

# **Change Management & Organisationsentwicklung**

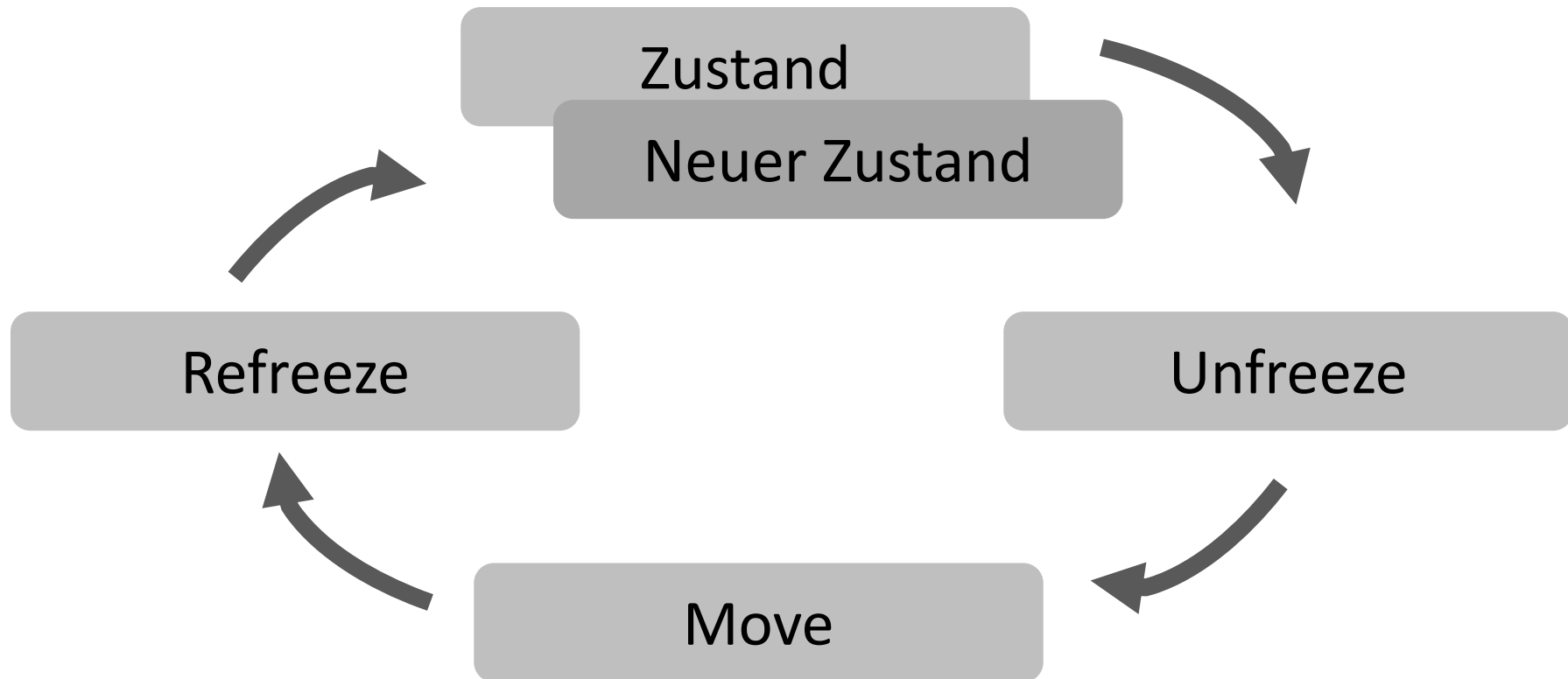
zur Verankerung digitaler  
Bildungsformate an Hochschulen

