

**Grundsätze für gute
Zusammenarbeit und Führung
der Leibniz-Zentrum für Marine
Tropenforschung (ZMT) GmbH**

Grundsätze guter Zusammenarbeit und Führung

Das ZMT folgt der Mission von Schutz und nachhaltiger Nutzung tropischer Küstenökosysteme hinsichtlich der besonderen Herausforderungen durch globale Umweltveränderungen und den Chancen, die sich durch Nachhaltigkeitsstrategien ergeben können. Die ZMT Mission erfordert ein hohes Maß an Interdisziplinarität hinsichtlich der Kombination von Wissen und Internationalität angesichts der Kooperationsregionen und der Mobilität mit Partnereinrichtungen und Gästen. Das ZMT ist sich seiner einzigartigen Rolle in Forschung, Kapazitätsentwicklung und Wissensaustausch bewusst und lebt von der hohen Motivation seiner Beschäftigten und der Zusammenarbeit in internationalen Netzwerken.

Das ZMT stellt sich aktiv neuen Herausforderungen durch Digitalisierung, flexibles und mobiles Arbeiten, und durch stetige Erfordernisse an Agilität und notwendiger Gestaltung unerwarteter Ereignisse. In den mehr als 30 Jahren seines Bestehens hat sich die Arbeitswelt verändert und wird sich weiter verändern. Das ZMT ist in diesem Zeitraum erheblich gewachsen und benötigt für unterschiedliche Leitungsebenen und -funktionen eine zeitgemäße Leitungskultur.

Deshalb sind **gegenseitiger Respekt und Vertrauen, Raum für Selbstorganisation sowie Kreativität, Lern- und Veränderungsbereitschaft** leitende Prinzipien der Arbeit am ZMT. Wir nutzen und stärken **partizipative und kommunikative Formen in der Zusammenarbeit** und in **Entscheidungsfindungsprozessen**. In einer Kultur der Vielfalt schätzen wir unterschiedliche Denk-, Empfindungs- und Handlungsmuster als Chance zur Erreichung unserer Mission. Wir sind offen für Anregungen und Veränderungen, die uns helfen, die ZMT Mission besser zu erfüllen. Unser integrativer Arbeitsansatz hilft uns allen, neue Personen am ZMT in der Orientierungsphase willkommen zu heißen, insbesondere wenn sie einen anderen soziokulturellen Hintergrund haben.

Die Grundsätze bilden unser gemeinsames Verständnis dafür, wie wir alle uns als Mitglieder der ZMT-Community gute Zusammenarbeit vorstellen und diese im Arbeitsalltag, unabhängig von der jeweiligen Funktion, leben wollen. Darüber hinaus konkretisieren sie auch die Erwartungen und Anforderungen an alle Beschäftigten in der Forschung, den Wissenschaft-ermöglichenden Einheiten, dem Wissenschaftsmanagement und den Infrastruktur-Einheiten mit ihrer besonderen Verantwortung für die Erfüllung der anspruchsvollen Aufgaben des ZMT. Sie setzen Qualitätsstandards, an denen sich das ZMT regelmäßig messen will, z.B. mit Hilfe von Beschäftigtenbefragungen. Diese Grundsätze spiegeln die Diskussionen über gute Führung und Zusammenarbeit wider, die z.B. auf Ebene der Leibniz-Gemeinschaft geführt werden¹.

