



Technische  
Universität  
Braunschweig



## **10 Jahre Hochschul- und Wissenschaftsmanagement in Osnabrück: Auf dem Weg der Professionalisierung**

**Besondere Anforderungen an Führungskräfte und Projektleiter in Changementprozessen, am Beispiel der TU Braunschweig**

**21. und 22. Februar 2013**

**Martin Mahnkopf**

# Untersuchungsziel

Im Bereich der Hochschulverwaltungen (Zentralverwaltung und Fakultätsverwaltung) werden Veränderungsprozesse beispielsweise mit Hinweisen auf die Finanzknappheit unter dem Stichwort „Verwaltungsmodernisierung“, aus rechtlichen Anlässen (Bologna, QM, Budgetierung, PE ect.) oder auf Beschluss der Hochschulleitung angestoßen. Damit stehen Hochschulen vor ständig neuen Herausforderungen und in einem ständigen Wandel. Die Beschäftigten werden oft ohne Vorab-Kenntnisse über die bevorstehende Veränderungen in die Veränderungsprozesse fachlich einbezogen, Leitungen müssen oftmals die Projektleitung ohne Change- bzw. Projektmanagementenerfahrungen übernehmen.

Strategien erfordern nicht selten tiefgreifende Veränderungen von bisher fest etablierten Prozessen. Doch schmerzhafteste Einschnitte erzeugen häufig Widerstand und Blockaden gegen das Neue. Die Herausforderung ist, die Menschen, also die Beteiligten an der Veränderung, für die Veränderung zu gewinnen. Nicht jede Führungskraft kennt die Anforderungen aus dieser Rolle. Erste Barrieren im Veränderungsprozess sind daher früh von der Führungskraft bzw. dem Projektleiter zu überwinden.

Die Masterarbeit soll neben der Auseinandersetzung mit dem Thema Change Management die Abhängigkeit und Wichtigkeit der Rolle der Führung in Veränderungsprozessen beschreiben und dabei mögliche Empfehlungen aufzeigen.

## Welche Kompetenzen und Anforderungen brauchen Führungskräfte und Projektleiter in Changemanagementprozessen?

- Was ist Wandel? In welchen Phasen läuft er ab?
- Was ist Change Management? (Faktoren: Strategie, Visionen, Struktur und Kultur)
- Wie ist die Rolle der Führungskraft im Change Management beschrieben?
- Welches sind die Erfolgsfaktoren der Führungskraft im CMP?

# Datenerhebung

1. Literaturanalyse über Erfolgsfaktoren in Changemanagementprozessen
2. Literaturanalyse über besondere Eigenschaften von Führungskräften, insbesondere im Kontext des täglichen Wandels
3. Befragung anhand von Fragebögen bei Führungspersonen (HVP/Kanzler, Abteilungsleitungen, Stabsstellenleitungen, Geschäftsbereichsleitungen, Projektleitungen innerhalb der TU Braunschweig)

# Befragung

- Leitungen der Zentralverwaltung (26 LeiterInnen, 5 ProjektleiterInnen)
- 71 % hohe Rücklaufquote (22 Fragebögen)
- Selbsteinschätzung zu:
  - Changemanagement-Fähigkeiten
  - Rolle der transformatorischen Führungskraft
  - Abschätzung der Wandlungsfähigkeit
  - Wirksame Partizipation
  - Projektorganisation

FRAGEBOGEN im Rahmen der Masterarbeit von Martin Mahnkopf  
Themenkomplex: Anforderungen und Kompetenzen an Führungskräfte und Projektleitern in Change-Management-Prozessen

Die Befragung erfolgt anonym und wird ca. 8 Minuten in Anspruch nehmen. Bitte drücken Sie den Fragebogen nach Bearbeitung aus und senden Sie diesen in einem Briefumschlag an: Persönlich, Martin Mahnkopf, Stabsstelle IHB/OE. Vielen Dank für Ihre Teilnahme, Sie haben mir sehr geholfen!

