

Vielfalt und Leadership

Aichinger, Regina; Gaisch, Martina

Veröffentlicht: 01/01/2017

Document Version
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

[Link to publication in pure](#)

Citation for published version (APA):

Aichinger, R., & Gaisch, M. (Hrsg.) (2017). *Vielfalt und Leadership*. (Diversity Yearbook; Band 2017, Nr. 4).

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Regina Aichinger
Martina Gaisch

DIVERSITY YEARBOOK 2017

Vielfalt und Leadership



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
UPPER AUSTRIA

Das Yearbook 2017 Vielfalt und Leadership

Als Herausgeberinnen und (Mit)Autorinnen der Publikationsreihe „Diversity Yearbook der FH OÖ“ freuen wir uns, Ihnen nun bereits die vierte thematische Sammlung von Diversitäts-Aktivitäten unserer Hochschule vorstellen zu können.

Die Fachhochschule Oberösterreich wird von verschiedenen Diversitätsdimensionen geprägt, die wir bei unserer Arbeit mit dem HEAD-Wheel als strategischen Rahmen mit in den Blick nehmen. Dabei geht es uns vor allem um eine ganzheitliche, im wahrsten Sinne des Wortes „WERT-schätzende“ Auseinandersetzung mit den verschiedenen Zugängen, die wir zu einem Thema oder unterschiedlichen Problemstellungen haben. Wir setzen hierzu zahlreiche Maßnahmen, um sichtbar und erlebbar zu machen, welchen Mehrwert bewusster Umgang mit Unterschiedlichkeit erzielen kann. Gemeinsam mit den Mitgliedern der Gender- und Diversity Management Konferenz (GDM-K) sowie mit den Kolleginnen der Hochschulforschung und -entwicklung setzen wir Initiativen, um allen Akteurinnen und Akteuren der Hochschule die Gestaltungsmöglichkeiten durch gelebtes Diversitätsmanagement nahe zu bringen. Das heurige Jahresmotto „Vielfalt und Leadership“ soll vor allem verdeutlichen, welchen Stellenwert das Zusammenwirken von Führungskräften und Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitenden und den Studierenden in unserem Hause hat. Wie Sie aus den Beiträgen in der vorliegenden Ausgabe des Diversity Yearbooks ersehen können, bilden Zusammenarbeiten, -forschen und -lernen hierfür eine solide Basis. Wir wünschen Ihnen eine informative Lektüre und freuen uns über Feedback!



V. o. Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Regina Aichinger, MSc;
Mag.^a Dr.ⁱⁿ Martina Gaisch

Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Regina Aichinger, MSc
Geschäftsleitung FH OÖ

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Martina Gaisch
wiss. Leiterin DIM/GDM-K

Was Sie in diesem Buch erwartet

Vorworte	6
Stimmen aus der FH OÖ	10
Führung in der Hochschule: Eine Frage des Stils, der Methoden oder doch eine Lebenseinstellung?	24
FH OÖ Care Line – telefonischer Beratungsservice	29
Arbeitswelt 4.0 und ihre Anforderungen an die (Hochschul-)Führung	30
Führungsstil-Blitzlicht: Nachhaltigkeit	35
Führungsstil-Blitzlicht: Persönlichkeitsaspekte	36
Führungsstil-Blitzlicht: Flexibilität, Sicherheit, Dynamik	38
Führungsstil-Blitzlicht: Transformation und Innovation	40
Stimmen aus der FH OÖ	42
Bericht der Gender- und Diversity Management-Konferenz	58
Unser HEAD-Wheel: Strategischer Bezugsrahmen der Diversity-Arbeit an der FH OÖ	60
Stimmen aus der FH OÖ	80
Diversity Day 2017 am FH OÖ Campus Steyr: Ein Rückblick	96
Diversity Day 2017: Das Ergebnis der Foto Challenge	97
Stimmen aus der FH OÖ	104
GDM-Reports	122
Internationaler Frauentag	130
4. FH OÖ Diversity Day	131
Stimmen aus der FH OÖ	132
Familienfreundliche Fachhochschule OÖ	144
International Summer Academy in Engineering for Women	146
Enhance IDM!: Ein Projekt mit Blick auf Inklusion und Diversität an Hochschulen	150
Hochschulführung im Spannungsfeld von Effizienz und Flexibilität	152
Führung an der FH OÖ ist divers und flexibel!	154
Führungskräfte-Workshop der FH OÖ	157

Generation Y

Das Führungsverständnis der Generation Y	160
Stimmen aus der FH OÖ	162

Die Mitglieder der GDM-K im Gespräch mit ...

Roswitha Mühlehner.....	174
Mag. ^a Birgit Gilly und Mag. ^a (FH) Michaela Fehringer	176
Dipl. Päd. Marlies Schmidthaler.....	178
FH-Prof. Dipl.Ing. Dr.mont. Gernot Zitzenbacher	180
FH-Prof. Mag. Dr. Berthold Kerschbaumer.....	182
FH-Prof. DSA MMag. Dr. Christian Stark.....	184
Mag. ^a Birgit Stiftner	186
Mag. Peter Brandstätter MBA	188
FH-Prof. DI Robert Kolmhofer	190
Dekan FH-Prof. DI Dr. Martin Zauner MSc.....	193
DI(FH) Dr. Christoph Heinzl.....	194
FH-Prof. ⁱⁿ DI ⁱⁿ Dr. ⁱⁿ Margarethe Überwimmer.....	196
Literaturverzeichnis	198

Meine Führungsperspektive für die FH Oberösterreich



Sehr geehrte Damen und Herren!

Will man eine Hochschule führen, so bedeutet dies, sich jeden Tag aufs Neue mit gewachsenen Strukturen, mit diversen wissenschaftlichen Disziplinen und vor allem mit einer Vielzahl an unterschiedlich denkenden Menschen auseinander zu setzen. Wesentlich erscheint mir, im Hochschulalltag zwischen Managementfunktionen und -prozessen und der eigentlichen Führung als Umgangskultur und als wesentliches Gestaltungsmittel des Zusammenwirkens zu unterscheiden. Führung in der Hochschule unterliegt dem Spannungsfeld, aufbau- und ablauforganisatorische Anforderungen aus z. B. dem Gesellschaftsrecht mit den kulturellen Spezifika einer Expert/innen-Organisation samt den Anforderungen nach partizipativer Grundausrichtung in Einklang zu bringen. Wir sind eine Hochschule der Vielfalt – in vielen Aspekten – und sind nicht zuletzt deshalb so erfolgreich, weil der Anspruch nach Exzellenz und Führungsrolle in ausgewählten Bereichen einen besonderen Stellenwert einnehmen. Dazu muss Führung manchmal anreizen und intervenieren. Denn ich halte es hier mit Anselm Grün, der in dieser Hinsicht folgendes Motto vorschlägt: „Führen heißt vor allem, Leben in den Menschen wecken, Leben aus ihnen hervorlocken.“ Dieses bunte Leben in der FH OÖ verlangt von uns allen viel Einsatz, viel Engagement und Begeisterung – ich darf mich an dieser Stelle bei allen Akteurinnen und Akteuren bedanken, die so viel buntes und vielfältiges Leben in der FH OÖ unter Beweis stellen. Die vorliegende Publikation verdeutlicht dies in der Facette „Vielfalt und Leadership“ auf besondere Art und Weise.

Dr. Gerald Reisinger
Geschäftsführer der FH OÖ

Unsere Führungsperspektive für das Land Oberösterreich

Sehr geehrte Damen und Herren!

In der Politik bedeutet Führung, Verantwortung zu übernehmen für viele Menschen bzw. viele verschiedene Bereiche des öffentlichen Lebens und dabei Vertrauen aufzubauen. Dies setzt voraus, sich mit den Erwartungshaltungen, den Bedarfen und Wünschen der Mitbürgerinnen und Mitbürger intensiv auseinander zu setzen. Wir vertreten die Auffassung, dass Führung unmittelbar mit einer Vorbildwirkung verbunden ist – Authentizität ist dabei unabdingbar. Führung bedeutet ebenso, in unterschiedlichen Kontexten adäquate Formen der Steuerung, der Koordination und der Gestaltung von Zusammenarbeit zu entwickeln und einzusetzen, um Stabilität sicher zu stellen. Die Fachhochschule Oberösterreich setzt in diesem Zusammenhang auf interdisziplinäre Aus- und Weiterbildung für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Studierenden. Das Motto des heurigen Yearbooks, „Vielfalt und Leadership“, betont die erforderliche Auseinandersetzung mit Rahmenbedingungen, Strukturen und den darin tätigen Menschen. Ein vielversprechender Ansatz, um gemeinsam an einem Strang zu ziehen. Diese Kultur möchten wir mit unserer Arbeit realisieren und so kann es gelingen, das Land OÖ zu einem Land der Möglichkeiten zu gestalten.



Mag. Thomas Stelzer
Landeshauptmann

Dr. Michael Strugl
Landeshauptmann-Stellvertreter

FÜHRUNG IN DER HOCHSCHULE

Führung ist an die Hand nehmen, ohne festzuhalten und loslassen, ohne fallen zu lassen

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... Freude am Gestalten.



Dr.
Gerald Reisinger

POSITION

Geschäftsführer der
FH Oberösterreich

AN DER FH OÖ

seit September 2014

MOTTO

Audiatur et altera pars

Mein Hintergrund:

Berufsoffizier, Geschäftsführer, Aufsichtsrat und
Miteigentümer in der Privatwirtschaft
(Branche: Consulting, Bau)

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich Geschäftsführer der FH Oberösterreich bin.
- » ich es gerne mache.

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

- » rasche Auffassungsgabe
- » Zielorientierung
- » Handschlagqualität

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle
nicht Menschen zusammen, um Holz zu be-
schaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben
zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern
lehre die Menschen die Sehnsucht nach dem
weiten, endlosen Meer.“
(Antoine de Saint-Exuper)

WORDRAP

Mein F(h)ührungs- verständnis ist:

- » partizipativ
- » mitarbeiterorientiert
- » Balance zwischen Kompetenz
und Verantwortung
- » fordern und fördern

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

Richtung und Raum für Dialog
zu geben, aber auch wenn Zeit
ist Entscheidungen zu treffen.

Fordern, Fördern, Entwickeln



Arbeiten, Führen „mit Kalaschnikow“
und Mitpacken an der FH OÖ ...

... lebt er uns immer wieder vor mit unglaublich
viel Energie, Einsatz und Engagement.



Univ.-Prof. DI Dr.
Witold Jacak



Diesen Text widmen wir mit großem Dank
„unserem“ akademischen Leiter und
Kollegiumsleiter.

Will man ihn beschreiben, so fallen uns –
ganz nach Diversitätszugang – viele
verschiedene Assoziationen ein.

Martina Gaisch und Regina Aichinger

Witold Jacak ist für uns:

- » Pionier
- » (realistischer und umsichtiger) Visionär
- » Architekt
- » Baumeister
- » „Mitpacker“
- » Mutmacher
- » Anspornner
- » Verantwortungsvoller Wissenschaftler
- » Vorbild an Ausdauer

Wir schätzen an Witold Jacak:

- » seine Strenge und gleichzeitige Güte
- » seinen Humor und seine Herzlichkeit
- » seinen Mut, immer wieder Neues zu wagen
- » seinen Sinn für Gerechtigkeit

**Vielfalt und Leadership kommen bei ihm zum
Ausdruck durch ...**

- » seinen kulturellen Hintergrund
- » seine Vorbildwirkung als „Multifunktionär“
- » sein Engagement für Menschen
- » seinen Weitblick für Entwicklungen und
Veränderungserfordernisse

WORDRAP

**Sein F(h)ührungs-
verständnis ist:**

- » Er fordert, fördert, entwickelt –
und das laufend. ☺
- » Er führt mit natürlicher
Autorität und Überzeugungs-
kraft und baut dabei auf
Erfahrungswissen und
Vertrauen.

**Herausforderungen für
Führung in der Hochschule
sind:**

- » die Buntheit der Organisation.
- » die unterschiedlichen
Charaktere von Studierenden
und Mitarbeitenden.
- » der laufende Wandel der
FH OÖ und die verantwortungsvolle Gestaltung in die
„richtige“ Richtung.

POSITION

Kollegiumsleiter
Akademischer Leiter
„FH-Urgestein“

AN DER FH OÖ
seit 1994

Führen 4.0 – mit Verstand, Mut und Vertrauen



Prok.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ
Regina Aichinger,
MSc

POSITION

GL Studienbetrieb
Leitung Hochschulfor-
schung und -entwicklung

AN DER FH OÖ
seit Mai 1998

MOTTO

Carpe diem

Mein Hintergrund:

- » interdisziplinärer sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Master
- » erziehungswissenschaftliches Doktorat (Hochschulforschung)
- » Führungsfunktion seit 2004

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich diese Aufgabe in der FH OÖ wahrnehme/ausübe.
- » ich viel mit KollegInnen aus der gesamten Organisation zusammenarbeiten kann.
- » ich unterschiedliche Führungspersönlichkeiten kenne und das eine oder andere an Erfahrungswerten daraus mitnehmen konnte.

„
Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... unsere Hochschule mitzugestalten und sowohl im Hier und Jetzt, als auch in der Zukunft gemeinsam erfolgreich zu halten.“

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

- » Einräumen von Gestaltungsfreiheiten
- » Mut, meine Ideen zu unterstützen ☺

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

- » viele verschiedene AkteurInnen und deren Sichtweisen in der Hochschule.
- » immer wieder neue Herausforderungen zur Weiterentwicklung von Menschen.
- » Meinungspluralismus und echte Partizipationsmöglichkeiten.
- » wertschätzenden Umgang miteinander.

WORDRAP

Mein F(h)ührungs- verständnis ist:

- » Zuhören, Hinhören, gemeinsam gestalten
- » Perspektiven aufzeigen und andere dafür begeistern
- » authentisch sein
- » Leistung anerkennen und fördern

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

- » Mut zur Entscheidung haben und diese vertreten.
- » Gerechtigkeit zu realisieren.
- » Kreation/Innovation und Routine auszubalancieren.

Internationalisierung ist Vielfalt



FH-Prof. Mag. Dr.
Andreas Zehelner

POSITION

Vizepräsident Internationalisierung, Professor

AN DER FH OÖ

seit September 2005

MOTTO

Never have a motto

Mein Hintergrund:

Ich habe nach meinem Studium in Linz und Wien 12 Jahre im Industriegütermarketing verbracht und bin dann an die FH OÖ, Campus Steyr, berufen worden. Dort durfte und darf ich mit tollen KollegInnen arbeiten.

Seit einigen Jahren darf ich auch an der Internationalisierung der FH OÖ mitwirken.

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich führe und geführt werde.
- » Führung auch „Inspiration“, „Meinungsvielfalt“, „Diskussion“, „Nachdenken über Neues“, und „ständige Verbesserung“ umfasst. Und dies alles in meinem beruflichen Alltag ständig vorkommt.

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

- » eine klare und offene Art, Themen anzusprechen.
- » eine gute Portion Humor, der eine Zusammenarbeit leichter macht.
- » das Vertrauen in meine Kompetenzen und Fähigkeiten und die Gelegenheit, diese zu nutzen.

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

die soziale Kompetenz und die Erfahrung, ganz unterschiedlichen Menschen in ganz unterschiedlichen Situationen jenes Vorbild zu sein und jenen Freiraum zu geben, die sie benötigen, um sich zu entfalten.

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...

... einen Beruf zu haben, der mir großen Spaß macht (und deshalb eigentlich nicht „arbeiten“ zu müssen).

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

... „vertraue auf die Kompetenzen Deiner MitarbeiterInnen und wertschätze deren unterschiedliche Wege, das gemeinsam definierte Ziel zu erreichen“.

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

- » der Umgang mit einer (berechtigten) Autonomie der handelnden Personen.
- » die geographische Distanz zwischen unseren Standorten, die den persönlichen Kontakt erschwert.
- » der Weg von einer reinen Linien- zu einer funktionalen Matrix-Organisation.

Forschung ist Aufbruch zu neuen Uferlosigkeiten.

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... Abwechslung, Vielfalt und Schweiß.



FH-Prof. PD DI Dr.
Johann Kastner

POSITION

Leitung Forschung & Entwicklung

AN DER FH OÖ

seit September 2002

MOTTO

Was ihr nicht tut mit Lust,
gedeiht euch nicht!

Mein Hintergrund:

- » Studium Technische Physik in Linz und Wien
- » Entwicklungsingenieur Philips Videorecorder
- » Forschungsleiter und GF Profactor Produktionsforschung
- » Professor Messtechnik und Leiter F&E der FH OÖ

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » es darum geht, möglichst optimale Rahmenbedingungen zu schaffen.
- » es darum geht, allen die Möglichkeit zu geben, zu forschen und weil es darum geht, Vielfalt und unkonventionelle Ideen zuzulassen.
- » es auch darum geht, gemeinsame Regeln zu finden und umzusetzen.

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

- » Homur oder Humor
- » Unkonventionelle Ideen
- » Schnelligkeit und Mut

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

die Strahlkraft der Forscher/Forscherinnen und ihrer Ergebnisse!

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

- » sich ständig weiterentwickeln und neugierig zu bleiben.
- » Forschung braucht Vielfalt!

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

Mit so vielen verschiedenen Persönlichkeiten umzugehen und unkonventionellen Ideen einen Nährboden zu geben.

Führung: Gemeinsam mehr erreichen

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... am Puls der Zeit neue Lösungen zu entwickeln.



FH-Prof. DI Dr.
Stefan Wagner

POSITION

Geschäftsführer
FH OÖ IT GmbH

AN DER FH OÖ

seit Oktober 2005

MOTTO

STRESSED spelled backwards
is DESSERTS

Mein Hintergrund:

- » 1979 auf geht's, gemma ...
- » 2004 Absolvent der JKU
- » 2005 Assistent der Lehre, Studiengang SE
- » 2009 Professor, Studiengang SE
- » 2011 Geschäftsführer FH OÖ IT GmbH
- » ... to be continued ...

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » die vielfältigen Anforderungen an die IT der FH OÖ mit den vorhandenen Ressourcen in Lösungen umgesetzt werden wollen.
- » dabei die individuellen Stärken und Fähigkeiten mit den gemeinsamen Zielen in Einklang gebracht werden müssen.
- » es jeden Tag aufs Neue menschelt.

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

- » Authentizität und Direktheit
- » die Gestaltungsfreiräume und das entgegengebrachte Vertrauen
- » ein stets offenes Ohr

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

große Begeisterung und inneren Antrieb, durch ein authentisches Vorleben der eigenen Werte, durch die Berücksichtigung der individuellen Stärken und Schwächen jeder und jedes Einzelnen und schlussendlich durch ein hohes Commitment zu den gemeinsamen Zielen.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

die Leitplanken und Rahmenbedingungen zur Erreichung der gemeinsamen Ziele vorzugeben und dann den Weg gemeinsam zu beschreiten.

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

in einer Expertenorganisation im Spannungsfeld zwischen individuellen Wünschen, gemeinsamen Zielen und vorhandenen Ressourcen zu navigieren.

Sorgsam planen und konsequent umsetzen



Ing.
Wolfgang Gierlinger

POSITION

Geschäftsführer
FH OÖ Immobilien GmbH

AN DER FH OÖ

seit April 2005

MOTTO

Es geht nicht nur darum, dass man die richtigen Dinge tut, sondern man muss die Dinge auch richtig tun.

Mein Hintergrund:

- » 1980 – 1984 Ausbildung für Elektrotechnik und Maschinenbau
- » 1985 – 1989 Leiter Produktion/Logistik/ Einkauf in der Sanitärindustrie
- » 1989 Matura HTBLA Elektrotechnik
- » 1990 – 1997 College für Management, Betriebswirtschaft
- » Leiter Technik/F&E/Produktion in der Elektro-Lüftungsindustrie
- » 1998 – 2002 Prokurist Technik/Vertrieb/REWE in der Lüftungs- Klimaindustrie
- » 2003 – 2005 Leiter Projektmanagement/ FM bei Immobilientreuhand
- » seit 2005 GF FH OÖ Immobilien GmbH

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich für das Thema Immobilien innerhalb der FH OÖ verantwortlich bin.
- » diese im Rahmen der Kooperation mit Mitarbeitern und Partnern innerhalb der diversen Projekte erforderlich ist.

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... einen Beitrag in der Bildungslandschaft für OÖ zu leisten.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

Aufgaben für Menschen mit Werten und Überzeugungen so zu füllen, dass diese möglichst Freude am Tun mit sich bringen.

Ich schätze an meinem Vorgesetzten:

dass er mir ermöglicht, mich innerhalb des definierten Rahmens entfalten zu können.

Vielfalt und Leadership kommen für mich dadurch zum Ausdruck, dass ich:

Themen bzw. Projekte mit einer Vision so zu verbinden versuche, dass die damit betrauten Personen sich mit dem Ziel und der dafür erforderlichen Haltung aktivierend identifizieren können.

Führung in der Hochschule

Eine Frage des Stils, der Methoden oder doch eine Lebenseinstellung?

Führung ist so alt wie die Menschheit. Immer wieder galt es im Zusammenleben der Menschen, deren Interaktion zu koordinieren und damit ein Beziehungsgefüge herzustellen. Je nach Kontext und Situation entwickelten sich über die Zeit bestimmte Muster und Methoden, eine spezielle Form von „Ordnung“ durch Führung zu erwirken oder auch möglichst langfristig zu etablieren – gute wie schlechte Beispiele in unserer Geschichte belegen dies. Mit der nachfolgenden kurzen Abhandlung wollen wir eine erste Annäherung an den modernen Begriff der Führung und die damit verbundenen Anforderungen im Hochschulkontext vornehmen – und Ihnen damit, werte Leserinnen und Leser, einen thematisch-gedanklichen „Einstieg“ in die Materie anbieten.



Vielfach wird in der Diskussion um die Aufgabe „Führung“ davon gesprochen, dass es bestimmte Stile des Anleitens von Menschen und Organisationen gäbe, die es zu erlernen und zu praktizieren gelte (Avolio et al 2009; Eberhardt/Majkovic 2015). Beginnend mit der Industrialisierung begann sich auch die Wissenschaft mit der Frage nach dem (zumeist geforderten) „one-best-way“ auseinanderzusetzen – in zahlreichen Studien wurden Modelle entwickelt, mit Hilfe derer die der Führung unterstellten Menschen derart beeinflusst werden sollten, um konkrete Ergebnisse bzw. bestimmte Ziele zu erreichen (vgl. Kieser et al 1995; Wunderer 2006). Wirtschaftsethische Überlegungen einerseits sowie der Wandel von Geschäftsprozessen andererseits erforderten jedoch ein weitaus differenziertes Verständnis von Führung: nicht die Beeinflussung, sondern das bewusste Auseinandersetzen mit den Effekten sozialer Interaktion und deren gemeinsame Gestaltung liegen im Fokus des zeitgeistigen

Führungsverständnisses – wenngleich auch mit diesem Zugang wiederum unterschiedliche „neue“ Stile definiert wurden. Wir stellen Ihnen diese in unserem Yearbook in einzelnen kurzen Beiträgen noch gesondert vor.

Führung in der Hochschule

Einen ganz besonderen Stellenwert hat „Führung“ in jenen Kontexten, deren Zielorientierung vornehmlich auf immaterielle Ressourcen und Produkte ausgerichtet ist. Hochschulen sind Stätten der Wissensakquise, -produktion, -veredelung und -verteilung (Geuna/Muscio 2009, Leydesdorff 2012). Um diese Leistungen erstellen zu können, bedarf es neben rein fachlicher Expertisen jedoch in einem bedeutenden Ausmaß entsprechender sozialer Kompetenzen: so z. B. sind analytisches Denken, Teamorientierung und das Vermögen zur inter- und transdisziplinären Zusammenarbeit, Kommunikationsfähigkeit, die Bereitschaft zur Selbstreflexion und -kritik, Kreativität, Selbstmotivation, Innovationsgeist und Durchhaltevermögen unabdingbare Voraussetzungen für gelingende Wissensarbeit (Hessels/van Lente 2008; Hugé et al. 2016).

Diese angeführten Kompetenzen sind von den leistungserstellenden Akteuren und Akteuren in der Hochschule einzusetzen, um interaktiv lehren, lernen und forschen zu können. Und eben diese Anforderungen zur Erstellung, Bearbeitung und Distribution von Wissen sind es, die als äußere Rahmensezung ein Führungsverständnis erfordern, das eben nicht linear-kausal und sequentiell ausgerichtet ist oder ausschließlich normativ-standardisierend in Routinen denkt und handelt (Sterrer et al 2017, Eberhardt/Majkovic 2015). Denn sowohl die Produktion, als auch der Einsatz von Wissen sind immer situativ und kontextuell zu verstehen, erfordern vielfach erhöhte Kombinations- und Transferleistung und können demzufolge nicht auf die Einhaltung stringenter Prozesse reduziert werden.

Diese Erkenntnis beeinflusst die dauerhaft ablaufenden Transformationsprozesse hochschulischer Strukturen in bedeutsamen Maße, zumal mit der nach dem Zuschnitt von New Public Governance ausgerichteten aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturierung in eine „unternehmerische“ Hochschule ein kultureller wie normativer Gegenentwurf zum Selbstverständnis wissenschaftsgeleiteten, akademischen, partizipativ-kollegialen (Zusammen-)Wirkens in das Führungshandeln Einzug hielt. Hier prallen die sehr unterschiedlichen Logiken von Ökonomik, Bürokratie und Management auf der einen Seite sowie jene der Wissenschaftlichkeit, Wissensverarbeitung und Innovation auf der anderen Seite aneinander (Hanft/Maschwitz 2017; Wegner/Nückles 2012). Führung in der Hochschule erfordert daher eine sehr intensive Auseinandersetzung

mit den Anforderungen und Bedarfen beider „Welten“ – es gilt, Spannungen auszubalancieren und wechselseitiges Verstehen zu befördern (Kasüschke 2008). Führung in der Hochschule erfordert neben Fachlichkeit umfangreiches Erfahrungswissen und Kenntnis über die mikrostrukturellen organisationalen Gegebenheiten. Bisweilen bedarf es einer gewissen „sensible foolishness“ (Cohen/March 1986, S. 223), eines durchaus auch humorvollen Eingehens auf bestimmte Situationen.

Hierzu benötigen hochschulische Führungskräfte ein gutes Fingerspitzengefühl, ein Feingespür und Sensorium, wann und auf welche Weise Entscheidungen kommuniziert oder erklärt oder aber auch begründet werden sollen – dies erfordert eine dialogische Grundhaltung: sich auf andere und deren Sichtweisen einzulassen und darauf einzugehen (Aichinger 2017). Deshalb benötigen Führende viel Geduld, Ausdauer und die Bereitschaft, für so manche gremiale Entscheidungsfindung entsprechende Zeit einzuräumen, ohne dabei ineffizient zu werden. Hochschulische Führungskräfte müssen sehr gut zuhören können – sie sollten auch in der Lage sein, „zwischen den Zeilen“ zu lesen und zu verstehen. Das Ausbalancieren verschiedener Interessenslagen erfordert darüber hinaus, empathisch sowie situationsadäquat auf Bedarfe eingehen zu wollen (ohne dabei beliebig zu sein). Führungskräfte an Hochschulen betrachten sich selbst daher ua in Personalunion in den Rollen als „Moderator, Entscheiderin, Reformerin, Bewahrer, Tröster und Motivierer, staatstragender Repräsentant der Universität oder Kämpferin für die Hochschule“ (Kleinmann 2016, S. 439ff).

Führung in der Hochschule erfordert weiterhin ein hohes Maß an Authentizität – es ist unerlässlich, die Kongruenz zwischen Gesagtem/Angeordnetem und dem, was und wie es umgesetzt bzw. vorlebt wird, herzustellen – nur so ist die Führungskraft glaubwürdig und wird akzeptiert (Vega Badillo 2018; Aichinger 2017). Hohe persönliche Integrität der Führung ist insbesondere auch deshalb erforderlich, zumal das Führungshandeln maßgeblich den institutionellen Wandel und die nachhaltige existentielle Absicherung einer Hochschule beeinflusst. Dies kann sich in einem entscheidenden Ausmaß sowohl auf die Vision, die Mission und die Strategie, als auch auf die Strukturen und Prozesse sowie die Kultur und den internen Zusammenhalt positiv wie negativ auswirken.

Oder, mit den Worten Levinsons (2010, S. 221f) zu sprechen “[...] the leader must generate support in the faculty congruent with his or her own ego ideal and simultaneously meet the changing demands of institutional realities. The professional educational leader must engage in meaningful dialogue with faculty and students to help them understand the complex demands of his or her managerial role”.

Nun bleibt noch zu fragen: Ist Hochschulführung erlernbar?

In mehreren wissenschaftlichen Studien wurde erhoben, inwieweit Führung nach den angeführten Kriterien formal erlernbar sei: an dieser Stelle finden sich Aussagen, wonach grundsätzlich zwar niemand als „Naturtalent“ der Führung geboren werde, andererseits sehr wohl bestimmte Persönlichkeitsmerkmale und Anlagen bzw. Begabungen gemäß der vorhin beschriebenen, erforderlichen Kompetenzen dafür Voraussetzung sind, die Rolle einer Führungskraft einnehmen zu können. Unbestritten ist damit auch, dass die formale Vermittlung von Führungsstilen und/oder Methoden nicht ausreicht, um diese Aufgaben in guter, zufriedenstellender Weise zu erfüllen. Führungskräfte, die von ihrer Umgebung als solche wahrgenommen und akzeptiert werden wollen, üben nicht Macht qua hierarchischem Rang aus – sie reflektieren ihr Tun darüber hinaus regelmäßig mit Kolleg/innen, jedoch auch mit Mitarbeitenden und lernen, sich adäquate Denk- und Handlungsweisen anzueignen (Barlösius/Bielezki 2016, Hess 2010, Kleimann 2017, Sterrer et al 2017).

Führung in der Hochschule ist somit ein komplexes Zusammenspiel von fachlicher Expertise, persönlicher Einstellung, organisatorischen Rahmenbedingungen und Strukturen. Führen in der Hochschule bedeutet in einem sehr hohen Maße, intellektuelle, kognitive, kulturell-normative und emotionale Aspekte auszubalancieren und dies in einer entsprechenden Vorbildwirkung für alle anderen Hochschul-Angehörigen durchzuhalten und vorzuleben – eine zweifelsohne nicht triviale Herausforderung.

GENERATION

Die Digitalisierung oder der demographische Wandel sind nur einige wenige Beispiele mit denen sich Unternehmen zwangsläufig immer häufiger auseinandersetzen müssen. Dementsprechend geht auch die Aufarbeitung des Themas "Führung 4.0" mit einer hohen Priorität einher.

Wertschätzung aller MitarbeiterInnen, ein offenes Ohr für etwaige Probleme/Wünsche sowie ein Gefühl von Sicherheit nicht auf Grund der unaufhaltsamen Automatisierung wegrationalisiert zu werden, sind essentielle Faktoren für eine motivierte Belegschaft und kann bei guter Durchführung beträchtlich zu einer Steigerung der Produktivität führen.

Daniel Gostner, Campusvertreter/FH OÖ Campus Linz
Studiengang Medizintechnik

Wussten Sie, dass an der FH OÖ ...

- » jährlich ein großes Führungskräfte-Meeting abgehalten wird, in welchem über aktuelle Entwicklungen informiert und über die weitere strategische Ausrichtung des Hauses beraten wird?
- » im Rahmen des Bildungsprogramms spezielle Trainings und Reflexionsmöglichkeiten für die angehenden und die bestehenden Führungskräfte angeboten werden?
- » der Führungsbegriff nicht nur auf hierarchischem, sondern vermehrt auch auf thematische/inhaltliche Schwerpunktbereiche angewandt wird? Wir leben Exzellenz durch verantwortungsvolles Forschen, Lehren und Lernen.
- » Führungsarbeit an den Fakultäten und in den Organisationseinheiten bewusst durch Interaktion, Partizipation und gemeinsam getragene Entscheidungen organisiert wird?
- » die Führung durch die Abteilung Hochschulforschung und -entwicklung bei der strategischen Weiterentwicklung durch empirische Untersuchungen, Erhebungen und Berichte beraten wird?
- » die Führungsgrundsätze nach Gesichtspunkten von Diversität, Familienfreundlichkeit, Rücksichtnahme auf spezielle/individuelle Bedürfnisse kollegial-partizipativ gehaltener Zusammenarbeit sowie wechselseitiger Wertschätzung und Motivation sowohl in der Strategie, den handlungsleitenden Grundsätzen, in der Diversity Policy sowie im Qualitätshandbuch der Fachhochschule Oberösterreich verankert sind?
- » die Führung durch die wissenschaftliche Leitung Diversity Management sowie die Gender- und Diversity Management- Konferenz zu allen Fragen und Aufgaben beraten wird?



FH OÖ Care Line – telefonischer Beratungsservice

Die FH OÖ Care Line ist ein weiteres exklusives Serviceangebot, das wir allen Mitarbeitenden und Studierenden anbieten, die Hilfe in Fällen von physischer oder psychischer Beeinträchtigung benötigen. Und das nicht nur bei persönlicher Betroffenheit, sondern auch für alle Familienmitglieder – und das österreichweit!

Schnell, unkompliziert, kostenlos!

Sie erreichen die Care-Line täglich in der Zeit zwischen 08.00 – 20.00 Uhr. Für Mitarbeitende ist die Nummer im Intranet verfügbar. Studierende erhalten die Nummer unter dem Kontakt diversity@fh-ooe.at oder über die ÖH-Studierendenvertretung.

- » allgemeine Pflegefragen
- » Behördliche Angelegenheiten
- » Unterstützung bei Förderanträgen
- » Betreuungsangebote
- » Case Management
- » Helpline bei Pflegefragen
- » Information und Beratung
- » Krisenintervention
- » Hausbesuche und Terminvergabe

Arbeitswelt 4.0

und ihre Anforderungen an die (Hochschul-)Führung

Aktuelle Beiträge zur Veränderung der Arbeitswelt (vgl. Lauras et al. 2015; Spath et al. 2012; Widunkel et al. 2015) dokumentieren einen stetig fortschreitenden, technologiebasierten Wandlungsprozess und verweisen darauf, dass die Adaptionserfordernisse für moderne Unternehmensstrukturen in immer kürzeren Zeitabständen auftreten: wir leben in der VUCA-World¹. Es zeichnen sich hierzu vier grundlegende Trends ab, wonach Arbeitsprozesse und -strukturen – auch jene in unternehmerisch geführten Hochschulen – mehr und mehr technologisch gestützt/geleitet und entsprechend organisatorisch und inhaltlich auszurichten sein werden:

Erstens erfordert die hohe Volatilität der Märkte/Produktions- und Leistungssektoren eine zunehmende Individualisierung der Produkte/Dienstleistungen – in der Hochschulbildung erfordern demografische und gesellschaftliche Entwicklungen einen aktiven Umgang mit Heterogenität und Individualisierung, um nachhaltige Bildung zu realisieren (Fraunhofer/Engenhorst 2010; BMWFW 2016a). Die Öffnung der Wirtschafts- und Hochschulsektoren und deren Globalisierung haben zur Konsequenz, dass Produktivität sehr flexibel gestaltet werden muss – letztlich sind Arbeitsstrukturen und -prozesse entsprechend dynamisch zu halten, was wiederum laufende Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte und Dienstnehmer/innen nach sich zieht (vgl. Hirsch-Kreinsen/Weyer 2014; Pfeiffer/Suphan 2015).

Zweitens mangelt es nach wie vor an geeigneten Strategien zum Generationenmanagement sowie zur (Weiter-)Entwicklung gut ausgebildeter und motivierter Fachkräfte. Trotz der seit Jahrzehnten bekannten demografischen Entwicklungen fehlen noch immer konkrete Konzepte, die den Umgang mit der „Silver society“ in der Arbeitswelt adäquat zu regeln vermögen (vgl. Kunze et al. 2011; Piper et al. 2014). Europas Wirtschaft gerät daher von der zu Beginn der 1990er Jahre formulierten Zielsetzung, eine (global) kompetitive und innovative Wissensgesellschaft zu etablieren, ins Hintertreffen, zumal vielerorts erfahrenes und fachlich versiertes Personal nur noch sehr schwer oder gar nicht zu finden ist. Eine entsprechende Maßnahme besteht darin, Teams und Arbeitsgruppen so zusammenzusetzen, dass der „Multigenerationen-Ansatz“ verfolgt werden kann: „[...] es geht darum, das neueste Fachwissen jünger [sic] Mitarbeitender mit dem

¹ Die Abkürzung VUCA steht für volatility, uncertainty, complexity and ambiguity und geht auf die strategische Planung des US-amerikanischen Army War College Anfang der 1990er Jahre zurück.

Erfahrungswissen älterer Mitarbeitender zu fördern, und zwischen den Generationen einen Wissensaustausch zu ermöglichen [...] in einer altersheterogenen Belegschaft.“ (Eberhardt/Majkovic 2015, S. 16). Vor allem im deutschsprachigen Europa stehen Manager/innen vor der Herausforderung, Arbeitnehmer/innen verschiedenen Alters durch wechselseitigen Austausch zu einem gemeinsamen Arbeitsverständnis und zu Kooperation zu motivieren (Kunze et al. 2011, S. 87).

Drittens – so ein weiterer Trend – bedingen technologische Innovationen unter Nutzung des Internets und durch die Virtualisierung vieler Abläufe die Veränderung der Arbeitsorganisation (vgl. Spath et al. 2012, S. 9). Der hierzu etablierte Begriff der sogenannten „Arbeitswelt 4.0“ wird vielfach als vierte Phase eines industriellen Revolutionszyklus¹ beschrieben, die zunehmend von spezialisierten Applikationen geprägt ist und in einer „Digitalisierung der Arbeit“ für viele Berufsgruppen und der Digitalisierung der Bildung an den Hochschulen mündet. Damit hat Führung als rahmensetzende und -gestaltende Instanz den Auftrag, zusätzliche Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten in koordinativer und kommunikativer Hinsicht auszuprägen (vgl. Becker/Haas 2015; Pfeiffer/Suphan 2015). Moderne Social Media und Arbeits-Organisations-Applikationen wie ERP-Systeme, VPN- und Internet-basierte Kooperationsplattformen inklusive immenser Cloud-Speicher-Möglichkeiten ermöglichen sehr rasche Kommunikation sowie Datenver-/oder -bearbeitung. Die entlang dieser Arbeitsstruktur virtuell kooperierenden Teams stellen zwischenzeitlich eine sehr verbreitete Form der Leistungserstellung dar und werden Trendanalysen zufolge mehr und mehr an Bedeutung gewinnen (Akin/Rumpf 2013).

GENERATION

Eine gute Führungskraft sollte von meinem Standpunkt aus zum einen die Regeln für eine gute Zusammenarbeit schaffen, ohne dabei das Klima negativ zu beeinflussen oder zu dominant/ zu streng zu sein, um nicht zu viel Druck auf die Mitarbeiter auszuüben. Zum anderen wird es in einer zunehmenden globalisierenden Welt und folglich immer kulturell gemischteren Arbeitsgruppen immer wichtiger werden, Verständnis und Sensibilität für die unterschiedlichen Personen/Kulturen innerhalb eines Teams zu entwickeln. Darüber hinaus und wahrscheinlich noch viel essentieller ist es, den Mitarbeitern ausreichend Wertschätzung entgegenzubringen, mit ihnen gut zu kommunizieren sowie für eine klare Aufgabenverteilung zu sorgen.

Daniel Christian Köberl, FH OÖ Campus Steyr
Studiengang Internationales Logistikmanagement

Viertens zeichnet sich in der Arbeitswelt 4.0 ab, dass angesichts der beschriebenen Volatilitätsparameter die Tradition der Festanstellung zu Gunsten einer lebensphasenbezogenen Beschäftigung abgelöst wird, um die Arbeitswelt von morgen (besser) planen und gestalten zu können (vgl. Becker 2015; Bullinger et al. 2014; Rump/Eilers 2014). Vielfach ändern sich parallel zum Erwerbsleben die Anforderungen der Dienstnehmer/innen hinsichtlich eines Ausgleichs mit bzw. einer Integration in das Familien-/Privatleben: Arbeitszeitmodelle werden zunehmend individualisiert und vor allem Wissensarbeit in lose gekoppelten Teams verrichtet (vgl. Brückner/Wolff 2015; Wolff 2010). Darüber hinaus deuten Umfragen bei den jüngeren Arbeitnehmer/innen der Generation Y darauf hin, dass existentielle (Über-)Lebensfragen nicht mehr nur nach ökonomischen Gesichtspunkten betrachtet werden, sondern vorrangig auf die Erhaltung der Gesundheit und der sozialen Zufriedenheit abzielen (vgl. Roschker 2014; Uhle/Treier 2015). Die Etablierung eines betrieblichen Gesundheitsförderungssystems, der Einsatz ganzheitlicher, aktiver, anstatt reaktiver Mitarbeiter/innenförderung sowie die gezielte Schulung und Vorbereitung der Führungskräfte auf die Anforderungen dieser Arbeitswelt 4.0 werden seit einigen Jahren von Expert/innen-Seite eingemahnt. Eine ganzheitliche Vorbereitung der Führungskräfte auf die anstehenden Agenden setzte sich allerdings bis dato noch nicht durch (vgl. Botthof 2015, S. 5f).

Vor welchen Herausforderungen steht Hochschul-Führung 4.0?