¹ Vgl. Leitsätze unseres Handelns in der Leibniz-Gemeinschaft, beschlossen durch die Mitgliederversammlung der Leibniz-Gemeinschaft am 28. November 2019: https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/Bilder_und_Downloads/%C3%9Cber_uns/Integrit%C3%A4t/Leits%C3%A4tze_unseres_Handelns.pdf

Grundsatz 1: Zusammenarbeit und Wertschätzung

Wir alle arbeiten verantwortungs- und vertrauensvoll zusammen, sind dabei verlässlich und loyal. Gegenseitiger Respekt, Wertschätzung, Empathie, Achtsamkeit und Toleranz sind selbstverständliche Basis für Zusammenarbeit und Führung. Wir stehen gemeinschaftlich für einen **diskriminierungsfreien Umgang** ein, unabhängig von Alter, Geschlecht, Behinderung, chronischer Erkrankung, ethnischer Herkunft, sexueller Orientierung und Identität, Religion oder Weltanschauung. Wir alle treten etwaigen Diskriminierungen entschlossen entgegen.

Unser Handeln ist geprägt von gegenseitiger Unterstützung und der Bereitschaft, Verantwortung zu tragen und zu teilen. Wir motivieren uns gegenseitig, mitzudenken und mitzugestalten. Konflikte greifen wir aktiv und fair auf, suchen frühzeitig gemeinsam konstruktive Lösungen und nutzen hierfür bestehende Beratungsangebote.

Wir Führungskräfte stellen uns dabei unserer besonderen Verantwortung.

Grundsatz 2: Ziel- und Ergebnisorientierung

Wir alle richten unsere Arbeit an den Zielen aus, die sich aus der Mission des ZMT, den strategischen Zielen in den Programmbereichen und der Mitgliedschaft in der Leibniz Gemeinschaft ergeben. **Wir erfüllen unsere Aufgaben unter Ausschöpfung der Gestaltungsspielräume effektiv, effizient, sach- und termingerecht**. Wir nutzen die Chancen der **Digitalisierung** bei der Vereinfachung von Abläufen. Wir sind kreativ und offen, wenn es um sachgerechte und angemessene Lösungen geht. **Langfristiges Leitbild ist die Überprüfung und, wenn notwendig, die Transformation heutiger Handlungsmuster, so dass die ZMT-Mission erfüllt werden kann**.

Anstatt Mikromanagement schaffen **wir als Führungskräfte** Klarheit über Ziel- und Schwerpunktsetzung, Leistungsprioritäten und Notwendigkeiten, Berichtspflichten sowie Ergebnisverantwortung. In Absprache mit der Geschäftsführung und anderen Leitungsebenen schaffen wir Zeitkorridore durch umsichtige **Planung, legen Prioritäten fest und in Zeiten besonderer Belastungen auch klare Nachrangigkeiten**.

Grundsatz 3: Organisation, Delegation, Verantwortung

Wir alle übernehmen Verantwortung. Wir haben ein ausgeprägtes Bewusstsein für unsere Rolle und unseren individuellen Beitrag zur ZMT-Mission und jeweiligen Aufgabenerfüllung. Wir übernehmen Verantwortung für unsere Aufgaben, Entscheidungen, Handlungen und deren Folgen. Neben unseren Pflichten kennen wir auch unsere Rechte und die Verfahren zu ihrer Durchsetzung.

Als Führungskräfte übertragen wir Verantwortung, überwachen die Aufgabenerledigung und koordinieren Einzelarbeiten. Dabei stärken wir **die Selbstorganisation von Teams** und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. Wir schaffen Freiräume

für das Ausprobieren neuer Ansätze und Ideen, auch als wesentliches Element agilen Arbeitens und der aktiven Nachwuchsförderung.

Wir motivieren und fördern unsere Mitarbeitenden durch Übertragung von Verantwortung, eigenständigen Gestaltungsmöglichkeiten und Befugnissen. Wir beziehen sie bei Planungen und Entscheidungen mit ein. Dies umfasst beispielsweise Zeitkorridore und Beteiligung an Gesprächen. Wir sorgen für eine **ausgewogene und sachgerechte Zuständigkeiten- und Aufgabenverteilung** in unseren Arbeitseinheiten und ordnen die Aufgaben den Einzelnen oder Teams eindeutig und transparent zu. Dabei berücksichtigen wir die unterschiedlichen Wissensstände und Fähigkeiten sowie Erfahrungen, die verschiedenen interkulturellen Hintergründe und Interessen der Mitarbeitenden und bieten ihnen in jeder Phase ihres Berufslebens eine auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Unterstützung.

