

**Handreichung  
Personalentwicklung in der  
Leibniz-Gemeinschaft**

# Inhaltsverzeichnis

|  |          |
|--|----------|
| <b>Einführung</b> .....  | <b>3</b> |
| <b>1. Grundsatzdokumente der Personalentwicklung</b> .....               | <b>4</b> |
| 1.1.    Leitsätze unseres Handelns.....                                  | 4        |
| 1.2.    Leitlinie Karriereentwicklung.....                               | 4        |
| 1.3.    Gleichstellungsstandards.....                                    | 5        |
| 1.4.    Förderung der Diversität.....                                    | 5        |
| 1.5.    Handreichung Psychische Gesundheit.....                          | 6        |
| 1.6.    Kodex gute wissenschaftliche Praxis.....                         | 6        |
| <b>2. Maßnahmen der Personalentwicklung auf Gemeinschaftsebene</b> ..... | <b>7</b> |
| 2.1.    übergreifende Maßnahmen.....                                     | 7        |
| 2.2.    administratives Personal.....                                    | 7        |
| 2.3.    Promotionsphase.....   | 8        |
| 2.4.    Postdoc (Orientierungsphase).....                                | 9        |
| 2.5.    Postdoc (Konsolidierungsphase).....                              | 9        |
| 2.6.    Führungskräfte.....  | 11       |

## Einführung

Im Zentrum der Leibniz-Gemeinschaft stehen die Mitarbeitenden. Die Erfolge der Leibniz-Institute basieren auf ihrem Wissen und Engagement. Sie sind die Persönlichkeiten, deren Begeisterung, Talente und Kompetenzen die Gemeinschaft prägen und exzellente Forschung und Transfer ermöglichen. Es ist daher der Anspruch der Leibniz-Gemeinschaft, Mitarbeitende mit ihren individuellen Interessen, Bedürfnissen und Erwartungen bestmöglich in verlässlichen Strukturen zu entwickeln. Dabei versteht die Leibniz-Gemeinschaft Personalentwicklung als ein Handlungsfeld, in dem relevante und attraktive Angebote für Mitarbeitende aller Statusgruppen und Karrierestufen zugänglich sind und auf einem gemeinsamen Interesse von Arbeitgebern und Arbeitnehmern gründen. Die koordinierte Dezentralität der Leibniz-Gemeinschaft eröffnet den handelnden Personen dabei vielfältige Möglichkeiten, selbstorganisiert und entsprechend ihrer Entwicklungsbedarfe Angebote aufzubauen, anzupassen, zu teilen und zu skalieren. Eine bewegliche Personalentwicklung, bei der die Menschen und ihre individuellen Entwicklungspotenziale am Arbeitsplatz im Mittelpunkt stehen, ist aus Sicht der Leibniz-Gemeinschaft essentieller Bestandteil der Organisationskultur. Sie ist der Schlüssel für Zufriedenheit, Mitarbeitendenbindung und Innovationsfähigkeit.

Ziel dieser Handreichung ist es, alle rund 21.000 Führungskräfte und Mitarbeitenden in übersichtlichem Format über die Grundsätze, Angebote und Praktiken der Personalentwicklung in der Leibniz-Gemeinschaft zu informieren, zu deren kontinuierlicher Weiterentwicklung und Stärkung sich die Leibniz-Gemeinschaft im Pakt für Forschung und Innovation IV verpflichtet hat. Die Handreichung setzt auf einschlägige Leitlinien und Standards auf, die in den vergangenen Jahren von der Mitgliederversammlung verabschiedet und anschließend an den Einrichtungen im Einklang mit ihren jeweiligen Arbeitskontexten und -Anforderungen implementiert wurden. Die in den Dokumenten formulierten Grundsätze der Personalentwicklung werden im ersten Teil der Handreichung systematisch und gesammelt dargestellt. Der zweite Teil gibt einen Überblick über die Personalentwicklungsmaßnahmen auf Gemeinschaftsebene, die alle Karrierestufen von der Promotion bis zur ersten Führungsebene umfassen. Zahlreiche Angebote, insbesondere in der Führungskräfteentwicklung, adressieren sowohl das wissenschaftliche als auch das administrative Personal und erschließen so bereichsübergreifende Perspektiven auf gute Führung und Zusammenarbeit.

Die Handreichung wird kontinuierlich fortgeschrieben, um Impulse aus aktuellen Diskussionen und neu entstehende Dokumente aufzunehmen. Dabei soll ein dritter Teil der Handreichung im Sinne einer Beispielsammlung weiterentwickelt werden, um gute Praktiken der Personalentwicklung aus den Leibniz-Instituten mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen und Vorbildcharakter vorzustellen.

# 1. Grundsatzdokumente der Personalentwicklung

## 1.1. Leitsätze unseres Handelns

Die Leitsätze unseres Handelns bilden das Wertefundament der Personalentwicklung in der Leibniz-Gemeinschaft. In ihnen ist niedergelegt, welche Werte uns in der gemeinsamen Arbeit leiten.

Führungskräfte und Mitarbeitende handeln redlich, in Achtung der Würde und Integrität ihrer Mitmenschen, respektieren, schätzen und fördern Vielfalt. Im Umgang miteinander gehört hierzu auch die Offenheit, eigene Überzeugungen und Erwartungen in Frage zu stellen. Wir setzen uns aktiv für Gleichstellung und gegen jede Form der Diskriminierung ein. Jeglicher Form der Belästigung oder des Mobbing treiben wir entschieden entgegen. Führungskräfte übernehmen Verantwortung für die Förderung wissenschaftlicher Karrieren und beruflicher Fortentwicklung. Leitungs- und Betreuungsverantwortung werden mit einer besonderen Verpflichtung zu Fairness ausgeübt.

## 1.2. Leitlinie Karriereentwicklung

Die Leibniz-Leitlinie Karriereentwicklung mitsamt ihrer Ergänzungen zur Ausgestaltung der Promotionsphase und Karrieremodellen in den Forschungsinfrastrukturen umfasst die wichtigsten Grundsätze und Maßnahmen zur passgenauen Förderung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in frühen Karrierephasen. Die Leibniz-Gemeinschaft setzt sich für bestmögliche Arbeitsbedingungen und ein Umfeld ein, das kreative und innovative Wissenschaft ermöglicht.

Für die Entwicklung des wissenschaftlichen Personals schaffen Leibniz-Institute geeignete Rahmenbedingungen, um bessere Planbarkeit zu ermöglichen und transparente Karrierewege innerhalb und außerhalb der Wissenschaft zu eröffnen. Bei Promotionsvorhaben legen sie einen Planungshorizont von bis zu vier Jahren zu Grunde, der die Erreichung des Qualifizierungsziels sicherstellt und Raum schafft, weiterführende Kompetenzen, etwa in der akademischen Lehre, der Gremienarbeit und in der Wissenschaftskommunikation, zu erwerben. Die Weiterqualifizierung als Postdoc beginnt mit einer Orientierungsphase, die der Vernetzung, Potenzialanalyse und Karriereplanung gewidmet ist und Aufschluss über jeweils geeignete und attraktive Karrierewege gibt. Dabei ist die enge Betreuung durch Vorgesetzte und externe Mentorinnen und Mentoren essentiell. Im Falle einer Entscheidung für den Verbleib in der Wissenschaft schafft die anschließende Konsolidierungsphase Rahmenbedingungen, die verstärkte Publikationstätigkeit, wissenschaftliche Selbstständigkeit und die Übernahme von Leitungsfunktionen als Nachwuchsgruppenleiterinnen und Nachwuchsgruppenleitern ermöglichen.

Karriereförderung für Tätigkeiten in den Forschungsinfrastrukturen versteht die Leibniz-Gemeinschaft als eigenständiges Feld mit spezifischen Bedarfen. Da es hier bisher oftmals noch an klaren Definitionen von Berufsbildern, Ausbildungs- und Karrierewegen fehlt, stellen sich die Leibniz-Institute der Aufgabe neue Karriereprofile zu entwickeln und Unterstützungsinstrumente zu erproben. Handlungsfelder sind dabei der

verstärkte Aufbau infrastruktureller Qualifizierungsangebote, Tandem-Betreuung von Qualifikationsleistungen, Infrastruktur-Sabbaticals und der Anschluss an international etablierte Tätigkeitsklassifikationen bei Neuausschreibungen. Maßnahmenempfehlungen orientieren sich an einer von der Leibniz-Gemeinschaft entwickelten Kompetenzmatrix für Tätigkeiten in den Forschungsinfrastrukturen.

