



**FÜHRUNGSLEITLINIEN**  
**FÜR DIE VERWALTUNG DER**  
**CARL VON OSSIETZKY UNIVERSITÄT OLDENBURG**

# **FÜHRUNGSLEITLINIEN FÜR DIE VERWALTUNG DER CARL VON OSSIEZKY UNIVERSITÄT OLDENBURG**

## **VORWORT**

Die Führungsleitlinien für die Verwaltung der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg sollen die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördern. Sie sollen zugleich helfen,

- das Verhältnis von Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu klären,
- und das Zusammenwirken durch Transparenz zu erleichtern und
- die Arbeits- und Leistungsmotivation zu steigern.

Die Führungsleitlinien sollen das Verhalten in der Verwaltung beeinflussen und Offenheit für Veränderungen am Arbeitsplatz schaffen. Sie sind Bestandteil von Personal- und Qualitätsmanagement und sollen ein Feedback-System für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden – ebenso wie für die Vorgesetzten.

Die Leitlinien sind eingebettet in die modernen Steuerungsinstrumente von Verwaltung, wie Budgetierung, Kosten – und Leistungsrechnung, Evaluation und Controlling. Sie sind ein Element der Personalentwicklung. Daher sollen sie zum Maßstab für das Führungsverhalten aller Vorgesetzten in der Verwaltung werden und zu einer offenen und von Vertrauen getragenen Arbeitsatmosphäre beitragen.

## **ZIELE DER VERWALTUNG**

Die Verwaltung der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg erbringt Dienstleistungen für die Mitglieder und Angehörigen der Hochschule und andere an ihren Leistungen interessierten Personen und Institutionen (z. B. Studienbewerberinnen und Studienbewerber). Die Leistungen der Verwaltung sollen ein erfolgreiches Studieren, Lehren und Forschen an der Universität möglich machen. Sie sollen schnell erfolgen, müssen nachvollziehbar und rechtlich zuverlässig sein. Ziel der Arbeit der Verwaltung ist die effektive und effiziente Aufgabenerfüllung. Die Verwaltung stellt dabei die Menschen in den Mittelpunkt, für die sie arbeitet.

Die Zentrale Verwaltung und die Verwaltungen der Fakultäten, der Institute und der Zentralen Einrichtungen müssen offen und vertrauensvoll zusammenarbeiten. Die Kommunikation zwischen den Mitgliedern des Wissenschafts- und des Dienstleistungsbereichs sollte von gegenseitigem Respekt vor der jeweiligen Aufgabe geprägt sein. Die Verwaltung strebt eine Verbesserung der Arbeitsbeziehungen mit den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern an.

Der Einsatz aller in der Verwaltung arbeitenden Personen ist so zu organisieren und fortlaufend zu verbessern, dass die größtmögliche berufliche Leistungsfähigkeit jedes einzelnen Mitglieds der Verwaltung und eine hohe Qualität der Arbeit erreicht werden. Die Gleichberechtigung von Männern und Frauen auf allen Verwaltungsebenen ist ein selbstverständliches Gebot.

## **KOMMUNIKATION UND ARBEITSKLIMA**

*Vorgesetzte wirken auf eine offene Kommunikation und einen ehrlichen und freundlichen Umgang hin. Das bedeutet, andere Meinungen gelten zu lassen, sich gegenseitig aufmerksam zuzuhören und auf die Gedanken und Anregungen der Gesprächspartnerin oder des Gesprächspartners einzugehen.*

Lob und Anerkennung für gute Leistungen und besonderen Arbeitseinsatz gehören zum selbstverständlichen Repertoire von Vorgesetzten. Kritik an der Arbeit oder am Arbeitsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss in einem angemessenen Rahmen und in einem sachlichen Gespräch geäußert werden. Die Vorgesetzten müssen gleichzeitig offen sein für die Kritik, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihnen gegenüber geäußert wird. Ein zentrales Instrument für dieses Feedback sowie für die systematische Förderung und Qualifizierung der Mitarbeiter ist das Jahresgespräch. Die Vorgesetzten sind für die regelmäßige Durchführung von Jahresgesprächen bzw. des Angebotes dazu verantwortlich.

Zu einer offenen Kommunikationskultur gehört es auch, aufkommende Formen von „Mobbing“, d. h. der gezielten oder auch unbeabsichtigten Ausgrenzung und Diskriminierung Einzelner zu unterbinden. Bei sachlichen und persönlichen Konflikten ist es Aufgabe der Vorgesetzten, sich unverzüglich der Sache anzunehmen und Lösungen zu finden. *Suchtprobleme oder Vorkommnisse sexueller Diskriminierung verlangen eine sensible Herangehensweise. Die Vorgesetzten sorgen für ein Arbeitsklima, in dem die persönliche Integrität aller gewahrt wird.*

## **INFORMATIONSFLOSS**

Nur wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassende und rechtzeitige Informationen erhalten, können die Arbeitsergebnisse sachgerecht und zufriedenstellend sein. Der Informationsfluss wird in erster Linie von den Vorgesetzten gesteuert. Die Durchführung von regelmäßigen Dienstbesprechungen ist eine wesentliche Maßnahme, um die Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewährleisten.

Selbständig zu arbeiten bedeutet allerdings auch, sich selbst notwendige Informationen zu beschaffen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informieren ihrerseits die Vorgesetzten regelmäßig *und* in wichtigen Einzelfällen über die Entwicklungen und Entscheidungen in ihrem Arbeitsgebiet sowie über Schwierigkeiten, die gemeinsam besser bewältigt werden können. Sie informieren bei Bedarf auch ihre Kolleginnen und Kollegen. Vorgesetzte stellen sicher, dass solche Querinformationen erfolgen und beteiligte Dritte ebenfalls rechtzeitig und umfassend informiert werden.

Dazu gehört weiterhin, dass die Vorgesetzten Informationen über Hintergründe und Entscheidungen weitergeben, die es ermöglichen, die Arbeit in umfassendere Zusammenhänge einzuordnen. Informationen dürfen nicht vorenthalten werden, um die eigene Machtposition zu stärken.

Der Schutz vertraulicher Daten muss – bei aller Offenheit und Notwendigkeit einer vertrauensvollen Zusammenarbeit – stets gewährleistet bleiben. Es ist genau zu prüfen, wer eine vertrauliche Information erhalten muss und erhalten darf. Vertrauliche Daten sind als solche zu kennzeichnen und ausreichend gesichert und verschlossen zu versenden.

## **VERANTWORTUNGSBEWUSSTE AUFGABENWAHRNEHMUNG**

Erfolgreiche Arbeitsorganisation setzt die Bereitschaft bei Vorgesetzten voraus, Aufgaben weitestgehend zu delegieren und bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, diese verantwortungsbewusst wahrzunehmen. Diese Arbeitsorganisation schafft Raum für Konzeptentwicklungen, Sicherung der Qualität der Arbeit und Personalführung im Sinne einer kundenorientierten Weiterentwicklung.

Durch verantwortungsbewusste Aufgabenwahrnehmung werden die Eigeninitiative, die Verantwortungsbereitschaft und die Entscheidungsfreude der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert. Die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getroffenen Entscheidungen sollen von den Vorgesetzten akzeptiert und nach außen vertreten werden. Unter besonderen Umständen, z. B. bei Verletzung bestehender Rechtsvorschriften, voraussehbarer Zielabweichung oder Nichtberücksichtigung wesentlicher Gesichtspunkte, die für die Universität von besonderer Bedeutung sind, können die Entscheidungen aufgehoben oder verändert werden. Wenn eine Änderung der Entscheidung von den Vorgesetzten gewünscht wird, soll die Umsetzung der Änderung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überlassen werden.

## **EINFÜHRUNG UND EINARBEITUNG**

Die Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist eine wichtige Führungsaufgabe der unmittelbaren Vorgesetzten. Sie organisieren die Einführungsphase und sind in erster Linie für die Integration verantwortlich. Die Kolleginnen und Kollegen des Arbeitsbereichs unterstützen aktiv die fachliche und soziale Integration. Einzelne können auch die Rolle einer Startbegleiterin/eines Startbegleiters übernehmen. Erste Eindrücke sind besonders prägend und eine sorgfältige Einarbeitung vermeidet spätere Belastungen des Arbeitsablaufs. Ebenso wichtig wie die Organisation der Einarbeitung ist auch eine frühzeitige Rückmeldung an den/die neue Mitarbeiter/in durch die Führungskraft im Rahmen eines Feedbackgesprächs nach der Hälfte der Probezeit.

## **FÖRDERUNG DER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER**

Die Vorgesetzten sind verantwortlich für die Personalentwicklung in ihrem Bereich. Sie setzen sich für die Qualifizierung und das berufliche Fortkommen ein. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ein Anrecht auf ein regelmäßiges Qualifizierungsgespräch. Dieses Gespräch kann allein oder als Teil des Jahresgesprächs stattfinden. Dabei geht es um die Förderung von Stärken, um den Ausgleich erkannter Defizite oder die Vorbereitung auf sich verändernde Aufgaben. Auch durch das Lernen am Arbeitsplatz – hier sowohl einzeln als auch in der Gruppe - kann die Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert werden. Die Führungskräfte sollten sich als Trainerin oder Trainer begreifen und diese Rolle bewusst und aktiv wahrnehmen.

Frauen sind in den höherwertigen Funktionen unterrepräsentiert. Daher gehört es zu den Aufgaben der Vorgesetzten, Frauen aktiv zu fördern.

Oldenburg, im Juni 2010

---

Verantwortlich:

Vizepräsidentin für Verwaltung und Dezernent/innen der Verwaltung der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg