

Warum ist gute Führung so wichtig? Die besondere Bedeutung der Führungskräfte für professionelles Verwaltungshandeln^{*}

An der RUB hat die Verwaltung den Anspruch,...

- ...ihr Handeln an den Interessen ihrer Nutzer/innen auszurichten und sich als Dienstleisterin für Wissenschaft und Selbstverwaltung zu verstehen.
- ... sowohl die verwaltungsinterne Zusammenarbeit als auch den Umgang mit ihren Nutzer/innen respektvoll, partnerschaftlich und persönlich zu gestalten.
- ... bereit zu sein, sich weiterzuentwickeln, flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren und sich selbst zu hinterfragen.

Eine besondere Rolle bei der Umsetzung dieses Anspruchs im Arbeitsalltag spielen die Führungskräfte. Nur wenn sie die Ziele leben, wird es möglich, sie innerhalb der gesamten Verwaltung umzusetzen. Sie übernehmen als Promotor/inn/en professionellen Verwaltungshandelns verschiedene Funktionen:

- **Die Vorbildfunktion:**

Führungskräfte sind Vorbilder und zentrale Botschafter/innen der Organisationskultur nach innen.

Das Handeln von Führungskräften prägt wesentlich das Klima und den Arbeitsstil einer Organisation. Konkret heißt das für die Verwaltung der RUB, dass Führungskräfte besonders in der Pflicht sind, respektvoll, partnerschaftlich und persönlich zu agieren. Dies bezieht sich zum einen auf die Interaktion innerhalb der eigenen Arbeitseinheit, aber auch auf die dezernatsübergreifende Kooperation.

Sie agieren als Teamplayer/innen und überzeugen durch sachliche Argumente, nicht durch hierarchisches Auftreten. Sie verhalten sich fair, verlässlich und konsequent, Reden und Handeln stimmen überein.

Chancengleichheit und Gleichbehandlung sind Leitlinien ihres Handelns; Vielfalt sehen sie als Bereicherung.

Ihre Haltung gegenüber Veränderungen ist aufgeschlossen und lösungsorientiert. Zudem muss die Dienstleistungsorientierung Richtschnur ihres Handelns sein.

Sie reflektieren den Sinn ihrer Arbeit und ihr eigenes Verhalten, holen sich Feedback ein und nehmen Kritik ernst.

- **Die Vermittlungsfunktion:**

Führungskräfte sind Wander/innen zwischen den Welten und Makler/innen unterschiedlicher Anliegen.

Führungskräfte in der UV agieren in verschiedenen Spannungsfeldern: Sie fungieren als Ansprechpartner/innen für viele unterschiedlichen Akteur/innen, z.B. die

^{*} Dieses Papier ist im Auftrag der Kanzlerin auf der Grundlage der vorhandenen Überlegungen zu Führung in der UV (Leitbild der UV, Führungsverständnis der Dezernent/inn/en, Ergebnisse des Dialogs der Kanzlerin mit der UV sowie eines Dialogs mit den Teilnehmer/innen der letzten Führungskräfte-Qualifizierung der UV) formuliert worden. Im Sommer 2016 haben sich die Dezernent/inn/en darauf verständigt.

Hochschulleitung, die Nutzer/innen, die eigenen Mitarbeiter/innen oder die Interessenvertretungen. Hier übernehmen sie vielfach Vermittlungsfunktionen. So gilt es in Bezug auf die Verwaltungsleitung, die strategischen Ziele in den Alltag des eigenen Bereichs zu tragen, Erwartungen deutlich zu machen und die eigenen Mitarbeiter/innen mitzunehmen.

In Bezug auf die Nutzer/innen heißt es, den Spagat zwischen den Nutzer/innen/interessen und dem Rückhalt für die eigenen Mitarbeiter/innen zu schaffen. Es gilt, in Konfliktfällen vermittelnd und klärend einzugreifen und die jeweils andere Perspektive deutlich zu machen sowie eine für alle Beteiligten akzeptable Lösung zu finden.

Führungskräfte sehen Fehler als Lernfeld und Chance – sie gehen vertrauensvoll mit ihnen um, sorgen dafür, dass niemand öffentlich vorgeführt wird und erarbeiten gemeinsam mit ihren Mitarbeiter/innen Verbesserungsstrategien.

- **Die Unterstützungsfunktion:**

- **Führungskräfte sind für ihre Mitarbeiter/innen Unterstützer/innen im Wandel.**

- Eine zentrale Aufgabe von Führungskräften ist es außerdem, in Zeiten von Veränderung Orientierung zu bieten. Das bezieht sich zum einen in fachlicher Hinsicht auf Ziele und Aufgaben ihrer Mitarbeiter/innen und den Ablauf von Veränderungsprozessen. Zum anderen beinhaltet dies auch das Schaffen von Vertrauen und Sicherheit. Voraussetzung hierfür ist eine persönliche Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem.

- Durch planvolles, transparentes und beteiligungsorientiertes Vorgehen nehmen sie ihre Mitarbeiter/innen in Veränderungen mit, zeigen Sinn und neue Perspektiven auf und führen sie so sicher durch den Wandel.

- Durch ihren Einsatz für mitarbeiter/innen/gerechte Arbeitsbedingungen vermeiden sie Überlastung, wissen um die Bedeutung ihres Führungsverhaltens für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter/innen und nehmen ihre Fürsorgepflicht ernst. Das beinhaltet auch einen guten Umgang mit ihren eigenen Ressourcen und denen ihrer Mitarbeiter/innen.

- **Die Entwicklungsfunktion:**

- **Führungskräfte sind die Personalentwickler/innen ihrer Mitarbeiter/innen.**

- Die eigenen Mitarbeiter/innen mit ihren Potenzialen an den richtigen Platz zu bringen, d.h. also eine Passung von Mitarbeiter/in und Arbeitsplatz – dieser Auftrag ist ein wichtiger Aspekt professionellen Führungshandelns. Er schließt die Auswahl von neuen Mitarbeiter/innen ebenso ein wie die fachliche Weiterentwicklung und Gestaltung des Zuschnitts der Aufgaben der vorhandenen Mitarbeiter/innen. Das bedeutet auch, sich Zeit zu nehmen, um die Potentiale der Mitarbeiter/innen zu erkennen und zu fördern und ihre Stärken zu stärken – im Sinne einer Organisationskultur, in der alle ihr Bestes geben.