

Standards
für die
Besetzung von
administrativen
Leitungspositionen
in der
Leibniz-Gemeinschaft¹

¹ Vom Senat der Leibniz-Gemeinschaft am 27. November 2018 beschlossen.

Inhalt

Präambel.....	3
I Ausgangslage und Zielsetzung	3
II Zielgruppe und Rahmenbedingungen	4
III Aufgaben der Mitglieder des Leitungsorgans	5
IV Auswahl und Besetzung des administrativen Leitungspersonals.....	5
V Bestellung und Stellung des administrativen Leitungspersonals	6
VI Rolle der Leibniz-Gemeinschaft.....	7

Präambel

In seinem Bericht an die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) zur zweiten Evaluierungsrunde der Leibniz-Einrichtungen in den Jahren von 2009 bis 2016 hat der Senat der Leibniz-Gemeinschaft festgehalten, dass Themen zur *Governance* verstärkt in den Fokus der Evaluierung rücken.² Die Qualität der Forschung und Infrastrukturdienstleistungen hängt von den Leistungen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und deren professioneller Unterstützung ab. Qualifizierte und engagierte Beschäftigte in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen sind ein Markenzeichen der Leibniz-Gemeinschaft.

Die *Governance* von Leibniz-Einrichtungen basiert, unabhängig von der Rechtsform der Einrichtung, auf einer klaren Aufgabentrennung zwischen der wissenschaftlichen und der administrativen Leitung: Die Leitung einer Leibniz-Einrichtung soll aus mindestens zwei Personen bestehen.³ Eine Geschäftsordnung ordnet die Arbeit innerhalb des Leitungsorgans, insbesondere die Zuständigkeit einzelner Mitglieder dieses Organs sowie die dem Leitungsorgan insgesamt vorbehaltenen Angelegenheiten. Sie legt zudem die erforderlichen Abstimmungsregeln für Beschlüsse des Leitungsorgans fest.

Die Mitglieder des Leitungsorgans tragen gemeinschaftlich die Verantwortung und beachten die Regeln ordnungsgemäßer Geschäftsführung. Für den Erfolg der Leibniz-Gemeinschaft ist es entscheidend, diese Leitungspositionen mit den besten Kandidatinnen und Kandidaten zu besetzen. In den nachfolgenden Abschnitten sind Empfehlungen zum Auswahl- und Besetzungsprozess zusammengestellt, die der Gewinnung des am besten qualifizierten administrativen Leitungspersonals dienen können.

I Ausgangslage und Zielsetzung

I.I. Der Erfolg einer wissenschaftlich, rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Forschungseinrichtung wird maßgeblich von der Qualität und Professionalität der Leitung bestimmt.

I.II. Spitzenforschung und die sie ermöglichenden wissenschaftlichen Infrastrukturen können nur auf der Grundlage einer geordneten wirtschaftlichen und organisatorischen Entwicklung der Einrichtungen gedeihen. Für den Erfolg und die Entwicklungsperspektiven einer Einrichtung sind neben externen Faktoren die spezifische Ausgestaltung der *Governance*-Struktur und die damit verbundene **Aufgabenzuweisung an Funktionsträger und Organe sowie die Gestaltung der Entscheidungsprozesse** maßgeblich. Die Gewährleistung struktureller Standards ist die Voraussetzung für das Vertrauen von Bund und Ländern, ohne deren finanzielles Engagement außeruniversitäre Forschung und Infrastrukturdienstleistungen nicht dauerhaft gesichert wären.

² Der Bericht ist unter <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/ueber-uns/evaluierung> abrufbar.

³ Siehe dazu Nr. 8 der Beschlüsse zur Umsetzung der AV-WGL (WGL-Beschlüsse) in der Fassung vom 12. Juni 2018 und den Abschnitt 4.2 des *Public Corporate Governance* Kodex des Bundes (PCGK) in der Fassung vom 30. Juni 2009. Länder-spezifische Regelungen beinhalten in der Regel analoge Regelungen (siehe beispielsweise Abschnitt 3.1.1 im *Public Corporate Governance* Kodex des Landes Nordrhein-Westfalen in der Fassung vom 19. März 2013). Die genannten *Public Corporate Governance* Kodizes finden keine unmittelbare Anwendung, können aber Hinweise für eine adäquate *Governance* von Leibniz-Einrichtungen geben.