Wesentliche begleitende Instrumente in der Karriereentwicklung sind die Qualifizierung der Betreuerinnen und Betreuer für Beratungsaufgaben, strukturierte Promotionsprogramme, Mitwirkungsrechte in Gremien, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, internationale Vernetzung, Mentoring-Angebote sowie Anschub- und Auslauffinanzierungen.

### **1.3. Gleichstellungsstandards**

Mit den Leibniz-Gleichstellungsstandards verfolgt die Leibniz-Gemeinschaft das Ziel, strukturelle Nachteile für Frauen zu beseitigen und eine Gleichstellung der Geschlechter zu erreichen.

In den Gleichstellungsstandards sind fünf Grundsätze für eine entsprechende Arbeitskultur formuliert, von denen drei in engem Zusammenhang mit Personalentwicklung stehen. Der erste Grundsatz betont, dass das Erreichen von Gleichstellung eine Leitungsaufgabe ist, und benennt die Erhöhung des Frauenanteils in Leitungspositionen als Ziel. Hierfür kommt der Personalentwicklung eine wichtige Bedeutung zu. Der zweite Grundsatz erhebt Gleichstellung zum durchgängigen Leitprinzip und identifiziert die Personalentwicklung als eine der Leitungsaufgaben, in die Gleichstellung mit einbezogen werden sollen. Der dritte Grundsatz weist auf die Rolle der Gleichstellungsbeauftragten hin, der unter anderem bei der Förderung von Wissenschaftlerinnen aller Karrierestufen wichtige Beratungs- und Unterstützungsfunktionen zukommen. Ihre gesetzlich geregelte Beteiligung an der Personalentwicklung ist zu wahren. Der Stand der Umsetzung dieser Standards an den Instituten wird regelmäßig abgefragt.

### **1.4. Förderung der Diversität**

Die Leibniz-Gemeinschaft definiert in ihrer Satzung die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und die Förderung der Diversität als wichtiges Mittel, ihre Ziele zu erreichen. Diversitätsaspekte spielen eine wichtige Rolle bei der Rekrutierung und Karriereentwicklung. Der sensible und unterstützende Umgang mit Mitarbeitenden, die alternative Bildungswege zurückgelegt haben, aus dem Ausland kommen, familiäre Care-Aufgaben oder Behinderungen haben, ist dabei entscheidend. Die gerechte Teilhabe an Weiterbildungsmaßnahmen, der barrierefreie Zugang zur Forschungsinfrastruktur, sowie englischsprachige Versionen aller relevanten Informationen und Kommunikationen werden bestmöglich gesichert. Das Netzwerk Leibniz inklusiv! berät Leitungen und Mitarbeitende zur Förderung von Beschäftigten mit Behinderung. Eine Projektgruppe des Leibniz-Präsidiums befasst sich mit aktuell mit Zielen und möglichen weiterführenden Maßnahmen der Diversitätsförderung.

## **1.5. Handreichung Psychische Gesundheit**

Die Handreichung Psychische Gesundheit in der Promotionsphase fokussiert auf eine Karrierephase besonderer Belastungsgefährdungen. Da solche Gefährdungen gleichwohl nicht auf Qualifizierungsphasen im Wissenschaftssystem beschränkt sind, hat die Handreichung praktische Relevanz für die Gesundheitsfürsorge aller Mitarbeitenden.

