



# Führungs- grundsätze

## Kontakt

Kerstin Melzer  
Referentin für Personalentwicklung  
und Dual Career  
Personalabteilung  
+49 7531 88-2430  
kerstin.melzer@uni.kn

– [uni.kn/personalabteilung](https://uni.kn/personalabteilung)

der Universitätsverwaltung, der Stabsstellen,  
des Kommunikations-, Informations- und Medien-  
zentrums (KIM) und der Tierforschungsanlage



## Vorwort

Die Universität Konstanz versteht sich als exzellente Reformuniversität, die ihren Mitgliedern bestmögliche Bedingungen für Forschung und Lehre, Studium, Arbeit und Ausbildung bieten will. Führungskräften kommt dabei eine hohe Verantwortung zu. Gleichzeitig sind die Anforderungen an Führungskräfte deutlich gewachsen. Führungskräfte sind gefragt, mit ihren Arbeitsbereichen zu den universitären Zielen beizutragen, flexibel auf sich verändernde Rahmenbedingungen zu reagieren und motivierend zu führen.

Ausgehend von den Rückmeldungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz und des Führungsfeedbacks haben der Kanzler und die Leiterinnen und Leiter der Verwaltungsabteilungen, der Stabsstellen des Rektorats, des Kommunikations-, Informations- und Medienzentrum (KIM) sowie der Tierforschungsanlage beschlossen, Führungsgrundsätze zu entwickeln und zu verabschieden. Diese sollen allen Führungskräften dieser Bereiche als Orientierung für ihre komplexen Führungssituationen dienen.

In einem partizipativen Prozess mit Führungskräften aller Ebenen sowie mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurden die vorliegenden Führungsgrundsätze vereinbart. Sie bilden den Rahmen, innerhalb dessen gute Führung stattfindet. Damit sich die Führungskultur sukzessiv weiterentwickeln kann, stellt die Universität im Rahmen ihrer Möglichkeiten Ressourcen für Entwicklungsmaßnahmen zur Verfügung. Die Führungsgrundsätze verstehen sich als lebendiges Papier, das in regelmäßigen Abständen überprüft und ggf. angepasst werden soll.



## 1. Vorbildfunktion

- Führungskräfte sind sich ihrer Vorbildfunktion bewusst. Sie orientieren ihr Führungshandeln an den Führungsgrundsätzen.
- Sie leisten und leben selbst das, was sie von ihren Mitarbeitenden erwarten.
- Sie schätzen die Unterschiedlichkeit ihrer MitarbeiterInnen und begreifen dies als Chance. Sie sind offen für die Anliegen ihrer MitarbeiterInnen, kritik- und konfliktfähig.
- Führungskräfte behandeln ihre MitarbeiterInnen fair und bewerten ihre Leistungen möglichst objektiv, unabhängig von persönlichen Sympathien oder Antipathien.

## 2. Kommunikation und Information

- Führungskräfte informieren ihre Mitarbeitenden regelmäßig, zeitnah, umfassend und sachgerecht. Sie ziehen je nach Kontext und Möglichkeit die persönliche Kommunikation der elektronischen Kommunikation vor. Wichtige Informationen werden jedoch schriftlich festgehalten.
- Führungskräfte kommunizieren wertschätzend, offen und transparent.
- Probleme, Konflikte, Fragen, aber auch besondere Leistungen, werden zeitnah und klar angesprochen. Persönliche Kritik wird im Vier-Augen-Gespräch bzw. nur mit den Betroffenen besprochen.
- Die Besprechung von Fehlern dient immer dem Ziel, aus ihnen zu lernen. In der Außenkommunikation trägt die Führungskraft die Verantwortung.
- Führungskräfte bestärken ihre MitarbeiterInnen darin, auch ihnen Rückmeldung zu geben und setzen sich damit angemessen auseinander.

