



# LEITLINIEN GUTER FÜHRUNG



# Präambel

Gute Führung und gute Zusammenarbeit sind die Grundlage für exzellente Ergebnisse an der Universität Tübingen, einer modernen Forschungs- und Bildungseinrichtung. Mit den Leitlinien guter Führung wollen wir als Rektorat den Führungskräften und Mitarbeitenden Orientierung und Erwartungsklarheit geben. Schon im erfolgreichen Bemühen um den Exzellenzstatus im Jahr 2012 haben wir das Ziel einer „Culture of Commitment and Cooperation“ formuliert. Diese inneruniversitäre Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten aus Wissenschaft, Technik und Verwaltung wird durch entsprechendes Führungshandeln gefördert.

Führung findet an der Universität Tübingen in einem internationalen und von Diversität geprägten Umfeld statt. Dabei fühlen wir uns der Gleichstellung, Chancengleichheit, Vielfalt, Familienfreundlichkeit und Partizipation verpflichtet. Jede Person, die Verantwortung für Mitarbeitende übernimmt, übernimmt damit auch eine Führungsrolle und ist eine Führungskraft. Führungskräfte können sowohl mit als auch ohne disziplinarische Verantwortung führen.

Die Leitlinien guter Führung sind verbindlich für alle Beschäftigten aus Wissenschaft, Technik und Verwaltung und richten sich an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit und ohne Qualifikationsziel,

Lehrende und das wissenschaftsunterstützende Personal. Mit den Leitlinien wollen wir ein Zeichen setzen, dass uns gute Führung an der Universität Tübingen wichtig ist. Unsere Wertschätzung gilt allen Beschäftigtengruppen. Von unseren Führungskräften erwarten wir, dass sie Führung als Teil ihres Aufgabenspektrums begreifen und sich dafür auch die notwendige Zeit nehmen – diesen Anspruch haben wir als Universitätsleitung auch an uns selbst.

Führung und die Umsetzung der entsprechenden Leitlinien kann man lernen und lehren. Wir bieten unseren Führungskräften individuelle Möglichkeiten dazu und honorieren, dass sie ihre Führungskompetenzen kontinuierlich weiterentwickeln, professionalisieren und an den Führungsnachwuchs weitergeben. Das Rektorat wie auch die Dekanate und die Zentrale Verwaltung unterstützen die Umsetzung und Weiterentwicklung der Führungskultur.

Die Leitlinien guter Führung bilden den Rahmen für die Entwicklung weiterer Führungsinstrumente. Mit der Umsetzung in konkrete Maßnahmen verfolgen wir an der Universität Tübingen das Ziel, die Qualität des Führungshandelns zu steigern. Leitlinien guter Führung geben allen Beschäftigten der Universität Anlass zu Reflexion und fördern lebenslanges Lernen.

## Das Rektorat



## ■■■■ Verantwortung

### Um was geht es?

Führung ist an der Universität Tübingen unmittelbar mit Verantwortung verknüpft: Verantwortung für andere und für sich selbst. Führungskräfte treffen strategische und im Tagesgeschäft operative Entscheidungen und stehen für deren Konsequenzen ein.

### Welche Haltung sollten Führungskräfte haben?

Führungskräfte sind sich ihrer Vorbildfunktion untereinander, gegenüber ihren Mitarbeitenden sowie nach außen bewusst. Sie verfolgen mit ihrer Arbeit das Ziel, die herausragenden Leistungen der Universität in Forschung und Lehre voranzubringen. Von ihren Mitarbeitenden erwarten sie dieselbe Motivation.

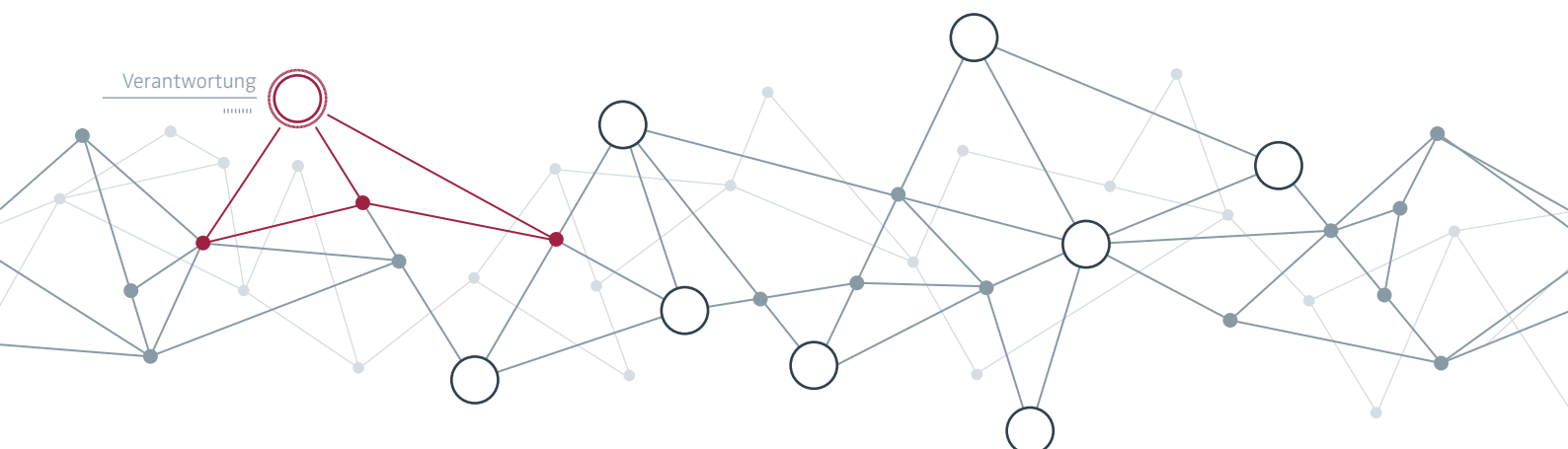
Führungskräften ist bewusst, dass alle Beschäftigtengruppen gemeinsam durch verantwortungsvolles Handeln zum Gesamterfolg der Universität beitragen.

