

Welche Spur möchte ich hinterlassen?

Zur Gestaltung von Personalentwicklung und Leadership an der ETH Zürich

| IM GESPRÄCH | Für eine zukunftsorientierte Organisationskultur an einer Hochschule sind Personalentwicklung und Leadership essenziell. Die Förderung einer offenen Kommunikation ist eine Grundvoraussetzung, um die Zusammenarbeit zwischen den Akteurinnen und Akteuren zu gewährleisten. Über Führungsverantwortung und -gestaltung.

Forschung & Lehre: Frau Dr. Dannath, warum ist der Gedanke des Miteinanders, wenn man über Personalentwicklung und Leadership an einer Hochschule nachdenkt, so wichtig?

Julia Dannath: Für mich als Psychologin ist selbstverständlich, dass erfolgreiche Zusammenarbeit nur mit einem gelungenen Miteinander möglich ist. Der persönliche Erfolg wird besonders deutlich spürbar, wenn man ihn im Team erlebt. Wichtig ist es dabei, zu überlegen, was genau das Miteinander bedeutet, und sich zu fragen, wer an der Hochschule zusammenkommt. Hier an der ETH treffen Menschen aus unterschiedlichsten Ländern und Kulturen aufeinander.

Wir haben 10 000 Mitarbeitende und 25 000 Studierende aus insgesamt 119 verschiedenen Nationen. 44 Prozent unserer Mitarbeitenden und Studierenden sind internationaler Herkunft. Das Thema Geschlechterdiversität spielt eine Rolle. In diesem Jahr haben wir zum ersten Mal mit 58 Prozent mehr Frauen als Männer berufen. Außerdem haben die Menschen, die an der ETH arbeiten, unterschiedlich lange Verweilzeiten – wenige Jahre bis mehrere Jahrzehnte – und damit auch Perspektiven. Das wirkt sich auf das Miteinander aus.

F&L: Grundsätzlich ist Wissenschaft dem Konkurrenzgedanken verpflichtet. Wie kann das mit der Idee des Miteinanders in Einklang gebracht werden?

Julia Dannath: Das einsame Kriegerertum ist nicht mehr das Modell der Zukunft. Sich durch Leistung mit anderen zu vergleichen ist natürlich ein Motor in der Wissenschaft, um weltbeste Forschung und Lehre zu garantieren. Das muss aber eben kein individueller kompetitiver Anreiz sein. Ich glaube, dass viele unserer Forschenden verstanden haben, dass gerade in diesem Kontext die Gemeinschaft mit anderen eine starke, von allen getragene Einheit in einem Department im Wettbewerb von Vorteil ist.

F&L: Wie wird diese Idee an der ETH umgesetzt?

Julia Dannath: Im Sinne der Eigenverantwortung haben wir den einzelnen Führungskräften in den Forschungsgrup-

pen, den Professorinnen und Professoren, aber auch in der Administration die Verantwortung übertragen, unsere Sozial- und Leadershipkompetenzen an den Kontext angepasst umzusetzen und so das Miteinander zu gestalten. Demnach kann die Umsetzung in den Teams und Gruppen sehr unterschiedlich ausfallen. Wir haben aber damit unsere grundlegende Erwartungshaltung an die Führung explizit gemacht. Der grundlegende Gedanke ist dabei der einer veränderten Erwartungshaltung daran, wie Führung gestaltet wird.

F&L: Wie sieht diese Erwartungshaltung genau aus?

Julia Dannath: Es soll die Kompetenz weiterentwickelt werden, eigenverantwortlich zu handeln. Wir haben 16 Departements mit 560 Professorinnen und Professoren an der ETH, die wie die Schweiz als Staat nach dem Subsidiaritätsprinzip organisiert sind. Entscheidungen werden in größtmöglicher Autonomie auf unterster Ebene getroffen. Die Umsetzung liegt in der Führungsverantwortung der kleinsten Einheit. Das führt dazu, dass die Führungskräfte Flagge zeigen müssen. Das Ziel ist, über die Departmentsgrenzen hinaus miteinander zu kooperieren. Die Administration darf sich nicht abschotten und verpassen, was in der Forschung los ist. Das ist ein Thema, was wir in den jährlichen Personalgesprächen anschauen und reflektieren.

F&L: Wo finden sich Beschränkungen innerhalb dieser Gestaltungsfreiheit?

Julia Dannath: Natürlich gibt es Beschränkungen, beispielsweise finanzieller oder rechtlicher Natur. Das führt zu einem fortwährenden Prozess des Verhandels und Aushandelns von Kompromissen.



Foto: ETH Zürich / Markus Bertschi

Dr. Julia Dannath ist Vizepäsidentin für Personalentwicklung und Leadership an der ETH Zürich.

F&L: In welche Richtung wird sich aus Ihrer Sicht die Gestaltung von Führungsverantwortung bei Ihnen an der ETH entwickeln?

Julia Dannath: Die Professorinnen und Professoren tragen in erster Linie als gemeinsames Gremium institutionelle Verantwortung dafür, wie sich die Führungskultur der Zukunft entwickeln wird. Die Mission der ETH ist, der Gesellschaft zu dienen. Die zukünftigen Herausforderungen der Gesellschaft müssen wir dabei im Blick behalten und in Forschung und Lehre integrieren. Also braucht es eine Mischung aus Anpassungsfähigkeit und es gilt, gleichzeitig einen festen Kern zu bewahren. Um da zu einem guten Konsens zu kommen, darf und muss die Kultur in respektvollem Rahmen auch streitfähig sein. Auf der Ebene der Forschungsgruppen erhalten die Professorinnen und Professoren vielerlei Feedback von den Mitarbeitenden: Aus den jährlichen Personalgesprächen, aus Mitarbeitendenbefragungen und neuerdings aus einem aufwendigen Leadership-Feedback-Prozess. Das gibt ihnen die Chance, sich auf individueller Ebene mit ihrer eigenen Wirkung und ihrem Verhalten auseinanderzusetzen. Das ist wichtig bei denjenigen, die noch nie Führungsverantwortung hatten und sich nun plötzlich in der Situation sehen, größere Forschungsgruppen zu leiten. Alle vier Jahre werden die Professorinnen und Professoren aufgefordert, eine Selbstreflexion zu ihren Sozial- und Leadership-Kompetenzen zu erarbeiten. Dies wird dann mit einer oder einem externen Leadership-Feedback-Partnerin oder -Partner reflektiert. Das kann ein Coach oder auch ein emeritierter Professor beziehungsweise eine emeritierte Professorin sein. Wir schauen dann auf das Gesamtergebnis mit dieser Person und besprechen mit ihr, welche Themen sie gerne vertiefen möchte und wo sie Unterstützung braucht.

F&L: Sie betonen, wie wichtig es ist, reflektiert zu führen. Was verstehen Sie darunter?

Julia Dannath: Als Führungskraft habe ich immer eine Wirkung. Als Professorin oder Professor werde ich irgendeine Form von Spur im Leben und in der Biografie meiner Doktorandinnen und Doktoranden hinterlassen. Als Führungskraft bin ich in der Verantwortung, mir die Frage zu stellen: Wie will ich wirken? Was plane ich weiterzugeben?



Welche Spur möchte ich hinterlassen? Um das zu beantworten, sollte ich mir meiner eigenen Persönlichkeit bewusst sein. Ich muss meine Werte, meine Präferenzen und meine Glaubenssätze kennen. Indem ich meine Muster erkenne, weiß ich, wie ich auf andere wirke. Das setzt die Selbstreflexion voraus. Dafür sind wir aus meiner Perspektive verantwortlich, sobald wir Verantwortung für andere übernehmen.

F&L: Sie unterstützen den Präsidenten bei der Personalpolitik und sind zuständig für deren Umsetzung. Vor welchen Herausforderungen stehen Sie?

Julia Dannath: Gewisse Herausforderungen entstehen aus der Diversität der Mitarbeitenden und der Dezentralität der Organisation. Jedes Departement hat eigene Positionen und Bedürfnisse. Diese zusammenzubringen, ist nicht immer einfach. Da wir ständig im Dialog sind, meistern wir das aber unterdessen ganz gut.

F&L: Sie sind außerdem für die Personalrekrutierung zuständig. Wie schwierig ist es, passende Kolleginnen und Kollegen zu finden?

Julia Dannath: Nach wie vor ist es so, dass die ETH eine sehr attraktive inter-

ationale Arbeitgeberin ist. Wir haben auf unsere Ausschreibungen eine sehr gute Resonanz. Allerdings können wir natürlich nicht mit bestimmten Angeboten aus der Wirtschaft konkurrieren. Im Bereich IT können Informatikerinnen und Informatiker in Unternehmen mittlerweile ein Vielfaches bekommen von dem, was sie bei uns als Doktorandinnen und Doktoranden verdienen würden. Was wir außerdem bei den neuen Berufungen erleben, ist, dass unsere jüngeren Professorinnen und Professoren von sich aus nach Personalentwicklungsmaßnahmen fragen. Das ist wirklich spannend. Früher galt zum Beispiel ein Coaching als eine Personalmaßnahme, an die man nur dachte, wenn es Probleme gab. Heute kommen die Jüngeren und sagen: „Bekomme ich eigentlich ein Coaching für die ersten drei Monate? Denn ich sehe diese oder jene neue Herausforderung und wäre dankbar für Unterstützung“. Außerdem wird in den Berufungsgesprächen das Thema Diversität proaktiv angesprochen und nach Möglichkeiten gefragt, einen inklusiven Arbeitsplatz zu erhalten. Auch die Option, örtlich flexibel arbeiten zu können, wird meines Erachtens immer häufiger auf der Wunschliste der Bewerberinnen und Bewerber stehen.

Die Fragen stellte Friederike Invernizzi.