## 3. Zusammenarbeit

- Führungskräfte vermitteln die Hintergründe und die Sinnhaftigkeit der universitären Gesamtziele und deren Bedeutung für den eigenen Arbeitsbereich. Sie entwickeln und vereinbaren mit den Mitarbeitenden individuelle Ziele bzw. Aufgaben sowie Zuständigkeiten und zeigen die jeweilige Verantwortung für die gemeinsamen Ziele und Aufgaben (z. B. des Teams, der Abteilung) auf.
- Sie gestalten Zuständigkeiten so, dass die Aufgaben klar definiert sind und die Ergebnisse gemeinsam mit den ausführenden MitarbeiterInnen nachvollziehbar besprochen werden können. Sie fördern dabei die Selbstständigkeit und die Entscheidungsfreudigkeit ihrer Mitarbeitenden.
- Führungskräfte schaffen die Rahmenbedingungen für eine effektive Zusammenarbeit – auch über Abteilungsgrenzen hinweg.
- Führungskräfte fördern kreatives Denken und regen ihre MitarbeiterInnen an, mit den gegebenen Rahmenbedingungen das bestmögliche zu schaffen.
- Sie schaffen Freiräume, in denen Mitarbeitende gewohnte Denk- und Verhaltensmuster in Frage stellen und ihre Arbeitsbereiche und auch sich persönlich weiterentwickeln können.

#### 4. Umgang mit Konflikten

- Führungskräfte sehen es als ihre Aufgabe an, auf Konflikte adäquat zu reagieren und ihnen vorzubeugen (z.B. Schaffung einer Diskussions- und Konfliktkultur). Dafür bilden sich die verschiedenen Führungsebenen regelmäßig weiter.
- Auftretende Konflikte begreifen sie prinzipiell als Chance zur Weiterentwicklung. Konflikte werden zeitnah und entsprechend ihrer Eskalationsstufe behandelt.
- Führungskräfte trennen in Konfliktsituationen den Streitgegenstand von der Person und versuchen zu verhindern, dass Sachkonflikte zu persönlichen Konflikten eskalieren.
- Durch eine offene, vertrauensvolle und wertschätzende Kommunikation streben sie mit allen am Konflikt beteiligten Personen eine gemeinsame Konfliktlösung an. Sie stellen somit die Weichen dafür, dass diese umgesetzt werden kann, sind sich aber auch bewusst, dass nicht immer eine einvernehmliche Konfliktlösung möglich ist.
- Führungskräfte reflektieren ihre Rolle in der Konfliktsituation und kennen die Grenzen ihrer Handlungsmöglichkeiten. Je nach Situation (z.B. eigene Involvierung im Konflikt, fortgeschrittene Eskalation) suchen sie aktiv nach weiterer Unterstützung für die Konfliktlösung (z.B. nächsthöhere Führungsebene, Coaches, MediatorInnen).

## 5. Mitarbeitende fördern und fordern

- Führungskräfte kennen, schätzen und kommunizieren die Stärken ihrer Mitarbeitenden und unterstützen sie dabei, ihr Potential zu entfalten. Damit stellen sie sicher, dass diese für die sich stetig verändernden Anforderungen gut gerüstet sind.
- Führungskräfte klären mit ihren MitarbeiterInnen ihre Erwartungen bzgl. Arbeitsbereitschaft und Arbeitsergebnisse. Sie gestalten den Rahmen, damit die Erwartungen erfüllt werden können (z. B. Mitarbeitergespräch, Treffen von Zielvereinbarungen, Wahrnehmen von Entwicklungsmaßnahmen).
- Nach Möglichkeit und gemäß der universitären Bedürfnisse schneiden die Führungskräfte die Arbeitsbereiche bzw. die Aufgaben der MitarbeiterInnen auf deren vorhandenen oder neu erworbenen Kompetenzen und Expertisen zu.

Die Führungsgrundsätze wurden im Sommersemester 2018 verabschiedet und veröffentlicht.

