

## **Hochschul- und Wissenschaftsmanagement - Band 1**

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

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

# Hochschulmanagement – Einführung

Managementtheorie – Führung – Veränderungsprozesse –  
Organisationsentwicklung –  
Professionalisierung des Hochschulmanagements

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrin

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:**

Hochschulmanagement - Einführung

Managementtheorie Führung Veränderungsprozesse Organisationsentwicklung Professionalisierung des Hochschulmanagements

ISBN 978-3-86376-118-9

### **Vorgänger:**

ISBN-10: 3869241640

ISBN-13: 978-3869241647

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (28. November 2011)

### **Alle Rechte vorbehalten**

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© lightpoet - Fotolia.com

URL: [www.optimus-verlag.de](http://www.optimus-verlag.de)

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlorfrei 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         |
| <b>1 Einleitung .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2 Bildungswesen und Hochschulen im Wandel .....</b>                | <b>5</b>  |
| 2.1 Wandel im Bildungswesen.....                                      | 5         |
| 2.2 Folgen der demografischen Entwicklung .....                       | 6         |
| 2.3 Akademikermangel .....  | 10        |
| 2.4 Wandel in der Studienfachwahl am Beispiel Baden-Württemberg ..... | 12        |
| 2.4.1 Studienfachwahl.....  | 12        |
| 2.4.2 Ergebnisse – Verteilung der Studienanfänger .....               | 13        |
| 2.5 Wandel im Aufkommen der Studierenden am Beispiel Sachsen .....    | 16        |
| 2.5.1 Forschungsprojekt des Zentrums Demografischer Wandel.....       | 16        |
| 2.5.2 Erkenntnisse der Studie .....                                   | 17        |
| 2.5.3 West-Ost-Transfer .....   | 19        |
| 2.5.4 Akademiker am Arbeitsmarkt.....                                 | 19        |
| 2.5.5 Fächerübergreifender Mangel an Hochqualifizierten .....         | 20        |
| 2.5.6 Strategien der Hochschulen und Berufsakademien .....            | 21        |
| 2.5.7 Demografischer Wandel im Spiegel politischer Konzepte .....     | 22        |
| 2.5.8 Handlungsempfehlungen .....                                     | 22        |
| <b>3 Exzellenzinitiative .....</b>                                    | <b>27</b> |
| 3.1 Auswahl und Förderprogramm der Exzellenzinitiative .....          | 27        |
| 3.2 Folgen für die Universitäten .....                                | 28        |
| 3.3 Landkarte der Gewinner der ersten beiden Förderrunden .....       | 30        |
| <b>4 Der Bologna-Prozess .....</b>                                    | <b>31</b> |
| 4.1 Bologna-Prozess .....   | 31        |
| 4.2 Ziele des Bologna-Vertrages .....                                 | 31        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.3 Gründe für die Umstellung der Studiengänge an deutschen Hochschulen .....           | 31        |
| 4.4 Bologna-Prozess und Hochschulreform .....   | 32        |
| 4.5 Organisation und Aufbau des Bologna-Prozesses .....                                 | 34        |
| 4.6 Umsetzung der Bologna-Reformen in Deutschland .....                                 | 36        |
| 4.7 Bologna-Prozess: Initiativen des BMBF .....   | 37        |
| 4.8 Nationale Bologna-Konferenz und Dialog.....   | 38        |
| 4.9 Forschung in Deutschland - Forschungslandkarten .....                               | 43        |
| 4.10 Bologna-Prozess/Hochschulreform – Kritik an Effizienzbewertung und Umsetzung ..... | 44        |
| 4.11 Vom deutschen Zwei-Klassen-System zum europäischen Hochschulraum .....             | 49        |
| <b>5 Organisationsführung und Management .....</b>                                      | <b>55</b> |
| 5.1 Was ist Führung und was Management? .....   | 55        |
| 5.2 Management: Begriff und Aufgaben .....  | 57        |
| 5.3 Management – Eine Männerdomäne? Studie Frauen im Management .....                   | 64        |
| 5.4 Bestimmungsfaktoren der Managergehälter.....  | 74        |
| <b>6 Managementtheorie.....</b>   | <b>83</b> |
| 6.1 Managementtheorie – Systemabgrenzung.....   | 83        |
| 6.1.1 Rationalität im geschlossenen System .....  | 85        |
| 6.1.1.1 Bürokratiemodell .....  | 85        |
| 6.1.1.2 Scientific Management.....  | 86        |
| 6.1.2 Soziales Handeln im geschlossenen System .....                                    | 86        |
| 6.1.2.1 Hawthorne-Effekt .....  | 87        |
| 6.1.2.2 Theorie X/Y .....   | 88        |
| 6.1.2.3 Systemansatz .....  | 90        |
| 6.1.2.4 Distinctive competence .....  | 93        |
| 6.1.3 Rationales Handeln im offenen System.....   | 94        |
| 6.1.3.1 Strukturansatz.....   | 94        |

