

**„Führung in der Wissenschaft“ –  
Hochschulübergreifendes Programm für Professorinnen**

**Allgemeine Informationen zum Programm**

Das Programm wird je nach Situation in Präsenz oder online durchgeführt werden. Präsenzworkshops von 8 Stunden (inkl. Pausen) beinhalten Trainerinnen-Impulse und Inputs sowie Reflexions- und Übungseinheiten zur Umsetzung und praktischen Anwendung des Gehörten.

Online-Workshops umfassen eine Arbeitszeit von 4,5 Stunden (inkl. Pausen) und werden entsprechend technisch begleitet. Als digitale Veranstaltungsplattform wird *Zoom* verwendet. Die Online-Workshops sind nach dem Konzept des *Flipped Classroom* konzipiert: Grundlegende Informationen in Form von Texten oder Präsentationen werden im Vorhinein versendet. Auch individuelle Arbeitseinheiten (Reflexionen und Introspektionen) können bei entsprechendem Veranstaltungsverlauf vor den jeweiligen Workshops versendet werden. Von den Teilnehmerinnen wird dann erwartet, pro Workshop 2 Stunden Vorbereitungszeit aufzuwenden, denn die Arbeit in der Gruppe setzt eine vorherige Auseinandersetzung mit dem versendeten Material voraus. In beiden Formaten erhalten die Teilnehmerinnen umfassende Unterlagen zur Vor- und Nachbereitung. Grundlage der Arbeit in den Workshops ist eine **systemische Perspektive**, die die Verbindung von individuellen Entwicklungswünschen und -perspektiven mit der strukturellen Analyse und Auseinandersetzung der organisationalen Rahmenbedingungen verbindet. Eine Reflexion aller Themen unter Berücksichtigung von **Fragestellungen und Perspektiven des Diversity Managements und der Gleichstellung der Geschlechter** ist selbstverständlicher Bestandteil aller Workshops.

**Methoden:** Impulsreferate der Trainerin, Gruppen- und Einzelarbeit, Diskussion und Reflexion im Plenum, Methoden kollegialer Beratung, individuelles Coaching

---

**Programmablauf**

Der im Folgenden skizzierte Ablauf ist schematisch angelegt. Die hier genannten Themenfelder sind fester Bestandteil der Fortbildungsreihe. Eine Erweiterung und Anpassung des Ablaufs hinsichtlich Reihenfolge und Themenschwerpunkte ist in Absprache mit und auf Wunsch der Teilnehmerinnen möglich.

**Vorgespräche**

Die Trainerin führt mit den Professorinnen, die sich für das Programm interessieren und von den Universitäten bereits eingeladen wurden, vor der endgültigen Zulassung der Teilnehmerinnen i.d.R. 20minütige Vorgespräche. Diese dienen der Identifikation der Lernwünsche und -felder der Teilnehmerinnen sowie einer konstruktiven Gruppenzusammenstellung für die Fortbildungsreihe.

Die Zulassung zum Programm erfolgt über die teilnehmenden Universitäten. Die Trainerin hat das Recht, Teilnehmerinnen nach Darlegung ihrer Gründe abzulehnen.

**Workshop 1: Rollenklarheit, Positionierungsziele und Grundwissen Führung**

Die Teilnehmerinnen lernen die Trainerin und sich gegenseitig kennen. Dazu gehören die Position an der Hochschule und die Einbindung in universitäre Strukturen, die jeweiligen Fach- und Forschungsbereiche, bisherige Führungserfahrungen und Themenwünsche für die Fortbildungsreihe.

Über die Vorstellung und Zusammenfassung hinaus erstellen die Teilnehmerinnen methodisch geleitet eine **Standortanalyse**, um die Ausgangssituation für die gesamte Fortbildungsreihe zu identifizieren – und ggf. neu hinzutretende Themen in das Veranstaltungsprogramm zu integrieren. Anhand von Arbeitsunterlagen identifizieren

die Teilnehmerinnen so ihre Rollen im Hochschulkontext, dazugehörige Zielgruppen und deren Erwartungen. In Einzelarbeiten und durch den Austausch zu zweit erstellen die Teilnehmer\*innen ein **umfassendes Bild der Einbettung ihrer Rolle(n) in den Kontext der Hochschule als Organisation**. Die Teilnehmerinnen definieren für die Zielgruppen ihrer Rollen kurz- mittel- und langfristige Positionierungsziele in ihrer Führungsarbeit. So werden gewünschte Fremdbilder identifiziert und im Verlauf der Fortbildung zur Zielerreichung mit Hilfe konkreter Maßnahmen operationalisiert. Die Teilnehmerinnen haben die Möglichkeit in der kollegialen Beratung beispielsweise über Schwierigkeiten in der Rollenabgrenzung oder über Rollenkonflikte zu sprechen und in der Gruppe Handlungsstrategien zu entwickeln.