### Welche Handlungen erwarten wir von unseren Führungskräften?

Führungskräfte nehmen ihre Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitenden wahr und stellen die Umsetzung der Arbeitsschutz- und Arbeitssicherheitsvorgaben sicher.

Sie sorgen dafür, dass beschlossene Maßnahmen umgesetzt werden – auch wenn sie arbeitsintensiv oder unangenehm sind oder Veränderungen mit sich bringen. Sie delegieren so, dass alle Mitarbeitenden ihren eigenen Verantwortungsbereich kennen und sich weder Überlastung noch Unterforderung ergeben.

An der Universität kommt es vor, dass sich Beschäftigungsverhältnisse (wissenschaftliche Angestellte, wissenschaftliche und studentische Hilfskräfte) und akademische Verhältnisse (Studium, Promotion, Habilitation) überschneiden. In solchen Konstellationen sind sich Führungskräfte ihrer unterschiedlichen Verantwortung als Vorgesetzte und Betreuende bewusst und handeln entsprechend, z. B. in Benotungs-, Bewertungs- und Begutachtungsverfahren sowie Befangenheitssituationen.



## Offenheit für Neues

### Um was geht es?

Kernanliegen der Universität Tübingen und ihrer Führungskräfte ist die Suche nach neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen, nach Innovationen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen und nach Verbesserungen in der Verwaltung sowie die Modernisierung der Lehre. Voraussetzung dafür ist eine gute Zusammenarbeit über alle Bereiche der Universität hinweg.

### Welche Haltung sollten Führungskräfte haben?

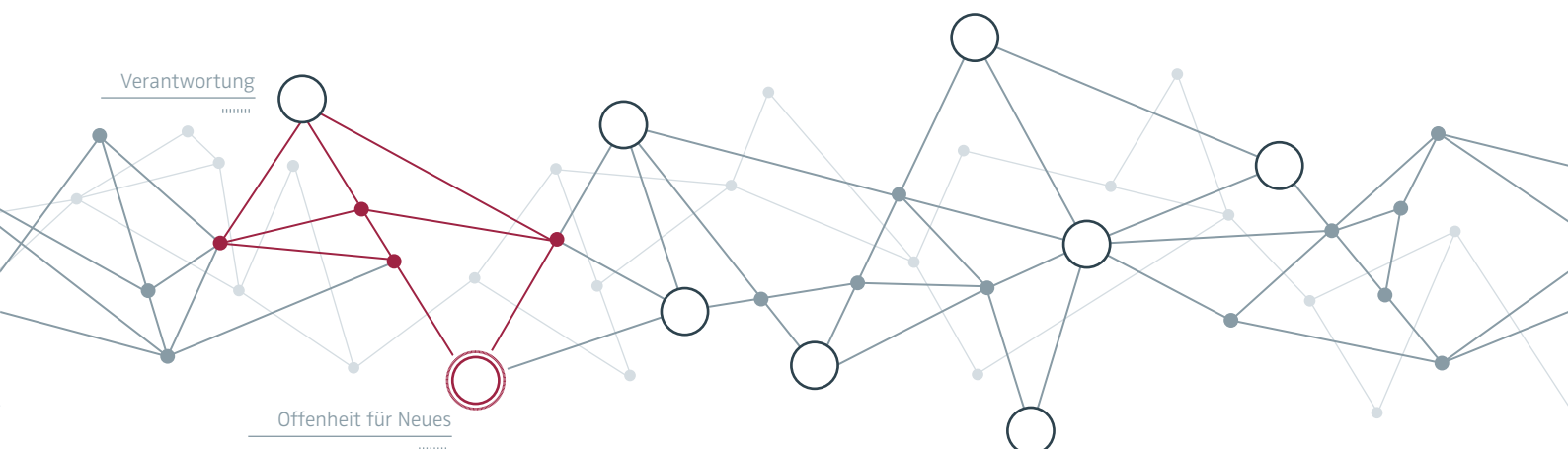
Führungskräfte sind zukunftsorientiert, haben Mut zur Veränderung und nehmen Veränderungsmanagement als Führungsaufgabe wahr. Sie stehen einer zunehmenden Digitalisierung positiv gegenüber.

