

**Workshop**

**Laterale Führung und Führung nach oben**  
**Projektleitung in diffusen Hierarchiekonstellationen**

Ein Workshop des Programms SCIENCE<sup>PLUS</sup>® von GOLIN WISSENSCHAFTSMANAGEMENT  
Konferenz „Internationale Hochschulkooperationen resilient gestalten“, 14. & 15. September 2023  
Deutscher Akademischer Austauschdienst [DAAD], Bonn, Referat Internationalisierung in der Lehre – P41  
Veranstaltungsort: Tagungswerk Berlin  
Zielgruppe: Projektverantwortliche, Wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen und studentische Hilfskräfte

Dr. Simon Golin

## Zur Orientierung

Mit wem haben Sie es zu tun?

GOLIN WISSENSCHAFTSMANAGEMENT

– gegründet 2002 –

bietet Beratung und Unterstützung  
im Non-Profit-Management,  
insbesondere im Wissenschafts-,  
Bildungs- und Stiftungsbereich.



SCIENCEPLUS® ist unser Personalentwicklungsprogramm im akademischen Bereich mit Teamentwicklung für Forschungsgruppen, Workshops, Coaching etc.

# Agenda

1 Intro

2 Laterale Führung

3 Führung nach oben

4 Ausblick

## Take-home-Messages

Laterale Führung und Führung nach oben

Führung ist Arbeit!

- › Systematisches statt spontanes Vorgehen notwendig
- › Ziele definieren
- › Zeit in Startsituationen investieren

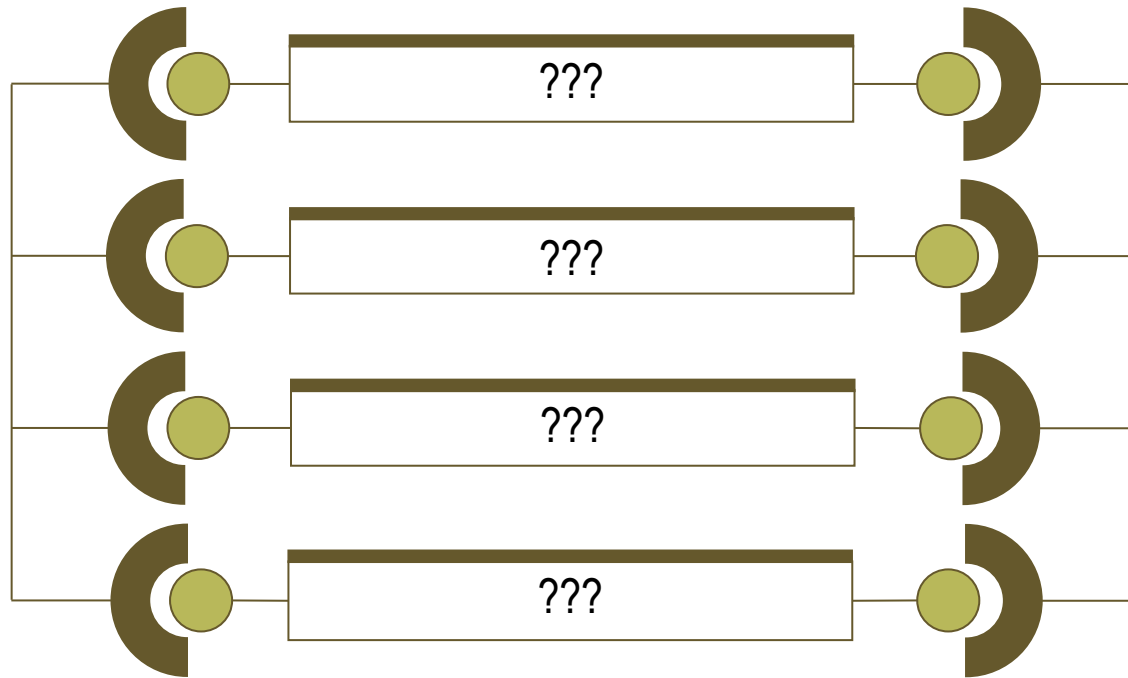
Binden Sie Ratgeber\*innen ein: Coach/Mentor\*innen/wohlgesinnte Bekannte

Begeben Sie sich in zahlreiche Führungssituationen

Nutzen Sie bewährte Tools – sie lassen sich erlernen!

