

## **Führung in der Wissenschaft 2023/24** **Innovative, nachhaltige Leadership-Konzepte für Professorinnen<sup>1</sup>**

15. Hochschulübergreifende modulare Weiterbildung für Professorinnen zum Auf- und Ausbau des eigenen Führungsportfolios

### **Konzept der Fortbildungsreihe**

Vor Beginn der Fortbildung findet ein halbstündiges Vorgespräch mit Alexandra Busch statt, das sicherstellt, dass alle individuellen Themen und Lernbedarfe in der Fortbildung bearbeitet werden können.

Das Programm umfasst im Zeitraum von 10 Monaten sowohl Präsenzformate als auch Online-Workshops: **die Start- und Abschlussveranstaltungen finden als Ganztagsveranstaltungen in Präsenz** in Bielefeld oder Hannover statt, beinhalten Trainerinnen-Impulse und bieten Gelegenheit zur praxisorientierten Umsetzung und Anwendung und dienen der Vernetzung mit den anderen Teilnehmerinnen.

Dazwischen finden insgesamt **6 halbtägige Zoom-Workshops** statt, welche nach dem Konzept des *Flipped Classroom* konzipiert sind: Grundlegende Informationen in Form von Videos, Texten oder Präsentationen werden im Vorhinein versendet bzw. über eine Lernplattform zugänglich gemacht. Außerdem haben die Teilnehmerinnen Zugriff auf vertiefende und ergänzende Materialien und erhalten Arbeitsunterlagen, die der fortbildungsbegleitenden individuellen Reflexionen und Introspektionen dienen.

Das Programm ermöglicht außerdem die Teilnahme an **selbstorganisierten angeleiteten Kleingruppen (online oder in Präsenz) zur Kollegialen Beratung**, in denen die Teilnehmerinnen konkrete Fragestellungen und Herausforderungen ihres Führungsalltags im kollegialen Kreis reflektieren, diskutieren und vor dem Hintergrund der Impulse aus den Workshops, praxistaugliche Umsetzungsmöglichkeiten und Lösungen für sich erarbeiten. Erfahrungsgemäß haben diese Gruppen zur Kollegialen Beratung oft weit über den Fortbildungszeitraum hinaus Bestand.

Um den Teilnehmerinnen einen weiteren Raum für eine vertiefte Auseinandersetzung mit individuellen Fragestellungen und Themen (z.B. Positionierungs- und Karrierefragen,

---

<sup>1</sup> Es handelt sich um ein urheberrechtlich geschütztes Konzept von Alexandra Busch,  
© Alexandra Busch Hochschulconsulting, Achenkamp 29, 33611 Bielefeld

persönliche Ressourcen und Resilienz, Konfliktprophylaxe ...) zur Verfügung zu stellen, stehen jeder Teilnehmerin im Fortbildungsverlauf **5 Stunden systemisches Coaching** zur Verfügung.

Einmal pro Jahr findet mit allen bisherigen Teilnehmerinnen der Fortbildungsreihe „Führung in der Wissenschaft“ **ein fortbildungsübergreifender Workshoptag** zur Vertiefung eines zentralen „Fokussiert in Führung“-Aspektes statt: 2023/24 wird das Thema „Entscheidungen vorbereiten, fällen, kommunizieren und umsetzen“ im Mittelpunkt stehen.

