

# **Prozessbegleitung und Konzeptionierung der Leibniz-Akademie für Führungskräfte**

## **Detaillierte Leistungsbeschreibung (Anlage L)**

- 1. Auftraggeber**
- 2. Beschreibung des Projekts Leibniz-Akademie für Führungskräfte**
- 3. Gegenstand der Ausschreibung**

### **1. Auftraggeber: Leibniz-Gemeinschaft e.V.**

Als eine von vier außeruniversitären Forschungsorganisationen im deutschen Wissenschaftssystem verbindet die Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz e.V. (Leibniz-Gemeinschaft) 95 rechtlich und wirtschaftlich eigenständige über ganz Deutschland verteilte Forschungsinstitute, Forschungsmuseen und Forschungsinfrastrukturen. Ihre Ausrichtung reicht von den Natur-, Ingenieur- und Umweltwissenschaften über die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften bis zu den Geisteswissenschaften. Leibniz-Institute bearbeiten gesellschaftlich, ökonomisch und ökologisch relevante Fragestellungen strategisch und themenorientiert. Über Fachgrenzen hinweg widmen sie sich den großen Herausforderungen der Zeit, die sie in ihrer Komplexität aus allen Blickwinkeln beleuchten und durchdringen. Sie betreiben erkenntnis- und anwendungsorientierte Grundlagenforschung und unterhalten wissenschaftliche Infrastrukturen wie Archive, Bibliotheken und Begegnungszentren. Die Leibniz-Gemeinschaft vermittelt ihre Forschungsergebnisse an Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Öffentlichkeit. Leibniz-Institute unterziehen sich regelmäßig einem transparenten unabhängigen Begutachtungsverfahren und garantieren so höchste Forschungsqualität. Aufgrund ihrer gesamtstaatlichen Bedeutung fördern Bund und Länder die Institute der Leibniz-Gemeinschaft gemeinsam. Die Leibniz-Institute beschäftigen rund 20.000 Personen, davon mehr als 10.000 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

Die Leibniz-Gemeinschaft unterhält zur Verwirklichung ihrer Satzungszwecke eine Geschäftsstelle in Berlin und ein Büro in Brüssel. Die Geschäftsstelle unterstützt den Präsidenten sowie alle weiteren Organe und Gremien der Leibniz-Gemeinschaft bei ihren Aufgaben fachlich und organisatorisch. Sie begleitet die strategische Weiterentwicklung der Leibniz-Gemeinschaft, trägt für die Durchführung der in der Gemeinschaft und auf der Ebene der Zuwendungsgeber vereinbarten Verfahren Sorge und berät und unterstützt die Mitgliedseinrichtungen in diesem Rahmen. Sie fördert die Vernetzung und den Austausch der Leibniz-Einrichtungen untereinander ebenso wie die Kommunikation mit Zuwendungsgebern, dem politischen Umfeld, anderen Wissenschaftsorganisationen und der Öffentlichkeit.

Die Geschäftsstelle der Leibniz-Gemeinschaft beabsichtigt, in einem ersten Schritt auf Basis dieser detaillierten Leistungsbeschreibung eine Leibniz-Akademie zur Fortbildung von

wissenschaftlichen und administrativen Führungskräften zu konzipieren, deren Umsetzung in einem späteren zweiten Schritt erfolgen soll.

## **2. Beschreibung des Projekts Leibniz-Akademie für Führungskräfte**

### **a. Ausgangslage**

Die Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Bereichen - ob in der Wissenschaft oder im wissenschaftsunterstützenden Bereich - zu optimieren, ist ein zentrales Anliegen der Leibniz-Gemeinschaft. Mit den Förderprogrammen im Leibniz-Wettbewerb, dem Leibniz-Mentoring, der "Open Topic"-Ausschreibung, dem Leibniz-Kolleg for Young Researchers, den Führungskollegs und nicht zuletzt den Leibniz-Karriereleitlinien setzt die Leibniz-Gemeinschaft bereits seit Jahren auf kluge Rekrutierung und passgenaue Förder- und kollegiale Austauschformate. Diese Programme zielen auf die besten Entwicklungsmöglichkeiten in der Wissenschaft und fördern auch bewusst den Übergang in andere Arbeitsmärkte. In der kommenden, vierten Phase des Pakts für Forschung und Innovation von Bund und Ländern ab 2021 bis 2030 sieht die Leibniz-Gemeinschaft Governance, Führung und Führungskultur als die Leitthemen der Personalgewinnung und -entwicklung und wird deshalb eine Leibniz-Akademie für Führungskräfte aufbauen<sup>1</sup>. Diese Akademie zielt darauf, die mehr als 1.500 Mitarbeitenden mit Führungsaufgaben in der Gemeinschaft in ihren spezifischen Funktionen als Gruppen- und Abteilungsleiter/innen, administrative Vorstandsmitglieder oder Institutsdirektor/innen, in einem über ein Jahr verteilten Seminarprogramm weiter zu entwickeln und damit zugleich die Wirksamkeit der Organisation insgesamt zu steigern. Im Sinne des „Corporate Learning“ wird das maßgeschneiderte Qualifizierungsangebot zur Etablierung und Umsetzung einer gemeinsamen Führungskultur beitragen. Bereits existierende und gut funktionierende Formate für Führungskräfte der Leibniz-Gemeinschaft werden in die Akademie integriert oder assoziiert. Die Leibniz-Akademie soll bis Ende 2021 einen Piloten durchlaufen haben und bis zum Ende der Paktlaufzeit etabliert sein.<sup>1</sup>

