



JULIA DANNATH
DORIS KELLER CREUS
JOËL MESOT



Development-Center für die Schulleitung der ETH Zürich

EIN INTERVIEW VON MAXIMILIAN BUYKEN

Während in der Privatwirtschaft entwicklungsorientierte Verfahren spätestens ab dem mittleren Management gängig sind und Top-Führungskräfte sie nutzen, um ihre eigene Entwicklung voranzutreiben, ist dies in Wissenschaftsbetrieben und insbesondere Hochschulleitungen noch die Ausnahme. An der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH Zürich) wurden im letzten Jahr für die Mitglieder der erweiterten Schulleitung – basierend auf neuen Sozial- und Leadership-Kompetenzen – Development-Center mit eingebautem 360°-Feedback und einem entwicklungsorientierten Workshop eingeführt. Das folgende Interview beleuchtet die Beweggründe und Konzeption sowie Erfahrungen und abgeleitete Empfehlungen.

1. Wozu wurden die Development-Center (DC) für die Schulleitung eingeführt? _____ 44
 2. Welche Gedanken waren leitend bei der Konzeption des Verfahrens – speziell für eine Hochschule? _____ 46
 3. Was – eventuell auch Überraschendes – habt ihr aus dem DC „mitgenommen“? _____ 47
 4. Welche Veränderungen, die sich auf das DC zurückführen lassen, beobachtet ihr bei euch selbst? Welche beim Schulleitungsteam als Ganzem? _____ 48
 5. Welchen Stellenwert wird dieses Verfahren auch in Zukunft für das Gremium der Schulleitung mit seiner immer mal wieder wechselnden Besetzung haben? _____ 50
 6. Warum sind solche Verfahren in der Wissenschaft und damit auch in Hochschulleitungen noch so selten? _____ 51
 7. Was würdet ihr Personalentwickler*innen an Hochschulen empfehlen, die sich dafür einsetzen wollen, ein solches Verfahren zu etablieren? _____ 53
- Weiterführende Literatur _____ 55

1. Wozu wurden die Development-Center (DC) für die Schulleitung eingeführt?

Mesot: Die Schulleitungs-Development-Center sind einer von mehreren Bausteinen in unserem Organisationsentwicklungsprojekt „rETHink“. Dessen Hauptziele sind, die Eigenverantwortung auf allen Stufen der Organisation zu fördern, ausgezeichnete Strukturen für die Betreuung und Personalführung zu etablieren sowie die strategische und operative Führung zu stärken. Zudem wollen wir mit „rETHink“ die Zusammenarbeit und die Werte pflegen und weiterentwickeln, die alle ETH-Angehörigen verbinden. Es geht also um Organisations-, Kultur-, und Führungsentwicklung in einem.

Im Rahmen des Projektes passten wir auch unsere Governance und – damit verbunden – gewisse Führungsstrukturen an. So werteten wir das Thema Personal auf, indem wir hierzu einen neuen, eigenen Schulleitungsbereich schufen. In diesen Bereich fallen typischerweise Aspekte wie Personal- und Lohnadministration, Beratung und Berufsbildung, aber eben auch die Mitarbeitenden- und Leadership-Entwicklung. Man muss bedenken, wir tragen Verantwortung für eine Hochschule, die einen hohen Stellenwert hat in der Schweiz. Entsprechend hoch sind auch die Erwartungen von Politik und Gesellschaft an die ETH.

» Die Teilnahme an einem Development-Center ist eine großartige Gelegenheit für eine Führungskraft, sich ihrer Stärken, Schwächen und ihres Potenzials bewusst zu werden. «

Julia Dannath

Als öffentlich finanzierte Hochschule war und ist die Raison d’Être der ETH Zürich, der Gesellschaft zu dienen. Das tönt jetzt vielleicht etwas pathetisch, aber es ist unsere Überzeugung, dass es die Wissenschaft braucht, um den Wohlstand auch in Zukunft zu sichern und den globalen Herausforderungen zu begegnen. Mit diesem Ziel vor Augen bilden wir die nächsten Generationen von jungen Ingenieur*innen und Wissenschaftler*innen aus. Dies bedeutet aber auch, dass wir uns auf Führungsebene bewegen und fit machen für die Zukunft. Warum sollten ausgerechnet diejenigen, die richtungsweisende Entscheidungen treffen – also wir – sich selbst herausnehmen aus dem Lernen und der Entwicklung?

Dannath: Genau so ist es. Die Teilnahme an einem Development-Center ist eine großartige Gelegenheit für eine Führungskraft, sich ihrer Stärken, Schwächen und ihres Potenzials bewusst zu werden. Egal, wie erfahren eine Führungskraft ist, es gibt immer noch genügend Möglichkeiten, sich zu verbessern. Es gibt ein berühmtes norddeutsches Sprichwort, das besagt: „Der Fisch stinkt vom Kopf“. Das bedeutet, dass Probleme oder Misserfolge in einer Organisation meist auf die Führungspersonen zurückgeführt werden können – aber umgekehrt natürlich auch Teile der Erfolge.

