

Leitbild Nachhaltigkeit der Leibniz-Gemeinschaft

Sustainability Mission Statement of the Leibniz Association



01 **Vorwort**
Foreword

03 **Präambel**
Preamble

03 **Nachhaltigkeitsverständnis**
Understanding of sustainability

05 **Herangehensweise**
Approach

07 **Nachhaltigkeit in Strategie- und Organisationsentwicklung**
Sustainability in strategy and organisational development

07 **Nachhaltigkeit im Forschungsprozess**
Sustainability in the research process

10 **Nachhaltigkeit in Personalentwicklung und -management**
Sustainability in human resources development and management

11 **Nachhaltigkeit im Forschungsbetrieb**
Sustainability in research operations

Vorwort

Den Anspruch der Nachhaltigkeit zu verwirklichen, ist eine der zentralen Gestaltungsaufgaben unserer Zeit – wissenschaftlich, politisch und gesellschaftlich. Für die Leibniz-Gemeinschaft ist dies nicht nur ein Thema unter vielen, sondern konstitutiver Bestandteil ihrer Identität: in der Forschung, in der Organisationsentwicklung, im täglichen Handeln.

Das vorliegende Leitbild beschreibt den Ansatz der Leibniz-Gemeinschaft, Nachhaltigkeit systemisch zu denken, Verantwortung über disziplinäre Grenzen hinweg zu übernehmen und Forschung wirksam auf gesellschaftlichen Wandel auszurichten. Es steht für unser gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit, das Forschung, forschungsbasierten Wissens- und Technologietransfer und wissenschaftsbegleitende Prozesse sowie nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung gleichermaßen umfasst.

Die Leibniz-Gemeinschaft bringt ihre wissenschaftliche Expertise – disziplinär fundiert und interdisziplinär vernetzt – ein, um dieses Verständnis gesamtgesellschaftlich weiterzuentwickeln und in die Praxis zu überführen. Dies geschieht sowohl durch exzellente Grundlagen- und Anwendungsforschung als auch durch die praktische Arbeit in ihren Forschungsbetrieben. Die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft analysieren dabei die Resilienz ökologischer, sozialer, ökonomischer und technischer Systeme. Sie entwickeln systemische Lösungsansätze etwa für die Landnutzung oder die CO₂-Bepreisung. Durch Innovationen, etwa in der Materialforschung, stärken sie Nachhaltigkeit und Klimaschutz. Gleichzeitig gestalten sie ihre Betriebsprozesse ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltig mit dem Ziel, Treibhausgasneutralität zu erreichen und darüber hinaus Verantwortung zu übernehmen. Sie arbeiten in

Foreword

Putting sustainability commitments into practice is one of the pivotal creative challenges of our age – for science, policy and society. For the Leibniz Association, sustainability is not just one topic among many; it is a defining element of our identity: in our research, in our organisational development and in our day-to-day actions.

The following mission statement describes the Leibniz Association's approach in terms of practising systemic sustainability thinking, taking responsibility across disciplinary boundaries and gearing research effectively towards societal change. It stands for our shared understanding of sustainability, which encompasses, in equal measure, research, research-based knowledge and technology transfer and research-related processes, as well as sustainable personnel and organisational development.

The Leibniz Association applies its scientific expertise – with its disciplinary depth and interdisciplinary breadth – to advance this understanding in society as a whole and to translate it into practice. It does this both through excellent basic and applied research and through practical work in its research operations. The institutes of the Leibniz Association analyse the resilience of ecological, social, economic and technical systems. They develop systemic approaches, for example for land use or carbon pricing. Through innovations in fields such as materials research they strengthen sustainability and climate protection. At the same time, they structure their operations along environmentally, economically and socially sustainable lines, with the aim of achieving net-zero greenhouse gas emissions and taking responsibility for sustainability more generally. The Leibniz institutes work in research alliances, collaborative part-

Forschungsverbänden, Kooperationen und Netzwerken – gemeinsam mit Partnern aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Die daraus entstehende und gelebte Kultur der Nachhaltigkeit versteht die Leibniz-Gemeinschaft als kontinuierlichen Gestaltungsprozess, der strategisch entwickelt und strukturell verankert wird. Dieser Weg in Richtung Nachhaltigkeit wird bewusst eingeschlagen: verantwortungsvoll, richtungsweisend und lernbereit. Das Leitbild setzt dafür den Rahmen und stärkt die Leibniz-Gemeinschaft als innovative Wissenschaftsorganisation, die mit Substanz und Weitblick wirkt.

Prof. Dr. Dr. h. c. Christoph M. Schmidt
(bis Juli 2026 designierter) Präsident der Leibniz-Gemeinschaft

Prof. Dr. agr. habil. Babara Sturm
Präsidiumsbeauftragte für Nachhaltigkeit und Vizepräsidentin der Leibniz-Gemeinschaft

Dr. Martin Mittelbach
Präsidiumsbeauftragter für Nachhaltigkeit und Vizepräsident der Leibniz-Gemeinschaft