## I. Selbsteinschätzung der Changemanagement-Fähigkeiten (Schulskalanoten von 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend) oder k.A. (keine Angabe))

1. Die Eignung meiner Person als Treiber und Steuerer von Wandel schätze ich wie folgt ein:

1  2  3  4  5  6  k.A.

2. Die Qualität der dem Wandel zugrunde liegenden Visionen beurteile ich mit:

1  2  3  4  5  6  k.A.

3. Die grundsätzliche Kommunikation vor und während des Change-Management-Prozesses erhält die Note:

1  2  3  4  5  6  k.A.

4. Die Fähigkeit meiner Organisationseinheit sich permanent zu wandeln, kann wie folgt benotet werden:

1  2  3  4  5  6  k.A.

5. Die Organisation der Change-Projekte schneidet in der Bewertung wie folgt ab:

1  2  3  4  5  6  k.A.

6. Wie gestaltet oder gestaltete sich die Einbeziehung der Mitarbeiter (Partizipation) auf der Schulnotenskala?

1  2  3  4  5  6  k.A.

7. Wie sind die Einbeziehung neuer Gruppenmitglieder (Mitarbeiter) und das Zusammenwachsen zuvor nicht miteinander agierender Bereiche (Integration) zu beurteilen?

1  2  3  4  5  6  k.A.

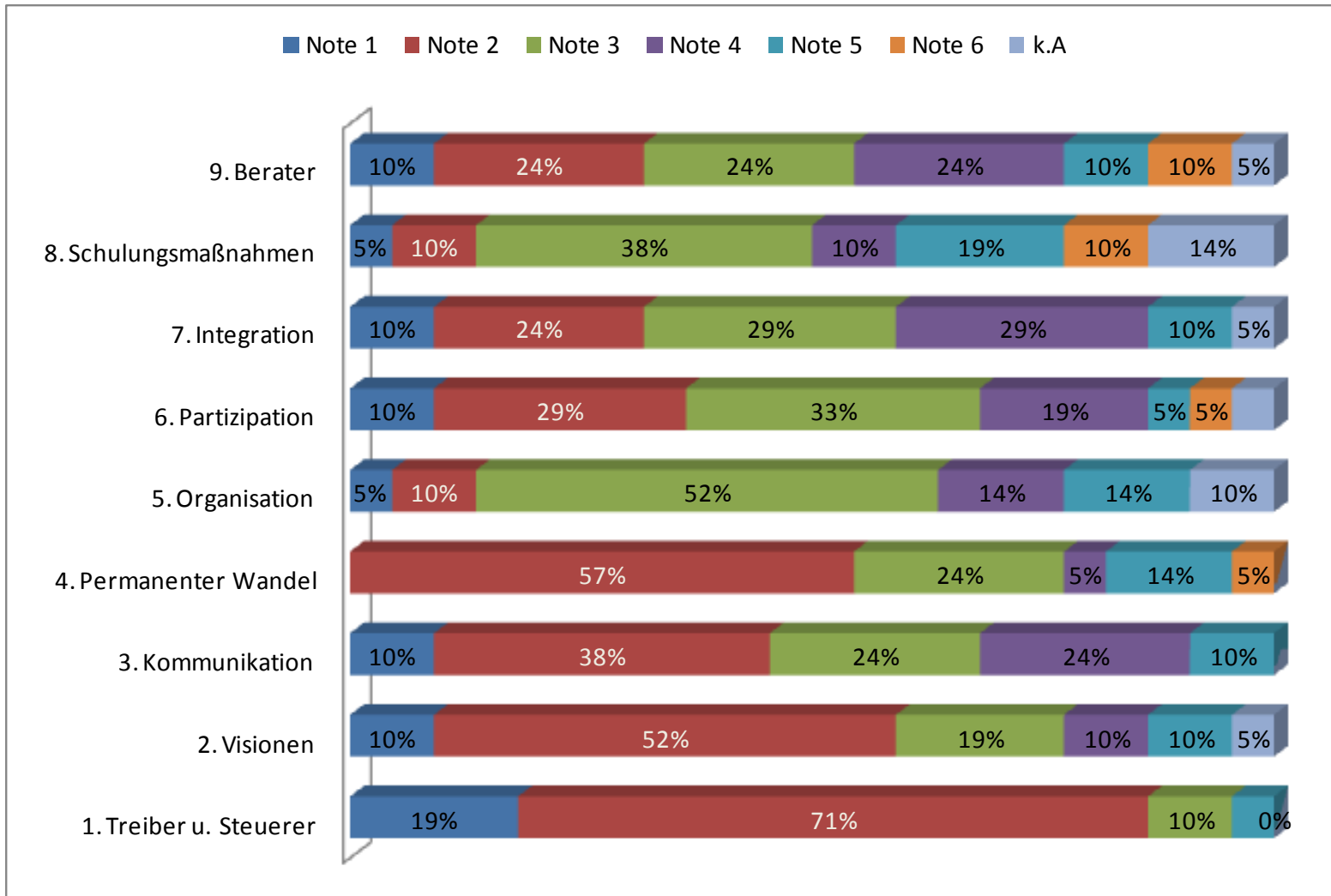
8. Das Ausmaß der mit Wandel einhergehenden Schulungsmaßnahmen kann wie folgt bewertet werden:

1  2  3  4  5  6  k.A.

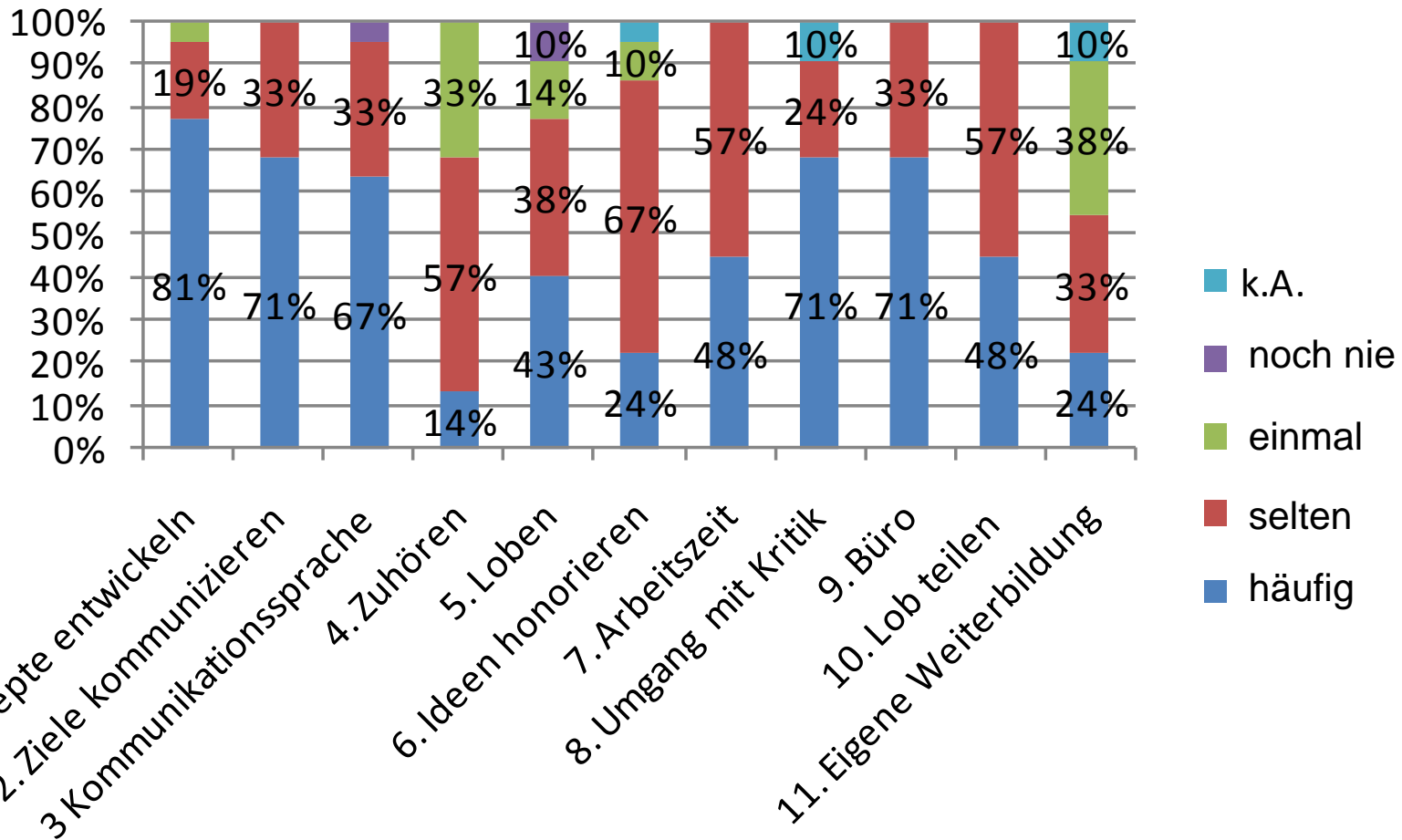
9. Wie sind Umfang und Qualität des internen bzw. externen Beraterereinsatzes zu bewerten?

