

Hochschul- und Wissenschaftsmanagement - Band 8

Professionalisierung des Hochschulmanagements - Zukunftsorientierte Führung
Change Management und Organisationsentwicklung im Hochschulwesen

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin (Hrsg.)

Hochschul- Change-Management

Veränderungsprozesse – Change Management –

Organisationsentwicklung –

Professionalisierung des Hochschulmanagements

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

OPTIMUS

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Wehrlin, Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich:

Hochschul- Change-Management
Veränderungsprozesse, Change Management, Organisationsentwicklung,
Professionalisierung des Hochschulmanagements
ISBN 978-3-86376-125-7

Vorgänger:

ISBN-10: 3869241780
ISBN-13: 978-3869241784
AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;
Auflage: 1. Aufl. (2. Dezember 2011)

Alle Rechte vorbehalten

2. überarb. Auflage 2014
© Optimus Verlag, Göttingen
© Coverfoto - Kurhan - Fotolia.com
URL: www.optimus-verlag.de
Printed in Germany
Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlofrei und säurefrei,
sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes in Deutschland ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Führung und Führungsmodelle	5
3 Wandel/Change der Führung und Organisationsentwicklung in Bildungseinrichtungen/Hochschulen.....	15
3.1 Change – und Umgestaltungsprozesse.....	15
3.2 Universität/Hochschule als Organisation	15
3.3 Veränderungsprozesse und Organisationsentwicklung.....	16
3.4 Organisationsentwicklung in Universitäten / Hochschulen	18
4 Change Management.....	21
4.1 Veränderungsprozesse des 21. Jahrhunderts.....	21
4.2 Das zukunftsorientierte Unternehmen als anpassungsfähiges, offenes sozio-technisches, lernfähiges System	27
4.3 Change Management	36
4.3.1 Definition und Entstehung des Change Management	36
4.3.2 Ziele und organisatorische Voraussetzungen des Change Management	39
4.3.3 Der Change Prozess.....	40
4.3.3.1 Phasen-Modell von Lewin.....	41
4.3.4 5-Phasen-Modell des Change Management	42
4.3.5 7-Phasen-Modell des Change Management und Akzeptanz der Beteiligten	46
4.3.6 PDCA-Lern-Zyklus / Deming-Kreis	52
4.4 Gezielte Veränderung durch Change Management	55
5 Organisationsentwicklung.....	61
5.1 Organisationsentwicklung als geplanter Wandel	61

5.2 Team- / Projektmanagement und Organisationswandel.....	64
5.2.1 Produkt- / Kunden- / Projektmanagement-Organisationen.....	64
5.2.2 Strategische Geschäftseinheit / SGE-Organisation / Divisions	67
5.2.3 Parallel-Hierarchie / Fellow-Projektsystem	69
5.2.4 Projekt-Team / Task-forces.....	70
5.2.5 Innovationsprozesse und Parallelorganisation	71
5.2.6 Mischform der Organisationsstruktur.....	74
5.2.7 Organisationswandel und Anpassungsprozesse.....	77
5.3 Dynamik Promotoring	83
5.4 Anforderungen an die Organisationsentwicklung	85
5.5 Kulturwandel - Teamentwicklung und Akzeptanz	90
6 Lernende Organisation	93
6.1 Lernende Organisation und Schlüsselqualifikationen des Unternehmens.....	93
6.2 Förderung des Organisationalen Lernens	94
6.2.1 Lernarten.....	95
6.2.2 Denk- / Lernstrategien	98
6.2.3 Lerninhalte	101
6.2.4 Integrierte Lernsysteme	103
6.2.5 Lernprozesse / Lernebenen	106
6.2.6 Lernziele und Lernkontrolle.....	110
7 Lean Management	113
7.1 Lean-Konzept.....	113
7.2 Schlankes Unternehmen und Lösungsansätze	118
7.3 Lean-Vision	119
8 Change Management in der Praxis	127
8.1 Kontinuierliche Verbesserungsprozesse / Kommunikationsqualität / Informationsnetzwerke	127
8.2 Total Quality Management TQM.....	132

