

## Wir wollen entscheidungsfreudig sein

**Unsere Entscheidungen treffen wir nach Abwägen der verschiedenen entscheidungsrelevanten Gesichtspunkte so zeitnah wie möglich. Vereinbarungen, die wir treffen, gelten; wir überraschen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mit unbegründeten Richtungswechseln.**

Wir wissen, dass jeder Mitarbeiter Experte auf seinem Sachgebiet ist, dessen Wissen es gilt wertzuschätzen, zu aktivieren und in Entscheidungen einzu beziehen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Gesamtverantwortung für Entscheidungen abgewälzt wird; sie verbleibt bei der Führungskraft.

Als Führungskraft müssen wir Probleme erkennen und analysieren, entsprechende Lösungsalternativen entwickeln und anwenden. Auch unter Zeitknappheit oder bei unklaren Rahmenbedingungen wollen wir sachlich fundierte Entscheidungen treffen und sie nicht verschleppen.

## Wir wollen kreativ sein

**Wir sind täglich neben Routineaufgaben auch mit neuen Fragestellungen konfrontiert. Für diese sind zweckmäßige Lösungen zu suchen, die aus der Ableitung bestehender aber auch in der Entwicklung innovativer Überlegungen gewonnen werden können. Wir wollen gewohnte Denk- und Verhaltensmuster in Frage stellen und schätzen es, wenn unsere Mitarbeiter kreative Überlegungen anstellen. Dafür wollen wir Freiräume schaffen.**



Wir schätzen die Bedeutung von kreativen Lösungen für dienstliche Aufgaben, die Führungsaufgabe und insbesondere die strategischen Planungen der Universität hoch ein. Das Wesen des kreativen Prozesses ist es, Vertrautes als fremd zu betrachten und von diesem Blickwinkel aus neue Antworten auf die Anforderungen des Arbeitsalltags zu finden. Wichtig ist hierbei jedoch die Definition eines Ziels oder Zustands, der kreativ gestaltet werden soll.

Im Rahmen der Führungsaufgabe geht es deshalb auch darum, geeignete Gelegenheiten zur Entwicklung von Kreativität zu geben. Wir wollen innovative Ideen der Mitarbeiter aufnehmen, diskutieren und auf Umsetzbarkeit prüfen und sie nicht vorzeitig, z. B. aus Angst vor Mehrarbeit oder Veränderungen ablehnen.

Dazu wollen wir ein Arbeitsklima schaffen, in dem neue Überlegungen offen und ohne Angst vor Missachtung, sondern im Vertrauen auf die Rückendeckung des Vorgesetzten geäußert werden können. Wenn Fehler passieren, werden diese in der Absicht angesprochen, künftig gemeinsam solche Fehler zu vermeiden, um dem hohen Qualitätsanspruch an unsere Arbeitsergebnisse gerecht zu werden. In diesem Sinne sind Fehler Chancen zur Verbesserung und Neuorientierung.

## Kreativität, Rechtmäßigkeit und Transparenz

Die Zentrale Verwaltung der Universität versteht sich als Dienstleistungseinrichtung, die die im Landeshochschulgesetz definierten Aufgaben und die selbstgesetzten Ziele der Universität bestmöglich unterstützt.

Verwaltung - im Sinne des Erfassens, Betreuens, Leitens und Verantwortens dynamischer Prozesse nach allgemeingültigen Vorschriften - gewährleistet die Handlungsfähigkeit der Universität. Verwaltung sorgt für Rechtmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit in den universitären Prozessen, sie garantiert Nachvollziehbarkeit und Transparenz und erhöht damit die Rationalität, Professionalität und Effizienz von Entscheidungen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Zentralen Verwaltung sehen sich diesem modernen Verwaltungsbegriff verpflichtet. Mit hoher Motivation bearbeiten sie die Vorgänge, die für die zentrale Steuerung der Universität essentiell sind und nicht nach dem Subsidiaritätsprinzip besser in gesonderten Verwaltungseinheiten administriert werden können.

Dienstleistungsorientierung bedeutet für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Zentralen Verwaltung, die an sie herangetragenen Anforderungen nicht bloß zu vollziehen, sondern kreative und sachgerechte Lösungen für die Belange von Forschung und Lehre zu finden. Hierzu gehört vor allem:

- grundsätzlich positiv, mit Offenheit und Flexibilität den Anliegen und Problemstellungen aus dem akademischen und studentischen Bereich zu begegnen,
- im Einzelfall rechtliche oder wirtschaftliche Notwendigkeiten und Zwänge so zu erklären, dass Verständnis und Kooperation entstehen,
- eigene Lösungsvorschläge und Perspektiven zur Unterstützung der Zielvorstellungen der Universität zu entwickeln,
- verlässliche Aussagen zu machen,
- Entscheidungen zeitnah zu treffen.