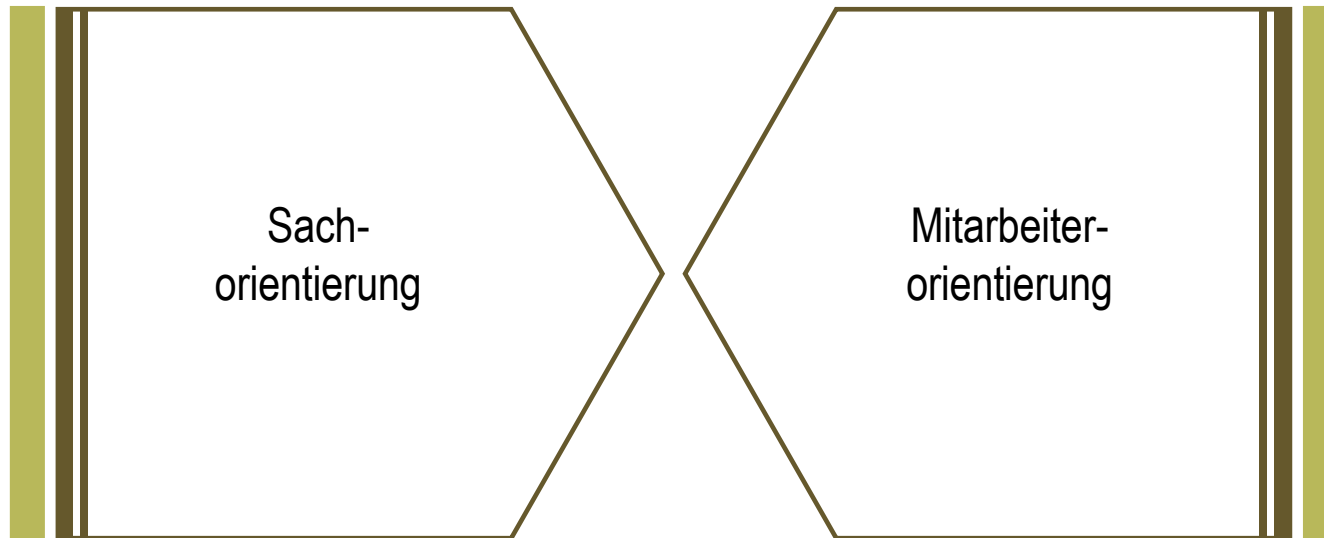
## Vorstellungsrunde

Die Teilnehmer des Workshops



# Basics von Führung & Teamarbeit

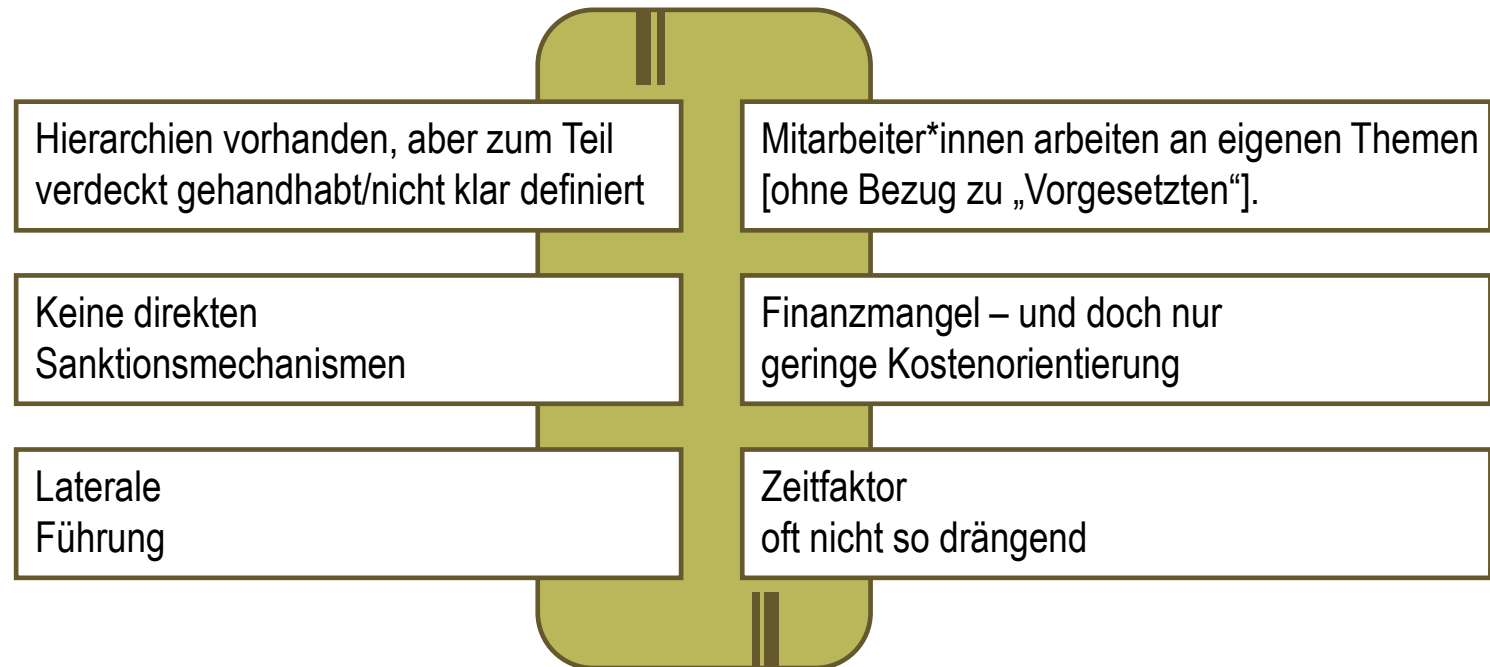
## Dimensionen der Führung



## La petite différence

Team- & Führungskompetenz in der Wissenschaft

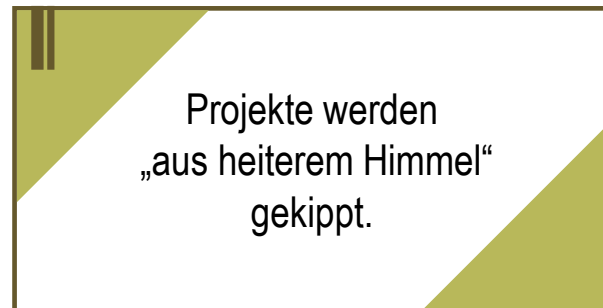
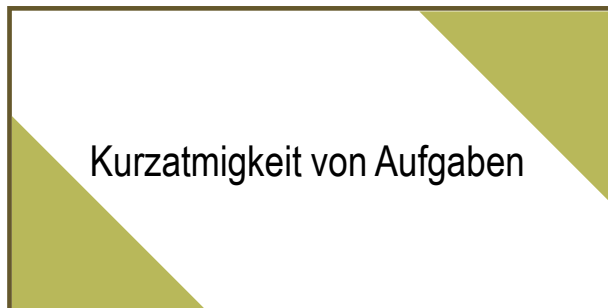
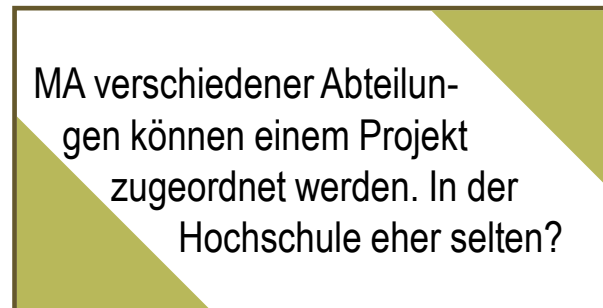
Spezifika des Wissenschaftsbereichs



## La petite différence

Team- & Führungskompetenz außerhalb der Wissenschaft

Spezifika des Unternehmens- und Non-Profit-Bereichs





## Agenda

1 Intro

2 Laterale Führung

3 Führung nach oben

4 Ausblick