In Reflexion dieser Entwicklungen auf den Hochschulkontext ist festzustellen, dass Globalisierung und laufende Veränderungsbereitschaft sowie die Vernetzung verschiedener Wissensbestände zweckinhärente Merkmale von Hochschulen sind. Die damit verbundenen Aufgaben für die Führung werden durch Maßnahmen in der Internationalisierung, in der Profilbildung und durch die laufende kritische interne wie externe Reflexion der angebotenen Studien- und Lehrprogramme adressiert. Die Betonung des Mehrwertes von Inter- und Transdisziplinarität ist aufgrund der Komplexität von Aufgaben und Problemlösungserfordernissen zwar immer noch eine organisatorische Herausforderung, lässt sich jedoch aufgrund der Matrix-Strukturen in den Hochschulen immer besser realisieren (Müller-Böling 2005, Zingg 2010). Auch die Anforderungen aus dem Generationenmanagement wie auch die Ermöglichung lebensphasenbezogener Beschäftigungsmodelle fordern die Führung in einem besonderen Maße: denn einerseits werden der Fachexpertise und Erfahrung und dem damit verbundenen Wissensbestand in der wissenschaftlichen Welt ein besonderer Stellenwert beigemessen. Andererseits soll dem wissenschaftlichen Nachwuchs die Chance zum Aufstieg und damit eine (parallele) Förderung und



Weiterentwicklung ermöglicht werden. Weiters ist im hochschulischen Umfeld Tradition, eben besagten wissenschaftlichen Nachwuchs vor allem durch die Beteiligung an Forschungsprojekten in die disziplinären Kompetenzfelder einzuführen. Allerdings unterliegen diese aufgrund der Rahmenbedingungen der Forschungsförderung einem erheblichen Leistungsdruck und sind angesichts der je befristeten Dauer von Projekten und der korrespondierenden Finanzierung hohem sozialen Druck ausgesetzt (Müller 2009; Scheller 2015). Auch in diesem Fall sind Führungskräfte in der Hochschule gefordert, Diversität im Hinblick auf die Zusammensetzung des Personals auszubalancieren: es gilt, in einer adäquaten Form ein Miteinander der Generationen zu ermöglichen sowie die Rahmenbedingungen zu schaffen, die entsprechende Beschäftigungsmöglichkeit und soziale Sicherheit für den wissenschaftlichen Nachwuchs zu ermöglichen. Es gilt, das Angebot lebensphasenbezogener Beschäftigungsmodelle vor dem Hintergrund eben dieser Anforderungen in gleichem Maße zu gestalten wie zu realisieren.

Darüber hinaus fordert der Anspruch nach zunehmender Digitalisierung der (Hochschul-)Bildung heraus: denn einerseits soll Digitalisierung der zunehmenden Diversifikation der Studierendenschaft und den damit verbundenen Individualisierungsbedarfen z. B. nicht-traditioneller Studierender begegnen, andererseits geht kritischen Stimmen zufolge damit der Mehrwert an sozialer Interaktion und persönlichem Austausch verloren. Stephan Weichert, Professor für Journalismus in Hamburg, merkt in einem „Die Zeit“ Interview 2016 an: „In dieser Debatte werden die Menschen zu oft vergessen: Ausschließlich virtuell

vermittelte Bildung ist blutleer und rückständiger, als es uns die Propheten der Hochschuldigitalisierung glauben machen. Wenn die Uni zur reinen Digitalisation wird, bleiben am Ende nur Nullen und Einsen. Um das zu verhindern, müssen wir ein humanistisches Bildungsideal unter digitalen Vorzeichen entwerfen. Es geht um eine Geisteshaltung unserer Studenten, die zur Verbesserung des Menschen und seiner Lebensumstände beiträgt. Die digitalen Vordenker leisten eher einer synthetischen Lehre Vorschub, als dass sie die gesellschaftliche Debattenkultur außerhalb des Elfenbeinturms fördern.“

Dabei wird der Einsatz digitaler Medien nicht nur für die Lehre diskutiert, sondern auch für die Anwendung in der Forschung und in den Managementprozessen an der Hochschule diskursiv betrachtet. Denn eine digitalisierte Hochschule muss aufgrund fehlender Erfahrungen oder auch mangelnder Medienkompetenzen der Akteurinnen und Akteure entsprechende Unterstützungsangebote und Ressourcen aufbauen und anbieten (Stichwort: Strategien, Maßnahmen, Ressourcen für E-/Blended-Learning und die Nutzung verschiedenster Applikationen in der Hochschul-Verwaltung). Darüber hinaus gilt es aus Sicht der Hochschulführung, neue Kooperations- und Partizipationsstrukturen zu etablieren und die technische wie operative Vernetzung der Hochschuleinheiten trotz oder wegen der Digitalisierung zu realisieren (Freitag et al. 2016).

GENERATION

Meiner Ansicht nach ist ein stärkenorientiertes Führen einer der wichtigsten Ansätze, um eine nachhaltige Entwicklung und Leistungssteigerung von Mitarbeitern zu gewährleisten. Das Fördern von Stärken und Vermitteln von Vertrauen erhöht zusätzlich die Motivation, Selbstständigkeit und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter, wobei das Fördern von fehlenden Kompetenzen nicht vernachlässigt werden darf, sofern diese für die auszuführenden Arbeiten erforderlich sind. Um die Stärken der Mitarbeiter zu erkennen, ist es unerlässlich, diese durch kontinuierliche Beobachtung und in regelmäßigen gemeinsamen Gesprächen zu erörtern. Durch jährliche Mitarbeitergespräche können realistische Entwicklungsziele gemeinsam definiert werden, wobei ein regelmäßiges Feedback zur Zielerreichung bzw. -anpassung und das Einhalten von versprochenen Zusagen wichtig für die Mitarbeitermotivation ist. Durch das stärkenorientierte Einsetzen von Mitarbeitern können sehr flexible und effiziente Teams gebildet werden.

Ing. Stefan Purrer, BSc, FH OÖ Campus Wels
Leiter – Projektierung und Konstruktion Braun Maschinenfabrik GmbH
Studiengang Mechatronik/Wirtschaft Master



Nachhaltigkeit

Der Gestaltungsbedarf der Arbeitswelt und insbesondere der Hochschule 4.0 führt zu der Fragestellung, in welcher Form dem Veränderungsgeschehen sinnvoll und vor allem nachhaltig begegnet werden soll. Dabei werden nicht nur Überlegungen zur (möglichst) langfristigen existenziellen Absicherung angestellt, sondern auf normativer Ebene geeignete Strategien zur Aufrechterhaltung dauerhaft ausgewogener Balance zwischen Geben und Nehmen in ökologischer, wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und politischer Hinsicht bearbeitet (vgl. Hargreaves/Fink 2004; Hollmann 2013). Ausgehend von den Überlegungen nach dem Konzept der „Corporate Social Responsibility“, sollen Organisationen und Unternehmen nicht nur nach deren wirtschaftlichen Output, sondern auch nach deren Impact (Wirkung) auf die Umwelt und die Gesellschaft – entlang der Verschränkungen der sogenannten triple bottom line – bemessen werden (vgl. Elkington 2004) – eine Aufgabe, die in der Hochschulwelt mittlerweile auch unter dem Synonym „Dritte Mission/third mission“ bekannt ist (Badillo Vega/Krücken 2014; Roessler et al. 2015).

Um dem Anspruch auf Nachhaltigkeit in geeigneter Weise nachkommen zu können, sollte eine bedachte Führungskraft einen integrativen Aktionsrahmen für Maßnahmen in insgesamt zehn Handlungsbereichen setzen: nach Eberhardt (vgl. 2010, 2013; 2015, S. 26f.) umschließt das hierfür definierte „Sustainable Leadership“ letztlich zahlreiche bereits unter anderen Bezeichnungen firmierende Führungsstile und agiert nach den Prämissen „[...] (1) Unternehmen sowohl normativ als auch strategisch auf Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung“ auszurichten, (2) Vielfalt im Sinne der Nutzung von Diversität unter Gender-, Alters- und Herkunftaspekten wahrzunehmen, (3) Mitarbeitende durch Schaffung eines lebens- und arbeitswerten Umfeldes an die Unternehmung möglichst nachhaltig zu binden, (4 & 5) einen kooperativen und partizipativen Umgang zu pflegen sowie eine hohe Werteorientierung einzuführen, (6) Möglichkeiten des Lernens und der Entfaltung für die Individuen sowie für das Kollektiv zu bieten sowie (7) durch ein differenziertes Entlohnungssystem Motivation und Leistungsbereitschaft aufrechtzuerhalten und damit letztlich soziale Absicherung zu gewährleisten. (8) muss nachhaltige Führung auch dafür Sorge tragen, dass die Arbeitssicherheit sowie ein gesundheitsförderliches Umfeld geschaffen werden, die (9) ebenso dazu beitragen, Work-Life-Balance (Vereinbarkeiten mit Lebensbereichen außerhalb der Erwerbstätigkeit) zu ermöglichen und (10) Personal-Entwicklungs-Strukturen schaffen, die dem Unternehmen wie auch den Dienstnehmer/innen nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit (Employability) generieren.

Persönlichkeitsaspekte

Eine der „modernen“ Führungsqualitäten, die unter Beweis zu stellen ist, wird als „Personal Leadership“ beschrieben (vgl. Aggerarwal/Goodell 2014). In der Tradition des „Personal Mastery Konzeptes“ von Senge (vgl. 2006, S. 171f) definiert sich dieser Ansatz über eine innovationsorientierte Grund- und Werthaltung der Führungskraft, die den Anspruch auf kontinuierliche Weiterentwicklung stellt. Dem zunehmenden Individualisierungsanspruch wird wertschätzend begegnet, indem vor allem Stärkeorientierung und Talentförderung in den Fokus der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen rücken. Als für Führungskräfte in diesem Zusammenhang zu beherrschende/zu erlernende Fähigkeiten werden hierzu „[...] emotionale Intelligenz, Empathie, Ehrlichkeit und persönliche Ausstrahlung [...]“ als essentiell vorausgesetzt (vgl. Eberhardt/Majkovic 2015, S. 23 iVm S. 45). Und letztlich bestimmend für den veränderungsbereiten Führungsstil ist Achtsamkeit – eine Einstellung, die auf Ergebnisoffenheit, auf Wertschätzung, auf aufmerksamem „Hinhören“ und hoher Reflektiertheit beruht. Personal Leadership korreliert daher weitgehend mit dem ebenso terminologisch eingeführten Konzept des „Mindful Leadership“ (vgl. Sauer et al. 2011). Von besonderer Relevanz ist, dass veränderungsbewusste und achtsame Führungskräfte einerseits in ihrer Kommunikation auf Augenhöhe mit den Mitarbeitenden agieren, andererseits aber entscheidungsstark, authentisch und offen sind. Personal und mindful Leaders der modernen Generation nach dem Design 4.0 verstehen sich – vergleichbar mit bereits gezeigten Konzepten – in erster Linie als Verantwortliche zur Etablierung des Organisationslernens (vgl. Bass 2000; Geißler 1995a; Senge 2006). Für Führungskräfte dieses Zuschnitts gilt weiterhin, Mitarbeitende in einer Weise anzuleiten, dass diese idealerweise intrinsisch motiviert zum Wohle der Unternehmung/der Hochschule agieren (vgl. Avolio et al. 2009, S. 30). Neuen Erkenntnissen zufolge wird Mitarbeiter/innen-Führung um die Aspekte des Umgangs mit Vielfalt (Diversity) und unter der Anforderung, Resilienz auszubilden, erweitert (vgl. Grabley et al. 2015; Smith 2014).

In Diversitätsbelangen sind Führungskräfte durch die globale Öffnung der Märkte, die verstärkte Migration nach Zentraleuropa und die damit verbundene Multikulturalität gefordert, interdisziplinäre Teams in wechselnden Settings aufeinander abzustimmen und zu Innovation anzuregen (vgl. Baumann-Habersack 2015; Oertel/Antoni 2013). Dies bedingt konsequenterweise, dass für die Arbeitsgruppen/-teams ein Arbeitsumfeld geschaffen werden muss, das eine selbstorganisierende Netzwerkbildung unter den Gruppenmitgliedern, aber auch zu anderen Organisationseinheiten oder sogar zu Anspruchsgruppen au-

ßerhalb der Unternehmensgrenzen im Sinne eines „shared oder collective oder distributed Leadership“ ermöglichen (vgl. Avolio et al. 2009; Stock 2003).

In der Umsetzung von virtuell verrichteter Führungsarbeit, auch „E-Leadership“ genannt, agiert die Führungskraft in derart lernenden Teams weiterhin als „Prozessmanager/in“, als „Berater/in“, als Unterweiser/in in technischer und inhaltlicher Natur“, als „Lehrende/r“, als „Forschende/r und Innovierende/r“ sowie als technische/r Problemlöser/in (vgl. Salmon 2014; Wright 2015). Das Führungsverständnis erweitert sich dementsprechend rasch und bringt immer wieder neue Metaphern und Bilder für diese Tätigkeiten hervor. Petrin und Kollegen (2013, S. 11) resümieren in diesem Zusammenhang durchaus kritisch: „[...] Die Produktivität der Wissensarbeit zu steigern ist nicht mehr ausschließlich die Aufgabe des Managements, sondern auch der Beschäftigten selbst. Das Nebeneinander von betrieblichen und individuellen Optimierungsstrategien kann zu Organisationen ähnlich der heutigen Profi-Fußballklubs führen – und einen Massenmarkt für skalierbare Coaching-Services eröffnen.“

Diese Re- bzw. Neu-Konzeptualisierung des Führungsverständnisses führt weiterhin zu einer tiefgreifenden Veränderung der klassischen, hierarchisch-linear gestalteten Aufbau- und Anlauforganisation in Unternehmen. Führung im Sinne von Anweisungs- und Befehlsstruktur verliert angesichts der besprochenen Unvorhersehbarkeit der Entwicklung von Märkten und Produktentwicklungen, von technologischer Innovation und gesellschaftlicher Neuausrichtung mehr und mehr an Stellenwert (vgl. Botthof/Hartmann 2015; Widunkel et al. 2015). Manager/innen sind – um einen weiteren Begriff eines Führungskonzeptes ins Spiel zu bringen – unter dem Blickwinkel eines „Servant Leadership“ (vgl. Errol/Winston 2005; Greenleaf 2007) dazu angehalten, als Partner/innen sowohl der Mitarbeitenden als auch der Stakeholder integrierend, fördernd und unterstützend zu agieren (vgl. Doh/Quigley 2014; Schram 2015). Hauptanliegen dabei ist die Herstellung und Aufrechterhaltung von kooperativen Netzwerken, wobei die serviceorientierten Führungskräfte mit einem ausreichenden Maß an Empathie, an Reflektiertheit sowie dem Talent zur Ausbalancierung ökonomischer mit menschlichen und gesellschaftlichen Anforderungen ausgestattet sein müssen (vgl. Eberhardt/Majkovic 2015).

Flexibilität, Sicherheit, Dynamik

Die Anforderungen an mehr Flexibilität, Dynamik sowie Agilität in der modernen Arbeitswelt bedingt auch die Ausprägung eines transformativen Führungsverständnisses (vgl. Eagly et al. 2003; Mezirow/Taylor 2011). In diesem Zusammenhang etabliert sich in der Praxis ein weiteres Führungskonzept: dieses bedingt Fähigkeiten und Fertigkeiten in Form von „Flexicurity“: wie Rump und Eilers (2015, S.292) in ihrem Diskussionsbeitrag feststellen, gilt es, durch geeignete Moderations- und Coaching-Leistung die je gegebenen Arbeitskonstellationen so auszugestalten, dass eine Balance zwischen „[...] Flexibilität und Beweglichkeit einerseits sowie Sicherheit und Stabilität andererseits [...]“ hergestellt werden kann.

Die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden sowie auch innerhalb der Teams erfolgt auf Basis eines hohen verständnisorientierten Zugangs und die in das Geschehen involvierten Akteur/innen sind hinsichtlich des Einsatzes der Sprache sowie der Wortwahl (vor allem bei überwiegend schriftlicher Kommunikation) zu schulen. Führungskräfte, die orts- und zeitunabhängig zusammenarbeitende Teams anleiten, müssen ihr Kommunikationsverhalten von einer strategischen Ebene aus in geeigneter Weise so zu operationalisieren verstehen, dass die im Arbeitsprozess aktiven Mitarbeitenden die jeweiligen Entscheidungsbeweggründe nachvollziehen können. Dies erfordert neben einer (vorauszusetzenden) Medienkompetenz auch die Fähigkeit, auf elektronischem Wege eine Vertrauensbasis zu schaffen, zu überzeugen und zu motivieren (vgl. Becker/Haas 2015; Voß/Röttger 2014). Zuletzt genannte Autorinnen verweisen hier auf Zygmunt Bauman (2007): aus einer Governance-Perspektive verschwimmen bei Unternehmen Strukturen des Innen- und Außenverhältnisses sowie Leitungs- und Einflusststrukturen ineinander, wie am Beispiel der Entgrenzung zwischen staatlichen und privaten Strukturen und der daraus resultierenden Änderung in den Austausch- Beziehungen zwischen Kunden und Lieferanten gezeigt wird (vgl. Cantwell 2013; Gürtler 2013). Ergo dessen verlangt „Liquid-Leadership“ hohen Anpassungs- und Neugestaltungswillen und die Fähigkeit, sich immer wieder an neuen Rahmenbedingungen ausrichten bzw. weiterentwickeln zu können (vgl. Kaiser/Kozica 2015). Die aus diesen Kooperations- und Ko-Kreations-Konstellationen entstehende Interdependenz (wechselseitige Abhängigkeit und Bedingtheit) erfordert Strategien zum Umgang mit Komplexität. Das Autorenteam Uhl-Bien et al (2007, S. 299) greift diese zusätzliche Facette auf und definiert hierfür eine Führungskompetenz, die sie wiederum als „Complexity Leadership“ bezeichnen: „[...] Complexity Leadership Theory (CLT) focuses on identifying and



exploring the strategies and behaviors that foster organizational and subunit creativity, learning, and adaptability when appropriate CAS (Complex adaptive systems) dynamics are enabled within contexts of hierarchical coordination (i. e., bureaucracy). [...]”. Complexity Leadership setzt somit an der Überlegung an, dass zwar hierarchische Strukturen in Unternehmen nicht zur Gänze abgeschafft werden können und speziell im Hinblick auf Entscheidungsfindung und -sicherheit erforderlich sind, kombiniert jedoch “klassische” Führung mit dem Anspruch, die technologischen Entwicklungen des Internet of Things (vgl. Ashton 2009) und die Verbindung von Datenbanken mit agilen Systemen mit in die Entscheidungsfindung zu integrieren und damit lernorientierte und kreative Problemlösungsstrategien zu realisieren (vgl. Lichtenstein et al. 2006). Complexity Leadership verlässt die vermeintlich „sicheren“ Bahnen der klassischen Führung dahingehend, als Führungskräfte spielerische Auseinandersetzung mit diversen Arbeits- und Produktions-Anforderungen anleiten: durch computerbasierte Simulationsspiele („serious gaming settings“) oder in gesonderten Einheiten wie Spin offs bzw. Start-ups werden Zukunftsszenarien mittels intelligenten Reflektierens und Lernens erarbeitet (vgl. Avolio et al. 2009; Duin et al. 2015; Knight et al. 2010). Als substantiell gilt, das Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden zu erhöhen, indem selbstorganisierende Arbeitsstrukturen gefördert und wertschätzender Umgang miteinander gefordert werden (vgl. Marion 2008; Spath et al. 2012).

Transformation und Innovation

Latente Transformations- und Reformprozesse werden seit vielen Jahrzehnten unter dem Begriff des „Change“ charakterisiert. Vielfach wird vor allem sozialer Wandel als ein dauerhaftes Geschehen vor dem Hintergrund ökonomischer und technologischer Entwicklungen darstellt (vgl. Schemme 2014; Tibenius 2012). Die mit Führungsverantwortung betrauten Akteur/innen stehen dabei vor der Herausforderung, einerseits planvoll in Existentes zu intervenieren (z. B. Unternehmensstrukturen umzugestalten, neue Produktentwicklungen zu lancieren, Berufsbilder einzuführen etc) und damit zu reformieren. Andererseits müssen Führungskräfte den ebenso zwischenzeitlich inflationär geprägten Anspruch der Innovation vorantreiben. Wer innoviert, sollte bis zu einem gewissen Punkt Zukunft antizipieren können und vor allem technologische, soziale wie organisatorische Transformationen anreizen (vgl. Gaubinger et al. 2014).

Aus der Perspektive des „Change Leadership“ sind Führungskräfte gefordert, vier Dimensionen von Veränderung im Auge zu behalten und im Sinne einer aktiven Lernorientierung zu gestalten: auf Systemebene sind wechselseitige Abhängigkeiten, Interaktionen des Unternehmens und daraus entstehende Wechselwirkungen für die Produktion relevant („seeing across space“) (Anderson/Ackerman-Anderson 2010, S. 87f.). Weiterhin sollten sich die verantwortlichen Führenden mit generellen Veränderungstrends beschäftigen und deren Auswirkungen auf den eigenen historisch gewachsenen Systemkontext übertragen („seeing across time“). Daraus resultieren Handlungskapazitäten, die sich auf die Relation zur Organisationsumwelt ergeben (können), die von einer Produktinnovation bis zur revolutionären Neueinführung/-ausrichtung reichen („seeing how internal and external reality reflect each other“). Veränderung unter einem Klima der Lernorientierung wird von den Akteur/innen daher eher als Problembewältigungsstrategie, denn als Korrektur eines defizitären oder konfliktären Zustandes wahr- und daher besser angenommen (vgl. Gabelica et al. 2014; Oertel/Antoni 2013; von Hornstein/Augustin 2012). Lernmotivierende Führungskräfte fungieren hier einerseits als Träger/innen von Wissensbeständen über die Eigenarten der Organisation, andererseits auch als brückenbildende Vermittler/innen zu neuen Entwicklungen und Anforderungen. Sie wirken als Vorbilder für die Mitarbeitenden, indem sie sich reflektierend um das Hier und Jetzt annehmen, und parallel dazu um gemeinsame Weiterentwicklung annehmen. Um mit Klimecki (1996) zu sprechen, begreifen sich Führungskräfte als Kommunikationsdrehscheibe in einem kulturellen und unternehmenspolitischen Wissenstransfer- und -austauschgeschehen, mit dem Ziel, die Selbstorganisations- und Weiterentwicklungsfähigkeit der Individuen wie der Organisation zu stärken.

Wussten Sie, dass an der FH OÖ ...

- » derzeit 44 Personen insgesamt 62 Studiengänge leiten?
- » im Jahr 2016/17 19 % an Zuwachs von Forscherinnen und Lehrenden verzeichnet werden konnte?
- » 22 % der Leitungsfunktionen im akademischen/wissenschaftlichen Bereich von Frauen ausgeübt werden?
- » das Durchschnittsalter der Studiengangsleitungen 49 Jahre beträgt?
- » insgesamt 21 pädagogische Koordinator/innen Entwicklungs- und Betreuungsarbeit an den Studiengängen leisten?
- » 2,5 Mal so viele hauptberuflich Lehrende im Vergleich zu Studiengangsassistenten und -sekretariaten beschäftigt sind?



Aus meinem Standpunkt spiegelt sich eine gute Führungsarbeit in den Mitarbeitern wider. Um das maximale Potenzial zu entfalten, müssen sich die Führungskräfte auf ihre Teams einstellen und nicht umgekehrt. Ein authentisches Auftreten und klar kommunizierte Rahmenbedingungen sind unabkömmlich. Der Weg, mit welchem der Mitarbeiter zu seinem vorgegebenen Ziel kommt, muss dem Mitarbeiter selbst überlassen werden. Die gezielten Impulse der Führungskräfte lenken die Mitarbeiter auf den richtigen Weg. Das vermittelte Vertrauen erhöht die Arbeitsleistung und steigert die Motivation. Geschulte Führungskräfte kümmern sich nicht nur um die fachlichen Themen, sondern ebenfalls um die menschliche Komponente. Die Kunst der Führung ist eine Balance zwischen der Nähe und der Abgrenzung.

Ing. Alexander Pohn, BSc, FH OÖ Campus Wels
Projektmanager bei STIWA Automation GmbH
Studiengang Mechatronik/Wirtschaft Master

Es ist noch immer jot jejang Rheinisches Grundgesetz, §1



FH-Prof. Dr.-Ing. habil.
Hans Georg
Brachtendorf

POSITION

Professor am Studiengang
HSD am FH OÖ Campus
Hagenberg

AN DER FH OÖ

seit September 2005

MOTTO

Carpe Diem

Mein Hintergrund:

- » Studium der Elektrotechnik an der RWTH Aachen
- » Promotion zum Dr.-Ing. an der Universität Bremen
- » Habilitation (venia legendi) an der Universität Bremen

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun:

als Leiter einer Forschungsgruppe in der Research Group „Embedded Systems“.

Ich schätze an meinem Vorgesetzten:

die Freiräume zur eigenen Gestaltung von Lehre und Forschung.

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

- » zwei meiner Meinung nach sehr unterschiedliche Fragestellungen.
- » Vielfalt sollte in der Forschung selbstverständlich sein, da nur die Befähigung zählen sollte.
- » Leadership zeigt sich darin, dass man dazu steht was man sagt.

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... Lehre & Forschung zu verbinden, was leider
an der FH zu kurz kommt.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

- » Freiräume in der Gestaltung der eigenen Forschungsagenda zu geben
- » Leistung
- » und vor allem Ergebnisse

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

- » generell an den Hochschulen den Anteil von Frauen in den MINT-Fächern zu erhöhen.
- » das STEMettes-Projekt kann dazu als Vorbild dienen.
- » den intensiv forschenden Professoren mehr Freiräume zu schaffen.

Das Unmögliche möglich machen

„Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... die vorhandenen Strukturen kreativ nutzen.“



**FH-Prof.ⁱⁿ PD Mag.^a Dr.ⁱⁿ
Dagmar Strohmeier**

POSITION

Professorin für Interkulturelle
Kompetenz am FH OÖ
Campus Linz

AN DER FH OÖ
seit Februar 2011

MOTTO

Never give up!

Mein Hintergrund:

Von 1996 bis 2001 habe ich in Graz Psychologie, Philosophie sowie Türkisch studiert. Von 2001 bis 2011 war ich an der Universität Wien beschäftigt, wo ich 2006 das Doktorat und 2014 die Habilitation (Psychologie) gemacht habe. Seit 2011 bin ich an der Fachhochschule Oberösterreich.

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

ich seit 2011 insgesamt acht wissenschaftliche Mitarbeiter/innen unterstützt, beraten und motiviert habe. Die Ergebnisse – zwei abgeschlossene und drei laufende Dissertationen und etliche hochkarätige Publikationen – machen mich stolz und können sich sehen lassen.

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

- » dass meine Anliegen wahrgenommen werden.
- » dass meine Leistungen wertgeschätzt werden.
- » dass die Umsetzung meiner Ideen unterstützt wird.

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck:

sowohl durch das Leitbild und die Strukturen einer Organisation, als auch durch das alltägliche Handeln der Führungskräfte, wenn es darauf ankommt diese Haltung unter Beweis zu stellen.

WORDRAP

Mein F(h)ührungs- verständnis ist:

- » Lieber scheitern, als es gar nicht versuchen!
- » Gemeinsam geht es immer besser!
- » Der Apfel fällt vom Stamm, wenn er reif ist. Schütteln bringt nix.

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

die befristeten Verträge der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen

Ergänzen sich die Unterschiede, so ist die Welt in Harmonie

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... eine gegenseitige Bereicherung.



Mag.
Hans Dieter
Enzensberger, MBA

POSITION

Selbständiger Unternehmensberater und Trainer am FH OÖ Campus Steyr

AN DER FH OÖ

seit Oktober 2002

MOTTO

"Derjenige kommt am weitesten, der bei sich selber bleibt."

Mein Hintergrund:

- » Hotelfachschule Klessheim/Salzburg
- » Studium JKU (Marketing, Organisation)
- » Angestellter Unternehmensberater
- » Master Studium University of Toronto/Canada
- » EU Projektmanager
- » Administrator Führungskräfteweiterbildung

Aktuell:

- » Unternehmensberater / Lebens- u. Sozialberater
- » Coaching, Training
- » Behördl. Prüfer für Unternehmerprüfungen
- » FH Lektor Soziale Kompetenz FH Steyr/ OÖ
- » FH Lektor Leadership FH Salzburg

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich mit und für Führungskräfte(n) Seminare entwickle und durchführe.
- » die Arbeit als Berater und Trainer Führungsqualitäten fordert.
- » ich spontan auch gerne mal die Führungsrolle übernehme.

Ich schätze an einer Führungskraft:

- » Klarheit, Geduld, Mitgefühl
- » Das Hinterfragen und Verlassen von Komfortzonen
- » Kreativität

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

- » die Digitalisierung, welche die Begegnung mit dem Anderssein in nie dagewesener Form forciert
- » die unterschiedlichen Generationen am Arbeitsplatz
- » Führungspersönlichkeiten, die die Kraft des Unterschiedes wertschätzen und konstruktiv lenken

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

"So wie die Führungskräfte sind, so ist das Unternehmen."

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

- » die hochqualifizierten IndividualistInnen und FachexpertInnen
- » die Dynamik des Aus- und Weiterbildungssektors

Weiblich, technisch und international

Working at the FH Upper Austria means to me ...
... to be flexible and at the cutting edge of technology.



FH-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ techn.
Jean Hallewell
Haslwanter, MSc BS

POSITION
Professor for Computer Science

CAMPUS
Wels, since January 2004

MOTTO
Respect for self,
Respect for others, and
Responsibility for all your actions.
(Dalai Lama)

My background:

Bachelor's in Mathematics from Stanford University. Master's in Computing Sciences from University of Technology, Sydney, Australia. And now a Dr.techn. in Informatik from the TU Wien.

Thirteen years of work experience in software development for technical systems in companies including

- » different companies (IBM, ABB, ...)
- » different countries (USA, UK, CH, D)
- » different application areas (satellites, control systems, telecommunications, ...)
- » different roles (developer, analyst, consultant, project leader and manager)

What I appreciate about my head of studies:

- » His support for my research.
- » That he keeps his agreements.

How I represent diversity:

- » I am one of the few female professors in a technical field at the school of engineering – and being British/American, also a foreigner.
- » Through my diverse work experience, and having done my advanced degrees after having worked, I contribute diversity to the faculty.

My relationship to leadership:

- » Before starting at the FH, I was a manager with responsibility for technical solutions, financial results and personnel.
- » As a professor who also does research, I can act as a role model for young women – and demonstrate what women can do.

Some challenges of diversity:

Finding a common language or frame of reference to understand what others mean.

WORDRAP

My understanding of being a leader:

- » Listening to people regardless of their background.
- » Supporting people in reaching the goals set.
- » Motivating people to do more than the minimum.

Challenges for the leaders at the FH:

- » Developing degree programmes that prepare students for a changing future.
- » Instilling students with a sense of responsibility about the future directions of our society.
- » Educating an increasingly diverse student body.

Animierte Vielfalt

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... Leidenschaft, Selbstverwirklichung, Spaß



FH-Prof. Mag. Dr.
Jürgen Hagler

POSITION

Pädagogischer Koordinator am
FH OÖ Campus Hagenberg

AN DER FH OÖ

seit September 2006

MOTTO

... in Bewegung sein,
in Bewegung setzen.

Mein Hintergrund:

- » Studium Kunstpädagogik, Experimentelle Visuelle Gestaltung und Kulturwissenschaften
- » praktische und theoretische Auseinandersetzung mit Animation seit über 20 Jahren
- » Forschung an der Schnittstelle Animation und Games
- » Director des Ars Electronica Animation Festivals seit 2017

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich Studierende im Department Digitale Medien bei ihnen Projekten und Abschlussarbeiten betreue.
- » ich die Ausbildung für Animation im Departement Digitale Medien und den Masterstudiengang Digital Arts koordiniere.
- » ich in der Forschungsgruppe Playful Interactive Environments Projekte leite.

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

- » die Möglichkeit meine Schwerpunkte in der Lehre und Forschung selbst zu wählen.
- » die Hilfestellung und Unterstützung bei eigenen Projektvorhaben wie beispielsweise bei der Organisation und Durchführung des Symposiums „Expanded Animation“.
- » den Mut zur Veränderung und die Spontanität in der Leitung des Departments.
- » die Leidenschaft für Lehre und Forschung.

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

Freude an Teamarbeit, persönlichem Engagement und die Bereitschaft an der Weiterentwicklung des Studiengangs, des Departments, der Fakultät und der FH sowie durch die Interaktion mit den KollegInnen und ehemaligen MitarbeiterInnen sowie mit den Studierenden und Alumnis.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

- » Achtsamkeit
- » Wertschätzung
- » Spaß
- » Engagement
- » Flexibilität
- » Vision

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

- » Fairness
- » Freundlichkeit
- » Entgegenkommen
- » Kompromissbereitschaft
- » Work-Life-Balance

Alle sagten: Das geht nicht. Dann kam jemand, der wusste das nicht und hat's gemacht.



**FH-Prof. Mag. Dr.
Thomas Prinz**

POSITION

Pädagogischer Koordinator
Sozialmanagement am FH OÖ
Campus Linz

AN DER FH OÖ

seit September 2007

MOTTO

Freude an der Arbeit lässt
das Werk trefflich geraten.
(Aristoteles)

Mein Hintergrund:

- » Sozial- und Betriebswirt
- » Trainer – Systemischer Sozial- und Berufspädagoge – Leitung Interne Revision – Strategischer Controller – Unternehmensberater – FH-Professur Betriebswirtschaftslehre
- » Vater, Klavier- und Fußballspieler

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » Pädagogische Koordination
- » Koordination von NBL am Studiengang
- » Leitung Masterlehrgang in Wien

„
Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... der sozialwirtschaftlichen Praxis neue Impulse zu geben.“

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

- » klare Vorgaben, die aber ausreichend Bewegungsspielraum lassen
- » Wertschätzung meiner Leistung
- » achtet auf meine Work-Life-Balance

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

Multikulturelle Studierende werden durch multikulturelle Vortragende so fit gemacht, dass sie mit Projekten in multikulturellen Sozialunternehmen erfolgreich sind – eine spannende Vision!

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

- » Fördern – Fordern – Loben
- » Potenziale entfalten und Selbstbewusstsein stärken
- » Bekenntnis zur Nachhaltigkeit

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

- » Multi-Stakeholder-Perspektiven.
- » Intelligente Menschen wissen oft selbst (besser) wie es geht.
- » die Erkenntnis, dass erfolgreiches Führen oft aus Ermöglichen besteht.

Technologie sinnvoll einsetzen



Dr. DI Mag.
Josef Wolfartsberger

POSITION

Senior Researcher am Center of Excellence for Smart Production am FH OÖ Campus Steyr

AN DER FH OÖ

seit April 2016

MOTTO

Der Mensch soll lernen, nur die Ochsen büffeln. (Erich Kästner)

Mein Hintergrund:

- » Studiert habe ich Informatik an der TU Wien. In meiner Doktorarbeit forschte ich zu den Themen Lerntheorien und spielerische Wissensvermittlung.
- » Danach war ich mehrere Jahre in der Privatwirtschaft als Projektmanager in einem Wiener Softwareunternehmen tätig.
- » Heute lebe ich in Steyr, wo ich als Senior Researcher Projekte rund um Smart Technologies in der Industrie koordiniere und Lösungen entwickle, die den Menschen im Arbeitsalltag unterstützen.

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

in einem Projekt immer wieder unterschiedliche Fähigkeiten und Meinungen aufeinandertreffen. Führung bedeutet, diese Unterschiede in der Zusammenarbeit zu berücksichtigen.

Ich schätze an einer Führungskraft:

- » Ehrlichkeit
- » Geduld
- » Zeit für ein Gespräch zu haben

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

Chancengleichheit in der Gesellschaft

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ... einen spannenden Job zu haben, in dem ich meine persönlichen Interessen einfließen lassen kann.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

mittels Geduld, Zeit und Übung eine gemeinsame Leistung zu vollbringen.

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

- » befristete Dienstverträge im wissenschaftlichen Bereich
- » Doppelbelastung bei studentischen MitarbeiterInnen
- » unterschiedliche Fähigkeiten und Arbeitsweisen

Teamgeist an der Schnittstelle FH OÖ Headquarter – Fakultät Wels



Mag.
Peter Helmberger

POSITION

Koordinator Marketing/PR an der Fakultät in Wels

AN DER FH OÖ

seit Jänner 2005

MOTTO

Bewährtes beibehalten und offen für Neues.

Mein Hintergrund:

- » Studium der Sozialwirtschaft an der Johannes Kepler Universität Linz
- » 6 Jahre Pelletsverband Austria: Assistent der Geschäftsleitung, Vermarktung und Qualitätssicherung von Holzpellets
- » Seit 2005 Marketing-Koordinator an der FH OÖ Fakultät für Technik und Angewandte Naturwissenschaften in Wels

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich die fakultätsspezifischen Marketingaufgaben im Team mit Regina Semmler löse.
- » wir bei größeren Events (INNOVATIONaward, Lange Nacht der Forschung-Regionalkoordination, Sommerempfang, Absolvententreffen, Karrieremesse, SolarcarChallenge ...) größere Event-Teams mit externen Partnern haben und ich diese Projekte gemeinsam mit Marion Minnich und Regina Semmler leite.

„
Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ... eine extrem kurzweilige und spannende Tätigkeit in der ich immer wieder interessante Persönlichkeiten und Projekte kennenlernen kann. Zudem darf ich ein sinnvolles Produkt vermarkten!

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

- » das mir entgegengebrachte Vertrauen und die Wertschätzung meiner Arbeit.
- » die mir gebotene Gestaltungsfreiheit und Flexibilität.
- » die klaren Entscheidungen für das Wohl der Fakultät und der FH OÖ, auch wenn sie einmal nicht „populär“ sind.
- » den Rückhalt für die MitarbeiterInnen.
- » die freundschaftlich-kollegiale Kommunikation im Team.

Vielfalt und Leadership kommen für mich an der FH OÖ Fakultät Wels zum Ausdruck durch:

- » Internationalisierung
- » führende Position in der angewandten Forschung und Entwicklung
- » viele unterschiedliche Fachbereiche und Studiengänge mit deren MitarbeiterInnen und Studierenden
- » Veranstaltungen für unterschiedliche Zielgruppen (Fachvorträge, kulturelle Events ...)

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

- » kollegialer, wertschätzender Umgang.
- » MitarbeiterInnen fordern und fördern.
- » klare Entscheidungen und Rückhalt.

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

- » stark wachsende Organisation.
- » Spagat zwischen qualitativ hochwertiger Lehre und Forschung bei möglichst niedrigen Kosten.
- » möglichst alle Interessen befriedigen (Erhalter, Interessensvertreter, Unternehmen, MitarbeiterInnen, Studierende).
- » Rahmenbedingungen wie Maturantenzahl, Standort, Budget, Studiengebühren ...



Bericht der Gender- und Diversity Management-Konferenz

Die Gender- und Diversity Management-Konferenz (GDM-K) besteht nun seit mittlerweile neun Jahren. Mit der Formalisierung einer Gender-Arbeitsgruppe im Jahre 2008, der intersektionalen Ausweitung von Gender Mainstreaming auf Diversitätsthemen und der Besetzung einer eigenen wissenschaftlichen Stabsstelle im Herbst 2016, die „Diversity Management“ fortan forschungsgeleitet und ganzheitlich in den Blick nimmt, setzte die Fachhochschule Oberösterreich neuerlich ein deutliches Zeichen, um Vielfalt als Ressource zu erkennen, zu gestalten und zu managen. Mit Mag.^a Dr.ⁱⁿ Martina Gaisch wurde hierfür eine Expertise-Trägerin gefunden, die über einschlägige wissenschaftliche Arbeit, Vortrags- und Lehrerfahrung qualifiziert ist und als langjährige Mitarbeiterin der Hochschule über profundes Organisations- und Strukturwissen verfügt.

Gleichzeitig stießen neue Kolleginnen und Kollegen zur GDM-K – DI. Stephan Selinger und Mag.^a Johanna Paar vertreten nunmehr die Fakultät Hagenberg, Mag.^a Dr.ⁱⁿ Christine Ebner, MMag.^a Sophie Wiesinger (dzt. Karenz) sowie Dr.-Ing. Yasel José Costa Salas vertreten die Fakultät Steyr. Das Team wird komplementiert durch die Kolleg/innen Dr.ⁱⁿ Marianne Gumpinger, MMag. Dr. Christian Szücs aus der Fakultät Linz sowie Mag.^a Dr.ⁱⁿ Christine Schiller-

Ripota, DIⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Christiane Takacs-Schwarzinger und DI Dr. Albert Angerbauer aus der Fakultät Wels. Tatkräftig unterstützt wird sowohl die wissenschaftliche Leiterin als auch die Konferenz selbst durch die Assistenz von Sonja Anzinger. Das Team setzte im vergangenen Berichtsjahr neuerlich zahlreiche Aktivitäten und Initiativen, die auf den folgenden Seiten dargestellt werden.

Ziele und Aufgaben der GDM-K

Ziel der Konferenz ist es, die Vision der Vielfalt als wertvolle Ressource innerhalb der FH OÖ zu verwirklichen und deren Wertschätzung kontinuierlich und nachhaltig in die Kultur, Prozesse, Lehre, Weiterbildung, Öffentlichkeitsarbeit und Organisationsentwicklung der FH OÖ zu integrieren. Positiver Umgang mit Vielfalt sichert ein unterstützendes, engagiertes Organisationsklima und steht für Innovation, Wertschöpfung und Exzellenz.

Zu unseren konkreten Aufgaben gehört es,

- » die Geschäftsführung und FH-Angehörige in Sachen Diversität, Gleichstellung, Gleichberechtigung, Gender Mainstreaming und Diversity Management zu beraten.
- » ein Expert/innen-Netzwerk für Anti-Diskriminierungs-, Gender Mainstreaming- und Diversity-Management-Fragen, fallweise für Trainings, Workshops, weiterführende Beratung, Coaching aufzubauen und bei Anfragen entsprechend Kontakt herzustellen.
- » Ideen für die Schaffung von Vielfalt, Maßnahmen und Initiativen für einen positiven Umgang mit und die wertschöpfende Nutzung von Vielfalt für die Organisation und die Menschen zu entwickeln.
- » als Anlaufstelle bei diskriminierenden Ungleichbehandlungen zu fungieren und intervenierende Maßnahmen wie Beratung von Betroffenen oder die Weitervermittlung an geeignete Institutionen zu veranlassen.
- » mit anderen organisationalen und außerorganisationalen Gruppen zusammenzuarbeiten (u. a. ÖH, Betriebsrat, Internationalisierungskreis, österreichweite Arbeitsgruppe für Gender Mainstreaming und Diversity Management der FHK, Arbeitsgruppe für Gleichbehandlungsbeauftragte OÖ).



