft / Handeln mit Vision und Plan)

Je nach Ausprägungen in diesen drei Verhaltensbereichen unterscheiden Hall & Hord drei Stile von Change Agents: Initiator, Manager und Responder. Der Initiator-Stil, der sich sowohl durch eine hohe Mitarbeiterorientierung, als auch durch eine hohe administrative Effizienz und ein visionäres Handeln auszeichnet, erweist sich in den empirischen Studien von Hall & Hord als erfolgreichster Stil.

Zur Fremdeinschätzung des Führungsstils in Veränderungsprozessen durch die Mitarbeiter haben Hall & Hord einen Fragebogen („Change Facilitator Style Questionnaire“) entwickelt.

Alle drei Kompetenzmodelle betonen damit spezifische Aspekte der Kompetenzanforderungen an Change Agents, welche als Anregungshintergrund für die Entwicklung des anschliessend dargestellten prozessorientierten Kompetenzmodells dienen.

2.2 Begründung eines prozessorientiertes Kompetenzmodell für Change Agents

Die Gestaltung von organisationalen Veränderungsprozessen wird als komplexer Problemlösungsprozess gesehen. Folgende Annahmen werden der erfolgreichen Gestaltung von organisationalen Veränderungsprozessen zugrunde gelegt (vgl. Angehrn, Schönwald, Euler & Seufert, 2005):

- Organisationaler Wandel ist kein einmaliges Ereignis sondern ein längerfristiger Prozess (vgl. Hall & Hord, 2001).
- Die einzelnen Organisationsmitglieder reagieren mit unterschiedlichen Einstellungen und Verhaltensweisen auf Veränderungsanforderungen (vgl. die Innovationstypen von Rogers, 2003).
- Jeder Wandel impliziert eine Veränderung von Machtstrukturen. Daher haben formelle Strukturen und informelle Netzwerke der Organisation einen wesentlichen Einfluss in Veränderungsprozessen (vgl. Crozier & Friedberg, 1993; Neuberger, 1995).
- Die Organisationskultur stellt einen zentralen Kontext- und Gestaltungsfaktor in organisationalen Veränderungen dar (vgl. Bate, 1994).
- In Veränderungsprozessen treten verschiedene Formen von Widerstand gegenüber den Veränderungsanforderungen auf (vgl. Oreg, 2003)
- Neben den geplanten Interventionen von Change Agents beeinflussen unerwartete Ereignisse den Verlauf des Veränderungsprozesses (vgl. Hall & Hord, 2001).

Das folgende prozessorientierte Kompetenzmodell für Change Agents identifiziert fünf zentrale Herausforderungen in Veränderungsprozessen:

- Die Identifikation zentraler Herausforderungen in einem Veränderungsprozess im Rahmen einer situationsabhängigen Problemdefinition.
- Die Entwicklung einer adäquaten Ziel- und Implementierungsstrategie für das Veränderungsvorhaben.
- Die Diagnose zentraler Einflussfaktoren und Entwicklungsdimensionen im Veränderungsprozess.
- Die Auswahl und der Einsatz zielführender und strategiadäquater Interventionen.
- Die Reflexion über zentrale Entwicklungslinien und die eigene Rolle im Veränderungsprozess.

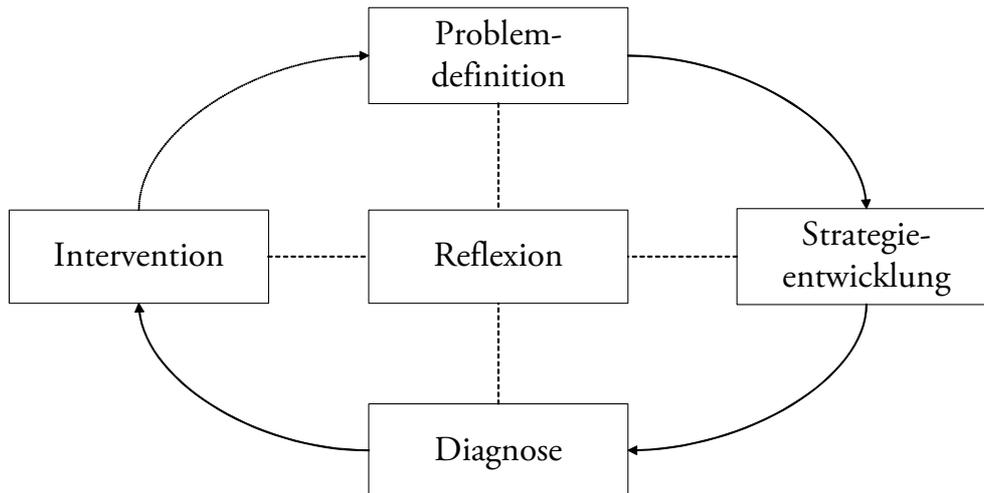


Abb. 1: Prozessorientiertes Change Management-Kompetenzmodell

Im Folgenden werden die fünf Teilkompetenzen präzisiert und operationalisiert:

Teilkompetenz 1: Problemdefinition in Veränderungsprozessen

Der Change Agent kann die zentralen Gestaltungsherausforderungen eines Veränderungsvorhabens identifizieren.

Operationalisierung:

- Am Anfang eines Veränderungsvorhabens setze ich mich mit der Aufgabenstellung umfassend auseinander und kann daraus realistische Ziele als Change Agent entwickeln.
- Ich kann die zentralen Herausforderungen eines Veränderungsvorhabens identifizieren.
- Ich kann die relevanten Informationen zur Ausgangssituation des Veränderungsvorhabens sammeln und bewerten.
- Ich bin in der Lage, weitere Promotoren für das Veränderungsvorhaben zu gewinnen.
- Ich analysiere, welche Ressourcen für die Realisierung des Veränderungsvorhabens zur Verfügung stehen und kann bei Bedarf weitere Ressourcen mobilisieren.

Teilkompetenz 2: Strategiebildung in Veränderungsprozessen

Der Change Agent kann für ein Veränderungsvorhaben eine geeignete Ziel- und Implementierungsstrategie entwickeln.

Operationalisierung:

- Ich kenne verschiedene Veränderungsstrategien und kann deren Vorteile und Einschränkungen beurteilen.
- Ich kann für eine konkrete Veränderungsanforderung in der Organisation eine zielführende Veränderungsstrategie formulieren.

- Ich kann aus einer Veränderungsstrategie zentrale Handlungsschritte ableiten.

Teilkompetenz 3: Diagnose in Veränderungsprozessen

Der Change Agent kann zentrale Gestaltungsfaktoren eines Veränderungsprozesses analysieren.

Operationalisierung:

- Ich kann wichtige Anspruchsgruppen eines Veränderungsvorhabens identifizieren und analysieren.
- Ich kann wichtige informelle Netzwerke einer Organisation identifizieren und in meiner Arbeit berücksichtigen.
- Ich kann Anzeichen von Veränderungsbereitschaft und Widerstandshaltungen unter den Betroffenen frühzeitig analysieren.
- Ich kann kulturelle Besonderheiten (z.B. Werte, Traditionen, Verhaltensprotokolle) einer Organisation analysieren.

Teilkompetenz 4: Interventionen in Veränderungsprozessen

Der Change Agent kann aus einer formulierten Veränderungsstrategie adäquate Interventionen ableiten und diese zielführend einsetzen.

Operationalisierung:

- Ich kann aus einer Veränderungsstrategie geeignete Interventionen zur Umsetzung dieser Strategie ableiten.
- Ich erarbeite mit meinem Team konkrete Lösungsvorschläge, um das Veränderungsvorhaben umzusetzen.
- Ich kann angemessene Interventionen zum Umgang mit Widerstand finden.
- Ich kann die Wirkung einer Intervention in Abhängigkeit von den gegebenen Faktoren realistisch abschätzen.
- Ich kann auch mit unvorhergesehenen Ereignissen im Veränderungsprozess gut umgehen.

Teilkompetenz 5: Prozessreflexion in Veränderungsprozessen

Der Change Agent kann die Entwicklung des Veränderungsprozesses, sein eigenes Verhalten und die Zusammenarbeit im Team kritisch reflektieren.

Operationalisierung:

- Ich hinterfrage regelmässig die Auswahl der Lösungsvorschläge und Interventionen im Hinblick auf die Ziele und die Strategie des Veränderungsvorhabens.

- Ich analysiere den Einfluss einzelner Interventionen auf die Akteure und Betroffenen des Veränderungsvorhabens.
- Wir reflektieren den Veränderungsprozess häufig im Team und nutzen unsere Erfahrungen für das weitere Vorgehen.
- Ich analysiere die Entwicklung des Veränderungsprozesses fortlaufend und nehme bei Bedarf entsprechende Strategieberichtigungen vor.
- Ich überlege mir oft, wie wir das Veränderungsprojekt besser umsetzen können.

2.3 Potentielle Einflussfaktoren auf die Kompetenzentwicklung

Sozio-kulturelle Kontextbedingungen können als Einflussfaktoren auf die individuelle Kompetenzentwicklung der Teilnehmer wirken. Folgende sozio-kulturelle Faktoren wurden im Untersuchungsdesign als potentielle Einflussfaktoren auf die Kompetenzentwicklung analysiert:

- Alter und Geschlecht
- Praktische Erfahrung als Change Agent
- Disziplinspezifischer Hintergrund
- Aktuelle Position an der eigenen Hochschule
- Fachdisziplinärer Hintergrund
- Selbstwirksamkeit: Die Selbstwirksamkeit bezeichnet das Ausmass der eigenen Überzeugung, als Change Agent kritische Situationen in Veränderungsprozessen erfolgreich bewältigen zu können.

Operationalisierung (adaptiert nach der Lehrer-Selbstwirksamkeitsskala von Schwartzer & Schmitz, 1999):

- Ich weiß, dass ich es schaffe, selbst problematischen Widerständlern die Vorteile des Projektes zu vermitteln.
- Ich weiss, dass ich zu den Betroffenen des Veränderungsprojekts guten Kontakt halten kann, selbst in schwierigen Situationen.
- Selbst wenn mein Veränderungsvorhaben gestört wird, bin ich mir sicher, die notwendige Gelassenheit bewahren zu können.
- Auch wenn ich mich noch so sehr für die Entwicklung der Betroffenen engagiere, weiß ich, dass ich nicht viel ausrichten kann.
- Ich bin mir sicher, dass ich kreative Ideen entwickeln kann, mit denen ich ungünstige Projektstrukturen verändere.

- Ich traue mir zu, die Lehrenden an meiner Hochschule für neue Projekte zu begeistern.
- Ich kann innovative Veränderungen auch gegenüber skeptischen Kollegen durchsetzen.
- Ich bin mir sicher, dass ich auch mit den problematischen Akteuren im Veränderungsprojekt in guten Kontakt kommen kann, wenn ich mich darum bemühe.

3 Konzeption der Kompetenzentwicklung

3.1 Didaktische Prinzipien

Die Konzeption des Seminars als Kompetenzentwicklungsmassnahme orientiert sich am Prinzip des problemorientierten Lernens, das durch eine Verzahnung von Aktion und Reflexion gekennzeichnet ist. Ausgangs- und Bezugspunkte sind dabei konkrete Erfahrungen, die erlebend nachvollzogen oder gestaltend erprobt werden können und deren Reflexion zur Entwicklung von Handlungskompetenzen führt. Im Hinblick auf den Schwerpunkt des Erlebens geht es darum, reale oder simulierte Situationen zu schaffen, die ein Potenzial zur Entwicklung der lernzielrelevanten Kompetenzen besitzen, z.B. durch die Inszenierung von Praxissituationen. Beim Erproben geht es um das eigene Agieren in Kommunikationssituationen. Reflektieren bezieht sich auf das Nachdenken über erlebte Situationen sowie auf das Vordenken von eigenen Erprobungen (vgl. Euler & Hahn, 2004).

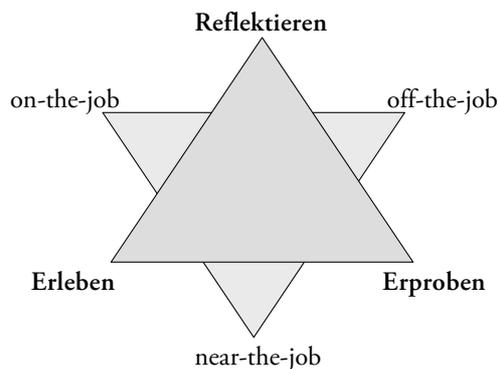


Abb. 2: Prinzip des problemorientierten Lernens

Quelle: Euler & Hahn (2004, S. 452)

Das Prinzip des problemorientierten Lernens wurde im Workshopdesign durch folgende methodische Gestaltungselemente aufgenommen:

- Erleben: Die Teilnehmer erhielten im Rahmen der computerbasierten EduChallenge Simulation die Aufgabe, in einem Change Agent Team einen Veränderungsprozess an einer Hochschule zu gestalten (vgl. die Beschreibung der EduChallenge Simulation in Angehrn et al., 2005; Schönwald, Euler, Angehrn & Seufert, 2006).
- Reflektieren: Im Anschluss an die beiden Spielphasen wurden die Erlebnisse der Teilnehmer in der Simulation im Rahmen von Debriefing-Phasen reflektiert. Im ersten Debriefing wurden die Erfahrungen der Teilnehmer aufgenommen und diese vor dem Hintergrund des prozessorientierten Change Management-Konzepts zunächst im

Plenum diskutiert und anschliessend in einer schriftlichen Einzelreflexion vertieft. In einer zweiten Debriefing-Phase wurden die Simulationserfahrungen der Teilnehmer hinsichtlich ihrer Transferaspekte für die organisationale Praxis der Teilnehmer reflektiert.

- Erproben: Nach dem Workshop erfolgte über acht Wochen eine Begleitung der Teilnehmer in ihrer Gestaltungspraxis durch ein webbasiertes, moderiertes Diskussionsforum.

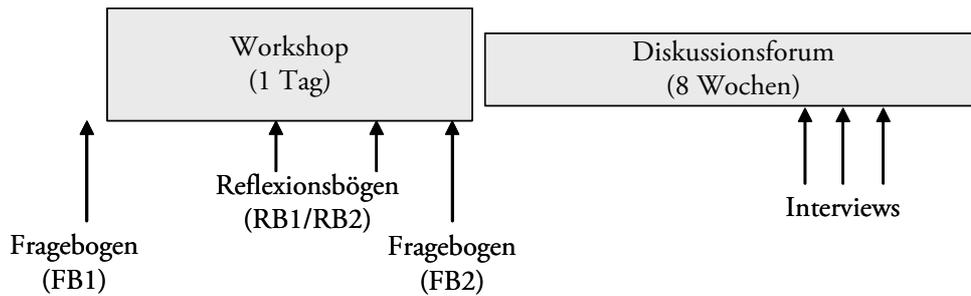


Abb. 3: Gestaltung des Kompetenzentwicklungs- und Forschungsprozesses

3.2 Ablauf des Workshops

9:00-9:30	Begrüssung + Einführung Begrüssung + Tagesüberblick Briefing EduChallenge + Gruppeneinteilung für die Simulation
9.30-11:00	EduChallenge Simulation - 1. Runde
11:00-11:30	Kaffee/Rückkehr ins Plenum
11:30-13:00	Debriefing 1: Theoriebezug + Schriftliche Einzelreflexion zum Lernprozess
13:00-14:00	Mittagspause
14:00-15:15	EduChallenge Simulation – 2. Runde
15.15-15:45	Kaffee/Rückkehr ins Plenum
15:45-17:15	Debriefing 2: Transferbezug + Transferaufgabe + Schriftliche Einzelreflexion 2
17.15-18:00	Abschluss Abschlussfragebogen (Selbstkonzept der CM-Kompetenzen) Ausblick auf weiteres Vorgehen im Forschungsprojekt

4 Evaluationskonzept

Im Folgenden werden Evaluationsziele und -vorgehen beschrieben sowie zentrale Ergebnisse hinsichtlich der Lern- und Transferwirkung der Kompetenzentwicklungsmassnahme dargestellt.

4.1 Evaluationsziele

Das Evaluationsdesign umfasst sowohl formative als auch summative Evaluationsziele (vgl. Mittag & Hagner, 1998).

Im Sinne einer formativen Evaluation wurde die Konzeption, Ausgestaltung und Umsetzung des Workshops evaluiert. Dabei wurden insbesondere die Lernprozesse in der Simulation sowie in den Debriefings analysiert, um daraus Anknüpfungspunkte für die Weiterentwicklung des Workshop-Designs abzuleiten.

Ein zweiter Evaluationsschwerpunkt bezieht sich auf die Lern- und Transferwirkung des Workshops im Sinne einer summativen Evaluation. Dabei wurden Veränderungen der Selbstkonzepte der Teilnehmer bezüglich ihrer Change Management Kompetenzen erhoben sowie mögliche Einflussfaktoren auf diese Veränderungen analysiert. Neben der Lernwirkung wurde die Transferabsicht am Ende des Workshops sowie das Transferverhalten der Teilnehmer nach dem Workshop untersucht.

Damit richten sich die Evaluationsziele auf die Ebenen 1 - 3 von Kirkpatrick's Evaluationsebenenmodell (vgl. Kirkpatrick, 1998):

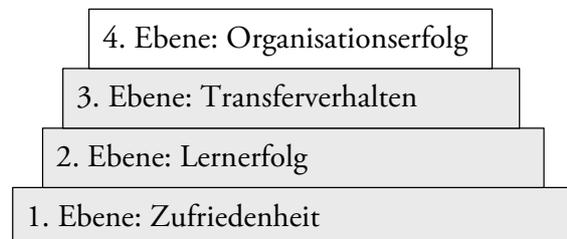


Abb. 4: Evaluationsebenen nach Kirkpatrick (1998)

4.2 Forschungsfragen

Im folgenden Abschnitt werden die Forschungsfragen präzisiert, die dem Evaluationsdesign zugrunde liegen.

4.2.1 Zufriedenheit

Die erste Forschungsfrage bezieht sich auf die Beurteilung des Workshops durch die Teilnehmer (Evaluationsebene 1 nach Kirkpatrick).

Forschungsfrage 1: Wie beurteilen die Teilnehmer den Workshop?

Teilfragen

- a) Inwieweit wurden die Erwartungen der Teilnehmer erfüllt?
- b) Welche Erwartungen haben sich nicht erfüllt?
- c) Was hat den Workshopteilnehmern am besten gefallen?
- d) Welche Anregungen haben die Teilnehmer für die Workshopgestaltung?

4.2.2 Lernerfolg

Als zweiter Evaluationsschwerpunkt wurde untersucht, inwieweit sich die Selbstkonzepte der Teilnehmer bezüglich ihrer Change Management Kompetenzen im Lauf des Workshops veränderten (Evaluationsebene 2 nach Kirkpatrick).

Forschungsfrage 2: Inwieweit veränderten sich die Selbstkonzepte der Teilnehmer bezüglich ihrer Change Management Kompetenzen während des Workshops?