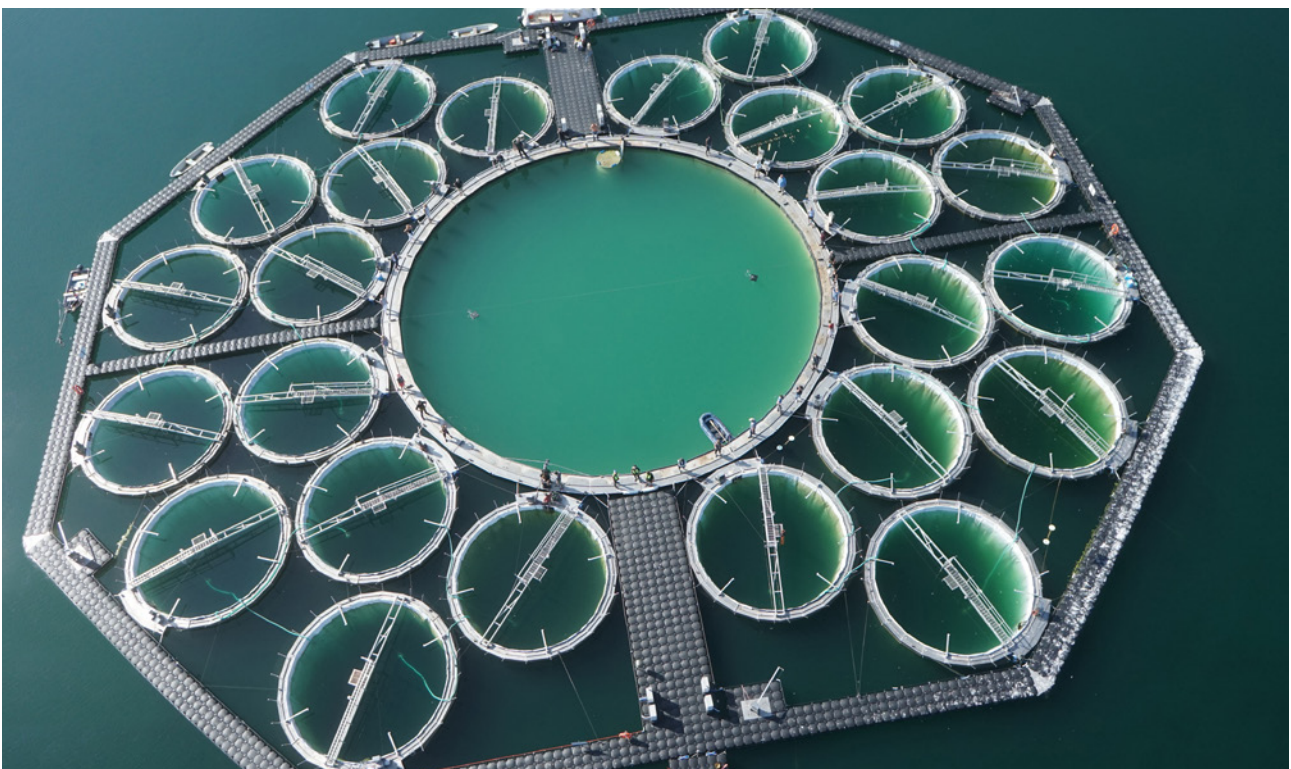
nerships and networks – with partners from politics, industry and society.

The Leibniz Association sees the resulting lived culture of sustainability as an ongoing, strategically developed and structurally embedded shaping process. This journey towards sustainability is a conscious decision, and we are embarking on it responsibly, as trailblazers and with a willingness to learn. The mission statement sets the framework for this work and strengthens the Leibniz Association as an innovative science organisation whose impact is grounded in substance and vision.

Prof. Dr. Dr. h. c. Christoph M. Schmidt
(until July 2026 designated) President of the Leibniz Association

Prof. Dr. agr. habil. Babara Sturm
Executive Board Representative for Sustainability and Vice President of the Leibniz Association

Dr. Martin Mittelbach
Executive Board Representative for Sustainability and Vice President of the Leibniz Association



Beschlossen durch die Mitgliederversammlung der Leibniz-Gemeinschaft am 28. November 2019, aktualisiert am 5. Dezember 2025.

Präambel

Die Leibniz-Gemeinschaft übernimmt Verantwortung für Nachhaltigkeit. An diesem Anspruch orientiert sie die Weiterentwicklung von Wissenschaft und Forschung, ihren forschungsbasierten Wissens- und Technologietransfer sowie die Ausgestaltung ihrer wissenschaftsbegleitenden Prozesse. Bereits 2019 hat sie sich in ihrer Mitgliederversammlung erstmals ein Leitbild Nachhaltigkeit gegeben, das jetzt aktualisiert und weiterentwickelt wurde. Die vorliegende Neufassung des Leitbilds bildet eine zentrale Grundlage für die gemeinschaftsübergreifenden „Leitsätze unseres Handelns“¹.

Nachhaltigkeitsverständnis

Die Leibniz-Gemeinschaft versteht Nachhaltigkeit als Leitgedanken zur Erfassung und Bewältigung großer gesellschaftlicher und ökologischer Herausforderungen. Ziel ist, dazu beizutragen, dauerhaft die bestmögliche Daseinsqualität für alle Menschen und für die Natur zu

¹ Leitsätze unseres Handelns: <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/ueber-uns/leibniz-integritaet/leitsaetze-unseres-handelns>

Adopted by the General Assembly of the Leibniz Association on 28 November 2019, updated on 5 December 2025.

Preamble

The Leibniz Association takes responsibility for sustainability. It bases the further development of science and research, its research-based knowledge and technology transfer, and the design of its science-related processes on this commitment. In 2019, at its General Assembly, it adopted its first mission statement on sustainability, which has now been updated and further developed. This revised version of the mission statement forms a central basis for the association-wide “Guiding Principles for our Actions”¹.

Understanding of sustainability

The Leibniz Association regards sustainability as a guiding principle for identifying and tackling major social and ecological challenges. The aim is to contribute to ensuring the best possible quality of life for all people and the natural world in the long term. Under-

¹ Guiding Principles for our Actions: <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/en/about-us/leibniz-integrity/guiding-principles-for-our-actions>



gewährleisten. Die so verstandene Nachhaltigkeit erfordert systemisches Denken über räumliche und zeitliche Skalen hinweg sowie die aktive Beteiligung der jeweils Betroffenen an der Entwicklung und Bewertung von Lösungs- und Handlungsansätzen. Dabei werden die Beziehungen zwischen Mensch und Natur sowie deren ethische Grundlagen, die Belastbarkeit von Ökosystemen und die verschiedenen Implikationen für Freiheit und Gerechtigkeit reflektiert und kritisch analysiert.

Den Wissenschaften kommt sowohl bei der notwendigen Weiterentwicklung des Verständnisses von Nachhaltigkeit als auch bei dessen praktischer Umsetzung eine zentrale Rolle zu. Ihre Aufgabe reicht vom Verständnis des Zustands und der Dynamik komplexer Systeme über die Identifikation von Zielen und Zielkonflikten bis hin zur Entwicklung konkreter Ansätze für gesellschaftliche Veränderungsprozesse. Damit tragen sie maßgeblich zur Entwicklung von System-, Orientierungs-, Ziel- und Transformationswissen als Basis für Nachhaltigkeit bei.

Wissenschaftsfreiheit sowie Integrität und Ethik in der Wissenschaft sind Grundpfeiler im Nachhaltigkeitsverständnis der Leibniz-Gemeinschaft.

stood in this way, sustainability requires systemic thinking across spatial and temporal scales, as well as the active participation of the affected parties in each case in developing and evaluating solutions and courses of action. Such an approach encompasses reflecting on and critically analysing the relationships between humans and nature and their ethical foundations, the resilience of ecosystems and the various implications for freedom and justice.