8.3 Business Reengineering	137
8.4 Change Management als Daueraufgabe	140
9 Wissensmanagement und evolutionäre Führung	143
9.1 Management des Wissens bei fortgeschrittener Globalisierung.....	143
9.2 Learning Communities	150
9.3 E-Learning-Systeme	151
9.3.1 Blended Learning – Verbindung des multimedialen Lernen mit traditionellem Unterricht nutzt Lehrenden und Lernenden.....	151
9.3.2 Employability-Sicherung als Managementaufgabe – Die Relevanz neuer Wissensangebote für die lernende Organisation in der Praxis.....	157
9.4 Vom strategischen Management zur ganzheitliche evolutionären Führung – Anpassungsfähigkeit des innovativen Managements bei Instabilität.....	160
10 Anforderungen an Führungskräfte und Konsequenzen für die Entwicklung von Führungskompetenzen.....	165
10.1 Anforderungen an Manager und Führungspersönlichkeiten	165
10.2 Was sind Führungskompetenzen?	171
10.3 Entwicklung und Verbesserung der Führungskompetenzen	175
10.3.1 Stärkenorientierung.....	175
10.3.2 Kompetenzen erfolgreicher Leader und Manager	177
10.3.2.1 Eigenmotivation/Lebenseinstellung/Bildung	177
10.3.2.2 Grundperspektiven des Denkens.....	180
10.3.2.3 Persönlichkeitsmerkmale und Profilstärkung.....	183
10.4 Führungsstil und Relevanz der Austauschbeziehung.....	193
10.4.1 Austausch und Arbeitszufriedenheit	193
10.4.2 Mitarbeiterbindung und ethische Führung	199
10.5 Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgröße	201

11 Mitarbeiter- und Kundenorientierte Organisationskultur	203
12 Hochschulmanagement im Change-Prozess und Organisationsentwicklung	213
12.1 Hochschulmanager und Hochschulmanagement	213
12.2 Fünf Perspektiven des Hochschulmanagements	214
12.3 Anforderungen und Aufgabenfelder des Hochschulmanagements	214
12.4 Hochschulmanagement: Beispiel: Hochschulübergreifendes Weiterbildungsprogramm Berlin und Brandenburg	218
12.4.1 Fortbildung Hochschulmanagement für Führungskräfte der Hochschulen	218
12.4.2 Programm für Hochschullehrer und Führungskräfte der Technischen Universität Berlin TUB	219
12.4.3 Grundlagen und Methoden der Organisationsentwicklung	220
12.4.4 Konflikt- und Kritikgespräche, Planungs- und Rückkehrgespräche nach dem Kontakthalteprogramm - Familiengerechte Hochschule	221
12.4.5 Trainings für Führungskräfte – „Führen von unten“	222
12.4.6 Familiengerechte Hochschule	224
12.5 Prozessorientiertes Hochschulmanagement - Student Lifecycle Management / Student Relationship Management“	225
12.6 Der Dekan als Manager	228
12.7 Professionalisierung des Hochschulmanagements	231
12.8 Locomotion - Low-Cost Multimedia Organisation and Production	236
Schlussbetrachtung	241
Literaturverzeichnis	245

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Führungsrelevante Annahmen, Empfehlungen und Erwartungen der grundlegenden mitarbeiterorientierten Managementmodelle	7
Abb. 2	HRM-Produktivitätssteigerungsstrategie nach Schuster	9
Abb. 3	Führung durch Anreize entsprechend der Bedürfnishierarchie nach Maslow	12
Abb. 4	Abgrenzung von System-Umweltbeziehungen Umwelt-Systeme / Organisations-Subsysteme	29
Abb. 5	Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung nach Pfeffer	34
Abb. 6	Verhaltensebenen und Management.....	35
Abb. 7	5-Phasen-Modell des Change Management	42
Abb. 8	7-Phasen-Modell des Change Management	47
Abb. 9	Klassifizierung der Beteiligten – Sachliche und persönliche Chancen und Risiken, Einstellung und Engagements zum Change	49
Abb. 10	Bedeutung der Emotion im Veränderungsprozess	51
Abb. 11	PDCA-Lern-Zyklus/Deming-Kreis	53
Abb. 12	Change Management: Interdependenz der Beziehungen im SMS-Modell.....	56
Abb. 13	Simultan-Management-Aufgaben des Wandels	57
Abb. 14	Stadien des Wandels, Verhaltensprozesse und -ergebnisse des Simultan-Managements	58
Abb. 15	Mischform von Produkt- und Kundenmanagement-Organisation	66
Abb. 16	Gestaltungsmöglichkeiten der Projektmanagement-Organisation	67
Abb. 17	Sekundärorganisation strategischer Geschäftseinheiten / Divisionen in der dualen Organisation.....	68
Abb. 18	Charakteristika einer Task-force	71