### **Das Programm im Überblick:**

- Dauer: 10 Monate
- Zielgruppe: (neuberufene) Professorinnen sowie Juniorprofessorinnen in bzw. nach der Zwischenevaluation, die an einer Universität oder Hochschule beschäftigt sind
- Methoden Impulsreferate der Trainer\*innen, Gruppen- und Einzelarbeit, Diskussion und Reflexion im Plenum, Methoden kollegialer Beratung, systemisches Einzelcoaching
- Die Reflexion aller Themen unter Berücksichtigung von Genderfragestellungen und -themen, sowie Diversityperspektiven ist selbstverständlicher Bestandteil aller Workshops.
- Zertifizierung: Die ausrichtende Institution der Fortbildungsreihe stellt den Teilnehmerinnen ein aussagekräftiges Zertifikat nach Teilnahme an 6 von 8 Veranstaltungstagen aus.
- Evaluation: Nach jedem Workshop wird eine veranstaltungsinterne Evaluation durchgeführt. Dies erfolgt mündlich oder digital durch Umfragetools im Nachgang. Sie umfasst das Feedback zum Inhalt der Veranstaltung, zur Zusammenarbeit im Workshop und eine Abfrage offener Fragen und weiterer Themenwünsche. Die Rückmeldungen der Teilnehmerinnen werden in die inhaltliche und organisatorische Ausgestaltung der Fortbildungsreihe im weiteren Verlauf integriert.
- Coaching: Alle Teilnehmerinnen haben Anspruch auf 5 Coachingeinheiten. Diese werden mit den Coaches direkt vereinbart und können in Präsenz oder Online stattfinden.
- Termine: siehe Tabelle folgend

Thema	Datum	Format
Workshop 1: Rollenklarheit und Positionierungsziele (Auftakt)	Freitag, 28. April 2023, 9:30-17:00 Uhr (Bielefeld)	Präsenz
Workshop 2: Konstruktive Gestaltung von Machtbeziehungen im Hochschulkontext und Umgang mit destruktiven Formen der Machtausübung und -rhetorik	12.06.2023 (Montag) <b>oder</b> 16.06.2023 (Freitag), 9:00-14:00 Uhr	Online
Workshop 3: Innovative Konzepte gesunder Führung, Resilienz, Selbst- und Stressmanagement	03.06.2023 (Montag) <b>oder</b> 07.07.2023 (Freitag) 9:00-14:00 Uhr	Online
<b><i>Sommerpause mit Fortführung der Kollegialen Beratung und des Coachings</i></b>		
Workshop 4: nachhaltige, diversitätsensible Mitarbeiter*innenführung	25.10.2023, Freitag, 9:00-14:00 Uhr	Online
Workshop 5: diversitätsensible Teamentwicklung und Teamführung	06.12.2023, Freitag 9:00-14:00 Uhr	Online
Workshop 6: Leadership und Changemanagement: Zukunftsorientierte Gestaltung des eigenen Arbeitsbereiches/der eigenen Professur ...	Freitag, 09.02.2024, 9:30-17:00 Uhr (Hannover)	Präsenz
Workshop: „Fokussiert in Führung: Entscheidungen vorbereiten, fällen, kommunizieren und umsetzen“ (fortbildungsübergreifend)		bevorzugt Präsenz/online möglich

## Workshops im Programm

### Workshop 1: Rollenklarheit und Positionierungsziele (Auftakt in Präsenz, ganztägig)

Professorinnen füllen im Rahmen ihrer Arbeit im Hochschulkontext viele unterschiedliche Rollen aus. Neben den augenscheinlichen Rollen(anteilen) der Forscherin und Lehrenden werden eine Vielzahl impliziter Anforderungen gestellt: Professorinnen führen Mitarbeiter\*innen, Teams und Kolleg\*innen. Als Führungskraft sind sie Betreuerin, Leitende, Beraterin, Mentorin und Managerin.

Dieser Workshop bietet den Teilnehmerinnen die Möglichkeit, im Spannungsfeld unterschiedlichen Bezüge (System, Organisation, Individuen) explizite und implizite

Anforderungen der Führung in der Wissenschaft zu reflektieren, den eigenen Standort und den eigenen Entwicklungsstand zu bestimmen, die Zielgruppen ihrer unterschiedlichen Führungsdimensionen zu identifizieren und sich für die Laufzeit des Programms angemessenen Lern- und Positionierungsziele zu setzen.