Unser HEAD-Wheel

Strategischer Bezugsrahmen der Diversity-Arbeit an der FH OÖ

Das HEAD Wheel der FH OÖ (Higher Education Awareness for Diversity) wurde auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse als Referenzrahmen für ein ganzheitliches Diversity Management konzipiert und stützt sich auf ein in fünf Diversitätssegmenten (demografische, kognitive, fachliche, funktionale sowie institutionelle Vielfalt) untergliedertes, in sich vernetztes Bezugssystem. Damit will die FH OÖ für den tertiären Bildungsbereich eine ganzheitliche Diversitätskultur anregen. Wir möchten mit dem HEAD Wheel einerseits die Fülle wesentlicher Aspekte der Diversitätsarbeit benennen und sichtbar machen, andererseits auch klarlegen, dass Diversität nie mit nur einem Attribut oder einer Dimension zu verstehen ist, sondern dass sich viele verschiedene Kombinationen (Intersektionalität) ergeben können. Frausein könnte zum Beispiel mit Alter, Migrationshintergrund und physischer Beeinträchtigung korrelieren und hierbei mögliche Diskriminierungserfahrungen noch weiter verstärken.

<https://www.fh-ooe.at/gender-diversity/wissenschaftlicher-hintergrund/>



HEAD Wheel der FH OÖ
(Gaisch & Aichinger, 2016)

Welche Segmente umschließt das HEAD-Wheel?

Demografische Diversität

... soll bewusstmachen, dass Menschen nicht nur aufgrund ihres Geschlechtes oder ihrer sexuellen Orientierung wahrzunehmen sind, sondern auch im Hinblick auf deren (mögliche) Unterstützungs-, Informations- und Servicebedarfe aufgrund ihrer ethnischen Herkunft, ihrer allfällig sichtbaren oder unsichtbaren physischen und psychischen Beeinträchtigungen, ihrer religiösen und/oder politischen Weltanschauung oder auch ihrer (Bildungs)Sozialisation.

Kognitive Diversität

... zielt auf Unterschiede im Denken und Handeln ab, die aufgrund unserer Erfahrungen, unserer Bildung, Kultur und unserer Eindrücke von „Realität“ gegeben sind. Jeder Mensch verfügt somit über unterschiedliche Wissens- und Wertestrukturen, die im Zusammenwirken mit anderen zu neuen Erkenntnissen, zu neuem Wissen weiterveredelt werden können.

Fachliche Diversität

... kommt besonders an einer Hochschule mit unterschiedlichen Fakultäten, Disziplinen, verschiedenen Expertisen, Fähigkeiten, Kompetenzen und Fertigkeiten zum Ausdruck. Sie ermöglicht uns die Betrachtung von alltäglichen Phänomenen oder Aufgabenstellungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln und Fachkulturen und fördert inter- und transdisziplinäre Zusammenarbeit.

Funktionale Diversität

... soll verdeutlichen, dass jede Akteurin und jeder Akteur nicht „nur“ in der originären Rolle als Mitarbeitende/r oder Studierende/r an der FH OÖ tätig ist, sondern die beruflichen wie privaten Aufgabenstellungen durch das Ausüben verschiedener Funktionen bearbeitet werden. So zum Beispiel könnte eine hauptberuflich Lehrende auch in der Rolle als Kollegiumsmitglied tätig sein – sie ist Mutter zweier Kinder und forscht für ihre Habilitation. Ein Studierender ist in der ÖH Vertretung tätig und betreut nach seiner Pensionierung parallel zu seinem Studium eine Flüchtlingsfamilie. Viele verschiedene Funktionen und Rollen in unterschiedlichsten Kontexten.

Institutionelle Diversität

... ist in der Hochschule vor allem dahingehen relevant, als sie sich in ein organisationales Umfeld eingebettet versteht, in welchem zahlreiche andere Organisationen, Institutionen, Berufsfelder etc vertreten sind. Nur durch Öffnung nach außen und der Interaktion mit anderen kann die Legitimierung als Hochschule erfolgen, um Reputation aufzubauen. Gemeinsames Lernen auf

organisationaler/institutioneller Ebene fördert das Erkennen und Bearbeiten von Problemstellungen und sichert den Bestand der Hochschule nachhaltig ab.

Um das HEAD-Wheel an der Hochschule zu verankern und die Bedeutung der unterschiedlichen Diversitätssegmente sichtbar zu machen, haben die Mitglieder der GDM-K und die Kolleginnen der Abteilung Hochschulforschung- und Entwicklung den Versuch unternommen, die fünf Segmente mit Blick auf deren jeweiligen Fakultät und Kontext zu beschreiben.

Im Folgenden ist zu lesen, wie die Verankerung der unterschiedlichen Diversitätssegmente in den unterschiedlichen Häusern gelingen könnte. Campus Linz beschreibt aufgrund seiner Ausrichtung und Schwerpunkte das Segment „demografische Diversität“; da beide Mitglieder aus Hagenberg verstärkt im internationalen Bereich tätig sind (im IO und im englischsprachigen MC Master) haben sie sich der „kognitiven Diversität“ angenommen. Die Fakultät Wels beschreibt in anschaulicher Form wie sich „fachliche Diversität“ im größten Campus der FH OÖ niederschlägt. Christa Ebner vom Campus Steyr hat sich mit „funktionaler Diversität“ befasst und die „think outside the box“ Brille aufgesetzt. Das letzte Segment der „institutionellen Diversität“ wurde von der Abteilung Hochschulforschung- und Entwicklung bearbeitet.

GENERATION

In Zeiten der Digitalisierung (Führung 4.0) wird die persönliche Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter_innen immer wichtiger. Dies gilt vor allem für Teams, welche international angesiedelt sind. Es ist wichtig, als Führungskraft Vertrauen zu können, denn dauerhafte Kontrolle ist demotivierend. Hingegen ist Spielraum für eigene Ideen, für eigene Prozessgestaltungen und für eigene Kreativität ein wesentlicher Motivationsfaktor. Heutzutage ist es keine Seltenheit mehr, Teams länderübergreifend zu leiten und zu bilden und hier haben Vertrauen und Transparenz oberste Priorität. Trotz der Entfernung ist es wichtig, den Menschen, die nicht vor Ort und nicht kontrollierbar sind, Freiraum zu gewähren. Denn: keine Kreativität lässt sich programmieren und keine Persönlichkeit lässt sich digitalisieren. Was zusätzlich zu erwähnen ist: in der heutigen Zeit zählen die Ergebnisse und keine Prozesse. Durch die Digitalisierung können einzelne Prozessschritte übersprungen und Zeit gespart werden, was auch einen wirtschaftlichen Vorteil mit sich bringt.

Magdalena Roth, Campusvertreterin FH OÖ Campus Linz
Studiengang Sozial- und Verwaltungsmanagement, Studiengang Sozialmanagement

Demografische Diversität am FH OÖ Campus Linz

Wir beschäftigen uns im Folgenden mit der Implementierung des Diversitätssegments „Demografische Diversität“ wie im HEAD Wheel der FH OÖ abgebildet. Der Diversitätsaspekt „Demografische Diversität“ bedeutet für uns unter anderem in der Kategorie

» Alter

Für Studierende mit diversen Bildungsverläufen 25+ gibt es keine Altersdiskriminierung im Aufnahmeverfahren. Berufs- und Lebenserfahrung werden positiv bewertet.

Mitarbeiter_innen erleichtert die Möglichkeit (Alters-)Teilzeit oder ein Sabbatical in Anspruch zu nehmen, ein gelingendes Älterwerden. Auch Adaptierungen des Arbeitsbereiches nach den Bedürfnissen der älteren Generation können hilfreich sein.

» Geschlecht/Gender

Zur besseren Vereinbarkeit von Familie/Carearbeit, Beruf und Studium trägt insbesondere eine rechtzeitige Bekanntgabe der Stundenpläne bei. Die Stundenpläne werden nach Bekanntgabe möglichst wenig geändert. Darüber hinaus unterstützt ein professioneller e-learning Einsatz, das Absehen von der Anwesenheitspflicht bei Vorlesungen, eine Berücksichtigung der Erkrankung von Kindern als Entschuldigungsgrund beim Nicht-Antritt von Prüfungen sowie das Anbieten von Aufenthaltsräumen für Eltern & Kindpausen eine Vereinbarkeit von Familie/Carearbeit, Beruf und Studium.

» Sexuelle Orientierung

Zur Erhöhung der Akzeptanz verschiedener Lebensformen können Schulung und Aufklärung von Mitarbeiter_innen und Studierenden beitragen, aber auch die Anstellung von Haupt- und Nebenberuflich Lehrenden, die in eingetragenen Partnerschaften leben, trägt zur Entdiskriminierung bei.

» Psychische & physische Beeinträchtigungen

Diese verlangen sowohl nach Barrierefreiheit als auch nach Beratungsangeboten. Eine Reihe von baulichen und technischen Maßnahmen wie Orientierungs-





systeme für sehbeeinträchtigte Menschen, induktive Anlagen in Hörsälen für hörbeeinträchtigte Menschen an allen Fakultäten, adaptierte Spezialarbeitsplätze für Menschen mit diversen körperlichen Beeinträchtigungen erleichtern sowohl Studierenden als auch Mitarbeiter_innen ihren Arbeitsalltag. Niedrigschwellige, für die FH OÖ maßgeschneiderte Beratungsangebote helfen in Krisensituationen und können sowohl die Studierenden-Drop-out-Quote senken aber auch betroffenen Haupt- und Nebenberuflich Lehrenden aus akuten Lebenskrisen und/oder psychischen Erkrankungen wie Burnout helfen.

Adäquate Supportstrukturen für Studierende wurden im Sommersemester 2017 im Rahmen eines Forschungsprojektes des Departments Soziale Arbeit, an dem sich über 1000 Studierende beteiligten, definiert und werden im Rahmen eines Pilotprojektes in Kürze umgesetzt.

» **Ethnische Herkunft**

(Familiäre) Migrationserfahrungen sind einerseits eine wertvolle Ressource für Studium und Beruf, weil sie eine intensive internationale und interkulturelle Komponente einbringen und so einen unverzichtbaren Bestandteil kulturspezifischen sozialen Lernens darstellen. Andererseits ist die alltägliche Zusammenarbeit von verschiedenen Kulturen oft auch konfliktbehaftet und bedarf einer besonderen Awareness. Studierenden, die in einer Fremdsprache studieren, die sie sich erst im Laufe des Studiums aneignen, ist beispielsweise bei Klausuren mehr Zeit einzuräumen und auch eine Benachteiligung beim Auswahlverfahren ist tunlichst zu vermeiden.

» **Religion & Weltanschauung**

Dem fundamentalen Menschenrecht auf Religionsfreiheit entsprechend ist die Ausübung verschiedener Religionen beispielsweise durch das Zur-Verfügung-Stellen eines Meditations- und Gebetsraumes zu ermöglichen. Durch das

Vermeiden des exzessiven Gebrauchs von religiösen Symbolen kann eine neutrale, verschiedene Religionen respektierende, FH OÖ-spezifische Kultur der Toleranz geschaffen werden.

Sowohl Lehrenden als auch Studierenden soll kein wie auch immer gearteter Nachteil durch religiöses oder politisches Engagement entstehen.

» **Soziale Durchlässigkeit/Mobilität**

Ein erklärtes Ziel der FH OÖ ist es, Menschen unterschiedlicher Herkunftsmilieus ein adäquates und attraktives Angebot als Arbeits- und Ausbildungsort zu bieten. Dies kann beispielsweise durch eine lebendige und freundliche Willkommenskultur erreicht werden. Weiters wird durch Stipendienangebote bei Studiengebühren benachteiligten Studierenden das Studium erleichtert. Aber auch durch den Verzicht auf verbale

Exklusionsfaktoren wie schwer verständliche Sprache in PR und Marketing und durch eine klare und wertschätzende Kommunikationskultur innerhalb der FH OÖ Community kann soziale Durchlässigkeit erhöht werden. Letztlich trägt auch der Umstand, dass viele Studien auch berufsbegleitend angeboten werden, zur sozialen Durchlässigkeit bei.



*FH-Prof.ⁱⁿ DSAⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Marianne Gumpinger und FH-Prof. MMMag. Dr. Christian Szücs
FH OÖ Campus Linz*

GENERATION

Führen ist für mich das Vorleben von Werten. Ich erwarte mir von einer Führungskraft, dass sie eine Meinung zu den wichtigen Themen von heute hat und die gemeinsame Vision auf der intrinsischen Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufbaut.

**Katharina Breitenauer, FH OÖ Campus Steyr
Studiengang Prozessmanagement Gesundheit**

Kognitive Diversität am FH OÖ Campus Hagenberg

Was ist (kognitive) Diversität? All jene, die durch das (österreichische) Bildungssystem gegangen und an der Fachhochschule angekommen sind, weisen sehr viele Ähnlichkeiten im Denken auf – völlig Andersdenkende und -lebende lässt das System Hochschule nur schwer zu. Dies ist nicht unbedingt negativ zu bewerten, nur bedeutet, an einer Hochschule (kognitive) Diversität zu suchen, unter – im Vergleich mit der Gesamtgesellschaft – sehr ähnlichen Menschen Verschiedenheit zu entdecken. Konkret bedeutet dies, dass eine Hochschule oft weder für jene, die wir im Nachhinein "Genies" nennen, noch für jene, die wir am unteren Ende der kognitiven Leistungsfähigkeit ansetzen, ein geeigneter Rahmen ist. Selbstverständlich lässt sich jedoch auch in einem so homogenen Gebilde wie einer Fakultät für Informatik, Kommunikation und Medien (kognitive) Diversität im Kleinen finden, wie dargestellt werden kann.

Im Konkreten heißt kognitive Diversität für ...

... die Lehre

Unser (Hoch-)Schulsystem ist immer noch sehr von althergekommenen Vorstellungen der Vor-Lesungen geprägt und wird nur langsam durch neue Lehrformen aufgebrochen. An der Fachhochschule ist es durch die relativ kleinen Studiengruppen und die enge Begleitung durch die Lehrenden vermutlich besser als an anderen Universitäten möglich, neue Versuche in der Lehre mit "Inverted Classroom" zu wagen oder verschiedene Lerntypen ansprechende Lehrangebote durchzuführen. Auch die hohe Anzahl an Übungen oder Projektarbeiten wird von den meisten Studierenden als positiv gewertet. Ebenso werden die Lehrenden oftmals vor die Tatsache gestellt, dass herkömmliche Vorlesungen von den Studierenden nicht mehr angenommen werden. Die Integration des wirklich anderen Lehrens wird sowohl in Form von neuen Kolleginnen und Kollegen wie auch der Entwicklung neuer und anderer Lehrformen noch gesucht.

... die Forschung

In der Grundlagenforschung ist kognitive Diversität nicht nur erwünscht, sondern unumgänglich. Wirklich Neues kann nur gefunden werden, wenn Menschen neue Gedankenwege wagen. Aber auch die angewandte Forschung fußt auf Kreativität und erfordert sich ständig anpassende Problemlösungsverfahren. So ist es in einem Auftrag notwendig, sich mit dem Verdauungssystem von Rindern zu befassen, wohingegen in einem anderen die Funktionsweise von Autoradios eine Rolle spielt. Auch die unterschiedlichen Kolleginnen und Kollegen haben selbstverständlich völlig verschiedene Herangehensweisen – sei es nun als Grafikerin, als Programmierer, als Softwarespezialistin oder Elektrotechniker. Internationale oder/



und interdisziplinäre Forschungsprojekte werden oft von FörderungsgeberInnen besonders beachtet, und in diesen Fällen ist es meist notwendig, sich auf die unterschiedlichen Denkweisen von KollegInnen aus anderen Ländern einzustellen.

...die Administration

Es scheint, als ob in der Administration die kognitive Diversität sehr gering vorhanden ist, handelt es sich doch größtenteils um ein Abarbeiten von vorgegebenen Abläufen mit wenig Variationsmöglichkeit. Bei genauerem Hinsehen ist es jedoch auch möglich, genau das Gegenteil zu sehen: Studiengangsassistentinnen oder VerwaltungsmitarbeiterInnen haben funktionsimmanent sehr viel mit kognitiver Diversität zu tun, ist ihr Job doch auch als „Übersetzungsarbeit“ zu werten. Sehr viele verschiedene Menschen mit den verschiedensten Wünschen und Denkweisen erreichen tagtäglich die Büros der administrativ Tätigen und die Vermittlung zwischen all diesen bedarf eines permanenten „sich auf jemanden einlassen“ und das Erfahrene weiterzugeben oder in die Arbeitsabläufe zu integrieren.

Querverbindungen zu anderen Diversitätssegmenten

Die Verbindungen der verschiedenen Diversitätssegmente ist – wie im HEAD Wheel auch bildlich dargestellt – dergestalt, dass jede Veränderung in einem Segment unweigerlich eine Veränderung der Gesamtsituation mit sich bringt. Besonders sichtbar ist dies natürlich im Bereich der "demografischen Diversität": treten ältere oder jüngere, mehr Frauen oder Männer, mehr "Spätberufene" oder frische MaturantInnen, mehr Menschen mit physischen oder psychischen Beeinträchtigungen, anderer ethnischen Herkunft o. ä. in das bestehende System ein, hat dies zum Teil große Auswirkungen auf die anderen vier "Diversitäten". Aber auch durch die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Institutionen verändert sich die kognitive Diversität.

*Mag.ª Johanna Paar und FH-Prof. DI Stephan Selinger
FH OÖ Campus Hagenberg*

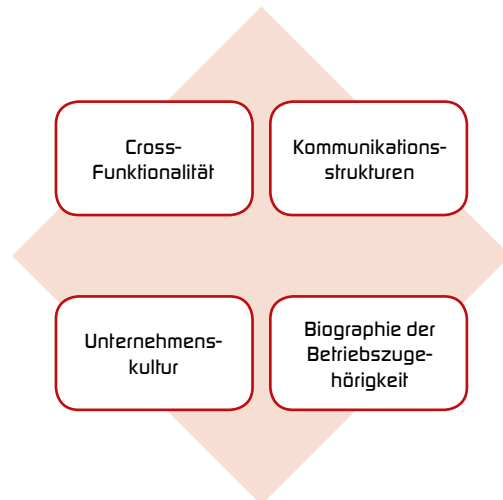
Funktionale Diversität am FH OÖ Campus Steyr

Think Outside The Box – Funktionale Diversität

Das Ausüben unterschiedlicher Funktionen wie es an der Fachhochschule OÖ in vielen Bereichen gelebt wird, ermöglicht zum einen die Chance zur Bewusstmachung der Effekte funktionaler Diversität und erfordert zum anderen aber auch die Notwendigkeit, Pfade zu eröffnen um Dialoge innerhalb unserer Organisation und die Handlungskompetenz jeder einzelnen Person zu fördern. Im HEAD-Wheel der FH OÖ, das Diversität in einer Organisation in fünf unterschiedlichen Dimensionen beschreibt, wird dazu die dialogische Handlungskompetenz als Ressource hervorgehoben. Damit steht das organisationale Lernen im Mittelpunkt, da Themen aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet und in wechselseitigem Austausch nutzenstiftend gestaltet werden.

Was sind Bausteine für dialogische Handlungskompetenz?

Die Fähigkeit, Themen und Aufgabenstellungen aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, fußt auf unterschiedlichen Bausteinen, die sich einander bedingen:



Sind Menschen in unterschiedlichen Funktionsbereichen tätig, so geschieht das in einer Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmenskultur und den vorhandenen Kommunikationsstrukturen. Die Rahmenbedingungen, wie ein

Austausch stattfinden kann und ob dieser grundsätzlich als förderlich angesehen wird und dementsprechend auch Begegnungsräume für Personen geschaffen werden, sind grundlegend dafür, wie funktionale Diversität im Unternehmen entstehen kann. Dazu braucht es die agierenden Personen, die mit ihrem individuellen Werdegang und den Erfahrungen aus der eigenen Betriebszugehörigkeit einen wesentlichen Grundstock bilden. Sich in unterschiedliche Funktionen einzubringen und cross-funktional zu arbeiten, bedarf einer offenen und neugierigen Grundhaltung der handelnden Personen.

Funktionale Diversität bedingt somit die Lernbereitschaft der Mitarbeitenden und den Blick auf die Entwicklung von Kompetenzen, die es ermöglichen, neue Wege zu gehen. Die Stärkung der funktionalen Diversität zeigt sich an der FH OÖ in unterschiedlichen Ebenen in der Sichtbarmachung unterschiedlicher Kompetenzen. Bestehende Aktivitäten, die zum Austausch zwischen den Fakultäten beitragen sind der Tag der Lehre, das ExpertInnenforum oder auch der F(H)rauentag. Cross-funktionales Arbeiten heißt in einem ersten Schritt immer zu wissen, wer welche Fähigkeiten und Kompetenzen mitbringt. Dazu braucht es Wissen und Strukturen innerhalb der Organisation sowie das persönliche Vernetzen zwischen Abteilungen und Personen. Eine Schlüsselrolle nehmen hierbei Führungskräfte ein, die mit ihrer Führungsarbeit die Kommunikationskultur wesentlich beeinflussen und die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden zu fördern oder auch behindern können. Denn: Think Outside The Box ist mit Mehraufwand verbunden, diese Reflexion kann auch unangenehm sein und wird Altbewährtes in Frage stellen. An der FH OÖ sind sowohl Studierende als auch Mitarbeitende zur Reflexion gefordert und dies wird auch mit unterschiedlichen Instrumenten wie z. B. Evaluierungen und jährlichen Reflexionsgesprächen gelebt.

Maßnahmen, die zur Steigerung des Bewusstseins funktionaler Diversität und der Förderung individueller Kompetenzen dienen, erfordern ein „Vor-den-Vorhang-holen“ von Personen und Teams, deren Leistungen, Erfolge und Lernerfahrungen. Dabei ist jeder Standort der FH OÖ für sich gefordert, Räume zu schaffen, um diesen Austausch zu ermöglichen bzw. zu initiieren. Ein besonderer Fokus ist dabei auf neue Mitarbeitende zu legen und somit Strukturen zu schaffen, die es diesen ermöglichen, sich zum einen relativ rasch in das „System“ FH einzuleben und zum anderen diese ermutigt werden, sich selbst aktiv mit ihren Fähigkeiten und Kompetenzen in unterschiedlichen Funktionen einzubringen. Dabei spielt das interne Bildungsprogramm eine wesentliche Rolle, da es eine Brücke zwischen unterschiedlichen Personengruppen bildet und das gemeinsame Interesse an einem Thema im Vordergrund steht.

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Christine Ebner
FH OÖ Campus Steyr

Fachliche Diversität am FH OÖ Campus Wels

Ein lebendiges „Fachdisziplinen-Konglomerat“

Die Welscher Fakultät erscheint aus der Ferne durchaus homogen – die „Technik-Fakultät“. Aber schon bei genauerem Lesen der Fakultätsbezeichnung ergibt sich ein Bild, das von Homogenität weit entfernt ist, die Fakultät ist quasi ein Prototyp für fachliche Diversität – ein „Fachdisziplinen-Konglomerat“, wenn man so will. Hier wird nicht nur interdisziplinär gearbeitet, durch den Fokus auf wirtschaftliche Verwertbarkeit und Berufsfähigkeit ist auch der Transfer in die Gesellschaft gewährleistet. Die fachliche und personelle Vielfalt an der Fakultät führt zu kreativen Ideen und hohem Innovationspotenzial.



Konglomerat

Konglomerat ist ein Sedimentgestein, das aus meist abgerundeten Einzelmineralien oft unterschiedlicher kristalliner Art besteht, welche mit einem natürlichen Bindemittel zu einem kompakten Gestein verbunden ist.

Fachliche Diversität in der Lehre

Die verschiedenen Themen der Fakultät reichen von Sprachen, Mathematik und Informationstechnologie, welche in allen Studiengängen als Basis vermittelt werden, über die spezifisch technischen, wie Konstruktionswissenschaften

und Mechanik, Werkstofftechnik und Produktionstechnik, Elektrotechnik und Elektronik, Mess- und Regelungstechnik sowie Energietechnik, und weiters Verfahrens- und Umwelttechnik bis zu Lebensmitteltechnik, Chemie, Biologie und Bauingenieurwesen. Diese werden abgerundet durch ökonomische Themen wie Betriebswirtschaftslehre und Qualitätsmanagement sowie Innovation, Design, Industriegütermarketing und technische Kommunikation.

Jene Fertigkeiten, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die für ein erfolgreiches Arbeiten in der vernetzten globalisierten und zunehmend digitalisierten Arbeits- und Lebenswelt eine zentrale Erfolgsgröße darstellen, werden in den „Social Skills“ gelehrt und trainiert.

Aus der Fachbereichsstruktur ergibt sich, dass Professorinnen und Professoren typischerweise in mehreren Studiengängen lehren, um somit Synergien optimal zu nutzen.

Nicht zu vernachlässigen ist auch der Studienbefähigungslehrgang, der die Brücke zwischen der Lehrberufswelt und der Fachhochschule darstellt.

Auch sind in vielen Fällen die einzelnen Studiengänge selbst sehr breit aufgestellt, was die Studierenden in besonderer Weise dazu befähigt, fachliche Diversität zu bewältigen. Sie absolvieren Lehrveranstaltungen aus verschiedenen Disziplinen und trainieren ganzheitliche Betrachtungsweisen im Rahmen fachübergreifender Praxisprojekte. Auch Einzelprojekte wie Bachelorarbeiten, Berufspraktika, Masterprojekte, Masterarbeiten in Kooperation mit Wirtschaft und/oder Wissenschaft sind für sie ganz wesentliche Entwicklungsschritte.

Um das Bild vom „Fachdisziplinen-Konglomerat“ noch einmal auch für die Lehre aufzugreifen, so können wir an der Fakultät dazu beitragen, den Studierenden eine Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten zu ermöglichen und in ihnen neues Fachwissen und dessen Verbindung zu einer einmaligen Gesamtkompetenz zu entwickeln. So werden aus teils losen und rohen Steinen, durch Weiterentwicklung, durch Einfügen weiterer Steine und einer festen Verbindung brauchbare „Kompetenz-Konglomerate“. Die Schönheit kommt durch die Reinheit der Einzelminerale. Der Wert aber wird von der Festigkeit der Verbindungsmasse bestimmt, denn erst durch sie ist es möglich, sie im späteren Gebrauch zu belasten.

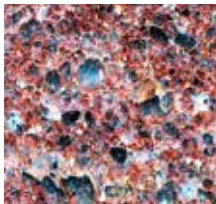
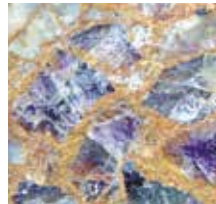
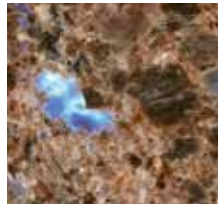
Dabei zeigt sich, dass jedes dieser „Kompetenz-Konglomerate“ einzigartig ist, sie können von verschiedenen Seiten her betrachtet werden und ergeben dann jeweils ein anderes Kompetenzbild, so wie es die Situation erfordert. Minerale aus nur einer kristallinen Struktur sind weit weniger flexibel.



Bild für die Ausgangssituation von Studierenden: Sie bringen schon eine ganze Menge schöner Einzelfähigkeit und Interessen mit, es fehlt noch deren Ausbau und die Zusammenfügung in ein großes Ganzes.



Bild für ein fertiges „Kompetenz-Konglomerat“: Durch eine starke Verbindung und Zusammenfügung entsteht ein widerstandsfähiger und einzigartiger Körper.



Bilder für die Anpassungsfähigkeit des „Kompetenz-Konglomerats“: An verschiedenen Schnittflächen entstehen ganz unterschiedliche Zusammensetzungen von Mineralien (Bild für die Fachkompetenzen) und dem Bindungsstoff (Bild für den Zusammenhalt und die Positionierung der Fachkompetenzen).

Fachliche Diversität in der Forschung

Die Welser Fakultät stellt Technik und angewandte Naturwissenschaften in den Mittelpunkt der Forschungs- und Entwicklungsarbeiten und profitiert von Professorinnen und Professoren, die sich in einem interdisziplinären Umfeld finden. Sechs scheinbar sehr unterschiedliche und doch stark verbundene Schwerpunkte bilden dabei die Kernthemen, welche die Welser Fakultät zu den forschungsstärksten und bestausgestatteten Fakultäten auf europäischer Ebene zählen lässt. Daher sind auch die meisten Forschungsprojekte, wie z. B. FFoQSI, ein K1 Zentrum für Feed & Food Quality, Safety and Innovation im Bereich des Schwerpunkts Lebensmitteltechnologie und Ernährung oder aber auch ProFVK – Industrielle Produktionsprozesse für die Verarbeitung von Faserverbundkunststoffen und zur Herstellung von Leichtbaustrukturen im Bereich Werkstoff- und Produktionstechnik per se interdisziplinär. Dass dadurch auch Kooperationen mit anderen Fakultäten entstehen, versteht sich von selbst. Analog zu den Aktionsfeldern des strategischen Programmes „Innovatives OÖ 2020“ wurden an der FH OÖ „Centers of Excellence“ implementiert, an denen die Welser Fakultät einen wesentlichen Anteil aufweist.

Fachliche Diversität für Freude an Kunst, Kultur und Sternen

Fachliche Diversität ist an der Fakultät besonders dann erfahrbar, wenn man nähere Kenntnis von individuellen Spezialbegabungen bekommt. Es gibt davon eine große Menge, die hier gar nicht alle ausreichend gewürdigt werden können. Beispiele, die aus den letzten Jahren in Erinnerung sind, sind die beeindruckenden Ausstellungen verschiedener Kunstobjekte, die regelmäßigen Vorträge und Veranstaltungen der Gruppe „ASTROS“, die sich mit Sternen, Planeten und gelegentlichen Sonnenfinsternissen beschäftigen, und die Reihe „Professoren spielen Klassik“, welche mit unvermutet treffsicherer fachlicher Kompetenz an Klavier, Querflöte und Cello – als Leihgabe aus Hagenberg – beeindruckt.

Fachliche Diversität in der Zukunft

Führt man sich das Bild der Fakultät noch einmal vor Augen, so erkennt man, dass auch sie als Ganzes ein höchst lebendiges „Fachdisziplinen-Konglomerat“ darstellt, das – wie die Studierenden – einer stetigen Transformation unterliegt. Und so wird sich die Fakultät in den nächsten Jahren weiterentwickeln, neue Fachdisziplinen fördern, andere auf- und ausbauen, neue und belastbare Bindeelemente einführen und bewährte beibehalten. Die wesentlichen Stärken aber werden bestehen bleiben, der gemeinsame Auftritt nach außen und die lebendige Interaktion im Inneren.

FH-Prof.ⁱⁿ Dipl.-Ing.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Christiane Takacs, FH-Prof.ⁱⁿ Mag.^a Dr.ⁱⁿ Christine Schiller-Ripota und FH-Prof. DI Dr. Albert Angerbauer, FH OÖ Campus Wels

Institutionelle Diversität an der FH OÖ

Die Mitglieder der FH Oberösterreich arbeiten im Alltag mit Akteuren aus Organisationen mit unterschiedlichen Zielen und Orientierungen zusammen. Diese Zusammenarbeit über unterschiedlichen Funktionssystemen hinweg kann konfliktreich sein, aber auch Emergenz erzeugen. Sensibilität und Wissen über diese verschiedenen Logiken und die Art und Weise, wie sie die Motive und Handlungen des Gegenübers beeinflussen, kann die Kooperation erleichtern und so zu positiven Ergebnissen führen, die über die Möglichkeiten des bzw. der Einzelnen hinausgehen.



Im Konkreten heißt das für ...

... die Lehre

FH-Studiengänge werden so gestaltet, dass sie den Bedarfen der Wirtschaft bzw. den Berufsfeldern entsprechen. Hier kommt es zu einer Zusammenarbeit mit Akteuren aus diesen Systemen. Häufig ist bei der Gestaltung deshalb eine Vermittlung zwischen Interessen des Wirtschaftssystems, des Bildungs- und des Wissenschaftssystems wichtig. Und auch das politische System spielt eine Rolle, werden die Studienplätze doch über öffentliche Gelder finanziert. Den Vertretern der Studiengänge kann es deshalb helfen, alle diese Funktionssysteme zu verstehen, die Motive und Arbeitsweisen der einzelnen Akteure zu kennen und so Studiengänge und Lehrangebote zu gestalten, die den unterschiedlichen Interessen gerecht werden.

In vielen Fällen sind Lehrende und Studiengangsleitungen selbst sehr gut in die Wirtschaft bzw. die jeweiligen Berufsfelder, aber auch zu anderen Hochschulen vernetzt. Die Fachhochschule kann diese Vernetzung allerdings durch die

Bereitstellung organisatorischer Rahmenbedingungen noch weiter unterstützen, sei es durch gezielte Veranstaltungen für Vertreter und Vertreterinnen verschiedener Systeme oder die Möglichkeit für den temporären Wechsel in andere Systeme (z. B. Practical / Professional Sabbatical, Research Sabbatical, Mobilitäten aller Art oder Nebentätigkeiten in angemessenem Umfang). Für Studierende ermöglichen praxisnahe Lehre, Berufspraktika und Duale Studiengänge das Kennenlernen des Wirtschaftssystems.

... die Forschung

Auch die Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen ist nahe an der Anwendung der Erkenntnisse in der Praxis. Viele Forschungsprojekte laufen in Kooperation mit Partnerorganisationen aus Wirtschaft und Gesellschaft, aber auch anderen Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen. Um die verschiedenen Logiken der Wissenschaft und der Wirtschaft in Einklang zueinander zu bringen, kann es für Forscher und Forscherinnen hilfreich sein, wenn sie verstehen, welche Ziele und Rahmenbedingungen in der Wirtschaft entscheidend für Innovationen sind. Darüber hinaus soll die FH-Forschung aber auch einen Mehrwert für Studium und Lehre bringen. Das heißt, es gilt häufig auch, Forschungsergebnisse und -projekte so zu übersetzen, dass sie für aktuell und zukünftig Studierende spannend und lehrreich sind.

Die Möglichkeit eines temporären Wechsels von Forscher und Forscherinnen in andere Systeme, sei es in Unternehmen oder andere Hochschulen, kann das Wissen und die Sensibilität für verschiedene Funktionssysteme fördern. Außerdem kann das Angebot von Kurzmodulen zum Thema „Aus verschiedenen Welten – Potenziale und Stolpersteine systemübergreifender Zusammenarbeit“ in Projekt-Kick-Off-Meetings die Zusammenarbeit in Kooperationsprojekten vereinfachen.

GENERATION

Führung ist der verantwortungsvolle Umgang mit Menschen. Es gilt, Stärken und Lernfelder einzelner zu erkennen und diese optimal für das Team einzusetzen.

Ing. Daniel Roitner-Ganglberger, FH OÖ Campus Wels
Studiengang Produktdesign und Technische Kommunikation

... das Hochschulmanagement, die Administration und die Technik

Die Organisation selbst ist geprägt durch eine Verwaltungslogik, die allen Organisationen in unterschiedlichen Ausprägungen inhärent ist. Neben der Logik der Wirtschaft, der Wissenschaft und der Bildung werden an sie und das Hochschulmanagement in besonderen Maßen aber auch politische Zielstellungen herangetragen. Wissen über die Funktionslogik des politischen Systems ist deshalb unbedingt notwendig, um einerseits Prozesse der Verwaltung, aber vor allem auch des Interessensausgleichs zu verstehen und für die eigene Organisation nutzen zu können.

Die Technik muss für eine gelungene Zusammenarbeit über die Grenzen der eigenen Organisation und die verschiedenen Bezugssysteme hinaus, einen Ausgleich zwischen Geschlossenheit und Offenheit schaffen. Das heißt, dass organisationsfremden Akteuren Zugang zu den für sie notwendigen Informationen ermöglicht wird und Kommunikationswege mit organisationsfremden Akteuren technisch unterstützt werden und somit ein effizienter Austausch von Informationen möglich wird. Dies soll den Bedürfnissen der einzelnen Partner und Partnerinnen, aber auch Sicherheitsansprüchen gerecht werden. Um zielgruppenadäquate Kommunikationstools und IT-Systeme, wie z. B. eine entsprechend aufbereitete Webseite, zur Verfügung stellen zu können ist es notwendig diese Bedürfnisse zu kennen und zu verstehen.

Vermittelt wird dieses Wissen entweder durch berufliche Vorerfahrungen, den kontinuierlichen Austausch und die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Organisationen und vor allem auch durch die Weitergabe von Wissen der

GENERATION

Von einer kompetenten Führungskraft erwarte ich bei gleicher Leistung Gleichbehandlung – kurz gesagt Fairness und offene Kommunikation sind für mich die Grundlagen für ein Arbeitsklima, in dem ich mich sehr wohl fühlen würde. Für mich selbst ist Führen eine willkommene Herausforderung, egal ob in Teamarbeiten oder auch in meiner Vertretungsarbeit als ehemalige Schulsprecherin und nun in der ÖH. Verantwortung zu übernehmen und gemeinsam den richtigen Weg zu finden, war mir immer ein Anliegen und möchte ich auch in meine zukünftige Karriere mit einbringen.

Theresa Hingsammer, FH OÖ Campus Steyr
Studiengang Global Sales and Marketing



Vorgesetzten an ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Ein spezielles Schulungsangebot zum Thema „Funktionssysteme und –logiken und ihre Bedeutung im Projektalltag“ im Bildungsprogramm könnte eine Sensibilisierung für diese Thematik weiter fördern.

Querverbindungen zu anderen Diversitätssegmenten stellen wir her, wenn wir ...

Alle Diversitätssegmente des HEAD-Wheels finden sich in der ein oder anderen Form auch in anderen Organisationen mit denen die Mitglieder der FH OÖ zusammenarbeiten. Bei interdisziplinären Forschungsprojekten z. B. kann es sein, dass durch einen Kooperationspartner an einer anderen Hochschule andere disziplinäre Perspektiven eingebracht werden. Bei transdisziplinären Forschungsprojekten bringen Wirtschaftspartnerinnen und –partner die Perspektive der Praxis und Anwendung ein. Dies betrifft also die fachliche Diversität. Arbeitet man mit Personen aus der öffentlichen Verwaltung zusammen, sind diese durch eine andere Unternehmens- und Kommunikationskultur geprägt – wir kommen hier also mit funktionaler Diversität in Berührung. Besonders stark spiegelt sich die institutionelle Diversität natürlich auch in der kognitiven Diversität wieder, werden doch durch die Sozialisierung in unterschiedlichen Systemen auch unterschiedliche Wissens- und Wertestrukturen gefestigt. Eine Auseinandersetzung mit der institutionellen Diversität unterstützt also auch Lernpotentiale in diesen Diversitätssegmenten und trägt zu einer Perspektivenvielfalt und Offenheit in der Organisation bei.

Mag.^a Stefanie Sterrer BA und Mag.^a Dr.ⁱⁿ Silke Preymann,
Abteilung HFE, FH OÖ

Was hat das HEAD-Wheel mit Führung zu tun?

Die Berücksichtigung von Vielfalt erweitert den Aktionsradius für Führung um zusätzliche Aspekte: die demografische Entwicklung (Generationen-Mix) sowie die zunehmende Kulturvielfalt erfordern besondere Aufmerksamkeit und die Gestaltung entsprechend unterstützender bzw. ermöglichender Rahmenbedingungen. Die Einbindung und das „Halten“ älterer Dienstnehmer/innen in den Arbeitsprozess stellen wichtige Erfolgsfaktoren dar, zumal erfahrenes Personal vor allem bei der Einführung sowie der Aus- und Weiterbildung neuer Mitarbeiter/innen entscheidende Mehrwerte generiert (vgl. Hauser/Schulte-Deußen 2014; Kupperschmidt 2000). Die Art und das Ausmaß, in welchen das Wissen und Expertise der älteren Mitarbeiter/innen im wahrsten Sinne des Wortes „Wert-geschätzt“ werden, ist bestimmend für deren Gesundheit und die Motivation, im Erwerbsleben zu verbleiben (vgl. Rose/Gordon 2015; Zacher et al. 2011). „Agerelated Leadership“ erkennt die Stärken gemischter Teams von jungen, interessierten und neugierigen Mitarbeitenden in Kombination mit lebens- und praxiserfahrenen Dienstnehmer/innen: Age Diversity Management setzt sich gegen jede Form der Altersdiskriminierung ein (vgl. Janz et al. 2012), berücksichtigt die unterschiedlichen wie auch gemeinsamen lebensbegleitenden Weiterbildungsbedarfe der Mitarbeitenden, fördert den Wissenstransfer zwischen den Altersgruppen und ermöglicht altersgerechte Karriere-/Laufbahnenentwicklung im Unternehmen (vgl. Kooij et al. 2014; Tomenendal 2013).