Abb. 19	Parallelorganisation / Primär- und Sekundärorganisation im Vergleich	72
Abb. 20	Vor- und Nachteile unterschiedlicher Formen der Unternehmensstruktur	76
Abb. 21	Einflusspotential – Basis der Früherkennung für das Krisenvermeidungsmanagement	78
Abb. 22	Neun-Punkte-Managementregeln / Zielkatalog für Organisationsveränderungen der National Training Laboratories NTL	81
Abb. 23	Unterschiede zwischen strukturellem und kulturellem Wandel nach Dyer	82
Abb. 24	Anforderungen an den Dynamik-Promotoren nach Pümpin als Simultan-Management-Strategie im Unternehmenskulturwandel	84
Abb. 25	Praktizierte Matrixformen	88
Abb. 26	Verhaltensregeln für die erfolgreiche Umsetzung des Kulturwandels nach Peters	92
Abb. 27	Lernarten	96
Abb. 28	Phasenschema des Lernens von Begriffen, Theorien und Modellen	98
Abb. 29	Systematischer Ablauf von Problemlösungsprozessen	99
Abb. 30	Kognitive Determinanten des organisationalen Lernens	100
Abb. 31	Kognitive Aufarbeitung von Erfahrungen und neues Wissen des organisationalen Lernens	100
Abb. 32	Personelle Voraussetzungen des organisationalen Lernens	101
Abb. 33	Einfluss der Art der Machtausübung auf die Lernprozesse und Anpassungsveränderungen der Organisation	104
Abb. 34	Die Lernprozesse der Organisation	105
Abb. 35	Modell integrierter Lernsysteme im Simultan Management System	109
Abb. 36	Das Modell des Deutero-Learning	110
Abb. 37	Wettbewerbsturbulenzen des Wandels der 90er Jahre	114

Abb. 38	Prinzipien zur Realisierung der Lean-Strategie im Simultan-Management.....	115
Abb. 39	Erfolgsfaktoren des Lean-Management im SMS – Simultan-Management-System.....	121
Abb. 40	Maßnahmen zur Realisierung der humanorientierten Personalführung.....	123
Abb. 41	SMS-Informationssystemnetzwerk	127
Abb. 42	SMS Informationssystemnetzwerk im Modell	128
Abb. 43	TQM Total Quality Management als übergeordnete Führungsaufgabe und SMA-Ergebniskontrolle im SMS Simultan-Management-System.....	135
Abb. 44	Was kostet ein Studium	147
Abb. 45	Säulen der modernen Wissensgesellschaft.....	148
Abb. 46	Die Wissenstreppe nach North	149
Abb. 47	„Szenario für Blended Learning“	152
Abb. 48	Musterkalkulation-Vergleich Präsenztraining – Blended Learning. Stand 2003	155
Abb. 49	Vergleich Blended-Learning mit E-Learning „Mehr Lösungskompetenz“	159
Abb. 50	Vergleich Blended-Learning mit E-Learning „Schnellere Arbeit“	160
Abb. 51	Anforderungen an innovative wissenserzeugende Unternehmungen	162
Abb. 52	Evolutionäre Führung im SMS	162
Abb. 53	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map.....	184
Abb. 54	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	190
Abb. 55	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern	191
Abb. 56	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen	192
Abb. 57	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtiger geworden sind.....	193

Abb. 58	Anforderungen an die Organisation eines Spitzenunternehmens nach Robert Waterman.....	203
Abb. 59	Fundamentale Erfolgsfaktoren für Unternehmungen nach Waterman.....	205
Abb. 60	Hochschulmanagement – „Fünf Perspektiven“	214
Abb. 61	Phasen und Dienstleistungen des Student-Lifecycel-Management	225
Abb. 62	Lehr- und Lernprozess (Ist-Zustand)	238
Abb. 63	Lehr- und Lernprozess (Soll-Zustand)	240