



FÜHRUNGSKRÄFTEHANDBUCH

**nachhaltig leben. lernen. forschen
an der Gesundheitsuniversität!**



Aufgaben einer Führungskraft an der Medizinischen Universität Graz

Orientierung für jede Führungskraft bietet generell das Leitbild des Hauses:

Leitsätze zur Lehre

- Wir folgen in der Lehre der Konzeption einer an den Bedürfnissen der Studierenden orientierten Ausbildung durch den Einsatz innovativer Konzepte und Methoden, die ermöglichen den Studierenden, die für den Arztberuf notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Haltungen zu erwerben.
- Wir führen unsere Studierenden in die Methodik einer wissenschaftlichen Arbeits- und Vorgangsweise ein.
- Wir bieten postgraduelle Aus- und Fortbildung auf höchstem Niveau.
- Wir unterstützen unsere Mitarbeiter durch entsprechende Aus- und Weiterbildung zu einer qualitativ hochwertigen Lehre.

Leitsätze zur Forschung

- Wir ermutigen unsere MitarbeiterInnen zur Beteiligung an Forschung & Entwicklung und unterstützen sie durch Einführung in wissenschaftliche Methoden und Vorgangsweisen.
- Durch gezielte Förderung ausgewählter Forschungsgebiete erreichen wir international beachtete Spitzenleistungen.
- Wir betreiben Forschung auf international anerkanntem Niveau und positionieren uns als "Centre of Excellence" im Europäischen Forschungsraum.

Leitsätze zur Krankenbetreuung

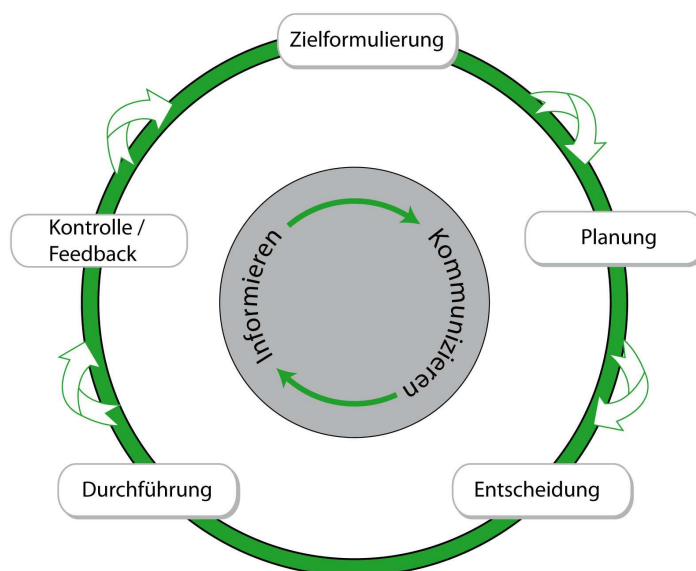
- Unser ärztliches Handeln erfolgt unter Einbindung und Respektierung des Willens der erkrankten Menschen und unter Bedachtnahme auf deren soziales Umfeld.
- Unser ärztliches Handeln beinhaltet die Förderung des Gesundheitsbewusstseins in Selbstverantwortung, um Krankheiten zu vermeiden.
- Wir arbeiten interdisziplinär um auf dem aktuellen Stand des Wissens und der medizinischen Möglichkeiten Gesundheitsdienstleistungen zu erbringen.
- Wir bieten unseren PatientInnen spitzemedizinische diagnostische Verfahren und Behandlungsmethoden.

Generelle Leitsätze

- Wir sehen Menschlichkeit und ethisch moralische Grundsätze als Richtschnur unseres Handelns in Lehre, Forschung und Krankenbetreuung.
- Wir motivieren unsere MitarbeiterInnen zum Tragen von Verantwortung.
- Wir richten besonderes Augenmerk auf eine professionelle Personalentwicklung.
- Wir nützen die uns zur Verfügung stehenden Ressourcen effizient und verantwortungsvoll.

1. Aufgaben im Überblick

Als Führungskraft an der Medizinischen Universität Graz haben Sie eine verantwortungsvolle und zukunftsweisende Tätigkeit übernommen. Viele Entwicklungen/Veränderungen können nur durch Ihre Tatkraft, Ihr Engagement und Ihre **Vorbildwirkung** angestoßen werden. Die Leistungen der Führungskraft an der Medizinischen Universität umfassen **unter anderem** folgende Aufgaben:



Vom Managementansatz her setzt die Medizinische Universität Graz auch auf „**Effectuation**“. Im Unterschied zu herkömmlichen Managementsystemen, wo zuerst ein langfristiges Ziel erarbeitet wird und dann die Mittel dazu aufgestellt werden, arbeitet „effectuation“ in kleinen Entwicklungszyklen ausgehend von vorhandenen Mitteln, Netzwerken und Stärkefeldern. Dies bringt mehr Beständigkeit, Nachhaltigkeit und – wie neueste Erkenntnisse aus der Entrepreneurshipforschung belegen – auch mehr Erfolg. (www.effectuation.at) Schulungen zum Thema Effectuation werden im Haus laufend angeboten.

Die Aufgaben im Überblick:

Ziele setzen	Beispiele
Strategische Ausrichtung der Organisationseinheit in Übereinstimmung mit den Gesamtzielen der Universität	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Einhalten der Zielvorgaben durch das Rektorat ➤ Teilnahme an Veranstaltungen des Rektorats ➤ Teilnahme an Veranstaltungen für Führungskräfte ➤ Abstimmung mit dem Leitbild der Medizinischen Universität Graz ➤ Vernetzen mit anderen Organisationseinheiten: Lösen vom Denken in Einheiten und übergreifende Zusammenhänge erkennen ➤ etc.
Laufende Optimierung bestehender Prozessen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interesse für innovative Entwicklungen im eigenen Bereich ➤ Orientierung an anerkannten QM-Standards ➤ Abstimmung z.B. mit Organisationsentwicklung, Interne Revision, Risikomanagement etc. ➤ Optimierung finanzieller und personeller Ressourcen etc.

