

Die Leibniz-Gemeinschaft ist eine Forschungsorganisation von einzigartiger Komplementarität in ihrem Kompetenzprofil: Sie umfasst derzeit 95 eigenständige Forschungseinrichtungen jeweils mit zukunftsorientierten Missionen und gleichzeitig hoher Flexibilität, aktivem Agendasetting und dezentralem Reaktionsvermögen gegenüber neuen Forschungsdesideraten und -erfordernissen.

Sie ist eine Ermöglichungsstruktur

- für beste Forschungspraxis mit dem Ziel von wissenschaftlicher Exzellenz und gesellschaftlicher Relevanz (getreu dem Leibnizschen „*theoria cum praxi*“) und unter Einhaltung klarer Standards und Leitlinien,
- für strenge, wissenschaftsgeleitete Qualitätssicherung auf internationalem Niveau und auf der Grundlage eines unabhängigen Evaluierungssystems,
- für interdisziplinäre Kooperation und den wissenschaftlichen Wettbewerb zwischen den Instituten,
- für enge Zusammenarbeit insbesondere mit den Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und mit wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Partnern national, in Europa und international,
- für Reflexion und Resonanz hinsichtlich neuer Themen, Methoden und wissenschaftlich nutzbarer Daten,
- für die Interaktion von Wissenschaft und Gesellschaft sowie
- für Leibniz-Transfer in seiner Bandbreite vom Technologietransfer bis hin zur Gesellschafts- und Politikberatung.

Die Leibniz-Gemeinschaft steht dabei für wissenschaftliche Einrichtungen, die in ihrem jeweiligen Feld fachlich und methodisch Spitzenstellungen einnehmen. Sie generieren zugleich aus ihrem Zusammenwirken in dynamischen Verbänden und Netzwerken ein Mehr an wissenschaftlicher Erkenntnis und im Dialog mit der Gesellschaft Beiträge zur Lösung drängender Fragestellungen wie etwa zur Gestaltung des Digitalen Wandels – sind also stets exzellent und relevant. Spezifische Forschungsinfrastrukturen gewährleisten innerhalb und außerhalb der Leibniz-Gemeinschaft innovative Wissenschaft. Zum „Markenkern“ gehören die Vernetzungsinstrumente Leibniz-Forschungsverbände, Leibniz-Forschungsnetzwerke und Leibniz-WissenschaftsCampi und der Leibniz-Transfer.

Die Entwicklung der Leibniz-Gemeinschaft vollzieht sich in einem kontinuierlichen Strategieprozess. Darin wird – auf der Grundlage des Portfolios ihrer Einrichtungen, deren Möglichkeiten zur strategischen Veränderung und Erweiterung und unter Nutzung der Vernetzungspotenziale innerhalb und außerhalb – ein dynamisches Profil der Gemeinschaft fortgeschrieben, das insbesondere auch die Bewertung von strategischem Nutzen und Passfähigkeit im Verfahren für die Aufnahme von neuen Mitgliedern leitet.

Entlang der Profildfelder ihrer fünf wissenschaftlichen Sektionen

- Kulturelle Überlieferung und Bildung
- Wirtschaftliche und räumliche Entwicklung, demokratische Teilhabe und soziale Integration
- Biodiversität und Gesundheit
- Licht, Materie, Information
- Umwelt und Nachhaltige Entwicklung

formuliert die Leibniz-Gemeinschaft für mittelfristige Zeiträume von fünf bis zehn Jahren Themenschwerpunkte, die, ohne Ausschließlichkeitscharakter zu besitzen, die Entwicklung der Gemeinschaft prägen. Unter dem Motto „*Think Leibniz*“ setzt sie einen besonderen Akzent auf die Verknüpfung von Wissen, Perspektiven, Methoden und Anwendungspotenzialen der Natur-, Lebens- und Technikwissenschaften und der Kultur- und Sozialwissenschaften.

Dabei initiieren die Sektionen kontinuierlich im wissenschaftsgeleiteten Diskurs thematisch übergreifende Diskussionen und Synergien und entwickeln daraus Leibniz-Zukunftsthemen wie:

- Gestaltung des medizinischen Fortschritts durch die Gesundheitsforschung und Gesundheitstechnologien
- Bildung und (digitale) Vermittlung für ein kontinuierliches Anheben des Bildungs- und Qualifizierungsniveaus
- Arbeit und Wertschöpfung der Zukunft (in Zusammenarbeit mit der Fraunhofer-Gesellschaft und beispielhaft als Element der Vernetzung im Wissenschaftssystem)
- gesellschaftlicher Zusammenhalt und der gesellschaftliche Wandel in einer globalisierten Welt
- Chancen und Herausforderungen von Migration, Mobilität und Bewegung
- Zielkonflikte nachhaltiger Biomasseproduktion vor dem Hintergrund sich ändernder gesellschaftlicher, klimatischer und ökonomischer Bedingungen
- Integrierte Erdsystemforschung und Reaktionsszenarien auf Umweltveränderungen (auch hier in enger Kooperation mit Partnerorganisationen)
- Nachhaltiges gesellschaftliches Handeln (Sustainable Development Goals)
- Mikroelektronik, Optische Technologien, Chancen und Herausforderungen komplexer Materialien und industrieller Verarbeitungsprozesse.

## 1. Dynamische Entwicklung fördern

Die Leibniz-Gemeinschaft steht für eine hohe Flexibilität in Themensetzung und Kooperationspartnerschaften, die sie mit folgenden Maßnahmen und Aktivitäten betreiben wird:

- Die Leibniz-Gemeinschaft wird ihren kontinuierlichen Strategieprozess fortführen und um die übergreifende Ebene der Zusammenarbeit zwischen den Sektionen und über die Gemeinschaft hinaus ergänzen. Dies geschieht im Rahmen einer fortlaufenden Konsultation, um die Dynamik der Forschungsfelder und Forschungsgegenstände in ihre Portfolio- und Agenda-Entwicklung aufzunehmen. Für diese Art von wissenschaftsgeleiteten Querverbindungen und die Initiierung thematischer Diskussionen wird die Leibniz-Gemeinschaft ihre Austauschformate wie Leibniz-Strategieforen, Rundgespräche und neue innovative Formate zur Themenfindung ausbauen und, wo angezeigt, für die Beteiligung aus Hochschulen, Partnerorganisationen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft – auch auf der europäischen Ebene – öffnen. Aus einer wichtigen Differenzierung zu den Leibniz-Forschungsverbänden wurde jüngst das Format der Leibniz-Forschungsnetzwerke entwickelt, das im Rahmen eines neuen Paktes für Forschung und Innovation die Lücke von themenfokussierten Erprobungs- und Entwicklungsplattformen mit hoher Dynamik füllen wird.

*Zielmarken: gelebte Formate für den übergreifenden Austausch, transdisziplinäre Initiativen, Leibniz-Forschungsnetzwerke agieren wirksam*

*Zeithorizont: laufend bis zum Ende der Paktperiode*

- Die strukturelle Entwicklung der Gemeinschaft soll der im Rahmen des kontinuierlichen Strategieprozesses formulierten Gesamtstrategie folgen. Die Leibniz-Gemeinschaft wird in Aufnahme- und Erweiterungsverfahren Aussagen zum strategischen Nutzen und zur (inhaltlichen, methodischen und strukturellen) Passfähigkeit treffen, Impulse setzen und eine Prioritätensetzung zwischen Kandidaten ermöglichen. Leitend dabei sind die Kriterien wissenschaftliche Exzellenz, gesellschaftliche Relevanz, Interdisziplinarität, Komplementarität und Gute Governance.

*Zielmarke: Die Leibniz-Strategie bündelt die wesentlichen Ergebnisse der Strategiediskussionen und trifft Aussagen zur angestrebten inhaltlich-thematischen und strukturellen Weiterentwicklung der Gemeinschaft*

*Zeithorizont: Formulierung bis Ende 2022 mit Perspektive 2025ff.*

- Die Leibniz-Forschungsverbände neuen Typs (LFV '2021') werden auf der Grundlage eines Auswahlprozesses eingerichtet, der strategische und wettbewerbliche Elemente kombiniert. Sie arbeiten auf Basis eines klaren Finanzierungsmodells entlang eines verbindlichen gemeinsamen Forschungs-

programms, und die prospektiv gestärkte Verbindlichkeit motiviert den zukünftigen Fokus auf die Vermittlung ihrer interdisziplinär erarbeiteten Forschungsergebnisse in gesellschaftlich hochrelevanten Feldern.

*Zielmarken: geschärftes Format der LFV ist durch Einrichtung von mindestens fünf LFV '2021' etabliert, LFV '2021' sind aktiv, präsent und stärker im Austausch mit Gesellschaft und Stakeholdern*

*Indikator<sup>1</sup>: Vorschläge aus der Gemeinschaft zur Einrichtung von LFV '2021'*

*Zeithorizont: Bis zur Mitte der Paktperiode sind LFV '2021' als gefestigtes Format etabliert, ebenso ihr Einrichtungs- und Finanzierungsverfahren. Bis zum Ende der Paktperiode kann auf mehrere sichtbare Aktivitäten aus den LFV heraus verwiesen werden.*

- Die Leibniz-Gemeinschaft wird risikoreiche Forschung künftig dezidiert auf der Grundlage ihrer fachlichen, interdisziplinären und kooperativen Vielfalt und Kompetenz fördern. Sie wird dabei den Gedanken „high risk, high gain“ konkretisieren: Innovative Themen, originelle Ansätze und neue Methoden erschließen Potenziale für bahnbrechende Forschungsergebnisse. Sie wird dafür die Möglichkeiten im Leibniz-Wettbewerb auf ihre spezifische Wirkung prüfen und ggf. anpassen. Auch die geschärften Instrumente der Leibniz-Forschungsverbände und der Leibniz-WissenschaftsCampi werden ihr großes Potenzial als kooperative und interdisziplinäre Fundamente für risikoreiche Forschung entfalten. In beiden Fällen werden die Richtlinien und Programmdokumente mit Blick auf die Ermöglichung und Förderung von risikoreichen Projekten konkretisiert und durch entsprechende Kommunikationsmaßnahmen in der Gemeinschaft beworben.

*Zielmarken: Nutzung der genannten Instrumente für risikoreiche Forschungsprojekte und -ansätze, weitere Entwicklung dynamischer Forschungsfelder*

*Indikator: Anzahl der entsprechend geförderten Projekte und angemessene Verteilung über die vertretenen Forschungsfelder hinweg*

*Zeithorizont: Kriterien für förderungswürdige risikoreiche Forschung in Richtlinien und Programmdokumenten bis Ende 2022, Nutzung der Instrumente laufend bis zum Ende der Paktperiode*

- Mit ihrer Digitalisierungsstrategie legt die Leibniz-Gemeinschaft den Grundstein für ihr Selbstverständnis zum offenen Zugang und zur Nutzbarmachung digitaler Informationen. Zur Ausgestaltung werden die Prinzipien Open Access und Open Data in einem wirksamen Open Science-Konzept integriert. Zur Unterstützung einer

---

<sup>1</sup> Zusätzlich zu den in dieser Erklärung genannten Indikatoren, die sich auf die spezifischen Zielmarken beziehen, wird die Leibniz-Gemeinschaft auch weiterhin Indikatoren nutzen, die Auskunft über die generelle Leistungsfähigkeit geben (wie Drittmittel, ERC Grants, PhD-Arbeiten, Habilitationen, Lehrangebot an Hochschulen).

konsequenter Umsetzung sollen Anreizsysteme entwickelt und getestet werden. Die beiden Leibniz-OA-Publikationsfonds für Zeitschriftenpublikationen und Monografien werden als ein wirksames Transformationsinstrument etabliert, und es wird geprüft, wie eine breitere, gestärkte Verfügbarmachung von Forschungsdaten, aber auch von Quellcodes wissenschaftlicher Software unterstützt werden kann. Das Kompetenznetzwerk LeibnizData wird dazu seinen Wirkradius konsequent und systematisch vergrößern. Die Leibniz-Gemeinschaft wird sich am Aufbau von nationalen (Nationale Forschungsdateninfrastruktur – NFDI) und internationalen (European Open Science Cloud – EOSC) Forschungsdateninfrastrukturen beteiligen, hier weiterhin ihre Expertise in die Politikberatung einbringen, auf ihren Datenressourcen, Infrastrukturen, Diensten und Services aufbauen und sich dabei an den FAIR-Prinzipien orientieren.

*Zielmarken: Leibniz-Open Science-Konzept liegt vor und befindet sich in der Umsetzung. Die Leibniz-Gemeinschaft ist sichtbar und strategisch wirksam in der NFDI und EOSC positioniert.*

*Indikatoren: Publikationen in LeibnizOpen und Anzahl der Einrichtungen, die in LeibnizOpen publizieren, Beteiligungen an NFDI und EOSC*

*Zeithorizont: Digitalisierungsstrategie und Open-Science-Konzept liegen bis Mitte der Paktperiode vor. Publikationen in LeibnizOpen und Beteiligung an NFDI und EOSC laufend bis zum Ende der Paktperiode.*

- Die Handlungsfelder des digitalen Forschungsmanagements werden in den Blick genommen. Auf diese Weise wird auch der Zugang zu systematisierten Forschungsinformationen mittels eines Leibniz-CRIS (Current Research Information System) ermöglicht.