## Laterale Führung

### Die wichtigsten Prinzipien

Gemeinsame Ziele

Regelmäßige Kommunikation

[am besten face-to-face, andernfalls telefonisch]

- › Zum Aufbau von Beziehungen → Team-Feeling
- › Zum Zweck der Kontrolle




Klare Aufteilung der Verantwortung

- › Individuelle Leistungen und Erfolge werden sichtbar.
  - › Es wird schwieriger, sich wegzuducken.
  - › Eigene Rolle deutlich machen
    - Als Treiber\*in des Prozesses
    - Als Service-Anbieter\*in
- [z.B. regelmäßige Updates zum Prozess]

## Betreuung virtueller Forschungsteams

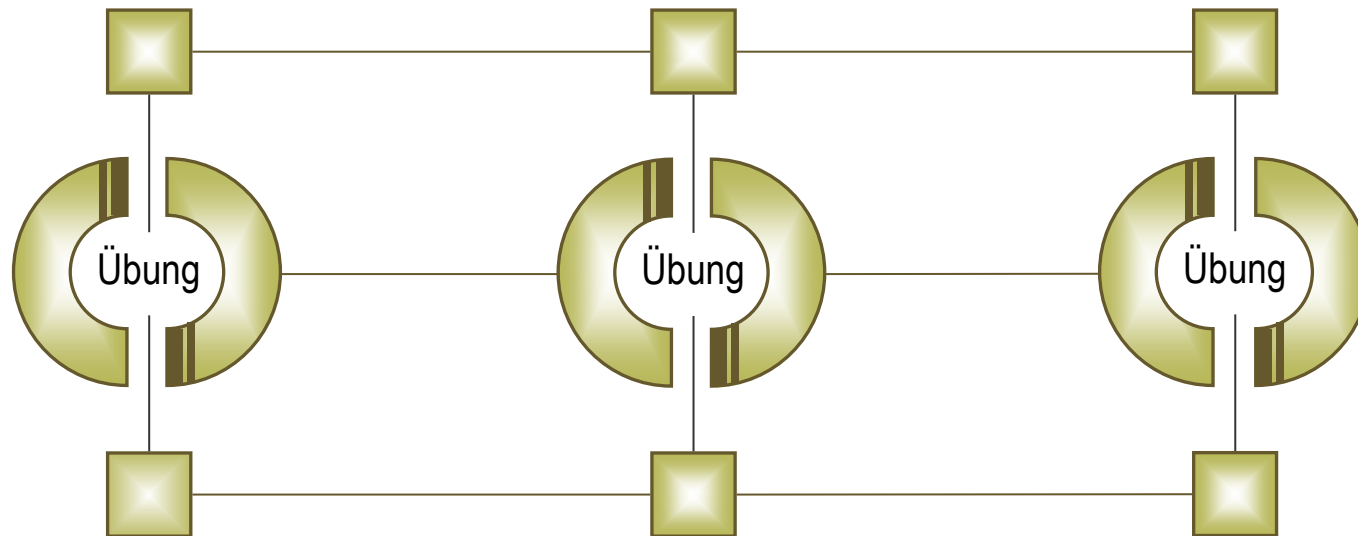
### Einige Tipps

Wesentliche Erfolgsfaktoren: Intensiver Kontakt und klare Verantwortungszuordnung

