

Fünf Grundzüge der Leibniz-Strategie



Fünf Grundzüge der Leibniz-Strategie

Die Leibniz-Gemeinschaft ist eine **Forschungsorganisation**, die als **Ermöglichungsstruktur** ihre Mitgliedseinrichtungen dabei unterstützt, intensiver und kooperativer zu arbeiten, als dies singular und aus sich selbst heraus zu erreichen wäre – auch im Hinblick auf ihre interdisziplinäre und flexible Reaktionsfähigkeit auf Ereignisse und Entwicklungen in gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und ökologischer Relevanz, die in der Erschließung wissenschaftlicher Zukunftsfelder ihren Ausdruck findet.

Die Mitglieder der Leibniz-Gemeinschaft betreiben und vermitteln Forschung in großer disziplinärer Vielfalt. Im **kooperativen Modus** verknüpfen sie ihre Forschung

- **miteinander in interdisziplinärer Perspektive,**
- **mit universitären Partnern in thematischer oder regionaler Perspektive,**
- **mit internationalen Wissenschaftlerinnen, Wissenschaftlern und Institutionen in der Perspektive gemeinsamer und komplementärer Interessen,**
- **mit Unternehmen der Wirtschaft und Institutionen des öffentlichen Lebens in der Perspektive auf Anwendung, Umsetzung und Transfer,**
- **mit gesellschaftlichen Adressaten und Organisationen in transdisziplinärer Perspektive.**

Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Leibniz-Gemeinschaft beraten Politik und Gesellschaft und fördern den Dialog mit der Öffentlichkeit – von europäischen, nationalen und regionalen Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen bis zu Bürgerinnen und Bürgern. Diese **vieldirektionale Einbindung** gründet auf **exzellenter Forschung und Wissenschaft** und bedingt **ganzheitliche Perspektiven**, aktive Mitwirkung in inter- und transdisziplinären Kontexten sowie **Kompetenz und Flexibilität in Kooperation, Diskurs und Vermittlung.**

Die Leibniz-Gemeinschaft versteht sich als

- **verantwortlich und verantwortungsvoll in Wissenschaft und Gesellschaft,**
- **international, weltoffen und divers vor Ort und in der Welt,**
- **präsent in Wissenschaft, Gesellschaft und Öffentlichkeit,**
- **transparent, klar und nachvollziehbar in ihren Verfahren, Prozessen und Instrumenten sowie**
- **verbindlich in Qualität und Partnerschaft.**

Die **Fünf Grundzüge der Leibniz-Strategie** konkretisieren die Ausprägung dieses besonderen Charakters und spezifizieren die Handlungsfelder der Leibniz-Gemeinschaft. Sie legen ein Verständnis von kooperativer Forschung zugrunde, das zum einen auf **Interdisziplinarität** – die Zusammenarbeit unterschiedlicher Disziplinen an gemeinsamen Aufgaben innerhalb der Wissenschaft, und zum anderen auf **Transdisziplinarität** beruht – Forschung im Wechselspiel von Erkenntnissen und deren (institutioneller und individueller) Wirkungen in Wirtschaft und Gesellschaft im Sinne einer konstruktiven Aufgabenteilung innerhalb einer Gesellschaft. Sie ist aktiv insbesondere in übergreifenden Themenbereichen von Gesundheit und Ernährung; Arbeit, Bildung, Zusammenleben und Wohnen; Klimawandel und Biodiversität sowie gesellschaftlichen und historischen Zusammenhängen. Die Leibniz-Forschungsverbünde und Leibniz-Forschungsnetzwerke motivieren dezidiert dieses trans-disziplinäre Zusammenwirken.

I. Die Leibniz-Verantwortung in Wissenschaft und Gesellschaft

Die Leibniz-Gemeinschaft steht in **Verantwortung** für die Forschungsbereiche und Forschungsthemen, die in ihren Einrichtungen, in ihren Verbundformaten, insbesondere den Leibniz-Forschungsverbänden und in ihren Kooperationen bearbeitet werden. Die Forschung erfolgt in der Gesellschaft und für die Gesellschaft und ist in ihrer hohen Qualität von besonderer Relevanz für Welt und Umwelt, Leben und Gesellschaft, Mensch und Natur.

Die Definition von Themen erfolgt in Leibniz-Einrichtungen über mittel- bis längerfristige Forschungsprogramme, die gleichwohl Raum für flexible und rasche Reaktionen auf dynamische Entwicklungen in der Wissenschaft und Natur-, Welt- und Umweltereignisse lassen und damit hohe und unmittelbare Wirksamkeit von Forschung und Transfer ermöglichen.

