

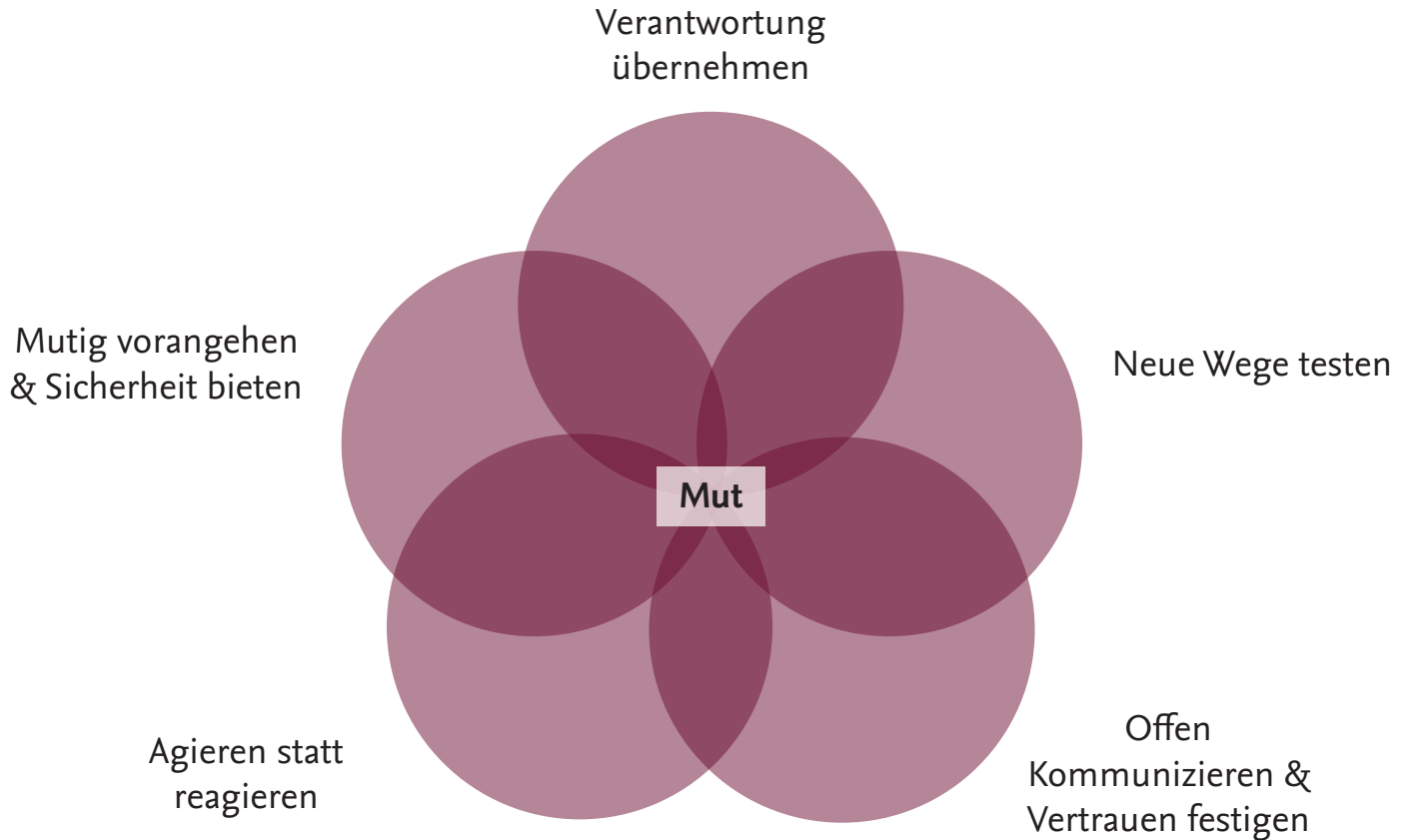


Technische
Universität
Braunschweig

Positionspapier

Mehr Mut an der TU Braunschweig

Wie mutiges Handeln im täglichen Miteinander die
Organisationskultur stärkt



Fünf Charakteristika von Mut an der TU Braunschweig

„Mut ist eine absichtliche, freiwillige Handlung, die trotz Risiko und Risikobewusstheit nach reflektierter Abwägung ausgeführt wird, um ein edles, moralisch gutes und lohnendes Ziel zu erreichen.“

Begriffsdefinition nach Rate et al. (2007)

Präambel

Die TU Braunschweig steht vor der Aufgabe, ihre Handlungsfähigkeit in einem zunehmend komplexen Hochschul- und Verwaltungsumfeld strategisch zu sichern und auszubauen. Digitalisierung, Nachhaltigkeit, der Wettbewerb um Talente und Ressourcen sowie der Anspruch an schnelle und serviceorientierte Prozesse verändern die Anforderungen an unsere Organisation grundlegend.