Planen und Entscheiden	
Verantwortungsvolle und nachhaltige budgetäre und personelle Ressourcenplanung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jährlicher Stellenplan ➤ Wirtschaftlicher, nachhaltiger Einsatz der Mittel ➤ Effiziente, verantwortungsvolle Planung der Abwesenheiten (Schulungen, Kongresse, Tagungen u.v.a.m) ➤ etc.
Arbeitsplanung und Zielvorgabe für MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stellenbeschreibungen ➤ Strukturierte, effiziente, regelmäßige Teammeetings ➤ Führen der jährlichen strukturierten, periodischen MitarbeiterInnengespräche ➤ Strukturierte Personaleinsatzplanung (Diensteinteilung, StellvertreterInnenregelungen, Projektorganisation) ➤ Delegieren von Verantwortung und Kompetenzen im Rahmen von Arbeitspaketen ➤ etc.
Verbesserung der eigenen Entscheidungs- und Führungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ laufende Verbesserung der eigenen Führungsarbeit durch persönliche Entwicklung und Teilnahme an (internen) Schulungen
Umsetzen/Begleiten	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Berichtswesen ➤ Laufende, strukturierte Information an MitarbeiterInnen ➤ Einbringen fachlicher Expertise ➤ Motivation durch Zuhören, Ermutigen, persönliche Unterstützung und Engagement, aktive Konfliktbewältigung
Kontrollieren	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leistungsstandards einhalten ➤ Ziele kontrollieren ➤ Wo notwendig: frühzeitig korrigierende Maßnahmen ableiten ➤ Nachkontrolle gewährleisten ➤ etc.

Information und Kommunikation in professioneller Art und Weise gehören selbstverständlich zum Berufsbild einer jeden Führungskraft. Das bedeutet nach Maßgabe auch Organisationsinterna vertraulich zu behandeln. Es gilt dem Arbeitgeber Medizinischer Universität Graz positiv gegenüber aufzutreten und somit Vorbild für die eigenen MitarbeiterInnen zu sein.

Neben einer hohen Zielorientierung bringen Führungskräfte die Fähigkeit mit, zu kooperieren und sich zum Nutzen der Organisation (intern u. extern) zu vernetzen. Innovationsbereitschaft und ethisch und moralische Korrektheit sind unerlässlich. Dazu gehört die wertschätzende Gleichbehandlung aller Menschen, unabhängig von Geschlecht, Alter, Religion, Weltanschauung oder auch Behinderung.

2. Grundsäule Personal

Da das Wissen und der Einsatz unserer MitarbeiterInnen unabdingbar den Erfolg unserer Universität beeinflusst, liegen neben den finanziellen und organisatorischen Abläufen, die Schwerpunkte auf der kompetenten Führung und Förderung unserer MitarbeiterInnen. Eine Führungskraft sollte einen Überblick über neueste Entwicklungen haben und in der Lage sein, ihre/seine MitarbeiterInnen zu fördern, zum Erhalt deren Gesundheit beizutragen sowie diese zu ausgezeichneten Leistungen zu ermutigen.

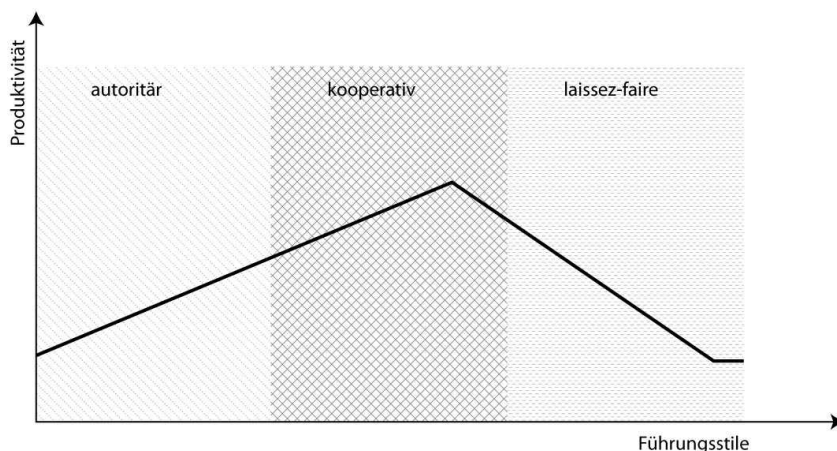
Personal managen und -entwickeln	
Personalmarketing und –auswahl (in Abstimmung mit den Fachabteilungen)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formulieren einheitlicher, attraktiver Stellenausschreibungen ➤ Einsatz von modernen Auswahlinstrumentarien ➤ Strukturierte BewerberInneninterviews ➤ Einsatz von Testverfahren
Einführung neue/r MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PatInnenmodell ➤ Strukturierter Einschulungsplan ➤ etc.
MitarbeiterInnenzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kontinuierlicher Verbesserungsprozess durch das strukturierte MitarbeiterInnengespräch ➤ Offenheit, konstruktive Fehlerkultur – Verbesserungsvorschläge von MitarbeiterInnen aufnehmen ➤ wenn notwendig Teamentwicklung/Coaching/Supervision einsetzen ➤ aktive Burnoutprävention, Maßnahmen gegen Mobbing, Age Awareness, allgemein gesundes Führen
Leistungseinschätzung und -beurteilung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ v.a. Qualifizierungsvereinbarungen im wissenschaftlichen Bereich (in Abstimmung mit dem Personalentwicklungsbeirat)
Weiterbildungsmaßnahmen für MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ z.B. Interne Weiterbildung ➤ individuelle, fachspezifische Weiterbildung ➤ aktive, engagierte Nachwuchsförderung ➤ aktive Wissensweitergabe innerhalb der Organisation z.B. durch Schulungen

Wie viel Weiterbildung ist sinnvoll?

Weiterbildung ist wichtig und notwendig, um den Wissenstand up to date zu halten, trotzdem sollte der betriebliche Alltag nicht unter zu umfassenden Abwesenheitszeiten leiden. Als Orientierung lässt sich sagen, dass im Bereich des allgemeinen Personals die MitarbeiterInnen im Schnitt rd. 5 Schultage pro Jahr konsumieren. Im wissenschaftlichen Bereich sind für passive Abwesenheiten (z.B. Fortbildungen,...) max. 10 Tage vorgesehen, für aktive Teilnahme (z.B. Vorträge, Posterpräsentation) sind keine Obergrenzen vorgegeben, dennoch trägt die Führungskraft Verantwortung für den reibungslosen Ablauf des Betriebes. Im wissenschaftlichen Bereich ist eine Abwesenheit von durchschnittlich 15 Kalendertagen pro Jahr als Usus.