Auf Basis einer Kultur besonderer Achtsamkeit und Fürsorge bekennen sich die Leibniz-Institute zu ihrer Verantwortung, psychische Belastungen am Arbeitsplatz zu enttabuisieren und psychische Gesundheit zu fördern. Dafür werden Maßnahmen in den drei Handlungsfeldern Sensibilisierung, Prävention und Krisenberatung umgesetzt. Zur Sensibilisierung dienen Informationsveranstaltungen für Mitarbeitende und Trainings von Führungskräften. Sie legen die Grundlage dafür, dass Belastungsgefährdungen frühzeitig erkannt und bedarfsgerecht adressiert werden können. Darauf aufbauend sind Präventionsmaßnahmen geeignet, ein Arbeitsumfeld zu kultivieren, das der Förderung psychischer Gesundheit zuträglich ist. Dabei kann es sich z.B. um Weiterbildungsangebote zu Arbeitstechniken oder Zeitmanagement handeln, die Teilnehmende in die Lage versetzen anspruchsvolle Aufgaben strukturiert und zeiteffizient zu erledigen. In fortgeschrittenen Fällen starker psychischer Belastung greifen Maßnahmen der Krisenberatung, für die Betroffene externe Beratungsstellen in anonymitätswahrender Distanz zum Leibniz-Institut nutzen können. Alle Leibniz-Einrichtungen haben die Möglichkeit eine Rahmenvereinbarung mit dem Leibniz-Institut für Resilienzforschung zu treffen, das professionelle anonyme Krisenberatung anbietet.

## **1.6. Kodex gute wissenschaftliche Praxis**

Im Leibniz-Kodex gute wissenschaftliche Praxis verpflichtet sich die Leibniz-Gemeinschaft auf die Umsetzung der Standards guter wissenschaftlicher Praxis, redliche und qualitätsgesicherter Forschungsprozesse sowie Prüfverfahren bei Verdacht auf wissenschaftliches Fehlverhalten.

Mit Blick auf Personalentwicklung unterstreichen die Standards guter wissenschaftlicher Praxis die Verantwortung von Leitungspersonal in der Auswahl, Unterstützung und Beratung von Mitarbeitenden. Bei der Personalauswahl werden Gleichstellung und Vielfalt berücksichtigt. Karrieren werden entsprechend individueller Bedarfe gefördert. Zugleich achtet das Leitungspersonal an Leibniz-Einrichtungen darauf, dass ein der Karrierestufe angemessenes Verhältnis von Anleitung und Eigenverantwortung erreicht wird und Mitarbeitende durch zunehmende Selbstständigkeit in die Lage versetzt werden, ihre Karriere zu gestalten. Schließlich werden eine aufrichtige Beratung für die Laufbahn und weitere Karrierewege sowie Weiterbildungs- und Beratungsmöglichkeiten angeboten.

## 2. Maßnahmen der Personalentwicklung auf Gemeinschaftsebene

### 2.1. übergreifende Maßnahmen

Personalentwicklungsmaßnahmen auf Gemeinschaftsebene sind, wo immer dies sinnvoll ist, für alle Mitarbeitenden zugänglich.

Die Leibniz-Akademie für Führungskräfte bietet neben ihren auf unterschiedliche Karrierephasen zugeschnittenen Programmlinien regelmäßig übergreifende Formate an, die allen Interessierten offenstehen. Das Leibniz Leadership Lunch findet alle zwei Monate statt und widmet sich jeweils einer bedeutenden Dimension von Führung, wie Resilienz, Selbstmanagement und Diversität.

Die umfassenden digitalen Weiterbildungsangebote z. B. der Haufe-Lernplattform werden gleichermaßen von administrativem und wissenschaftlichen Personal genutzt. Die Kurse können in deutscher und englischer Sprache absolviert werden und sind über die gemeinsame Leibniz-Lizenz niedrigschwellig zugänglich.

Ebenso können alle interessierten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besondere Weiterbildungsangebote nutzen, z. B. die Workshop-Reihe „Forschungsinformationssysteme (FIS)“ flankiert von einem FIS-Wiki oder die Praxis-Workshops zu Due Diligence/ Risikomanagement bei Kooperationen mit ausländischen Forschungspartnern.

### 2.2. administratives Personal

Im Bereich des wissenschaftsunterstützenden bzw. administrativen Personals tauschen sich sowohl Führungskräfte als auch operatives Personal zu diversen Fachthemen in einer Reihe etablierter Austausch- und Vernetzungsformate regelmäßig aus, informieren und unterstützen sich gegenseitig.

Zu diesen Formaten gehören der Verwaltungsausschuss (VA), in dem die administrativen Leitungen der Leibniz-Institute drei Mal jährlich zusammenkommen, die Arbeitskreise Recht und Personal, Finanzen, IT, duale Ausbildung, Nachhaltigkeitsmanagement sowie weitere Austauschformate wie der Vergabetag, der Datenschutztag und der Drittmitteltag, die auch dem operativen wissenschaftsunterstützenden Personal offenstehen. Ergänzt durch Fachbeiträge von externen Expertinnen und Experten bieten die Formate die Möglichkeit, sich zu informieren, auszutauschen und gemeinsam bzw. voneinander zu lernen.