Arbeitsgruppe Change Management und  
Organisationsentwicklung des Hochschulforums Digitalisierung

vorge stellt durch Claudia Bremer, Goethe-Universität Frankfurt

# Phasenmodelle für das Change Management

## 3 Phasen Modell nach Lewin (1951)



## 8-Stufen-Modell nach Kotter (1996)

1. Dringlichkeit

2. Führungscoalition

3. Vision & Strategie

4. Kommunikation

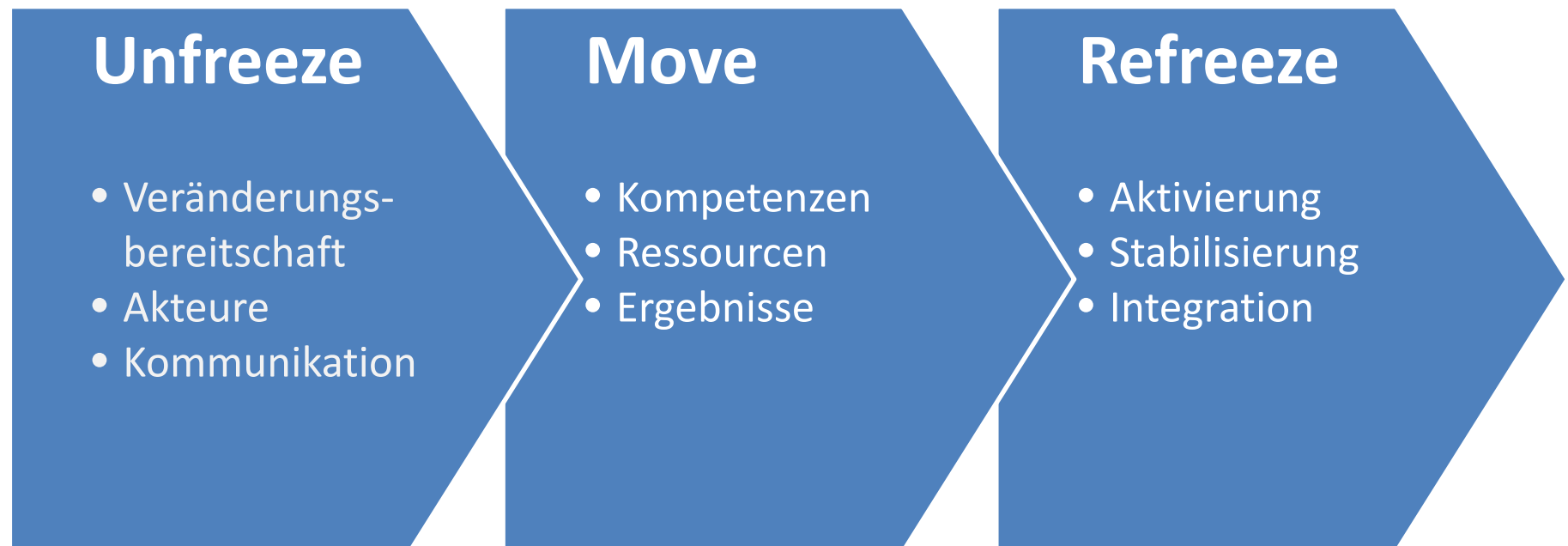
5. Befähigung

6. Schnelle Erfolge

7. Konsolidierung

8. Verankerung