I.III. Herausragende wissenschaftliche Ergebnisse können mittel- und langfristig nur in einem Umfeld erzielt werden, das durch **verantwortliches Management** geprägt ist. Prozessverläufe müssen gleichermaßen **passfähig zu den strategischen Zielen der Einrichtung** wie auch zu den wachsenden **Compliance-Anforderungen** ausgestaltet sein. Qualifizierte, auf **Kooperation und Kollegialität** beruhende Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern trägt zu einem durch gegenseitiges Vertrauen und Motivation geprägten Arbeitsalltag bei. Verantwortliches und erfolgreiches Management einer Mitgliedseinrichtung der Leibniz-Gemeinschaft umfasst ferner den regelmäßigen Austausch der Mitgliedseinrichtung mit der Leibniz-Gemeinschaft, mit den Zuwendungs-/Zuweisungsgebern und mit den Kooperationspartnern, insbesondere den kooperierenden Hochschulen und ihren Leitungen.

I.IV. Die Komplexität der administrativen Aufgaben der Leitungen von außeruniversitären Forschungs- und Infrastruktureinrichtungen hat in den letzten Jahren stetig zugenommen. Das breitgefächerte Aufgabengebiet der Leitung einer Leibniz-Einrichtung erfordert **hoch qualifizierte und motivierte Persönlichkeiten mit ausgeprägten strategischen und organisatorischen Fähigkeiten**. Da sich die Leitungsaufgaben stetig weiterentwickeln, muss bestmöglich qualifiziertes Leitungspersonal in der Lage sein, ein angemessenes System des Risikomanagements sowie des Controllings einzurichten, um Risiken und Chancen frühzeitig berücksichtigen zu können.

I.V. Bei der Besetzung von Leitungspositionen muss gewährleistet sein, dass diese nur mit Kandidatinnen und Kandidaten besetzt werden, die die strategischen und operativen Anforderungen an die Geschäftsführung einer Leibniz-Einrichtung erfüllen (siehe auch IV.IV). Die Gewinnung umfassend qualifizierten Personals mit entsprechenden einschlägigen Kenntnissen in Konkurrenz zu Wirtschaft, Hochschulen und anderen Forschungsorganisationen gestaltet sich aufgrund dieses Anforderungsprofils zunehmend schwieriger.

II Zielgruppe und Rahmenbedingungen

II.I. Die vorliegenden Empfehlungen beinhalten Standards für die Besetzung von administrativen Leitungspositionen in Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft. Sie richten sich insbesondere an rechtlich-selbstständige Leibniz-Einrichtungen mit einem Leitungsorgan bestehend aus einer wissenschaftlich-administrativen Doppelspitze⁴, dort insbesondere an die Mitglieder des Leitungsorgans und weiterer Organe der Leibniz-Einrichtung (z. B. Aufsichtsgremien, Gesellschafterversammlungen, Mitgliederversammlungen) sowie an deren Zuwendungs-/Zuweisungsgeber.

II.II. Bei der Besetzung von administrativen Leitungspositionen in einer außeruniversitären Einrichtung sind Rahmenbedingungen zu beachten, die sich aus deren wissenschaftlichen und administrativen Erfordernissen ergeben. Dies sollte sich in der Stellung und der Struktur des Leitungsorgans, in der Gestaltung und Durchführung des Auswahlprozesses sowie in den Bestellungs- und Anstellungsbedingungen niederschlagen.

II.III. Durch satzungs- und dienstvertragsrechtliche Rahmenbedingungen ist die erforderliche **Unabhängigkeit des administrativen Leitungspersonals** bei der Ausübung der Tätigkeit zu gewährleisten. Die Mitglieder des Leitungsorgans leiten gemeinsam die Leibniz-Einrichtung in eigener Verantwortung und unter Berücksichtigung der Rechte und Pflichten der weiteren

⁴ Dort, wo das Leitungsorgan nicht als wissenschaftlich-administrative Doppelspitze ausgestaltet ist, sollten die hier genannten Empfehlungen – soweit zweckmäßig – sinngemäß angewendet werden.

