



Führung bei  
Fraunhofer

---

# Grußwort

---

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Marke Fraunhofer steht für exzellente Arbeitsqualität an der Schnittstelle zwischen Forschung und Anwendung sowie für herausragende berufliche Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden. Um Forschung und Entwicklung auf so hohem Niveau betreiben zu können, brauchen wir bei Fraunhofer klare Strategien und zugleich Freiräume für die Kreativität – unsere Führungskräfte sind die Garanten für beides.

Mit dem Fraunhofer-Führungsleitbild stellen wir eine Basis für die Arbeit unserer Führungskräfte zur Verfügung. Darin haben wir in einem in der Gesellschaft verankerten Prozess ein Bild entworfen, das die Fraunhofer-Kultur auf die Aufgaben der Vorgesetzten überträgt und allen Beteiligten Orientierung bei der täglichen Zusammenarbeit gibt. Um die Führungskräfte bei der Umsetzung des Leitbilds optimal zu unterstützen, haben wir zudem ein Kompetenzmodell entwickelt, an dem alle Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung und -qualifizierung ausgerichtet sind. Die vorliegende Broschüre gibt allen Fraunhofer-Führungskräften und den Bewerberinnen und Bewerbern um eine entsprechende Position einen kompakten Überblick über den Auftrag und die Unterstützungsmöglichkeiten bei der Aufgabe »Führung bei Fraunhofer«.

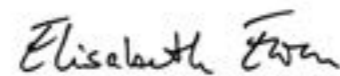
Darüber hinaus stellen wir sie allen Mitarbeitenden zur Verfügung – denn zur Führung gehören immer zwei Seiten!

Ihr



Reimund Neugebauer  
Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft

Ihre



Elisabeth Ewen  
Vorständin Personal, Unternehmenskultur  
und Recht

# Inhalt

---

Führung bei Fraunhofer – wie und wohin? .....	4
Das Führungsleitbild – ein dreifacher Auftrag .....	8
Kompetenzmodell Führung – eine Frage des Könnens .....	10
Die Führungsleitlinien – Rüstzeug für die Praxis .....	11
Die Unterstützung der Führungskräfte – Entwicklung und Qualifizierung .....	12
Impressum .....	15

## Führung bei Fraunhofer – wie und wohin?

Ideen sind der Rohstoff der angewandten Forschung, der Markterfolg ist ihr Ergebnis. Das bedeutet: Forschung vollzieht sich bei Fraunhofer mit einer besonderen Zielsetzung. Den Handlungsrahmen dafür gestalten die Führungskräfte für sich und ihre Teams immer mit Blick auf Wissenschaft und Wirtschaft zugleich. Damit legen sie die Basis der Forschungsarbeit und tragen entscheidend zum Erfolg unserer Organisation bei.

Die Führungskräfte bei ihren Aufgaben bestmöglich zu unterstützen, ist ein wichtiges internes Ziel der Fraunhofer-Gesellschaft. Ein Führungsleitbild verdeutlicht den Auftrag der Führungskräfte und die Erwartungen, die damit einhergehen. Organisationsweit jedoch entfaltet eine gute Führung ihre Wirksamkeit erst dann, wenn alle Verantwortlichen an einem Strang ziehen – verbunden durch ein gemeinsames Führungsverständnis. Dies gilt auch für Fraunhofer.

Die Mitarbeiterbefragung 2011 und das Projekt »Integriertes Personalmanagement« hatten den Bedarf nach der Erarbeitung und Kommunikation eines gemeinsamen Führungsverständnisses gezeigt. So entstand – in breitem Dialog mit Führungskräften, Mitarbeitenden und Gremien – das Fraunhofer-Führungsleitbild. Das Spezifische daran: Der Ansatz ist zugeschnitten auf die Anwendungsorientierung bei Fraunhofer. Er fußt auf dem Modell der transaktionalen bzw. transformationalen Führung (siehe »Exkurs«) und verbindet dies mit aktuellen Erkenntnissen der Innovationsforschung. So schlägt das Konzept der »beidhändigen Führung« die Brücke zu den Anforderungen der Innovationskultur bei Fraunhofer: Öffnendes Führungsverhalten fördert Kreativität, schließendes Verhalten fördert die Umsetzung von Ideen. Für den Erfolg der Fraunhofer-Gesellschaft sind beide gleichermaßen wichtig.



