

Dr. Ludwig Kronthaler

**Führung von Veränderungsprozessen in
Hochschulen**
**3. Osnabrücker Kolloquium zum Hochschul- und
Wissenschaftsmanagement**
10. März 2006

Führungsinstrumente und Führungsrollen am Beispiel
der Technischen Universität München

1. „Harte“ Strukturen und Instrumente

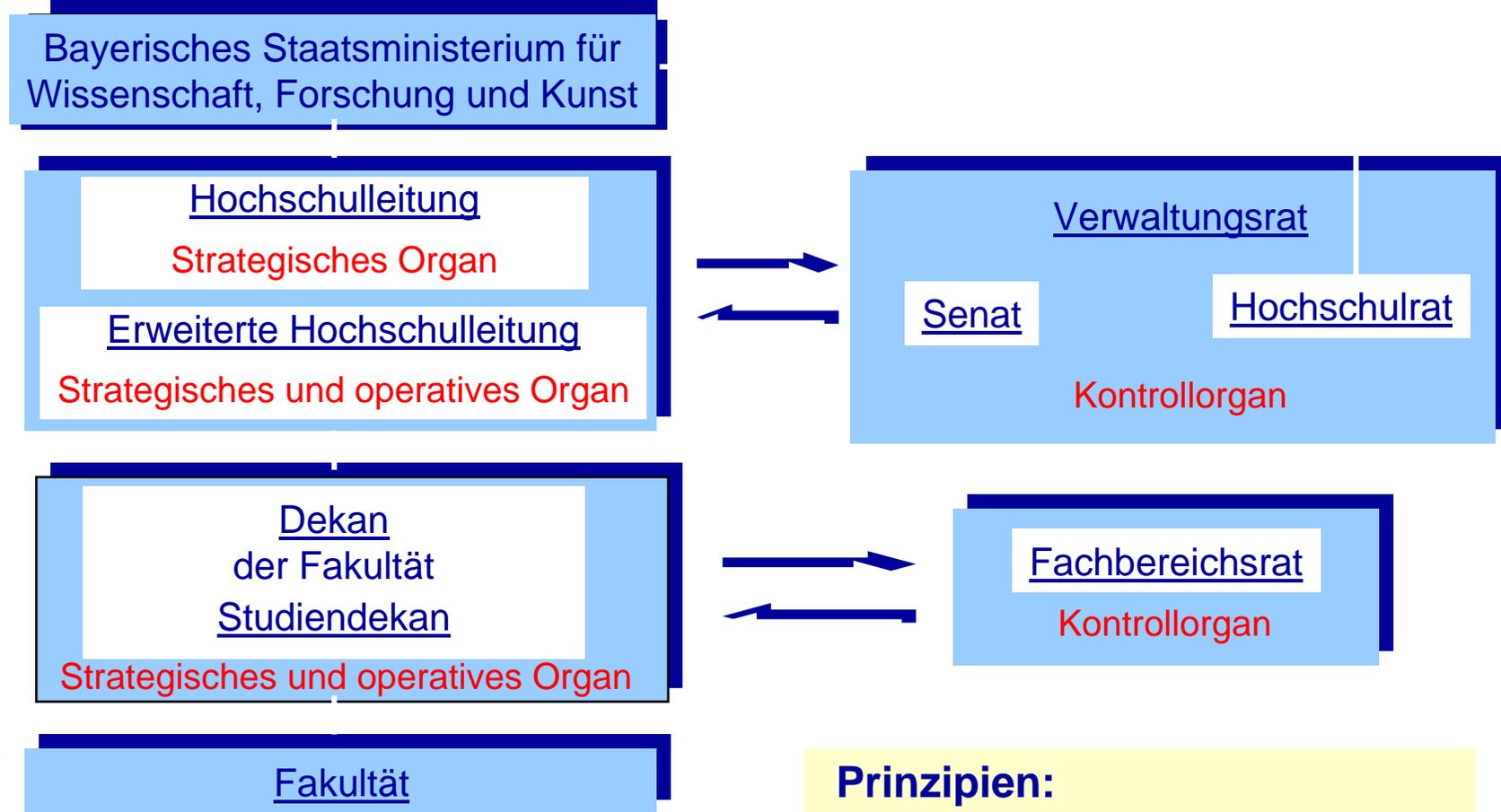
a) Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen: Voraussetzung der Führungsfähigkeit schlechthin!

- Prinzipien: Persönliche Verantwortung, Gewaltenteilung, Subsidiarität
- Organe und ihre Aufgaben, Zusammenwirken
- Besonderheiten: Verwaltungsrat, kleiner Senat, Erweiterte Hochschulleitung
- Jede Hochschule muss ihre eigene Balance suchen und finden

b) Wesentliche Instrumente:

Selber miteinander erarbeiten!

- Mittelverteilungssysteme nach Leistung und Belastung
- Budgetierung
- Rechnungswesen
- Transparenz von Finanzen und Leistungen
- Akademisches Controlling
- Zielvereinbarungen



- Prinzipien:**
- Persönliche Verantwortlichkeiten
 - Subsidiarität
 - weitestgehende Gewaltenteilung

Dr. Ludwig Kronthaler

Noch: Instrumente:

- Jahresgespräche Mitarbeiter
- Vorgesetztenbeurteilung
- Mitarbeiterbefragungen, Rückmeldungen, Konsequenzen
- Kommunikationsstrukturen; „walk the talk“
- Klausurtagungen
- Projektcontrolling
- Change Management
- Solides „Handwerk“

c) Das passende Set: Erst der Schlussstein macht das Gewölbe!

Dr. Ludwig Kronthaler

2. „Weiche“ Faktoren der Führung einer Hochschule

- Persönlichkeiten und Strukturen – Bedeutung und Wechselwirkung
- Zusammenwirken
- Kommunikationskultur (Zulassen und Fördern von Kritik)
- Achtung und Wertschätzung
- Lebt das „geschriebene Gesetz“?
- Innere Balance
- Rollen und Verständnis im Führungsteam: Führung als Informations- und Kommunikationsaufgabe
- Machtfaktor Herrschaftswissen: „Divide et impera“?
- Störfaktor Mensch
- Wirkfaktor Mensch

Dr. Ludwig Kronthaler

3. Die Integration „harter“ und „weicher“ Faktoren

4. Hochschulsteuerung „top down“?

5. Was kann „schief“ laufen?

6. Konsequenz bleiben!!

7. Konsequenz des Wechsels von Führungspersonal