



## Leitlinien guter Zusammenarbeit

### Präambel

Gute Zusammenarbeit ist der entscheidende Erfolgsfaktor für exzellente Ergebnisse an der Universität Tübingen, einer modernen Forschungs- und Bildungseinrichtung. Sie basiert auf dem Zusammenspiel von guter Führung und der aktiven Mitwirkung der Mitarbeitenden.

Schon im erfolgreichen Bemühen um den Exzellenzstatus im Jahr 2012 haben wir das Ziel einer „Culture of Commitment and Cooperation“ formuliert. Wir als Rektorat möchten die inneruniversitäre Zusammenarbeit zwischen allen Beschäftigten aus Wissenschaft, Technik und Verwaltung fördern. Denn wir sind davon überzeugt, dass Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen zu guter Zusammenarbeit und somit zu exzellenten Ergebnissen beitragen. Mit den „Leitlinien guter Zusammenarbeit“ wollen wir als Rektorat den Führungskräften und Mitarbeitenden Orientierung und Erwartungsklarheit geben. Uns ist bewusst, dass viele Organisationseinheiten und Teams bereits heute eine gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit im Sinne der Leitlinien leben und sich diese kontinuierlich erarbeiten. Dies zeigt sich auch im großen Einsatz unserer Beschäftigten. Wir schätzen ihr Engagement und möchten sie mit den Leitlinien darin bestärken.

Die Leitlinien bilden den Rahmen für die aktive Gestaltung der Zusammenarbeit, geben allen Beschäftigten der Universität Anlass zu Reflexion und fördern lebenslanges Lernen. Damit verfolgen wir an der Universität Tübingen das Ziel, die Qualität der Zusammenarbeit und des Führungshandelns weiter zu steigern.

Die Leitlinien guter Zusammenarbeit sind ein verbindlicher Rahmen, wie wir uns die Zusammenarbeit unter allen Beschäftigten aus Wissenschaft mit und ohne Qualifikationsziel, Lehrende und das wissenschaftsunterstützende Personal vorstellen.

Zusammenarbeit 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. Unsere Wertschätzung gilt allen Beschäftigtengruppen.

Um eine erfolgreiche Zusammenarbeit von heterogenen Personengruppen zu ermöglichen, spielen Führungskräfte eine zentrale Rolle. Mit den Leitlinien wollen wir daher ein Zeichen setzen, dass uns gute Führung an der Universität Tübingen wichtig ist. 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.

Von unseren Führungskräften erwarten wir, dass sie Führung als Teil ihres Aufgabenspektrums begreifen, Verantwortung übernehmen und sich für ihre Führungsaufgaben die notwendige Zeit nehmen – diesen Anspruch haben wir als Universitätsleitung auch an uns selbst.

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit tragen auch die Mitarbeitenden Verantwortung. Mitarbeitende haben Verantwortung gegenüber ihren Aufgaben, ihren Kolleginnen und Kollegen sowie ihren Führungskräften. Mit den Leitlinien wollen wir deshalb unsere Überzeugung kundtun, dass Mitarbeitende der Universität mit ihren Haltungen und Handlungen zu guten Arbeitsbeziehungen und Ergebnissen für alle beitragen.

Wir bestärken unsere Mitarbeitenden darin, eine kollegiale, aufgabenorientierte Haltung einzubringen, sich der Bedeutung ihrer aktiven Mitwirkung bewusst zu sein und einen Beitrag zu einer universitären Kooperationskultur zu leisten.

Wir bieten unseren Beschäftigten verschiedene Möglichkeiten, ihre (Führungs-)Kompetenzen kontinuierlich weiterzuentwickeln – sowohl auf individueller Ebene als auch auf der Ebene von Gruppen oder Teams. Das Rektorat wie auch die Dekanate und die Zentrale Verwaltung unterstützen die Umsetzung und Weiterentwicklung der Zusammenarbeits- und Führungskultur für eine zukunftsorientierte, leistungsstarke sowie moderne Universität Tübingen als wertschätzender und vertrauensvoller Arbeitsort.