## Change-Prozess-Modell



### Unfreeze

- Veränderungsbereitschaft
- Akteure
- Kommunikation

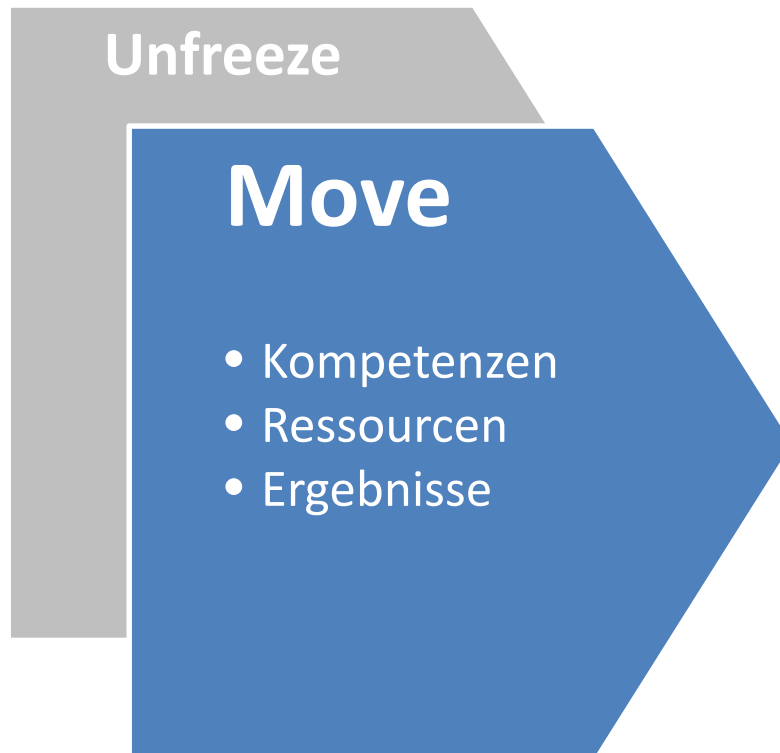
### Fragen nach

- Auslöser/Ausgangspunkt (innen/außen)
- Initiatoren/Akteure
- Kommunikation/Kooperation
- Dringlichkeit/Verbindlichkeit

# Change Management & Organisationsentwicklung an Hochschulen

## - Verankerung digitaler Bildungsformate

---



### Fragen nach

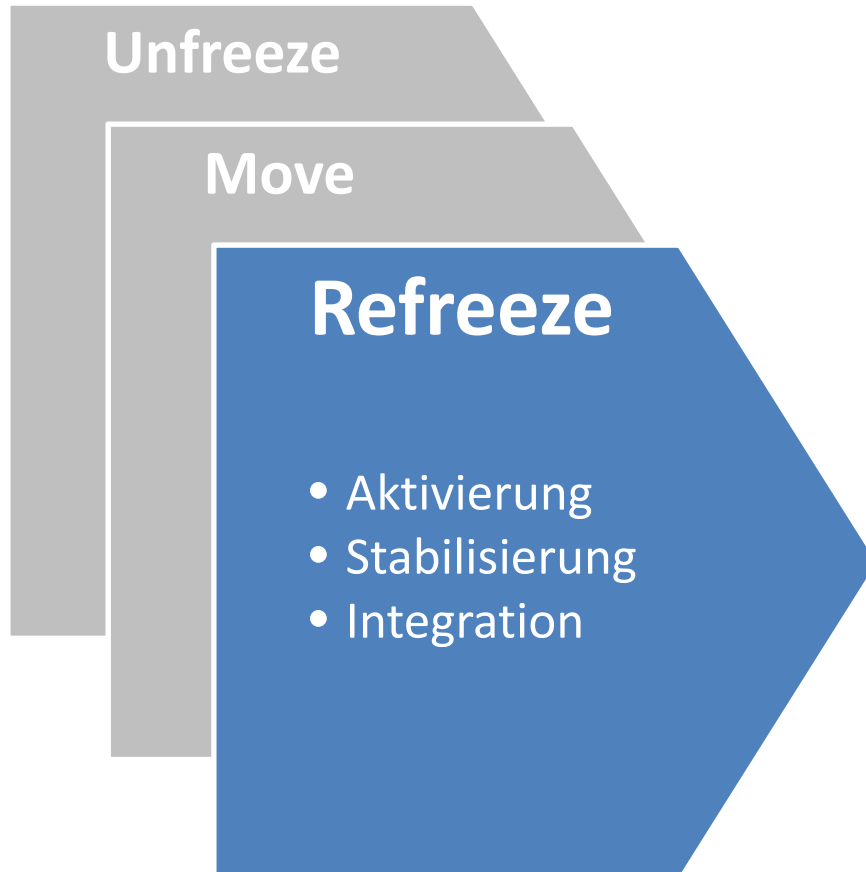
- Kompetenzen
- Prozessgestaltung
- Maßnahmen/Anreize
- Lösungen

(Lewin 1947)

