

**Beratung Professorinnen und Professoren**ETH Zürich  
OCT/Binzmühlestrasse 130  
8092 Zürich<https://ethz.ch/en/the-eth-zurich/working-teaching-and-research/faculty.html>

# Leitfaden zur Leadership-Entwicklung der Assistentzprofessorinnen und Assistentzprofessoren an der ETH Zürich

## 1. Grundsätze und Ziele

### 1.1. Grundsätze

Alle Assistentzprofessorinnen und -professoren mit und ohne Tenure Track an der ETH Zürich werden gleichermassen in der Entwicklung ihrer Führungspersönlichkeit unterstützt. Dazu steht ihnen unter anderem eine Fachperson aus der Abteilung Beratung Professorinnen und Professoren zur Verfügung. Mit diesem Leitfaden werden die wesentlichen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Beziehungsgestaltung zwischen der Assistentzprofessorin bzw. dem Assistentzprofessor und der Fachperson aus der Abteilung Beratung Professorinnen und Professoren definiert.

Alle im Rahmen der Leadership-Unterstützung besprochenen Inhalte sowie erstellten Berichte werden vertraulich behandelt.

### 1.2. Ziele der Leadership-Begleitung

Die Begleitung dient der ergänzenden Unterstützung der Assistentzprofessorinnen und -professoren in ihrer Leadership-Entwicklung. Im Rahmen der Begleitung sollen:

- Entwicklungspotenziale in Bezug auf die für Leadership relevanten Kompetenzen identifiziert werden (Leadership-Potenzial-Interview)
- Massnahmen und Empfehlungen für die Assistentzprofessur-Phase erarbeitet und umgesetzt werden (Entwicklungsplan)
- in regelmässigen Abständen Entwicklungsgespräche stattfinden, um die aktuelle Situation zu reflektieren und Entwicklungsschritte zu definieren

- konkrete Unterstützung bei aktuellen Leadership-Themen angeboten und bei Bedarf die Assistenzprofessorinnen und -professoren an die relevanten ETH-internen Stellen vermittelt werden.

Die Begleitung zielt nicht auf fachlich-inhaltliche Fragestellungen ab und ersetzt nicht das Mentoring. Sie ist ein Entwicklungsangebot und ergänzt Leadership- und/oder Persönlichkeits-Trainings, Organisations- und Teamentwicklungen oder Coachings.

Die Beratung ist als niederschwelliges Angebot zu verstehen, individuelle Leadership-Themen mit einer Fachperson zu reflektieren und Lösungsoptionen zu eruieren.

## **2. Aufgaben und Rollenbeschreibung**

### **2.1. Aufgaben der Assistenzprofessorin bzw. des Assistenzprofessors**

Die Assistenzprofessorin bzw. der Assistenzprofessor setzt sich mit der eigenen Führungsrolle auseinander und ist verantwortlich für ihre bzw. seine Leadership-Entwicklung.

Zu den spezifischen Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Assistenzprofessorin bzw. des Assistenzprofessors zählen:

- Einbringen von Themen und Fragestellungen in die Entwicklungsgespräche
- Erarbeitung und Umsetzung von Lösungen zu den besprochenen Themen und Fragestellungen
- Reflexion der eigenen Führungsrolle
- Einholen von strukturiertem Feedback aus der Forschungsgruppe sowie allenfalls von anderen Personen (z. B. Kolleginnen und Kollegen, HR-Partner) und Selbsteinschätzung zur Führung als Vorbereitung auf Development Talk III (s. u).

### **2.2. Aufgaben der Fachperson Beratung Professorinnen und Professoren**

Die Aufgabe der Fachperson Beratung Professorinnen und Professoren ist es, die Selbstwahrnehmung und Reflexion der Assistenzprofessorin bzw. des Assistenzprofessors zu stärken und den Assistenzprofessor bzw. die Assistenzprofessorin beratend zu unterstützen. Bei Fragestellungen, die über eine Sparringpartnerschaft oder Beratung hinausgehen, wird an die jeweiligen Fachpersonen aus den Bereichen des Vizepräsidiums für Personalentwicklung und Leadership (z. B. Abteilung Development und Leadership, Abteilung HR Beratung, Abteilung Diversity und Kooperation) verwiesen.

Zu den spezifischen Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Fachperson Beratung Professorinnen und Professoren zählen:

- frühzeitige Kontaktaufnahme mit der Assistenzprofessorin bzw. dem Assistenzprofessor
- Durchführung des Leadership-Potenzial-Interviews gemeinsam mit einer zweiten Fachexpertin bzw. einem zweiten Fachexperten aus der Abteilung Beratung Professorinnen

und Professoren oder aus dem Stab der Vizepräsidentin bzw. des Vizepräsidenten für Personalentwicklung und Leadership (Stab VPPL)

- Initiierung und Führung der Entwicklungsgespräche (Development Talks I bis III)
- Reflexion, Beratung und Einnehmen der Rolle eines Sparringpartners bzw. einer Sparringpartnerin für Themen rund um Leadership
- bei Bedarf Vermittlung zu Fachpersonen aus anderen Abteilungen, die vertieft in der jeweiligen individuellen Fragestellung unterstützen können.