Soweit so bekannt und in ähnlicher Form Teil eines jeden Strategiepapiers. Doch was heißt das eigentlich für den ganz konkreten Arbeitsalltag für uns als Mitglieder der TU Braunschweig? Wie können wir wieder eigenverantwortlicher und schneller ins Handeln kommen im alltäglichen bürokratischen Dschungel? Wo engen uns Strukturen mehr ein, als dass sie uns voranbringen? Was braucht es, um hinderliche Prozesse anzupassen?

Diese Dynamiken verlangen von uns nicht nur effiziente Strukturen, sondern vor allem die Fähigkeit, Wandel aktiv zu gestalten – mit Klarheit, Gestaltungswillen und Verantwortungsbereitschaft. Mut ist für uns nicht Ziel, sondern strategische Haltung:

- Er ist der **Motor** für entschlossenes Handeln unter Unsicherheit, für das Überwinden hinderlicher Routinen und für das Ergreifen von Gestaltungsspielräumen.
- Er ist **Katalysator** für einen kontinuierlichen organisatorischen Entwicklungsprozess – insbesondere in administrativen Tätigkeiten, wo das Spannungsfeld zwischen verlässlichen Strukturen und flexiblen Lösungen in ein Gleichgewicht gebracht werden muss.

- Mut schafft die **Voraussetzung**, Innovationen in den Leistungsdimensionen zu ermöglichen und Entbürokratisierung nicht nur als Administrationsaufgabe, sondern als Kulturwandel zu verstehen.

Mit diesem Papier wollen wir als Mitglieder der TU Braunschweig dazu beitragen, das vorhandene Potenzial unserer Universität systematisch zu entfalten, indem wir die zentralen Bedingungen für mutiges Handeln benennen und Schritte zur deren Realisierung ermöglichen.

Im Auftrag des hauptberuflichen Vizepräsidenten Dietmar Smyrek sowie des Senats der TU Braunschweig haben wir, Professor*innen und Führungskräfte aus zentraler und dezentraler Verwaltung, Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement uns über mehrere Monate hinweg intensiv mit der Frage befasst, wie mutiges Handeln an der Technischen Universität Braunschweig verstanden und gestaltet werden kann. Gemeinsam haben wir auf Basis von Interviews mit Mitarbeitenden aller Statusgruppen reflektiert, welche Bedingungen Mut erfordert, wo er bereits gelebt wird und wie er künftig gestärkt werden kann. Dieses Zusammenspiel der unterschiedlichen Perspektiven ist entscheidend – denn Mut entsteht im Zusammenspiel von Verantwortung, Vertrauen und gemeinsamer Zielorientierung. Diese Erkenntnisse, Erfahrungen und Perspektiven bilden die Grundlage dieses Positionspapiers, das am 21.01.2026 vom Senat positiv zur Kenntnis genommen wurde.

Mut an der TU Braunschweig

Mut zeigt sich für uns als TU Braunschweig sowohl auf individueller Ebene – im persönlichen Handeln – als auch im gemeinsamen Gestalten auf Team- und Organisationsebene. Mit diesem Positionspapier adressieren und motivieren wir alle Mitarbeitenden der TU Braunschweig zu einer mutigen, lernenden und gestaltenden Organisationskultur beizutragen.

Dabei knüpfen wir an den Auftrag der TU an, Exzellenz in Forschung, Lehre, Transfer und Administration zu fördern. Mut wird in allen Leistungsdimensionen unserer Universität wirksam: in der wissenschaftlichen Neugier, im verantwortungsvollen Lehren und Lernen, im partnerschaftlichen Transfer mit der Gesellschaft und in einer handlungsfähigen, serviceorientierten Verwaltung.

