

## «Die Basis für gute Zusammenarbeit»

Die Universität Zürich fördert die Führungskompetenzen ihrer Mitarbeitenden. Sie hat entsprechende Weiterbildungsangebote konzipiert und acht Führungsgrundsätze verabschiedet. Prorektorin Gabriele Siegert erklärt im Interview die Hintergründe. Von David Werner

*Frau Siegert, Sie tragen als Prorektorin und Mitglied der Universitätsleitung eine grosse Verantwortung. Glauben Sie, dass heute die Führung der UZH anspruchsvoller ist als noch vor 20 Jahren?*

**Gabriele Siegert:** Die Erwartungen, die von aussen an das Hochschulmanagement herangetragen werden, sind sicherlich gestiegen – und genauso die Ansprüche der UZH an sich selbst. 1998 wurde die UZH in die Autonomie entlassen. Begreift man dieses Jahr als ein Geburtsjahr, steht die sich selbst organisierende UZH heute am Ende ihrer Teenagerphase. Sie ist endgültig erwachsen geworden. Die UZH baut auf ein hohes Mass an Selbstorganisation und Mitverantwortung ihrer Angehörigen – und stellt entsprechend hohe Ansprüche an die Professionalität ihrer Führungspersonen.

*Die UZH hat acht Führungsgrundsätze entwickelt und nun eingeführt. Was war der Anlass?*

**Siegert:** Die Idee dazu entstand im Zusammenhang mit dem Ausbau des UZH-internen Weiterbildungsangebots für Führungskräfte. Bei der Konzeption der Kurse merkten wir, dass wir an unserer Universität ein gemeinsames Verständnis dafür brauchen, was gute Führung bedeutet. Der Zweck dieser Führungsgrundsätze ist, die Sensibilität für die Erfordernisse einer Führungsfunktion zu schärfen und dazu anzuregen, Führungskompetenzen wo nötig zu erweitern.

*Läuft die Stärkung der Führungskompetenzen auf stärkere Hierarchien hinaus?*

**Siegert:** Das Gegenteil trifft zu. Wer als Führungskraft versucht, im Alleingang, also ohne den Einbezug von Mitarbeitenden und ohne Bemühungen um Konsens, ans Ziel zu gelangen, kann Überraschungen erleben: Vermeintliche Abkürzungen können sich dann als Sackgasse entpuppen. Die Folge kann sein, dass auf nächsthöherer Ebene entschieden werden muss. Das wäre dann gerade nicht im Sinn unserer Universität. Im Leitbild der UZH steht, dass die Leitung der UZH auf den Prinzipien der Subsidiarität, der Partizipation, der Transparenz und des Interessenausgleichs gründet. Je besser die Führungsprozesse strukturiert sind und gelebt werden, desto besser funktioniert das Subsidiaritätsprinzip. Professionelle Führung ermöglicht, dass alle Mitarbeitenden der UZH ihr Wissen und Können in ihrem Verantwortungsbereich möglichst optimal entfalten können. Um dieses Ziel zu erreichen, fördern wir die Entwicklung von Führungskompetenzen.

*Die Grundsätze gelten sowohl für akademische Führungspersonen als auch für administrative und technische Einheiten der UZH. Sind die Führungsaufgaben in Forschung und Lehre nicht ganz anders als etwa bei den Zentralen Diensten?*

**Siegert:** Kompetente Führung ist die Grundlage für eine gute Zusammenarbeit – das gilt in allen Bereichen. Die Unterschiede zwischen Akademie und administrativ-technischem Bereich sind hinsichtlich Führung kleiner, als man denken könnte. Es menscht hier wie dort, und es gibt auch sonst viele Parallelen: Mitarbeitende haben ein Anrecht auf Wertschätzung und Förderung – ob es sich nun um Assistierende an einem Lehrstuhl handelt oder um Mitarbeitende der Abteilung Finanzen. Ob nun ein Budget für einen Lehrstuhl oder für eine Fachabteilung der Zentralen Dienste zu erstellen ist, läuft ebenfalls fast auf das Gleiche hinaus.

*Die acht Führungsgrundsätze zeigen, dass gute Führung viele Aspekte hat. Welcher Grundsatz ist der wichtigste?*

**1** Führungskräfte sind sich ihrer Rolle als Führungskraft der UZH und ihrer entsprechenden Vorbildwirkung bewusst. Sie vertreten immer auch die Werte der UZH nach innen und nach aussen.