Additiv fordern Weltoffenheit und die Größe von potenziellen Abnahmemärkten für Produkte und Dienstleistungen die Führungskräfte, Gemeinsamkeiten und Unterschieden zu erkennen und zu nützen sowie auf kulturspezifisch wie geografisch bedingte Gegeben- und Gepflogenheiten eingehen zu können (vgl. House et al. 2014a; House et al. 2014b). In Studien der zuletzt zitierten Autoren wurden Führungskräfte aus 62 Kulturbereichen in 24 Ländern interviewt. Bemerkenswert scheint, dass weltweit ein Trend zur partizipativen, charismatischen und team-/netzwerkorientierten Führungshaltung Einzug hält, die ua auch unter der Bezeichnung „Cross-cultural/Intercultural-Leadership“ Bekanntheit erlangte (vgl. Gelfand et al. 2007; Hofstede 2001; Hudea 2014). Zur erfolgreichen Umsetzung dieses Führungsstils wurden erweiternd Integrität, Inspirationskraft und Zukunftsorientierung als vorteilhafte Attribute eines ebenso eingeführten „New Genre Leadership“ Stils genannt (Avolio et al. 2009, S. 428). Eigenschaften, die sich nicht nur im Umgang mit Diversität als wertvoll erweisen, sondern auch in einem arbeitsbezogenen Lernkontext unerlässlich sind (vgl. Frijters et al. 2008). Denn mittels der angeleiteten, kollektiven Lernprozesse wird es möglich, gemeinsame Werte der Zusammenarbeit in der Organisation zu definieren, und „[...] unter Berücksichtigung ihrer technischen und ökonomischen Parameter ständig zu überprüfen und (weiter) zu entwickeln.“ (Moning/Petersen 2010, S. 171).

Die Flexibilisierung der Arbeitswelt kommt vor allem jenen Beschäftigten entgegen, die neben den beruflichen Verpflichtungen auch für die Familie (Kinder, pflegebedürftige Angehörige) sorgen. Unter dem Gesichtspunkt des „Gender-related Leadership“ rücken vor allem Frauen in Führungsfunktionen in den Fokus, die zum überwiegenden Teil mit Mehrfachbelastungen im Zuge ihres Erwerbslebens umzugehen haben (vgl. Eagly et al. 2003; Kiser 2015). Dabei kommen die Autorinnen der zitierten Studien jeweils zu dem Schluss, dass weibliche Führungskräfte weniger via Machtausübung, denn via Kollegialität und Agieren auf Augenhöhe mit ihren Mitarbeitenden zusammenarbeiten, und, was den Aufbau von professionellen Netzwerken angeht, vorsichtiger und selektiver vorgehen, als Männer.

Dennoch sind vor allem im deutschsprachigen Raum weibliche Führungskräfte (nur) dann erfolgreich, wenn sie sich an den maskulinen Attributen „[...] entscheidungs- und durchsetzungsstarkes, administrativ – kompetentes und visionäres Verhalten eines transformationalen Führers [...]“ orientieren (Hartz/Lang 2012, S. 192). Vielfach sind die Unternehmenskulturen, die damit verbundenen Karrierewege, sowie auch die etablierten (überwiegend durch Männer) gebildeten, internen „Seilschaften“ jene Hemmnisse, die das Durchsetzen von ausgeglichenen Geschlechterverteilungen in Führungsbereichen in vielen Unternehmen Europas bislang noch erschweren (vgl. Funken 2004; Moths 2015).

Angesichts der demografischen Entwicklungen sowie der Konvergenz der Arbeitsmärkte und -kulturen ist allerdings doch vermehrte Sensibilität auf eine gendergerechte und balancierte Verteilung von Führungspositionen in Unternehmen erkennbar. Nichtsdestotrotz haben vor allem deutschsprachige Länder nach wie vor Aufholbedarf: „[...] Staatliche Unterstützungen wie Steuervergünstigungen oder Kinderbetreuungsmöglichkeiten sowie die Eigeninitiative von Frauen selbst in Top-Führungspositionen aufzusteigen, zählen sicherlich zu den Grundvoraussetzungen für eine erhöhte Integration von Frauen in die Arbeitswelt. [...]“ (Eberhardt/Majkovic 2015, S. 15). Wie aktuelle Beispiele zeigen, ist das Bestreben, Unterrepräsentation zu beseitigen, mittlerweile ein gesellschaftlich virulentes Thema. Wenngleich noch einiges an Veränderungsarbeit im Sinne der Evaluation der konkret erzielten Wirkungen und der Weiterentwicklung derselben zu leisten ist – aktuelle Beispiele belegen nach wie vor existente Barrieren (vgl. Fehre/Picard 2015; Staudinger 2015).

Life is Fun!



**FH-Prof. DI Dr.
Herwig Mayr**

POSITION

FH-Professor, Studiengangs-
koordinator Data Science &
Engineering am FH OÖ
Campus Hagenberg

AN DER FH OÖ

seit September 1995
(hauptberuflich)

MOTTO

Have fun!

Mein Hintergrund:

- » Mühlviertler von Geburt
- » Volks-/Hauptschule, dann Gymnasium
- » Studium der Informatik, JKU Linz
- » Doktoratsstudium der Technik, JKU Linz
- » selbstständig seit 1987 (UBIT)
- » Lehre seit 1987 (JKU, dann FH OÖ)
- » Mitarbeit im Entwicklungsteam des ersten FH-Studiengangs in Hagenberg (SE)

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » mir hunderte Studierende zuhören.
- » ich für einen Studiengang verantwortlich bin.
- » ich eine Forschungsgruppe in der F&E leite.
- » mir die Zukunft von Hagenberg sehr am Herzen liegt.

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

- » dass er mir im Büro gegenüber sitzt.
- » dass wir schon mehr als 20 Jahren sehr gut miteinander auskommen.
- » dass er Humor mit Tiefgang besitzt.

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

gemeinsames Diskutieren und klares
Entscheiden.

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... unter jungen Leuten zu sein.

WORDRAP

Mein F(h)ührungs- verständnis ist:

- » kollegial
- » delegativ
- » fordernd
- » fördernd

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

dazu da, sie anzunehmen!

Eine Investition in die Multiplikatoren von morgen

„Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ... Gestaltungsmöglichkeiten nutzen und ein konstruktives Miteinander!“



FH-Prof.ⁱⁿ MMag.^a Dr.ⁱⁿ
Franziska Cecon

POSITION

Professorin für Public Management, Pädagogische Koordinatorin für Public Management, Vizedekanin für Lehre am FH OÖ Campus Linz

AN DER FH OÖ

seit Oktober 2007

MOTTO

Was Du säst, das wirst Du ernten!

Mein Hintergrund:

Nach meinem wirtschaftswissenschaftlichen Studium in Innsbruck und den USA bin ich mit beruflichen Zwischenstationen am IVM Innsbruck, der EURAC in Bozen und der FH Kärnten wieder nach Oberösterreich zurückgekehrt, wo ich mich mit der Gestaltung der öffentlichen Verwaltung in Lehre und Forschung beschäftige.

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich unseren Studierenden, den zukünftigen Public ManagerInnen, Begeisterung für den öffentlichen Sektor vermittele.
- » ich über die FH OÖ hinaus mit den Public Management Impulsen aktuelle Themen im öffentlichen Sektor platziere.
- » ich mich in verschiedenen Themenfeldern (z. B. eLearning, Qualitätssicherung, ...) zur Weiterentwicklung der FH OÖ einbringe.

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

- » das Vertrauen
- » die Freiräume
- » die Umsetzungsstärke

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

die Buntheit der Persönlichkeiten bei KollegInnen, Studierenden aber auch den Kooperationspartnern aus dem öffentlichen Umfeld ... Leadership zeigt sich in schwierigen Zeiten, in der Art und Weise wie Lösungen gesucht, gefunden und umgesetzt werden.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

- » Entwicklungen anstoßen und fördern.
- » auch kleine Fortschritte sehen.
- » Vorbild sein.
- » mit Dankbarkeit verbunden.

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

die Vielfalt der Persönlichkeiten und Vielschichtigkeit der Anliegen und Erwartungen vor dem Hintergrund eines umbrüchigen Hochschulsektors unter einen Hut zu bringen.

It's never too late!

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... die Zukunft mitzugestalten.



**FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr.
Gerald Schönwetter**

POSITION

Professor für Logistik- und Supply Chain Management in den Studiengängen ILM und SCM am FH OÖ Campus Steyr

AN DER FH OÖ
seit 2010

MOTTO

Love it, change it or leave it!

Mein Hintergrund:

Grazer, also Steirer (mit „i“!), jetzt beruflich in Steyr. Elektrotechniker mit technischer Dissertation und wirtschaftlichem Aufbaustudium, beruflicher Background im industriellen Supply Chain Umfeld. Viele Jahre Führungserfahrung in unterschiedlichen Managementfunktionen.

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » Führung nicht nur hierarchische Führung bedeutet
- » ich jedes Mal im Hörsaal Führung mit unseren Studierenden betreibe und erlebe
- » Führung in jedem Projekt erforderlich ist
- » Führung in vielen unterschiedlichen Situationen im Leben erforderlich ist

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

- » die Fähigkeit, Visionen zu bilden.
- » die besondere Fähigkeit Netzwerke zu bilden und zu pflegen.
- » die Freiheit und damit wohl auch das Vertrauen, das er gibt.

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

Arbeit in internationalen Projekten und in Lehrveranstaltungen mit Incoming Students

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

- » es durch Vorbildwirkung anzuleiten
- » auf eine gemeinsame Sache/ ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten
- » den „Geführten“ entsprechendes Vertrauen entgegenzubringen

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

ausreichend kreative Freiräume zu lassen

Streben nach mehr



Krystyna Trubicki

POSITION

Bibliotheksleiterin an der
Fakultät Wels

AN DER FH OÖ

seit November 2005

MOTTO

Es gibt nichts, was man nicht
noch besser machen kann.

Mein Hintergrund:

Geboren, aufgewachsen und ausgebildet in Polen. Dort auch erste Erfahrung in Leitung einer wissenschaftlichen medizinischen Bibliothek gesammelt. Als politischer Flüchtling in Österreich viele, oft auch dunkle Geheimnisse der Arbeitswelt entdeckt. Seit 25 Jahren wieder glücklich im Reich der Bücher beim Aufbau der Bibliotheken tätig.

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » für die Bibliothek verantwortlich bin.
- » im Bibliotheksteam arbeite.
- » Lehrlinge ausgebildet habe.
- » mit Bibliotheksbenutzern Zusammenarbeit voraussetze.

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

- » Engagement
- » Unterstützung
- » Verständnis

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

die Begleitung der sehr vielen und unterschiedlichen Ichs auf einem oft schwierigem Weg zu einem gemeinsamen Wir.

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...

... meiner Leidenschaft nachzugehen, nämlich die Reorganisation, Erweiterung und der Aufbau von Bibliotheken. Eine Vision von einer Bibliothek umzusetzen – das ist etwas ganz Tolles.

WORDRAP

Mein F(h)ührungs- verständnis ist:

mit dem Team nach den Sternen zu greifen und das zu vollbringen, was die Anderen von uns (Bibliothek) erwarten.

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

Erwartungen und Verständnis aller Betroffenen auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen um gemeinsame Ziele erreichen zu können.

Diversität hilft gegen verfrühte Konvergenz



FH-Prof. PD DI Dr.
Michael Affenzeller

POSITION

Vizedekan F&E, Studiengangsleiter Master SE, Forschungsgruppenleiter HEAL am FH OÖ Campus Hagenberg

AN DER FH OÖ

seit November 2005

MOTTO

Alle sagten: Es geht nicht.
Da kam einer, der das nicht wusste, und tat es einfach.
(Goran Kikic)

Mein Hintergrund:

- » Studium Technische Mathematik
- » Entwicklungsingenieur im Industriebau
- » Doktorat und Habilitation in angewandter Systemtheorie im Fachbereich Informatik an der JKU

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » es immer wieder eine Herausforderung ist, kollektive Ziele möglichst synergetisch mit individuellen Zielen zu vereinbaren.
- » es auch im Umgang mit den besten MitarbeiterInnen vorkommt, dass nicht immer Einklang herrscht und kleine oder manchmal auch größere Entscheidungen zu treffen sind.
- » ich von vielen KollegInnen mit einem starken eigenen Willen umgeben bin (und das ist uneingeschränkt positiv gemeint).

„
Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... abwechslungsreiche Auseinandersetzung mit Dingen,
die ich gerne mache.“

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

- » dass er mir nicht das Gefühl gibt, mein Vorgesetzter zu sein.
- » dass er immer ein offenes Ohr für inhaltliche oder sonstige Diskussionen hat.
- » dass er ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl vermittelt und auch konsequent vorlebt.

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

- » ernsthafte Auseinandersetzung mit verschiedenen Meinungen als Basis eines fundierten Entscheidungsfindungsprozesses.
- » Konsequenz und Nachhaltigkeit.
- » sich auch bei Gegenwind schützend vor seine MitarbeiterInnen zu stellen.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

- » Vertrauen und Loyalität entgegenbringen und auch erwarten.
- » Hintergründe eines Entscheidungsfindungsprozesses klar und nachvollziehbar kommunizieren.

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

dass mit Zwang und Druck gerade im Hochschulumfeld keine wirklich guten Ergebnisse erzielbar sind; vielmehr gilt es, intrinsische Motivationsfaktoren zu identifizieren, zu stärken und zu fördern.

Geht net gibt's net

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... jeden Tag eine neue Herausforderung.



Andreas Schinagl

POSITION

Leitung IT Services
am FH OÖ Campus Linz

AN DER FH OÖ

seit Juni 2006

MOTTO

Have you tried turning it off
and on again?

Mein Hintergrund:

Nach einer absolvierten Lehre in der Privatwirtschaft kam ich im Juni 2006 an die Fachhochschule Oberösterreich. Nach 6 Jahren als Mitarbeiter im IT Service Team übernahm ich im Sommer 2012 die Position des Kompetenzzentrums Leiters für IKT Infrastruktur. Im Dezember 2016 ergab sich eine weitere Veränderung, welche mich in meine heutige Position brachte.

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich aktuell 5 Mitarbeiter führe.
- » mit der Ausbildung von Lehrlingen betraut bin.
- » ich eine wichtige Schnittstellenfunktion einnehme.

Ich schätze an meinem Team:

- » Zusammenhalt, Kollegialität, gutes Betriebsklima
- » Ehrliche Kommunikation, Kritikfähigkeit
- » Zuverlässigkeit, Flexibilität, Engagement

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

- » internationale Studierende und Kontakte.
- » Integration von MitarbeiterInnen aus anderen Kulturen.
- » respektvoller Umgang.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

zu führen wo es nötig ist,
Freiheiten zu lassen wo es möglich ist.

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

unterschiedlichste Ansichten zu einer konstruktiven Lösung zu bringen.

Alles dreht sich um Unterschiede

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... beim Lehren lernen.



Mag.^a
Kathrin Kordon

POSITION

Selbständige Beraterin; nebenberuflich Lehrende am FH OÖ Campus Steyr

AN DER FH OÖ

seit September 2009

MOTTO

„Das haben wir noch nie probiert, also geht es sicher gut.“
(Pippi Langstrumpf)

Mein Hintergrund:

Studium an der Universität Wien (Anglistik & Französisch); Aufbau und Leitung des Sprachenzentrums der Uni Wien; Universitätsassistentin und Lehrbeauftragte am Institut für Anglistik/ Uni Wien; postgraduale Ausbildung Supervision, Coaching & Organisationsberatung/ Uni Wien; seit 2009 freiberufliche Beraterin an der beraterrinnengruppe naschmarkt

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » eine meiner zentralsten beruflichen Tätigkeiten in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften besteht.
- » ich in meiner Praxis viele Führungskräfte in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen begleite.
- » ich Mutter von drei großartigen Kindern bin.
- » ich mich ständig selbst führe.

Ich schätze an einer Führungskraft:

- » wenn sie in ihrem täglichen Tun das Große Ganze sieht und die Zusammenhänge zwischen Individuum, Gruppe, Organisation und Feld erkennen kann.
- » wenn sie Führung auch als „Selbsterfahrung“ versteht und deshalb nicht damit aufhört, sich zu „erforschen“.
- » wenn sie sich von einem Anspruch an „Perfektionismus“ verabschiedet und sich auch Fragen, Unsicherheiten, Fehler eingesteht und damit arbeitet.

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

die Reflexion des eigenen soziokulturellen Hintergrunds; durch das Aneignen eines Basiswissens von großen Themen wie Gender, Transkulturalität und Generationenmanagement; das Handhaben einer Team Diversität, i. e. Vielfalt-Ressourcen nutzen, Diversitätskonflikte begleiten, Grenzen verhandeln ...

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

- » orientiert am gesellschafts-politischen Kontext.
- » geprägt von einem Wissen über Organisations-, Team-, und Gruppendynamik.
- » orientiert an Kooperation und Netzwerk.

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

- » die Entwicklung von fachlichen ExpertInnen zu Führungskräften mit einem fundierten Wissen über Organisation
- » die Entwicklung von Kooperation und Austausch über die Grenzen der Fachdisziplinen hinaus
- » die Begleitung und Entwicklung von Teams
- » Frauenförderung
- » Vereinbarkeit Beruf & Familie

International in OÖ für OÖ

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... Ideen haben und zum Fliegen bringen.



FH-Prof. DI Dr.
Peter Zeller

POSITION

Studiengangsleiter Electrical
Engineering am FH OÖ
Campus Wels

AN DER FH OÖ

seit September 2002

MOTTO

Hakuna matata

Mein Hintergrund:

100 % Vollbluttechniker vorerst bei Fa. ABB Hochspannungstechnik in der Schweiz. Dann „Wechsel“ an die FH OÖ. Seit 15 Jahren verschiedene Funktionen und nun hauptsächlich Aufbau der Forschung und Lehre / Organisation der internationalen Studiengänge „Electrical Engineering“. Internationalisierung ist meine Passion!

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

es toll ist mit Menschen zu interagieren, Ideen gemeinsam umzusetzen, Schwierigkeiten gemeinsam zu meistern und sich gegenseitig aufeinander verlassen zu können ... und natürlich aufgrund der mir anvertrauten Position.

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

- » das direkte und sofortige Feedback (auch wenn es nicht immer bequem ist).
- » die Umsetzungsstärke.
- » dass man sich auf Ausgemachtes verlassen kann.

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

- » Coach für alle Teammitglieder zu sein und auf die Bedürfnisse der jeweiligen Person einzugehen.
- » Schwierige und unbequeme Entscheidungen so umzusetzen, dass jeder „auf Augenhöhe damit leben kann“.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

Ohne mich geht alles!

Wenn es nicht auffällt, wenn ich zwei Wochen weg bin, dann habe ich meine Führungsrolle bestens umgesetzt ...
... wenn mich mein Team aber bereits nach einem Tag vermisst – dann erst recht.

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

Das „intrinsische Chaos“: Man weiß am Morgen nie, was einem in Laufe des Tages erwartet und man muss als Coach sehr spontan Lösungen parat haben.



Diversity Day 2017 am FH OÖ Campus Steyr

Ein Rückblick

Am 4. April 2017 lud die GDM-K unter dem Motto VIELFALT UND LEADERSHIP alle Mitarbeitenden und Studierenden zum bereits 3. „FH OÖ Diversity Day“ ein. Als Gastgeber fungierte in diesem Jahr der Campus Steyr. Ein besonderer Dank gilt Dr.ⁱⁿ Christa Ebner, die diese Abendveranstaltung mit viel Engagement vorbereitet hat und wesentlich am Gelingen beitrug.

An der diesjährigen Podiumsdiskussion nahmen Vertreter/innen aus dem Sozialbereich, der Wirtschaft sowie der Fakultät Steyr teil und gaben den Veranstaltungsteilnehmer/innen spannende Einblicke in ihr tägliches Arbeitsleben rund um das Thema Vielfalt und Leadership.

Weiters standen zwei interessante Impulsreferate am Programm. Frau Prok.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Regina Aichinger MSc referierte zum Thema Herausforderung für Leadership in der Arbeitswelt 4.0 und Herr Mag. Christian-Rudolf Aichinger zum Thema Generation Y.

Im Anschluss an die Veranstaltung gab es bei einem kleinen Buffet die Möglichkeit zum Austausch.

Wie jedes Jahr gab es auch 2017 eine Foto Challenge. Diesmal kürte aber das anwesende Publikum die Gewinnerfotos vor Ort. Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit mittels Voting ihre drei Favoriten auszuwählen.

Diversity Day 2017

Das Ergebnis der Foto Challenge

Die diesjährige Siegerin, Frau Cornelia Hoflehner, durfte sich zugleich über Platz 2 freuen. Platz 3 ging an Frau Sandra Wetzl.

Platz 1
Cornelia Hoflehner
„Diversity and leadership“



Leadership existiert nicht nur in der Menschenwelt, sondern auch in der Tierwelt, wie man auf diesem Foto gut erkennen kann. Die Steigung symbolisiert den Aufstieg zum Leader, sie ist konstant steigend und ermöglicht einen gleichmäßigen Aufstieg. Jeder kann also diese Position erreichen, wenn er diese Schritte nur wagt.



Platz 2

Cornelia Hoflehner
„Leadership/Liedership“

Als Leader ist es wichtig mal ums Eck denken zu können, dies wollte ich anhand dieses Foto zeigen. Jeder versteht unter "Leadership" etwas anderes und so kam auch die Idee des "Liedership". Die Noten auf den Schiffen symbolisieren den Zusammenhalt und die Gemeinsamkeiten zwischen dem Leader und der Mitglieder.



Platz 3

Sandra Wetzl
„Diversity leads to success“

Wir wollten mit dem Bild vermitteln, dass jede Person, egal ob von hier oder wo anders, egal welche Orientierung eine Person hat, oder welche Persönlichkeit, jeder hat etwas Besonderes. Jeder Mensch ist unterschiedlich und das ist gut so. Das Bild soll Zusammenhalt ausstrahlen, egal wie eine Person auch scheinen mag. Und mit diesem vielfältigen Zusammenhalt wird man erfolgreich sein. In welche Richtung auch immer.



Platz 4: Kerstin Kerec, „Bunt gemischt und gemeinsam stark“

Platz 5

Alexandra Buchner
„Let us run“

Für mich beinhaltet dieses Foto die Themen Leadership und Diversity sehr stark. Diese Hunde erlernen in ihrer "Ausbildung" die Fähigkeit, ihr Rudel zu führen. Jeder dieser Hunde hat unterschiedliche Stärken, wonach die Führung bei verschiedenen Ausflügen unterschiedliche Hunde übernehmen.





Platz 6

Andreas Schicketmüller
 „Cultural diversity can invert your point of view“

"Cultural diversity" ist eine Selbstverständlichkeit im Studienalltag. Als Beispiel kann hier das in englischer Sprache geführte Masterstudium "Medical Engineering" genannt werden welches aufgrund seiner zahlreichen internationaler Studenten eine Diversität an Ethnien, Religionen, und Kulturen mit sich bringt. Diese Vielfalt ermöglicht es, neben der Bereicherung des Studiengangs auch im privaten Umfeld andere Kulturen kennen und wertschätzen zu lernen. Nach Abschluss des Studiums ermöglichen diese international Kontakte zum einen große und spannende Berufschancen, zum andere Freundschaften, welche Länder-Religionen und Kulturen übergreifend sind.

Platz 7

Simone Götz
 „In a system we all depend on each other“

Dieses Foto wurde während meines Auslandssemester in Finnland gemacht. Ein Auslandssemester ist immer mit spannenden neuen kulturellen Erfahrungen verbunden, wie z. B. der Sprache, anderen Lebensweisen oder inoffiziellen Verhaltensregeln des Landes. Doch eine Gruppe von Freunden, die sich gegenseitig (wie auf dem Bild hier) in allen Situationen stützt und Kraft gibt, lässt so ein Auslandssemester zu einem unvergesslichen Erlebnis werden.



Platz 8

Alexandra Buchner
 „Where you lead, I will follow“

Dieses Foto ist im Zuge meines Auslandssemester entstanden und passt für mich sehr gut in die beiden Kategorien, da wir alle unterschiedliche Backgrounds haben und uns doch drauf einließen, eine Woche gemeinsam in Norwegen zu verbringen. Die Rolle des Leaders teilten wir uns Stärken- und Situationsbedingt auf.



Platz 9

Birgit Gilly
 „Ability to empower others.“

5. Etappe der Transalp mit insgesamt 380 km und 9.646 Höhenmetern „Warmup“ von Sankt Walburg nach Sankt Gertraud. Dann steil bergauf Richtung Rabbijoch/Ultental. Auf dem Foto abgebildet die letzten hundert Höhenmeter Schiebestrecke bis zum höchsten Punkt auf 2460 m.



Platz 10
Thomas Pfandl
„Schlichte Vielfalt“



Platz 11
Maria Enzenhofer
„Ein Team, ein Ziel“

Platz 12
Mag. Werner Redl MBA
„Follow my Leader“

Das Foto stammt von meinem „Leadership-Modul“ im Rahmen meiner MBA Ausbildung. Ziel war es, den Dachstein zu erklimmen und in einem Tag von Ramsau (Gondel) zum Dachstein (Klettern) und dann wieder runter bis Filzmoos. Dauer ca. 12 Stunden! ... schlechtes Wetter zu Beginn, später Sonnenschein ... „Abenteurer“, Krämpfe, tolle Aussicht ... alles dabei follow my leader ... war tatsächlich das Motto!



GENERATION

Gute Führung bedeutet für mich, sich nicht fähige Teams unter sich, sondern rund um sich aufzubauen. Hierarchien werden flacher, dadurch fühlen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig und geschätzt und arbeiten vor allem für das Unternehmen, nicht nur für ihr Einkommen.

[Claudia Leitner, FH OÖ Campus Wels](#)
[Studiengang Produktdesign und Technische Kommunikation](#)

Mensch sein als Führungskraft

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... Abwechslung, Herausforderung und
Freude an der Arbeit.



FH-Prof. Mag. DI Dr.
Clemens Holzmann

POSITION

FH-Professor und Vizedekan
für Lehre am FH OÖ Campus
Hagenberg

AN DER FH OÖ

seit Oktober 2007 (nebenberuflich)
seit Februar 2010 (hauptberuflich)

MOTTO

Wenn man seine Arbeit mag,
dann ist es keine Arbeit.
(Anders Jonas Ångström)

Mein Hintergrund:

- » 1979 geboren und schon immer von Technik fasziniert
- » Absolvent einer HTL für Elektronik mit anschließenden Studien der Informatik und Wirtschaftsinformatik
- » viel gereist, an vielem interessiert
- » glücklicher Familienvater von zwei entzückenden kleinen Kindern ☺

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich mich als Lehrender dafür einsetze, Studierende zu einem erfolgreichen Studienabschluss zu führen.
- » ich als Vizedekan der Fakultät für Informatik, Kommunikation und Medien einen Beitrag zur Entwicklung und Repräsentation der Fakultät leiste.
- » ich eine Forschungsgruppe mit mehreren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern leite.
- » mir die Erziehung meiner Kinder eine Menge an Führungsqualitäten abverlangt.

Ich schätze an meinem Vorgesetzten besonders, dass:

- » er immer ein offenes Ohr für Anregungen, Probleme oder einen kleinen Plausch zwischendurch hat.
- » er Visionen hat, diese vorlebt und mit viel Engagement umsetzt.
- » er seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern viele Freiheiten lässt und ihre Weiterentwicklung fördert.

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

- » eine Kultur der Gleichbehandlung und Chancengleichheit.
- » das Erkennen von Vielfalt als Chance und Erfolgspotenzial.
- » einen wertschätzenden und respektvollen Umgang miteinander.
- » eine klare, offene und ehrliche Kommunikation.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

dass man sich auf Ziele einigt und den Weg dahin gemeinsam geht.

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind unter anderem:

- » das Gewinnen, Fördern und Halten der besten Köpfe für Lehre und Forschung.
- » die Digitalisierung der Hochschulbildung.
- » die zunehmende Diversität der Studierenden und deren verändertes Lernverhalten.
- » die Leitung von interdisziplinären und oft internationalen Projektteams.

Es ist immer gut einen Plan B zu haben 😊



Dⁱⁿ
Barbara Eigruber,
MBA

POSITION

Leitung Abteilung Internationales Kongresswesen und Alumni Club FH OÖ

AN DER FH OÖ

seit Dezember 2009

MOTTO

Wer immer tut, was er kann, bleibt immer das, was er schon ist.

Mein Hintergrund:

Nach dem Studium der Architektur Gründung und Aufbau eines KMUs von Import/Exportware inklusive Messebau und Messeorganisation für internationale Kunden. Nach dem berufsbegleitenden Studium Übersiedelung von Niederösterreich nach Oberösterreich im Jahr 2007.

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » mich mein Team immer wieder aufs Neue herausfordert.
- » Entscheidungen zu treffen sind.
- » Verantwortung übernommen werden muss.

Ich schätze an meinem Team (Birgit Kriegl, Marion Minnich, Nicola Spitzer und Werner Redl) ...

- » die Charaktere, Begabungen der Einzelnen.
- » die Loyalität.
- » dass wir gemeinsam die Themen lösen.
- » dass ich mich auf meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlassen kann.

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

wenig Hierarchiegefüge und hoher Toleranz.

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... Freude/Spaß an der Arbeit zu haben.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

- » gemeinsame Ziele zu verfolgen und diese durchzuführen und umzusetzen.
- » die Stärken/Talente der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nutzen
- » "Denn Führen ist, Menschen groß machen." (Peter Baumgartner)

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

mit unterschiedlichen facettenreichen Charakteren zusammenarbeiten zu dürfen.

Wo ein Wille, da ein Weg!



Mag.ª Dr.ª
Christine Ebner

POSITION

Professorin für Führung und Sozialkompetenz am FH OÖ Campus Steyr

AN DER FH OÖ

seit September 2015

MOTTO

Wenn eine Tür sich schließt,
dann öffnet sich eine andere.
(André Gide)

Mein Hintergrund:

Studium Wirtschaftspädagogik sowie Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Start der Berufslaufbahn als Personalberaterin, seit 2003 selbständig als Unternehmensberaterin und Trainerin mit Spezialisierung auf Karriere-Coaching sowie ebenso seit 2003 geschäftsführende Gesellschafterin in einem Handelsbetrieb.

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich neben meiner Tätigkeit an der FH ein Team von selbständigen und unselbständigen Personen führe.
- » Leadership eines meiner bevorzugten Themen in Forschung und Lehre ist.
- » weil meine Projekte als Beraterin immer um diese Themen kreisen und Unternehmen oft nach Patent-Rezepten in der Mitarbeiterführung suchen, die es nicht gibt.

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... mich mit Dingen zu beschäftigen, die mich interessieren.

Ich schätze an einer Führungskraft:

- » Zielstrebigkeit, Enthusiasmus und Entscheidungsfreude
- » soziale Kompetenz im Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- » Gelassenheit zur rechten Zeit und Vertrauen in die Fähigkeiten von anderen Personen

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

das Anerkennen, dass unterschiedliche Menschen unterschiedliche Fähigkeiten und Ansichten mitbringen. Alleine durch dieses Faktum stellt sich nicht automatisch der Erfolg eines Teams ein, sondern dazu bedarf es einer Führungskraft, die imstande ist, diese Vielfältigkeit zu nutzen und die positiven Effekte daraus zu ziehen. Dazu gehört es jedoch auch, Kritik anzuerkennen und sich immer wieder neu auf Menschen einzulassen ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

- » klare Kommunikation in der Sache
- » Verständnis für die Situation einzelner Personen
- » Spannungsfelder erkennen und konstruktiv meistern
- » von Respekt geprägt
- » mit Interesse an Personen und „neuen“ Dingen

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

- » Teams, die sich sehr schnell in ihrer Zusammensetzung verändern
- » Individualisten und Teamplayer
- » das Sichtbarmachen von Leistung
- » Sinn über das „big picture“ zu vermitteln
- » der Faktor Zeit, der für Kommunikation benötigt wird

Mein Zugang zur Führung einer Hochschule



**FH-Prof. Univ. Doz. Mag.
Günther Hendorfer**

POSITION

Dekan der Fakultät Wels

AN DER FH OÖ

seit September 1995

MOTTO

Die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit interessanten, herausfordernden oder auch „nur“ schönen Wissensinhalten sollte auch dann gegeben sein, wenn nicht sofort klar ist, ob und wie dieses Wissen angewendet bzw. zu Geld gemacht werden kann.

Mein Hintergrund:

- » Physiker
- » wissenschaftlicher Karriereweg als Halbleiterphysiker: Universität Innsbruck, Johannes Kepler Universität Linz, Fraunhofer Institut für Angewandte, Festkörperphysik, Freiburg
- » selbständige Tätigkeit als Ziviltechniker
- » Technisches Büro und Gerichtssachverständiger: Lärmschutz, Bau- und Raumakustik, Thermische Bauphysik
- » mehr als 20 Jahre Fachhochschule OÖ, Lehre: Messtechnik, Thermodynamik, Bauphysik, Material Science u. v. m. Forschung: Methods of Non-Destructive-Testing

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich seit 99 in verschiedenen Funktionen in Führungsverantwortung stehe.
- » mir die Entwicklung der FH zu wichtig ist, als dass ich mich aus den Entscheidungsprozessen heraushalten würde.
- » ich für meine Führungsarbeit positives Feedback bekomme – das motiviert mich weiterzumachen.

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...

... Freiheit, Weiterentwicklung, Selbstverwirklichung.
... viel Arbeit mit jungen Menschen, die – wie immer ihre Fähigkeiten und Leistungen auch sind – erwartungsvoll in die Zukunft blicken.

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

- » dass Arbeitsbedingungen geschaffen wurden, die uns allen viel Freiheit und Entfaltungsmöglichkeiten bieten.
- » dass die anfangs doch eher rivalisierenden Fakultäten zusammengeschweißt wurden – ein bisschen Rivalität darf natürlich auch weiterhin sein.
- » dass mir persönlich stets viel Vertrauen entgegengebracht wurde.

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

- » den richtigen Mix aus Diskurs und Entscheidungseffizienz. Die Hochschule soll natürlich ein Ort der offenen Diskussion und der Meinungsvielfalt sein. Dennoch braucht es den Mut zu Entscheidungen – notfalls auch gegen den mainstream.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist es:

- » mit unseren MA kollegial umzugehen.
- » MA zu fordern, sie aber auch bei ihrer Weiterentwicklung bestmöglich zu unterstützen.
- » MA dazu zu bringen, dass sie sich mit ihrer Aufgabe identifizieren und sich darin wohl fühlen – wenn das gelingt, kommt viel zurück!
- » den Enthusiasmus und die Energie mancher unserer MA auf die FH zu übertragen.
- » zu versuchen, ein Vorbild zu sein.

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

- » eine schnell wachsende Organisation.
- » die Schwierigkeit (Unmöglichkeit) einer gerechten Ressourcenverteilung.
- » der dynamische Bildungsmarkt

Wir stehen immer am Anfang



FH-Prof. Mag. Dr.
Josef Altmann

POSITION

Studiengangsleiter Bachelor- und Masterstudiengang Kommunikation, Wissen, Medien (KWM) am FH OÖ Campus Hagenberg

AN DER FH OÖ

seit Oktober 1993 (nebenberuflich)
seit April 2005 (hauptberuflich)

MOTTO

Morgen wird heute schon gestern sein, darum nutze die Zeit für Dinge, die wirklich wichtig sind.

Mein Hintergrund:

Nach meinem Studium der Wirtschaftsinformatik an der JKU Linz startete ich meine wissenschaftliche Karriere am Christian Doppler Labor für Software Engineering bei meinem Mentor und Doktorvater Univ.-Prof. Dr. Gustav Pomberger. Nach meiner Promotion durfte ich am Aufbau des Software Competence Center Hagenberg in leitender Position mitwirken. Bereits von der ersten Stunde an war ich mit der FH OÖ verbunden und lehrte bereits 1993 am ersten Studiengang in Hagenberg. Seit 2005 bin ich Professor für Data Engineering und Informationssysteme und leite seit 2010 die Studiengänge Kommunikation, Wissen, Medien. Eines meiner Steckenpferde ist die Startup-Szene, die ich durch meine Vorstandstätigkeit bei akostart oö mit Rat und Tat unterstütze.

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich als Studiengangsleiter, Forschungsprojektleiter und als Coach für KollegInnen und Studierende Verantwortung trage und Vorbild bin.

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...

... Freude an einer facettenreichen und verantwortungsvollen Tätigkeit in einem kollegialen und wertschätzenden Umfeld.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

anderen den Rahmen zur Verfügung zu stellen, innerhalb dessen sie ihre Verantwortung für die gemeinsamen Ziele wahrnehmen und dabei ihr eigenes Talent und ihre eigene Persönlichkeit entfalten können.

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

die Förderung von Kreativität, Diversität und Eigenständigkeit der MitarbeiterInnen.

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

- » Offenheit und Transparenz.
- » Wertschätzung und Respekt.
- » Vertrauen und Souveränität im Umgang mit Konflikten.

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

Freiräume, die von MitarbeiterInnen wahrgenommen werden können, um ihr eigenes Potenzial zum Wohl der FH OÖ entfalten zu können.

Trotz Behinderung

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... die Möglichkeit zu haben, etwas zu bewegen.



FH-Prof. PD Dr.
Thomas Haslwanter

POSITION

Professor für Medizintechnik
am FH OÖ Campus Linz

AN DER FH OÖ

seit März 2006

MOTTO

Never give in – never, never,
never, never, in nothing great
or small, large or petty, never
give in except to convictions of
honour and good sense.
(W. Churchill)

Mein Hintergrund:

Nach einem Physikstudium an der Univ. Innsbruck und der ETH Zürich durfte ich 10 Jahre in der neurowissenschaftlichen Forschung verbringen, an manchen der besten Forschungsinstitutionen der Welt (Johns Hopkins School of Med., College de France, Univ. of Sydney, ...). Seit meinem Kletterunfall – mit partieller Querschnittslähmung – versuche ich, mein Wissen und meine Erfahrung an die Studierenden weiterzugeben.

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich durch die Betreuung von Bachelor-, Master-, und Doktoratsarbeiten Studierenden eine Tür in die Welt der internationalen Forschung öffnen kann.
- » durch meine über 100 Publikationen und Bücher andere auf mich aufmerksam werden.

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

- » dass er meine Stärken anerkennt.
- » dass er meine Schwächen akzeptiert, ohne herablassend zu wirken, und mir die Freiheit gibt, so weiterzumachen wie ich will.

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

- » internationale Kontakte zu manchen der besten Forschungsinstitutionen der Welt.
- » Forschungs-, Lehr-, und Publikationstätigkeiten, trotz meiner bestätigten 90 %-igen Behinderung.
- » meine beruflichen und privaten Aktivitäten, welche den Studierenden zeigen, dass man trotz Behinderungen im Leben noch aktiv und kreativ sein kann.
- » aktives Interesse an den Veränderungen in Umwelt und Bildung, welche unsere Zukunft bestimmen werden.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

- » lehre die Studierenden das, was sie brauchen werden.
- » öffne ihnen Türen, welche ohne dich verschlossen bleiben werden.
- » zeig' ihnen, dass es einen Unterschied macht, wenn man sich selbst für seine Umwelt und seine Mitmenschen einsetzt.

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

- » aus den enormen Ressourcen, welche wir haben, das Meiste zu machen.
- » die Konsum-Mentalität in den jungen Menschen durch eine Neugier und ein Interesse an der Welt zu ersetzen.

Man kann nicht Menschen, aber Kommunikationen verändern



Mag.
Harald Jauschnig,
MBA

POSITION

Nebenberuflich Lehrbeauftragter am FH OÖ Campus Steyr

AN DER FH OÖ

seit September 2009

MOTTO

Wofür Sorgen machen?

Mein Hintergrund:

Seit 2009 Unternehmer, Unternehmensberater, davor Manager in der IT, Automobilzuliefer- und Holzindustrie. Studien in Linz, Salzburg, Shanghai, Toronto, St. Gallen, London. Qualifizierungen in Gruppendynamik, Systemisches Change Design, Hypnosystemisches Coaching und Mediation. Value Management, Service Design/ Design Thinking. Holztechnikum Kuchl.

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich Führungskraft bin.
- » ich Trainer bin.
- » ich Berater bin.
- » ich Dozent bin.

Ich schätze an einer Führungskraft:

- » Wenn sie im Sinne der Organisationsinteressen agiert (Erneuerung), anstelle zu reagieren.
- » Wenn sie entscheidet und dazu steht.
- » Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit. Wenn sie erkennt, wann es Zeit ist zu gehen! Das ist wahre Größe!
- » Wenn sie scharf beobachtet und rückmeldet, dann wird sie hilfreich für die gesamte Organisation.
- » Wenn sie Überblick und „Tiefblick“ gleichzeitig hat, dann ist sie in der Lage zu vernetzen.
- » Wenn sie erkennt was wichtig ist, den MitarbeiterInnen Freiraum und Entfaltung bietet und auf Wunsch unterstützt, bleibt sie fokussiert, und
- » Kommunikation und Kooperation als Schlüssel zum Erfolg sieht.

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

Unterschiedliche Herkunft und Sprachen, Unterschiedliches Alter, Geschlecht, Qualifikation, Individualität, Rollenvielfalt, Erfahrung in unterschiedlichen Kontexten einbringen und Verknüpfen. Unterschiedliche Meinungen fördern, Kreativität nützen, Bedürfnisse anerkennen.

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... pure Freude.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

Menschen wollen in Organisationen „überleben“, sie sind sinnorientiert, nicht steuerbar, ihr Verhalten nicht vorhersehbar, selbststeuernd, orientieren sich an Grundbedürfnissen, Zufällen oder Störungen, wie Konsequenzen.

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

- » Regelmäßige Kommunikation/ Kontakt zu den Studierenden herstellen.
- » Studierende agieren im Unterricht, Lehrende unterstützen den Lernprozess.
- » Anstelle des Müssens, das Dürfen herausstellen.
- » Nur mehr auf negative Abweichungen zu achten und nicht mehr die vielen guten Dinge die tagtäglich überraschen sehen.
- » (Studienrichtungs-) Spezialisierungen vermeiden, weil wir sonst junge Menschen ins Aus bilden.

FÜHRUNG – Gemeinsam zum Ziel!



FH-Prof. DI. Dr.
Michael Rabl, MBA

POSITION

Studiengangsleiter Innovations- und Produktmanagement Bachelor + Master am FH OÖ Campus Wels

AN DER FH OÖ

seit Juli 2002

MOTTO

Im Universum geht keine Energie verloren.