Wir alle nutzen gemeinsam die Vorteile des flexiblen und mobilen Arbeitens sowie innovative Arbeitsformen und -methoden, wie agiles Arbeiten bei geeigneten Aufgaben. **Für uns sind regelmäßige, klare und verlässliche Vereinbarungen im Team zur Arbeitsorganisation**, insbesondere bei zeit- und ortsflexiblem mobilen Arbeiten, besonders wichtig. Dabei berücksichtigen wir die Erfordernisse des ZMT und eines fairen Interessenausgleichs untereinander.

Grundsatz 4: Information und Kommunikation

Unser Informationsverhalten ist transparent, sach- und zeitgerecht. Wir alle tragen zu einer **effizienten Informationsweitergabe** bei und kommunizieren offen, klar und angemessen miteinander. Wir fördern den Informationsaustausch innerhalb und zwischen Arbeitseinheiten und stellen den Wissenstransfer im Rahmen unserer Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche sicher. Wir sind für Kolleg:innen ansprechbar. Wir nutzen situationsangemessen die vielfältigen Möglichkeiten der persönlichen und digitalen Kommunikation. **E-Mails sind kurz und sachlich**; etwaige Kommunikationsstörungen werden bevorzugt im direkten Austausch geregelt. Mit regelmäßigem kollegialen Austausch auf Augenhöhe fördern wir ein positives Arbeitsklima.

Als Führungskräfte informieren wir rechtzeitig, umfassend und hierarchieübergreifend hinsichtlich vereinbarter Ziele, Aufgaben und Erledigungsstände. Entscheidungen kommunizieren wir zeitnah und transparent im Team und erläutern diese. Wir arbeiten an guter Planung zum verbesserten Management von Peaks.

Grundsatz 5: Feedback und Fehler

Feedback geben und annehmen ist für uns alle selbstverständlich. Kritisches Feedback wird als Chance gesehen, um zu lernen, Prozesse zu verändern und sich beruflich weiterzuentwickeln. Wir pflegen ein beidseitiges konstruktives Feedback und eine Kultur der Fehlerfreundlichkeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden - über alle Hierarchieebenen hinweg - von oben nach unten, auch von unten nach oben. Es ist wichtiger, aus Fehlern zu lernen, als sie um jeden Preis vermeiden zu wollen.

Grundsätze guter Zusammenarbeit und Führung

Feedback erfolgt als Lob oder konstruktive Kritik bezogen auf die im Vorfeld verdeutlichten Erwartungen, vereinbarten Ziele oder anlassbezogen zu konkreten Arbeitsergebnissen oder Situationen. Fachliche Kritik im Rahmen von akademischer Betreuung und Qualitätskontrolle erfolgt sachlich, mit Verbesserungsvorschlägen und Anerkennung guter Ansätze; sie dient der Weiterentwicklung von jüngeren Kolleg:innen. Gute Leistungen und Arbeitsergebnisse finden Anerkennung. Probleme werden frühzeitig thematisiert und Lösungsmöglichkeiten gemeinsam erarbeitet. Kritik üben wir sachlich, konstruktiv und zeitnah. Wir nehmen Kritik und Anregungen als Chance für neue Sichtweisen und Weiterentwicklung an. Eigeninitiative wird gefördert. Strukturelle Schwächen werden sachlich thematisiert und angemessen überprüft.

Mit **Fehlern** gehen wir offen um, nutzen diese, um daraus zu lernen und um den hohen Qualitätsanspruch an unsere Arbeitsergebnisse zu wahren. Bei agilen Arbeiten und Eigeninitiative erkennen wir Fehler auch als Entwicklungspotential.