### **b. Ziele der Leibniz-Akademie für Führungskräfte**

- das Dach für eine systematische Qualifikation der Führungskräfte in der Leibniz-Gemeinschaft zu sein,
- zur Weiterentwicklung der Leibniz-Kultur insgesamt beizutragen und insbesondere die Etablierung einer gemeinsamen Führungskultur zu fördern,
- ein attraktives Qualifizierungsangebot zu bieten, das eine hohe Nachfrage und Strahlkraft aufweist und mit dem die Leibniz-Gemeinschaft ihre Führungskräfte für sich und das Wissenschaftssystem weiter professionalisiert,
- eine etablierte Marke unter den Führungskräfteakademien im Wissenschaftssystem zu werden und eine positive Außenwirkung zu entfalten.

---

<sup>1</sup> Vgl. „Erklärung der Leibniz-Gemeinschaft im PFI IV“, S.9

## **Vergabeunterlagen der Leibniz-Gemeinschaft e.V.**

Prozessbegleitung und Konzeptionierung der Leibniz-Akademie für Führungskräfte

Vergabeunterlagen zur beschränkten Ausschreibung mit Teilnahmewettbewerb

Az.: 2019\_LAK\_002

In ihren Inhalten soll sich die Akademie auf zwei Entwicklungsfelder konzentrieren:

- strategische und wertorientierte Dimensionen von Führung (persönliche Kompetenzen, Führungsrollen und -verständnis),
- Aspekte der Organisationsentwicklung (Strukturen und Prozesse, Herausforderung Digitalisierung, Agilität und Team).

Die Leibniz-Akademie soll außerdem folgenden Anforderungen genügen:

- Die Angebote der Leibniz-Akademie basieren auf wissenschaftsgeleiteten Fragestellungen und auf einer zum Wissenschaftsbetrieb passenden Methodik und beziehen entsprechende Erfahrungshorizonte ein.
- Die Leibniz-Akademie weist eine hohe Passgenauigkeit für die Leibniz-Gemeinschaft auf: Für die unterschiedlichen Zielgruppen (siehe unter c.) werden spezifische Programme entwickelt, die die besonderen Aufgabendimensionen von Leibniz-Einrichtungen (Forschung, Infrastrukturen, Transfer, Lehre, Administration, Positionierung im politischen Umfeld) berücksichtigen.
- Sie beweist eine hohe Flexibilität durch eine regelmäßige Anpassung der Programmausgestaltung an neue Bedarfe, bspw. hinsichtlich neuer Zielgruppen oder spezieller Führungsthemen.
- Die Angebote der Akademie tragen der dezentralen Struktur der Leibniz-Gemeinschaft angemessen Rechnung. Im Sinne des Subsidiaritätsprinzips ergänzen sie die Weiterbildungs- und Personalentwicklungsaktivitäten der Leibniz-Institute. Letztere können auch in die Akademie einbezogen werden, so dass größtmögliche Synergien entstehen.
- Die Leibniz-Akademie wird dauerhaft und nachhaltig in der Leibniz-Gemeinschaft verankert, insbesondere mit Blick auf Ressourcen, Akzeptanz, Qualitätssicherung, Räumlichkeiten.

### **c. Zielgruppen der Leibniz-Akademie für Führungskräfte**

Die Akademie soll ein jeweils für die im Folgenden aufgelisteten Zielgruppen passendes Curriculum anbieten. Vorstellbar wäre, dass in der Endausbaustufe drei bis vier Gruppen pro Jahr in jeweils ca. vier zweitägigen Seminareinheiten die Akademie durchlaufen.

Zielgruppen:

- wissenschaftliche und administrative Institutsleitungen
- neue Leitungen: neu berufene wissenschaftliche Leitungen, wissenschaftliche Leitungen neu in die Gemeinschaft aufgenommener Leibniz-Einrichtungen, administrative Leitungen in neuer Verantwortung
- Nachwuchsgruppenleitungen, insbesondere Geförderte durch die „Best-Minds-Programme“ des Leibniz-Wettbewerbs
- Angebote für spezifische Funktionsgruppen: bspw. im Wissenschaftsmanagement (Referentinnen und Referenten der Institutsleitungen, Koordinator/innen der Leibniz-

## **Vergabeunterlagen der Leibniz-Gemeinschaft e.V.**

Prozessbegleitung und Konzeptionierung der Leibniz-Akademie für Führungskräfte  
Vergabeunterlagen zur beschränkten Ausschreibung mit Teilnahmewettbewerb  
Az.: 2019\_LAK\_002

Forschungsverbünde und WissenschaftsCampi), Transfer (von Politikberatung zu Ausgründungen), Infrastrukturen.

