



Master Thesis

FHNW

Vertiefungsrichtung Leadership
Wirkungsevaluation und Qualitätssicherung

Oder

Zeigt die Vertiefungsrichtung Leadership überhaupt
Wirkung?

Verfasserin: Anja Nicole Seiwert

Dozenten: Arie Verkuil und Jürg W. Krebs

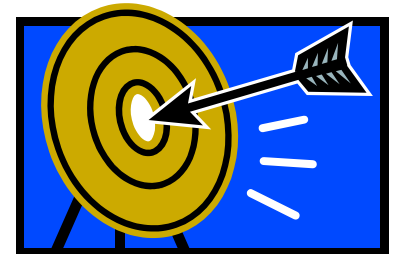
Inhalt

- Ausgangslage und Zielsetzung
Hypothesengeleitete Evaluation
Leitfunktion - Zeitpunkt
- Evaluationsgegenstand und Evaluationsablauf
- Nachhaltigkeit und Wirkung: Definition
- Leadership
Bad Ramsach – Outdoor
- Evaluationsergebnisse – Clusterbildung
- Das Interview

- Studierende – Ergebnisdarstellung
- Kernergebnisse
Studierende – Vorgesetzte
- Der Fragebogen
- Kernergebnisse
Angehörige – Mitarbeitende
- Kritische Punkte der Evaluation
- Themenblöcke im Vergleich
- Qualitätserweiterung – Empfehlungen
- Schlusspunkt

„Zu Wirkungen und
Nebenwirkungen hören und sehen
Sie das Folgende...





Ausgangslage und Zielsetzung

Hypothesengeleitete Evaluation:

Die Teilnahme an der Vertiefungsrichtung
Leadership veränderte mein (Führungs-)
Verhalten nachhaltig.

Leitfunktion der Evaluation



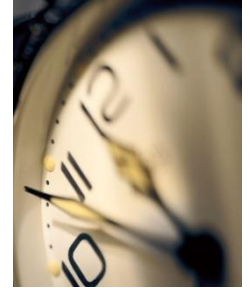
- Gewinnung von Erkenntnissen
- Ausübung von Kontrolle
- Legitimitätsfunktion
- Lernfunktion

Interne Selbstevaluation

- Intern = FHNW initiiert Evaluation
- Selbstevaluation = Evaluatorin war selbst Studierende, die an der Vertiefungsrichtung teilgenommen hat

Zeitpunkt der Evaluation

- ex-ante-Evaluation
- on-going-Evaluation
- **ex-post-Evaluation**



Evaluationsgegenstand:

15 Tage Vertiefungsrichtung Leadership:

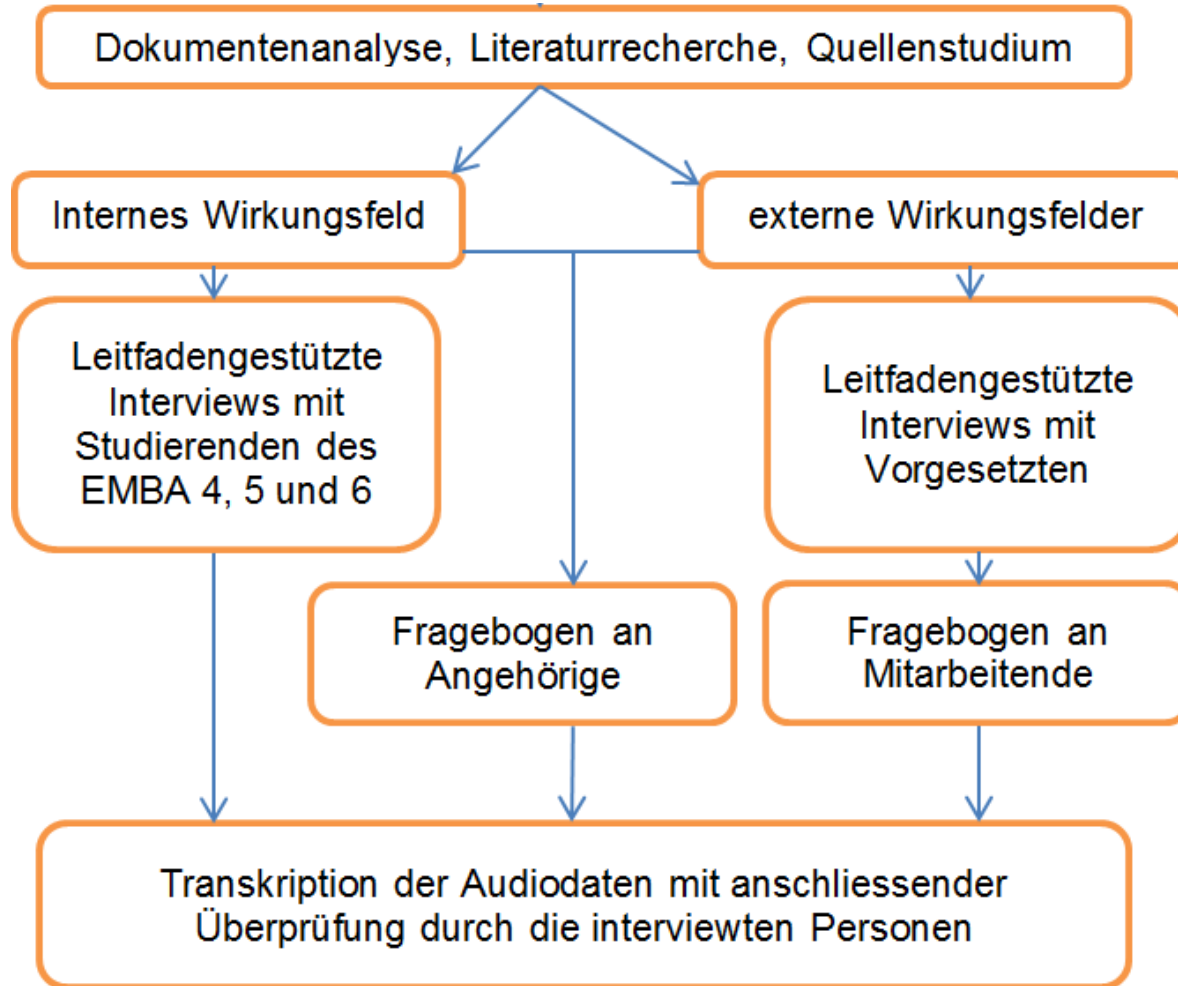
- Bad Ramsach
- Methodenseminar
- Outdoor
- Konfliktmanagement

- Schriftliche und mündliche Prüfung

Evaluationsablauf

- Planung
- Datenerhebung
- Auswertung, Darstellung Ergebnisse
- Schlussfolgerungen

Datenerhebung



Nachhaltigkeit

- Messung erst nach Programmende möglich
- Die Zielgruppe führt die Innovationen im eigenen Interesse und zum eigenen Nutzen fort