Organe, der Belange der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie der Zuwendungs-/Zuweisungsgeber mit dem Ziel der nachhaltigen Entwicklung der Einrichtung.

II.IV. Strukturelle Standards: Die Beschlüsse zur Umsetzung der AV-WGL (WGL-Beschlüsse) des Ausschusses der GWK empfehlen für eine Leibniz-Einrichtung, die wissenschaftliche und administrative Verantwortlichkeit klar zu trennen.⁵

III Aufgaben der Mitglieder des Leitungsorgans

III.I. Das Leitungsorgan leitet die Einrichtung unter Berücksichtigung der Besonderheiten der Aufgabenverteilung innerhalb einer Leibniz-Einrichtung in eigener Verantwortung. Die Mitglieder des Leitungsorgans tragen gemeinsam die Verantwortung für die Führung der Geschäfte der Leibniz-Einrichtung. Die/der (wissenschaftliche) Sprecherin/-er des Leitungsorgans koordiniert die Arbeit des Leitungsorgans. Dabei ist für eine frühzeitige gegenseitige Information und Beteiligung aller Leitungsmitglieder an Entscheidungen und übergreifenden Maßnahmen Sorge zu tragen. Die Leitungsmitglieder entwickeln, unter Berücksichtigung des Primats der Wissenschaft, gemeinsam die strategische Ausrichtung der Leibniz-Einrichtung und stimmen diese mit dem Aufsichtsorgan ab. Zudem haben sie für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und Richtlinien zu sorgen (*Compliance*). Das Leitungsorgan hat bei der Besetzung von Führungsfunktionen auf Vielfalt (Diversität) zu achten und dabei insbesondere eine angemessene Teilhabe von Frauen anzustreben.

III.II Die Mitglieder des Leitungsorgans sind ausschließlich dem Interesse der Forschungseinrichtung verpflichtet. Kein Mitglied darf bei seinen Entscheidungen persönliche Interessen verfolgen. Interessenkonflikte sind dem Aufsichtsorgan gegenüber offenzulegen und die anderen Mitglieder des Leitungsorgans sind zu informieren.

III.III Die/der Verantwortliche im Leitungsorgan für den administrativen Bereich ist bei allen Maßnahmen von finanzieller Bedeutung zu beteiligen. Näheres regelt die durch das Aufsichtsorgan zu genehmigende Geschäftsordnung.

IV Auswahl und Besetzung des administrativen Leitungspersonals

IV.I. Die Verfahrens- und Entscheidungskompetenz für die Auswahl und Anstellung der Personen des Leitungsorgans liegt beim Aufsichtsorgan. Dies ist in den jeweiligen Grundlegendokumenten (Gesellschaftsvertrag, Satzung usw.) ausdrücklich zu regeln.

IV.II. Für das Verfahren zur Auswahl eines administrativen Mitglieds des Leitungsorgans wird vom Aufsichtsorgan eine Findungskommission eingesetzt. Diese wird von der Vorsitzenden/ dem Vorsitzenden des Aufsichtsorgans geleitet, die/der die Professionalität des Verfahrens gewährleistet, ggf. unter Inanspruchnahme externer Unterstützung (z. B. Personalberatung, Assessment). Die Vertretung des zuständigen Bundesressorts und des zuständigen Landesressorts ist sicher zu stellen. Die wissenschaftliche Leitung hat in der Kommission Gastrecht. Zudem sollte der Kommission als externes Mitglied eine Person eines Leitungsorgans einer Leibniz-Einrichtung mit Zuständigkeit für den administrativen Bereich angehören. Bei der

⁵ Siehe dazu Nr. 8 der WGL-Beschlüsse in der Fassung vom 12. Juni 2018.