Science has a central role to play both in the necessary further development of our understanding of sustainability and in its practical implementation. Its task ranges from understanding the state and dynamics of complex systems to identifying goals and conflicts of interest and developing concrete approaches for social change processes. In this way, it contributes significantly to the development of system, orientation, goal and transformation knowledge as a basis for sustainability.

Academic freedom, integrity and ethics in science are cornerstones of the Leibniz Association's understanding of sustainability.



Herangehensweise

Verantwortung für Nachhaltigkeit zu übernehmen, berührt sowohl Forschungsprozesse der Leibniz-Gemeinschaft als auch die organisatorischen und betrieblichen Rahmenbedingungen, die Forschung ermöglichen.

Bereits im Jahr 2016 haben die Fraunhofer-Gesellschaft, die Helmholtz-Gemeinschaft und die Leibniz-Gemeinschaft gemeinsam eine Handreichung für Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen entwickelt (LeNa)². Sie zeigt fünf forschungsspezifische Handlungsfelder auf: Organisationsführung, Forschung, Personal, Gebäude und Infrastrukturen sowie unterstützende Prozesse. Das vorliegende Leitbild Nachhaltigkeit orientiert sich daran und bildet den Rahmen für eine „Kultur der Nachhaltigkeit“ in der Leibniz-Gemeinschaft und ihren Mitgliedseinrichtungen.

Die Leibniz-Gemeinschaft ist sich bewusst, dass mehr Nachhaltigkeit in Forschung, Organisation, Personalentwicklung und Betrieb nicht durch bürokratischen Aufwand oder symbolische Maßnahmen erreicht werden kann, sondern durch Veränderungen, die auf Wesentlichkeit und Wirksamkeit ausgerichtet sind.

² BMBF-gefördertes Verbundprojekt LeNa: <https://www.nachhaltig-forschen.de>

Approach

Assuming responsibility for sustainability extends to both the research processes of the Leibniz Association and the organisational and operational framework conditions that enable research.

In 2016, the Fraunhofer Society, the Helmholtz Association and the Leibniz Association jointly developed a guide to sustainability management in non-university research organisations (LeNa)². It identifies five areas of research-specific action: organisational management, research, human resources, buildings and infrastructure, and supporting processes. This mission statement on sustainability draws on these guidelines and establishes a framework for a “culture of sustainability” within the Leibniz Association and its member institutions.

The Leibniz Association recognises that achieving greater sustainability in research, organisation, human resources development and operations requires changes that focus on essentiality and effectiveness, rather than bureaucratic effort or symbolic measures.

Successful implementation of measures, particularly those concerning climate protection, is highly depend-

² BMBF-funded joint project LeNa: <https://www.nachhaltig-forschen.de/en/>



Die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen, insbesondere zum Klimaschutz, ist wesentlich auf die politische Rahmensetzung durch die Zuwendungsgeber und die Bereitstellung entsprechender Finanzmittel angewiesen.

Institutionsspezifische Priorisierungen sind angesichts der Dynamik gesellschaftlicher und wissenschaftlicher Herausforderungen – etwa der digitalen Transformation, demografischer Verschiebungen, geopolitischer Spannungen, der Klima- und Biodiversitätskrise sowie sich wandelnder regulatorischer und forschungsstrategischer Rahmenbedingungen – unverzichtbar. Die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft werden ihrer ökologischen, sozialen und institutionellen Verantwortung gerecht, indem sie für eine nachvollziehbare Umsetzung dieses Leitbilds in individuelle strategische und operative Konzepte sorgen, die ihren jeweiligen Ausgangspunkten, Umsetzungsmöglichkeiten und Standortbedingungen Rechnung tragen.

ent on the policy framework set by the funding bodies and the provision of appropriate financial resources.

Institution-specific priorities are indispensable in view of the dynamic nature of social and scientific challenges – such as digital transformation, demographic shifts, geopolitical tensions, the climate and biodiversity crisis, and changing regulatory and research strategy frameworks. The members of the Leibniz Association fulfil their ecological, social and institutional responsibilities by ensuring that this mission statement is implemented in a transparent manner in individual strategic and operational concepts that take account of their individual starting points, implementation options and local site conditions.



Nachhaltigkeit in Strategie- und Organisationsentwicklung

Die Leibniz-Gemeinschaft und ihre Mitgliedseinrichtungen verankern den Leitgedanken der Nachhaltigkeit in ihren Strukturen, Verfahren und Steuerungsprozessen. Ein verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen, zu denen auch die Ressource Zeit zählt, ist integraler Bestandteil der Organisationskultur.

Um ihre Nachhaltigkeitsziele systematisch im strategischen und operativen Management zu verankern, etablieren die Gemeinschaft und ihre Einrichtungen klare Strukturen. Dazu gehören zum Beispiel Beauftragte mit definierten Aufgaben und Kompetenzen für die Implementierung, Dokumentation und Kommunikation nachhaltigkeitsrelevanter Prozesse und des Erreichten.

Auf Gemeinschaftsebene ebenso wie in den einzelnen Instituten erfolgt die nachhaltige Organisationsentwicklung auf der Grundlage transparenter und partizipativer Prozesse, die eine breite Einbeziehung der Mitgliedseinrichtungen bzw. ihrer Beschäftigten ermöglichen. Als „lernende Organisation“ fördert die Leibniz-Gemeinschaft auf allen Ebenen den Austausch zwischen den Beteiligten, schafft Synergien und greift neue, erfolgversprechende Ansätze aktiv auf.

Die Leibniz-Gemeinschaft und ihre Einrichtungen verstehen den Leitgedanken der Nachhaltigkeit auch als Verpflichtung zu ethischen Grundsätzen wie Redlichkeit, Integrität und Wahrhaftigkeit, wie sie in den „Leitsätzen unseres Handelns“³ beschrieben sind. Zugleich begreifen sie Nachhaltigkeit als Auftrag zur Forschung und zum Transfer von Forschungsergebnissen in gesellschaftlicher Verantwortung.

Nachhaltigkeit im Forschungsprozess

Die Leibniz-Gemeinschaft steht für wissenschaftliche Qualität und gesellschaftliche Relevanz. Entlang von umwelt- und gesellschaftsbezogenen Herausforderungen adressieren die Einrichtungen Nachhaltigkeitsaspekte in vielfältiger Weise innerhalb der Profildfelder der fünf wissenschaftlichen Sektionen – Geisteswissenschaften und Bildungsforschung; Wirtschafts-, Sozial-

³ Leitsätze unseres Handelns: <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/ueber-uns/leibniz-integritaet/leitsaetze-unseres-handelns>

Sustainability in strategy and organisational development

The Leibniz Association and its member institutions incorporate the guiding principle of sustainability into their structures, procedures, and control processes. Responsible resource management, including time management, is integral to the organisational culture.