	<p>Kick-off-Meeting</p>	<p>Zweitägiger Workshop für die Teambildung</p>
	<p>Regelmäßige Kommunikation</p>	<p>Vorzugsweise per Telefon</p>
	<p>Regelmäßige Treffen</p>	<p>Jährlich 1 – 2 Gesamttreffen, weitere kleinere Workshops</p>

## Laterale Führung

Wie funktioniert sie in der Praxis?



## Agenda

1 Intro

2 Laterale Führung

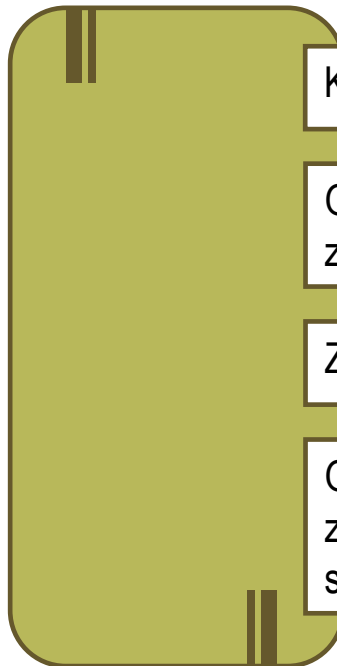
3 Führung nach oben

4 Ausblick

## Chef\*innen aus Mitarbeitersicht

Die wichtigsten Eigenschaften guter Vorgesetzter

Wie gestalten gute Vorgesetzte die Beziehung zu den Mitarbeiter\*innen?



Kommunizieren ausgezeichnet

Geben Freiraum,  
z.B.: lassen MA Wege zur Zielerreichung selbst wählen

Zeigen Respekt und geben Anerkennung

Geben Sicherheit,  
z.B.: haben Sachkenntnis, definieren klare Ziele,  
sind verlässlich, geben Rückendeckung, haben Einfluss etc.

## Chef\*innen aus Mitarbeitersicht

Was Mitarbeiter\*innen von ihren Vorgesetzten wissen wollen



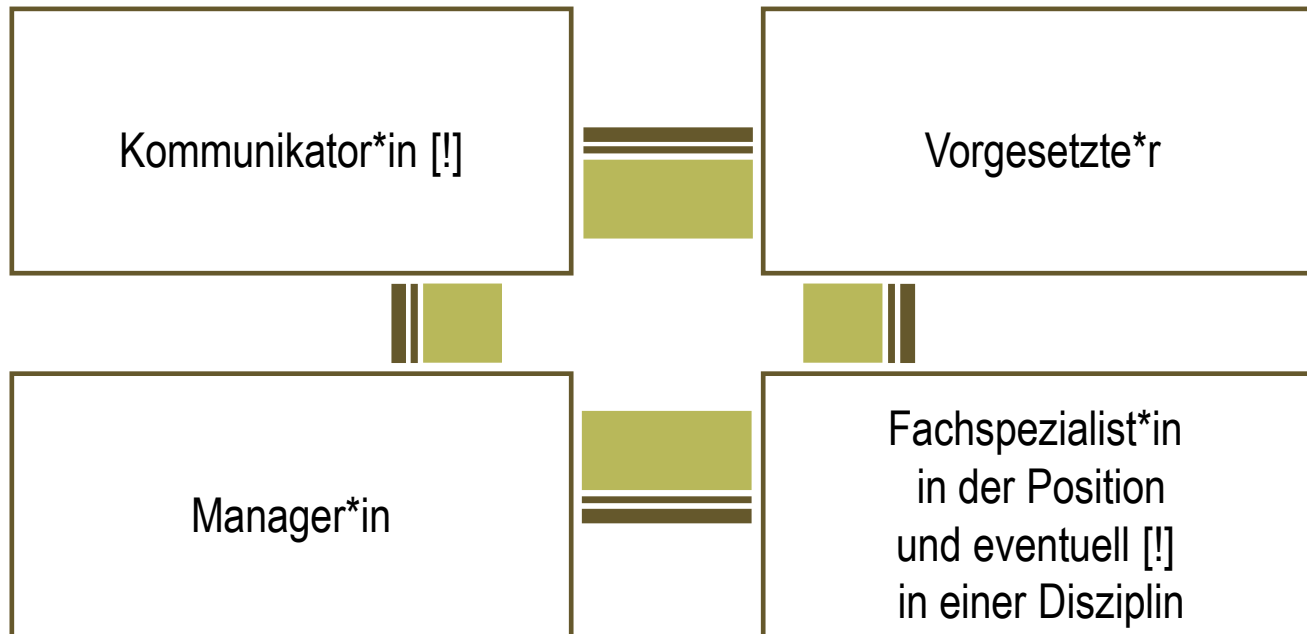
Sagen sie die Wahrheit? Kann ich ihnen glauben?

