

Hochschul- und Wissenschaftsmanagement - Band 6

Professionalisierung des Hochschulmanagements - Zukunftsorientierte Führung
Change Management und Organisationsentwicklung im Hochschulwesen
Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin (Hrsg.)

Die Hochschule als Innovationskultur

Herausforderung Innovationsmanagement –
Innovationsfreundliche Organisationskultur als Aufgabe des
Hochschul- und Wissenschaftsmanagements

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

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:

Die Hochschule als Innovationskultur

Herausforderung Innovationsmanagement – innovationsfreundliche Organisationskultur als Aufgabe des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements

ISBN 978-3-86376-123-3

Vorgänger:

ISBN-10: 3869241764

ISBN-13: 978-3869241760

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1. Aufl. (2. Dezember 2011)

Alle Rechte vorbehalten

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto - © alphaspirt - 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	1
3 Wandel der Führung und Organisationsentwicklung in Bildungseinrichtungen/Hochschulen.....	1
3.1 Umgestaltungsprozesse	1
3.2 Universität/Hochschule als Organisation	1
3.3 Veränderungsprozesse und Organisationsentwicklung.....	2
3.4 Organisationsentwicklung in Universitäten / Hochschulen	4
4 Innovationsmanagement: Wettbewerbsstärke durch Neuerung in der Lernenden Organisation sichern.....	7
5 Innovationskultur schaffen – Unternehmenskultur und Identifikation.....	15
5.1 Werte	15
5.1.1 Werthierarchie nach Bernthal	15
5.1.2 Materielle und postmaterielle Werte nach Inglehart	16
5.2 Einstellungen / Attitüden	18
5.2.1 Attitüden-Konzeption nach Rosenberg und Hovland.....	18
5.3 Identifikation durch Motivation / Management by Motivation	19
5.4 Unternehmenskultur.....	22
5.4.1 Corporate Cultures nach Deal und Kennedy	22
5.4.2 Productivity through people nach Peters und Waterman	24
5.4.3 Entscheidungsorientierter Kulturansatz nach Heinen.....	31
5.4.4 Kulturimplikationen.....	34
6 Innovationsteams stärken – Gruppenformung und Integration	37
6.1 Gruppenverhalten	37

6.1.1	Integration von Individuen als Management-Aufgabe	37
6.1.2	Gruppendynamik.....	38
6.1.3	Arbeitsgruppen.....	43
6.1.4	Qualitätszirkel / QC-System.....	46
6.1.4.1	Das QC-System	46
6.1.4.2	Das QC-System im kybernetischen Regelkreis / AR-Modell	49
6.2	Strukturelle Integration durch Gruppen.....	51
6.3	Teamkonzept von Likert.....	53
6.4	Effizienz der integrativen Kraft von Gruppen und Gremien	55
6.5	Betriebliche Aus- und Weiterbildung als integrationsförderndes Managementinstrument	58
6.6	Coaching – Formung des Siegerteams	63
7	Innovationsfreundliche Organisation schaffen und Reorganisieren.....	69
7.1	Organisation und Reorganisation als Managementaufgabe.....	69
7.2	Organisationsstruktur.....	70
8	Innovationsfördernde Unternehmensorganisationsstruktur – Primärorganisation schaffen	75
8.1	Verrichtungsorganisation	75
8.2	Objekt- / Regionalorganisation.....	76
9	Innovationsstruktur und Projekt–Temas optimieren – Projektorganisation – Sekundärorganisation	81
9.1	Produkt- / Kunden- / Projektmanagement-Organisationen.....	81
9.2	Strategische Geschäftseinheit / SGE-Organisation / Divisions	84
9.3	Parallel-Hierarchie / Fellow-Projektsystem	85
9.4	Projekt-Team / Task-forces.....	86
10	Innovationsprozesse – Kultur und Parallelorganisation gestalten	89
10.1	Mischform von Organisationsstruktur und Unternehmensorganisationsstruktur.....	92

10.2 Organisationswandel und Anpassungsprozesse / Krisenvermeidungsmanagement	95
10.3 Diversifikation und Unternehmensgröße	101
11 Innovationspromotoren einsetzen.....	105
12 Leistungsanreize durch Intrinsische Motivation setzen.....	123
13 Anforderungen an Führungskräfte und Konsequenzen für die Entwicklung von Führungskompetenzen	129
13.1 Anforderungen an Manager und Führungspersönlichkeiten	129
13.2 Was sind Führungskompetenzen?	135
13.3 Entwicklung und Verbesserung der Führungskompetenzen	139
13.3.1 Stärkenorientierung.....	139
13.3.2 Kompetenzen erfolgreicher Leader und Manager	141
13.3.2.1 Eigenmotivation/Lebenseinstellung/Bildung	141
13.3.2.2 Grundperspektiven des Denkens.....	144
13.3.2.3 Persönlichkeitsmerkmale und Profilstärkung.....	147
13.4 Führungsstil und Relevanz der Austauschbeziehung	157
13.4.1 Austausch und Arbeitszufriedenheit	157
13.4.2 Mitarbeiterbindung und ethische Führung	163
13.5 Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgröße	165
Schlussbetrachtung	167
Literaturverzeichnis.....	175