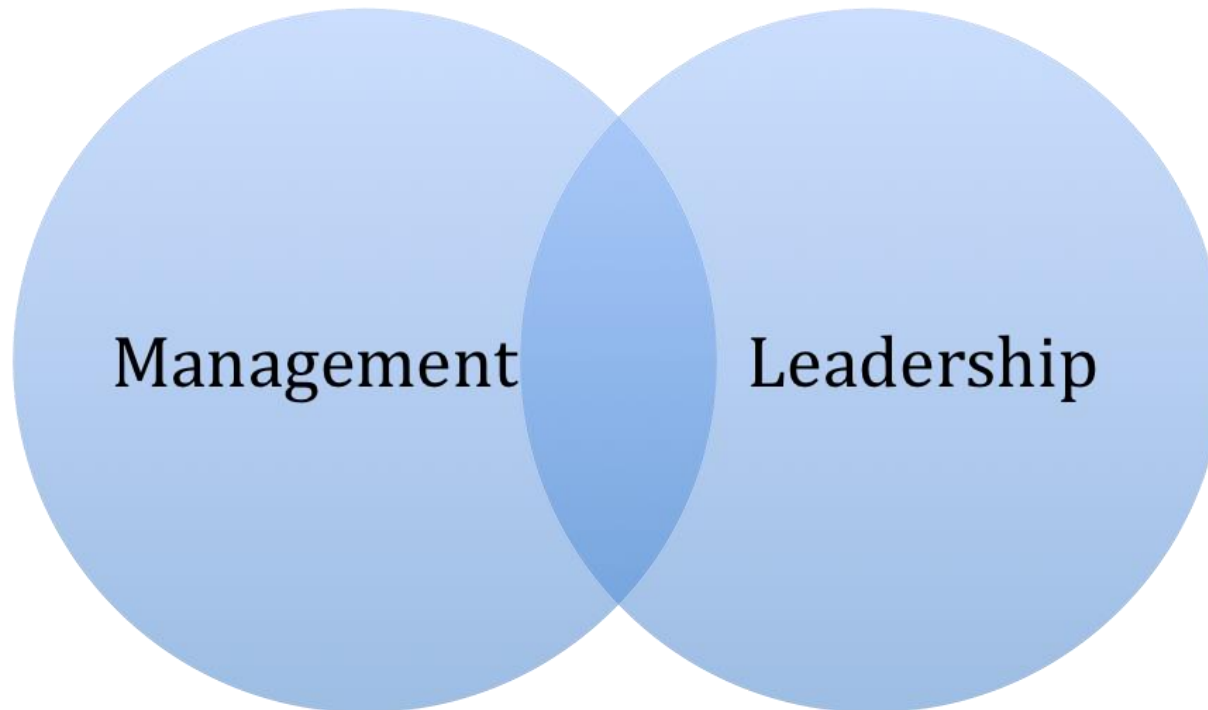
Dimensionen der Nachhaltigkeit auf Programmebene, Quelle: Stockmann 2007, S. 58

Wirkung \neq Output

- Output = Produkte oder Leistungen, die von jemandem erbracht wurden
- Wirkung = Veränderung, Folgen dieser Leistung

Handbuch zur Evaluation, Stockmann 2007, S. 65 f.

Leadership



Leadership and Management Overlap, Quelle: Hughes et al. 2012, S. 9

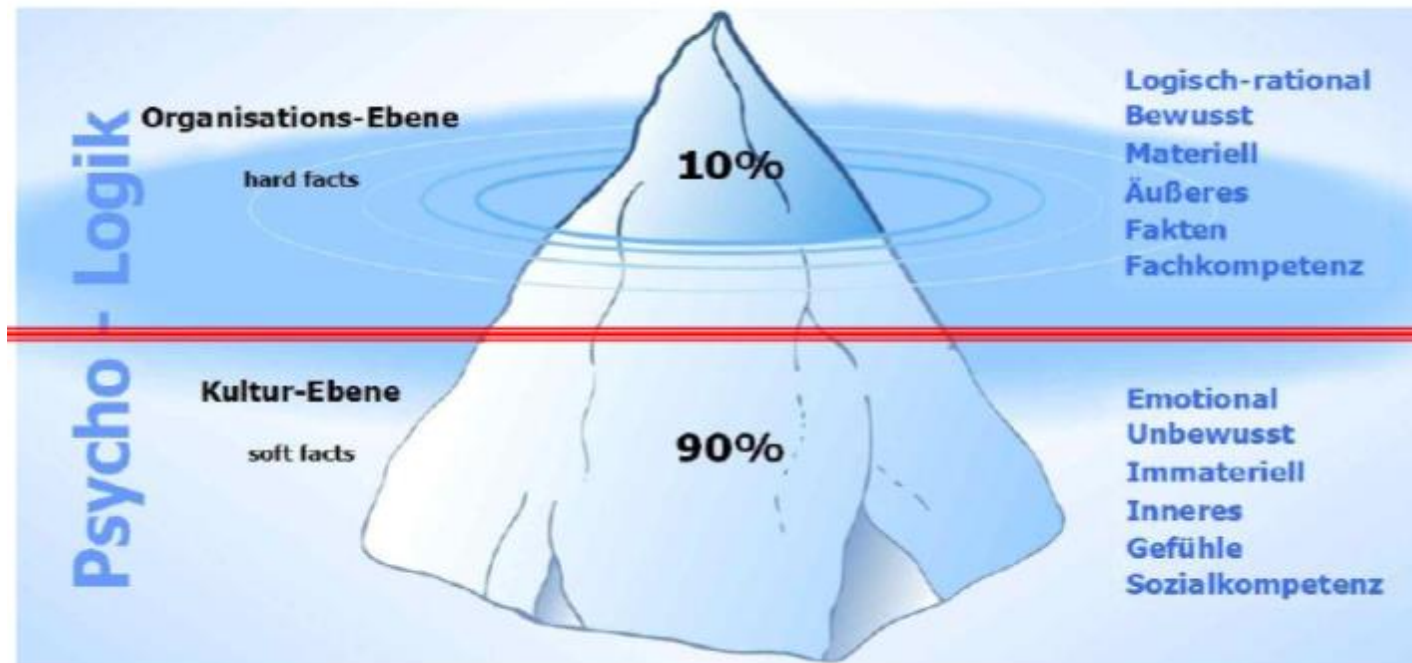
Bad Ramsach:

Soziale Kompetenzen als strategische Erfolgsfaktoren

- Wahrnehmung
- Reflexion
- Feedback

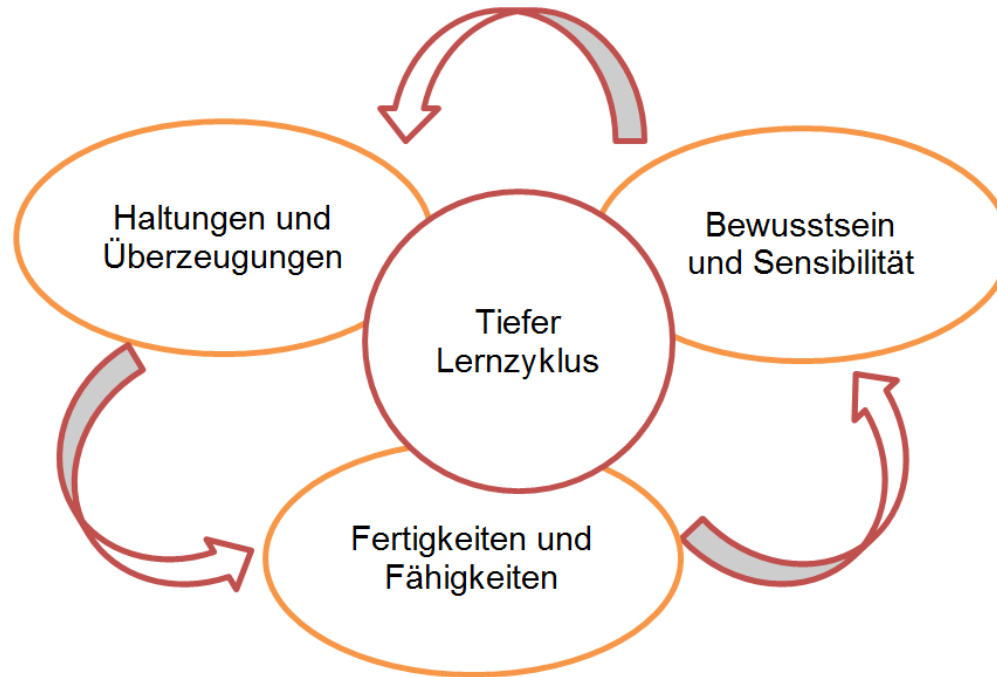
Unbewusstes bewusst werden lassen: Eisbergtheorie