**2** Führungskräfte reflektieren ihre Rolle und sind bereit, die notwendigen Führungs- und Managementkompetenzen für ihre Tätigkeit zu erwerben. Die UZH stellt dazu entsprechende Führungsinstrumente und Weiterbildungsangebote bereit.

**3** Führungskräfte der UZH fordern und fördern ihre Mitarbeitenden, indem sie die Leistungsorientierung sowie die Möglichkeit und die Bereitschaft ihrer Mitarbeitenden zur Übernahme von Mit-Verantwortung und Mit-Gestaltung ihres Verantwortungsbereichs stärken. Sie unterstützen die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden und binden sie stufengerecht in die Entscheidungsfindung ein.

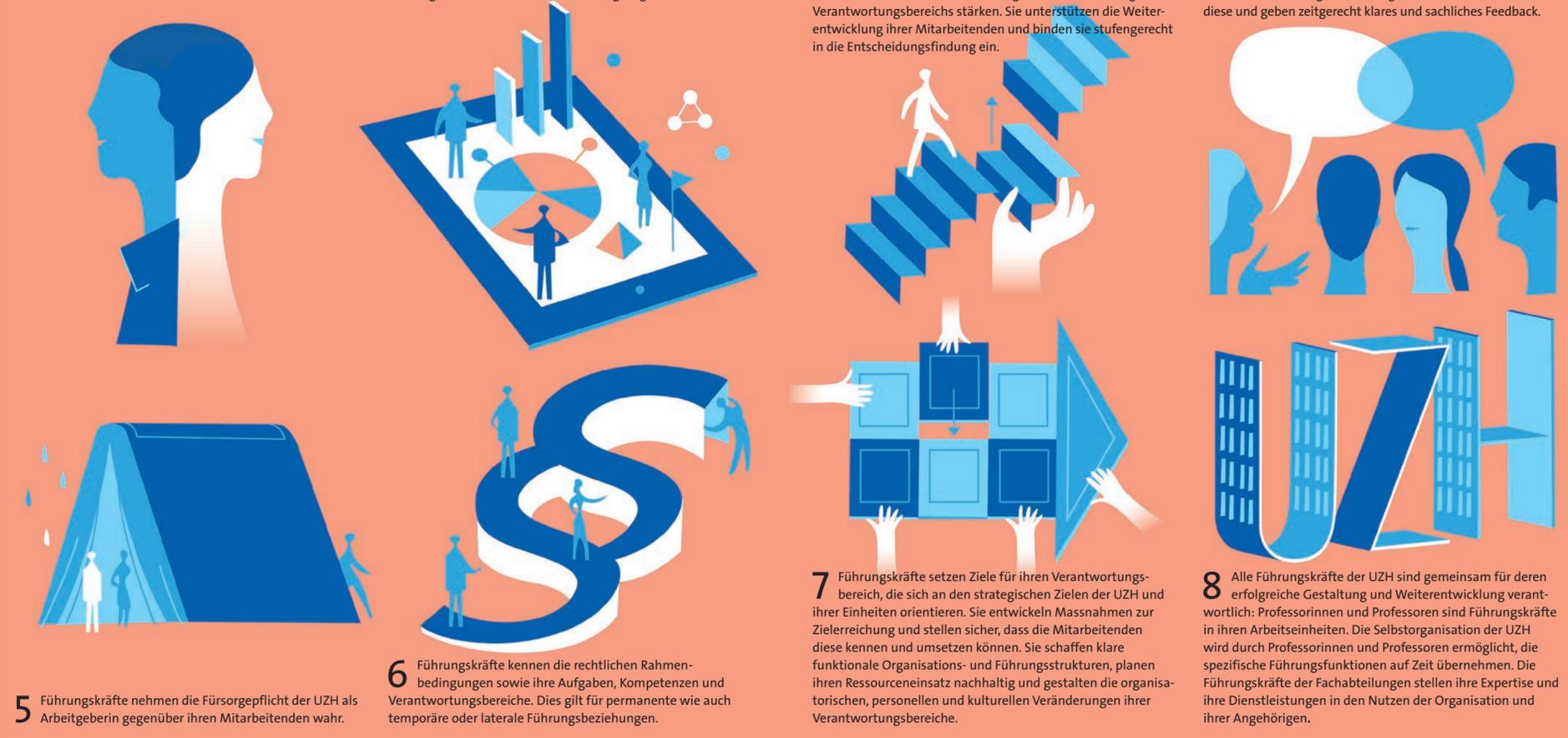
**4** Führungskräfte kommunizieren und agieren stufengerecht, transparent, wertschätzend und lösungsorientiert. Sie führen aktiv und formulieren konkrete Erwartungen an ihre Mitarbeitenden in Bezug auf Leistung und Verhalten. Sie beurteilen diese und geben zeitgerecht klares und sachliches Feedback.

