



UNIVERSITÄT
DES
SAARLANDES

Führungsleitlinien



Vorwort

Das erklärte Ziel der Universität des Saarlandes ist es, eine Führungskultur zu festigen, die von einem wertschätzenden, vertrauensvollen und partnerschaftlichen Umgang miteinander sowie dem Bewusstsein einer wechselseitigen Verantwortung in der Zusammenarbeit von Mitarbeitenden und Führungskräften geprägt ist. Dabei ist es die Aufgabe der Führungskräfte, die Voraussetzungen zu schaffen, unter denen ihre Mitarbeitenden durch Einsatz ihrer persönlichen und fachlichen Kompetenzen optimale Leistungen erbringen können und wollen.

Die vorliegenden Führungsleitlinien für die Universitätsverwaltung sollen dem Führungshandeln der Führungskräfte aller Ebenen einen Rahmen geben und ein Bewusstsein für gemeinsame Werte schaffen, an denen sich das konkrete Führungshandeln im Universitätsalltag ausrichtet. Sie sind die Basis für ein gemeinsames Grundverständnis einer Führungskultur, die durch einen transparenten und respektvollen Kommunikationsstil und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit geprägt ist. Die Leitlinien sollen die Führungskräfte für die Bedeutung des Themas „gute Führung“ sensibilisieren, zur Reflexion des eigenen Führungshandelns anregen und handlungsleitend für das gelebte Führungsverhalten sein.

Indem wir die Inhalte der Führungsleitlinien gemeinsam umsetzen, tragen wir alle zu einem respektvollem Umgang miteinander und einer wertschätzenden Führungskultur bei.

Wir danken allen, die zur Entwicklung dieser Führungsleitlinien in den vergangenen Monaten beigetragen haben und freuen uns darauf, den weiteren Prozess der Umsetzung mit Ihnen gemeinsam erfolgreich zu gestalten.



Prof. Dr. Manfred Schmitt
Präsident der Universität des Saarlandes



Dr. Roland Rolles
Vizepräsident für Verwaltung
und Wirtschaftsführung



Unser Führungsselbstverständnis

Entwicklung der Führungsleitlinien für die Universitätsverwaltung

Die Führungsleitlinien wurden als Grundlage einer gemeinsam getragenen und gelebten Führungskultur von der Leitung der Universitätsverwaltung in einem partizipativen Prozess mit den Führungskräften aller Ebenen der Verwaltung erstellt. Sie beschreiben das Führungsselbstverständnis der Führungskräfte der Verwaltung und gehen detailliert auf zehn zentrale Führungsaufgaben ein. Sie stehen im Einklang mit den im Leitbild der Universität des Saarlandes sowie im Universitätsentwicklungsplan genannten Zielen der Universität.

Im Sinne der Führungsleitlinien werden als Führungskräfte Mitglieder der Universität des Saarlandes verstanden, die Personalverantwortung tragen.

Wir, die Führungskräfte der Universität des Saarlandes,

- > orientieren uns in unserem Führungshandeln an den Zielen der Universität.
- > führen mit Respekt, Wertschätzung und Fürsorge.
- > nehmen die Führungsaufgabe positiv an und übernehmen Verantwortung.
- > nehmen uns ausreichend Zeit, um die Führungsaufgaben aktiv wahrzunehmen.
- > handeln glaubwürdig, authentisch und fair.
- > fördern durch unser Engagement die Motivation und das eigenverantwortliche Handeln der Mitarbeitenden.
- > denken bereichsübergreifend, stimmen uns zur Erreichung der universitären Ziele ab und unterstützen uns gegenseitig bei der Erfüllung unserer Aufgaben.
- > sind selbstkritisch, offen für Kritik und holen den Rat und die Rückmeldung von Mitarbeitenden, Kolleginnen/Kollegen und Führungskräften ein.
Wir sind bereit zu lernen.
- > fördern die berufliche Entwicklung unserer Mitarbeitenden und beraten sie im Hinblick auf eine Karriereplanung.
- > sind sensibel im Umgang mit Stereotypen und Diversitäten und fördern Vielfalt.
- > praktizieren eine beteiligungsorientierte Kultur des sozialen Dialoges, ggf. unter Einbezug der Personalräte, der Schwerbehindertenvertretung und der Gleichstellungsbeauftragten.