Führungskräfte sind offen für Vorschläge und Kritik ihrer Mitarbeitenden.

### Welche Handlungen erwarten wir von unseren Führungskräften?

Im Sinne des Tübinger Zukunftskonzeptes „Open to New Challenges and a Global Scope of Action“ fördern Führungskräfte neue Themen und Prozessoptimierungen in Forschung, Lehre, Verwaltung und Technik sowie innovative Formen der internen und externen Zusammenarbeit.

Sie schaffen Strukturen, um Ideen von Beschäftigten aufzugreifen, auszuprobieren und bei Erfolg zu implementieren. Sie wägen dabei stets zwischen der Fortführung von Bewährtem und dem sinnvollen Einsatz von Neuem ab.



## Kommunikation

### Um was geht es?

Nur regelmäßiger Austausch – im Team und auch bilateral – stellt den Informationsfluss sicher, der die Basis für tragfähige Arbeitsbeziehungen und zielführende Arbeitsergebnisse bildet. Gute Kommunikation motiviert, sowohl Beschäftigte als auch Führungskräfte. Kommunikation kann auf unterschiedlichen Wegen stattfinden, z. B. schriftlich, im direkten Kontakt, telefonisch oder per Video-Konferenz. Kommunikationsregeln gelten auf all diesen Kanälen.

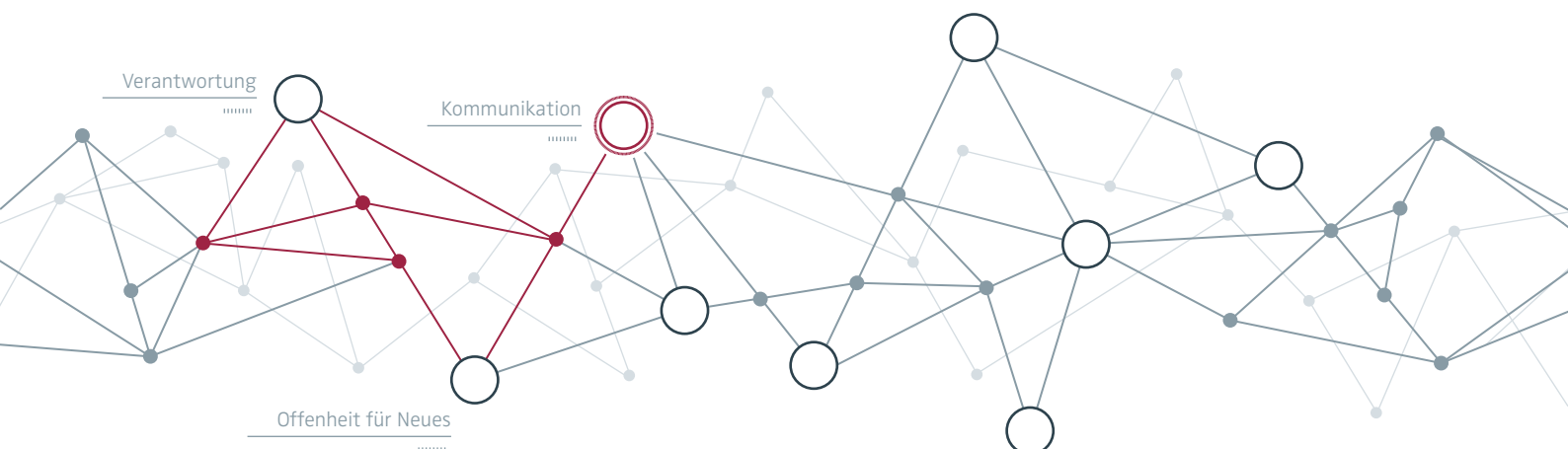
### Welche Haltung sollten Führungskräfte haben?

Kommunikation findet anerkennend und mit Respekt für die Gesprächspartnerinnen bzw. Gesprächspartner statt – auch dann, wenn es darum geht, unangenehme Botschaften zu übermitteln. In Kommunikationsabläufen stellen sich Führungskräfte und Mitarbeitende auf ihr jeweiliges Gegenüber ein.

### Welche Handlungen erwarten wir von unseren Führungskräften?

Führungskräfte schaffen Raum für eine vertrauensvolle, angstfreie Kommunikation und nehmen sich dafür die nötige Zeit. Sie kommunizieren klar und möglichst transparent zu Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Bewertungen und Veränderungsvorhaben. Sie überprüfen regelmäßig ihre Kommunikationsstrategie und streben eine zeitnahe Weitergabe von Informationen an.

Führungskräfte fördern Strukturen zum teaminternen und bereichsübergreifenden Austausch, für Feedback und zur Vernetzung. Sie gestalten eine gesprächsfördernde Kommunikation, indem sie Techniken des aktiven Zuhörens anwenden. Wichtige Gesprächsinhalte und nächste Schritte halten sie mit den Beteiligten schriftlich fest.