Zudem wurde der Einfluss individueller Kontextfaktoren auf die Veränderung der Selbstkonzepte der Teilnehmer analysiert.

Forschungsfrage 3: Inwieweit hängt die Veränderung der Selbstkonzepte der Change Management Kompetenzen von den individuellen Kontextfaktoren der Teilnehmer ab?

Individuelle Kontextfaktoren:

- a) Selbstwirksamkeit der Teilnehmer
- b) Alter der Teilnehmer
- c) Geschlecht der Teilnehmer
- d) Organisationszugehörigkeit der Teilnehmer

Als weiterer Evaluationsaspekt wurden untersucht, welche Herausforderungen die Teilnehmer als Change Agents in ihrer Hochschule als besonders anspruchsvoll empfinden und inwieweit der Workshop die Wahrnehmung der Teilnehmer bezüglich der Herausforderungen beeinflusst.

Forschungsfrage 4: Welche Herausforderungen empfinden die Teilnehmer als Change Agents an ihrer Hochschule als besonders anspruchsvoll und inwieweit verändern sich diese Einschätzungen durch den Workshop?

4.2.3 Lernprozess

Im Sinne einer formativen Evaluation wurden spezifische inhaltliche und methodische Workshopelemente ihres Beitrags auf den Lernprozess der Teilnehmer untersucht.

Forschungsfrage 5: Welchen Beitrag haben spezifische Workshopelemente auf den Lernprozess der Teilnehmer?

Teilfragen:

- a) Welche Aspekte bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen waren neu für die Teilnehmer?
- b) Welchen Lernphasen im Workshop messen die Teilnehmer die grösste Wirkung auf ihren Lernerfolg bei?
- c) Welche Erkenntnisfunktion hat die Simulationserfahrung im Lernprozess?
- d) Welche Erkenntnisfunktion hat das Debriefing im Lernprozess?

4.2.4 Transferkompetenz

In Hinblick auf die Transferwirkung der Kompetenzentwicklungsmassnahme wurde die Transferkompetenz der Teilnehmer am Ende des Workshops analysiert.

Dazu wurde zunächst untersucht, welche Erkenntnisse die Teilnehmer aus dem Workshop für ihre Organisationspraxis mitnehmen.

Forschungsfrage 6: Welche Erkenntnisse nehmen die Teilnehmer aus dem Workshop für ihre Veränderungsaufgaben in ihren Hochschulen mit?

Als weiterer Aspekt wurde analysiert, inwieweit die Teilnehmer bestimmte Lernaspekte auf ihre eigene Organisationspraxis übertragen können.

Forschungsfrage 7: Inwieweit können die Teilnehmer ausgewählte Lerninhalte auf ihre eigenen Gestaltungsaufgaben in ihrer Hochschule übertragen?

Ausgewählte Transferaspekte:

- a) Kenntnisse und Nutzung von informellen Netzwerken

b) Berücksichtigung kultureller Besonderheiten

c) Formen von Widerstand und Interventionen zum Umgang mit Widerstand

Zudem wurde die Transfermotivation der Teilnehmer analysiert, die im Workshop erworbenen oder vertieften Erkenntnisse auf ihre eigene Handlungspraxis anzuwenden.

Forschungsfrage 8: Inwieweit beabsichtigen die Teilnehmer, Erkenntnisse aus dem Workshop in ihrer Organisationspraxis umzusetzen?

4.2.5 Transferverhalten

Im Anschluss an den Workshop wurde das Transferverhalten der Teilnehmer hinsichtlich ausgewählter Gestaltungsaspekte untersucht.

Forschungsfrage 9: Inwieweit wenden die Teilnehmer die Erkenntnisse aus dem Workshop in ihrer organisatorischen Praxis an?

Zudem wurden Hürden für den Lerntransfer in die organisatorische Gestaltungspraxis der Teilnehmer analysiert.

Forschungsfrage 10: Welche Faktoren behindern den Lerntransfer in die organisatorische Praxis?

4.3 Datenerhebung

4.3.1 Erhebung der individuellen Kontextbedingungen der Teilnehmer

Die individuellen Kontextbedingungen wurden in einem Fragebogen erhoben, den die Teilnehmer vor dem Workshop online ausfüllten (vgl. FB_1 im Anhang)

4.3.2 Erhebung zur Veränderung der Change Managementkompetenz

Für die Erhebung der Change Management-Kompetenzen wurde der Messansatz der Selbstevaluation der Teilnehmer gewählt. Dieser Messansatz basiert auf der Annahme, „dass Arbeitende als Experten ihre Tätigkeit, deren Bedingungen, Ziele und Resultate in Form von Leistungen und Verbesserungsbedarf dieser Leistungen einschätzen können“ (Bergmann, 2003, S. 230). Zur Erhebung der Selbstkonzepte der Teilnehmer bezüglich ihrer Change Management-Kompetenzen wurde ein Fragebogen entwickelt, den die Teilnehmer in der Woche vor dem Workshop sowie am Ende des Workshops ausfüllten (vgl. FB_1 und FB_2 im Anhang).

4.3.3 Datenerhebung zum Lernprozesses im Workshop

Während des Workshops erfolgten zwei schriftliche Reflexionsphasen zum Lernprozess (vgl. Ablauf des Workshops in Kap. 3.2). Zudem wurden die Log-Files der beiden Simulationsdurchläufe ausgewertet. Des Weiteren wurde eine schriftliche Transferaufgabe am Ende des Workshops durchgeführt und ausgewertet.

4.3.4 Datenerhebungen in der Transferphase

Um das Transferverhalten der Teilnehmer zu analysieren, wurden ca. acht Wochen nach dem Workshop zehn Teilnehmer des Workshops hinsichtlich ihres Transferverhaltens telefonisch befragt. Die Interviews wurden als halbstrukturierte Interviews geführt und dauerten jeweils ca. 30 Minuten. Die Gesprächsbasis bildete ein Interviewleitfaden (vgl. Anhang 6.6).

5 Evaluationsergebnisse²

Im Folgenden werden die Evaluationsergebnisse hinsichtlich der Lern- und Transferwirkungen des Workshops dargestellt.

5.1 Charakterisierung der Workshopteilnehmer

Alle 20 Teilnehmer des Workshops waren in BMBF-Projekten der Förderlinie „Förderung der Entwicklung und Erprobung von Maßnahmen der Strukturentwicklung zur Etablierung von eLearning in der Hochschullehre“ tätig.

Die individuellen Kontextbedingungen der Teilnehmer lassen sich folgendermassen charakterisieren³:

- Die Teilnehmer gehören zehn verschiedenen Hochschulorganisationen an: Hamburger Hochschulen (7 TN), Universität Paderborn (5 TN), Bildungsportal Sachsen GmbH (1 TN), Fachhochschule Osnabrück (1 TN), FHTW Berlin (1 TN), Universität Münster (1 TN), Uni Osnabrück (1 TN), BTU Cottbus (1 TN), Charite, Berlin (1 TN), Universität Duisburg-Essen (1 TN).
- Die Hälfte der Teilnehmer (10 TN) ist weiblich, die andere Hälfte (10 TN) männlich.
- Die meisten Teilnehmer (12 TN) sind 25-35 Jahre alt, vier Teilnehmer sind 36-45 Jahre alt und drei Teilnehmer sind 46-55 Jahre alt.
- Die meisten Teilnehmer (11 TN) sind Projektmitarbeiter in BMBF-Projekten, sechs Teilnehmer sind Projektleiter in eLearning Projekten, ein Teilnehmer ist in der Hochschulleitung tätig und ein Teilnehmer ist Hochschullehrender.
- Die meisten Teilnehmer (15 TN) haben einen sozial- oder geisteswissenschaftlichen Hintergrund, zwei Teilnehmer haben einen naturwissenschaftlichen Hintergrund, zwei Teilnehmer haben einen interdisziplinären Fachhintergrund.
- Die meisten Teilnehmer (14 TN) haben weniger als 2 Jahre praktische Erfahrung als Change Agent in Veränderungsprozessen, 5 Teilnehmer haben 2-5 Jahre praktische Change Agent Erfahrung.

² Alle quantitativen Evaluationsergebnisse beziehen sich auf Bewertungen auf einer 6 stufigen Skalierung der Items: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft kaum zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = trifft eher zu, 5= trifft überwiegend zu, 6 = trifft völlig zu

³ Nur bei den Kontextbedingungen Hochschulzugehörigkeit und Geschlecht konnten die Daten aller 20 Teilnehmer ausgewertet werden. Bei den übrigen Kontextbedingungen konnten nur die Daten von 19 Teilnehmern ausgewertet werden.

- Fast alle Teilnehmer (18 TN) gaben an, grundlegende Kenntnisse über theoretische Konzepte des Change Management zu besitzen, ein Teilnehmer gab an, keine theoretischen CM-Kenntnisse zu besitzen.

5.2 Zufriedenheit

Forschungsfrage 1: Wie beurteilen die Teilnehmer den Workshop?

Teilfragen

- a) Inwieweit wurden die Erwartungen der Teilnehmer erfüllt?
- b) Welche Erwartungen haben sich nicht erfüllt?
- c) Was hat den Workshopteilnehmern am besten gefallen?
- d) Welche Anregungen haben die Teilnehmer für die Workshopgestaltung?

Am Ende des Workshops wurden die Teilnehmer hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit der Workshopgestaltung befragt (schriftliche Datenerhebung in FB_1, Rohdaten der Ergebnisse siehe Anhang 7.1).

Insgesamt war die Erwartungserfüllung der Teilnehmer sehr hoch (MW= 5.00). Alle Teilnehmer beurteilten die Erfüllung ihrer Erwartungen positiv (5mal „trifft eher zu“, 9mal „trifft überwiegend zu“, 5mal „trifft völlig zu“).

Nur wenige Teilnehmer nannten konkrete Aspekte in Bezug auf nicht erfüllte Erwartungen. Diese Aspekte betrafen den Wunsch nach mehr Transferhilfen für den eigenen organisatorischen Kontext, spezifische inhaltliche Vertiefungen, eine stärkere theoretische Fundierung sowie die Darstellung von Best-Practice Beispielen.

Als besonders positiv beurteilten die Teilnehmer den Aufbau und die Methodik des Workshops (*„gute Kombination aus Information, Aktion, Plenums- und Gruppenarbeit“*). Zudem wurden die Experimentiermöglichkeiten in der Simulation (*„Entscheidungen in Gruppe zu reflektieren und zu diskutieren“, „Hypothesen an der Simulation testen zu können“*), das Debriefing (*„Die Debriefings haben meine Erfahrungen etwas mehr theoretisch untermauert und ein paar neue Anregungen gegeben“*) sowie inhaltliche Schwerpunkte (z.B. *„Das Aufzeigen der Interventionsmassnahmen und ihre Wirkung“*) als besonders positiv hervorgehoben.

Vereinzelte Gestaltungsanregungen der Teilnehmer bezogen sich auf die organisatorische (z.B. *„Mehr Zeit“*) und methodische Gestaltung (*„Stärkere Einbindung der Erfahrung der*

Teilnehmer“) des Workshops sowie zusätzliche inhaltliche Fokussierungen (z.B. „Mir hat ein Prozessschritt gefehlt und zwar meine Auftragsklärung im Gespräch mit Auftraggeber und Betroffenen“).

5.3 Lernerfolg

Der Lernerfolg wurde anhand der veränderten Selbstkonzepte der Teilnehmer bezüglich ihrer Change Management Kompetenzen erhoben. Als weiterer Lernerfolgsaspekt wurde die veränderte Wahrnehmung der Teilnehmer hinsichtlich der Herausforderungen als Change Agent betrachtet.

5.3.1 Veränderung der Selbstkonzepte hinsichtlich der CM-Kompetenzen

Forschungsfrage 2: Inwieweit veränderten sich die Selbstkonzepte der Teilnehmer bezüglich ihrer Change Management Kompetenzen während des Workshops?

Die Teilnehmer nahmen vor dem Workshop (siehe FB_1 im Anhang) und am Ende des Workshops (siehe FB_2 im Anhang) eine Selbsteinschätzung ihrer Change Management Kompetenzen vor.

Die Selbsteinschätzung der CM-Kompetenzen der Teilnehmer stieg um durchschnittlich 0.22 Skaleneinheiten (ungewichtetes Mittel aller Einzel-Items).

Auffällig ist eine starke Variation der Veränderung zwischen den Einzel-Items (vgl. Rohdaten im Anhang):

- Die meisten Kompetenz-Items wurden nach dem Workshop positiver eingeschätzt (max. positive Veränderung von +1.39 Skaleneinheiten für das Prozessreflexions-Item „Ich überlege mir oft, wie wir das Veränderungsprojekt besser umsetzen können.“)
- Einige Kompetenz-Items wurden nach dem Workshop negativer eingeschätzt (max. negative Veränderung von -0.56 Skaleneinheiten für das Prozessreflexions-Item „Ich analysiere die Entwicklung des Veränderungsprozesses fortlaufend und nehme bei Bedarf entsprechende Strategieanpassungen vor.“)

Die negativen Veränderungen können dahingehend interpretiert werden, dass hinsichtlich dieser Items den Teilnehmern die Bedeutung dieser Gestaltungsaspekte stärker bewusst wurde, was zu einer negativeren Einschätzung der eigenen Kompetenzen führte⁴.

⁴ vgl. hierzu die Ausführungen zur Lernentwicklung von der unbewussten Inkompetenz zur bewussten Inkompetenz bei Euler & Hahn(2004, S. 452)

Die Selbstkonzepte der Teilnehmer veränderten sich in allen Teilkompetenzen positiv:

	Veränderungen (in Skalenwerten)	Signifikanzniveau (2seitiger t-Test)
Problemlösekompetenz	0.18889	0.202
Strategiebildungskompetenz	0.51852	0.004
Diagnosekompetenz	0.05882	0.553
Interventionskompetenz	0.25833	0.125
Reflexionskompetenz	0.26667	0.088

Tab 1: Veränderungen der Teilkompetenzen

Am stärksten veränderten sich die Selbstkonzepte hinsichtlich der Strategiebildungskompetenz. Hinsichtlich der Diagnosekompetenz veränderten sich die Selbstkonzepte dagegen kaum. Die Veränderungen in den Teilkompetenzen sind nur in Bezug auf die Strategiebildungskompetenz statistisch signifikant.

Die Reabilität der Teilkompetenzkonstrukte hinsichtlich der internen Konsistenzen wurde durch die Berechnung der Cronbach-Alphas gemessen:

	Cronbach-Alpha ⁵
Problemlösekompetenz	0.656
Strategiebildungskompetenz	0.812
Diagnosekompetenz	0.569
Interventionskompetenz	0.687
Reflexionskompetenz	0.892
Selbstwirksamkeit	0.529

Tab 2: Reabilität der Teilkompetenzen

Die Konstruktreabilität ist hinsichtlich der internen Konsistenz für die Teilkompetenzen Strategiebildungskompetenz und Reflexionskompetenz sehr hoch. Für die Teilkompetenzen Interventionskompetenz, Problemlösekompetenz, Diagnosekompetenz sowie für die Selbstwirksamkeit ist die Konstruktreabilität zufriedenstellend.

⁵ Die Auswertung basiert auf der ersten Erhebung im Fragebogen vor dem Workshop (FB_1)

5.3.2 Einfluss von individuellen Kontextfaktoren auf die Veränderung der Selbstkonzepte

Forschungsfrage 3: Inwieweit hängt die Veränderung der Selbstkonzepte der CM Kompetenzen von den individuellen Kontextfaktoren der Teilnehmer ab?

Individuelle Kontextfaktoren:

- a) Selbstwirksamkeit der Teilnehmer
- b) Alter der Teilnehmer
- c) Geschlecht der Teilnehmer
- d) Organisationszugehörigkeit der Teilnehmer

Die Veränderung der Kompetenzeinschätzung variiert sehr stark unter den Teilnehmern. Die Veränderungen liegen zwischen einer positiveren Kompetenzeinschätzung von +1.23 Skaleneinheiten und einer negativeren Kompetenzeinschätzung von -0.65 Skaleneinheiten zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten.

Die Signifikanztests bezüglich der Einflussfaktoren Selbstwirksamkeit (Einseitiger Anova-Test), Alter (Independent-Sample-Test), Geschlecht (Independent-Sample-Test) und Organisationszugehörigkeit (Independent-Sample-Test zwischen den Teilnehmern aus den Hamburger Hochschulen und den Teilnehmern der Universität Paderborn) ergaben keinen signifikanten Einfluss dieser Faktoren auf die Veränderung der Selbstkonzepte bei den Teilnehmern.

5.3.3 Veränderung der wahrgenommenen Herausforderungen als Change Agent

Forschungsfrage 4: Welche Herausforderungen empfinden die Teilnehmer als Change Agents an ihrer Hochschule am anspruchsvollsten und inwieweit verändern sich diese Einschätzungen durch den Workshop?

Die Teilnehmer formulierten vor dem Workshop (siehe FB_1 im Anhang) und am Ende des Workshops (siehe RB_2 im Anhang) spezifische Herausforderungen, die sie als Change Agents an ihrer Hochschule am anspruchsvollsten empfinden (siehe Rohdaten der Ergebnisse in Anhang 7.2.1 und 7.2.3).

Insgesamt wurden folgende Aufgabenbereiche von den Teilnehmern als besonders anspruchsvoll empfunden:

- Strategieentwicklung (z.B. „Die Entwicklung und Umsetzung einer e-Learning Strategie, die von einem Grossteil der Mitglieder der Hochschule getragen wird“)

- Diagnose (z.B. *„Heterogenität und Anzahl der Interessensgruppen, fehlende Transparenz über die verschiedenen Gruppen“*)
- Prozessgestaltung (z.B. *„Ergebnissicherung und Verstetigung der Prozesse in den verschiedenen Initiativen“*)
- Umgang mit Heterogenität (z.B. *„Interdisziplinarität bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen, Zusammenarbeit Verwaltung - Wissenschaft unter Berücksichtigung individueller Befindlichkeiten“, „Viabile Wege zu finden, in denen auch die sozio-kulturellen Vorstellungen und Werte der einzelnen Disziplinen berücksichtigt werden können“*)
- Akzeptanzgewinnung/ Umgang mit Widerstand (z.B. *„Personen mit Ängsten + Widerständen einzubeziehen und zu überzeugen“*)
- Komplexitätsbewältigung (z.B. *„Komplexität & Offenheit des Projekts u. Ausmass der Zielerreichung koordinieren: Balance zwischen Aktionismus/ Entscheidung unter Unsicherheit und Strategischer Massnahmenplanung“*)
- Schaffung von förderlichen infrastrukturellen Rahmenbedingungen (z.B. *„Technisch notwendige Ausstattung z.B. Computer, Software anzuschaffen“*)
- Rollenklärung als Change Agent (z.B. *„Meine Rolle als Change Agent transparent machen, dass es nicht um „Besserwissen“ geht, sondern konstruktive Veränderung“*)
- Berücksichtigung der politischen Dimension (z.B. *„Nutzung von informellen Netzwerken“, „Gewinnen von Promotoren in den Fachbereichen“*)

Im Vergleich zum ersten Befragungszeitpunkt (vor dem Workshop) nahm bei der zweiten Erhebung (am Ende des Workshops) die Anzahl der genannten Herausforderungen von 21 auf 28 zu. Zudem verlagerten sich die Schwerpunkte der als besonders anspruchsvoll empfundenen Aufgabenbereiche: Bei der zweiten Befragung wurden verstärkt Fragen der langfristigen Prozessgestaltung, die Berücksichtigung von politischen Faktoren (z.B. Netzwerke, Promotoren), der Umgang mit Widerstand sowie die Klärung der eigenen Rolle als Change Agent genannt.