## 1 - Verantwortung

### Um was geht es?

Zusammenarbeit ist an der Universität Tübingen unmittelbar mit Verantwortung verknüpft. Führungskräfte übernehmen Verantwortung für andere und für sich selbst. Sie treffen strategische und im Tagesgeschäft operative Entscheidungen und stehen für deren Konsequenzen ein. Mitarbeitende der Universität Tübingen übernehmen Verantwortung für sich selbst und sind sich ihrer Mitverantwortung für die Gestaltung der Zusammenarbeit bewusst.

### Welche Haltung braucht es dafür?

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.

Mitarbeitende sind sich ihrer Dienstaufgaben bewusst und setzen diese verantwortungsvoll im vorgegebenen Zeitrahmen um. Damit tragen sie maßgeblich zum Gesamterfolg der Universität Tübingen bei. Sie wissen, wie wichtig ihre Arbeit für die Universität ist und dass ihr Beitrag anerkannt wird.

### Wie zeigt es sich in unserem Handeln?

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.

Mitarbeitende handeln entsprechend ihrer Position und ihres Verantwortungsbereichs eigenständig und nutzen die vereinbarten Handlungsspielräume, um ihre Tätigkeiten erfolgreich auszuüben. Dabei übernehmen sie Verantwortung für sich selbst und kommunizieren ihre Bedarfe an ihre Führungskraft.

Sie akzeptieren beschlossene Maßnahmen und melden ihrer Führungskraft zurück, was sie für deren Umsetzung benötigen.

Indem Mitarbeitende proaktiv handeln und Verantwortung übernehmen, tragen sie dazu bei, dass übergeordnete Ziele gemeinsam erreicht werden.

## 2- Offenheit für Neues

### Um was geht es?

Kernanliegen der Universität Tübingen 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 braucht es dafür?

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.

Mitarbeitende verstehen Veränderungen als Chance, die Universität und das eigene berufliche Handeln kontinuierlich zukunftsfähig zu gestalten. Sie lassen sich auf Neuerungen oder Veränderungen ein, um Vor- und Nachteile erleben und reflektieren zu können.

### Wie zeigt es sich in unserem Handeln?

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 Mitarbeitenden aufzugreifen, auszuprobieren und bei Erfolg zu implementieren. Sie wägen dabei stets zwischen der Fortführung von Bewährtem und dem sinnvollen Einsatz von Neuem ab.

Mitarbeitende suchen in den Arbeitsabläufen und ihren jeweiligen Wirkungsfeldern nach Verbesserungsmöglichkeiten, entwickeln Vorschläge und bringen konstruktive Lösungsvorschläge ein. Veränderungsvorschlägen begegnen sie aufgeschlossen und probieren neue Arbeitsweisen aus, bevor sie ihrer Führungskraft konstruktives Feedback dazu geben.

### 3 - 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 Mitarbeitende als auch Führungskräfte. Kommunikation kann auf unterschiedlichen Wegen stattfinden, z. B. im direkten Kontakt, schriftlich, telefonisch oder per Videokonferenz. Kommunikationsregeln gelten auf all diesen Kanälen und für alle Beschäftigten.

#### Welche Haltung braucht es dafür?

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 auf ihr jeweiliges Gegenüber ein.

Mitarbeitende wissen, wie wichtig wertschätzende und respektvolle Kommunikation für eine gute Zusammenarbeit ist. Dies gilt unabhängig der jeweiligen Gesprächspartnerin bzw. dem Gesprächspartner für alle Kommunikationsanlässe und -formate.

#### Wie zeigt es sich in unserem Handeln?

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.

Mitarbeitende berücksichtigen in ihrer Kommunikation den jeweiligen Kontext, wie die Gesprächssituation und die Gesprächsperson. Sie kommunizieren konstruktiv und offen ihre Anliegen. Bei Bedarf nehmen sie Unterstützungsangebote dazu in Anspruch. Bei Unklarheiten fragen sie nach und bitten ggf. ihre Führungskraft um Klärung.

