

Reihe: E-Learning

Band 12

Herausgegeben von Prof. Dr. Dietrich Seibt, Köln, Prof. Dr. Freimut Bodendorf, Nürnberg, Prof. Dr. Dieter Euler, St. Gallen, und Prof. Dr. Udo Winand, Kassel

Dr. Ingrid Schönwald

Change Management in Hochschulen

Die Gestaltung soziokultureller
Veränderungsprozesse zur Integration von
E-Learning in die Hochschullehre

Mit einem Geleitwort von
Prof. Dr. Dieter Euler, Universität St. Gallen



Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Zusammenfassung	XXI
A. Einführung	1
1 Problemstellung	1
2 Forschungsdesign	3
2.1 Forschungsfrage(n) und Forschungsziel	3
2.2 Methodisches Vorgehen	5
2.3 Aufbau der Arbeit	7
B. Literaturanalyse	9
3 Theoretische Grundlegung zur Gestaltung soziokultureller Veränderungsprozesse	9
3.1 Organisations- und diffusionstheoretische Grundlagen als Ausgangspunkte für die Entwicklung von Gestaltungsansätzen	10
3.1.1 Organisationstheoretische Grundlagen	10
3.1.1.1 Organisationstheoretische Ansätze	11
3.1.1.2 Organisationale Veränderungstheorien	13
3.1.2 Diffusionsforschung	16
3.1.2.1 Diffusionsförderliche Merkmale einer Innovation	16
3.1.2.2 Der individuelle Innovationsentscheidungsprozess	17
3.1.2.3 Klassifizierung von Innovationstypen	18
3.1.2.4 Besonderheiten von Diffusionsprozessen in Organisationen	20
3.1.3 Zusammenfassende Betrachtung	21
3.2 Gestaltungsansätze für organisationale Veränderungsprozesse	21
3.2.1 Treiber für Veränderungsprozesse	22
3.2.2 Begriffsklärung: Change Management und Innovationsmanagement	23
3.2.3 Systematisierung von Gestaltungsansätzen	25
3.2.3.1 Ergebnis- und potentialorientierte Gestaltungsansätze	25
3.2.3.2 Struktur- und Prozessmodelle	26
3.2.4 Ausgewählte Gestaltungsansätze	29
3.2.4.1 Das Concern-Based Adoption Modell (CBAM)	30
3.2.4.2 Das Promotorenmodell	32

3.2.4.3	<i>Die Lernende Organisation</i>	34
3.2.4.4	<i>Gegenüberstellung der drei Gestaltungsansätze</i>	36
3.2.5	Zusammenfassende Betrachtung	37
3.3	Die soziokulturelle Dimension in organisationalen Veränderungsprozessen	38
3.3.1	Die Betroffenen in Veränderungsprozessen	38
3.3.1.1	<i>Widerstand als Reaktion der Betroffenen</i>	39
3.3.1.2	<i>Akzeptanz als Reaktion der Betroffenen</i>	43
3.3.2	Die gestaltenden Akteure in Veränderungsprozessen	45
3.3.2.1	<i>Gestaltungsaufgaben in Veränderungsprozessen</i>	47
3.3.2.2	<i>Kompetenzanforderungen an Change Agents</i>	50
3.3.3	Die Bedeutung der Organisationskultur in Veränderungsprozessen	52
3.3.3.1	<i>Kultur als Konstrukt</i>	53
3.3.3.2	<i>Kultur als Kontextfaktor in Veränderungsprozessen</i>	55
3.3.3.3	<i>Kultur als Gestaltungsvariable in Veränderungsprozessen</i>	56
3.3.4	Zusammenfassende Betrachtung	58
3.4	Gestaltungsfelder im Change Management	59
3.4.1	Strategische Planung von Veränderungsprozessen	60
3.4.1.1	<i>Präzisierung des Veränderungsziels</i>	60
3.4.1.2	<i>Entwicklung einer Implementierungsstrategie</i>	61
3.4.2	Operative Gestaltung von Veränderungsprozessen	63
3.4.2.1	<i>Diagnose</i>	63
3.4.2.2	<i>Interventionen - ein Überblick</i>	64
3.4.2.3	<i>Kommunikation</i>	65
3.4.2.4	<i>Kompetenzentwicklung</i>	67
3.4.2.5	<i>Anreizgestaltung</i>	68
3.4.2.6	<i>Partizipation</i>	70
3.4.2.7	<i>Unterstützung</i>	71
3.4.2.8	<i>Machtmittel</i>	71
3.4.2.9	<i>Ergänzende Überlegungen zum Einsatz von Interventionen</i>	72
3.5	Zusammenfassende Betrachtung	73
4	Hochschulspezifische Besonderheiten in Veränderungsprozessen	75
4.1	Treiber für Veränderungsprozesse an Hochschulen	75
4.1.1	<i>Treibende Motive für Veränderungsprozesse an Hochschulen</i>	76
4.1.2	<i>Anspruchsgruppen als treibende Personen für Veränderungsprozesse an Hochschulen</i>	77
4.2	Organisationspezifische Kontextbedingungen an Hochschulen	80
4.2.1	Klassische Organisationsmetaphern für Hochschulen	82
4.2.1.1	<i>Lose gekoppelte Systeme</i>	82
4.2.1.2	<i>Profibürokratie</i>	83
4.2.1.3	<i>Organisierte Anarchie</i>	85
4.2.1.4	<i>Zusammenführung der Erkenntnisse aus den Metaphern</i>	86
4.2.2	Organisationsziele von Hochschulen	88
4.2.3	Organisationsstrukturen in Hochschulen	89
4.2.3.1	<i>Organisationsaufbau</i>	90
4.2.3.2	<i>Leistungs- und Entscheidungsstrukturen</i>	92