## Kontext gestalten

### Um was geht es?

Für eine gute Zusammenarbeit sind geeignete Rahmenbedingungen außerordentlich wichtig. Dazu zählen angemessene Arbeitsbedingungen, personelle und materielle Ressourcen, die zu den Aufgabenstellungen passen, ausreichende Informationen sowie die Delegation von Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen. Diese Rahmenbedingungen organisieren Führungskräfte – auch in Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitenden.

### Welche Haltung sollten Führungskräfte haben?

Führungskräfte sind sich ihrer Aufgabe bewusst, den Arbeitskontext so zu gestalten, dass sich gute Ergebnisse erreichen lassen und für die Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten entstehen.

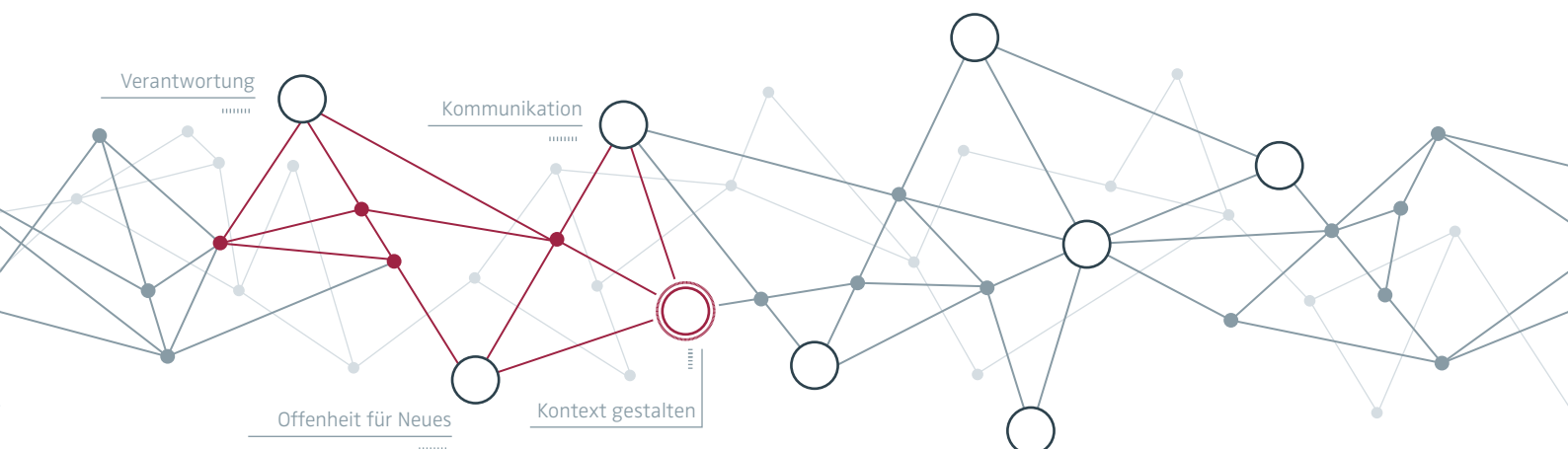
Die Arbeitsbeziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten sind von grundsätzlichem Vertrauen geprägt.

Führungskräfte sind bereit, in dynamischen Team- und Projektsituationen mitzuarbeiten und auch über das eigene Team hinaus Führungsaufgaben zu übernehmen.

### Welche Handlungen erwarten wir von unseren Führungskräften?

Führungskräfte nehmen sich für ihre Führungsaufgaben Zeit und integrieren diese in ihren Arbeitsalltag. Dabei sorgen sie immer wieder für eine Balance zwischen Kontrolle und Vertrauen sowie zwischen Standard- und Individuallösungen.

Führungskräfte stellen sicher, dass den Mitarbeitenden der Sinn und die Zielsetzung ihrer Arbeit jederzeit transparent sind und übergeordnete Ziele nicht aus dem Blick geraten.



## Gleichstellung

### Um was geht es?

Die Beziehungen von Führungskräften und ihren Mitarbeitenden sind von Vielfalt und Unterschiedlichkeit geprägt. Führungshandeln sollte Gleichstellung und Chancengleichheit aller Mitarbeitenden aktiv herstellen und Vielfalt positiv würdigen.