*Zielmarke: Leibniz-CRIS ist etabliert. Die Systematik der Daten orientiert sich dabei soweit wie möglich am Kerndatensatz Forschung.*

*Zeithorizont: Verbund von dezentralen Systemen der Einrichtungen mit verbesserten Möglichkeiten zum Datenabruf und -austausch bis Ende 2022. Leibniz-CRIS mit am Kerndatensatz Forschung orientierter Datenstruktur bis zum Ende der Paktperiode*

## **2. Transfer in Wirtschaft und Gesellschaft stärken**

Die Leibniz-Gemeinschaft sieht die exzellente und zugleich relevante Wissenschaft in den Leibniz-Einrichtungen in vielfältiger und umfassender Weise im interaktiven Transfer in Wirtschaft und Gesellschaft. Sie betreibt spezifischen Transfer als eine Kernaufgabe in einer einmaligen Bandbreite vom Technologietransfer bis hin zur Gesellschafts- und Politikberatung entlang der Vielfalt ihrer Disziplinen und der Bedürfnisse der Menschen und jeweiligen Adressaten in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Leibniz-Forschung wird in Gesellschaftswissen überführt und stößt Debatten

an. Leibniz-Forschung schafft Schlüsseltechnologien und ermöglicht ihre breite Anwendung. Die Leibniz-Forschungsmuseen wirken auf der Basis ihres spezifischen Auftrags im Dreiklang von Forschung, Sammlung und Vermittlung als Treiber und für die Ermöglichung neuer Formen des Transfers.

- Die Leibniz-Gemeinschaft wird das Leitbild Leibniz-Transfer strategisch umsetzen und es als integralen Bestandteil der Strategieprozesse auf Einrichtungs- und Gemeinschaftsebene weiterentwickeln. Dazu gehört
  - die Konkretisierung des Leitbilds Leibniz-Transfer auf Sektionsebene durch Schwerpunktsetzungen,
  - die Entwicklung einer Transferkultur mit konkreten Standards für „guten Transfer“,
  - die Steigerung der Transferaktivitäten in Leibniz-Forschungsverbänden und Leibniz-WissenschaftsCampi,
  - die Entwicklung von (qualitativen und quantitativen) Transfer-Indikatoren, die auch in der Leibniz-Evaluierung wirksam werden können (Systematik, Honorierung transdisziplinärer Ansätze, Einbettung in multilaterale Kontexte und globale Netzwerke, Wissenschaftskommunikation, Transfer über Köpfe),
  - die Evaluierung der Wirksamkeit und ggfs. Schärfung des Förderprogramms Leibniz-Transfer im Rahmen des Leibniz-Wettbewerbs,
  - die Förderung strategischer Partnerschaften mit Unternehmen.
  
- Die Leibniz-Gemeinschaft wird ihre gemeinsamen Transfer- und transferfördernden Aktivitäten wie folgt stärken und spezielle Anreizsysteme schaffen für:
  - die Entwicklung und Umsetzung passgenauer Schulungsangebote für die am Wissenstransfer Beteiligten,
  - die Bereitstellung von spezifischem Know-how wie insbesondere im Bereich Schutzrechte und Patente, beispielsweise in Zusammenarbeit mit externen Agenturen und/oder Partnerorganisationen,
  - den konzertierten Einsatz von Instrumenten zur Erfassung und Optimierung der Innovationsfähigkeit von Forschungseinrichtungen mit dem Ziel der Sensibilisierung für das Erkennen von Innovationspotenzialen und ihre Umsetzung,
  - die Integration des Themas Gründung in Angebote zur Karriereplanung für junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler,
  - die Konzeption und Ausrichtung von regelmäßigen „KMU-Tagen“ und „KMU-Vernetzungsbörsen“ in Kooperation mit der Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen AiF und anderen Partnern und
  - die Ergänzung der Leibniz-Citizen-Science-Strategie um zusätzliche Elemente der wechselwirkenden Interaktion mit Bürgerinnen und Bürgern.

*Zielmarken: gestärkte Passgenauigkeit und Zielgerichtetheit der Leibniz-Transferaktivitäten, größere Sichtbarkeit auf der Gemeinschaftsebene und Wirksamkeit von Transfer- und transferfördernden Aktivitäten*

*Indikatoren (in der Paktperiode weiterzuentwickeln): Anzahl der im Leibniz-Wettbewerb geförderten Transferprojekte und Höhe der Fördermittel, Besucherzahlen in Leibniz-Forschungsmuseen, Anzahl von Ausgründungen und aus der Leibniz-Gemeinschaft unterstützten Gründungsvorhaben, Anzahl Patente und Schutzrechte aus der Leibniz-Gemeinschaft, Kooperationen mit Unternehmen (darunter Kooperationen mit KMU)*

*Zeithorizont: laufend bis zum Ende der Paktperiode*

- Die Leibniz-Forschungsmuseen werden in ihrer Rolle als Orte des Dialogs gestärkt und eröffnen neue Zugänge zu Forschung, Forschungsprozessen und Ergebnissen auch anderer Leibniz-Einrichtungen und weiterer Partner. Sie wirken als Plattformen für Wissenschaftskommunikation und schlagen zusätzliche Brücken zwischen den Leibniz-Einrichtungen und der Gesellschaft.