5.4 Lernprozess

Während des Workshops wurden ausgewählte inhaltliche und methodische Gestaltungsaspekte hinsichtlich ihres Einflusses auf den Lernprozess der Teilnehmer analysiert.

5.4.1 Neue Aspekte bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen

Teilfrage 5a) Welche Aspekte bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen waren neu für die Teilnehmer?

Am Ende des ersten (theoriebezogenen) Debriefings wurden die Teilnehmer nach den für sie neuen Aspekten bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen gefragt (schriftliche Datenerhebung in RB_1, Rohdaten der Ergebnisse siehe Anhang 7.3.1).

Die meisten Teilnehmer gaben an, dass viele Gestaltungsaspekte für sie bereits bekannt waren. Als bereichernd empfanden viele Teilnehmer jedoch die Kategorisierung und Reflexion ihres bestehenden impliziten Erfahrungswissens.

- *„Im Prinzip war alles bekannt, aber aktuell nicht mehr bewusst, wie z.B. die ‚Gatekeeper‘ und das Durchführen einer wirklich weitreichenden Diagnose der Organisationsstruktur der je vorliegenden Zielgruppe.“*
- *„Ich habe Kategorien bekommen für Vorgänge, die ich gekannt habe und kann diese jetzt eher systematisch einsetzen als intuitiv.“*

In Bezug auf neue inhaltliche Aspekte wurde von den Teilnehmern vor allem die Vielzahl an Interventionsmethoden genannt (*„Die Bandbreite der Interventionsmöglichkeiten,“* *„Die Ausgestaltung der unterschiedlichen Initiativen und deren konkrete Auswirkungen“*).

Zudem wurden von den Teilnehmern strategische (*„Frage der Strategie und strategischen Zielsetzung“*), kulturelle (*„Die starke Wirkung der kulturellen Dimension“*) sowie politische (*„Die ‚Türöffner‘-Rolle zu beachten“*) Gestaltungsaspekte genannt, die für sie neu waren.

5.4.2 Bedeutung der Lernphasen für den Lernerfolg

Teilfrage 5b) Welchen Lernphasen im Workshop messen die Teilnehmer die grösste Wirkung auf ihren Lernerfolg bei?

Die Teilnehmer beurteilten am Ende des Workshops, inwieweit sie die Lernphasen (Simulation, Debriefing und informelle Gespräche) als lernförderlich empfanden (schriftliche Datenerhebung in FB_2, Rohdaten der Ergebnisse siehe Anhang 7.3.2).

Alle drei Lernphasen wurden von den Teilnehmern als lernförderlich eingeschätzt. Am effektivsten wurde das Debriefing (MW=4.89) von den Teilnehmern beurteilt. Die Simulation (MW=4.42) und die informellen Gespräche (MW=4.32) wurden von den Teilnehmern hinsichtlich ihrer Lernwirksamkeit etwas geringer eingeschätzt.

5.4.3 Erkenntnisfunktionen der Simulation im Lernprozess

Die Teilnehmer erhielten während des Workshops zweimal die Gelegenheit, die EduChallenge Simulation in einem Team von 3-4 Teilnehmern zu spielen. Der erste Spieldurchlauf erfolgte nach einer kurzen Einführung in den Simulationsauftrag am Anfang des Workshops. Anschliessend wurde eine 1.5-stündige Debriefing-Phase durchgeführt, in der die Simulationserfahrungen der Teilnehmer vor dem Hintergrund zentraler Change Management-Konzepte reflektiert wurden. Ein zweiter Simulationsdurchlauf erfolgte am Nachmittag, anschliessend wurde eine transferorientierte Debriefing-Phase durchgeführt.

Teilfrage 5b) Welche Erkenntnisfunktion hat die Simulation im Lernprozess?

Vorgehen der Teams in der EduChallenge Simulation

Durch die Analyse der Log-Files von vier Gruppen wurde untersucht, inwieweit sich die Vorgehensweisen der Gruppen im ersten Simulationsdurchlauf (ohne vorhergehende theoretische Fundierung) vom zweiten Simulationsdurchlauf (mit vorhergehender theoretischer Fundierung im ersten Debriefing) hinsichtlich der Strategieentwicklung und Strategieumsetzung unterscheiden.

Hinsichtlich der Strategieentwicklung zeigten alle vier Gruppen bereits im ersten Simulationsdurchlauf ein ausgeprägtes Interesse und Verständnis für strategische Aspekte. Alle Gruppen überzogen die empfohlene Zeitplanung von 30 Minuten für die Strategieentwicklung.

Insgesamt erfolgten wenig qualitative Veränderungen in der Strategieformulierung zwischen dem ersten und zweiten Simulationsdurchlauf. In der zweiten Strategieformulierung berücksichtigten einige Gruppen stärker die politische Dimension (z.B. Einfluss von Gatekeepern, Netzwerken und Promotoren) im Veränderungsprozess.

Bei der Strategieumsetzung erhöhte sich die Anzahl an Interventionsentscheidungen um durchschnittlich 85% zwischen den beiden Spielverläufen, damit stieg auch der Spielerfolg in Bezug auf die Anzahl an Adoptoren und Einstellungspunkten. Diese erhöhte Aktivität im zweiten Simulationslauf ist zumindest teilweise darauf zurückzuführen, dass den Teilnehmern das Spielszenario beim zweiten Durchlauf schon bekannt war.

Erkenntnisse der Teilnehmer aus der Simulation

Im Anschluss an die erste Debriefing-Phase wurden die Teilnehmer hinsichtlich ihrer gewonnenen Erkenntnisse aus dem ersten Simulationsdurchlauf befragt (schriftliche Datenerhebung in RB_1, Rohdaten der Ergebnisse siehe Anhang 7.3.4).

Die Teilnehmer nannten eine Vielzahl von neuen Erkenntnissen, schwerpunktmässig hinsichtlich der Diagnose- und Interventionsaufgaben in Veränderungsprozessen. Häufig genannte Erkenntnisse waren:

- Bedeutung der informellen Strukturen in Veränderungsprozessen (*„die hohe Bedeutung informeller Netzwerke und die damit verbundene Schwierigkeit diese aufzudecken“*),
- Reflexion über mögliche Einflussfaktoren auf den Erfolg von Interventionen (*„dass Interventionen nur erfolgreich sein können, wenn man im Vorfeld sich genau überlegt, zu welchem Zeitpunkt sie nützlich sind oder aber eher schaden können“*),
- Reflexion über das eigene Vorgehen in der Simulation (*„Dass auch unter Zeitdruck eine Rückbesinnung auf die Strategie durchaus wichtig ist und trial-and-error nicht zum erwünschten Ergebnis führt“*),
- Herausforderungen einer konstruktiven Teamarbeit (*„Unterschiedliche Change Management-Paradigmen innerhalb der TN-Gruppe“*).

5.4.4 Erkenntnisfunktion des Debriefing

Forschungsfrage 5d) Welche Erkenntnisfunktion hat das Debriefing im Lernprozess?

Im Anschluss an die erste (theorieorientierte) Debriefingphase wurden die Teilnehmer hinsichtlich ihrer gewonnenen Erkenntnisse aus dem Debriefing befragt (schriftliche Datenerhebung in RB_1, Rohdaten der Ergebnisse siehe Anhang 7.3.5).

Der meisten Erkenntnisse der Teilnehmer aus dem Debriefing bezogen sich auf die Diagnoseaufgabe (*„Diagnose ist entscheidend“*, *„Den wohl nie genug kommunizierten Kommentar, immer über die eigene Projektwelt sich in die äusseren Realitäten der Zielgruppe einzudenken / handeln“*).

Daneben wurden Aspekte hinsichtlich der Strategieentwicklung (*„Die Strategie im Prozess weiterentwickeln, statt sie aus den Augen zu verlieren“*), der Gestaltung von Interventionen (*„Interventionen vor dem gegebenen Kontext anzuwenden, d.h. gleiche Intervention verursacht unterschiedliche Wirkungen“*) sowie Reflexionsaspekte (*„Prozessreflexion in Veränderungsprozessen hat hohen Stellenwert“*) genannt.

Einige Teilnehmer betonten, dass sie den Erfahrungsaustausch im Debriefing als entlastend für das eigene Anspruchsniveau empfanden (*„Es ist beruhigend zu wissen, dass viele Situationen, die einem sehr frustrierend vorkommen, sehr typisch sind und bei (fast) allen Änderungsprozessen auftreten“*)

5.5 Transferkompetenz

Am Ende des Workshops wurde die Transferkompetenz der Teilnehmer hinsichtlich des transferförderlichen Wissens (*„Transferrelevante Erkenntnisse“*), Könnens (*„Bewältigung von Transferaufgaben“*) und Einstellung (*„Transferabsicht“*) erhoben.

5.5.1 Transferrelevante Erkenntnisse

Die Teilnehmer wurden nach den für ihre eigene Projektpraxis relevanten Erkenntnissen aus dem Workshop gefragt (schriftliche Datenerhebung in RB_2, Rohdaten der Ergebnisse siehe Anhang 7.4.1).

Die Teilnehmer nannten eine Vielzahl an transferrelevanten Erkenntnissen aus dem Workshop. Die Erkenntnisschwerpunkte fokussieren sich auf folgende Gestaltungsaspekte:

- Bedeutung der Strategieentwicklung (z.B. *„An der Zieldefinition des Veränderungsprozesses gilt es noch zu arbeiten – das Ziel muss allen klar vor Augen stehen bzw. wenn es mehrere Ziele gibt, muss die Priorität klar sein“*)
- Stärkerer Fokus auf die politische Dimension des Wandels (z.B. *„Mehr die Rollen einzelner Personen innerhalb der Hochschule/ innerhalb von Netzwerken berücksichtigen“*)
- Bedeutung einer Zielgruppenanalyse (z.B. *„differenzierte Betrachtung der Zielgruppe nach dem Grad der Innovationsbereitschaft“*)
- Bedeutung eines prozessorientierten Vorgehens beim Einsatz von Interventionen (z.B. *„Verstärkte Aufteilung von Aufgaben je nach Phasen in denen sich die Adressaten befinden [...] ist notwendig“*)
- Reflexion über geeignete Interventionen (z.B. *„Einige Interventionen, die wir momentan einsetzen, sind nicht zielführend. Dies wurde durch die Simulationen deutlich bestätigt! Größerer Mix und stärkere Reflexion von Interventionsmethoden ist dringend notwendig!“*)

5.5.2 Bewältigung von Transferaufgaben

Forschungsfrage 6: Inwieweit können die Teilnehmer ausgewählte Aspekte aus der Simulation auf ihre eigenen Aufgaben in ihrer Hochschule übertragen?

Im Rahmen des zweiten Debriefings bearbeiteten die Teilnehmer drei Transferaufgaben, in denen sie ausgewählte Gestaltungsaspekte auf ihre eigene Organisationspraxis anwenden sollten (schriftliche Datenerhebung durch Transferauftrag, Rohdaten der Ergebnisse siehe Anhang 7.4.2).

Informelle Netzwerke

In Bezug auf die Aufgabenstellung („Welche formellen/ informellen Netzwerke bestehen an Ihrer Hochschule? Wie können Sie diese Netzwerke für die Integration von eLearning nutzen?“) beschrieben die Teilnehmer in unterschiedlicher Differenziertheit die formellen und informellen Netzwerke ihrer Hochschule und identifizierten eine Vielzahl von Ansatzpunkten zur Nutzung dieser Netzwerke.

Hinsichtlich der formellen Netzwerke wurde generell auf „hierarchische Strukturen“ verwiesen. Teilweise wurden die formellen Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen spezifiziert („*Gremien, Kommissionen; Arbeitsteams / AG's*“).

In Bezug auf informelle Netzwerke wurde eine Vielzahl an Aspekten genannt: Von mehreren Teilnehmern wurde die Entstehung von informellen Netzwerken als „historisch gewachsen“ bezeichnet. Anlässe für eine solche Netzwerkbildung sind gemeinsame Interessen („*Prof's, die schon einige Projekte zum Thema eLearning umgesetzt haben und die sich untereinander kennen und Kontakte haben*“) oder die Fortführung von Kontakten aus früheren Projektstrukturen („*Netzwerke aus ehemaligen Kooperationen in Projekten*“).

Ein Teilnehmer wies darauf hin, dass die informellen Netzwerke meist eine disziplinspezifische Ausrichtung haben („*Beziehungen lassen sich häufig auf Fachbereiche mit gleicher Ausrichtung zurückführen, wodurch informelle Netze leichter ausgebildet werden*“). Angesprochen wurde auch, dass in Netzwerken sowohl positive als auch negative Beziehungen („*zwischenmenschliche Freund- und Feindschaften*“) bestehen. Zwei Teilnehmer betonten die Schwierigkeit der Analyse von Netzwerken innerhalb von grossen Universitäten.

Die formellen Netzwerke können vor allem für Kommunikationsaktivitäten genutzt werden („*jedes Institut und jede Arbeitsgruppe hat Teamsitzungen, Institutsversammlungen etc. Hier wäre eine gute Möglichkeit, mit Informationen und Angeboten präsent zu sein, Möglichkeiten vorzustellen*“). Der Zugang zu wichtigen informellen Netzwerken über Machtpromotoren adressiert vor allem die sozio-kulturelle Dimension bei der Gewinnung von Lehrenden („*informelle Netzwerke haben grosse Bedeutung bei Ansprache von Machtpromotoren, da diese künftig von Peers eher überzeugt werden können als durch sachliche Argumentation*“). Die Kontaktpflege mit ehemaligen Projektmitarbeitern wird für die Erweiterung des Beziehungsnetzwerkes als hilfreich angesehen („*Über ehemalige Projekte des eLearnings besteht eine Reihe an informellen Netzwerken, die für die weitere Integration aktiv genutzt werden.*“).

Schliesslich wurde darauf hingewiesen, dass die formellen Netzwerke für die Berücksichtigung von bürokratischen Prozessen notwendig sind („*formelle Netzwerke können vorteilhaft sein, um bestehende Dienstwege optimal einhalten zu können*“).

Umgang mit kulturellen Besonderheiten

In Bezug auf die Aufgabenstellung („*Wie können Sie die kulturellen Besonderheiten Ihrer Hochschule in Ihrem Vorgehen berücksichtigen?*“) beschrieben die Teilnehmer vor allem kulturelle Merkmale ihrer Hochschule, während die Identifikation von kulturbewussten Gestaltungsaspekten nur durch wenige Teilnehmer erfolgte.

Die Teilnehmer nannten eine Reihe von kulturellen Merkmalen an ihrer Hochschule, welche Charakterisierungen der akademischen Kultur aus der Hochschulforschung

widerspiegelt, z.B. *„Autonomie und Freiheit der Lehre stehen sehr weit oben“*, *„starke Heterogenität“*, *„Fehlen von Kommunikation/ auf vielen Ebenen“*.

Daneben wurden von einigen Teilnehmern organisationspezifische Besonderheiten an ihrer Hochschule identifiziert, z.B. ein aktueller Fusionsprozess (*„Durch die Fusion wurden viele verkrustete Strukturen aufgebrochen“*) oder eine spezifische disziplinentorientierte Kultur (*„starke informationstechnische Ausrichtung“*).

Hinsichtlich der Berücksichtigung von kulturellen Besonderheiten wurde von mehreren Teilnehmern die Bedeutung von kommunikativen Aktivitäten, v.a. in Form von informellen Gesprächen genannt. Die Einbindung von Promotoren, z.B. von eLearning erfahrenen Mitarbeitern bzw. Professoren wird einerseits als Möglichkeit gesehen, die kulturellen Besonderheiten zu analysieren, andererseits die kollegiale Kultur zu berücksichtigen. Ein weiterer Ansatz wird in der Berücksichtigung fachdisziplinärer Kulturunterschiede gesehen (*„Differenzielles Vorgehen z.B. bei Natur- vs. Geisteswissenschaften“*).

Widerstände + Interventionen

In Bezug auf die Aufgabenstellung (*„Welche Formen von Widerstand gegenüber eLearning bestehen an Ihrer Hochschulen? Welche Interventionen könnten Sie beim Umgang damit einsetzen?“*) reflektierten die Teilnehmer differenziert über Formen von Widerständen und Möglichkeiten zum Umgang mit Widerständen.

Bei der Charakterisierung von Widerständen an ihrer Hochschule bezogen sich einige Teilnehmer auf die Klassifizierung von Reiss (*„im Wesentlichen liegen an meiner Hochschule individuelle Widerstände vor, die sich zumeist auf die drei Bereiche Nicht-Können, Nicht-Wollen und Nicht-Kennen zurückführen lassen“*).

Ein Teilnehmer nannte spezifische inhaltliche Argumente der Bedenkenträger (*„Warum eine kommerzielle Plattform, wenn es doch Open Source gibt?“*), während ein anderer Teilnehmer die inhaltlichen Argumente der Bedenkenträger als vordergründige Argumente betrachtet (*„vor allem durch Ingenieure und Informatiker ‚vorgeschobene‘ Bedenken bzgl. Datensicherheit“*). Neben Widerständen unter den akademischen Mitarbeitern wurden auch Widerstände im Verwaltungsbereich angesprochen (*„Ängste in der Verwaltung in Bezug auf Veränderungen, Arbeitsplatzverlust, Kompetenzverlust“*).

Hinsichtlich des Umgangs mit Widerständen wurden von einigen Teilnehmern generelle Strategien genannt (*„Aufklärung und Unterstützung“*). Von einigen Teilnehmern wurde auf die Bedeutung einer zielgruppenspezifischen Gestaltung der Massnahmen hingewiesen (*„'Customizing' der Angebote in Abhängigkeit der Adressatengruppe. Hierbei erfolgt z.B. eine Differenzierung nach Fachbereichen sowie der individuelle Vorwissenstand der Zielgruppe“*). Einige Teilnehmer stellten differenzierte Gestaltungsansätze in Abhängigkeit der Widerstandsursachen dar.

5.5.3 Transferabsicht

Forschungsfrage 7: Inwieweit beabsichtigen die Teilnehmer, Erkenntnisse aus dem Workshop in ihrer Organisationspraxis umzusetzen?