Was halten sie von mir? Trauen sie mir etwas zu?

Welche Pläne haben sie mit mir?

## Die wichtigsten Rollen einer Führungskraft

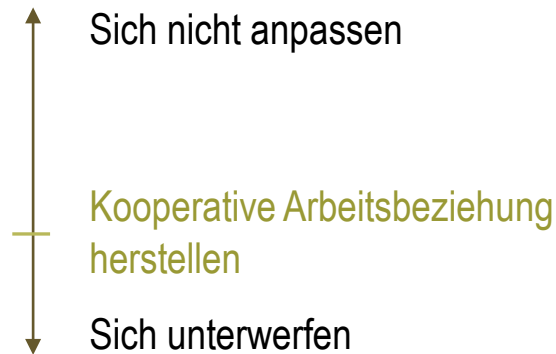
Die Aufgaben von Chef\*innen





## Der richtige Umgang mit Chef\*innen

Gestaltung von Kommunikation und Beziehung



## Der richtige Umgang Chef\*innen

Mein Beitrag zu einer kooperativen Arbeitsbeziehung

Es gehören immer zwei dazu!

Sachinformationen holen und geben

- › Zur Arbeit
- › Zu Interna

Anerkennung entgegenbringen  
und an Erfolgen partizipieren lassen

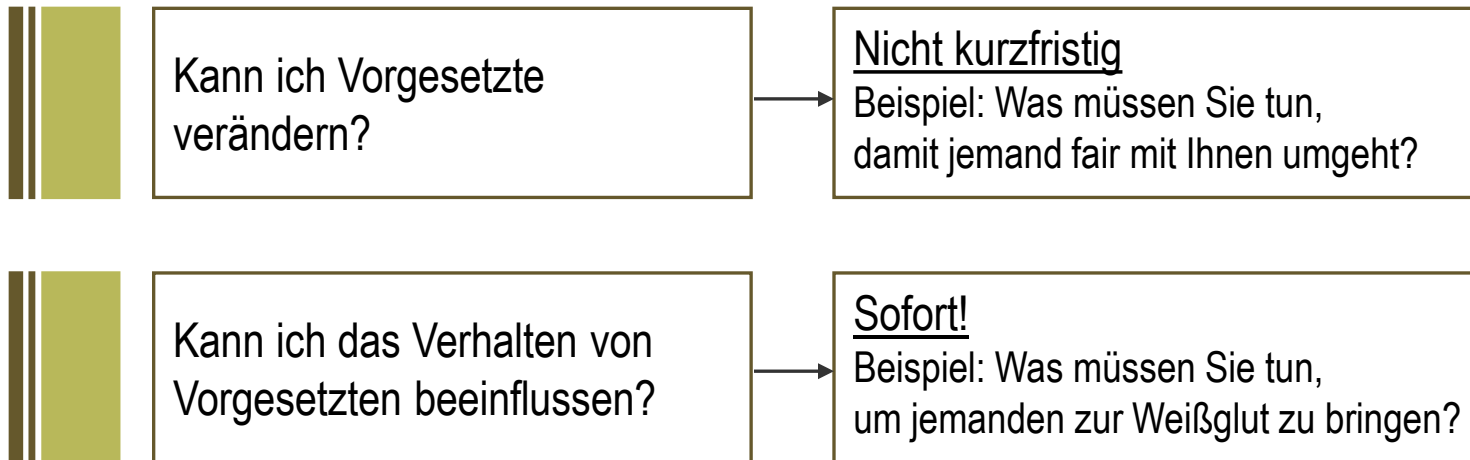
Persönliche Beziehung aufbauen  
[durch Fragen und Small Talk]

- › Gut und auf angenehme Art zuhören
- › Gemeinsamkeiten entdecken

Bei größeren Schwierigkeiten  
Rechtzeitig [!] einbinden

## Führung nach oben

Meine Einflussmöglichkeiten auf den Chef



## Führung nach oben

Wie man seinen Chef „führt“



Eigenheiten  
kennenlernen  
und nutzen



Chef\*innen helfen,  
gute Chef\*innen zu sein



Kunden-  
und Serviceorientierung  
„nach oben“

















Gestalterrolle: *Try smarter* statt try harder!  
Opferrolle: Wer schmolzt und jammert, hat kein Ziel.

## Führung nach oben

Kunden- und Serviceorientierung im Umgang mit Chef\*innen/Chart 1







„Marktforschung“ in Richtung Kund\*innen/Chef\*innen

	<input type="text" value="Welche Ziele haben sie?"/>	
	<input type="text" value="Was ist für sie „Nutzen“?"/>	
	<input type="text" value="Welche Leistungen erwartet sie?"/>	
	<input type="text" value="Was interessiert sie?"/>	
	<input type="text" value="Welche Bedürfnisse und Vorlieben haben sie?"/>	
	<input type="text" value="Wann freuen sie sich?"/>	
	<input type="text" value="Wann werden sie ärgerlich?"/>	

## Führung nach oben

Kunden- und Serviceorientierung im Umgang mit dem Chef\*innen/Chart 2

Eigene Erwartungen klären

	<input type="text" value="Was erwarte ich als MA von Chef*innen?"/>	
	<input type="text" value="An welchen Stellen benötige ich Unterstützung, um arbeitsfähig zu sein?"/>	
	<input type="text" value="Wo setze ich Grenzen?"/>	

## Nein-Sagen zu Vorgesetzten

Wann ist es angemessen?

