



## Von der lehrenden zur lernenden Organisation ...

Es bewegt sich was im europäischen Bildungsbereich...

Universitäten befinden sich vielerorts mitten im Umsetzungsprozess der schon 1999 beschlossenen Bolognareform, die die Einführung vergleichbarer Abschlüsse in allen europäischen Ländern zum Ziel hat. Die an mehreren Stellen missglückte Reform treibt Studenten auf die Straße, die über hohe Studiengebühren und überfrachtete Studiengänge mit zu hoher Prüfungsintensität klagen und sogar deren generelle «Studierbarkeit» anzweifeln. Zudem stehen Universitäten hinsichtlich Forschung, Lehre und Talenten im internationalen Wettbewerb und müssen zunehmend neue Finanzierungsmöglichkeiten generieren. Ihre strukturelle Besonderheit als «lose gekoppeltes System» einzelner autonomer Fakultäten (Karl Weick) erschwert die zügige Umsetzung von Veränderungsprozessen. Wie Untersuchungen zeigen, erfolgen Veränderungen in Universitäten nicht radikal, sondern langsam – zum Leidwesen derer, die systemübergreifend gestalten und verändern möchten.

Die Führungskräfte der Universität – etwa die Professoren – die viele der beschlossenen Veränderungen nicht befürworten, fühlen sich oft weder auf ihre Führungsrolle ausreichend vorbereitet, noch in der Umsetzung der vielfältigen Veränderungsvorhaben genügend unterstützt. Anders als im privatwirtschaftlichen Sektor ist die systematische Vorbereitung und Qualifizierung für Führungsaufgaben hier bisher nicht etabliert. Die Artikel in diesem Heft zu Change Management an Institutionen wie der ETH Zürich, der Leuphana Universität Lüneburg und der Ludwig-Maximilians-Universität München ermöglichen uns einen Einblick in die Komplexität und Anforderungen der Gestaltung von Veränderungsprozessen im universitären Kontext.

Aber auch Schulsysteme stehen auf ihrem Weg zur selbstständigen Schule im deutschsprachigen Europa mitten in einem tief greifenden Paradigmenwechsel. Auch wenn es viele exzellente Schulen gibt, wie die Juroren des Deutschen Schulpreises Peter Fauser, Manfred Prenzel und Michael Schratz in ih-

rem Beitrag betonen, so lassen sich diese nicht einfach kopieren, sondern müssen in der Auseinandersetzung zwischen Menschen und ihren Visionen mit Hilfe guter Beispiele im jeweiligen Umfeld neu «erfunden» werden. Wie die Schule 2015 aussehen könnte, beschreibt Donata Kluxen-Pyta in ihrem motivierenden Szenario. Häufig sind Neuerungen nur auf das zusätzliche Engagement von Schulleitern und Lehrern zurückzuführen, wie auch die Fallbeispiele von Aladin El-Mafaalani und Verena Nussbaumer mit Patrick Lustenberger eindrucksvoll beschreiben. Solche Leistungen werden jedoch innerhalb des derzeitigen Schulsystems zu wenig gefördert und anerkannt.

Über Schulpreise, Hochschulrankings und eine Vielzahl von Befragungen wissen wir, was gute Bildungsinstitutionen auszeichnet, welche Faktoren Bildungsergebnisse positiv beeinflussen und welche Lernumgebung Schüler und Studenten als inspirierend empfinden. Weniger wissen wir darüber, wie Universitäten und Schulen sich als Organisationen weiterentwickeln können. Bewährte Changekonzepte aus der Privatwirtschaft sind nicht einfach so übertragbar.

Keiner hat die Lernende Organisation so reichhaltig mit Werkzeugen und Konzepten ausgestattet wie der große Vordenker Peter Senge. In unserem Gespräch mit ihm wird deutlich, welche Innovationen Wirtschaftsunternehmen jetzt initiieren müssen, um den ökologischen, sozialen und ökonomischen Herausforderungen nachhaltig zu begegnen.