Zusammensetzung der Findungskommission sind Aspekte der Gleichstellung und Diversität angemessen zu berücksichtigen.⁶

IV.III. Die Erstbesetzung erfolgt zur Gewährleistung eines transparenten Wettbewerbes im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung. Grundsätzlich gehört die Direktsuche zu jedem Besetzungsverfahren, um geeignete Kandidatinnen und Kandidaten gezielt anzusprechen. Ziele der Direktsuche sind die Findung von Kandidatinnen und Kandidaten, die durch öffentliche Ausschreibungen nicht erreicht werden können, die Verbesserung der Qualität des Bewerberpools, ein Ausbau der Diversität und ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in Leitungspositionen der Leibniz-Gemeinschaft.

IV.IV. Kriterien für die Besetzung von Leitungspositionen mit der Zuständigkeit für den administrativen Bereich im Leitungsorgan einer Leibniz-Einrichtung sind insbesondere

- Strategiefähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Führungskompetenz, wirtschaftliches Denken und Handeln;
- Führungserfahrung im administrativen Bereich in Forschungs- und Infrastruktureinrichtungen, öffentlichen Verwaltungen oder der Privatwirtschaft;
- soziale und interkulturelle Kompetenzen;
- Kollegialität und Teamfähigkeit;
- Bereitschaft zum Engagement in der Leibniz-Gemeinschaft und darüber hinaus.

V Bestellung und Stellung des administrativen Leitungspersonals

V.I. Die Stellung des administrativen Leitungspersonals wird einerseits bestimmt durch seine organschaftliche Bestellung sowie andererseits durch den Arbeitsvertrag. Eine Kopplung der Bestellung mit dem Arbeitsvertrag sollte erwogen werden.

V.II Die Bestellung der Mitglieder des Leitungsorgans sollte durch das Aufsichtsorgan in der Regel auf fünf Jahre befristet sein und möglichst zeitlich asynchron zur Bestellung weiterer Mitglieder des Leitungsorgans erfolgen. Eine Wiederbestellung der Mitglieder des Leitungsorgans erfolgt bei Bewährung in der Regel rund ein Jahr vor Vertragsende ohne erneutes Auswahlverfahren.

V.III. Die Entscheidung über eine Verlängerung bzw. Nichtverlängerung einer Bestellung erfolgt ebenso wie der Widerruf bzw. die Abberufung aus wichtigem Grund durch das Organ der Leibniz-Einrichtung, das für die Bestellung und Abberufung des Leitungspersonals zuständig ist. In der Satzung bzw. im Gesellschaftsvertrag ist sicherzustellen, dass die diesbezügliche Entscheidung nicht gegen die Stimmen der Vertreterinnen und Vertreter der Zuwendungs-/Zuweisungsgeber im Aufsichtsorgan getroffen werden kann.⁷

V.IV. Der Regelfall bei Organbestellungen ist der Abschluss eines auf die Dauer der Bestellung befristeten Arbeitsvertrages, der eine vorzeitige ordentliche Kündigung durch die Leibniz-

⁶ Siehe dazu auch Nr. 5, Abs. 3 der Anlage zur Ausführungsvereinbarung zum GWK-Abkommen über die Gleichstellung von Frauen und Männern bei der gemeinsamen Forschungsförderung (AV-Glei) in der Fassung vom 22. April 2016.

⁷ Siehe dazu auch § 4, Abs. 2 der Ausführungsvereinbarung WGL (AV-WGL) in der Fassung vom 20. April 2012.

Einrichtung nicht zulässt.⁸ Eine Probezeit wird nicht vereinbart. Die Frist für eine ordentliche Kündigung durch die administrative Leitung soll mindestens sechs Monate betragen.

V.V. Die vorgesehene Vergütung für die Mitglieder des Leitungsorgans muss es ermöglichen, qualifiziertes Personal auch außerhalb des tariflichen Bereiches zu gewinnen. Ein angemessener finanzieller Risikoausgleich für die Befristung des Beschäftigungsverhältnisses, fehlende Möglichkeiten der Absicherung – wie beispielsweise die Schaffung einer vertraglich zugesicherten Rückfallposition auf der zweiten Führungsebene der Einrichtung – und die aus dem Betrieb der Einrichtung resultierenden Haftungsrisiken sind bei der Höhe der Vergütung zu berücksichtigen. In jedem Fall soll sich die Vergütung der Mitglieder des Leitungsorgans an der Verantwortung und Stellung innerhalb der jeweiligen Leibniz-Einrichtung orientieren.⁹

V.VI. Professionelle Strukturen für Leitungen setzen die Absicherung der Mitglieder des Leitungsorgans und Haftungsbegrenzungen voraus.