The Association and its members establish clear structures to systematically integrate their sustainability goals in strategic and operational management. These include, for example, designated officers with specific tasks and responsibilities for implementing, documenting and communicating sustainability-related processes and achievements.

At the Association level as well as in the individual institutes, sustainable organisational development is based on transparent and participatory processes that enable the broad involvement of the member institutions and their employees. As a “learning organisation”, the Leibniz Association promotes exchange between all parties involved at all levels, creates synergies and actively pursues new, promising approaches.

The Leibniz Association and its institutes also understand the guiding principle of sustainability as a commitment to ethical principles such as honesty, integrity and truthfulness, as described in the “Guiding Principles for our Actions”³. At the same time, they see sustainability as a mandate for research and for the transfer of research results in a socially responsible manner.

Sustainability in the research process

The Leibniz Association stands for scientific quality and social relevance. In line with environmental and social challenges, the institutes address sustainability aspects in a variety of ways within the focus areas of the five scientific sections – Humanities and Educational Research; Economics, Social Sciences, Spatial Research; Life Sciences; Mathematics, Natural Sciences,

³ Guiding Principles for our Actions: <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/en/about-us/leibniz-integrity/guiding-principles-for-our-actions>

und Raumwissenschaften; Lebenswissenschaften; Mathematik, Natur- und Ingenieurwissenschaften; Umweltwissenschaften.

Viele Leibniz-Einrichtungen ermöglichen mit ihrer Forschung und ihren Transferaktivitäten mehr Nachhaltigkeit und Klimaschutz in Gesellschaft und Wirtschaft. Beispiele hierfür sind Innovationen in der Materialforschung, die die Dekarbonisierung und Emissionsreduzierung der Industrie voranbringen, die Erforschung von Effekten der CO₂-Bepreisung oder die Entwicklung systemischer Lösungsansätze in der Landnutzung zum Schutz von Biodiversität und Klima.

Im Rahmen ihrer Programmplanung und gemeinschaftlichen Unternehmungen – etwa Forschungsverbünde, Forschungsnetzwerke, WissenschaftsCampi, Labs und Kooperationsprojekte des Leibniz-Wettbewerbs – bringen die Einrichtungen ihre fachliche Expertise in die Förderung und das Verständnis von Nachhaltigkeit in ihren jeweiligen Themenfeldern ein. Dies kann auch in Kooperation mit externen Partnern aus Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft verfolgte Strategieprozesse umfassen.

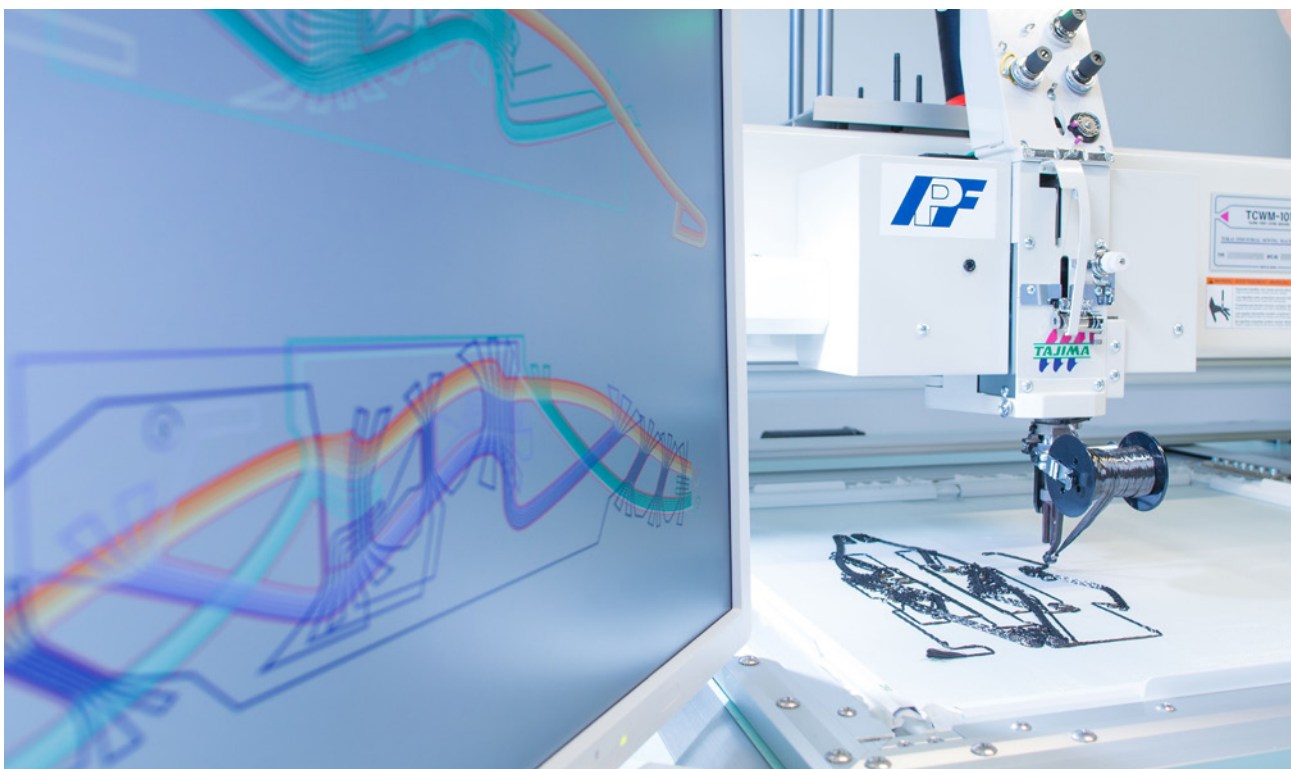
Der Anspruch, eine belastbare Wissensbasis für die Lösung großer gesellschaftlicher und ökologischer Herausforderungen bereitzustellen, spiegelt sich nicht nur in der Wahl von Forschungsfragen, sondern auch in der

Engineering; Environmental Research.

Through their research and transfer activities, many Leibniz institutes enable greater sustainability and climate protection in society and the industry. Examples include innovations in materials research that advance decarbonisation and emission reductions in industry, research into the effects of carbon pricing, and the development of systemic land-use solutions to protect biodiversity and the climate.