Mein Hintergrund:

- » Studium der Mechatronik an der JKU
- » Doktorat im Bereich Sensorik an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- » Entwickler und Produktmanager bei der Siemens AG
- » Professor für Messtechnik an der FH OÖ
- » Entwicklung und Studiengangsleitung PDK bis 2010

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » neben der Lehre und Forschung die Leitung von zwei Studiengängen zu meinen Aufgaben gehört.
- » der IPM-Master ein internationales Studium ist und Führung kulturbedingt durchaus unterschiedlich wahrgenommen wird.
- » ich als Verantwortlicher der Bibliothek am Campus Wels auch in der Verwaltung Leitungsfunktion ausübe.

„
Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... in einem internationalen Umfeld zu lehren, zu forschen und
sich ständig neu zu erfinden.“

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

- » sein Vertrauen und seine Unterstützung.
- » seinen pragmatischer Zugang.
- » seinen Einsatz für die FH, den Studierenden und MitarbeiterInnen.

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

- » offen für Neues zu sein.
- » das Gemeinsame über das Trennende zu stellen.
- » als Coach und Mentor gemeinsam mit dem Mitarbeit Herausforderungen zu meistern.

WORDRAP

Mein F(h)ührungs- verständnis ist:

„eine Welt zu gestalten, der andere Menschen gerne angehören wollen.“
(Daniel F. Pinnow)

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

- » das Gleichgewicht zwischen Fordern und Fördern zu finden.
- » innovative Ideen zu ermöglichen, aber Effizienz und Effektivität nicht aus den Augen zu verlieren.
- » akademische Freiheit und Industriepraxis nicht als Gegensatz zu sehen.

Keep it simple, but not simpler

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... gestalten können.



FH-Prof. Mag. Dr.
Stefan Hinterholzer

POSITION

Pädagogischer Koordinator
im Studiengang Software
Engineering am FH OÖ
Campus Hagenberg

AN DER FH OÖ

seit September 1997

MOTTO

„Nur keine Mottos ☺“

Mein Hintergrund:

- » Studium der Betriebswirtschaftslehre an der JKU Linz
- » 1989 Universitätsassistent am Institut für Datenverarbeitung
- » 1993 Promotion zum Dr.
- » 1994 Privatwirtschaftliche Tätigkeit im Bereich ERP-Systeme
- » 1997 Professor für Betriebswirtschaft, Geschäftsprozess- und Informationsmanagement an der FH in Hagenberg

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun:

- » als Lehrveranstaltungsleiter und Pädagogischer Koordinator.
- » als Verantwortlicher für das Vertiefungsmodul „Business Software“ im Studiengang Software Engineering.
- » als QM-Beauftragter der Fakultät Hagenberg.
- » als Mitglied des Kollegiums der FH OÖ.

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

den wertschätzenden, offenen und kollegialen Umgang mit dem gesamten Team.

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

ein Zitat von Peter Drucker:
“There are probably few orchestra conductors who could coax even one note out of a French horn, let alone show the horn player how to do it. But the conductor can focus the horn player’s skill and knowledge on the musicians’ joint performance.”
(Peter Drucker; The Coming of the New Organization, Harvard Business Review, 1988)

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

- » Unmissverständlichkeit
- » Klarheit
- » Eindeutigkeit
- » Konsequenz

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

- » die Lehre stärker in den Fokus zu stellen.
- » die strategische Positionierung der FH OÖ in den nächsten Jahren.
- » die mittelfristige Entwicklung junger Kolleginnen und Kollegen.

GDM-Reports

Maßnahmenbereich Kommunikation allgemein

Das Gender- und Diversitymanagement der FH OÖ verfolgt das Ziel, auf den Mehrwert gelebter Vielfalt hinzuweisen und den konkreten Nutzen korrespondierend geplanter Initiativen und Maßnahmen sowie mittlerweile institutionalisierter Prozesse und Veranstaltungen aufzuzeigen.

Zur Abdeckung der für die GDM-K zu erfüllenden Aufgaben wurden bzw. werden folgende Aktivitäten gesetzt:

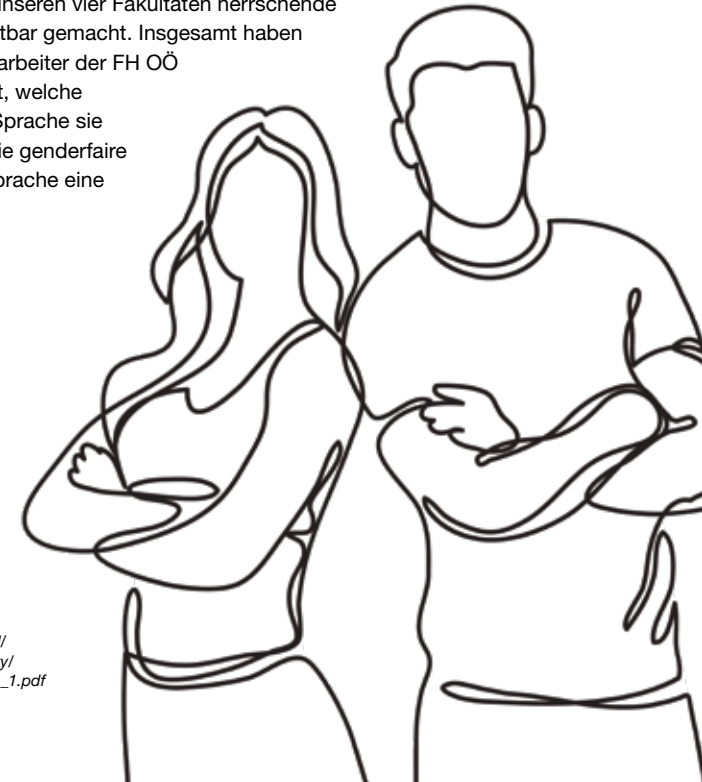
- » Gestaltung und laufende Aktualisierung der Homepage: www.fh-ooe.at/gender-diversity
- » Regelmäßige Berichterstattung an die Hochschulleitung aller FH-Mitarbeitenden und Studierenden durch den einmal im Quartal ausgeschickten GDM-K Newsletter
- » Regelmäßige Information aller FH-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch per Mail versendeten den Gender- und Diversity Newsletter
- » Mitarbeit bei der Erstellung des alle 2 Jahre zu legenden Einkommensberichtes. Dieser wird deutlich über die gesetzlichen Anforderungen hinaus durch Statistiken und Jahresvergleiche angereichert und dient der Hochschulleitung als ein erweitertes Instrument zur Messung des Impacts von Diversity-Management.
- » Organisation und Durchführung des jährlich stattfindenden Diversity-Days: dieser fand 2017 an der Fakultät für Management in Steyr statt (ein gesonderter Bericht findet sich im Yearbook auf Seite 96).
- » Organisation und Durchführung von F(h)rauentagen für die Akademia: diese Veranstaltung dient der Vernetzung der Wissenschaftlerinnen der FH OÖ und wird genutzt, um über institutionelle Entwicklungen zu informieren, Bedarfe zu erheben und Maßnahmen zu setzen und gemeinsame Projekte zu initiieren.
- » Redaktionelle Aufbereitung und Herausgabe des Diversity Yearbooks, welches jährlich anlässlich der Weihnachtsfeier an alle Mitarbeitenden der FH OÖ ausgegeben wird. Das Yearbook erscheint 2017 zum vierten Mal – es wird ebenso für die Kommunikation an weitere Stakeholder und Interessierte genutzt.
- » aktive Teilnahme an Konferenzen und Tagungen sowie Vortragstätigkeit an externen Institutionen (Hochschulen und Firmen).
- » Erstellung von diversen Leitfäden, Handreichungen, Informationen, die unter <https://www.fh-ooe.at/gender-diversity/downloads-und-links/> abrufbar sind.

Gendersensible Sprache an der FH OÖ: ein Leitfaden für geschlechtergerechtes Formulieren

Als moderne Hochschule ist es der FH OÖ ein Anliegen, einen Beitrag zu einer gleichberechtigten Gesellschaft zu leisten und allen Menschen mit Respekt und Wertschätzung zu begegnen. Aus diesem Grund treten wir für eine geschlechtergerechte und diskriminierungsfreie Sprache ein, die alle Menschen in ihrer Vielfalt gleichwertig in Wort und Bild sichtbar macht. Der unter der Federführung der Gender & Diversity Management-Konferenz entwickelte Sprachleitfaden für geschlechtergerechtes Formulieren wurde dem GDM-K-Newsletter beigefügt und im Oktober 2017 an alle Mitarbeitenden und Studierenden der FH OÖ ausgeschickt. Es soll keine spezielle Art der Formulierung vorgeschrieben, sondern vielmehr eine Vielzahl an Möglichkeiten aufgezeigt werden, Sprache kreativ und zeitgemäß zu verwenden. Dieser Leitfaden dient als Orientierungshilfe für die verschiedenen Strategien Frauen und Männer sichtbar zu machen, er zeigt mögliche Vor- und Nachteile dieser Formen auf und verweist auf Hochschulen, die diese Strategien verwenden. Im zweiten Teil des Leitfadens wird die an unseren vier Fakultäten herrschende institutionelle Diversität sichtbar gemacht. Insgesamt haben 27 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der FH OÖ in einem Statement erläutert, welche Form der gendersensiblen Sprache sie präferieren und warum für sie genderfaire und diskriminierungsfreie Sprache eine Selbstverständlichkeit ist.



www.fh-ooe.at/fileadmin/user_upload/fhooe/ueber-uns/organisation/diversity/allgemein/docs/FHO_Sprachleitfaden_1.pdf





Maßnahmenbereich Kommunikation – Publikationen

Im Jahr 2017 wurden folgende wissenschaftliche Beiträge entweder themenspezifisch oder im Kontext von Diversity-Management veröffentlicht:

- » M. Gaisch, S. Preymann, R. Aichinger – Diversitätsparadigmen neu gedacht: Schnittmengen zwischen hochschulischer Vielfalt und unternehmerischen Sinnwelten – 11. Forschungsforum der Österreichischen Fachhochschulen, Krems, Österreich, 2017, pp. 1-8
- » M. Gaisch, R. Aichinger – Higher Education institutions at the interface between internationalization, interculturality and diversity management – 11. Forschungsforum der Österreichischen Fachhochschulen, Krems, Österreich, 2017, pp. 1-8
- » R. Aichinger, M. Gaisch – Where intercultural, international and diversity-related agendas meet. A conceptual framework for higher education institutions – Where intercultural, international and diversity-related agendas meet. Proceedings of Cross-Cultural Business Conference, Steyr, Österreich, 2017, pp. 1-15
- » R. Aichinger – Dialogische Hochschul-Governance. Eine organisations- und betriebspädagogische Analyse zu Effekten sprachlichen Handelns und organisationalen Lernens diverser Akteure am Beispiel des österreichischen Fachhochschul-Sektors, 2017, pp. 1-372

Maßnahmenbereich Beseitigung von Unterrepräsentation

Die FH OÖ verpflichtet sich sowohl in ihrer Diversity Policy, in der Satzung (Satzungsteil: „Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern und Bestimmungen zur Frauenförderung) zur aktiven Arbeit an der Beseitigung jeglicher Form von Unterrepräsentation. Insbesondere im Bereich der Frauenförderung hat man sich zum Ziel gesetzt, zumindest einen Anteil von 45 % zu erreichen. Trotz der vorwiegend technischen Ausrichtung des Studienangebotes beschäftigt die FH OÖ aktuell im Bereich des wissenschaftlichen Personals an den vier Fakultäten 23 % Frauen. Dabei stieg die Anzahl Lehrender, Forschender und wissenschaftlicher Mitarbeiterinnen in den vergangenen 7 Jahren um 20 % an – aktuell sind an der FH OÖ 103 Frauen im Studien- und Lehr- sowie Forschungsbetrieb beschäftigt.

Um diesen positiven Trend fortzusetzen, werden folgende Maßnahmen gesetzt:

- » Realisierung zahlreicher Kommunikationsmaßnahmen
- » Gezielte individuelle Ansprache und Information
- » Information über Ausschreibungen
- » Gestaltung des Einkommensberichts samt Analyse
- » Beratungsangebote für Führungskräfte

Maßnahmenbereich Karriereförderung

Das Gender- und Diversity Management der FH OÖ kooperiert eng mit anderen Organisationseinheiten. Wir informieren, beraten und gestalten Maßnahmen, um persönliche Weiterentwicklung und Karriereförderung zu fördern. Folgende Aktivitäten wurden/werden gesetzt:

- » Aktive Arbeit am Auf- und Ausbau des internen F(h)rauennetzwerkes
- » Förderung der Studierenden durch das Angebot spezieller Lehrangebote sowie durch Betreuung diversitätsorientierter Abschlussarbeiten (Bachelor- und Masterebene)
- » Aktive Bewerbung des internen Doktratskollegs, in welchem Nachwuchswissenschaftler/innen persönlich und fachlich beraten, begleitet und gefördert werden
- » Kommunikation und Information über das Dual Career Service sowie die Care Line der FH OÖ
- » Organisation und Durchführung spezifischer Events und Veranstaltungen

Maßnahmenbereich Verbesserung des Arbeitsumfeldes

Im Maßnahmenbereich „Verbesserung des Arbeitsumfeldes“ werden Erhebungen und Analysen durchgeführt, um die Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Studium sowie zur Gesundheitsförderung zu beleuchten. Nachdem im Jahr 2016 die Zertifizierung zur familienfreundlichen Hochschule an der FH OÖ erfolgreich abgeschlossen werden konnte, wurde im heurigen Jahr eine Studie zur Situation der Studierenden erstellt. Diese wurde in Form eines Studienprojektes am Studiengang „Soziale Arbeit“ unter der Leitung von Frau Dr.ⁱⁿ Iris Kohlfürst erstellt.

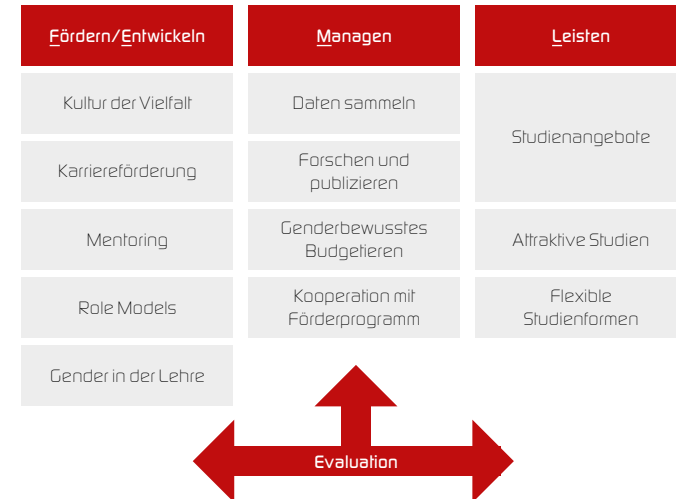
An der Befragung nahmen insgesamt 1.100 Studierende (= 20 % der Gesamtstudierendenzahl) der FH OÖ teil. Als erfreulich zu bezeichnen ist der Befund, wonach rd. 94 % der Befragten im Großen und Ganzen am Studieren Spaß haben. Zur persönlichen Situation im Studienalltag äußerten sich mit 57,9 % überwiegend die Studentinnen der FH OÖ. Auf die Beratungs- und Servicierungsangebote befragt, sind die Studierenden überwiegend sehr zufrieden und geben an, dass sie in erster Linie Unterstützung und Beratung bei fach- und studienorganisatorischen Fragen in Anspruch nehmen. Im Hinblick auf gesundheitliche Beeinträchtigungen deuten die Rückmeldungen auf das Erfordernis weiterführender Information und Angebote hin: denn durchschnittlich 15 % der Studierenden geben an, stress- bzw. belastungsbedingt durch das Studium oder auch die Mehrfachbelastung Beruf/Studium/Familie an gesundheitlichen Beeinträchtigungen zu leiden.

Die Studienergebnisse werden noch vertieft analysiert und im Anschluss daran werden der Hochschulleitung Vorschläge für Maßnahmen unterbreitet.

Gender-Maßnahmenkonzept FE/MALE – Ausgewählte Maßnahmen und Themenfelder

Das FE/MALE-Konzept der FH OÖ spannt den handlungsleitenden und Aktivitäten-Rahmen für unsere Gender-Arbeit, die sowohl kulturelle, organisatorische und strategische Aspekte umschließt. Unsere FE/MALE Aktivitäten sind vielfältig und adressieren in einem ersten Schritt Bedarfe und Wünsche unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Studierenden. Zu den einzelnen Themenfeldern werden regelmäßig Veranstaltungen und flankierende Maßnahmen, wie z. B. Schulungen und Workshops angeboten. Um FE/MALE zu realisieren, arbeitet die GDM-Konferenz eng mit der für Gender- und Diversity themenverantwortlichen Person in der Geschäftsleitung zusammen (aktuell Prok.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Regina Aichinger MSc). Im Rahmen des FE/MALE Konzepts werden entsprechende

Maßnahmen in drei verschiedenen Aktionsfeldern (Kinder, Jugend, Studierende sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) geplant und umgesetzt.



Einige Beispiele

- » Kinder-Uni in Kooperation mit der Schlaufuchs-Akademie
- » Knoff-hoff Show an der Fakultät Wels
- » maßgeschneiderte technische und naturwissenschaftliche Workshops für Mädchen
- » ISAEW – International Summer Academy in Engineering for Women
- » Mitwirkung an der Initiative Girls Day (www.girlsday-ooe.at)
- » Schulvorträge
- » Praktika in technischen und naturwissenschaftlichen Studiengängen
- » Initiative FIT – Frauen in die Technik – in Kooperation mit der Johannes Kepler Universität Linz
- » Initiative Science Labs mit Open-Physics und OpenLab an der Fakultät in Wels (www.fh-ooe.at/science-labs)
- » Initiative Traumberuf Technik
- » „maßgeschneiderte“ Studienformen und -angebote
- » Kinderbetreuung
- » Faire und ausgewogene Gehaltsstruktur
- » Flexible Beschäftigungsformen
- » Internes Bildungsprogramm

Service- und Supportangebote an der FH OÖ: Beispiele

Familienfreundliche Arbeitsbedingungen

- » Flexible Arbeitszeitmodelle
- » Ermöglichung von Telearbeit/ Homeoffice
- » Auszeitmodelle/ Karenzmanagement
- » Flexible Studienorganisation für Studierende
- » Karenzierungsmodelle für Studierende
- » E-/Blended Learning-Angebote
- » Dual Career Service

Infrastruktur und Kinderbetreuung

- » bedarfsorientierte Ausstattung
- » Betreuungsmöglichkeiten: Kooperationen mit externen Partnern
- » Ferienangebote

Weitere Services

- » Glückwunschkarte an die Mitarbeiter/innen zum Geburtstag
- » Geburt: Glückwunschkarte der HS-Leitung an die Eltern
- » Kurse und Seminare
- » Gesundheitsförderung
- » FH-Care-Line

Regelmäßige Bedarfs Erfassung/ Erhebung

- » Mitarbeitende
- » Studierende
- » Betriebsrat

Umfassende Beratung und Information

- » individuell durch Führungskräfte
- » PE/PM und Rechtsabteilung
- » Betriebsrat
- » Leitfäden, Richtlinien, Intranet, Broschüren

Führung und Hochschulentwicklung

- » Hochschulkultur Sensibilisierung
- » Qualitätsanspruch
- » laufender Austausch und Reflexion
- » Weiterbildungsmöglichkeiten

Wussten Sie, dass ...

- » der Frauenanteil bei den FH OÖ Studierenden bei knapp 40 % liegt?
- » 80 % der in Administration und Technik an der FH OÖ Tätigen Frauen sind?
- » in den Management-Funktionen im Administrationsbereich eine 50:50 Relation zwischen Frauen und Männern besteht?
- » im Berichtszeitraum 13 Personen in Elternteilzeit waren?
- » das Durchschnittsalter der weiblichen Lehrenden an der FH OÖ 44,3 Jahre und das der Forscherinnen 31,4 Jahre beträgt?
- » eine Studiengangsassistentin durchschnittlich 75 Studierende zu betreuen hat?
- » die Lehrenden der FH OÖ durchschnittlich 29 Studierende zu betreuen haben?
- » 53 % der im Jahr 2017 neu aufgenommenen Mitarbeiter/innen an der FH OÖ Frauen sind?

GENERATION

Being one perk of living in the 21st century is to live in a digital age where information has become the key aspect. So those who lead the world are now equipped with modern leadership skills over the traditional leaders back then. For organisations to react more efficient to market changes, these digital leaders must give much more responsibility to their followers. They allow more freedom and trustworthiness and allow chances to different decisions by reducing the boss-worker hierarchy gap.

Chirantha Peramunage BSc, FH OÖ Campus Hagenberg
Studiengang Energy informatics Master

Save the date

Internationaler Frauentag Donnerstag, 8. März 2018

Der Internationale Frauentag (International Women's Day) wird weltweit von Frauenorganisationen am 8. März begangen. Der Tag wird auch Weltfrauentag, Tag der Frau oder Tag der Vereinten Nationen für die Rechte der Frau genannt. Er entstand in der Zeit um den Ersten Weltkrieg im Kampf um die Gleichberechtigung und das Wahlrecht für Frauen und kann auf eine lange Tradition zurückblicken.

Heute ist der 8. März in vielen Ländern ein gesetzlicher Feiertag. In der Volksrepublik China ist der Nachmittag für Frauen arbeitsfrei. Es gibt jedoch auch insbesondere politisch aktive Frauen, welche sich inzwischen gegen die Feier des Frauentags aussprechen. Die luxemburgische EU-Kommissarin Viviane Reding stellte dazu fest: „Solange wir einen Frauentag feiern müssen, bedeutet das, dass wir keine Gleichberechtigung haben. Das Ziel ist die Gleichberechtigung, damit wir solche Tage nicht mehr brauchen.“ Dieser Text wurde von www.kleiner-kalender.de entnommen.

Employability Management

Die FH OÖ verfolgt das Konzept des Employability Managements, welches die sozialen und methodischen Kompetenzen der Dienstnehmer/innen ebenso in den Fokus rückt, wie die fachliche Professionalität und diese dergestalt in die Organisation integriert, als gemäß Leitbild die Mitarbeiter/innen wie auch die Studierenden und Alumni als wichtigster Wettbewerbsfaktor betrachtet werden.

Die hohe Bindung an und Identifikation mit der FH OÖ stehen im Fokus der Führungskräfte. Es soll mittels der Rahmenbedingungen für Studium, Forschung, Lehre und Administrationstätigkeit ein Umfeld geschaffen werden, in dem die Akteur/innen ihre Kompetenzen entfalten und weiter entwickeln können. Dazu gehören nach Ansicht der FH OÖ „[...] eine wertschätzende Unternehmenskultur, die Vertrauen und Offenheit ebenso fördert wie Leistungsbereitschaft und ein glaubwürdiges Führungskonzept, das den Beschäftigten Freiräume und Handlungsspielräume gewährt und sie gleichermaßen inspiriert, überzeugt, motiviert und herausfordert.

Dazu gehört aber auch eine transparente Organisationsstruktur, die offen ist für flexible Arbeitsstrukturen und -bedingungen und den „kleinen Dienstweg“ zulässt. Schließlich zeichnet sich eine Personalentwicklung, die Employability

fördert, durch lernförderliche Methoden und eine ständige Dynamik aus und setzt auf Individualisierung, Förderung des lebenslangen Lernens und die Übertragung der Entwicklungsverantwortung auf die Mitarbeitenden und ihre Vorgesetzten. Karriere wird nicht länger als eindimensionaler vertikaler Aufstieg definiert, sondern findet gleichermaßen auf horizontaler Ebene in Projektverantwortung und ExpertInnenfunktionen statt.“¹

Save the date

4. FH OÖ Diversity Day Mittwoch, 18. April 2018

FH Oberösterreich, Fakultät für Technik und Angewandte Naturwissenschaften, Wels

Diesmal lautet das Motto „Vielfalt und Nachhaltigkeit“.

Eine moderne und nachhaltige Hochschule ist methodisch vielfältig und interdisziplinär, fördert Pluralismus und Gedankenvielfalt. Die Welser Fakultät zeichnet sich in der Forschung und Entwicklung dahingehend durch exzellente Beiträge aus. Nachhaltige Bildungsarbeit, ganzheitliches Lernen und ein konkreter Bezug zum Lebensalltag sind integrale Bestandteile der Lehre.

Lassen Sie sich überraschen – wir freuen uns auf zahlreiche interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Studierende!



¹ Vgl. Institut für Beschäftigung und Employability der HS Ludwigshafen.

Persönlichkeiten werden nicht durch schöne Reden geformt, sondern durch Arbeit und eigene Leistung. (Albert Einstein)

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... mit zukunftsorientierten Menschen zusammenzuarbeiten.



FH-Prof. DI
Johann Heinzlreiter

POSITION

FH-Prof. für Softwareengineering am FH OÖ Campus Hagenberg

AN DER FH OÖ

seit September 2000

MOTTO

Sei konsequent, aber fair.

Mein Hintergrund:

- » Informatikstudium an der JKU Linz
- » Vertrags- und Universitätsassistent am RISC Linz
- » Projektleiter bei der RISC Software GmbH
- » FH-Professor für Softwareengineering am FH OÖ Campus Hagenberg

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich Übungsleiter in meinen Lehrveranstaltungen koordineiere.
- » ich Forschungsprojekte leite.

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

- » dass er mir viele Freiheiten bei der Gestaltung meines Arbeitsumfeldes gibt.
- » dass er meine Kompetenz und die Wichtigkeit meiner Tätigkeit für den Studiengang anerkennt.
- » dass er mit Humor ein angenehmes Arbeitsklima schafft.

Vielfalt und Leadership bedeuten für mich:

- » klare Vorgaben setzen.
- » nicht nur Kritik üben, sondern auch positives Feedback geben.
- » den Arbeitsstil vorleben, den sich der Vorgesetzte vom Mitarbeiter erwartet.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

- » kollegiales Klima schaffen
- » Leistung belohnen
- » Stärken nutzen
- » Neues zulassen

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

- » Hierarchien flach halten.
- » persönliches, wertschätzendes Klima beibehalten.
- » die Wichtigkeit der Lehre nicht aus den Augen verlieren.

Magna res libertas



FH-Prof. DI Dr.
Robert Merwa

POSITION

Professor am FH OÖ
Campus Linz

AN DER FH OÖ

seit 2009

MOTTO

in tranquillitate vis

Mein Hintergrund:

- » Volksschule, Gymnasium, HTL in Klagenfurt
- » Studium der Telematik an der TU Graz
- » Doktoratsstudium an der TU Graz
- » Forschungsassistent FWF
- » Universitätsassistent und Institutsleiterstellvertreter an der TU Graz
- » seit 8 Jahren an der FH Oberösterreich, FH OÖ Campus Linz, Medizintechnik

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich für einen Teil der Ausbildung unserer Studierenden mitverantwortlich bin.
- » Studierende motiviert geführt und gefördert werden sollen.

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

- » Teamgeist gepaart mit Führungsqualität
- » offene Türen in allen Belangen
- » respektvoller Umgang
- » Begegnung auf Augenhöhe
- » Ehrlichkeit

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

Stabilität trotz dynamischem Umfeld.

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...

... die verantwortungsvolle Aufgabe zu übernehmen, junge Menschen auf die Arbeitswelt vorzubereiten.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

- » Transformationale Führung.
- » Vorbild zu sein durch respektvollen Umgang.
- » motivieren.
- » fördern.

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

Visionen zu verwirklichen, Verantwortung für eine fruchtbringende Ausbildung.

Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!



FH-Prof. Dr.
Hannes Hofstadler

POSITION

FH-Prof. für Führung,
Sozialkompetenz, Sales,
Interkulturalität am FH OÖ
Campus Steyr

AN DER FH OÖ

seit Herbst 1999

MOTTO

Es gibt nichts Gutes, außer
man tut es!

Mein Hintergrund:

- » Studium an den Universitäten Linz und Salzburg (BWL und Psychologie)
- » Selbständiger Unternehmensberater für
- » Personalwirtschaft, Strategie, Vertrieb und Training
- » Aufbau der drei Studiengänge Global Sales und Marketing Bachelor, Master, MBA und des interkulturellen Zentrums

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich viele Jahre selbst führen durfte.
- » ich als Berater Führungskräfte coache.
- » ich als Trainer Gruppen von Führungskräften begleite.

Ich schätze, wenn eine Führungskraft:

- » Rückgrat zeigt.
- » voll hinter den Mitarbeiter/innen steht.
- » als Role Model und „Enabler“ agiert.
- » Führung nicht als Privileg, sondern als Dienst an einer Sache versteht, die es wert ist!

Leadership ist für mich schön definiert in folgendem Spruch:

„Wenn Du als Führungskraft Menschen vertraust, gibst Du Ihnen ein Schwert in die Hand, mit dem sie Dich verteidigen oder vernichten können.“

„Vertrauen können“ ist daher die stillste Art von Mut!

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...

... mit vielen hoch begabten jungen Menschen arbeiten zu dürfen – der schönste Job der Welt.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

Wer mit Mut vorangeht, vertraut, vorlebt und Teilhabe zulässt gehört zu den (wenigen) LEADERN, alle Übrigen sind bloß „Manager“

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

auch nach Ende der Pionierphase das FEUER DER BEGEISTERUNG nicht im administrativen Dschungel und der „Gremiitis“ zu ersticken, sondern am Leben zu halten und der nächsten Generation weiter zu geben!

Die Zukunft der Führung bedeutet Vielfalt führen ...



FH-Prof. Dr.-Ing.
Martin Jordan

POSITION

Professor, Fachbereichsleiter
Qualitäts-Beauftragter am
FH OÖ Campus Wels

AN DER FH OÖ

seit Oktober 2012

MOTTO

Continuous improvement
comes from making mistakes
and learning from them.
(Cheryl Jones)

Mein Hintergrund:

Ich bin geborener Tiroler, habe in München Maschinenbau studiert und war nach meiner Promotion in verschiedenen leitenden Positionen in der Raumfahrt, der Automobilindustrie und in der Luftfahrt tätig, bevor ich als Professor an die FH OÖ kam. Hier leite ich seit 2013 den Fachbereich Betriebswirtschaft und Qualitätsmanagement und stimme mich als Qualitäts-Beauftragter der Fakultät laufend mit den drei anderen Fakultäten und der Hochschulleitung zu allgemeinen und aktuellen Qualitätsthemen ab.

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich selber geführt werde.
- » ich in der Industrie mehrere Abteilungen geführt habe und ich als Fachbereichsleiter an der FH OÖ ca. 30 nebenberufliche Lektorinnen und Lektoren führe.
- » und auch von meiner Frau und meinen beiden Kindern regelmäßig geführt werde.

Ich schätze an meinem Vorgesetzten:

- » dass er mir klare Ziele vorgibt.
- » dass ich diese Ziele auf meine Art erreichen kann und darf.
- » dass, wenn es um eine Entscheidung geht, er sich meine Vorschläge anhört und hinterfragt.
- » dass er mir nach seiner Entscheidung – insbesondere wenn er sich anders entschieden hat, als ich vorgeschlagen habe – die Gründe für seine Entscheidung klar erklärt.

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

das Ziel, den größtmöglichen Vorteil aus der Diversität aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Heterogenität von Organisationsformen zu ziehen.

„
Arbeiten an der FH OÖ gibt mir ...
... die Möglichkeit in der täglichen Arbeit mit den Studierenden laufend dazuzulernen.“

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

Förderung von Kreativität und Motivation und somit Innovation und Weiterentwicklung der gesamten Organisation.

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

einerseits klare Vorgaben und Ziele zu erstellen und andererseits trotzdem die nötige Freiheit für kreative Lehre und Forschung zu lassen.

Info: <https://search-fho.obvsg.at>

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... aktives Teil in einem vielfältigen Puzzle zu sein.



Mag.ª
Silvia Fuchshuber

POSITION

Bibliothekarinnen am FH OÖ
Campus Hagenberg

AN DER FH OÖ

seit Dezember 2002

MOTTO

Arbeit darf durchaus auch
Spaß machen.

Mein Hintergrund:

- » Studium Germanistik/Geschichte an der Universität Salzburg
- » Berufserfahrung im Buchhandel und im Bereich der öffentlichen Bibliotheken
- » Bibliothekarische Ausbildung an der Österreichischen Nationalbibliothek und an der Universitätsbibliothek Wien

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

sich Bibliotheken aktuell sehr rasch von Sammlungen gedruckter Bücher hin zu riesigen digitalen Wissensspeichern verändern. Diesen Wandel aktiv mitzugestalten und unsere Nutzerinnen und Nutzer durch den mitunter fast unüberschaubaren „digitalen Dschungel“ zu führen, ist Teil meines beruflichen Alltags.

Ich schätze an meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten:

- » respektvollen Umgang
- » aktives Zuhören
- » fördert eigenverantwortliches Arbeiten
- » sieht sich als Teil eines Teams
- » schafft Handlungsfreiräume

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

die Fähigkeit, andere durch die eigenen Ziele und Werte zu inspirieren und unterschiedliche Positionen positiv zu bewerten: vielfältige Meinungen sind Reichtum und regen zu Diskussionen und zu tragfähigen Lösungen an.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis und die Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

gemeinsam an einem Strang zu ziehen und achtsam miteinander umzugehen.

Ein Professor mit diversen Interessen



FH-Prof. PD DI Dr.
Wolfgang Steiner

POSITION

Professor für Mechanik am
FH OÖ Campus Wels

AN DER FH OÖ

seit Mai 2002

MOTTO

Leben und leben lassen

Mein Hintergrund:

Beruflich: Maschinenbau-Studium in Wien, Dissertation über Satellitendynamik, Habilitation im Fach Mechanik, Forschung im Bereich Mehrkörperdynamik. Seit 2002 Professor für Mechanik in Wels, 2006 – 2011 Aufbau und Leitung des Studiengangs Maschinenbau.

Privat: Leidenschaftlicher Dilettant am Klavier mit tonsetzerischen Ambitionen, Genusswanderer und Kuchenkenner.

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich eine Forschungsgruppe mit drei Dissertanten und ein Ressel-Zentrum leite.
- » ich zahllose Studierende in die Mechanik einführe und eingeführt habe.

Ich schätze an meinem Vorgesetzten:

- » dass er sich selber nicht so ernst nimmt.
- » dass man mit ihm so schön und kultiviert streiten kann.
- » dass er vernünftige Ansichten hat, was die FH betrifft.

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

meine bunte Forschungsgruppe, in der gläubige Christen, Muslime und Atheisten, geniale Auto-konstrukteure und kritische Philosophen, leicht ergraute Forscher und junge, sehr talentierte Forscherinnen viel Spaß an ihrer Zusammenarbeit haben und dabei Spitzenforschung betreiben.

Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... von Menschen aus unterschiedlichsten
Disziplinen zu lernen.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis:

beruht im weitesten Sinn auf dem sokratischen Prinzip der Mäeutik: Die Entfaltung der menschlichen Erkenntnis und der Kreativität zu unterstützen.

Menschen arbeiten aus meiner Sicht (im Durchschnitt, Ausnahmen gibt es immer) effizienter und erfolgreicher, wenn man sie nicht zu sehr einengt.

Herausforderung für Führung in der Hochschule ist es:

die Freiheit von Lehre und Forschung mit den notwendigen organisatorischen Strukturen zu vereinbaren.

Familienfreundliche Fachhochschule OÖ



Die Fachhochschule Oberösterreich hat im Vorjahr erfolgreich die Grundzertifizierung zur familienfreundlichen Hochschule abgeschlossen. Die Auditierung wird als Grundlage für familienfreundliche Führungsarbeit sowie als ergänzendes Management-Instrumentarium genutzt, damit

- » die Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung für das Thema Familienfreundlichkeit in der Hochschul-Organisation analysiert und weiter verbessert werden kann,
- » die diversen Hochschulinteressen so ausbalanciert werden, dass diese den Bedürfnissen der Mitarbeitenden sowie der Studierenden bestmöglich entsprechen.

Das Projekt selbst wird sowohl von den Führungskräften als auch den Mitgliedern der AG F(h)amily als ein kontinuierlicher Prozess wahrgenommen, der in Gang gesetzt wurde, um innerhalb der Fachhochschule sowohl für die Mitarbeitenden und die Studierenden eine bestmögliche Balance zwischen Arbeit, Studium und Familie zu erzielen und damit individuell, aber auch für die Fachhochschule an sich zahlreiche Win-Win-Situationen zu realisieren. Die AG F(h)amily hat die Aufgabe, die im Zielkatalog zur familienfreundlichen FH OÖ festgelegten Maßnahmen in Zusammenarbeit mit den definierten Gremien und verantwortlichen Stellen zu realisieren. Darüber hinaus sorgt die AG F(h)amily dafür, dass die Angebote und Services kommuniziert werden. Eine weitere Aufgabe besteht darin, dass zusätzliche familienfreundliche Maßnahmen zielgruppenadäquat und bedarfsorientiert geplant werden, um die Vereinbarkeit von Familie und Hochschulleben (Arbeit, Studium) möglichst optimal in Balance gehalten werden kann.

Der AG F(h)amily gehören an:

- » Prok.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Regina Aichinger MSc (Geschäftsleitung)
- » Mag.^a Dr.ⁱⁿ Martina Gaisch (wissenschaftliche Leitung Diversity Management)
- » Mag. (FH) Michael Scheinecker (Leitung. Strat. Qualitätsmanagement)
- » Mag. Dr. iur. Christian Schweighofer (Leitung Recht & Personalrecht)
- » Mag.^a Bernadette Spiesberger (Leitung PM/PE)
- » Mag.^a Dr.ⁱⁿ Petra Pichler (Fakultät Hagenberg)
- » Mag. Dr. Dietmar Nedbal (Fakultät Steyr)
- » Ing. Karl Greifeneder (stv. GF IT GmbH)
- » Mag.^a Michaela Lechner MBA (Research Center Leitung. Fakultät Steyr)
- » Mag.^a Birgit Gilly (Adminltg. Fakultät Linz, Betriebsrätin)
- » DDIⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Michaela Kröppel (Fakultät Wels, Betriebsrätin)
- » 3 Vertreter/innen der ÖH: ÖH-Vorsitz, 2 Referent/innen

Familienfreundliche Maßnahmen

Im Zuge des Audits zur Erlangung des Grundzertifikats „familienfreundliche Hochschule“ wurde aus 5 vorgegebenen Themenbereichen (Studium & Wissenschaft, Rahmenbedingungen der Arbeits-/Studienwelt, Personalentwicklung, Benefits & Services sowie Informations- und Kommunikationspolitik) sowie weiteren definierten 13 Sub-Kategorien insgesamt 12 Handlungsoptionen für die FH OÖ identifiziert und zur Umsetzung festgelegt.

Die Bearbeitung der Maßnahmen erfolgte umgehend und im Zuge der Sitzung der AG F(h)amily am 10. Mai 2017 konnten bereits einige Erfolge/Umsetzungen bilanziert werden. Ebenso wurde im Frühjahr 2017 der erste Leistungsbericht an die Familie & Beruf Management GmbH gelegt.

Übersicht der Maßnahmen

- » Flexibilisierung der Anwesenheits- und Prüfungsordnung für Studierende mit Betreuungspflichten
- » Bekanntgabe der LVA-Termine für Wahlpflichtfächer zu einem möglichst frühen Zeitpunkt
- » Bereitstellung von Informationen über familienfreundliche Unternehmen im Rahmen von Formelmessen
- » Ausbau virtueller Lehr- und Lernformen (Blended/e-Learning)
- » Evaluation eines Employee Assistance Programmes
- » Aufnahme der Themen Arbeitszufriedenheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den Leitfäden zum Reflexionsgespräch
- » Durchführung themenspezifischer Befragungen (8 Bedarf)
- » Einrichtung einer Babysitter-/Nachhilfebörse
- » verstärkte interne wie externe Kommunikation

International Summer Academy in Engineering for Women



Die International Summer Academy in Engineering for Women fand in der Zeit zwischen 11. – 26. Juni 2017 zum zwischenzeitlich 4. Mal an der Fachhochschule Oberösterreich statt. Aus insgesamt knapp 100 Bewerberinnen aus aller Welt wurden 30 hochmotivierte junge Damen aus 15 verschiedenen Nationen ausgewählt. Sie nahmen an Workshops und Vorträgen in den Bereichen angewandte Naturwissenschaften, Technik, Computer Science und Informatik und Medizintechnik an den Fakultäten in Wels, Linz und Hagenberg teil und erarbeiteten während der 2,5-wöchigen Dauer innovative Konzepte zur nachhaltigen Wirkung technologischer Entwicklungen. Ziel dieser Initiative ist, junge Frauen zu motivieren, technische Studien zu absolvieren.

Nachfolgende Testimonials belegen den Erfolg dieser Initiative.

” Anantavahmini JEYARAJASINGAM
University of Ontario Institute
of Technology (UOIT)

The ISAE4W was an unbelievable experience for someone who has never had the opportunity to travel and learn. I have met so many unique and talented women from across 13 nations, I got to understand their lifestyles and the challenges they had faced being a women in engineering. Personally I enjoyed the sustainability topics as well as the trips taken with the girls to explore. Thank you very much for allowing me to be a part of this amazing experience!

” Emma HINCH
Institute of Technology, Tallaght

Taking part of the ISAE4W was truly an amazing experience. Along side learning different aspects of engineering and science you get to make some life long friends from all corners of the world. The academy allows you to grow as a person by seeing different opinions and point of views which will help you with working in your profession. With a balance of lectures, activities and free time you get to experience the countries culture and learn new skills.

” Hailey FIELDER | University of Ontario
Institute of Technology (UOIT)

The ISAE4W was an exceptional leadership opportunity where I was able to hone my engineering skills in an innovative and positive environment. The courses were diverse and examined engineering and technology from many different viewpoints. However, what truly made this experience so special, was the friends that I made and the women that I worked with I made while attending the academy. The program hosts young women from all around the world; it was amazing to be introduced to an array of different cultures and backgrounds while having a thoughtful teamwork experience. I highly commend the ISAE4W for the opportunities offered to women in STEM, it is a tremendous organization.

