

# PROGRAMM

## 1. Modul

**Termin: Do. 18. – Sa. 20. September 2014**  
»Führen von komplexen Wissensorganisationen – die eigene Rolle im Präsidium/Rektorat verstehen und entwickeln«

## 2. Modul

**Termin: Do. 5. – Sa. 7. Februar 2015**  
»Führen im Kontext hochschulinterner Konstellationen – interne Kommunikation und Personalführung«

## 3. Modul

**Termin: Anreise 27. Mai,  
Module 28. – 30. Mai 2015**  
»Führen im Kontext externer Anforderungen – Politik, Wirtschaft und Medien«

### 1. Tag

#### Führungsrolle

Nach einer Einführung des Themas »Führungsrolle« wird es zunächst um die persönlichen Führungsziele der Teilnehmer(innen) gehen. Führungserfahrungen, Grundüberzeugungen und Führungsperspektiven werden genauso Thema sein wie die Rolle(n) in der Hochschulleitung und Führung im Team. Dazu dienen u.a. Fallstudien und Probehandeln.

Der Tag schließt mit einem Kamingespräch mit Prof. Dr. Horst Hippler zum Thema »Führen im Kontext hochschulinterner Konstellationen« ab.

### 2. Tag

#### Führungskommunikation im Konflikt

Zunächst wird anhand der mitgebrachten Fälle der Teilnehmer(innen) an konkreten Führungssituationen des Präsidiums gearbeitet und dabei die Methode der kollegialen Beratung eingeübt.

Nachmittags geht es um Konflikte und Widerstand, gerade wenn in Veränderungsprozessen Gewinner und Verlierer resultieren. Zu einem fachlichen Beitrag kommt praktisches Probehandeln.

Die Abendrunde wird sich dann Kommunikation und Führung in Veränderungsprozessen widmen, bevor der Abend mit einer informellen Runde ausklingt.

### 3. Tag

#### Strategie und Veränderung

Zu Beginn wird Strategieentwicklung als Führungsaufgabe und die Rolle der Leitung dabei, z.B. in Zielvereinbarungsprozessen, theoretisch und praktisch thematisiert. Danach arbeiten die Teilnehmer(innen) an der eigenen Rolle, durch Methoden zur Reflektion der eigenen Potenziale und durch eine Aufgabenstellung (»action plan«) für die folgende Phase in der Hochschule bis zum nächsten Modul.

Das Modul endet mit einem Feedback und mit einem gemeinsamen Mittagessen.

### 1. Tag

#### Personalführung in der Hochschule

Zunächst geht es um die zurückliegende Arbeitsphase nach dem 1. Modul und um den Fortschritt in den »action plans«. Es folgt ein Beitrag zu Personalführung im Hochschulbereich. Anschließend werden »mitgebrachte« Fälle der Teilnehmer(innen) beraten. Kommunikation im Spannungsfeld von Entscheidungsprozessen und Personalführung werden durch Fallbeispiele und Erfahrungsaustausch thematisiert und bearbeitet. Am Abend geht es um Governance-Konstellationen und Klarheit bei Kommunikationswegen, Regelungen von Kompetenzen und Befugnissen. Praxisbeispiele dazu kommen von den Teilnehmer(inne)n und Trainer(inne)n.

### 2. Tag

#### Gremien und Kommunikation

Wie kommuniziere ich als Repräsentant(in) der Hochschulleitung mit den Hochschulmitgliedern? Um unterschiedliche Formen der Ansprache für unterschiedliche Gruppen bzw. Gremien in der Hochschule wird es in Beiträgen und Fallbeispielen gehen, außerdem um einen Erfahrungsaustausch zu Überzeugen und Macht. Nachmittags wird die Kommunikation im Rahmen von Entscheidungsprozessen in der Hochschule mit Hilfe von Beispielen und Übungen bearbeitet. Am Abend wird Prof. Dr. Petra Wend, über »Characteristics of Leadership in British Higher Education Institutions« sprechen und zu einem Erfahrungsaustausch zur Verfügung stehen.

### 3. Tag

#### Umsetzung Personalführung, Gremien, interne Kommunikation

Am letzten Tag dieses Moduls soll eine Simulation mit Bezug zur Hochschulstrategie stattfinden. Sie wird ein finanzielles Thema, z.B. »Sparvorgabe«, oder ein anderes wichtiges Thema wie z.B. »Berufungskonflikt« zum Gegenstand haben. Die Auswertung erfolgt mittels Video-Analyse. Ein gemeinsamer Ausblick und ein Feedback sowie ein Lunch schließen das Modul ab.