Das Unbewusste, das uns täglich beeinflusst



Das Eisberg-Prinzip, Quelle: Internet http://www.hsp-transformation.com/bilder/eisberg_prinzip_gr.jpg

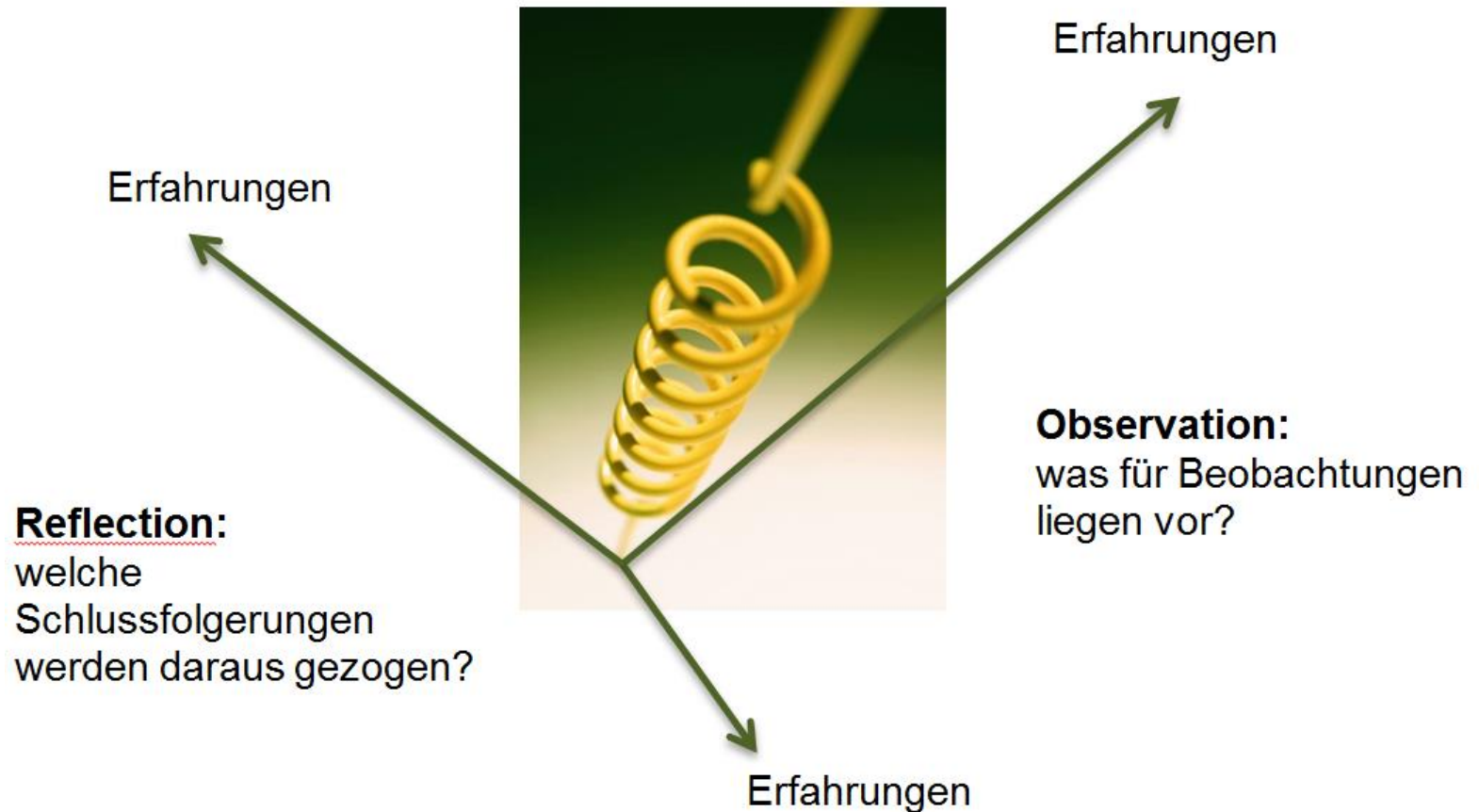
Gruppendynamik: tiefgreifendes Lernen durch Erleben, echter Lernzyklus



Dauerhafter Wandel (tiefer Lernzyklus), eigene Darstellung, Quelle: Senge et al. 2008

Outdoor

Action: was ist genau passiert?



The Spiral of Experience, eigene Darstellung, Quelle: Hughes et al. 2012, S. 47

Evaluationsergebnisse – Clusterbildung

- Reflexionskompetenz
- Führungskompetenz
- Wahrnehmungskompetenz
- Veränderungskompetenz

- Nachhaltigkeit

Das Interview

- Qualitativ
- Halbstandardisiert
- Weicher Autoritätsanspruch
- Einzelinterviews

Durchführung der Interviews

- Checkliste für das Interviewkonzept
- Pretests mit Probeinterviews
- Balanceakt zwischen ‚Eingreifen und Laufenlassen‘
- Datenschutz ist gewährleistet

Studierende – Ergebnisdarstellung

- Fragenkatalog mit insgesamt 60 Fragen
- 22 Fragen wurden auf die Kompetenzfelder verteilt

- Matrix mit Kompetenzfeldern

Fragen	Reflexion A				Führungskompetenz B				Wahrnehmungskompetenz C				Veränderungskompetenz D				Nachhaltigkeit E			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
7 C																				
10 C																				
13 A C																				
18 C D																				
19 C																				
23 B																				
24 E																				
26 B D																				
28 E																				

4 verschiedene Antwortkategorien

Beispiel 1

Frage 7, Wahrnehmungskompetenz

In der Woche in Bad Ramsach hatten wir das Thema Gruppendynamik / Schattendynamik in Organisationen, wie tief bist du, deiner Meinung nach, in die Thematik eingetaucht?