# Change Management & Organisationsentwicklung an Hochschulen

## - Verankerung digitaler Bildungsformate

---



### Fragen nach

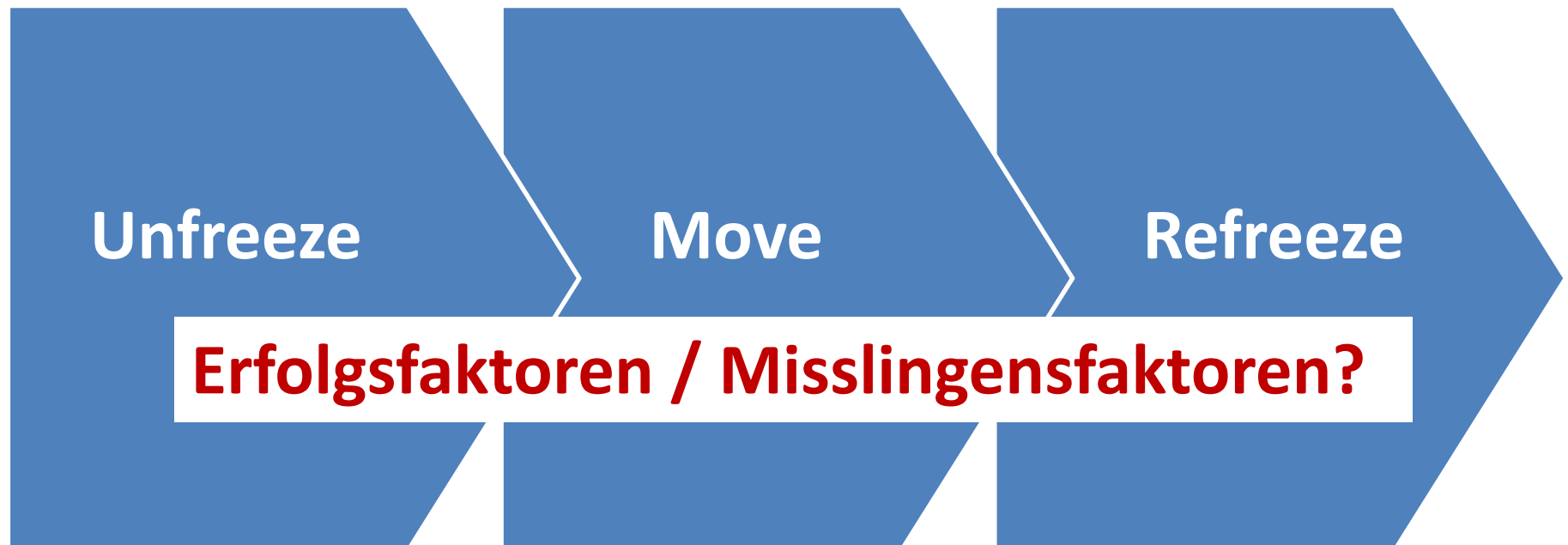
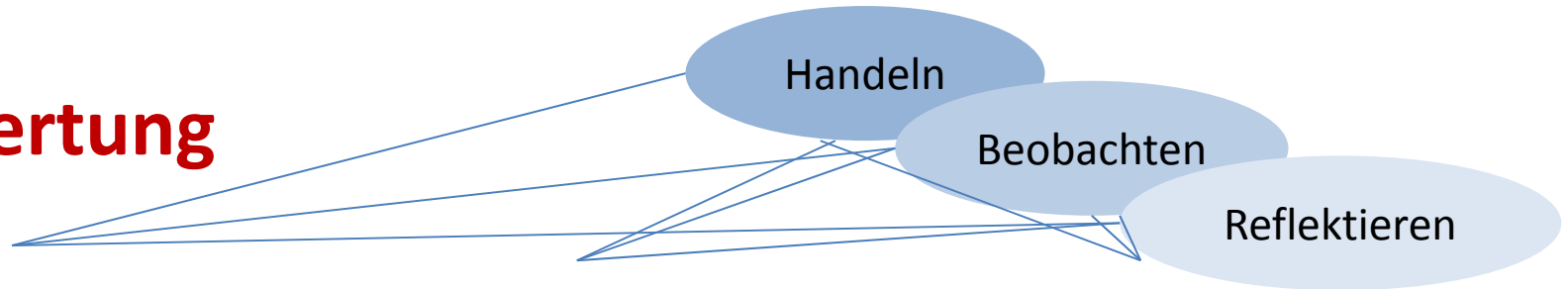
- Verankerung
- Entwicklung
- Institutionalisierung
- Ergebnissicherung