**1** Unter dem Titel **Hochschul- und Wissenschaftsmanagement** bietet die Fachstelle für Weiterbildung halb- oder eintägige Kurse an, in denen es um die Vermittlung von Kompetenzen geht, die den Führungskräften der UZH bei der Bewältigung ihrer unterschiedlichen Aufgaben in der Führung und Verwaltung von Dekanaten, Instituten, Seminaren und Abteilungen der Zentralen Dienste helfen. Alle Kurse können einzeln besucht oder miteinander kombiniert werden. Es umfasst ab der zweiten Jahreshälfte 2018 folgende Kurse und Programme:

**2** **Programm für neuberufene Professorinnen und Professoren:** Kernstück des von der Fachstelle für Weiterbildung in Zusammenarbeit mit dem CHES konzipierten Angebots ist ein «Onboarding Day».

**3** **Leadership Development Program** für ATP-Führungskräfte und Professorinnen und Professoren (8 bis 9 Tage), konzipiert von Karin Bertschinger, Leiterin der Abteilung Personal. Themen sind die Führungsgrundsätze und aktuelle Führungsthemen an der UZH, Führungsmodelle und -forschung, Führungsinstrumente und deren praktische Anwendung (Fallbesprechungen). Die Vertiefung einzelner Themen erfolgt nach vorab erfolgter Klärung des Bedarfs der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

**4** **Programm für Professorinnen und Professoren mit zusätzlichen Führungsfunktionen** wie Instituts- oder Fakultätsleitung, konzipiert von Prorektorin Gabriele Siegert und dem Direktor Finanzen und Personal, Stefan Schnyder, in Zusammenarbeit mit dem CHES. Hauptgegenstand des Kurses sind das Rollenverständnis als UZH-Führungskraft, die Kenntnis der Handlungsgrundlagen und die damit verbundenen Herausforderungen.



**5** Führungskräfte nehmen die Fürsorgepflicht der UZH als Arbeitgeberin gegenüber ihren Mitarbeitenden wahr.

**6** Führungskräfte kennen die rechtlichen Rahmenbedingungen sowie ihre Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche. Dies gilt für permanente wie auch temporäre oder laterale Führungsbeziehungen.

**7** Führungskräfte setzen Ziele für ihren Verantwortungsbereich, die sich an den strategischen Zielen der UZH und ihrer Einheiten orientieren. Sie entwickeln Massnahmen zur Zielerreichung und stellen sicher, dass die Mitarbeitenden diese kennen und umsetzen können. Sie schaffen klare funktionale Organisations- und Führungsstrukturen, planen ihren Ressourceneinsatz nachhaltig und gestalten die organisatorischen, personellen und kulturellen Veränderungen ihrer Verantwortungsbereiche.

**8** Alle Führungskräfte der UZH sind gemeinsam für deren erfolgreiche Gestaltung und Weiterentwicklung verantwortlich: Professorinnen und Professoren sind Führungskräfte in ihren Arbeitseinheiten. Die Selbstorganisation der UZH wird durch Professorinnen und Professoren ermöglicht, die spezifische Führungsfunktionen auf Zeit übernehmen. Die Führungskräfte der Fachabteilungen stellen ihre Expertise und ihre Dienstleistungen in den Nutzen der Organisation und ihrer Angehörigen.

Die Führungsgrundsätze der UZH – auf der UZH-Website unter «Leitbilder & Grundsätze» zu finden auf: [www.uzh.ch/de/about/basics](http://www.uzh.ch/de/about/basics)

**Siegert:** Voraussetzung für gute Führung ist, dass die Führungspersonen sich ihrer Rolle und der daran geknüpften Erwartungen bewusst werden. Niemand ist perfekt, und nicht alle vermögen allen Aspekten guter Führung gleichermaßen gerecht zu werden. Die einen pflegen einen beziehungsorientierten Stil, die anderen eher einen funktionsorientierten; manche sind eher auf Veränderung aus, andere auf Stabilität. Den idealen Führungsstil gibt es nicht, aber jeder Stil hat seine Potenziale. Was nicht funktioniert, ist ein Laissez-faire, also Nichtführen. Führungspersonen müssen ihre Stärken und Schwächen reflektieren. Erkannte Schwächen kann man ausgleichen: Man kann Aufgaben delegieren, sich beraten lassen – oder sich weiterbilden.