Antwortkategorien

7	1	gar nicht, nein eigentlich nicht
	2	tief, relativ tief
	3	sehr tief, achte mich sehr viel mehr, ziemlich tief
	4	extrem tief

Beispiel 2

Frage 48, Führungs- und
Veränderungskompetenz

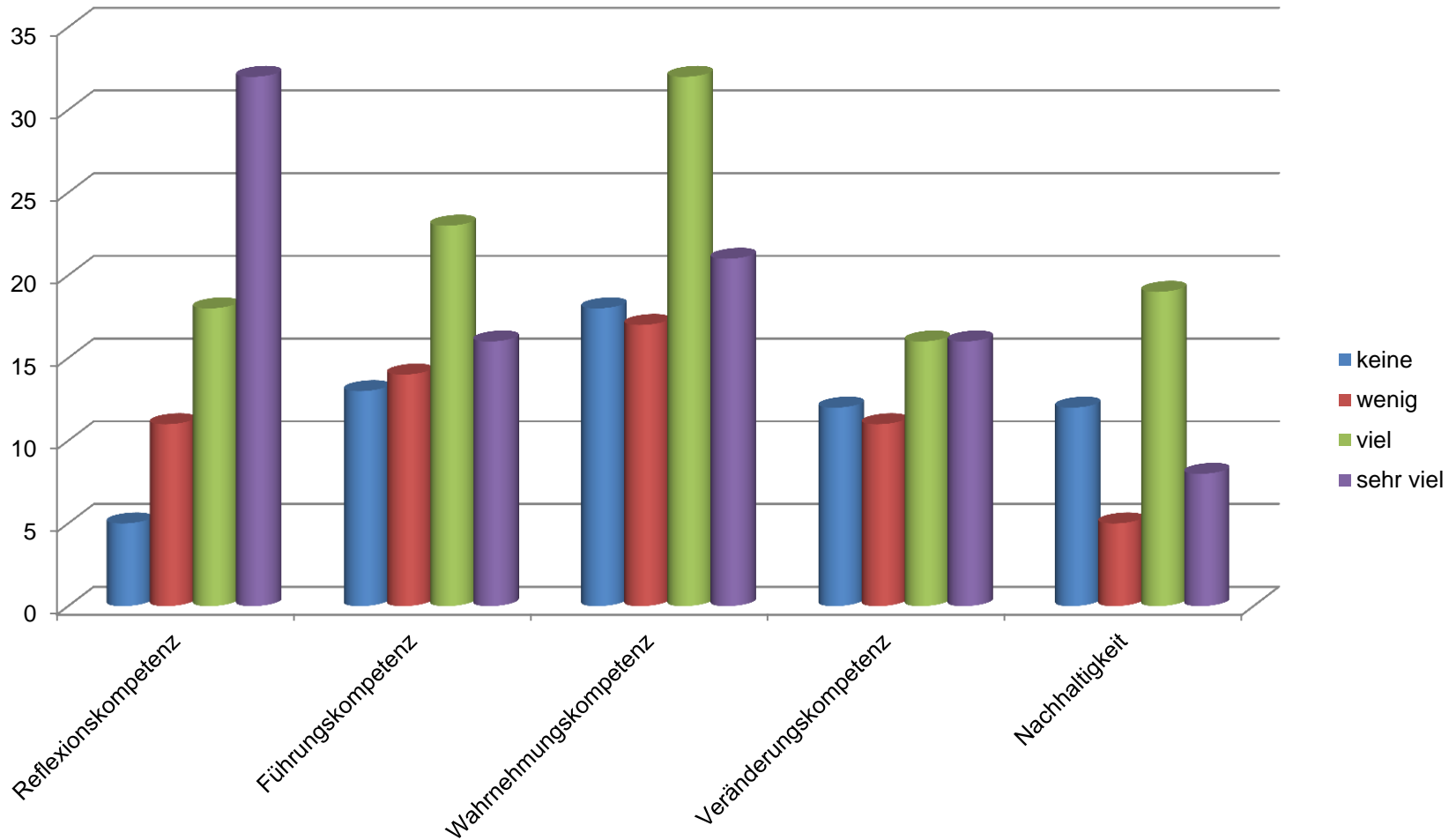
Im Berufs-Alltag, wie gehst Du seither mit
Konfliktsituationen um?

Antwortkategorien

48	1	gehe nicht anders um mit konfliktsituationen seither
	2	bewusst am wenigsten mitgenommen, sehr viel theorie aber sehr wenig praxis, ich 'steige' viel weniger schnell, es gelingt mir nicht immer, die veränderung wirklich zu übertragen und nicht immer ins alte muster zu fallen, einzig sind mir die phasen der konfliktentwicklung bewusster
	3	ich reagiere viel schneller, nicht so sehr bei eigenen konflikten, ich initiiere viel schneller ein direktes Treffen, du kannst gar nicht früh genug reagieren, vielleicht mutiger auf die sache zugehen, frage mehr nach muss aber noch sehr daran arbeiten, ich bewege die leute, die zwischenmenschlichen konflikte direkt miteinander auszumachen
	4	ich weiss, der andere hat auch einen guten grund für seine position, ich frage nach dem warum, ich merke, dass ich dünnhäutig werde, wenn's mir zuviel wird, bei einem MA verhält es sich ähnlich, verschiedene eskalationsstufen und wo man sich selber darin befindet, gewissheit, dass es instrumente gibt zur lösung, verständnis für einander, weg von sich und mehr die sicht des anderen, konfliktbewältigung mit vorbereitung, ich erkläre mehr wie was auf mich wirkt, mache mir mehr gedanken, früher hätte ich mehr energie auf einen kampf gelegt

