

TOOL: TABELLE ZUR BESTIMMUNG DER CHANGE ART

NUTZEN/ ANWENDUNGSGEBIET

Es gibt unterschiedliche Anlässe und Perspektiven für Veränderungen an Hochschulen. Angefangen von gesetzlichen Anforderungen (Universitätsfinanzierungsgesetz, GUEP), Kooperationen/Verträgen mit anderen Hochschulen, Einsatz neuer Technologien, veränderte Mitarbeiter*innenanforderungen, veränderte Studierendenanforderungen, neue Services und Dienstleistungen, Qualitätsanforderungen, verbesserungswürdige Stimmungen an der Hochschule, Steigerung der Motivation und Engagement von Mitarbeiter*innen, Imageverbesserung der Hochschule bis zur Krisenbewältigung. Alle diese Anlässe lassen sich in unterschiedliche Dimensionen und Arten der Veränderung verifizieren und kategorisieren und bilden damit ein Veränderungsportfolio für eine Hochschule ab.

Der Nutzen einer solchen Einschätzung ist ein **Change/Transformationsportfolio**, aus dem eine erste Priorisierung, Ressourcen- und Budgetplanung für Veränderungen abgeleitet werden kann und in die **strategische und operative Planung** einfließt. Dieses Portfolio bietet im Digitalisierungsbereich einen Überblick, welche Auswirkungen eine Veränderung aus der Organisation, Struktur, Kultur und den Menschen haben.

In Change Projekten wird diese Analyse am Beginn des Projekts vorgenommen und damit eine Entscheidungsgrundlage für die Priorisierung des Vorhabens beigestellt.

KURZBESCHREIBUNG

Durch die Betrachtung von Change Vorhaben und Projekten in Dimensionen und Arten erkennen Entscheidungsträger*innen in Hochschulbereich, wie komplex Veränderungsvorhaben sind und dass es zum Gelingen von Initiativen mehrere Dimensionen in Betracht kommt.

Betrachtet man Digitalisierungsprojekte, so können diese Einfluss haben auf:

Organisation:

Prozesse und Abläufe, Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Einheiten, Finanz- und Budget, Qualität verbessern, Gesetzliche Anforderungen, Universitätsfinanzierungsgesetz, Kooperationen/Verträge, Studierendenanforderungen uvm.

Struktur:

Organisationsmanagement, Verantwortlichkeiten, Funktionen und Rollen, Dienstleistungen und Services, Personal- und Infrastruktur, Einsatz von Technologien, uvm.

Kultur:

Führungskultur, Mitarbeiterengagement, Zusammenarbeit, Vertrauens- und Verantwortungskultur, Unternehmenswerte, Gesellschaftliche und Nachhaltige Verantwortung, Stimmung an der Hochschule, Image der Hochschule, Krisen bewältigen, Fehlerkultur, uvm.

Mensch:

Motivation, Fähigkeiten und Kompetenzen, Mitarbeiteranforderungen, Wirksamkeit, Arbeitsleistung, Studierendenanforderungen, uvm.

Je nach Umfang der Dimensionen, die damit einhergehen, spricht man im weiteren Schritt von einer Art Weiterentwicklung (2-5 Faktoren) oder Transformation (6-10 Faktoren) der Hochschule.

Die folgende Grafik bietet ein Beispiel zur Erfassung und ersten Analyse der Veränderungsfelder. In der Praxis kann dies über ein elektronisches Whiteboard oder Excel erfasst im Rahmen eines Kurzworkshops oder Think Tank erfasst werden.

Folgen Sie dabei dem angeführten Schema:

- Tragen Sie in der ersten Spalte den Anlass für die Veränderung ein.
- Ermitteln Sie im Anschluss den konkreten Veränderungsbedarf.
- Ermitteln Sie welcher Bereich davon betroffen ist.
- Fassen Sie die Ergebnisse in einer Tabelle zusammen, ähnlich dem Beispiel in Tabelle 1. So erhalten Sie einen Überblick, der Ihnen bei der Einschätzung der Change Dimension helfen kann.