Die Bedeutung von Mut an der TU Braunschweig

Mut bedeutet, den eigenen Handlungsspielraum aktiv zu nutzen, Verantwortung zu übernehmen und mit Unsicherheit konstruktiv umzugehen. Als Organisation bedeutet dies, auf allen Hierarchieebenen Strukturen zu schaffen, die mutiges Handeln ermöglichen, anerkennen und fördern – und gleichzeitig Ängste vor negativen Konsequenzen zu verringern. Mut braucht Orientierung. Führungskräfte nehmen in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle ein. Nur wenn übergeordnete Ziele klar, verständlich und als gemeinsames Anliegen erlebt werden, entsteht die Bereitschaft, kalkulierte Risiken einzugehen, von Standardprozessen abzuweichen und neue Wege zu beschreiten – gerade dann, wenn diese noch nicht vorgezeichnet sind. Mutiges Handeln erfordert also sowohl Richtung als auch Vertrauen in ein gemeinsames „Wozu?“.

Dass der Weg zu mehr Mut selbst Mut und Risikobereitschaft verlangt, ist uns bewusst. Veränderungen in etablierten Verwaltungsstrukturen bringen Unsicherheiten mit sich: bestehende Routinen werden hinterfragt, Verantwortlichkeiten neu verteilt, Entscheidungswege verändert. Doch genau in dieser Auseinandersetzung liegt das Potenzial, unsere Organisation lern- und zukunftsfähig zu machen und Freiräume in den Arbeitsprozessen unserer Mitarbeitenden zu schaffen.

Charakteristika von Mut

Mut ist nicht direkt messbar. Er steht jedoch in direktem Zusammenhang mit einer Reihe an Indikatoren: Mut zeigt sich auf individueller Ebene etwa im Risikobewusstsein, in der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, Initiative zu zeigen, offen mit Fehlern umzugehen, Widerstände auszuhalten und aus Erfahrungen zu lernen. Auf organisatorischer Ebene wird Mut sichtbar in psychologischer Sicherheit, einer konstruktiven Feedbackkultur, im Umgang mit Fehlern, in der Führungs- und Kommunikationskultur, in struktureller Unterstützung, im Vertrauen im Team sowie im Innovationsklima und dessen Ergebnissen.

Im Prozess haben wir daraus fünf Charakteristika abgeleitet, die für uns den Kern eines mutigen Handelns an der TU Braunschweig ausmachen – und zugleich dessen Voraussetzungen sind:

- **Verantwortung übernehmen**
- **Agieren statt reagieren**
- **Neue Wege testen**
- **Mutig vorangehen & Sicherheit geben**
- **Offen kommunizieren und Vertrauen festigen**

Was heißt das im Einzelnen für uns an der TU Braunschweig?

Mut heißt, Verantwortung zu übernehmen – auch bei Unsicherheiten

Mut zeigt sich, wenn Verantwortung für ebendiese mutigen Entscheidungen übernommen wird – einzeln und gemeinsam. Damit Eigeninitiative ergriffen und Verantwortung übernommen werden kann, fördern wir eine Atmosphäre an der TU Braunschweig, in denen mutige sowie ungewöhnliche Initiativen und Ideen wertgeschätzt und umgesetzt werden, um unsere Arbeitsstrukturen und -prozesse weiterzuentwickeln. Hier können Experimentierfreude ausgelebt, Unsicherheiten ausgehalten und Entscheidungen getroffen werden, auch wenn Risiken nicht vollständig abschätzbar sind. Dafür arbeiten wir daran, die Angst vor negativen Konsequenzen zu nehmen und klären über realistische Folgen auf, damit wir uns einerseits trauen, Neues zu wagen und andererseits Grenzen des Machbaren verantwortungsvoll und transparent formulieren.

Mut heißt, zu agieren anstatt zu reagieren

Eine mutige Organisation zu sein, heißt für uns, Veränderungsbedarfe zu antizipieren und zu gestalten. Dafür wählen wir eine Strategie, die es uns ermöglicht, Prozesse und Entscheidungen voranzutreiben – auch mit einem unsicheren Ausgang. Dabei geht es nicht nur um isolierte Teile eines Prozesses innerhalb einzelner Abteilungen, sondern um den Prozessablauf im Ganzen. Wichtig sind klar definierte, übergeordnete Prozessziele, die wir bereichsübergreifend über alle beteiligten Organisationseinheiten verfolgen. Auf Organisationsebene vernetzen wir uns aktiv mit anderen Hochschulen im Rahmen von neuen Formaten, um Best Practices zu identifizieren, daraus zu lernen und diese weiterzuentwickeln.

Mut heißt, neue Wege zu testen – auch mit dem Risiko des Scheiterns.

