

„Führung ist nicht an eine Person gebunden“

Erfahrungen von Trainer und einer Teilnehmenden der Weiterbildung „**Potenzialentfaltung und Leadership in innovativen Lehrprojekten**“, angeboten von der Stiftung Innovation in der Hochschullehre | Von Peter Kruppenacher

Welche Kompetenzen sollten in Ihrer Weiterbildung vermittelt werden?

Die Komplexität wissenschaftlicher Organisationen stellt ganz besondere Herausforderungen. Im wettbewerbsintensiven wissenschaftlichen Umfeld wird von den Personen erwartet, Potenziale auf allen Ebenen zur Entfaltung zu bringen, eine Vertrauenskultur zu etablieren und gleichzeitig die Wertschätzung für individuelle Leistungen sowie die eigene Motivation, Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu bewahren. Die Teilnehmenden setzten sich intensiv mit potenzialentfaltenden Instrumenten und Haltungen zur Selbst-, Menschen- und Organisationsentwicklung auseinander. Dies umfasste ganzheitliche Selbstführung, die Gestaltung individueller Führungsaufgaben, die Führung von Gruppen und Abteilungen sowie die Bearbeitung gesamtstrategischer Fragestellungen. Die Projektwirksamkeit nachhaltig zu stärken und als Impulsgeber im Hochschulkontext zu agieren erfordert Kompetenzen, die eine effektive Kommunikations- und Zusammenbeitskultur fördern, sowie einen kreativen Umgang mit Komplexität, Paradoxien und Unsicherheit. Dazu gehören die Stärkung der Gruppenintelligenz, nachhaltige Kompetenzen im Umgang mit Stakeholdern, Erwartungsmanagement und Rollenbewusstsein, Gestaltung von Beziehungen, Förderung von Vertrauen und guten Entschei-

dungsprozessen. Des Weiteren sind Ziel- und Entwicklungsorientierung, mentale Stärke, ein Coaching-Mindset zur Förderung von Eigenverantwortung, Lösungsorientierung und Selbstwirksamkeit sowie der Umgang mit Konflikten von zentraler Bedeutung. Darüber hinaus erfordert die erfolgreiche Koordination und Umsetzung von Projekten die Bildung von strategischen Allianzen und die Gewinnung von Unterstützern in Schlüsselpositionen.

Was waren bei der Umsetzung Ihre didaktischen Ziele?

Die zehntägige hybride Lernreise arbeitete mit einem handlungsorientierten Lernansatz. Sie verband Theorie mit praktischem Handeln und praxisnahen Methoden unter Berücksichtigung der eigenen Haltung, Rolle und Organisation. Zusätzlich zum Wissen und Können ging es um Reflexionsprozesse, um erfahrbare Resonanzprozesse mit sich selbst und anderen sowie Achtsamkeit für Intuition, einschließlich Embodiment. Ein weiteres didaktisches Ziel war es, das kreative Gruppenpotenzial und ein voneinander Lernen zu entfalten, indem ein vertrauensvoller, psychologisch sicherer, wertschätzender und inspirierender Interaktionsraum geschaffen wurde. Hier konnten die Teilnehmenden eigene herausfordernde Fälle, Themen und Unsicherheiten besprechen und wurden zu vielfälti-



Foto: privat

PD Dr. Peter Kruppenacher

ist Neurowissenschaftler, systemischer Berater, Coach, Team- und Organisationsentwickler, Privatdozent sowie Gründer und Leiter von *brainability* (www.brainability.com). |

peter.kruppenacher@brainability.ch

gen Perspektivwechseln eingeladen. Dies geschah in Plenums- und Kleingruppendiskussionen, kollegialer Beratung, Einzelcoachings sowie in Peer-Coaching-Zirkeln, die über die Fortbildung hinausgingen. Die Weiterbildung diente somit auch als Plattform für die Vernetzung unter Gleichgesinnten. Zur Umsetzung in die eigene Praxis diente ein Transferjournal, in dem die wichtigsten Erkenntnisse und Erfahrungen festgehalten wurden. Die präsentierten Materialien wurden zudem so aufbereitet, dass sie auch nachträglich jederzeit verwendet werden können.

