

Standards für die Besetzung von wissenschaftlichen
Leitungspositionen in der Leibniz-Gemeinschaft

*Standards for the appointments to academic management
positions within the Leibniz Association*



Impressum

Legal information

Herausgeber <i>Publisher:</i>	Leibniz-Gemeinschaft Chausseestraße 111 10115 Berlin info@leibniz-gemeinschaft.de www.leibniz-gemeinschaft.de
Präsident <i>President:</i>	Matthias Kleiner
Redaktion <i>Editorial Office:</i>	Felix Kießling (Leibniz-Geschäftsstelle)
Foto <i>Photo:</i>	ZBW
Gestaltung <i>Layout:</i>	Daniel Franz
Stand <i>Last update:</i>	02/2018

Von der Mitgliederversammlung der Leibniz-Gemeinschaft in ihrer Sitzung am 24. November 2016 beschlossen.

Die Standards sind das Ergebnis der Senatsarbeitsgruppe „Leibniz-Besetzungsstandards“. Sprecher der Arbeitsgruppe war Vizepräsident Prof. Friedrich W. Hesse.

Determined by the general meeting of the Leibniz Association during its session on 24 November 2016.

The standards result from the work of the Senate working group „Leibniz appointment standards“. Spokesperson of the working group was Vice President Prof. Friedrich W. Hesse.

Inhalt

Vorausgeschichte	4
Motivation und Zielsetzung	4
Zielgruppe und Rahmenbedingungen	5
Wissenschaft für die Gesellschaft durch kompetente und achtsame Gestalterinnen und Gestalter	6
Gemeinsame Berufungen als Kerne profilierter Wissenschaftsstandorte	6
Bedeutung der Größe und Governance von Leibniz-Instituten für Neubesetzungen	7
Verfahrensstandards für die Gewinnung von wissenschaftlichem Leitungspersonal	8
Denomination der Stelle und Bewertung des Forschungsfeldes	8
Proaktive Verfahren zur gezielten Identifikation geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten	8
Anforderungen an die Kandidatinnen und Kandidaten	9
Beratung durch die Leibniz-Gemeinschaft in Besetzungsverfahren	10
Akteure im Besetzungsverfahren	10
Chancengleichheit und Diversity Management	11
Attraktive Perspektiven für junge Talente	12
Darstellung der Leibniz-Einrichtung und der Hochschule	13

Content

Preliminaries	4
Motivation and objectives	4
Target group and framework conditions	5
Attracting and recruiting excellent international and national candidates	5
Excellent and innovative leaders to conduct research that benefits society	5
Joint appointments as the nucleus of high-profile academic sites	6
The importance of the size and governance of Leibniz Institutes for new appointments	7
Procedural standards for the recruitment of academic directors	8
Defining positions and evaluating fields of research	8
Proactively identifying suitable candidates	8
Candidate requirements	9
Advice from the Leibniz Association in appointment procedures	9
Stakeholders in appointment procedures	10
Equal opportunities and diversity management	11
Attractive prospects for junior talents	12
Presenting the Leibniz Institute and university	12

Vorausgeschickt

Die Leibniz-Einrichtungen verfolgen ihre charakteristische Verbindung von erkenntnisorientierter Forschung und deren Wirkung im Sinne des Leibniz-Mottos von der „besten aller möglichen Welten“, die es zu gestalten gilt. Ermöglicht wird dieser universelle Anspruch durch die große thematische und methodische Bandbreite in Verbindung mit der Eigenständigkeit der Leibniz-Einrichtungen. Auch in der regionalen Verankerung und Zusammenarbeit mit den Hochschulen schlägt sich dies in einer großen Vielfalt nieder, die ein breites Spektrum der Berufungsmodelle begründet. Die notwendigen Absprachen und Verfahren berücksichtigen dabei die Rahmenbedingungen beider Seiten, um die bestmöglichen Ergebnisse sicherzustellen. Diese Vereinbarung von Leibniz-Besetzungsstandards stellt auch Verfahren in den Vordergrund, die gemeinsames Handeln von einem Leibniz-Institut und einer Hochschule sowohl auf fachlich-strategischer als auch auf administrativ-formaler Ebene vorsehen. Sie dient der Definition einer Besetzungskultur in der Leibniz-Gemeinschaft sowie einer Weiterentwicklung und Präzisierung des Formats und des Verfahrens der Gemeinsamen Berufungen.

Motivation und Zielsetzung

Für den Erfolg der Leibniz-Gemeinschaft ist es entscheidend, ihre wissenschaftlichen Leitungspositionen von der Direktorebene bis zu Leitungen von Nachwuchsgruppen mit den geeignetsten Kandidatinnen und Kandidaten zu besetzen. Dabei spielen das Format und die Verfahren zur Personalgewinnung – üblicherweise gemeinsame Berufungen¹ mit Hochschulen – eine wichtige Rolle. Die Leibniz-Gemeinschaft hat daher einen Prozess zur Entwicklung von Leibniz-Besetzungsstandards angestoßen, um einen gemeinsamen Rahmen für die Besetzung dieser Schlüsselpositionen bereitzustellen.

Die in der Leibniz-Gemeinschaft organisierten außeruniversitären Forschungseinrichtungen pflegen und fördern seit jeher intensive Kooperationen mit Hochschulen. Diese enge Verknüpfung von universitärer und außeruniversitärer Forschung ist für beide Seiten besonders attraktiv durch die thematische und methodische Bandbreite der

¹ Vgl. auch GWK-Heft 37: „Gemeinsame Berufungen von leitenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern durch Universitäten und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen“. (www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/GWK-Heft-37-Gemeinsame-Berufungen.pdf).