Wir wollten und wollen als Schulleitung mit gutem Beispiel vorangehen. Wir stehen für das vielbeschworene „lebenslange Lernen“ („Lifelong Learning“) ein, unter anderem in unserem Strategie- und Entwicklungsplan. Zudem arbeiten wir an einem „Lifelong Learning Hub“, an einer

multidimensionalen Entwicklungssystematik für verschiedenste Zielgruppen von den technischen und administrativen Mitarbeitenden über die Doktorierenden bis hin zu Professorinnen und Professoren. Für uns war es deshalb wichtig, das lebenslange Lernen als Einzelpersonen wie auch als Gremium authentisch vorzuleben. Konkret ging es uns darum, sowohl die individuelle Reflexion der einzelnen Schulleitungsmitglieder anzustoßen als auch den Zusammenhalt der Schulleitung als Team zu stärken.

Keller Creus: Ich würde das gern im Vergleich zu dem „Wozu“, das wir sonst erleben, in Beziehung setzen: Wir als Berater*innen der *xcg executive consulting group* führen regelmäßig Management-Audits mit Führungsteams von Geschäfts- oder Konzernleitungen von international börsennotierten Konzernen, familiengeführten Firmen bis Non-Profit-Organisationen durch. Ich benutze übrigens gern den Begriff des „Management-Audits“, um den Unterschied zu manch klassischem Development-Center hervorzuheben, nämlich die integrierte Nutzung eines ausführlichen 360°-Feedbacks sowie die Möglichkeit eines anschließenden Workshop-Prozesses.

Zudem arbeiten wir mit mehreren Universitäten und Fachhochschulen zusammen – mit letzteren fast ausschließlich im Rahmen von Auswahl-Assessments auf der ersten und zweiten Führungsstufe. Vor diesem Hintergrund waren für mich der Zeitpunkt und die Lernwilligkeit, mit der dieses Management-Audit geführt wurde, einzigartig. Was ich mit Zeitpunkt meine: In der Regel besteht bei Management-Audits, die wir durchführen, ein von außen kommender Zeitdruck, sei dies infolge eines Eigner- oder CEO-Wechsels oder nach einer größeren Zusammenführung.

Im Falle der ETH Zürich wurde das Management-Audit dagegen von euch beiden, Julia und Joël, initiiert, um jedem Schulleitungsmitglied inklusive der Generalsekretärin und dem Leiter der Hochschulkommunikation einen persönlichen Reflexions- und Entwicklungsprozess anzubieten.

Die ETH ist für uns als externe Berater*innen und meines Wissens grundsätzlich die erste Bildungsorganisation der Schweiz, die sich diesem intensiven Prozess gestellt hat – was sich positiv auf die Führung ausgewirkt hat und auswirkt. Alle Mitglieder der erweiterten Schulleitung haben sich diesem Prozess mit großer Lernwilligkeit gestellt, um maximal davon profitieren zu können. Selten mussten wir im Rahmen der einzuholenden 360°-Feedbacks aus der Organisation so wenig nachfassen, damit die schriftlichen Feedbacks zeitnah und gehaltvoll abgegeben wurden. Die Schulleitungsmitglieder bekamen ausführliche und differenzierte Feedbacks, d. h. es wurde gleichermaßen wertschätzend gelobt wie auch konkrete, durchaus kritische Anregungen abgegeben.

» Im Falle der ETH Zürich wurde das Management-Audit (...) initiiert, um jedem Schulleitungsmitglied inklusive der Generalsekretärin und dem Leiter der Hochschulkommunikation einen persönlichen Reflexions- und Entwicklungsprozess anzubieten. «

Doris Keller Creus

2. Welche Gedanken waren leitend bei der Konzeption des Verfahrens – speziell für eine Hochschule?

Dannath: Ein Eckpfeiler der Konzeption stellten unsere Sozial- und Leadership-Kompetenzen dar: Verantwortungsbewusst handeln, Innovation antreiben, Brücken bauen, Wohlbefinden fördern, Inklusion leben, Menschen befähigen. Diese finalisierten wir gerade, als wir die Development-Center entwickelten. Deshalb wollten wir unbedingt die Chance nutzen, das Verfahren darauf aufzubauen und die Kompetenzen direkt auf Ebene der Schulleitung zu entwickeln und zu stärken. Die Kompetenzen wiederum wurden von mehreren Quellen beeinflusst: der Vision, Mission und Strategie der ETH, ihren Werten, Forschung zu verschiedenen Führungsansätzen sowie globalen Trends, die Hochschulen beeinflussen werden (Mesot, 2020). Angesichts dieser und anderer strategischer Herausforderungen der Hochschule und der an ihr tätigen Menschen fragten wir uns: „Welche Kompetenzen braucht es – nicht nur jetzt, sondern insbesondere für die Zukunft?“