Am Ende des Workshops wurden die Teilnehmer nach ihren Handlungsplänen gefragt, d.h. inwiefern sie beabsichtigen, die Erkenntnisse aus dem Workshop in ihrer eigenen Organisationspraxis umzusetzen (schriftliche Datenerhebung in RB_2, Rohdaten der Ergebnisse siehe Anhang 7.4.3).

Die Teilnehmer nannten eine Vielzahl an Aspekten, die sie in ihrer eigenen Organisationspraxis umzusetzen möchten.

- *Strategieentwicklung*: Einige Teilnehmer beabsichtigten eine stärkere Berücksichtigung der strategischen Orientierung („*Konkretere strategische Ausrichtung definieren bzw. diese immer wieder zu reflektieren und entsprechend zu modifizieren*“).
- *Analyse*: Viele Teilnehmer nahmen sich vor, gezielter informelle Netzwerke und Schlüsselpersonen zu identifizieren („*Netzwerke identifizieren und gezielt adressieren*“, „*Identifikation von Gatekeepern und Schlüsselpersonen innerhalb formeller/ informeller Netzwerke*“).
- *Interventionen*: Einige Teilnehmer beabsichtigten neue Interventionen einzusetzen („*neue*’ *Change Management Massnahmen ausprobieren*“), verstärkt den Kommunikationsaspekt berücksichtigen („*Regelmässig Kontakt zu den bereits Interessierten + Überzeugten halten*“), oder verstärkt über informelle Netzwerke intervenieren („*Informelle Netzwerke kontaktieren + für sich gewinnen*“)
- Zwei Teilnehmer planten den Einsatz der EduChallenge Simulation für ihre Veränderungsarbeit („*Erstmal die Simulation mit meiner Arbeitsgruppe durchführen, um dort weiter zu diskutieren*“).

5.6 Transferverhalten

Um das Transferverhalten der Teilnehmer zu analysieren, wurden ca. acht Wochen nach dem Workshop zehn Teilnehmer des Workshops hinsichtlich ihres Transferverhaltens telefonisch befragt. Die Interviews wurden als halbstrukturierte Interviews geführt und dauerten jeweils ca. 30 Minuten. Die Gesprächsbasis bildete ein Interviewleitfaden (vgl. Anhang 6.6), der folgende thematischen Schwerpunkte umfasste:

- Eigene Projektrolle
- Erkenntnisse aus dem Workshop

- Konkretes Transferverhalten
- Transferförderliche Faktoren & Umsetzungshürden
- Gewünschte weitere Unterstützung für Veränderungsaufgabe

Projektrollen und -aufgaben

Die befragten Personen nehmen verschiedene Rollen und Aufgaben innerhalb des BMBF-Projekts ein: Gesamtprojektleitung (2 TN), Controlling (1 TN), Projektkoordination (3 TN), Projektmitarbeit (2 TN), Koordination eines Teilprojekts (2 TN).

Den Begriff „Change Agent“ verwendete keiner der Befragten zur Definition seiner Rolle. Allerdings gab ein Befragter an, dass die Bezeichnung „Change Agents“ für die Koordinatoren der Teilprojekte an seiner Hochschule verwendet wird.

5.6.1 Transferrelevante Erkenntnisse

Die befragten Personen nannten verschiedene Erkenntnisaspekte, die sie aus dem Workshop für ihre Organisationspraxis mitnahmen. Die Erkenntnisse bezogen sich vor allem auf die operative Gestaltung im Veränderungsprozess.

- Zielgruppenfokussierung (*„Eine wichtige Erfahrungen war, dass man sich nicht so sehr um die Widerständler zu bemühen hat, sondern eher die Förderer der Projekte stützen sollte“*)
- Notwendigkeit von zielgruppenspezifischen Interventionen (*„dass man sehr unterschiedliche Massnahmen ergreifen kann, die auch bei unterschiedlichen Personen ganz unterschiedlich wirken“, „Wir möchten in unserem Projekt so eine second wave adressieren, die wir auch besonders fördern möchten“*),
- Sensibilisierung für informelle Strukturen (*„dass einem nochmals vor Augen geführt wurde, welche informellen Netzwerke es gibt“*),
- Reflexion gewohnter Vorgehensweisen (*„mein Fazit ist, dass man tatsächlich vielleicht auch noch mal andere oder neue Strategien ausprobieren sollte oder eben das einfach variieren soll, denn wahrscheinlich wird man dann ja genau so vorhersehbar für die Leute, die man verändern möchte“*),
- Sensibilisierung für die Herausforderungen der Gestaltungsaufgaben (*„Dass Veränderungsprozesse noch schwieriger sind, als ich im Vorfeld angenommen habe“, „dass es einer gewissen Frustrationstoleranz bedarf, um verschiedene Ansätze auszuprobieren und sich da nicht gleich durch Rückschläge entmutigen zu lassen“*),
- Bedeutung eines phasengesteuerten Vorgehens (*„Was mir in der Simulation nochmals klar geworden ist, ist die Massnahmenzuordnung zu Phasen. Das ergibt sich zwar auch so aus dem alltäglichen Handeln, aber da ist das auch noch deutlicher geworden, zu schauen, welche Massnahmen eher sinnvoll sind in bestimmten Phasen“*),

- Variabilität von Interventionsmassnahmen (*„Was ich auch sehr interessant fand, war die Spannbreite an unterschiedlichen Interventionsmassnahmen“*).

Als hilfreiche Konzepte wurden besonders häufig die Innovationstypen von Rogers und ein phasenbezogenes Vorgehen in Veränderungsprozessen genannt. Die Bedeutung informeller Netzwerke, die noch während des Workshops als wichtiges Konzept genannt wurden, wurde von keinem Teilnehmer spontan genannt. Bei explizitem Nachfragen wurde die Bedeutung der informellen Netzwerke vorwiegend in einer sensibilisierenden Funktion gesehen (*„Der Aspekt der informellen Netzwerke, der schwebt natürlich im Prinzip immer mit, und von daher ist er auch besonders interessant. Aber man greift halt nicht bewusst darauf zurück.“*). Ein Teilnehmer nannte die begrenzte Planbarkeit von Veränderungsprozessen als wesentliche Erkenntnis (*„dass bestimmte Dinge passieren können, mit denen man am Anfang gar nicht rechnet“*).

Einige der Befragten konnten spontan kein besonders prägendes theoretisches Konzept für ihre Arbeit benennen, sondern erst nach einem Hinweis auf die im Workshop behandelten Konzepte. Einige Teilnehmer gaben an, dass sie sich bereits vor dem Workshop an einem spezifischen theoretischen Konzept orientierten, z.B. dem Phasenmodell von Lewin.

5.6.2 Transferverhalten

Forschungsfrage 9: Inwieweit hat sich das Verhalten der Teilnehmer als Change Agents an Ihrer Hochschule verändert?

Einige Teilnehmer sehen die Transferwirkung des Workshops vorwiegend in einer sensibilisierenden und reflexionsanregenden Funktion (*„Ich würde sagen, es bleibt auf alle Fälle auf der Ebene der Sensibilisierung, aber es sind durchaus aufgrund der Sensibilisierung Problembereiche bewusster geworden“*). Die Teilnehmer nannten aber auch eine Vielzahl an konkreten bereits erfolgten oder geplanten Umsetzungsaspekten - vor allem in den Bereichen Analyse, Einsatz von Interventionen sowie Reflexion.

Diagnose

- Formelle Netzwerke (*Wir haben „versucht, die für uns wesentlichen Organisationseinheiten [...] aufzunehmen und dann auch die Teilnehmer innerhalb dieser Organisationseinheiten zu benennen um dann festzustellen, welche Personen denn dort überhaupt anzusprechen sind bzw. welche denn als Multiplikatoren besonders gut geeignet sind“*)
- Informelle Netzwerke (*„Also ich mach das jetzt nicht systematisch, dass ich darauf achte, wer mit wem zur Mensa geht, aber es hat auf alle Fälle einen Aha-Effekt“*)
- Bedarfsanalyse der Betroffenen (*„wir machen im Moment Einzelinterviews mit allen Nutzergruppen und da geht es in erster Linie auch darum, hier das Arbeitsfeld zu*

analysieren und die Instrumente, mit denen sie arbeiten und ihre Wünsche und Vorstellungen zu ermitteln und daraus sollen dann Nutzerprofile erstellt werden und für das Sommersemester ist dann auch noch eine hochschulweite Befragung geplant, auf Grundlage der erstellten Nutzerprofile.“)

- Analyse der Kommunikationsstrukturen (*„Was einerseits für uns sehr wichtig ist: Im Rahmen des CM-Prozesses zu schauen, was die einzelnen Abteilungen so machen, wo funktioniert die Kommunikation noch nicht richtig - und an diesen Stellen versuchen wir, ganz gezielt Schnittstellenwirkung zu erzielen“)*)

Intervention

- Durchführung eines EduChallenge Workshops (*„Was ich auf jeden Fall plane, ist für die Projektmitarbeiter diese Simulation selber durchspielen und dann das vor dem Hintergrund unserer konkreten Situation hier reflektieren.“)*)
- Fokussierung auf bestimmte Zielgruppen (*„die Förderer fördern, das habe ich umgesetzt, indem ich denen stärker den Backup gebe in der Hochschulöffentlichkeit und in der hochschulpolitischen Verankerung. Die werden stärker noch herausgestellt, mit Schwerpunktartikel in internen Informationsheftchen und -broschüren.“)*)
- verstärkte Kommunikationsaktivitäten (*„also da hab ich dann tatsächlich in der Woche danach viel telefoniert und hatte viele Termine vor Ort, wo ich gedacht habe, die hast du eigentlich lange nicht gesprochen oder noch gar nicht und müsstest jetzt doch mal.“)*)

Reflexion

- Reflexionen im Team *„Wir haben uns zusammen mit den anderen Mitarbeitern, die in dem Projekt beschäftigt sind, dezidiert hingesetzt und haben zunächst auch einmal versucht, die verschiedenen uns zur Verfügung stehenden Massnahmen zu enumerieren und dann auch dahingehend zu überprüfen, ob denn diese Massnahmen für bestimmte Organisationseinheiten bzw. natürlich auch für bestimmte Personen anwendbar sind und wenn ja, welche für wen genau“*
- Reflexion von Handlungsalternativen (*„Also z.B. bei vorbestimmten Entscheidungen setzt man sich zusammen und überlegt, wie man vorgehen kann, mit welcher Strategie.“)*

5.6.3 Transferhürden

Forschungsfrage 10: Welche Faktoren behindern den Lerntransfer in die organisatorische Praxis?

Die Teilnehmer nannten eine Vielzahl an Faktoren, welche die Umsetzung ihrer Erkenntnisse in den Arbeitskontext behindern.

- Komplexität hinsichtlich der Anwendung der Konzepte (*„Ich habe sogar versucht, so ein Schaubild zu malen für den Standort, wo die Player mal abgebildet sind und versucht mit Pfeilen diese Beziehungen zu skizzieren, aber ehrlich gesagt, habe ich aufgegeben, weil es einfach sehr, sehr viele Player sind und das Schaubild sehr unübersichtlich wurde, weil sehr viele Linien sich geballt haben“*),
- Komplexität der eigenen Organisationssituation im Vergleich zur Simulationserfahrung (*„dass ich die Simulation nicht konkret auf die Situation hier in [...] anwenden kann. Die Universität mit ihrer Struktur, wie es da geschildert wird, das es im Prinzip nur um eine Fakultät geht, das ist die einfachste Variante und diese ganze Struktur und die ökonomisch geführte Universität, was hier in xy auch nicht zutrifft, das sind alles Rahmenbedingungen, die so nicht zutreffen“*),
- Geringer strategischer Handlungsspielraum aufgrund der eigenen Position (*„Also ich glaube, da sind uns an der Stelle in gewisser Weise die Hände gebunden, da wir hier an der Uni [...] auf keinen Fall einen top-down-Ansatz verfolgen können, auch seitens der Rektorats ist es nicht so gewollt. Insofern konnten wir die Umsetzungsstrategie dahingehend natürlich nicht verändern. Das ist schon eine feste Umweltbedingung oder Umfeldbedingung, die nicht variabel ist“*, *„Also diese strategischen Entscheidungen, da sind wir nicht an der richtigen Stelle, das wir das entscheiden können“*),
- Bedenken bezüglich der Wirkung von riskanten Interventionen (*„Also es wäre natürlich auch schön, wenn man mal die Wirkung alternativer Interventionsmechanismen bzw. -massnahmen dort ausprobieren könnte, aber [...] diese Entscheidung ist ja in der Regel dann nicht im Rahmen von so einer flexiblen Planung oder so was revidierbar, sondern die ist dann einmal getroffen und schlecht veränderbar“*),
- Abstraktheit der Konzepte (*„Hinsichtlich der verschiedenen Widerstände, das war an der Stelle, wie wir sie jetzt im Workshop behandelt haben, vielleicht etwas abstrakt und bedarf dann natürlich einer tieferen Analyse bzw. einer Ausdifferenzierung im normalen Arbeitsumfeld“*),
- Skepsis an der Wirkung der Massnahmen (*„Zum einen neue Massnahmen, wo ich jedoch auch skeptisch bin, ob das so gerne genommen wird, also zum Beispiel dieses Dinner am Abend. Das könnte ich mir schwer vorstellen, dass da ein Dekan wirklich bereit ist, mit mir essen zu gehen“*),
- Zeitknappheit (*„manche Sachen sind eben einfach so langwierig, dass ich darauf gerne verzichten will, oder sie sind eben relativ aufwendig oder zu aufwendig für das, was wir mit unserer Personaldecke überhaupt machen können. Es sind eher so praktische Einschränkungen, gar nicht auf einer Theorie-Ebene“*),
- Priorität des Tagesgeschäftes (*„Nach dem Workshop im Januar war es hier halt wirklich täglich alles sehr eng und wir haben auch Interviews geführt innerhalb der Hochschule und ich denke, es waren zeitliche Gründe“*),

- Mangelnde Unterstützung durch die Hochschulleitung (*„Und da wurde eigentlich der Unterstützungsbedarf, der da definiert wurde, nicht aufgegriffen, sondern auf das Zeitmanagement hingewiesen. Aber das bleibt dann so stehen, dass der Eindruck entsteht, dass wenn Probleme aufgeworfen werden, oder wenn's ans Eingemachte geht, dann wird die Diskussion abgewürgt“*).

5.7 Fazit

Ziel der durchgeführten und evaluierten Massnahme zur Kompetenzentwicklung von Change Agents an Hochschulen war es, die Teilnehmer auf die Bewältigung zentraler Herausforderungen in Veränderungsprozessen in ihrem Gestaltungsumfeld vorzubereiten. Im Fokus ging es um eine Sensibilisierung auf mögliche Schwierigkeiten, aber auch um die Reflexion über Handlungsmöglichkeiten und Gestaltungsoptionen.

Veränderungsprozesse benötigen Zeit, insofern wäre angesichts des umfassenden Gestaltungsauftrags der Teilnehmer eine schnelle Wirkung der Massnahme unrealistisch und unglaubwürdig. Dennoch hat die Massnahme viele Spuren auf mehr oder weniger nachhaltige Wirkungen hinterlassen.

Lernen - so auch die Entwicklung auf Change Management Kompetenzen - erfordert herausfordernde Lehrimpulse. Der Workshop hat hier trotz der Hinweise auf punktuelle Verbesserungsmöglichkeiten bei den Teilnehmern wertvolle Denk- und Handlungsimpulse ausgelöst. Nachhaltiges Lernen erfordert jedoch auch einen Anwendungskontext, der die Chance bietet, die zunächst noch instabil aufgebauten Kompetenzen zu konsolidieren und in einem unterstützenden Rahmen flexibel zu erproben.

Auf die stabile Entwicklung von Kompetenzen gerichtetes Lernen erfordert das Zusammenwirken von herausfordernden Lernumgebungen, motivierten Lernenden und förderlichen Anwendungskontexten. Wir konnten nur einen Teil der Geschichte berichten - insofern führen unsere Antworten zu neuen Fragen ...

6 Datenerhebungsinstrumente

6.1 Fragebogen vor dem Workshop (FB_I)

8120134964

EduChallenge BMBF Workshop 

Liebe Teilnehmer am EduChallenge Forschungsworkshop,

Der folgende Fragebogen ist Teil eines Forschungsprojekts des Swiss Centre for Innovations an der Universität St.Gallen. In diesem Projekt untersuchen wir Kompetenzanforderungen an Change Agents in Hochschulen.

Im vorliegenden Fragebogen bitten wir Sie um die Einschätzung Ihrer Kenntnisse, Fertigkeiten und Einstellungen als Gestalter von Veränderungsprozessen, d.h. als "Change Agent" an Ihrer Hochschule.

Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt. Die Ergebnisse dienen uns lediglich zu Forschungszwecken und wir sind nicht an Einzelergebnissen, sondern an Ergebnissen von Gesamt- oder Teilstichproben der Befragung interessiert.

Bei Rückfragen können Sie sich gerne an Frau Ingrid Schönwald (eMail: ingrid.schoenwald@unisg.ch oder Tel. ++41 71 224 2634) wenden.

Bitte füllen Sie diesen Online-Fragebogen bis spätestens 24.01.2005 aus.
Die Beantwortung des Fragebogen nimmt ca. 10 Minuten in Anspruch.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit,
Prof. Dieter Euler
Universität St.Gallen

Zunächst einige Angaben zu Ihrer Person:

Name

Universität

Alter 25 - 35
 36 - 45
 46 - 55
 56 - 65

Ihre (vorrangige) Aufgabe an Ihrer Hochschule Mitglied der HS-Leitung
 Lehrender
 Projektleiter eLearning
 Projektmitarbeiter eLearning

Ihr fachdisziplinärer Hintergrund: Sozial-/ oder Geisteswissenschaften
 Natur-/ oder Ingenieurwissenschaften
 Interdisziplinärer Hintergrund

7273134962 **ische Erfahrung haben Sie als Change Agent bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen?**

- < 2 Jahre
- 2 - 5 Jahre
- > 5 Jahre

Wie schätzen Sie Ihr Wissen hinsichtlich theoretischer Konzepte über organisationale Veränderungen ein?