Preliminaries

The Leibniz Institutes pursue their characteristic combination of basic research and its impact in line with the Leibniz maxim of the “best of all possible worlds”, the shaping of which is a fundamental task. This claim to universality is substantiated by the Leibniz Association’s wide thematic and methodological scope, in combination with the independence of its constituent Leibniz Institutes. There is also great variety in terms of regional presence and collaborations with universities, giving rise to a broad spectrum of appointment models. The necessary consultations and procedures for these take into account the framework conditions of both the respective institute and university in order to ensure the best possible results.

This agreement of Leibniz appointment standards also focuses on procedures which provide for collaborative activity between a Leibniz Institute and a university at both the technical and strategic as well as the administrative and formal level. It serves to define an appointment culture within the Leibniz Association as well as the further development and specification of the format and procedure for joint appointments.

Motivation and objectives

It is fundamental to the success of the Leibniz Association that its academic director positions – from the position of the director to the junior research group leader – be occupied by the most suitable candidates. In this context, recruitment – generally in the form of joint appointments¹ in collaboration with universities – plays a crucial role. The Leibniz Association has therefore initiated a process for developing Leibniz appointment standards to create a joint framework for appointments to these key positions.

The non-university-based research institutes organised within the Leibniz Association have always maintained and fostered intensive collaborations with universities. These close links between university- and non-university-based research are particularly appealing to both parties, due to the thematic and methodological scope of the Leibniz Institutes, their independence, regional presence, and national as well as international visibility. More than 90 per cent of institute

¹ Also see GWK-Heft 37: „Gemeinsame Berufungen von leitenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern durch Universitäten und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen“. (www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/GWK-Heft-37-Gemeinsame-Berufungen.pdf).

Leibniz-Einrichtungen, ihre Eigenständigkeit, ihre regionale Verankerung und ihre nationale wie internationale Wirkung. Mehr als 90 Prozent ihrer Institutsleitungen sind gemeinsam mit Hochschulen berufen, insgesamt gibt es derzeit 340 gemeinsame Berufungen² in der Leibniz-Gemeinschaft. Mit ihrem Instrument der Leibniz-WissenschaftsCampi zeichnet die Leibniz-Gemeinschaft die regionale wissenschaftliche Zusammenarbeit zwischen Leibniz-Instituten und Hochschulen in einem speziellen Themengebiet aus, um den Standort weiter zu stärken und Leuchtturmprojekte von internationaler Sichtbarkeit zu entwickeln. Im Sinne einer strategischen Vernetzung sind in der Regel sowohl Vertreterinnen und Vertreter der Hochschulen in den Aufsichtsgremien bzw. wissenschaftlichen Beiräten der Leibniz-Institute, als auch Leibniz-Vertreterinnen und -vertreter in den entsprechenden Gremien der Hochschulen beteiligt. Die Leibniz-Gemeinschaft hat sich im Rahmen des dritten Paktes für Forschung und Innovation zu einer noch engeren Zusammenarbeit mit Hochschulen als strategischen Partnern bekannt, und sie wird sich an der Qualität und Anzahl ihrer Hochschulkooperationen messen lassen. Die Vereinbarung von Leibniz-Besetzungsstandards ist ein Element dieser „Qualitätsoffensive Hochschulkooperation“.

Zielgruppe und Rahmenbedingungen

Exzellente, internationale und nationale Kandidatinnen und Kandidaten ansprechen und gewinnen

Eine Voraussetzung für die wissenschaftliche Exzellenz von Leibniz-Instituten ist ihre Anziehungskraft für weltweit agierende Spitzenforscherinnen und Spitzenforscher. Vor dem Hintergrund des internationalen Wettbewerbs um die Besten strebt die Leibniz-Gemeinschaft danach, erstklassige Forscherinnen und Forscher aus Deutschland und aller Welt zu gewinnen und zu binden. Die Leibniz-Gemeinschaft beabsichtigt, das Spektrum ihrer internationalen Vielfalt – nicht nur in Leitungspositionen – auszubauen, um die Leibniz-Einrichtungen und ihre wissenschaftliche Arbeit durch verschiedene kulturelle Perspektiven zu bereichern. Besetzungsverfahren in der Leibniz-Gemeinschaft wirken als Wegweiser zu weiterer Internationalisierung. Die unzureichende Beteiligung von Frauen bedeutet ein Exzellenz- und Effizienzdefizit für den Wissenschaftsbetrieb. Um das Innovationspotential herausragender Talente

directorships are appointed jointly with universities. In total, there are currently 340 joint appointments² within the Leibniz Association. With its Leibniz ScienceCampi, the Leibniz Association shapes the regional academic collaboration between Leibniz Institutes and universities in a specific field, in order to further strengthen the respective site and to develop beacon projects with international resonance. To facilitate strategic networking, representatives of the universities generally sit on the supervisory boards and/or academic advisory boards of the Leibniz Institutes, and Leibniz representatives are in turn involved in the universities' equivalent boards. As part of the third Joint Initiative for Research and Innovation, the Leibniz Association has committed itself to even closer collaboration with universities as strategic partners, and will let itself be judged by the quality and quantity of its university collaborations. The agreement of Leibniz appointment standards is an element of this "Initiative for Quality in University Collaborations".

Target group and framework conditions

Attracting and recruiting excellent international and national candidates

A prerequisite to the academic excellence of the Leibniz Institutes is their appeal to outstanding, globally active researchers. Against the backdrop of the international competition to recruit the best minds, the Leibniz Association seeks to recruit and retain first-class researchers from Germany and around the world. The Leibniz Association intends to expand the spectrum of its international diversity – and not only in leading positions – in order to enrich the Leibniz Institutes and their academic work by means of different cultural perspectives. Appointment procedures within the Leibniz Association act as signposts to further internationalisation.