Foto: iStock



## Exkurs

### Transaktionale und transformationale Führung

Studien zeigen, dass der Erfolg von Führungskräften ganz erheblich von ihrem Führungsstil abhängt. Dabei gibt es natürlich eine große Bandbreite – vom Laissez-faire, also dem Nicht-Einmischen in die Arbeit der Mitarbeitenden, bis zur direktiven Vorgabe aller Einzelheiten. Seit einigen Jahren hat sich in der Führungsforschung die Einschätzung etabliert, dass erfolgreiche Führung hier kein Mittelweg sein darf, sondern dass Führungskräfte je nach Situation und Mitarbeitenden den entsprechend passenden Führungsstil einsetzen müssen. Dabei lassen sich zwei Haupt-Cluster von Führungsverhalten beschreiben:

- Die »**transaktionale Führung**« – im Sinne einer Handlungsanleitung – stellt die Basis des Führungsverhaltens dar. Hierbei erhalten die Mitarbeitenden detaillierte Aufträge, für die sie bei sorgfältiger Erledigung belohnt werden, z. B. durch Lob, Geld oder Beförderung. Bei nicht zufriedenstellender Erledigung greift die Führungskraft durch Korrekturen und ggf. Sanktionen ein. Aufgabe der Führungskraft ist es hierbei, klare Ziele und Aufgaben zu verteilen, deren Fortschritt zu beobachten und einzugreifen, falls das Erreichen des Ziels gefährdet ist. Dieser Führungsstil eignet sich besonders für Aufgaben, die eine hohe Sorgfalt und Detailgenauigkeit erfordern.

- »**Transformationale Führung**« beschreibt dagegen einen Führungsstil, der sich für Situationen eignet, in denen es um das Entwickeln und Konzipieren von Ideen und Prozessen geht. Die Führungskraft vermittelt dazu Werte und Sinn der Arbeit und weckt dadurch Begeisterung. Sie fördert dabei Kreativität und unterstützt die Mitarbeitenden in ihrer Arbeit, ohne alle Details konkret vorzugeben. Entscheidend ist, dass sie dadurch das Eigeninteresse der Mitarbeitenden an den Zielen und Aufgaben der Organisation weckt. Die gesamte Organisation und die Mitarbeitenden werden durch diesen Führungsstil verändert bzw. »transformiert«.

In der Regel führt erst das Zusammenwirken dieser verschiedenen Führungsstile zu außergewöhnlich hohen Leistungen.

### Führen in Innovationskulturen: Beidhändige Führung

Die Metapher des »beidhändigen Führens« geht auf eine Analyse der deutschen Wissenschaftler Rosing, Frese und Bausch aus dem Jahr 2011 zurück, die das Modell der transaktionalen und transformationalen Führung im Zusammenhang mit Innovationskulturen betrachten. Die Autoren skizzieren mit dem Prinzip der beidhändigen Führung ein allgemeines Spektrum des Führungsverhaltens, das speziell in Bezug auf den Innovationsprozess wirksam ist. Die zwei dazu erforderlichen Mechanismen sind:

- »**Öffnendes Verhalten**« zur Förderung von Kreativität, z. B. Raum für eigene Ideen geben, Autonomie gewähren, Risiken und Fehler zulassen und positiv bewerten
- »**Schließendes Verhalten**« zur Förderung der Umsetzung von Ideen, z. B. Routinen etablieren, Fehler vermeiden, Regeln einhalten, Risiko minimieren

Die Autorin und die Autoren kommen zu dem Schluss, dass die flexible, angepasste Anwendung beider Führungsstile in Innovationsprozessen zum Erfolg führt.

Auch Fraunhofer-Führungskräfte müssen diesen Anforderungen gerecht werden. Dazu ist ein flexibles Führungsverhalten nötig, das den Mitarbeitenden in beiden Richtungen, Öffnen wie Schließen, Orientierung bietet.

