

„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 lateraleren (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 Themen schwerpunkten Führung, Macht und Kommunikation an. Sie ist systemischer Coach für Führungskräfte im Hochschulkontext und Expertin für systemische Team- und Organisationsentwicklung. | busch@alexandra-busch.de

oft herumwabernden organisationalen Nebel helfen dann Klartext-Kommunikation 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 neuer Netzwerke und hochschulübergreifender Verbindungen und das Teilen individueller Fragestellungen und Entwicklungen. Sie auf diesem Weg zu begleiten, 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 Veränderung sind hier dringend gefragt“, sagt Judith Dobler. //

Gestaltende innovativer Projekte sollten flexible Unterstützungsstrukturen und motivierende Perspektiven an der eigenen Hochschule angeboten bekommen. Es braucht begleitende Fort- und Weiterbildung für neue Rollen. Eine Investition in die Bildung der eigenen Beschäftigten fördert die langfristige 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 interdisziplinär über die eigenen Bereiche hinaus wertschätzend zusammenzuarbeiten

Michael Johannfunke,
Teilprojektleitung im Projekt Shuffle,
Universität Bielefeld

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

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