” Karin GONZÁLEZ
Universidad del Desarrollo

This experience allows me to see and understand the things with other perspective, because in engineering we are used to only see and focus in logical and mathematical solutions, and this is not always the best way to do things. And sharing our knowledge with others will only improve the global connections and international relationships.

” Elizabeth LARSON
Saint Martin's University

ISAE4W was an incredible opportunity for me to create relationships with women from countries all over the world. It opened my mind to different perspectives and has allowed me to grow tremendously. We got to see hightech laboratories with incredible equipment and were given chances for hands-on experimentation. I would highly recommend this program to anyone who is interested in seeing how our different disciplines can work together and make an impact on this world.

” Aoife FITZGERALD
National University of Ireland,
Galway

I thoroughly enjoyed my time here. Coming from a biomedical background I learnt a lot about the field of engineering that I did not know before. It really broadened my knowledge and changed the way I think about a variety of topics. I met girls from all over the world, learning about loads of different types of cultures. It is an experience I will never forget. We visited so many different places here that I would love to return to again one day.

” Indra FIGUEROA PÉREZ
Universidad Panamericana

Friendship across nations. Networking. Knowledge. An insight into all the things you can change as a woman engineer. ISAE4W was a delightful experience, all the lectures they gave us, the people that is involved in this programme and the places you get to visit here is something that will be in my mind forever.

Hier ein Bericht von Lydia Leimer, die die angehenden Technikerinnen aus aller Welt begleitetete:

Außen Kultur, innen Mensch.

Bei der diesjährigen International Summer Academy in Engineering for Women bekam ich die besondere Gelegenheit, nicht nur als Teilnehmerin in den Genuss eines sehr interessanten und diversen Programms zu kommen, sondern stand auch als einzige österreichische Teilnehmerin und Studentin der FH Wels für die anderen als Ansprechpartnerin zur Verfügung für allerlei Fragen und Probleme, die während eines – für viele ihres ersten – Auslandsaufenthaltes auftauchen können.

(Kulturelle) Diversität in der Führung und Begleitung von Menschen mitzudenken, verlangt vor allem Rücksicht, Respekt und immer wieder viel Geduld, Einfühlungsvermögen und Humor.

Rücksicht, damit in der Gruppe die einzelnen Bedürfnisse nicht untergehen. Respekt, damit ich mich immer wieder daran erinnere, dass es in Ordnung ist, wenn andere anders an Aufgaben herangehen als ich. Geduld, weil meine eigenen Vorstellungen eines guten Ablaufs nicht die einzig richtigen sind. Einfühlungsvermögen, damit ich merke, wenn das, was ich kommunizieren möchte, bei der oder dem anderen gerade nicht ankommt. Damit mir auffällt, wenn mir jemand etwas sagen möchte oder anderer Meinung ist, der/die aufgrund seiner/ihrer Kultur sich nicht von selbst bemerkbar macht.

Humor, wenn Menschen, die Insekten, Schlangen, Krokodile, tausendjährige Eier, Spinnen oder Hühnerfüße essen, einen Teller Mohnnudeln stehen lassen, weil sie sich nicht trauen, sie zu kosten.

Während bei der International Summer Academy immer wieder über Diversität gesprochen wurde, ist mir vor allem aufgefallen, wie gleich wir alle waren. Nicht nur aus der Warte, dass Menschen jeder Herkunft die gleichen Grundbedürfnisse, beispielsweise nach Liebe, Anerkennung und Zugehörigkeit haben. Sondern vor allem auch an der Oberfläche. Dort, wo für mich eigentlich der Reiz des Fremden und Neuen liegt. In einer Gruppe 30 gleichaltriger Studentinnen ändern auch 13 verschiedene Länder nicht viel daran, dass alle zumindest als Zweitsprache Englisch sprechen, die gleiche Kleidung tragen, die gleichen Apps auf den gleichen Smartphones verwenden, auf ähnlich organisierten Hochschulen ähnliche Studiengänge besuchen und die gleichen Lieblingslieder hören.

Es bleibt für mich die Erkenntnis, dass man sich auch in Zeiten, in denen das andere Ende der Welt nur 24 Flugstunden entfernt liegt, mehr als drei Wochen Zeit nehmen muss, um eine andere Kultur wahrnehmen zu können.

Lydia Leimer, PDK-Studentin und Jahrgangssprecherin, FH OÖ Campus Wels



Beitrag des Diversity Managements zur International Summer Academy in Engineering for Women

Am 24. Juli 2017 wurde von Dr.ⁱⁿ Martina Gaisch und Dr.ⁱⁿ Regina Aichinger ein maßgeschneiderter Diversity Workshop für die Teilnehmerinnen der Summer Academy angeboten. Nach der Vorstellung der Hochschule und der Aktivitäten im Bereich des Diversity Managements wurden die Teilnehmerinnen in das Konzept des HEAD-Wheels eingeführt und mit ihnen gemeinsam Erfahrungen und Sichtweisen ausgetauscht.

Anschließend wurden die Studentinnen eingeladen, in fünf Projektgruppen ihre Gedanken zu den HEAD-Wheel Bereichen demografische, kognitive, fachliche, funktionale und institutionelle Diversität auszutauschen und in Form von Postern zu dokumentieren. Sowohl für die Vortragenden als auch die Teilnehmerinnen war der Workshop eine Bereicherung und große Freude.

GENERATION

In meine Augen soll eine Führungskraft von morgen heute offen sein für Neues, denn in einer Zeit der Digitalisierung verändern sich Prozesse und Arbeitsweisen schneller als bisher. Was heute noch Stand der Technik ist, ist in ein paar Jahren „alte Schule“. Daher sollten Führungskräfte neue Technologien rasch im Unternehmen integrieren, um am Puls der Zeit zu bleiben.

Georg Erlinger, BSc, FH OÖ Campus Wels
Studiengang Bauingenieurwesen im Hochbau

Enhance IDM!

Ein Projekt mit Blick auf Inklusion und Diversität an Hochschulen

Sowohl das Yerevan Communiqué (2015) als auch nationale Strategien zur ‚Sozialen Dimension‘ fordern Hochschulen auf, Vielfaltsmanagement in stärkerem Ausmaß an den Hochschulen zu verankern und einen inklusiveren Hochschulzugang zu forcieren. Dabei sollen vor allem bisher unterrepräsentierte Studierendengruppen adressiert werden (z. B. Studierende mit physischer/psychischer Beeinträchtigung, mit unterschiedlichen ethnischen/ kulturellen Hintergründen, mit unterschiedlichen Bildungsbiografien, etc.). Die Abteilung Hochschulforschung und -Entwicklung der FH OÖ wird in einem knapp dreijährigen Erasmus+-Projekt gemeinsam mit drei weiteren Partnerhochschulen dieses Themenfeld bearbeiten.

Studiengangsleitungen sind aufgrund ihrer zentralen Führungsrolle im Studiengang die primäre Zielgruppe des „Enhance IDM!“ (Inclusion and Diversity Management)-Projekts: Sie sind einflussreiche Entscheidungsträger_innen in Bezug auf die zeitgemäße und innovative Weiterentwicklung des Curriculums, sind Ansprechpartner_in sowohl für Studierende als auch Mitarbeiter_innen aus Akademia und Administration und interessiert daran, die Erfolge eines inklusiveren Zugangs sowohl auf Studiengangs- als auch auf institutioneller Ebene zu vermitteln.



Im Bild: Martina Gaisch (FH OÖ), Elke Welp-Park (FH OÖ) Frank Linde (TH Köln), Mark O'Hara (BCU), Silke Preymann (FH OÖ), Tarja Chydenius (Laurea), Regina Aichinger (FH OÖ), Kurt Ehrentraut (FH OÖ)

Obwohl vieles darauf hinweist, dass inklusive Studiengänge aufgrund ihrer verbesserten Reputation kompetitive Vorteile generieren können, zeigen aktuelle Erkenntnisse, dass Studiengangsleitungen bisher nur unzureichend auf die steigenden Anforderungen einer zunehmend diverseren Studierendenschaft vorbereitet sind. Projektziel ist daher, diese Zielgruppe für hochschulisches Vielfaltsmanagement zu sensibilisieren und deren Diversitäts-Kompetenzen weiter auszubauen. Zu diesem Zweck werden auf Basis der Einschätzungen und Erfahrungen von Studiengangsleitungen aus allen vier Partner-Hochschulen Unterstützungs-

bedarf abgeleitet. So sollen Trainingsmodule zur Entwicklung inklusiverer Curricula, eine Toolbox zu Diversitäts-Management sowie ein Self-Assessment zur Abschätzung der eigenen Diversitäts-Kompetenz entwickelt werden. Vielfalt wird im Projekt in Übereinstimmung mit dem von der FH OÖ entwickelten HEAD Wheel definiert und soll folglich unter demografischen, kognitiven, disziplinären, funktionalen und institutionellen Gesichtspunkten bearbeitet werden.

bedarf abgeleitet. So sollen Trainingsmodule zur Entwicklung inklusiverer Curricula, eine Toolbox zu Diversitäts-Management sowie ein Self-Assessment zur Abschätzung der eigenen Diversitäts-Kompetenz entwickelt werden. Vielfalt wird im Projekt in Übereinstimmung mit dem von der FH OÖ entwickelten HEAD Wheel definiert und soll folglich unter demografischen, kognitiven, disziplinären, funktionalen und institutionellen Gesichtspunkten bearbeitet werden.

Die Konsortiumsmitglieder wurden unter Berücksichtigung ihrer Expertise in diesen Bereichen ausgewählt:

- » FH Oberösterreich bringt ihre Expertise in funktionsübergreifender Zusammenarbeit ein und stellt zielgerichtete Projektarbeit sicher.
- » Birmingham City University (UK) hat langjährige Erfahrung in der Inklusion physisch/ psychisch beeinträchtigter Studierender als auch Studierender unterschiedlichster ethnischer Hintergründe, mit Betreuungspflichten und aus bildungsfernen Schichten.
- » Technische Hochschule Köln (D) stellt aufgrund ihrer zahlreichen interdisziplinären Projekte umfassende Erfahrung im Bereich der disziplinären Diversität zur Verfügung.
- » Laurea University of Applied Sciences (FIN) hat aufgrund eines einzigartigen Lehr- und Lernzugangs („Learning by Developing“) umfassende Expertise im Bereich der kognitiven Diversität gesammelt.

Zusätzlich steht dem Konsortium ein international hochkarätiges Quality-Council zur Seite, das das Projektteam bei diversitätsgerichteten Fragestellungen regelmäßig berät und unterstützt. Mitglieder sind:

- » Dr.ⁱⁿ Maria Keplinger (BMWFW, Leitung des nationalen Strategieprozesses zur sozialen Dimension)
- » Dr.ⁱⁿ Anke Rigbers (EVALAG- Evaluation Agency Baden-Württemberg, CEO)
- » Dr.ⁱⁿ Pauline Hanesworth (Higher Education Academy, Academic Lead, Equality and Diversity, Schottland)
- » Paddy Turner (UK National Association of Disability Practitioners, Chair)
- » Dr.ⁱⁿ Helena Kasurinen (politische Beraterin Hochschulevaluierung, Finnland)
- » Dr.ⁱⁿ Nicole Auferkorte-Michaelis (Universität Duisburg-Essen, Center of Higher Education and Quality, CEO)

Bei Fragen zum Projekt steht Ihnen das Projektteam der FH OÖ sehr gerne zur Verfügung: silke.preymann@fh-ooe.at



Hochschulführung im Spannungsfeld von Effizienz und Flexibilität

Hochschulen werden traditionell als mehrdeutige, lose gekoppelte Systeme verstanden, die trägen Entscheidungsprozessen unterworfen sind (Mintzberg 1979, Weick 1976). Diese Beschreibung scheint allerdings zunehmend an Gültigkeit zu verlieren:

Zum einen haben aufgrund der Rücknahme der staatlichen Verwaltung, der Stärkung der institutionellen Autonomie und daraus resultierenden steigenden Effizienz- und Effektivitätsanforderungen Managementtechniken des privaten Sektors im Hochschulalltag Einzug gehalten (New Public Management) (Keller 2006). Zum anderen regen vielschichtige Anforderungen aus Politik, Gesellschaft und Berufsfeld eine Weiterentwicklung zu diversitätsgetriebenen und innovativen Hochschulen an, die eine volatile, unsichere, komplexe und mehrdeutige Umwelt bewältigen können (Bolden et al. 2015). Ein Paradigmenwechsel demzufolge Hochschulen nicht länger den Anspruch der Ausformung einer „cultured elite“ (García-Morales et al. 2012, S. 330) verfolgen, sondern „engines of economic competitiveness and survival“ (García-Morales et al. 2012, S. 330) befeuern, scheint somit bereits vollzogen.

Dementsprechend sind Governance-Systeme zu entwickeln, die adäquate Führungsstrukturen, effiziente Abläufe und ein akademisches Traditionsbewusstsein in sich vereinen (Austin/ Jones 2016). Unternehmerisch verwaltete Hochschulen neigen dazu, Wirtschaftlichkeitsinteressen, Leistungsmessung und Ressourcenoptimierung zu fördern (Bolden et al. 2015, Ehrenstorfer et al. 2015). Diese Entwicklung wird bereits kritisch hinterfragt, weil sie aus Akademia-Sicht mangelndes Vertrauen der Hochschulleitungen in erprobte und etablierte Gestaltungspraktiken impliziert und mitunter als Angriff auf die akademische Freiheit gewertet wird (Bryman 2007).

Notwendigerweise stellt sich daher die Frage, wie organisationale Effektivität von Hochschulen künftig definiert werden muss. Quinn & Cameron (1983) beschreiben in ihrem vielzitierten Modell der organisationalen Effektivität die Notwendigkeit, sich an einem immerwährenden Spannungsfeld, das sich aus den gegensätzlichen Bedürfnissen nach Flexibilität und Kontrolle sowie internen Konsolidierungserfordernissen und externen Marktanforderungen ergibt, zu orientieren und abzuarbeiten. Organisationale Effektivität steht darüber hinaus mit sich verändernden kontextuellen und situativen Anforderungen und der damit verbundenen Zeitdimension

in Zusammenhang. Wachstum, Ressourcenakquisition, externe Orientierung und Agilität, die ein ‚Open System‘-Modell kennzeichnen, stehen somit den Ansprüchen eines ‚Internal Process‘-Modells, das konservative Effizienz und produktivitätsgetriebenen Arbeitsweisen forciert, diametral entgegen.

Hochschulleitungen sind somit aufgerufen, eine Balance zwischen traditioneller akademischer Selbstverwaltung und dem vorherrschenden Verständnis von akademischer Autonomie einerseits sowie koordinierten, zielgerichteten und effizienten Handlungsweisen andererseits zu etablieren. Der Erfolg dieser Zielsetzung erwächst aus der Qualität der Zusammenarbeit von Organisationseinheiten, die originär unterschiedliche, oftmals sogar widersprüchliche Zielsetzungen verfolgen (Hogg et al. 2012). Es gilt, Eigeninteressen und interne Wettbewerbsansprüche von Sub-Gruppen dahingehend zu transformieren, dass die Intergruppen-Zusammenarbeit im Einklang mit organisationalen Werten gestärkt wird, um bessere Voraussetzungen für Teamerfolge zu schaffen und Innovationskraft zu steigern (Kark & Shamir 2002, Paulsen et al. 2013). Diese Rahmenbedingungen, die die Lösung vielschichtiger, unstrukturierter Problemstellungen aufwerfen und hohen Abstimmungsaufwand implizieren (Jarzabkowski et al. 2013, Lewis et al. 2014, Rapp et al. 2016), verlangen nach anpassungsfähigen und beweglichen Führungskräften. Führungskräfte gelten als effektiv, wenn sie die unterschiedlichen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen erkennen und in der Lage sind, ihr Führungsverhalten an die jeweilige Situation anzupassen (Avolio & Yammarino 2002).

Aktuell scheint auch an Hochschulen der Wunsch nach visionärerem Führungsformen zu wachsen (Bolden et al. 2008; Gibb et al. 2009). Ein ausschließlich transaktionales Austauschverhältnis scheint den dynamischen und komplexen Anforderungen moderner Hochschulen nicht mehr gerecht werden zu können und als wenig geeignet, notwendiges Commitment und Engagement unter den MitarbeiterInnen aufrecht zu erhalten und starke Identifikation mit der Aufgabe zu wahren. Charismatische oder transformationale Führungskräfte gelten als besonders geeignet, Teams unter komplexen Rahmenbedingungen zu führen (z. B. Sosik et al. 1998, Jung & Avolio 2000), weil sie das Selbstkonzept ihrer MitarbeiterInnen so zu beeinflussen wissen, dass diese ihr volles Potenzial im Sinne der Organisation zum Einsatz bringen wollen (Tse & Chiu 2014, Lee et al. 2010).

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Silke Preymann, FH OÖ

Führung an der FH OÖ ist divers und flexibel!

Erkenntnisse aus der Studie „Führung zwischen Aufgaben-Komplexität und Autonomie“

Führung und Management an Hochschulen ist eines der Themen der Hochschulforschung der vergangenen Jahre. Waren Hochschulen, und hier vor allem Universitäten, historisch durch die akademische Selbstverwaltung, Mehrheitsentscheide und die Anbindung an die Ministerien geprägt, sind sie nun aufgrund der Hochschulautonomie und der Einführung von New Public Management Prinzipien auf neue Management- und Verwaltungsstrukturen angewiesen. Die Hochschulleitungen sind mit neuen Kompetenzen und Verantwortungen ausgestattet, die Themen wie Führungsverständnis und –stil in den Fokus rücken. Durch ihre vergleichsweise junge Geschichte ist die FH OÖ diesen neuen Prinzipien von Beginn an verpflichtet – was die Herausforderung Hochschulführung allerdings nicht weniger komplex macht, denn Führung und Management passieren nicht nur auf der obersten Stufe der Hierarchie, sondern in den Fakultäten, Studiengängen, Fachbereichen, Arbeitsgruppen und Projektteams. Dabei ist das Lehr- und Forschungspersonal von Fachhochschulen, so zumindest die Hypothese, aufgrund unterschiedlicher Bildungs- und Berufsbiographien in Wirtschaft und Wissenschaft häufig diverser als jene an Universitäten.

Welche Rolle spielt Diversität in der Führung also auf Ebene der Studiengänge an der FH OÖ?

Eine Studie des Teams Hochschulforschung und –entwicklung der FH OÖ zeigt, dass unterschiedliche Studiengangsleiter und –leiterinnen auch ein unterschiedliches Verständnis ihrer Führungsfunktion haben. Dies ist von verschiedenen Faktoren abhängen:

» Der Zusammensetzung des Teams

Die Studiengangsleitungen passen ihren Führungsstil häufig an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. Nachwuchskräfte brauchen andere Unterstützung als etablierte Wissenschaftlerinnen und Professoren, dementsprechend verändern sich hier auch die Führungsaufgaben und das Führungsverhalten.

» Die Charakteristik des Studiengangs

Abhängig davon, wie sie ihren eigenen Studiengang charakterisieren, beschreiben die Leiterinnen und Leiter auch unterschiedliche Schwerpunkte

in Führung und Management. Als entscheidende Merkmale werden zum Beispiel die Studiengangsgröße, die BewerberInnenzahl, die Heterogenität der Studierendenschaft oder die Forschungsgewichtung genannt.

» Die Reife des Studiengangs

Je nachdem wo ein Studiengang im Lebenszyklus aktuell steht, ändern sich auch die Führungs- und Managementaufgaben der Leitungen. Ein Studiengangsleiter legt seinen Fokus beim Aufbau eines neuen Studiengangs zum Beispiel sehr stark auf die Organisation des operativen Studienbetriebs und die Zusammenstellung des richtigen Teams. Eine Studiengangsleiterin eines etablierten Studiengangs fühlt sich von diesen Aufgaben bereits entlastet und hat mehr Freiraum zur Gestaltung von Forschungsaktivitäten und für die Übernahme von zusätzlichen Funktionen in der Fakultät oder Gesamtorganisation. Steht ein Studiengang von einer internen oder externen Evaluierung rückt die strategische Ausrichtung und die Weiterentwicklung der Lehre wieder stärker in den Fokus.

» Persönliche Präferenzen

Darüber hinaus sind Führung und Management aber auch sehr stark nach persönlichen Präferenzen gestaltet – dies wird explizit als positive Eigenschaft der Funktion der Studiengangsleitung herausgestrichen.

„ [...] ich finde gerade das Schöne an diesem Bereich ist, dass es ein unterschiedliches Verständnis der Aufgabe geben kann, und dass man sich halt diesen Platz ein bisschen selber suchen kann. *Studiengangsleitung FH OÖ*

GENERATION

Eine moderne Führungskraft sollte seinen Mitarbeitern eine gewisse Wertschätzung entgegenbringen. Dadurch wird nicht nur das Arbeitsklima verbessert sondern auch die Leistung der Mitarbeiter.

David Roider, FH OÖ Campus Steyr
Studiengang Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement

Die Möglichkeit zur Interpretation der eigenen Rolle zeigt sich vor allem auch in den unterschiedlichen Selbstbildern, die die Studiengangsleiterinnen und -leiter der FH OÖ beschreiben – häufig beziehen sich diese auf die Schwerpunkte, die die einzelnen Personen in Ihrer Funktion legen.



Abbildung: Selbstbilder der Studiengangsleiterinnen und -leiter der FH OÖ

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass der Umgang mit den Herausforderungen der Studiengänge durch die Möglichkeit zur Diversität, in Form einer relativ hohen Autonomie zur Gestaltung ihrer Führungsfunktion, erleichtert wird – ein Faktor der einerseits Schwerpunktsetzungen erlaubt, individuelle Stärken nützt und die Motivation fördert, andererseits aber auch eine Herausforderung für die Steuerung und Koordination der Hochschulleitung darstellt.

Zur Studie

Im Juni 2015 veröffentlichte das Team Hochschulforschung und -entwicklung der FH OÖ eine umfassende Studie zu den Herausforderungen und Kompetenzanforderungen des mittleren Hochschulmanagements am Beispiel zweier österreichischer Hochschulen – einer Fachhochschule und einer Universität. Basierend auf 42 qualitativen Interviews mit Hochschulleitung, Institutsvorständen und Studiengangsleitungen wurden Erkenntnisse über die Rahmenbedingung, die Aufgaben, das Rollen- und Führungsverständnis, die notwendigen Kompetenzen und Qualifizierungspotentiale des mittleren Managements in Hochschulen gewonnen. Der vollständige Ergebnisbericht ist abrufbar auf www.fh-ooe.at/hfe.

Mag.^a Stefanie Sterrer BA, Hochschulforschung und -entwicklung der FH OÖ



Führungskräfte-Workshop der FH OÖ

Am 6./7. November 2017 fand der jährliche Führungskräfte-Workshop der FH OÖ statt. Im Rahmen der Veranstaltungen bilanzierten Geschäftsführer Dr. Reisinger, Kollegiumsleiter Univ.-Prof. Dr. Jacak sowie PD Dr. Johann Kastner als GL der Forschungs & Entwicklungs GmbH über das abgelaufene Studienjahr und informierten die rund 80 anwesenden Führungskräfte (Mitglieder des FH-Kollegiums, Studiengangsleitungen, pädagogische Koordinator/innen sowie Führungskräfte aus diversen Organisationseinheiten der FH OÖ) über aktuelle Entwicklungen.

Der Workshop diente vor allem als „Kick off“ für die institutionelle Entwicklung einer Vision 2030. Dieser Prozess wird von der Abteilung Hochschulforschung und -entwicklung (HFE) gestaltet und begleitet. Zur ersten Einstimmung und Orientierung wurde daher vom Team der HFE ein Impulsvortrag gestaltet, der neben weltweiten Trends und Entwicklungen insbesondere die (möglichen) Auswirkungen auf den Hochschulbereich und auf die Situation der Fachhochschule Oberösterreich skizzierte. Im anschließenden „walk and talk“ wurden durch die Teilnehmer/innen in intensiven Diskussionen erste Überlegungen in Richtung FH OÖ 2030 angestellt.

Im Nachgang zum Führungskräfte-Workshop wird eine interne Expert/innen-Gruppe zusammengestellt, die sämtliche Anregungen, Ideen und Überlegungen aus allen Organisationseinheiten der FH OÖ reflektieren, zusammenfassen und zu einem gemeinsamen Zukunftsentwurf ausarbeiten wird. Ziel ist, dass bis zum Führungskräfte-Workshop 2018 neben der Vision auch eine Hauptstrategie zur Erreichung der gesteckten Ziele vorgestellt wird. Alle Akteurinnen und Akteure der FH OÖ sind herzlich dazu eingeladen, sich am Prozess zu beteiligen (es werden mehrere Workshops und Informationsveranstaltungen angeboten – Termine werden gesondert mitgeteilt).

Kontakt: Prok.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Regina Aichinger MSc

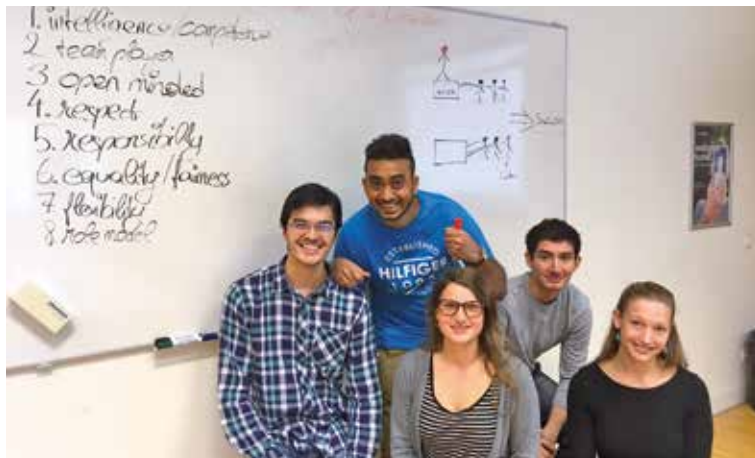
GENERATION

Das Führungsverständnis der Generation Y

Am Beispiel der Masterstudierenden von Energy Informatics

Im Rahmen der Orientation Week für den englischsprachigen Masterstudiengang Energy Informatics wurden die Erstsemestrigen in der letzten Septemberwoche 2017 hinsichtlich ihrer interkulturellen Sensibilität geschult. Zum einen war es für die österreichischen Studierenden bereichernd, sich mit ihren eigenen kulturellen Werten und Blickwinkeln auseinander zu setzen, zum anderen dienten die Lehreinheiten auch dazu, die interkulturelle Kohorte auf einander einzustimmen und gegenseitiges Verständnis zu fördern. Es wurden kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeiten beleuchtet und die eigene kulturelle Identität diskutiert.

Die multikulturelle Zusammenarbeit gestaltete sich dabei äußerst produktiv und bei dem Thema „Vielfalt und Leadership“ gelang es den potentiellen Energieinformatiker/innen einen gemeinsamen, länderübergreifenden Ansatz für Führung zu finden.



Characteristics of a Leader von links: Rustam Miyliyev, Chirantha Peramunage, Mona Wiesinger, Özcelik Muhammet, Hanna Schrems

Die Studierenden aus der ersten Gruppe sahen Fachexpertise als die wesentlichste Schlüsselkompetenz für eine erfolgreiche Führungskraft, dicht gefolgt von Teamfähigkeit, Offenheit, respektvollem Umgang miteinander und einem Blick für Fairness und Gleichberechtigung. Des Weiteren stand für dieses Team aus Turkmenistan, Sri Lanka, Zypern und Österreich auch Flexibilität



Leadership 4.0: von links: Rosemary Josy Poovattil, Anastasia Mishchenko, Markus Hofmann, Thomas Staltner, Andreas Sulzermeier

im Vordergrund und der Grundsatz, dass eine Führungskraft eine Identifikationsfigur ist, die nicht – wie am Whiteboard abgebildet – von einem Podest aus die Mitarbeiter/innen antreibt, sondern vielmehr gemeinsam mit dem Rest des Teams anpackt und in einer kollegialen Führungsrolle zum Erfolg beiträgt.

Auch die Studierenden der zweiten Gruppe kamen überein, dass die Vorbildwirkung der Führungskraft einen wesentlichen Stellenwert einnimmt; laut der Meinung der jungen Master-Studierenden aus Indien, der Ukraine und Österreich ist eine Führungskraft im Sinne von Leadership 4.0 zugänglich, offen, humorvoll, sozial, flexibel, verständnisvoll und kreativ. Auch Teamgeist und Feedback sollen nicht zu kurz kommen. Der Führungsstil soll eher informell und wenig autoritär angelegt sein – die angehenden Energieinformatiker/innen sehen hier vor allem die Kommunikations- und Verhaltensstrukturen in der Informationstechnologie als besonders leger an. Dies – so meinen sie – sei ein weltweites Phänomen. Was aber eingefordert wird, sind Menschen, die Entscheidungen treffen und auch dem globalen Wettbewerb standhalten können. Bei den Rahmenbedingungen von Leadership 4.0 ging es vor allem um ein freundliches Arbeitsklima, das eine gewisse Individualisierung zulässt (flexible Arbeitsstunden, individualisierter und gut ausgestatteter Büroplatz, Zeit zum (informellen) Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen). Aber auch der Blick auf Leistung soll nicht zu kurz kommen und nach Möglichkeit honoriert werden. Trotz mancher kultureller und gesellschaftlichen Unterschiedlichkeiten (es wurden auch die unterschiedlichen Wertigkeiten von Disziplinen diskutiert), stand das Gemeinsame im Vordergrund und es wurde versucht, möglichen sprachlichen und kulturellen Missverständnissen auf den Grund zu gehen, diese zu hinterfragen und Lösungsansätze zu generieren. Einer davon war das gemeinsame Verständnis von Führung 4.0 – was den jungen Vertreter/innen der Generation Y gut gelungen ist!

Im Gespräch mit ...

David Röbl BSc



Victoria Rammer MA (Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt CLIL, Forschungs und Entwicklungs GmbH, Campus Hagenberg) im Gespräch mit David Röbl BSc (Student im Master Mobile Computing, Studiengangsvorteiler, Campussprecher, Hochschulvertreter und Kassier beim Studentenverein IF)

David, seit 2014 bist du an der FH OÖ und studierst derzeit Mobile Computing (Master) an der Fakultät Hagenberg. Neben deinem Studium bist du sowohl in der ÖH als auch im Studentenverein IF tätig. Inwieweit findest du durch diese Tätigkeiten Führung in deinem Alltag wieder?

Röbl: Führung spiegelt sich in vielen meiner Tätigkeiten wieder. Beispielsweise sind wir beim IF für Veranstaltungen wie das Sommerfest zuständig. Unsere Aufgabe ist es, die vielen Helfer so gut wie möglich zu motivieren und auch im Hinblick auf ihr Stärken und Vorlieben richtig einzusetzen. Auch in der ÖH komme

ich oft mit dem Thema Führung in Berührung. In meiner Rolle als Studiengangsvorteiler kümmere ich mich um die Wünsche und Beschwerden meiner Kollegen und Kolleginnen und vertrete sie gegenüber den Professorinnen und Professoren. Zudem vertrete ich als Campussprecher die Anliegen aller Studierenden am Campus Hagenberg gegenüber der FH und stehe als Hochschulvertreter für alle Studierenden der FH in verschiedenen Bereichen ein. In all diesen Positionen ist immer die Herausforderung vorhanden, auf sämtliche Anliegen gewissenhaft und unvoreingenommen einzugehen.

Was schätzt du an deinen Kollegen und Kolleginnen und deinen Lehrenden?

Röbl: In Bezug auf die ÖH schätze ich wie einfach es ist, mit meinen Kollegen und Kolleginnen zu kommunizieren – nicht nur die Erreichbarkeit, sondern auch weil wir alle aus demselben Grund bei der ÖH sind: weil wir für unsere Mitstudierenden etwas erreichen wollen. An unserem Obmann beim IF finde ich besonders, dass er mit voller Motivation rund um die Uhr bei der Sache ist, es aber auch versteht, wenn jemand mal keine Zeit für Vereinsarbeit hat. Und als Student im Studiengang Mobile Computing

schätze ich, dass wir als Studierende uns immer einbringen können, und unsere Vorschläge und Wünsche auch ernst genommen werden, sowie die lockere Atmosphäre, die die Professorinnen in ihre Vorlesungen mitbringen, und wir trotzdem (oder vielleicht doch deshalb?) in nur wenigen Jahren sehr viel lernen können.

Wie kommen für dich Vielfalt und Leadership zum Ausdruck?

Röbl: Gute Zusammenarbeit aller Beteiligten, vom Praktikant bis zur Chefin, am besten auf Augenhöhe. Jeder Mensch kann in einem Team wertvolle Beiträge leisten, wenn ihm oder ihr nur der nötige Freiraum gelassen wird, sich auszudrücken.

Als Vertreter der Generation Y, wie sieht dein F(h)ührungsverständnis aus?

Röbl: Leadership muss etwas Natürliches sein, quasi aus dem Bauch heraus. Natürlich gibt es Bücher und Abhandlungen, nach denen man vorgehen kann, aber es muss auch das Gefühl passen. Vorgesetzte, die ihren MitarbeiterInnen das Gefühl vermitteln können, dass sie fachlich und menschlich geschätzt werden, haben das Wichtigste schon richtig gemacht.

Welche Herausforderungen siehst du für Führung in der Hochschule?

Röbl: Die Studienkollegen und -kolleginnen zu motivieren und anzuleiten, sich selbst zu organisieren und auf die Füße zu stellen. Zudem sollten alle Anliegen gleich und ohne Vorurteile zu behandeln. Auch ist es wichtig neuen, bisher unbeteiligten

Personen den Platz zu lassen, sich in der Studierendenvertretung zu versuchen und sie ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen zu lassen.

Was bedeutet für dich studieren bzw. arbeiten an der FH OÖ?

Röbl: Jeden Tag neues zu lernen, Spaß zu haben, Kontakte zu knüpfen und in einer „geschützten Werkstätte“ auch einfach mal etwas auszuprobieren.

Wie sieht das Hierarchiegefüge in der ÖH aus?

Röbl: Das ist sehr unterschiedlich. Je nach Aufgabenbereich gibt es mal mehr, mal weniger strikte Anforderungen. Wird beispielsweise mit Statuten gearbeitet, wo auch Rechtsangelegenheiten geregelt werden, laufen die Prozesse eher formal ab. Ansonsten wird es bei uns sehr locker gehalten, wir sind alle per Du und arbeiten sozusagen auf gleicher Ebene.

Entsprechend der Generation Y, wie müsste sich das Führungsverständnis heutzutage ändern?

Röbl: Wie bereits erwähnt sollte das Führungsverständnis natürlich und nicht erzwungen sein. In unsere Generation wird das Arbeiten in flachen Strukturen bevorzugt. Auch sollte es möglich sein Ebenen übergreifend arbeiten zu können, ohne die Freigabe von einer anderen Zwischenperson zu benötigen. Wichtig ist jedoch trotzdem, dass es klar definierte Aufgabenbereiche gibt und eine Person, die die Verantwortung für alle Tätigkeiten des Teams übernimmt.

You don't need a title to be a leader



Lauren
Schausberger

POSITION

Studentin und Campusreferentin
ÖH am Campus Hagenberg

AN DER FH OÖ

seit Oktober 2015

MOTTO

Great leaders are only as good
as their team.

Mein Hintergrund:

- » Ich bin in Steinerkirchen an der Traun aufgewachsen und studiere nun im 5. Semester im Bachelorstudiengang „Mobile Computing“ an der FH Hagenberg.
- » Campusreferentin in Hagenberg bin ich seit April 2016. Im Mai 2017 bin ich zusätzlich noch in unser Campusteam gewählt worden.
- » Vorher war ich bereits als Jungscharleiterin in meiner Pfarre und als ehrenamtliches Mitglied im Jugend-Rot-Kreuz-Team an meiner HLW in Linz tätig.
- » Nun befinde ich mich im Auslandssemester in Norwegen und engagiere mich im Vorstand der International Students' Union Norway (ISU Gjøvik).

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » man in meiner Position als Campusreferentin viele wichtige Entscheidungen für den Standort treffen und Projekte und Events planen/leiten muss.
- » Campusreferenten sich natürlich an die Richtlinien und Weisungen unseres ÖH-Vorstandes zu richten haben.

Studieren/Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... nicht nur mein Wissen, sondern auch meine
Persönlichkeit weiterzuentwickeln.

- » Studierende bestenfalls auch auf die Anweisungen ihrer Studiengangsleitung, -assistenz und/oder Professoren hören.
- » ich schon bei vielen Organisationen mitgeholfen habe und dadurch viele gute und schlechte Erfahrungen bzgl. Führungspotenzial gesammelt habe.
- » man während eines Studiums an vielen Projekten arbeitet, wo meistens jemand „das Ruder übernehmen“ muss.
- » ich als ISU-Vorstand nun mit vielen anderen studentischen Organisationen in Norwegen kooperiere und zusammenarbeite.

Ich schätze an meinem Vorgesetzten besonders, dass:

- » ÖH: ... unser Vorstand ebenfalls aus Studierenden besteht, die deswegen unsere Probleme und Anliegen besser verstehen können. Des Weiteren wird aktiv nach unserem Feedback gefragt um Entscheidungen zusammen zu treffen.
- » Mobile Computing: ... wir Studenten bei wichtigen Entscheidungen unsere Präferenzen äußern können. Außerdem werden wir bei Problemen oder Bitten nicht einfach ignoriert, sondern diese werden ernst genommen und auch dementsprechend abgearbeitet.

WORDRAP

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

- » Entscheidungen zu treffen ohne die Meinung und Wünsche der Studierenden zu vergessen.
- » Alle Studierende gleich zu behandeln.
- » Studierenden die Möglichkeit zu bieten, selbst ihr Führungspotenzial unter Beweis zu stellen und zu entwickeln.

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

Ehrlichkeit, Offenheit, Anstand, Courage, Mut, Vision, Motivation, Präsenz

ISAE4W-Teilnehmerin



Lydia Leimer

POSITION

PDK-Studentin und Jahrgangssprecherin am FH OÖ Campus Wels

AN DER FH OÖ

seit Mai 2015

MOTTO

Technik für Menschen.
In all ihren Facetten.

Mein Hintergrund:

Als Softwareentwicklerin mit einer Vorbildung in Kultur- und Kongressmanagement habe ich in der IT meinen Platz immer dort gefunden, wo es um die Menschen ging. In der Anforderungsanalyse, in der Projektleitung, bei Prozessänderungen oder beim Koordinieren, wenn mehrere Firmen an einem Strang ziehen sollten. Durch meine Erfahrung in internationalen Konzernen und einen mehrjährigen Aufenthalt in Neuseeland war und ist kulturelle Diversität für mich ein ständiger Begleiter.

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich als Jahrgangssprecherin immer wieder Entscheidungen für die ganze Gruppe treffen muss.
- » ich durch meine Vorerfahrung auch im Beruf immer wieder Führungsrollen inne habe.

Studieren an der FH OÖ bedeutet für mich ...

- ... ein lebensfreundlicher Stundenplan.
- ... spannende und interessante Lehrveranstaltungen.
- ... bereichernde Begegnungen mit inspirierenden Menschen.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

- » auf Gefühl und Intuition zu hören
- » die Wünsche und Bedürfnisse anderer zu respektieren
- » Leben und Leben lassen

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

die unterschiedlichen Lebensphasen und Rollen, in denen die Menschen hier zusammen treffen.

Ich schätze an meinem Vorgesetzten/meiner Vorgesetzten besonders, dass:

- » wenn er seine MitarbeiterInnen kennt und ihren Talenten nach einsetzt.
- » wenn sie ihren MitarbeiterInnen die nötigen Kompetenzen und Freiräume lässt, um ihre Aufgaben gut zu erledigen.
- » wenn er seine Mitarbeiter beim Erreichen einer guten Work-Life-Balance unterstützt.

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

- » jede, die täglich auf ihre eigene Art anderen als Beispiel und Vorbild dient
- » jeden, der andere mit seinen vielfältigen Talenten und Fähigkeiten unterstützt

Sozialreferentin der ÖH



Ricarda Schagerl,
BSc

POSITION

Seit dem Wintersemester 2017 bin ich die Sozialreferentin der oberösterreichischen Hochschülerinnen und Hochschülerschaft

AN DER FH OÖ
seit 2016

MOTTO

Mache immer das, was dir Spaß macht, denn wenn du es mit Freude machst, machst du es auch gut!

Mein Hintergrund:

Nach meinem Bachelorabschluss in Medientechnik an der FH St. Pölten habe ich den Masterstudiengang „Kommunikation, Wissen, Medien“ an der FH Hagenberg begonnen. Ich arbeite neben meinem Studium an der RISC Software GmbH in Hagenberg und bin seit diesem Wintersemester nun auch als Sozialreferentin tätig.

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich immer wieder mehrere kleinere Projekte zu leiten habe.
- » ich auch oft Entscheidungen treffen muss, ohne im Vorhinein zu wissen, ob es die beste ist.
- » ich auch öfter Aufgaben an andere Personen zu delegieren haben.

„
Studieren/Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... das Knüpfen von Kontakten zu anderen Menschen und auch anderen Berufswelten. Mir ist es wichtig, anderen Menschen einen, wenn auch kleinen, Teil ihrer Probleme abnehmen zu können.“

Ich schätze an unserem ÖH Vorsitzenden:

- » die Gewohnheit, sich auch immer für positive Leistungen zu bedanken.
- » immer über alle Projekte und Fortschritte am Laufenden zu sein.
- » auch die Freude an der Arbeit und den Zusammenhalt im Team nicht außer Acht zu lassen.

