



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

Führung von  
Veränderungsprozessen  
in Hochschulen

3. Osnabrücker Kolloquium zum  
Hochschul- und Wissenschaftsmanagement



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

Wandlungsfähigkeit einer  
Hochschule durch Führung:  
Wie gelingt das?

Burkhard Bensmann – Frank Ziegele  
3. Osnabrücker Kolloquium zum  
Hochschul- und Wissenschaftsmanagement

# Übersicht über den Ablauf des Kolloquiums



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

## **Drei Teile:**

- 1. Ansätze und Führungsinstrumente**
- 2. Praktisches Veränderungsmanagement**
- 3. Schluss-Statements**

# „Führung“ als Fortsetzung des BSC-Themas



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

**Erinnerung:  
2. Osnabrücker Kolloquium  
zum Hochschul- und  
Wissenschaftsmanagement**

**Wir haben das Konzept  
der Balanced  
Scorecard  
untersucht.**

# „Führung“ als Fortsetzung des BSC-Themas



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

**Das Konzept der Balanced  
Scorecard  
als Instrumentarium  
zur Reduzierung  
von Komplexität...**

**... so war zumindest der Plan.**

# „Führung“ als Fortsetzung des BSC-Themas



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences



# Veränderungsprozesse - eine Frage der Sichtweise



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

**„Companies are actually living organisms, not machines...**

**We keep trying to drive change – when what we need is cultivate change.”**

**Peter Senge**

# Veränderungsprozesse - eine Frage der Sichtweise



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

**Präsidenten  
als  
G ä r t n e r  
?**





## *Das Führungskleeblatt*



# Veränderungsprozesse führen: „weiche Faktoren“



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

**Vertrauen**

**Offenheit**

**Glaubwürdigkeit**

**Konsistenz**

**Wertschätzung**

**Verbindlichkeit**

...

# Veränderungsprozesse führen: „weiche Faktoren“



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

**. . . anders gesagt:**

**Führen heißt:  
Vertrauen schenken.**

# zu den Bensmannschen Ausführungen



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

alles schön und gut,  
aber es kommt auf die harten  
Fakten an !!!

Damit Wandel durch Führung  
funktioniert: Schaffung  
geeigneter Strukturen  
und Instrumente

# Die Rolle von Strukturen/ Managementinstrumenten



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

strukturelle Bedingungen schaffen  
Basis für Wandel

man kann Veränderung durch  
Strukturen anlegen

Systeme funktionieren, auch  
Personen sich ändern

institutionen-  
ökonomische  
Perspektive  
(„institutions  
matter“)

# Ziele der Strukturgestaltung in Bezug auf Führung



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

die richtigen Personen in die richtigen Positionen bringen

Spielräume für Führung schaffen  
Führungsbeziehungen etablieren

Führungspersonen belohnen und zur Verantwortung ziehen

Betrachtung einzelner Strukturelemente und Instrumente

# Beispiele für Strukturen und Instrumente



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

die richtigen Personen in die richtigen Positionen bringen

doppelte  
Legitimation

große Rolle  
Hochschulrat  
bei Wahl

haupt-  
amtlicher  
Dekan

W-  
Besoldung  
(Funktions-  
zulagen)

Manage-  
ment-  
laufbahnen

# Beispiele für Strukturen und Instrumente



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

## Führungsbeziehungen etablieren

Vorge-  
setzten-  
funktion

Berichts-  
pflichten

Kontrakt-  
beziehungen

Zuständig-  
keiten für  
PE

Verlage-  
rung ministe-  
rieller Kom-  
petenz



# Beispiele für Strukturen und Instrumente



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

## Spielräume für Führung schaffen

Finanz-  
kompetenzen  
(Pools)

externe  
Anforderung  
Priorisierung

Zielverein-  
barungs-  
instrument

Entschei-  
dungskom-  
petenzen

Führungs-  
info-  
systeme  
(BSC)

Berufungs-  
verfahren

# Beispiele für Strukturen und Instrumente



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

Führungspersonen belohnen und  
zur Verantwortung ziehen

Abwahl-  
mechanis-  
men

Rechen-  
schaft über  
Ziel-  
erreichung

Manage-  
ment-  
laufbahnen

W-  
Besoldung  
(Funktions-  
zulagen)

Autonomie-  
spielräume



Anstrengungen in „institutional design“ stecken,  
dann läuft der Laden und  
das Führungsproblem  
erledigt sich fast von selbst !

# Teil 1: Ansätze und Führungsinstrumente



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

**Dr. Sigrun Nickel**  
CHE Centrum für Hochschulentwicklung

**Governance-Strukturen -  
Auswirkungen auf die Führung  
von Hochschulen**

# Teil 1: Ansätze und Führungsinstrumente



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

**Dr. Martin Mehrrens**  
Universität Bremen

**Führungsgrundsätze und  
Zielvereinbarungen als Instrumente  
der Personalführung:  
eine kritische Bestandsaufnahme**

# Teil 1: Ansätze und Führungsinstrumente



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

**Dr. Ludwig Kronthaler**  
Richter am Bundesfinanzhof

**Führungsinstrumente  
und Führungsrollen -  
das Beispiel der TU München**

# Diskussionszirkel und Kaffee



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

**Drei Diskussionszirkel:**

**„Gruppe Nickel“**

**„Gruppe Mehrtens“**

**„Gruppe Kronthaler“**

**mit Moderatoren aus dem Studiengang HWM**



## Zwischenergebnisse



# Teil 2: Praktisches Veränderungsmanagement



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

**Prof. Dr. Marion Schick**  
Fachhochschule München

**Mir nach, ich folge Euch -  
Führung in Hochschulen**

# Teil 2: Praktisches Veränderungsmanagement



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

**Prof. Dr. Wolfgang Schreiber**  
Universität Mainz

**Interdisziplinäre Zusammenarbeit  
von Wissenschaftlern im Wandel**

# Teil 2: Praktisches Veränderungsmanagement



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

**Prof. Dr. Lothar Zechlin**  
Universität Duisburg-Essen

**Führungsaufgaben im Management  
von Fusionsprozessen**

# Diskussionszirkel und Kaffee



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

**Drei Diskussionszirkel:**

**„Gruppe Schick“**

**„Gruppe Schreiber“**

**„Gruppe Zechlin“**

**mit Moderatoren aus dem Studiengang HWM**



## Ergebnisse aus den Zirkeln

# Teil 3: Schluss-Statements



Fachhochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

**Erkenntnisse,  
offene Fragen,  
Ideen & Anregungen . . .**