---

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 6.1.3.2  | Situativer Forschungsansatz.....   | 95         |
| 6.1.4    | Soziales Handeln im offenen System .....   | 99         |
| 6.1.4.1  | Sozialpsychologischer Ansatz .....   | 99         |
| 6.2      | Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung .....   | 101        |
| 6.3      | Management und Verhaltensebenen.....   | 102        |
| <b>7</b> | <b>Public Management – New Public Management NPM.....</b>  | <b>105</b> |
| 7.1      | Public Management .....  | 105        |
| 7.2      | New Public Management NPM.....   | 110        |
| 7.3      | Grundlagen des NPM .....   | 113        |
| 7.4      | NPM-Reformebenen.....  | 113        |
| 7.5      | NPM - Verwaltungsmodernisierung - Neue Steuerung .....   | 114        |
| <b>8</b> | <b>New Public Management an den Hochschulen .....</b>  | <b>115</b> |
| 8.1      | Formen und Zielsetzungen des NPM .....   | 115        |
| 8.2      | Beispiel: Zürcher Universitätsgesetz als Weg zum NPM .....   | 117        |
| 8.3      | Führungsinstrument Hochschulevaluation - Selbst- und<br>Fremdevaluation .....  | 118        |
| <b>9</b> | <b>Hochschulmanagement .....</b>   | <b>121</b> |
| 9.1      | Hochschulmanager und Hochschulmanagement .....   | 121        |
| 9.2      | Fünf Perspektiven des Hochschulmanagements .....   | 122        |
| 9.3      | Anforderungen und Aufgabenfelder des Hochschulmanagements ....   | 122        |
| 9.4      | Hochschulmanagement: Beispiel: Hochschulübergreifendes<br>Weiterbildungsprogramm Berlin und Brandenburg: .....                       | 126        |
| 9.4.1    | Fortbildung Hochschulmanagement für Führungskräfte der<br>Hochschulen .....  | 126        |
| 9.4.2    | Programm für Hochschullehrer und Führungskräfte<br>der Technischen Universität Berlin TUB .....                                      | 127        |
| 9.4.3    | Grundlagen und Methoden der Organisationsentwicklung.....  | 128        |
| 9.4.4    | Konflikt- und Kritikgespräche, Planungs- und Rückkehrgespräche<br>nach dem Kontakthalteprogramm - Familiengerechte Hochschule<br>129 |            |
| 9.4.5    | Trainings für Führungskräfte – „Führen von unten“ .....  | 130        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 9.5       | Prozessorientiertes Hochschulmanagement - Student Lifecycl<br>Management / Student Relationship Management“ ..... | 132        |
| 9.6       | Der Dekan als Manager.....  | 136        |
| 9.7       | Professionalisierung des Hochschulmanagements.....  | 139        |
| 9.8       | Locomotion - Low-Cost Multimedia Organisation and Production.....   | 144        |
| <b>10</b> | <b>Anforderungen an Führungskräfte und Konsequenzen<br/>für die Entwicklung von Führungskompetenzen.....</b>      | <b>149</b> |
| 10.1      | Anforderungen an Manager und Führungspersönlichkeiten.....  | 149        |