Tabelle 1: Überblick zu spezifischen Veränderungen abgeleitet von Anlass/Bedarf.

ANLASS (BEISPIELE)	KONKRETER VERÄNDERUNGSBEDARF	BETROFFENE BEREICHE	SPEZIFISCHE VERÄNDERUNG
DIGITALISIERUNG DER PROZESSE IM BEREICH FORSCHUNG UND LEHRE	Umstellung auf digitale Tools zur Abwicklung interner Prozesse	IT Software Entwicklung, Bereich Lehre, Forschung	Softwareentwicklungskennnisse
		TeachCenter	Toolanwendung für Benützer
		VPU	Problemlösungskompetenz für Entwicklungsingenieure

In weiterer Folge kommt es zur Einschätzung der Change Arten:

Organisatorisches Lernen wird in den bestehenden Geschäftsprozessen durchgeführt.

Weiterentwickeln: Hier steht das Ziel der Effizienzsteigerung und Verbesserung der Effektivität im Vordergrund von bestehenden Maßnahmen in Digitalisierungsvorhaben an Hochschulen. Dabei werden mehrere Dimensionen einer Hochschule angesprochen. Es erfolgt jedoch keine Identitätsänderung.

Transformieren: Ziel ist hier die Umsetzung strategischer Entscheidungen aufgrund erwarteter Gefährdungen oder neuer Potenziale. Es erfolgt einerseits eine strategische und eine kulturelle Neuorientierung und somit auch Identitätsänderung. Die Veränderung findet durch eine Kette von Projekten und Programmen statt.

Radikale Neu Positionierung ist im Hochschulkontext aufgrund des öffentlichen Bildungs- und Forschungsauftragsrahmen nicht relevant. Max. in neuen Start-ups oder Servicebereichen.

Tabelle 2: Bestimmung der Change Arten (Organisationale Veränderung, Weiterentwicklung, Transformation, Radikale Positionierung) aufgrund der Kriterien

KIRTERIEN	ORGANISATORISCHES LERNEN	WEITERENTWICKELN	TRANSFORMIEREN	RADIKAL NEU POSITIONIEREN
Zu Berücksichtigende Change Dimensionen	1 – 2	2 – 5 GERINGES AUSMAß	4 – 9 HOHES AUSMAß	ALLE
Wichtigkeit des Changes	NIEDRIG	NIEDRIG - MITTEL	HOCH - SEHR HOCH	SEHR HOCH
Dauer des Changes in Monate	1 – 3	2 – 24	12 – 36	12 – 24
Kosten des Changes	NIEDRIG	MITTEL - HOCH	SEHR HOCH	SEHR HOCH
Externe Ressourcen	KEINE	WENIGE	VIELE	VIELE
Anzahl von Change betroffener OEs	1 – 2	2 – 4	< 4	ALLE
Risiko des Changes	NIEDRIG	MITTEL - HOCH	SEHR HOCH	SEHR HOCH

Dies bildet die Auskunftsfähigkeit und Einschätzung eines Projekts in Bezug auf die Digitalisierungsstrategie oder dem Entwicklungsplan und der davon abgeleiteten Leistungsvereinbarung einer Hochschule.

Ist der Status-Quo definiert ist im nächsten Schritt zu ermitteln, was der optimale Zustand ist, der über das Projekt/ Change Vorhaben erreicht werden soll.

- Was soll durch die Veränderung erreicht werden?
- Wann ist die Veränderung erfolgreich?
- Woran kann man das erkennen, das die Veränderung erfolgreich ist.

Daraus leitet sich eine erste kurze Change-Vision ab:

Vision		
Wofür gibt es das Projekt überhaupt?	Antwort:	Die Vision lautet: Text
Was will das Projekt langfristig erreichen?	Antwort:	