

Change Management in Bildungsorganisationen

Qualitätsentwicklung durch eLearning als Teil der strategischen Entwicklung

Technical Report, 2006
Heidrun Allert, Regina Schaller

Zusammenfassung

Die Gestaltung und Weiterentwicklung der Organisation, ihres Bildungsangebots und ihrer Qualität unter Einbeziehung aller Anspruchsgruppen wie Lernenden, Lehrenden, Administration, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft ist Ziel von Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in Bildungsorganisationen. Qualität und Bedarfsorientierung von Bildungsangeboten und -prozessen sind in Zeiten des kontinuierlichen Wandels, eines hohen Innovationsdrucks und im Kontext lebensbegleitenden und technologiegestützten Lernens von hoher Bedeutung. Während bereits erste Modelle und Standards zum Qualitätsmanagement in Bildungsorganisationen (EFQM, 1999-2003; RKW, 2005) sowie zur Qualität im eLearning bestehen (DIN, 2004; ISO, 2005), ist bisher kein Ansatz ausgearbeitet, der eLearning und Fernlehrelemente als Beförderer von Qualität und Qualitätsmanagement in Bildungsorganisationen berücksichtigt. Ein Ansatz also, der die Frage stellt: Was definieren wir als Qualität (z.B. Qualität der Lehre) und wie können wir die Erreichung von Qualität mit eLearning Maßnahmen unterstützen. Hier ist gemeint, dass das strategische Ziel der Entwicklung und Sicherung von Qualität in der Organisation und die inhaltliche Bestimmung von Qualität unter Beteiligung aller Anspruchsgruppen in der Organisation definiert, Maßnahmen vereinbart und unter Einsatz von eLearning und der Nutzung entsprechender Infrastruktur erreicht werden. eLearning würde in diesem Ansatz genutzt als Unterstützung zur Erreichung der strategischen Ziele der Organisation. Entgegen der Zielsetzung einer *eLearning Strategie* der Organisation, ist eLearning nun nicht mehr ein strategisches Ziel in sich. Vielmehr wirkt eLearning unterstützend bei der Erreichung der strategischen Ziele der Organisation im Kontext eines kontinuierlichen Qualitätsmanagementprozesses (z.B. Bildung, forschungsgeleitete Lehre, Praxisorientierung ...). eLearning wird als Katalysator der Organisationsentwicklung verstanden. Somit findet Qualitätssicherung in der Organisation DURCH eLearning statt.

Anhand eines Fallbeispiels einer Hochschuleinrichtung zeigen wir die Erprobung eines Ansatzes auf, der darauf ausgerichtet ist, die Qualität einer Bildungseinrichtung durch den Einsatz von eLearning und Fernstudienelementen zu sichern und weiterzuentwickeln. eLearning ist dabei nicht bloß Infrastrukturelement, sondern spielt eine zentrale Rolle für die Weiterentwicklung der Organisation und ihrer Bildungsangebote.

1 Motivation

Im Kontext des permanenten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels verändern sich auch die Anforderungen an Lehr- und Lernformen, an Lehrende und Lernende und an die Bildungsorganisationen selbst. Deshalb ist Gestaltung von Veränderungsprozessen oder *Change Management* auch für Bildungsorganisationen ein sowohl aktuelles als auch kontinuierliches und langfristiges Thema, wobei der bedarfsorientierte Einsatz innovativer Lernformen und die Qualität der Lehre im Vordergrund stehen. Gleichzeitig bringt der strategische Einsatz von eLearning an Hochschulen immer auch eine

organisationale Veränderung mit sich und sollte von Beginn an im engen Zusammenhang mit den Aufgaben der Organisationsentwicklung, des Qualitätsmanagements und der Qualitätssicherung stehen. Im Themenfeld eLearning wird dabei die Qualitätssicherung DURCH und die Qualitätssicherung IM eLearning unterschieden. In diesem Beitrag stehen die Organisationsentwicklung in einer Bildungseinrichtung, die Erreichung der strategischen Ziele und die Sicherung ihrer Qualität DURCH eLearning im Vordergrund. eLearning hat in diesem Kontext die Rolle, die gemeinsam mit allen Anspruchsgruppen vereinbarten Strategien und Maßnahmen zur Entwicklung der Organisation, ihrer Angebote und deren Qualität, zu unterstützen.