Führungsaufgaben

Aufgaben und Abläufe organisieren	9
Aufgaben übertragen, Ziele vereinbaren, delegieren	11
Informieren	13
Entscheiden und verantworten	15
Steuern und Qualität sichern	17
Leistungs- und Verhaltens-Feedback geben und annehmen	19
Fördern, qualifizieren, entwickeln	21
Führen mit Respekt, Wertschätzung und Fürsorge	23
Zusammenarbeit gestalten	25
Die physische, psychische und soziale Gesundheit der Mitarbeitenden fördern	27



Aufgaben und Abläufe organisieren

Wir, die Führungskräfte der Universität des Saarlandes,

- > unterstützen eine effektive und effiziente Erledigung der Aufgaben durch
 - faire und transparente Aufgabenverteilung und
 - klare, eindeutige Zuständigkeit und transparente Prozesse.

- > setzen Prioritäten und klären den Einsatz der erforderlichen personellen und materiellen Ressourcen.

- > überprüfen Aufgaben kontinuierlich auf Sinnhaftigkeit, Erforderlichkeit, Dringlichkeit, Machbarkeit und Verbesserungsmöglichkeiten.

- > überprüfen und verbessern regelmäßig die Geschäftsprozesse.

- > beachten die Folgewirkungen auf Einzelpersonen und andere Aufgabenbereiche.



Aufgaben übertragen
Ziele vereinbaren
Delegieren

Wir, die Führungskräfte der Universität des Saarlandes,

- > verteilen Arbeit, Zuständigkeit und Verantwortung in angemessener Balance und unter Berücksichtigung lebensphasenorientierter Aspekte.
- > vereinbaren mit unseren Mitarbeitenden Ziele und besprechen, wie diese zur Zielerreichung der Universität und des jeweiligen Verantwortungsbereiches beitragen können.
- > fördern Eigeninitiative.
- > eröffnen Freiräume für selbständiges und verantwortungsbewusstes Arbeiten.
- > definieren eindeutige Handlungsspielräume.
- > unterstützen Mitarbeitende bei der Bewältigung der Aufgaben.



Informieren

Wir, die Führungskräfte der Universität des Saarlandes,

- > informieren Mitarbeitende aktiv und regelmäßig über das, was für ihre Aufgaben und ihre Arbeitseinheit relevant ist.
- > geben Informationen über Hintergründe und Entscheidungen weiter, die es ermöglichen, Arbeit in umfassende Zusammenhänge einzuordnen.
- > sorgen für regelmäßige, effiziente und Beteiligung fördernde Kommunikation und Information, ggf. auch durch den Einbezug von Dritten.
- > stellen sicher, dass unsere Mitarbeitenden uns über alle wesentlichen Vorgänge informieren.



Entscheiden und verantworten

Wir, die Führungskräfte der Universität des Saarlandes,

- > treffen informierte, sach- und zielorientierte, verbindliche und klare Entscheidungen.
- > nehmen Entscheidungsverantwortung wahr, stehen zu getroffenen Entscheidungen und sind bereit, diese zu reflektieren und ggf. zu korrigieren.
In Zweifelsfällen binden wir die nächsthöhere Führungsebene ein.
- > begründen unsere Entscheidungen sachlich, nachvollziehbar und verständlich und machen sie dadurch transparent.
- > eröffnen Beteiligungsspielräume, indem wir es den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Ideen, ihre Meinungen, ihre konkreten Vorschläge, ihr Wissen und ihre Erfahrungen einbringen zu können.
- > beteiligen Mitarbeitende an Entscheidungsprozessen.
- > akzeptieren Entscheidungen, die im Rahmen von Delegation durch unsere Mitarbeitenden getroffen wurden, und vertreten diese auch gegenüber Dritten.



Steuern und Qualität sichern

Wir, die Führungskräfte der Universität des Saarlandes,

- > achten gemeinsam mit den Mitarbeitenden regelmäßig auf den Stand der Erreichung gesetzter Ziele, bzw. die Umsetzung von Arbeitsaufträgen.
- > entwickeln mit den Mitarbeitenden ein gemeinsames Qualitätsverständnis und legen es Arbeitsprozessen und -ergebnissen zugrunde.