Sie nutzen die vorhandenen Kommunikationsstrukturen, um sich mit Kolleginnen und Kollegen sowie ihrer Führungskraft auszutauschen und Informationen zu teilen. Sie sind offen für Feedback und bereiten ihre Kommunikation anzupassen, um Missverständnisse zu vermeiden.

## 4 – 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 braucht es dafür?

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.

Mitarbeitende sind bereit, im vorhandenen Rahmen die eigenen Ressourcen so einzusetzen, dass sie bestmögliche Ergebnisse erreichen. Sie sind sich bewusst, dass sich manche Gegebenheiten nicht ohne Weiteres ändern lassen und sind bereit Kompromisse einzugehen.

### Wie zeigt es sich in unserem Handeln?

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 Standards 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.

Mitarbeitende kommunizieren, welche Rahmenbedingungen sie benötigen und wirken aktiv an deren Organisation mit. Sie machen konstruktive Verbesserungsvorschläge, wenn eine Änderung der Rahmenbedingungen eine effizientere Aufgabenerfüllung ermöglicht. Sie gehen verantwortungsvoll mit dem Vertrauen, das ihnen entgegengebracht wird und den zur Verfügung stehenden Ressourcen um.

## 5 - 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 braucht es dafür?

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.

Mitarbeitende verstehen Vielfalt und Unterschiedlichkeit als Chance und sind bereit, ihre Perspektiven und Prägungen zu reflektieren. Sie sind sensibel für individuelle Lebenslagen, die zu unterschiedlichen Chancen und Möglichkeiten führen können. Sie erkennen die Wichtigkeit von Gleichstellungsmaßnahmen an und sind bereit, diese umzusetzen und dafür Gewohnheiten und Abläufe zu verändern.

### Wie zeigt es sich in unserem Handeln?

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.

Mitarbeitende tragen zur Gleichstellung an der Universität Tübingen bei und fördern in ihrem Umfeld eine Arbeitsatmosphäre, in der sich jede Person sicher fühlt. Sie setzen Gleichstellungsmaßnahmen um und sprechen jede Form von Diskriminierung bei ihrer Führungskraft an. Mitarbeitende wissen, dass es Anlaufstellen und Unterstützungsangebote gibt und zögern nicht, diese bei Bedarf zu kontaktieren.



## 6 – Fordern und Fördern

### Um was geht es?

Durch die erfolgreiche Erfüllung ihrer Aufgaben tragen alle Beschäftigten zur Erreichung der gesetzten Ziele und dem Gesamterfolg der Universität Tübingen bei. Durch Qualifizierung, Teilhabemöglichkeiten und berufliche Weiterentwicklung wird eine Kultur des Forderns und Förderns angestrebt.

### Welche Haltung braucht es dafür?

Führungskräfte fordern von ihren Mitarbeitenden, dass sie ihre Aufgaben erfüllen und unterstützen sie im Gegenzug in ihrer Qualifizierung, ihren Teilhabemöglichkeiten und ihrer beruflichen Weiterentwicklung.

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.

Mitarbeitenden ist die zuverlässige und gewissenhafte Ausführung ihrer Tätigkeit wichtig. Sie begreifen

Weiterentwicklungsmöglichkeiten als Chance und sind motiviert sich einzubringen sowie sich neue Fähigkeiten anzueignen. (Neuen) Herausforderungen begegnen sie mit der Gewissheit, daraus lernen zu können.

### Wie zeigt es sich in unserem Handeln?

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.

Mitarbeitende erledigen ihre Aufgaben gründlich und zuverlässig. Wenn sie dafür Unterstützung, Ressourcen oder neue Kompetenzen benötigen, kommunizieren sie dies an ihre Führungskraft.

Wünsche und Ziele für ihre berufliche Weiterentwicklung teilen Mitarbeitende aktiv mit und nutzen ihre Teilhabemöglichkeiten, um ein gutes Arbeiten für sich selbst und andere zu ermöglichen.

Sie nehmen Feedback auf und suchen nach Möglichkeiten sich zu verbessern.

## 7 – Umgang mit Konflikten

### Um was geht es?

Auch bei einer von guter Zusammenarbeit geprägten Arbeitskultur können Dissens und Konflikte entstehen. In diesen Fällen ist ein konstruktiver Umgang gefordert, der von gegenseitigem Respekt geprägt ist.

### Welche Haltung braucht es dafür?

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.

Mitarbeitende sind sich bewusst, dass Meinungsverschiedenheiten und Konflikte in jeder Arbeitseinheit auftreten. Sie bemühen sich darum, Konflikte auf der Sachebene zu sehen und verstehen sie als Ressource, aus der neue Lösungen entstehen können.

### Wie zeigt es sich in unserem Handeln?

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.

Mitarbeitende thematisieren Unstimmigkeiten frühzeitig und suchen den Dialog. Dabei versuchen sie die jeweils andere Perspektive nachzuvollziehen und handeln lösungsorientiert.

Sollte sich ein Konflikt nicht selbstständig lösen lassen, suchen sie sich Unterstützung bei ihrer Führungskraft oder den universitären Anlaufstellen.

## 8 - Entscheidungen

### Um was geht es?

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

### Welche Haltung braucht es dafür?

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.

Mitarbeitende wissen, dass ihre täglichen Entscheidungen Einfluss auf die Zusammenarbeit und den Arbeitserfolg haben. Sie sind deswegen bereit, innerhalb ihres Verantwortungsbereichs Entscheidungen zu treffen.

Ihnen ist bewusst, dass Führungskräfte Entscheidungen treffen müssen. Sie wissen, dass sich verändernde Entscheidungsgrundlagen zu Anpassungen von Entscheidungen führen können.

### Wie zeigt es sich in unserem Handeln?

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.

Mitarbeitende entscheiden im Rahmen ihrer Handlungsspielräume eigenverantwortlich und bringen sich aktiv in Entscheidungsprozesse ein.

Von Führungskräften oder im Team getroffene Entscheidungen setzen sie um und bringen ihre Ideen in eine erfolgreiche Umsetzung ein.

Sollten Mitarbeitende feststellen, dass eine Entscheidung nicht zum gewünschten Ziel führt, melden sie dies ihrer Führungskraft zurück bzw. passen die Entscheidung an.

## 9 - Nachhaltigkeit

### Um was geht es?

Alle Beschäftigten tragen mit ihrem Handeln auch zum gesellschaftlichen Auftrag der nachhaltigen Entwicklung der Universität bei. Sie fühlen sich dem schonenden Umgang mit ökologischen, ökonomischen und sozialen Ressourcen verpflichtet.

### Welche Haltung braucht es dafür?

Führungskräfte erarbeiten sich einen strategischen Weitblick für relevante Zukunftsthemen und sehen sich als Vorbilder nachhaltigen Handelns.

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

Mitarbeitende sind bestrebt, dem gesellschaftlichen Auftrag der nachhaltigen Entwicklung entsprechend zu handeln und sich mit Nachhaltigkeitsaspekten und relevanten Zukunftsthemen zu beschäftigen. Sie sind sich der Bedeutung von lebenslangem Lernen bewusst und wollen mit ihren Handlungen zum Gemeinwohl beitragen.

### Wie zeigt es sich in unserem Handeln?

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 Gesundheits-erhaltung 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.

Mitarbeitende bringen sich in Reflexionsformate aktiv ein. Sich daraus ergebende Möglichkeiten zur Weiterentwicklung nutzen sie und gestalten diese mit.

Mitarbeitende gehen achtsam mit sich und ihren Kolleginnen und Kollegen um. Sie kennen die Angebote zur Gesundheitsförderung, welche die Universität für alle Beschäftigten organisiert.

Mit den Ressourcen der Universität gehen die Mitarbeitenden verantwortlich, wirtschaftlich und sparsam um und sensibilisieren andere für Aspekte der Nachhaltigkeit und des Umweltschutzes.