

Wie agil müssen Weiterbildungsorganisationen heute sein?

AKTUELLE TRENDS UND KONSEQUENZEN FÜR DAS QUALITÄTSMANAGEMENT

Dritte Nationale Qualitätstagung
Bern, 10. Dezember 2019

S V E B ■ Schweizerischer Verband für Weiterbildung
Fédérations suisse pour la formation continue
F S E A ■ Federazione svizzera per la formazione continua
Swiss Federation for Adult Learning

Tagungs-Agenda

09.15 Einstieg

09.30 Organisationsentwicklung bei Weiterbildungsanbietern; Prof. Dr. Christiane Schiersmann

Agile Organisation in der Weiterbildung
Herr Michael Achermann

10.50 Pause

11.20 Round Tables: Folgerungen für das Qualitätsmanagement

Ergebnisse und Diskussion

13.00 Lunch

Ziele

Ausgangspunkt:

Aktuelle Herausforderungen für Weiterbildungsanbieter

Sie können...

- Chancen und Risiken von agilen Organisationsstrukturen einschätzen,
- Erfolgsfaktoren für die Organisationsentwicklung wahrnehmen und
- Trends und Handlungsmöglichkeiten für das Qualitätsmanagement in naher Zukunft bezeichnen.

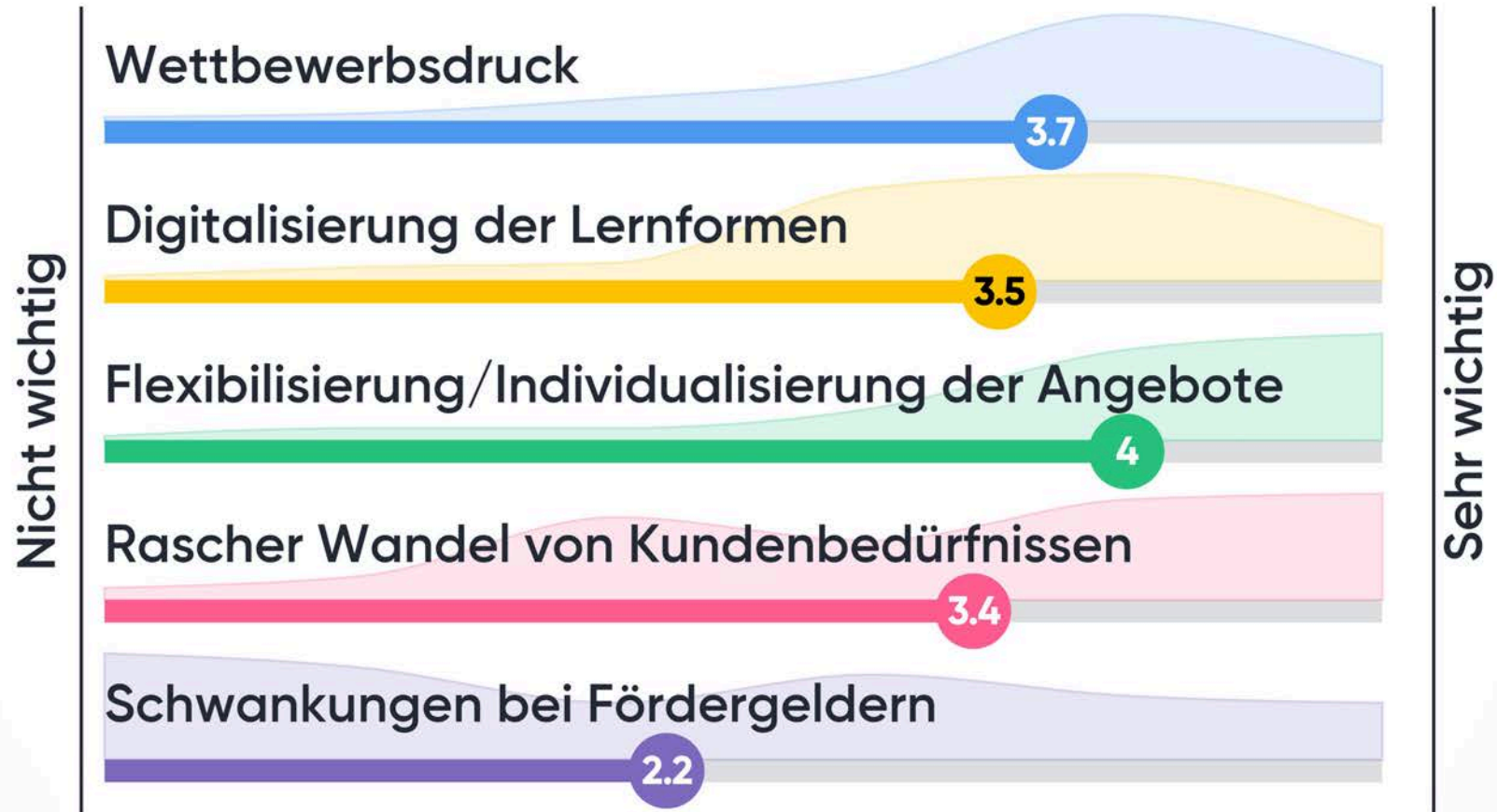
Zentrale Herausforderungen für Weiterbildungsanbieter

Befragung der Anwesenden

Fragestellung:

Wie wichtig schätzen Sie aktuell die folgenden
Herausforderungen für Weiterbildungsanbieter ein?

Herausforderungen für Weiterbildungsanbieter



Forschungsbericht: Organisationsentwicklung bei Weiterbildungsanbietern

WIE AGIL MÜSSEN WEITERBILDUNGSORGANISATIONEN HEUTE SEIN?

Prof. Dr. Christiane Schiersmann
Institut für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg

S V E B ■ Schweizerischer Verband für Weiterbildung
F S E A ■ Fédération suisse pour la formation continue
Federazione svizzera per la formazione continua
Swiss Federation for Adult Learning

Agenda

1. Vor welchen aktuellen und zukünftigen Herausforderungen stehen Weiterbildungsorganisationen?
2. Wie können Anbieter ihre Organisationsformen und ihr Management verändern, um zukunftsfähig zu sein?
 - 2.1 Agilität
 - 2.2 Scrum
 - 2.3 Design Thinking
 - 2.4 Erfahrungen mit agilen Methoden
3. Was sind Erfolgsfaktoren für die Organisationsentwicklung?

1. Vor welchen aktuellen und zukünftigen Herausforderungen stehen Weiterbildungsorganisationen?

1.1 Herausforderung Digitalisierung

- Veränderungen der Arbeitsanforderungen führen dazu
 - neue Bildungsangebote zu entwickeln
 - dass sich die Geschwindigkeit der Aktualisierung des Programmangebots erhöht
- technologiebasierte Lernformen gewinnen an Bedeutung
- Struktur und Kultur der Organisationen der Weiterbildung verändern sich

1.2 Weitere Herausforderungen

- Umgang mit (kultureller) Heterogenität
- starker Wettbewerb, teilweise ausgeprägte Konkurrenz
- Kooperationsanforderungen wachsen, Netzwerkmanagement erforderlich
- zunehmende Bedeutung informeller bzw. arbeitsplatzbezogener Weiterbildung (insbesondere im betrieblichen Bereich)

1.2 Weitere Herausforderungen

- Qualitätsentwicklung / Bildungsmonitoring gewinnt an Bedeutung
- Spezifische Mitarbeiterstruktur (mit vielen Selbständigen bzw. prekär Beschäftigten), nur zögerlicher Prozess der Professionalisierung
- bei öffentlich geförderten Einrichtungen: Schwankungen der Förderung

2. Wie können Anbieter ihre Organisationsformen und ihr Management verändern, um zukunftsfähig zu sein?

2.1 Agilität

Konzept der agilen Organisation verspricht u.a.