### Welche Haltung sollten Führungskräfte haben?

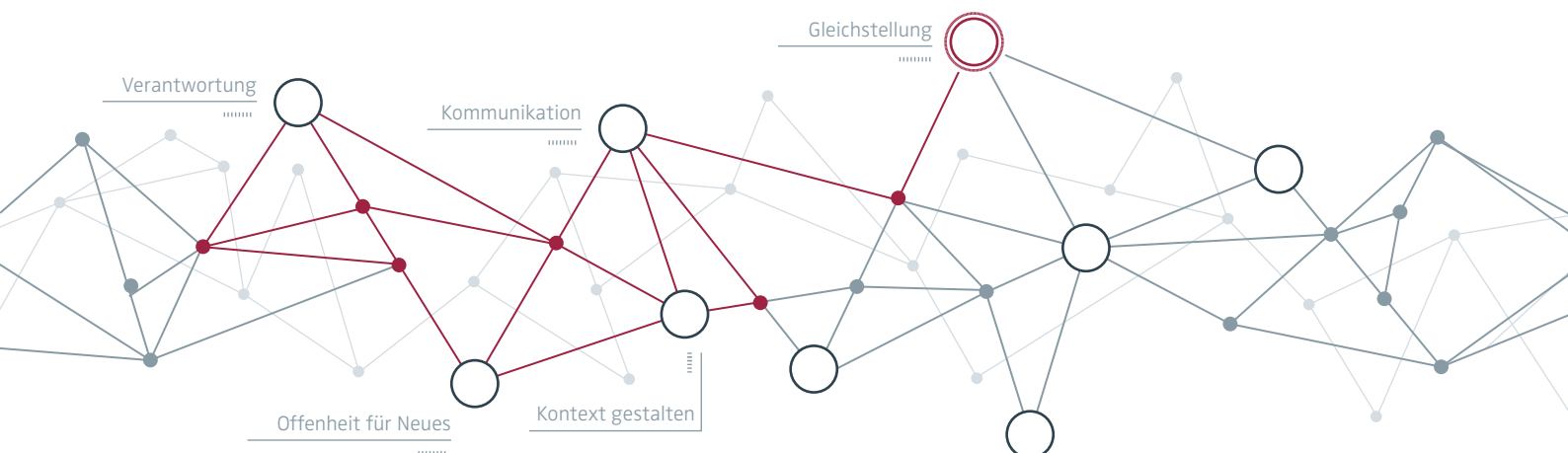
Für Führungskräfte ist es selbstverständlich, die Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Menschen anzuerkennen. Wer führt, sieht diese Vielfalt als Chance, um unterschiedliche Perspektiven im beruflichen Alltag zu nutzen, und nimmt die Herausforderungen an, die sich daraus ergeben. Führungskräfte lassen sich nicht entmutigen, falls die Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen zu Veränderungen in den Abläufen und Gewohnheiten führt und daher auf Widerstände trifft.

Führungskräfte wissen, dass es strukturelle und unbewusste Vorurteile gibt, die verschiedene Gruppen darin behindern können, am universitären Leben teilzunehmen. Sie achten auf die Verschiedenheit der Lebenslagen ihrer Mitarbeitenden und kennen die Möglichkeiten des Nachteilsausgleichs.

### Welche Handlungen erwarten wir von unseren Führungskräften?

Führungskräfte kennen die an der Universität geltenden Richtlinien und arbeiten daran, die bewussten und unbewussten Faktoren von Exklusion und Diskriminierung bei sich selbst zu erkennen. Sie schaffen ein Klima, in dem sich negative Erfahrungen ansprechen und gemeinsam bewältigen lassen. Sie wirken jeder Form von Diskriminierung in ihren Teams entgegen und sehen die Möglichkeit zur Schulung ihrer Mitarbeitenden im Hinblick auf Gleichstellungsaspekte als Chance zur Teamentwicklung.

Führungskräfte nehmen die Informations- und Beratungsangebote der Gleichstellungs-, Diversitäts- und Familienbüros sowie der Beauftragten für Chancengleichheit und der Schwerbehindertenvertretung wahr und binden ihre Mitarbeitenden ein. Führungskräfte fördern und respektieren die Vielfalt in ihren Teams und achten in Einstellungsprozessen darauf, Chancengleichheit herzustellen, indem sie Transparenz wahren und einheitliche Standards beachten.





## Fordern und Fördern

### Um was geht es?

Führungskräfte fordern von ihren Mitarbeitenden, dass sie ihre Aufgaben erfüllen und so zum Erreichen der gesetzten Ziele beitragen. Im Gegenzug unterstützen und fördern sie die Mitarbeitenden in ihrer Qualifizierung, ihren Teilhabemöglichkeiten und ihrer beruflichen Weiterentwicklung.

### Welche Haltung sollten Führungskräfte haben?

Führungskräften sind verbindliche, zuverlässige und konsequente Arbeitsbeziehungen wichtig.

Sie interessieren sich für die Sichtweisen ihrer Mitarbeitenden sowie deren Lebenslagen und berücksichtigen diese wo immer möglich.