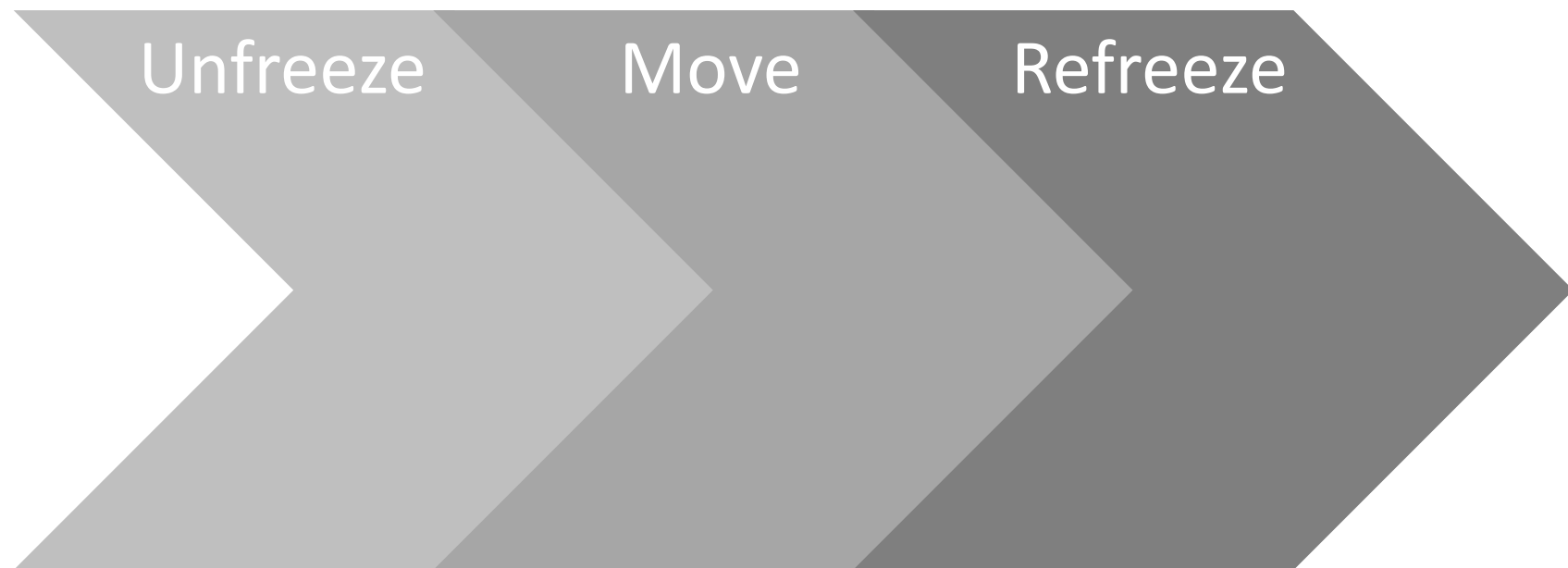
# Change Management & Organisationsentwicklung an Hochschulen - Verankerung digitaler Bildungsformate

---

**Auswertung**



# Fallbeispiele



## Unfreeze

- Veränderungsbereitschaft
- Akteure
- Kommunikation

## Kennzeichen

- Erzeugung eines Gefühls der Dringlichkeit
- Aufbau einer Führungskoalition
- Erstellung einer Strategie des Wandels

## Unfreeze

- Veränderungsbereitschaft
- Akteure
- Kommunikation

## Fallbeispiele

### Best Case (Minderheit):

- Übernahme der Verantwortung durch Präsidium
- Schaffung einer erfolgversprechenden Akteurkonstellation
- verbindliche Ressourcenentscheidungen

## Unfreeze

- Veränderungsbereitschaft
- Akteure
- Kommunikation

## Fallbeispiele

### Auslöser Beispiele

- Besetzung einer Professur
- Landesförderung
- Gründung einer Akademie
- „MOOC Hype“

### Akteure

- VPs, Kanzler
- Hochschullehrender
- Wissenschaft. MAs (Stelle)
- AG, Netzwerk

## Unfreeze

- Veränderungsbereitschaft
- Akteure
- Kommunikation

## Fallbeispiele

### **Aber:**

Kein Erzeugen eines Gefühls der Dringlichkeit.