3. Führungsstil

Bzgl. des Führungsstils wird eine gewisse Flexibilität im Sinne von situativer Führung erwartet. Ein kooperativer Führungsstil bringt zumeist die besten Ergebnisse hervor. In gewissen Situationen – vor allem in denen Entscheidungsgeschwindigkeit gefordert ist – kann auch ein autoritärer Stil sinnvoll sein.



Bildquelle: in Unternehmensführung und Organisation, Univ. Prof. DI Dr. Reinhard Haberfellner

4. Führungskräfteweiterentwicklung

Keine neue Führungsposition ohne Grundausbildung FÜHRUNG lautet die Devise. Als neue Führungskraft im Haus haben Sie 3 Jahre Zeit, um in Schritten den Grundausbildungszyklus FÜHRUNG zu absolvieren. Dies ist deshalb notwendig, um Ihnen die erforderlichen Informationen hinsichtlich Arbeitsrecht, Personalwesen, Zeiterfassung, hausinterner Organisationsprozesse in strukturierter Form näher zu bringen. Anbei eine Übersicht, wie diese Ausbildungen aufgebaut sind. Anmeldungen über das hausinterne IT-System Medonline/Interne Weiterbildung. Bei Fragen wenden Sie sich an Fr. Claudia Schober Tel.: 385-74031.

Nutzen Sie weiters die Interaktion mit anderen Führungskräften beim „Erfahrungsaustausch für Führungskräfte“.

Wir wünschen uns von Ihnen eine konstruktive, offene Grundhaltung, den Mut sowie die Kooperationsbereitschaft, Verbesserungen gemeinsam effizient voranzutreiben und fortan an Ihrer eigenen Entwicklung weiterzuarbeiten.

Anlage:

Qualitätsmanagement an der Medizinischen Universität Graz
Effectuation – ein neuer Managementansatz
Liste Interner BeraterInnen
Unterlagen für Meetings/Besprechungen/Projekte etc: <http://www.medunigraz.at/1623>
Anlaufstellen Burnoutprävention/Mobbing etc
Übersicht Grundausbildung Führung
Mustervorlage Stellenbeschreibung Führung <http://www.medunigraz.at/1610>
Muster MitarbeiterInnengespräch: <http://www.medunigraz.at/1611>
Artikel zum Thema MitarbeiterInnengespräche
Die wichtigsten LINKS

Literatur für Führungskräfte

- Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit (Gebundene Ausgabe) von Fredmund Malik (Autor)
- Die vier Energien der Führung: Menschenführung mit der Kraft der Elemente (Gebundene Ausgabe) von Fritz Hendrich (Autor)
- Die kollektiven Neurosen im Management: Viktor Frankl - Wege aus der Sinnkrise in der Chefetage (Gebundene Ausgabe)
- Führung und Gesundheit. Ein Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb, Matyssek, A.K.:
- Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln (Gebundene Ausgabe) von Michael Faschingbauer (Autor)
- Das Prinzip Selbstverantwortung: Wege zur Motivation (Gebundene Ausgabe) von Reinhard K. Sprenger (Autor)
- Vertrauen führt: Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt (Gebundene Ausgabe) von Reinhard K. Sprenger (Autor)

Qualitätsmanagement an der Medizinischen Universität Graz

nachhaltig leben. lernen. forschen.

Die Medizinische Universität Graz setzt bei ihren vielfältigen Aufgabenbereichen der Lehre, der Forschung und der Krankenbetreuung auf Nachhaltigkeit. Im Bestreben darum, diese zu erreichen, nimmt Qualitätsmanagement eine zentrale Rolle ein und ist Teil der Führungsverantwortung. Führungskräfte fördern durch ihr persönliches Engagement bei der Entwicklung, Umsetzung und kontinuierlichen Verbesserung des Systems die Etablierung einer Qualitätskultur.



Von Qualitätssicherung zum Qualitätsmanagement

Während Qualitätssicherung darauf ausgerichtet ist, gegenwärtige Qualitätsanforderungen zu erfüllen, geht Qualitätsmanagement weit darüber hinaus. Für die Medizinische Universität Graz ist wesentlich, dass zur Erreichung von Qualität in Lehre, Forschung und Krankenbetreuung aufeinander abgestimmte Tätigkeiten gesetzt werden, die nicht isoliert gesehen oder bewertet werden, sondern deren Wechselwirkung berücksichtigt wird. Das bedeutet, dass Maßnahmen zur Erreichung von Qualität nicht punktuell ansetzen, sondern Auswirkung auf eine Vielzahl von Prozessen und einen großen Personenkreis haben. Qualitätsmanagement ist somit die Basis für nachhaltige Verbesserungen.

Qualitätsstrategie

Das übergreifende Qualitätsmanagementsystem der Medizinischen Universität Graz wird entsprechend der Europäischen Standards und Guidelines zur Qualitätssicherung im Hochschulwesen der ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education) eingerichtet und kann dadurch den vielfältigen Anforderungen der Universität gerecht werden. Es werden dabei die vier Dimensionen von Qualität berücksichtigt, die von der Zieldefinition bis zur Wirksamkeitsüberprüfung reichen:

- ▶▶ Konzeptqualität:
Übergreifende Qualitätspolitik, die alle drei Kernprozesse der Universität umfasst und klare Zieldefinitionen beinhaltet.
- ▶▶ Strukturqualität:
Integration der Qualitätsstrategie in Steuerungselemente und entsprechende Ressourcenbereitstellung.

- ▶▶ Prozessqualität:
Klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten innerhalb der Hochschulorganisation, Transparenz bei Prozessabläufen und Informationszugang.
- ▶▶ Ergebnisqualität:
Quantitative und qualitative Wirksamkeitsüberprüfung der Optimierungsmaßnahmen.

Unter Berücksichtigung der Europäischen Standards und Guidelines hat die sich die Medizinische Universität Graz dazu entschieden, für den Aufbau, die Überprüfung der Wirksamkeit und die Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems eine Vielzahl von Instrumenten, wie Evaluierungen, Peer Reviews, Audits, Zertifizierungen, Akkreditierungen, etc., zu nutzen. Die verschiedenen externen und internen Verfahren ergänzen sich und beleuchten bzw. hinterfragen unterschiedliche Aspekte des Qualitätsmanagements.