Ein weiterer leitender Gedanke war, dass das Verfahren eine Reflexionsfläche für die Schulleitungsmitglieder bieten sollte, um ihr Wirkungsbewusstsein als Führungskraft ihres eigenen Schulleitungsbereichs zu hinterfragen und zu steigern. Das geht über das inhaltliche Repräsentieren eines Themas hinaus. Zudem sind wir alle nicht ausschließlich Repräsentantinnen und Repräsentanten eines jeweiligen Silos, sondern wir führen diese Hochschule gemeinsam. Wenn wir das ernst nehmen wollen, müssen wir in der Lage sein, die Belange, Bedürfnisse und Entwicklungsrichtungen der anderen Bereiche zu sehen, mitzutragen und zu vertreten. Das bedeutet zum Beispiel, füreinander einzustehen und mit einer Stimme zu sprechen. Diese Vorstellung war zuvor noch schwach ausgeprägt, aber unter anderem durch das Development-Center haben wir die entsprechende Entwicklung angestoßen.

» Ein Eckpfeiler der Konzeption stellten unsere Sozial- und Leadership-Kompetenzen dar: Verantwortungsbewusst handeln, Innovation antreiben, Brücken bauen, Wohlbefinden fördern, Inklusion leben, Menschen befähigen. «

Julia Dannath

Keller Creus: Es war in der Tat eine einmalige Chance, euer neues Kompetenzmodell direkt einem „Stresstest“ zu unterziehen. Um möglichst viele Perspektiven einzubeziehen – du sprachst von dieser „Reflexionsfläche“ – integrierten wir schriftliche 360°-Feedbacks in das Verfahren.

Siebenundvierzig Personen haben in Summe einhundert-sieben Fragebögen beantwortet (einige also mehrfach für unterschiedliche Schulleitungsmitglieder). Umgekehrt heißt das: Die 9 Personen haben im Schnitt Feedback von 12 Personen aus ihrem Umfeld erhalten. Der Feedback-Fragebogen war an den neuen Sozial- und Leadership-Kompetenzen ausgerichtet und enthielt zudem andere Fragestellungen und die Möglichkeit für qualitative, freie Anmerkungen.

Mesot: Zudem hatten wir bei der Konzeption das spezifische Selbstverständnis der ETH zu berücksichtigen. Wir haben hier eine sehr demokratische Kultur, die stark von den Gedanken der Mitwirkung und

der gelebten Autonomie geprägt ist. Gleichzeitig ist die ETH als ein Präsidialsystem angelegt und die Wissenschaft ist von gewissen Hierarchien geprägt. Diese Ambivalenz in der Führung in Einklang zu bringen und dabei noch andere Komplexitäten wie unsere Interaktionen mit der Politik zu berücksichtigen, ist herausfordernd, und das wollten wir ebenfalls abbilden. Es brauchte beispielsweise eine entsprechend komplexe, unserer Realität nahekommende Fallstudie.

Keller Creus: Gut, dass du das ansprichst. Auch für uns war es zentral, das Verfahren maßgeschneidert und für euch relevant zu gestalten. Ein Beispiel, an das ihr euch vielleicht noch erinnert: Im Rahmen des Tagesprogramms hattet ihr die Aufgabe, eine Videobotschaft zu verfassen, die ihr Zielpublikum – in diesem Falle die Professor*innen – über das Ziel sowie den Sinn und Zweck eures Organisationsentwicklungsprojekts „rETHink“ informieren sollte. Wir haben also direkt noch die Digitalisierung und moderne Kommunikationsformen einbezogen.

Dannath: Das ist ein zentraler Aspekt: Eine solche Passung des Verfahrens zu den Anforderungen ist sowohl wichtig, um überhaupt eine ausreichend valide Diagnostik liefern zu können, als auch für die Akzeptanz des Verfahrens. Ein solches Verfahren darf auf keinen Fall als „Hokuspokus“ wahrgenommen werden.

3. Was – eventuell auch Überraschendes – habt ihr aus dem DC „mitgenommen“?

Mesot: Ich stellte fest: Es gibt einen Unterschied zwischen professoraler und „managerialer“ Erfolgskompetenz. Das hat viel mit dem Thema Delegation und einer möglichen Kontrollneigung zu tun. Wissenschaftler*innen tendieren eventuell stärker dazu, die Dinge im Detail zu durchdenken und jeden Punkt verstehen zu wollen. Warum? Nun, in der Forschung ist das einer der Erfolgsfaktoren, Probleme bis ins kleinste Detail zu zerlegen, zu verstehen und von da aus auf Lösungssuche zu gehen.