The lack of female participation signifies a deficit in excellence and efficiency within the Association's academic endeavours. In order to optimally tap into the innovation potential among outstanding talent in this regard as well, the Leibniz Association wishes to appeal to candidates by means of new appointments, and supports an appointment process with appropriate measures. To counteract structural inequality, the Leibniz Association aims to significantly increase the proportion of women in leading positions in accordance with principles of gender equality and diversity.

2 Stand: 31. Dezember 2015

2 As of 31 December 2015

auch in dieser Hinsicht optimal zu erschließen, will die Leibniz-Gemeinschaft daher Kandidatinnen und Kandidaten in Neuberufungen gleichermaßen ansprechen und flankiert den Berufungsprozess mit entsprechenden Maßnahmen. Um struktureller Benachteiligung entgegenzuwirken, verfolgt sie das Ziel, den Anteil der Frauen in Führungspositionen im Sinne von Gleichstellung und Diversität signifikant zu erhöhen.

Wissenschaft für die Gesellschaft durch kompetente und achtsame Gestalterinnen und Gestalter

Leibniz-Institute sind wissenschaftlich und wirtschaftlich eigenständig. Ihre Zuwendungsgeber aus Land und Bund stehen in den Aufsichtsgremien mit den Leitungen in direktem Kontakt und kontinuierlichen Austausch. Leibniz-Institute verfolgen eine satzungsgemäße Mission und entwickeln langfristige Strategien für Forschung und Forschungsinfrastrukturen.

Leitungspositionen in der Leibniz-Gemeinschaft erfordern daher insbesondere auf Ebene der Institutsleitung – neben der maßgeblichen wissenschaftlichen Qualifikation – besondere Kompetenzen in Führung und Management. Personalentwicklung, insbesondere die Umsetzung einer konkurrenzfähigen Strategie zur Entwicklung wissenschaftlicher Talente, ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg von Leibniz-Instituten. Diese Fähigkeiten sollten in Besetzungsverfahren adressiert und in die Bewertung der Kandidatinnen und Kandidaten einbezogen werden.

Gemeinsame Berufungen als Kerne profilierter Wissenschaftsstandorte

Gemeinsame Berufungen gewährleisten die personelle Vernetzung von Hochschule und Leibniz-Einrichtung, die eine entscheidende Basis erfolgreicher Kooperationen darstellt. Das Verfahren gemeinsamer Berufungen geschieht jeweils im Einvernehmen zwischen Leibniz-Institut und Hochschule. Die Leibniz-Gemeinschaft erkennt dabei die Tatsache an, dass Hochschulen im Berufungsprozess eigenen Standards und insbesondere rechtlichen Rahmenbedingungen verpflichtet sind. Gemeinsame strategische Zielsetzungen zwischen Institut und Hochschule sind eine wichtige Grundlage für gemeinsame Berufungen. Hochschulen können durch gemeinsame Berufungen ihr Lehrangebot erweitern, Zugang zu speziellen Forschungsinfrastrukturen und zu besonderer wissenschaftlicher Expertise erhalten und dadurch ihr Forschungsprofil weiter schärfen. Die Institute der Leibniz-Gemeinschaft mit ihrer langfristig angelegten Themenorientierung bieten ideale Anknüpfungspunkte hierfür – auch auf der Basis der gesellschaftlichen Relevanz ihrer Forschung. Komplementär gewinnen Leibniz-Einrichtungen durch gemeinsame Berufungen den frühen Kontakt

Excellent and innovative leaders to conduct research that benefits society

The Leibniz Institutes are academically and economically independent. Their funding providers at the state and national level enjoy direct dialogue and continuous exchanges with the institute directorships in their respective supervisory boards. Leibniz Institutes pursue a constitutionally mandated mission and develop long-term strategies for research and research infrastructures.

At the level of the institute directorship in particular, leading positions within the Leibniz Association therefore demand – along with the appropriate academic qualifications – specific leadership and management skills. Human resources development, and in particular the implementation of a competitive strategy for developing academic talent, is of fundamental importance to the success of Leibniz Institutes. These skills are to be addressed in appointment procedures and incorporated into the evaluation of candidates.

Joint appointments as the nucleus of high-profile academic sites

The close relationship at personnel level created by joint appointments ensures strong links between universities and Leibniz Institutes, which represents a cornerstone of successful collaboration. The procedure for joint appointments is conducted by agreement between the respective Leibniz Institute and university. The Leibniz Association recognises the fact that universities are bound by their own standards and legal framework conditions during the appointment process. The negotiation of common strategic goals between the institute and the university are central to the process of joint appointments. Universities can use joint appointments to expand the scope of their teaching, maintain access to special research infrastructures and academic expertise, and thereby further increase their research profile. With their long-term thematic focus, the institutes of the Leibniz Association offer ideal conditions for this – including on the basis of the social relevance of their research. In turn, the shared appointments offer the Leibniz Institutes early contact with junior academics, enable their own junior academic talent to gain qualifications for academic teaching, and afford the opportunity to supervise doctoral candidates. Furthermore, the appeal of the Leibniz Institutes as employers is increased by joint appointments.

A defined framework for communicating strategic considerations and / or a coordinated development plan for university directorships, faculties and Leibniz Institutes – in the context of future-planning discussions, for example – provide favourable ancillary conditions for joint appointments. Ideally, the partners will here mutually involve each other in relevant strategy processes.

zu jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, ermöglichen dem eigenen wissenschaftlichen Nachwuchs die Qualifizierung in der Lehre und erhalten die Möglichkeit, Promotionen zu betreuen. Darüber hinaus steigt die Attraktivität der Leibniz-Institute als Arbeitgeber durch gemeinsame Berufungen.