Darüber hinaus haben sich in den letzten Jahren diverse Fort- und Weiterbildungsformate, an denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der gesamten Leibniz-Gemeinschaft aus unterschiedlichen Bereichen teilnehmen können, entwickelt. Dazu gehören Online-Angebote, die von allen Instituten genutzt werden können, wie die Online-Lerneinheiten von academa, die auf die öffentliche Verwaltung spezialisiert sind.

Neue Formate sind bottom-up aus den Mitgliedsinstituten erwachsen. Aus dem Vergabetag heraus etwa ist „LKCB vernetzt“ entstanden, ein virtueller Austausch bei dem sich insbesondere die Beschafferinnen und Beschaffer der Institute zusammenfinden. Externe und interne Beiträge zu fachlichen Aspekten der öffentlichen Vergabe bieten

die Möglichkeit, gemeinsam und institutsübergreifend voneinander zu lernen und Wissen im Bereich Vergabe zu teilen und zu erweitern.

„Leibniz bildet Gemeinschaft“ fungiert als weitere, von allen Instituten nutzbare Weiterbildungs- und Vernetzungsmöglichkeit. Halb- und ganztägige Schulungen durch externe Expertinnen und Experten zu Administrationsthemen werden in der Geschäftsstelle sowie wechselnd an Leibniz-Einrichtungen ausgerichtet. Es ist geplant, das Format auf weitere Themen- und Fachbereiche, wie z. B. Compliance, auszuweiten.

### **2.3. Promotionsphase**

Maßnahmen zur Förderung von Forschenden in frühen Karrierephase sind vorwiegend an den jeweiligen Leibniz-Instituten angesiedelt. Sie berücksichtigen disziplinäre Besonderheiten und richten sich nach Bedarfen, die im täglichen Kontakt mit der Zielgruppe ermittelt werden. So entstehen passgenaue Angebote und Förderformate in Bereichen wie Projektmanagement, Vernetzung und Drittmittelinwerbung. Personalentwicklungsmaßnahmen auf Gemeinschaftsebene ergänzen diese Angebote und werden in Handlungsfeldern eingesetzt, in denen ein besonderer Mehrwert zu erwarten steht. Ein solcher Mehrwert kann etwa die Zusammensetzung der Teilnehmendengruppe, die Bündelung von institutionellen Ressourcen, die angestrebte Interdisziplinarität oder die Sichtbarkeit der Maßnahme betreffen.

In Leibniz Graduate Schools erhalten Doktorandinnen und Doktoranden die Möglichkeit, in einem exzellenten kooperativen und transdisziplinären Forschungsumfeld zu promovieren. Leibniz-Einrichtungen kooperieren dabei eng mit Hochschulen, vielfach im Rahmen von Leibniz-WissenschaftsCampi. Auf nationaler Ebene ist das Leibniz PhD Network, ein seit 2016 aktives institutsübergreifendes Netzwerk, eine bedeutende Anlaufstelle für die Vernetzung, Qualifizierung und Interessenvertretung von Promovierenden in der Leibniz-Gemeinschaft. Das interdisziplinäre PhD Network zielt insbesondere auf die fachliche und überfachliche Vernetzung von Doktorandinnen und Doktoranden unterschiedlicher Disziplinen ab. Darüber hinaus organisiert es regelmäßig Workshops zur Ausbildung von Querschnittskompetenzen wie Projektmanagement und Wissenschaftskommunikation. Seine weitgehend selbstorganisierte Planung und Durchführung bedarfsgerechter Formate ist charakteristisch für die Organisationskultur der Leibniz-Gemeinschaft, in der Personalentwicklung eigenverantwortlich, inklusiv und agil umgesetzt wird.