Im Management einer Organisation ist die Vielfalt der Aufgaben hingegen nur dann zu bewältigen, wenn ich loslassen, Dinge delegieren und in die Verantwortung anderer geben kann. Damit man mich nicht missversteht, das müssen und machen Professor*innen natürlich auch, aber die Notwendigkeit bzw. Ausprägtheit dieser Kompetenz ist im Management meines Erachtens höher. Es geht darum, die richtige Balance zu finden: Wie tief durchdringe ich Themen, wann gebe ich ab?

Lernen bedeutet auch, etwas über sich zu lernen. Als Wissenschaftler*innen sind wir sehr intrinsisch motiviert, Wissen in unseren Forschungsgebieten aufzubauen. Durch diesen Prozess wurde – auch bei mir – die Lust geweckt, etwas über mich selbst, die anderen und die eigene Wirkung auf andere zu erfahren.

Dannath: Ich fand spannend, dass es auch viele Kleinigkeiten zu entdecken gab: Zum Beispiel, dass wir einander öfter ausreden lassen sollten und den Raum öffnen für den Diskurs in unseren Schulleitungssitzungen. Oder Aspekte wie, dass wir einander und andere mehr loben und ihnen Anerkennung schenken könnten sowie dass wir uns untereinander expliziter ermutigen und bestärken könnten.

Solche kleinen bis mittelgroßen Dinge addieren sich auf und ergeben in der Summe einen viel hochwertigeren Umgang miteinander. Und was nicht zu verachten war: Nicht nur das, was noch fehlte oder zu gering ausgeprägt war, hatte Platz, sondern es war besonders schön zu sehen und zu lesen, welche Kompetenzen die anderen haben, was wir alles bereits sehr gut machen. Das war „Futter für die Seele“.

Keller Creus: Das hat mich im Vergleich zu anderen Organisationen tatsächlich überrascht – diese extreme Neidlosigkeit. Ihr wart einfach stolz, wenn jemand gut war!

4. Welche Veränderungen, die sich auf das DC zurückführen lassen, beobachtet ihr bei euch selbst? Welche beim Schulleitungsteam als Ganzem?

Dannath: Ich erlebe bei uns inzwischen einen transparenteren Umgang miteinander und ein höheres Level an Leichtigkeit, was Feedback und den Umgang mit den eigenen blinden Flecken angeht. Dadurch, dass wir über sie gelesen und sie auch miteinander geteilt haben, sind sie „besprechbar“ – sie liegen auf dem Tisch. Das erlaubt uns einen ganz anderen Umgang mit unseren Ecken und Kanten und einen Prozess des gemeinsamen Lernens.

Die Ergebnisberichte teilten wir nicht vollständig miteinander, aber es gab einen Workshop – Doris, du hattest es vorhin angesprochen –, bei

denen alle den anderen die zentralen Erkenntnisse aus ihrem jeweiligen Bericht vorstellten.

Mesot: Das ist tatsächlich nicht zu unterschätzen, denn es brauchte zu Beginn eine gewisse Überwindung, sich zu exponieren.

Dannath: Absolut. Während in der Wirtschaft spätestens ab dem mittleren Management Dinge wie Feedback-Gespräche und andere entwicklungsorientierte Verfahren gang und gäbe sind, wird Feedback in der akademischen Welt noch hauptsächlich als ein Herausfordern, Hinterfragen, Kommentieren oder auch Loben akademischer Leistung verstanden.

Management- und Leadership-Entwicklung sind noch nicht besonders stark etablierte Mechanismen in der Ausbildung akademischer Führungskräfte. Der Fairness halber muss man aber sagen, dass das Thema des Exponierens auch in der Privatwirtschaft ein herausforderndes ist.

Mesot: Na, dann haben wir ja nochmal Glück. Spaß beiseite: Wichtig sind mir auch die Änderungen, die wir nicht einfach festgestellt, sondern aktiv eingeführt haben. Ein Beispiel ist unser Buddy-System: Jedes Schulleitungsmitglied wählte eine andere Person, mit der man sich unmittelbar Feedback geben, aber auch frei über Themen diskutieren kann, mit denen man gerade hadert, bei denen es nicht so gut funktioniert, bei denen man Fragen hat.

Dannath: Das habe ich auch als wertvollen Schritt erlebt. In der Fachsprache würde man sagen, wir haben ein „Peer Coaching“ eingeführt. So können wir Themen auf Augenhöhe und vertraulich besprechen, die sowohl im eigenen Bereich liegen können als auch im Gremium selbst.

Du erinnerst dich vielleicht daran, dass eine Person aus der Runde nicht zufrieden war mit der Art der Sitzungsleitung einer anderen Person. Auch hier: Uns ist es gelungen, das Thema „auf den Tisch zu legen“ und besprechbar zu machen. Ich erlebe das alles als enorm vertrauensstiftend und – nicht zu unterschätzen – als entlastend. Ich fühle mich einfach viel weniger als Einzelkämpferin.