Ein definierter Rahmen für die Kommunikation strategischer Überlegungen bzw. eine abgestimmte Entwicklungsplanung von Hochschulleitungen, Fakultäten und Leibniz-Instituten, etwa im Kontext von Perspektivgesprächen, sind begünstigende Randbedingungen für gemeinsame Berufungen. Idealerweise beziehen sich die Partner dabei wechselseitig in relevante Strategieprozesse ein.

Um die besten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu gewinnen, ist ein attraktives wissenschaftliches Umfeld ein wichtiges Element. Auch der individuelle Erfolg in der Wissenschaft basiert mehr denn je auf Zusammenarbeit; sei es, um wissenschaftliche und gesellschaftliche Herausforderungen transdisziplinär zu lösen, gemeinsam kompetitive Infrastrukturen aufzubauen und effizient zu nutzen oder jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern optimale Bedingungen in der Qualifizierung zu ermöglichen.

Standorte mit organisationsübergreifenden Dachstrukturen bzw. institutionalisierten thematischen Schwerpunkten bieten ein Netzwerk, in das die Kandidatin / der Kandidat sich integriert und auch selbst zur weiteren Stärkung des Standortes beiträgt.

Bedeutung der Größe und Governance von Leibniz-Instituten für Neubesetzungen

Leibniz-Institute unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Größe und Führungsarchitektur: Das Spektrum reicht von Instituten mit kollegialer Leitung, Instituten mit Professuren an der Spitze und in Abteilungsleiterpositionen bis hin zu Instituten, an denen nur eine Leitungsposition mit einer Professur versehen ist. Im Rahmen von Neubesetzungen stellt in letzterem Fall die neu zu besetzende Professur die einzige der Einrichtung dar, eine Herausforderung auch für die adäquate Besetzung der Berufungskommission. Im Vergleich zu kollegialen Leitungen sind singuläre Leitungen mit höherer Managementbelastung und damit weniger Freiraum für die Forschung verbunden.

Die Leibniz-Gemeinschaft hat sich daher zum Ziel gesetzt, nach Möglichkeit die zweite Führungsebene in Leitungsaufgaben einzubinden und die Zahl der Professuren auf Abteilungsleitererebene auszubauen. Damit erhalten die Abteilungsleitungen mehr Gewicht und Selbständigkeit. Zudem wird die Leitung von Managementaufgaben entlastet und es werden bessere Voraussetzungen für personenunabhängige Kontinuität geschaffen.

An attractive academic environment is a key element in recruiting the best academics. Individual success in academia now also more than ever rests on collaboration, whether it be to solve academic and social challenges in a transdisciplinary manner, jointly establish and efficiently utilise competitive infrastructures, or provide junior academics with ideal conditions for gaining qualifications.

Academic sites with cross-organisational umbrella structures and/or an institutionalised thematic focus offer a network into which the candidate can integrate him/herself, and then in turn contribute to further strengthening this site.

The importance of the size and governance of Leibniz Institutes for new appointments

Leibniz Institutes differ in terms of their size and governance structures – the spectrum ranges from institutes with a collegial directorship and institutes with professors at their helm and in head-of-department positions, through to institutes where only one leading position is occupied by a professor. In the context of new appointments, the professorship in the latter example represents the only such position at the institute, which also poses a challenge in terms of adequately selecting the members of the appointment committee. In comparison to collegial directorships, single-person directorships incur greater managerial burdens and thus offer less scope for research.

The Leibniz Association has therefore set itself the objective of involving the second management level in directorial tasks where possible, and increasing the number of professorships at the head-of-department level. This gives the heads of department more authority and independence. The directorship is thus freed from managerial tasks, and better conditions are created for continuity that is independent of any specific individual.

Leibniz Institutes generally work in an interdisciplinary fashion in order to adequately address complex academic and social challenges. It is desirable that the appointments of directors and heads of department reflect the interdisciplinary spectrum of the institute, in order to ensure that the respective field is adequately embedded and to safeguard the optimal supervision of doctoral candidates within the various disciplines.

New appointments can also unlock the opportunity for a change of focus in the fields of research. In order to adequately utilise this potential, benefit from valuable experience and also minimise bias, the respective predecessors can take on an advisory role for new appointments, but must definitely not be involved in the (joint) decision-making process in this context.

Leibniz-Institute arbeiten in der Regel fächerübergreifend, um komplexe wissenschaftliche und gesellschaftliche Herausforderungen angemessen zu adressieren. Es ist wünschenswert, dass die Berufungen der Leitungen und Abteilungsleitungen das interdisziplinäre Spektrum des Institutes disziplinär abbilden, um eine adäquate Verankerung des jeweiligen Faches zu gewährleisten sowie die optimale Betreuung von Doktoranden aus den unterschiedlichen Fachbereichen sicherzustellen.

Neuberufungen können auch die Chance der Neuausrichtung von Forschungsbereichen eröffnen. Um dieses Potential optimal auszuschöpfen, von wertvollen Erfahrungen zu profitieren und zugleich Befangenheiten zu minimieren, können im Rahmen von Neuberufungen die jeweiligen Vorgängerinnen und Vorgänger eine beratende, keinesfalls aber eine (mit-)bestimmende Funktion übernehmen.

Verfahrensstandards für die Gewinnung von wissenschaftlichem Leitungspersonal

Besetzungsverfahren in der Leibniz-Gemeinschaft werden in allen Stufen des Verfahrens im Sinne von Transparenz und Qualitätssicherung dokumentiert. Personenbezogene Daten werden dabei vertraulich behandelt. Ferner wird der Ausschluss von Befangenheiten bei den Akteuren im Besetzungsprozess beachtet.

