



Die Besonderheiten der Organisationskultur in Bildungseinrichtungen und die speziellen Anforderungen an Leitung

5. Qualitätsnetzwerk – Konferenz
Wien
2.12.1013

Besonderheiten von Bildungsorganisationen

- Hohe individuelle Autonomie
- Fragmentierung/Spezialisierung
- hohes Maß an Selbstkontrolle
- diffuse Ziele
- unklare „Produkte“
- nachgeordnete Dienststellen/starke rechtliche Regulierung

Spannungsfelder von Bildungsorganisationen

- Fach – Organisation
- Bildungsbereich – Verwaltung
- ManagerInnen – Intellektuelle
- Selbstkontrolle – Fremdkontrolle
- Männer- Frauen
- Stammpersonal – fluktuierendes Personal
- System-Institution (Politik – Management)

Management in Bildungseinrichtungen

- Gestaltung von Prozessen der Kommunikation und der Entscheidung
- People intensive organisations – Bedeutung des Personalmanagements
- Qualität des intellektuellen Lebens – Bedeutung des Qualitätsmanagements

Organisationsentwicklung als Voraussetzung der Managementfähigkeit

- Im Außenverhältnis entscheidend: Formen von Zielvereinbarungen, Leistungsverträgen, indikatorbasierter Mittelzuteilung, Form der Organisation, des Personalrechts;
- Im Innenverhältnis: Spannungsfeld individuelle versus institutionelle Autonomie; Spannungsfeld Fachbereiche - Verwaltung

Besondere Formen des Managements für eine besondere Organisation

- Bedeutung der individuellen Autonomie und Motivation:
- Management muss Bedingungen der Selbstmotivation entwickeln,
- Einhaltung von Qualitätsstandards überprüfen
- und institutionelle Prioritäten setzen;

Besondere Formen des Managements für eine besondere Organisation

- Dominanz der Fächer -> Beschäftigung mit Gesamtorganisation stimulieren
- Spezialisierung des Wissens/Fragmentierung der Organisation -> Hoher Koordinationsaufwand, Stärken/Schwächenanalyse einzelner Kulturen
- Ungeliebte(s) Verwaltung, Leitung, Management -> Kompetenz des administrativen Netzes

Besondere Formen des Managements für eine besondere Organisation

- Bedeutung der professionellen Selbstkontrolle -> Management muss darauf achten, dass externe Sichtweisen einfließen
- Generell: Abschied von traditionellen Managementvorstellungen; Bedeutung von Widerspruchsmanagement, aktiver Außenvertretung, Stärkung dezentraler Einheiten und Gestaltung v. Kommunikation

Ansatzpunkte des Change Managements

Strukturen

Prozesse

Einstellungen/Kultur

Führung über Strukturen

- Leitung als Schaffung geeigneter Aufgabenverteilung
- Leitung als Schaffung geeigneter Informationsflüsse und Qualität
- Leitung durch Zielvereinbarungen

Führung über Prozesse

- Leitung als Gestaltung der Kommunikation
- Leitung als Gestalten von Lernen
- Leitung als Mitarbeiterführung
- Leitung als Coaching

Führung über Kultur

- Leitung als Kulturprägung
- Leitung als visionäre Prioritätensetzung
- Leitung als Stimulanz von Prozessen der Sinnggebung
- Leitung als Dienstleistung
- Leitung als Widerspruchs- und Konfliktmanagement

Change Management erfordert

- Anlass für Veränderung
 - individuell
 - organisatorisch
 - gesellschaftlich – politisch
- Umgang mit Widerstand
- Begleitung des Prozesses