Mit dieser Zielsetzung will die Zentrale Verwaltung ihren Beitrag zum Erfolg der Universität leisten!



Universität Stuttgart  
Zentrale Verwaltung

Führungsgrundsätze  
und Leitbild



## Wir wollen richtig kommunizieren

**Aufrichtiger, offener und authentischer Kommunikation kommt eine besondere Bedeutung im Führungsprozess zu. Zur Vermittlung von Orientierung und Verhaltenssicherheit bestärken wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Rückmeldungen zu geben und geben selbst Rückmeldungen zu gelungenen aber auch zu fehlerhaften Arbeitsergebnissen. Fehler sprechen wir klar, aber immer mit dem Ziel an, gemeinsam aus ihnen zu lernen. Wir wollen unsere Entscheidungskriterien transparent gestalten. Durch direkte und zeitnahe Information sowie rechtzeitige Einbeziehung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soll eine hohe Qualität von Entscheidungen sichergestellt werden.**

Die Fähigkeit in angemessener Weise mit Kollegen und Mitarbeitern in Kontakt zu treten, ist aus unserer Sicht eine grundlegende Voraussetzung für gute Mitarbeiterführung. So unterschiedlich wie die Menschen, so komplex wie menschliches Miteinander sind die Herausforderungen, die sich stellen, wenn Kommunikation gelingen soll. Kommunikation ist mehr als Reden und Zuhören. Jedes Verhalten hat Mitteilungscharakter, den man sich bewusst machen muss.

Im Rahmen der mündlichen und schriftlichen Kommunikation benennen wir den Mitarbeitern unsere an sie gerichteten Erwartungen klar und eindeutig. Gezieltes Feedback und Nachfragen dient der Verständniskontrolle, um sicherzustellen, dass das vom „Empfänger“ Gehörte auch das vom „Sender“ Gewollte ist. Auf diese Weise werden Meinungen eingeholt, die die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess einbringen können. Die Diskussion dieser ggf. auch abweichenden Meinungen kann die Umsetzung von Entscheidungen erleichtern, selbst, wenn die Vorschläge der Mitarbeiter im Einzelfall nicht aufgegriffen werden können.

Wir bemühen uns um aufrichtige, offene und authentische Kommunikation. Dabei verstehen wir unter authentischer Kommunikation eine solche, die der Rolle entspricht, die die Führungskraft im Berufsleben einnimmt. Dazu gehört es auch, sich der Führungsposition und damit einer Distanz zum Mitarbeiter, die zum Erteilen von Anweisungen notwendig ist, bewusst zu sein und zu bleiben.

Aufrichtigkeit im Umgang mit den Mitarbeitern ist ein wesentlicher Bestandteil guten Führungsverhaltens. Diese Aufrichtigkeit muss allerdings begleitet werden von einem Gespür für die situations und personenangemessene Vermittlung von Informationen, die bei unterschiedlichen Mitarbeitern unterschiedliche Kommunikationsformen erfordern kann.

Schriftliche Kommunikation bietet sich an, wenn klare Handlungsanweisungen erfolgen und dokumentiert werden sollen. Mündliche Mitteilungen eignen sich besser, wenn diese Bewertungen beinhalten und um sicherzustellen, dass die Aussage richtig verstanden wurde.

## Wir wollen motivieren

**Mitarbeiterführung ist die Kunst, ein Arbeitsklima zu schaffen, in dem unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Eigenmotivation entwickeln. Unsere Erfolge erzielen wir mit und durch die Mitarbeiter. Wir führen sie zum gemeinsamen Erfolg und lassen sie durch Anerkennung ihrer persönlichen Leistungen daran teilhaben. In kritischen Situationen und bei besonderer Belastung stehen wir ihnen zur Seite.**

Wir sind uns bewusst, dass die Motivation unserer Mitarbeiter insbesondere durch beispielhaftes Führungsverhalten der Vorgesetzten, gegenseitiges Vertrauen, Glaubwürdigkeit in Wort und Tat, Delegation von Aufgaben und (Teil) Verantwortung sowie offener Kommunikation gefördert wird. Wir nehmen unsere Mitarbeiter ernst, fördern sie in ihrer individuellen Entwicklung und zeigen ihnen das auch. Wir binden sie in Abläufe und Entscheidungen ein und suchen das direkte Gespräch mit ihnen. Ausgehend von der Gesamtstrategie der Universität verdeutlichen wir den Mitarbeitern ihren Beitrag an den universitätsweiten Zielen.