Kernergebnisse Studierende

Studierende - Selbsteinschätzung

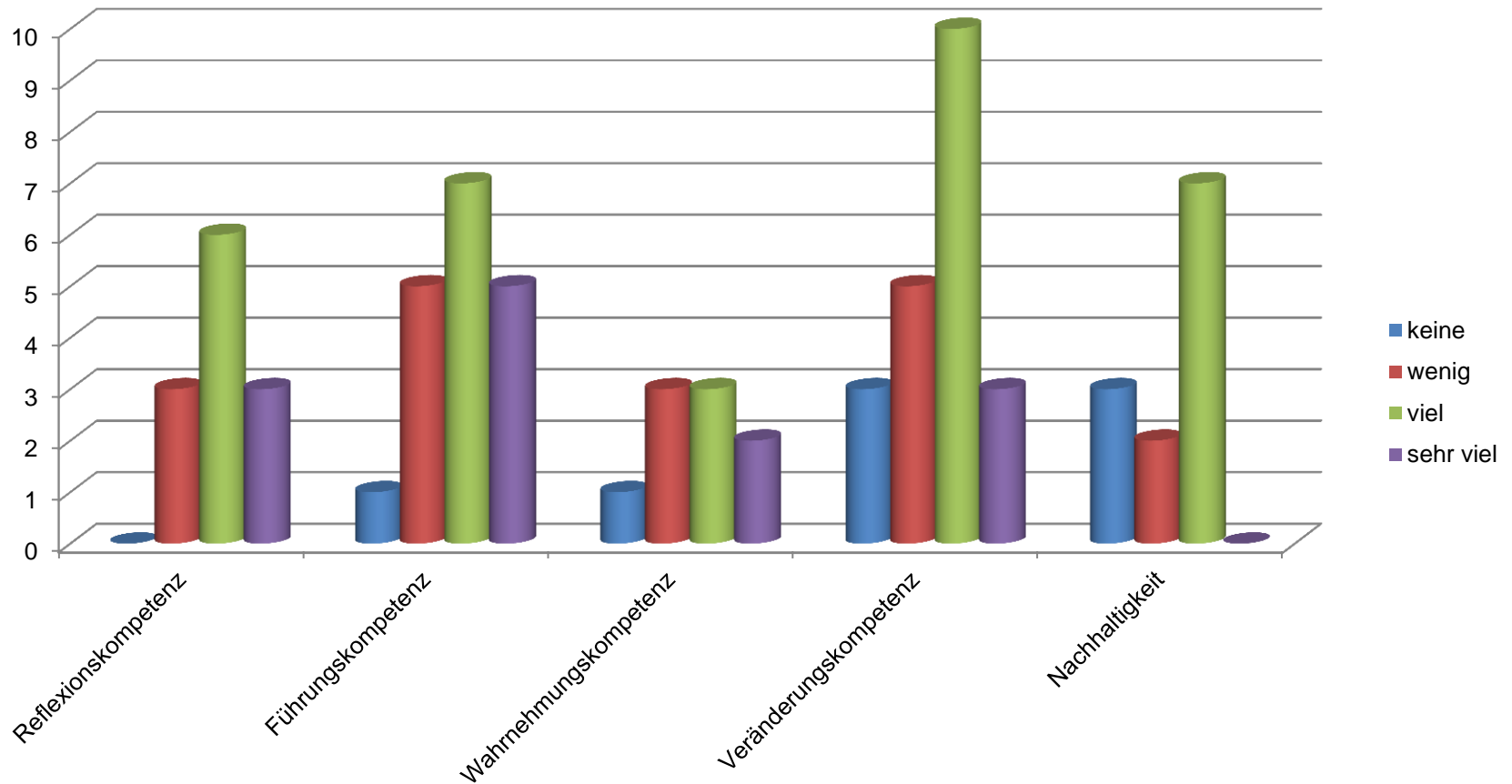


Vorgesetzte: Auswahl

- Studierende hat seit mehr als 1 Jahr ein Mitarbeiter*team von mind. 3 Leuten zu führen
- 3 Mitarbeitende machen bei der Befragung mit
- Vorgesetzter ist bereit, ein Interview zu geben

Kernergebnisse Vorgesetzte

Vorgesetzte - Aussenwahrnehmung

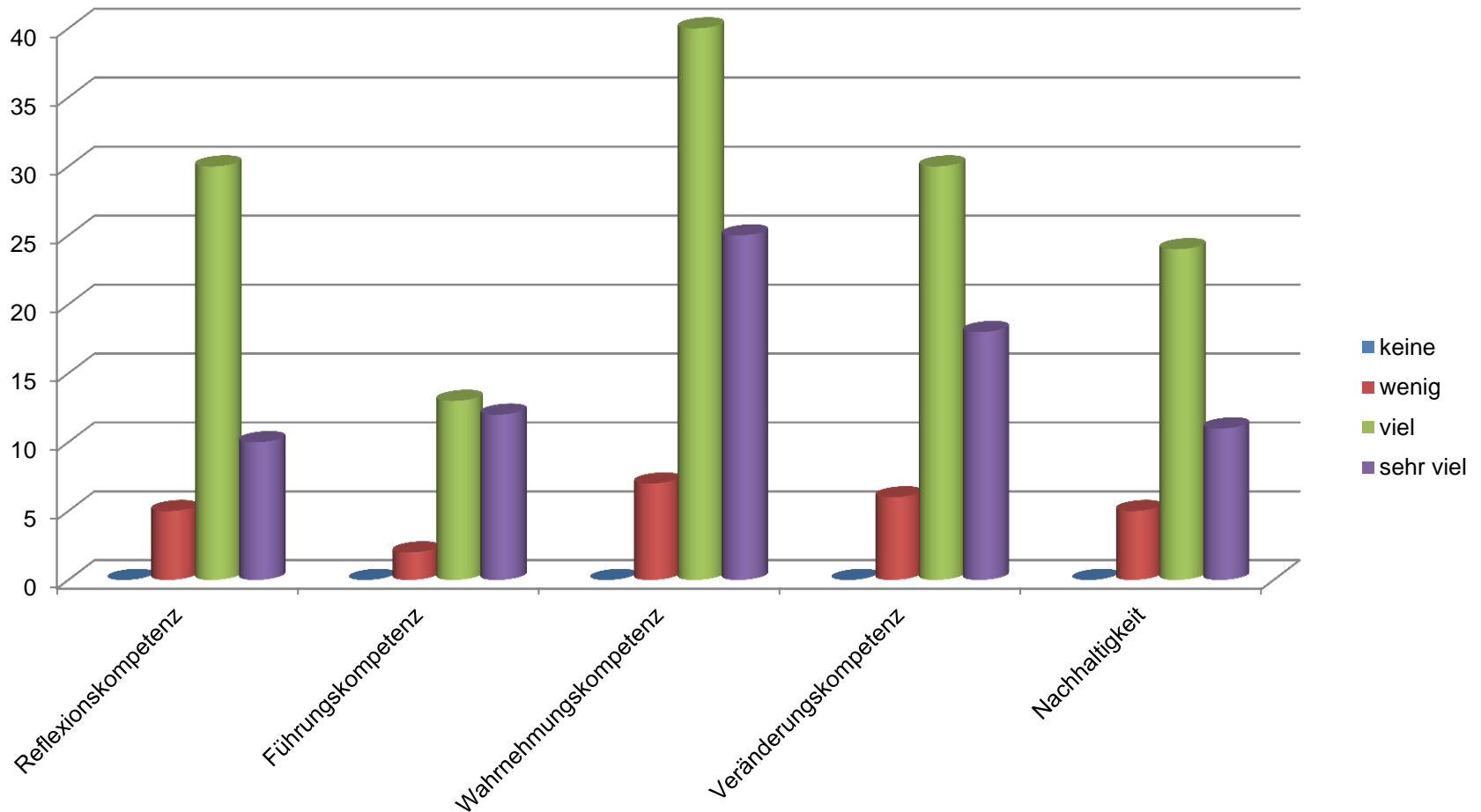


Der Fragebogen

- Geschlossene Meinungsfragen
 - Keinen mittleren Wert
 - Vorgegebene Antwortkategorie
 - Vom Groben ins Detail
 - 2 Pretests
- Trifft immer zu Trifft meistens zu Trifft eher nicht zu Trifft nicht zu
- das war schon vor 12 Monaten so