In Bezug auf eLearning hat unsere Organisation, die hier als Fallbeispiel dient, sicher einen typischen Weg genommen: In der Phase 1 wurden einzelne eLearning Maßnahmen in Pilotprojekten erprobt und die Qualität dieser Maßnahmen sichergestellt (Qualitätssicherung IM eLearning). In der Phase 2 wurde eLearning dann als strategisches Ziel der Organisation definiert. Eine webbasierte Lernplattform auf Open Source Basis, Social Software Tools und ein Groupware System wurden installiert, Lehrende, Lernende und Administrationspersonal wurden geschult usw.. In der aktuellen Phase 3 erkennen wir den permanenten Wandel als Chance zur Entwicklung und begreifen eLearning als Unterstützung bei der Entwicklung der Organisation und ihrer Angebote. Entgegen der Zielsetzung in Phase 2, ist eLearning nun nicht mehr ein strategisches Ziel in sich – es gibt keine „eLearning Strategie“. eLearning kommt ins Spiel bei der Definition von Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie der Organisation, die im zum Beispiel Rahmen des Qualitätsmanagementprozesses vereinbart wurde. Somit werden Strategieentwicklung, Change Management und Qualitätsmanagement verknüpft, indem eLearning als Katalysator der Organisationsentwicklung angesehen wird und Qualität in der Organisation DURCH eLearning unterstützt wird. Die zwei zentralen Frage bei diesem Vorgehen sind: (1) Was definiert die Organisation als Qualität (abgeleitet aus den strategischen Zielen der Organisation); (2) Wie kann die Organisation, d.h. ihre Strukturen und Prozesse, so gestaltet werden, dass alle Beteiligten in der Organisation zur Qualität beitragen möchten und können. Darauf stellt sich die folgende Frage: Wie können eLearning Elemente, Aktivitäten und Maßnahmen zur Unterstützung und Realisierung der Strukturen und Prozesse beitragen.

Die Organisation, d.h. ihre Strukturen, Prozesse, Regeln und die Kommunikation, wird im dargestellten Fallbeispiel mit allen Anspruchsgruppen gestaltet. Dies sind Studierende, haupt- und nebenberuflich Lehrende, das Administrationspersonal (Technik, Verwaltung, Management), sowie Partner aus Wirtschaft und Wissenschaft. Im Folgenden werden die theoretischen Grundlagen des Veränderungsmanagements kurz und in Grundzügen beschrieben. Grundlage sind systemischen Ansätze (Krieger, 1996; Willke, 1999) und das evolutionären Unternehmensmodell von Radatz (2006). Diese Ansätze werden im Rahmen dieser Arbeit mit dem Themengebiet Qualität durch eLearning in Beziehung gesetzt (zunächst durch die praktische Erprobung, später in theoretischer Arbeit) und im Kontext einer Bildungsorganisation erprobt. Die Beschreibung des Fallbeispiels der Gestaltung eines Veränderungsprozesses in einer Hochschuleinrichtung zeigt den Einsatz des Modells und seine Erweiterung.

2 Theoretische Grundlagen des Veränderungsmanagements

Veränderung kann in unterschiedlichster Art und Weise und basierend auf einem impliziten oder expliziten Modell gemanagt werden (Kotter, 1996). Dem beschriebenen Fallbeispiel liegt das systemisch orientierte evolutionäre Unternehmensmodell (Radatz, 2006) zugrunde.

2.1 Die Organisation gestalten

Wir haben dieses Modell gewählt, weil es Organisationen als lernende Organisationen begreift. Die zentrale Prämisse ist: Veränderung findet stetig statt, Ziele entwickeln sich kontinuierlich und es ist eigentlich gar nicht möglich, sich nicht zu verändern. Widerstände werden nicht als gegeben betrachtet, sondern ggf. als im Prozess des Veränderungsmanagements produziert. Es geht im Veränderungsmanagement darum, die Organisation (d.h. ihre Strukturen und Prozesse) gemeinsam so zu gestalten, dass die Menschen gerne darin handeln. Im Kontext unseres Beitrags bedeutet das: Wie können die Organisation, ihre Strukturen und Prozesse so gestaltet werden, dass alle Beteiligten darin zur Qualität beitragen möchten und können. Die Annahme ist, dass Beteiligte einen qualitativ hochwertigen Beitrag leisten möchten. Im Gegensatz zu anderen Modellen kommuniziert diese Herangehensweise nicht, dass sich die Menschen in der Organisation entsprechend von außen gesetzter Ziele verändern sollen (etwa: „produziert in Zukunft Qualität“), sondern dass die Organisation selbst verändert wird um einen Beitrag zur Qualität zu ermöglichen. Zwei ausgewählte zentrale Annahmen des *Evolutionären Unternehmensmodell* und seiner theoretischen Fundierung im systemischen Denken legen wir hier dar, da sie sich maßgeblich auf die Gestaltung des Change Prozesses auswirken.