Mesot: Das geht mir ähnlich. Deshalb bin ich über unsere anderen Änderungen froh: Wir werden die Teamentwicklung ab sofort zu einem festen Bestandteil in unseren zwei großen jährlichen Retreats machen.

Zudem geht es mir sehr gut mit der Entscheidung, dass die Sitzungsleitung nun jedes Mal von einer anderen Person übernommen wird. Das mag nach einer Kleinigkeit aussehen – du hattest diese Kleinigkeiten ja vorhin auch angesprochen, Julia –, aber es fördert bereits jetzt sichtbar das Verantwortungsgefühl der Einzelnen für das Gesamte.

Dannath: Da gebe ich dir absolut recht. Diese „Kleinigkeit“ hat schon jetzt dazu geführt, dass ich mich stärker „auskunftsfähig“ für die Gesamtschule fühle; ich fühle mich nicht mehr unwohl damit, zu Themen außerhalb meines Kompetenzbereichs angesprochen zu werden, weil ich die Gedanken, Sorgen und Themen der anderen nachvollziehen kann.

Mesot: Es hat sich wirklich ein starkes Wir-Gefühl entwickelt. Ich bemerke zum Beispiel, dass die anderen sich mitverantwortlich fühlen, wenn eine*r von uns angegriffen wird. Wir fühlen uns mitverantwortlich, wir stehen mehr füreinander ein. Bei diesem „vom Nebeneinander zum Füreinander“ ist zwar noch Luft nach oben, aber der Unterschied ist merklich.

Dannath: Man möchte fast meinen, du wärst der Psychologe und nicht ich (lacht).

Mesot: Ja, vielleicht entdecke ich eine neue Leidenschaft – aber im Ernst, das hat spürbare Auswirkungen für mich als Präsidenten: Wenn wir möglichst wenig Friktion innerhalb des eigenen Managements haben, ist es leichter, gemeinsam getragene Entscheidungen durchzukriegen und unsere Anliegen zu kommunizieren. Man merkt, ob alle zusammenstehen oder ob der Präsident vorne steht und alle anderen sich wegdrehen – im übertragenen Sinne gesprochen.

» Es hat sich wirklich ein starkes
Wir-Gefühl entwickelt. «

Joël Mesot

Dannath: Und am Ende ist es ganz simpel: Es macht auch einfach mehr Spaß! Wenn man sich besser kennt und das Visier hochklappen kann, muss man nicht mehr so viel Energie darauf verwenden, sich zu verstecken und zu verbiegen. Einmal ganz davon abgesehen, dass das schlicht anstrengend und nicht besonders freudvoll ist, wissen wir, dass dieses „Surface Acting“ unter anderem schlecht für die mentale Gesundheit ist (im Speziellen: emotionale Erschöpfung; Grandey, 2003; Ozcelik, 2013). Das heißt, offener miteinander umgehen zu können, steigert die Lebensqualität – im Gremium und auch ganz persönlich!

5. Welchen Stellenwert wird dieses Verfahren auch in Zukunft für das Gremium der Schulleitung mit seiner immer mal wieder wechselnden Besetzung haben?

Mesot: Wir werden das Verfahren auf jeden Fall weiter nutzen, unter anderem beim Onboarding neuer Kolleginnen und Kollegen in der Schulleitung. Die Veränderungen im Umgang miteinander sind kein Selbstläufer oder etwas, das sich ein für alle Mal einstellt. Wenn wir nicht permanent daran arbeiten, übernehmen die „Fliehkräfte“. Das bedeutet: Wenn die Besetzung eines solchen Gremiums von Zeit zu Zeit wechselt,

sollte es einen stabilen Kern geben, den wir kultivieren – etwas Beständiges, das nicht an einzelnen Personen hängt. Ansonsten haben wir es deutlich schwerer, unsere Arbeit effektiv zu gestalten, weil es immer wieder Reibungsverluste gibt.

Dannath: Genau, deshalb können wir uns auch in der mittleren Zukunft einen „Pit Stop“ in unserer jeweils eigenen „Learning Journey“ vorstellen: „Wie sieht es aus, wo stehe ich jetzt?“, „Wie habe ich mich entwickelt?“, „Was habe ich aus den damaligen Erkenntnissen gemacht?“ Aber mehr noch, es geht es nicht nur um die Entwicklung (Development-Center), sondern auch um die Personalauswahl. Deshalb nutzen wir das Verfahren inzwischen auch als Assessment-Center, wenn wir externe Kandidat*innen rekrutieren, und dann – nach erfolgreicher Stellenbesetzung – für das Onboarding.