*Die UZH hat ein neues internes Weiterbildungskonzept für Führungskräfte entwickelt. Worauf zielt es ab?*

**Siegert:** An der UZH gab es früher einen einzigen Kurs für Führungskräfte. Er dauerte über ein halbes Jahr und war inhaltlich sehr breit orientiert. Das neue Angebot ist kleinteiliger und bedarfsorientierter: Es ist systematisch aufgebaut und besteht aus einer Reihe von Kursen, die hinsichtlich Zielgruppen, Zielsetzungen und Inhalten unterschiedlich definiert sind. Interessierte können sich mit geringem Zeitaufwand zu einzelnen Themen wie etwa Mitarbeitendenbeurteilung oder Finanzmanagement weiterbilden und verschiedene Kurse beliebig kombinieren. Mit spezifischen Kursen für Neuberufene sowie für Professorinnen und Professoren, die zusätzliche Führungsfunktionen übernehmen, möchten wir die Unsicherheiten und Fragen in der ersten Zeit an der UZH beziehungsweise in der neuen Rolle adressieren. Unser Kursangebot entspricht jetzt den Standards international führender Hochschulen.

### Erläuterungen zu den Führungsgrundsätzen

«Führung» wird in den Führungsgrundsätzen und in den entsprechenden Weiterbildungsangeboten in vier Kontexten angesprochen:

- Selbstführung im Sinne von Anforderungen an Führungskräfte hinsichtlich Wahrnehmung, Anerkennung und Selbstreflexion der eigenen Führungsrolle und des Führungsverhaltens, der Arbeitsorganisation und -priorisierung sowie der erforderlichen internen und externen Kommunikation
- Mitarbeitendenführung im Sinne eines zielgerichteten interpersonalen Einflusses auf Mitarbeitende, um die Organisationsziele gemeinsam zu erreichen

- Führung von organisatorischen Einheiten der UZH (inklusive deren Positionierung)
- Spezifische Führungssituationen (temporäre und laterale Führungsbeziehungen, interkulturelle Führung, «Führung von unten» etc.)

Als «Führungskräfte» im Sinne dieser Führungsgrundsätze gelten: Personen mit betrieblicher und finanzieller Verantwortung für organisatorische Einheiten der UZH, Personen, die einen oder mehrere disziplinarische oder fachlich unterstellte Mitarbeitende haben, sowie Personen, die temporäre Vorgesetztenbeziehungen zu Mitarbeitenden innehaben oder diese auch «lateral» führen, zum Beispiel in Projekten.

Interne Weiterbildungsangebote für Führungskräfte nach Zielgruppen:	
Mitarbeitende mit Führungs- und/oder Managementfunktion	1
Abteilungsleitende	3
Professorinnen und Professoren	2
Neuberufene Professorinnen und Professoren	4
(Zukünftige) Institutsleitende, (Pro-)Dekaninnen und (Pro-)Dekane	

Die Nummern beziehen sich auf die oben genannten Kurse.

Zusätzlich zu diesen Kursen werden neu von der Abteilung Personal **Schulungen über Mittag** zu Einzelaspekten der Führung und des Personalmanagements angeboten. Weitere Schulungen für UZH-Mitarbeitende zu diversen Führungsthemen werden von verschiedenen UZH-Einheiten wie der Abteilung Finanzen, der Abteilung Gleichstellung oder dem Graduate Campus in eigener Regie organisiert. In diesem Zusammenhang zu erwähnen ist auch das CAS-Programm des CHES, «**Leadership und Governance an Hochschulen**».

### Literaturhinweise zum Thema Führung:

- Haller, R.: *Mitarbeiterführung in Wissenschaft und Forschung*. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag (2014)
- Nievergelt, B., Jonas, K., Seidl, D.: *Leadership und Governance an Hochschulen. Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln*, 2, 27–37 (2018)
- Truniger, L. (Hrsg.): *Führen in Hochschulen*. Wiesbaden: Springer Gabler (2017)

Interne Weiterbildung: [www.weiterbildung.uzh.ch](http://www.weiterbildung.uzh.ch)  
Abteilung Personal: [www.pa.uzh.ch](http://www.pa.uzh.ch)