### **d. Vorgesehener Zeitplan für die Konzeptionierungsphase: November 2019 – Mitte Mai 2020**

- November 2019 – Ende Februar 2020: Vorbereitung und Durchführung der Bestands-, Umfeld- und Bedarfsanalyse, Entwicklung von Optionen mit Projektteam und Taskforce
- März 2020 – Mitte Mai 2020: Ausarbeitung mit Projektteam und Taskforce und Fertigstellung des Konzepts
- 08./09. Juni 2020: Fertiges Konzept zur Beschlussfassung im Präsidium 2-2020

## **3. Gegenstand der Ausschreibung**

Gegenstand der Ausschreibung ist die Prozessbegleitung der Konzeptionierungsphase der Leibniz-Akademie für Führungskräfte inklusive der Durchführung der dafür notwendigen Bestands-, Umfeld- und Bedarfsanalyse sowie der Erstellung des Konzepts in enger Abstimmung mit dem Projektteam der Geschäftsstelle und einer durch das Präsidium eingesetzten Task Force bestehend aus Mitgliedern der Führungsebene der Gemeinschaft.

Der Anbieter ist dafür verantwortlich, die einzelnen Schritte des Prozesses der Konzeptionierung auf Basis der Vorstellungen des Projektteams und der Task Force zu planen, den Prozess zu moderieren sowie die einzelnen Schritte durchzuführen. Die Konzeptionierung umfasst die Bestands-, Bedarfs- und Umfeldanalyse und die dafür notwendige Entwicklung von methodischen Instrumenten für die Analysen sowie die Durchführung der Analysen und Rückkopplung der Ergebnisse. Sie beinhaltet ferner die Entwicklung eines für die Leibniz-Gemeinschaft maßgeschneiderten Konzepts für eine Akademie für Führungskräfte sowie detaillierte Optionen zu dessen Umsetzung. Dazu gehört auch die Skizzierung verschiedener Geschäftsmodelle zur nachhaltigen Finanzierung, Governance und Ausstattung.

Die Durchführung der Analysen, deren Auswertungen und die Begleitung der Konzeptionierung findet in engem, fortlaufenden Austausch mit dem Projektteam der Geschäftsstelle statt. Die Ergebnisse der jeweiligen Prozessschritte werden in Feedbackworkshops der Task Force vorgestellt, reflektiert und entsprechend des in den Workshops gegebenen Inputs weiterentwickelt. Dem Anbieter kommt dabei die Verantwortung zu, die Workshops methodisch und inhaltlich in Rücksprache mit dem Projektteam der Geschäftsstelle vorzubereiten.

Als Ergebnis des Entwicklungsprozesses soll ein Konzept für die Leibniz-Akademie für Führungskräfte stehen sowie Optionen verschiedener Umsetzungsszenarien, die dem Präsidium der Leibniz-Gemeinschaft als Beschlussvorlage für das weitere Vorgehen dienen kann. Das Präsidium hat für die Leistung einen Kostenrahmen von ca. 50.000,-€ empfohlen; Angebote, deren Angebotspreis oberhalb einer Grenze von 70.000,- € inkl. MwSt. liegen, können bei der Wertung nicht berücksichtigt werden.

**Vergabeunterlagen der Leibniz-Gemeinschaft e.V.**

Prozessbegleitung und Konzeptionierung der Leibniz-Akademie für Führungskräfte

Vergabeunterlagen zur beschränkten Ausschreibung mit Teilnahmewettbewerb

Az.: 2019\_LAK\_002

Im Einzelnen beinhaltet der Auftrag von November 2019 bis Mitte Mai 2020:

- 1) Analyse der Ausgangssituation (dazu gehören Design und Durchführung der Analysen sowie die verständliche, aussagekräftige Aufbereitung der Ergebnisse)
  - Bestand: Welche Instrumente zur Führungskräfteentwicklung gibt es in der Leibniz-Gemeinschaft? Welche sind bei der Entwicklung einer Leibniz-Akademie einzubeziehen?
  - Bedarf: Was ist der dringlichste Bedarf an Führungskräfteentwicklung entlang der oben formulierten Ziele und Zielgruppen der Akademie? Priorisierung der Dringlichkeiten
  - Umfeld: Welche vergleichbaren Angebote gibt es in Akademia aber auch Wirtschaft? Was sind gute Vorbilder?
- 2) Entwicklung einer Vision der Leibniz-Akademie für Führungskräfte auf der Basis der Ergebnisse der vorhergehenden Analyse, Workshops mit Taskforce und Projektteam zur Entscheidungsfindung/ Diskussion mit Taskforce und Projektteam, Reflexion, Einbau von Kontrollschleifen
- 3) Entwicklung eines Gesamtkonzepts für ein zielgruppengerechtes Curriculum wie beispielsweise ein modulares Programm, inklusive verschiedener Optionen für ein Geschäftsmodell und die Umsetzung
- 4) Präsentation des Konzepts in einem abschließenden Workshop mit Taskforce und Projektteam
- 5) Umfassend durch alle Phasen: eine professionelle Prozessbegleitung, Dokumentation und Moderation.