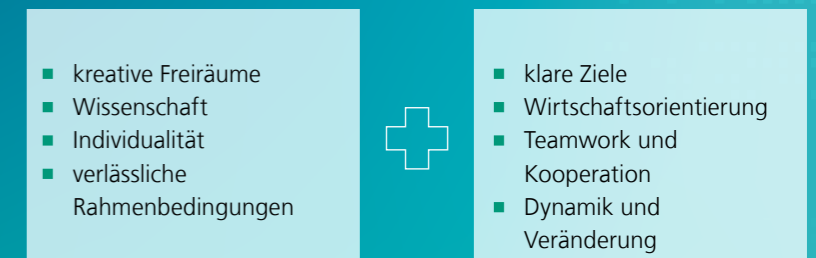
#### Quellenangaben:

Zum Modell der transaktionalen/transformationalen Führung vgl. B. M. Bass / B. J. Avolio: The Full Range of Leadership Model, 1994. Zur »beidhändigen Führung« vgl. K. Rosing / M. Frese / A. Bausch: Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership, in: The Leadership Quarterly, 22, 2011, S. 956–974.

### Beidhändiges Führungsverhalten



### Zentrale Merkmale markieren den Handlungsrahmen



## Das Führungsleitbild – ein dreifach Auftrag

Das Fraunhofer-Führungsleitbild beschreibt die Aufgaben der Führungskräfte in der Organisation. Es verdeutlicht damit auch, welche Erwartungen an sie gestellt werden. Die Führungskräfte tragen das Fraunhofer-Führungsverständnis als Treiber der Organisationskultur in ihre Institute. Sie tun dies mit einem dreifachen Auftrag proaktiv:

- als **Mitverantwortliche** für den Organisationserfolg
- als **Verantwortliche** in der Mitarbeitendenführung und der Gestaltung des Arbeitsumfelds
- als **Vorbilder** für die Mitarbeitenden

Im Alltag gleichen die Führungskräfte eine ganze Reihe gegensätzlicher Anforderungen beidhändig aus: Einerseits müssen sie ihren Mitarbeitenden kreative Freiräume gewähren, in denen sich Innovation entwickeln kann. Andererseits müssen sie sicherstellen, dass die Ideen auch zu umsetzbaren Ergebnissen führen. Zugleich müssen die Führungskräfte die Anforderungen an exzellente wissenschaftliche Ergebnisse bei gleichzeitiger Wirtschaftsorientierung sicherstellen. Und nicht zuletzt balancieren die Führungskräfte die Anforderungen von Individualität einerseits sowie Teamwork und Zusammenarbeit andererseits aus – immer im Spannungsfeld zwischen klaren und verlässlichen Rahmenbedingungen und notwendiger Dynamik sowie Veränderung.



Foto: iStock

## Das Fraunhofer-Führungsleitbild

### Organisation

- Die Führungskräfte verantworten die Entwicklung von Strategie und Portfolio ihres Instituts mit und ermöglichen deren Umsetzung. Sie sind sich bewusst, dass sie dadurch in besonderer Weise zur Entwicklung der gesamten Fraunhofer-Gesellschaft beitragen. Sie repräsentieren ihr Institut und die Fraunhofer-Gesellschaft nach innen und nach außen und sie berücksichtigen dabei die Interessen der relevanten Stakeholder sowie die der internen Gremien.
- Die Führungskräfte entwickeln ihren Bereich kontinuierlich weiter und verantworten durch ihre Entscheidungsbefugnis nachhaltig
  - den wirtschaftlichen Erfolg und
  - die wissenschaftliche und fachliche Exzellenz.

### Mitarbeitende

- Die Führungskräfte fördern und fordern ihre Mitarbeitenden, indem sie
  - Erwartungen und Ziele klar formulieren und nachhalten,
  - Freiräume für Kreativität und neue Ideen ermöglichen,
  - Entscheidungen nachvollziehbar erläutern,
  - den Rahmen für die Weiterentwicklung der persönlichen, fachlichen und methodischen Kompetenzen der Mitarbeitenden schaffen.

- Die Führungskräfte gestalten ein Umfeld, das geprägt ist von
  - einem vorurteilsfreien und respektvollen Miteinander,
  - Wertschätzung von Individualität und Vielfalt sowie Anerkennung von Leistung und Engagement,
  - Dynamik und Leistungsbereitschaft,
  - Achtsamkeit im Hinblick auf gesundheitsrelevante Einflüsse.