Organisatorische Umsetzung

Mit November 2009 wurden grundlegende strukturelle Veränderungen vollzogen, um Qualitätsmanagement an der Medizinischen Universität Graz sowohl auf inhaltlicher als auch auf organisatorischer Ebene noch besser zu verankern. Es wurde eine zentrale Stelle für Qualitätsmanagement, die dem Rektor zugeordnet ist, eingerichtet sowie Kontaktpersonen für die unterschiedlichen Leistungsbereiche der Universität benannt, die gemeinsam als QM-Arbeitsgruppe tätig sind. Die Zusammenführung und Akkordierung der bestehenden bzw. im Aufbau befindlichen Teilsysteme wurde eingeleitet, um im Jahr 2010 ein universitätsweites Gesamtsystem zu etablieren. Die (Weiter-)Entwicklung von internen Verfahren zur Verbesserung der Konzept-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität ist dabei zentral.

Aufgaben der Stabstelle Qualitätsmanagement

- Einführung eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems
- Konzeption bzw. strategische Zusammenführung von Qualitätsvorhaben
- Planung und Umsetzung von Evaluierungs-, Akkreditierungs- und Zertifizierungsverfahren
- Abwicklung von externen Audits und Durchführung von internen Audits
- Unterstützung bei der Prozessmodellierung
- Beratung bei der Festlegung von Prozesskennzahlen
- Konzeption und Durchführung von Qualitätsschulungen
- Erarbeiten von Qualitätsvorlagen
- Fungieren als Schnittstelle zur Informationsweitergabe in Bezug auf Qualitätsvorhaben an der Medizinischen Universität Graz

Kontakt

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Sabine Vogl
Leiterin der Stabstelle Qualitätsmanagement der Medizinischen Universität Graz

Auenbruggerplatz 2
A-8036 Graz
Tel.: +43/316/385-72501
E-Mail: sabine.vogl@medunigraz.at

Effectuation – Was ist das?

Menschen in unterschiedlichsten Handlungsfeldern müssen immer öfter unter Ungewissheit unternehmerisch entscheiden und handeln. Doch wie kann man entschlossen Neues in die Welt bringen, wenn die Zukunft ungewiss ist, Ziele nicht fix vorgegeben sind und die Umwelt durch viele AkteurInnen gleichzeitig gestaltet wird?

Effectuation ist das Ergebnis aufwändiger Feldforschung zu den Denkgewohnheiten erfahrener und erfolgreicher UnternehmerInnen – den ExpertInnen für Situationen der Ungewissheit. Deren Denk- und Entscheidungsgewohnheiten weisen (unabhängig von Branche, Alter, Nationalität, ...) Gemeinsamkeiten auf, die unser gewohntes kausales Denken auf den Kopf stellen. Laut aktuellen Erkenntnissen der Entrepreneurship-Forschung ist Effectuation eine eigenständige Logik für schwer einschätzbare, jedoch gestaltbare Bedingungen.

Was die Sache für PraktikerInnen unterschiedlicher Handlungsfelder so interessant macht: Effectuation ist lern- und lehrbar und führt unter Ungewissheit gleichzeitig zu weniger Risiko und besseren Ergebnissen.

Effectuation ...

- ... ist eine Art unternehmerisch zu denken und zu handeln
- ... beruht auf brandaktuellen Erkenntnissen der globalen Entrepreneurship-Forschung
- ... wird von erfahrenen Unternehmern intuitiv bevorzugt eingesetzt
- ... eignet sich besonders für Situationen der Ungewissheit
- ... verzichtet auf Vorhersagen und setzt stattdessen auf Steuerung
- ... stellt unsere gewohnte, kausale Logik auf den Kopf
- ... ist lern- und lehrbar und lässt sich auf viele Handlungsfelder übertragen
- ... beruht auf einem dynamischen Prozess und handlungsleitenden Prinzipien
- ... stellt vieles in Frage, was klassische Wirtschaftslehrbüchern lehren

Effectuation wurde von Prof.ⁱⁿ Saras D. Sarasvathy (University of Virginia) „entdeckt“ und wird seitdem von einer wachsenden Anzahl von ForscherInnen wissenschaftlich untersucht.

Effectuation in handlungsleitenden Prinzipien

- Prinzip der Mittelorientierung: Beginnen Sie bei wer Sie sind, was Sie wissen und wen Sie kennen – nicht bei „mythischen Zielen“.
- Prinzip des leistbaren Verlusts: Orientieren Sie Ihren Einsatz am leistbaren Verlust – und nicht am erwarteten Ertrag.
- Prinzip der Umstände und Zufälle: Nutzen Sie Umstände, Zufälle und Ungeplantes als Gelegenheiten, anstatt sich dagegen abzugrenzen.
- Prinzip der Vereinbarungen und Partnerschaften: Treffen Sie Vereinbarungen und bilden Sie Partnerschaften mit denen, die mitzumachen bereit sind, anstatt sich abzugrenzen oder nach den „richtigen“ Partnern zu suchen.
- Prinzip der Mittelorientierung

Kausales Vorgehen beruht auf Zielorientierung: Es beginnt bei der Auswahl eines bestimmten Ziels oder Ergebnisses, das erreicht werden soll. Danach werden Pläne gemacht und geeignete Mittel erschlossen, um genau dieses Ziel oder Ergebnis zu erreichen.

Effectuation beruht hingegen auf Mittelorientierung: Man erhebt die aktuell verfügbaren Mitteln und fokussiert auf die Erschließung von Ergebnissen, die sich mit den vorhandenen Mitteln erzielen lassen. Dem Machbaren wird der Vorzug gegenüber dem Erträumten gegeben.