| 10.2      | Was sind Führungskompetenzen?.....  | 155        |
| 10.3      | Entwicklung und Verbesserung der Führungskompetenzen.....   | 159        |
| 10.3.1    | Stärkenorientierung.....  | 159        |
| 10.3.2    | Kompetenzen erfolgreicher Leader und Manager .....  | 161        |
| 10.3.2.1  | Eigenmotivation/Lebenseinstellung/Bildung.....  | 161        |
| 10.3.2.2  | Grundperspektiven des Denkens .....   | 164        |
| 10.3.2.3  | Persönlichkeitsmerkmale und Profilstärkung .....  | 166        |
| 10.4      | Führungsstil und Relevanz der Austauschbeziehung.....   | 176        |
| 10.4.1    | Austausch und Arbeitszufriedenheit .....  | 176        |
| 10.4.2    | Mitarbeiterbindung und ethische Führung .....   | 182        |
| 10.5      | Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgröße.....  | 184        |
|           | <b>Schlussbetrachtung .....</b>   | <b>187</b> |
|           | <b>Literaturverzeichnis.....</b>  | <b>221</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|                |  |    |
|----------------|--|----|
| <b>Abb. 1</b>  | Demografischer Wandel .....  | 7  |
| <b>Abb. 2</b>  | Entwicklung der Unterbeschäftigung in Deutschland: Anteil der Arbeitslosen (gemeldete und nicht gemeldete) am gesamten Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland von 1995 bis 2005 und Prognose bis 2025 ..... | 8  |
| <b>Abb. 3</b>  | Demografische Entwicklung 1955 – 2009 – 2049 .....   | 9  |
| <b>Abb. 4</b>  | Akademikermangel: vor allem ein Problem im Osten.....  | 11 |
| <b>Abb. 5</b>  | Akademiker: Der Millionenbedarf.....   | 12 |
| <b>Abb. 6</b>  | Wandel der Studienfachwahl: Studienanfänger im 1. Hochschulsemester an Hochschulen in Baden-Württemberg 1995/96 und 2010/11 .....  | 13 |
| <b>Abb. 7</b>  | Wandel der Studienfachwahl: Studienanfänger im 1. Hochschulsemester an Hochschulen in Baden-Württemberg 1995/96 und 2011/11 .....  | 15 |
| <b>Abb. 8</b>  | Ergebnis der Modellrechnung: Studienanfänger in Sachsen, 2007 bis 2035 .....   | 18 |
| <b>Abb. 9</b>  | Saldo von prognostiziertem Akademikerangebot und -nachfrage (in 1.000 Personen).....   | 20 |
| <b>Abb. 10</b> | Studienanfängerquote* 1980 bis 2009 nach Geschlecht (in %) ....  | 24 |
| <b>Abb. 11</b> | Exzellente: Elite-Universität Freiburg.....  | 28 |
| <b>Abb. 12</b> | Exzellenzinitiative.....   | 30 |
| <b>Abb. 13</b> | Bologna process and life-long learning. Reproduced from TRENDS V report. ....  | 33 |
| <b>Abb. 14</b> | Forschung in Deutschland – Forschungslandkarte „Hochschulen“ des BMBF .....  | 44 |
| <b>Abb. 15</b> | Effizienzwertung für die Universitäten .....   | 45 |
| <b>Abb. 16</b> | Erfolgskriterien für Hochschulabsolventen .....  | 47 |
| <b>Abb. 17</b> | Das bisherige deutsche Hochschulmodell.....  | 50 |
| <b>Abb. 18</b> | Das angelsächsische Modell .....   | 51 |

