Unsere Führungsleitlinien

Gemeinsam für eine starke Führungskultur

universität freiburg

Unsere Führungsleitlinien

Gemeinsam für eine starke Führungskultur

Ich nehme meine Führungsrolle an und bin mir meiner Vorbildfunktion bewusst

Ich verstehe Kommunikation als zentrale Führungsaufgabe

Ich gestalte und fördere Vielfalt

Ich entscheide verantwortungsbewusst und handle zeitnah

Ich setze verbindliche Ziele und priorisiere

Ich schaffe ein positives Arbeits- und Lernumfeld

Ich unterstütze Mitarbeitende bei ihrer Entwicklung und stärke ihre Stärken

Ich fördere vertrauensvolle Zusammenarbeit und stärke Eigenverantwortung

Ich bin bereit für Veränderung und gestalte sie aktiv mit

Präambel

Präambel

Führung ist der Schlüssel zu Motivation, Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit aller Universitätsmitglieder. Mit unseren Führungsleitlinien schaffen wir an der Universität Freiburg ein gemeinsames Führungsverständnis sowie Orientierung und Transparenz zu guter Führung.

Unsere Leitlinien bieten Unterstützung und sind verbindlich für alle Personen, die Verantwortung für Mitarbeitende und Führungsaufgaben übernehmen, sei es in Forschung und Lehre, in Verwaltung, Service und Technik oder in der Universitätsleitung. Sie sollen ihnen helfen, ihre derzeitige Führungsposition zu reflektieren und durch bewusstes Führungshandeln neue Freiräume zu generieren. Allen Mitarbeitenden geben die Leitlinien Klarheit darüber, was sie von Führung erwarten dürfen und woran sie sich in ihrem eigenen Handeln orientieren können. Denn erfolgreiche Führung entsteht im Zusammenspiel – durch einen offenen, wechselseitigen Austausch und gemeinsames Gestalten.

Die Werte unseres Leitbilds sind das Fundament für eine starke Führungskultur: **Qualität** im Entscheiden, Kommunizieren und Handeln – **Verantwortung** übernehmen und Vorbild sein als Selbstverständnis – **Offenheit** für Menschen, Vielfalt und Innovation. Mit diesen Werten schaffen wir eine Umgebung und verlässliche Struktur, die Freiräume bietet und Kreativität fördert, Spitzenleistungen ermöglicht und auf Menschlichkeit sowie gegenseitigem Respekt basiert.

Indem wir uns gemeinsam zu diesen Führungsleitlinien bekennen, schaffen wir die Grundlage für eine innovative und zukunftsfähige Universität. Transfermaßnahmen stellen sicher, dass die Leitlinien nachhaltig in unserem Führungshandeln und in der Zusammenarbeit verankert werden. So tragen wir alle dazu bei, dass diese Leitlinien guter, respektvoller Führung gelebt werden und die Universität zu einem sicheren Ort und guten Arbeitsplatz für alle machen.

Ich nehme meine Führungsrolle an und bin mir meiner Vorbildfunktion bewusst

Warum ist das wichtig?

Die stetige Auseinandersetzung mit meiner Rolle als Führungskraft gibt mir die Möglichkeit, mich persönlich sowie beruflich zu entwickeln und zu wachsen. Ein klares Rollenverständnis schafft Orientierung und führt zu mehr Vertrauen und Sicherheit. In Führung investierte Zeit zahlt sich langfristig durch effiziente Zusammenarbeit, qualitätsvolle Ergebnisse und eine hohe Zufriedenheit bei allen aus.

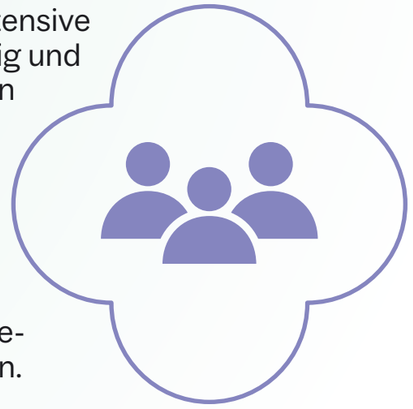
Als Führungskraft in der Wissenschaft bin ich in einer Doppelrolle, da ich Personalführungs- und Betreuungsaufgaben gleichzeitig wahrnehmen muss. Hierfür bietet der **Kompass zur Guten Betreuung** Orientierung und Anregung zur Reflexion.