As part of their programme planning and joint initiatives – such as Research Alliances, Research Networks, ScienceCampi, Labs and collaborative projects funded through the Leibniz Competition – the institutes contribute their expertise to the promotion and understanding of sustainability in their respective fields. This can also include strategic processes pursued in cooperation with external partners from science, politics, business and society.

The requirement to provide a robust knowledge base to solve major societal and ecological challenges is reflected not only in the choice of research questions, but also in the design of the research processes themselves. In addition to knowledge-driven research, societal needs are becoming increasingly important, which is why societal actors are increasingly being involved in interdisciplinary and transdisciplinary research processes.



Gestaltung der Forschungsprozesse selbst wider. Neben der erkenntnisgeleiteten Forschung gewinnen gesellschaftliche Bedarfe zunehmend an Bedeutung, weshalb gesellschaftliche Akteure verstärkt in inter- und transdisziplinäre Forschungsprozesse aktiv eingebunden werden.

Wichtige Dimensionen einer Forschung für Nachhaltigkeit sind entsprechend den Empfehlungen aus dem LeNa-Reflexionsrahmen⁴ kontextabhängig und umfassen: ethische Reflexion, integrative Herangehensweise, Interdisziplinarität, Nutzerorientierung, Reflexion von Wirkungen, Transdisziplinarität, Transparenz sowie den bewussten Umgang mit Komplexität und Unsicherheit. Diese Aspekte ergänzen die Regeln guter wissenschaftlicher Praxis.

Die Orientierung von Forschung als Stütze und Wegbereiter für Nachhaltigkeit offenbart grundlegende Fragen für die Gestaltung des Wissenschaftssystems, sowohl zum Selbstverständnis der Forschung als auch zu ihrem Verhältnis zur Gesellschaft:

In line with the recommendations from the LeNa reflection framework⁴, important dimensions of research for sustainability depend on the context and include: ethical reflection, integrative approach, interdisciplinarity, user orientation, reflection on impacts, transdisciplinarity, transparency and the conscious handling of complexity and uncertainty. These aspects complement the rules of good scientific practice.

The orientation of research as a pillar and pioneer of sustainability raises fundamental questions for the design of the science system, both in terms of how research sees itself and its relationship to society:

- *What fundamental questions does the concept of sustainability raise, and how should research for sustainability address them?*
- *What is the relationship between academic freedom and scientific responsibility?*

⁴ Ferretti, J., Daedlow K., Kopfmüller, J., Winkelmann, M., Podhora, A., Walz, R., Bertling, J., Helming, K. (2016): Reflexionsrahmen für Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung. BMBF-Projekt „LeNa – Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen“, Berlin; abrufbar unter: https://www.nachhaltig-forschen.de/assets/lena_nachhaltig-forschen/Dokumente/Reflexionsrahmen_FINAL.pdf

⁴ Ferretti, J., Daedlow K., Kopfmüller, J., Winkelmann, M., Podhora, A., Walz, R., Bertling, J., Helming, K. (2016): Framework for reflection on research with societal responsibility. BMBF project “A Guideline to Sustainability Management in non-university research organisations (LeNa)”, Berlin; available at: https://www.nachhaltig-forschen.de/assets/lena_nachhaltig-forschen/user_upload/20240216_LeNa-Reflexionsrahmen_ENG_v03_HighRes.pdf



- Welche grundlegenden Fragen wirft das Konzept der Nachhaltigkeit auf, und wie sollte Forschung für Nachhaltigkeit damit umgehen?
- In welchem Verhältnis stehen Wissenschaftsfreiheit und wissenschaftliche Verantwortung zueinander?
- Welche Rolle sollten nichtwissenschaftliche Akteure einnehmen – von der Entwicklung von Forschungsfragen und -methoden bis hin zur Interpretation und Bewertung der Ergebnisse – insbesondere im Rahmen missionsorientierter Forschung?
- Wie lässt sich die Komplementarität von disziplinärer, inter- und transdisziplinärer Forschung gewährleisten, und welche Durchlässigkeit zwischen diesen Forschungsmodi und -feldern ist erforderlich?
- Nach welchen Kriterien sollten Qualität, Originalität und Exzellenz von mono-, multi-, inter- und transdisziplinären Forschungsprozessen bewertet werden?
- Mit welchen Methoden und Prozessen lässt sich die Wirkung von Forschung angemessen abschätzen und bewerten – auch im Hinblick auf gesellschaftliche Relevanz und nachhaltige Wirkung?
- *What role should non-scientific actors play – from the development of research questions and methods to the interpretation and evaluation of results – especially in the context of mission-oriented research?*
- *How can the complementarity of disciplinary, interdisciplinary and transdisciplinary research be ensured, and what degree of permeability between these research modes and fields is necessary?*
- *What criteria should be used to assess the quality, originality and excellence of mono-, multi-, inter- and transdisciplinary research processes?*
- *What methods and processes can be used to adequately assess and evaluate the impact of research, including its societal relevance and sustainable impact?*

The Leibniz Association addresses these overarching questions in a variety of formats, both at the central level and in the individual member institutions. In this way, it contributes to the further development of research for sustainability and to critical reflection on the concept of sustainability in a national and international context.

Die Leibniz-Gemeinschaft begegnet diesen übergeordneten Fragen mit vielfältigen Formaten – sowohl auf zentraler Ebene als auch in den einzelnen Mitgliedseinrichtungen. Auf diese Weise leistet sie einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Forschung für Nachhaltigkeit sowie zur kritischen Reflexion des Nachhaltigkeitsbegriffs im nationalen und internationalen Kontext.

Nachhaltigkeit in Personalentwicklung und -management

Entscheidend für den Erfolg jeder Organisation ist ihre Fähigkeit, auf allen Ebenen herausragende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, diese entsprechend ihrer Mission und Aufgaben optimal einzusetzen und gezielt zu fördern. Dabei wertschätzen die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft die persönlichen Beiträge und Erfolge der Beschäftigten wie auch die von Arbeitsteams gleichermaßen.

Nachhaltige Personalentwicklung bedeutet in diesem Kontext, Mitarbeitende mit ihren individuellen Stärken,

Sustainability in human resources development and management

The ability of an organisation to attract outstanding employees at all levels, deploy them optimally in line with its mission and tasks, and promote them in a targeted manner is crucial to its success. The institutes of the Leibniz Association value the personal contributions and successes of their employees and work teams equally.

