



Universität

*Leitlinien*  
*zur*  
*Zusammenarbeit*  
*und*  
*Führung*

**Universität Hamburg**

**August 2001**

Wir = alle Beschäftigten der Präsidualverwaltung

## **Vorangestellt**

**Die Universität Hamburg braucht zur Erfüllung ihrer Aufgaben in Forschung, Lehre und Weiterbildung eine leistungsfähige Verwaltung. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Präsidialverwaltung haben Anteil an der Erfüllung der Aufgaben der Universität und ihrer Bedeutung für die Gesellschaft.**

**Die Verwaltung der Universität Hamburg will ihren Beitrag zur Umsetzung des Leitbildes der Universität und der Gleichstellung von Frauen und Männern leisten. Das Ziel „höchstmögliche Qualität der Aufgabenerfüllung“ können wir nur durch eine gute Zusammenarbeit sowie durch eine zeitgemäße Führung in einer transparenten Organisationsstruktur erreichen.**

**Die Leitlinien zur Zusammenarbeit und Führung zeigen, wie wir uns selbst sehen, was wir erreichen wollen und wie wir gesehen werden möchten. Sie wollen die Aufgabe des Führens erleichtern und Orientierungshilfe im Umgang miteinander geben.**

**Ein gutes Arbeitsklima ist die Voraussetzung für gute Arbeitsergebnisse.**

Wir = alle Beschäftigten der Präsidialverwaltung

## Zielorientierung

*Wo soll es längsgehen*

### **Unsere Ziele sind klar, realistisch und messbar**

Das bedeutet, dass

- die Ziele mit den vorhandenen Mitteln erreichbar sind
- Sinn und Zweck deutlich werden
- die Ziele Angaben über Quantität, Qualität, Zeit, Kosten und Mittel enthalten und Verantwortlichkeiten definieren
- alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Anteil an dem Erreichen des Zieles kennen

### **Wir formulieren Ziele gemeinsam**

Das bedeutet, dass

- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitestgehend die Arbeitsplanung mitgestalten
- wir Prioritäten im Arbeitsalltag setzen
- durch gemeinsames Nachdenken Verbindlichkeit entsteht

### **Wir stellen Ziele in Frage**

Das bedeutet, dass

- wir Zielfindung und Zielerreichung als einen Prozess ansehen
- wir Ziele an veränderte Wirklichkeiten anpassen

### **Wir kontrollieren unsere Ergebnisse regelmäßig**

Das bedeutet, dass

- wir die Entwicklungen auf dem Weg zum Ziel beobachten
- wir diese Erkenntnisse regelmäßig erörtern
- wir im Bedarfsfall den Weg korrigieren

Wir = alle Beschäftigten der Präsidialverwaltung

## Information

## *Wissen, was los ist*

### **Wir informieren direkt und persönlich**

Das bedeutet, dass,

- wir auf unterschiedliche Arbeitszeiten Rücksicht nehmen
- wir Zweck und Ziele der Arbeit genau beschreiben, damit Zusammenhänge und Hintergründe deutlich und nachvollziehbar werden
- wir sagen klar, wer bis wann was macht
- wir uns gegenseitig und rechtzeitig informieren, um Abläufe transparent zu machen
- wir alle Beteiligten in regelmäßigen Besprechungen informieren
- wir auf Gerüchte mit konkreten Informationen reagieren

### **Wir stellen technische Kommunikationssysteme zur Verfügung und nutzen sie**

Das bedeutet, dass

- wir (die Dienststelle) für den Informationsaustausch die geeigneten Medien umfassend und schnellstmöglich entsprechend dem jeweiligem Stand der Technik bereitstellen, installieren und pflegen
- wir die Nutzung von technischen Kommunikationssystemen durch Weiterbildung fördern
- wir mit der Technik schnelle und kurze Wege schaffen, damit Entscheidungen nicht verzögert werden
- wir die technischen Möglichkeiten auch für eine breite Information von nicht direkt Beteiligten ausschöpfen (z. B. durch „Mitarbeiter-Info“)
- wir wählen sorgfältig und bewusst das uns geeignet erscheinende Medium zur Informationsweitergabe aus

### **Wir informieren zeitnah**

Das bedeutet, dass

wir rechtzeitiges Agieren oder Reagieren möglich machen

- wir den Fluss der Arbeitsabläufe fördern
- wir die erforderlichen Arbeitsmittel zur Verfügung stellen
- wir dadurch keine Gerüchte entstehen lassen

