

# In Führung gehen

## Initiativen zum Thema Führung im wissenschaftlichen Bereich

Forschung, Lehre, Projekte, Drittmittelakquise, Publikationen, auf internationalen Tagungen und Konferenzen präsent sein, Netzwerken in der Scientific Community u.v.m. – die Aufgaben und Herausforderungen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler werden immer vielfältiger und komplexer und lassen sich oft alleine kaum bewältigen. Es erfordert Zusammenarbeit sowie hoch motivierte und qualifizierte Teams. Die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewinnt somit auch im universitären Bereich immer mehr an Bedeutung. Führungsqualitäten und -kompetenzen werden gefordert. Doch auch das will gelernt sein ...

Ulrich Bauer, Martina Weichsler

**E**gal ob Instituts-, Arbeitsgruppen-, Projektleiterinnen bzw. -leiter oder jene Personen, die Studierende anleiten – Führung macht vor universitären Strukturen nicht halt und ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die TU Graz hat deshalb einen ihrer Schwerpunkte im Bereich der Personal-/Kompetenzentwicklung bereits seit etwa vier Jahren auf den Bereich der Führung gelegt. Mit der Entwicklung der TU Graz-Personalpolitik und den TU Graz-Führungsgrundsätzen waren die ersten Schritte zur Etablierung eines TU Graz-weiten Führungsverständnisses getan. Zur periodischen Erhebung des vorliegenden Stimmungsbildes werden im Zweijahresrhythmus Mitarbeiter/innen-Befragungen zum Thema Mitarbeiter/innen-Führungskraft-Beziehungen durchgeführt. Diese liefern Anstöße für TU Graz-übergreifende Geschäftsprozessoptimierungen (GPO) und die Ideas & Best Practices-Initiative (siehe letzte Ausgabe von TU Graz *people*) sowie zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Vor allem aber liefern sie wertvolle Erkenntnisse für den Personalentwicklungsbereich.

Im Bereich der Führungskräfteprogramme wurden bzw. werden vorwiegend Schwerpunkte für wissenschaftliche Führungskräfte gesetzt und dazu spezifische Programme entwickelt, die im Folgenden vorgestellt werden. Allen Initiativen und Programmen voran ist der Führungsdialo g zu nennen.

### Führungsdialo g

Der Führungsdialo g startete bereits im Jänner 2007 und stellt jene auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Initiative dar, die bereits an zahlreichen neueren Entwicklungen im Personal-

bereich der TU Graz wesentliche Weichenstellungen bewirkte. Diese Plattform gibt Führungskräften die Möglichkeit, sich intensiv mit Personalführungsthemen auseinanderzusetzen, unterschiedliche Blickwinkel einzubringen und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. In der direkten Kommunikation werden Erfahrungen ausgetauscht und ausgewählte Kernthemen bearbeitet. Teilnehmende am Führungsdialo g sind das Rektorat, die Dekane, die Vorsitzenden des Senats, des Betriebsrats für das wissenschaftliche Universitätspersonal und des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen sowie ausgewählte Führungskräfte. Je nach Themenstellung wird diese Zielgruppe durch Führungskräfte aus dem Bereich des allgemeinen Personals verstärkt. Besonderes Augenmerk wird beim Führungsdialo g auf die Umsetzungsrelevanz der erarbeiteten Lösungen gelegt. So wurde nach der Entwicklung der Führungsgrundsätze das wissenschaftliche Laufbahnmodell einer Vorkonzeption unterzogen sowie ein Pilot eines Führungskräfteprogramms durchlaufen, evaluiert und adaptiert. Derzeit wird im Rahmen des Führungsdialo gs intensiv an den Regelungen zu den Qualifizierungsvereinbarungen für Laufbahnstelleninhaberinnen und -inhaber gearbeitet. Bei der Bearbeitung dieser zukunftsweisenden universitätsweiten Thematiken zeigt sich immer wieder, dass die personelle Zusammensetzung des Führungsdialo gs – insbesondere durch ihren interdisziplinären bzw. interfakultären Charakter – einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt.

### After Work Führungskräfteforum

Komplementär zum Führungsdialo g erfolgte im Juni 2009 der Startschuss zum After Work