1  2  3  4  5  6  k.A.

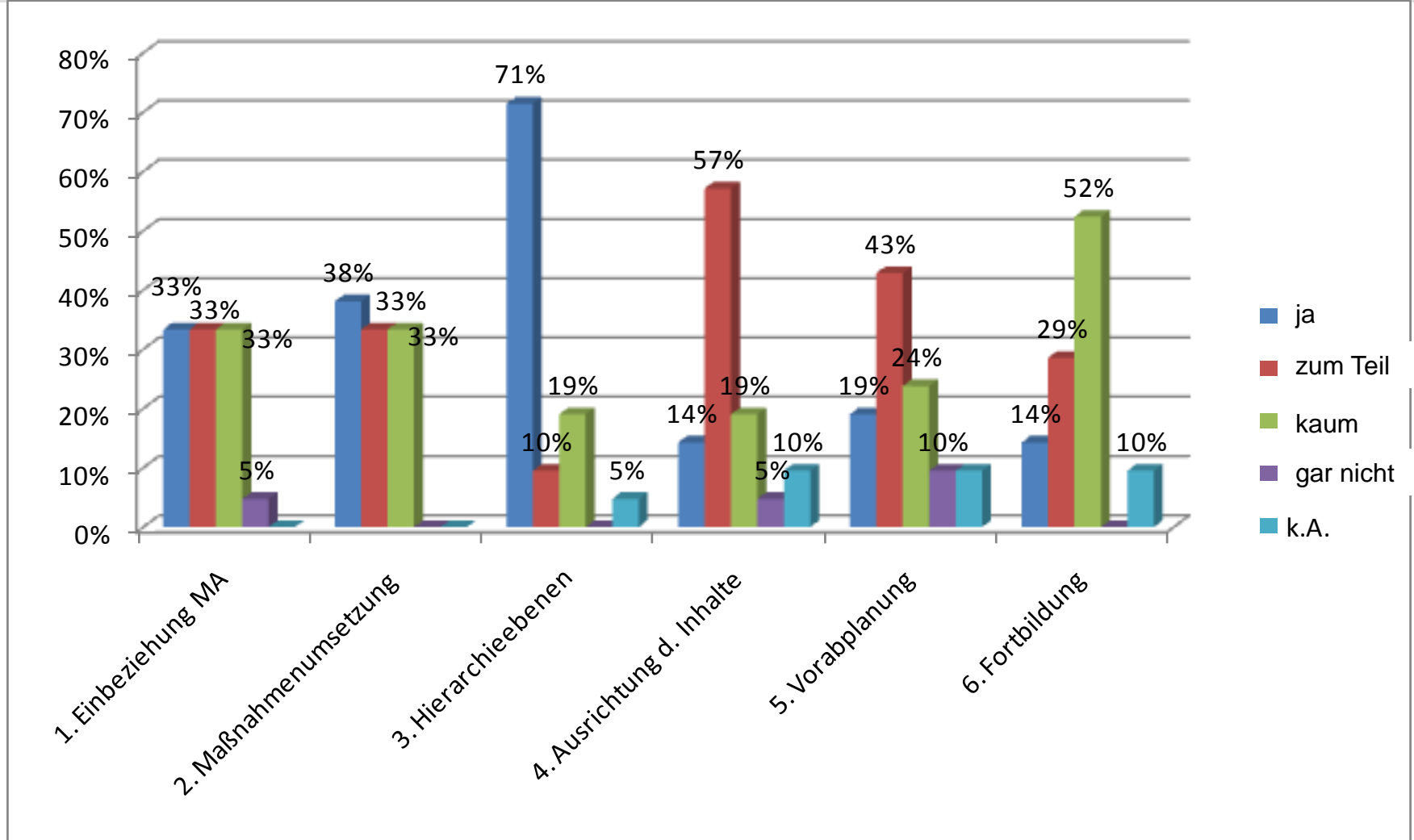
# Selbsteinschätzung der Change-Management-Fähigkeiten



