

**PERSPEKTIVWECHSEL FÜHRUNG: DIE FÜHRUNGSPRINZIPIEN DER
FREIEN UNIVERSITÄT BERLIN AUS DER SICHT VON BESCHÄFTIGTEN**

EMPFEHLUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE –

**ERGEBNISSE EINES WORKSHOPS MIT MITARBEITERINNEN UND MITARBEITERN
OHNE FÜHRUNGSVERANTWORTUNG IM JAHR 2016**

ZUSAMMENGEFASST VON LILITH WANNER-MACK, REFERATSLEITERIN IC

FÜHRUNGSPRINZIP 1: FÜHRUNGSKRÄFTE SIND VORBILDER

Für Mitarbeiter/innen ist es hilfreich, wenn **Führungskräfte sowohl fachliche als auch persönliche Kompetenz haben und**

- pünktlich sind
- erreichbar sind (Telefon, E-Mail, direkte Ansprechbarkeit)
- authentisch sind
- fachlich versiert, aber nicht allwissend sind
- delegieren können
- Vertrauen in die Kompetenzen der Beschäftigten haben
- für Rückfragen zur Verfügung stehen
- Hilfestellungen geben
- sich nicht für unentbehrlich halten
- dafür sorgen, dass auch bei Abwesenheit Arbeitsabläufe routiniert ablaufen können

FÜHRUNGSPRINZIP 1: FÜHRUNGSKRÄFTE SIND VORBILDER

Für Mitarbeiter/innen ist es hilfreich, wenn **Führungskräfte im Rahmen der Work-Life-Balance und Gesundheitsprävention**

- nicht krank ins Büro kommen
- Arbeitszeitregeln kennen und akzeptieren
- Engagement zeigen
- sich mit dem Arbeitgeber und dem Leitbild identifizieren

und im Rahmen der Geschlechtergerechtigkeit und Diversity

- sich der eigenen Stereotype bewusst sind
- aktiv stereotypes Rollenverhalten unterbrechen
- geschlechtergerechte Sprache benutzen
- das AGG kennen und beachten

FÜHRUNGSPRINZIP 2: FÜHRUNGSKRÄFTE ÜBERNEHMEN VERANTWORTUNG

Für Mitarbeiter/innen ist es hilfreich, wenn **Führungskräfte ihnen gegenüber loyal sind und**

- die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter/innen unterstützen
- Druck nicht übermäßig an die Beschäftigten weitergeben
- bei Beschwerden über Mitglieder ihres Teams diese zunächst sachlich prüfen anstatt vorzuverurteilen
- für klare Zuständigkeiten und Strukturen sorgen
- ihre eigenen Rechte und Pflichten kennen
- auch unangenehme Entscheidungen nicht delegieren
- klare, eindeutige und zeitgerechte Entscheidungen treffen
- verantwortungsvoll Individual- gegen Teaminteressen abwägen
- die Gesamtsituation und die Interessen der FU im Blick behalten

FÜHRUNGSPRINZIP 2: FÜHRUNGSKRÄFTE ÜBERNEHMEN VERANTWORTUNG

Für Mitarbeiter/innen ist es hilfreich, wenn **Führungskräfte in Fällen von Sucht, Mobbing oder sexueller Belästigung**

- schnell reagieren, sobald sie Kenntnis erlangen
- adäquat reagieren und weder banalisieren noch dramatisieren
- sich Unterstützung organisieren

und in Konfliktfällen

- angemessen reagieren
- diese ansprechen und auch aushalten
- zwischen den Parteien vermitteln
- mögliche Eskalationsstufen kennen und darauf adäquat reagieren
- sich nicht instrumentalisieren lassen

FÜHRUNGSPRINZIP 3: FÜHRUNGSKRÄFTE ÜBERZEUGEN

Für Mitarbeiter/innen ist es hilfreich, wenn **Führungskräfte aktiv das Change Management gestalten und**

- ihre Rolle als Kommunikator/inn/en und Motivator/inn/en wahrnehmen
- ihre Mitarbeiter/innen an Veränderungsprozessen beteiligen
- die Etappen eines typischen Veränderungsprozesses kennen
- Erfolge auch gemeinsam feiern können

FÜHRUNGSPRINZIP 4: FÜHRUNGSKRÄFTE ERÖFFNEN HANDLUNGSSPIELRÄUME

Für Mitarbeiter/innen ist es hilfreich, wenn **Führungskräfte Befugnisse abgeben können und**

- ihnen vertrauen
- die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter/innen kennen und diese verantwortungsvoll einsetzen
- größtmögliche Selbstständigkeit bei der Arbeitserledigung ermöglichen
- sich regelmäßig über den Erledigungsstand erkundigen ohne zu kontrollieren
- für eine angemessene Ausstattung mit Arbeitsmitteln sorgen
- sich nicht für unentbehrlich halten

FÜHRUNGSPRINZIP 5: FÜHRUNGSKRÄFTE MOTIVIEREN DURCH ZIELE

Für Mitarbeiter/innen ist es hilfreich, wenn **Führungskräfte Ziele vorgeben und**

- dabei die Ziele der ganzen Universität im Blick haben
- konkrete Vorstellungen über kurz-, mittel- und langfristige Perspektiven haben
- die Erreichbarkeit von Zielen realistisch einschätzen und eine Strategie entwickeln können
- Ziele regelmäßig kommunizieren
- Ziele anpassen können und dies auch kommunizieren
- die Beschäftigten dabei beteiligen, wie das Ziel oder die Ziele erreicht werden können
- Bereichsziele gegenüber der Leitung vertreten

FÜHRUNGSPRINZIP 6: FÜHRUNGSKRÄFTE SORGEN FÜR TRANSPARENTEINFORMATIONSFLOSS

Für Mitarbeiter/innen ist es hilfreich, wenn **Führungskräfte Informationen strukturieren und**

- diese so früh wie möglich, angemessen und gleichzeitig an alle Teammitglieder weitergeben
- adressatengerecht kommunizieren
- für die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen sorgen
- über Hintergründe und Entwicklungen in anderen Bereichen informieren
- klare Informationsroutinen etablieren (regelmäßige Meetings, Jour Fixe)

FÜHRUNGSPRINZIP 7: FÜHRUNGSKRÄFTE ZEIGEN WERTSCHÄTZUNG

Für Mitarbeiter/innen ist es hilfreich, wenn **Führungskräfte mit ihnen „auf Augenhöhe“ arbeiten und**

- die Vereinbarkeit von Familie und Beruf berücksichtigen
- Urlaub und Krankheit respektieren
- die Leistung aller Mitarbeitenden anerkennen
- individuelles Feedback geben
- sorgfältig mit Personal- und Sachressourcen umgehen

FÜHRUNGSPRINZIP 8: FÜHRUNGSKRÄFTE HANDELN FAIR

Für Mitarbeiter/innen ist es hilfreich, wenn **Führungskräfte alle gleich behandeln und**

- tarifliche, beamtenrechtliche und/oder personenbezogene Unterschiede transparent kommunizieren
- die Arbeitsleistung und Kompetenz von Teammitgliedern unabhängig von deren Hierarchiestatus schätzen
- Rücksicht auf verschiedene Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle nehmen
- Beschäftigte nicht gegeneinander ausspielen
- die Abhängigkeit einzelner nicht ausnutzen
- für alle Mitarbeiter/innen unterschiedslos ansprechbar sind
- ablehnende Entscheidungen begründen
- Schuldzuweisungen vermeiden

FÜHRUNGSPRINZIP 9: FÜHRUNGSKRÄFTE HÖREN ZU

Für Mitarbeiter/innen ist es hilfreich, wenn **Führungskräfte sich für sie Zeit nehmen und**

- ansprechbar sind
- Hinweise und Kompetenzen ernst nehmen
- nachfragen und angemessen reagieren
- Probleme und Konflikte aufmerksam angehen
- auch zurückhaltende Mitarbeiter/innen anhören
- Gelegenheit zum Austausch durch regelmäßige Treffen von verschiedenen Arbeitsgruppen ermöglichen
- bei schnellen Veränderungsprozessen besonders intensiv kommunizieren
- Empathie zeigen

FÜHRUNGSPRINZIP 10: FÜHRUNGSKRÄFTE ERSCHLIEßEN ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN

Für Mitarbeiter/innen ist es hilfreich, wenn **Führungskräfte ihnen etwas zutrauen und**

- Potentiale von Mitarbeiter/innen erkennen
- Kompetenzbereiche schaffen
- Fortbildungsbedarf identifizieren und entsprechende Angebote machen
- Entwicklungsmöglichkeiten kennen und kommunizieren (Fort- und Weiterbildung, Aufstieg, Rotation, Hospitation)
- einen aufgaben- und personenbezogenen Überblick über ihren Bereich haben
- Teammitglieder aktiv bei einem Veränderungswunsch unterstützen und dabei Netzwerke nutzen