### **Wir informieren**

- um Ziele erkennen zu können und Motivation zu fördern**
- um Transparenz und Übersicht zu schaffen**
- um Sicherheit zu geben**
- nicht nur von oben nach unten, sondern auch anders herum**
- weil wir Informationen als Pflicht und Ausdruck unserer Verantwortung betrachten**

Wir = alle Beschäftigten der Präsidialverwaltung

## **Kommunikation**

## *Gute Gespräche verbinden*

### **Kommunikation gehört zu unserem Geschäft und fördert eine vertrauensvolle Zusammenarbeit**

Das bedeutet, dass

- uns das Gespräch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wichtig ist wie andere dienstliche Aufgaben

### **Wir sind als Führungskräfte und als Kolleginnen und Kollegen für alle ansprechbar**

Das bedeutet, dass

- wir anderen unsere Gesprächsbereitschaft zeigen
- wir uns Zeit für ungestörte Gespräche nehmen
- wir auf eine hinterlassene Nachricht reagieren

### **Wir reden gleichberechtigt über alles auf einer aufgeschlossenen, respektvollen Ebene**

Das bedeutet, dass

- wir unsere Gespräche in einem freundlichen Umgangston führen
- wir sachlich bleiben und nicht persönlich werden
- jeder seine Meinung sagen darf und diese respektiert wird
- Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ermutigt werden sollen, ihre Meinung zu äußern

### **Wir bemühen uns um gegenseitiges Verständnis**

Das bedeutet, dass

- wir offen miteinander sprechen
- wir zuhören und auf andere eingehen
- wir versuchen, uns in die Rolle des / der Anderen hineinzuversetzen

### **Konstruktive Kritik ist erwünscht**

Das bedeutet, dass

- wir uns gegenseitig Rückmeldung geben
- wir Rückmeldungen erhalten, wie wir auf andere wirken

### **Wir kommunizieren**

**respektvoll aufmerksam gleichberechtigt sachlich verständlich offen**

Wir = alle Beschäftigten der Präsidialverwaltung

## **Kooperation**

*Allein bin ich gut  
Gemeinsam sind wir besser*

### **Wir gucken über den Tellerrand**

Das bedeutet, dass

- wir uns für die Arbeit in anderen Organisationsbereichen innerhalb und außerhalb der Universität interessieren
- wir die Mobilitätsförderung ernst nehmen (z.B. über Hospitation und Abordnung)

### **Wir nutzen die Möglichkeit, in themenbezogenen Teams zu arbeiten**

Das bedeutet, dass

- wir der Aufgabe angemessene arbeitsgruppen-, referats-, fachbereichs- oder universitätsübergreifende Teams bilden
- wir Aufträge und Handlungsspielräume der Teams klar festlegen
- wir Teamleistungen als gemeinsamen Erfolg betrachten
- wir die Dynamik und Kreativität von Teams nutzen
- wir als Vorgesetzte die Souveränität besitzen im Team gleichrangig zu handeln
- wir als Mitarbeiter/-innen Vorgesetzte als gleichrangiges Teammitglied behandeln
- wir Vertrauen in die Leistungsfähigkeit von Teamarbeit setzen

### **Wir betrachten die Auseinandersetzung mit Konflikten als konstruktives Element im Arbeitsprozess**

Das bedeutet, dass

- wir jedes Teammitglied mit seinem Wissen und seinen Fähigkeiten anerkennen
- Konflikte offen angesprochen werden können
- eigene Ziele einem gemeinsamen Ziel untergeordnet werden
- wir bei Konflikten für alle tragfähige Kompromisse suchen

### **Wir arbeiten nicht allein, sondern gemeinsam**

**zielorientiert      erfolgsorientiert      gleichberechtigt      vertrauensvoll**

**kompromissbereit**

Wir = alle Beschäftigten der Präsidialverwaltung

## Motivation

## *Freude statt Frust*

### **Wir als Vorgesetzte erhalten und fördern die Motivation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Das bedeutet, dass

- wir ihre Motive erkennen und ernst nehmen
- wir ihnen Vertrauen in ihre Kompetenz entgegenbringen, damit sie ihre Aufgabe selbständig und verantwortlich erledigen können (Gestaltungsspielraum)
- Aufgabe und Qualifikation aufeinander abgestimmt werden
- Entscheidungskompetenzen weitestgehend übertragen werden
- wir die Einführung leistungsgerechter Vergütungssysteme begrüßen und sie im Sinne einer Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen werden

