

Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit – eine erste Bilanz

Die Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit stehen seit einem halben Jahr in allen Universitätsbereichen zur Diskussion. Die Universitätsleitung, vertreten durch Herrn Dr. Klaus Hembach, zieht aus bisherigen Rückmeldungen eine erste Bilanz.

Im April dieses Jahres haben Präsident und Personalrat die von der Projektgruppe POE entwickelten Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit mit einem gemeinsamen Brief in die hochschulöffentliche Diskussion eingebracht. Die Anfangsresonanz war bescheiden. Nur wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Einladung aufgegriffen und Vorschläge, Anregungen oder Kritik geäußert. Führung und Zusammenarbeit sind die Kernbegriffe eines Personalentwicklungsprogrammes. Die eingebrachten Grundsätze sollen ein neues Selbstverständnis für dieses Thema, das 30 Jahre eher brachlag, entwickeln. Die zunächst zögerliche Resonanz dürfte damit zusammenhängen. Dem Newsletter vom Juli 2002 war deshalb ein kurzer Fragebogen beigefügt, um die Rückmeldungen auf eine breitere Basis zu stellen. Insgesamt liegen jetzt über 120 schriftliche Rückmeldungen vor. Darüber hinaus wurden die Grundsätze in einigen Abteilungen der Verwaltung in Mitarbeiterbesprechungen zur Diskussion gestellt. Nun können wir eine erste Bilanz ziehen.

Aus der Auswertung ergeben sich für mich drei Botschaften:

1. Die Grundsätze sind sprachlich zu abstrakt formuliert, um alle Beschäftigten gleichermaßen anzusprechen. Jeder Sechste der Antwortenden gab an, die Grundsätze nur teilweise oder nicht verstanden zu haben. Wie hieß es in einer Rückmeldung sehr prägnant: „Stilaufschwellungsorientierte Verlautbarungen sind zu vermeiden“.
2. Die Inhalte der Grundsätze wurden positiv bewertet. Nur ein Viertel der Antwortenden fühlte sich persönlich nicht davon angesprochen - angesichts der sehr dezentralen Organisation der Universität kein sehr hoher Wert. Der Leitbildcharakter scheint mir angekommen zu sein.
3. Umsetzbar an ihrem Arbeitsplatz hielten die Grundsätze etwa ein Viertel, nur teilweise umsetzbar etwas mehr als die Hälfte. Knapp 20 % hielten sie nicht für umsetzbar. Aus den vielen Kommentaren ist aber zu entnehmen, dass Leitlinien nicht ausreichen, sondern sie Schritt für Schritt konkretisiert werden müssen. Mit anderen Worten: es handelt sich um ein dickes Brett, bei dem es immer wieder neuer Anstöße bedarf, um die Leitlinien in die gelebte Wirklichkeit der Universität zu überführen.

Hieran wird zu arbeiten sein. Sie können Ihren Beitrag dazu leisten. Personalentwicklung kann nur gelingen, wenn dieser Prozess vom Willen der Führungskräfte getragen wird, die in ihren Funktionen prägende Vorbilder sind und deren Aktivitäten auf alle Beschäftigten wirken. Führungskräfte brauchen aber im Gegenzug entsprechende Rückmeldungen über Art und Intensität der Kommunikation und Zusammenarbeit. Die Grundsätze, laden ein hierüber ins Gespräch zukommen.

Übrigens: Weitere Meinungsäußerungen – auch Beispiele – sind erwünscht, und: die sprachliche Vereinfachung ist in Arbeit.

Dr. Klaus Hembach
Stellv. Kanzler der Universität Trier
(hembach@uni-trier.de)