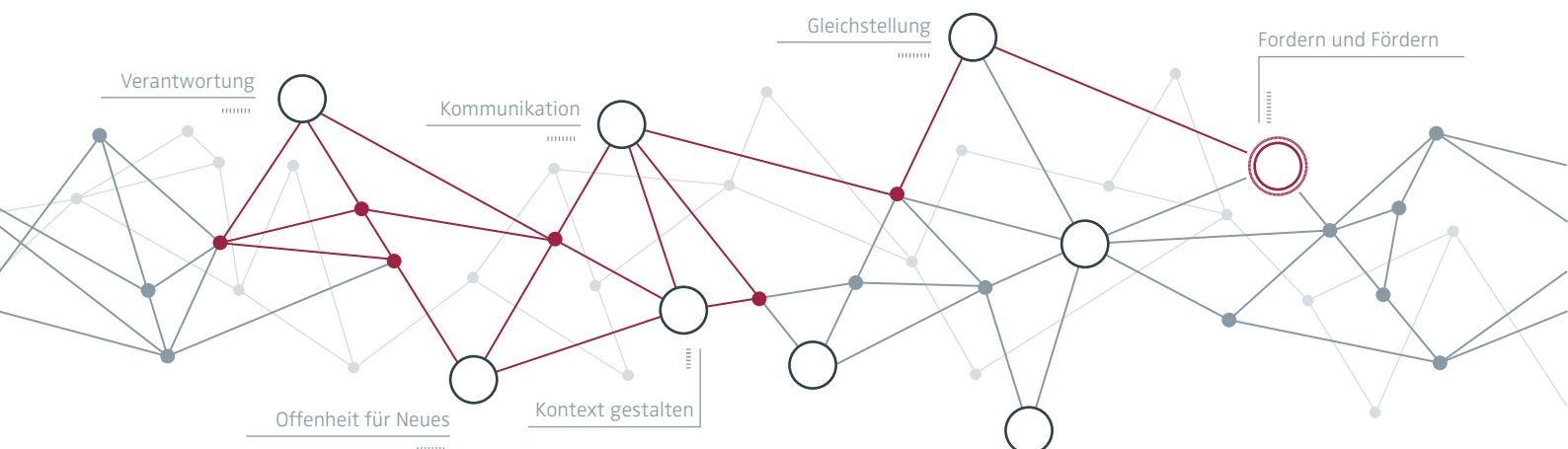
Führungskräfte betrachten Fehler als Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten.

### Welche Handlungen erwarten wir von unseren Führungskräften?

Bei neu zu vergebenden Aufgaben berücksichtigen Führungskräfte die Stärken, Schwächen und Potenziale ihrer Mitarbeitenden und setzen sie dementsprechend ein. Sie strukturieren die Zusammenarbeit, indem sie klare Erwartungen formulieren und passende Unterstützung anbieten.

Führungskräfte erkennen gute Leistungen an. Im gegenteiligen Fall geben sie konstruktive Kritik und zeigen Verbesserungsmöglichkeiten auf.

Führungskräfte fördern ihre Mitarbeitenden, indem sie ihnen Fortbildungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten aufzeigen, und lassen sich ggfs. dazu von der Personalentwicklung beraten und unterstützen.



# IX Umgang mit Konflikten

## Um was geht es?

Auch bei gutem Führungsverhalten können Dissens und Konflikte entstehen. In diesen Fällen ist ein konstruktiver Umgang gefordert, der von gegenseitigem Respekt geprägt ist.

## Welche Haltung sollten Führungskräfte haben?

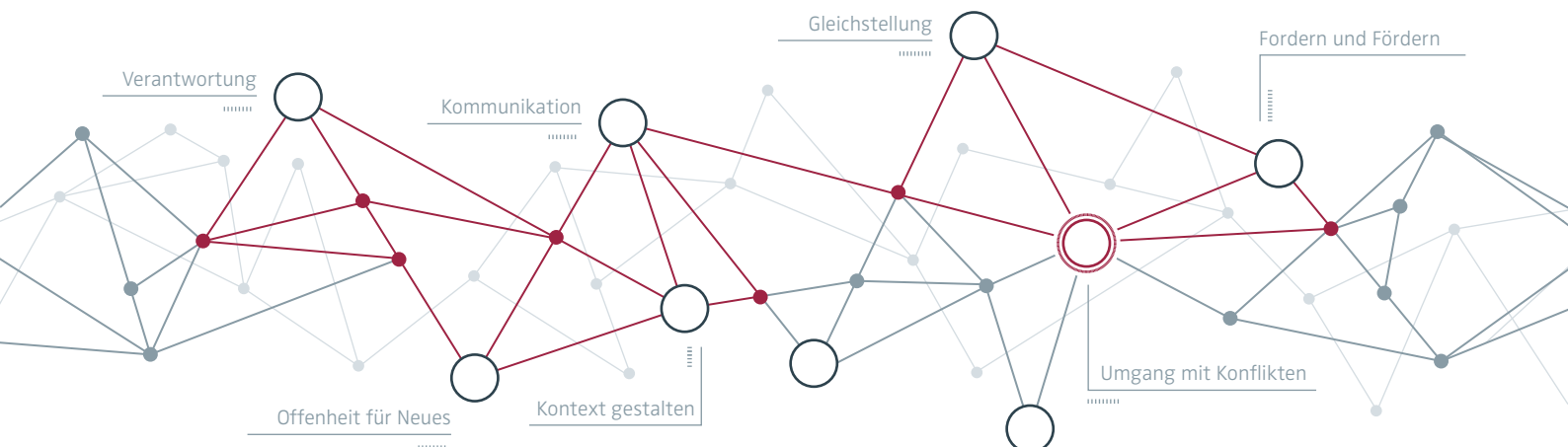
Führungskräfte betrachten Konflikte als Bestandteil des Arbeitslebens und setzen sich aktiv damit auseinander. Dabei nehmen sie Unterschiede, z. B. im Denken und Handeln, als Chance zur Veränderung und zum Lernen wahr.