Grundannahme „Emergenzebenen“. Entsprechend der Systemtheorie ist eine Gruppe von Individuen nicht mit der Organisation gleichzusetzen. Sowohl personale (psychische) als auch soziale Systeme sind informationsverarbeitende Systeme (Krieger, 1998). Vereinfacht gesagt: *die Prozess- und Strukturelemente der Organisation* und nicht *die Personen in der Organisation* sollen sich verändern bzw. gestaltet werden. Diese Elemente sind nach Radatz (2006): *Identität, Beziehungsstrukturen, Prozesse, Kommunikationsstrukturen, operative Handlungen* und die *Regeln für operative Handlungen* (siehe Abb. 1). Die Gruppe von Individuen wird eingeladen, ihre Aufmerksamkeit auf die Organisation und ihre Strukturen/Prozesse zu richten und diese gemeinsam so zu gestalten, dass die Einzelnen gerne darin handeln.

Grundannahme „Prozessorientierung“: Die inhaltliche Orientierung wird zugunsten einer Prozessorientierung aufgegeben („change in work organisation“, Radatz, 2006). Das bedeutet im Kontext, dass die Akteure sich nicht inhaltlich orientieren im Sinne der *Einführung von eLearning* oder *Einführung einer eLearning Strategie*. eLearning ist nicht mehr das Ziel, sondern eine unterstützende Maßnahme auf dem Weg zur Veränderung der Organisation und der Erreichung der strategischen Ziele (Leitbild).

Das evolutionäre Unternehmensmodell

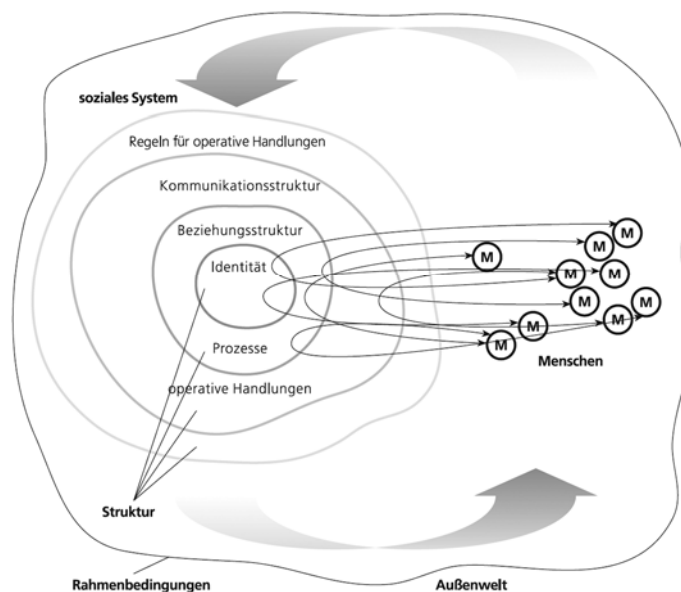


Abb. 1: Das evolutionäre Unternehmensmodell nach S. Radatz (Quelle: Radatz, 2006)

Bei der oft formulierten „Strategischen Einführung von eLearning“ bleiben die zugrunde liegenden Annahmen des Veränderungsprozesses oft implizit und widersprechen den hier dargelegten Grundannahmen: Die Orientierung ist inhaltlich („Einführung von eLearning“), eLearning wird zum Ziel in sich, und Adressat der Veränderung ist die Gruppe von Lehrenden, die nicht selten die folgenden Sätze verstehen: „Macht eLearning! Macht Lehre anders als bisher!“ und sich fragt: „Weshalb? Wie? Was war bisher nicht ok?“. Schwächen dieser Herangehensweise ist das Setzen einer Maßnahme, die inhaltlich orientiert ist (obwohl eLearning und lebensbegleitendes Lernen kein Ziel in sich sind¹), die fehlende oder nicht kommunizierte Vision und Strategieentwicklung, die fehlende Abstimmung in der Frage was Qualität sei, und das Gleichsetzen der Gruppe von Personen mit der Organisation. Zu fragen wäre dementsprechend: „Gibt es überhaupt eine eLearning Strategie?“