In this context, sustainable human resources development means providing employees with the best possible support for their individual strengths, needs and

Bedürfnissen und Erwartungen in verlässlichen Strukturen bestmöglich zu unterstützen und zugleich die Ziele der Organisation klar im Blick zu behalten. Den Rahmen dafür geben einrichtungsspezifische Personalstruktur- und Personalentwicklungskonzepte als notwendige Bestandteile der Entwicklungsplanung in den Mitgliedseinrichtungen. Diese Konzepte adressieren Karrierewege in eine unbefristete Beschäftigung ebenso wie die Förderung von Mobilität innerhalb der Wissenschaft und in andere Sektoren. Nachhaltiges Personalmanagement umfasst die Wahrung von Chancengleichheit, die Wertschätzung von Diversität und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Führungskräfte übernehmen Verantwortung für die Förderung wissenschaftlicher Karrieren und beruflicher Fortentwicklung – insbesondere mit Blick auf Beschäftigte in frühen Karrierephasen. Dies gilt ebenso für den wissenschaftsunterstützenden und administrativen Bereich. Leitungs- und Betreuungsverantwortung gehen dabei mit einer besonderen Verpflichtung zu transparenten Entscheidungen und aufrichtiger Beratung sowie der Anerkennung einher, dass gerade frühe Karrierephasen mit Unsicherheiten und psychischen Belastungen verbunden sein können.

Diese Grundsätze sind integraler Bestandteil des strategischen und operativen Managements in der Leibniz-Gemeinschaft und spiegeln sich in den einschlägigen Leitlinien, Handreichungen und Standards⁵ wider, die den Handlungsrahmen für die Leibniz-Institute aufzeigen.

Nachhaltigkeit im Forschungsbetrieb

Die Leibniz-Gemeinschaft bekennt sich ausdrücklich dazu, auch ihren Forschungsbetrieb an ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitskriterien zu orientieren. Sie stellt sich ihrer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung und setzt auf die Etablierung wirksamer Maßnahmen

⁵ Hierzu gehören insbesondere folgende Dokumente: [Leitlinie Karriereentwicklung in der Leibniz-Gemeinschaft](#), [Handreichung Personalentwicklung in der Leibniz-Gemeinschaft](#), [Kodex](#) und [Leitlinie gute wissenschaftliche Praxis in der Leibniz-Gemeinschaft](#) und [Leibniz-Gleichstellungsstandards](#).

Die Leibniz-Gemeinschaft trägt darüber hinaus aktiv zu den jeweils einschlägigen wissenschaftspolitischen Diskussionen bei (exemplarisch sei das [Positionspapier des Wissenschaftsrats „Personalstrukturen im deutschen Wissenschaftssystem“ \(2025\)](#) genannt) und lässt deren Ergebnisse in die Weiterentwicklung ihres eigenen Handlungsrahmens einfließen – auch thematisch über das Leitbild Nachhaltigkeit hinausgehend.

expectations within reliable structures, while at the same time keeping the organisation's goals clearly in mind. The framework for this is provided by institution-specific personnel structure and personnel development concepts, which are necessary components of development planning in the member institutions. These concepts address career paths leading to permanent employment as well as the promotion of mobility within science and to other sectors. Sustainable human resources management includes ensuring equal opportunities, valuing diversity and promoting work-life balance.

Leaders take responsibility for promoting scientific careers and professional development, especially with regard to employees in the early stages of their careers. This also applies to science-supporting and administrative fields. Management and supervisory responsibilities go hand in hand with a special obligation to make transparent decisions and provide honest advice, and the acknowledgement that early career phases in particular can be associated with uncertainty and psychological stress.

These principles are an integral part of strategic and operational management in the Leibniz Association and are reflected in the relevant guidelines, guides and standards⁵, which set out the framework for action for the Leibniz institutes.

Sustainability in research operations

The Leibniz Association is expressly committed to basing its research activities on ecological and social sustainability criteria. It embraces its responsibility to society as a whole and is committed to establishing effective measures, particularly on the path to achiev-

⁵ These include the following documents in particular: [Leibniz Guidelines on Career Development](#), [Guide to Personnel Development in the Leibniz Association](#), [Leibniz Code for Good Research Practice](#) and [Guidelines for Good Scientific Practice in the Leibniz Association](#), and [Leibniz Equality Standards](#).

The Leibniz Association also actively contributes to relevant science policy discussions (see, for example, [the German Science and Humanities Council's position paper „Personnel Structures in the German Science System“ \(2025\)](#)) and incorporates the results into the further development of its own framework for action – including topics that go beyond the Sustainability Mission Statement.

men, insbesondere auf dem Weg in die angestrebte Treibhausgasneutralität bis 2035⁶. Leitprinzip dabei ist „Vermeidung vor Verringerung vor Kompensation.“ Um diesem Ziel möglichst nahe zu kommen, entwickeln alle Leibniz-Institute, soweit möglich, bis Ende des Jahres 2027 eigene Ansätze zur Reduzierung ihrer Treibhausgas-Emissionen⁷.

Seit langem gibt es bereits einen regen Fachaustausch zwischen den Leibniz-Einrichtungen, und es wird eine Vielzahl von Maßnahmen im Feld des nachhaltigen Forschungsbetriebs umgesetzt⁸.

Die Mitgliedseinrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft unterscheiden sich stark hinsichtlich ihrer Rechtsformen, Aufgaben, Standorte und praktischen Forschungsaktivitäten und Arbeitsprozesse. Einige Institute betreiben große wissenschaftliche Infrastrukturen wie Forschungsschiffe oder Observatorien; andere unterhalten Labore, Werkstätten, Gewächshäuser, Reinräume, Tierhäuser, IT-Infrastrukturen, Bibliotheken oder Sammlungen – neben den klassischen Büroarbeitsplätzen. Die Unterbringung der Leibniz-Einrichtungen ist ebenfalls sehr unterschiedlich. Sie reicht von Eigentums- bis zu Mietobjekten. Hintergrund ist die in den Leibniz-Statuten für diese Frage verankerte Zuständigkeit der Sitzländer.

Zudem sind die Einrichtungen in unterschiedlichem Ausmaß vom demographischen und klimatischen Wandel betroffen: Ersterer stellt neue Anforderungen an eine nachhaltige Mobilitätsgestaltung, Letzterer erfordert gezielte Anpassungsmaßnahmen. Insofern sind nahezu alle Maßnahmen, den jeweiligen Forschungsbetrieb nachhaltig zu gestalten, höchst individuell und müssen überwiegend dezentral realisiert werden.