Der Leibniz-Promotionspreis wird jährlich in den Kategorien „Geistes- und Sozialwissenschaft“ und „Natur- und Technikwissenschaften“ vergeben. Damit würdigt die Gemeinschaft zwei herausragende Doktorarbeiten aus den Mitgliedsinstituten. Der Promotionspreis ist mit jeweils 5.000 Euro dotiert. Zahlreiche Preisträgerinnen und Preisträger haben inzwischen Führungspositionen in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft inne.

Die Leibniz-Akademie für Führungskräfte ist dabei Massive Open Online Courses (MOOCs) für Doktorandinnen und Doktoranden aufzubauen, um diese frühzeitig auf künftige Führungsaufgaben vorzubereiten. Die MOOCs sind darüber hinaus geeignet Promovierende bei der Betreuung von Studierenden und studentischen Hilfskräften zu unterstützen, also jene frühen Führungsaufgaben, die oftmals bereits in dieser Karrierestufe übernommen werden. Schließlich sensibilisieren die MOOCs für das Thema

Führung an sich und helfen Promovierenden die Zusammenarbeit mit ihren Vorgesetzten sowie Betreuerinnen und Betreuern erfolgreich zu gestalten.

#### **2.4. Postdoc (Orientierungsphase)**

Auch für die Postdoc-Phase halten die Leibniz-Institute jeweils eigene Förderangebote vor, die den spezifischen Qualifizierungsbedarfen von Postdoktorandinnen und Postdoktoranden Rechnung trägt. Sie werden ergänzt durch Aktivitäten auf Gemeinschaftsebene. So pflegt die Leibniz-Gemeinschaft Kooperationen mit der Lindauer Nobelpreisträgertagung und dem Science and Technology in Society (STS) Forum und ermöglicht exzellenten Forschenden in frühen Karrierephasen eine Teilnahme an den renommierten Netzwerktagungen. Gemeinsam mit der Deutschen Journalistenschule München wird regelmäßig der Workshop DJS trifft Leibniz angeboten. Er bringt Schülerinnen und Schüler der Journalistenschule und junge Forschende aus Leibniz-Instituten in Kontakt, um gemeinsam intensiv Interviewsituationen zu üben und einen Austausch rund um Wissenschaftsjournalismus und das Verhältnis von Medien und Wissenschaft anzustoßen. Für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die an einer Unternehmensgründung interessiert sind, bietet die Leibniz-Gemeinschaft eine professionelle Gründungsberatung an. Sie umfasst eine kontinuierliche und maßgeschneiderte Begleitung über den gesamten Ausgründungsprozess.

Das Leibniz PostDoc Network ist seit 2017 aktiv und zielt darauf ab, die Interessen von Postdoktorandinnen und Postdoktoranden innerhalb und außerhalb der Leibniz-Gemeinschaft zu vertreten sowie attraktive Vernetzungs- und Qualifizierungsangebote zu machen. Die vom Netzwerk angebotenen Workshops und Webinare adressieren Themen wie Didaktik in der universitären Lehre, Wissenschaftskommunikation und mentale Gesundheit. Neben Veranstaltungen zur wissenschaftlichen Karriereentwicklung organisiert das Netzwerk dezidiert Workshops, die Postdoktorandinnen und Postdoktoranden dabei unterstützen ihr Kompetenzprofil für Tätigkeiten in der Wirtschaft, Politik und Non-Profit Organisationen weiterzuentwickeln.

#### **2.5. Postdoc (Konsolidierungsphase)**

Auf die zweijährige Orientierungsphase folgt in der Leibniz-Gemeinschaft eine bis zu vierjährige Konsolidierungsphase, die von einer verstärkten Publikationstätigkeit und einer zunehmenden wissenschaftlichen Selbstständigkeit, etwa durch Übernahme einer Nachwuchsgruppenleitung, gekennzeichnet ist. Die Leibniz-Gemeinschaft unterstützt exzellente junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler durch maßgeschneiderte Förderprogramme auf diesem Weg in der Entwicklung eines eigenständigen Profils und verlässlicher Karriereperspektiven in der Wissenschaft.