2.2 Das WAS und das WIE bestimmen

Im Rahmen von Veränderungsmanagement ist zwischen dem WAS und dem WIE der Veränderung zu unterscheiden. Mit der Definition des WAS ist jedoch noch nicht festgelegt, WIE dieses Ziel erreicht werden soll. Das WAS und/oder das WIE kann unter Einbeziehung aller Anspruchsgruppen und Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und Außenwelt der Organisation definiert werden. Während idealer Weise bereits das WAS unter Einbeziehen aller Anspruchsgruppen definiert wird, findet man in der Praxis oft den Fall, dass das WAS-Ziel vom Management vorgegeben oder bereits im Leitbild und der Vision der Organisation festgeschrieben ist und an die Betroffenen kommuniziert wird. Diese Sichtweise wird in vielen theoretischen Modellen vertreten (Greif, Runde & Seeberg, 2004). Dabei ist zu beachten, dass mit Bestimmung des WAS noch nicht klar ersichtlich ist, WIE dieses Ziel in der bestehenden Organisation greift und wie vermieden wird, dass im Prozess der Implementierung der

¹ Ziele könnten stattdessen sein: sich selbst als Handelnden mit eigenen Zielen begreifen, der aktiv mitbestimmen kann; Kompetenzen entwickeln um (als Absolvent im Berufsleben) den Markt (mit-)gestalten zu können anstatt sich anpassen zu müssen; usw.

Veränderung Widerstände erzeugt werden (Bartels, 2005). Das System selbst bestimmt die Maßnahmen, die auf Basis der aktuellen Struktur passfähig sind. Somit kann das WIE der Veränderung nicht von außen bestimmt werden. Bei der Bestimmung des WIE in der Organisation setzt der systemische Ansatz von Bartels (2005) an, bei dem unter Einbeziehen aller Anspruchsgruppen der Weg zu einem vorgegebenen Ziel definiert wird.

Bildungsorganisation unterscheiden sich von gewinnorientierten Unternehmen in mindestens einem wesentlichen Punkt: Ihr letztendliches Ziel ist Bildung. Ein zeitgemäßes Konzept von Bildung hat Klafki (1993) auf dem Verständnis klassischer Bildungstheorie bestimmt. Bildung bedeutet nach Klafki die Befähigung zu Selbstbestimmung, Mitbestimmung, Solidaritätsfähigkeit. Im Rahmen des hier dargestellten Fallbeispiels machen wir die Aussage, dass das letztendliche Ziel bereits bestimmt und nicht verfügbar ist. Das WAS und WIE sind dem nachgeordnet.

Im folgenden Fallbeispiel werden sowohl das WAS als auch das WIE Ziel der Veränderung mit allen Vertretern der Anspruchsgruppen bestimmt. Beide orientieren sich am Bildungsbegriff und am Leitbild der Organisation: Die Praxisorientierung der Lehre; die Förderung der Selbstorganisation der Studierenden (Ownership und epistemic agency); die Mitbestimmung der Studierenden (aufbauend auf dem Verständnis, dass sich die Elemente in einem sozialen System wechselseitig generieren und somit Lehrende und Lernende verantwortlich sind für die Gestaltung des Systems); die Gestaltung des Lernens als Wissensgenerierungsprozess; und die Entwicklung von Kompetenzen die die Bewältigung der persönlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen befördern (z.B. das Erleben von Unsicherheit, der Bedarf an Innovation).

3 Fallbeispiel: Kontinuierliche Studiengangsentwicklung

Dieses Fallbeispiel beschreibt einen Prozess der Strategieentwicklung für die Gestaltung einer Bildungseinrichtung und zeigt die Vereinbarung von Maßnahmen auf. Die Maßnahmen werden u.a. mit Hilfe von eLearning Elementen und unter Nutzung der eLearning Infrastruktur umgesetzt.