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

die Entfaltung eigener Interessen und Fähigkeiten. Sich bei der täglichen Arbeit wohlfühlen, Freude daran zu haben und seine Potenziale auszuschöpfen sind überaus wichtig. Leadership bedeutet für mich nicht nur, Menschen zu koordinieren und Projekte zu leiten. Vielmehr geht es auch darum, den Menschen Wertschätzung und Respekt entgegen zu bringen.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

Menschen in ihren Aufgabengebieten zu leiten, zu unterstützen und die Leistung auch bewusst anzuerkennen. Wichtig ist meiner Meinung nach jedoch auch, die Selbständigkeit zu fördern und den Personen auch eigenen Entscheidungen zuzutrauen.

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

der Umgang mit Menschen unterschiedlichsten Alters und verschiedenster Disziplinen. Des Weiteren treten Personen aus vielen verschiedenen Interessensbereichen an mich heran, was natürlich sehr spannend, aber auch herausfordernd ist.

Sich trauen, BUNT zu sein!



Philipp Burgstaller,
MEB Bakk.

POSITION

Berufsbegleitender Student des Studiengangs Marketing und Electronic Business am FH OÖ Campus Steyr

AN DER FH OÖ

seit September 2016

MOTTO

Das Leben beginnt dort, wo deine Komfortzone endet

Mein Hintergrund:

Einige Jahre nach meiner Matura habe ich mich entschieden, mein Leben gesünder und positiver zu gestalten. Ein Teil dieses Prozesses war der Anfang eines Studiums in Steyr. Nebenbei schreibe ich auch für das UP Magazin der ÖH. Ich habe gelernt Veränderungen als Chancen zu sehen und bin stets neugierig, was die Welt zu bieten hat!

Mit Führung habe ich in meinem Alltag zu tun, weil:

- » ich neben meinem Studium auch Angestellter bin.
- » man für die Organisation des Lebens im Allgemeinen Führungskompetenzen benötigt.

Ich schätze an einer Führungskraft:

- » entgegengebrachtes Vertrauen
- » wertschätzende Kommunikation
- » starke Führung trotz flacher Hierarchien
- » Interesse an zufriedenen Mitarbeitern

Vielfalt und Leadership kommen für mich zum Ausdruck durch:

- die Fähigkeit,
- » Wünsche,
 - » Bedürfnisse und
 - » Stärken
- einer heterogenen Gruppe zu erkennen, auf diese einzugehen bzw gezielt einzusetzen, um schlussendlich ein starkes Ergebnis zu erzielen.

Studieren/Arbeiten an der FH OÖ bedeutet für mich ...
... neue Wege in meine Zukunft zu pflastern.

WORDRAP

Mein F(h)ührungsverständnis ist:

durch klar formulierte Aufgabenstellungen den Weg zu weisen und dabei Fehler zuzulassen um Weiterentwicklung zu fördern.

Herausforderungen für Führung in der Hochschule sind:

trotz Lehrauftrag flache Hierarchien zu schaffen. Dies ermöglicht den Beginn einer gleichberechtigten Diskussion, um von den Erfahrungen der jeweils anderen zu profitieren. Zusätzlich stellen die wachsende Internationalität und Vernetzung Herausforderungen in der Führung von mehrsprachigen Gruppen/Teams dar.

DIE MITGLIEDER
DER GDM-K IM
GESPRÄCH MIT ...

Im Gespräch mit ... Roswitha Mühlechner



FH-Prof. DI Dr. Jürgen Fuss (Professor für Daten- und Kommunikationssicherheit im Department Sichere Informationssysteme am Campus Hagenberg und ehemaliges Mitglied der GDM-K) im Gespräch mit Roswitha Mühlechner (Objektbetreuerin am Campus Hagenberg, Sicherheitsvertrauensperson und Brandschutzbeauftragte).

Mit einem großen Team von Mitarbeiterinnen hast du sicher viel um die Ohren.

Mühlechner: Derzeit sind es acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an der FH OÖ direkt angestellt sind, und vier externe Mitarbeiterinnen. Darunter sind welche, die jetzt schon mehr als 20 Jahre im Unternehmen tätig sind. Vor allem die Planung der Personalressourcen ist eine tägliche Herausforderung. Die anstehende Arbeit muss erledigt werden, auch wenn eine oder gar mehrere Mitarbeiterinnen krank werden. Kein Tag ist wie der andere.

Was ist dein persönlicher Führungsgrundsatz?

Mühlechner: Ich achte sehr darauf, alle Kolleginnen im Team gleich zu behandeln. Auch zwischen den internen und den externen Kräften mache ich keinen Unterschied. Ehrlichkeit ist für mich besonders wichtig. Sachen, die gut laufen, genauso wie Dinge, die nicht gut laufen, spreche ich an. Mir ist auch wichtig, dass mein gesamtes Team über alle Abläufe informiert ist, niemand soll nur für sich seine Arbeit tun, wir arbeiten gemeinsam daran, unsere Aufgaben bestmöglich zu erledigen.

Welche Grundwerte sind dir in deinem Team besonders wichtig und warum?

Mühlechner: Ehrlichkeit ist mir auch hier das Wichtigste. Meine Mitarbeiterinnen sollen mir gegenüber Positives und Negatives ansprechen können. So lassen sich entstandene Konflikte am besten lösen. Genauigkeit ist eine weitere Eigenschaft, die mir speziell für unsere Arbeit sehr wichtig ist. Auch Kollegialität halte ich für einen ganz wichtigen Wert in einem Team. In meinem Team soll nicht gegeneinander, sondern miteinander gearbeitet werden.

Und wie schaffst du es persönlich, diese Werte in deinem Arbeitsumfeld umzusetzen?

Mühlechner: Mit Leib und Seele dabei zu sein, halte ich für ausschlaggebend. Es gibt vielleicht Stolpersteine und dann und wann Probleme, die nur schwer zu lösen sind. Wenn einem die Arbeit und das Team wichtig sind, lässt sich aber jedes Problem früher oder später lösen. Zumindest war es bisher so.

Was ist dein Erfolgsrezept für ein gut funktionierendes Team?

Mühlechner: Ich habe ein offenes Ohr für die Wünsche und auch für die Probleme meiner Mitarbeiterinnen. Ich versuche, nicht nur Führungskraft sondern auch Teil des Teams zu sein, um möglichst früh zu bemerken, wenn im Team etwas nicht rund läuft. Sollte das der Fall sein, spreche ich Probleme dann im kleinen Kreis der Betroffenen offen an, um Konflikte wieder aus der Welt zu schaffen.

Und wo liegen die Stolpersteine?

Mühlechner: Wenn Auffassungen auseinandergehen oder wenn Prioritäten sich unterscheiden. Wenn beispielsweise etwas für eine Person von Bedeutung ist, heißt das noch lange nicht, dass auch eine andere das so sieht. Ich bin in meine Arbeit und meine Rolle über lange Zeit hineingewachsen, bin mit ganzem Herzen dabei und dementsprechend setze ich auch meine Prioritäten. Das kann aber bei jemandem, der gerade frisch dazu gekommen ist, vielleicht noch

ein wenig anders sein. Da ist es dann gut, wenn man sich auf ein starkes und motiviertes Team verlassen kann, damit neue Kolleginnen sich schnell integrieren können.

Was ist für dich eine gute Führungskraft?

Mühlechner: Offenheit und Ehrlichkeit erwarte ich von jeder Führungskraft. Probleme lassen sich nur aus der Welt schaffen, wenn sie auch ausgesprochen werden bzw. ausgesprochen werden dürfen. Wenn Konflikte entstanden sind, müssen diese ausgetragen werden, sollten dann aber auch erledigt sein. Eine gute Führungskraft kann Vergangenes auch vergangen sein lassen.

Im Gespräch mit ...

Mag.^a Birgit Gilly und Mag.^a (FH) Michaela Fehringer



Sonja Anzinger, Mitglied der Gender & Diversity Management – Konferenz, im Gespräch mit Frau Mag.^a (FH) Michaela Fehringer, Leiterin der Bibliothek sowie Frau Mag.^a Birgit Gilly Leiterin der Administration am Campus Linz zum Thema Vielfalt & Führung.

Als Administrationsleiterin bzw. als Leiterin der Bibliothek am Campus Linz gibt es für euch zahlreiche Aufgaben zu erfüllen. Was ist euer persönlicher Führungsgrundsatz?

Fehringer: Da ich in der Bibliothek am Campus Linz eine Mitarbeiterin habe, ist die Leitungsaufgabe natürlich ganz eine andere als bei der Führung eines großen Teams. Für meine Arbeit ist es aber umso wichtiger, dass ich mich auf meine Mitarbeiterin verlassen kann, das trifft aber umgekehrt auch auf meine Kollegin zu. Auch sie muss sich auf mich verlassen können und meinen Entscheidungen vertrauen. Heute

so, morgen so ist für alle Beteiligten keine gute Basis. Mir ist es wichtig, auch bei schwierigen Situationen meiner Mitarbeiterin ein Gefühl der Sicherheit mitgeben zu können.

Gilly: In diesem Punkt kann ich Michaela nur beipflichten...heute so und morgen so führt selten zu einem zufriedenstellenden Ergebnis. Führen bedeutet für mich deshalb auch Geradlinigkeit, Transparenz und Verbindlichkeit. Man gibt somit eine Linie zur Orientierung vor und im besten Fall weiß somit jede/r woran sie/er ist. Wichtig ist mir jedoch in diesem Zusammenhang auch, dass sich Mitarbeiter/innen entfalten können und ihren eigenen Arbeitsstil einbringen können. Es geht nicht jeder gleich an Arbeiten und Problemstellungen heran...und das ist auch gut so.

Welche Grundwerte sind euch für eine gute Zusammenarbeit im Team besonders wichtig?

Fehringer: Respekt. Wenn man sich gegenseitig nicht mehr in die Augen blicken kann, wird es auch mit der beruflichen Zusammenarbeit meist schwierig. Ergibt sich aus beruflicher Zusammenarbeit auch eine private Freundschaft, ist das sehr schön, eine Bedingung für gelingende Zusammenarbeit sind private Treffen sicherlich nicht.

Gilly: Gute Teamarbeit resultiert vielfach daraus, dass jede/r seine/ihre Fähigkeiten einbringen kann. Jede/r kann etwas besonders gut und das verbessert das Ergebnis oft ungemein. Meist braucht es aber jemanden, die/der alle Teammitglieder in die Pflicht nimmt, sich aktiv zu beteiligen. Ansonsten driftet das oftmals ab in: „TEAM = toll ein/e anderer/ andere macht's“. Hier schließt sich dann wieder der Kreis: es braucht Geradlinigkeit, Transparenz und Verbindlichkeit.

Was ist euer Erfolgsrezept für ein gut funktionierendes Team?

Fehringer: Verlässlichkeit, Vertrauen, Respekt, darauf kann man gut aufbauen.

Gilly: Da kann ich nichts mehr hinzufügen.

Was zeichnet für dich eine gute Führungskraft aus?

Gilly: Hier kann ich nur für mich persönlich sprechen...ich denke, dass ich mit unterschiedlichsten Führungsstilen ganz gut zurechtkomme und ich mich gut auf andere Personen einstellen kann. Geradlinigkeit ist mir im „geführt werden“ allerdings am Wichtigsten. Klare Aussagen: worum geht es, wofür brauchen wir das, was wollen wir erreichen, wer macht was bis wann. Und ab und zu ein „Danke“ wäre natürlich auch nett...

Und wie schafft ihr es persönlich, die für euch wichtigen Werte in eurem Arbeitsumfeld umzusetzen?

Fehringer: Generell liegt mir viel daran, mit meinem Umfeld beruflich wie auch privat respektvoll umzugehen, sollte mir das Schwierigkeiten bereiten, muss ich zu aller erst an mir selber arbeiten.

Gilly: Hier muss ich mir selbst eingestehen, dass das an stressigen Tagen und auch im Alltags-Trott oftmals schwierig ist. Ich muss mir oft selbst vornehmen wieder achtsamer zu sein, „Danke“ zu sagen, wertschätzend und vor allem nicht so ungeduldig zu sein ...

Im Gespräch mit ...

Dipl. Päd. Marlies Schmidthaler



Mag. Dr. Christine Ebner (Professorin Fachbereich Führung & Sozialkompetenz und im Department Leadership & Social Skills) im Gespräch mit Dipl. Päd. Marlies Schmidthaler (Leiterin des International Office am Campus Steyr)

Wie definierst du für dich Leadership?

Schmidthaler: Für mich ist es wichtig, meinen Mitarbeiterinnen einen stabilen Rahmen zur Erfüllung ihrer Aufgaben und gleichzeitig auch zur Entwicklung ihrer Fähigkeiten zu geben. Herauszufinden wem etwas liegt und wer welchen Beitrag leisten kann, ist für mich absolut wichtig. Ich möchte in diesem Zusammenhang ein Zitat anführen, das ich unlängst gehört habe und das für mich Leadership treffend definiert: „Führungskraft zu sein muss erarbeitet werden, Vorgesetzte/r wird man durch Hierarchien!“

Welche Werte sind dir in der Führungsarbeit besonders wichtig?

Schmidthaler: Als besonders wichtig möchte ich Ehrlichkeit, Zusammenhalt (im Team), Vertrauen und Wertschätzung anführen. Ehrlichkeit, da es die Basis für eine offene Kommunikation ist. Zusammenhalt, weil wir eine kleine Einheit sind, in der sich alle aufeinander verlassen müssen. Vertrauen und Wertschätzung, da es wichtig ist als Führungskraft darauf vertrauen zu können, dass meine Mitarbeiterinnen die vereinbarten Aufgaben erledigen und sich an die Vorgaben wie z. B. Diskretion halten.

Wo liegen die Stolpersteine in der täglichen Führungsarbeit?

Schmidthaler: Anfangs war es für mich vor allem der Wechsel von der Kollegin zur Führungskraft und der damit verbundene Rollentausch. Es braucht seine Zeit, um den eigenen Stil zu finden. Die Herausforderungen in der täglichen Führungsarbeit liegen in erster Linie darin, nicht im operativen Alltag unterzugehen. In einer Zeit, in der rasche und schnelle Wechsel an der Tagesordnung sind, ist es wichtig, sich mit der eigenen Rolle auseinanderzusetzen und Erwartungen zu hinterfragen.

Wie schaffst du es persönlich, diese Stolpersteine zu bewältigen?

Schmidthaler: Aus meiner Erfahrung ist es wichtig, Prioritäten zu setzen, dringende und wichtige Aufgaben zu unterscheiden und vor allem auch NEIN zu sagen. Lieber ein ehrliches NEIN, als ein halbherziges JA, denn damit ist niemandem und vor allem nicht den Mitarbeiterinnen geholfen. In der Anfangsphase meiner Führungstätigkeit war es für mich daher hilfreich, Personen gehabt zu haben, mit denen ich mich austauschen, unterschiedliche Herangehensweisen diskutieren und meine eigene Strategie entwickeln konnte.

Worin bestehen aufgrund deiner Erfahrung die Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen?

Schmidthaler: Da jede Person einen eigenen Hintergrund (Bildung, Religion, Geschichte, Kultur, Erziehung) mitbringt und ein eigenes Verständnis davon hat wie Dinge laufen (sollen) und für sich auch definiert was „normal“ ist, treffen in der Zusammenarbeit unterschiedliche Ansichten und Werte aufeinander.

Erst der Kontakt mit „anderen“ Personen und die Neugier und das Interesse von anderen zu lernen, kann einen Ausgleich schaffen und trägt zum gegenseitigen Verständnis und somit auch zu einem produktiven Miteinander bei.

Gibt es deiner Einschätzung nach ein Erfolgsrezept für die Führung von interkulturellen Teams?

Schmidthaler: Ein Erfolgsrezept gibt es meiner Meinung nach nicht, das muss jede Person für sich selbst definieren, für mich sind es jedoch die Werte Offenheit, Aufmerksamkeit und Respekt. Wenn ich als Führungskraft „feine Antennen“ mitbringe und rechtzeitig erkenne, wenn etwas nicht mehr optimal läuft, dann ist das bereits ein wichtiger Baustein für eine gute Zusammenarbeit.

Wie gelingt dir persönlich ein Entspannen nach stressigen Arbeitsphasen?

Schmidthaler: Ich bin ein vielseitig interessierter Mensch, somit ist Diversität auch in meiner Freizeit gelebt. Ich besuche gerne Konzerte, reise gerne (vor allem in den Orient), gehe gerne ins Kino, schaue gerne American Football, beschäftige mich auch gerne mit Video Spielen, Flippern, Comics, Schwimmen und Lesen. Wichtig ist es mir, meine Freizeit so zu verbringen, wie ich es möchte und somit wähle ich nach Lust und Laune aus.

Im Gespräch mit ...

FH-Prof. Dipl.Ing. Dr.mont. Gernot Zitzenbacher



FH-Prof.ⁱⁿ Mag.^a Dr.ⁱⁿ Christine Schiller-Ripota (Fachbereichleiterin "Social Skills" an der Fakultät Wels, stellvertretende Kollegiumsleiterin und Mitglied der GDM-K) im Gespräch mit FH-Prof. Dipl.Ing. Dr.mont. Gernot Zitzenbacher (Vizedekan für Forschung an der Fakultät Wels, Fachbereichsleiter für Werkstofftechnik).

Stell dich bitte kurz vor.

Zitzenbacher: Ich habe meine Wurzeln in der Obersteiermark und an der Montanuniversität Leoben Kunststofftechnik studiert sowie promoviert. Die Kunststofftechnik und die Neigung zu Forschung und Lehre hat mich schließlich an die FH OÖ geführt. Seit 2005 habe ich die Position eines Fachhochschulprofessors im Studiengang „EntwicklungsingenieurIn Metall und Kunststofftechnik“ inne.

Welche Art von Führungsaufgaben hast du, welche und wie viele MitarbeiterInnen hast du in welchen Projekten?

Zitzenbacher: Meine Führungsaufgaben umfassen die Leitung des Fachbereichs Werkstofftechnik sowie die Funktion Vizedekan für Forschung und Entwicklung. Aktuell leite ich auch mehrere Forschungsprojekte wie z. B. „HetGroMelt“ (FWF-Projekt), „Polygenferos“ (FFG-Qualifizierungsnetz), „Art:enreich in Wels“ (FFG-Talente-Regional-Projekt) und „Polymere in Oberösterreich 2018“ (Campusland-Projekt). Meine Personalverantwortung umfasst drei Mitarbeiter im Fachbereich und vier Mitarbeiter in den Forschungsprojekten.

Was macht für dich eine gute Führungskraft aus?

Zitzenbacher: Eine gute Führungskraft muss klare Entscheidungen treffen, wobei die Fachmeinungen der Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen sind. Wichtig ist auch die Fähigkeit, nicht alles selbst erledigen zu wollen und Aufgaben delegieren zu können. Den Mitarbeitern muss die Möglichkeit geboten werden, sich weiterzuentwickeln. Eine gute Führungskraft sollte auch für die Anliegen der Mitarbeiter offen und erreichbar sein.

Welche Grundwerte sind dir in deinem Team besonders wichtig? Gibt es ein Erfolgsrezept?

Zitzenbacher: Neben den fachlichen Kompetenzen sind Sozialkompetenz und Motivation ganz besonders wichtig. Basierend auf der bisherigen Erfahrung konnten wir viele Aufgabenstellungen nur gemeinsam lösen. Der Zusammenhalt im Team ist entscheidend für den Erfolg.

Was schätzt du an deinen MitarbeiterInnen, was schätzen sie an dir?

Zitzenbacher: An meinen Mitarbeitern schätze ich ganz besonders, dass für Sie keine Problemstellung unlösbar ist. Es ist eine Begeisterung und Offenheit für neue Inhalte vorhanden. Meine Mitarbeiter engagieren sich weit über das übliche Maß hinaus. Wesentlich für den Erfolg des Teams ist vor allem auch, dass meine Mitarbeiter komplementäre Fähigkeiten aufweisen.

Welche Herausforderungen gibt es?

Zitzenbacher: Eine große Herausforderung besteht darin, die Finanzierung und in weiterer Folge die Kontinuität der Forschung und Entwicklung gewährleisten können. Die wissenschaftlichen Mitarbeiter sind vollständig drittmittelfinanziert, d. h. es ist eine laufende Akquisition von Forschungsprojekten erforderlich. Hierfür sind Kontakte zu Unternehmen, Clustern und Forschungsinstitutionen sehr wichtig. Neben der klassischen Forschungsarbeit müssen laufend neue Forschungs-

förderanträge ausgearbeitet und eingereicht werden.

Welche Rahmenbedingungen unterstützen dich, welche sind eher nachteilig?

Zitzenbacher: An der FH OÖ wird der Forschung neben der Lehre eine große Bedeutung beigemessen und ein entsprechender Freiraum eingeräumt. Das ist äußerst positiv. Nachteilig ist, dass es keine Grundfinanzierung für die Forschung an Fachhochschulen gibt.

Im Gespräch mit ...

FH-Prof. Mag. Dr. Berthold Kerschbaumer



Mag. Dr. Martina Gaisch (wissenschaftliche Leiterin Diversity Management und Lehrende für Englisch und interkulturelle Kompetenz an der Fakultät Hagenberg) im Gespräch mit FH-Prof. Mag. Dr. Berthold Kerschbaumer (Dekan der Fakultät Hagenberg)

Bert, bevor du an die FH OÖ kamst, warst du einige Jahre in einer Führungsposition in der Privatwirtschaft tätig. 2006 übernahmst du die Leitung des damals neu gestarteten, berufsbegleitenden Masterstudiums „Information Engineering und -Management“ und seit 2014 bist du Dekan am Campus Hagenberg. Bei all diesen leitenden Positionen spielt Führung eine wesentliche Rolle. Was ist dein persönlicher Führungsgrundsatz?

Kerschbaumer: Sach- und Lösungsorientierung stehen für mich im Vordergrund. Ein weiterer Grund-

satz besteht darin, Verantwortung weiterzugeben und das Vertrauen mitzubringen, auf die Kompetenzen des Teams zählen zu können. Dies funktioniert am besten, wenn gegenseitige Wertschätzung vorhanden ist und wenn man die Messlatte, die man bei anderen legt, auch für sich selbst verwendet.

Welche Grundwerte schätzt du an deinem Team und warum?

Kerschbaumer: Verlässlichkeit, Flexibilität und Lösungsorientierung sind für mich fundamentale Eigenschaften, die ein konstruktives Arbeiten ermöglichen. Verlässlichkeit ist für mich die Basis dafür Verantwortung weitergeben zu können. Proaktives Denken in Lösungsansätzen ermöglicht eine sachorientierte Zusammenarbeit.

Wie würdest du eine gute Führungskraft definieren?

Kerschbaumer: Als eine Person, die vorgeht und dabei eine Vorbildfunktion einnimmt, denn das Verhalten der Führungskräfte überträgt sich auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Des Weiteren muss es einer guten Führungskraft gelingen, Verantwortung abzugeben, Prioritäten zu setzen und auch Arbeitspakete zu delegieren.

Und wie gelingt es dir, dies zu realisieren?

Kerschbaumer: „Just do it“ – nicht lange drüber reden, einfach tun!

Glaubst du, dass sich mit der Generation Y auch der Führungsstil in den Unternehmen verändern muss?

Kerschbaumer: Zum einen hat die Gen Y eine ganz andere Erwartungshaltung an Führung; Selbstverwirklichung hat einen höheren Stellenwert als früher. Die autoritäre Führung hat dabei keinen Platz mehr. Hinzu kommt, dass berufliche Karriere als alleiniges Ziel nicht mehr zieht. Hier spielen auch weiche Faktoren wie Wertschätzung und das Betriebsklima eine wesentliche Rolle.

Im Gespräch mit ...

FH-Prof. DSA MMag. Dr. Christian Stark



FH-Prof. MMMag. Dr. Christian Szücs, Mitglied der Gender & Diversity Management-Konferenz, im Gespräch mit Studiengangsleiter und Vizedekan FH-Prof. DSA MMag. Dr. Christian Stark zum Thema Vielfalt & Führung.

Als Vizedekan für Forschung und Internationalisierung an der Fakultät Linz und als Studiengangsleiter für den Masterstudiengang Soziale Arbeit hast Du eine Vielzahl von Führungsaufgaben. Wie geht es Dir dabei?

Stark: Grundsätzlich sehr gut, wobei bei mir die Führungsaufgaben als Studiengangsleiter doch überwiegen. Als Mitglied des Dekanskollegium kann ich aber sagen, dass Dekan Zauner einen ausgesprochen kollegialen Führungsstil pflegt. Er bindet uns, d. h. Franziska Cecon als Vizedekanin für Lehre und mich, sehr stark ein; auch können wir bei

Problemen stets zu ihm kommen. Mir persönlich ist auch bei meinem eigenen Führungsverhalten ein kollegialer Führungsstil ganz wichtig. Dazu kommt Transparenz.

An einer Hochschule genießen wir als MitarbeiterInnen vielfach einen großen Freiraum.

Stark: Richtig! Zu Freiraum gehört aber auch Vertrauen. Ich bringe meinen MitarbeiterInnen sehr viel Vertrauen entgegen und dieses Vertrauen wird mir immer wieder zurückgegeben. Auch wenn wir sehr freundschaftlich wirken, ja sind, so ist es doch auch ein professionelles Verhältnis, das von wechselseitiger Wertschätzung geprägt wird.

Welche Bedeutung hat Kritik für Dich?

Stark: Als Führungskraft übe ich Kritik, dies gehört zu meinen Aufgaben. Kritik muss und soll jedoch sachlich begründet sein, darf nie verletzen. Durch Kritik lernen wir, besser zu werden. Aber nicht nur Kritik ist wichtig, sondern auch Lob. Aufgabe von Führungskräften ist es zu loben, wenn Lob angebracht ist.

Selbst eine Führungskraft macht einmal einen Fehler.

Stark: Hier ist es wichtig, ein gewisses Maß an Selbstreflexionsfähig-

keit zu entwickeln, d. h. die Fähigkeit über sich und sein Führungsverhalten nachzudenken. Behilflich kann dabei auch der Austausch mit anderen Führungskräften sein.

Als Führungskraft kommt Dir eine Vorbildfunktion zu.

Stark: Das stimmt. Was ich von MitarbeiterInnen verlange, muss ich auch bereit sein, selbst zu tun.

Wenn Du Dich und Deine Mitarbeiter in einem Bild beschreiben müsstest?

Stark: Dann würde ich das Bild eines Orchesters wählen. In einem Orchester spielen sehr viele starke Persönlichkeiten. Diese Persönlichkeiten gilt es zu unterstützen und zu fördern. Zugleich muss sich aber auch ein harmonisches Miteinander, also ein entsprechender Wohlklang einstellen.

Im Gespräch mit ...

Mag.^a Birgit Stiftner



FH-Prof. DI Stephan Selinger (Professor für Softwaretechnik im Department für Mobility and Energy am Campus Hagenberg) im Gespräch mit Mag.^a Birgit B. Stiftner (Leiterin der Administrationsabteilung am Campus Hagenberg)

Als Administrationsleiterin an der Fakultät Hagenberg mit einem Kernteam von drei Mitarbeiterinnen hast du sicher viel zu tun. Was sind eure Aufgaben in der Administration in Hagenberg?

Stiftner: Das Kernteam der Administration bilden Manuela, Renate, Magda und ich. Wir vier haben in Summe zweieinhalb Stellen und sind für die Beschaffung und für vielfältigste Servicedienstleistungen zuständig: wir sind Schnittstelle intern, extern und zur Zentrale, unterstützen Veranstaltungen, drucken und verlängern Ausweise, verwalten Schlüssel und Zutrittssystem,

beantworten Infomails, führen die Handkassen, sorgen für Büromaterial, Post, Bank, Inventarisierung und noch einiges mehr. Unsere Bibliothek gehört organisatorisch ebenfalls zur Administration, Silvia und Christa führen diesen Bereich ganz selbständig. Bereiche wie Budget- und Personalplanung erledige ich in enger Abstimmung mit meinem Dekan, den Studiengangsleitungen und der Zentrale. Die Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen und den Studiengangssekretariaten ist sehr wichtig und wird durch einen monatlichen „Admin-Jour-Fixe“ unterstützt, mit Immo und IT gibt es den „ITAI-Jour-Fixe“.

Was ist dein persönlicher Führungsgrundsatz?

Stiftner: Grundsätzlich bin ich ergebnisorientiert, am Ende eines Tages soll die Arbeit erfolgreich getan sein und sie soll auch Freude machen. Ich versuche, mein Team so zu unterstützen, dass die gute Erledigung der vielen kleinen und großen Aufgaben Freude macht und motivierend ist.

Welche Grundwerte sind dir in deinem Team besonders wichtig und warum?

Stiftner: Herz und Hirn. Klarheit und Ehrlichkeit in der Sache. Respekt und Anerkennung in der Beziehung.

Was ist dein Erfolgsrezept für ein gut funktionierendes Team?

Stiftner: Offene Türen und Ohren, miteinander reden, Freude an der Arbeit und wenn es mal nicht so einfach ist, den Humor nicht verlieren. Die Aufgabenverteilung immer wieder einmal neu im Team abstimmen, Stärken sehen und nützen, Schwächen ausgleichen. Nichts als „gegeben“ voraussetzen. In der Alltagsroutine immer wieder daran denken, dass niemand und nichts selbstverständlich ist.

Die Zutat „offene Türen“ ist ja auch auf eurer Bürotür mit dem Hinweis „Eintreten ohne klopfen erlaubt“ nach außen sichtbar. Kannst Du uns ein paar Punkte nennen, wie du dein Erfolgsrezept konkret mit deinem Team umsetzt?

Stiftner: Wir halten regelmäßig einen „Mini-Jour-Fixe“ ab, um uns abzustimmen. Das ist für uns aufgrund der Teilzeitanstellungen besonders wichtig, es gibt meist nur einen Nachmittag, an dem wir alle vier gemeinsam hier sind. Aus diesem Grund haben wir auch eine dicke Infomappe mit allen unseren Workflows angelegt und ein gemeinsames E-Mail-Postfach eingeführt, damit möglichst gut die gegenseitige Vertretung übernommen werden kann. Manchmal treffen wir uns auch abseits der Arbeit, vor Weihnachten treffen wir uns alle zum „Admin-Bibliotheks-Essen“.

Und wo liegen die Stolpersteine?

Stiftner: In Zeiten, wenn es sehr hektisch wird, wenn Prozesse unklar

sind, bei Veränderungen oder wenn Ansprüche bzw. Bedürfnisse sehr unterschiedlich sind. Dann ist es besonders wichtig miteinander zu reden.

Was ist für dich eine gute Führungskraft?

Stiftner: Eine, die es schafft, so zu begeistern und zu motivieren, dass die Arbeit interessant ist und Freude macht. Eine, die weiß, welche Aufgaben das Team erledigt, die nichts verlangt, was sie selber nicht tun würde, die ausreichend Freiraum lassen kann, notwendige Entscheidungen trifft und Verantwortung übernimmt.

Und wie schaffst du es persönlich, diese Werte in deinem Arbeitsumfeld umzusetzen?

Stiftner: „Atmen hilft immer“.

Im Gespräch mit ...

Mag. Peter Brandstätter MBA



Mag. Dr. Christine Ebner (Professorin Fachbereich Führung & Sozialkompetenz und im Department Leadership & Social Skills) im Gespräch mit Mag. Peter Brandstätter MBA (Fachbereichsleiter für Führung und Sozialkompetenz, als Vizedekan für Internationalisierung und Lehre)

Wie definierst du für dich Leadership?

Brandstätter: Das Zitat von Eisenhower „Leadership is the art of getting someone else to do something that you want done because he wants to do it“ deckt sich sehr gut mit meinem Zugang zu Leadership, weil es die maßgeblichen Dinge sehr prägnant auf den Punkt bringt.

Welche Werte sind dir in der Führungsarbeit besonders wichtig?

Brandstätter: Dazu fallen mir spontan folgende drei Werte ein: Respekt, Ehrlichkeit und Klarheit. Klarheit, weil Missverständnisse in

der Kommunikation uns tagtäglich begleiten und somit Klarheit in der Aussage wichtig ist. Respekt, weil gegenseitige Wertschätzung dazu beiträgt, dass Personen mit ihren unterschiedlichen Talenten Raum finden. Und Ehrlichkeit, weil es für mich ein generell wichtiger Grundwert im Leben ist.

Gibt es ein Erfolgsrezept für ein gut funktionierendes Team?

Brandstätter: In einer Wissensorganisation wie der FH fällt es schwer, Leistungsbeiträge qualitativ zu bewerten und daher können nur die Ergebnisse der Arbeit gesehen werden. Somit gibt es für mich drei Prämissen für ein gut funktionierendes Team:

1. Auswahl der richtigen Personen
2. Gemeinsamer Sinn in der Tätigkeit
3. Spaß bei der Arbeit (denn Arbeit muss zumindest zeitweise Spaß machen)

Worin bestehen deiner Meinung nach die Herausforderungen in der Führung von interkulturellen Teams?

Brandstätter: Wichtig ist es aus meiner Erfahrung, dass die eigenen Verhaltensmuster erkannt werden und dass Führungskräfte sich eingestehen können, dass andere Verhaltensmuster auch zum Erfolg führen können. Mit dieser offenen Haltung

können eigene Begrenzungen und Potenziale erkannt und unterschiedliche Arbeitsstile und Gepflogenheiten ihrem Raum finden.

Wo liegen die Stolpersteine in der täglichen Führungsarbeit?

Brandstätter: Stolpersteine liegen zum einen darin, dass zuerst die dringenden Baustellen gelöst werden anstelle die wichtigen anzugehen. Nicht alles, was auf den ersten Blick als dringend erscheint ist wichtig, und umgekehrt ebenso. Es bedarf daher einer Prioritätensetzung, die bewusst zwischen dringend und wichtig unterscheidet und nicht in ein Mikromanagement mündet.

Wie schaffst du es persönlich, Hindernisse in der Führungsarbeit zu bewältigen?

Brandstätter: Nicht alle Tage sind gleich und somit gelingt es an manchen Tagen gut und anderen weniger gut. Wichtig als Führungskraft sehe ich es, Mut zur Lücke zu haben und darauf zu vertrauen, dass andere Menschen Dinge gut bewältigen und ein Einmischen nicht immer notwendig ist. Wenn jemand meine Unterstützung braucht, bin ich aber erreichbar und helfe so gut ich kann. Vertrauen in die Mitarbeiter und Erreichbarkeit sind für mich wichtige Eigenschaften einer Führungskraft. Ebenso wichtig ist es aber auch, vieles nicht persönlich zu nehmen, denn dadurch fällt es leichter, mit Abstand die Dinge zu betrachten und einen Lösungsweg zu erkennen.

Wie gelingt dir persönlich ein Entspannen nach stressigen Arbeitsphasen?

Brandstätter: Stress erzeugen nur Dinge, die emotional belasten und somit ist es wichtig, sich abgrenzen zu können. Ein Abschalten nach der Arbeit gelingt mir insofern sehr leicht, als ich Beruf und Freizeit konsequent trenne und auch nicht ständig verfügbar bin. Für wichtige Anrufe bin ich jederzeit erreichbar, jedoch bin ich in meiner Freizeit bewusst offline bzw. rufe Mails nur vereinzelt ab und das ist für mich ein wichtiger Beitrag zum Entspannen und den Kopf für andere Themen frei zu bekommen.

Im Gespräch mit ...

FH-Prof. DI Robert Kolmhofer



Mag. Johanna Paar (Mitarbeiterin im International Office in Hagenberg und Mitglied der GDM-K im Gespräch mit FH-Prof. DI Robert Kolmhofer (Leiter des Departments Sichere Informationssysteme)

Als Studiengangsleiter von drei Studiengängen, Leiter von Projektgruppen und Forschungsprojekten an der Fakultät Hagenberg mit jeweils verschiedenen MitarbeiterInnen hast du sicher viel um die Ohren. Was ist dein persönlicher Führungsgrundsatz?

Kolmhofer: Mein persönlicher Führungsgrundsatz ist es, Menschen nach ihren Fähigkeiten optimal einzusetzen und zwar in einer Art und Weise, dass jemand, der Verantwortung übernimmt, auch die Kompetenz dazu bekommt. Ich stelle mich nicht „hinter“, sondern „vor“ meine Leute. Das bedeutet möglichst viel Freiraum für meine MitarbeiterInnen: sie sollen frei entscheiden können, aber auch wissen, dass sie, wenn sie nicht sicher

sind, zu mir fragen kommen können. Natürlich, wenn ich jemandem die Kompetenz und die Verantwortung gegeben habe, und es geht etwas schief, kann ich als Chef nicht die Schuld beim Mitarbeiter oder bei der Mitarbeiterin suchen. In diesem Fall sage ich: „Ok, ist daneben gegangen – wie können wir das das nächste Mal besser machen?“ Ich kann meine MitarbeiterInnen auf jeden Fall nicht im Regen stehen lassen. Das ist das eine, und das zweite ist Kollegialität. Es ist wichtig, dass der Alltag kollegial und freundschaftlich abläuft, aber trotzdem bin ich der Chef – was bedeutet, dass ich die Entscheidung treffen muss, wenn es hart auf hart geht. Auch in unserem Department kommt es vor, dass hin und wieder die Fetzen fliegen – und nachher gehen wir gemeinsam auf ein Bier. Das ist wichtig, damit es auf der menschlichen Ebene wieder passt.

Jetzt hast du meine zweite Frage auch schon zum Teil beantwortet: Welche Grundwerte sind dir in deinem Team besonders wichtig und warum?

Kolmhofer: Also das Wichtigste ist eigentlich der Faktor Mensch, einfach aus dem Grund, weil wir alle arbeiten, weil wir Geld verdienen müssen und nicht unbedingt, weil wir unsere Arbeit täglich so lieben. Das wich-

tigste Kapital in einer Firma sind auf jeden Fall die „Human Resources“! Wenn jemand krank ist, wenn jemand Support braucht, wenn's familiär daneben geht – im Regelfall funktioniert das bei uns eigentlich sehr gut, dass ich von meinen MitarbeiterInnen weiß, was privat los ist oder ob es Schwierigkeiten gibt. Sie wissen auch, dass sie jederzeit kommen können und nehmen das auch an. Es ist wichtig, dass alle wissen, dass sie für ihre Arbeit geschätzt werden.

Meine dritte Frage hast du nun auch schon beantwortet: Was ist dein Erfolgsrezept für ein gut funktionierendes Team?

Kolmhofer: Wir schauen auf einander. Es gibt bei uns auch ein „Magic Word“, das verwendet wird, wenn ich den anderen „davongaloppiere“. Das Problem ist nämlich, dass ich viel zu viele Ideen habe und der Tag aber leider zu wenige Stunden – dann kommt ein „Stopp“ von meinen KollegInnen – was in den letzten Jahren aber immer seltener notwendig war, weil auch ich dazulerne und mich dann manchmal sehr bewusst zurück nehme. Grundsätzlich geben wir uns im Team auch immer wieder Rückmeldungen, sowohl fachlich als auch menschlich. Das ist wichtig. Bei uns ist auch üblich, dass alle Teammitglieder gemeinsam über die Aufnahme einer neuen Mitarbeiterin/eines neuen Mitarbeiters entscheiden. Das mag seltsam klingen, ist aber für mich sehr wichtig, schließlich müssen alle mit ihm/ihr arbeiten! Bisher waren die Entscheidungen

immer konsensual. Wir fahren als Team seit 2006 jedes Jahr zwei Mal für drei Tage auf Klausur, wo sowohl die ProfessorInnen als auch die Administration beteiligt ist. Man darf nicht vergessen, dass die strukturell operativen Abläufe neben der inhaltlich wichtigen Lehre und Forschung, sehr relevant sind. Das Team sind bei uns alle, und nicht nur die eine oder andere Gruppe.

Wo deiner Meinung nach die Stolpersteine liegen, hast du ebenfalls schon ein bisschen angesprochen...

Kolmhofer: Das Schwierigste ist, gute Leute zu finden. Zu der Verantwortung, die ich meinen MitarbeiterInnen gebe, gehört nicht nur „alles besser zu wissen“, sondern konstruktive Lösungsvorschläge zu geben, die auch eine gewisse Grundlage haben. Nach einem Semester zB zu glauben, Masterarbeiten noch viel besser betreuen zu können hilft nicht viel, wenn keine Konstanz vorhanden ist. Ein Stolperstein ist sicher auch die Gradwanderung zwischen möglichst viel Kompetenz und Verantwortung zuzulassen, und trotzdem eine Linie vorzugeben. Dazu gibt es bei uns am Department das Leitungsteam, das sind die Koordinatoren der beiden Masterstudiengänge und ich. Wir nehmen uns jedes Jahr außerhalb der regulären Jour Fixes und Workshops zwei Mal einen halben oder ganzen Tag Zeit, um uns abstimmen zu können. Das sind so Situationen, wo ich glaube, da braucht der Geist auch Platz dafür. Wir waren schon am Attersee Schifferl fahren oder haben

einen Tag auf der Festung Hohensalzburg verbracht, nachdem wir uns am Linzer Hauptbahnhof getroffen haben, um den nächstbesten Zug zu nehmen, der dann zufällig nach Salzburg fuhr. Zu Beginn war das manchmal schwierig, weil wir zu spät bemerkt haben, dass wir uns nicht abgestimmt hatten. Wichtig ist, dass wir uns strategisch abstimmen, inhaltlich haben wir weiterhin oft drei verschiedene Meinungen. Es geht nicht darum, dass wir drei gegen alle anderen arbeiten, sondern nur darum, zu planen, um dann die Vorschläge unserer MitarbeiterInnen aufnehmen zu können. Und für uns drei haben wir eine Kompetenzmatrix erstellt, damit klar ist, was entscheiden die Koordinatoren (und ich bestätige bei Bedarf) und wo habe ich als Studiengangsleiter das Sagen. Das vereinfacht vieles und erlaubt auch ein konsistentes Bild nach außen, alle wissen, wo und wie sie dran sind.

Hast du auch ein Bild einer idealen Führungskraft?