### Führungskraft selbst

- Die Führungskräfte sind Vorbilder. Sie sind sich ihrer damit verbundenen Verantwortung bewusst und verhalten sich nach ethischen Grundsätzen.
- Die Führungskräfte stellen die Weiterentwicklung ihrer persönlichen, fachlichen und methodischen Kompetenzen sicher.



**Von gemeinsam getragenen Führungsleitlinien, unterstützt von geeigneten Führungsinstrumenten, versprechen wir uns, die strategischen Ziele in einem dynamischen Umfeld besser verfolgen zu können.«**

**Prof. Dr. Oliver Ambacher**  
Leiter des Fraunhofer-Instituts für Angewandte Festkörperphysik IAF

## Kompetenzmodell Führung – eine Frage des Könnens

Das Fraunhofer-Kompetenzmodell Führung nimmt die Anforderungen aus dem Führungsleitbild auf. Es benennt Fertigkeiten und Fähigkeiten, die Führungskräfte brauchen, um ihren Auftrag zu erfüllen. Gefragt sind Leadership-, Management- und Selbstkompetenz.

### Welche Kompetenzen brauchen Fraunhofer-Führungskräfte?

- Mitverantwortung für den Unternehmenserfolg:
  - Managementkompetenz**
    - Strategiekompetenz auf Basis der Fachkompetenz
    - unternehmerische Kompetenz
    - Ziel- und Ergebnisorientierung
    - Innovationsfähigkeit
    - Steuerungs- und Organisationsfähigkeit
- Umgang mit und Führung von Mitarbeitenden:
  - Leadershipkompetenz**
    - Entscheidungs- und Durchsetzungsfähigkeit
    - Kommunikationsfähigkeit
    - Konflikt- und Feedbackfähigkeit
    - Personalmanagement-Kompetenz (inkl. Mitarbeiterentwicklung sowie Veränderungs-, Diversity- und Gesundheitsmanagement)
    - Ermöglichen von Kreativität
    - Gewähren von Freiraum
    - Sicherung von Ergebnissen
- Vorbildfunktion:
  - Selbstkompetenz**
    - Reflexionsfähigkeit
    - Selbststeuerung
    - persönliche, fachliche und methodische Weiterentwicklung
    - humanistische Werteorientierung

## Die Führungsleitlinien – Rüstzeug für die Praxis

Die Fraunhofer-Gesellschaft ist dezentral aufgebaut und profitiert dadurch von der Vielfalt und den Besonderheiten ihrer Institute. Wie Führung im Einzelfall aussieht und gelebt wird, ist unter diesen Voraussetzungen sehr unterschiedlich. Die institutsspezifische Führungskultur entwickelt sich immer vor Ort und anhand der Führungsaufgaben im Alltag.

Hierzu sind Handlungsbeschreibungen hilfreich, die den Anspruch des Führungsleitbilds und die Anforderungen des Kompetenzmodells in die Praxis übersetzen und mit Leben füllen. Deshalb hat der Fraunhofer-Vorstand allen Instituten und der Zentrale empfohlen, aus dem Fraunhofer-Führungsleitbild institutsspezifische Führungsleitlinien abzuleiten.



**Am Fraunhofer FKIE wollen wir eine gemeinsam getragene, partizipative Führungskultur etablieren. Unser Ziel ist eine verbesserte Zusammenarbeit mit positivem Effekt für Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsklima. Dadurch dass wir uns dem so wichtigen Thema Führung konzentriert widmen, ist schon jetzt eine positive Tendenz in der Belegschaft spürbar.«**

**Prof. Dr. Peter Martini**  
Leiter des Fraunhofer-Instituts für Kommunikation, Informationsverarbeitung und Ergonomie FKIE

# Die Unterstützung der Führungskräfte – Entwicklung und Qualifizierung

Leitbild, Kompetenzmodell und Leitlinien bilden den Rahmen von Führung bei Fraunhofer; die Führungskräfte füllen ihn durch ihr Verhalten in der täglichen Arbeit mit Leben. Die Fraunhofer-Führungskräfteentwicklung unterstützt mit ihren bedarfsorientierten Qualifizierungsangeboten und zielgruppenspezifischen Entwicklungsprogrammen den Ausbau der dafür notwendigen Kompetenzen.