Für die kooperative Eruierung und Erarbeitung übergreifender Forschungs- und Themenfelder, die auf den häufig in sich bereits interdisziplinären Profilen der Leibniz-Einrichtungen aufbauen, werden die Sektionen und das Präsidium durch Leibniz-Strategieforen unterstützt. Diese regen strategische Aktivitäten, gemeinsame Forschungsprojekte oder Dialog-formate an bis hin zu Initiativen für Leibniz-Forschungsverbünde, weitere kooperative Instrumente bzw. interdisziplinäre Initiativen oder geben Impulse für Aufnahmen und strategische Erweiterungen von Instituten.

Die Leibniz-Gemeinschaft übernimmt auch Verantwortung in der Gestaltung des Wissenschafts-systems und als Arbeitgeberin:

Die Leibniz-Gemeinschaft entwickelt kontinuierlich Standards und Verfahren der Sicherung der guten wissenschaftlichen Praxis weiter, koordiniert und unterstützt die Arbeit von Ombudspersonen und bietet Expertise zu Fragen der Sicherheitsrelevanz und Ethik von Forschung an. Die hierbei relevanten Arbeitsfelder sind strategisch im Bereich „Leibniz-Integrität“ zusammengefasst. Hierzu gehört auch die Sicherung von Transparenz und Integrität in Führung und kollegialer Zusammenarbeit, wie sie sich in den 2019 von der Mitgliederversammlung beschlossenen „Leitsätzen unseres Handelns in der Leibniz-Gemeinschaft“ niedergeschlagen haben.

Im wichtigen Feld der **Chancengleichheit** bleibt die Leibniz-Gemeinschaft ihrer Vorreiterposition verpflichtet: Die Umsetzung der 2016 entwickelten **Leibniz-Gleichstellungsstandards** wurde in

ihren Einrichtungen 2020 zum zweiten Mal erhoben. Basierend auf den neu gewonnenen Erkenntnissen und dem Vergleich mit seinem Vorgänger, benennt der aktuelle Bericht Hindernisse für die Umsetzung von Gleichstellung, stellt Best Practice-Beispiele aus Leibniz-Einrichtungen und vergleichbaren Institutionen vor und schließt mit konkreten Handlungsempfehlungen ab.

Geleitet vom Modell der Doppelspitze aus wissenschaftlicher und administrativer Institutsleitung sieht die Leibniz-Gemeinschaft Governance, Führung und Führungskultur als die Leitthemen für Personalgewinnung und -entwicklung. Die Leibniz-Akademie für Führungskräfte stärkt die Wirksamkeit von Führungskräften in der Gemeinschaft und damit für das Wissenschaftssystem insgesamt und wird auf eine moderne Führungskultur hinwirken. Die **Leibniz-Besetzungsstandards** für wissenschaftliche und administrative Leitungspositionen bilden das Fundament für qualitativ vergleichbare, transparente Verfahren.

Die umfassende **Leibniz-Karriereförderung** konkretisieren die Leibniz-Karriereleitlinien zum Ziel der Leibniz-Gemeinschaft, berufliche Wege in die Wissenschaft, innerhalb der Wissenschaft und aus der Wissenschaft heraus transparenter zu machen und attraktiver zu gestalten. Darüber hinaus werden weitere Handlungsfelder in den Blick genommen: Explizierung alternativer Karrierewege, qualifizierte Erhebungen zu Promotionsverläufen und Verbleib, Personalfinanzierungsmodelle, die Internationalisierung des wissenschaftsadministrativen Bereiches sowie die produktive Balance zwischen wissenschaftlicher Erneuerungsfähigkeit und Langfristigkeit. Der zeitgemäßen, international wettbewerbsfähigen Gestaltung und Ermöglichung wissenschaftlicher Karrieren dient auch die Wettbewerbslinie „Leibniz-Beste Köpfe“.

Das **Leitbild Nachhaltigkeit** setzt den Rahmen einer „Kultur der Nachhaltigkeit“ in der Leibniz-Gemeinschaft und ihren Mitgliedseinrichtungen, die es in den verschiedenen Handlungsfeldern zu etablieren und stetig weiterzuentwickeln gilt. Dies geschieht durch Forschung zu und über Nachhaltigkeit sowie durch nachhaltige Forschungs- und Betriebsprozesse.

II. Die Leibniz-Internationalität vor Ort und in der Welt

Die Leibniz-Gemeinschaft baut **Internationalität und kulturelle Diversität** in Rückbindung an ihre Forschungsfelder und ihr Portfolio auf und aus: Internationalität und Diversität entstehen themengeleitet – etwa in der Übereinkunft und Komplementarität von Forschungsthemen und unterschiedlichen, einander bereichernden Perspektiven und Herangehensweisen mit internationalen Partnern oder gemeinsamen Interessen an Forschungsmaterial, Ausbildung etc.

Die Gewinnung internationaler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – in Forschung, Wissenschaft, Lehre und Begutachtung – dient der Exzellenz der Forschung und ihrer Ergebnisse, ihrer kritischen Überprüfung im Austausch und profitiert von unterschiedlichen Perspektiven. Internationalität dient nicht zuletzt der Wettbewerbsfähigkeit durch Anbindung der besten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und der permanent erforderlichen Dynamik einer Forschungs- und Wissenschaftsgemeinschaft.