- Keine Kenntnisse
- Grundlegende Kenntnisse
- Fundierte Kenntnisse

=====

Für die Einschätzung folgender Items markieren Sie

- 1 für trifft gar nicht zu
- 2 für trifft kaum zu
- 3 für trifft eher nicht zu
- 4 für trifft eher zu
- 5 für trifft überwiegend zu
- 6 für trifft völlig zu

1. Am Anfang eines Veränderungsvorhabens setze ich mich mit der Aufgabenstellung umfassend auseinander und kann daraus realistische Ziele als Change Agent entwickeln.	1	2	3	4	5	6
	<input type="checkbox"/>					
2. Ich kann die zentralen Herausforderungen eines Veränderungsvorhabens identifizieren.	1	2	3	4	5	6
	<input type="checkbox"/>					
3. Ich kann die relevanten Informationen zur Ausgangssituation des Veränderungsvorhabens sammeln und bewerten.	1	2	3	4	5	6
	<input type="checkbox"/>					
4. Ich bin in der Lage, weitere Promotoren für das Veränderungsvorhaben zu gewinnen.	1	2	3	4	5	6
	<input type="checkbox"/>					
5. Ich analysiere, welche Ressourcen für die Realisierung des Veränderungsvorhabens zur Verfügung stehen und kann bei Bedarf weitere Ressourcen mobilisieren.	1	2	3	4	5	6
	<input type="checkbox"/>					
6. Ich kenne verschiedene Veränderungsstrategien und kann deren Vorteile und Einschränkungen beurteilen.	1	2	3	4	5	6
	<input type="checkbox"/>					
7. Ich bin der Meinung, dass die Erreichung des strategischen Veränderungsziels Vorrang vor den individuellen Interessen der Organisationsmitgliedern hat.	1	2	3	4	5	6
	<input type="checkbox"/>					
8. Ich kann für eine konkrete Veränderungsanforderung in der Organisation eine zielführende Veränderungsstrategie formulieren.	1	2	3	4	5	6
	<input type="checkbox"/>					

4935134964

23. Ich überlege mir oft, wie wir das Veränderungsprojekt besser umsetzen können.

1 2 3 4 5 6

24. Ich weiß, dass ich es schaffe, selbst problematischen Widerständlern die Vorteile des Projektes zu vermitteln.

1 2 3 4 5 6

25. Ich weiss, dass ich zu den Betroffenen des Veränderungsprojekts guten Kontakt halten kann, selbst in schwierigen Situationen.

1 2 3 4 5 6

26. Ich kann innovative Veränderungen auch gegenüber skeptischen Kollegen durchsetzen.

1 2 3 4 5 6

27. Selbst wenn mein Veränderungsvorhaben gestört wird, bin ich mir sicher, die notwendige Gelassenheit bewahren zu können.

1 2 3 4 5 6

28. Auch wenn ich mich noch so sehr für die Entwicklung der Betroffenen engagiere, weiß ich, dass ich nicht viel ausrichten kann.

1 2 3 4 5 6

29. Ich bin mir sicher, dass ich kreative Ideen entwickeln kann, mit denen ich ungünstige Projektstrukturen verändere.

1 2 3 4 5 6

30. Ich traue mir zu, die Lehrenden an meiner Hochschule für neue Projekte zu begeistern.

1 2 3 4 5 6

31. Ich bin mir sicher, dass ich auch mit den problematischen Akteuren im Veränderungsprojekt in guten Kontakt kommen kann, wenn ich mich darum bemühe.

1 2 3 4 5 6

Vom EduChallenge Workshop erwarte ich mir...

theoretische Fundierung zu Change Management- Konzepten

1 2 3 4 5 6

praktische Leitlinien für die Gestaltung von Veränderungsprozessen

1 2 3 4 5 6

Welche Herausforderung(en) empfinden Sie als besonders anspruchsvoll als Change Agent an Ihrer Hochschule?

VIELEN DANK!

6.2 Fragebogen nach dem Workshop (FB_2)

0668203588

EduChallenge BMBF Workshop

SCIL Swiss Centre for Innovations in Learning

Liebe Teilnehmer am EduChallenge Forschungsworkshop,

Im vorliegenden Fragebogen bitten wir Sie wiederum um die Einschätzung Ihrer Kenntnisse, Fertigkeiten und Einstellungen als Gestalter von Veränderungsprozessen, d.h. als "Change Agent" an Ihrer Hochschule.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit,
Prof. Dieter Euler
Universität St.Gallen

Angaben zu Ihrer Person:

Name

Für die Einschätzung folgender Items markieren Sie

- 1 für trifft gar nicht zu
- 2 für trifft kaum zu
- 3 für trifft eher nicht zu
- 4 für trifft eher zu
- 5 für trifft überwiegend zu
- 6 für trifft völlig zu

1. Am Anfang eines Veränderungsvorhabens setze ich mich mit der Aufgabenstellung umfassend auseinander und kann daraus realistische Ziele als Change Agent entwickeln.	1	2	3	4	5	6
	<input type="checkbox"/>					
2. Ich kann die zentralen Herausforderungen eines Veränderungsvorhabens identifizieren.	1	2	3	4	5	6
	<input type="checkbox"/>					
3. Ich kann die relevanten Informationen zur Ausgangssituation des Veränderungsvorhabens sammeln und bewerten.	1	2	3	4	5	6
	<input type="checkbox"/>					
4. Ich bin in der Lage, weitere Promotoren für das Veränderungsvorhaben zu gewinnen.	1	2	3	4	5	6
	<input type="checkbox"/>					
5. Ich analysiere, welche Ressourcen für die Realisierung des Veränderungsvorhabens zur Verfügung stehen und kann bei Bedarf weitere Ressourcen mobilisieren.	1	2	3	4	5	6
	<input type="checkbox"/>					
6. Ich kenne verschiedene Veränderungsstrategien und kann deren Vorteile und Einschränkungen beurteilen.	1	2	3	4	5	6
	<input type="checkbox"/>					
7. Ich bin der Meinung, dass die Erreichung des strategischen Veränderungsziels Vorrang vor den individuellen Interessen der Organisationsmitgliedern hat.	1	2	3	4	5	6
	<input type="checkbox"/>					
8. Ich kann für eine konkrete Veränderungsanforderung in der Organisation eine zielführende Veränderungsstrategie formulieren.	1	2	3	4	5	6
	<input type="checkbox"/>					

1150203585

- | | | | | | | |
|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 9. Ich kann wichtige Anspruchsgruppen eines Veränderungsvorhabens identifizieren und analysieren. | 1
<input type="checkbox"/> | 2
<input type="checkbox"/> | 3
<input type="checkbox"/> | 4
<input type="checkbox"/> | 5
<input type="checkbox"/> | 6
<input type="checkbox"/> |
| 10. Ich kann aus einer Veränderungsstrategie zentrale Handlungsschritte ableiten. | 1
<input type="checkbox"/> | 2
<input type="checkbox"/> | 3
<input type="checkbox"/> | 4
<input type="checkbox"/> | 5
<input type="checkbox"/> | 6
<input type="checkbox"/> |
| 11. Ich kann wichtige informelle Netzwerke einer Organisation identifizieren und in meiner Arbeit berücksichtigen. | 1
<input type="checkbox"/> | 2
<input type="checkbox"/> | 3
<input type="checkbox"/> | 4
<input type="checkbox"/> | 5
<input type="checkbox"/> | 6
<input type="checkbox"/> |
| 12. Ich kann Anzeichen von Veränderungsbereitschaft und Widerstandshaltungen unter den Betroffenen frühzeitig analysieren. | 1
<input type="checkbox"/> | 2
<input type="checkbox"/> | 3
<input type="checkbox"/> | 4
<input type="checkbox"/> | 5
<input type="checkbox"/> | 6
<input type="checkbox"/> |
| 13. Ich kann kulturelle Besonderheiten (z.B. Werte, Traditionen, Verhaltensprotokolle) einer Organisation analysieren. | 1
<input type="checkbox"/> | 2
<input type="checkbox"/> | 3
<input type="checkbox"/> | 4
<input type="checkbox"/> | 5
<input type="checkbox"/> | 6
<input type="checkbox"/> |
| 14. Ich kann aus einer Veränderungsstrategie geeignete Interventionen zur Umsetzung dieser Strategie ableiten. | 1
<input type="checkbox"/> | 2
<input type="checkbox"/> | 3
<input type="checkbox"/> | 4
<input type="checkbox"/> | 5
<input type="checkbox"/> | 6
<input type="checkbox"/> |
| 15. Ich erarbeite mit meinem Team konkrete Lösungsvorschläge, um das Veränderungsvorhaben umzusetzen. | 1
<input type="checkbox"/> | 2
<input type="checkbox"/> | 3
<input type="checkbox"/> | 4
<input type="checkbox"/> | 5
<input type="checkbox"/> | 6
<input type="checkbox"/> |
| 16. Ich kann angemessene Interventionen zum Umgang mit Widerstand finden. | 1
<input type="checkbox"/> | 2
<input type="checkbox"/> | 3
<input type="checkbox"/> | 4
<input type="checkbox"/> | 5
<input type="checkbox"/> | 6
<input type="checkbox"/> |
| 17. Ich kann die Wirkung einer Intervention in Abhängigkeit von den gegebenen Faktoren realistisch abschätzen. | 1
<input type="checkbox"/> | 2
<input type="checkbox"/> | 3
<input type="checkbox"/> | 4
<input type="checkbox"/> | 5
<input type="checkbox"/> | 6
<input type="checkbox"/> |
| 18. Ich kann auch mit unvorhergesehenen Ereignissen im Veränderungsprozess gut umgehen. | 1
<input type="checkbox"/> | 2
<input type="checkbox"/> | 3
<input type="checkbox"/> | 4
<input type="checkbox"/> | 5
<input type="checkbox"/> | 6
<input type="checkbox"/> |
| 19. Ich hinterfrage regelmässig die Auswahl der Lösungsvorschläge und Interventionen im Hinblick auf die Ziele und die Strategie des Veränderungsvorhabens. | 1
<input type="checkbox"/> | 2
<input type="checkbox"/> | 3
<input type="checkbox"/> | 4
<input type="checkbox"/> | 5
<input type="checkbox"/> | 6
<input type="checkbox"/> |
| 20. Ich analysiere den Einfluss einzelner Interventionen auf die Akteure und Betroffenen des Veränderungsvorhabens. | 1
<input type="checkbox"/> | 2
<input type="checkbox"/> | 3
<input type="checkbox"/> | 4
<input type="checkbox"/> | 5
<input type="checkbox"/> | 6
<input type="checkbox"/> |
| 21. Wir reflektieren häufig im Team den Veränderungsprozess und nutzen unsere Erfahrungen für das weitere Vorgehen. | 1
<input type="checkbox"/> | 2
<input type="checkbox"/> | 3
<input type="checkbox"/> | 4
<input type="checkbox"/> | 5
<input type="checkbox"/> | 6
<input type="checkbox"/> |
| 22. Ich analysiere die Entwicklung des Veränderungsprozesses fortlaufend und nehme bei Bedarf entsprechende Strategieanpassungen vor. | 1
<input type="checkbox"/> | 2
<input type="checkbox"/> | 3
<input type="checkbox"/> | 4
<input type="checkbox"/> | 5
<input type="checkbox"/> | 6
<input type="checkbox"/> |

4283203585

23. Ich überlege mir oft, wie wir das Veränderungsprojekt besser umsetzen können.

1 2 3 4 5 6

Wie wichtig schätzen Sie die einzelnen Workshopelemente für Ihren Lernerfolg ein?

Simulation

1 2 3 4 5 6

Debriefings

1 2 3 4 5 6

Informelle Gespräche

1 2 3 4 5 6

Erwartungen an EduChallenge

25. Das Seminar hat meine Erwartungen erfüllt.

1 2 3 4 5 6

Welche Erwartungen hat das Seminar nicht erfüllt?

Was hat Ihnen an diesem Seminar am besten gefallen?

Welche Anregungen haben Sie für die Gestaltung des Seminars?

VIELEN DANK!

6.3 Reflexionsbogen I (RB_I)



EduChallenge BMBF Workshop Reflexionsbogen 1

Name: _____

1) Welche Aspekte bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen waren neu für Sie?

2) Welche Erkenntnisse nehmen Sie ...

a. ... aus der Simulation mit?

b. ... aus dem Debriefing mit?

3) Was haben Sie vermisst?

6.4 Reflexionsbogen 2 (RB_2)



EduChallenge BMBF Workshop Reflexionsbogen 2

Name: _____

1) Welche Erkenntnisse nehmen Sie für Ihre Aufgabe im BMBF Projekt aus diesem Workshop mit?

2) Wie möchten Sie Ihre Erkenntnisse in Ihrer Organisation umsetzen?

3) Welche Herausforderung(en) sehen Sie als besonders anspruchsvoll als Change Agent in Ihrer Hochschule?

6.5 Transferaufgaben

- Welche formellen/ informellen Netzwerke bestehen an Ihrer Hochschule? Wie können Sie diese Netzwerke für die Integration von eLearning nutzen?
- Wie können Sie die kulturellen Besonderheiten Ihrer Hochschule in Ihrem Vorgehen berücksichtigen?
- Welche Formen von Widerstand gegenüber eLearning bestehen an Ihrer Hochschulen? Welche Interventionen könnten Sie beim Umgang damit einsetzen?

6.6 Leitfragen für Transferinterview

1. Welche Rolle/ Aufgaben haben Sie innerhalb des BMBF-Projektes an Ihrer Hochschule?
2. Welche Erkenntnisse haben Sie, im Nachhinein betrachtet, aus dem EduChallenge Workshop für Ihre Arbeit mitgenommen?
3. Welche theoretischen Konzepte, die Sie während des Workshops kennengelernt oder vertieft haben, besonders hilfreich für Ihre Arbeit? (Welche Konzepte können Sie nicht umsetzen?)
4. Welche Aspekte haben Sie bisher konkret in Ihrer Arbeit umgesetzt?
 - hinsichtlich der strategischen Ausrichtung
 - hinsichtlich der Analyse
 - hinsichtlich von Interventionen?
 - hinsichtlich der Zusammenarbeit mit anderen Verantwortlichen für eLearning?
 - hinsichtlich der Reflexion über den Veränderungsprozesses?
5. Gibt es Aspekte, die Sie umsetzen wollten, aber noch nicht dazugekommen sind?
6. Was hält Sie von einer Umsetzung Ihrer Erkenntnisse ab?
7. Wenn Sie auf den bisherigen Projektverlauf zurückblicken: Was sind Dinge, auf die Sie besonders stolz sind, und was sind Dinge, die Sie - im Nachhinein betrachtet anders gemacht hätten?
8. Welche Art von Unterstützung würde Sie sich an z.B. von der Hochschulleitung, vom Programmträger, von Teamkollegen wünschen?

7 Strukturierte Rohdaten der Ergebnisse

7.1 Zufriedenheit

7.1.1 Erwartungserfüllung

Datenbasis:

Item mit Antwortvorgaben in FB_2: „Das Seminar hat meine Erwartungen erfüllt“

Skala	1	2	3	4	5	6
#	0	0	0	5	9	5

(Skalierung: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft kaum zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft überwiegend zu, 6 = trifft völlig zu)

7.1.2 Nicht erfüllte Erwartungen

Datenbasis:

Item mit offener Beantwortung in FB_2: „Welche Erwartungen hat das Seminar nicht erfüllt?“

Transferhilfen für den eigenen Kontext

- „Die konkrete Umsetzung auf die eigene Situation“
- „Ich hätte mir vor der ersten Simulation eine kurze Analyse meiner eigenen Situation im Change Management gewünscht“
- „Austausch über nicht simulationsbezogene Erfahrungen“

Vertiefungen

- „Inhaltliche Gestaltung der Interventionen, d.h. mit welchen Argumenten muss ich überzeugen!“
- „Wissen über konkrete Interventionsmassnahmen“

Theoretische Fundierung

- „Theoretischer Rahmen sollte noch nachgereicht werden (soweit möglich), ich hatte den Eindruck, die Tricks + Kniffe in der Praxis schon deutlich besser zu kennen als die übrigen Teilnehmenden (ist das ggf. abhängig von der Projekterfahrung?“
- „Tieferegehende Theorien oder entsprechende Hinweise wären noch hilfreicher“

Best-Practice aus der Praxis

- *„Leider konnten keine Erfahrungen aus erfolgreichen Veränderungsprojekten dargestellt werden. Spannend wären z.B. Erfahrungen aus Schweizer Projekten gewesen“*

Sonstige

- *„teilweise schwierig die Simulation auf externe Einflüsse einzustellen, diese machen zumindest im Umstrukturierungsprozess der Fakultät einen erheblichen Teil der Faktoren aus.“*

7.1.3 Besonders positiv beurteilte Workshopelemente

Datenbasis:

Item mit offener Beantwortung in FB_2: „Was hat Ihnen an diesem Seminar am besten gefallen?“

Methodik

- *„Erfahrungsaustausch, Struktur, Moderation, Atmosphäre“*
- *„Die Reflexion über die Spielphasen, der Austausch mit anderen“*
- *„Der Methoden-Mix, die professionelle Gestaltung, der perfekte Rahmen“*
- *„Kombination aus Theorie & Praxis“*
- *„Zeitmanagement“*
- *„Gute Leitung“*
- *„gute Kombination aus Information, Aktion, Plenums- und Gruppenarbeit, Hypothesen an der Simulation testen zu können“*
- *„Simulation, Debriefings, Verpflegung“*

Organisation

- *„Gute Planung u. Catering“*

Simulation

- *„Die Simulation, schliesslich waren wir 1. Platz“*
- *„Entscheidungen in Gruppe zu reflektieren und zu diskutieren“*
- *„Umgang mit der Simulationssoftware“*
- *„Simulation testen“*
- *„Die Simulation im Team hat viel Spass gemacht => Spieltrieb“*
- *„Simulation“*

- *„Die Simulation hatte hingegen eher einen spielerischen Charakter. Ich fand sie aber interessant, um Interventionsmethoden mal ausgiebig testen zu können.“*

Debriefing

- *„Die Debriefings, da sie meine Erfahrungen etwas mehr theoretisch untermauert haben und ein paar neue Anregungen gegeben haben“*
- *„Debriefing 1“*
- *„Debriefings“*
- *„Debriefings und Randgespräche“*

Inhaltliche Schwerpunkte

- *„Das Aufzeigen der Interventionsmassnahmen und ihre Wirkung“*
- *„Darstellung der Dynamiken, spielerischer Umgang“*
- *„hoher Grad an Input (effektiv)“*
- *„Wertvoller Input“*

Informeller Austausch

- *„Informelle Austauschmöglichkeiten mit den KollegInnen aus den anderen BMBF-Projekten“*

7.1.4 Gestaltungsanregungen

Datenbasis:

Item mit offener Beantwortung in FB_2: „Welche Anregungen haben Sie für die Gestaltung des Seminars?“

Organisatorische und Methodische Gestaltung

- *„Ich könnte mir vorstellen, dass man ein solches Seminar auch eLearning unterstützt durchführen könnte. Ersparnis langer Anfahrt und Möglichkeit des Einbezugs ganzer Projektteams“*
- *„Ggf. mehr Information vorab über zeitliche und inhaltliche Involviertheit/Aufwand“*
- *„Interessant wäre ein „Blended-Learning-Ansatz“ der Simulation mit der Realität zu erreichen/ aufzubauen“*
- *„Stärkere Einbindung der Erfahrung der Teilnehmer – durchaus in ein theoretisches Konzept“*
- *„Mehr Zeit“*
- *„Zweiter Teil (z.B. 2. Tag) für die Übertragung auf die eigene Institution.“*