Welche Haltung brauche ich dafür?

Ich nehme meine Rolle als Führungskraft ernst und bin mir meiner Verantwortung bewusst. Mir ist zudem bewusst, dass sich mein Team an meinem Handeln orientiert. Gleichzeitig inspiriere und motiviere ich andere, indem ich das Verhalten vorlebe, das ich auch von ihnen erwarte. Ich lege großen Wert auf nachhaltiges Handeln und sehe mich als Vorbild für einen bewussten, schonenden Umgang mit ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Ressourcen. Führung verstehe ich als einen kontinuierlichen Lernprozess und bin bereit, mich stetig weiterzuentwickeln und mein Handeln zu reflektieren.

Wie gelingt es gemeinsam?

- Uns ist bewusst, dass Führung eine zeitintensive Aufgabe ist, daher arbeiten wir selbstständig und zuverlässig, um unserer Führungskraft den Rücken frei zu halten.
- Wir achten gegenseitig empathisch auf unsere Bedürfnisse und Situationen.
- Wir nehmen uns bewusst Zeit für regelmäßige Gespräche im Team. Diese Zeit investieren wir aktiv, um zuzuhören, zu unterstützen.

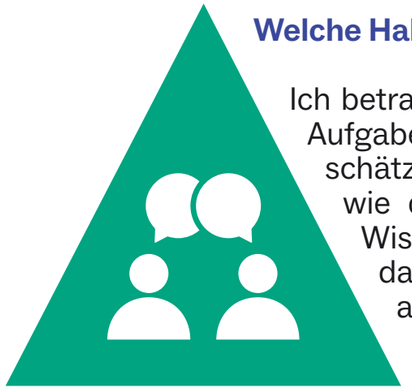


Zum „Kompass zur Guten Betreuung“

Ich verstehe Kommunikation als zentrale Führungsaufgabe

Warum ist das wichtig?

Kommunikation ist das grundlegende Instrument, mit dem ich führe und konstruktiv mit Herausforderungen in der Zusammenarbeit umgehe. Indem ich mir Zeit für Kommunikation nehme, beuge ich Konflikten vor, fördere Transparenz und schaffe Raum für Dialoge. Dadurch erzeuge ich mehr Verständnis sowie Klarheit im Team und ermögliche eine reibungslose Zusammenarbeit. Offene und wertschätzende Kommunikation – auch in schwierigen Gesprächen – fördert konstruktive Lösungen, stärkt das Vertrauen und die Beziehungen im Team sowie meine Rolle als Führungskraft.



Welche Haltung brauche ich dafür?

Ich betrachte Kommunikation als eine meiner zentralen Aufgaben. Eine respektvolle, transparente und wertschätzende Kommunikation ist mir wichtig, ebenso wie der offene Austausch von Informationen und Wissen. Das Aussprechen von Anerkennung, sowie das zeitnahe und verurteilungsfreie Ansprechen auch unbequemer Themen ist mir ebenso ein Anliegen wie das Einholen und Anbieten von Feedback.

Wie gelingt es gemeinsam?

- Wir schaffen uns als Team Räume für Kommunikation, auch in einem informellen Rahmen.
- Wir legen Wert auf gegenseitiges, konstruktives Feedback, um uns kontinuierlich weiterzuentwickeln, so auch im Rahmen der Jahresgespräche.
- Wir sprechen schwierige Themen und eigene Bedürfnisse respektvoll an, um Konflikten lösungsorientiert zu begegnen oder sie erst gar nicht entstehen zu lassen.
- Wir holen uns bei andauernden Konflikten externe Hilfe.

Ich gestalte und fördere Vielfalt

Warum ist das wichtig?

Diversitätssensible Führung unterstützt einen respektvollen und wertschätzenden Umgang im Team und mit anderen an der Universität. Sie erkennt vielfältige Potenziale und Fähigkeiten, fördert Perspektivenvielfalt und Chancengerechtigkeit und übernimmt so auch gesellschaftliche Verantwortung. Das stärkt Kreativität und Kooperation, macht mein Team resilienter und trägt zu einem attraktiven und fairen Arbeitsumfeld bei.

Welche Haltung brauche ich dafür?

Als Führungskraft trage ich besondere Verantwortung für Chancengerechtigkeit, Diskriminierungsschutz, Vereinbarkeit und Inklusion. Die damit verbundenen Lernprozesse und Herausforderungen nehme ich an. Ich berücksichtige unterschiedliche Lebensentwürfe und -situationen und fördere ein Miteinander, in dem Verschiedenheit als Bereicherung und Stärke wahrgenommen wird. Ich eröffne Chancen und trage aktiv zum Erreichen der Gleichstellungs- und Diversitätsziele der Universität bei.

Wie gelingt es gemeinsam?

- Wir organisieren unsere Teamprozesse so, dass alle sich einbringen können und in ihren Bedürfnissen gesehen werden. Dabei berücksichtigen wir Vereinbarkeitsfragen genauso wie zum Beispiel unterschiedliche Sprachkenntnisse oder Einschränkungen aufgrund von Erkrankungen oder Behinderungen.

- Wir reflektieren unbewusste Vorurteile und Ausgrenzungsmechanismen und sorgen für faire, transparente Personalauswahlverfahren.

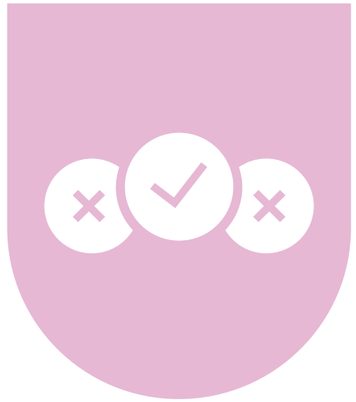
- Wir stehen für Menschen ein, die Diskriminierung erleben.

Ich entscheide verantwortungsbewusst und handle zeitnah

Warum ist das wichtig?

Entscheidungen treffe ich verantwortungsbewusst und zeitnah und kommuniziere sie klar. So schaffe ich Orientierung und Akzeptanz, gerade in herausfordernden Situationen, und stärke Vertrauen. Bei Bedarf beziehe ich die Expertisen aus meinem Team ein, um so gemeinsam fundierte Entscheidungen treffen zu können. Mein zeitnahes Handeln ermöglicht mir Agilität und führt zu einer hohen Effizienz und Leistungsfähigkeit.

Welche Haltung brauche ich dafür?



Ich übernehme Verantwortung für Entscheidungsprozesse und ihre Ergebnisse, auch wenn sie manchmal unbequem sind. Dabei orientiere ich mich an den **Leitbildwerten** der Universität und bin offen für die Expertise anderer. Ich gestalte Entscheidungsprozesse, wo immer möglich und zweckmäßig, gemeinsam mit meinem Team. Meine proaktive Einstellung ermöglicht es mir, Entscheidungen zeitnah umzusetzen. Dabei bleibe ich flexibel und bin bereit, meine Entscheidungen den sich verändernden Rahmenbedingungen und Anforderungen anzupassen. Durch regelmäßige Reflexion der Entscheidungsprozesse verbessere ich stetig meine Entscheidungsfindung.

Wie gelingt es gemeinsam?

- Bei unvorhergesehenen Herausforderungen schaffen zeitnahe Entscheidungen Sicherheit und lenken unseren Fokus auf die Umsetzung.

- Wir unterstützen dabei, Prozesse zu verbessern, sodass diese rasch angepasst und optimiert werden können.

- Wenn Entscheidungen getroffen sind, bringen wir diese voran und lenken auch bei unliebsamen Entscheidungen den Fokus konstruktiv und lösungsorientiert auf das gemeinsame Vorankommen.

Zum Leitbild der UFR

Ich setze verbindliche Ziele und priorisiere

Warum ist das wichtig?

Durch das Setzen konkreter, erreichbarer Ziele schaffe ich Orientierung und Motivation in meinem Umfeld. Zielklarheit hilft, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Präzises Priorisieren erleichtert es mir, situationsbedingte Entscheidungen zu treffen und effizienter zu steuern. Ich bleibe handlungsfähig und kann auch in anspruchsvollen Phasen Ressourcen sinnvoll nutzen.

Welche Haltung brauche ich dafür?