Darüber hinaus erwerben die Teilnehmerinnen zu Beginn der Fortbildung Grundwissen zum Thema „Führung in der Wissenschaft“, insbesondere über Führungskonzepte und -stile und die mit zunehmender Digitalisierung verbundenen Herausforderungen von ‚Führung auf Distanz‘.

### **Workshop 2: Macht im Hochschulkontext, Grundwissen Organisation und System**

Das zielorientierte, aktive, kraftvolle Ausüben von Macht (ggf. auch gegen den erklärten Widerstand anderer Akteur\*innen) gehört selbst für Professorinnen mit langjähriger Erfahrung und einem hohen Maß an Führungsverantwortung zu den großen Herausforderungen ihrer beruflichen Tätigkeit. Im Mittelpunkt dieses Workshops steht deshalb eine systemische, lösungsorientierte und gendersensible Auseinandersetzung mit folgenden Fragen: Wie können Professorinnen in der Organisation Hochschule und im Wissenschaftssystem eine individuell und institutionell auch langfristig tragfähige Balance im Umgang mit Macht herstellen und bewahren? Wie können sie dabei einen eigenen, unverwechselbaren Stil entwickeln, mit Freude gestalten, die Organisation prägen und lebendiges Vorbild für andere Menschen in der Hochschule sein? Die Beobachtung und Auswertung von Machtverhältnissen, damit einhergehenden Aushandlungsprozessen und Bühnen der Machtausübung und -erlangung sind ein wiederkehrende Analyseschemata der Fortbildungsreihe.

### **Workshop 3: Teamführung und Teamentwicklung, Grundwissen „unconscious bias“, Diversity- und Change Management**

Zentrales Thema dieses Workshops ist die Leitung von (divers besetzten) Hochleistungsteam im Kontext der organisationalen Strukturen der Hochschule. Die Teilnehmerinnen lernen unterschiedliche Modelle der Teamrollen und -phasen kennen und reflektieren ihre eigene Rolle in den von ihnen geführten Teams, identifizieren ihre Lernfelder bezüglich damit verbundener Führungsanforderungen.

Sie analysieren den Status ihrer realen Teams und erstellen eine Jahresentwicklungsplanung, die mit ihren Positionierungszielen als Führungskraft, ihren individuellen Werten und der Fähigkeiten und Kompetenzen der von ihnen geführten Personen im Einklang steht. Darüber hinaus erwerben die Teilnehmerinnen anwendungsorientiertes Grundwissen über die Anforderungen an gelingendes Diversity- und Changemanagement im Kontext ihrer Führungsrolle(n) und reflektieren gleichzeitig die Bedeutung von „unconscious bias“-Phänomenen für die eigene Arbeit im Kontext der Organisation.

### **Workshop 4: Mitarbeiter\*innen-Führung in Präsenz und auf Distanz, vertieftes Grundwissen Führung und die Führung virtueller Teams**

Ein wesentlicher Aspekt der „Führung in der Wissenschaft“ besteht in der Klarheit über unterschiedliche Rollenanteile u.a. als Führungskraft in Forschungsprojekten bei gleichzeitiger Betreuung in wissenschaftlichen Qualifikationsprozessen und den damit verbundenen Führungsanforderungen.

Die Teilnehmerinnen vertiefen ihr Grundwissen über Führungsstile und erwerben weiteres Wissen über unterschiedliche Führungsmethoden, -instrumente und -strategien, die im Workshop anschließend Anwendung auf die aktuellen Führungssituationen, Mitarbeiter\*innen und Teams der Teilnehmerinnen finden.