- „höhere Reagibilität auf (kritische) Entwicklungen in der Umwelt,
- gesteigerte Fähigkeit zur kontinuierlichen Selbstveränderung,
- schnellere Entscheidungsfindung,
- Nutzung verteilten Wissens“.

Brückner/von Ameln: 2016

2.1 Bewertung und Folgen von Agilität

- Ansatz der agilen Organisation nicht durch eine Organisationstheorie unterlegt
- Einzuordnen in lange Traditionslinie von Enthierarchisierungs-Programmen: von Kaizen, Lean Management über Projektmanagement bis zu den Partizipationskonzepten der Organisationsentwicklung
- Erfahrung: Enthierarchisierungsphasen wurden abgelöst durch erneute Hierarchisierung

2.2 Scrum

- Neue, agile Form des Projektmanagements
- Scrum wurde in den 1990er Jahren entwickelt, um die Softwareentwicklung zu beschleunigen, verlässlicher und erfolgreicher zu machen
- Metapher von einem Rugbyspiel, in dem sich ein Team gemeinsam und dynamisch auf das Ziel zu bewegt

2.2 Scrum: Rollen und Aufgaben

| Rollen | Meetings | Artefakte |
|------------------|----------------------|---|
| Entwicklungsteam | Estimation Meeting | Produktvision |
| Product Owner | Sprint Planning 1 | Product Backlog-Item (User Story) |
| ScrumMaster | Sprint Planning 2 | Product Backlog (Liste der User Storys) |
| Manager | Daily Scrum | Sprint Goal |
| Kunde | Sprint Review | Aufgaben / Tasks |
| End-User | Sprint Retropesktive | Sprint Backlog |
| | | Release Plan |
| | | Impediment Backlog |
| | | Produktinkrement |
| | | Definition of Done |
| | | Burndownchart |

Quelle: Gloger, B./Margetich, J. (2014): Das Scrum Prinzip. Agile Organisationen aufbauen und gestalten. S. 59

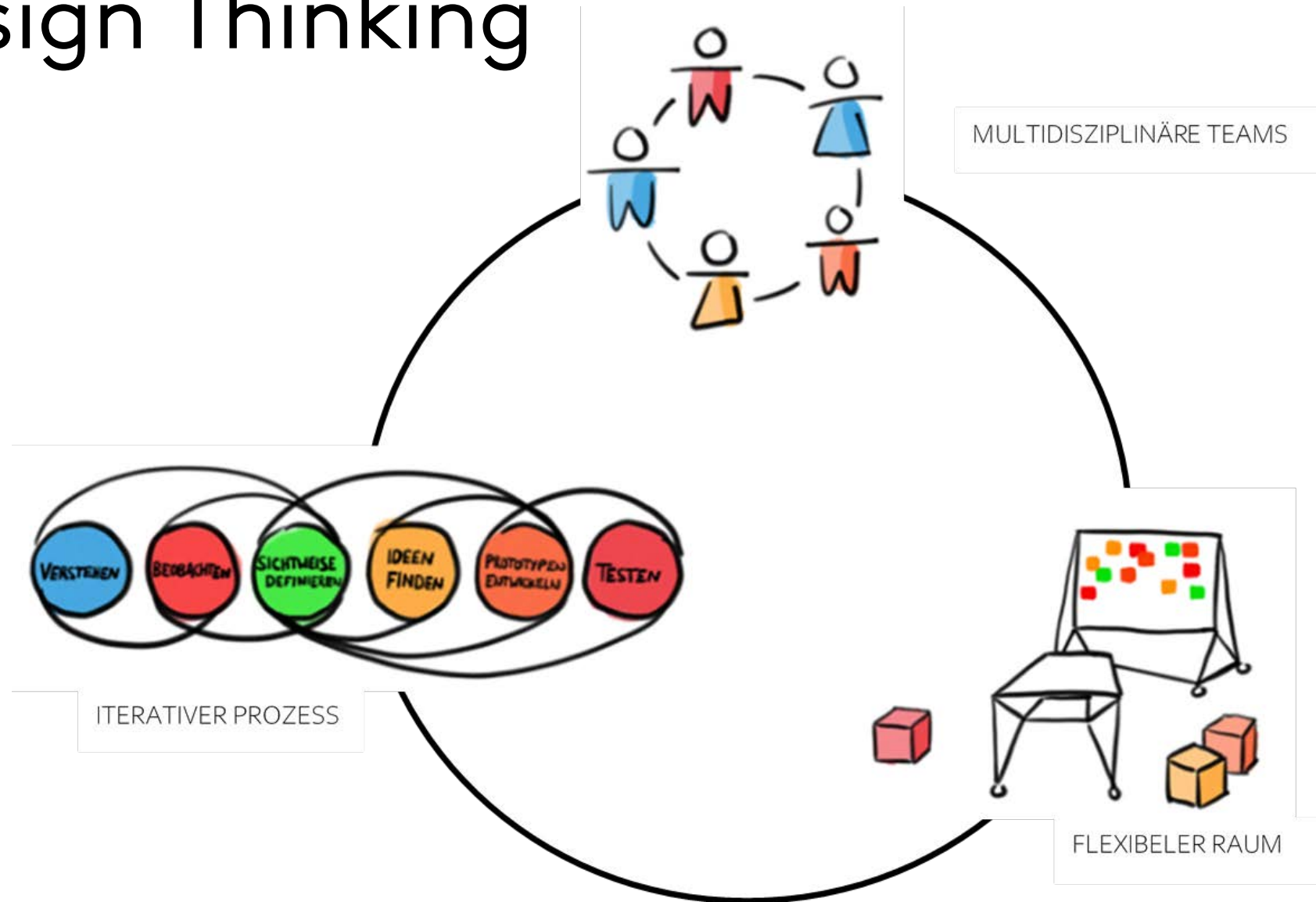
2.2 Scrum: Bewertung

- moderne, attraktive Begrifflichkeit
- versucht, dynamischer zu sein als klassisches Projektmanagement
- richtet sich dabei gegen eine eher veraltete Form von Projektmanagement
- enthält eine Reihe sehr formalisierter Regeln

2.3 Design Thinking

- in den 1990er Jahren von den Informatikern Winograd, Leifer und dem Design-Agentur-Gründer Kelley (ursprünglich amerikanischer Elektroingenieur) entwickelt
- Ziel: Verbesserung der Entwicklung technischer Produkte
- Von Plattner organisationsweit bei SAP eingeführt (Plattner fördert auch School of Design Thinking in Potsdam)
- Kernelemente: gemischte Teams, ein iterativer Prozess und ein ‚variabler‘ Raum (Experimentallabor)

2.3 Design Thinking



Quelle: Meinel, C. / Weinberg, U./Krohn, T (2015): Design Thinking Live. Wie man Ideen entwickelt und Probleme löst., S.15

2.4 Erfahrungen mit agilen Methoden

- Umsetzung der agilen Methoden: Eindruck, dass manchmal ziemlich pauschal auf einen schnellen, Ergebnisse liefernden „agilen Geist“ gesetzt wird
- Rahmenbedingungen bzw. die ‚Passung‘ mit der Struktur und Kultur einer Organisation werden zu wenig berücksichtigt
- bislang keine empirisch anspruchsvollen Untersuchungen

2.4 Erfahrungen mit agilen Methoden

- erste Erfahrungen: Umsetzung anspruchsvoll
 - Scrum-Experimente des bekannten Weiterbildungs- und Beratungsunternehmens ibo über den Zeitraum von zwei Jahren gescheitert (vgl. Reimann 2017, S. 39f.)
 - Manche Mitarbeitenden erleben „agile“ Methoden als disziplinierend mit der Gefahr ‚tayloristischer‘ Zustände (vgl. Boes u.a. 2016, S. 20ff.)
 - Studie mit 1000 Unternehmensvertretern aus über 35 Ländern: nur 20 % entscheiden sich für den ausschließlichen Einsatz agiler Methoden (einschließlich Scrum)

3. Was sind Erfolgsfaktoren für die Organisationsentwicklung?

3.1 Einschätzung des Handlungsbedarfs

- Wie rasant wandelt sich der Markt, der für die jeweilige Weiterbildungsorganisation relevant ist?
- Wie bedeutsam sind die Folgen der Digitalisierung für die jeweilige Organisation?
- Welche Rolle spielen Standardprozesse, welche einmalige Prozesse (projektförmig zu organisieren)
- Wie sieht die aktuelle Hierarchiestruktur aus?
- Welche Rolle spielt eine ausgeprägte Kundenorientierung?
- Sollen agile Konzepte in einer oder mehreren Abteilungen eingeführt werden oder in der ganzen Organisation?