# Anwendung eines transformatorischen Führungsstils

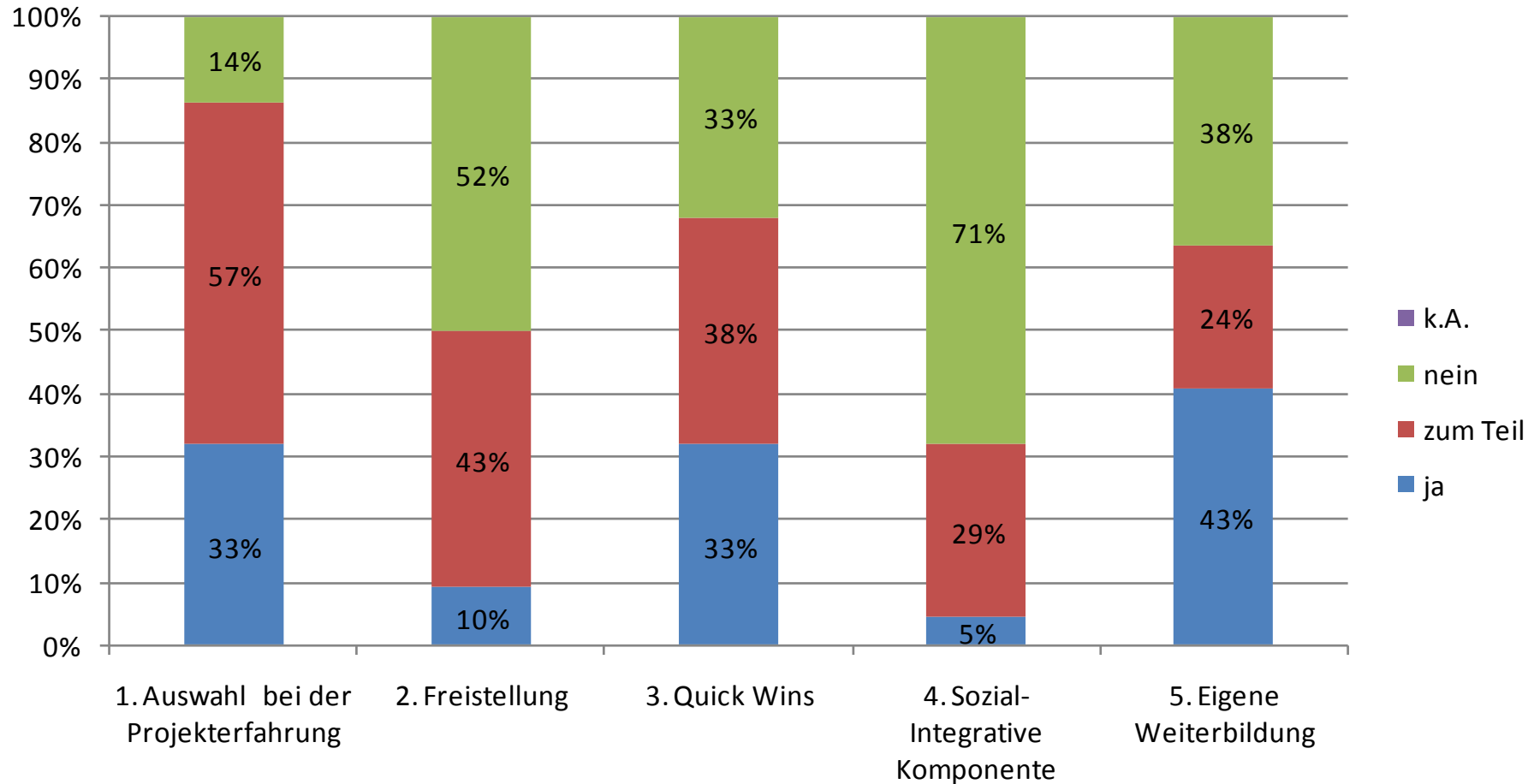


# Ausmaß der Partizipation





# Projektorganisation



# Empfehlungen

- CM-Fähigkeiten der eigenen Person wird grundsätzlich positiv eingeschätzt
- Fähigkeit der Organisation sich permanent den Wandel zu stellen als mittelmäßig
- Team aus transaktionaler und transformatorischen Führungsstil
- Spezielle Qualifizierung, Schlüsselqualifikationen für Führungskräftenachwuchs und Projektleiter. Inhalt: Anforderungen an eine Führungskraft im Wandel und Projektmanagement
- Unterstützung durch: IT-Projekt-Tool, Projektmanagementhandbuch, Wikis, Austausch, Moderationspool etc.
- CM-Unternehmenskultur kreieren: QM-Prozesse, KVP-Gedanke = Partizipation
- Kultur der Zusammenarbeit im Wandel anregen
- Unterstützende Struktur: OE, PE, IT als eine Art Interne Prozessbegleiter
- Aufbau einer speziellen Qualifizierungsreihe für Führungsnachwuchskräfte, um zukünftige Change-Prozesse professionell bedienen zu können. Zielgruppe wären insbesondere Mitarbeiter, die kurzfristige