

Prinzipien wirksamer Führung

Empfehlungen aus der Leibniz-Akademie für Führungskräfte

Von Beginn an war eines der Ziele der Akademie, die Führungskultur der Leibniz-Gemeinschaft weiterzuentwickeln und so zu einem förderlichen Rahmen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Mitarbeitende in Infrastruktur und Verwaltung beizutragen. Teil einer professionellen Führungskultur ist es, ihre wesentlichen Prinzipien zu dokumentieren, so dass man sich gemeinsam an ihnen orientieren kann.

Die hier vorgestellten „Prinzipien wirksamer Führung“ wurden 2025 mit Teilnehmenden und Alumni & Alumnae der Akademie entwickelt und als Empfehlung ausgearbeitet. Sie sind in Teilen mehr Zielbild als aktuelle Zustandsbeschreibung.

In diesem Sinne dienen sie nicht nur der einzelnen Führungskraft als Orientierung zu den an sie gestellten Erwartungen (zeitlicher Aufwand, Erwartungen der Mitarbeitenden, notwendige Soft Skills und Management-Kompetenzen), sondern können auch bei der Entwicklung institutsspezifischer Führungsleitbilder herangezogen werden.¹ Insbesondere im Kontext von Organisationsentwicklungen ist es von Vorteil, sich auf ein verbindliches und handlungsleitendes Dokument zu beziehen, das Führungsverständnis, Erwartungen und Rollen klar beschreibt.

1. Vorbild und Integrität

Leitsatz: Führungskräfte handeln konsistent, integer und sind sich ihrer Vorbildrolle bewusst.

Verhalten:

- Sie stehen für ihr Handeln ein, übernehmen Verantwortung und nutzen bestehende Abhängigkeits- oder Machtverhältnisse nicht aus.
- Sie treffen Entscheidungen transparent, nachvollziehbar und gut begründet.
- Sie sind präsent, nahbar und halten Zusagen ein.
- Führungskräfte leben gute wissenschaftliche Praxis glaubhaft vor.

¹ Referenzdokumente bei der Entwicklung institutsspezifischer Führungsleitbilder sind daneben etwa die [„Leitsätze unseres Handelns in der Leibniz-Gemeinschaft“](#) und die [„Empfehlungen für die Zusammenarbeit auf Vorstandsebene in Leibniz-Einrichtungen“](#).

2. Orientierung und Struktur

Leitsatz: Führungskräfte geben strategische Orientierung, setzen klare Rahmenbedingungen und fördern strukturiertes Arbeiten.

Verhalten:

- Führung wird als professionelle Aufgabe verstanden und wahrgenommen.
- Führungskräfte schaffen Klarheit über Rollen, Prozesse, Ziele und Erwartungen. Bei geteilter Führung gibt es klare Aufgabenverteilungen und zugleich das Verständnis Verantwortung im Team zu tragen.
- Sie vermitteln Sinn und Kontext („Warum?“) für Aufgaben und Veränderungen, auch im Spannungsfeld zwischen institutionellen Zielen und den Bedürfnissen einzelner Mitarbeitender.
- Zu wichtigen Fragen des Zusammenarbeitens existieren verbindliche Leit- oder Richtlinien; wesentliche Prozesse sind beschrieben und werden entsprechend gelebt.

3. Transparenz, Kommunikation und Feedbackkultur

Leitsatz: Führung ist geprägt von ehrlicher, klarer und wertschätzender Kommunikation auf Augenhöhe.

Verhalten:

- Führungskräfte kommunizieren Informationen, Ziele und Entscheidungen offen und regelmäßig.
- Sie etablieren und unterstützen unterschiedliche Kommunikations- und Vernetzungsformate.
- Feedback ist institutionell verankert und wird aktiv eingefordert und gegeben.
- Erfolge und Leistungen werden anerkannt; Kritik wird konstruktiv geäußert und angenommen – Top-down und Bottom-up.

4. Partizipation und Einbindung

Leitsatz: Führungskräfte fördern aktiv die Beteiligung aller Mitarbeitenden und binden sie in Entscheidungsprozesse ein.

Verhalten:

- Strategien, Leitbilder und Ziele werden gemeinsam mit den Mitarbeitenden entwickelt.
- Führungskräfte berücksichtigen Belange des wissenschaftlichen, administrativen und technischen Personals.
- Sie eröffnen Möglichkeiten für Mitarbeitende, Strukturen mitzugestalten, Ideen einzubringen und sich als wirksam zu erleben.
- Entscheidungsspielräume und Verantwortlichkeiten sind klar definiert.

5. Vertrauen, Empowerment und Delegation

Leitsatz: Führungskräfte schaffen Vertrauen, befähigen ihre Mitarbeitenden und fördern Selbstverantwortung.

Verhalten:

- Aufgaben werden transparent delegiert, mit klaren Erwartungen und Anforderungen, sowie und Raum zur Umsetzung.
- Arbeitsergebnisse werden gemeinsam ausgewertet.
- Fehler werden als Lernchance gesehen – eine Kultur des offenen Umgangs mit Fehlern wird aktiv unterstützt.
- Führungskräfte begleiten und coachen ihre Mitarbeitenden situativ, insbesondere in Situationen der Übernahme neuer Aufgaben.

6. Personalentwicklung und kontinuierliches Lernen

Leitsatz: Führung zielt auf langfristige Personalentwicklung und kontinuierliche Qualifizierung.

Verhalten:

- Personalentwicklung beginnt mit einem professionellen Onboarding, insbesondere für ausländische Mitarbeitende.
- Mitarbeitende werden auf allen Karrierestufen gefördert (z. B. durch Coaching, Mentoring, Weiterbildung).
- Entwicklungsgespräche und Potenzialanalysen sind regelmäßig und verbindlich; Entwicklungspfade werden gemeinsam vereinbart.
- Auch Führungskräfte nehmen Angebote wahr, um sich selbst kontinuierlich weiterzuentwickeln.

7. Diversität, Wertschätzung und psychologische Sicherheit

Leitsatz: Führung fördert ein inklusives, respektvolles Arbeitsumfeld, in dem Vielfalt als Stärke begriffen wird.

Verhalten:

- Führungskräfte beziehen unterschiedliche Perspektiven und Hintergründe systematisch in Entscheidungsprozesse ein.
- Diskriminierungsfreier Umgang, wertschätzende Kommunikation und Anerkennung von Leistung sind selbstverständlich.
- Führungskräfte achten auf das psychische Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden.
- Sich anbahnende Konflikte werden frühzeitig adressiert; Wege zur Konfliktlösung sind etabliert.