Zeitmangel  
angesichts zu vieler Aufgaben

Stärkere Belastung  
im Vergleich zu Kolleg\*innen

...

Die gesteckten Ziele scheinen  
nicht erreichbar.

Bei einem „Scope Creeper“

## Nein-Sagen zu Vorgesetzten

### Einige Tipps

Chef\*innen ernst nehmen  
und Verständnis für ihr Anliegen zeigen

Ggf. Bedenkzeit nehmen: Das „Nein“ etwas hinauszögern  
[z.B. bis zu einem weiteren Gespräch am nächsten Morgen]

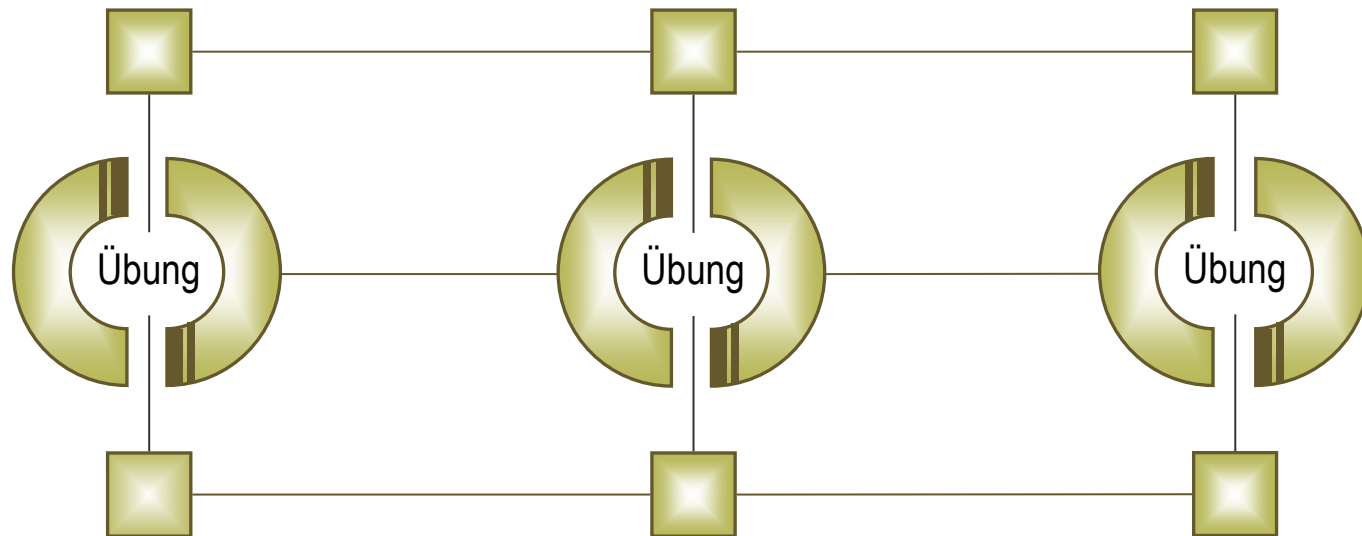
Methoden des unauffälligen Nein-Sagens einsetzen

- › Abwehrtechnik 1: Chef\*in soll Umsetzung im Detail darstellen.
- › Abwehrtechnik 2: Chef\*in soll Aufwand und Nutzen vergleichen.
- › Abwehrtechnik 3: Alternativen anbieten