Das Fallbeispiel findet an einem Bachelorstudiengang einer österreichischen Hochschule statt. Dieser ist aus der Umwandlung eines Diplomstudiengangs in einen Bachelor- und Masterstudiengang entsprechend dem Bologna Prozess entstanden. Der Diplomstudiengang besteht seit 2001, der Bachelorstudiengang startete im Oktober 2006 und ist beim Fachhochschulrat akkreditiert. Das Qualitätsmanagementsystem österreichischer Fachhochschulstudiengänge umfasst die Akkreditierung, regelmäßige Studiengangsevaluierung und die institutionelle Evaluierung des Erhalters durch den Fachhochschulrat, sowie die einzelnen Lehrveranstaltungsevaluierungen. Neben diesen Qualitätsmanagementprozessen fehlt eine Sichtweise: die Frage, wie die Organisation gestaltet sein soll, in der Qualität entstehen kann – wie sich die Organisation verändern soll, damit alle Beteiligten zur Qualität beitragen können. Deshalb bringen wir hier die Themen Qualitätsmanagement und Veränderungsmanagement, bzw. Organisationsentwicklung zusammen.

In zwei Schritten wurde am Studiengang sowohl das WAS-Ziel als auch das WIE der Umsetzung definiert. Dazu wurde das Relationsmodell des evolutionären Unternehmensmodells (Radatz, 2006 und 2007) hinsichtlich der Strukturelemente, der Rahmenbedingungen sowie der Anspruchsgruppen adaptiert und in zwei Sitzungen den VertreterInnen der verschiedenen Anspruchsgruppen anschaulich prä-

sentiert. Als Rahmen boten sich die regelmäßig und mehrmals im Studienjahr stattfindenden Studiengangskommissionssitzungen und Koordinationssitzungen an.

3.1 Gestaltung der Organisation, d.h. ihrer Strukturen und Prozesse

Im ersten Schritt der Strategieentwicklung wurden haupt- und nebenberufliche Lehrende, Studierende (VertreterInnen aller Jahrgänge), F&E MitarbeiterInnen und die Administration des Studiengangs nach einer Einführung und der Erklärung des Modells angehalten, ihre Beiträge zu den entsprechenden Feldern Themen auf dem Strukturbild (siehe Abb. 2) zu hinterlassen. Den StudierendenvertreterInnen waren zwei Wochen zuvor in einer Informationsveranstaltungen das Organisationsmodell vorgestellt worden, mit dem Auftrag, sich mit den Studierenden aller Jahrgänge abzustimmen. Die Felder sind folgendermaßen bestimmt:

- o *Identität:* „...die aus den Zielen, den Strategien, der Vision, der Mission, den Mythen und Geschichten, den Glaubenssätzen und Werten, den leitenden Prinzipien, den zentralen Kernkompetenzen und den grammatischen Regeln (dem, was man tun bzw. keinesfalls tun darf) besteht“ (Radatz, 2006, S. 50)
- o *Kommunikationsstrukturen:* Wie können Kommunikationsstrukturen effektiv und für alle sinnvoll gestaltet werden?
- o *Prozesse:* welche Prozesse sollen (neu) definiert oder erweitert werden, damit sich alle Anspruchsgruppen einbringen können, z.B. der Prozess „Definition, Auswahl und Durchführung von Studienprojekten“
- o *Regeln:* welche schriftlichen oder auch unausgesprochenen Regeln liegen der täglichen Zusammenarbeit zugrunde?

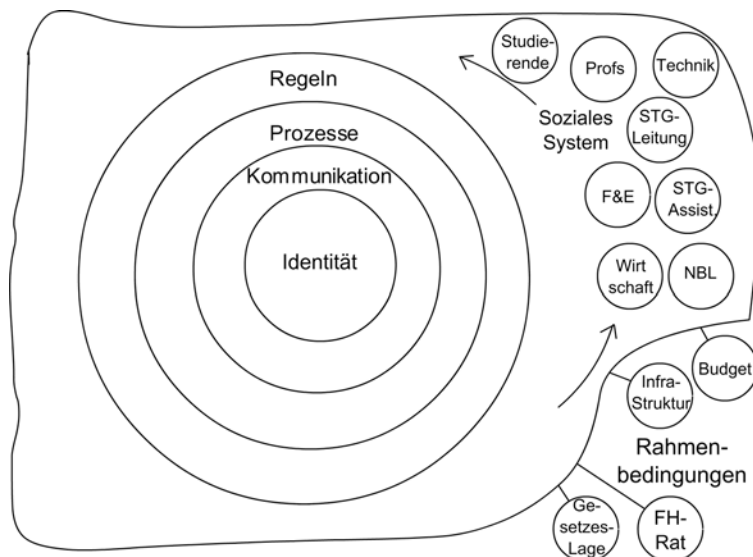


Abb. 2: Angepasstes Strukturbild nach S. Radatz (2007) für den ersten Schritt

Ziel dieser Methode war es, positiv wahrgenommene und weiterhin wünschenswerte Aspekte im alltäglichen Studienbetrieb zu identifizieren, die dringlichsten Veränderungswünsche zu artikulieren und damit das WAS-Ziel der Veränderung im Plenum gemeinsam festzulegen. Die Beiträge wurden hin-