*Zielmarken: Leibniz-Forschungsmuseen sind als Orte des Dialogs zu großen öffentlichen Themen präsent. Neue Standards und Formate für die Vermittlung und Partizipation der Gesellschaft sind entwickelt, erprobt und umgesetzt.*

*Zeithorizont: laufend bis zum Ende der Paktperiode*

### **3. Vernetzung vertiefen**

Die Leibniz-Gemeinschaft und ihre Einrichtungen sind bereits in sich sowie in der nationalen und internationalen Forschung interdisziplinäre Knoten- und Ausgangspunkte der thematisch bestimmten Zusammenarbeit. Besonders akzentuiert sind die Partnerschaften mit Hochschulen, denen spezifische Instrumente zur gemeinsamen Entwicklung von Schwerpunkten in Regionen und Themen gewidmet sind.

- Die Leibniz-Gemeinschaft wird die Leibniz-WissenschaftsCampi (LWC) stärken und ausbauen. Die Leibniz-WissenschaftsCampi als zentrales themenorientiertes Instrument zur Kooperation mit den Hochschulen werden ihre Stärken in der gemeinsamen Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses weiter ausbauen und von der Einbeziehung internationaler Partner profitieren. Auf die umfassende Wahrnehmung und Nutzung des Instrumentes in der kooperativen Hochschullandschaft wird eine übergreifende Leibniz-Kommunikationsstrategie hinwirken, die die gemeinsame namentliche Identität der Campi bindet.

*Zielmarken: angestrebte Anzahl LWC erreicht, Leibniz-Kommunikationsstrategie LWC in Umsetzung*

*Indikatoren: Anzahl LWC, Anzahl gemeinsamer Graduiertenschulen und internationaler Kooperationspartner von LWC*

*Zeithorizont: Mitte bis Ende der Paktperiode*

- Die Leibniz-Gemeinschaft wird die strategische Abstimmung zwischen Leibniz-Einrichtungen und Hochschulen *im Vorfeld* gemeinsamer Berufungen initiieren und betreiben und damit standort- und themenspezifische Entwicklungen von Forschungs- und Wissenschaftsstrategien über die eigene Organisation hinaus befördern. Dazu bedarf es auch der Weiterentwicklung der Berufungsmodelle und -verfahren, gemeinsam mit den verantwortlichen Akteuren, mit dem Ziel der Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, Diversifizierung und Berücksichtigung individueller Forschungsbedürfnisse von High Ranking Candidates. Die hohe Zahl gemeinsamer Berufungen ermöglicht der Leibniz-Gemeinschaft, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in bestehenden Modellen und Verfahren zu analysieren und letztere gemeinsam mit den Hochschulen im Sinne einer Leibniz-Best Practice fortzuentwickeln.

*Zielmarken: regionale Schwerpunktsetzung zwischen Leibniz-Einrichtungen und Hochschulen mittels gemeinsamer strategischer Abstimmung, erfolgreiche gemeinsame Berufungen*

*Indikatoren: Anzahl gemeinsamer Berufungen, Anzahl gemeinsamer Berufungen aus dem Ausland, Länge gemeinsamer Berufungsverfahren*

*Zeithorizont: laufend bis zum Ende der Paktperiode*

- Die Leibniz-Gemeinschaft wird nationale, europäische und internationale Forschungsk Kooperationen initiieren und in ihnen mitwirken, seien es gemeinsame institutionsübergreifende Forschungsinitiativen wie die Forschungsfabrik Mikroelektronik oder strategische Partnerschaften.

*Zielmarke: Initiativen und Beteiligungen wirken auf nationaler und internationaler Ebene.*

*Indikator: Institutionalisierte Kooperationen mit anderen Wissenschaftsorganisationen im In- und Ausland*

*Zeithorizont: begleitend zu aktuellen Entwicklungen in einschlägigen Forschungsfeldern bis zum Ende der Paktperiode*

- Leibniz-Forschungsverbände, Leibniz-Forschungsmuseen und Kooperationsinitiativen der Leibniz-Gemeinschaft werden ihre internationale Zusammenarbeit mit geeigneten Institutionen an ihren Schwerpunktthemen stärken. Insbesondere die Leibniz-WissenschaftsCampi eignen sich für die strukturierte internationale Zusammenarbeit in flexiblen, themenorientierten „Leibniz-Research-Ventures“ im Ausland, die sich beispielsweise im Rahmen bestehender Kooperationen und unter

der Voraussetzung der Gegenfinanzierung formieren, um für einen definierten Zeitraum gemeinsam an konkreten Forschungsprojekten zu arbeiten.