Keine umfassende inneruniversitäre Kommunikation.

Unfreeze

## Move

- Kompetenzen
- Ressourcen
- Ergebnisse

## Kennzeichen

- Kommunizieren des Wandels
- Befähigung zur Durchsetzung
- Beseitigung von Hindernissen
- Sicherung schneller Erfolge

Unfreeze

## Move

- Kompetenzen
- Ressourcen
- Ergebnisse

## Fallbeispiele

### Ziele

- teilweise Technik/  
Infrastruktur
- teilweise Verbesserung  
der Präsenzlehre



Unfreeze

## Move

- Kompetenzen
- Ressourcen
- Ergebnisse

# Fallbeispiele

## Maßnahmen

- Finanzierung von Infrastruktur
- Schaffung von zentralen Serviceeinrichtungen und Programmen
- gezielte Förderung von Pilotprojekten (Drittmittel)
- Begleitung durch Leitungsebene

Unfreeze

## Move

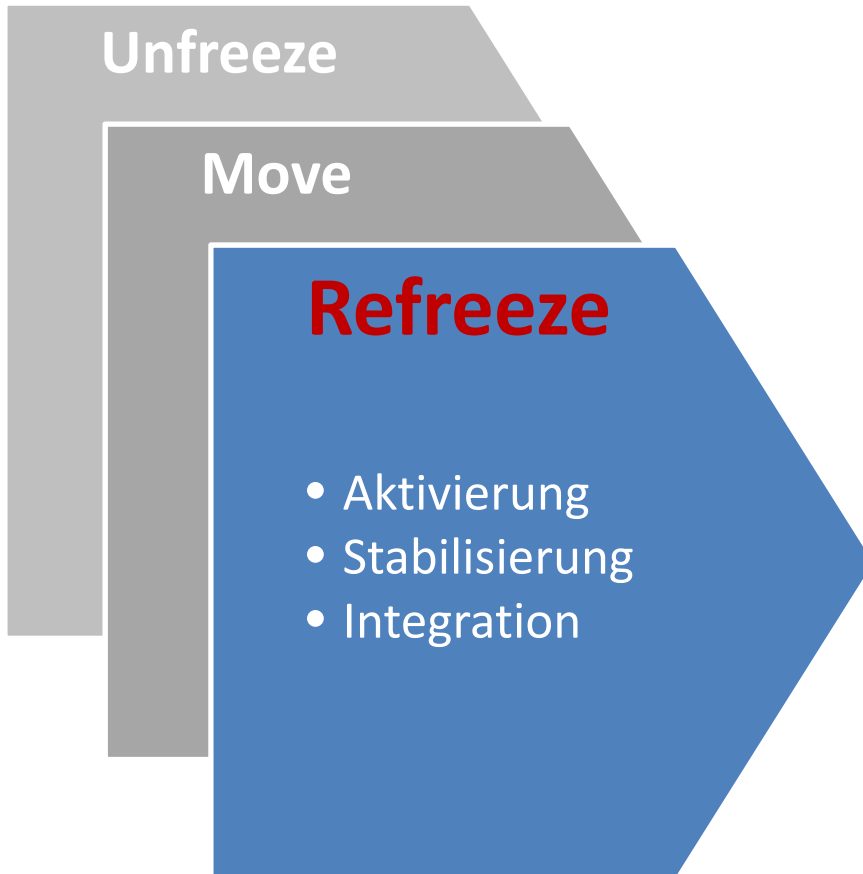
- Kompetenzen
- Ressourcen
- Ergebnisse

## Fallbeispiele

- Schaffung einer „Koalition der Willigen“.