Das Leibniz-Mentoring unterstützt exzellente promovierte Forscherinnen aus Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft auf ihrem Weg in eine Professur oder eine andere Führungsposition in der Wissenschaft. Das umfangreiche und vielseitige Programm versetzt die Wissenschaftlerinnen in die Lage, ihre Karriere zielgerichtet zu steuern, fachspezifische Netzwerke auszubauen und Leitungsaufgaben selbstbewusst zu übernehmen. Kern des Leibniz-Mentoring bildet die Zusammenarbeit zwischen einer Führungskraft als Mentorin oder Mentor und einer promovierten Nachwuchswissenschaftlerin als

Mentee. Dieses „Tandem“ arbeitet gemeinsam daran, die Karriereentwicklung der Mentee zu fördern, und wird in diesem Prozess strukturiert und kontinuierlich professionell begleitet. Darüber hinaus profitieren die Mentees von einem begleitenden Seminarprogramm, das sich aus Prozessbegleitung und Kompetenzseminaren zusammensetzt und den Erwerb von Schlüsselqualifikationen für Führungskräfte speziell in der Wissenschaft fördert. Dabei werden die drei Qualifizierungsfelder Karrierestrategien, Leitungskompetenzen und Forschungsfinanzierung berücksichtigt.

Den Alumnae des Programms steht das Leibniz Mentoring Network offen. Es bietet eine Plattform für Fragen zu Karriereentwicklung und Führungsalltag in der Wissenschaft und für den fachlichen Austausch über Disziplinengrenzen hinweg sowie Raum für gemeinsame Projektanbahnungen. Jährliche Treffen dienen nicht nur Austausch und Vernetzung, sondern greifen auch aktuelle Führungsthemen in der Wissenschaft auf und beinhalten Weiterbildungseinheiten.

Mit dem Programm Leibniz-Junior Research Groups schafft die Leibniz-Gemeinschaft besonders attraktive Bedingungen für herausragende Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler, indem sie deren frühe wissenschaftliche Selbstständigkeit fördert. Ihnen wird durch die Förderung die Möglichkeit eröffnet, die Leitung einer unabhängigen Nachwuchsgruppe zu übernehmen und sich somit bereits zu einem frühen Stand ihrer Karriere im jeweiligen Forschungsfeld zu etablieren und wissenschaftlich selbstständig in einer exzellent ausgestatteten Umgebung zu forschen. Im Rahmen des Förderprogramms kann die Etablierung einer Arbeitsgruppe einschließlich der Gruppenleitung sowie deren weitere finanzielle Unterstützung mit Personal- und Sachmitteln beantragt werden. Die Förderung erfolgt über fünf Jahre, das beantragende Institut beteiligt sich mit einem Anteil von 40 Prozent an der Förderung. Wie auch im Emmy Noether-Programm der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) kann diese Phase der Nachwuchsgruppenleitung als habilitationsäquivalente Leistung geltend gemacht werden. Der im Anschluss an die Leitung einer Leibniz-Junior Research Group avisierte Karriereschritt ist in der Regel die Berufung auf eine Professur oder eine vergleichbare unabhängige wissenschaftliche Tätigkeit.

Wissenschaftlerinnen sind auf der Ebene der W2- und W3-Professuren mit rund 30 Prozent weiterhin unterrepräsentiert. Hier setzt das Leibniz-Professorinnenprogramm an: Durch eine fünfjährige Anschubfinanzierung für die Besetzung von W2/W3-Professuren mit exzellenten Wissenschaftlerinnen soll ein Anreiz gegeben werden, den Anteil von Frauen in Professuren – und damit in der ersten und zweiten Leitungsebene – schrittweise zu erhöhen. Das Leibniz-Professorinnenprogramm richtet sich sowohl an exzellente Wissenschaftlerinnen in einer frühen Karrierephase als auch an erfahrene, international herausragende Wissenschaftlerinnen. Für Erstere stellt die Verpflichtung des Instituts, der Kandidatin zusammen mit der kooperierenden Hochschule einen Tenure Track oder eine unbefristete Professur anzubieten, eine langfristige und attraktive Perspektive dar. Im Rahmen des Förderprogramms können eine Stelle mit W2/W3-Besoldung und die Etablierung einer Arbeitsgruppe sowie deren finanzielle Unterstützung mit Sach- und Investitionsmitteln beantragt werden. Die Förderung erfolgt über fünf Jahre, das beantragende Institut beteiligt sich mit einem Anteil von 40 Prozent an der Förderung.