Den Unterschied zwischen kausaler Zielorientierung und Mittelorientierung nach Effectuation zeigt die folgende Graphik:

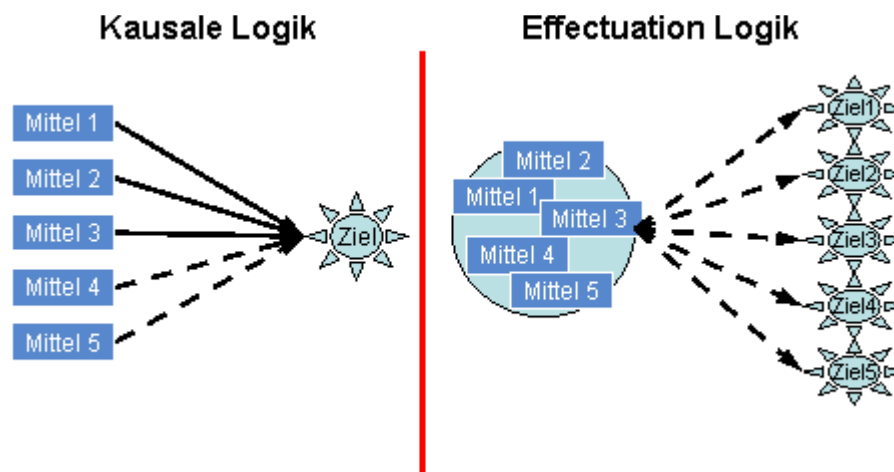


Abb1: Zusammenhang zwischen Mitteln und Zielen nach kausaler Logik und Effectuation (nach Sarasvathy 2008)

Nahezu das erste, was UnternehmerInnen in Angriff nehmen, um aus ihren Mittel neue Ziele zu generieren, ist die Interaktion mit potentiellen Stakeholdern: Sie erdenken die Zukunft nicht alleine sondern beziehen von Anfang an andere in deren Co-Kreation ein.

Effectuation als dynamisches Modell

Wie kann man nun die Erkenntnisse aus der Effectuation-Forschung praktisch anwenden? Wo ist Feld 1 beim Kreieren eines Produkts, Unternehmens, Projekts oder eines anderen Vorhabens unter Ungewissheit? Wann, wie und mit wem sollte man sprechen? Welche verbindlichen Vereinbarung sollte man eingehen oder meiden? Was wenn unterwegs neue Mittel oder Ziele auftauchen? Wie sieht der Prozess aus, wenn man Innovationen, Märkte, Produkte, Dienstleistungen etc. mittels Effectuation erschaffen möchte? Das dynamische Modell von Effectuation gibt dazu Aufschluss:

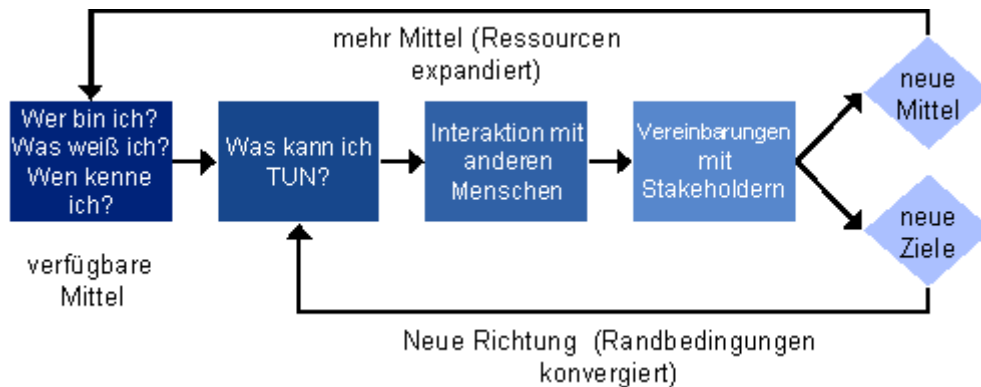


Abb.2: Dynamisches Modell der Effectuation (nach Sarasvathy & Dew 2005)

Ob am Anfang des Effectuation-Prozesses eine erkannte Gelegenheit oder eine brillante Geschäftsidee steht, ist sekundär. Der Ausgangspunkt sind die handelnden AkteurInnen, ihrer Identität, ihrem Wissen und Können und ihr soziales Netzwerk. Auf dieser Basis wird, im Rahmen dessen was für die AkteurInnen leistbar ist und attraktiv erscheint, gehandelt. Am wichtigsten für die Beantwortung der Frage "Was kann ich tun?" ist das soziale Netzwerk, also Menschen die man kennt oder denen man im erkundenden Handeln begegnet. In Serien von Gesprächen werden verbindliche Vereinbarungen mit anderen ausgehandelt. Im Sinne von Effectuation geht es nicht darum, die "richtigen PartnerInnen" zu finden, um diesen seine eigene Ideen und Visionen zu verkaufen. Effectuation beruht vielmehr darauf, verbindliche Vereinbarungen mit denen einzugehen, die neue Mittel und Zielvorstellungen einbringen können und wollen. Mit anderen Worten: Wer immer an Board kommt und etwas zum Vorhaben beiträgt, bestimmt mit, welche Richtung das Vorhaben einschlägt.

Mehr über Hintergründe und Theorie zu Effectuation finden Sie auf unserer PartnerInnenseite Effectuation Forschung unter www.effectuation.de und auf der US-Forschungsseite www.effectuation.org

Literatur:

Sarasvathy, S. (2008). Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise. UK: Edward Elgar.

Sarasvathy, S., & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. Journal of Evolutionary Economics , 15, S. 533-565.

Interne BeraterInnen

im Bereich der betrieblichen Organisation

Sie als Führungskraft wollen Ihre Prozesse und Abläufe in der Abteilung optimieren, Ihre Führungsarbeit verbessern und das Umfeld mitarbeiterInnenfreundlicher gestalten, besser über rechtliche Grundlagen Bescheid wissen, die Kommunikation verbessern u.v.a.m., dann nützen Sie das bestehende ExpertInnenwissen im Haus.

Wenn auch Sie für die Führungskräfte in beratender Funktion tätig sind und hier noch nicht Erwähnung finden, bitte sich unter personalentwicklung@medunigraz.at zu melden.