6 Stellungnahme der Allianz der Wissenschaftsorganisationen vom 13.09.2021: <https://www.allianz-der-wissenschaftsorganisationen.de/themen-stellungnahmen/allianz-der-wissenschaftsorganisationen-will-ihren-beitrag-zum-ziel-der-klimaneutralitaet-leisten/>

7 Um den nachhaltigen Forschungsbetrieb zu unterstützen, halten der Arbeitskreis Nachhaltigkeitsmanagement und die Geschäftsstelle eine fortlaufend aktualisierte Sammlung von Arbeitsdokumenten und praktischen Hilfestellungen im Leibniz-Wiki bereit. Dort werden relevante Leitlinien, Handlungsanleitungen und bewährte Praktiken gesammelt, um eine kontinuierliche Orientierung und Verbesserung zu gewährleisten.

8 Mit zehn Pilotvorhaben „Klimaneutraler Forschungsbetrieb“ im Zeitraum 2023/2024 hat sich die Leibniz-Gemeinschaft in ihrer Gesamtheit sehr sichtbar auf den Weg gemacht, ihre bereits 2019 formulierten Ziele im Bereich Klimaschutz zu realisieren. Siehe auch [hier](#).

ing the goal of net-zero greenhouse gas emissions by 2035⁶. The guiding principle here is avoid-reduce-compensate (in that order). In pursuit of this goal, all Leibniz institutes will develop their own approaches to reduce their greenhouse gas emissions, where possible by the end of 2027⁷.

There has long been a lively exchange of expertise between the Leibniz institutes, and a wide range of measures are being implemented in the field of sustainable research operations⁸.

The member institutions of the Leibniz Association vary greatly in terms of their legal forms, tasks, locations, practical research activities and work processes. Some institutes operate large scientific infrastructures such as research vessels or observatories; others maintain laboratories, workshops, greenhouses, clean rooms, animal houses, IT infrastructures, libraries or collections – in addition to traditional office workplaces. The accommodation of the Leibniz institutes also varies greatly. It ranges from owned to rented properties. The background to this is the responsibility of the Länder which host the institutes, as enshrined in the Leibniz statutes.

In addition, Leibniz institutes are affected to varying degrees by demographic and climate change: the former places new demands on sustainable mobility planning, while the latter requires targeted adaptation measures. In this respect, almost all measures to make the respective research operations sustainable are highly individual and must be implemented predominantly in a decentralised manner.

6 Position statement of the Alliance of Science Organisations in Germany dated 13 September 2021: <https://www.allianz-der-wissenschaftsorganisationen.de/en/topics-statements/seeks-to-contribute-to-achieving-the-goal-of-climate-neutrality/>

7 In order to support sustainable research operations, the Working Group on Sustainability Management and Leibniz Headquarters maintain a continuously updated collection of working documents and practical guidance on the Leibniz Wiki. Relevant guidelines, instructions and best practices are collected there to ensure continuous orientation and improvement.

8 With ten pilot projects on „Climate-neutral research operations“ in the period 2023/2024, the Leibniz Association as a whole has made a very visible start towards achieving the climate protection goals it formulated back in 2019. See also [here](#).

Bewirtschaftung von Gebäuden und Infrastrukturen

Die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft verfolgen konkret das Ziel, Energie und Wasser so effizient und sparsam wie möglich zu nutzen und ihren CO₂e-Fußabdruck und Ressourcenverbrauch kontinuierlich zu verringern.

Dazu können beispielsweise folgende Maßnahmen beitragen:

- die Erstellung von Treibhausgasbilanzen,
- der Aufbau einer professionellen Datenerfassung oder eines Energiemanagements,
- Investitionen in Photovoltaik, Geothermie oder Energiespeicher,
- die Entwicklung integrierter Konzepte zur Verankerung von Klima- und Biodiversitätsschutz in der strategischen Weiterentwicklung des Instituts,
- die Identifikation von Potenzialen zur besseren Auslastung vorhandener Forschungsinfrastrukturen – auch über Organisationsgrenzen hinweg.

Management of buildings and infrastructure

The institutions of the Leibniz Association are actively pursuing the goal of using energy and water as efficiently and sparingly as possible and continuously reducing their carbon footprint and resource consumption.

The following measures, for example, can contribute to this:

- *conducting greenhouse gas inventories,*
- *establishing systematic data collection or energy management systems,*
- *investing in photovoltaics, geothermal energy or energy storage systems,*
- *developing integrated concepts for anchoring climate and biodiversity protection in the strategic development of the institution,*
- *identifying potential for better utilisation of existing research infrastructure – including across organisational boundaries.*



Beschaffung

Eine nachhaltige und verantwortungsbewusste Beschaffung ist essenziell für den Forschungsbetrieb. Sie trägt zur Schonung von Ressourcen bei, stärkt die soziale Verantwortung und erhöht die wirtschaftliche Effizienz. Vor diesem Hintergrund richten die Leibniz-Gemeinschaft und ihre Mitgliedseinrichtungen ihre Beschaffungsprozesse konsequent an ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeitskriterien aus.

Zu den gezielten Maßnahmen zur Ressourcenschonung gehören unter anderem:

- gebündelte Bestellungen, beispielsweise über das Leibniz-Kompetenzcenter Beschaffung (LKCB),
- die Vermeidung unnötiger Transporte,
- die Nutzung von Mehrweg- und Recyclingkonzepten.

Die Orientierung an diesen Standards bedeutet für die Leibniz-Einrichtungen auch, sofern es die jeweiligen Rahmenbedingungen ermöglichen, bevorzugt umweltfreundliche Produkte sowie Lieferanten mit anerkannten Nachhaltigkeitszertifikaten auszuwählen. Bei der Beschaffung achten sie zudem auf die Einhaltung fairer Arbeitsbedingungen und sozialer Standards entlang der gesamten Lieferkette.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die wirtschaftliche Nachhaltigkeit. Sie beschränkt sich nicht nur auf die Anschaffungskosten, sondern berücksichtigt den gesamten Lebenszyklus von Produkten mit dem Ziel, langfristig auch Betriebskosten und nachteilige Umweltwirkungen zu minimieren.

Mobilität

Die Leibniz-Gemeinschaft und ihre Mitgliedseinrichtungen sorgen dafür, dass alle berufsbedingten Fahrten ihrer Beschäftigten – im Einklang mit ihrer Tätigkeit und den Aufgaben des jeweiligen Instituts – so nachhaltig und emissionsarm wie möglich erfolgen. Dies umfasst sowohl den Weg zur Arbeit als auch Dienstreisen.