Getreu dem Schwerpunktthema in diesem Heft wünschen wir allen Leserinnen und Lesern ein lernintensives Jahr 2010.

Herzlich, Ihre

Brigitte Winkler

- 4 Warum Unternehmen sich jetzt neu erfinden müssen. Ein Gespräch mit Peter Senge**  
Der amerikanische Organisationswissenschaftler und Bestsellerautor beschreibt, welche Innovationen und Lernprozesse Organisationen jetzt initiieren müssen, um den ökologischen, sozialen und ökonomischen Herausforderungen nachhaltig zu begegnen.

## Hohe Schule der Veränderung?

Change Management in Bildungsinstitutionen

- 13 Peter Fauser, Manfred Prenzel und Michael Schratz**  
**Von den Besten lernen? Was exzellente Schulen für ihre Entwicklung tun**  
Die Erfahrungen des Deutschen Schulpreises zeigen, was eine gute Schule ausmacht und wie die gewonnenen Erkenntnisse für die Zukunftsfähigkeit des Schulwesens genutzt werden können.
- 21 Ralph Eichler und Beat Gerber**  
**ETH Zürich im Wandel zwischen Tradition und Moderne. Herausforderungen für das Hochschulmanagement**  
Der umfassende Veränderungsprozess an der traditionsreichen Universität zeigt Erfolgsfaktoren und Hindernisse des Wandels.

- 30 Donata Kluxen-Pyta**  
**Gelingt der Paradigmenwechsel in der Schule? Hürden auf dem Weg zur Selbstständigen Schule**  
Aus Sicht der zukünftigen Arbeitgeber entwirft die Autorin ein eindrucksvolles Leitbild für die Schule der Zukunft und benennt die notwendigen Umsetzungsschritte für das Change Management.
- 38 Claudia Peus, Susanne Braun, Silke Weisweiler und Dieter Frey**  
**Kompetent führen, führend forschen? Professionalisierung der Führungskompetenz an deutschen Universitäten**  
Für die Steuerung der umfassenden Veränderungsprozesse und Führungsaufgaben an deutschen Universitäten fühlen sich die wissenschaftlichen Führungskräfte oft nicht ausreichend vorbereitet. Das LMU Center for Leadership and People Management will das ändern.
- 46 Aladin El-Mafaalani**  
**Jung, qualifikationsarm, ausbildungsmüde – was tun mit Schulversagern?**  
Wie sozial benachteiligte Jugendliche durch ein pädagogisches Prozessmanagement gefördert werden können.
- 55 Sabine Remdisch**  
**Die Fusion zur Leuphana Universität Lüneburg. Einblicke in die strategische Steuerung von Veränderung**  
Eine Fachhochschule und eine Universität richten sich gemeinsam neu aus. Eine begleitende Evaluation identifiziert die zentralen Einflussfaktoren auf diesen Prozess.

### Redaktionsbüro

Zeitschrift OrganisationsEntwicklung  
Katharina Rockinger (verantwortlich i.S.d.P.)  
Postfach 15 05 06, D-80044 München  
Tel. +49 (0)89 719 98 -852, Fax. -851  
E-Mail: zoe.redaktion@fachverlag.de

### Redaktion

Prof. Dr. Felix Brodbeck  
E-Mail: brodbeck@psy.lmu.de  
Prof. Dr. Martin Eppler  
E-Mail: martin.eppler@unisg.ch  
Caspar Fröhlich  
E-Mail: caspar.froehlich@froehlich-coaching.ch  
Dr. Heiko Roehl  
E-Mail: Heiko.Roehl@gtz.de  
Dr. Brigitte Winkler  
E-Mail: brigitte.winkler@a47-consulting.de

### Ehemalige Herausgeber

Michael Braune-Krickau  
Dr. Klaus Doppler  
Dr. Cornelia Edding  
Christoph Lauterburg  
Prof. Dr. Eckard Minx  
Karsten Trebesch  
Prof. Dr. Rudolf Wimmer