Denomination der Stelle und Bewertung des Forschungsfeldes

Ein besonderes Potential von Neuberufungen liegt darin, neue Forschungsfelder zu erschließen und damit aktuellste Entwicklungen des jeweiligen Forschungsgebietes aufzugreifen. Die Denomination offener Stellen wird im Aufsichtsgremium des Leibniz-Instituts diskutiert bzw. beschlossen, der Wissenschaftliche Beirat berät das Aufsichtsgremium in dieser Angelegenheit. Bei gemeinsamen Berufungen erfolgt dies in enger Absprache mit den entsprechenden Gremien der Hochschule. Dabei wird die fachliche Ausrichtung der zu besetzenden Stelle festgelegt sowie ihre Passfähigkeit in die langfristige Strategie des Instituts bzw. der Gemeinschaft geprüft. Eine Listung von Kandidatinnen und Kandidaten aus dem In- und Ausland, die der Denomination entsprechen, dokumentiert die Erfolgsaussichten des Verfahrens und dient als Folie für die spätere Bewertung der Bewerberinnen und Bewerber.

Bei ruhestandsbedingten Nachbesetzungen wird der Prozess der Denomination der Stelle und Bewertung des Forschungsfeldes in der Regel vier Jahre vor dem Ausscheiden des Vorgängers/der Vorgängerin initiiert.

Procedural standards for the recruitment of academic directors

Appointment procedures within the Leibniz Association are documented at all stages of the process, for the purposes of transparency and quality assurance. Personal details are treated confidentially. Furthermore, attention is paid to ensuring the absence of bias among those involved in the appointment procedures.

Defining positions and evaluating fields of research

New appointments have the special potential to tap into new fields of research and thus adopt the latest developments in the respective area of research. The definition of vacant positions is discussed and decided on by the supervisory board of the respective Leibniz Institute, with the academic advisory board advising the supervisory board in this matter. In the case of joint appointments, this process is conducted in close coordination with the respective university boards. During the process, the specialism of the position to be filled is determined, and its suitability examined in terms of the institute's/Leibniz Association's long-term strategy. A list of candidates from within Germany and abroad fitting the definition serves to document the procedure's chances of success and acts as a foil for the later evaluation of candidates. In the case of appointments necessitated by the retirement of the previous incumbent, the process of defining the position and evaluating the field of research is generally initiated four years before the incumbent retires.

Proactively identifying suitable candidates

Fundamentally, the proactive identification of candidates should form part of every appointment procedure. Nominations should also be possible without an application. In proactive procedures, suitable candidates are sought in a targeted manner within Germany and abroad, as they often cannot be reached even in international calls for applications placed through various channels. Appointment symposia can also serve as a suitable tool for recruiting potentially interested candidates. The aim of proactive procedures is to improve international competitiveness, expand diversity, and achieve gender balance in the Leibniz Association's executive positions. In order to ensure transparent competition, proactive procedures in each instance must be accompanied by international public calls for applications.

Proaktive Verfahren zur gezielten Identifikation geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten

Grundsätzlich sollte die proaktive Identifizierung von Kandidatinnen und Kandidaten zu jedem Berufungsverfahren gehören. Nominierungen sollten auch ohne Bewerbung möglich sein. In proaktiven Verfahren wird im In- und Ausland gezielt nach passenden Kandidatinnen und Kandidaten gesucht, da diese oft selbst durch internationale Ausschreibungen in unterschiedlichen Kanälen nicht erreicht werden können. Auch Berufungssymposien können ein geeignetes Instrumentarium darstellen, um potentielle Interessenten zu rekrutieren. Ziele der proaktiven Verfahren sind die Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, ein Ausbau der Diversität und ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in Leitungspositionen der Leibniz-Gemeinschaft. Proaktive Verfahren sollen, um einen transparenten Wettbewerb zu gewährleisten, in jedem Fall von öffentlichen, internationalen Ausschreibungen begleitet werden.

Anforderungen an die Kandidatinnen und Kandidaten

Kriterien für die Besetzung von Leitungspositionen in Leibniz-Einrichtungen sind

- Exzellenz in der Forschung,
- Zukunftspotential der Bewerberin oder des Bewerbers bzw. des Forschungsfeldes,
- ggf. Erfahrung im Aufbau und Betrieb von Forschungsinfrastrukturen,
- Führungskompetenz,
- Kompetenz in Lehre und Supervision,
- ggf. einschlägige Erfahrungen der Bewerberin oder des Bewerbers in der Industrie bzw. freien Wirtschaft,
- Erfolge und Erfahrungen im Technologie- und Wissenstransfer,
- Erfolge und Erfahrungen in der Wissenschaftskommunikation und
- Engagement zugunsten der Leibniz-Gemeinschaft / akademischen Gemeinschaft / gesellschaftliches Engagement.

Nach diesen Kriterien wird ein Leistungsvergleich der Bewerberinnen und Bewerber im internationalen Kontext des Forschungsfeldes in Bezug zu anderen Professorinnen und Professoren der gleichen Disziplin erstellt. Berufungen sollten nur dann positiv beschieden werden, wenn die Bewerberin / der Bewerber in diesem Verfahren des internationalen Leistungsvergleiches besteht. Dies ist

Candidate requirements

The criteria for appointments to leading positions in Leibniz Institutes are

- *Excellent research record;*
- *Future potential of the candidate and his / her field of research;*
- *Experience in establishing and operating research infrastructures, where appropriate;*
- *Managerial competency;*
- *Competency in teaching and supervision;*
- *The candidate's relevant experience in industry and/or business;*
- *Successes and experience in the transfer of technology and knowledge;*
- *Successes and experience in academic communication; and*
- *Commitment towards the Leibniz Association/ academic community / social engagement.*

Based on these criteria, a performance comparison within the international context of the respective field of research is drawn up between the applicants and other professors in the same discipline. Appointments should only be made if the candidate passes this procedure of international performance comparison. This is obligatory especially in the case of 'ad personam' appointments of highly qualified candidates who may already be working at the respective institute.

