

# „Glaube nicht alles, was du denkst“

Erfahrungen von Trainerin und Teilnehmenden der Weiterbildung „**Innovative Leadership-Konzepte in der Praxis von Lehrprojekten**“, angeboten von der Stiftung Innovation in der Hochschullehre (StIL) | Von Alexandra Busch

## Welche Kompetenzen sollten in Ihrer Weiterbildung für Personen aus dem Förderkreis der Projekte der StIL vermittelt werden?

Die 40 Teilnehmenden wollten wissen und konnten lernen, wie wirksame Führung in höchst diversen Lehrprojektkontexten funktioniert: „Innovative Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass mit ihnen Prozesse, Methoden, Strategien und Umsetzungen gewählt werden, die so bisher in der Hochschulstruktur nicht verankert sind“, sagt Dr. Judith Dobler, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt „PraxWerk“ der Hochschule Anhalt. Gefordert sind hier ein hohes Maß an kritischer Loyalität gegenüber unterschiedlichen Stakeholdern, Durchhaltevermögen, Durchsetzungskraft, Mut und starke Nerven, Frustrationstoleranz sowie Grundkenntnisse im Paradoxiemanagement. Wichtigstes Lernziel der Fortbildung war, zwischen tatsächlich unlösbaren, weil strukturell bedingten, und individuell als überfordernd erlebten, aber durchaus bewältigbaren Anforderungen zu unterscheiden. Wer aktiv in Führung gehen, lateral oder in der Hierarchie gestalten will, muss also die Besonderheiten und Doppelbödigkeiten des universitären Systems verstehen, typische Double-bind-Fallen umgehen

und die Kernkompetenz Ambivalenzbalance beständig erweitern.

## Was sind Ihre zentralen Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit mit der Zielgruppe?

Die Teilnehmenden wollen auch in Stress- und Krisenzeiten mit anderen, oft eigensinnigen Expertinnen und Experten in (Projekt-)Teams auf Augenhöhe kooperieren und suchen nach innovativen, zugleich alltagstauglichen Konzepten und zum wissenschaftlichen Projektkontext passenden Führungstools und -strategien. Die meisten haben sich im Weiterbildungskontext intensiv mit ihren impliziten, expliziten, oft lateralen (Führungs-) Rollen und Aufgaben und dem Thema Vertrauenskultur beschäftigt, haben sich mit den eigenen Visionen für die Wissenschaft von morgen und ihren Leitbildern und Werten im Kontext der Organisation auseinandergesetzt und Fragen persönlicher Motivation und Integrität diskutiert. Lessons learned: Wer nachhaltig und ressourcenorientiert führen will, darf nicht nur in Meilensteinen denken, muss Profil entwickeln, einen kühlen Kopf bewahren, Forderungen stellen, Grenzen setzen und klare Entscheidungen treffen. Bei deren erfolgreicher Umsetzung im



Foto: privat

## Alexandra Busch

bietet seit 1995 Weiterbildungen und Workshops in der akademischen Personalentwicklung mit den Themenschwerpunkten Führung, Macht und Kommunikation an. Sie ist systemischer Coach für Führungskräfte im Hochschulkontext und Expertin für systemische Team- und Organisationsentwicklung. | [busch@alexandra-busch.de](mailto:busch@alexandra-busch.de)

oft herumwabernden organisationa-  
len Nebel helfen dann Klartext-Kom-  
munikation und ein gerüttelt Maß an  
professioneller Konfliktfreude. Die  
hoch ambitionierten StIL-Gestalten-  
den konnten im Laufe des Jahres ihr  
Führungsrepertoire deutlich erweitern  
und gemeinsam Erfolg versprechende  
Strategien für besonders schwierige  
Führungssituationen entwickeln. Sie  
waren offen für kollegialen Austausch  
und Support, für die Entstehung neu-  
er Netzwerke und hochschulübergrei-  
fender Verbindungen und das Teilen  
individueller Fragestellungen und Ent-  
wicklungen. Sie auf diesem Weg zu be-  
gleiten, war mir eine Freude.

**Was sollten Hochschulverantwortliche  
tun, um Gestalterinnen und Gestalter  
innovativer Projekte zu befähigen, ihre  
Vorhaben nachhaltig umzusetzen, und  
damit ihre Hochschule zukunftsfähig  
bleibt?**

Sie sollten als starke, verlässliche und  
professionell solidarische Partnerinnen  
und Partner auftreten, Feedback und  
klare Rückmeldungen geben und sich  
immer dann Zeit für die Anliegen der  
Projekte und ihrer Leitungen nehmen,  
wenn dies für das Gelingen erforderlich  
ist: „Mut und Vertrauen in die Verände-  
rung sind hier dringend gefragt“, sagt  
Judith Dobler. //

”

*Gestaltende innovativer Projekte soll-  
ten flexible Unterstützungsstrukturen  
und motivierende Perspektiven an der  
eigenen Hochschule angeboten bekom-  
men. Es braucht begleitende Fort- und  
Weiterbildung für neue Rollen. Eine  
Investition in die Bildung der eige-  
nen Beschäftigten fördert die langfris-  
tige Bindung und Innovationsfreude.  
Nur gemeinsam kann eine Hochschule  
nachhaltig und inklusiv zukunftsfähig  
werden. Dazu gehört es auch, eigene  
Barrieren zu überwinden, Netzwerke  
verfügbar zu machen und interdiszipli-  
när über die eigenen Bereiche hinaus  
wertschätzend zusammenzuarbeiten*

**Michael Johannfunke,**  
Teilprojektleitung im Projekt Shuffle,  
Universität Bielefeld

“

”

*Fortbildung fördern: Stets haben Coachings  
und Weiterbildungen meinen Wissenschafts-  
alltag begleitet, ob zu Open Science oder Digital  
Management. Das vielfältige Programm und  
die professionelle Realisierung der StIL wa-  
ren allerdings herausragend. Gerade für eine  
nachhaltige und diversitätssensible Hochschul-  
und Teamentwicklung wurden tolle Impul-  
se gesetzt. Selten ist ein so breiter Einblick in  
das hochschulische Agieren hinsichtlich Rolle  
und Funktionsspektrum möglich. In intensiven  
Workshops konnte zudem die eigene Arbeits-  
weise zielführend weiterentwickelt werden. Zeit  
ist ein hohes Gut und hier definitiv effektiv ge-  
nutzt worden*

“

**Prof. Dr. Sina-Mareen Köhler,** Lehrstuhl  
für Bildungswissenschaften: Qualitative  
Forschungsmethoden, Universität Regensburg