3.2 Förderliche Bedingungen und Einflussfaktoren

- geeigneter Zeitpunkt für den Start eines Veränderungsprozesses
- Altersstruktur der Beschäftigten
- Kompetenzen und Motivation der Beschäftigten
- Bereitschaft bestehende Organisationsstruktur und -kultur zu reflektieren und ggf. zu verändern
- Bereitschaft von Führung und Mitarbeitenden zu Risiken und Fehlerkultur

3.3 Transfer von Ideen aus agilen Konzepten auf Organisationsentwicklung allgemein

- Ziele auf kürzere Zeiträume anlegen und nicht zu detailliert operationalisieren
- Analyse der Ist-Situation weniger detailliert vornehmen, stärker auf Ressourcen ausrichten, weniger auf Defizite
- Lösungsideen schneller umsetzen und überprüfen
- Insbesondere in der Phase der Kontrolle der Umsetzung regelmäßige Reviews vorsehen

3.4 Berücksichtigung „klassischer“ Erfolgsfaktoren für Organisationsentwicklungsprozesse

- Verantwortung und Engagement der Leitung
- Partizipation der Beschäftigten
- (frühe) Einigung auf Kriterien des Erfolgs
- Bereitstellung von Ressourcen für den Veränderungsprozess
- Systematische Reflexionsprozesse
- Einbeziehung interner oder externer professioneller Unterstützung (Berater, Coach)
- Sicherung der Nachhaltigkeit/ des Transfers

4 Fazit

- Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Einführung agiler Methoden für die jeweilige Organisation prüfen
- Erfahrungen und Kriterien klassischer Organisationsentwicklung nicht ausser acht lassen

Von Top Down zu Agil

Praxisbericht / 3. Nationale Qualitätstagung SVEB vom 10.12.19

Michael Achermann, Leiter IBAW und Klubschulen GMLU



MIGROS

1 Veränderung Marktdynamik

2 Agile Organisation

- Organisationsform / Squads, Chapters, Shared Services

- Grundprinzipien

- Übergeordnete Regeln

3 Transformationsphasen

4 Learnings 200 Tage nach Start

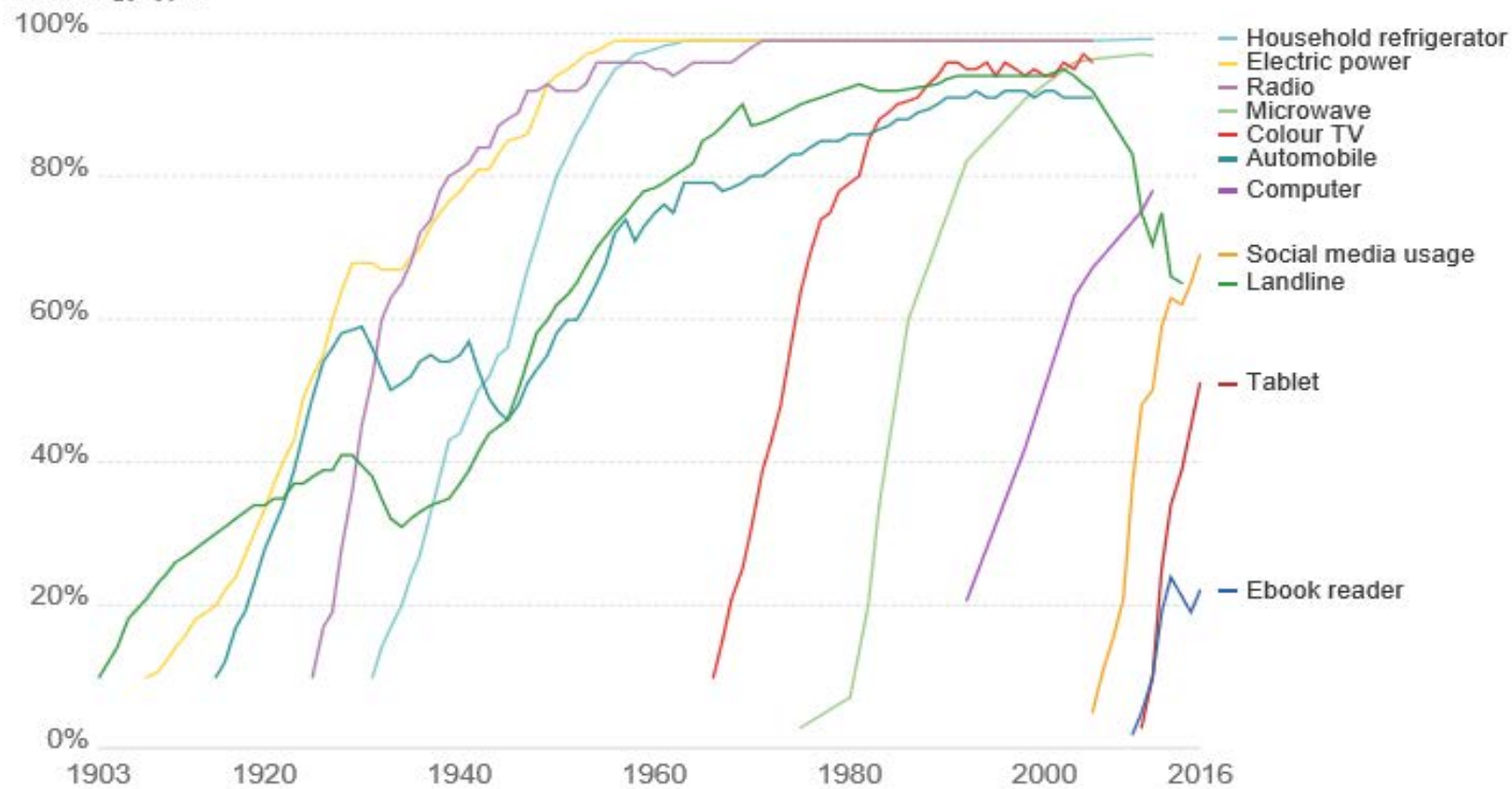
5 Fragen/Diskussion

Veränderung Marktdynamik

Technology adoption by households in the United States

Technology adoption rates, measured as the percentage of households in the United States owning, or the adoption rates of, a particular technology. See the sources tab for definitions of household adoption, or adoption rates, by technology type.