Ich übernehme Verantwortung, um die Richtung meines Teams vorzugeben. Wichtig ist mir, den Fokus auf Fortschritt zu legen und kleine Erfolge stets wertzuschätzen. Mit klarem Blick auf Ressourcen und Situationen berücksichtige ich in einem dynamischen Umfeld flexibel individuelle Bedürfnisse und Herausforderungen meines Teams.

Wie gelingt es gemeinsam?

- Wir sind in regelmäßigem Austausch im Team über Fortschritte, Herausforderungen und Prioritäten und stellen so sicher, dass alle auf dem gleichen Stand sind.
- Wir reflektieren regelmäßig gemeinsam unsere Priorisierung und passen sie bei Bedarf an.
- Wir sind offen für agile Tools und Methoden, die unsere täglichen Aufgaben erleichtern und Zeit für kreatives Arbeiten ermöglichen.

Ich schaffe ein positives Arbeits- und Lernumfeld

Warum ist das wichtig?

Ein wertschätzendes, positives Arbeits- und Lernumfeld fördert Kreativität, Innovation und trägt zu Gesundheit und Zufriedenheit aller Mitarbeitenden bei. Durch eine positive Teamdynamik stärke ich in meinem Umfeld die Bindung an die Universität Freiburg und gewinne neue Talente. Es entsteht ein stabileres und produktiveres Miteinander, das aktiv zu einer guten Arbeitskultur beiträgt.

Welche Haltung brauche ich dafür?

Mir sind eine offene und empathische Haltung sowie eine Kultur des lebenslangen Lernens wichtig. Ich achte darauf, mit Optimismus und einer positiven Grundeinstellung an Dinge heranzugehen und stehe für eine offene Feedbackkultur ein, in der Fehler als Lernchance und Möglichkeit zum Wachsen angesehen werden. Um das Wohlbefinden meines Teams zu unterstützen und die Motivation zu steigern, strebe ich ein gesundes Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit an und nehme meine Fürsorgeverantwortung ernst.

Wie gelingt es gemeinsam?

- Wir schätzen die Beiträge aller Beteiligter zum Gesamterfolg und erkennen gute Leistungen an.
- Wir führen offene und respektvolle Gespräche miteinander. Ein wertschätzender Umgang ist für uns selbstverständlich, und wir setzen uns aktiv für ein positives Miteinander ein.
- Wir betrachten Fehler als Lernmöglichkeit und Chance für Weiterentwicklung und sprechen sie konstruktiv an.

Ich unterstütze Mitarbeitende bei ihrer Entwicklung und stärke ihre Stärken

Warum ist das wichtig?

Indem ich die Kompetenzen meiner Teammitglieder stärkenorientiert fördere, erziele ich eine höhere Qualität in unserer Arbeit. Ich entwickle sie zu Expert*innen und steigere somit ihre Zufriedenheit und Selbstwirksamkeit. Dadurch, dass ich meinen Mitarbeitenden Aufmerksamkeit schenke und ihre individuellen Stärken anerkenne, erhöht sich ihre Bindung zu ihrem Arbeitsumfeld. Hierdurch wachsen wir gemeinsam.

Welche Haltung brauche ich dafür?

Ich achte auf die individuellen Bedürfnisse meiner Teammitglieder und nehme ihre Stärken und Fähigkeiten sowie Lernfelder bewusst wahr. Mir ist es wichtig, ihr Potenzial zu erkennen und ihre Entwicklung aktiv zu fördern. Dafür bin ich bereit, Freiräume für Weiterbildung zu schaffen und alle zu ermutigen, Verantwortung für ihre eigene Entwicklung zu übernehmen. Dabei stehe ich auch beratend zur Seite.

Wie gelingt es gemeinsam?

- Wir nehmen gezielt Entwicklungsmöglichkeiten wahr, um selbstbewusst agieren zu können und den Fokus auf unsere Stärken zu lenken.
- Wir bearbeiten und leiten Projekte, die unseren Fähigkeiten und Stärken entsprechen.
- Wir verstehen und lernen gemeinsam, wie Nachhaltigkeitsthemen innerhalb und außerhalb der Universität zusammenhängen und sich verändern.
- Wir führen regelmäßige Feedback-Gespräche, um unsere eigenen Stärken besser zu verstehen und gezielte Maßnahmen zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung erarbeiten zu können.