Führungsaufgaben (z.B. in Form von Projekt- bzw. Teilprojektleitung) übernehmen oder die mittel- bzw. langfristig eine Leitungsposition besetzen sollen, bzw. diese bereits kommissarisch ausführen.

# Weiterverwendung der Ergebnisse und Empfehlungen

## Innerhalb der Organisation:

- Strategische Planung der Veränderungsprojekte
- Verbesserung der Kommunikation und Information
- Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte
- Schulungsmaßnahmen innerhalb des Themas Changemanagement
- Zusammenarbeit OE – PE – IT

## Persönlich:

- Wichtigkeit des Führungsstils und Partizipation – Projektmanagementfähigkeiten
- Motivation und Partizipation planen

# Danke für die Aufmerksamkeit!

**Martin Mahnkopf**  
**M.B.A., Dipl.-Kfm. (FH)**  
Interne Hochschulberatung  
Leiter Organisationsentwicklung und  
Qualitätsmanagement der Verwaltung  
Pockelsstraße 14  
38106 Braunschweig  
fon +49 (0)5 31 / 391-41 18  
fax + 49 (0)5 31 / 3 91-42 33  
m.mahnkopf@verwaltung.tu-bs.de  
[www.tu-braunschweig.de/ihb/qmoe](http://www.tu-braunschweig.de/ihb/qmoe)