- *„In der 2. Simulation veränderte Bedingungen schaffen“*
- *„Einführung in die Simulation, d.h. den Fall etc. noch im Plenum, da so viel Zeit verloren geht, bis der Fall erarbeitet ist und Verständnis für das Problem bei allen geklärt ist.“*
- *„vor der ersten Simulation eine kurze Analyse meiner eigenen Situation im Change Management“*

Inhaltliche Fokussierung

- *„Mir hat ein Prozessschritt gefehlt und zwar meine Auftragsklärung im Gespräch mit Auftraggeber und Betroffenen“*

Forschungsdesign

- *„Nicht konkret für die Gestaltung des Seminars, aber vielleicht eine Begleitung bzw. ein weiteres Seminar in ca. 2 Jahren, um den Erfolg/Misserfolg der Veränderungsprozesse zu messen und daraus Empfehlungen / Ergebnisse abzuleiten“*
- *„War eigentlich alles ausgewogen bis auf das anonyme ausfüllen der Erhebungsinstrumente - die fehlende Anonymität beim Ausfüllen von Erhebungsinstrumenten hat mich leicht schockiert“*

Simulationsdesign

- *„Anforderungsaspekte der Enduser stärker einbeziehen“*

7.2 Lernerfolg

7.2.1 Veränderung der Kompetenzeinschätzung

Item	v_1	v_2	v_3	v_4	v_5	v_6	v_7	v_8	v_9	v_10	v_11	v_12	v_13	v_14	v_15	v_16	v_17	v_18	v_19	v_20	v_21	v_22	v_23
	0.28	0.17	-0.11	0.33	0.28	0.78	-0.39	0.11	0.06	0.17	-0.11	0.56	-0.50	0.50	0.67	0.44	-0.44	0.11	0.33	-0.11	0.67	-0.56	1.39

v_1	Am Anfang eines Veränderungsvorhabens setze ich mich mit der Aufgabenstellung umfassend auseinander und kann daraus realistische Ziele als Change Agent entwickeln.
v_2	Ich kann die zentralen Herausforderungen eines Veränderungsvorhabens identifizieren.
v_3	Ich kann die relevanten Informationen zur Ausgangssituation des Veränderungsvorhabens sammeln und bewerten.
v_4	Ich bin in der Lage, weitere Promotoren für das Veränderungsvorhaben zu gewinnen.
v_5	Ich analysiere, welche Ressourcen für die Realisierung des Veränderungsvorhabens zur Verfügung stehen und kann bei Bedarf weitere Ressourcen mobilisieren.
v_6	Ich kenne verschiedene Veränderungsstrategien und kann deren Vorteile und Einschränkungen beurteilen.
v_7	Ich bin der Meinung, dass die Erreichung des strategischen Veränderungsziels Vorrang vor den individuellen Interessen der Organisationsmitgliedern hat. (= normative Basis der eigenen Veränderungsstrategie)
v_8	Ich kann für eine konkrete Veränderungsanforderung in der Organisation eine zielführende Veränderungsstrategie formulieren.
v_9	Ich kann wichtige Anspruchsgruppen eines Veränderungsvorhabens identifizieren und analysieren.
v_10	Ich kann aus einer Veränderungsstrategie zentrale Handlungsschritte ableiten.
v_11	Ich kann wichtige informelle Netzwerke einer Organisation identifizieren und in meiner Arbeit berücksichtigen.
v_12	Ich kann Anzeichen von Veränderungsbereitschaft und Widerstandshaltungen unter den Betroffenen frühzeitig analysieren.
v_13	Ich kann kulturelle Besonderheiten (z.B. Werte, Traditionen, Verhaltensprotokolle) einer Organisation analysieren.
v_14	Ich kann aus einer Veränderungsstrategie geeignete Interventionen zur Umsetzung dieser Strategie ableiten.
v_15	Ich erarbeite mit meinem Team konkrete Lösungsvorschläge, um das Veränderungsvorhaben umzusetzen.
v_16	Ich kann angemessene Interventionen zum Umgang mit Widerstand finden.
v_17	Ich kann die Wirkung einer Intervention in Abhängigkeit von den gegebenen Faktoren realistisch abschätzen.
v_18	Ich kann auch mit unvorhergesehenen Ereignissen im Veränderungsprozess gut umgehen.
v_19	Ich hinterfrage regelmässig die Auswahl der Lösungsvorschläge und Interventionen im Hinblick auf die Ziele und die Strategie des

	Veränderungsvorhabens.
v_20	Ich analysiere den Einfluss einzelner Interventionen auf die Akteure und Betroffenen des Veränderungsvorhabens.
v_21	Wir reflektieren häufig im Team den Veränderungsprozess und nutzen unsere Erfahrungen für das weitere Vorgehen.
v_22	Ich analysiere die Entwicklung des Veränderungsprozesses fortlaufend und nehme bei Bedarf entsprechende Strategieveränderungen vor.
v_23	Ich überlege mir oft, wie wir das Veränderungsprojekt besser umsetzen können.

7.2.2 Wahrgenommene Herausforderungen als Change Agent vor dem Workshop

Datenbasis:

Item mit offener Beantwortung in FB_1: „Welche Herausforderung(en) empfinden Sie als besonders anspruchsvoll als Change Agent an Ihrer Hochschule?“

Problemdefinition

- *„Diffuse Zielvorgaben“*

Strategieentwicklung

- *„die Entwicklung einer Strategie, welche den Status quo der Hochschule nicht unberücksichtigt lässt.“*
- *„Die Entwicklung und Umsetzung einer e-Learning Strategie, die von einem Grossteil der Mitglieder der Hochschule getragen wird“*

Diagnose

- *„Heterogenität und Anzahl der Interessensgruppen, fehlende Transparenz über die verschiedenen Gruppen.“*
- *„Identifikation von Akteursgruppen“*
- *„Diagnostik meist auf Grundlage von Aussagen einzelner Personen (meist die, die am lautesten schreien)“*

Interventionen

- *„Viable Wege zu finden, in denen auch die sozio-kulturellen Vorstellungen und Werte der einzelnen Disziplinen berücksichtigt werden können.“*
- *„Die Leitungsebene zu Commitments zu verpflichten“*
- *„Ein adäquater Informationsfluss innerhalb einer so grossen Institution wie der Universität Hamburg.“*

Umgang mit Heterogenität

- *„Unterschiedlichen Fachkulturen mit unterschiedlichen Lehr- und Lernkulturen“*
- *„Unterschiedliche Begriffe von eLearning und Auffassungen von dessen Potential für Lehre und Organisation interner Strukturen (...)“*
- *„Interdisziplinarität bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen, Zusammenarbeit Verwaltung - Wissenschaft unter Berücksichtigung individueller Befindlichkeiten“*

Kultureller Wandel

- *„Dass die Freiheit von Forschung und Lehre nicht immer das höchste Ziel sein kann und darf (...)“*

Akzeptanzschaffung

- *„Akzeptanz schaffen bei den Lehrenden und der HS-Leitung für das Thema e-Learning. Umsetzung des Projekts Koop and der HFBK angesichts fehlender Ressourcen im Bereich IT“*
- *„Umgang mit Reaktanz“*
- *„Mitarbeiter/Kollegen von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit des Veränderungsprozesses zu überzeugen.“*

Organisatorische Rahmenbedingungen.

- *„Kaum IT vorhanden, knapp 1000 Studenten stehen 7 Computer zur Verfügung. Von ca. 350 Lehrkräften an der Hochschule waren zu Beginn meiner Tätigkeit vor 4 Monaten in der Verwaltung und dem Präsidium (...)“*
- *„Ich bin nicht nur an einer Hochschule tätig, sondern für die fünf öffentlichen Hochschulen Hamburgs – Das sind noch komplexere Strukturen und Interaktionen bei Veränderungsprozessen.“*
- *„Zusammenführung akademischer Verwaltung und Lehre, Externe Ansprüche an das Studium/Lehre im Widerspruch zu internem Aufbau des Studiums, ökonomische Sachzwänge“*

Komplexität

- *„Einflussnahme mit Projekten wie unserem derzeitigen eLearning-Integrationsvorhaben auf zentral gesteuerte Prozesse der Personal- und Organisationsentwicklung (...)“*
- *„Die Verknüpfung der Teilprojekte und das Gesamtziel im Auge zu behalten! Die Betroffenen des Veränderungsprozesses nicht zu verunsichern.“*

7.2.3 Wahrgenommene Herausforderungen als Change Agent nach dem Workshop

Datenbasis:

Item mit offener Beantwortung in RB_2: „Welche Herausforderung(en) empfinden Sie als besonders anspruchsvoll als Change Agent an Ihrer Hochschule?“

Strategiebildung

- *„Verzahnung von Change Management und künftig auch technischer Implementierung“*
- *„Untere Funktion ist ja eine hochschulübergreifende, also haben wir noch mehr unterschiedliche Ziele.“*

Diagnose

- *„Möglichst objektive Erhebung von Anforderungen.“*
- *„Die graue Masse von Nicht-Nutzern zu strukturieren und eine kritische Masse an Nutzern zu erreichen.“*
- *„Durchblicken von Strukturen u. Nutzung dieser „richtigen“ Antworten auf die geäußerten Bedarfe haben lenkwickeln.“*

Umgang mit Widerstand

- *„Individuelle Widerstände zu bearbeiten und geeignete Massnahmen zu identifizieren, die zur Überwindung der Widerstände geeignet sind.“*
- *„Aufdecken von verdeckten Widerständen“*
- *„Der Widerstand mit den Innovationsresistenten Mitgliedern der Organisation.“*
- *„Personen mit Ängsten+ Widerständen einzubeziehen und zu überzeugen“*
- *„Die Hochschule ist im Umbruch, die Art des Umbruchs verursacht grossen Widerstand gegenüber jeder Art von zusätzlicher Veränderung“*

Rahmenbedingung

- *„Technisch notwendige Ausstattung (Computer, Software) anzuschaffen (kein Geld da) „*
- *„Die Einstiegshemmschwelle für die Benutzung multimedialer Software und zur Erstellung von multimedialen Präsentationen so niedrig zu halten, dass die Mehrzahl der Professoren sich überhaupt dem Thema E-Learning im musikalischen Bereich widmen können“*
- *„Computerfeindlichkeit abbauen, nur ca. die Hälfte der Professoren hat eine Emailadresse, von denen aber viele nur selten ihre Emails prüfen“*

Kultur

- *„Die disziplinären Kulturen konsensfähig zu machen“*
- *„Klima für Innovation schaffen“*
- *„Organisationskulturen, informelle Netzwerke (bzw. auch fehlende Vernetzung) – alles ist noch ein Stück komplexer und grösser dimensioniert“*

Prozessgestaltung

- *„Veränderung lang etablierter Strukturen als relativ ‚neuer‘ Mensch in dieser Organisation => „defreezing“*
- *„Wecken und Aufrechterhalten von Interesse“*
- *„Alte Strukturen aufbrechen“*
- *„Ergebnissicherung und Verstetigung der Prozesse in den verschiedenen Initiativen“*

Komplexität

- *„Komplexität & Offenheit des Projekts u. Ausmass der Zielerreichung koordinieren: Balance zwischen Aktionismus/ Entscheidung unter Unsicherheit und Strategischer Massnahmenplanung“*
- *„Sehe in der eigentlichen Umsetzung wenige „Probleme“; eher in den allg. strukturellen Umstellungsprozessen (Gleichzeitigkeit von Fusion, Umstellung der Studienordnung, Einführung Lernmanagementsysteme, Streiks..) „*

Politische Dimension (informelle Netzwerke, Promotoren)

- *„Den Kanzler überzeugen, dass E-Learning wichtig ist für die Zukunft der Hochschule und bessere, dauerhaftere personelle Ressourcen braucht.“*
- *„Nutzung von informellen Netzwerken“*
- *„Gewinnen von Promotoren in den Fachbereichen“*
- *„Die Dekanate zum Commitment zu bewegen“*

Klärung der eigenen Rolle

- *„Meine Rolle als CA u.a. transparent machen, dass es nicht um „Besserwissen“ geht, sondern konstruktive Veränderung“*
- *„sich nicht für Interessen andererer (z.B. Entlastungs BA-/MA) instrumentalisieren zu lassen“*

7.3 Lernprozess

7.3.1 Neue Aspekte bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen

Datenbasis:

Item mit offener Beantwortung in RB_1: „Welche Aspekte bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen waren neu für Sie?“

Bewusstmachen und Systematisierung von impliziten Wissen

- *„Wirklich neu eher wenig. Interessant war aber die Prioritätensetzung (z.B. in Bezug auf informelle Netzwerke) und generell sich über die typischen Probleme auszutauschen.“*
- *„eigentlich kein [neuer Aspekt], nur was neu war ist die Systematisierung und damit der Zusammenhang zwischen den Aspekten“*
- *„Grundsätzlich keine neuen Aspekte, aber guter systematischer Überblick über Strategien, Interventionen und Fehler“*
- *„Im Prinzip war alles bekannt, aber aktuell nicht mehr bewusst, wie z.B. die „Gatekeeper“ und das Durchführen einer wirklich weitreichenden Diagnose der Organisationsstruktur der je vorliegenden Zielgruppe“*
- *„Ich habe Kategorien bekommen für Vorgänge, die ich gekannt habe und kann diese jetzt eher systematisch einsetzen als intuitiv“*
- *„Gut die Roger-Kategorien wieder ins Gedächtnis zu rufen“*
- *„alle Phänomene waren aus der eigenen Praxis bekannt, neu war z.T. die Terminologie bzw. Systematisierung“*
- *„viele systematisierende Hinweise“*
- *„neu waren die im Prinzip nicht, aber die systematischen/reflektive Auseinandersetzung mit einzelnen Schritten im Veränderungsprozesse war sehr hilfreich; Speziell die potentiellen Fallen“*

Strategiebildung

- *„Frage der Strategie und strategischen Zielsetzung steht im Vordergrund. Zu transportierende Inhalte treten eher in den Hintergrund. Zentrale Frage: Wie erreiche ich die Key Player und wie binde ich ihr Interesse ein?“*
- *„Dass die Strategie in Abhängigkeit der Diagnose konsequent bestimmt werden sollte. Allerdings ein Plan nicht immer genauso durchgeführt werden kann, wie er einmal aufgestellt wurde, sondern auch angepasst werden muss.“*

Analyse

- *„Grundsätzlich, dass die Innovationstypen (Rogers) nicht veränderbar/ durchlässig sind. Würde davon ausgehen, dass wenn sich z.B. die Kultur innerhalb einer Organisationsstruktur ändert, könnten sich auch die Akteure in Bezug auf ihre Adaptionfähigkeit ändern.“*

Interventionen

- *„die Effekte der verschiedenen Instrumente, d.h. auch deren Wechselwirkungen“*

- „einige Interventionsmethoden z.B. Sandwich Auswirkungen auch ... u. negativ wenn falsche Interventionen gewählt werden“
- „Die Bandbreite der Interventionsmöglichkeiten“
- „Die Ausgestaltung der unterschiedlichen Initiativen und deren konkrete Auswirkungen“
- „Die Liste der Interventionsmöglichkeiten hatte einige neue/ verschüttete Aspekte“

Sonstige inhaltliche Aspekte

- „Die ‚Türöffner‘-Rolle zu beachten.“
- „Die starke Wirkung der kulturellen Dimension“
- „vier Kompetenzbereiche von Change Agents“

7.3.2 Beurteilung der Lernphasen

Datenbasis:

Item mit Antwortvorgaben in FB_2: „Wie wichtig schätzen Sie die einzelnen Workshopelemente für Ihren Lernerfolg ein“

	Simulation	Debriefing	Informelle Gespräche
# 1	0	0	0
# 2	0	0	0
# 3	4	0	4
# 4	5	5	5
# 5	8	11	10
# 6	2	3	0
MW	4.42	4.89	4.32

(Skalierung: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft kaum zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft überwiegend zu, 6 = trifft völlig zu)

7.3.3 Strategiebildung und -umsetzung in der Simulation

Datenbasis:

Logfiles der beiden Simulationsdurchläufe von vier Gruppen

Strategiebildung

1. Durchlauf	2. Durchlauf
<p>1. Informationsbeschaffung, Bestandsaufnahme, IST-Analyse auf allen Ebenen, bei allen Personen des GSM (Profiling)</p> <p>2. Auf der Basis Entwicklung von strategischen Ansatzpunkten: einerseits ein top-down Vorgehen, andererseits ein bottom-up Vorgehen, um die gemeinsame Schnittmenge bei den beteiligten Personen/Gruppen zu finden, die das erfolgreiche Implementieren von AcadQual zu ermöglichen</p>	<p>Zielstrategie: nachhaltige Einführung von AcadQual</p> <p>Vorgehensstrategie grundsätzlich: Kombination aus bottom up und top down</p> <p>a) Diagnose der Organisation auf allen Ebenen (formell/ informell): b) Identifikation der Gatekeeper und Promotoren c) Strahlungseffekte der Personen erzeugen und unterstützen (über Mitarbeiterenebene die Leitungsebene erreichen) d) in die Breite gehen e) über die Mitarbeiter die Leitungsebene überzeugen</p>
<p>Strategy set up > Bottown up müsste implementiert werden:</p> <p>1. Informationen über GSM Mitglieder sammeln; Netzwerke, Persönlichkeiten, Commitees, Schlüsselpersonen 2. Personen, die die Einführung des AcadQual begleiten im GSM bekannt machen 3.1 Informationsveranstaltungen durchzuführen zu AcadQual mit den Schlüsselpersonen und Commitees / top down --> Wunschscenarien mit AquaQual in Uebereinstimmung bringen (iterativer Prozess)</p>	<p>(1) breite Informationsbasis erzeugen (2) formelle vs. informelle Netzwerke eruieren --> Rollenstruktur identifizieren (3) formalen handlungsrahmen generieren, d.h. die formelle Bereitschaft von deJong versuchen zu bekommen (4) persoenliche Kontaktaufnahmen herstellen zur „kritischen Masse“ --> awareness aufbauen (5) moeglichst viele der kritischen Masse einen Schritt weiterbringen</p>