Denn eins dürfen wir nicht vergessen: Unsere Schulleitungsmitglieder sind für große Bereiche verantwortlich und führen – indirekt – viele Menschen. Bekanntlich wirkt sich gute Führung auf die Gesundheit, das Wohlbefinden, die Leistung und die Bereitschaft der Mitarbeitenden aus, sich für die Arbeitgeberin, also in unserem Fall für unsere Hochschule, zu engagieren. Wir können es uns nicht leisten, das Potenzial zu vernachlässigen, das durch Investitionen in die Sozial- und Leadership-Kompetenzen unserer Top-Führungskräfte gehoben werden kann.

6. Warum sind solche Verfahren in der Wissenschaft und damit auch in Hochschulleitungen noch so selten?

Dannath: Stimmt, soweit wir wissen, ist es (noch) eher ungewöhnlich, solche Development-Center in einem akademischen Umfeld durchzuführen. In der Privatwirtschaft werden sie vergleichsweise häufig eingesetzt, um Führungskräften zu helfen, ihr Bestmögliches zu erreichen. Bislang fußen Gratifikation und Beförderungsmechanismen in der Wissenschaft vor allem auf akademischen Meriten – das ist die „Standardwährung“.

Die Themen „Führung“ und „Personalentwicklung“ – also zumindest abseits fachlicher Kompetenzen – stehen noch nicht im Vordergrund. Sie sind aber sanft im Kommen. Nach und nach mehrt sich die Erkenntnis, dass die Entwicklung von Führungskompetenzen an Hochschulen auch

von großem Nutzen für den globalen Erfolg der jeweiligen Institution sein kann.

Keller Creus: Ich kann das aus der Außenperspektive bestätigen. Bei einem Managementteam, einer Geschäftsleitung in der Privatwirtschaft erlebe ich im Führungsteam einen selbstverständlicheren Führungsanspruch und ein einheitlicheres Führungsverständnis als oberstes Führungsgremium. Die Führungsstrukturen z. B. einer ETH oder an Universitäten, wo Professor*innen bis zur Pension berufen werden, sind hingegen einzigartig.

Fragen wie „Was legitimiert zur Führung in so einem Konstrukt?“, wie du – Julia – sie stelltest, „Sind es demonstrierte Führungskompetenzen oder ist es der wissenschaftliche ‚Track Record‘?“, „Welche Werte vertreten wir?“ werden in der Regel weniger gestellt. Auch Kompetenzen im Eingreifen, im umfassend Delegieren, oder auch im Konfliktmanagement sind in der Regel weniger vorhanden. Die entscheidende Frage ist: „Wie lange kann man in der akademischen Welt noch erfolgreich sein, wenn man das nicht differenziert?“

Mesot: Ich denke auch, dass die akademische Welt nicht daran vorbeikommen wird, ebenfalls vermehrt auf Führungskräfte-Entwicklung zu setzen. Vielleicht hat es in der Vergangenheit gereicht, eine Hochschule einfach zu *managen* – und selbst das hat „man“ als Professor*in ja nicht unbedingt gelernt. Jetzt muss sie jedenfalls *geführt* werden (Anmerkung: im Sinne von Leadership). Diese Entwicklung ist sicher auch vor dem Hintergrund zunehmender Komplexität in der Führung einer Hochschule zu sehen. Positionen in der Hochschulleitung sind zum Teil kaum noch zu besetzen, weil sich das – salopp gesagt – niemand antun will.

Eventuell wird es da als zusätzliche Belastung erlebt, sich auch noch mit der eigenen Entwicklung zu beschäftigen. Paradoxerweise wären genau die Dinge, die ein solcher Entwicklungsprozess mit sich bringen kann – wir hatten vorhin darüber gesprochen – jene, die eine solche Tätigkeit nicht nur „ertragbar“, sondern sogar freudvoll machen könnten. Ein Beispiel wäre weniger Einzelkämpfertum und dafür mehr Teamgeist.

Dannath: Spannend. Aus dem, was du sagst, höre ich verschiedene Motivationen heraus, sich auf ein solches Verfahren einzulassen, zum Beispiel „pain“ und „pleasure“. Fehlt noch „purpose“, aber das hatten wir bereits angesprochen: unsere Mission und Vision.

Erstaunlich ist, dass vielfach der Schmerz, der „pain“ klar wahrgenommen wird, aber trotzdem noch ein Widerstand gegen solche Verfahren besteht. Da könnte ich jetzt mal provozierend sagen: Entweder ist der Schmerz noch nicht groß genug oder die Hochschulwelt hat diese Themen wirklich immer noch nicht genug „auf dem Schirm“.

7. Was würdet ihr Personalentwickler*innen an Hochschulen empfehlen, die sich dafür einsetzen wollen, ein solches Verfahren zu etablieren?