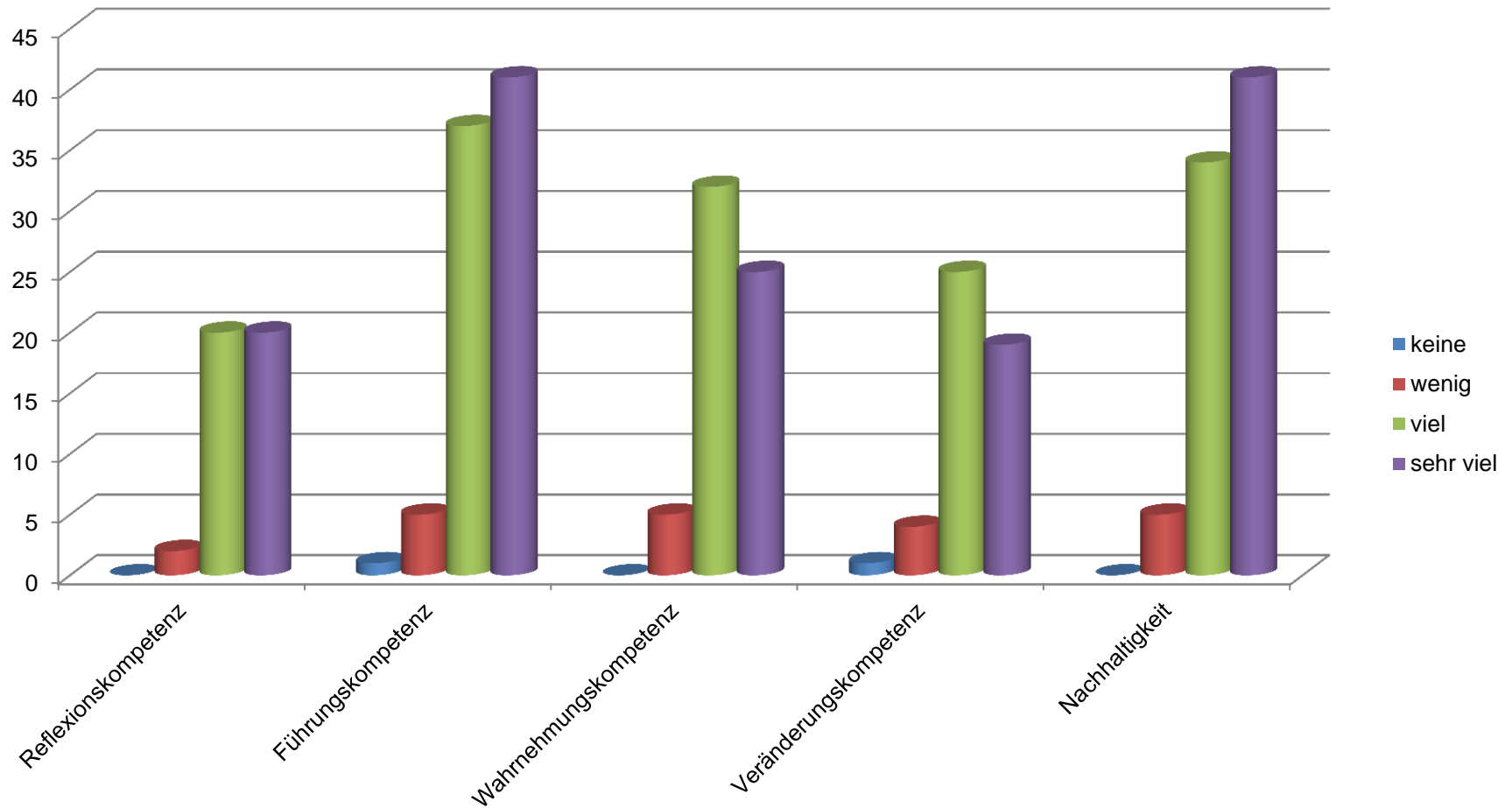
Kernergebnisse Angehörige

Angehörige - Aussenwahrnehmung



Kernergebnisse Mitarbeitende

Mitarbeitende - Aussenwahrnehmung

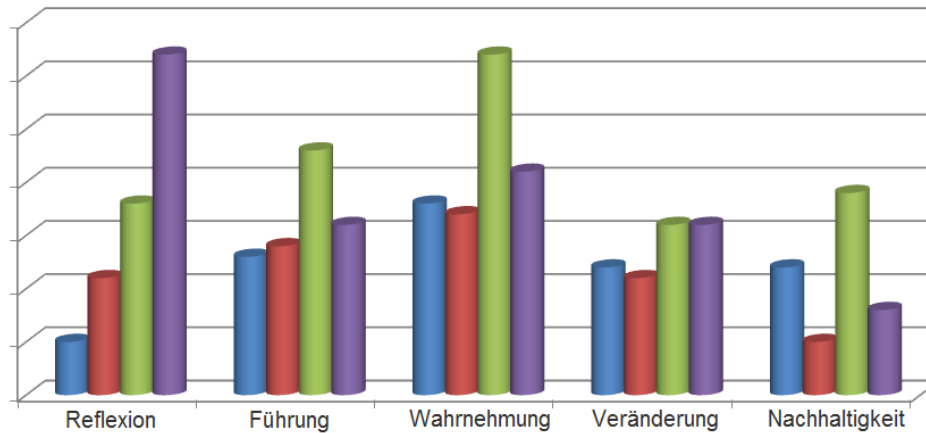


Kritische Punkte der Evaluation

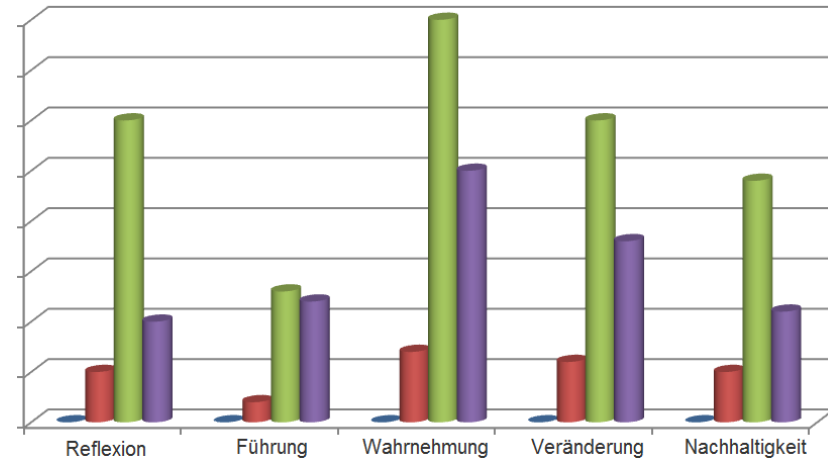
- Den Fragebogen betreffend
- Die Befragung betreffend
- Die Clusterbildung der Fragen betreffend