Mut zeigt sich in der Erprobung neuer Wege – auch dann, wenn diese unkonventionell sind. Dafür braucht es neben den entsprechenden Fachkompetenzen als Grundvoraussetzung vor allem Gestaltungs- und Ermessensspielräume sowie eine Kultur, in der Lösungsorientierung im Mittelpunkt steht, Experimente erlaubt sind und Fehler als Lernchance verstanden werden. Daher arbeiten wir konstant an einer ausgeprägten, konstruktiven Fehlerkultur als notwendiges Fundament.

Wir motivieren uns gegenseitig, diese Wege zu erproben, und erkennen mutiges Handeln ausdrücklich an – auch dann, wenn es nicht unmittelbar zum gewünschten Erfolg führt. Entscheidend ist, dass der Versuch unternommen wird, Bestehendes weiterzuentwickeln und lernfähig zu bleiben.

Damit Mut im organisationalen Kontext Wirkung entfalten kann, braucht es unterstützende Strukturen. Gremien und Kommissionen spielen hierbei eine zentrale Rolle: Sie schaffen den Rahmen, in dem innovative Ansätze diskutiert, reflektiert und legitimiert werden können. Durch eine offene, dialogorientierte Gremienarbeit wird Raum für neue Perspektiven und zukunftsorientierte Entscheidungen geschaffen. So werden Mut und institutionelle Verantwortung miteinander verbunden.

Mut heißt, mit gutem Beispiel voranzugehen und Mutigen Sicherheit zu bieten

Im Prozess, als Organisation mutiger zu werden, sind alle Mitarbeitenden gefordert. Mut zeigt sich, wenn Mitarbeitende mit gutem Beispiel vorangehen und so ihre Kolleginnen und Kollegen zur Nachahmung inspirieren. Führungskräfte und die Leitungsgremien unserer Universität tragen dabei in besonderer Weise Verantwortung: Aus ihrer Rolle heraus fördern sie eine Kultur des Vertrauens, der Offenheit und des Ausprobierens, in der Mut wachsen kann. Sie regen die Mitglieder der TU Braunschweig zu eigenverantwortlichem Handeln an und geben dabei Orientierung, Rückhalt und Absicherung. So stärken sie ihre Mitarbeitenden und schaffen als Mitglieder in Gremien den Rahmen, in dem mutiges Handeln möglich wird. Als TU Braunschweig legen wir daher besonderen Wert auf die stete Reflexion und Weiterentwicklung unserer Führungskultur, insbesondere im Dialog mit den Mitarbeitenden.

Mut heißt, offen zu kommunizieren und Vertrauen zu festigen

Mut im Miteinander zeigt sich durch eine offene, respektvolle und zielgruppengerechte Kommunikation – besonders dann, wenn es um Unsicherheiten, Kritik oder neue Ideen geht. Dafür bedarf es direkter persönlicher, bilateraler Gespräche auf Augenhöhe, konstruktiven Feedbacks, Interesse für die Perspektive des Gegenübers und einer verständlichen Sprache.

Eine solche Kommunikationskultur stärkt das gegenseitige Vertrauen, das wiederum die Basis für mutiges Handeln und gelingende Kooperation ist. Vertrauen ermöglicht es, die Einschätzungen anderer ernst zu nehmen und deren vielfältige Fachkompetenzen wertzuschätzen, wenn wir unter Unsicherheiten agieren. Nur wenn wir uns aufeinander verlassen können, entsteht ein Raum, in dem neue Wege gedacht und gegangen werden – ohne Angst vor Ablehnung. Dafür etablieren wir über alle Ebenen der Universität hinweg eine Vertrauenskultur, die eine klare und verständliche Kommunikation auf Augenhöhe zwischen zentralen und dezentralen Einheiten beinhaltet.