sichtlich ihrer Umsetzbarkeit im Hinblick auf die vorhandenen inneren und äußeren Rahmenbedingungen bewertet und in der Gruppe gewichtet. Die priorisierten Beiträge zu den einzelnen Strukturelementen wurden für die weitere Behandlung (Planung von Maßnahmen im Schritt 2) vorgesehen. Auf die Tagesordnung des nächsten Treffens wurde die Planung der Maßnahmen zur Erreichung der Veränderung gesetzt.

Aus der Reflektion dieser Phase lässt sich festhalten, dass es wichtig ist, das bereits vorhandene Leitbild und Bildungsziel der Organisation allen zugänglich zu machen. Strategie und Maßnahmen müssen im System viabel sein. Ferner kommen wir in der Reflektion der ersten Sitzung zu dem Schluss, dass es tatsächlich notwendig ist, Vertreter *aller* Anspruchsgruppen einzubeziehen, da die Sichtweise sonst nicht ausgewogen ist und sich die Kräfte, die ja real auf den Studiengang wirken, nicht im Prozess der Organisationsentwicklung widerspiegeln. In unserem Fallbeispiel war kein Vertreter der Wirtschaft eingeladen.

3.2 Bestimmung der Maßnahmen

Zur Bestimmung der Maßnahmen wurde eine zweite Sitzung abgehalten. Methodisch wurde diese Sitzung durch die kollaborative Erarbeitung einer Program LogicMap (zur Methode siehe: Nash, Plugge & Eurelings, 2001) unterstützt und der Prozess im Plenum strukturiert. Hier werden die Strukturelemente *Aktuelle Situation*, *vorhandene Ressourcen*, *Maßnahmen* und *Ziele* miteinander in Beziehung gesetzt (vgl. Abb. 3). Auch hier wurden alle Anspruchsgruppen wieder gebeten, einen Beitrag zu leisten.

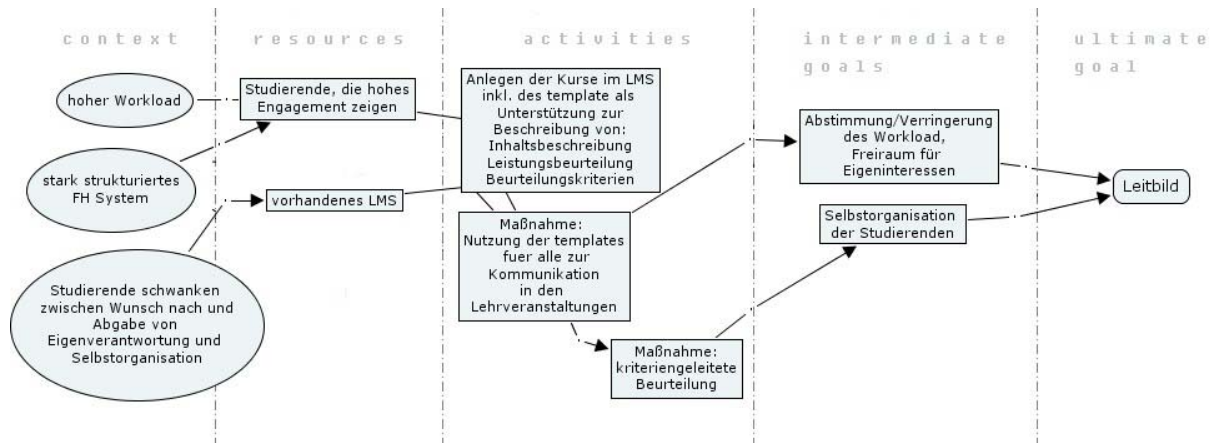


Abb. 3: Ein Auszug aus der PLM, die in der Sitzung entstanden ist

In diesem Schritt wird der Kontext (die aktuelle Situation) näher beleuchtet und die Maßnahmen definiert. Wie können die identifizierten Kommunikationsstrukturen und Prozesse in der Organisation u.a. unter Verwendung von eLearning Maßnahmen, technologiegestützter Kommunikation und Kooperation und entsprechender Infrastruktur unterstützt werden.