**Workshop 2 : Konstruktive Gestaltung von Machtbeziehungen im Hochschulkontext und Umgang mit destruktiven Formen der Machtausübung und -rhetorik (online, 9 bis 14 Uhr)**

In diesem Workshop haben die Teilnehmerinnen die Möglichkeit, sich grundlegend mit dem eigenen Verhältnis zur individuellen und strukturellen Machtausstattung und -ausübung als Professorin, Wissenschaftlerin, Führungskraft, Betreuerin ... und Managerin auseinanderzusetzen. Auf dieser Basis erarbeiten sie im Workshop hilfreiche und notwendige Strategien der zielorientierten, aktiven, kraftvollen Ausübung von Macht (ggf. auch gegen den erklärten Widerstand anderer Akteur\*innen). Dies bedarf nicht zuletzt einer großen persönlichen Unerschrockenheit, gepaart mit oder unterstützt von einer professionell-authentischen kommunikativen Wehrhaftigkeit.

Im Mittelpunkt dieses Workshops steht eine systemische, lösungsorientierte und gendersensible Auseinandersetzung mit folgenden Fragen: Wie können Professor\*innen 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? Und wie können Professorinnen sich selbst und ihre Mitarbeiter\*innen und Studierenden vor destruktiven Formen der Machtausübung im Hochschulkontext (aktiv) schützen?

**Workshop 3: Innovative Konzepte gesunder Führung, Resilienz, Selbst- und Stressmanagement (online, 9 bis 14.00 Uhr)**

Die Arbeit als Führungskraft und Wissenschaftlerin geht mit hohen Anforderungen einher und kann viele eigentlich vorhandene Freiräume einschränken, blockieren oder vereinnahmen. Um die eigene und die Arbeitskraft, Arbeitsfreude und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter\*innen langfristig zu sichern, müssen individuelle und strukturelle Freiräume immer wieder neu definiert, gesichert, verteidigt oder bedarfs- und bedürfnisgerecht geschaffen werden. Dies bedarf neben einer werteorientierten Selbst- und Mitarbeiter\*innenführung ein gutes Stressmanagement und ein alltagstaugliches Konzept „gesunder Führung“.

In diesem Workshop reflektieren die Teilnehmerinnen Ressourcen und Ressourcenfresser in ihrem universitären Arbeits- und Führungsalltag und lernen konkrete Strategien der bewussten Gestaltung von Regenerationsphasen und der proaktiven Verteidigung der eigenen Ressourcen anzuwenden, um eigene Freiräume zu verteidigen und zu schaffen und so die eigene Arbeitskraft und -freude langfristig zu sichern

#### **Workshop 4 und 5: nachhaltige und diversitysensible Mitarbeiter\*innen- und Teamführung vor dem Hintergrund einer gendergerechten Personalentwicklung (online, jeweils 9 – 14 Uhr)**

Die Entwicklung einer lebendigen, wertschätzenden, von wechselseitigem Respekt geprägten Universitätskultur und ein gelingendes Diversity Management (z.B. im Kontext von Internationalisierungsstrategien, Personalgewinnung, -Onboarding und -entwicklung und erfolgreicher Mitarbeiter\*innen-Führung) birgt die Chance, sich selbst und im Mitarbeiter\*innenteam konstruktiv mit unbewussten Wahrnehmungsverzerrungen, sog. „unconscious Bias“-Phänomenen im eigenen Arbeitsfeld auseinanderzusetzen.

Die Teilnehmer\*innen haben in diesen beiden Workshop die Möglichkeit zur anwendungsorientierten Vertiefung erworbenen Grundwissens auf ausgewählte Bereiche der Mitarbeiter\*innen- und Team-Führung anzuwenden und in Situationen aus ihrer Praxis umzusetzen. Dabei geht es auch um die Frage: „Führe ich ein Team?“, die für viele Wissenschaftler\*innen, die gemeinsam in Projekten arbeiten, nicht leicht zu beantworten ist. In diesem Workshop erfahren die Teilnehmer\*innen, was ein Team zu einem Team macht und wie Gruppenerfolge und Synergien erzeugt werden können. Sie lernen, sich als Führungskraft im Spannungsfeld von Teamwork und wissenschaftlichem Einzelkämpfertum zu positionieren und entwickeln im Austausch Handlungsstrategien zur individuellen Führung einzelner Teammitglieder im Sinne des Projektziels.