Interne Revision	Kompetenzen	Kontakt
 <p>Leiter der Stabstelle Interne Revision</p> <p>MMag. Gerald Lackner</p>	<p>Beratungen der Internen Revision aufgrund ihrer unabhängigen und objektiven Stellung innerhalb der Medizinischen Universität Graz:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Internes Kontrollsystem ➤ Risikomanagement ➤ Wirtschaftlichkeitsprüfung ➤ Kosten – Nutzen – Analysen ➤ Funktionsanalysen ➤ Optimierung von Geschäftsprozessen ➤ Konsensbildung ➤ Steuerrecht ➤ Arbeitsrecht ➤ Vertragsrecht <p>Zur Klarstellung: Die Interne Revision darf beratend hinzugezogen werden, aber aufgrund ihrer Stellung nicht für einen anderen Geschäftsprozess operativ tätig werden.</p>	<p>Medizinische Universität Graz Wartingergasse 43/12 8010 Graz</p> <p>TelNr.: 385-72070 FaxNr.: 385-79614 gerald.lackner@medunigraz.at</p>
Personalmanagement & Recht	Kompetenzen	Kontakt
 <p>Leiterin Personalmanagement & Recht</p> <p>Mag^a Gudrun Leitner</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Beratungen bei personalwirtschaftlichen Problemstellungen wie z.B. Dienstpflichtverletzungen ➤ Nebenbeschäftigungen ➤ Systemeinführungen ➤ Schnittstellenproblematiken 	<p>Medizinische Universität Graz Wartingergasse 43/12 8010 Graz Postadresse: Universitätsplatz 3 8010 Graz</p> <p>Tel.Nr.: +43/316/385-74090 FaxNr.: +43/316/385-79076 gudrun.leitner@medunigraz.at</p>

Qualitätsmanagement	Kompetenzen	Kontakt
 <p>Leiterin der Stabstelle für Qualitätsmanagement</p> <p>Mag.ª Dr.ª Sabine Vogl</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Akkreditierungs- und Zertifizierungsverfahren ➤ Abwicklung von externen Audits und Durchführung von internen Audits ➤ Einführung von prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systemen ➤ Beratung bei der Festlegung von Prozesskennzahlen ➤ Planung und Durchführung von Qualitätsschulungen ➤ Erarbeiten von Qualitätsvorlagen ➤ Umsetzung des Bologna-Prozesses ➤ Moderation von Veranstaltungen 	<p>Medizinische Universität Graz Universitätsplatz 3/EG 8010 Graz</p> <p>TelNr.: 385-72501 sabine.vogl@medunigraz.at</p>
 <p>Stabstelle für Qualitätsmanagement Organisationsentwicklung</p> <p>ADirª Christine Brucher-Paier, MSc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projektmanagement: Projekte erfolgreich managen ➤ Prozessmanagement: Erfassen, Gestalten, Verändern und Abbilden von Geschäftsprozessen ➤ Interne Moderation ➤ Strategie- und Leitbildentwicklung 	<p>Medizinische Universität Graz Wartingergasse 43/12 8010 Graz</p> <p>TelNr.: 385-74033 FaxNr.: 385-79626 christine.brucher@medunigraz.at</p>
Personalentwicklung	Kompetenzen	Kontakt
 <p>Leitung Stabstelle Personalentwicklung</p> <p>Mag.ª Helga Widowitz</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stellenausschreibungen, Personalmarketing ➤ MitarbeiterInnenaufnahme, Recruiting ➤ Potentialanalysen, Internes Coaching ➤ MitarbeiterInneneinführung s-phase, PatInnenmodell ➤ Stellenbeschreibungen, MitarbeiterInnengespräche ➤ Führungskräfteentwicklung ➤ Interne Weiterbildung ➤ Karriereplanung und Mentoring ➤ MitarbeiterInnenzufriedenheit (Umfragen + Maßnahmen) ➤ Teamentwicklung ➤ Austrittsgespräche 	<p>Medizinische Universität Graz Auenbruggerplatz 2/1 8036 Graz</p> <p>TelNr.: 385-74031 helga.widowitz@medunigraz.at</p>



<http://www.medunigraz.at/images/content/file/organisation/qm/oe/Effiziente-Meetings.doc>

Checkliste für effizientere Besprechungen

1. Der Zweck der Besprechung steht fest. (Welche Ziele wollen Sie erreichen?)
2. Die Einberufung der Sitzung ist notwendig.
2. Die richtigen AnsprechpartnerInnen sind eingeladen.
3. Der Besprechungsraum wurde gebucht.
4. Das benötigte Material (Handout, Flipchart, Papier, Moderationsmaterial, Stifte etc.) ist bereitgestellt und verfügbar.
5. Die Einladungen wurden rechtzeitig verschickt.
6. Die Einladung beinhaltet folgende Punkte:
 - * Zweck der Besprechung
 - * Zur Diskussion stehende Punkte der Tagesordnung
 - * Besprechungsort
 - * Anfang und Ende der Besprechung
 - * Von den TeilnehmerInnen im Zuge der Vorbereitung zu erledigende Aufgaben
7. Den TeilnehmerInnen wurde mitgeteilt, wie sie sich vorbereiten sollen.
8. Alle organisatorischen Vorbereitungen wurden getroffen: Organisation von Übernachtung, Verpflegung, Sitzordnung, techn. Ausstattung, Moderationsmaterial.
9. Die/Der DiskussionleiterIn, ModeratorIn wurde bestimmt und informiert.
10. Unter Umständen wurden zusätzl. PräsentatorInnen bestimmt und informiert.
11. Es ist gesichert, dass nach dem Meeting außenstehende, betroffene Personen alle notwendigen Informationen bekommen.

DiskussionsleiterIn

1. Sie/er leitet die Besprechung.
2. Sie/er ist für die Einhaltung des Zeitplanes zuständig.
3. Sie/er fordert die Anwesenden aktiv auf, Beiträge zur Diskussion zu leisten.
4. Sie/er sorgt dafür, dass die TeilnehmerInnen nicht unterbrochen werden, wenn sie ihre Meinung darlegen.
5. Sie/er stellt sicher, dass man sich an die festgelegten Besprechungsthemen hält und nicht abschweift.
6. Sie/er fasst die besprochenen Punkte zusammen.
7. Sie/er sorgt dafür, dass die Entscheidungen gefällt werden. (Wer macht was, wann?)



ProtokollführerIn

1. Die Besprechung wird protokolliert.
2. Die/der ProtokollführerIn hält fest, wer, was, wann erledigt.
3. Sie/er verteilt/versendet das Protokoll innerhalb kürzester Zeit an die TeilnehmerInnen.