Kolmhofer: Nein, gar nicht. Es gibt viele Ratgeber und ich habe auch Managementseminare absolviert, aber das war leider eher ernüchternd. Ich habe so viele Rollen als Departmentleiter, Studiengangsleiter, mit meinem Backoffice, mit den Studierenden, gegenüber meinen Koordinatoren, als Professor mit meinen Forschungsprojekten – alles sind Führungspositionen und dennoch sehr unterschiedlich. Und

daheim habe ich eine Frau und zwei sehr erwachsene Kinder, aber da lässt sich nach 20 Jahren Ehe oder Elternschaft mit Führung gar nichts mehr machen. ☺

Wie schaffst du es persönlich, dir wichtige Punkte in deinen verschiedenen Arbeitsfeldern umzusetzen?

Kolmhofer: Für mich ist das Reflexionsgespräch, das wir ja machen müssen, eine institutionalisierte Möglichkeit, genau nachzufragen, wie es dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin geht. Das ist bei uns ohnehin üblich, dass wir da oft darüber reden, und trotzdem frage ich es zu diesem Anlass alle zwei Jahre wieder ganz genau. Manche versuchen dann, besonders freundlich zu sein, aber mir ist es lieber, sie sagen es so, wie es ist – auch wenn sie mir damit auf die Zehen steigen.

Für mich persönlich ist Konsequenz wichtig, und dass wir uns aufeinander verlassen können. Ich selbst stehe zu meinen Zusagen und erwarte das auch von anderen.

Im Gespräch mit ... Dekan FH-Prof. DI Dr. Martin Zauner MSc

Als Dekan an der Fakultät Linz mit einem Team von ca. 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hast du sicher viel um die Ohren. Was ist dein persönlicher Führungsgrundsatz?

Zauner: Eine Hochschule ist eine Expertenorganisation mit hohem Anspruch an Qualität, aber auch an effiziente Verwaltungsstrukturen. Ich versuche dazu mit einem kollegialen Führungsgrundsatz die Weiterentwicklung unserer Fakultät und unserer Kollegen und Kolleginnen zu fördern.

Marianne Gumpinger: Welche Grundwerte sind dir in deinem Team besonders wichtig und warum?

Zauner: Gegenseitiges Verständnis für Organisations- und Arbeitsziele, Ehrlichkeit, Angemessenheit und positives Denken.

Was ist dein Erfolgsrezept für ein gut funktionierendes Team?

Zauner: Kritische Punkte anzusprechen, auch mal über das eine oder andere „hoppala“ drüber zu schauen und gemeinsame Ziele finden.

Und wo liegen die Stolpersteine?

Zauner: Wenn es welche gibt, dann sind es aus meiner Sicht nicht klar ausgesprochene bzw. definierte Rahmenbedingungen.



FH-Prof. DSAⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Marianne Gumpinger, Mitglied der Gender & Diversity Management – Konferenz, im Gespräch mit Dekan FH-Prof. DI Dr. Martin Zauner MSc zum Thema Vielfalt & Führung.

Was ist für dich eine gute Führungskraft?

Zauner: Wenn man trotz zunehmender Anforderungen im Arbeitsalltag Mensch bleiben kann.

Marianne Gumpinger: Und wie schaffst du es persönlich, diese Werte in deinem Arbeitsumfeld umzusetzen?

Zauner: Ich darf in einem hervorragenden Team arbeiten. Ein herzliches Danke dafür!

Im Gespräch mit ...

DI(FH) Dr. Christoph Heinzl



FH-Prof.ⁱⁿ Dipl.-Ing.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Christiane Takacs (Leiterin des Bachelorstudienganges Produktdesign und Technische Kommunikation PDK) im Gespräch mit DI(FH) Dr. Christoph Heinzl (Leitung Research Center, Fakultät für Technik und Angewandte Naturwissenschaften)

Danke, Christoph, dass du mir für ein Interview zur Verfügung stehst. Stell dich bitte kurz vor.

Heinzl: Dr. Christoph Heinzl
Leitung Research Center, Fakultät für Technik und Angewandte Naturwissenschaften, FH OÖ Forschungs & Entwicklungs GmbH

Welche Art von Führungsaufgaben hast du, welche und wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hast du in welchen Projekten?

Heinzl: 1. Leitung Research Center: Management, Koordination und Unterstützung aller Forschungsaktivitäten am Campus Wels, Schnittstelle des Research Center Wels zwischen

den Förderagenturen, unseren Forscherinnen und Forschern und unseren zentralen Services. Repräsentation der Forschung am Research Center Wels bei nationalen und internationalen Fördergebern, Forschungs- und Firmenpartnern sowie Treffen von Clustern, Verbänden, Firmen und sonstigen Delegationen. Derzeit sind es ca. 125 Personen, die mir als Leiter des Research Centers in Wels zugeordnet sind, an Spitzenzeiten bis zu 178 WMAs.

2. Senior Researcher im Bereich industrielle Röntgencomputertomographie, Leitung der CT-Softwareentwicklungsgruppe: Analyse und Visualisierung von Industriellen Röntgencomputertomographiedaten. Forschungsthemen: Scientific Visualization, Visual Analytics, 3D Bildverarbeitung. Meine Aufgaben sind hierbei die Projektakquisition, -leitung und -abwicklung von nationalen und internationalen Forschungsprojekten. Derzeit sind ca. 5 WMAs, darunter 2 PhD Studenten sowie 2 externe wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinen Forschungsprojekten aktiv.

Was macht für dich eine gute Führungskraft aus?

Heinzl: Eine gute Führungskraft soll aus meiner Sicht den Weg des Teilreichs, für den diese verantwortlich

ist, vorgeben und diese Vision an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur bestmöglichen Umsetzung weitergeben. Eine gute Führungskraft sollte ihr Team durch diese Vision motivieren und gegebenenfalls steuernd einwirken, dabei aber auf die Fähigkeiten der einzelnen Personen vertrauen und diese in ihren Tätigkeiten unterstützen. Diese Grundsätze sind für mich essentiell.

Welche Grundwerte sind dir in deinem Team besonders wichtig? Gibt es ein Erfolgsrezept?

Heinzl: Ein generell anwendbares Erfolgsrezept ist schwer zu definieren, nachdem es sehr verschiedene Anforderungen durch die gestellten Herausforderungen an die Führungskraft zu lösen gilt und es natürlich auch verschiedene Führungstypen gibt. Daraus gestaltet sich das Führungsszenario für jede Führungskraft und jedes Team neu. Als Grundwerte sind allerdings für mich besonders Motivation, Zielorientierung, Offenheit, und gegenseitiger Respekt wichtig.

Was schätzt du an deinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, was schätzen sie an dir?

Heinzl: Ich schätze ihre Flexibilität, ihr Engagement und ihre Lösungskompetenz in allen Bereichen. Ich kann mich auf mein Team verlassen und somit auch schwierige und komplexe Herausforderungen zeitgerecht lösen. Was meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an mir schätzen, dazu müssen die betreffenden

Personen selbst befragt werden. Ich hoffe aber doch, dass es hier ein paar Punkte gibt.

Welche Herausforderungen gibt es?

Heinzl: An Führungskräfte werden täglich neue Herausforderungen gestellt, die sehr divers sind, diese Aufgabe dadurch aber auch hoch interessant machen. Eine spezielle Herausforderung ist beispielsweise die Führung von Personen, die deren eigene Ziele über Teamziele stellen und dadurch mitunter auch zum Problem für ein Team werden können. Diese wieder auf Schiene zu bringen, ohne dabei ihre Motivation zu stören, kann sehr schwierig und/oder zeitintensiv sein. Damit verbunden ist der Zeitdruck zu nennen, der bei Führungskräften immer mehr zum Tragen kommt und ins tägliche Arbeitsklima miteinspielen kann.

Welche Rahmenbedingungen unterstützen dich, welche sind eher nachteilig?

Heinzl: Als Rahmenbedingungen, die mich unterstützen, sind an der FH OÖ vor allem die Kollegialität und die gegenseitige Unterstützung in allen Bereichen zu nennen, wodurch so manche schwierige Herausforderung optimal und zeitnah gelöst werden kann. Nachteile sehe ich kaum, eher Optimierungspotentiale. Nachdem die FH OÖ und vor allem die F&E GmbH noch junge Organisationen sind, liegt es vor allem an mir als Führungskraft, gegebenenfalls Änderungen zu triggern, um interne Abläufe zu optimieren.

Im Gespräch mit ...

FH-Prof.ⁱⁿ DIⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Margarethe Überwimmer



Dr.-Ing. Yasel Costa (Mitglied der GDM-K und Professor im Studiengang Global Sales Management) in an interview with FH-Prof. DI Dr. Margarethe Überwimmer (FH-Professor and Head of Study Programs Global Sales and Marketing and Dean of Campus Steyr)

How do you define leadership?

Überwimmer: ... is very important to provide a suitable environment and work climate in which the subordinate persons perform correctly. Leadership implies a close connection with the vision of the institution aimed to reach common goals.

What are the top qualities of a great leader?

Überwimmer: ... as a number one key value is the honesty. When you make honest and ethical behavior a key value, your team will follow you under very difficult circumstances. You must set an example; a leader should be capable to carry out certain task before this assignment is asked to their subordinates. ... certainly a leader must be able to listen. Furthermore, a great leader

holds good communication skills. You know what you want to accomplish, but not always your idea is clear to someone else. ... identify the subordinate competences and use them for the benefit of the institution is one of the best qualities of the leader.

What are the pros and cons of being a leader?

Überwimmer: ... a very exiting experience is when you know that you are creating added value for the institution. Also is very comforting when you see people grow and thrive in their work or when you see their quality of life improve... ... the main issue is that you have to be willing to take risk and be extremely careful with you time schedule.

Being a female leader means extra challenges?

Überwimmer: ... just one answer at this point: -being a leader is not a gender issue.

Could you tell me examples of successful leaders in the world?

Überwimmer: ... well I must say all the leaders that hold the aforementioned qualities. I believe that Mohan Gandhi was a great leader. Once you see persons felling enormous respect to another person then there is a great leader.

VIELEN DANK FÜR
DIE INTERESSANTEN
GESPRÄCHE!

Literaturverzeichnis

Aggerwal, Raj/Goodell, John (2014): *Personal Leadership Development in International Business*, *Journal of Teaching in International Business*, Jg. 25, Nr. 1, S. 1-4.

Aichinger, Regina (2017): *Dissertationsschrift: Dialogische Hochschul-Governance. Eine organisations- und betriebspädagogische Analyse zu Effekten sprachlichen Handelns und organisationalem Lernens diverser Akteure am Beispiel des österreichischen Fachhochschul-Sektors*, Universität Landau.

Akin, Niyazi/Rumpf, Jörg (2013): *Führung virtueller Teams, Gruppendynamik und Organisationsberatung*, Jg. 44, Nr. 4, S. 373-387.

Anderson, Dean/Ackerman-Anderson, Linda (2010): *Beyond Change Management: How to achieve breakthrough Results through conscious Change Leadership*, San Francisco: Pfeiffer/Wiley Publishers.

Antonakis, John; House, Robert J. (2014): *Instrumental Leadership: Measurement and Extension of Transformational – Transactional Leadership Theory*. In *Leadership Quarterly* 25 (4), S. 746-771.

Arnold, Patricia/Prey, Gisela/Wortmann, Dennis (2015): *Digitalisierung von Hochschulbildung: E-Learning-Strategie(n) noch up to date?*, *ZFHD – Zeitschrift für Hochschuldidaktik*, Jg. 10, Nr. 1, S. 51-69.

Ashton, Kevin (2009): *That "internet of things" thing*, *RFID Journal*, Jg. 22, Nr. 7, S. 97-114.

Austin, Ian; Jones, Glen (2016): *Governance of Higher Education. Global Perspectives, Theories and Practices*, New York/London: Routledge-Taylor & Francis Publishers.

Avolio, Bruce/Walumbwa, Fred/Weber, Todd (2009): *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*, *Annual Review of Psychology*, Jg. 60, Nr. S. 421-449.

Avolio, Bruce/Surinder, Kahai (2003): *Adding the "E" to E-Leadership: How it may Impact your Leadership*, *Organizational Dynamics*, Jg. 31, Nr. 4, S. 325-338.

Avolio, Bruce/Walumbwa, Fred/Weber, Todd (2009): *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*, *Annual Review of Psychology*, Jg. 60, Nr. S. 421-449.

Avolio, Bruce J.; Yammarino, Francis J. (2002): *Reflections, Closings Thoughts and Future Directions*. In Bruce Avolio, Francis J. Yammarino (Eds.): *Transformational and Charismatic Leadership. The Road ahead*. Oxford: Elsevier Science Ltd. (Monographs in Leadership and Management, Vol. 2.), S. 385-406.

Badillo Vega, Rosalba/Krücken, Georg (2014): *Hochschulführung und die dritte Mission: Herausforderungen an akademische Führungskräfte in der unternehmerischen Hochschule* in: Kliewe, Thorsten/Kesting, Tobias (Hrsg.): *Moderne Konzepte des organisationalen Marketing*, Wiesbaden, Springer Fachmedien Verlag, S. 127-144.

Barlösius, Eva/Bieletzki, Nadine (2016): *Der Weg zum Universitätspräsidenten: Zufall oder berufsbiografische Absicht?* in: Reuter, Julia, et al. (Hrsg.): *Wissenschaftliche Karriere als Hasard. Eine Sondierung*, Frankfurt am Main/New York, Campus Verlag, S. 131-155.

Bass, Bernard (2000): *The Future of Leadership in Learning Organizations*, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Jg. 7, Nr. 18, S. 18-40.

Bass, Bernard/Avolio, Bruce (1994): *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, London: Sage Publishers.

Bauman, Zygmunt (2007): *Liquid Times. Living in an Age of Uncertainty*, Cambridge: Polity Press.

Baumann-Habersack, Frank (2015): *Mit neuer Autorität in Führung. Warum wir heute präsenter, beharrlicher und vernetzter führen müssen*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Becker, Klaus-Detlef (2015): *Arbeit in der Industrie 4.0 – Erwartungen des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.*, in: Botthof, Alfons/Hartmann, Ernst Andreas (Hrsg.): *Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0*, Berlin/Heidelberg: Springer Fachmedien, S. 23-30.

Becker, Peter/Haas, Benjamin (2015): *Wege zu einem neuen Führungsverständnis in einer digitalisierten Arbeitswelt*, in: Becker, Peter (Hrsg.): *Executive Health – Gesundheit als Führungsaufgabe. Arbeitsfreude und Unternehmenserfolg fördern.*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 253-263.

BMWF – Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2016a): *Nationale Strategie zur sozialen Dimension in der Hochschulbildung. Für einen integrativeren Zugang und eine breitere Teilhabe*, Wien

Bolden, Richard; Jones, Sandra; Davis, Heather; Gentle, Paul (2015): *Developing and Sustaining Shared Leadership in Higher Education*, Leadership Foundation for Higher Education (Hrsg.), London.

Bolden, Richard; Pretrov, Georgy; Gosling, Jonathan (2008): *Developing Collective Leadership in Higher Education*, (Hrsg.), Leadership Foundation for Higher Education, Research and Development Series, London.

Botthof, Alfons/Hartmann, Ernst Andreas (Hrsg.) (2015): *Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0*, Berlin/Heidelberg: Springer Fachmedien.

Brückner, Fabian/Wolff, Stephan (2015): *Die Listen der Organisation – Und der Blick zwischen die Zeilen*, in: von Groddeck, Victoria/Wilz, Sylvia Marlene (Hrsg.): *Formalität und Informalität in Organisationen*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 341-370.

Bryman, Alan (2007): *Effective leadership in higher education: a literature review*. In *Studies in Higher Education* 32 (6), pp. 693-710.

Bullinger, Angelika/Hanner, Udo-Ernst/Mühlstedt, Jens (2014): *Wissensarbeit 4.0 – Die Hintergründe innovativer Arbeitswelten, Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft*, Jg. 1, Nr. 1, S. 617-619.

Cantwell, John (2013): *Blurred Boundaries between Firms, and New Boundaries within (Large Multinational) Firms: The Impact of Decentralized Networks of Innovation*, *Seoul Journal of Economics*, Jg. 26, Nr. 1, S. 1-32.

Cohen, Michael D./March, James (1986): *Leadership and Ambiguity*, Boston, Harvard Business Publishing.

Doh, Jonathan/Quigley, Narda (2014): *Responsible Leadership and Stakeholder Management: Influence Pathways and Organizational Outcomes*, *The Academy of Management Perspectives*, Jg. 28, Nr. 3, S. 255-274.

Duin, Heiko/Gorltd, Christian/Thoben, Klaus-Dieter (2015): *Kompetenzentwicklung durch Serious Gaming im Rahmen von Industrie 4.0, praeview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, Jg. Nr. 2, S. 24-25.

Eagly, Alice/Johannesen-Schmidt, Mary/van Engen, Marloes (2003): *Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Styles: a meta Analysis comparing Women and Men*, *Psychological Bulletin*, Jg. 129, Nr. 4, S. 569-591.

Eberhardt, Daniela/Majkovic, Anna-Lena (2015): *Die Zukunft der Führung. Eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen*, Wiesbaden, Springer Fachmedien

Eberhardt, Daniela (2010): *Strategisches Human Resource Management*, in: Werkmann-Karcher, Birgit/Rietker, Jack (Hrsg.): *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement*, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, S. 59-86.

Eberhardt, Daniela (2013): *Die praktische Nutzung theoretischer Erkenntnisse am Beispiel der Modellentwicklung "Soziale Nachhaltigkeit im HRM"*, in: Hoßfeld, Heiko/Ortlieb, Renate (Hrsg.): *Macht und Employment Relations. Festschrift für Werner Nienhäuser*, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 271-276.

Eberhardt, Daniela/Majkovic, Anna-Lena (2015): *Die Zukunft der Führung. Eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Elkington, John (2004): *Enter the Triple Bottom Line*, in: Henriques, Adrian Richardson, Julie (Hrsg.): *The Triple Bottom Line: does it all add up*, London: Earth Scan, S. 1-16.

Ehrenstorfer, B.; Sterrer, S.; Preymann, S.; Aichinger, R.; Gaisch, M. (2015). *Multitasking talents? Roles and competencies of middle-level manager-academics at two Austrian Higher Education Institutions*. In Pritchard, Rosalind M.O.; Klumpp, Matthias; Teichler, Ulrich (Eds.): *Diversity and Excellence in Higher Education* (pp. 175-200). Sense Publishers, Rotterdam.

Errol, Joseph/Winston, Bruce (2005): A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust, *Leadership & Organizational Development Journal*, Jg. 26, Nr. 1, S. 6-22.

Fehre, Kerstin/Picard, Alexander (2015): Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen: Was unternehmen Unternehmen? – Eine Bestandsaufnahme, in: Welppe, Isabella/Brosi, Procsa/Ritzenhöfer, Lisa/Schwarz Müller, Tanja (Hrsg.): *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 503-518.

Fraunhofer, Andreas/Engenhorst, Karolina (2017): Angebote anpassen in: Pohlmann, Stefan, et al. (Hrsg.): *Weiter denken durch wissenschaftliche Weiterbildung*, Heidelberg/Berlin, Springer Verlag, S. 307-340.

Freytag, Sarah/Sahl, Sarah/Lantow, Birger/Martens, Alke (2016): Vorgehensmodelle für die Konzeption digitaler Lehr-Lern-Angebote: Theoretisches Gerüst oder praktische Hilfe? in: Mayr, Heinrich/Pinzger, Martin (Hrsg.): *Informatik 2016, lecture notes in Informatics (LNI)*, Bonn, Gesellschaft für Informatik, ohne Seitenangaben.

Frijters, Stan/ten Dam, Geert /Rijlaarsdam, Gert (2008): Effects of Dialogic Learning on value-loaded critical Thinking, *Learning and Instruction*, Jg. 18, Nr. 1, S. 66-82.

Funken, Christiane (2004): Zu Chancen und Risiken von (in)formellen Organisationsstrukturen für die Karrieren von Frauen und Männern, in: Pasero, Ursula/Priddat, Birger (Hrsg.): *Organisationen und Netzwerke. Der Fall Gender*, Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13-44.

Gabelica, Catherine/van den Bossche, Piet/de Maeyer, Sven/Segers, Mien/Gijselaers, Wim (2014): The Effect of Team Feedback and guided Reflexivity on Team Performance Change, *Learning and Instruction*, Jg. 34, Nr. S. 86-96.

Gaisch, Martina/Aichinger, Regina (2016): Das Diversity Wheel der FH OÖ: Wie die Umsetzung einer ganzheitlichen Diversitätskultur an der Fachhochschule gelingen kann – 10. *Forschungsforum der Österreichischen Fachhochschulen*, Wien, Österreich, 2016, pp. 10

Garcia-Morales, Victor Jesus; Jimenez-Barrionuevo, Maria Magdalena; Gutierrez-Gutierrez, Leopoldo (2012): Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. In *Journal of Business Research* 65 (7), S. 1040-1050.

Gaubinger, Kurt/Rabl, Michael/Swan, Scott/Werani, Thomas (2014): *Innovation and Product Management. A holistic and practical approach to Uncertainty Reduction*, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

Geißler, Harald (1995b): Organisationslernen und Weiterbildung im Spannungsfeld zwischen den Paradigmen linearen Denkens, zirkulärer Kausalität und hermeneutischer Selbstreferentialität, in: Geißler, Harald (Hrsg.): *Organisationslernen und Weiterbildung. Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft*, Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag, S. 1-17.

Geißler, Harald (Hrsg.) (1997): *Unternehmensethik, Managementverantwortung und Weiterbildung*, Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag.

Geißler, Harald (1998): Organisationslernen – eine Theorie für die Praxis, in: Geißler, Harald/Behrmann, Detlef/Krahmann-Baumann, Beate (Hrsg.): *Organisationslernen konkret*, Frankfurt: Verlag Peter Lang, S. 35-86.

Geißler, Harald (2005): Grundlagen einer pädagogischen Theorie des Organisationslernens, in: Göhlich, Markus/Hopf, Caroline/Sausele, Ines (Hrsg.): *Pädagogische Organisationsforschung*, Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften, S. 25-42.

Gelfand, Michele/Erez, Miriam/Aycan, Zeynep (2007): Cross-cultural Organizational Behavior, *Annual Review of Psychology*, Jg. 58, Nr. S. 479-514.

Geuna, Aldo/Muscio, Alessandro (2009): The governance of university knowledge transfer: A critical review of literature, *Minerva*, Jg. 47, Nr. 1, S. 93-114.

Gibb, Allan; Haskins, Gay; Robertson, Ian (2009): *Leading the Entrepreneurial University. Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions development needs of education institutions*. Edited by National Council of Graduate Entrepreneurship. *Saïd Business School*. Oxford.

Grabley, Lea/Kuhn, Detlef/Milletat, Antonia (2015): Resilienz – ein Ansatz zur Bewältigung von Belastungen in der Arbeitswelt, in: Baldauf, Sabine/Brückner-Bozetti, Peter (Hrsg.): *Arbeit – Lust oder Last? Grundlagen arbeitsorientierter Beratung*, Bremen BAB – Institut für betriebswirtschaftliche und arbeitsorientierte Beratung, S. 82-97.

Greenleaf, Robert (2007): *The Servant as Leader. Corporate Ethics and Corporate Governance*, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

Gürtler, Detlef (2013): *Die Zukunft der Führung: Eine Trendstudie*, Petrin, Peter/Schmid, Daniel (Hrsg.), SIB Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie, Zürich.

Hanft, Anke/Maschwitz, Annika (2017): Hochschulen in Reformprozessen – Managen oder führen? in: Truniger, Luzia (Hrsg.): *Führen in Hochschulen*, Wiesbaden, Springer Fachmedien Verlag, S. 51-67.

Hargreaves, Andy/Fink, Dean (2004): *The Seven Principles of Sustainable Leadership*, *Educational Leadership*, Jg. 61, Nr. 7, S. 8-13.

Hartz, Ronald/Lang, Rainhart (2012): "Frauenquote", Gleichstellung und "gute" Führung – Ein kleiner Nachtrag zu einem Vortrag von Gertraude Krell in Chemnitz, in: Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.): *Geschlecht wird einem nichts – oder doch? Festschrift für Gertraude Grell. Programmatisches – Personalpolitik-Gender – Diversity – Diskursive Anknüpfungen*, München/Mering: Verlag Rainer Hampp, S. 189-194.

Hauser, Frank/Schulte-Deußen, Karsten (2014): Mitarbeiterengagement – Ergebnis von Generationen-Management und Erfolgsfaktor für Unternehmen, in: Klafke, Martin (Hrsg.): *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Berlin/Heidelberg: Springer Fachmedien, S. 107-131.

Hess, Ursula (2010): *Führung und Vision: Überzeugung durch Handeln* in: Mohr, Nikolaus, et al. (Hrsg.): *Herausforderung Transformation*, Berlin/Heidelberg, Springer Verlag, S. 115-134.

Hessels, Laurens/van Lente, Harro (2008): *Rethinking new knowledge production: A literature review and a research agenda*, *Research Policy*, Jg. 37, Nr. 4, S. 740-760.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2015): *Entwicklungsperspektiven von Produktionsarbeit*, in: Botthof, Alfons/

Hartmann, Ernst Andreas (Hrsg.): *Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0*, Berlin/Heidelberg: Springer Fachmedien, S. 89-98.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Weyer, Johannes (2014): *Wandel von Produktionsarbeit – "Industrie 4.0"*, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät (Hrsg.), Technische Universität Dortmund, Dortmund.

Hofstede, Geert (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks: Sage Publishers.

Hogg, Michael A.; van Knippenberg, Daan; Rast, David E. (2012): *Intergroup Leadership in Organizations: Leading Across Group and Organizational Boundaries*. In *Academy of Management Review* 37 (2), S. 232-255.

Hugé, Jean/Block, Thomas/Waas, Tom/Wright, Tarah/Dahdough-Guebas, Farid (2016): How to walk the talk? Developing actions for sustainability in academic research, *Journal of Cleaner Production*, Jg. 137, Nr. 1, S. 83-92.

Hollmann, Sebastian (2013): *Sustainable Leadership. Modellentwicklung, empirische Überprüfung und Gestaltungshinweise*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

House, Robert/Dorfman, Peter/Javidan, Mansour/Gupta, Vipin (2014a): *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, London: Sage Publishers.

House, Robert/Dorfman, Peter/Javidan, Mansour/Hanges, Paul/Sully de Luque, Mary (2014b): *Strategic Leadership across Cultures: the GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*, Los Angeles: Sage Publishers.

Hudea, Oana Simona (2014): *Cross-cultural Leadership, Manager*, Jg. 19, Nr. S. 45-52.

Janz, Katharina/Buengeler, Claudia/Homan, Astrid/Voelpel, Sven (2012): Leveraging Age Diversity in Times of Demographic Change: The Crucial Role of Leadership, in: Scott, Chaunda/Byrd, Marilyn (Hrsg.): *Handbook of Research on Workforce Diversity in a Global Society: Technologies and Concepts*, Hershey: Business Science Reference, S. 163-184.

Jarzabkowski, Paula; Lê, Jane K.; Van de Ven, Andrew H. (2013): Responding to Competing Strategic Demands: How Organizing, Belonging and Performing Paradoxes Coevolve. In *Strategic Organization* 11 (3), S. 245-280.

Jung, Dong I.; Avolio, Bruce J. (2000): Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. In *Journal of Organizational Behaviour* 21, S. 949-964.

Kaiser, Stephan/Kozica, Arjan (2015): Zukunftsfähige Führung in fluiden Organisationen und modernen Arbeitswelten, in: Widunkel, Werner/de Molina, Karl/Ringlstetter, Max/Frey, Dieter (Hrsg.): *Arbeitskultur 2020: Herausforderungen und Best practices der Arbeitswelt der Zukunft*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 307-322.

Kasüschke, Hans-Peter (2008): Benötigt die Universität ein spezielles Führungskonzept? in: Scholkmann, Antonia, et al. (Hrsg.): *Hochschulforschung und Hochschulmanagement im Dialog. Zur Praxisrelevanz empirischer Forschung über die Hochschule*, Münster, Waxmann Verlag, S. 83-88.

Kark, Ronit; Shamir, Boas (2002): The Dual Effect of Transformational Leadership: Priming Relational and Collective Selves and Further Effects on Followers. In Bruce J. Avolio und Francis J. Yammarino (Hg.): *Transformational and Charismatic Leadership. The Road ahead*. Oxford: Elsevier Science Ltd. (Monographs in Leadership and Management, Vol. 2), S. 67-91

Keller, Robert T (2006): Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance. In *Journal of Applied Psychology* 91 (1), S. 202-210.

Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (1995): *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

Kleimann, Bernd (2017): Leader, Manager, Mediator? Selbstbeschreibungen deutscher Universitätspräsidenten im Licht der universitären Organisationsstruktur, *Beiträge zur Hochschulforschung*, Jg. 39, Nr. 1, S. 62-79.

Klimecki, Rüdiger (1996): *Führung in der lernenden Organisation*, Konstanz: Universität Konstanz, S. 1-38.

Knight, James/Carley, Simon/Tregunna, Bryan/Jarvis, Steve/Smithes, Richard/de Freitas, Sara/Dunwell, Ian/Machkway-Jones, Kevin (2010): Serious Gaming Technology in Major Incident Triage Training: A pragmatic controlled Trial, *Resuscitation*, Jg. 81, Nr. 9, S. 1175-1179.

Kooij, Dorien/Jansen, Paul/Dijkers, Josje/de Lange, Annet (2014): Managing Aging Workers: a mixed Methods Study bundles of HR Practices for aging Workers, *The International Journal of Human Resource Management*, Jg. 25, Nr. 15, S. 2192-2212.

Kunze, Florian/Böhm, Stephan/Bruch, Heike (2011): Generational leadership – How to manage five different generations in the workforce, in: Kunisch, Sven/Böhm, Stephan/Boppel, Michael (Hrsg.): *From Grey to Silver. Managing the Demographic Chance Successfully*, Berlin/Heidelberg: Springer Fachmedien, S. 87-100.

Kupperschmidt, Betty (2000): Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management, *Health Care Manager*, Jg. 19, Nr. 1, S. 65-76.

Lauras, Matthieu/Zelm, Martin/Archimède, Bernard/Bénaben, Frédéric/Doumeingts, Guy (Hrsg.) (2015): *Enterprise Interoperability: Interoperability for Agility, Resilience and Plasticity of Collaborations*, London/Hoboken: John Wiley & ISTE Ltd.

Lee, Pauline; Gillespie, Nicole; Mann, Leon; Wearing, Alexander (2010): Leadership and Trust: Their Effect on Knowledge Sharing and Team Performance. In *Management Learning* 41 (4), S. 1-19.

Levin, John S. (1998): Presidential Influence, Leadership Succession, and Multiple Interpretations of Organizational Change, *The Review of Higher Education*, Jg. 21, Nr. 4, S. 405-425.

Levinson, Harry (2010): Wither academia?, *The Psychologist-Manager Journal*, Jg. 13, Nr. 4, S. 210-222.

Lewis, Marianne W.; Andriopoulos, Constantine; Smith, Wendy K. (2014): Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. In *California Management Review* 56 (3), S. 58-77.

Leydesdorff, Loet (2012): The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-Tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-Based Economy?, *Journal of Knowledge Economy*, Jg. 3, Nr. 1, S. 25-35.

Lichtenstein, Benyamin/Uhl-Bien, Mary/Marion, Russ/Seers, Anson/Orton, James Douglas (2006): Complexity Leadership Theory: An Interactive perspective on Leading in Complex Adaptive Systems, *Emergence: Complexity and Organization*, Jg. 8, Nr. 4, S. 2-12.

Marion, Russ (2008): Complexity Theory for Organizations and Organizational Leadership, in: Uhl-Bien,

Mary/Marion, Russ (Hrsg.): *Complexity Leadership, Part I: Conceptual Foundations*, Charlotte: Information Age Publishing, S. 1-16.

Mezirow, Jack/Taylor, Edward (2011): *Transformative Learning in Practice: Insights from Community, Workplace, and Higher Education*, Hoboken/New York/Oxford: Jossey-Bass/John Wiley and Son

Mintzberg, Henry (1979): *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall, Inc.

Moning, Elke/Petersen, Jendrik (2010): Organisationslernen und Dialogische Führung als Gestaltungsfelder betriebspädagogischer Professionalität, in: Heidsieck, Charlotte/Petersen, Jendrik (Hrsg.): *Organisationslernen im 21. Jahrhundert. Festschrift für Harald Geißler*, 1. Auflage, Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang, S. 169-182.

Moths, Katharina (2015): Nachhaltigkeit, Geschlecht und Organisation – Potenziale genderreflektierter Nachhaltigkeitskompetenz für die Veränderung asymmetrischer Organisationsstrukturen im Bereich nachhaltigkeitsorientierter wissenschaftlicher Tätigkeiten, in: Katz, Christine et al. (Hrsg.): *Nachhaltigkeit anders denken, Veränderungspotenziale durch Geschlechterperspektiven*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 255-271.

Müller-Böling, Detlef (2005): *Hochschulen weiter entfesseln – den Umbruch gestalten. Studienprogramme, Organisationsformen, Hochschultypen*, Gütersloh, Verlag Bertelsmann Stiftung.

Müller, Hans-Georg (2009): Wissenschaftlich Beschäftigte als Verlierer der Hochschulreformen. Zur Präkarisierung der Beschäftigungsverhältnisse des wissenschaftlichen Mittelbaus am Beispiel Nordrhein-Westphalens, in: Kellermann, Paul, et al. (Hrsg.): *Zur Kritik europäischer Hochschulpolitik. Forschung und Lehre unter Kuratel betriebswirtschaftlicher Denkmuster*, Wiesbaden, VS – Verlag für Sozialwissenschaften, S. 205-215.

Oertel, Rasmus/Antoni, Conny (2013): Wann und wie lernen Teams? Ein integriertes Modell des Teamlernens mit Berücksichtigung zeitlich-situativer Erfolgsfaktoren, *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, Jg. Nr. S. 132-144.

Paulsen, Neil; Callan, Victor J.; Ayoko, Oluremi; Saunders, Diana (2013): Transformational Leadership and Innovation in an R&D Organization Experiencing Major Change. In *Journal of OrgChange Mgmt* 26 (3), S. 595-610.

Pfeiffer, Sabine/Suphan, Anne (2015): *Der AV-Index. Lebendiges Arbeitsvermögen und Erfahrung als Ressourcen auf dem Weg zu Industrie 4.0*, (Hrsg.), Universität Hohenheim, Hohenheim.

Piper, David /Buse, Nicole /Dupnock, Lisa/Phillis, Ryan/Agnott, Leah/Zibert, Katie /Wasik, Joseph (2014): Understanding the Next Generation of Employee Emotional Intelligence Topic # 15: Management and Organizational Behavior, *The Journal of Business Leadership*, Jg. Nr. S. 90-110.

Quinn, Robert E.; Cameron, Kim (1983): Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. In *Management Science* 29 (1), S. 33-51.

Rapp, Tammy L.; Gilson, Lucy L.; Mathieu, John E.; Ruddy, Thomas (2016): *Leading Empowered Teams: An Examination of the Role of External Team Leaders and Team Coaches*. In *The Leadership Quarterly* 27 (1), S. 109-123.

Roessler, Isabel/Duong, Sindy/Hachmeister, Cort-Denis (2015): *Welche Mission haben Hochschulen? Third Mission als Leistung der Fachhochschulen für die und mit der Gesellschaft*, Gütersloh, CHE – Zentrum für Hochschulentwicklung.

Roschker, Nicole Susann (2014): *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Soziale und ökonomische Relevanz für Gesellschaft und Unternehmen*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Rose, Dennis Michael/Gordon, Raymond (2015): *Age-related cognitive Changes and distributed Leadership*, *Journal of Management Development*, Jg. 34, Nr. 3, S. 330-339.

Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.) (2014): *Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung*, Berlin/Heidelberg: Springer Fachmedien.

Salmon, Gilly (2014): *The Five Stage Model*, Internetseite: <http://www.gillysalmon.com/fivestagemodel.html>.

Sauer, Sebastian/Andert, Karin/Kohls, Niko/Müller, Günter (2011): *Mindful Leadership: Sind achtsame Führungskräfte leistungsfähigere Führungskräfte?, Gruppendynamik und Organisationsberatung*, Jg. 42, Nr. 4, S. 339-349.

Scheller, Melanie (2015): *Die politische Erzeugung von Prekarität im akademischen Mittelbau*, Universität Hamburg.

Schemme, Dorothea (2014): *Innovation mit Begleitforschung in der Berufsbildung*, in: Weber, Susanne Maria/Göhlich, Markus/Schröder, Andreas/Schwarz, Jörg (Hrsg.): *Organisation und das Neue. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S.

Senge, Peter (2006): *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*, 10. Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta

Smith, Earl Bradford (2014): *The Challenge of Diversity Leadership. Through Compliance versus Culture*, *Leadership & Organizational Management Journal*, Jg. 2014, Nr. 2, S. 2-6.

Sosik, John J.; Avolio, Bruce J.; Kahai, Surinder S. (1998a): *Inspiring Group Creativity: Comparing Anonymous and Identified Electronic Brainstorming*. In *Small Group Research* 29 (1), S. 3-31.

Spath, Dieter/Bauer, Wilhelm/Rief, Stefan/Kelter, Jörg/Haner, Udo-Ernst/Jurecic, Mitja (2012): *Arbeitswelten 4.0: wie wir morgen arbeiten und leben*, Organisation, Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und (Hrsg.), Fraunhofer Verlag, Stuttgart.

Spath, Dieter/Ganschar, Oliver/Gerlach, Stefan/Hämmerle, Moritz/Krause, Tobias/Schlund, Sebastian (2013): *Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0, IAO – Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Hrsg.)*, Fraunhofer Verlag, Stuttgart.

Staudinger, Markus (2015): *Das Adieu der Landesrätin (Artikel anlässlich der Abwahl der einzigen verbliebenen Frau in der OÖ Landesregierung durch ihre eigenen Parteikollegen)*, Linz: Oberösterreichische Nachrichten, S.

Sterrer, Stefanie/Preymann, Silke/Ehrenstorfer, Barbara/Aichinger, Regina (2017): *Führung zwischen Aufgabenkomplexität und Autonomie. Herausforderungen und Kompetenzanforderungen des unteren Hochschulmanagements in zwei österreichischen Hochschulen*, *Beiträge zur Hochschulforschung*, Jg. 39, Nr. 1, S. 80-103.

Stock, Ruth (2003): *Steuerung von Dienstleistungsnetzwerken durch interorganisationale Teams*, in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): *Dienstleistungsnetzwerke*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 215-228.

Tibenius, Victor (Hrsg.) (2012): *Theorien des zukünftigen Wandels*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Tse, Herman H.M.; Chiu, Warren C.K. (2014): *Transformational Leadership and Job Performance: A Social Identity Perspective*. In *Journal of Business Research* 67 (1), S. 2827-2835.

Uhl-Bien, Mary/Marion, Russ/McKelyey, Bill (2007): *Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era*, (Hrsg.), University of Nebraska, Leadership Institute Faculty Publications, Lincoln.

Uhle, Thorsten/Treier, Michael (2015): *Am Ziel: der gesunde Mensch in einer gesunden Arbeitswelt*, in:

Uhle, Thorsten/Treier, Michael (Hrsg.): *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen*, Berlin/Heidelberg: Springer Fachmedien, S. 411-424.

Vega Badillo, Rosalba (2018): *Präsidentiale Führungsstile in Hochschulen. Vom Wandel zur Transformation*, Wiesbaden, Springer Fachmedien Verlag

Voß, Andreas/Röttger, Ulrike (2014): *Führungskräftekommunikation: Herausforderungen und Umsetzung*, in: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1141-1159.

Wegner, Elisabeth/Nückles, Matthias (2012): *Mit Widersprüchen umgehen lernen: Reflektiertes Entscheiden als hochschuldidaktische Kompetenz* in: Egger, Rudolf/Merkt, Marianne (Hrsg.): *Lernwelt Universität. Entwicklung von Lehrkompetenz in der Hochschullehre*, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 63-82

Weick, Karl (1976): *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*, *Administrative Science Quarterly*, Jg. Vol. 21, Nr. S. 1-19.

Widunkel, Werner/de Molina, Karl/Ringlstetter, Max/Frey, Dieter (Hrsg.) (2015): *Arbeitskultur 2020: Herausforderungen und Best practices der Arbeitswelt der Zukunft*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Wolff, Stephan (2010): *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als lose gekoppelte Systeme und organisierte Anarchien*, Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.

Wright, Phemie (2015): *Comparing E-tivities, e-Moderation and the Five Stage Model to the Community of Inquiry Model for Online learning Design*, *The Online Journal of Distance education and e-Learning*, Jg. 3, Nr. 1, S. 1-13.

Wunderer, Rolf (2006): *Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre*, Neuwied, Luchterhand

Zacher, Hannes/Rosing, Kathrin/Henning, Thomas/Frese, Michael (2011): *Establishing the Next Generation at Work: Leader Generativity as a Moderator of the Relationships Between Leader Age, Leader-Member Exchange, and Leadership Success*, *Psychology and Aging*, Jg. 26, Nr. 1, S. 241-252.

Zingg, Claudio (2010): *Führung einer Hochschule in einer Matrixorganisation – Erfahrungen und Folgerungen*, *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, Jg. 28, Nr. 2, S. 303-317.

Impressum:

FH OÖ Studienbetriebs GmbH

Franz-Fritsch-Straße 11/Top 3, 4600 Wels/Austria

Tel.: +43 5 0804 10 | Fax: 11900

E-Mail: info@fh-ooe.at | Web: www.fh-ooe.at

Grafik: www.como.at

Druck: BTS Druckkompetenz GmbH

Fotos: FH OÖ, Land OÖ, WK-Fotografie GmbH/J. Wimmer, Mario Riener Photography,

www.breecorn.photo, Fotolia, stock.adobe.com/tatoman, Rolf K. Wegst



HAGENBERG | LINZ | STEYR | WELS

© FH OC



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
UPPER AUSTRIA



Audit
hochschule und familie