Mesot: In einem Wort: Mut! Den brauchen nicht nur die Personalentwickler*innen, die ein vielleicht noch nicht so gängiges Verfahren vorschlagen, sondern natürlich auch alle Beteiligten. Wenn es ihnen gelingt, die Neugierde der Mitglieder der Hochschulleitung zu wecken, haben Sie schon „den Fuß in der Tür“. Denn Mut bedeutet letztlich nichts anderes, als die Chance auf positive Veränderungen höher zu gewichten als die Angst vor dem Risiko des Scheiterns.

In der Wissenschaft haben wir an sich die besten Voraussetzungen dafür. Appellieren Sie an den Forschungsgeist, die Lust am Experimentieren! In unserer fachlichen Arbeit ist das doch genau der Weg des Fortschritts, warum dann nicht auch im Überfachlichen? Und in meiner Rolle als Präsident würde ich noch hinzufügen: Die Personalentwickler*innen benötigen unbedingt den Rückhalt der Mitglieder der Hochschulleitung. Ein Development-Center wie das, das wir gemacht haben, ist intensiv und man braucht die Bereitschaft der Teilnehmenden, sich offen und bereitwillig darauf einzulassen.

Dannath: Ich möchte das unbedingt unterstreichen. Wenn die Leitung einer Hochschule mit gutem Beispiel vorangeht, kann das sehr kulturprägend wirken. Ob uns das bewusst ist oder nicht: Es sind ständig Augen auf uns gerichtet und sowohl unser Tun als auch unser Nicht-Tun(!) prägen das, was in unseren Organisationen und Institutionen als angemessen oder erwünscht gilt. Personalentwickler*innen können das betonen, um die Relevanz eines solchen Verfahrens zu verdeutlichen.

Über das „Ob“ hinaus halte ich das „Was“ für zentral: Es braucht eine klare Vorstellung davon, welche Kompetenzen für die Rolle eines Schulleitungsmitglieds relevant sind, damit Klarheit darüber besteht, was zu bewerten und zu entwickeln ist.

Das ist ja an sich nichts Neues, wenn es um die Konzeption eines diagnostisch relevanten Verfahrens wie eines Assessment- oder Development-Centers geht. Aber gerade in diesem Fall wirft es die Frage auf: Haben wir uns schon einmal explizit damit beschäftigt, was eigentlich eine Hochschulleitung erfolgreich macht? Die wissenschaftliche Expertise ist es, wie vorher erwähnt, garantiert nicht allein.

Eine weitere Empfehlung ist, das Ganze nicht als „One Hit Wonder“ anzusehen, sondern als Prozess – sowohl auf der individuellen Ebene als auch auf der institutionellen. Nur mit der nötigen Ausdauer kann sich auch die ganze Wirkung entfalten.

Mesot: Und diese Wirkung braucht es – oder wenn ich mal nur von uns, von der ETH, spreche: Die brauchen wir. Ich habe zu Beginn von den

großen Erwartungen gesprochen, die an die Hochschule herangetragen werden. Die ETH Zürich ist eine der besten technischen Hochschulen der Welt; wir stehen in einem globalen Wettbewerb um die besten Köpfe. Die Situation ist für andere europäische Hochschulen eine ähnliche.

Wir müssen somit auch auf Führungsebene kompetitiv bleiben, was bedeutet, dem Thema Leadership und persönliche Entwicklung diejenige Bedeutung zuzugestehen, die es heute verdient. Und das geht eben nicht, ohne immer wieder an uns zu arbeiten, uns in Frage zu stellen und weiterzuentwickeln. Andere tun das auch oder werden es vermehrt tun. Die Frage von Personalentwickler*innen an ihre Hochschulleitung könnte daher lauten: „Könnt ihr es euch eigentlich noch leisten, das nicht auf die gleiche Weise zu tun?“

Dannath: Das illustriert übrigens auch eines gut: Wenn Personalentwickler*innen solche Fragen stellen und ihre Hochschulleitung „challengen“ wollen, ist es hilfreich, wenn sie als Partner*innen auf Augenhöhe wahrgenommen werden. Wie ist ihre Beziehung zur Hochschulleitung? Zeigen sie, dass sie Personalentwicklung als Mittel zur Erreichung der strategischen Ziele der Hochschule sehen? Denken sie in den großen Zusammenhängen und nicht nur im operativen Tagesgeschäft von Kursen und Kursadministration?

Wenn Personalentwickler*innen das Vertrauen der Hochschulleitung genießen, wird es ihnen deutlich leichter fallen, sie für ein solches Verfahren zu begeistern. Das gilt darüber hinaus sogar für die ganze Hochschule, zum Beispiel für die Professor*innen, denn auch sie haben über gutes wie auch schlechtes Leadership einen enormen Einfluss.