### **3. Ablauf der Begleitung**

Der folgende Ablauf beschreibt die vorgesehenen Treffen zwischen der Assistenzprofessorin bzw. dem Assistenzprofessor und der Fachperson aus der Abteilung Beratung Professorinnen und Professoren. Die Zeitpunkte, zu denen diese Treffen stattfinden sollen, können flexibel an die Bedürfnisse der Assistenzprofessorin bzw. des Assistenzprofessors angepasst werden. Selbstverständlich können jederzeit zusätzliche Besprechungen stattfinden.

#### **3.1. Leadership-Potenzial-Interview**

Als erstes Treffen findet, in der Regel einige Monate nach Antritt der Professur, ein Leadership-Potenzial-Interview statt.

Das Leadership-Potenzial-Interview wird von der zuständigen Fachperson aus der Abteilung Beratung Professorinnen und Professoren gemeinsam mit einer zweiten Fachexpertin bzw. einem zweiten Fachexperten aus der Abteilung Beratung Professorinnen und Professoren oder dem Stab VPPL geführt. Es dient dazu, Stärken und mögliche Entwicklungsfelder mit der Assistenzprofessorin bzw. dem Assistenzprofessor zu besprechen, um den Grundstein für die weitere Leadership-Entwicklung zu legen.

Als Ergebnis wird von der Fachperson Beratung Professorinnen und Professoren ein Bericht erstellt, der mit der Assistenzprofessorin bzw. dem Assistenzprofessor besprochen wird. Die Assistenzprofessorin bzw. der Assistenzprofessor wird ermutigt, auf der Grundlage des Leadership-Potenzial-Interviews und der folgenden Besprechung einen Entwicklungsplan zu erstellen, der im weiteren Verlauf der Leadership-Begleitung konkretisiert und umgesetzt werden kann.

#### **3.2. Development Talk I**

Das erste von drei vorgesehenen Entwicklungsgesprächen zwischen der Assistenzprofessorin bzw. dem Assistenzprofessor und der Fachperson Beratung Professorinnen und Professoren – findet einige Monate nach dem Leadership-Potenzial-Interview statt.

In diesem Gespräch werden die Erkenntnisse aus dem Leadership-Potenzial-Interview reflektiert und gemeinsam Überlegungen angestellt, wie der individuelle Entwicklungsplan (soweit vorhanden) konkretisiert und umgesetzt werden kann. Der Fokus liegt auf folgenden Fragen: Welche Entwicklungsziele hinsichtlich Leadership werden verfolgt? Was benötigt der Assistenzprofessor bzw. die Assistenzprofessorin, um erfolgreich ihre bzw. seine Führungsrolle wahrnehmen zu

können? Es werden zudem aktuelle Leadership-Herausforderungen besprochen und ggf. mögliche Handlungsempfehlungen erarbeitet. Bei Bedarf wird auf zentrale Angebote zur Leadership-Entwicklung hingewiesen bzw. an weiterführende Stellen vermittelt, um unmittelbare Herausforderungen direkt anzugehen.

### **3.3. Development Talk II**

Das zweite Entwicklungsgespräch findet ca. zwei Jahre nach Antritt der Professur statt.

In diesem Gespräch wird auf die Forschungsgruppe der Assistenzprofessorin bzw. des Assistenzprofessors und die Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe fokussiert: Wie sieht die Gruppenstruktur aus? Welche weiteren Anstellungen sind geplant, und wie fügen sich diese in die Gruppenstruktur ein? Wie funktioniert die Zusammenarbeit? Wie kann der Assistenzprofessor bzw. die Assistenzprofessorin in seiner bzw. ihrer Führungsrolle weiter gestärkt werden? Es werden individuelle Fragestellungen aufgenommen, Fortschritte und allfällige Hürden in der Leadership-Entwicklung reflektiert und mögliche Massnahmen besprochen.

### **3.4. Development Talk III**

Das dritte Entwicklungsgespräch findet ca. vier Jahre nach Antritt der Professur statt. Zur Vorbereitung holt die Assistenzprofessorin bzw. der Assistenzprofessor von ihren bzw. seinen Gruppenmitgliedern ein strukturiertes Feedback ein und nimmt eine Selbsteinschätzung im Bereich Leadership vor. Optional können bei Bedarf spezifische Online-Assessments durchgeführt werden, um die Selbstreflektion weiter zu vertiefen.

In diesem Gespräch wird der Fokus auf die Vorbereitung auf die erweiterten Führungsaufgaben nach der Assistenzprofessur-Phase gelegt. Welche Erkenntnisse können rückblickend zum Thema Leadership gewonnen werden? Wie wird der Übergang in die nächste Position gestaltet? Welche Unterstützung wird benötigt, um optimal vorbereitet zu sein?

## **4. Ergänzende Angebote**

Von allen neu berufenen Assistenzprofessorinnen und Assistenzprofessoren wird erwartet, dass sie, am Leadership4newFaculty-Programm, welches durch die Abteilung Development und Leadership ausgerichtet wird, teilnehmen sowie weitere Kurse zu speziellen Führungsthemen besuchen. Ausserdem werden durch die Abteilung in regelmässigen Abständen Trainings, Netzwerkanlässe und Workshops für Assistenzprofessorinnen und -professoren angeboten.

(Juli 2023)