TeilehmerInnen

1. Erscheinen pünktlich zur Besprechung.
2. Sie hören den anderen TeilnehmerInnen zu und versuchen deren Standpunkte nachzuvollziehen.
3. Sie unterbrechen die anderen nicht.
4. Sie schaffen eine offene, kreative Atmosphäre.
5. Sie bringen ihre Meinung auf den Punkt, verhalten sich professionell und beziehen einen klaren Standpunkt.
6. Sie geben Feedback, was bei der nächsten Besprechung besser gemacht werden könnte.
7. Sie vergessen keine (vertraulichen) Unterlagen im Besprechungszimmer.
8. Sie behandeln die Ausstattung des Besprechungsraums sorgsam.

Zeitkiller bei Besprechungen

1. Der Zweck der Besprechung ist unklar.
2. Die falschen Personen wurden eingeladen.
3. Es gibt zu viele Besprechungen.
4. Es gibt keine Tagesordnung.
5. Das Protokoll ist schlecht formuliert oder fehlt.
6. Die Besprechung fängt zu spät an.
7. Die/Der BesprechungsleiterIn kann sich nicht durchsetzen. Die Gespräche schweifen vom Thema ab.
8. Der Endtermin wird nicht eingehalten. Es gibt keine Zeitbegrenzungen pro Thema.
9. Die TeilnehmerInnen sind nicht bzw. nur mangelhaft vorbereitet.
10. Es wurde nicht genügend Zeit zum Nachdenken eingeplant.
11. Die Besprechung wird ständig gestört. (Handy)
12. Die besprochenen Punkte werden nicht effizient zusammengefasst.
13. Die TeilnehmerInnen unterbrechen sich ständig während des Gesprächs. Man lässt sein Gegenüber nicht zu Wort kommen bzw. ausreden.
14. Der Laptop wird noch während der Konferenz dafür genutzt, ihre/seine E-mails zu bearbeiten.



Hilfe bei MOBBING, BURNOUT etc.

INTERN

Thema	KONTAKT	Angebot
MOBBING, BOSSING etc.	Klinische Psychologin: Frau Dr. Macheiner (Tel.: 0316-385-3493)	Psychologische Beratung, Mobbingsprechstunde
	Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, http://www.meduni-graz.at/akgl/mobbing.html	Grundsätzliche Beratung
	Betriebsräte http://www.medunigraz.at/betriebsratwiss/ http://www.medunigraz.at/betriebsrat/	Grundsätzliche Beratung
Burnout, Psychische Störungen etc.	Ambulanz für klinische Psychodiagnostik und Psychotherapie, Ambulanzsekretariat, Fr. I. Windhager Tel. 0316 / 385 3040 E-mail: ilse.windhager@klinikum-graz.at	Psychologische Beratung
Burnout, Psychische Störungen etc.	Ambulanzsekretariat, 24 Stundenbetrieb, auch sonntags und feiertags, Psychiatrie: 0316-385-3616	Psychologische Beratung

EXTERN

Thema	KONTAKT	Angebot
Gesundheitliche Probleme am Arbeitsplatz	BBRZ, www.servicearbeitgesundheit.at sag.stmk@bbrz.at Tel.: 0810/010123	Kostenlose Beratung und Unterstützung bei gesundheitlichen Problemen am Arbeitsplatz
Mobbing	Arbeiterkammer Steiermark, Johann Getto, 05/7799-2439	Grundsätzliche Beratung
Burnout	Arbeiterkammer Steiermark, Gerhard Plank, 05/7799-2494	Grundsätzliche Beratung
Burnout	http://www.hilfe-ich-verbrenne.at/ , http://www.argeburnout.at/	Tipps, Kontakte, Anlaufstellen