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

Die Zielgruppe zeichnete sich durch eine äußerst hohe intrinsische Motivation, ein ausgeprägtes Autonomiebedürfnis sowie eine Orientierung an Sinnhaftigkeit und Impact aus. Gerade wegen dieser Hingabe und Fachkompetenz scheitert die Effektivität innovativer Projekte selten aufgrund mangelnder inhaltlicher Expertise, sondern vielmehr an unzureichenden Führungskompetenzen und einem Mangel an Verständnis für Organisationsparadoxien und strategischem Vorgehen. Ein Augenöffner war auch, dass Führung nicht an eine Person gebunden ist, sondern an ihre Funktion und Aufgabe. Potenzialentfaltende Führungssysteme können daher auf vielfältige Weise gestaltet werden. Ebenfalls hilfreich war die Unterscheidung zwischen Person, Rolle und Organisation. Rollenklarheit sowie ein effektives Erwartungs- und Stakeholdermanagement sind unabdingbar, um in verschiedenen Organisationskontexten und -kulturen wirksam zu agieren, handlungsfähig zu bleiben und den Projekten zu mehr Wirksamkeit zu verhelfen. Die Präsenzteile wurden als intensiver empfunden als die virtuellen. Persönliche Begegnungen vor Ort und die psychologische Sicherheit ermöglichten einen hierarchieübergreifenden Austausch. Die hoch reflektierten Teilnehmer profitierten dabei von ihrer Vielfalt an fachlicher Expertise, Führungserfahrung und Organisationskontexten. Daher sah ich meine Rolle auch als lernender Berater und Begleiter.

Was sollten Hochschulverantwortliche tun, damit Gestalterinnen und Gestalter innovativer Projekte befähigt werden, ihre Vorhaben nachhaltig umzusetzen, und damit ihre Hochschule zukunftsfähig bleibt?

Hochschulen als Zukunftslabore und Experimentierfelder für gesellschaftliche Innovationen erfordern eine kontinuierliche Weiterentwicklung aller Mitwirkenden in Lehre und Forschung – auf allen Ebenen der Organisation. Hierbei spielen inter- und transdisziplinäre Ansätze eine zentrale Rolle. Diese effektiv zu ermöglichen und nachhaltig in der Organisation zu verankern, ist eine Führungsaufgabe. Die Förderung von Innovation durch Potenzial entfaltende Führungsarbeit ist daher von hoher Relevanz und sollte im wissenschaftlichen Kontext weiter professionalisiert werden. Gestalter innovativer Projekte sollten bereits in frühen Stadien gezielt durch Weiterbildungen unterstützt werden. Mut, Risikobereitschaft und Verantwortungsübernahme bei innovativen Ideen sollten durch mehr Entscheidungs- und Handlungsspielraum belohnt werden, wobei die intrinsische Motivation und die Vorhaben so wenig wie möglich durch Bürokratie und künstlich inszenierte Wettbewerbe beeinträchtigt werden sollten. Eine agilere Budgetplanung und Projektmanagement sowie die Etablierung von längeren Arbeitsverträgen könnten dazu beitragen, Forschungsprojekte adaptiver und wirkungsvoller voranzutreiben. //



In seinem mehrstufigen Lehrgang führt Peter Kruppenacher die Teilnehmenden an wertvolle Werkzeuge zur Selbst-, Menschen- und Organisationsentwicklung heran. In guter Balance wechseln sich dabei theoretische Fundierung, praktische Anwendung und Reflexion über das eigene Wirken ab. Danke an Peter für die erkenntnisreiche und inspirierende Zeit, die er durch seine hochkarätige Expertise und die einfühlsame Begleitung ermöglicht hat. Ebenfalls danke an die StIL, die dieses Programm für die Mitwirkenden der Förderprojekte aufgesetzt hat



Prof. Dr. Veronika Thurner, Dekanin
der Fakultät für Informatik und Mathematik,
Hochschule München