Advice from the Leibniz Association in appointment procedures

Through its academic focus, mission and collaborative network, every single Leibniz Institute contributes to the profile of the Leibniz Association. The admission procedure for a new institute seeking to join the Leibniz Association is subject to stringent evaluation of the thematic, structural and academic quality of the candidate institute. Further quality assurance is primarily conducted in the Leibniz evaluation procedure, a recurring process conducted across a seven-year cycle. Every institute is also fundamentally shaped by the people that direct it, so that the selection of first-class academics is not only decisive to the success of the institute, but also adds to the profile of the Leibniz Association.

The Leibniz Association stands for collaborative research – thanks in particular to the intensive collaborations between its institutes. The involvement of the spokespersons from the respective section in the visits of the Leibniz evaluation commission has thus proved to be outstandingly successful. In very similar fashion, the Leibniz Association is now offering to incorporate this expertise as a source of advice within appointment procedures at the institute level.

insbesondere im Fall von Berufungen ‚ad personam‘ von hochqualifizierten Kandidatinnen und Kandidaten, die bereits an der Einrichtung tätig sein können, obligatorisch.

Beratung durch die Leibniz-Gemeinschaft in Besetzungsverfahren

Jedes einzelne Leibniz-Institut trägt durch seine wissenschaftliche Ausrichtung, seine Mission und seine kooperative Vernetzung zum Profil der Leibniz-Gemeinschaft bei. Daher geht der Aufnahme ein stringenter Auswahlprozess voraus, in dem sowohl die inhaltliche als auch die strukturelle Passfähigkeit der Aufnahmekandidaten geprüft und ihre wissenschaftliche Qualität sichergestellt wird. Die weitere Qualitätssicherung erfolgt insbesondere über den in einem Zyklus von sieben Jahren wiederkehrenden Prozess der Leibniz-Evaluierung. Jedes Institut wird zudem maßgeblich von den Personen geprägt, die es leiten, so dass die Auswahl erstklassiger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nicht nur entscheidend zum Erfolg des Institutes beiträgt, sondern auch dem Profil der Leibniz-Gemeinschaft zuträglich ist.

Die Leibniz-Gemeinschaft steht für kooperative Forschung – besonders durch die intensive Kooperation ihrer Einrichtungen untereinander. So hat sich die Einbindung der Sprecherinnen und Sprecher der jeweiligen Sektion im Rahmen von Besuchen der Leibniz-Evaluierungskommissionen hervorragend bewährt. Ganz analog bietet die Leibniz-Gemeinschaft nun an, diese Expertise auch als beratende Stimme in Besetzungsprozessen auf Institutsleiterbene einzubringen. Diese Beteiligung soll die anfänglichen strategischen Gespräche im Wissenschaftlichen Beirat und im Aufsichtsgremium sowie die Perspektivgespräche mit der Hochschule ebenso umfassen wie die Teilnahme an Berufungskommissionen. Damit verfolgt die Leibniz-Gemeinschaft das Ziel, die Qualität in Leibniz-Neubesetzungsverfahren stetig zu verbessern und den Austausch der Institute untereinander kontinuierlich zu intensivieren. Die Vertreterinnen und Vertreter aus Präsidium bzw. Sektionen sollten sich durch fachliche Nähe und mehrjährige erfolgreiche Leitung eines Leibniz-Institutes auszeichnen, um Führungskompetenz kritisch bewerten zu können. Auf Vorschlag der Sektion benennt das Präsidium eine Person aus dem Kreise der Sektionssprecherinnen und Sektionssprecher bzw. wissenschaftlichen Institutsleitungen. Begleitend organisiert das Präsidium einen regelmäßigen strukturierten Austausch zum Thema Berufungen. Unterstützt durch die Geschäftsstelle baut es eine Wissensbasis zu „Best Practice“-Beispielen von Besetzungsverfahren in unterschiedlichen Bundesländern auf und bietet zentrale Ansprechpersonen. Ferner unterstützt es das Gender- und Diversity Management durch flankierende Maßnahmen.

This involvement is to encompass the initial strategic discussions of the academic advisory board and supervisory board, the future-planning discussions with the university, and participation in appointment commissions. The Leibniz Association thereby pursues the objective of continuously improving the quality of the Leibniz procedures for new appointments and continuously intensifying the dialogue between the institutes. The representatives from the executive committee and/or the sections should stand out thanks to their familiarity with the respective field and several years of successfully directing a Leibniz Institute; this will enable them to critically assess candidates' management skills. Based on the suggestion put forward by the respective section, the executive committee will then select a person from among the section spokespersons or academic institute directorships.

At the same time, the executive committee will organise a regular, structured exchange concerning the topic of appointments. Supported by the head office, the executive committee will establish a knowledge database of "best practice" examples for appointment procedures in various German federal states, and provide central points of contact. The executive committee will also support gender and diversity management by means of flanking measures.

Stakeholders in appointment procedures

The appointment is prepared by the supervisory board of the Leibniz Institutes or the institute directorship, with the academic advisory board acting in an advisory capacity. The active search for candidates is initiated in the context of the position as defined by the supervisory board or the directorship of the Leibniz Institute. An early dialogue with the appropriate individuals and boards of the Leibniz Association and university, as well as with the equality officers, forms part of this process.