Ich fördere vertrauensvolle Zusammenarbeit und stärke Eigenverantwortung

Warum ist das wichtig?

Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit schafft Verlässlichkeit, Zusammenhalt und Sicherheit im Team. Durch Raum zum Ausprobieren entstehen kreative Ideen und eine Kultur des Versuchens und Lernens. Indem ich vertrauensvolle Zusammenarbeit fördere und die Eigenverantwortung stärke, ermögliche ich flexibles Arbeiten – sowohl vor Ort als auch im Homeoffice. Das selbstständige Arbeiten meiner Mitarbeitenden entlastet mich, sodass ich mich mehr auf übergeordnete Aufgaben konzentrieren kann.

Welche Haltung brauche ich dafür?

Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist mir wichtig. Dafür schaffe ich Freiräume für eigenverantwortliches Arbeiten und bin offen für verschiedene Lösungsansätze und Ergebnisse. Ich achte darauf, eine verlässliche Ansprechperson für alle zu sein und bei Bedarf zu unterstützen.

Wie gelingt es gemeinsam?

- Wir arbeiten zuverlässig und halten uns an Absprachen, um Vertrauen aktiv zu fördern.
- Wir ermöglichen, dass alle Mitarbeitenden die Sicherheit haben, eigene Entscheidungen zu treffen und kreativ zu gestalten, um Verantwortung zu übernehmen.
- Wir sind hilfsbereit und unterstützen uns gegenseitig im Team, indem wir unsere Fähigkeiten und Ressourcen teilen.

Ich bin bereit für Veränderung und gestalte sie aktiv mit

Warum ist das wichtig?

Indem ich Veränderungen erkenne und aktiv mitgestalte, kann ich als Führungskraft vorausschauend handeln und sowohl mich selbst als auch mein Team gezielt auf kommende Entwicklungen vorbereiten. So bleibe ich am Puls der Zeit und fördere kontinuierlich Innovation und Erneuerungsfähigkeit. Dadurch erhöhen sich die Resilienz und Agilität aller und wir tragen aktiv zur Gestaltung einer zukunftsfähigen Universität bei.

Welche Haltung brauche ich dafür?

Mit einer offenen und proaktiven Haltung nehme ich Veränderungen als Chance wahr. Mir ist es wichtig, die Zukunft unserer Universität aktiv mitzugestalten und sie kontinuierlich weiterzuentwickeln. Dabei lege ich Wert auf eine vorausschauende und strategische Denkweise.

Wie gelingt es gemeinsam?

- Wir fördern eine offene Haltung gegenüber Veränderungen und Innovation, indem wir alle aktiv in Veränderungsprozesse einbinden.
- Wir hinterfragen bei Bedarf bestehende Prozesse und schaffen so eine Kultur der kontinuierlichen Weiterentwicklung.
- Wir beobachten allgemeine und für unsere Bereiche relevante Herausforderungen, um auf neue Entwicklungen vorbereitet zu sein und Chancen zu nutzen.

Projektverantwortung

Prorektorin für Universitätskultur
Prof. Dr. Sylvia Paletschek

Kanzlerin
Christina Leib

Projektteam

Gleichstellung, Diversität und akademische Personalentwicklung

Dr. Ramona Wurst
Kathrin Müller

Strategische Personalentwicklung Verwaltung, Service & Technik

Petra Engelbracht
Franziska Jebok

Externe Prozessbegleitung

HauserONE Organisationsberatung

Dr. Regina Hauser

Danksagung

Unser herzlicher Dank gilt den Mitgliedern der AG „Entwicklung gesamtuniversitärer Führungsleitlinien“ sowie allen Kolleginnen und Kollegen, die sich in den gemeinsamen Entwicklungsprozess eingebracht haben.
Dank Ihres Engagements sind **Führungsleitlinien von der Universität für die Universität** entstanden, die der Vielfalt unserer Gemeinschaft gerecht werden und unser gemeinsames Verständnis von guter Führung stärken.

Führung an der UFR

ufr.link/fuehrungsleitlinien

Fuehrungsleitlinien@zv.uni-freiburg.de

Universität Freiburg

Friedrichstr. 39
79098 Freiburg

https://www.uni-freiburg.de

Stand: Dezember 2025

universität freiburg