|                |  |     |
|----------------|--|-----|
| <b>Abb. 19</b> | Die deutschen Hochschulen und das neue europäische Hochschulsystem.....  | 52  |
| <b>Abb. 20</b> | Aufgabenbereiche der Managementebenen .....  | 61  |
| <b>Abb. 21</b> | Begriffs- und Aufgabenabgrenzung von Führung und Management .....  | 62  |
| <b>Abb. 22</b> | Studienergebnisse Frauen im Management: Topmanagement.....   | 67  |
| <b>Abb. 23</b> | Durchschnittlicher Prozentsatz von Frauen in den verschiedenen Managementebenen .....                              | 68  |
| <b>Abb. 24</b> | Weibliche Führungskräfte in Europa – in nationalen Parlamenten (Angaben in Prozent) .....                          | 69  |
| <b>Abb. 25</b> | Weibliche Führungskräfte in Europa – im Vorstand der größten börsennotierten Unternehmen (Angaben in Prozent)..... | 70  |
| <b>Abb. 26</b> | Innerbetriebliche Unterstützungsmaßnahmen für Frauen.....  | 71  |
| <b>Abb. 27</b> | Gründe für den niedrigen Frauenanteil in Führungspositionen in Unternehmen.....                                    | 72  |
| <b>Abb. 28</b> | Geschätzte Eigenschaften an weiblichen Führungskräften.....  | 73  |
| <b>Abb. 29</b> | Wie Managerinnen in Führungspositionen gekommen sind.....  | 73  |
| <b>Abb. 30</b> | Jahresgehälter der Leitenden .....   | 75  |
| <b>Abb. 31</b> | Durchschnittsgehälter Leitender Angestellter nach Bundesländern .....  | 76  |
| <b>Abb. 32</b> | Durchschnittsgehälter Leitender Angestellter nach Branchen.....  | 77  |
| <b>Abb. 33</b> | Durchschnittsgehälter leitender Angestellter nach Branchen und Managementebenen .....                              | 79  |
| <b>Abb. 34</b> | Durchschnittsgehälter nach Beschäftigungsgruppe, Alter und Bildungsabschluss .....                                 | 80  |
| <b>Abb. 35</b> | Vergütung Leitender Angestellter nach Regionen .....   | 81  |
| <b>Abb. 36</b> | Entwicklung der Managementtheorie, Periodenabgrenzung nach William Richard Scott.....                              | 84  |
| <b>Abb. 37</b> | Abgrenzung von System-Umweltbeziehungen Umwelt-Systeme / Organisations-Subsysteme .....                            | 97  |
| <b>Abb. 38</b> | Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung nach Pfeffer.....   | 102 |
| <b>Abb. 39</b> | Verhaltensebenen und Management.....   | 103 |



---

|                |  |     |
|----------------|--|-----|
| <b>Abb. 40</b> | New Public Management NPM .....  | 107 |
| <b>Abb. 41</b> | Übersicht Public Management .....  | 110 |
| <b>Abb. 42</b> | Universitätsführung: Elemente des neuen Führungssystems .....                          | 117 |
| <b>Abb. 43</b> | System und Kriterien der Hochschulevaluation .....                                     | 119 |
| <b>Abb. 44</b> | Hochschulmanagement – „Fünf Perspektiven“ .....  | 122 |
| <b>Abb. 45</b> | Phasen und Dienstleistungen des<br>Student-Lifecycl-Management .....                   | 133 |
| <b>Abb. 46</b> | Lehr- und Lernprozess (Ist-Zustand) .....  | 146 |
| <b>Abb. 47</b> | Lehr- und Lernprozess (Soll-Zustand) .....   | 147 |
| <b>Abb. 48</b> | Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller<br>als Mind-Map .....             | 168 |
| <b>Abb. 49</b> | Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit<br>Unternehmerpotenzial..... | 173 |
| <b>Abb. 50</b> | Maßnahmen der Profilstärkung von Managern .....  | 174 |
| <b>Abb. 51</b> | Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten<br>Manager-Typen.....                | 175 |
| <b>Abb. 52</b> | Managereigenschaften die wichtiger / unwichtiger<br>geworden sind.....                 | 176 |