Ergebnisse auf einen Blick

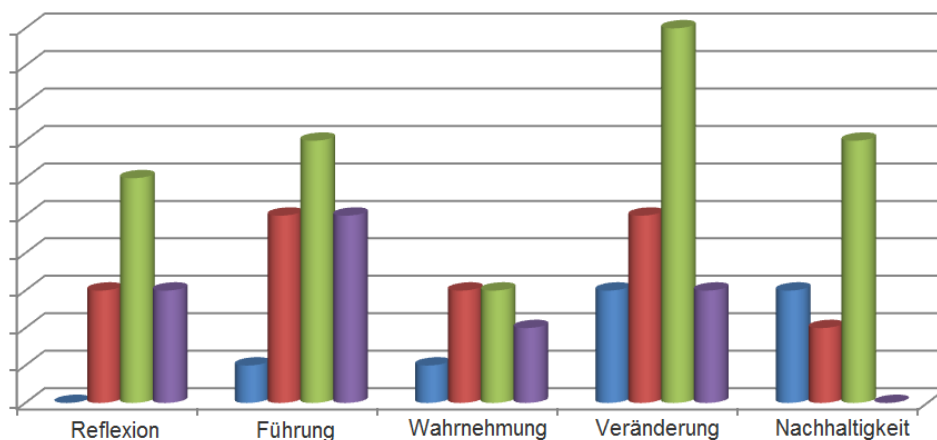
Studierende - Selbsteinschätzung



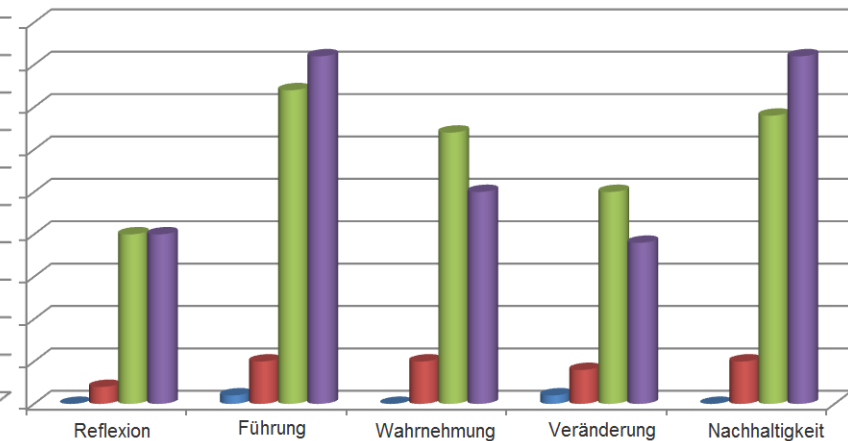
Angehörige - Aussenwahrnehmung



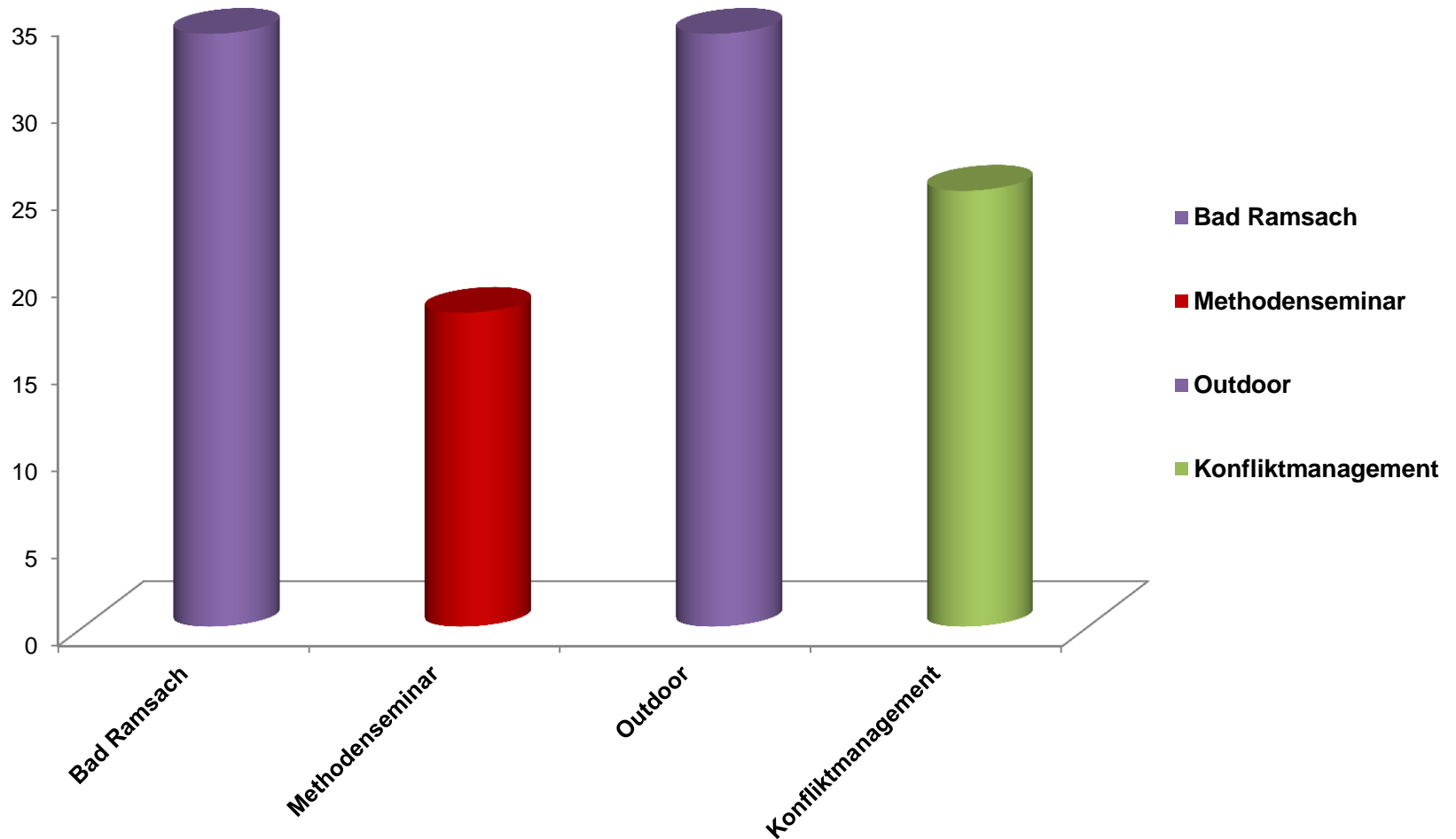
Vorgesetzte - Aussenwahrnehmung



Mitarbeitende - Aussenwahrnehmung



Anwendbare Skills



Rahmenbedingungen der Vertiefungsrichtung Leadership im Fokus

- Frage 5: Aufbau/Reihenfolge der Themenblöcke

Empfehlung

- Reihenfolge und Ablauf so beibehalten
- Andere Leadership-Schwerpunkte reinnehmen
- Themenblock ‚Moderationstechnik‘ verkürzen
- Die Theorieblöcke Gruppendynamik und Konfliktmanagement in einem anderen Kontext vermitteln

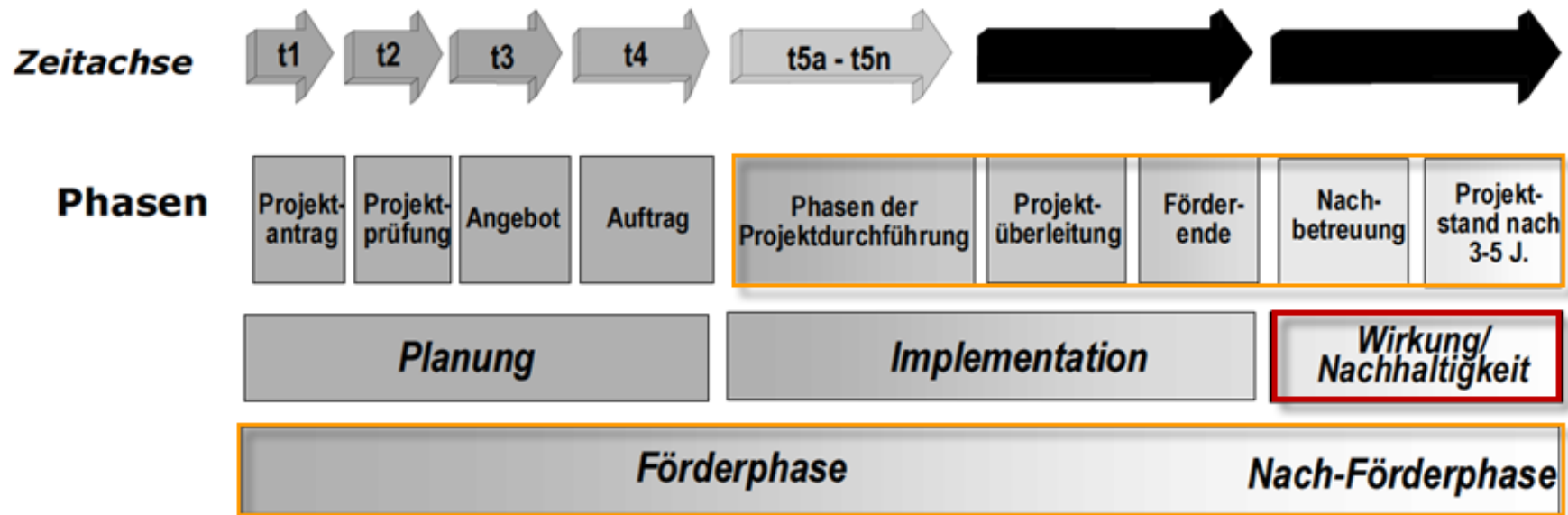
Rahmenbedingungen der Vertiefungsrichtung Leadership im Fokus