## Welche Handlungen erwarten wir von unseren Führungskräften?

Führungskräfte nehmen Konflikte in ihren unterschiedlichen Ausprägungen wahr und sprechen sie zum nächstpassenden Zeitpunkt an.

Sie ermutigen ihre Mitarbeitenden, Konflikte selbst zu lösen. Wenn dies nicht möglich ist, schaffen sie Strukturen, um geeignete Aushandlungsprozesse zu gestalten, besonders wenn die Aufgabenerfüllung gefährdet ist.

Bei schwer zu lösenden Konflikten oder wenn Führungskräfte befangen bzw. selbst involviert sind, greifen sie auf interne oder externe Expertise zurück. Intern unterstützen beratend oder vermittelnd z. B. die Personalentwicklung, die Psycho-Soziale Beratungsstelle und der Personalrat.



## Entscheidungen

### Um was geht es?

Der Arbeitsalltag von Führungskräften ist dadurch bestimmt, dass sie immer wieder bewusste und unbewusste, manchmal auch schwierige Entscheidungen treffen müssen. Die meisten Entscheidungen basieren auf vorausgegangenen Interaktionen und sind somit das Ergebnis von sozialen Prozessen.

### Welche Haltung sollten Führungskräfte haben?

Entscheidungen werden unter Unsicherheit sowie nach bestem Wissen und Gewissen getroffen. Führungskräfte sind sich bewusst, dass sich Entscheidungsgrundlagen im Laufe der Zeit verändern können, und reagieren entsprechend.

Manche Themenkomplexe – z. B. Dilemmata-Situationen – können nicht endgültig richtig entschieden werden. Sie erfordern kontinuierliche Reflexion und immer wieder neues Entscheiden.

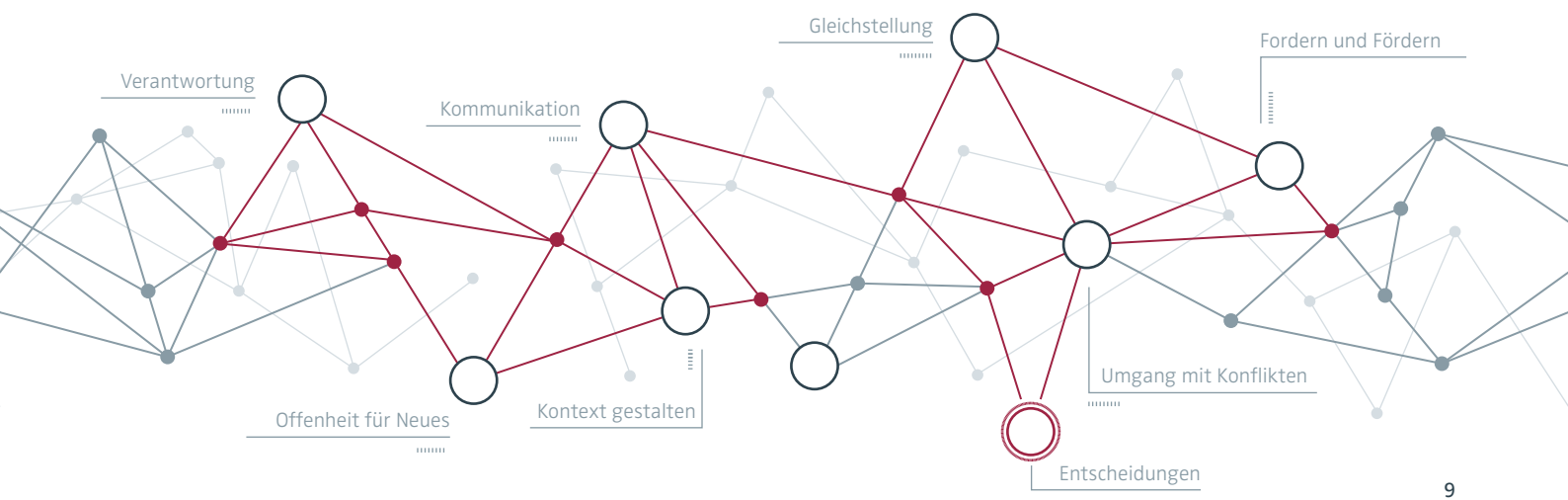
Führungskräfte wissen, dass gemeinsam getroffene Entscheidungen häufiger auf Akzeptanz der Beteiligten treffen und die Umsetzung erleichtern.

### Welche Handlungen erwarten wir von unseren Führungskräften?

Entscheidungsprozesse werden allen Beteiligten transparent gemacht. Wo möglich sollen Mitarbeitende partizipativ an Entscheidungsprozessen beteiligt werden.

Führungskräfte kommunizieren getroffene Entscheidungen klar und nachvollziehbar. Sie setzen Entscheidungen selbst um bzw. sorgen für deren Umsetzung. Wenn möglich binden sie die Mitarbeitenden und deren Ideen ein.

