

WEITERBILDUNG

Bestätigt im Tun und trotzdem gelernt

Mit dem Neuen Lohnsystem wird an der ETH Zürich auch eine neue Führungskultur Einzug halten. Das bedeutet, dass sich Führungspersonen im wissenschaftlichen wie administrativen Bereich gut darauf vorbereiten, wie es Professor Lorenz Hurni vom Institut für Kartographie bereits getan hat. "Massgeschneiderte" Kurse und Seminare dafür bieten die Empa-Akademie und die Personal- und Organisationsentwicklung der ETH Zürich auch im Wintersemester an.

Von Regina Schwendener

Führungskompetenz fällt einem nicht in den Schoss, sondern will erlernt sein, auch wenn der oder die eine Person intuitiv sein Team mit der "richtigen" Hand führt, wie es Professor Lorenz Hurni von seinem Team nachgesagt wird.

ANIMIERENDER THEMEN-MIX

Was bewogte also Lorenz Hurni, das im Wintersemester 04 von der Empa-Akademie ausgeschriebene Führungseminar "Research Management – Seminar für Führungskräfte in der Forschung" zu besuchen? Vielen Professoren und leitenden Angestellten, die an die ETH berufen worden seien, fehle die professionelle Führungsausbildung, ist

Hurni überzeugt. Vieles müsse nach dem "Learning-by-doing"-Prinzip erarbeitet werden. So habe auch ihn der im Seminar angebotene Themen-Mix – Institutsführung, Change Management, Führung und Kommunikation, Multiprojektmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, Finanzielle Führung – aufgrund eigener Erfahrungen und Bedürfnisse direkt angesprochen.

"Einerseits habe ich immer wieder erlebt, dass meine selbst erarbeiteten, ‚handgestrickten‘ Methoden durch den Kurs im Prinzip bestätigt wurden. Andererseits lernte ich einige neue Methoden und Werkzeuge kennen, die den Führungsprozess wesentlich erleichtern. Erstaunlicherweise hat mich die Finanzielle Führung am meisten angesprochen." Der Kursleiter habe es



An der Empa-Akademie bildeten sich im letzten Wintersemester Führungskräfte an einem speziellen Seminar weiter. (Bild Empa-Akademie)

ausgezeichnet verstanden, ökonomische Aspekte mit den oftmals anderen Prioritäten in Forschungsprojekten zu verbinden und daraus einen kohärenten Führungsprozess zu entwickeln, erklärt Lorenz Hurni hierzu.

SOZIALE KOMPETENZ INKLUSIVE?

Kann man mit der Führungs- auch Sozialkompetenz erlangen? – Hurni meint ja und erklärt den Prozess aus seiner Sicht. Führungskompetenz könne durch einen solchen Kurs sicher verbessert werden. Sehr wichtig sei dabei ein ständiges Hinterfragen der einzelnen Projekte, Prozesse und Managementinstrumente. Diese Instrumente – auch wenn sie manchmal lästig erscheinen, könnten schliesslich auch zu einer Verbesserung der Forschungsleistung beitragen. "Klarere Strukturen und Abläufe sind auch für die Mitarbeitenden – die Direktbetroffenen der eigenen Führungstätigkeit – positiv und geben Sicherheit. Man denke insbesondere an Doktoratsprojekte. Ich bin überzeugt, dass damit die Sozialkompetenz sowohl der Führungspersonen wie auch der Mitarbeitenden steigt."

WERTVOLLE UNTERSTÜTZUNG

Professor Hurni weist noch auf einen weiteren wichtigen und aktuellen Aspekt hin: "Im Zusammenhang mit dem Neuen Lohnsystem der ETH werden einige Führungswerkzeuge wie das Mitarbeitergespräch und die Zielvereinbarung institutionalisiert. Ich denke, dass dieser Wechsel ein guter

Anlass ist, auch einmal das eigene Führungsverhalten zu analysieren und allenfalls anzupassen." Das 18-tägige Seminar der Empa bietet dabei wertvolle Unterstützung und könne deshalb, so Hurni, allen ETH-Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung von Nutzen sein. Es helfe nicht nur bei der Organisation, sondern auch beim ständigen Hinterfragen der eigenen Arbeit und der eigenen Person.

AUCH KURSE AN DER ETH

Auch die Personalabteilung der ETH bietet Kurse mit ähnlichem Inhalt an, die jedoch Teilbereiche abdecken. Das Team der Personal- und Organisationsentwicklung der Personalabteilung wird deshalb die neue Ausschreibung des Seminars – demnächst auf www.empa-akademie.ch/ – laut Dr. Anne Satir, Leiterin der Empa-Akademie, ebenfalls unterstützen. Die Weiterbildungsbrochure der ETH Zürich wurde vor kurzem allem Mitarbeitenden zugestellt. Der Kurs an der Empa sei speziell auf die Bedürfnisse von Forschungsinstitutionen zugeschnitten. Die Modularisierung in 2- und 3-Tagesblöcken und die Verteilung der 18 Kurstage über neun Monate ermögliche den Besuch neben dem "Tagesgeschäft". Und Lorenz Hurni bemerkt, dass für ihn beim Besuch des Empa-Seminars auch der Austausch mit anderen Kursteilnehmenden ausserhalb der ETH, wie zum Beispiel aus der Uni, dem ETH-Bereich, den Fachhochschulen oder der Verwaltung, bereichernd gewesen sei.

SCHWIERIGE SITUATION – WAS NUN?

"Wahr ist nicht, was A sagt, sondern, was B versteht." Oder: "Jeder Mensch, der Dir begegnet, ist entweder Dein Freund oder Dein Lehrer." – Diese Sätze der Leiterin zogen sich wie ein roter Faden durch einen weiteren, spannenden Kurs der Empa-Akademie im vergangenen Semester – "Positiver Umgang mit schwierigen ZeitgenossInnen". An diesem Kurs waren Personen aller Berufsgruppen gut aufgehoben. Im Hinblick auf die künftige Bedeutung der Qualifikationsgespräche im Rahmen des Neuen Lohnsystems wäre jedoch gerade jetzt ein speziell auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden abgestimmter Kurs unter dem gleichen Titel wünschenswert.

Vom Personalgespräch, das eine schwierige Situation heraufbeschwören könnte einmal abgesehen, lernte man am Empa-Kurs des letzten Semesters zum Beispiel nicht nur, welche Wirkung bestimmte Worte haben können. Man erkannte und analysierte auch die häufigsten Ursachen, die zu schwierigen Situationen führen können. Genannt wurden fehlende oder unklare Kommunikation, sprachlich bedingte Missverständnisse, Abhängigkeiten, Kritikunfähigkeit, Machtkämpfe, Angst vor Gesichtsverlust oder Empfindlichkeiten.

Jedem Kursteilnehmenden wurde – wegen der Kürze des Kurses leider sehr rudimentär – am Schluss nicht nur nahe gelegt, sein Gegenüber ernst zu nehmen. Ihm wurden Instrumente in die Hand gegeben, andere Sichtweisen zu verstehen, zu lernen, mit schwierigen Situationen fertig zu werden, konstruktiv und sachlich an ein Problem heranzugehen. Die Kursteilnehmenden hörten zum Beispiel von der Echo-Technik oder dem aktiven Zuhören, um Emotionen aufzufangen, von Transaktionsanalysen, um sich selbst und das Denken, Fühlen und Handeln seines Gegenübers besser zu verstehen. – Welch himmlischen Zeiten gingen wir entgegen, wenn alle ETH-Angehörigen diesen Kurs besuchen würden! (res)