In general, an appointment commission is jointly put in place with the university³. This commission is tasked with actively searching for candidates, issuing public calls for applications, and evaluating the candidates. The seats on the appointment commission are generally filled equally with members of the Leibniz Institute and the university. The expertise of the Leibniz Association in appointment procedures at the institute level is incorporated into the work of the commission in the form of a representative suggested by the respective section and selected by the executive committee. All appointment commissions should also include external academic experts with an international track record. At least 30 per cent of

³ Under certain conditions, such as in the case of appointments with international universities, it may be reasonable for the universities and research institutes to set up separate appointment commissions.

Akteure im Besetzungsverfahren

Die Besetzung wird vom Aufsichtsgremium der Leibniz-Institute bzw. der Institutsleitung vorbereitet, der Wissenschaftliche Beirat berät in dieser Angelegenheit. Im Rahmen der Denomination der Stelle durch das Aufsichtsgremium bzw. die Leitung des Leibniz-Instituts wird mit der aktiven Suche nach Kandidatinnen und Kandidaten begonnen. Ein frühzeitiger Austausch mit den entsprechenden Personen und Gremien der Leibniz-Gemeinschaft, der Hochschule und den Gleichstellungsbeauftragten sind Teil des Prozesses.

In der Regel wird mit der Hochschule eine gemeinsame Berufungskommission eingerichtet³. Diese wird mit der aktiven Suche von Kandidatinnen und Kandidaten, der öffentlichen Ausschreibung der Stelle und der Bewertung der Bewerberinnen und Bewerber betraut. Die Besetzung der gemeinsamen Berufungskommissionen erfolgt in der Regel paritätisch zwischen Leibniz-Institut und Hochschule. Die Expertise aus der Leibniz-Gemeinschaft in Besetzungsverfahren auf Institutsleitungsebene wird durch eine von der Sektion vorgeschlagene und vom Präsidium benannte fachnahe Vertretung eingebunden. Allen Berufungskommissionen sollten zudem international ausgewiesene externe wissenschaftliche Expertinnen und Experten angehören. Mindestens 30 Prozent der stimmberechtigten Mitglieder der gemeinsamen Berufungskommission sollten Frauen sein. Die Entscheidungsprozesse zu unterschiedlichen Verfahrensstufen sollten dergestalt geregelt sein, dass sie die von beiden Einrichtungen getragene Entscheidung für eine Kandidatin oder einen Kandidaten vorbereiten. Um einen möglichst stringenten Ablauf des Verfahrens zu ermöglichen, sollte das Verfahren im Falle fehlender Übereinkunft zwischen den Partnern auf die vorherige Stufe zurückfallen. Die Vereinbarungen zur Regelung gemeinsamer Berufungen zwischen Leibniz-Institut und Hochschule sollten in einem Kooperationsvertrag festgehalten werden.

Chancengleichheit und Diversity Management

Für die Leibniz-Gemeinschaft ist die Etablierung von Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern ein wichtiges Element der nachhaltigen Sicherung ihrer wissenschaftlichen Exzellenz. Das Anliegen der Chancengleichheit ist auch im Sinne von Gleichstellung von Frauen und Männern und Diversität in der Satzung der Leibniz-Gemeinschaft verankert. Gleichwohl ist der Frauenanteil in wissenschaft-

the voting members of the joint appointment commission should be women. The decision-making processes for various procedural stages should be governed in such a way that they prepare the ground for the decision made by both institutes regarding a candidate. For the procedure to be implemented as stringently as possible, it should revert to the preceding stage when no agreement can be reached between the partners. The agreements governing joint appointments between a Leibniz Institute and a university should be laid out in a collaboration agreement.

Equal opportunities and diversity management

For the Leibniz Association, establishing equal opportunities among the sexes is a key element in sustainably safeguarding its academic excellence. The issue of equal opportunities in terms of the equality of men and women, as well as of diversity, is also embedded in the constitution of the Leibniz Association. Nevertheless, the proportion of women in academic director positions is still too low. The Leibniz Association has therefore set itself the objective of continuously and rapidly increasing the proportion of women in leading positions. As part of the Joint Initiative for Research and Innovation, the Association has set itself the most ambitious target quotas of any non-university-based research institute. Adherence to equality standards is enforced throughout the entire appointment procedure for leading positions within the Leibniz Association.

The institutes have the opportunity to seek conceptual and strategic advice from the Center of Excellence Women and Science (CEWS) at the Leibniz Institute for the Social Sciences (GESIS). Academics in leading positions at the Leibniz Institutes can undergo advanced training in gender and diversity awareness in the appropriate Leibniz training programmes. Calls for applications should be submitted to the supervisory board of the Leibniz Institute together with a list of at least six potential candidates, a minimum 50 per cent of whom must be women: this implies that suitable female candidates are being pro-actively sought from the very beginning. In order to ensure equal opportunities in the selection process, at least two women professors must sit on the appointment commission. When seeking additional external reviews, at least one of the minimum of three reviews should be written by a female academic with an international track record.

³ Unter bestimmten Bedingungen, etwa im Falle von Berufungen mit internationalen Hochschulen, kann es sinnvoll sein, dass Hochschulen und Forschungseinrichtung getrennte Berufungskommissionen einrichten.

lichen Führungspositionen noch immer zu gering. Die Leibniz-Gemeinschaft hat sich deshalb zum Ziel gesetzt, den Anteil von Frauen in Leitungspositionen kontinuierlich und zügig zu erhöhen. Im Rahmen des Paktes für Forschung und Innovation hat sie sich die ambitioniertesten Zielquoten der außeruniversitären Forschungseinrichtungen gesetzt. Bei der Besetzung von Leitungspositionen in der Leibniz-Gemeinschaft wird im gesamten Verfahren die Einhaltung von Gleichstellungsstandards forciert.