*Zielmarken: Kooperationen und Aktivitäten wie gemeinsame Workshops, Konferenzen, Leibniz-Research-Ventures im Ausland*

*Zeithorizont: laufend bis zum Ende der Paktperiode*

#### **4. Die besten Köpfe gewinnen und halten**

Die Leibniz-Gemeinschaft, das sind etwa 20.000 Wissen Schaffende, die auf den unterschiedlichen Ebenen und Aufgabenfeldern der Exzellenz als Voraussetzung für die Relevanz ihrer Forschung verpflichtet sind. Dabei setzt die Leibniz-Gemeinschaft auf ein Zusammenspiel verschiedener Instrumente der Personalgewinnung und -entwicklung wie insbesondere eine kluge und passgenaue Rekrutierung, exklusive Förderlinien, Mentoring und Formate zur Stärkung von Führungskompetenzen.

- Die Leibniz-Gemeinschaft sieht die Themen Governance, Führung und Führungskultur als Leitthemen der kommenden Paktphase:
  - Sie wird unter dem Dach einer Leibniz-Akademie bestehende und neue Angebote zur Entwicklung und Stärkung von Führungskompetenzen bündeln und damit zu einer gemeinsamen Leibniz-Führungskultur beitragen. Formate des kollegialen Austauschs werden ergänzt durch Qualifizierungsangebote, die passgenau für unterschiedliche Zielgruppen wie wissenschaftliche und administrative Institutsleitungen, neu in der Gemeinschaft agierende Leitungen und Leiterinnen und Leiter von Nachwuchsgruppen entwickelt werden. Sie wird dabei den Erfahrungsaustausch mit den Partnerorganisationen nutzen.
  - Die Leibniz-Gemeinschaft wird die Leibniz-Berufungsstandards im jeweils geltenden rechtlichen Rahmen operationalisieren und daraus Anforderungsprofile für wissenschaftliche und administrative Leitungen ableiten, die in Verbindung mit neuen Elementen in Auswahlverfahren eine verbesserte Einschätzung von Führungskompetenzen und ihre gezielte Weiterentwicklung erlauben.
  - Die Leibniz-Gemeinschaft wird zu dem Thema Governance konkrete Akzente in den Bereichen der Leibniz-Evaluierung und bei Aufnahmen sowie Erweiterungen setzen.

*Zielmarken: Breite Wahrnehmung der Angebote durch unterschiedliche Zielgruppen. Ein gemeinsames Verständnis von guter Governance und Führung ist entwickelt und wird gelebt.*

*Zeithorizont: Anforderungsprofile für wissenschaftliche und administrative Leitungen sind bis Ende 2022 formuliert, Leibniz-Führungsakademie ist bis Ende 2022 pilotiert und bis zum Ende der Paktperiode etabliert.*

- Die Leibniz-Gemeinschaft wird ihre Maßnahmen zur Personalgewinnung und Personalentwicklung weiter vernetzen und mit Blick auf die spezifischen Bedingungen des Wissenschaftssystems und der Leibniz-Gemeinschaft ergänzen:
  - Zur Gewinnung besonderer Forschungstalente rekrutiert die Leibniz-Gemeinschaft international und wird unter anderem eine internationale Open Topic Ausschreibung für Postdocs im Vorfeld der nächsten Paktperiode erproben, um die Synergien der Leibniz-Einrichtungen zu nutzen. Für die Auswahl plant sie die Zusammenarbeit mit einem geeigneten Partner im Wissenschaftssystem. Darin soll prospektiv ein Mobilitätselement als zusätzliches Moment des gelebten Austausches erprobt werden.
  - Sie wird den Stand der Umsetzung der Leibniz-Karriereleitlinien analysieren und diese unter Berücksichtigung gegenwärtiger Rahmenbedingungen und auf der Grundlage von Erhebungen über den Verbleib ihrer Doktorandinnen und Doktoranden aktualisiert vorantreiben.
  - Die Leibniz-Gemeinschaft wird eine Handreichung zur Personalentwicklung in den Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft erarbeiten und gemeinsam mit ihren Einrichtungen spezifische Qualifikationsangebote für Karrierewege außerhalb der klassischen Forschungsorientierung (insbesondere in Infrastruktureinrichtungen) und für neue Qualifikationsprofile (etwa Forschungsdatenmanagement) entwickeln.
  - Die Leibniz-Gemeinschaft fördert bi-direktional die Mobilität für Kurzaufenthalte in Leibniz-Einrichtungen und in Partnerorganisationen im In- und Ausland und wird für internationale Spitzenforscherinnen und -forscher dabei ein „Leibniz-Sabbatical“ erproben.