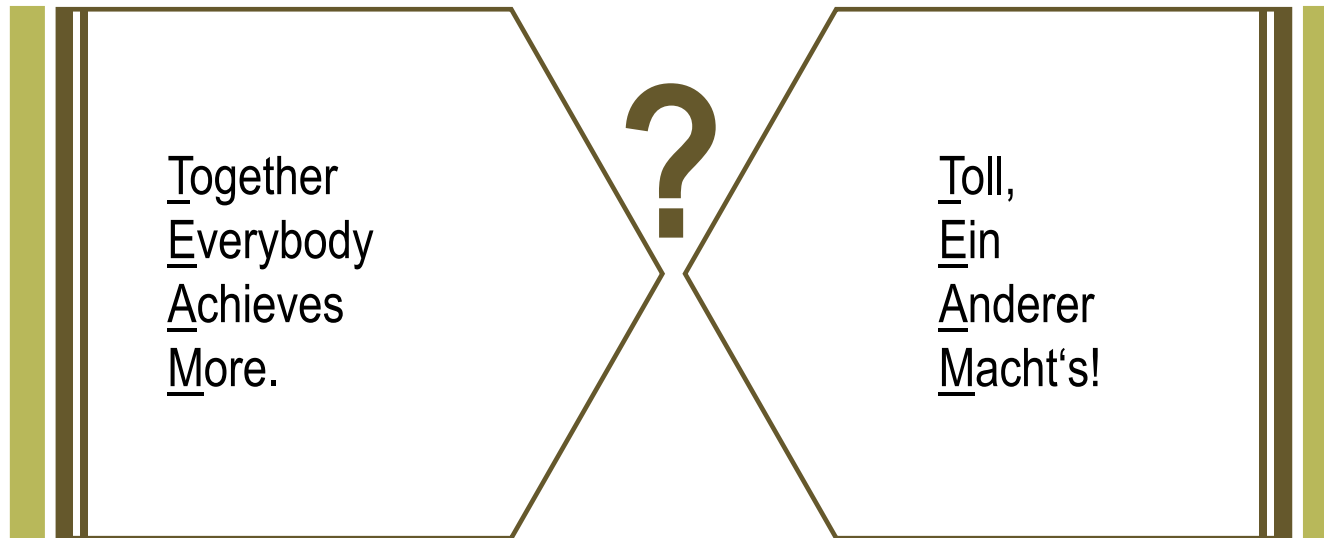
## Führung nach oben

Wie läuft es in der Praxis?



## Teamarbeit

Was ist ein Team?



## Teamarbeit

Team vs. Gruppe

Nicht jede Gruppe ist ein Team!

Indikator	Gruppe	Team
Ziele	Ausgeprägte individuelle Ziele	Ausgeprägte gemeinsame Ziele: Alle ziehen an einem Strang, jedes Teammitglied ist für die Zielerreichung verantwortlich.
Motivation	Von außen [„man muss“]	Von innen [„wir wollen“]
Wir-Gefühl	Zugehörigkeit zur Gruppe nachrangig	Ausgeprägtes Team-Gefühl & hohe Verbindlichkeit untereinander

# Teamarbeit

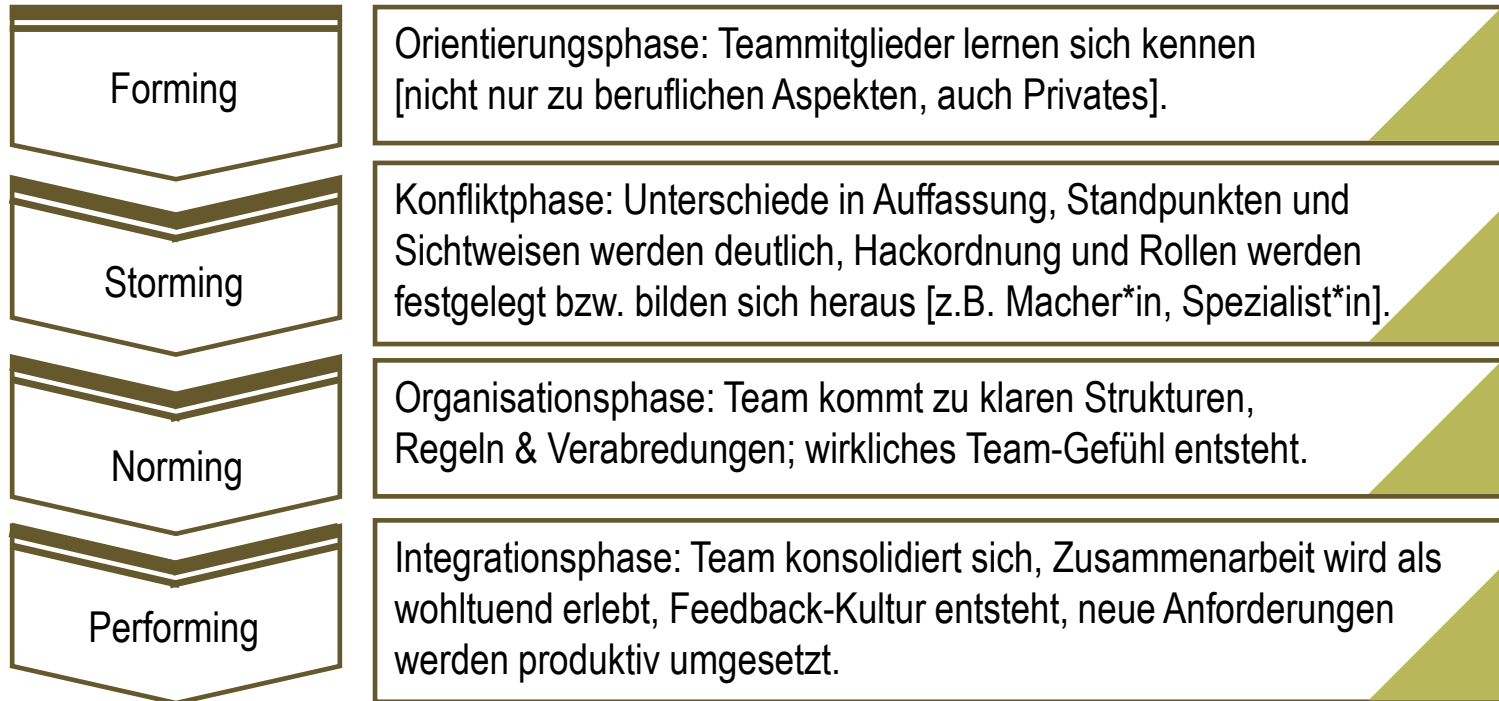
Team vs. Gruppe

Nicht jede Gruppe ist ein Team!