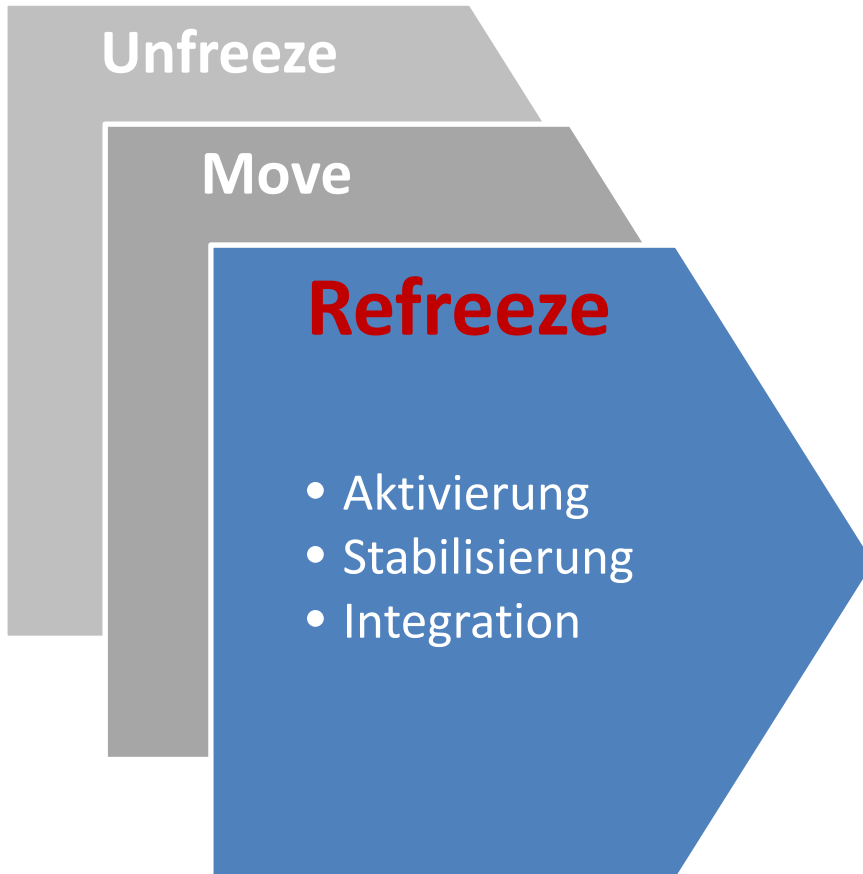
### **Problem:**

nur wenige Maßnahmen mit  
genauen Angaben von  
Zeiten, Ressourcen und  
Verantwortlichkeiten