Our World
in Data



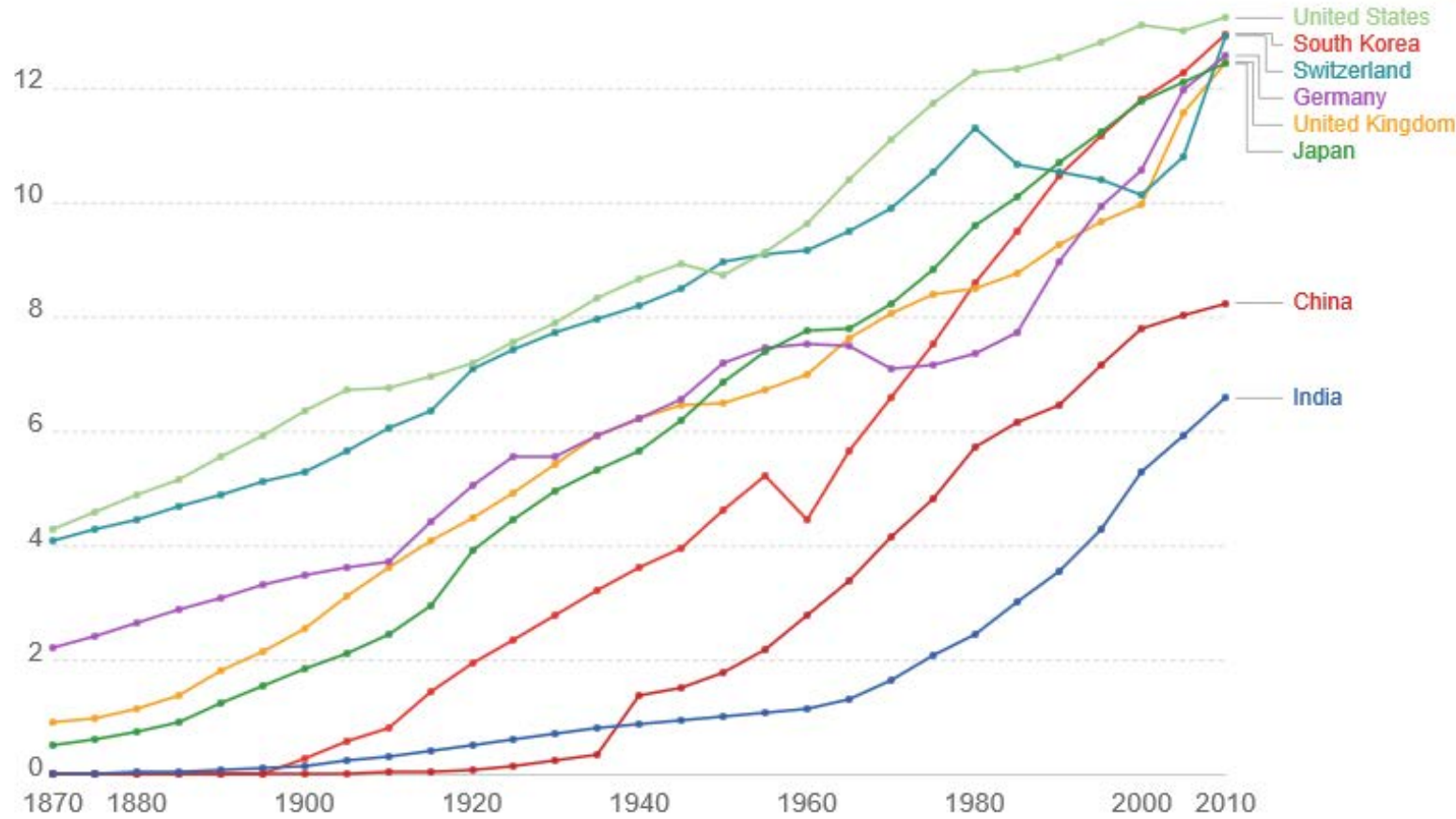
Source: Comin and Hobijn (2004) and others

OurWorldInData.org/technology-adoption/ • CC BY-SA

Veränderung Marktdynamik

Mean years of schooling

Average number of years of total schooling across all education levels, for the population aged 15-64.



Source: Lee and Lee (2016)

CC BY-SA

Veränderung Marktdynamik



MATH
42



Etc....

Google Übersetzer

Sofortübersetzung deaktivieren

Englisch Deutsch Französisch Sprache erkennen



Deutsch Englisch Französisch

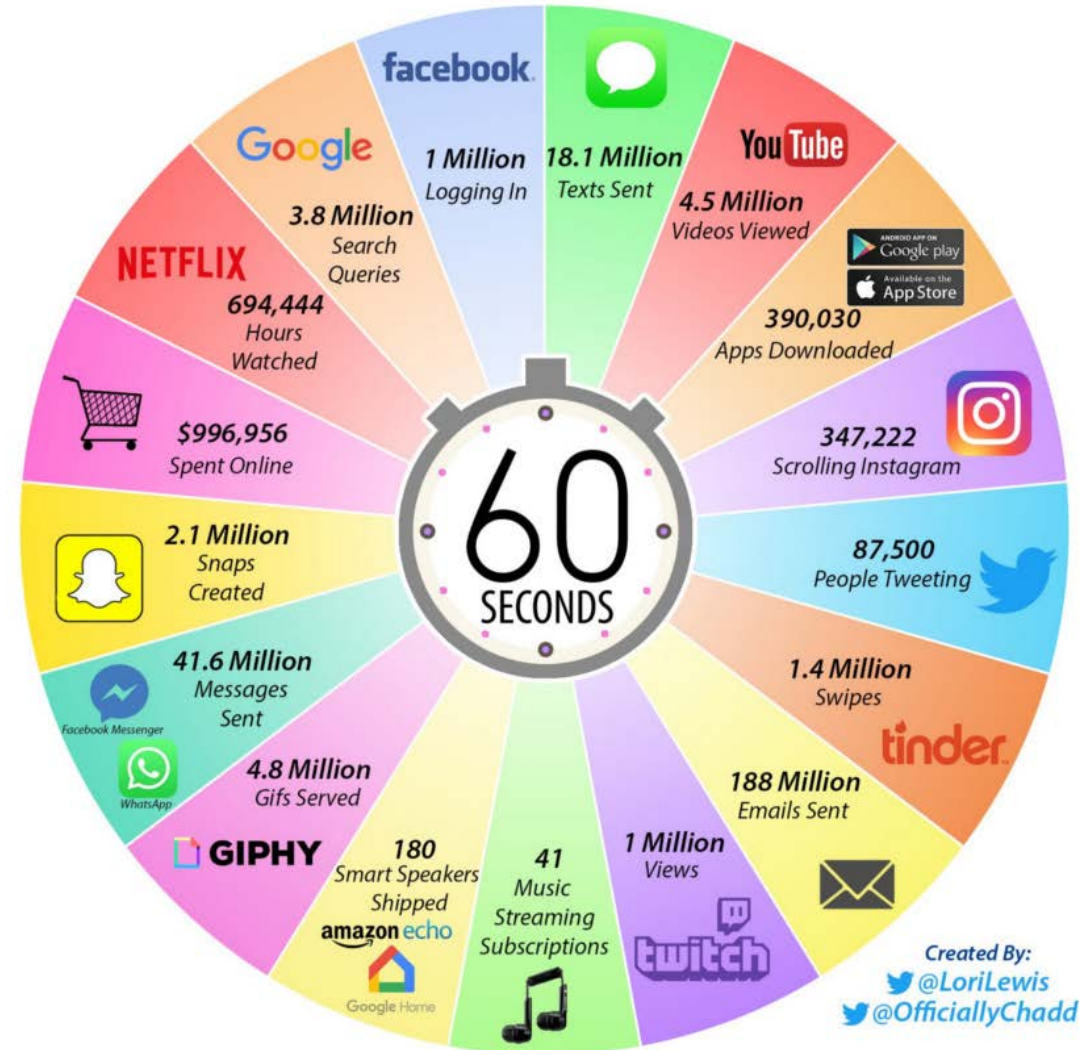
Übersetzen

Alle Teilnehmenden eines Kurses, der auf eine eidgenössische Prüfung vorbereitet, haben ab 2018 Anspruch auf die Rückerstattung von 50% des Kursgeldes direkt vom Bund.