### 1. Tag

#### Spezielle Anspruchsgruppen: Politik und Wirtschaft

Nach einem Rückblick auf die Phase nach dem zweiten Modul steht die Hochschulleitung als Mittler zwischen Organisation und Umfeld (wie Ministerien, Politik und Wirtschaft) im Blickpunkt. Dadurch wird mit Fallbeispielen der Teilnehmer(innen) und Erfahrungsaustausch weitergearbeitet. Am Nachmittag geht es um die Anspruchsgruppe Politik, um Ministerien und Akteure in der Hochschulpolitik. Der Abend ist für die Vorbereitung des Medientrainings vorgesehen.

### 2. Tag

#### Politik und Medien

An diesem Tag soll mit den Teilnehmer(inne)n ein Medientraining, z.B. mit Interviews, stattfinden. Grundsätze der Arbeit mit Medien werden dabei ebenfalls behandelt. Die Teilnehmer(innen) erhalten ein individuelles Feedback. Ein weiteres Thema ist die Arbeit an krisenhaften, öffentlichen Führungssituationen der Teilnehmer(innen) anhand »mitgebrachter« Fälle. Zu einem Kamingespräch am Abend wird eine Persönlichkeit aus der Hochschulpolitik zum Thema »Kommunikation mit Ministerien und Wirtschaft« eingeladen.

### 3. Tag

#### Persönlicher Aktionsplan und Ausblick

Jede(r) einzelne Teilnehmer(in) wird mit einem persönlichen Aktionsplan in die berufliche Zukunft gehen. Dazu werden jeweils die als Führungskraft anzugehenden Fragen, Ziele und Probleme zusammengestellt, priorisiert und Handlungsansätze erarbeitet. Für jede(n) der Teilnehmer(innen) wird ein persönliches Feedback zur Verfügung gestellt.

20 Jahre  
**CHE**  
Centrum für  
Hochschulentwicklung

## Führung als Chance

### Systematischer Erfahrungsaustausch und Kompetenzerweiterung

Ein Jahresprogramm für Prorektor(innen) und akademische Vizepräsident(innen)

**HRK** Hochschulrektorenkonferenz  
Die Stimme der Hochschulen

»Die Professoren sind ja nicht an die Hochschule gekommen, um Rektor zu werden. Sie sollten erfahren, was das Amt bedeutet... Sensibilisierung, wo man in Probleme rein stolpern und Leuten auf die Zehen treten kann... Wie präsentiere ich die Hochschule nach außen, wie positioniere ich sie gut?«

(Antwort eines Hochschulleiters mit drei Jahren Amtszeit auf die Frage, welche Vorbereitung zukünftige Hochschulleiter(innen) brauchen würden.)

Mitglieder von Hochschulleitungen haben wenig Zeit und Gelegenheit, ihre Rolle zu reflektieren und sich in Führungsfragen Rat zu holen. Das Programm von HRK und CHE richtet sich an Mitglieder von Hochschulleitungen, die Führung als Chance betrachten, sowohl für ihre persönliche Entwicklung als auch für das Wohl ihrer Hochschule und damit letztlich für die Qualität in Forschung und Lehre. Es bietet Personen in Leitungsfunktionen die Möglichkeit, über ein Jahr hinweg im Austausch mit anderen Teilnehmer(inne)n und mit Unterstützung (hochschul-) erfahrener Dozent(inn)e n und Trainer(inne)n die eigenen Leitungskompetenzen systematisch weiter zu entwickeln.

Das Programm richtet sich an Personen, die am Beginn ihrer Führungskarriere stehen und erstmals in die Rolle der Verantwortung und Gestaltung komplexer Vorhaben auf Ebene der Gesamtorganisation kommen, also an Prorektor(inne)n und Vizepräsident(inne)n.

Voraussetzung für die Teilnahme ist das schriftliche Einbringen eines Fallbeispiels vor Beginn des Programms.

## Drei Module an je drei Tagen

- **1. Modul** »Führen von komplexen Wissensorganisationen – die eigene Rolle im Präsidium/Rektorat verstehen und entwickeln«
- **2. Modul** »Führen im Kontext hochschulinterner Konstellationen – interne Kommunikation und Personalführung«
- **3. Modul** »Führen im Kontext externer Anforderungen – Politik, Wirtschaft und Medien«