*Zielmarken: Karrierewege sind transparent und Entwicklungspfade werden unterstützt, neue Talente werden erfolgreich angeworben.*

*Zeithorizont: Open Topic Ausschreibung ist zu Beginn der Paktperiode konzipiert und pilotiert. Ein „Leibniz-Sabbatical“ wird bis Mitte der Paktperiode erprobt. Die Handreichung zur Personalentwicklung ist bis Mitte der Paktperiode konzipiert und bis zum Ende der Paktperiode in allen Einrichtungen eingeführt.*

- Die Leibniz-Gemeinschaft wird weiter mit Überzeugung und voller Kraft an der Gleichstellung der Geschlechter in der Gemeinschaft arbeiten und bündelt ihre Maßnahmen in weitere Prozesse zur Organisations- und Arbeitskultur ein:
  - Die Leibniz-Gemeinschaft bleibt den Zielsetzungen zur Erhöhung des Frauenanteils auf den verschiedenen Führungsebenen entsprechend ihres Kaskadenmodells verpflichtet, wobei die Ausführungsvereinbarung Gleichstellung (AV Gle) rahmengebend bleibt.
  - Sie setzt den Prozess der kontinuierlichen Analyse der Umsetzung ihrer Gleichstellungsstandards fort und entwickelt innovative Maßnahmen zur Förderung von Gleichstellung mit Fokus auf die Führungsebenen.

- Die Leibniz-Gemeinschaft unterstützt die Entwicklung einer gemeinsamen Arbeitskultur, die auf veränderte Arbeits- und Lebensbedingungen antwortet und durch Diversität und Offenheit geprägt ist.

*Zielmarke: Maßnahmen sind umgesetzt und im Sinne von Transformationsprozessen dauerhaft angelegt.*

*Indikatoren: Anteil Frauen in Führungspositionen, Anteil Frauen bei Neubesetzungen von Führungspositionen*

*Zeithorizont: laufend bis zum Ende der Paktperiode. Berichtslegung zur Umsetzung der Gleichstellungsstandards 2021 und 2025*

## **5. Infrastrukturen für die Forschung stärken**

Die Leibniz-Gemeinschaft unterhält über ihr gesamtes fachliches Spektrum hinweg nachhaltig angelegte, überregional bedeutsame und forschungsbasierte Forschungsinfrastrukturen. Informationsinfrastrukturen, große Erhebungen für sozialwissenschaftliche Daten, wie Panels und Kohorten, wissenschaftliche Datenbanken sowie Sammlungen innerhalb und außerhalb der Leibniz-Forschungsmuseen ebenso wie soziale Forschungsinfrastrukturen bilden dabei einen spezifischen Schwerpunkt neben Großgeräten und technischen Plattformen. Die Forschungsinfrastrukturen sind Orte lebendigen wissenschaftlichen Austauschs, die auch gezielt die Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern unterstützen.

- Mit dem Ziel der weiteren Vernetzung von Forschungsinfrastrukturen sollen in Erweiterung des Konzepts der etablierten „Joint Labs“ Modelle und Lösungen entwickelt werden, wie universitäre und außeruniversitäre Forschungsinfrastrukturen nachhaltig für deutlich breitere Ziel- und Nutzergruppen verfügbar werden (bspw. universitäre und außeruniversitäre Sammlungen, Repositorien, Dienste). Um bedarfsgerecht agieren zu können, wird die Leibniz-Gemeinschaft als neues Instrument des gegenseitigen Austauschs regionale Roundtables zur Infrastrukturentwicklung etablieren.

*Zielmarken: Kompetenztransfer zu verteilten/vernetzten Forschungsinfrastrukturen, regionale Roundtables*

*Indikator: jährlich stattfindende Roundtables*

*Zeithorizont: jährlich*

- Die Realisierung und nachhaltige Finanzierung neuer und neuartiger – bspw. gemeinsam durch mehrere Leibniz-Einrichtungen betriebene – Forschungsinfrastrukturen benötigt Verfahren, die sowohl der Langfristigkeit von Infrastrukturplanungen als auch der hohen Dynamik der wissenschaftlichen und technologischen Entwicklungen gerecht werden. Hierzu wird die Leibniz-

Gemeinschaft eine überjährige Betrachtung der Bedarfe für Forschungsinfrastrukturen anstellen.