Grundsatz 6: Personalentwicklung / Chancengleichheit

Wir alle engagieren uns konsequent für Vielfalt und Chancengleichheit und gleichberechtigter Teilhabe an beruflicher Entwicklung. Wir übernehmen hierfür gemeinsam Verantwortung, bekennen uns zum Konzept des lebenslangen Lernens und unterstützen Arbeiten aller Kolleg:innen. Wir führen regelmäßige Kooperations- und Entwicklungsgespräche und entwickeln diese im Zeitverlauf weiter. Wir nutzen Angebote der Weiterbildung und des Trainings, um unsere Führungskompetenzen in methodischer und sozialer Hinsicht systematisch auszubauen. Wir nutzen die Möglichkeiten, neue Herausforderungen anzunehmen und uns zu verändern.

Wir Führungskräfte fördern aktiv die Teamentwicklung, unterstützen die berufliche Entwicklung unserer Mitarbeitenden entsprechend ihrer Potenziale mit geeigneten Maßnahmen der Personalentwicklung, Feedback zu neu übernommenen Aufgaben und beruflicher Qualifikationsförderung. Wir führen zielorientiert, inhaltlich, partnerschaftlich und situationsangemessen. Wir sehen unsere Führungskultur als Chance, das Gelernte auch bei einer Rückkehr von höheren Leitungspositionen anzuwenden und weiterzuentwickeln.

Grundsatz 7: Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Pflege und individuellen Lebenslagen

Wir alle setzen uns konsequent für die Verwirklichung der Ziele des Audits Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Pflege ein). Wir berücksichtigen familiäre und individuelle Belange bei der täglichen Arbeit und beim Formulieren von Prioritäten. Wir alle sorgen für einen fairen Interessenausgleich unter uns Beschäftigten mit und ohne familiäre Verpflichtungen. Hierzu treffen wir Vereinbarungen im Team.

Grundsätze guter Zusammenarbeit und Führung

Als Führungskräfte sind wir Vorbild, indem wir selbst geeignete Vereinbarkeitsmaßnahmen nutzen, wenn unsere individuellen Lebenslagen dies erfordern. Wir interessieren uns für Vereinbarkeitsfragen und etwaige Probleme unserer Teammitglieder und unterstützen sie bei der Lösung durch Nutzung der vorhandenen Angebote.

Grundsatz 8: Gesundheit am Arbeitsplatz

Wir alle tragen zu einem positiven, offenen und gesunden Arbeitsklima bei. Die physische wie psychische Gesundheit ist uns wichtig. Wir achten auf etwaige arbeitsbedingte Belastungen und thematisieren diese aktiv. Wir beteiligen uns an Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements, Maßnahmen zur Steigerung der psychischen Widerstandsfähigkeit, der Selbstführung und nutzen die Möglichkeiten der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung am ZMT und an anderen Arbeitsplätzen.

Als Führungskräfte sind wir uns im Rahmen der Fürsorgepflicht bewusst, dass sich unser Führungsverhalten auf die Gesundheit unserer Mitarbeitenden auswirken kann. Daher sorgen wir in unseren Organisationseinheiten mit guter Führung und Einfühlungsvermögen für hohe Arbeitszufriedenheit.

Grundsatz 9: Nachhaltige Arbeit und Forschung

Wir erkennen die Folgen der Übernutzung natürlicher Ressourcen in unserer täglichen Arbeit und tragen zu Lösungen für Klimaneutralität sowie zur Verringerung des Wasser- und Ressourcenverbrauchs bei. Wir überwachen regelmäßig unsere Gewohnheiten, um umweltfreundlicher zu werden, z.B. durch weniger Drucken, Abfallvermeidung, geringen Energieverbrauch und nachhaltige Mobilitätsmuster. Wir verfolgen einen Ansatz der nachhaltigen und gesunden Ernährung. Allerdings sind wir uns bewusst, dass auch unsere Arbeit, insbesondere durch internationale Dienstreisen, Ressourcen nutzt und verbraucht. Durch unser Handeln und Planen streben wir danach, diesen Ressourcenverbrauch zu minimieren und unsere Forschung nachhaltig zu gestalten.