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Führungsrelevante Annahmen, Empfehlungen und Erwartungen der grundlegenden mitarbeiterorientierten Managementmodelle	3
Abb. 2	HRM-Produktivitätssteigerungsstrategie nach Schuster	5
Abb. 3	Führung durch Anreize entsprechend der Bedürfnishierarchie nach Maslow	8
Abb. 4	Innovationsprozess im Modell (5-Phasen-Modell).....	10
Abb. 5	Innovationsmanagement.....	10
Abb. 6	Die Wissenstreppe nach North	13
Abb. 7	Stoßrichtungen der Innovationsstrategie	14
Abb. 8	Wert-Hierarchie nach Bernthal	16
Abb. 9	Materielle und postmaterielle Werte nach Inglehart	17
Abb. 10	Merkmale von Einstellungen / Attitüden	18
Abb. 11	Die Komponente des Attitüden-Konzepts nach Rosenberg und Hovland.....	19
Abb. 12	Kulturtypen-Matrix nach Deal und Kennedy'.....	23
Abb. 13	Typologisierung von Unternehmenskulturen nach Heinen	32
Abb. 14	Unternehmenskultur im System unter Variablen-Sichtweise nach Heinen.....	33
Abb. 15	Unternehmenskultur im System unter entscheidungsorientierter Sicht nach Heinen	33
Abb. 16	Manifestation der internen Kultur'	34
Abb. 17	Abgrenzungskriterium von Gruppen'	39
Abb. 18	Führungsrelevante Gruppenarten.....	40
Abb. 19	Formelle und informelle Gruppen nach Scanlon und Keys/	41
Abb. 20	Unterscheidung formeller und informeller Gruppen nach Sayles	43
Abb. 21	Arbeitsgruppen-Verantwortungsspielraum nach Hackman.....	44
Abb. 22	Die Funktionsvorteile teilautonomer Gruppen nach Rieckmann.....	45

Abb. 23	Qualitätszirkel – Systemstruktur	47
Abb. 24	Arbeits- und Beratungsbereich des Qualitätszirkel-Systems.....	48
Abb. 25	Das QC-System im kybernetischen Regelkreis / AR-Modell	50
Abb. 26	Koordinationsgremium nach Barnard/	52
Abb. 27	Teamkonzept von Likert.....	54
Abb. 28	Abgrenzung der Gremien nach der Art- und Dauer-Mitgliedschaft	56
Abb. 29	Gremienarten nach Aufgabenschwerpunkten	57
Abb. 30	Betriebliche Aus- und Fortbildung als integrationsförderndes Managementinstrument des SMS.....	59
Abb. 31	Individual- und Gruppenfortbildungsmethoden.....	62
Abb. 32	Abgrenzung der Weiterbildungsmaßnahmen	63
Abb. 33	Analyse von Organisationsstrukturen	71
Abb. 34	Verrichtungsorganisation	75
Abb. 35	Objektorganisation / Objektzentralisation	77
Abb. 36	Regionalorganisation / lokale Dezentralisierung.....	77
Abb. 37	Führungsrelevante Vor- und Nachteile dezentraler Organisationssysteme / Objekt- und Regionalorganisation.....	79
Abb. 38	Mischform von Produkt- und Kundenmanagement-Organisation.....	82
Abb. 39	Gestaltungsmöglichkeiten der Projektmanagement-Organisation	83
Abb. 40	Sekundärorganisation strategischer Geschäftseinheiten / Divisionen in der dualen Organisation/	85
Abb. 41	Charakteristika einer Task-force	87
Abb. 42	Parallelorganisation / Primär- und Sekundärorganisation im Vergleich	90
Abb. 43	Vor- und Nachteile unterschiedlicher Formen der Unternehmensstruktur	94
Abb. 44	Einflusspotential – Basis der Früherkennung für das Krisenvermeidungsmanagement.....	96

Abb. 45	Neun-Punkte-Managementregeln / Zielkatalog für Organisationsveränderungen der National Training Laboratories NTL	99
Abb. 46	Unterschiede zwischen strukturellem und kulturellem Wandel nach Dyer'	100
Abb. 47	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map	148
Abb. 48	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	154
Abb. 49	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern	155
Abb. 50	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen.....	156
Abb. 51	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtiger geworden sind.....	157