<p>3.2 Informationsveranstaltungen durchführen mit den Team des GSM (iterativer Prozess)</p> <p>4. Evaluierung von Vorbedingungen (Ressourcen, Wissen zur Implementierung etc.)</p> <p>5. Testphase und Schulung</p> <p>6. Implementierung</p>	
<p>Agenda Setting</p> <p>Stärken der Interessierten und Identifikation der Bedenkenträger</p> <p>Status quo im Netzwerk identifizieren</p> <p>Differenzierte Massnahmen für Binnenstruktur (Interessierte einbinden)</p>	<p>Zielstrategien</p> <p>Ueber Promotoren die Masse zu gewinnen</p> <p>Umsetzungsstrategien</p> <p>Diagnose</p> <p>Identifikation der formellen und informellen Netzwerke</p> <p>get Profiles</p> <p>Chef einbeziehen (Sekretärin)</p> <p>Interessenten identifizieren</p> <p>ansprechen über Netzwerke, Personen, Hierarchien</p> <p>Massnahme:</p> <p>Dean gewinnen für Massnahme, nicht überzeugen vom Ziel</p> <p>Personalchef - wichtiger Promoter</p>
<p>1) Informationen über Key-Player/Funktionen einholen</p> <p>2) Informationen über die Geschäftsprozesse (Arbeitsabläufe/Schnittstellen d. Personen) einholen</p> <p>4) IST-SOLL-Abgleich mit QM-System - nach 2 Monaten</p> <p>3) Darstellung des QM-Systems geg. den anderen Fak.-Mitglieder -</p> <p>5) Initiativen entwickeln - Mon. 3-6</p> <p>6) Monitoring und Begleitung geg. Wechsel der Instrumente/Interventionsmöglichkeiten</p>	<p>Ziel: Anbindung des GSM an das AcadQual</p> <p>1) Informationen über die Key-Player - Typencluster</p> <p>2) Informationen über die Organisationskultur/ erkennbare Netzwerkstrukturen im Hinblick auf das Ziel identifizieren und wenn möglich nutzen</p> <p>3) Top-down & Bottom-Up-Interventionen</p> <p>4) Interventionen gezielt einsetzen! Bei Fehlschlägen reflektieren!</p>

Strategieumsetzung

	#I_1	#I_2	#Ad_1	#Ad_2	#Ap_1	#Ap_2
Gruppe 1	?	?	1	8	51	156
Gruppe 2	18	34	1	8	50	171
Gruppe 3	15	26	0	3	8	98
Gruppe 4	14	31	0	1	4	82
Gruppe 5	?	45	0	8	7	148
Gruppe 6	20	31	0	2	41	110

Tab 3: Veränderungen der Strategieumsetzung in der Simulation⁶

7.3.4 Erkenntnisse aus der Simulation

Datenbasis:

Item mit offener Beantwortung in RB_1: „Welche Erkenntnisse nehmen Sie aus der Simulation mit?“

Diagnose

- *„Dass die Diagnose der entscheidende Faktor ist und die Wahl der Interventionen wohl überlegt sein muss. Interessant ist dennoch, dass auch „Trial und Error“ zum Erfolg führen kann, was sicherlich nicht gewünscht war.“*
- *„Kenntnis über die Hintergründe u. informelle Netzwerke ist wichtig. Vorgehen nach hierarchischen Überlegungen (Organigramm) ist nicht unbedingt zielführend. Mischung aus formell/informell ist wichtig“*
- *„Identifikation der „informellen Stakeholder“ recht schwierig.“*
- *„Selbst eine gute Analyse kann Lücken haben, die im Nachhinein ersichtlich hätte sein können, wie z.B. eMails zu verschicken zu einer wenig technik-affinen Gruppe“*
- *„Die Dokumentation als Information für die Analyse nicht vergessen“*
- *Hohe Relevanz von informellen Netzwerken*
- *„die hohe Bedeutung informeller Netzwerke und die damit verbundene Schwierigkeit diese aufzudecken“*
- *„Innovationsprozesse werden stark durch bestimmte „Gatekeeper“ kontrolliert“*

⁶ Erläuterung:

I: Anzahl der Interventionsentscheidungen in der Spielphase 1 bzw. 2

Ad: Anzahl der Adaptoren am Ende der Spielphase 1 bzw. 2

Ap: Anzahl der Einstellungspunkte am Ende der Spielphase 2 bzw. 2

Interventionen

- *„Man muss sehr viele Kenntnisse über die zu ändernden Menschen haben, um optimale Interventionen durchführen zu können. Als Neuling an einer Hochschule braucht das seine Zeit. Ebenso braucht es Zeit bis das Vertrauen der anderen in einem selbst da ist. Beachtet man dies nicht, sind viele Interventionen wirkungslos“*
- *„Einzelne Interventionen haben zu unterschiedlichen Zeiten (Phasen) des Innovationsprozesses unterschiedliche Wirkungen*
- *Prof. de Jong muss vorsichtig angegangen werden, wie im richtigen Leben. Das direkte f2f-Meeting ist kein guter Start*
- *Vielfältigkeit von Interventionen*
- *Aktiver im Einsatz von Interventionen handeln*
- *Interventionen zum teil anders eingeschätzt. So sollte der Dekan von Anfang an einbezogen werden, die Einbindung gestaltete sich aber als schwierig*
- *dass Interventionen nur erfolgreich sein können, wenn man im Vorfeld sich genau überlegt, zu welchem Zeitpunkt sie nützlich sind oder aber eher schaden können*

Prozessreflexion

- *„ziemlich schnell haben wir Schritt 1+2 unserer ursprünglichen Strategie (zeitlich) vertauscht“*
- *„Noch mal mehr Zeit auf die Strategiebildung und die Informationssammlung über die Akteure/ Netzwerke einholen. Bei „Fehlschlägen“ von Aktionen und Massnahmen möglichst unmittelbare iterative Evaluation starten“*
- *„Dass auch unter Zeitdruck eine Rückbesinnung auf die Strategie durchaus wichtig ist und trial-and-error nicht zum erwünschten Ergebnis führt“*
- *nicht gut konzipiert Strategie führt zu Problemen bei den Interventionen. Deshalb ist kritische Reflexion zu jeder Zeit wichtig*
- *Reflexion von Erfolg/Misserfolg bei Interventionen*

Reflexion über Teamarbeit

- *“Teamarbeit kann hart sein, wenn es darum geht, in 15 Min. eine Strategie übereinstimmend festzulegen“*
- *Vielfältige Informationen in einen Zusammenhang bringen, diesen Verständnisvorgang im Team explizit zu machen.*
- *„Unterschiedliche Change Management-Paradigmen innerhalb der TN-Gruppe“*

'Kritische' Erkenntnisse

- „Zu viel Zeit für Planung verwandt“
- „bestimmte Massnahmen waren anders als erwartet – z.B. hatten wir angenommen, man könne sich persönlich bekannt machen durch one-legged interviews – tatsächlich hat man offenbar ständig Leute mit Qualitätsthemen überfallen“

7.3.5 Erkenntnisse aus dem Debriefing

Datenbasis:

Item mit offener Beantwortung in RB_1: „Welche Erkenntnisse nehmen Sie aus dem Debriefing mit?“

Vergleich mit anderen Teams/ Bestätigung

- „Ich habe sehr viele Situationen wieder erkannt, die ich als Change Agent bei uns an der Hochschule erlebt habe. Es ist beruhigend zu wissen, dass viele Situationen, die einem sehr frustrierend vorkommen, sehr typisch sind und bei (fast) allen Änderungsprozessen auftreten“
- „offensichtlich haben auch die anderen Gruppen zwischen länglicher Strategiediskussion und schneller Anwendung von Interventionen nach trial & error-Methode geschwankt“
- „Dass ich mit meinen 2.5 Jahren Vorerfahrung an der Uni Hamburg schon rel. Gut gerüstet bin“
- „dass es ,woanders' genauso läuft, wie im eigenen Hause => Anspruchsnivellierung“

Strategie

- „Die Strategie im Prozess weiterentwickeln, statt sie aus den Augen zu verlieren“
- „Wichtigkeit der Kommunikation der Fakultätsweiten Strategie gekoppelt Zielrichtung des Projektes“
- „Kombination aus bottom-up und top-down“

Diagnose

- „Diagnose ist entscheidend“
- „Relevanz der Diagnose“
- *Bewusstsein für Problem: tiefe Diagnose von Strukturen im universitätsweiten und übergreifenden Projektteam (Bsp. Verbundprojekt: viele Hochschulen, viele Fakultäten, Fächer, Personen) richtiges Verhältnis finden“*
- *“Einige Aspekte zu informellen Netzwerken + deren Bedeutung bzgl. der Weitergabe von Informationen. Es gibt versch. Innovationstypen auf die während des Projekts eingegangen werden sollte.“*

- „Sich Zeit nehmen für die Prozessanalyse sich dabei nicht vom Zeitdruck irritieren lassen.“
- *“Den wohl nie genug kommunizierten Kommentar, immer über die eigene Projektwelt sich in die äusseren Realitäten der Zielgruppe einzudenken / handeln.“*
- *„dass eine gezielte Auseinandersetzung bzw. Einteilung der Mitglieder einer Organisation in bestimmte Innovationstypen eine wesentliche Erleichterung bzw. gezielte Vorgehensweise ermöglicht, die zum Erfolg einer Strategie führt“*

Intervention

- *„Wechselwirkungen der Instrumente zu beachten“*
- *„Information der Mitarbeiter, auch auf die Gefahr hin, zu grosse Lücken offen zu lassen“*
- *„Das man Personen und Interventionen immer gemeinsam betrachten muss.“*
- *„die Folgen von Interventionen (Interventionsfällen)“*
- *„Interventionen vor dem gegebenen Kontext anzuwenden, d.h. gleiche Intervention verursacht unterschiedliche Wirkungen“*
- *„Platzierung von Interventionen bzw. Wirkung von Interventionen“*

Reflexion

- *„Der kritischen Reflexion kommt ein hoher Stellenwert bei der Durchführung von Innovationsprojekten zu“*
- *„Zwischenschritte: ist die Strategie falsch oder war evtl. die Intervention unpassend“*
- *„Prozessreflexion in Veränderungsprozessen hat hohen Stellenwert“*

Allgemeine theoretische Fundierung

- *„Systematisierung eines zum Teil vorhandenen Theoriewissens“*
- *„Interessant: theoret. Hintergründe zu Innovationsforschung (Rogers). Zuordnung der Massnahmenarten zum Stand der Akteure => praktisch anwendbar“*
- *„Vorgehen aufgrund von Analyse Planung Massnahmen Evaluation/ Reflexion“*

Sonstiges

- *„interessant war die Information, dass auch Praxiserfahrungen in die Entwicklung der Simulation eingeflossen sind“*

7.4 Transferkompetenz

7.4.1 Praxisrelevantes Wissen

Datenbasis:

Item mit offener Beantwortung in RB_2: „Welche Erkenntnisse nehmen Sie für Ihre Aufgabe im BMBF Projekt aus diesem Workshop mit“

Prozessorientiertes Vorgehen

- *„stärkere phasenorientiert Vorgehen“*
- *„Verstärkte Aufteilung von Aufgaben je nach Phasen in denen sich die Adressaten befinden (...) ist notwendig“*
- *„möglichst genauer Durchlauf der vier Phasen, Analyse, Reflexion“*

Stärkerer Fokus auf politische Dimension

- *„Mehr die Rollen einzelner Personen innerhalb der Hochschule/ innerhalb von Netzwerken berücksichtigen“*
- *„Fokus noch mehr auf die ‚wichtigen Leute‘“*
- *„Berücksichtigung von kulturellen Gegebenheiten und die Adressierung von Netzwerken (formell & informell) ist von strategischer Bedeutung für den Erfolg des Projekts.“*
- *„Nochmals stärker über die informellen Netzwerke nachdenken und nach Strategien suchen, diese strategisch zu nutzen“*
- *„Stärkere Identifikation von Netzwerken, differenzierter Einsatz von Informationen“*

Strategiebildung

- *„An der Zieldefinition des Veränderungsprozesses gilt es noch zu arbeiten – das Ziel muss allen klar vor Augen stehen bzw. wenn es mehrere Ziele gibt, muss die Priorität klar sein“*
- *„gut strukturierte Strategie ist wichtige Basis, daraus Interventionen ableiten“*
- *„Formulierung einer konkreten Strategie“*
- *„Blick auf Balance top-down / bottom-up (Dekan – „Mitarbeiter“) haben“*
- *„Bewusstmachen einzelner Interventionsstrategien und deren Wirkung“*

Diagnose

- *„Diagnose ggf. stärker betreiben, wenn möglich“*
- *„Unsere Vorgehensstrategien für die Arbeit in den Fakultäten und Hochschulen ist etwas klarer geworden. Wir können die Analyseinstrumente jetzt weiter entwickeln“*

- „Bedeutung individueller Interventionen und damit noch stärkere Diagnose persönlicher Profile“

Zielgruppenorientierung

- „Bestätigung, dass man die Leute dort abholen muss, wo sie sind“
- „differenzierte Betrachtung der Zielgruppe nach dem Grad der Innovationsbereitschaft“
- „Leute da abholen, wo sie stehen“
- „Fokussierung auf Promotoren“
- „Modell v. Rogers stärker bedenken u. Prioritäten bei den Zielgruppen setzen“

Einsatz von Intervention

- „Viele Ideen hinsichtlich einsetzbarer Instrumente, mal sehen, was daraus wird“
- „stärkere cost-benefit-Analyse vor Interventionen“
- „Ausser den bereits angewendeten ‚Lieblings-Interventionen‘ könnte man noch mal andere/weitere testen.“
- „Einige Interventionen, die wir momentan einsetzen, sind nicht zielführend. Dies wurde durch die Simulationen deutlich bestätigt! Grösserer Mix und stärkere Reflexion von Interventionsmethoden ist dringend notwendig!“
- „Wichtige ‚neue‘ Info-Strategien für Change Management“
- „Methoden-Mix“
- „Geplante Massnahmen vor der Zielstrategie ggf. neu denken/ anpassen“
- „Interventionsfällen als Chance sehen, Strategien modifizieren, immer wieder anzupassen“
- „Wirkungen von Interventionen sehr situationsabhängig“

Widerstände

- „Widerstände sind normal“

Reflexion

- „kritische Reflexion“

Bestätigung des eigenen Vorgehens

- „Bestätigung der bisher realisierten Erfahrungen.“
- „Wir sind in Hamburg auf dem richtigen Weg“
- „Bestätigung in der bisherigen Vorgehensweise: Leute dort abholen, wo sie stehen Offenheit“

Diverse

- „Erkenntnisse: Systematisierung aus dem Debriefing 1, wie diese genau aussehen, weiss ich heute noch nicht“
- „eher in die Breite gehen als (vermeint.) Key-User sehr zeitaufwendig zu bearbeiten“
- „Seine Zeit nicht mit absoluten Widerständler vergeuden, sondern Leute, die zu den teilweise Skeptischen zählen überzeugen + ins Boot holen“
- „Zusammenspiel der vier Kompetenzbereiche eines Change Agents“
- „Veränderungsprozesse haben einen ausserordentlich hohen Komplexitätsgrad“
- „nicht den Mut verlieren“

7.4.2 Bewältigung von Transferaufgaben

Datenbasis:

Schriftliche Transferaufgaben mit offener Beantwortung am Ende des 2. Debriefing:

- Welche formellen/ informellen Netzwerke bestehen an Ihrer Hochschule? Wie können Sie diese Netzwerke für die Integration von eLearning nutzen?
- Wie können Sie die kulturellen Besonderheiten Ihrer Hochschule in Ihrem Vorgehen berücksichtigen?
- Welche Formen von Widerstand gegenüber eLearning bestehen an Ihrer Hochschulen? Welche Interventionen könnten Sie beim Umgang damit einsetzen?

Informelle Netzwerke

Beschreibung der Netzwerkstrukturen

- „historisch gewachsene Netzwerke“
- „formelle: PLAZ (Arbeitsgruppe Paderborner Lehrer Ausbildungszentrum) ist ein Zusammenschluss von Interessierten zum Thema eLearning, die verschiedene eLearning-Szenarien formuliert haben
informelle: Prof., die schon einige Projekte zum Thema eLearning umgesetzt haben und die sich untereinander kennen und Kontakte haben (AG zum Einsatz von Lernplattformen)“
- „formelle Netzwerke sind vorhanden in Form von hierarchischen Strukturen, informelle Netzwerke sind subtil vorhanden, jedoch kaum instrumentalisierbar für Aussenstehende“
- „Formelle Netzwerke: Gremien, Kommissionen; Arbeitsteams / AG's; „Kompetenzteams“

- *„Informelle Netzwerke: zwischenmenschliche Freund- und Feindschaften, informelle Arbeitsteams / Allianzen, Beziehungen, „Reiternetzwerk“*
- *„wichtig ist also generell die Identifikation von „Netzwerken“ bzw. Beziehungspromotoren, d.h. Leute, die viele Leute kennen und einen guten Ruf haben“*
- *„informelle Netzwerke nur teilweise identifiziert: lassen sich häufig auf Fachbereiche mit gleicher Ausrichtung zurückführen, wodurch informelle Netze leichter ausgebildet werden (z.B. Naturwissenschaften)“*
- *„formelle bedingt durch Hierarchien / Substitutionen, informelle Netzwerke werden erst nach und nach ersichtlich“*
- *„existierende formelle Netzwerke: Rektorat, -Fakultäten, Nutzung Legitimation v. Information existierenden informelle Netzwerke: zentrale Ausbildungsnetzwerke ev. hieraus erwachsene informelle Netzwerke, Netzwerke aus ehemaligen Kooperationen in Projekten“*

Überlegungen zur Nutzung der Netzwerkstrukturen

- *„formelle Netzwerke, die in meiner Hochschule bestehen und einen Bezug zu den E-Learning-Aktivitäten haben, werden bereits jetzt direkt adressiert.“*
- *„jedes Institut und jede Arbeitsgruppe hat Teamsitzungen, Institutsversammlungen etc. Hier wäre eine gute Möglichkeit, mit Informationen und Angeboten präsent zu sein, Möglichkeiten vorzustellen. Hier habe ich persönlich ein Zeitproblem und kann bisher nur auf Anfrage reagieren. Proaktiv wäre sicher einiges zu bewegen.“*
- *„Ich persönlich nutze Veranstaltungen, um mit möglichst vielen Menschen zu reden, bevorzugt mit denen, die ich einordnen kann, die ich aber noch nicht persönlich kenne. Man wird mich selten bei meinen „Peers“ sehen.“*
- *„Über ehemalige Projekte des eLearnings besteht eine Reihe an informellen Netzwerken, die für die weitere Integration aktiv genutzt werden. Ziel ist es hier eher weniger Akteure miteinzubeziehen: Persönliche Ansprache & Beratung, Bereitstellung von Tools, Stammtische, Vermittlung zu bereits tätigen Akteuren (...)“*
- *„informelle Netzwerke haben grosse Bedeutung bei Ansprache von Machtpromotoren, da diese künftig von Peers eher überzeugt werden können als durch sachliche Argumentation“*
- *„Umgang gezielte Streuung von Informationen, Infos über persönliche Einstellungen, Grundhaltungen, inoffizielle Informationen einholen, Multiplikatoren auf informeller Ebene, persönliche Verflechtung in den Organisationskulturen. Zeichnen von „weichen“ Organigrammen“*