Als Führungskräfte wägen wir aktiv den „Environmental Impact“ unserer Forschung ab und reduzieren ihn wo das möglich ist.

Instrumente zur Umsetzung und Kontaktinformationen

Das ZMT und übergeordnete Organisationen (Leibniz-Gemeinschaft, DFG) verfügen über Instrumente, die die Umsetzung von guter Teamarbeit und Führung erleichtern und im Konfliktfall unterstützen. Alle Mitglieder der ZMT-Gemeinschaft sind eingeladen, diese Instrumente zu nutzen, mitzugestalten und bei Bedarf um Unterstützung zu bitten.

Grundsätze guter Zusammenarbeit und Führung

- Die **Jahresgespräche** zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten bieten beiden Seiten die Möglichkeit, eine Arbeitsbeziehung und -kultur aktiv zu gestalten, die den Grundsätzen guter Zusammenarbeit und guter Führung entspricht. Nähere Informationen sind auf der Alfresco Seite [Jahresgespräche](#) abrufbar. Für ZMT-Mitglieder werden Schulungsprogramme zu Themen wie Führung, Teamarbeit usw. angeboten. Eine Übersicht der Angebote der Leibniz-Akademie für Führungskräfte ist [hier](#) abrufbar.
Kontakt für Weiterbildung von Wissenschaftler:innen ist die ZMT Academy. Das Wissenschaft-ermöglichende Personal kann sich an Ulrike Schumann wenden.
- Der **Gender Equality Action Plan (GEAP)** ist ein wichtiges Instrument, in dem konkrete Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung am ZMT benannt werden. Er spiegelt das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) sowie Gleichstellungsstandards der Leibniz-Gemeinschaft und der DFG wieder. **Kontakt:** Frauenbeauftragte
- Im Rahmen des (Re-)Auditierungsprozesses berufundfamilie arbeitet das ZMT seit 2018 an der Stärkung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die letzte Re-Auditierung hat im Frühjahr 2024 stattgefunden.
- Mit der Unterzeichnung der [Charta der Vielfalt](#) im Mai 2022 unterstreicht das ZMT sein Engagement für ein wertschätzendes und vorurteilsfreies Arbeitsumfeld, in dem Menschen und ihre Talente geschätzt werden - unabhängig von Alter, ethnischer oder kultureller Herkunft, Nationalität, Geschlecht, Geschlechtsidentität, körperlichen und geistigen Fähigkeiten, Religion, Weltanschauung, sexueller Orientierung und Identität sowie sozialer Herkunft.
- Im Hinblick auf die **gute wissenschaftliche Praxis** sind die Ombudspersonen des ZMT wichtige Akteure. Ihre Arbeit orientiert sich an den [ZMT-Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis](#) und knüpft an die [Leibniz-Strukturen](#) zum Thema sowie an die auf [DFG](#)-Ebene etablierten Richtlinien an.
Kontakt: [Ombudsperson](#)
- Für die Lösung von Konflikten, die nicht (primär) Fragen guter wissenschaftlicher Praxis betreffen, steht allen Institutsangehörigen die externe [Klärungsstelle der Leibniz-Gemeinschaft für Konfliktberatung und -prävention](#) zur Verfügung.
- Bei der Mitgestaltung einer institutionellen Struktur und Kultur guter Zusammenarbeit und Führung spielt der [Betriebsrat](#) eine wichtige Rolle.
Kontakt: [Betriebsrat](#)
- Für den Bereich der Gesundheit am Arbeitsplatz gibt es Maßnahmen zum **Arbeitsschutz** und ein **Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)**. **Kontakt:** [BEM](#)



...und harte Arbeit...