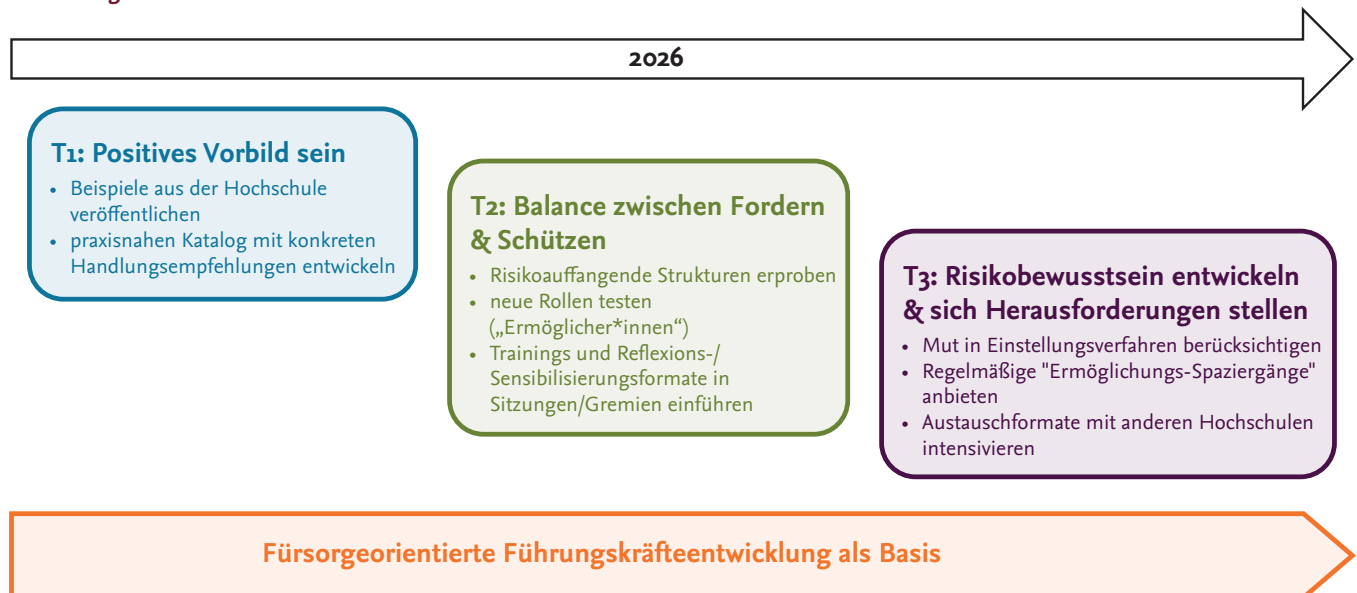
Um die Entwicklung hin zu „mehr Mut“ nachhaltig zu gestalten und als Organisation auf verschiedenen Ebenen von mutigem Handeln profitieren zu können, teilen wir das Wissen über Erfolge Einzelner und kommunizieren diese innerhalb der Organisation.

Wie kann ein Weg zu mehr Mut für die nächsten zwölf Monate skizziert werden?

Ein Vorhaben wie dieses steht vor der Herausforderung, Maßnahmen mit Wirkung auf den Weg zu bringen und gleichzeitig das Ziel der Entbürokratisierung nicht durch eine Vielzahl an Vorhaben und „Aktionismus“ zu unterlaufen. Die vorliegenden Vorschläge sind deshalb – bis auf wenige gezielte Ausnahmen – so angelegt, dass sie durch Anpassungen oder Prioritätensetzung in bestehende Strukturen und Prozesse wirken, selbige umgestalten, aber nicht überlasten. Einige Maßnahmen wurden im Zuge dieses Prozesses

entwickelt, während andere bereits bestehende Initiativen hier zusammengeführt wurden. Ziel ist es, Pilot-Räume einzurichten, in denen Mitarbeitende eigene Projekte oder Prozesse zeitlich befristet ohne Erfolgsdruck testen können, um Mut zu befördern. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit 2028 können als indirekter Indikator für die Wirksamkeit der Maßnahmen herangezogen werden.

Unser Weg dafür durchläuft drei thematische Tertiale in 2026



T1: Positives Vorbild sein

Ziel: Mut sichtbar machen, der belohnt, nicht sanktioniert wird. Mutige Vorbilder und Good Practices als Ansporn und Orientierung kommunizieren.

Maßnahmen:

1. Um **mutiges Handeln sichtbar zu machen** und dessen Wert aufzuzeigen, liegt der Schwerpunkt der internen Kommunikation seitens der Stabsstelle Presse und Kommunikation (SPK) auf der **Sichtbarmachung von Beispielen aus der Hochschule** – inklusive Erfolgen und Lernerfahrungen aus gescheiterten Projekten.
2. Um mutiges Handeln im Arbeitsalltag zu stärken, werden 3–5 Leitfragen **als Orientierung für Mitarbeitende von der Universitätsleitung entwickelt und erprobt**.

T2: Balance zwischen Fordern & Schützen

Ziel: Mutiges Handeln einfordern und Absicherung im Falle des Scheiterns sicherstellen.