Leistungs- und Verhaltens-Feedback
geben und annehmen

Wir, die Führungskräfte der Universität des Saarlandes,

- > geben unseren Mitarbeitenden durch faire und offene Beurteilung ihrer Arbeitsleistung und ihrer Potenziale Orientierung.
- > geben unseren Mitarbeitenden verlässliche und verständliche Rückmeldung zu ihrer Arbeit.
- > motivieren durch Lob und Anerkennung.
- > teilen Erfolge.
- > entwickeln eine positive Fehlerkultur und nutzen Fehler, um gemeinsam daraus zu lernen.
- > kritisieren, wenn Kritik erforderlich ist, klar und eindeutig, sachbezogen, begründet, mit Hilfestellung und ohne Herabsetzung der Person des Mitarbeitenden.
- > regen unsere Mitarbeitenden zu konstruktiv-kritischer Mitarbeit an.
- > sind offen und dankbar für sachliche Kritik am Führungsverhalten und für persönliche Rückmeldung, ggf. auch unter Einbezug Dritter.
- > nutzen die Möglichkeit, im Dialog mit den Mitarbeitenden die gemeinsame Arbeit und das Miteinander mit Blick auf die Zukunft zu reflektieren, z.B. im Rahmen von Mitarbeiter/innen-Gesprächen.



Fördern, qualifizieren und entwickeln

Wir, die Führungskräfte der Universität des Saarlandes,

- > sind uns unserer Verantwortung für die Personalentwicklung in unseren Bereichen bewusst. Dabei geht es um die Förderung von Stärken, den Ausgleich von Defiziten und die rechtzeitige Vorbereitung auf sich verändernde Aufgaben.

- > schaffen Möglichkeiten, Potenziale zu entfalten, Kompetenzen einzubringen und Neues zu lernen, sowohl am Arbeitsplatz als auch durch geeignete Fortbildungen, und kümmern uns insbesondere um die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter.

- > fördern gezielt Nachwuchsführungskräfte.

- > bieten gezielte Beratung und Förderung zur beruflichen Entwicklung an, legen Qualifizierungsziele gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen/ Mitarbeitern fest und reflektieren die entsprechende Entwicklung.

- > handeln und beraten im Bewusstsein gendersensibler Karriereentwicklung unter Bezugnahme auf den Gleichstellungsplan.



Führen mit Respekt,
Wertschätzung und Fürsorge

Wir, die Führungskräfte der Universität des Saarlandes,

- > zeigen Wertschätzung, Fairness und Respekt unabhängig vom Status der Mitarbeitenden.
- > achten Kompetenz, Erfahrung, Kreativität und Persönlichkeit der Mitarbeitenden und sehen sie in ihrer Unterschiedlichkeit.
- > kümmern uns um unsere Mitarbeitenden, zeigen Sensibilität bei persönlichen Belangen und bieten ggf. entsprechende Hilfestellung an oder vermitteln diese.
- > fördern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch familiengerechte Arbeitsbedingungen.
- > stehen den Mitarbeitenden zur Seite und schützen sie vor ungerechtfertigter oder unangemessener Kritik.



Zusammenarbeit gestalten

Wir, die Führungskräfte der Universität des Saarlandes,

- > haben zum Ziel, dass sich alle gemeinsam – Führungskräfte und Mitarbeitende – für das Arbeitsklima verantwortlich fühlen. Dabei sind partnerschaftliches Verhalten, wechselseitige Loyalität und gegenseitige Wertschätzung Grundpfeiler der Zusammenarbeit.
- > wirken auf eine respektvolle Kommunikation und einen fairen und freundlichen Umgang hin. Das bedeutet, andere Meinungen gelten zu lassen, sich gegenseitig aufmerksam zuzuhören, auf Gedanken und Anregungen des Gegenübers einzugehen.
- > schaffen die erforderlichen Voraussetzungen, damit sich effizient arbeitende Teams entwickeln können und unterstützen aktiv den Prozess der Teamentwicklung.
- > fördern eine positive Konfliktlösekultur sowohl im direkten Verhältnis zwischen Mitarbeitenden als auch zwischen Mitarbeitenden und der Führungskraft.
- > nehmen Konflikte wahr und kümmern uns unverzüglich um sachlich und persönlich angemessene Lösungen.
- > unterbinden frühzeitig aufkommende Formen von grenzüberschreitendem Verhalten (z.B. Mobbing).



Die physische, psychische und soziale Gesundheit
der Mitarbeitenden fördern

Wir, die Führungskräfte der Universität des Saarlandes,

- > nehmen Belastungen unserer Mitarbeitenden wahr und setzen uns in unserem Verantwortungsbereich für eine gesunde und familienfreundliche Arbeitsorganisation ein.
- > unterstützen unsere Mitarbeitenden aktiv bei der Nutzung der bestehenden Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und zur Gesundheitsförderung.
- > fühlen uns den Zielen der familiengerechten Hochschule verpflichtet.

Herausgeberin: Universität des Saarlandes
Redaktion: Dr. Birgit Michel-Dittgen
Stabsstelle Personalentwicklung
Gestaltung: Julian Wichert
Druck: COD Saarbrücken