Um Motivation zu wecken, erscheint es uns wichtig, „echtes“ Interesse an unseren Mitarbeitern zu zeigen, das jedoch die Bedürfnisse des Einzelnen an Offenlegung oder Bewahrung der beruflichen und privaten Lebensumstände respektiert. Insofern ist ein sensibler individueller Umgang mit dem einzelnen Mitarbeiter gefordert. „Echtes“ Interesse bedeutet aber nicht, dass das Verständnis z. B. für eine persönliche Lebenssituation die Notwendigkeit der Erfüllung der dienstlichen Bedürfnisse des Arbeitgebers überlagert; vielmehr können eindeutige Grenzziehungen und klare Aussagen zu den dienstlichen Erwartungen notwendig und hilfreich sein.



Erfolgreich Motivieren heißt für uns, herauszufinden, woher der einzelne Mitarbeiter seine Eigenmotivation bezieht, was für ihn die Antriebsfaktoren sind, um sich im Arbeitsleben zu engagieren. Diese Antriebsfaktoren gilt es zu unterstützen. Klar ist, dass Lob und Anerkennung gelungener Arbeitsleistungen motivationsfördernd sind. Auch die Selbständigkeit im Arbeitsumfeld, die durch die Delegation von Aufgaben gestärkt wird, und Erfolge bei der Durchsetzung eigener Ideen gehören dazu. Statt kleinteiliger Steuerung setzen wir auf Ergebniskontrolle.

Diese Faktoren wollen wir durch einen guten Informationsfluss zu und von den Mitarbeitern unterstützen. Dieser ist notwendig, um Selbstverantwortung zu stärken und die Einordnung der eigenen Tätigkeit in die Universitätsziele zu ermöglichen. Die Ansammlung von „Herrschaftswissen“, das Kollegen und Mitarbeitern bewusst vorenthalten wird, soll auf allen Ebenen vermieden werden, weil ein solches Vorgehen dem Teamgedanken widerspricht. Vielmehr ist die Gleichbehandlung der Mitarbeiter im Sinne eines gerechten, unterschiedslosen respektvollen Umgangs ein wichtiges Element des Führungsverhaltens.

Mithilfe gezielter Fort und Weiterbildungsangebote wollen wir Mitarbeiter in ihren Stärken und Fähigkeiten fördern.

## Wir wollen mit Konflikten angemessen umgehen

**Unsere Aufgabe ist es, Konfliktpotential zu erkennen und ihm vorzubeugen. Dennoch auftretende Konflikte begreifen wir als Chance zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit in der Zentralen Verwaltung. Wir streben eine gemeinsame Problemlösung durch offene und vertrauensvolle Kommunikation an.**

Unterschiede in der Wahrnehmung von Situationen stellen ebenso wie unterschiedliche Interessenslagen eine Normalität im Berufsalltag dar, die akzeptiert werden muss. Führen diese unterschiedlichen Auffassungen aber zu Spannungen, womöglich zu größeren oder länger andauernden Konflikten, ist die Führungskraft gefordert, dies zu erkennen und angemessen zu handeln. Dies setzt voraus, dass die zugrundeliegenden Emotionen wenigstens erahnt und in die Beurteilung der Situation einbezogen werden.

Wir wollen in diesen Situationen ein aktives Konfliktverhalten zeigen, in dem die Konflikte offen und mit dem Ziel einer gemeinsamen Lösung angesprochen werden. Ist eine solche nicht durch einen Konsens oder einen Kompromiss zu erzielen, so soll zumindest eine Versachlichung der Diskussion und Argumentation erreicht werden.

Zur Konfliktfähigkeit gehört auch unsere Einsicht, dass das Eingestehen von Fehlern der eigenen Autorität nicht schadet, sondern Ausdruck des Respekts vor den Mitarbeitern ist. Wer mitdenkende Mitarbeiter will, der muss auch eigene Urteile und Entscheidungen hinterfragen lassen bzw. bereit sein, sie transparent zu begründen oder Einschätzungen zu revidieren.

Halten die eigenen Entscheidungen der Kritik aber stand, so gehört zur Konfliktfähigkeit auch, sie mit Führungswillen gegen Widerstände durchzusetzen und den Konflikt auszuhalten statt unangebrachte Harmonisierungs oder Verdrängungsstrategien anzuwenden.

In diesem Sinne gehört zur Führungsaufgabe auch eine erhöhte Belastungsfähigkeit, mit der Stresssituationen bei sich und anderen erkannt und Überreaktionen in solchen Situationen vermieden werden. Belastung und Stress führen evtl. zunächst zu einer Phase gesteigerter Arbeitsproduktivität, lassen diese aber auf Dauer sinken. Eine gesunde Balance zwischen den Anforderungen und dem Einsatz im Arbeitsalltag und der Regeneration in der Freizeit ist unabdingbar, um die Belastungsfähigkeit dauerhaft aufrecht zu erhalten. Diese Erkenntnis ist wichtig, auch wenn gerade Führungskräfte sie in besonders arbeitsreichen Phasen nur schwer umsetzen können.