Zentrale Instrumente im Rahmen des angestrebten Reduktionspfades sind die Bilanzierung mobilitätsbedingter Treibhausgasemissionen, die Förderung nachhaltiger Mobilitätsoptionen für Beschäftigte (z.B. durch Fahrradnutzung, Jobticket, Bereitstellung von E-Lade-Infrastruktur) sowie Dienstreiserichtlinien, die etwa eine Reduzierung von Flugreisen oder eine stärkere Nutzung digitaler Ar-

Procurement

Sustainable and responsible procurement is essential for research operations. It helps conserve resources, strengthens social responsibility and increases economic efficiency. Against this backdrop, the Leibniz Association and its member institutions consistently align their procurement processes with ecological, social and economic sustainability criteria.

Targeted measures to conserve resources include, among others:

- *consolidated orders, for example via the Leibniz Competence Centre for Procurement (LKCB),*
- *avoiding unnecessary transport,*
- *implementing reuse and recycling concepts.*

For the Leibniz institutes, adherence to these standards also means giving preference to environmentally friendly products and suppliers with recognised sustainability certificates, insofar as circumstances allow. In their procurement, they also ensure that fair working conditions and social standards are observed throughout the entire supply chain.

Another important aspect is economic sustainability. This is not limited to acquisition costs, but takes into account the entire life cycle of products with the aim of minimising operating costs and adverse environmental impacts in the long term.

Mobility

The Leibniz Association and its member institutions ensure that all work-related travel by their employees is as sustainable and low in emissions as possible, in line with their activities and the tasks of the respective institute. This includes both commuting to work and business trips.

Key instruments on the path to reducing emissions are mobility-related greenhouse gas inventories, the promotion of sustainable mobility options for employees (e.g. through job tickets, bicycle use, provision of electric vehicle charging infrastructure) and business travel guidelines that support, for example, a reduction in air travel or greater use of digital forms of working. The sustaina-

beitsformen unterstützen. Auch die nachhaltige Gestaltung von Konferenzen, Gremiensitzungen, Exkursionen oder des Besuchermanagements gehört dazu.

Die Leibniz-Gemeinschaft setzt dabei vorrangig auf gezielte Anreize für nachhaltige Mobilität, bietet Beratung zu Kernfragen an und fördert den Austausch sowie Innovationspartnerschaften zwischen den Einrichtungen. Information, Sensibilisierung, Einbindung und Aktivierung der Beschäftigten bilden das Kernelement aller Maßnahmen.

ble organisation of conferences, committee meetings, excursions and visitor management are also part of this.

The Leibniz Association focuses primarily on targeted incentives for sustainable mobility, offers consulting on key issues and promotes exchange and innovation partnerships between the institutes. Information, awareness raising, involvement and mobilisation of employees are the core elements of all measures.



Impressum / Imprint

Herausgeber / Publisher

Der Präsident der Leibniz-Gemeinschaft
(designiert) / *President of the Leibniz
Association (designated)*

Christoph M. Schmidt

Chausseestraße 111

10115 Berlin

info@leibniz-gemeinschaft.de

www.leibniz-gemeinschaft.

Lizenzhinweis / Attribution

Alle Texte dieser Publikation sind, ausgenommen
Zitate und soweit nicht anders angegeben, unter
der Lizenz Namensnennung 4.0 International
(CC BY 4.0) veröffentlicht.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter:

[https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
deed.de](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de)

*With the exception of citations, and unless
otherwise indicated, all texts in this publi-
cation are published under the Attribution
4.0 International (CC BY 4.0) licence. The
full text of the licence can be found at:*

[https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
deed.en](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en)

Redaktion / Editors

Steuerungsgruppe Nachhaltigkeit unter den
Vorsitzenden / *Sustainability Steering Group
chaired by* Barbara Sturm (ATB)

und / *and* Martin Mittelbach (SGN): Alfons
Balmann (IAMO), Christoph Bernhardt (IRS),
Bettina Böhm (Geschäftsstelle / *Leibniz Head-
quarters*), Ulrike Freitag (ZMO), Katharina
Helming (ZALF), Bettina Hörstrup (PIK),
Stephan Junker (MfN), Martin Mann (WZB), Felix
Neß (IHP), Kristine Oevel (FMP), Karen Pittel
(ifo), Birgit Schröder-Smeibidl (DIfE),
Klement Tockner (SGN), Marc Wolfram (IÖR),
Koordination / *coordination*: Claire Nicolas
(Leibniz-Geschäftsstelle / *Leibniz Headquar-
ters*), Anna Lisa Kleiner (Leibniz-Geschäfts-
stelle / *Leibniz Headquarters*)

Ansprechperson in der Geschäftsstelle / Contact person at Leibniz Headquarters

Claire Nicolas

nicolas@leibniz-gemeinschaft.de

Anna Lisa Kleiner

a.kleiner@leibniz-gemeinschaft.de

Beschlussdatum / Resolution date

Beschlossen durch die Mitgliederversammlung
der Leibniz-Gemeinschaft am 28. November 2019.

In der vorliegenden, aktualisierten Fassung
beschlossen durch die Mitgliederversammlung der
Leibniz-Gemeinschaft am 5. Dezember 2025.

*Adopted by the General Assembly of the Leibniz
Association on 28 November 2019. This updated
version adopted by the General Assembly of the
Leibniz Association on 5 December 2025.*

Webseite / Website

[https://www.leibniz-gemeinschaft.de/ueber-uns/
nachhaltigkeit](https://www.leibniz-gemeinschaft.de/ueber-uns/nachhaltigkeit)

DOI

10.5281/zenodo.17897010

Zitierweise / Cite this document

Leibniz-Gemeinschaft. (2025). Leitbild Nach-
haltigkeit der Leibniz-Gemeinschaft. Zenodo.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17897010>

Leibniz Association. (2025). Sustainability
Mission Statement of the Leibniz Association.
Zenodo.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17897010>

Gestaltung / graphic design

Natalia Göllner, Leibniz-Geschäftsstelle

Fotos / photos

Cover: Lena Giovanazzi · S. / p. 2 Federico

Cheda / 3edata · S. / p. 3 Andrea Vollmer ·

S. / p. 4 Ebru Esmen / LEIZA · S. / p. 5 Lena

Giovanazzi · S. / p. 6 David Ausserhofer / IGB ·

S. / p. 8 IPF · S. / p. 9 INM · S. / p. 13 Foto

links / *Photo on the left* – GEI; Foto rechts /

Photo on the right – TIB · S. / p. 15 Fabio

Romano / Unsplash