Die Institute haben die Möglichkeit, sich konzeptionell und strategisch durch das Center of Excellence Women and Science (CEWS) am Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (GESIS) beraten zu lassen. Leitende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in Leibniz-Einrichtungen können sich zur Gender- und Diversity-Sensibilisierung in entsprechenden Leibniz-Schulungen weiterbilden. Ausschreibungstexte sollen dem Aufsichtsgremium des Leibniz-Instituts zusammen mit einer Liste von mindestens sechs potentiellen Bewerberinnen und Bewerbern vorgelegt werden, von denen mindestens 50 Prozent Frauen sind: Dies impliziert, dass von Beginn an eine proaktive Suche nach geeigneten Kandidatinnen betrieben wird. Um Chancengerechtigkeit im Auswahlprozess sicherzustellen, sollten mindestens zwei Professorinnen in der Berufungskommission vertreten sein. Bei Einholung weiterer externer Gutachten sollte mindestens eines der mindestens drei Gutachten von einer international ausgewiesenen Wissenschaftlerin stammen.

Attraktive Perspektiven für junge Talente

Die Leibniz-Gemeinschaft will die vielversprechendsten und talentiertesten jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus Deutschland und aller Welt gewinnen und bietet ihnen deshalb attraktive Bedingungen wie frühe Selbständigkeit, kompetitive Ausstattungen und Vernetzungsmöglichkeiten.

In ihren Karriereleitlinien⁴ hat sich die Leibniz-Gemeinschaft dazu bekannt, berufliche Werdegänge innerhalb der Wissenschaft attraktiver zu gestalten. Hierzu gehört eine umsichtige Personalstrategie, die Rücksicht auf die große Typenvielfalt der Institute, deren Aufgaben, Arbeitsweisen, Größe und Disziplinen, nimmt.

Generell ist die Entwicklung wissenschaftlicher Talente in der Leibniz-Gemeinschaft von der Idee getragen, verlässliche Perspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs zu schaffen, ohne dabei den wettbewerblichen Gedanken außer Acht zu lassen. Die Institute bemühen sich daher da-

⁴ Leitlinien für die Arbeitsbedingungen und die Karriereförderung promovierender und promovierter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in den Instituten der Leibniz-Gemeinschaft:

www.leibniz-gemeinschaft.de/karriereleitlinien

Attractive prospects for junior talents

The Leibniz Association seeks to recruit the most promising and talented junior academics from Germany and abroad, and therefore offers them attractive conditions such as early independence, competitive facilities and networking opportunities.

In its career guidelines⁴, the Leibniz Association has committed to making professional development paths within academia more attractive. This requires a prudent personnel strategy which gives consideration to the great diversity of institutes, their tasks, approaches, size and disciplines.

In general, the development of academic talent within the Leibniz Association is guided by the notion of creating reliable prospects for junior academics without losing sight of the competitive principle. The institutes therefore endeavour to provide particularly talented junior academics with attractive prospects at an early stage, and recognise that the plannability of an academic career is a key element in making career and family compatible. Where possible, the institutes of the Leibniz Association and their university partners should therefore open up permanent opportunities for outstanding academics in the form of tenure track positions. Transparent criteria and procedures for achieving permanent employment status must be developed for this purpose.

Presenting the Leibniz Institute and university

Leibniz Institutes stand for excellent research and social relevance. With their competitive facilities and long-term mission, they are attractive employers to academics from around the world.

Selection procedures within the Leibniz Association represent processes of mutual encounter. This is why the initial introduction of the institute and its employees forms an important component in appointment procedures.

Leibniz Institutes and universities also view calls for applications as an opportunity to jointly and effectively present their collaboration, and therefore appear as equal partners with a clearly discernible corporate identity – including that of the Leibniz Association.

⁴ Guidelines for the working conditions and career development of pre-doctoral and post-doctoral academics in the institutes of the Leibniz Association:

www.leibniz-gemeinschaft.de/karriereleitlinien

rum, besonders talentierten Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern frühzeitig attraktive Perspektiven zu bieten und anerkennen die Planbarkeit einer wissenschaftlichen Karriere als ein wichtiges Element für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. So sollten die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft, ggf. gemeinsam mit der Hochschule, für herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler Entfristungsmöglichkeiten in Form eines Tenure Track eröffnen. Hierfür sind transparente Entfristungskriterien und Verfahren zu entwickeln.

Darstellung der Leibniz-Einrichtung und der Hochschule

Leibniz-Einrichtungen stehen für exzellente Forschung und gesellschaftliche Relevanz. Mit ihrer kompetitiven Ausstattung und ihrer langfristigen Mission sind sie attraktive Arbeitgeber für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus aller Welt.

Auswahlverfahren in der Leibniz-Gemeinschaft sind Prozesse des gegenseitigen Kennenlernens, daher bildet die eingehende Vorstellung des Institutes und seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine wichtige Komponente in Besetzungsverfahren.

Leibniz-Institute und Hochschulen begreifen Ausschreibungen auch als Möglichkeit der gemeinsamen öffentlichkeitswirksamen Präsentation ihrer Zusammenarbeit und treten daher als gleichberechtigte Partner mit klar erkennbarer Corporate Identity – auch der Leibniz-Gemeinschaft – auf.



**die beste
der möglichen
Welten**

Leibniz