Führungskräfteforum für wissenschaftliche Führungskräfte. Während es beim Führungsdialo g um die Konzeption und gestalterische Bearbeitung von Führungsthematiken in einem ausgewählten Personenkreis geht, versteht sich das After Work Führungskräfteforum als offene Plattform, um für Führungskräfte den Blick über den Tellerrand zu ermöglichen und so wertvolle Inputs, aber auch Reflexionsräume für deren tägliche Führungsarbeit zu erschließen. Das After Work Führungskräfteforum bietet aufgrund seines speziellen Formats kurze „Auszeiten“, um sich einer ausgewählten Themenstellung und dem diesbezüglichen Austausch zu widmen – sowohl mit ausgewiesenen Expertinnen und Experten als auch untereinander. Ganz nach dem Motto „Input in small doses“ wird in Abendeinheiten, zweimal im Semester, ein Vortrag inkl. Diskussion rund um das Praxisthema Führung für Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen geboten. Die Zielgruppe ist dabei auf Professorinnen und Professoren sowie wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Leitungsfunktion beschränkt. Die bisherigen Veranstaltungen waren durchwegs sehr gut besucht – ein Fakt, der für das Veranstaltungsformat spricht. Die dabei behandelten Themen bildeten einen gelungenen Streifzug rund um das Thema Führung: So erörterte Michael Lehofer (ärztlicher Leiter der Sigmund Freud Klinik Graz) die Thematik Work Life Balance für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, arbeitete Werner Vogelauer (Coach, Trigon Entwicklungsberatung) die Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten von Coaching, Mentoring und Beratung heraus und gelang es Friedrich Santner (Geschäftsführer der Anton Paar



© Christian Siller

In Führung gehen

GmbH), das Auditorium mit seinen Ausführungen zum Thema „Der Mensch im Mittelpunkt der Wirtschaft“ zu fesseln. Das dieses Semester abschließende After Work Führungskräfteforum am 1. Juni stand ganz im Zeichen der Psychologie in der Menschenführung. Ein Thema, bei dem die Anwesenden, wie erwartet, vom Vortragenden Enrique Grabl (Leiter des Institutes für Hochschuldidaktik und Human Resources an der FH Campus02) aufgrund der Aussage „Alles im Leben ist Psychologie“ zu Diskussionen herausgefordert wurden.

### Leadership Programm

Für Professorinnen und Professoren wie auch für Leiterinnen und Leiter von großen Forschungsprojekten, die an einer intensiveren Auseinandersetzung zum Thema Führung interessiert sind, bietet das Professional Leadership Programm den idealen Rahmen. Beim Professional Leadership Programm handelt es sich um ein modularartig aufgebautes Führungskräfteprogramm, das im zuvor erwähnten Pilotdurchlauf im Rahmen des Führungsdialoogs evaluiert bzw. auf dessen Basis adaptiert wurde. Es bietet wissenschaftlichen Führungskräften die Möglichkeit, sich über einen längeren Zeitraum explizit der Thematik Führung zu

widmen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer setzen sich im Rahmen des Programms mit ihrer eigenen Führungsrolle auseinander und erweitern ihre kommunikativen und sozialen sowie ihre Selbstführungskompetenzen. Weiterer Schwerpunkt ist das Kennenlernen und Ausprobieren von Werkzeugen und Methoden für den Führungsalltag.

### Coaching

Neben dieser programmhaft aufgebauten Führungskräfteentwicklung gilt es aber auch, auf die einzelne Führungskraft abgestimmte und individuelle Unterstützung anzubieten. Genau hier setzt das TU Graz-Coaching für wissenschaftliche Führungskräfte an. Das bereits angesprochene große Aufgabenspektrum wissenschaftlicher Führungskräfte bringt es mit sich, dass es oftmals hilfreich ist, spezifische Führungsthemen und persönliche (Führungs-) Situationen mit einem externen Coach vertraulich zu besprechen, um sich so neue Perspektiven zu eröffnen und die eigenen Verhaltensweisen bzw. Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Dabei können die Themen dieser Frage- bzw. Problemstellungen vielgestaltig sein. Sie reichen unter anderem von der Übernahme bzw. Veränderung einer Leitungsposition,

Beziehungs- und Konfliktfragen, strategischen Überlegungen, Entscheidungsunsicherheiten bis hin zur Stressbearbeitung (Work Life Balance, Burn-out).

### Weitere Angebote

Zusätzlich zu diesen Angeboten für wissenschaftliche Führungskräfte stehen TU Grazspezifische (Führungs-)Instrumente zur Verfügung – dabei möchten wir insbesondere auf das wesentlichste Werkzeug der Personalführung, das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch, hinweisen. Sämtliche Angebote und weiterführende Informationen finden Sie unter ► [www.personalentwicklung.tugraz.at](http://www.personalentwicklung.tugraz.at).

Vorausblickend sei angemerkt, dass bei der Planung weiterer Initiativen im Bereich Führung zukünftig auch Nachwuchsführungskräfte und Führungskräfte des allgemeinen Personals miteinbezogen werden. Abschließend sei mit einem Augenzwinkern auch gesagt, dass Führung durchaus auch wechselseitig passiert, da auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Vorgesetzten führen können – in der Fachsprache „Führung von unten“ genannt. Also lassen Sie uns alle gemeinsam in Führung gehen ... ■