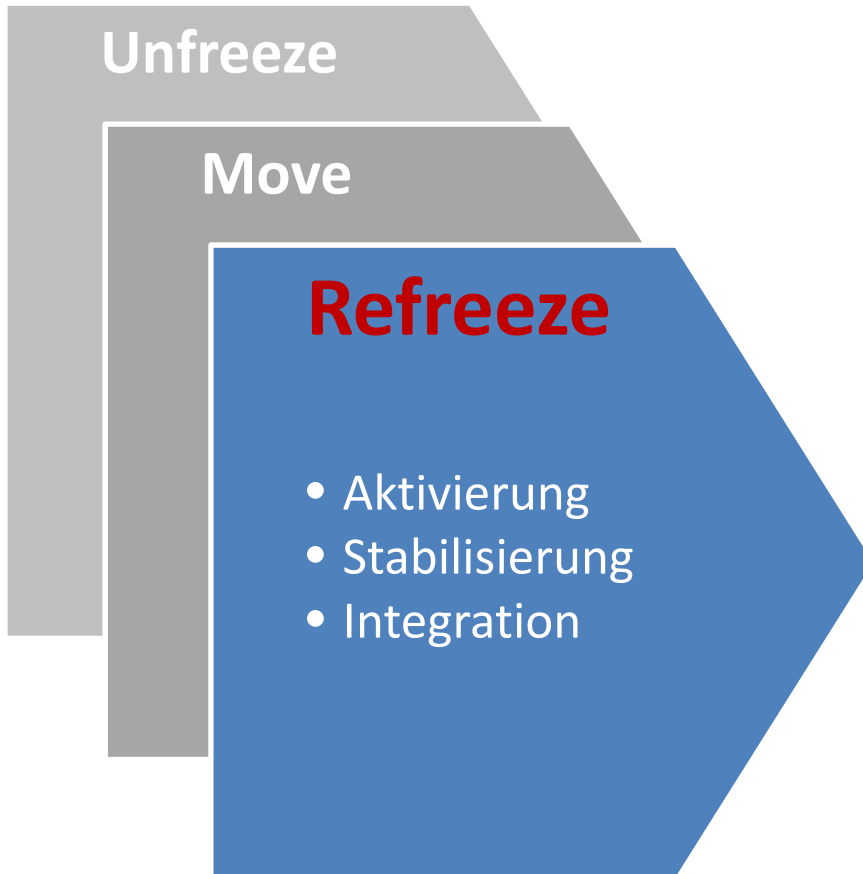
## Kennzeichen

- Konsolidierung der Erfolge
- Verankerung in der Organisationskultur



## Fallbeispiele

- Stellen geschaffen
- Ansprechpartner identifiziert
- Gremien und Prozesse institutionalisiert
- Qualitätssicherung, Anbindung an Forschung



## Fallbeispiele

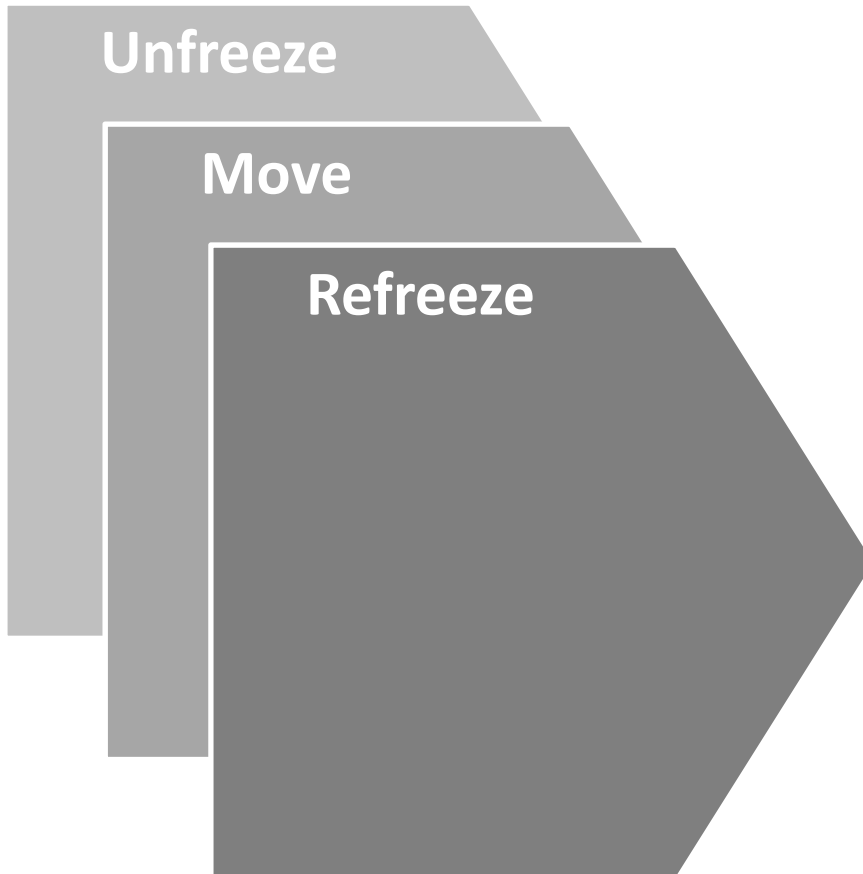
**Probleme** z.B. beim im Übergang von der Digitalisierung einzelner Projekte zur Digitalisierung ganzer Studiengänge.

-> Anstieg des Implementationsaufwandes (Gremien, rechtliche Probleme, „Unwillige“)

## Innovationstypen



(Rogers 1995)



## Probleme/ Herausforderung

- Veränderung der Ziele  $\oplus/\ominus$
- Konkurrenz von Akteuren
- Wegfall von Akteuren z.B. Präsidien, Machtverlust
- Kein Vorhabensplan, eher adhoc Maßnahmen

# Change Management & Organisationsentwicklung an Hochschulen - Verankerung digitaler Bildungsformate

---

## Zur nachhaltigen Implementierung von Lerninnovationen mit digitalen Medien (Arbeitspapier 16)



Themengruppe „Change Management und Organisationsentwicklung“: