

Rückmeldungen zum Leitbild-Rohling (anonym)

Stand: 14.05.2014

---

Die Punkte sind super formuliert, es ist klar strukturiert und nach dem ersten Lesen können wir es eigentlich nur noch leben. Man sieht dass es mit sehr viel Sorgfalt und auch in Ruhe und mit "Gehirnschmalz" geschrieben wurde. Den Punkt Wertschätzung aufgreifend als Feedback ein großes Lob.

---

Die bisherige Formulierung findet meine ganze Zustimmung.

---

Im Gespräch mit [meinen] Mitarbeiter/innen wurde der Rohling grundsätzlich sehr positiv bewertet, die darin enthaltenen Aussagen und Vorstellungen. Es wurden jedoch größte Bedenken geäußert, dass es bei einem „Wunschdenken“ bleibt, weil der Rohling die derzeitige Realität nicht widerspiegelt. Es sollte deshalb beim weiteren Prozess auch angedacht, diskutiert werden, wie die Umsetzung des Leitbildes in das „wahre Verwaltungsleben“ ermöglicht werden kann.

---

Um das Leitbild für alle lesbarer zu machen wäre es schön, wenn den Kolleginnen und Kollegen übersichtliche Flyer zur Verfügung gestellt werden könnten, die jederzeit in die Hand genommen werden können.

---

Unter Punkt Sicherheit oder Sinn könnte evtl. noch das Thema „Gesundheit“ mit aufgenommen werden. Beispielsweise mit einem Satz wie „Wir stärken die Universität indem wir Mitarbeiter und Kollegen in Ihrem Bestreben nach größtmöglicher Gesundheit unterstützen.“

Ansonsten wurde festgestellt, dass dies zum Teil hohe Ansprüche sind. Wir sind gespannt auf die Umsetzung und die nachhaltige Kultivierung.

---

Gesamtkonzept:

- Die (graphische) Konzeption des Netzwerkes erscheint mir stimmig. Eine visuelle Darstellung ist m.E. gegenüber reiner Textform zu bevorzugen.
- Nachteil im Bild des Netzwerkes ist der Mangel an „Ausrichtung an der Aufgabe“. Symptomatisch ist die starke Beschäftigung mit sich selbst anstatt mit der Aufgabe und den Bedürfnissen der Leistungsempfänger (um den Begriff Kunden zu vermeiden).
- Wichtige Punkte aus dem Workshop wurden aufgegriffen, sind jedoch in der gegenwärtigen Form eher zu umfangreich und teilweise redundant.
- Weiterer Aspekt der Netzwerkes: das Netz, welches das heterogene Gebilde Universität zusammenhält. Knotenpunkte des Netzes sind jedoch Menschen bzw. Menschengruppen (Organisationseinheiten).
- Die Überbegriffe sollten überarbeitet werden. Vorschlag: Was macht die ZUV (Aufgaben, Ziele, Zukunft), Wie (Zusammenarbeit, Qualität, Organisation)
- Es fehlen allgemeine Aussagen zu Formen und Strukturen (gesetzliche Grundlage, Finanzierung)

## Präambel

- Die Aufgabe der ZUV gehört m.E. in die Präambel, Vorschlag: Die zentrale Universitätsverwaltung (ZUV) ist um effiziente und effektive Verwaltungsabläufe besorgt, damit die Universität ihre führende Rolle in Forschung und Lehre ausbauen kann.
- Das Leitbild dient den Mitarbeitenden der ZUV und den Mitgliedern der Universität als Orientierung. Es beschreibt Rahmen und Richtung und ist damit orientierende Grundlage für das tägliche Handeln. (Hinweis: es stellt damit keine einklagbaren IST Zustand sondern anzustrebende Ansprüche dar).

## Einbettung der ZUV in die Universität

- Die Zentrale Universitätsverwaltung trägt mit Ihren Leistungen zum Erfolg der Universität bei. (nicht „ich bin wichtig“, sondern meine Leistung)

## Qualitätsanspruch

- Wir geben und organisieren Feedback zu unseren Leistungen und entwickeln darauf aufbauend unsere Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz kontinuierlich weiter. (Hinweis: Negativaussagen vermeiden: dass wir nicht stehen bleiben wird damit klar)

## Wertschätzung

- Abwertung von Personen werden nicht toleriert (dass sie nicht stattfinden kann nicht garantiert werden.)
- (Hinweis: ob Lob motiviert ist umstritten) Vorschlag: konstruktive Rückmeldungen motivieren

Alles in allem gefällt uns der Entwurf schon jetzt sehr gut. Die wichtigen Punkte der Auftaktveranstaltung sind in unseren Augen gut und lückenlos wiedergegeben. Uns fehlt nichts.

Das Netzwerk ist ein sehr gutes Bild, das die Kernidee des Leitbildes perfekt transportiert. Allerdings sehen wir eine Unstimmigkeit zwischen dem tatsächlichen Bild und dem erläuternden Text: Im Text sind die Mitarbeitenden die Knoten, und das ist für uns auch stimmig. Im Bild selbst sieht es so aus, als wären die Knoten mit den Werten etikettiert. Die Schildchen mit den Werten müssten u.E. eher bei den Linien, also der Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden angebracht sein.

Weiterhin gut gefällt uns, wie das Verhältnis zum wissenschaftlichen Bereich, also den Fakultäten, gefasst ist, nämlich als ein service-orientiertes und gleichzeitig partnerschaftliches.

Positiv aufgefallen ist uns außerdem, dass Humor als Prinzip explizit erwähnt ist – das ist für das Selbstverständnis einer Verwaltung sicher ungewöhnlich und deshalb mutig. Wir befürworten dies aber stark, da Humor in vielen schwierigen Situationen eine hilfreiche Haltung sein kann.

Ebenso mutig finden wir den Stellenwert, den das „kreative Handeln“ und die „unkonventionellen Lösungen“ in unserem Leitbild als Verwaltung haben. Gut so!

Etwas kritisch sehen wir die Redundanz einiger Begriffe. Das Leitbild ist mit Absicht nicht als Fließtext formuliert, sondern durch wichtige Wert-Begriffe strukturiert, die in Unterpunkten erläutert werden. Dies ist eine klare und transparente Form, die dem Inhalt entspricht. Die eingängige Botschaft wird jedoch für uns dadurch etwas verwässert, dass viele Oberbegriffe selbst wiederum in den Unterpunkten andere Oberbegriffe erklären – dies hat etwas Zirkelhaftes - und zudem noch mehrmals auftauchen. Z.B. taucht Weiterentwicklung unter Qualität und Dynamik auf, unter Dynamik dann sogar mehrfach. Ebenso das kreative Handeln. Unter Sicherheit wird die Klarheit angeführt und unter der Klarheit wird wiederum die Sicherheit angeführt. Redundanzen dieser Art tauchen an einigen Stellen auf und schwächen die sonst sehr prägnante Struktur.

Abgesehen davon finden wir den Entwurf gerade sprachlich sehr gelungen.

Eine Frage, die weniger den Inhalt als den „Anwendungsprozess“ betrifft, ist auch noch aufgetaucht: Gibt es Ideen, wie das Leitbild auch nach seiner Verabschiedung lebendig erhalten wird? Uns ist klar, dass gerade unsere Beteiligung am Entstehungsprozess der Weg ist, wie die Leitideen Teil unseres Verwaltungshandelns werden, wo sie es noch nicht sind. Trotzdem wäre es natürlich schön, wenn auch das fertige Leitbild weiterentwickelt und so am Leben erhalten würde.

Wir freuen uns schon jetzt auf den zweiten Workshop zum Leitbild!

---

Ich habe den Entwurf des Leitbilds gelesen und finde ihn sehr gelungen, insbesondere das Wertennetzwerk finde ich richtig gut.

Dadurch, dass an drei Stellen von einem Netzwerk, das von Personen gebildet wird, gesprochen wird, könnte für Außenstehende bzw. neue Mitarbeiter/innen der Eindruck entstehen, die ZUV habe eine Netzwerkorganisation mit flachen (bzw. keinen) Hierarchien. Insbesondere der Satz „Wir sind als individuelle Personen im Netzwerk verbunden“ führt den/die Leser/in hier unter Umständen aufs Glatteis. [...] aber vielleicht könnte man hier eine Formulierung finden, durch die noch deutlicher wird, was mit Netzwerk gemeint ist (und was eben nicht).

Oberpunkt „Sicherheit“: „Sichere Arbeitsbedingungen sind uns wichtig, sie schaffen eine Umgebung, die von Produktivität, Humor und gegenseitigem Vertrauen getragen wird.“ ☒ Hier bin ich über die Nennung von Humor gestolpert, weil ich finde, dass es in diesen Satz nicht 100 % passt.

Oberpunkt „Einbettung der ZUV in die Universität“: „Wir richten unser Handeln im Rahmen der gesetzlich Vorgaben und wirtschaftlichen Gegebenheiten an den Zielen und Gesamtaufgaben der Universität aus.“ ☒ Hier werden die Ziele und Gesamtaufgaben der Universität aus Sicht der ZUV als eine exogene Variable behandelt. Daher sollte dieser Aspekt im Gesamtleitbild der Universität noch einmal aufgegriffen werden.

---

Prinzipiell finde ich die Darstellung mit mehreren Themenblöcken gut. Da kann man präziser werden, was die Einbindung und Überprüfung im Alltag erleichtert. Nichtssagende Worthülsen können aber auch hier auftauchen, nach denen sollte man die einzelnen Aussagen nochmal genau durchforsten.

Mir persönlich fehlt noch explizit der Bereich Serviceorientierung. Wir sind eine Dienstleistungseinrichtung und hier sollte das Selbstverständnis mehr auf dem Dienst als auf der Leistung liegen. Wir leisten unseren Dienst zwar gut, aber die eigentliche Leistung der Uni ist Lehre und Forschung. Der Rohling betont mir zu stark die selbstbewusste, mit Lehre und Forschung "gleichwertige" Verwaltung, zu wenig die serviceorientierte Verwaltung. So finde ich auch den Ausdruck "Partner von Lehre und Forschung" nicht korrekt. Wenn Partner, dann höchstens Servicepartner. Möglicherweise zeigt sich in dem jetzt vorliegenden Entwurf aber auch einfach die Gegenreaktion auf eine mangelnde Wertschätzung durch die Fakultäten und Institute für die Arbeit der Verwaltung. Oder auf den ggf. als abwertend empfundenen Duktus und Stil mancher Wissenschaftler/innen den nicht wissenschaftlich tätigen Beschäftigten gegenüber.

Zudem hätte ich gerne die Eigenverantwortlichkeit mehr hervorgehoben.

Jeder sollte in seinem Aufgaben- und Zuständigkeitsbereich eigenverantwortlich Entscheidungen treffen können. Das erhöht das Verantwortungsgefühl, entlastet die Führungsebene und führt zu mehr Zufriedenheit und Identifikation mit der Arbeit. Zum Teil ist das im Themenbereich "Sinn" schon mit aufgenommen, m.E. aber noch zu wenig.

Bei der Einbettung in die Uni würde ich im ersten Punkt die Einschränkung "im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben und wirtschaftlichen Gegebenheiten" rausnehmen. Wir sind nicht der verlängerte Arm des Wissenschafts- oder Finanzministeriums, hier wäre ich tatsächlich selbstbewusster. Im zweiten Punkt würde ich Servicepartner schreiben und "mit innovativen Dienstleistungen" (leere Worthülse) streichen. Zudem

taucht das im dritten Punkt noch einmal auf. Dort würde ich auch "mit unseren Partner" streichen. es reicht aus, dass dies im Dialog erfolgt.

Bei Sicherheit finde ich den dritten Punkt schwierig. Fehlertoleranz können wir uns in sachlichen Dingen nicht immer leisten. Gemeint ist damit wohl eher, dass wir gegenüber Beschäftigten, die mal Fehler machen, verständnisvoll und hilfsbereit umgehen. Und den sechsten Punkt bräuchte es als Erklärung nicht unbedingt. Alternativ könnte er mit dem fünften Punkt zusammengeführt werden („um die ...“).

Diskutiert wurde „wie realistisch, erfüllbar und praxisorientiert“ ein Leitbild sein muss. Der Rohling stellt ein idealisiertes und utopisches Bild dar. Sicherlich soll ein Leitbild „Leuchtturmcharakter“ habe, aber es sollte dennoch glaubwürdig und „lebbar“ sein. Es handelt sich hier um eine Ansammlung von Superlativen. Nach diesem Leitbild muss jeder Mitarbeiter ständig 120 % Leistung bringen. Wie lässt sich das mit einer familienfreundlichen Universität vereinbaren?

Das Leitbild spricht von **einer** Verwaltung. „Wir sind **eine** Verwaltung“, schöner wäre „wir sind **eine** Universität“. Wer soll denn alles zur Verwaltung gehören? Auch die Sekretärinnen an den Lehrstühlen und die Fakultätsassistenten. Ist nur die Zentrale Universitätsverwaltung gemeint. Soll es ein „draußen“ und ein „drinnen“ geben? Wichtig ist m.E., dass wir eine Einheit bleiben. Die Verwaltung ist ein Teil der Universität. Nur gemeinsam kann die Universität erfolgreich sein. Das Leitbild darf zu keiner „Zweiteilung“ führen.

Folgende Punkte sollten überdacht werden:

- „innovative Dienstleistungen“. Wir befinden uns nicht in der Forschung, nicht im technischen Entwicklungsprozess. Es muss für ein effizientes und rechtskonformes Verwaltungshandeln klare Strukturen und Ablaufprozesse geben sonst kann die Menge mit dem zur Verfügung stehenden Personal nicht abgearbeitet werden. Wo soll hier Raum sein für „innovatives“ Verwaltungshandeln? Weckt man hier nicht Vorstellungen, die nicht erfüllbar sind. Ist „innovativ hier wirklich die richtige Begrifflichkeit.
- „Wir bauen Brücken über Zuständigkeitsbereiche hinweg“. Klare Zuständigkeiten und Strukturen sind überlebenswichtig für eine funktionstüchtige und effektive Verwaltung. Diese Formulierung könnte missverstanden werden.
- Wir verrichten unsere Arbeit mit „höchster“ Qualität. Immer höchste Qualität abzuliefern ist immer auch ein Zeitfaktor. Haben wir immer diese Zeit zur Verfügung?
- „Gute und pragmatische, wo nötig auch unkonventionelle Lösungen. Hier wäre der Zusatz, „rechtskonform“ noch sehr wichtig. Die Kreativität einer Verwaltung ist durch das Einhalten von Rechtsvorschriften wesentlich eingeschränkt. Das Anbieten von unkonventionellen Lösungen könnte so verstanden werden, dass die Verwaltung Möglichkeiten finden muss wie rechtliche Vorgaben „umschiffen“ werden können. Immer individuelle Lösungen finden zu müssen ist auch ein Zeitfaktor. Entscheidungsprozesse werden hinausgezögert.
- „Kreatives handeln“. Es muss auch klar sein, dass wir nicht in der freien Wirtschaft sind und nicht alles, was dort vielleicht möglich ist, im Öffentlichen Dienst möglich ist. Wir arbeiten mit Steuergeldern.
- „Sichere Arbeitsbedingungen“. In Anbetracht der vielen befristeten Arbeitsverträge, die es auch im Bereich der Verwaltung gibt, könnte dies nicht glaubhaft wirken.

Die Idee von einem Netzwerk finden wir grundsätzlich gut. Ansonsten wäre unser Vorschlag: „weniger ist mehr“ und die Bitte die Superlativen etwas zurückzufahren, dies erhöht die Glaubwürdigkeit. Das Leitbild sollte auf ein paar Kernbotschaften reduziert werden ohne es im Detail vorzugeben. Es sollte ein Netzwerk sein, das auch in die Verwaltungsstrukturen der Fakultäten hineinwirkt (kein „drinnen“ und „draußen“).

Mit den formulierten Zielsetzungen stimmen wir überein. Uns sind keine wesentlichen Aspekte eingefallen, die unberücksichtigt bleiben. Die ausführliche Diskussion hat verdeutlicht, dass es hier um Ziele geht. Übereinstimmende Meinung ist, dass der Status Quo in vielen Bereichen noch von den Zielvorgaben entfernt ist.

„Einbettung der ZUV in die Universität“:

Wir haben den Eindruck, dass der Aspekt des „innovativen Dienstleisters“ etwas zu sehr im Vordergrund steht. Er sollte ergänzt werden um den Aspekt der „Zuverlässigkeit“. „Innovativ“ passt vor allem für Bereiche der Universität, die eigenverantwortlich Konzepte erarbeiten, z.B. SSC, S+E, LLE. Der Großteil der klassischen Verwaltung ist stark an rechtliche Vorgaben gebunden, die auch sein Handeln und seine Aufgaben bestimmen.

„Qualitätsanspruch“: „pragmatische Lösungen finden“. Dies darf nicht bedeuten, dass Lösungen am Rande der Legalität forciert werden.

„Klarheit“: Vorschlag: Den Begriff „verlässlich“ einfügen: „Mit transparenten, verlässlichen Verwaltungsabläufen und Entscheidungswegen schaffen wir Vertrauen und Sicherheit“.

„Wertschätzung“: „Verbundenheit schafft Verbindlichkeit“. Diskussion hierzu. Es ist nicht ganz klar, was damit ausgedrückt werden soll.

Formulierung „... Abwertungen von Personen finden nicht statt.“ Änderungsvorschlag für die Formulierung: „...werden nicht toleriert“.

„Sicherheit“: „Sichere Arbeitsbedingungen sind uns wichtig, sie schaffen eine Umgebung, die von Produktivität, Humor und gegenseitigem Vertrauen getragen wird.“ Diskussion hat gezeigt, dass uns nicht ganz klar ist, was gemeint sein soll. Arbeitssicherheit kann nicht gemeint sein, denn die wird unter den Folgepunkten angesprochen. Geht es hier (auch) um die Thematik befristeter Arbeitsverhältnisse? Der Begriff „sichere Arbeitsbedingungen“ könnte ggfs. durch „faire“ bzw. „angenehme“ bzw. „angemessene“ oder „verlässliche“ Arbeitsbedingungen“ ersetzt werden.

Insgesamt finde ich sowohl die Themen als auch die bisher vorhanden Stichpunkte sehr vielversprechend. Vielen Dank an dieser Stelle schon mal für die viele Arbeit und den Einsatz!

Präambel:

- Sollte das Leitbild nicht auch – zumindest potentiell – externen Kontakten der Verwaltung (Ministerien, andere Hochschulen, Forschungspartner, Ehemalige, ...) als Orientierung dienen. Genannt sind bisher nur interne Kontakte (Fakultäten und Zentren)
- Ist das Wort „Zentren“ überhaupt sinnvoll? Wäre nicht „zentrale Einrichtungen“ passender? Das würde auch RZ, UB, aber auch die „klassischen“ Zentren einbeziehen
- Ich würde für eine stärkere Betonung des „Lebens“ des Leitbilds plädieren – denn darauf kommt es an! – und auch klar machen, dass dies die eigentliche Herausforderung ist

Netzwerk

- Es ist eindimensional zu sagen, dass die Verbindungen „zuerst“ durch die Mitarbeitenden geknüpft werden, schließlich können aus strategischer Sicht solchen Knoten ganz gezielt – also durch Eingriff der Vorgesetzten – erzeugt werden. Vielleicht ist das mitgedacht, derzeit klingt es aber eher nach einem zufälligen und zum Teil ggf. auch willkürlichen Mechanismus der vom Wollen der Mitarbeiter/innen abhängt
- Vielleicht etwas übertreiben, aber: Das Netzwerk ist eigentlich „nie“ fertig geknüpft, weil sich Konstellationen und Personen immer ändern. Außerdem sollte auch hier ein Verweis auf Verbindungen jenseits der Universität eingegangen werden (gilt zumindest für die strategischen

Stabstellen). Insbesondere, weil solche externen Kontakte sehr inspirierend sein können (Stichwort: Best Practice). Ich würde das auch ungern auch die Vorgesetzten Abschieben, sondern es als den Normalfall ansehen, dass alle Mitarbeitenden reflektiert und offen mit Ideen von Außen umgehen. Vielleicht ist das unter „Dynamik“ dann aber besser aufgehoben?

#### Einbettung der ZUV in die Universität

- Die ZUV ist „ein wesentliches Element der Universität“ klingt genauso Selbstbewusst und weniger „anmaßend“, finde zumindest ich.
- Neben Forschung und Lehre sollte auch die Weiterbildung (ist ja inzwischen Grundaufgabe) erwähnt werden.
- Die Phrase „erbringt mit innovativen Dienstleistungen einen wesentlichen Beitrag zu ihrer nachhaltigen Entwicklung“ kling etwas abgedroschen und ich weiß überhaupt nicht, was eine „innovative Dienstleistung“ überhaupt sein soll (ist sowas gemeint wie: „setzt innovative Impulse und entwickelt proaktiv ihre Dienstleistungen weiter“? kling aber auch abgedroschen...) und was das mit Nachhaltigkeit (natürliche, wirtschaftliche, rechtliche,... Nachhaltigkeit?) zu tun hat.

#### Gemeinschaft

- Der Satz „Wir sind EINE Verwaltung“ ist schon knackig, doch braucht er Erläuterung, sonst können Kontakte innerhalb und außerhalb der Uni nichts damit anfangen. Man müsste also erklären, dass wir sehr heterogen sind und diese Vielfalt (nicht nur der Individuen – das ist ja drin -, sondern auch der Arbeitsaufgaben) als Bereicherung in das gemeinsame EINE intergiert werden soll und nicht als Problem und Grund für eine Segmentierung in IHR und WIR angesehen wird

#### Qualitätsanspruch

- Mir fehlt – in diesem gesamten Abschnitt – die Ausgewogenheit zwischen kreativer Einzelfalllösung und der Gleichbehandlung, also ein Ausschluss der willkürlichen Besser-/Schlechterbehandlung von Anliegen
- 2. Spiegelstrich: Das „dazu“ stört mich, da der Bezug für mich nicht klar ist. Auch finde ich „Partner“ viel besser als „Kunden“ aber wenn, dann müsste man es gendern.
- „Unkonventionell“ finde ich an sich ein sehr schönes Wort, hier würde in meinen Augen aber „kreativ“ besser passen – oder klingt das zu sehr nach „kreativer Buchhaltung“?
- Muss es eine Herausforderung geben, damit wir kreativ werden dürfen/können/sollen?
- Letzter Spiegelstrich kling etwas sehr nach „Fortschritt immer, Rückschritt nimmer“. Statt dessen vielleicht folgende Version, die auch wieder die Gruppe in den Blick nimmt: „Als Individuum und als Organisation entwickeln wir unsere Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz kontinuierlich weiter.“ Das geht aber sicherlich noch treffender... damit vermeidet man Diskussionen, ob Organisationen Sozialkompetenz entwickeln können...

#### Sicherheit

- „Sichere Arbeitsbedingungen“ haben auch was mit Vertragsgestaltung zu tun (Stichworte: sachgrundlose Befristung, Kurzzeitbefristung, Kettenverträge,...)
- So sehr ich Humor mag, hier scheint es mir etwas zu stark exponiert aufzutauchen
- Redaktionell würde ich vorschlagen die Spiegelstriche 2 bis 5 in einen zusammenzufassen mit Unterspiegelstrichen nach dem gemeinsamen Auftakt „Wir schaffen Sicherheit...“
- Statt „Fehlertoleranz“ (klingt nach „ist ja nicht so schlimm, also was regst Du Dich auf“) möchte ich vorschlagen „konstruktive Kultur im Umgang mit Fehlern“ (im Sinne von „ist halt passiert, lass uns sehen, wie wir damit und zukünftig damit umgehen“)
- Auch hier könnte man im letzten Spiegelschrift die Weiterbildung erwähnen

#### Dynamik

- Hier ggf. das Thema der Organisationsentwicklung (als zielgerichteter, intentionaler und dauerhafter Prozess, der durchaus „von oben“ gesteuert werden muss) stärken.

#### Wertschätzung

- Die Überschrift passt in meinen Augen nicht unbedingt zu allen Inhalten (ich habe aber keinen anderen Vorschlag)
- Sind wir nicht auf als Teams/Abteilungen usw. im Netzwerk verbunden? Und was hat das mit Wertschätzung zu tun?
- „Verbundenheit schafft Verbindlichkeit“? Verstehe ich nicht. Auch nicht den Zusammenhang mit der Wertschätzung
- Das Fragment „Lob motiviert“ sollte besser eingebunden werden. So ist es einfach nur eine These ohne Handlungsbezug.

#### Klarheit:

- Sehr gute Inhalte, ob das aber ein eigener Abschnitt sein sollte ist die Frage. Das gehört inhaltlich zum Teil zu Sicherheit (Transparenz, Verlässlichkeit) und den anderen Teil könnte man auch bei Wertschätzung unterbringen

#### Sinn:

- Finde ich einen sehr gelungenen Absatz mit einem nicht ganz passenden Titel. Vielleicht gehört der viel weiter nach vorne im Leitbild? Es ist fast schon eine zweite Präambel oder sollte ggf. Teil davon werden?
- Es kommt zweimal sehr ähnlich die (Eigen-)Verantwortung vor. Vielleicht kombinieren? Und ggf. den Bereich der Eigenverantwortlichkeit qualifizieren? Also Eigenverantwortung im eigenen Aufgabengebiet? Sonst würde man Dinge wie Führung entwerten (was auch zu Lasten der „Geführten“ wäre).
- Die Prinzipien von „Gleichheit und Vielfalt“ sollten ggf. noch etwas kontextualisiert werden, die kommen noch sehr abstrakt daher. Ist es denn Absicht, dass an keiner Stelle Dinge wie Gender, Behinderung/chronische Krankheit, sexuelle Orientierung usw. explizit genannt werden?

Das Leitbild zeichnet ein hochengagiertes, professionelles, zügiges, kreatives und ermöglichendes Handeln der Mitarbeiter in der ZUV. Innerhalb des Leitbildes werden verschiedene Ziele genannt, eine Priorisierung der einzelnen Ziele bzw. die Benennung eines Hauptzieles erfolgt nicht. Hierdurch wird teilweise der Eindruck erweckt, dass permanent jeder auf höchstem Niveau Höchstleistung erbringt bzw. erbringen soll. Dabei kommen Aspekte, wie z.B. Familienfreundlichkeit und Gesundheitsmanagement, im Leitbild nicht vor.

Die Unterschiedlichkeit der Personen, die Stärken und Schwächen des Individuums und deren Akzeptanz sollten ins Leitbild aufgenommen werden.

Eigenverantwortliches Handeln beinhaltet selbst agieren aber auch auf sich selbst achten. Der zweite Aspekt kommt im Leitbild nicht rüber.

Das Handeln der Verwaltung ist auch durch die Begrenztheit der Ressourcen (finanzielle und zeitliche) geprägt. Dieser Aspekt fehlt im Rohling.

Beim Stichpunkt „Qualitätsanspruch“ hängt die Beurteilungen über die Qualität der Arbeit jeweils von den handelnden Personen und deren Zielen ab. (z.B. Prof. schnelle Erledigung / MA: richtige Entscheidung unter Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben). Mit dem zweiten Unterpunkt: „... gute und pragmatische, wo nötig auch unkonventionelle Lösungen.“ Hierdurch wird der Eindruck erweckt, alles wenn jeder „Wunsch/Antrag“ ermöglicht werden könnte, dies ist unter Berücksichtigung der gesetzlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen aber nicht möglich.

Die Abhängigkeit der Verwaltung von den Rektoratsmitgliedern, deren Handeln, deren Vorgaben und deren Entscheidungen sollte ins Leitbild aufgenommen werden.

Um sich als ein Team, eine Verwaltung zu verstehen, muss auch Zeit für zwischenmenschlichen Austausch bestehen und dieser auch gewünscht sein.

Die erforderliche Rückendeckung durch Vorgesetzte und Universitätsleitung sollte noch aufgenommen werden.

Beim Stichpunkt „Sinn“ sollte beim 2. Unterpunkt noch das Prinzip der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit ergänzt werden.

---

Das Dokument macht aus unserer Sicht eine wirklich positive Entwicklung der Verwaltung hin zu einer Serviceeinrichtung deutlich; meine Kolleginnen und Kollegen und ich können uns in den Aussagen sehr gut wiederfinden.

Wir sehen das Leitbild als eine gute Grundlage für die weitere Arbeit, gerade auch in Hinsicht auf das Qualitätsmanagement innerhalb der ZUV und sind der Auffassung, dass es bei der Umsetzung sehr wesentlich auch auf die Führungskräfte ankommen wird.

Im Rahmen der Diskussion gab es bereits viele Fragen innerhalb des Teams in Hinsicht auf weitere konkrete Umsetzungsmaßnahmen [...].

---

Wir sind der Meinung, dass die Familienfreundlichkeit als Haltung oder Prinzip unbedingt explizit erwähnt werden sollte. Zwar kann sie im Begriff der sozialen Verantwortung mitverstanden werden – aber dies ist uns zu vage, zu versteckt und nicht deutlich genug. Die tatsächliche Familienfreundlichkeit der Zentralen Universitätsverwaltung ist – neben den Angeboten der Kinderbetreuung – ganz wesentlich auf ein entsprechendes Betriebsklima angewiesen.

Es ist bekannt, dass für beschäftigte Eltern das Verständnis der Kolleginnen und Kollegen für familiäre Pflichten mindestens genauso wichtig ist, wie die familienfreundliche Infrastruktur. Wir sollten uns also zu einer familienfreundlichen Haltung im beruflichen Miteinander eindeutig bekennen, auch, um diese Haltung im Sinne der Sensibilisierung noch weiter zu fördern. Mit anderen Worten, unseres Erachtens sollte die Familienfreundlichkeit im Leitbild der Verwaltung ausdrücklich und wörtlich benannt sein

---

Zum Leitbild insgesamt: Einige der formulierten Punkte kann man nicht immer durchhalten. Es kann sich daher nur um Ziele, Handlungsmaximen handeln, an welchen wir uns im Arbeitsalltag orientieren. Und nicht um die Aufnahme des Ist-Zustandes. Hier hat man die Chance durch eine selbstbewusste, aber auch selbstkritische Eigendarstellung, vorhandene Vorurteile abzubauen, ohne sich in eine Rechtfertigungsposition zu bringen. Wir sollten uns daher bemühen, nicht zu vollmundig aufzutreten.

„Wir verstehen uns als lebendiges und dynamisches Netzwerk von Personen, die durch gemeinsame, unsere Arbeit prägende Werte miteinander verbunden sind.“ Diese Formulierung stimmt wörtlich mit dem 1. Punkt unter „Kernbotschaft Netzwerk“ überein und sollte daher, um Wiederholungen zu vermeiden, umformuliert werden.

Was die Verwaltung angeht, werden in anderen Bereichen der Universität immer noch viele Vorurteile (zu langsam, zu bürokratisch, nicht erreichbar...) gepflegt. Dessen sind wir uns alle bewusst. Aber auch dessen, dass das was „Universität“ ausmacht, ohne uns nicht gelebt werden könnte. Ein konstruktiver, selbstbewusster Umgang mit bekannten berechtigten und unberechtigten Kritikpunkten entfaltet auch eine gewisse Signalwirkung nach außen und macht uns weniger angreifbar.

„Wir sehen uns als **EINE** Verwaltung und orientieren unser Handeln an folgenden Prinzipien:“

„Qualitätsanspruch / Selbstverständnis. Diese Ansprüche wollen wir erfüllen:“

Sicherheit. Hier werden viele Bereiche miteinander vermischt (Arbeitsschutz/ Vertrauen untereinander) dadurch wirkt der Absatz unstrukturiert. Hier könnte ein einleitender Satz für mehr Klarheit sorgen

„Der wertschätzende Umgang miteinander stellt für uns die Grundlage einer erfolgreichen Zusammenarbeit dar.“

„Klarheit / Akzeptanz“. Dieser Absatz wiederholt im Wesentlichen Vorangegangenes. Daher könnte man diesen als Unterpunkt anderweitig integrieren.

„Sinn/ Visionen.“ Dieser Absatz wiederholt im Wesentlichen Vorangegangenes. Daher könnte man diesen als Unterpunkt anderweitig integrieren.

Insgesamt sind die in der Auftaktveranstaltung angesprochenen Punkte aus den einzelnen Workshops sehr gut umgesetzt worden. Die folgenden Ausführungen sind demnach in erster Linie als Ergänzungen und Unterstreichungen zu sehen. Hinsichtlich einzelner inhaltlicher Punkte und deren Gliederung sowie der optischen Gesamtdarstellung haben wir folgende Anregungen/Ergänzungen:

**Inhaltlich:**

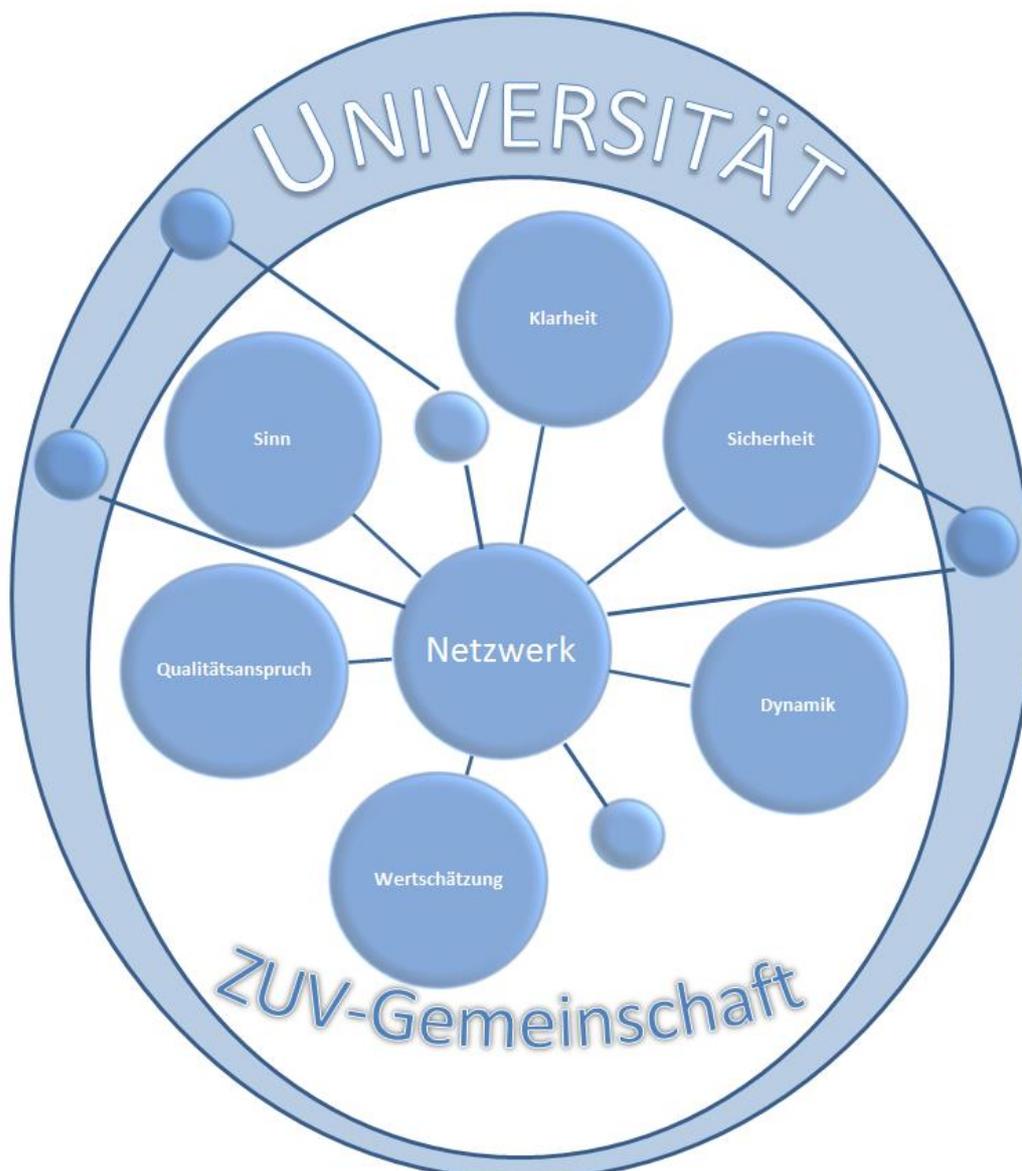
<b>Wer sind wir?</b>	<p><b>Kernbotschaft Gemeinschaft:</b> Anstelle des Netzwerkgedankens sollte aus unserer Sicht die GEMEINSCHAFT die Kernbotschaft unseres Leitbildes als Universitätsverwaltung sein. Um diese Gemeinschaft auch strukturell greifbar zu machen, sollte deutlich werden wer (Dezernate, Stabstellen usw.) zu dieser Gemeinschaft gehört</p>
	<p><b>Einbettung der ZUV in die Universität:</b> Wir sehen uns als Dienstleister aber allem voran als Partner der Wissenschaft. Unsere Arbeit basiert auf Dialog und wechselseitigem Vertrauen zwischen Verwaltung und den Fakultäten bzw. Einrichtungen.</p>

<b>Wie arbeiten wir?</b>	<p><b>Netzwerk:</b> Im Netzwerk gibt es verschiedene Ebenen (Arbeitsebene, Führungsebene). Auch wenn die Verbindungen zwischen den Mitarbeitenden auf Arbeitsebene geknüpft werden, ist eine Unterstützung und ggf. Lenkung des Networkings durch die Führungsebene wünschenswert und sinnvoll.</p>
	<p><b>Qualitätsanspruch:</b> Neue Impulse sind willkommen.</p>
	<p><b>Sicherheit:</b> Schutzvorschriften (technisch oder sozial), die vom Gesetzgeber ohnehin vorgeschrieben und somit auch einzuhalten sind, sollten nicht Bestandteil des selbstgegebenen Leitbildes sein. Arbeitsbedingungen, die jedem einzelnen Mitarbeiter Sicherheit (Gefahrenfreiheit, Vertrauen, Planungssicherheit) vermitteln, basieren auf einem sensiblen, offenen, klaren, fairen und respektvollen - d.h. menschlichen – Umgang miteinander.</p>
	<p><b>Dynamik:</b> Die fortwährende Weiterentwicklung der Universitätsverwaltung beinhaltet auch das Erkennen und Fördern der Entwicklungspotenziale des einzelnen Mitarbeiters.</p>

<p><b>Wertschätzung:</b> Eine Abwertung von Personen sollte in keiner Gemeinschaft stattfinden und als moralische Grundregel stets befolgt und nicht Bestandteil des Leitbildes einer Verwaltung sein. Als Individuen einer Gemeinschaft und Bestandteile eines Netzwerkes sind wir wertvoll und verrichten wertvolle Arbeit, die als solche wahrgenommen und gewürdigt wird.</p>
<p><b>Klarheit:</b> Transparenz in Entscheidungen und Prozessen ist sowohl nach innen als auch nach außen gegeben. Gerade im Dialog mit unseren Partnern aus der Wissenschaft sind Transparenz und Offenheit entscheidende Kriterien für den Erfolg. (Grundsätzlich ist hier auf eine sprachliche Unterscheidung hinsichtlich der Punkte unter „Sicherheit“ zu achten.)</p>
<p><b>Sinn:</b> Ziel unserer Arbeit ist der Erhalt und die Weiterentwicklung der Albert-Ludwigs-Universität als Zentrum für Lehre und Forschung sowie als Arbeitsort für eine vielfältige aber in sich verbundene Gemeinschaft.</p>

**Grafische Darstellung:**

Wie schon aus den inhaltlichen Anmerkungen hervorgeht, empfinden wir nicht den Netzwerk-, sondern den Gemeinschaftsgedanken als vordergründig.



Begriff Netzwerk: Einige Mitarbeiter/innen fanden sich in dem Bild des Netzwerkes nicht so ganz wieder, es wurde als zu offen/unspezifisch empfunden und blende die vorgegebenen Strukturen, die ja sehr prägend sind, aus. Unklar war auch, ob ein Netzwerk von Personen (wie im Text beschrieben), von Werten (wie in der Grafik) oder von Kommunikationsflüssen gemeint ist. Ein Netzwerk von Personen fanden viele nicht stimmig, konnten sich aber mit dem Bild eines Netzwerkes von Organisationseinheiten identifizieren, das geprägt ist von den genannten Werten (dann müsste man entsprechend die Grafik ändern, welches ja ein Netzwerk von Werten zeigt).

Unterüberschriften/Kategorien: Die Kategorien, nach denen das Leitbild eingeteilt sind, folgen keiner stringenten Logik: die ersten beiden Unterüberschriften nach der Präambel sind allgemein, die anderen betreffen konkrete Werte. Wir haben deshalb manche Aspekte in die Präambel mit aufgenommen und einige Kategorien aufgelöst, wie z.B. Sicherheit oder Sinn, da die Aspekte u.E. nach zu anderen Kategorien gehören.

Gelebtes Leitbild: Gefragt wurde, ob es über das Erarbeiten und Lesen des Leitbildes noch weitere Maßnahmen geben soll, die das Wir-Gefühl der Verwaltung stärken und die im Leitbild verankerten Leitlinien mit Leben füllen? Außerdem kam die Frage auf, wer sich dafür verantwortlich sieht, dass das Leitbild „kontinuierlich gelebt, überprüft und fortgeschrieben“ wird.

Unklarer Begriff „Sichere Arbeitsbedingungen“: Unklar war uns, was mit „sichere Arbeitsbedingungen“ genau gemeint ist, eine feste Stelle oder einen Arbeitsplatz ohne gesundheitsschädigende Einflüsse, etc.?

Kategorie „Lebenslanges Lernen“: Die letzten vier Punkte unter der Kategorie „Qualitätsanspruch“ könnte man auch unter der Überschrift „Lebenslanges Lernen“ fassen.

[Ergänzung Präambel]

Die Zentrale Universitätsverwaltung ist wesentlicher Teil der Universität. Sie richtet ihr Handeln im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben und wirtschaftlichen Gegebenheiten an den Zielen und Gesamtaufgaben der Universität aus. Die Verwaltung gestaltet die Universität als Partner von Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung mit und leistet einen wesentlichen Beitrag zu ihrer nachhaltigen Entwicklung. In Funktion und Erfolg ist sie abhängig von einer verantwortlichen und initiativen Führung in Strategie-, Organisations- und Personalentwicklung.

Als leitende Idee wird die Verwaltung als Netzwerk gedacht:

- Wir verstehen uns als dynamisches Netzwerk.
- Jede Organisationseinheit bildet einen Knoten dieses Netzwerkes. Die Verbindungen zwischen den Knoten knüpfen die Mitarbeitenden, indem sie miteinander arbeiten und kommunizieren.
- Wir pflegen und schätzen die bestehenden Verbindungen des Netzwerkes.
- Wir suchen und fördern die Schnittstellen und Verbindungen zu Mitarbeitenden in den wissenschaftlichen Bereichen und Einrichtungen der Universität.
- Unser Netzwerk ist nicht fertig geknüpft, wir suchen stets nach neuen Verbindungen innerhalb und außerhalb der zentralen Universitätsverwaltung.

Gemeinschaft

- Wir leben und arbeiten in Beziehung miteinander und schöpfen daraus Motivation und Zuversicht.

- Wir reden miteinander, hören zu und unterstützen uns gegenseitig und achten die Leistungen und Erfahrungen der Kolleg/innen.
- In unseren täglichen Arbeitsbezügen bieten wir Verlässlichkeit und Offenheit.
- Sinnvolles Arbeiten heißt eigenverantwortlich und gestaltend tätig zu sein.
- Die Vielfalt der Einzelnen mit ihren Kompetenzen und ihrem Wissen bereichert unsere Zusammenarbeit.
- Wir suchen gemeinsam nach Lösungen und verfolgen Ziele im Team. Im Konfliktfall arbeiten wir konstruktiv und fair an Lösungen.
- Führungskräfte haben innerhalb der Gemeinschaft eine besondere Verantwortung und fördern ein kollegiales, vertrauensvolles Miteinander.
- Wir räumen der internen Kommunikation ausreichend Raum und Zeit ein.
- Jede/r Einzelne fühlt sich für ein gutes Arbeitsklima mitverantwortlich.

#### Qualitätsanspruch

- Als Serviceeinrichtung stellen wir die Grundlagen für einen erfolgreichen Betrieb der Universität sicher.
- Wir verrichten unsere Arbeit mit höchster Qualität im Rahmen der vorhandenen Ressourcen.
- Wir erfüllen unsere Aufgaben im Dialog mit unseren Partnern mit hohem Engagement verantwortungsvoll, vorausschauend, kreativ und ergebnisorientiert.
- Wir bieten unseren Partnern nachvollziehbare, gute und pragmatische, wo nötig auch unkonventionelle Lösungen.
- In Zielsetzung, Aufgabenstellung und Entscheidungen sind wir klar. Damit schaffen wir wesentliche Grundlagen für verantwortliches Handeln, Motivation und Erfolg.
- Mit transparenten Verwaltungsabläufen und Entscheidungswegen schaffen wir Vertrauen und Sicherheit.
- Wir fühlen uns bei unserem Handeln dem Grundsatz verpflichtet, die uns zur Verfügung gestellten Ressourcen zielorientiert, wirtschaftlich und umweltschonend einzusetzen und mit den Kapazitäten Anderer sorgsam umzugehen.
- Wir entwickeln unsere Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz im Sinne der Leitidee einer „lernenden Organisation“ kontinuierlich weiter. Dabei werden wir durch Maßnahmen der Personalentwicklung unterstützt.
- Wir sind uns bewusst, dass wir nur durch regelmäßige Fort- und Weiterbildung den wachsenden Anforderungen und Veränderungen unserer Aufgaben begegnen können. Entsprechende Qualifizierungsangebote stehen ausreichend zur Verfügung.
- Als mitdenkende Menschen haben wir einen hohen Anspruch an unsere eigene Arbeit und reflektieren kontinuierlich die Ergebnisse, Wirkungen und Rahmenbedingungen.
- Als Führungskraft sehen wir Kompetenzen und Potentiale unserer Mitarbeiter/innen und fördern ihre persönliche und berufliche Entwicklung.

#### Dynamik und Innovation

- Die Verwaltung ist innovative Dienstleisterin für die Fakultäten, Einrichtungen und alle Angehörigen der Universität.
- Wir sind Teil einer vielfältigen, sich ständig entwickelnden Universität. Unsere Aufgaben und Tätigkeitsfelder wandeln sich.
- Wir gestalten diese Veränderungen mit, gehen konstruktiv und kreativ mit ihnen um und suchen nach neuen Lösungen für alte und neue Fragestellungen.
- Wir entwickeln uns als Organisation und als Individuen bewusst weiter und nutzen unsere Möglichkeiten und Potentiale.

#### Wertschätzung

- Wir begegnen uns mit Respekt und gehen partnerschaftlich und klar miteinander um, Abwertungen von Personen finden nicht statt.
  - Wir schaffen Sicherheit und Vertrauen durch offene und ehrliche Kommunikation sowie durch ein Klima der Fehlertoleranz.
  - Feedback zu geben und zu erhalten, ist uns wichtig. Lob motiviert.
  - Führungskräfte haben eine wichtige Vorbildfunktion im wertschätzenden Umgang miteinander.
  - Sichere Arbeitsbedingungen sind uns wichtig, sie tragen zu einer Arbeitsatmosphäre bei, die von Produktivität, Humor, Freude und gegenseitigem Vertrauen getragen wird.
-