



# Diskussion: Führung an der UZH

Konferenz für Institutsleitende, 20. September 2024

**Liebe Teilnehmende der Konferenz für Institutsleitende**

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Konferenz und für Ihre aktive Beteiligung an der Diskussion! Besonders gefreut haben mich die angeregten und produktiven Diskussionen an den Tischen anschliessend an den Input von Christian Schwarzenegger und mir.**

**Via (QR-Code-)Fragebogen erhielten wir Rückmeldungen von 19 Tischen (zu den Diskussionsthemen "Herausforderungen für Institutsleitende", "Wünsche nach Unterstützung"). Das ist ein erfreulich hoher Rücklauf. Die Ergebnisse sehen Sie unten: Die Rückmeldungen sind nach Inhalten kategorisiert (in Klammern hinter der Kategorie jeweils entsprechende wörtliche Zitate).**

**Die Ergebnisse sind aussagekräftig und dienen uns als belastbare Grundlage für die Planung der von mir an der Konferenz angekündigten beiden neuen Kursangebote ab dem Jahr 2025 (für Institutsleitende bzw. für Institutsleitende zusammen mit Geschäftsführungen). Vielleicht sind diese Ergebnisse für Sie auch bereits jetzt direkt institutsintern von Nutzen.**

**Noch einmal herzlichen Dank für Ihre Beteiligung! Für Rückfragen und weitere Anregungen stehe ich gern zur Verfügung.**

**Klaus Jonas**  
k.jonas@psychologie.uzh.ch

## Auswertung Herausforderungen für Institutsleitende

1. **Rollenverständnis Institutsleitende** (z.B. «Klare Strukturen und klare Aufgabenprofile sind zentral», «Problem, dass Institutsleitende(r) nach Amtszeit wieder ins Kollegium geht. Will im Amt nichts durchsetzen»)
2. **Onboarding/Übergabe** («Ein Onboarding auch in die administrativen Prozesse fehlt», «You get thrown in the deep end, sink or swim. Would be good to get an intro. People should be better prepared»)
3. **Zusammenarbeit Institutsleitende/Geschäftsführung** («Es braucht Klärung der Rollen und Aufgaben der Geschäftsführungen und Institutsleitung», «Eine gute Zusammenarbeit zwischen Institutsleitenden und Geschäftsführenden ist zentral»)
4. **Anreize, Führung zu übernehmen** («How can we incentivize being a director? Teaching relief (although some people like to teach and don't want to stop)», «Leadership jobs and duties are not always recognized, so people may not want to take them on. They should be recognized and rewarded more publicly»)
5. **Führung als Aufgabe** («Managementaufgaben werden eher als Pflicht empfunden, wo man aber sein Herzblut nicht hat (das wäre Forschung und Lehre)», «Viele Professor\*innen wollen keine Führung

übernehmen. Führung ist kein Teil von deren Rollenverständnis. Wenn jemand gar nicht will oder schlicht unfähig ist, kann es u.U. besser sein, wenn die Person nicht muss. Jedoch hat das auch sehr problematische Folgen»)

6. **Governance** («Neue Institutsrahmenverordnung wurde nicht gut kommuniziert. Gründe sind nicht klar für Änderung. Eine Lösung wäre, dass man sie prüft anhand von Case Studies, z.B. in Fällen von Problemen, die aufgetreten sind», «Fakultätsstrategie ist nicht klar. UZH-Strategie nicht klar»)
7. **Interner Widerstand** («Professoren, die Strukturen nicht akzeptieren und sich nicht führen lassen», «Stufen (Dienstweg) werden übergangen, es fehlen Sanktionsmassnahmen für Profs»)
8. **Konflikte** («Sollte ein Institutsleiter Weisungsbefugnis bei Konflikten haben?», «Institutsleitende/-r ist letzte Stelle bei Fragen und auftretenden Problemen in allen Bereichen des Instituts. Es handelt sich in der Regel um Probleme, die von den Lehrstühlen, Abteilungen oder Dienststellen nicht selbst gelöst werden konnten und entsprechend schwierig sind»)
9. **Ressourcen** («Budget ist bereits verplant auf Fakultätsebene. Fazit: Es braucht Transparenz, wenn es Überträge des Budgets gibt», «Kaum Spielraum bei Lohn»)
10. **Strukturelle Anliegen** («Med. Fakultät kennt zwei Anstellungen (klinisch und Forschung), die unterschiedlich dotiert sind, andere Pflichtenhefte und Karrierechancen haben», «Grösse der Institute begrenzen – ist aber natürlich auch mit Nachteilen verbunden»)
11. **Nachwuchsförderung und MA-Unterstützung** («Personalförderung erleichtern», «Motivation von Mitarbeitern, Freiräume schaffen für Mitarbeiter, Fehlende Perspektive von Mitarbeitern»)
12. **Verwaltung** («Zusammenspiel von Verwaltung und Akademie verbessern», «Entlastung von Bürokratie»)

## Auswertung gewünschte Unterstützung für Institutsleitende

1. **Onboarding für Institutsleitende** (z.B. «es braucht Einführung: Was ist meine Rolle als Institutsleiter?»)
2. **Mentoring** (z.B. «Zugang als neuer Institutsleitender zu einem erfahrenen Institutsleitenden, Mentoring»)
3. **Coaching** (z.B. «Coachingangebot für neue Institutsleitungen», «individuelles Coaching, da die Institute sehr unterschiedlich sind»)
4. **Peer-Coaching/Sounding** (z.B. «kleine interaktive Gruppen – Peer-to Peer-Coaching wäre besonders hilfreich, Führungsstammtische», «Sounding-Board für Institutsvorsteher», «Workshops, in denen offene Fragen besprochen werden mit Moderation», «interaktive Diskussionen/Austausch mit anderen Institutsleitungen»)
5. **Fortbildung in Führungsthemen** (z.B. «Weiterbildung, um Konflikte zu vermeiden», «CAS Führung verbindlich machen», «Führung für Nicht-Institutsleitende», «Fortbildung Motivation von Mitarbeitern», «Fortbildung Unternehmerische Führung in der Akademie», «Beratung zu HR»)
6. **Best Practice Beispiele** (z.B. «Best Practice-Beispiele aufzeigen – idealerweise von denen, die diese eingeführt und erprobt haben»)
7. **Stellenprofil** (z.B. «Stellenprofil Institutsleitung»)
8. **Beratung durch HR** (z.B. «regelmässige Workshops mit HR, an denen offene Fragen/Probleme besprochen werden»)
9. **Anlaufstelle(-n)** (z.B. «Ansprechpersonen für konkrete Anliegen/Probleme», «Mediationsstelle sollte bekannt sein», «eine Anlaufstelle bei Problemen, an die sich Institutsleitende wenden können (single point of entry), z.B. in der Leadership Academy»)
10. **Juristische Unterstützung** (z.B. «Juristische Rückendeckung»)
11. **Anreize** (z.B. «Managementaufgaben sollten nicht weniger gewichtet sein als Forschung und Lehre», «Lehrentlastung»)