All participants of a course preparing for a federal exam will be entitled to a refund of 50% of the course fee directly from the Federal Government from 2018 onwards.

167/5000

2019 *This Is What Happens In An Internet Minute*



Created By:
@LoriLewis
@OfficiallyChadd

Veränderung Marktdynamik

Bis im Jahr 2025 sind 95% aller Kundenservices AI Chatbots.

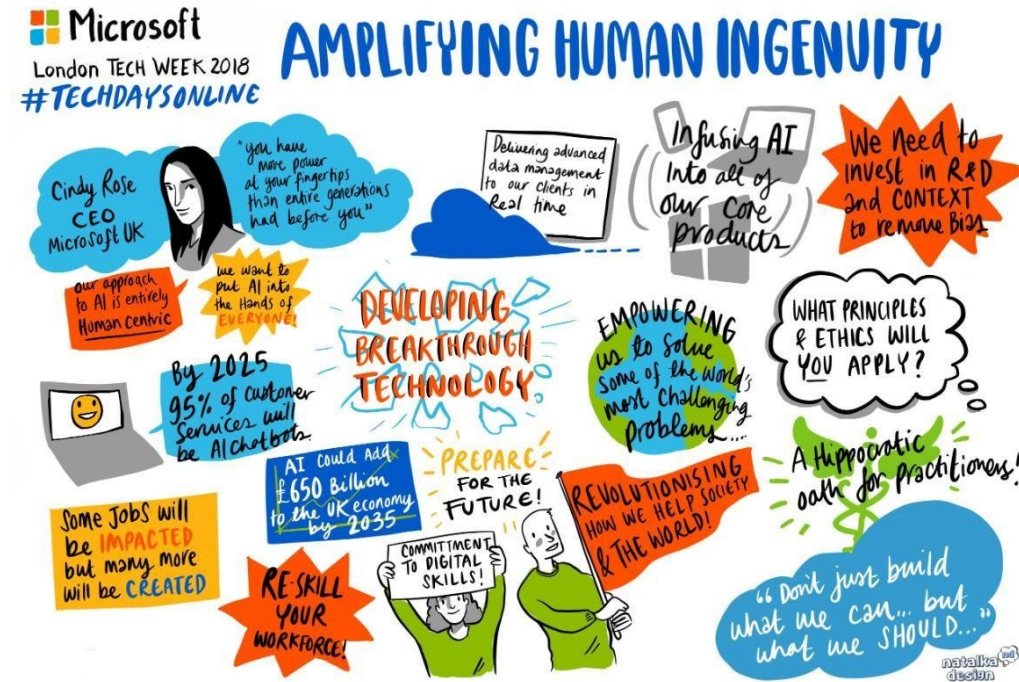
Cindy Rose, CEO Microsoft UK (Juni 18)

Terminvereinbarung mit Google Chatbot:

<https://www.youtube.com/watch?v=yDI5oVn0RgM>

Scottish Elevator With Voice Recognition:

<https://www.youtube.com/watch?v=BOUfUml8vs>

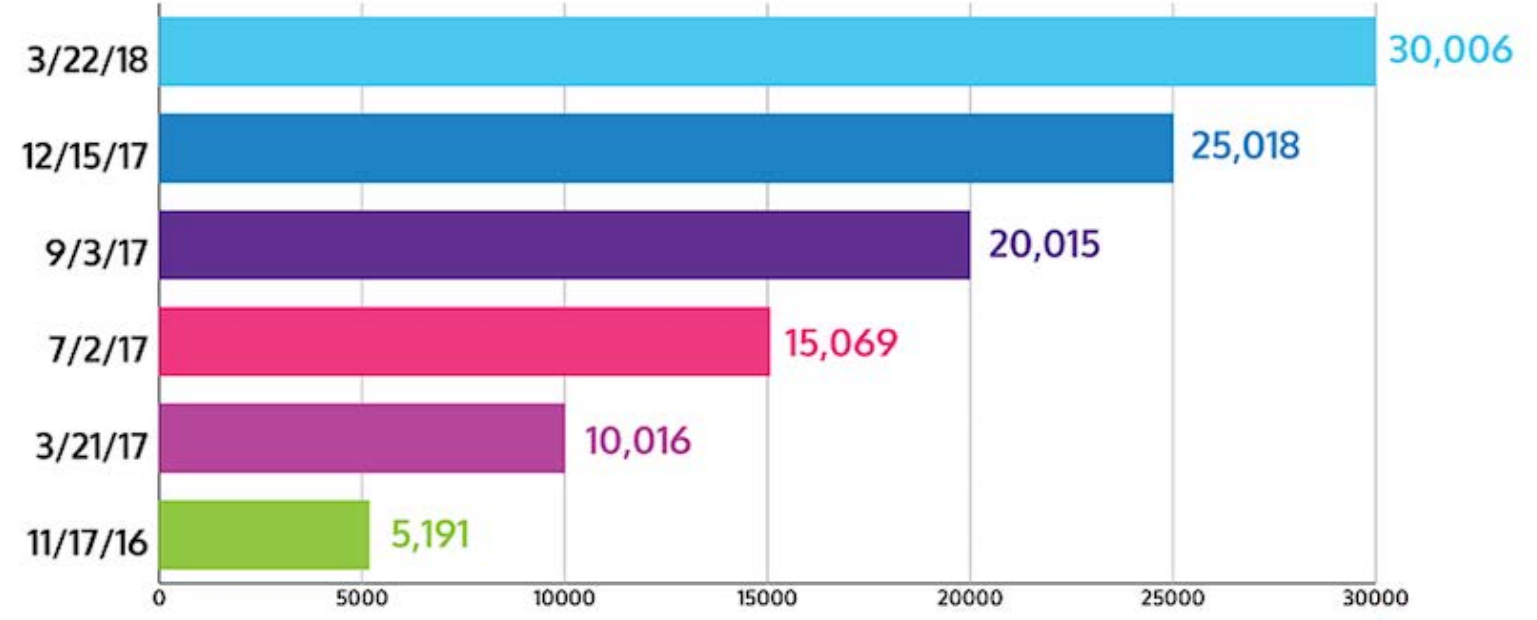


Veränderung Marktdynamik

Hi, ich bin Bea!
Chatte mit mir, ich helfe Dir beim
Erkunden von Davos Klosters



ALEXA SKILL MILESTONES
Updated March 2018

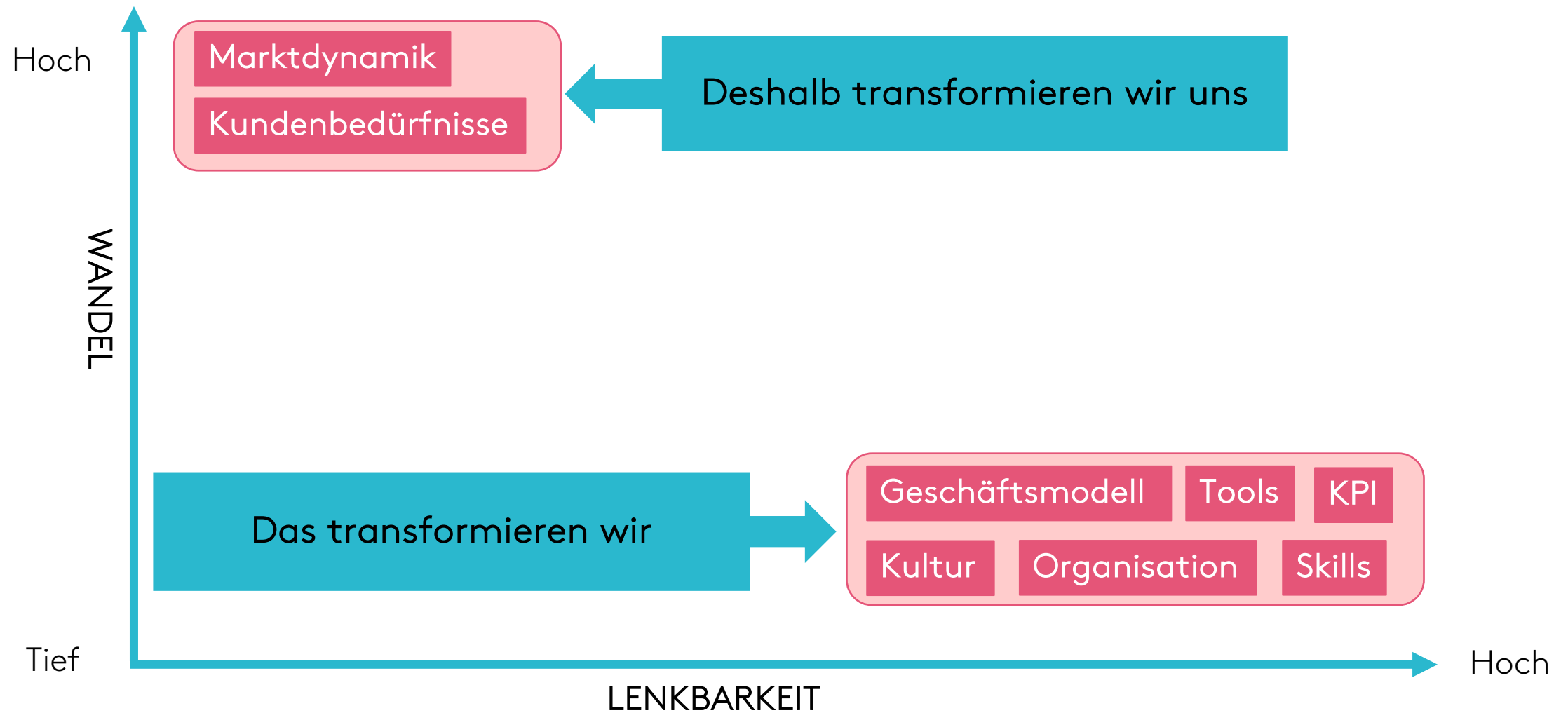


Source: Voicebot.ai



<https://youtu.be/kty0xCgIYjA>

1 Veränderung Marktdynamik

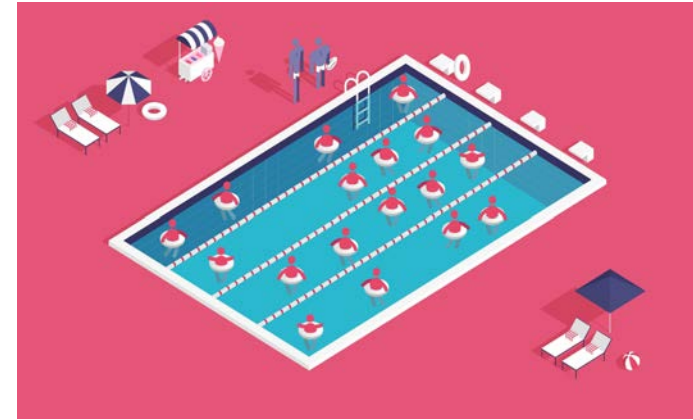


Veränderung Marktdynamik

Agile Manifesto:

- Individuals & Interactions over processes & tools
 - Working «Solutions» over comprehensive documentation
 - Customer Collaboration over contract negotiation
 - Responding to Change over following a plan
-
- Gut genug und schnell over perfekt und «langsam»
 - Fail fast – Learn fast

2 Agile Organisation

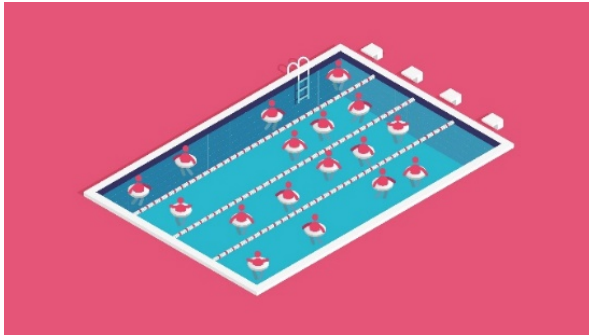


- Top-Down-Matrix Organisation
- Mehrere Hierarchiestufen
- Command-Control Kultur
- Silos/Egosysteme
- Mitarbeitende «überall unterwegs»
- Seit 1980 perfektioniert und etabliert

- Selbstorganisierende, kleine Teams
- Wirtschaftlich autonom
- Heterogene Teamkomposition
- Befähigte Mitarbeitende
- Vertrauenskultur
- Flache/keine Hierarchiestufen
- Konsensprinzip
- Robuste Ökosysteme

2 Agile Organisation

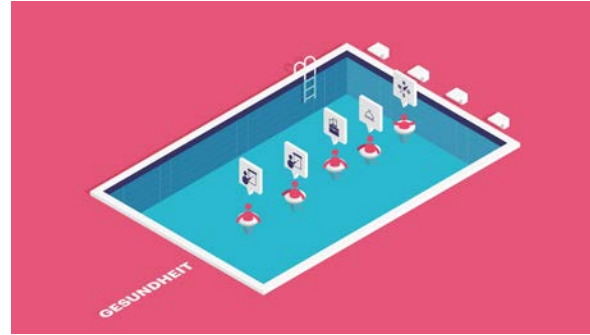
Klubschulen der GMLU seit dem 1.4.2019



Squads

(Wirtschaftliche Einheiten)

- Sprachen
- Gesundheit
- Ausbildung
- Kreativität
- Business
- IBAW
- 16zu9



Chapter


(Disziplinen)

- Kunde
- Lehrperson
- Portfolio
- Koordination



Shared Services

- Kommunikation
- Center Dienste (Empfang/Kundencenter)
- ICT
- Technische Dienst
- Gastronomie
- Controlling
- Personelles

 <https://vimeo.com/324160142/aacf14223b>

2 Agile Organisation

Rollen und Tätigkeiten am Beispiel Chapter Portfolio

Markt-/Mitbewerberanalyse

- Beobachtet den Markt und die Mitbewerber
- Analysiert Marktentwicklungen
- Erkennt Trends und Chancen und führt SWOT-Analysen durch

Squad-Strategie

- Definiert, verfolgt und aktualisiert Squad-Strategie
- Definiert strategische Initiativen und Stossrichtungen
- Stellt Innovationsfähigkeit sicher
- Organisiert und führt Squad-Meetings durch

Produktmanagement

- Betreibt aktives Portfoliomanagement (ABC-Analyse, Lifecycle-Management, usw.)
- Evaluiert, entwickelt und konfektioniert Angebote und Bildungsprodukte
- Stellt Wirtschaftlichkeit der Angebote und Bildungsprodukte sicher
- Stellt Qualität der Produktinhalte wie beispielsweise Ausschreibungen, Lehrpläne, Lehrmittel usw. sicher
- Planung und Umsetzung von Service zu Kommunikation/Werbung (und umgekehrt)
- Erstellt Umsatz und DBI für Budget, FICO und Cockpit
- Initiiert und orchestriert Kostenoptimierungs- und Umsatzsteigerungsmassnahmen


2 Agile Organisation

Grundprinzipien (Soziokratie 3)



2 Agile Organisation


Übergeordnete Regeln (1/2)


- 0 Wir richten uns nach dem Zweck aus und die Basis der Zusammenarbeit sind die 7 Prinzipien gemäss S3.
- 1 Jeder Squad und Shared Service definiert mit der Schulleitung die Budgets und Ziele (KPIs) und verfolgt diese selbstständig. Falls Abweichungen auftreten, nimmt dieser selbstständig Kontakt mit der Schulleitung auf und ergreift Massnahmen. 
- 2 Entscheide, welche auch andere Squads oder Shared Services betreffen, müssen mit den Betroffenen und bei Bedarf mit der Schulleitung abgesprochen werden. Dies gilt auch bei der Gründung eines neuen Squads, Shared Service oder Chapter.
- 3 Die Dienste der Shared Services können und müssen von den Squads beansprucht werden. Selbstverständlich können Wünsche für die Anpassung des «Dienstleistungsportfolios» jederzeit eingegeben werden.