In beiden Programmen stärken Veranstaltungen im Netzwerk Leibniz-Best Minds die Vernetzung und den akademischen Austausch der geförderten Professorinnen und Nachwuchsgruppenleiterinnen und -leiter untereinander. Zudem erhalten die Geförderten mit ihrem Förderbescheid eine Einladung zur Teilnahme an der Leibniz-Akademie für Führungskräfte. Die Teilnahmegebühren hierzu werden vom Leibniz-Wettbewerb erstattet.

Neben der Durchführung eigener maßgeschneiderter Programme für die Konsolidierungsphase im Postdoc, nominiert die Leibniz-Gemeinschaft exzellente Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf dem Weg zur Professur für bedeutende profilbildende Preise und Auszeichnungen. So gehen etwa Mitgliedschaften in der Jungen Akademie oder Auszeichnungen mit dem Heinz-Maier-Leibnitz-Preis der DFG auf Vorschläge aus den Leibniz-Instituten und Nominierungen durch die Leibniz-Gemeinschaft zurück.

## **2.6. Führungskräfte**

Führung in der Wissenschaft war und ist eine komplexe Aufgabe, die vielfältigen Anforderungen an Führungskräfte stellt: Umgang mit volatilen Situationen, Management von Diversität, Planungshorizonte Internationalität... In den letzten Jahren ist das Thema ein explizites geworden und Führung in der Wissenschaft wird formalisiert und professionalisiert.

Mit der Leibniz-Akademie für Führungskräfte hat die Gemeinschaft ein Angebot geschaffen, um Führungskräfte dabei zu unterstützen, ihre Rolle als orientierungsstiftende, mobilisierende und kulturprägende Persönlichkeiten wahrzunehmen. Es geht darum, diese Rolle anhand der eigenen Erfahrungen und Herausforderungen zu reflektieren. Dazu werden moderne Führungstheorien und Modelle vorgestellt, mit denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das persönliche Instrumentarium anreichern und ihre Handlungsoptionen erweitern können. Das Angebot richtet sich an alle Führungsebenen:

Für Nachwuchsgruppenleitungen und weitere in der Wissenschaft tätige Personen mit konkretem Führungshorizont bietet die Leibniz-Akademie für Führungskräfte das Programm „Führung entwickeln“ an. In der Regel sind diese Personen in ihrer ersten formalen Führungsrolle. Typische Führungsherausforderungen sind der Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft, Selbstführung und Teamführung, Kommunikation als Führungskraft und Konfliktbearbeitung.

Das Programm „Führung leben“ richtet sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der mittleren Führungsebenen und hier ganz explizit an solche aus Wissenschaft und aus den wissenschaftsunterstützenden Bereichen. In der Regel haben diese Personen bereits mehrere Jahre Führungserfahrung. Das Programm adressiert typische Führungsherausforderungen etwa die Rolle in der „Sandwich-Position“, Führungsstil und Kommunikation als Führungskraft, Umgang mit Interkulturalität oder Interdisziplinarität in heterogenen Teams sowie die Umsetzung und Ausgestaltung von Institutsstrategie und -kultur. Für die persönliche Entwicklung der Teilnehmenden ist ganz besonders diese Mischung „Wissenschaft und wissenschaftsunterstützend“ bereichernd, sie erzeugt Reibungsflächen und erweitert die möglichen Sichtweisen auf die Führung einzelner Bereiche.

Gerade in der obersten Führungsebene liegen wissenschaftliche und administrative Führungsaufgaben oft eng zusammen. Daher richtet sich das Programm „Führung reflektieren“ gleichermaßen an wissenschaftliche und administrative Direktorinnen und Direktoren. Ziel des Programms ist es unter anderem einen Perspektivwechsel der eigenen Führungsherausforderungen im Kreis von anderen Direktorinnen und Direktoren einzunehmen und sich Raum und Zeit zum Innehalten zu nehmen, um eigene Einstellungen, Gewohnheiten und Verhaltensweisen zu reflektieren. Dabei entsteht ein außergewöhnlich hohes Maß an gegenseitigem Verständnis, Vertrauen und ein belastbares Netzwerk zwischen wissenschaftlichen und administrativen Direktorinnen und Direktoren. Besonders fruchtbar hat sich dabei die Teilnahme von Führungsstandems erwiesen.