Das modulare Qualifizierungsprogramm »Leadership@Fraunhofer« ermöglicht Führungskräften aller Hierarchieebenen, ein ganzheitliches Führungsverständnis zu entwickeln und sich zielgruppenspezifisch mit der eigenen Führungsrolle auseinanderzusetzen.

Das Programm unterstützt Führungskräfte dabei, ihr Handlungsrepertoire zu erweitern, um professionell und flexibel in unterschiedlichen Führungsrealitäten agieren zu können.

Abgeleitet aus dem Fraunhofer-Führungsleitbild stehen die Themenfelder Strategie, Organisation und Change sowie strategisches Personalmanagement im Zentrum und werden durch wichtige Querschnittsthemen wie New Work, Diversity, gesunde Führung und Selbstmanagement ergänzt. Für einen hohen Praxisbezug arbeiten die Teilnehmenden über das Programm hinweg an ihren konkreten Fragestellungen. Die Transferphasen zwischen den einzelnen Modulen werden durch Praxisexperimente, Reflexion und kollegiale Beratung in Buddy-Teams sowie durch ergänzende Angebote (Podcasts, Videos, vertiefende Literatur,...) im Führungsnavigator unterstützt.

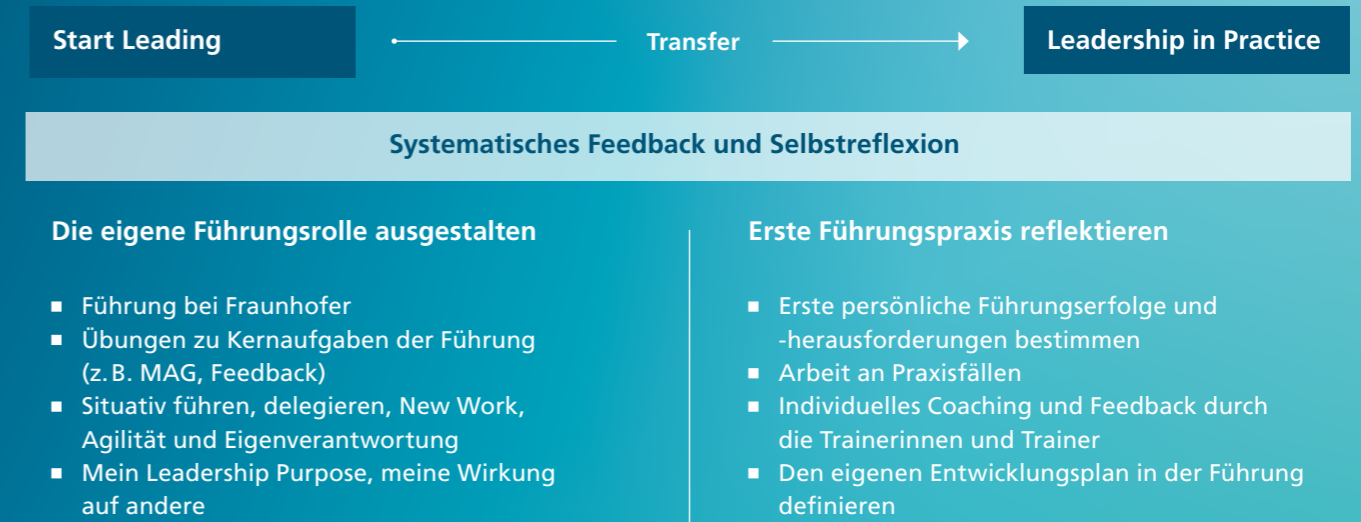
## »Leadership@Fraunhofer« bietet zwei zielgruppenspezifische Zugangswege

»Start Leading« erstreckt sich über zwei Module und eine ca. dreimonatige Transferphase. Dieser Zugangsweg adressiert Führungskräfte, die neu in dieser Rolle sind, und begleitet sie dabei, den Übergang in die Führungsrolle zu vollziehen und eine eigene Haltung als Führungskraft zu entwickeln. Hierbei stehen wichtige Grundprozesse und -instrumente der Führung im Mittelpunkt, aber auch die Auseinandersetzung mit neueren Entwicklungen (wie in den Kontexten New Work, Agilität, ...).