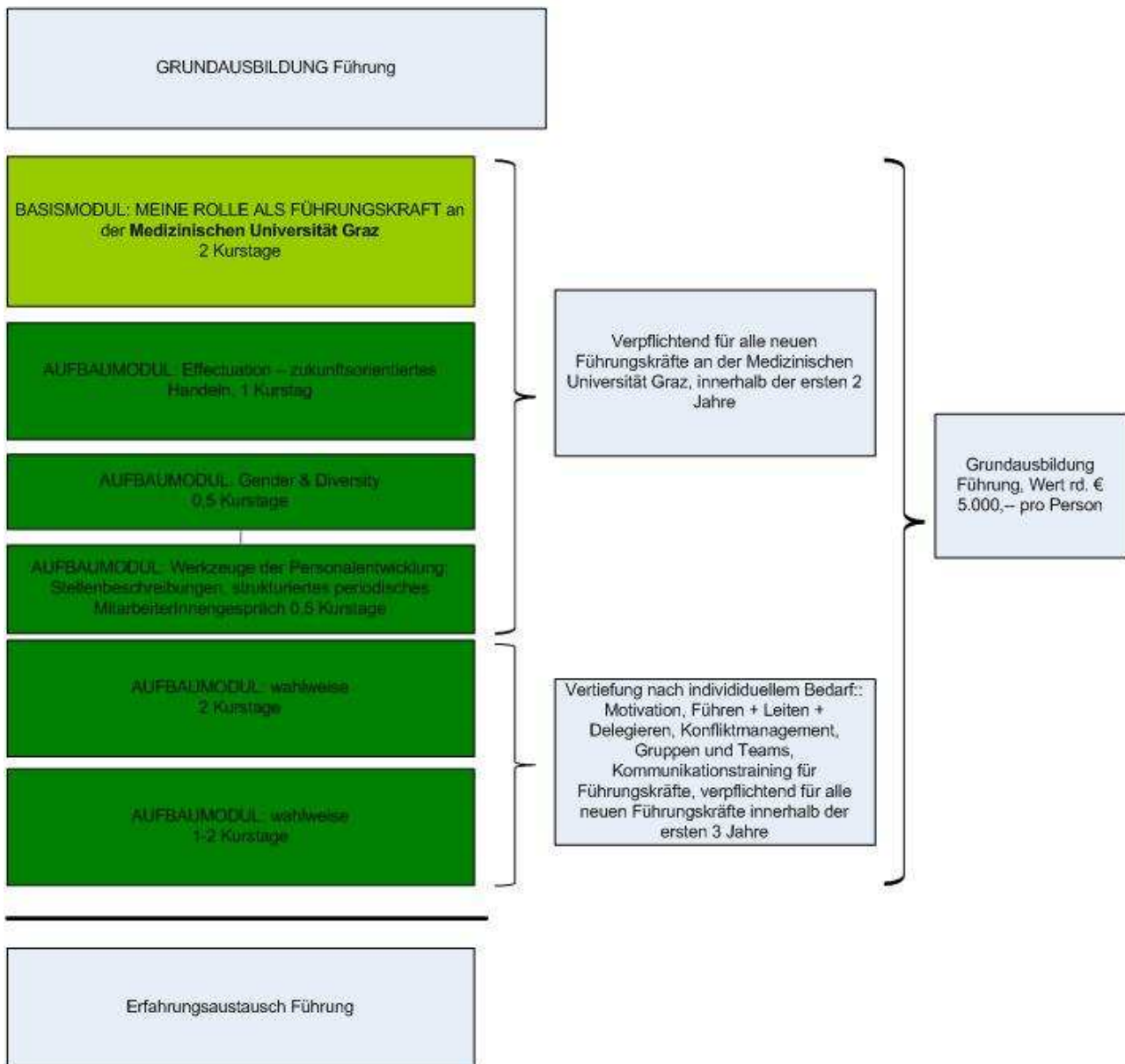
STUFENPLAN Führungskräfteentwicklung

Gesamt mindestens 7 Schulungstage

KEINE (NEUE) FÜHRUNGSPPOSITION OHNE
GRUNDAUSBILDUNG FÜHRUNG



Medizinische Universität Graz



Es gehört zu den Führungsaufgaben an der Medizinischen Universität Graz, sein Wissen auch nach der Grundausbildung laufend auf aktuellstem Stand zu halten. Professionalität in der Führung ist für den Erfolg unserer Universität entscheidend, weshalb Führungskräfte aufgefordert sind, an den für Sie organisierten Fortbildungen und Informationsveranstaltungen teilzunehmen und so ihren Aufgaben aktiv nachzukommen.

<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserungspotentiale erkennen und aktiv umsetzen. • Budgeterstellung und laufender Soll/Ist-Vergleich: mit dem Ziel Ressourcen geplant und rationell einzusetzen. • Einstellung und Einführung neuer MitarbeiterInnen in Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung • Weitere Aufgaben entsprechend der jeweiligen Funktion 	<p>0%</p> <p>0%</p> <p>0%</p>
--	-------------------------------

Fachliche Anforderungen:

- Sehr gute Fachkenntnisse im eigenen Verantwortungsbereich
- Methodenwissen im Bereich der Führung: Zielfindung, Planung, Entscheidung, Umsetzung, Kontrolle
- Wissen um Führungstechniken, Organisation, persönliche Arbeitstechniken etc.
- Grundkenntnisse in der Betriebswirtschaft/Arbeitsrecht etc.
- Kenntnisse, der im eigenen Bereich verwendeten EDV-Werkzeuge soweit zur Erfüllung der Aufgabe notwendig

Persönliche Anforderungen:

- **Motivation und Überzeugung:** Positive und konstruktive Grundhaltung zur Universität und zur Position (Vorbildfunktion)
- **Belastbarkeit:** Fähigkeit auch unter Druck, in unsicheren und unstrukturierten Situationen arbeits- und entscheidungsfähig zu bleiben.
- **Eigen- und Fremdwahrnehmung:** Fähigkeit zur klaren Wahrnehmung der eigenen Rolle und der GesprächspartnerInnen auch in schwierigen Situationen, um tragfähige Lösungen für Konflikte zu finden.
- **Integrität:** Ethisch und moralisch korrekter Umgang mit Menschen, finanziellen Mitteln, Sachmitteln, Machtmitteln
- **Kooperationsfähigkeit:** Lösen vom Denken in Einheiten, um übergreifende Zusammenhänge zu erkennen und Synergien zu nutzen.
- **Konfliktverhalten, Offenheit:** Fähigkeit, Spannungen zu erkennen, offen anzusprechen und notwendige Konflikte zu klären und für tragfähige Problemlösungen zu sorgen.
- **Fähigkeit andere zu motivieren:** Fähigkeit, MitarbeiterInnen für die gemeinsamen Ziele zu begeistern, Ziele zu setzen und einzufordern.
- **Zuverlässigkeit:** Hält getroffene Vereinbarungen und Ziele zuverlässig ein.
- **Wertschätzung, Offenheit:** Die Führungskraft behandelt MitarbeiterInnen fair, übt offene und sachliche Kritik, und akzeptiert sachliche Kritik der MitarbeiterInnen als Beitrag zur gegenseitigen Entwicklung.
- **Kreativität, Mut:** Hinterfragt regelmäßig und eigenverantwortlich die aktuellen Methoden und Konzepte im eigenen Bereich und sorgt aktiv für die Neugestaltung und Verbesserung von Prozessen.
- **Wissensvermittlung:** Fähigkeit, Wissen und Fertigkeiten aus dem eigenen Fachbereich weiterzuvermitteln.

Im Sinne des Qualitätsgedankens arbeiten alle MitarbeiterInnen aktiv an der kontinuierlichen Verbesserung aller Prozesse mit.

Name StelleninhaberIn:	Name dir. Vorgesetzte/r:
Unterschrift:	Unterschrift:
_____	_____

Links zu den wichtigsten Seiten:

Checkliste MitarbeiterInnengespräch:

http://www.medunigraz.at/images/content/file/pe/checkliste_vorbereitung.pdf

Ergänzende Checkliste zum periodischen MitarbeiterInnengespräch:

http://www.medunigraz.at/images/content/file/pe/checkliste_zusammenarbeit_fuehrung.pdf

Vorbereitung d. Durchführung von MitarbeiterInnengesprächen:

<http://www.medunigraz.at/1611> unter Link unter Schritt 2: Computerunterstützter MA-Bogen.

Checkliste effiziente Besprechungen:

<http://www.medunigraz.at/images/content/file/organisation/qm/oe/Effiziente-Meetings.doc>

Führungskräfte-Entwicklung:

<http://www.medunigraz.at/images/content/file/pe/Fuehrung.pdf>

Stellenbeschreibungen:

<http://www.medunigraz.at/1610>

Mobbing/Burnout:

http://www.medunigraz.at/images/content/file/organisation/akgl/Beratungsstellen_Burnout_Mobbing.pdf