- Frage 55: Organisation, Information, Vorbereitung

Empfehlung

- Zeitgerechter Informationsfluss beachten
- Gesamtkosten-Zusammenstellung
- Zeitmanagement der Informationsanlässe
- Abstimmung der Überleitung auf den nächsten Themenblock. Absprache unter den Dozenten.
- Übersichtsskript und Zusammenhänge aufzeigen

Lebensverlaufsmodell



Legende: t = Zeitpunkt
 tF = Förderende
 tNF = Nach-Förderende

Lebensverlaufsmodell eines Programms, Quelle: Stockmann 2006, S. 111

Qualitätssicherung → Qualitätserweiterung

- Bildung einer ERFA-Gruppe zu Beginn der Vertiefungsrichtung

Ziel: regelmässiger (Praxis-)Austausch während der Vertiefungsrichtung und über das Programmende hinaus

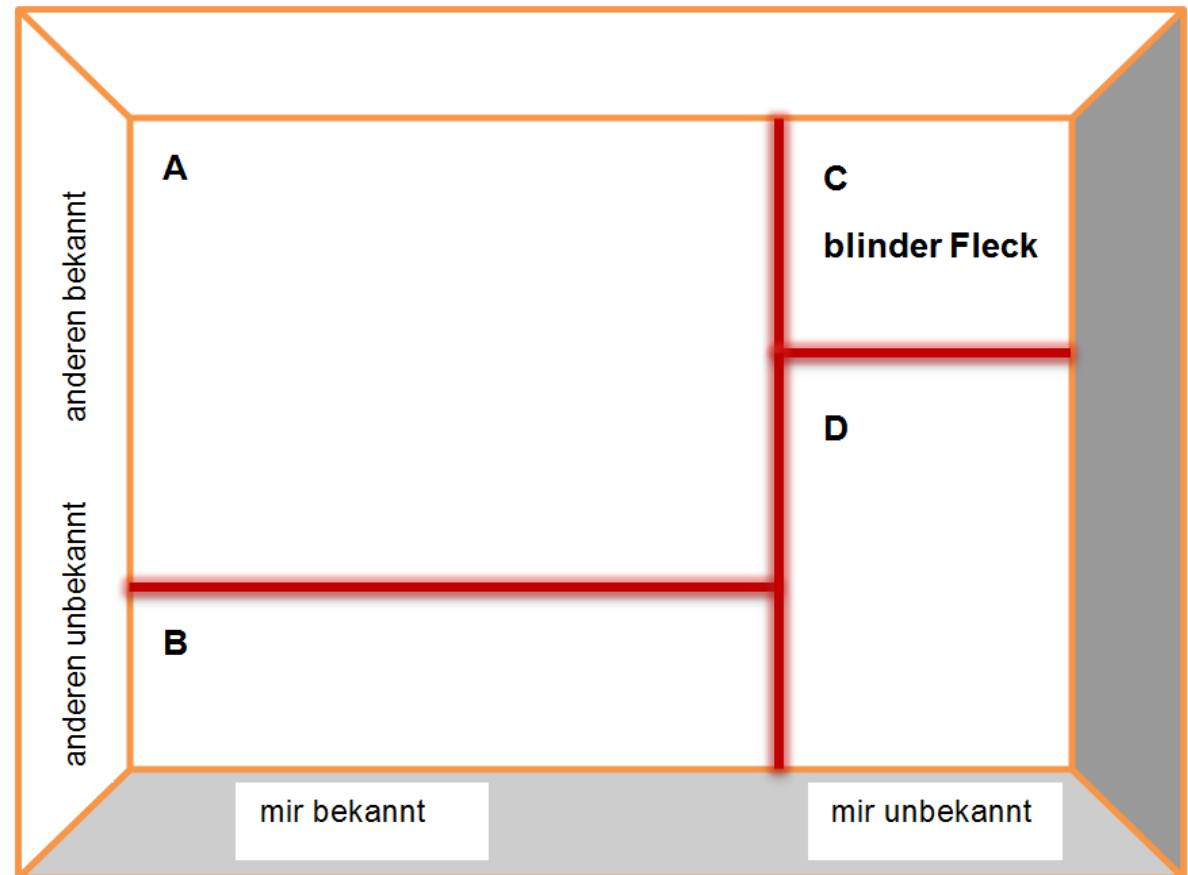
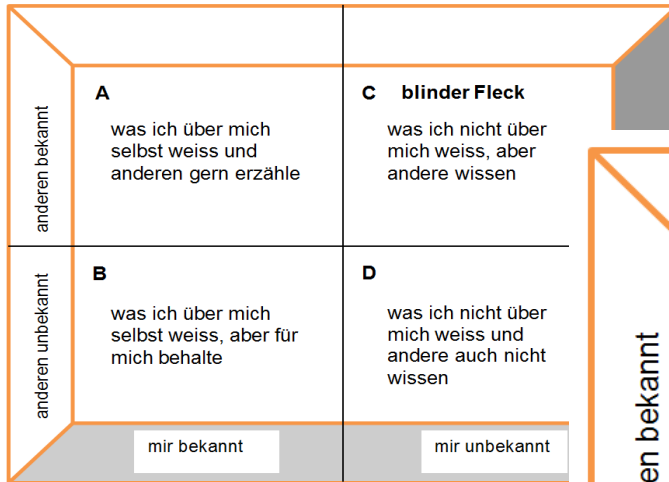
Rahmenbedingungen der Vertiefungsrichtung Leadership im Fokus


- Frage 59: schriftliche und mündliche Prüfung

Empfehlung

- Form der schriftlichen Prüfungen überarbeiten!
Vorschlag: Verfassen einer schriftlichen Arbeit über die ganze Vertiefungsrichtung Leadership (Bsp. 5 best lessons learnt)
- Gespräch der mündlichen Prüfung beibehalten. Zu überlegen wäre, ob es den Prüfungscharakter braucht.

Schlusspunkt





Herzliche Gratulation der FHNW und den
Programmverantwortlichen zu dieser
Vertiefungsrichtung!

Die Ergebnisse der Evaluation bestätigen
die Hypothese.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Anja Nicole Seiwert

Evaluatorin

anja@eblcom.ch

079 524 38 60

17. Dezember 2013