Wenn erkannt wird, dass das aktuelle Vorgehen bzw. die bisherigen Entscheidungen nicht zum Ziel führen, werden neue Entscheidungen angestoßen.



## **II+I** Nachhaltigkeit

### Um was geht es?

Führungskräfte tragen mit ihrem Führungshandeln auch zum gesellschaftlichen Auftrag der nachhaltigen Entwicklung der Universität bei. Sie erarbeiten sich einen strategischen Weitblick für relevante Zukunftsthemen.

### Welche Haltung sollten Führungskräfte haben?

Führungskräfte fühlen sich dem schonenden Umgang mit ökologischen, ökonomischen und sozialen Ressourcen verpflichtet. Sie sehen sich als Vorbilder nachhaltigen Handelns.

Führungskräfte zeigen Verständnis und Lernbereitschaft dafür, wie Nachhaltigkeitsaspekte im inner- und außeruniversitären Kontext zusammenhängen und sich verändern.

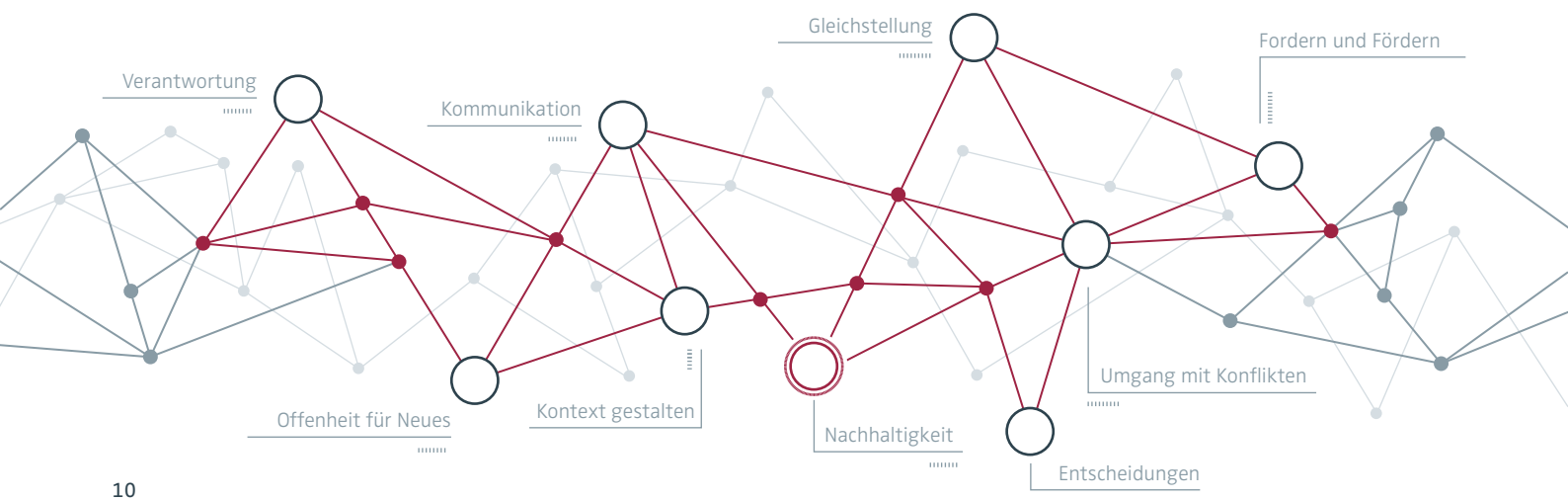
### Welche Handlungen erwarten wir von unseren Führungskräften?

Führungskräfte nehmen sich selbst, mit Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten und ihren Teams regelmäßig Zeit für Selbstreflexion und Retrospektiven. Das gibt ihnen Anregungen für prozessorientiertes Lernen und Veränderung.

Sie fördern die langfristige Gesundheitserhaltung ihrer Mitarbeitenden und gehen verantwortungsbewusst mit der eigenen Gesundheit um.

Führungskräfte reagieren inhaltlich und strukturell auf aktuelle Entwicklungen, z. B. durch Umstrukturierungen, Themenverschiebungen, veränderte Prioritäten oder geeignete Teammaßnahmen.

Führungskräfte gehen mit den Ressourcen der Universität verantwortlich, wirtschaftlich und sparsam um und leiten ihre Mitarbeitenden dazu an. Ihr Denken und Handeln richtet sich an langfristigen und gemeinwohlorientierten Lösungen aus.





## Impressum

Leitlinien guter Führung  
Eberhard Karls Universität Tübingen  
Geschwister-Scholl-Platz  
72074 Tübingen  
info@uni-tuebingen.de

Herausgegeben vom Rektor der Universität Tübingen  
Professor Dr. Bernd Engler

Satz und Gestaltung: design-galaxie.de, Martin Vötsch

Druck: logo Print GmbH, Metzingen

Fotografien und Abbildungen:  
Cover: istockphoto - Christine Balderas, S. 11 derphotograph.de,  
Grafiken und Symbole: design-galaxie.de

Eberhard Karls Universität Tübingen 2021  
Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Genehmigung des Herausgebers