Apropos, das darf auf keinen Fall vergessen werden: Das Thema „Partner*innen auf Augenhöhe“ gilt gleichermaßen für die Dienstleistenden, die für das Verfahren herangezogen werden, wie z. B. Beratungsunternehmen. Wir haben bei der Auswahl darauf geachtet, dass das Unternehmen Erfahrungen mit derartigen Verfahren im Topmanagement hat. Das geht soweit, dass die entsprechenden Berater*innen bzw. Assessor*innen eine gewisse Seniorität im Umgang mit den Hochschulleitungsmitgliedern ausstrahlen müssen. In unserem Fall konnten wir sogar eine Firma finden, die bereits im Hochschulwesen unterwegs war – ein nicht zu unterschätzender Vorteil.

Denn die Dienstleistenden müssen unbedingt darauf achten, Materialien wie Fallstudien nicht einfach nur leicht von jenen aus der Privatwirtschaft abzuwandeln, sondern genau an die Herausforderungen und Anforderungen einer Hochschule und einer Hochschulleitung anzupassen. Sie müssen verstehen, was das Management und das Leadership einer Hochschule anders macht als in einem Unternehmen der Privatwirtschaft.

Wenn man solche Partner*innen für sein Vorhaben findet, ist es wahrscheinlicher, dass das Verfahren ernst genommen und als relevant angesehen wird – und es auch ist!

Weiterführende Literatur

- [1] **Grandey, A. A. (2003):** When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. In: *Academy of Management Journal*, 46, S. 86–96.
- [2] **Mesot, J. (2020):** Traditional universities: challenges and opportunities. In: Weber, L.; van der Zwaan, B. (Eds.): *The University at the Crossroads to a Sustainable Future*. Association Glion Colloquium, S. 191–202.
- [3] **Ozcelik, H. (2013):** An empirical analysis of surface acting in intra-organizational relationships. In: *Journal of Organizational Behavior*, 34, S. 291–309.

Autor*innen



Dr. **Julia Dannath** ist seit November 2020 Vizepräsidentin für Personalentwicklung und Leadership an der ETH Zürich. Sie ist promovierte Psychologin und hat vor ihrer Tätigkeit an der ETH, zuletzt als CEO eines Beratungsunternehmens, über viele Jahre international agierende Organisationen im Bereich Personal- sowie Führungs- und Unternehmenskulturentwicklung unterstützt. Ihre Leidenschaft gilt den Themen Führung, Entwicklung, Organisationskultur und Vielfalt. Sie setzt sich dafür ein, Lösungen zu finden, die menschenorientiert sind und damit sinnvolle und nachhaltige Veränderungen für die Mitarbeitenden und Organisationen vorantreiben. Julia Dannath ist Verwaltungsrätin im von ihr mit gegründeten Beratungsunternehmen Alsia & Partners AG und amtiert in verschiedenen Verwaltungs- und Aufsichtsräten mit Schwerpunkt Gesundheitswesen. | Foto: © ETH Zürich / Markus Bertschi

Doris Keller Creus hat 2001 zusammen mit zwei Geschäftspartnern *xcg executive consulting group* gegründet. *xcg* ist eine führende Schweizer Managementberatung für die Evaluation und die Entwicklung von Top-Führungskräften. Zusammen mit ihrem 20-köpfigen Team evaluiert sie pro Jahr mehr als 400 Top-Führungskräfte aus dem In- und Ausland. Zuvor war sie bereits viele Jahre in der internationalen Unternehmensberatung und in der empirischen Sozialforschung tätig. Ihre Kindheit und Jugend verbrachte sie auf drei Kontinenten bevor sie an der Universität in Bern Arbeits- und Organisationspsychologie studierte. Seit einigen Jahren ist sie zudem Beirätin am Center of Human Resource Management der Universität Luzern. Vor über 10 Jahren war sie Gründungs- und danach langjähriges Vorstandsmitglied von Swiss Assessment. | Foto: privat

Prof. Dr. **Joël Mesot** studierte Physik an der ETH Zürich, wo er 1992 mit einer Arbeit über Hochtemperatursupraleiter promovierte. Den größten Teil seiner Forschung über Quantenmaterialien führte er am Paul Scherrer Institut (PSI) in der Schweiz durch. Er forschte zudem in Frankreich (Institut Laue-Langevin) und in den USA (Argonne National Laboratory). Zwischen 2008 und 2018 war er der Direktor des PSI. Seit 2019 ist er Präsident der ETH Zürich, die sich in Rankings regelmässig unter den weltbesten Universitäten positioniert. Mesot hat in seinen verschiedenen Führungspositionen mehrere Veränderungsprozesse in Organisationen mitverantwortet. Er ist Mitglied von nationalen und internationalen Beiräten, darunter der Stiftungsrat des Schweizerischen Innovationsparks und das Governing Board CREATE (Singapur). | Foto: © ETH Zürich / Markus Bertschi