»Leading into the Future« umfasst vier Module und richtet sich an Führungskräfte, die seit zwei Jahren in dieser Rolle sind oder auch bereits über langjährige Führungserfahrung verfügen.

Die Teilnehmenden lernen Führung als ganzheitliche Verantwortung für ihren Bereich im Sinne der Zukunftsgestaltung kennen. Sie entwickeln strategiegeleitet ihre Organisationsseinheit weiter und lernen, wie sie Change- und Personal-Prozesse im eigenen Umfeld wirksam gestalten können. Das Programm unterstützt die Führungskräfte je nach Anforderungen und Kontext dabei, unterschiedliche Formen der Führung zu praktizieren, von klassisch-hierarchischer über laterale bis zu agil-kollaborativer Führung.

### Start Leading



### Leading into the Future





Zusätzlich zu diesem modularen Qualifizierungsangebot beinhaltet die Fraunhofer-Führungskräfteentwicklung auch Programme und ergänzende Angebote, die auf die Entwicklung von Führungsnachwuchs sowie den konkreten Bedarf verschiedener Zielgruppen unter den Führungskräften ausgerichtet sind. So stehen Institutsleiterinnen und Institutsleitern z. B. individuelle Business-Beratung und Coaching zur Verfügung. Und Führungskräfte, die neu bei Fraunhofer sind, haben die Gelegenheit, sich in einem speziellen Seminar über die Besonderheiten der Führung bei Fraunhofer zu informieren und auszutauschen.

Nachfolgekandidatinnen und -kandidaten für zentrale Positionen im Institutsmanagement frühzeitig zu identifizieren, zu binden und zu entwickeln, ist für die Fraunhofer-Gesellschaft erfolgsentscheidend. Daher wendet sich das Executive-Development-Programm »**Vintage Class**« an erfahrene wissenschaftliche Führungskräfte, die Potenzial für leitende Funktionen in einem Fraunhofer-Institut haben. Das Programm erstreckt sich über einen Zeitraum von fünf Jahren und umfasst individuelle und gruppenbezogene Entwicklungsmaßnahmen.

Die »**Advanced Management Class**« entwickelt Führungskräfte sowie Leistungsträgerinnen und Leistungsträger im oberen Institutsmanagement, die in einer strategischen Schlüsselfunktion institutsweit oder -übergreifend Verantwortung für die Fraunhofer-Gesellschaft tragen oder übernehmen werden.

Das zweijährige Entwicklungsprogramm richtet sich nicht nur an Führungskräfte aus dem Wissenschaftsbereich, sondern auch aus anderen wichtigen strategischen Bereichen oder Funktionen, wie z. B. Stabsstellen.

Sowohl das modulare Qualifizierungsangebot als auch die ergänzenden Angebote und Programme werden kontinuierlich weiterentwickelt. Sie sind auf die konkrete Umsetzung des neuen Führungsleitbilds vor Ort ausgerichtet und haben den Anspruch, alle Fraunhofer-Führungskräfte und insbesondere die Institutsleitungen in der Umsetzung ihrer Verantwortlichkeiten bestmöglich zu unterstützen.

Alle Angebote sind bedarfsorientiert konzipiert und werden in der Häufigkeit angeboten und durchgeführt, wie die Nachfrage besteht.



**Wer führen will, muss wissen, wohin und wie.«**

## Impressum

Fraunhofer-Gesellschaft

### Redaktion

Antje Kückemanns  
Sophie Malter  
Sylvia Raabe  
Susanne Woltering

### Anschrift der Redaktion

Fraunhofer-Gesellschaft  
Personalentwicklung  
Hansastraße 27 c  
80686 München

**Bildquelle:** Cover, iStock / Composing by Fraunhofer

**Layout:** Silke K. Schneider

Bei Abdruck ist die Einwilligung der Redaktion erforderlich.

© Fraunhofer-Gesellschaft e.V., München 2022



## Kontakt

---

Fraunhofer-Gesellschaft  
Personalentwicklung  
Hansastraße 27 c  
80686 München

[www.fraunhofer.de](http://www.fraunhofer.de)