- *„breite Streuung von Informationen, Stellvertreter- / Multiplikatorenfunktion, Weiterentwicklung auf Sachebene, Sichtbarmachung von Widerständen / bei guten Mehrheitsverhältnissen Ausschalten von Widerständlern“*
- *„formelle Netzwerke können vorteilhaft sein, um bestehende Dienstwege optimal einhalten zu können, informelle Netzwerke sind hilfreich, um spezifische sozio-kulturelle Besonderheiten zu eruieren“*
- *Ansprechen und als Promotoren nutzen (Widerständler gewinnen), als Referenten zum erfolgreichen Einsatz von eLearning i. d. Lehre nutzen (sollen ihren Einsatz von Medien i. d. Lehre darstellen), als Ansprechpartner für andere, die eLearning einsetzen wollen, bei Fragen und Problemen gewinnen“*
- *„Anknüpfungspunkte an diese inf./inhaltl./personellen Netzwerke finden“*
- *„Integration von Schlüsselpersonen (mit Einfluss) in das Vorhaben wie: Dekane der Fakultäten, Dozenten in der Verwaltung, Rektor, Kanzler“*
- *„Die Etablierung von Veränderungsprozessen geschieht über Personen innerhalb der Gremien & Ausschüsse, die von Akteuren des eLearnings über best practice Ansätze, Veränderungen der Studien- und Prüfungsordnungen und Studentenadministration gebrieft werden. Es sind eigens eLearning-Beauftragte und Integrationsbeauftragte innerhalb der Fächer & Bereiche top-down durch den Fakultätsrat angesiedelt worden, um a) die durch die neue Approbationsordnung vorgegebene Studienordnung (fächerübergreifende Lehre, früherer Zugang innerhalb des Studiums zu praktischen Fähigkeiten...) umzusetzen, b) die didaktischen Herausforderungen durch multimediale Lehre zu begleiten (persönliche Schulungen des Lehrpersonal; Beratungen über die Bereiche Personal / Changemanagement sowie dem Multi Media Centrum c) Frage der technischen Integration zu klären. (...)"§*

Herausforderungen bei Umgang mit den Netzwerkstrukturen

- *„Aufgrund der Grösse der Universität sind die bestehenden informellen Netzwerke intransparent. Ein Zugang zu diesen Netzwerken sowie Transparenz über diese Netzwerke kann in absehbarer Zeit nicht realisiert werden.“*
- *„Die Uni [...] ist sehr gross. Informelle Netzwerke zu erkennen ist schwierig.“*

Kulturelle Besonderheiten

Charakterisierung der kulturellen Besonderheiten

- *„Autonomie und Freiheit der Lehre stehen sehr weit oben.“*
- *„Generationenwechsel im Kollegium: Selbst(...?) des LMS-Einsatzes bei den neuen KollegInnen Multiplikatorenleistung mit Aufbau von Druck durch studentische Nachfrage“*
- *„spielen eine untergeordnete Rolle, da HS an sich eine starke Heterogenität aufweisen, d.h. es eine HS-Kultur an sich nicht gibt.“*
- *„starke kulturelle Besonderheit: Fehlen von Kommunikation/ auf vielen Ebenen - nach aussen/ in Gremien/ zwischen Hierarchieebenen/ zwischen verschiedene Statusgruppen“*
- *„starke informationstechnische Ausrichtung der Uni“*
- *„Durch Fusion wurden viele verkrustete Strukturen aufgebrochen. Serviceeinrichtungen und Dienstleistungen konnten neu gebündelt werden. Es kann aber trotzdem auf bestehende Kontrolle, informelle Netzwerke zugegriffen werden.“*
- *„Zurzeit findet in vielen Fachbereichen eine Umstellung auf gestufte Studiengänge statt. Fachbereiche müssen sich mit der Konzeption der Studiengänge auseinandersetzen. Hier können Beratungsaktivitäten und Unterstützungsleistungen, die auf die Integration von E-Learning abzielen, ansetzen.“*
- *„unterschiedliche dezentrale Systeme“, Vermeidung von Übersetzung einzelner Systeme, Versuch der Integration unterschiedlicher Systeme*

Vorgehen zur Identifikation kultureller Besonderheiten

- *„kulturelle Besonderheiten identifizieren: a) Beobachtung, b) Dialog Diskurs, c) Kontakte, primär kommunikative Ebene“*

Ideen zur Berücksichtigung kultureller Besonderheiten

- *„Durch die Einbindung von erfahrenen Mitarbeitern bzw. Professoren in strategische bzw. taktische Entscheidungen kann die Gefahr von Verstößen gegen die Universitätskultur minimiert werden. Darüber hinaus liegen an meiner Hochschule durchaus heterogene Kulturen vor. Eine gemeinsam getragenen Kultur ist oftmals nicht ersichtlich“*
- *„Differentielles Vorgehen z.B. bei Natur- vs. Geisteswissenschaften, Betonung unterschiedlicher Features von Software / Benefits durch z.B. Workflow-Neugestaltung“*

- *„Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und anderen Bereichen der Hochschule funktioniert (noch!) nicht optimal und könnte verbessert werden, Mitarbeitern der Verwaltung den Nutzen von eLearning und Systemen deutlich machen (Mehrwort Effizienz)“*
- *„Ich persönlich spreche immer sehr offen mit allen Menschen, egal ob Sekretärin, Professor oder Vizepräsident (zu Kanzler und Präsident bin ich noch nicht vorgedrungen, kommt noch) und habe die Erfahrung gemacht, dass das gut ankommt, auch wenn ich nachher manchmal denke: „hättest Du das erzählen dürfen/sollen?““*
- *„Kontaktaufnahme mit zukünftigen Betroffenen, evt. mit „Projekterfahrenen“ an der Uni über exist. kulturelle Besonderheiten sprechen, viele persönliche Gespräche mit unterschiedlichen Personen unterschiedlichster Stellen / Ebenen“*
- *„Hochschule verfügt über eine Reihe von eLearning-Innovatoren. V.a. sind diese frühzeitig miteinzubinden, als Promotoren für ihren Fachbereich gewinnen.“*
- *„Hochschule verfügt über Kooperationspartner e-teaching.org, CeCNRW die in die Arbeit mit eingebunden werden können“*

Herausforderungen beim Umgang mit kulturellen Besonderheiten

- *„an kulturell bedingten Widerständen können Projekte versanden bzw. scheitern, insofern sollte man grundsätzlich die Möglichkeit in Betracht ziehen, vielleicht die Ziel oder erstrebten Soll-Zustände auch den kulturellen Besonderheiten anzupassen bzw. ein gegenseitiges „darauf zugehen“ in Betracht zu ziehen“*

Widerstände + Interventionen

Charakterisierung der Widerstände

- *„im Wesentlichen liegen an meiner Hochschule individuelle Widerstände vor, die sich zumeist auf die drei Bereiche Nicht-Können, Nicht-Wollen und Nicht-Kennen zurückführen lassen.“*
- *„Warum eine kommerzielle Plattform, wenn es doch Open Source gibt? / WebCT kann „angeblich“ dieses und jenes nicht. XY kann das viel besser / zu zeitaufwendig / zu teuer in der Erstellung von Inhalten“*
- *“vor allem durch Ingenieure und Informatiker „vorgeschobene“ Bedenken bzgl. Datensicherheit, Systemstabilität, Datenschutz und Nachfrage „besonderer“ Features, Intervention: Geduld und Information“*
- *„wenig Zeit; Nutzen wird nicht gesehen, erst einmal abwarten; breite, aber vor allem persönliche Informationen; Darstellung individueller Potentiale für diesen Lehrenden“*

- „Interesse, Zeit (Alltagsgeschäft steht im Vordergrund), tradierte Arbeitsformen „
- „Dozenten mit traditionellen Vorlesungsszenarien, mangelnde Bereitschaft für die Implementierung von Innovationen“
- „es gibt Widerstände in allen Varianten (verdeckt, offen, konstruktiv, destruktiv...)“
- „Widerstand: Ängste i.d. Verwaltung in Bezug auf Veränderungen, Arbeitsplatzverlust, Kompetenzverlust „

Interventionen zum Umgang mit Widerständen

- „Die Integration von Web-Seiten über E-Learning in die zentralen Leitseiten der Universität stellt z.B. eine Intervention dar, die den Widerstand im Bereich Nicht-Kennen adressiert. Durch das Angebot von Informationsveranstaltungen und Schulungen soll das Problem des „Nicht-Könnens“ angegangen werden. Damit diese Interventionen (Massnahmen) effektiv und effizient eingesetzt werden können, erfolgt ein „Customizing“ der Angebote in Abhängigkeit der Adressatengruppe. Hierbei erfolgt z.B. eine Differenzierung nach Fachbereichen (Berücksichtigung der unterschiedlichen Kulturen in den Disziplinen) sowie der individuelle Vorwissensstand der Zielgruppe (bereits Erfahrungen vs. vollkommener Neuling). Die zentrale Herausforderung stellen Widerstände im Bereich Nicht-Wollen dar. Möglichkeiten für Interventionen in diesem Bereich sind z.B. der Einsatz von Promotoren, um eine indirekte Wirkung zu erzielen.“
- „überzeugen , überzeugen..., Beratungsgespräche / den insgesamt guten Support weiterführen, der bewirkt, dass sich das Angebot durch „Mundpropaganda“ verbreitet / Zugangshürden weiter senken / Core User besonders gut „umtüdeln“, denn die ziehen andere mit / Geduld haben!“
- „Überzeugung durch 'task force', Supportstrukturen aufbauen“
- „Aufklärung und Unterstützung“

Interventionen bezogen auf spezielle Widerstände

- „Nicht relevant für mich“ => konkreten persönlichen Nutzen aufzeigen,
„Wenn ich mal Zeit habe, mache ich das auch“ => Potential zur Ressourceneinsparung jetzt aufzeigen
allg. Desinteresse => Druck von unten z.B. über Studierende
- abhängig von den Formen von Widerstand:
 - fehlende (Detail-) Information => kurze Infomails (individuell), schriftliche Entscheidungsvorlagen vorbereiten,
 - passiver Widerstand von Abteilungsleiter, der formal miteinbezogen sein & entscheiden muss: => 1. Absprachen auf Arbeitsebene mit Stellvertreterin & „Vorschlag“ einer

abgestimmten Entscheidung, 2. „Druck von oben“, d.h. Annahmen lassen einer Entscheidung durch nächste Hierarchieebene, 3. peer group überzeugen & diese dann verschicken

- *Angst vor Ressourcenabzug und / oder Mehrarbeit => anteilige Personalressourcen zur Verfügung stellen (z.B. stud. Hilfskraft), gemeinsame Mitteleinwerbung zur Finanzierung von Vorhaben*
- *fehlende Zeit für Meetings => Stellvertretungsregelungen einfordern, Treffen / Entscheidungen dokumentieren & entscheiden, Entlastung von Organisationsfragen (Termine klären / koordinieren; einladen, vorbereiten)*
- *emotionale Spannungen / Animositäten => „social events“ veranstalten, Pausengespräche nutzen (einzeln oder in Kleingruppen), nahestehende Kontaktperson um Vermittlung bitten (Sekretärin, persönl. Referentin, Kollegen)
höfliches Desinteresse & „not invented here“-Syndrom => externe Experten einladen, Gutachten / Studien, „Customizing“ ermöglichen, „Nachfragen“ (Was kann ich tun, damit...?)*
- *Widerstand: Ängste i.d. Verwaltung in Bezug auf Veränderungen, Arbeitsplatzverlust, Kompetenzverlust => Interventionen:*
 - *Vorgesetzten für ein Gespräch gewinnen und Zielsetzung deutliche machen; Kompromissbereit sein und möglicherweise anderes Vorgehen wählen*
 - *Mitarbeiter „ins Boot holen“. Über Zielsetzung aufklären, „Ängste nehmen“, Ergebnisse + Erhebungen rückmelden (auf indiv. oder Gruppen-Ebene).*
- *es gibt Widerstände in allen Varianten (verdeckt, offen, konstruktiv, destruktiv...)*
 - *problematisch sind die verdeckten und passiven Widerstände, da hier nicht sichtbar wird, wie man diesen begegnen soll*
 - *aktiven Widerständen kann man relativ gut entgegen, sind jedoch aufgrund der aktuellen politischen Debatte (eBologna) eher gering einzuschätzen*
 - *Interventionen können leider nur begrenzt zum Einsatz kommen, da diese (wie wir gelernt haben) eine Diagnose und vor allem (?) voraussetzen, die nicht vorhanden sind*
 - *Interventionen, die auf gruppensdynamische Prozesse zurückgeführt werden können, sind an sich sehr wirksam, setzen aber detailliertes Wissen über die Strukturen voraus (Wer kennt wen, wer mag wen...)*
 - *Interventionen mit Breitenwirkung werden bevorzugt eingesetzt (eMails, Briefe, PR-Arbeit)*
 - *wichtiger bis ebenso wichtig wie die Wahl der Interaktion ist deren Inhalt*
- *Formen von Widerständen:*

- *Nicht-Wollen: unterschiedlichste dezentrale Lösungen im Bereich eLearning existieren, es müssen Überzeugungsstrategien eingesetzt werden*
- *Nicht-Kennen: an vielen Instituten ist eLearning noch kein Thema, Informationsstrategien, Fortbildungen etc*
- *Nicht-Dürfen: in vielen Bereichen gibt es eLearning Lösungen, die kulturell verankert sind und von Einzelnen nicht einfach zu Gunsten eines anderen Konzepts aufgegeben werden, unterschiedliche ‚Paradigmen‘ im eLearning-Bereich, alternative Konzeptlösungen müssen toleriert werden“*

7.4.3 Transferabsicht

Datenbasis:

Item mit offener Beantwortung in RB_2: „Wie möchten Sie Ihre Erkenntnisse in Ihrer Organisation umsetzen?“

Strategieentwicklung

- *„Ziele und Vorhaben bzgl. der angestrebten Veränderung auf Zeiten und Aufwand/Nutzen prüfen“*
- *„Konkretere strategische Ausrichtung definieren bzw. immer wieder zu reflektieren und entsprechend zu modifizieren“*
- *„Beachtung der Strategie (evtl. Anpassung)“*
- *„Durch deutliche Strategieänderung und Erweiterung der Interventionsformen“*

Analyse

- *„Netzwerke identifizieren und gezielt adressieren.“*
- *„Key User identifizieren“*
- *„Stärkeres Aufdecken von informellen Strukturen, welche noch stärker berücksichtigt werden müssen. Einsatz von mehr wissenschaftlichen Instrumenten, für die eigentlich keine Zeit ist.“*
- *„Gezielte Analyse bzw. Versuch, informelle Netzwerke zu identifizieren“*
- *„Aufdeckung informeller Netzwerke“*
- *„Informelle Netzwerke identifizieren“*
- *„Identifikation von Gatekeepern und Schlüsselpersonen innerhalb formeller/informeller Netzwerke“*

Interventionen

- „Regelmässigen Kontakt zu den bereits Interessierten + Überzeugten halten“
- „Informelle Netzwerke kontaktieren + für sich gewinnen“
- „ ‚neue‘ Change Management Massnahmen ausprobieren“
- „Information an die Projektleitung“
- „Vom Nutzen überzeugen“
- „ .. es machen“
- „Noch stärker differenzierte Serviceangebote, um kulturelle Besonderheiten zu berücksichtigen.“
- „Durch den Ausbau des eignen informellen Netzwerks in der Organisation weitere informelle Netzwerke aufdecken“
- „Überlegtes Einsetzen von Interventionen“
- „Workshop mit Projektmitarbeitern“

Reflexion

- „Nochmal eine Phase der Reflexion einschalten, bevor die nächste Phase der Aktion beginnt!“
- „Reflexion bisheriger Interventionen“
- „Diskussion im gesamten Projektteam“

Herausforderungen

- „Einige ja, andere sind auf Grund der benötigten Details eher schwer umsetzbar“
- „Das Problem an der Universität [...] ist eher, dass die kritische Masse da ist und die Leitungsebenen dazu verpflichtet werden müssen, Strategien zu entwickeln und Entscheidungen für Supportstrukturen zu fällen.“

Einsatz der EduChallenge Simulation

- „Bericht von Simulationssoftware, Motivation zum Selbsttest von eLearning KollegInnen“
- „Erstmal die Simulation mit meiner Arbeitsgruppe durchführen, um dort weiter zu diskutieren“

Sonstige Aspekte

- „Indem ich mir voraussichtlich kleine Aspekte raussuche und diese dann im Feld versuche umzusetzen „
- „die Rahmenbedingungen stehen dem nicht im Weg“

- „Meth. Ansätze, z.B. Rogers, auf eigene Institution übertragen“
- „Gezielter Konzentration auf bestimmte Prozesse, d.h. nicht alles gleichzeitig anschieben wollen.“

8 Literatur

- Angehrn, A. A., Schönwald, I., Euler, D., & Seufert, S. (2005). *Behind EduChallenge. SCIL Working Paper 7*. St. Gallen: Swiss Centre for Innovations in Learning (SCIL).
- Baldrige, J. V., & Deal, T. (1983). The basics of change in educational organisations. In J. V. Baldrige & T. Deal (Hrsg.), *The dynamics of organizational change in education* (S. 1-11). Berkeley, Calif.: McCutchan.
- Bate, P. (1994). *Strategies for cultural change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bergmann, B. (2003). Selbstkonzept beruflicher Kompetenz. In J. Erpenbeck & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung* (S. 229-260). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Buchanan, D. (1992). *The expertise of the change agent*. New York: Prentice Hall.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1993). *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. Frankfurt am Main: Hain.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2002). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (10. Aufl.). Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Euler, D., & Hahn, A. (2004). *Wirtschaftsdidaktik*. Stuttgart: Haupt.
- Frese, E., & Engels, M. (1999). Anmerkungen zum Änderungsmanagement in Universitäten. Zur Eignung der Unternehmung als Referenzmodell. *Die Betriebswirtschaft*, 59(4), S. 496-510.
- Hall, G. E., & Hord, S. M. (2001). *Implementing change. Patterns, principles, and potholes*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Hanft, A. (Hrsg.). (2000). *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien*. Neuwied: Luchterhand.
- Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (2. Aufl.). San Francisco: Berett-Koehler Publishers.
- Mittag, W., & Hagner, W. (1998). Entwurf eines integrativen Konzepts zur Evaluation pädagogisch-psychologischer Interventionen. In M. Beck (Hrsg.), *Evaluation als Massnahme der Qualitätssicherung. Pädagogisch-psychologische Interventionen auf dem Prüfstand* (S. 13-40). Tübingen: dgvt-Verlag.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), S. 680-693.
- Pellert, A. (2000). Expertenorganisationen reformieren. In A. Hanft (Hrsg.), *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien* (S. 39-55). Neuwied: Luchterhand.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press.

Schönwald, I., Euler, D., Angehrn, A. A., & Seufert, S. (2006). *EduChallenge Learning Scenarios. SCIL Working Paper 8*. St. Gallen: Swiss Centre for Innovations in Learning (SCIL). <http://www.scil.ch/publications>.