2 Agile Organisation

Übergeordnete Regeln (2/2)

4 Arbeitsvertragliche Anpassungen, Rekrutierungen, disziplinarische Massnahmen oder weiteren personalrechtliche Veränderungen müssen mit der Schulleitung abgesprochen werden.

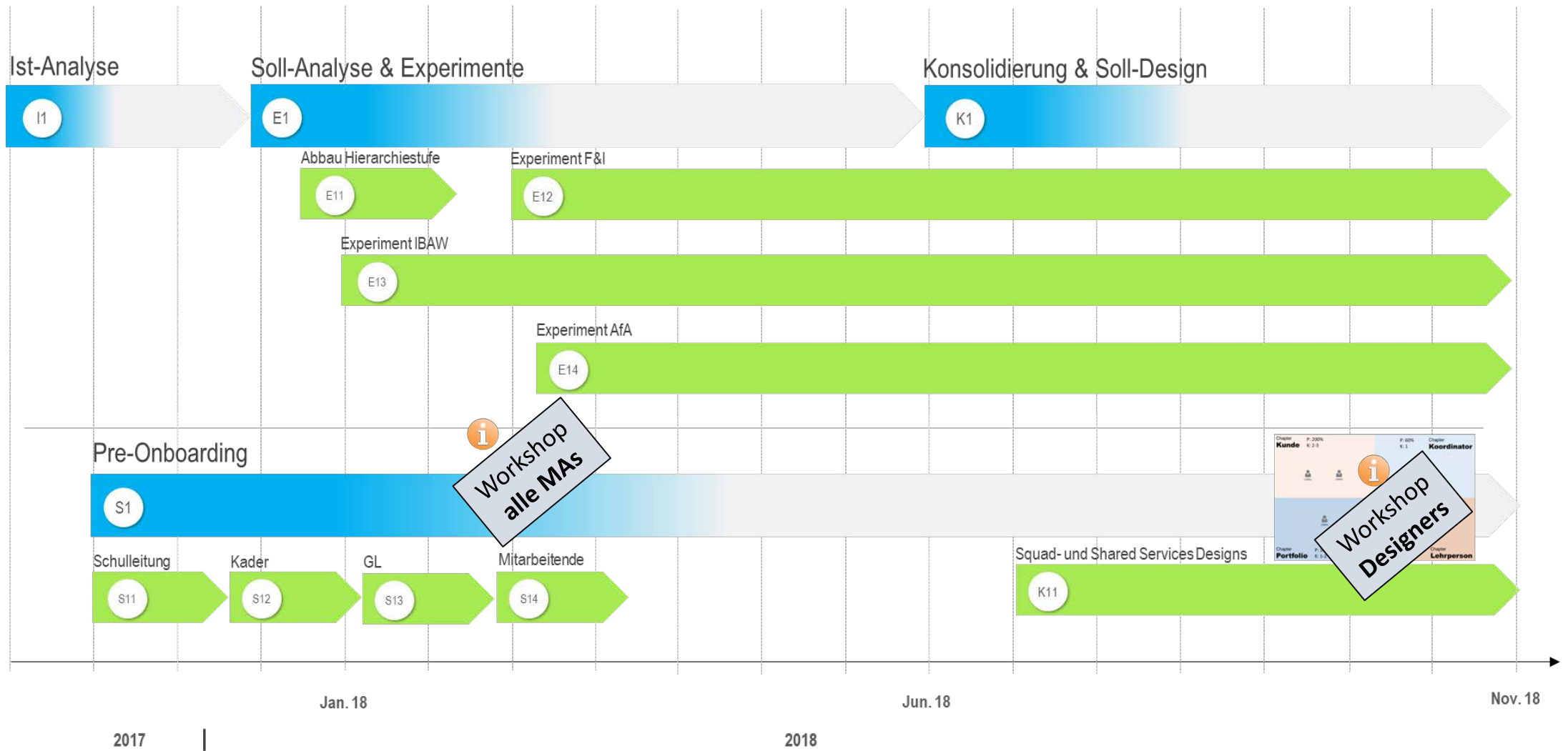
5 Jeder Squad und Shared Service wählt einen Delegierten (Vertreterin/Vertreter), welcher übergeordnete Anliegen mit der Schulleitung bespricht. Weiter wählt jeder Squad und Shared Service ihren Delegierten in nationalen Gremien (Koordination) oder Projekten. 

6 Wir achten darauf, dass wir voneinander lernen und unterstützen uns gegenseitig, indem wir beispielsweise uns über Erfahrungen austauschen, wichtige Entscheidungen protokollieren und Erkenntnisse für alle zugänglich dokumentieren. 

7 Flexibilität bezüglich Arbeitsort, -tage und -zeit wird vorausgesetzt.

8 Diese übergeordnete Regeln können im ordentlichen Verfahren geändert werden.

3 Transformationsphase 1

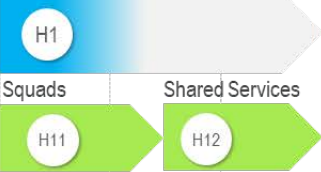


3 Transformationsphase 2

Go Entscheid



Harmonisierung



Planung & Vorbereitung Nomination

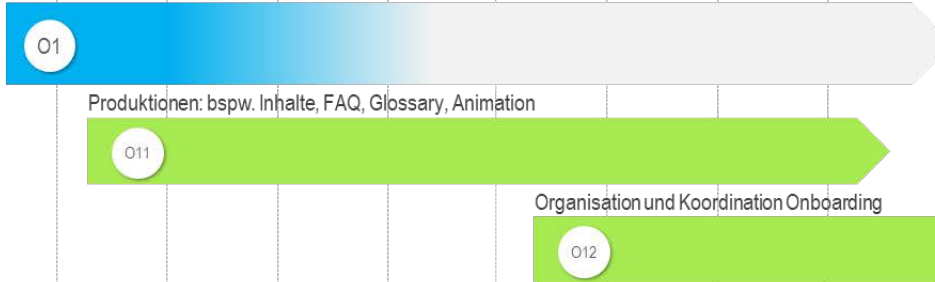


Nomination

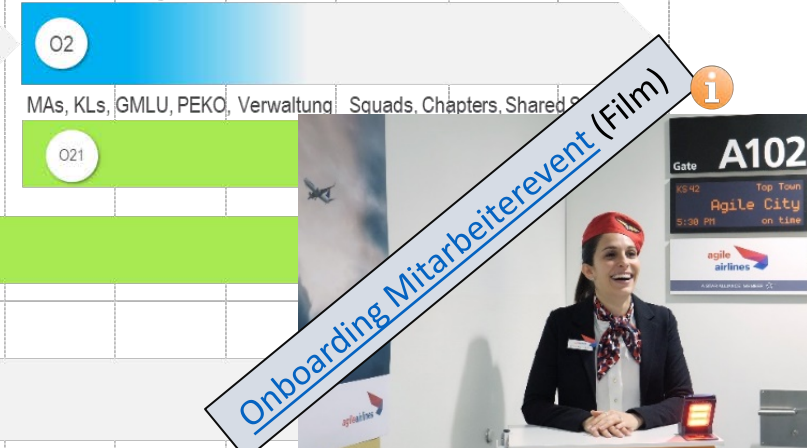


Workshops
SL/HR/MAs

Planung & Vorbereitung Onboarding



Onboarding



Workshop
Harmonisierung

Onboarding Mitarbeitererevent (Film)

Übergeordnete Planung, Koordination und Kommunikation inkl. Sensibilisierung



19. Nov. 26. Nov. 3. Dez. 10. Dez. 17. Dez. 24. Dez. 31. Dez. 7. Jan. 14. Jan. 21. Jan. 28. Jan. 4. Feb. 11. Feb. 18. Feb. 25. Feb. 4. Mär. 11. Mär. 18. Mär. 25. Mär.