- Die Fortschreibung der Leibniz-Roadmap für Forschungsinfrastrukturen wird in die Rhythmik der nationalen und europäischen Infrastrukturplanungen eingefügt und als Bottom-Up-Prozess inhaltlich und zeitlich mit den Ergebnissen der Strategieprozesse der Sektionen verschränkt und verstetigt. Dabei veröffentlicht die Leibniz-Roadmap Konzepte für Forschungsinfrastrukturen, die die Expertisen eines größeren Konsortiums von Leibniz-Partnern und darüber hinaus benötigen, womit sie ganz maßgeblich auch zum übergreifenden Ziel der Vernetzung im Wissenschaftssystem, insbesondere der Zusammenarbeit mit den Hochschulen, beiträgt.

*Zielmarke: Konzepte für Forschungsinfrastrukturen sind veröffentlicht*

*Zeithorizont: in Vorbereitung auf die kommende Runde zur Nationalen Roadmap*

- Die externe Nutzung der Forschungsinfrastrukturen stetig zu steigern – bereits ein Leibniz-Ziel aus der vorigen Paktperiode – wird im Pakt IV konsequent fortgesetzt. Die Leibniz-intern etablierte Indikatorik wird bei der Messung zugrunde gelegt.

*Zielmarke: Steigerung der externen Nutzung*

*Indikatoren: (je nach Typ der Forschungsinfrastruktur) Anzahl unabhängiger externer Nutzer, Anzahl externer Zugriffe, Auslastung der Forschungsinfrastruktur durch externe Nutzer in %*

*Zeithorizont: laufend bis zum Ende der Paktperiode*

- Digitalisierung und digitale Wissenschaft erzeugen Forschungsdaten, deren Volumina ebenso rasant steigen wie ihre Heterogenität. Die Leibniz-Gemeinschaft ist mit den Informationsinfrastrukturen, den betreibenden Einrichtungen und den Datenzentren für das integrierte Forschungsdatenmanagement bestens aufgestellt, wird kultur- und standardprägend wirken und diese Kompetenz für das gesamte Wissenschaftssystem weiterhin einbringen und nutzbar machen, beispielsweise bei dem Aufbau der NFDI.

Die hohe Expertise der Leibniz-Gemeinschaft wird im Kompetenznetzwerk LeibnizData gebündelt und dieses wird sich als wirkungsvolle Unterstützungsstruktur zum Thema integriertes Forschungsdatenmanagement innerhalb und außerhalb der Gemeinschaft etablieren. Auch hier gilt der Zusammenarbeit mit den Hochschulen besonderes Augenmerk, beispielsweise bei der Herausforderung, neue und adäquate Qualifizierungswege zu schaffen und diese in die akademische Lehre und die wissenschaftliche Arbeitswelt zu integrieren.

*Zielmarken: LeibnizData ist als Kompetenznetzwerk etabliert, Informations- und Schulungs-Angebote bestehen.*

*Zeithorizont: laufend bis zum Ende der Paktperiode, begleitend zum Aufbau der NFDI*

- Im Rahmen der weiteren Managementprofessionalisierung innerhalb der Leibniz-Gemeinschaft werden die besonderen Anforderungen der Forschungsinfrastrukturen und insbesondere des Forschungsdatenmanagements berücksichtigt. Personalmaßnahmen werden neu ausgerichtet und stärken neue Qualifikations- und Kompetenzprofile.

*Zielmarke: Management von Forschungsinfrastrukturen ist schwerpunktmäßig/thematisch in Leibniz-Personalentwicklung integriert.*

*Zeithorizont: Mitte bis Ende der Paktperiode*

---

*Hier setzt die Leibniz-Gemeinschaft die forschungspolitischen Zielsetzungen für die nächste Paktperiode in Leibniz-spezifische Ziele und Maßnahmen um. Während der Weg zur Erreichung einiger dieser Ziele durch Vorleistungen, auch aus der laufenden Paktperiode, bereits gut vorbereitet ist, lassen sich andere Ziele nur durch erhebliche zusätzliche Anstrengungen verwirklichen. Soweit daher weitere Prioritätensetzungen erforderlich werden, wird die Leibniz-Gemeinschaft die Themen Vernetzung, Transfer, Führungskultur und Personalgewinnung sowie übergreifend Wissenschaft im Digitalen Wandel in den Vordergrund stellen.*