## Drei Grundideen

- Im Mittelpunkt der Workshops stehen Erfahrungsaustausch und Arbeit an praktisch relevanten Fällen. Die Teilnehmer(innen) arbeiten auf der Basis theoretisch-methodischer »Einstiege« gemeinsam als Gruppe an auch von ihnen eingebrachten Fallbeispielen und spielen Führungssituationen in praktischen Trainings durch. Die positiven Erfahrungen aus dem ersten Jahrgang »Führung als Chance« zeigen, dass die kontinuierliche Arbeit in einer festen Gruppe Vertrauen und ein offenes Klima schafft.
- Durch die Arbeit an eigenen Fällen entsteht ein direkter Bezug zu den eigenen Aufgaben an der Hochschule. Erkenntnisse aus den Workshops werden für Führungssituationen an den Hochschulen mit Hilfe von »action plans« genutzt. Die Erfahrungen daraus werden wieder in die Workshops zurückgespielt. Bedarfe werden bei den Teilnehmer(inne)n nach Anmeldung abgefragt und in den Workshops berücksichtigt.
- Die Workshops gehen nicht über abstrakte Diskussionen an Fragen zur Führung in Hochschulen heran, sondern über konkrete Führungssituationen aus dem Alltag in der Hochschulleitung. Aus den Fällen werden dann gemeinsam allgemeine, übertragbare Handlungsanweisungen erarbeitet. Der Blick aus verschiedenen Perspektiven auf Führungskonstellationen wird geschärft: Es geht um vorhandene Strukturen, um persönliche Beziehungen, um Mikropolitik, aber auch um Organisationskultur und Außenbeziehungen. Diese Mehrdimensionalität ermöglicht ein umfassendes Führungsverständnis und -training.

## Trainer(innen)

- **Prof. Dr. Wilfried Müller**, Alt-Rektor der Universität Bremen und Träger der Auszeichnung »Hochschulmanager des Jahres 2012«
- **Prof. Dr. Frank Ziegele**, Geschäftsführer des CHE Gemeinnützigen Centrum für Hochschulentwicklung und Leiter des MBA-Studiengangs »Hochschul- und Wissenschaftsmanagement« an der Hochschule Osnabrück
- **Dr. Jutta Fedrowitz**, Projektleiterin im CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung und Trainerin in der beruflichen Weiterbildung
- **Dr. Joachim Selter**, Diplom-Psychologe, Geschäftsführer der Trainergemeinschaft Berlin (Dr. Selter & Becker Partnerschaftsgesellschaft für Training, Coaching & Weiterbildung), seit mehr als 15 Jahren Trainer für Führungskräfte an Hochschulen und in der Wirtschaft
- **Dr. Katrin Prüfig**, Journalistin, Reporterin im In- und Ausland und Moderatorin (Tagesschau, Tagesschau24, Wirtschaftsmagazin »markt«), seit 2002 Medientrainerin

Das Trainerteam wird das Programm aktiv als Dozenten und Moderatoren begleiten; dadurch werden Erfahrungen in der Leitung, als Trainer in der Führungskräfteentwicklung, im Hochschulmanagement und in der Hochschulforschung sowie Medienerfahrung kombiniert.

## Expert(inn)en

Für jedes Modul-Thema werden Expert(inn)en zum »Kamsgespräch« eingeladen.

- **Prof. Dr. Horst Hippler**, Präsident der Hochschulrektorenkonferenz und ehemaliger Präsident des KIT (Karlsruhe Institute of Technology)
- **Prof. Dr. Petra Wend**, Principal und Vice Chancellor der Queen Margaret University, Edinburgh, Trägerin der Auszeichnung »Times Higher Education Leadership and Management Awards 2012, Outstanding Leadership and Management Team category«
- **N.N.**, Führungspersönlichkeit außerhalb der Hochschule

## Schirmherrschaft

Die Schirmherrschaft über das Programm hat **Prof. Dr. Horst Hippler**, Präsident der HRK, übernommen.

## Förderung

Die Teilnahme an »Führung als Chance« wird gefördert durch den

**Stifterverband**  
für die Deutsche Wissenschaft

## Termine

- 18.–20. September 2014
- 5.–7. Februar 2015
- 28.–30. Mai 2015

Jeweils donnerstags 11 Uhr bis samstags 14 Uhr bei den Modulen 1 und 2, beim Modul 3 Vorabendanreise, die Teilnahme umfasst alle drei Termine.

## Ort

Das **Hotel und SPA Gräflicher Park** in Bad Driburg bietet einen exklusiven und entspannenden Rahmen für das Programm.

## Teilnahme

6.500 € inkl. Bewirtung, zzgl. Reisekosten.  
Die Teilnahme wird vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft mit 2.000 € pro Teilnehmer(in) unterstützt, so dass eine Teilnahmegebühr von 4.500 € resultiert.

Die Teilnehmerzahl ist auf maximal 15 Personen begrenzt. Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eingangs berücksichtigt.

**Anmeldung unter:** [www.che.de/FuehrungalsChance](http://www.che.de/FuehrungalsChance)

## Ansprechpartnerin und Projektleitung

**Dr. Jutta Fedrowitz**, CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung, [jutta.fedrowitz@che.de](mailto:jutta.fedrowitz@che.de), Tel. 05241 9761-22