4.2.3.3	Steuerungs- und Kontrollstrukturen	94
4.2.3.4	Anreizstrukturen	98
4.2.4	Organisationsprozesse in Hochschulen	100
4.2.4.1	Leistungsprozesse	100
4.2.4.2	Personalentwicklungsprozesse	102
4.2.4.3	Kommunikationsprozesse	105
4.2.5	Organisationskulturelle Besonderheiten in Hochschulen	106
4.2.5.1	Akademische Wertebasis	107
4.2.5.2	Hochschulspezifische Kulturtypologien	108
4.2.5.3	Intrauniversitäre Kulturvielfalt	110
4.3	Zusammenfassende Betrachtung	111
5	Die Integration von E-Learning in die Hochschullehre als Veränderungsprozess	117
5.1	Begriffliche Klärung	118
5.1.1	Was bedeutet das „E“ im E-Learning?	118
5.1.2	Terminologische Pluralität	120
5.2	Die Integration von E-Learning als Veränderungsprozess in Hochschulen	121
5.2.1	Von den Anfängen des computergestützten Lernens zum E-Learning	121
5.2.2	Der Innovationscharakter von E-Learning	122
5.2.3	Fördert oder erfordert die Integration von E-Learning Veränderungen in Hochschulen?	125
5.3	Potentielle Zielbezüge für die Integration von E-Learning in die Hochschullehre	126
5.3.1	Umsetzung der Bologna-Anforderungen	126
5.3.2	Pädagogische Zielbezüge	127
5.3.3	Organisatorische Zielbezüge	130
5.3.4	Ökonomische Zielbezüge	131
5.3.5	Bildungs- und gesellschaftspolitische Zielbezüge	132
5.3.6	Zusammenfassende Betrachtung	133
5.4	Herausforderungen bei der Integration von E-Learning in die Hochschullehre	133
5.4.1	Akzeptanzgewinnung unter den Lehrenden	136
5.4.1.1	Überwindung von Kompetenzhürden	137
5.4.1.2	Überwindung von Motivationshürden	137
5.4.1.3	Gestaltung von Unterstützungsangeboten	138
5.4.2	Erfolgssicherung von E-Learning-Projekten	139
5.4.2.1	Didaktische Qualität von E-Learning-Projekten	139
5.4.2.2	Nachhaltigkeit von E-Learning-Projekten	140
5.4.3	Systematische Integration von E-Learning in die Studiengänge	141
5.4.3.1	Veränderung der Lehrentwicklungsprozesse	141
5.4.3.2	Veränderung der Lehr-Lernkultur	143
5.5	Zusammenfassende Betrachtung	145