Das Wissen um die Bias-Effekte in der Personalarbeit die erworbene Rollenklarheit dienen den Teilnehmerinnen in diesem Workshop als Grundlage der Arbeit. Im Fokus stehen die Themen Vision, Mission und Ziel für das Team und im Team formulieren Motivation und Zielverfolgung, Besprechungen und Arbeitssitzungen vorbereiten und durchführen, Vertrauen in Teams entwicklungsgerecht aufbauen und erhalten sowie Entscheidungen treffen als Führungskraft für das Team, Entscheidungen treffen im Team.

#### **Workshop 6: Leadership und Changemanagement: Zukunftsorientierte Gestaltung des eigenen Arbeitsbereiches/der eigenen Professur ...**

Professorinnen sind in ihrem beruflichen Alltag oft und auf unterschiedlichen Ebenen in Veränderungsprozessen in der Organisation Hochschule eingebunden. Das Management von

„Change“ Prozessen ist jedoch bislang kein klar definierter Aufgabenbereich von Führungskräften in der Wissenschaft. Professorinnen müssen sich deshalb einerseits Kompetenzen aneignen, um Change-Prozesse selbst zu initiieren und zu managen (Wie werden Change Prozesse aufgesetzt? Wie beteiligen sich Führungskräfte in welchen Rollen an welchen Phasen des Prozesses?) Andererseits müssen sie über die notwendigen Kompetenzen verfügen, um in von außen initiierten und gesteuerten Veränderungsprozessen in Führung zu bleiben, also u.a. die eigene Position im und zum Prozess ebenso zu vertreten, wie die Interessen der Organisationsleitung und der Mitarbeiter\*innen und Team und Mitarbeiter\*innen immer wieder zu motivieren und in Veränderungsprozessen mitzunehmen. In diesem Workshop haben die Teilnehmerinnen vor dem Hintergrund von ihrer Auseinandersetzung mit den Grundlagen der Organisationsentwicklung und den Changemanagements Gelegenheit, zum Abschluss der Fortbildung die anstehenden Schritte im Arbeitsbereich und der Professur zu planen.

***Fortbildungsübergreifender Workshoptag: „Fokussiert in Führung: Entscheidungen vorbereiten, fällen, kommunizieren und umsetzen“***

Entscheidungen sind eine dauerhafte, teilweise latente Herausforderung in der Führungsarbeit. Sie entstehen bewusst durch Abgrenzung gegenüber intuitivem oder bewusstem Handeln oder Nichthandeln, die durch Regeln oder Anweisungen vorgegeben sind, werden jedoch oft durch unbewusste Einflüsse mitbestimmt. Alle gefällten und unterlassenen professoralen Entscheidungen wirken in den Feldern Lehre, Forschung und (Projekt)Management, sowie in der querliegenden Aufgabe der Mitarbeiter\*innen- und Teamführung. Dabei haben die Entscheidungen direkte oder indirekte Auswirkungen auf Mitarbeiter\*innen und Teams, die eigene Organisationseinheit, übergeordnete Einheiten, das Gesamtsystem Wissenschaft und die Organisation Universität und tragen wesentlich zur aktiven Positionierung und Sichtbarwerdung im System bei.

In diesem Workshop haben die Teilnehmerinnen die Möglichkeit, ihr Entscheidungsverhalten zu reflektieren, Entscheidungsfreude zu entwickeln und mit neuer Klarheit in ihren Rollen und Zielgruppen notwendige und mögliche Entscheidungsfelder zu identifizieren, zu priorisieren und Entscheidungsprozesse strategisch zu planen.