### **Lob, Anerkennung und konstruktive Kritik gehören zu unserem Arbeitsalltag**

Das bedeutet, dass

- Fehler gemacht werden dürfen, weil aus ihnen gelernt werden kann
- wir Leistungen erkennen und würdigen
- Kritik rechtzeitig, der Situation angemessen und ehrlich ausgesprochen wird, ohne die Person zu verletzen
- wir in schwierigen Arbeitssituationen Hilfe geben und Mut machen

### **Wir sorgen für ein positives Arbeitsklima**

Das bedeutet, dass

- wir als Vorgesetzte unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur in ihrer Funktion, sondern auch als Mensch wahrnehmen
- wir bei persönlichen Problemen Hilfe anbieten
- wir für eine gute Ausstattung und eine freundliche, gesunde Arbeitsumgebung sorgen
- wir Verunsicherungen und Ängste bei Veränderungen ernst nehmen und gemeinsam Lösungswege besprechen

Wir = alle Beschäftigten der Präsidialverwaltung

## **Wir als Vorgesetzte fördern die fachliche und persönliche Entwicklung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Das bedeutet, dass

- wir die Bedeutung unserer Aufgabe in der Universität vermitteln
- wir ihnen deutlich machen, dass sie für eine erfolgreiche Aufgabenerledigung wichtig sind
- wir durch Weiterbildungsangebote die fachliche Qualifikation sicherstellen
- wir Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung erkennen und besprechen

## **Wir motivieren durch**

**Akzeptanz    Vertrauen    Anerkennung    Fürsorge    Förderung**

Wir = alle Beschäftigten der Präsidialverwaltung

## **Entscheidungen**

*Das ist es*

### **Unsere Entscheidungen basieren auf Fachkompetenz**

Das bedeutet, dass

- die Fachkompetenz aller Beteiligten in den Entscheidungsprozess einbezogen wird
- sich die Entscheidungen nach Möglichkeit auf den Konsens der Beteiligten gründet
- wir spezielles Fachwissen von Dritten einholen

### **Unsere Entscheidungen sind transparent und nachvollziehbar**

Das bedeutet, dass

- wir unsere Entscheidungen erläutern und begründen, damit sie von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitgetragen werden können
- sie umgehend allen Betroffenen mitgeteilt werden
- Entscheidungsverzögerungen begründet werden
- Entscheidungszusammenhänge erläutert werden, z.B. inwieweit Entscheidungen auf externen Vorgaben beruhen

### **Auf unsere Entscheidungen ist Verlass**

Das bedeutet, dass

- wir die Verantwortung für unsere Entscheidungen innerhalb unserer klar definierten Aufgabenbereiche im Rahmen der vorgegebenen Ziele übernehmen
- unsere Entscheidungen realisierbar sind
- unsere Entscheidungen nur im Ausnahmefall zurückgenommen werden; dieses ist zu begründen

Wir = alle Beschäftigten der Präsidialverwaltung

## **Lernbereitschaft**

*Es muss nicht alles bleiben , wie es ist*

### **Bei uns besteht Veränderungsbereitschaft**

Das bedeutet, dass

- wir unsere Tätigkeit im eigenen Arbeitsbereich überprüfen
- wir Kenntnisse und Erfahrungen anderer Organisationsbereiche aufnehmen (z.B. über Hospitation und Abordnung)
- wir Vorschläge anhören, überdenken und diskutieren
- wir sinnvolle Veränderungen als Herausforderung ansehen
- wir bereit und offen dafür sind, in unserem Arbeitsbereich sinnvolle und mögliche Neuerungen anzuwenden und dafür ggf. auch alte Strukturen aufzubrechen

### **Wir fördern die Qualifikation**

Das bedeutet, dass

- wir Qualifizierung und Weiterbildung als wichtige Bestandteile unserer Aufgaben ansehen, da diese Voraussetzung für gute Arbeitsergebnisse sind
- wir Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten erörtern, die Entwicklung Einzelner beraten und unterstützen
- wir Eigeninitiative um die berufliche Fortbildung und die persönliche Weiterentwicklung begrüßen und fördern

### **Wir setzen Erlerntes um**

Das bedeutet, dass

- wir Erlerntes hinterfragen, diskutieren und auf unseren Arbeitsbereich übertragen

### **Wir denken mit**

Das bedeutet, dass

- wir nicht nur auf Anweisungen „von oben“ warten
- wir in unserem Arbeitsbereich eigene Ideen einbringen und Vorschläge unterbreiten

### **Wir denken quer**

Das bedeutet, dass

- wir den Mut haben, auch unkonventionelle Vorstellungen zu entwickeln und zu äußern;

### **was richtig war, nicht immer richtig bleiben muss**

Wir = alle Beschäftigten der Präsidialverwaltung