V.VII. Sachgerechte Entscheidungen im Leitungsorgan einer Leibniz-Einrichtung erfordern die in der Grundordnung der Leibniz-Einrichtung sichergestellte Unabhängigkeit der/ des Zuständigen bei der Wahrnehmung ihrer/ seiner Aufgaben und eine angemessene personelle und sachliche Ausstattung.

V.VIII. In Situationen, in denen eine vertrauensvolle und gedeihliche Zusammenarbeit nicht mehr möglich ist, sollte durch das Aufsichtsorgan die Zusammenarbeit einvernehmlich und vor allem im Interesse einer alsbaldigen Nachfolgeregelung beendet werden. Vor dem Hintergrund langer Vertragslaufzeiten bzw. Kündigungsfristen ist im Einzelfall zur Vermeidung gerichtlicher Auseinandersetzungen die Zahlung von Abfindungen möglich.¹⁰

V.IX. Um die geeignetsten Kandidatinnen und Kandidaten für die Arbeit an einer Leibniz-Einrichtung zu gewinnen, bedarf es exzellenter Arbeitsbedingungen. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielen immer öfter eine entscheidende Rolle bei Karriereentscheidungen. Hierzu kann auch eine Unterstützung von Partnerinnen/Partnern der Kandidatinnen und Kandidaten bei der Karriereplanung am Standort der Leibniz-Einrichtung gehören (*Dual Career*).

VI Rolle der Leibniz-Gemeinschaft

VI.I. Die Leibniz-Gemeinschaft unterstützt ihre Mitgliedseinrichtungen bei der Implementierung einer den vorstehenden Eckpunkten entsprechenden Gremien- und Organisationsstruktur. Im Hinblick auf die Besetzung von Leitungspositionen wird sie ein Leibniz-spezifisches Coaching entwickeln und entsprechende Leibniz-Führungskollegs und andere Qualifizierungsmaßnahmen anbieten.

VI.II. Zudem ist in der Leibniz-Geschäftsstelle auf Anfrage eine Liste von Expertinnen und Experten aus Leibniz-Einrichtungen erhältlich, die den Auswahlprozess beratend begleiten

⁸ Die Möglichkeit zur außerordentlichen Kündigung ist hiervon nicht betroffen.

⁹ Als Kriterien können beispielsweise der Verantwortungsumfang in den Bereichen Finanzen und Personal sowie die Komplexität der Aufgaben dienen.

¹⁰ Mit Zustimmung des Sitzlands und soweit dies jeweils im Rahmen des rechtlich beziehungsweise nach Maßgabe der haushaltswirtschaftlichen Vorgaben des Zuwendungsgebers Möglichen umsetzbar ist (siehe dazu auch Nr. 2.10. und 2.10.8. der WGL-Beschlüsse in der Fassung vom 12. Juni 2018).

können. In Ergänzung dazu begleitet das Präsidium der Leibniz-Gemeinschaft die Besetzungsverfahren der Leitungsorgane in den Mitgliedseinrichtungen.

VI.III. Um den vielfältigen Aufgaben in der Wissenschaft gerecht zu werden und auch Arbeitsmärkte für wissenschaftsunterstützendes Personal oder auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler frühzeitig durchlässiger zu gestalten, werden in der Leibniz-Gemeinschaft gezielt Karrierewege im Wissenschaftsmanagement entwickelt. Dementsprechend gewinnen der Bereich der Personalentwicklung und die überfachlichen Kompetenzen des Nachwuchses an Bedeutung.¹¹

¹¹ Siehe dazu auch die Karriereleitlinien der Leibniz-Gemeinschaft, abrufbar unter <http://www.leibniz-gemeinschaft.de/karriereleitlinien>.