Maßnahmen:

3. Um risikobereites Handeln zu fördern und zugleich abzusichern, werden von Abteilung 11 tatsächliche **Risiken transparent gemacht, Befürchtungen ausgeräumt und risikoabfedernde Strukturen erprobt**.
4. Um mutiges Verhalten strukturell zu fördern, wird vom Projekthaus **eine neue Rolle konzipiert und getestet (sog. „Ermöglicher*innen“)**, die gezielt Impulse gibt, Ideen einbringt und Probleme offen anspricht.
5. Um mutige Ideen wachsen zu lassen, verabschieden Präsidium, Senat und Fakultätsräte zu Beginn der Legislaturperiode ein **Selbstverständnis der eigenen Fehler- und Feedbackkultur** auf Basis dieses Papiers.

T3: Risikobewusstsein entwickeln & sich Herausforderungen stellen

Ziel: Risikobewusstsein stärken, denn Mut heißt, nicht leichtsinnig zu handeln, sondern Risiken zu erkennen, abzuwägen und bewusst einzugehen.

Maßnahmen:

6. Um langfristig mehr Mut in der TU Braunschweig zu verankern, **wird Mut als Kriterium in Einstellungsverfahren berücksichtigt**.
7. Um Sicherheit und Austausch zu fördern, werden **regelmäßige Ermöglichungs-Spaziergänge mit den hauptberuflichen Vizepräsidenten** als geschützter Raum pilotiert.
8. Um vertrauensvolle Kooperationen zu fördern und ein Risikobewusstsein weiter zu schärfen, werden im Rahmen des Ecovercity Hub **bestehende Austauschformate mit externen Partnereinrichtungen (regional, national und international) intensiviert** und weitere Austauschformate und Netzwerke eingerichtet.

Fürsorgeorientierte Führungskräfteentwicklung als Basis

Ziel: Führungskräfte, die ihre Rolle kompetent, sicher und mit Fürsorge für ihre Mitarbeitenden und sich ausfüllen, schaffen die Basis für mutige Entscheidungen und Strukturen. **Die TU zeigt Fürsorge, indem sie die Qualifikation von Führungskräften fördert.**

Maßnahmen:

9. **Führungskompetenzen** werden bei der Besetzung von Leitungsstellen **als Einstellungsvoraussetzung** gefordert bzw. müssen verbindlich nachgeholt werden.
10. Zur Stärkung der Führungskräfte für ihre Aufgaben werden **Qualifizierungsprogramme zur Personalführung** auf verschiedenen Niveaustufen angeboten.
11. Um **Handlungs- und Entscheidungsspielräume** im Arbeitsalltag zu kennen, werden **regelmäßig Workshops zum Thema „Verwaltungswissen und Verwaltungshandeln“** angeboten.
12. Alle Führungskräfte (inkl. Professor*innen) werden verpflichtet, ihren Mitarbeitenden einmal **jährlich ein Feedback-Gespräch** anzubieten, um eine **Feedbackkultur zu etablieren und Fürsorge** zu leben.
13. Ein **Fürsorgeorientiertes Führungsverständnis** und dessen Stellenwert wird nicht als alleiniges Thema der Personalentwicklung verstanden, sondern **als Leistungsdimension in Wissenschaft und Verwaltung anerkannt und vom Präsidium forciert.**

Impressum

Herausgeberin

Technische Universität Braunschweig
Universitätsplatz 2
38106 Braunschweig

Verantwortlich

Dietmar Smyrek | Hauptberuflicher Vizepräsident für Personal, Finanzen und Hochschulbau

Koordination

Dr. Madita Olvermann und Henrike Wenzel | Projekthaus
Sarah Mbaruk | Referentin HVP

Mitwirkende

Besonderer Dank geht an die Mitglieder des Circles:
Prof. Dr. Wolf-Tilo Balke, Prof. Elisabeth Endres, Bernt Erlewein (ab 10/2025: Anne Fritz),
Anke Formaniak, Dr. Laura Jess, Prof. Dr. Simone Kauffeld, Martin Mahnkopf, Dr. Mark Mennenga,
Ina Müller, Julius Othmer, Prof. Dr. Anne Paschke, Dr. Doris Pester, Dietmar Smyrek, Robert Strötgen

Grafische Konzeption und Gestaltung

Alicia Bleyer | Projekthaus

Veröffentlichung

Februar 2026