### Layout

Priska Neuwandner  
E-Mail: p\_neu@bluewin.ch

### Druck

Sächsisches Druck- u. Verlagshaus AG  
D-01159 Dresden

[www.zoe.ch](http://www.zoe.ch)

### Verlag

Fachverlag der Verlagsgruppe  
Handelsblatt GmbH  
Kasernenstr. 67, D-40213 Düsseldorf  
Tel: 0211/887-0, Fax: 0211/887-971038

### Kundenservice

Fachverlag der Verlagsgruppe  
Handelsblatt GmbH  
Kundenservice  
Postfach 92 54, D-97092 Würzburg  
Tel.: 0800/000-1637, Fax: 0800/000-2959  
E-Mail: kundenservice@fachverlag.de

außerhalb Deutschland:  
0049/(0)211/887-3670 / Fax: -3671

[www.zeitschrift-organisationsentwicklung.de](http://www.zeitschrift-organisationsentwicklung.de)

- 66** Verena Nussbaumer und Patrick Lustenberger  
**Change Management als Motor für innovative Schulen. Qualitätsentwicklung an einer Schweizer Berufsmaturitätsschule**  
Die Fallstudie zeigt die wesentlichen Schritte und Besonderheiten des Veränderungsprozesses an Schulen.
- 64** Martin J. Eppler  
**Eine Palette von Skizziervorlagen für die Wandelarbeit**  
Einsatzmöglichkeiten des Skizzierens als Denk- und Kommunikationswerkzeug bei Veränderungen
- 83** François Jullien  
**«Nicht an den Setzlingen ziehen!»**  
Der französische Philosoph und Autor in einem Interview über chinesisches Denken, Macht und Wirksamkeit.
- 75** Joachim L. Beck  
**Stellenabbau in kirchlichen Organisationen. Erfahrungen der Evangelischen Akademie Bad Boll**  
Ein Profilbildungs- und Veränderungsprozess im Spannungsfeld zwischen Marktorientierung und kirchlichem Auftrag.

- 90** Karl-Heinz Leitner  
**22. Wissensbilanz**  
Wissensbilanzen klassifizieren unterschiedliche Formen des intellektuellen Kapitals einer Organisation und visualisieren diese in Beziehung zueinander. Ein Überblick über das vor allem im öffentlichen Bereich und in kleinen und mittleren Unternehmen eingesetzte Instrument.
- 96** Perspektiven
- 103** Bücher
- 111** Inserate
- 117** Termine
- 120** Vorschau

**Anregungen zu dieser Ausgabe?**  
**Wir freuen uns auf den Dialog!**  
zoe.leserfeedback@fachverlag.de

**Geschäftsführer**

Johannes Höfer, Dr. Michael Stollarz

**Produktmanagement**Stefanie Andrae  
E-Mail: s.andrae@fachverlag.de**Anzeigen**Martina Kosch  
Tel.: 0211/887-1472, Fax: 0211/887-1500  
E-Mail: m.kosch@fachverlag.de**Anzeigenleitung**

Anne Forst

**Erscheinungsweise**

4 mal jährlich

ISSN-Nr. 0724-6110

**Bezugspreise**Einzelausgabe: 18,50 Euro  
(zzgl. Versandkosten)  
Jahresabonnement inkl.  
ZOE-Online-Archiv: 88,- Euro  
(inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten)  
Ausland 82,24 Euro (zzgl. Versandkosten)  
Studentenabonnement: 44,- Euro  
(inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten)Abbestellungen sind mit  
einer Frist von 21 Tagen zum Ende eines  
Bezugsjahres möglich.Mitglieder der SGAOP erhalten die  
OE im Abonnement zu einem reduzierten  
Mitgliedspreis.**Copyright**Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser  
Publikation darf ohne schriftliche Genehmi-  
gung des Verlages nicht vervielfältigt oder  
verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt  
auch die gewerbliche Vervielfältigung per  
Kopie, die Aufnahme in elektronische Daten-  
banken sowie die Vervielfältigung auf CD-  
ROM oder Diskette.

**FACHVERLAG**  
Verlagsgruppe Handelsblatt