Die Führung auf Distanz, also die Führung räumlich verteilter oder gänzlich virtueller Teams, stellt eine aktuelle Führungsanforderung der 2020er Jahre dar – auch im Hochschulkontext. Dieser Workshop thematisiert aktuelle Fragen der Positionierung als Führungskraft unter den Bedingungen der physischen Distanz. Die Teilnehmerinnen lernen die besonderen Führungsanforderungen virtueller Teams und die Herausforderungen kennen, die mit der Gestaltung virtueller Arbeitsbeziehungen durch die Führungskraft einhergehen.

## **Workshop 5: Klartext-Kommunikation und Selbstpositionierung, Grundwissen professionelle**

### **Gesprächsformate im Führungskontext**

In diesem Workshop operationalisieren die Teilnehmerinnen die Führungsstrategien, die im Vorfeld entwickelt wurden, auf kommunikativer Ebene. Sie erhalten einen Überblick über die Grundlagen der wertschätzenden Kommunikation als Führungsaufgabe und die Anwendung kommunikativer Strategien in unterschiedlichen Führungskontexten. Sie leiten konkrete Kommunikationsstrategien und rhetorische Mittel zur Gestaltung der Führungs- und Arbeitsbeziehungen her und erproben die Anwendung im Workshop-Kontext.

Als Führungskraft sind die Teilnehmerinnen auch mit der Gestaltung von Gesprächs- und Kommunikationsformaten beauftragt, die durch die Hochschule als Organisation gerahmt und vorgegeben werden. Der Workshop informiert über „typische“ Verläufe und Leitfäden von Personalgesprächen (Auswahl- und Onboarding-Gespräche, Feedback- und klassische Mitarbeiter\*innen-Gespräche sowie den Kritikgesprächen und Konfliktmoderation) und ermöglicht die praktische Umsetzung des Erlernenen.

## **Workshop 6: Resilienz und Grundwissen Selbst- und Stressmanagement**

Rückblickend auf die bearbeiteten Führungssituationen identifizieren die Teilnehmerinnen Situationen, die im Führungsalltag positiven und negativen Stress verursachen. Sie erkennen kraftgebende Momente der Führungsarbeit, der Arbeit als Wissenschaftlerin, des kollegialen Austausches und privater Beziehungen und erarbeiten individuelle Strategien, ihre Resilienz durch diese Quellen zu stärken. Unterlagen und Methoden zur Dokumentation des eigenen Fortschritts und zur Rückfallprophylaxe ermöglichen die Verankerung des Gelernten für zukünftige Herausforderungen.

Zudem erwerben die Teilnehmerinnen Grundwissen zu den Themenbereichen „Selbst- und Stressmanagement“ und setzen sich mit der Führungsaufgabe auseinander, Mitarbeiter\*innen in herausfordernden Arbeits- und persönlichen Situationen angemessen zu begleiten und zu unterstützen.

### **Abschluss**

Die Workshopreihe endet mit dem abschließenden Gesamttransfer der Arbeitsergebnisse auf die Praxis der Teilnehmerinnen und den Zielsetzungen 2023.

Die Teilnehmerinnen haben die Möglichkeit, sich über die Veranstaltung hinaus zu vernetzen und Möglichkeiten der selbstorganisierten Treffen zu entwickeln.

Die Leibniz Universität Hannover stellt den Teilnehmerinnen eine **aussagekräftige Teilnahmebescheinigung nach Absolvierung von 5 von 7 Veranstaltungstagen** aus.

Inhalt: ©Alexandra Busch Hochschulconsulting 2022

Vorgespräche

Einführung in die kollegiale Beratung

Start des individuellen Coachings

Vertiefung der kollegialen Beratung und Fortsetzung des individuellen Coachings

1

**Rollenklarheit, Positionierungsziele und Grundwissen Führung**

2

**Macht im Hochschulkontext, Grundwissen Organisation und System**

3

**Teamführung und Teamentwicklung, Grundwissen unconscious bias, Diversity- und Change-Management**

4

**Mitarbeiter\*innen-Führung in Präsenz und auf Distanz, vertieftes Grundwissen Führung und die Führung virtueller Teams**

5

**Klartext-Kommunikation und Selbstpositionierung, Grundwissen professionelle Gesprächsformate im Führungskontext**

6

**Resilienz und Grundwissen Selbst- und Stressmanagement**

Teilnahmebescheinigung der  
Leibniz Universität Hannover