3 Reflektion, Fazit, Ausblick

Neben den bereits von innen und außen gesetzten und eingeforderten Qualitätsmanagement und -sicherungs Prozessen in Bildungsorganisationen (Evaluierungen usw.) und der Klärung der Frage, was

Qualität sei, schlägt dieser Beitrag vor, die Organisation selbst, bzw. ihre Strukturen und Prozesse, so zu gestalten, dass alle an der Organisation Beteiligten zur Entwicklung von Qualität beitragen können. Der Einsatz der Methode und die gemeinsame Diskussion (fast) aller Anspruchsgruppen haben mittlerweile einen Pool an Maßnahmen ergeben, die sich in das soziale System und die Organisation einbetten lassen.

eLearning ist nun in unserer Organisation integriert, nicht weil wir eLearning einführen wollten, sondern weil wir versucht haben Strukturen und Prozesse in der Organisation so zu gestalten, dass alle Beteiligten zur Qualität in der Organisation beitragen können. In der Folge sind nun wieder Strategien und Maßnahmen zur Qualitätssicherung IM eLearning gefragt.

Literatur

- Bartels, O. (2005). BalancedChange®. In *LO – Lernende Organisation*, 28, 44 – 50.
- DIN – Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2004). *PAS 1032-1. Aus- und Weiterbildung unter besonderer Berücksichtigung von e-Learning – Teil 1: Referenzmodell für Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung – Planung, Entwicklung, Durchführung und Evaluation von Bildungsprozessen und Bildungsangeboten*. Berlin: Beuth Verlag.
- EFQM (1999 – 2003). *Die Grundkonzepte der Excellence*. Brüssel: European Foundation for Quality Management.
- Ehlers, U.-D. (2005). *Subjektive Qualitätskonzepte – die Chance für eine bildungsrelevante Qualitätsentwicklung*. Preconference Workshop der GMW Tagung 2005, Rostock. Präsentation verfügbar: http://www.gmw-online.de/ver/jt05/workshop/Impulsreferat_Ulf_Ehlers.pdf (zuletzt aufgerufen am 27.03.2007)
- Greif, S., Runde B., Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe.
- ISO – Internationale Organization for Standardization (Hrsg.) (2005). *ISO/IEC 19796. Information Technology – Learning, Education and Training – Quality Management, Assurance and Metrics – Part 1: General Approach*. Berlin: Beuth Verlag.
- Klafki, W., *Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik - Zeitgemäße Allgemeinbildung und kritisch-konstruktive Didaktik*, 5., unveränderte Auflage, 1996, Weinheim: Beltz Verlag.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Seagren, A.T., Creswell, J.W., & Wheeler, D.W. (1993). *The department chair: New roles, responsibilities and challenges* (ASHE-ERIC Higher Education Report, #1). Washington, DC: George Washington University.
- Krieger, D.J. (1996). *Einführung in die allgemeine Systemtheorie*. München: Fink.
- Nash, J., Plugge, L., Eurelings, A. (2001). *Defining and Evaluation CSCL Projects – Managing Towards Evaluation*. Proceedings euro-CSCL 2001, Maastricht. Verfügbar: <http://www.il.unimaas.nl/euro-cscl/presentations.htm> (zuletzt aufgerufen am 27.03.2007)
- Radatz, S. (2006). *Von der Personalentwicklung zum Strategischen Human Frame Management*. In *LO – Lernende Organisation*, 29, 44 – 54.
- Radatz, S. (2006). *Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und Beraterinnen*. 4. unveränderte Auflage. Wien: Verlag Systemisches Management.
- Radatz, S. (2007). *Coaching-Grundlagen für Führungskräfte – Mit Coaching neue Weichen in der Führung stellen*. Wien: Verlag Systemisches Management.
- RKW Brandenburg (2005). *QM STUFEN-MODELL. Das Kompendium – Leitfaden zur Anwendung und Hilfen zur Umsetzung der PAS 1037:2004*. Berlin: Pro BUSINESS GmbH.
- Willke, H. (1999). *Systemtheorie II: Interventionstheorie*. Stuttgart: Lucius & Lucius.