C. Empirische Untersuchungen	148
6 Expertenbefragung	149
6.1 Untersuchungsdesign	149
6.1.1 Datenerhebung	150
6.1.2 Auswertung	152
6.2 Ergebnisse	153
6.2.1 Interpretation des E-Learning-Begriffs	153
6.2.2 Treiber für die Integration von E-Learning	154
6.2.2.1 <i>Treibende Motive</i>	154
6.2.2.2 <i>Treibende Personen</i>	157
6.2.3 Herausforderungen bei der Integration von E-Learning in die Hochschullehre	158
6.2.3.1 <i>Diffusion von E-Learning in der Hochschule</i>	158
6.2.3.2 <i>Gestaltung der Kompetenzentwicklung für die Lehrenden</i>	159
6.2.3.3 <i>Entwicklung innovativer E-Learning-Szenarien</i>	159
6.2.3.4 <i>Etablierung von Qualitätssicherungsmaßnahmen und -standards</i>	160
6.2.3.5 <i>Veränderung der Lehrkultur</i>	160
6.2.3.6 <i>Akzeptanz von Supportangeboten</i>	160
6.2.4 Die Lehrenden als Akteure bei der Integration von E-Learning	161
6.2.4.1 <i>Motivationsfaktoren für Lehrende</i>	161
6.2.4.2 <i>Akzeptanzbarrieren bei den Lehrenden</i>	162
6.2.5 Die Studierenden als Akteure bei der Integration von E-Learning	163
6.2.5.1 <i>Erwartungen der Studierenden</i>	163
6.2.5.2 <i>Akzeptanzbarrieren bei den Studierenden</i>	163
6.2.5.3 <i>Einfluss der Studierenden auf die Integration von E-Learning</i>	164
6.2.6 Gestaltungsansätze zur Integration von E-Learning	165
6.2.6.1 <i>Gestaltung von Supportangeboten für Lehrende</i>	165
6.2.6.2 <i>Gestaltung von Anreizmechanismen für Lehrende</i>	168
6.2.6.3 <i>Einbindung der Fachbereiche</i>	168
6.2.6.4 <i>Einbindung von dezentralem Expertenwissen</i>	169
6.3 Zusammenfassende Betrachtung und Diskussion der Ergebnisse	170
7 Transferevaluation eines Change Management-Workshops	175
7.1 Untersuchungsdesign	175
7.1.1 Konzeption der Kompetenzentwicklung	176
7.1.1.1 <i>Inhaltliche Schwerpunkte</i>	176
7.1.1.2 <i>Didaktische Prinzipien</i>	177
7.1.1.3 <i>Ablauf des Präsenzworkshops</i>	179
7.1.2 Datenerhebung und -auswertung	180
7.1.3 Charakterisierung der Workshopteilnehmer	181
7.2 Ergebnisse	182
7.2.1 Praxisrelevante Erkenntnisse der Teilnehmer	182
7.2.2 Transferabsicht der Teilnehmer	184
7.2.3 Transferverhalten der Teilnehmer	184
7.2.4 Transferhürden	186

7.3	Zusammenfassende Betrachtung und Diskussion der Ergebnisse	188
D	Zusammenführung der Erkenntnisse	191
8	Change Management-Bezugsrahmen zur Integration von E-Learning in die Hochschullehre	191
8.1	Strategische Planung der soziokulturellen Veränderung	193
8.1.1	Entwicklung einer Zielstrategie	194
8.1.1.1	Elemente einer E-Learning-Zielstrategie	195
8.1.1.2	Gestaltung des Strategieentwicklungsprozesses	196
8.1.2	Entwicklung einer Implementierungsstrategie	198
8.1.2.1	Implementierungsrichtung	198
8.1.2.2	Prozessgestaltung der Implementierung	200
8.1.2.3	Weitere Implementierungsaspekte	201
8.2	Operative Gestaltung des soziokulturellen Veränderungsprozesses	202
8.2.1	Diagnose	202
8.2.2	Interventionen	205
8.2.2.1	Kommunikation	206
8.2.2.2	Individuelle Kompetenzentwicklung	208
8.2.2.3	Unterstützungsangebote	210
8.2.2.4	Anreizsysteme	211
8.2.2.5	Verbindlichkeiten	212
8.2.2.6	Partizipation	213
8.2.2.7	Förderung organisationaler Lernprozesse	214
9	Schlussbetrachtung	217
9.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	217
9.2	Entwicklung weiterführender Fragestellungen	219
9.3	Abschliessende Bemerkung	220
	Anhang	221
	Anhang A: Verzeichnis der Befragten der Experteninterviews	221
	Anhang B: Interviewleitfaden für die Experteninterviews	222
	Anhang C: Interviewleitfaden für die Interviews im Rahmen der Transferforschung	224
	Literatur	225