Indikator	Gruppe	Team
Vertrauen	Wenig Vertrauen untereinander und in die Gruppe	Starkes Vertrauen untereinander und in das Team
Kommunikation	Eher verdeckt	Eher offen und inkl. Feedback
Konkurrenzverhalten	Vorwiegend untereinander	Vorwiegend nach außen

## Die vier Phasen des Team-Buildings

Forming, storming, norming und performing



# Agenda

1 Intro

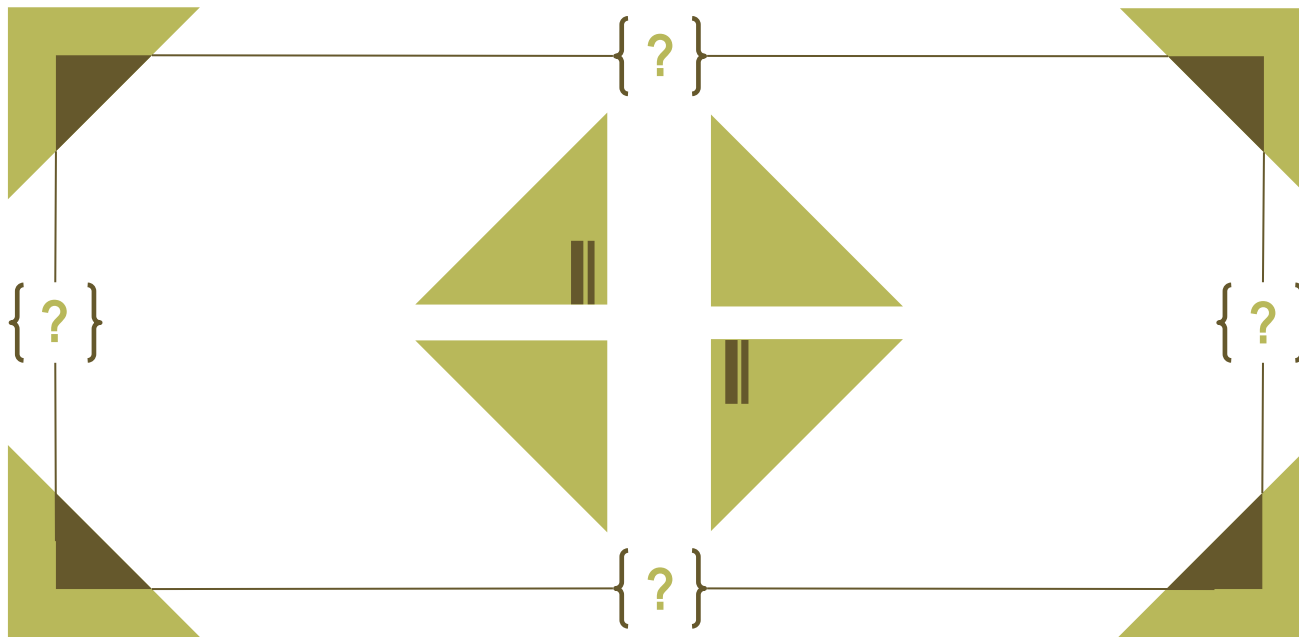
2 Laterale Führung

3 Führung nach oben

4 Ausblick

## Offene Fragen und Diskussionsbedarf

Was ist noch zu besprechen?



# GOLIN | WISSENSCHAFTS | MANAGEMENT

Vielen Dank		感謝		Tack
	Gracias		Ευχαριστώ	
תודה רבה		Obrigado		Thank you
	Grazie		ありがとう	
Спасибо		Merci		Kiitos



# GOLIN | WISSENSCHAFTS | MANAGEMENT

## Kontakt

**GOLIN WISSENSCHAFTSMANAGEMENT**

**DR. SIMON GOLIN**

Kufsteiner Straße 53 · 10825 Berlin · Germany

**TELEFON** +49 30 49 96 92 85 **TELEFAX** +49 30 49 96 92 88

**E-MAIL** [dialog@golin.net](mailto:dialog@golin.net) **WEB** [www.golin.net](http://www.golin.net)

Dieser Workshop wird im Rahmen von SCIENCEPLUS® durchgeführt. SCIENCEPLUS ist ein Programm von GOLIN WISSENSCHAFTSMANAGEMENT zur Personalentwicklung im akademischen Bereich. Weitere Informationen unter [www.golin.net](http://www.golin.net).

© 2023 GOLIN WISSENSCHAFTSMANAGEMENT, Simon Golin, Berlin  
SCIENCEPLUS® ist eine eingetragene Marke.