2018 | 2019



3 Transformationsphase 3

Start Agile Organisationsform



Fragen & Antworten

Erstellt von Achermann, Jacqueline-GMLU, zuletzt geändert von Fabi, Stefania-GMLU am Mär 29, 2019

Hast du Fragen oder Inputs zur agilen Organisation? Deine Überlegungen sind wichtig und werden mit uns gemeinsam voran. Also frag los!

Archivierte Fragen

12 Kommentare

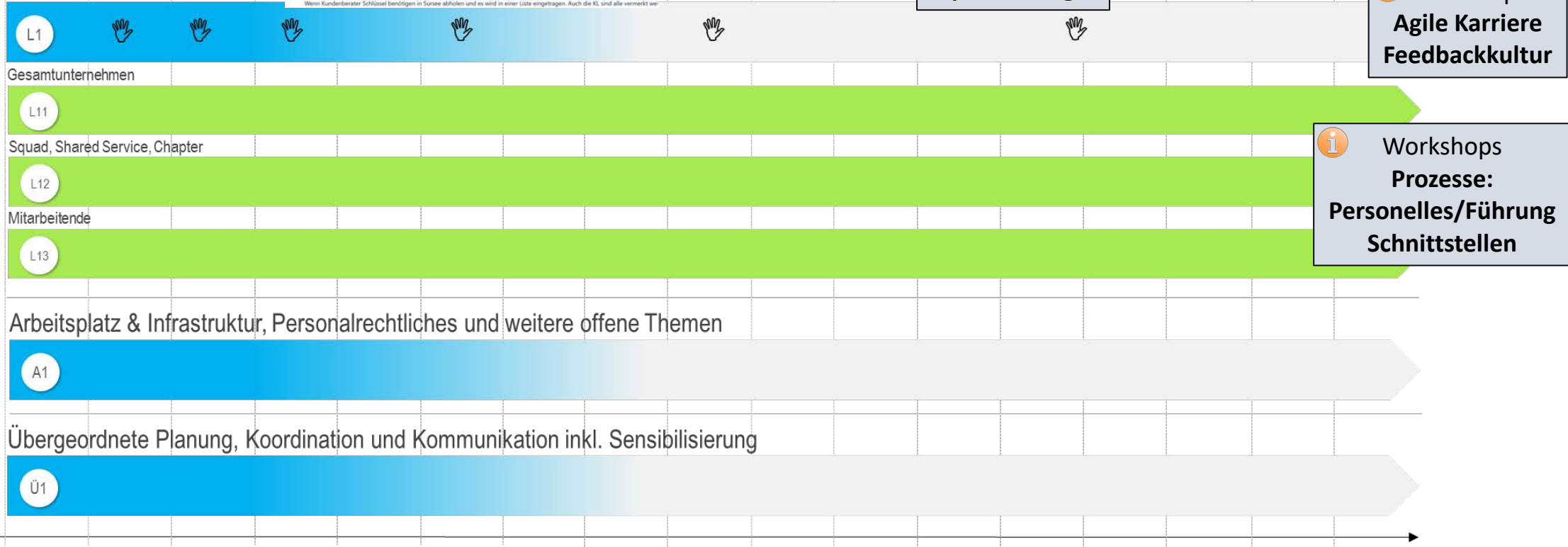
Schaetz, Fabienne-GMLU sagt: Wie ist der Zugang zu den Zimmern... gerangel? Da brauchen wir keinen Badge, sondern einen Schlüssel.

Schaefler, Manuela-GMLU sagt: Hallo Fabienne Habe heute Morgen Schlüssel bestellt für die BHF 30

Wenn Kundenberater Schlüssel benötigen in Sursse abholen und es wird in einer Liste eingetragen. Auch die KI sind alle vermerkt we...

wiki.migros.net

Learning & Justierung



25. Mär. 1. Apr. 8. Apr. 15. Apr. 22. Apr. 29. Apr. 6. Mai 13. Mai 20. Mai 27. Mai 3. Jun. 10. Jun. 17. Jun. 24. Jun. 1. Jul. 8. Jul. 15. Jul. 22. Jul.

4

Learnings 200 Tage nach Start

- Das Design der agilen Organisation erwies sich als "gut genug zum Starten". Das Insistieren auf der Veränderung und das Sicherstellen des Lernens ist gleichzeitig eine Herausforderung.
- Nicht alle Mitarbeitenden lassen sich auf das Experiment ein. Kündigungen führen unmittelbar zu einem Verlust von Know-How, aber es entsteht gleichzeitig Raum für Neues.
- Probleme in der Zusammenarbeit werden jetzt noch deutlicher spürbar (z.B. Feedback- und Gesprächskultur).
- Die Eigeninteressen sind (noch) zu wichtig - die unternehmerische Haltung und der Fokus auf die Kundenbedürfnisse (noch) zu wenig ausgeprägt.
- Eine agile Organisation verlangt nach neuen (Führungs-) Instrumenten wie bspw. die Mitarbeiterbeurteilung, Laufbahnplanung oder die Zeiterfassung.

4 Learnings 200 Tage nach Start

- Die Organisation ist noch nicht in der Lage, konsequent ergebniswirksam zu arbeiten. Führung als Rolle ist unabdingbar!
- Die Abgrenzung in der Rolle des Tribe Leads ist schwierig – wann und wo ist ein Impuls sinn- und wertvoll – wann und wo ist er kontraproduktiv?
- In einigen Squads/Shared Services herrscht Freude, Motivation und Begeisterung; in anderen herrscht eher Ungeduld, Unzufriedenheit und Unsicherheit vor.
- Die (kulturelle) Transformation in eine agile Organisation verlangt Zeit und Durchhaltvermögen auf allen Stufen.

5 Fragen/Diskussion

Round Tables: Folgerungen für das Qualitätsmanagement in naher Zukunft

Moderierte Diskussion in 10 Gruppen

Themen:

- Teilnehmende, Veränderungen in den Organisationen
- In welche Richtung entwickelt sich das Qualitätsmanagement bei Weiterbildungsanbietern in naher Zukunft?

Ergebnisse:

Zwei Folgerungen, Thesen oder Fragestellungen pro Gruppe

Ergebnisse und Schlussdiskussion

- Ergebnisse aus den Round Tables:
Folgerungen für das Qualitätsmanagement in naher Zukunft
- Schlussdiskussion mit den Referent/innen:
Aktuelle Trends in der Organisationsentwicklung der Weiterbildungsanbieter –
was heisst das für die Ausrichtung des Qualitätsmanagements?

Fazit und Abschluss

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme und die aktive Mitwirkung!

Schweizerischer Verband für Weiterbildung SVEB
Oerlikonerstrasse 38
8057 Zürich

044 319 71 71
www.alice.ch

S V E B ■ Schweizerischer Verband für Weiterbildung
F S E A ■ Fédération suisse pour la formation continue
Federazione svizzera per la formazione continua
Swiss Federation for Adult Learning