Die Stärkung der internationalen Aktivitäten und Kontakte auf Gemeinschaftsebene erfolgt im Beteiligungsmodell: Leibniz-Einrichtungen bilden thematische und regionale Interessensgruppen, die auf gemeinsamen Delegationsreisen mögliche internationale Kooperationen anbahnen und in Workshops vertiefen. Dabei werden sie von der Leibniz-Gemeinschaft zentral unterstützt.

Das übergeordnete Ziel ist ein verlässliches Netz internationaler Partnerschaften der Leibniz-Gemeinschaft, das dynamisch geknüpft und getragen wird von Verbindungen zu Regionen, in denen qualitativ und quantitativ wichtige Kooperationsinteressen bestehen. Beispielhaft seien die themengeleiteten Kooperationsbeziehungen mit Partnern in Japan etwa in den Gesundheitswissenschaften, in Australien in verschiedenen Naturwissenschaften, in Israel bei der Digitalisierung in der Landwirtschaft und der Lebensmittelproduktion, in Kolumbien im Themenfeld Biodiversität und die Bildungsforschung mit den USA und weiteren internationalen Partnern im Rahmen des Global Learning Councils genannt, die von Projektgruppen mehrerer Leibniz-Einrichtungen oder Leibniz-Forschungsverbänden unterhalten werden.

Die Leibniz-Gemeinschaft versteht sich als Forschungsorganisation in Europa. Ihre Vertretung in Brüssel gegenüber den EU-Institutionen und in Kooperation mit europäischen Interessensgruppen ist über das Leibniz-Europa-Büro gewährleistet. Die Unterstützung der Leibniz-Einrichtungen bei deren Positionierung im Europäischen Forschungsraum steht auch nach Start von Horizon Europe im Fokus der Aktivitäten des Büros. Ziel ist es, das vorhandene Potenzial der Einrichtungen auszuschöpfen und deren Beteiligung an den geeigneten EU-Förderprogrammen weiter zu stärken. Dies gilt in besonderem Maße für das ERC-Programm, aber auch für die Infrastruktur-Fördermaßnahmen.

Darüber hinaus werden die Interessen der Leibniz-Gemeinschaft in die Entwicklungsprozesse zukünftiger EU-Strategien und – Gesetzgebungsverfahren mit Relevanz für die Forschung eingebracht.

III. Die Leibniz-Präsenz in Wissenschaft, Gesellschaft und Öffentlichkeit

Leibniz-Forschung ist in der Gesellschaft und für die Gesellschaft präsent. Daher sind mit ihr die Vermittlung und Bereitstellung ihrer Forschungsfragen und Forschungserkenntnisse in öffentlichen und öffentlich-zugänglichen Kontexten verbunden. Sie zielt mit ihrer Präsenz auf die Adressierbarkeit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und verstärkt ihre aktiven Angebote in Politik- und Gesellschaftsberatung, Problemlösung, Vermittlung, Dialog und der Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern im Kontext von Citizen Science. Die Weiterentwicklung ihrer Beratung für Politik und Gesellschaft ist für die Leibniz-Gemeinschaft dabei eine fortlaufende Aufgabe, die in eine disziplinübergreifende Diskussion über Standards und Qualität eingebettet ist.

Für die gemeinsame Präsenz und Wirksamkeit ist es dabei von erheblicher und steigender Bedeutung, als Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft erkennbar zu sein.

Die Leibniz-Gemeinschaft ist in unterschiedlichen Formaten und Zielgruppen präsent: Leibniz debattiert und Leibniz-Lektionen für die interessierte Öffentlichkeit, die Leibniz Arena als Instrument der politischen Debatte, Leibniz im Bundestag, in den Landtagen für regelmäßige Angebote von thematisch konzentrierter Politikberatung auf Bundes- und Landesebene. Online-Angebote wie Book a Scientist, das Gespräche mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern vermittelt, sowie drei Ausgaben des Magazins leibniz – zwei Online, eines als gedrucktes Heft -

ergänzen das Spektrum der Kommunikationsformate. Der Podcast Tonspur Wissen mit t-online ergänzt die Kommunikationsangebote um einen weitreichenden Audio-Kanal.

Der Digitalen Vernetzung der Gesellschaft – dem **Digitalen Wandel** – nimmt sich die Leibniz-Gemeinschaft im Sinne einer gemeinsamen Strategie an, die den vielen thematisch assoziierten Aktivitäten der Leibniz-Einrichtungen und ihren Forschungsthemen Rechnung trägt. Der **verbindliche** und **transparente** Zugang zu Wissen wird außerdem durch eine Open-Science-Strategie gestärkt.

IV. Die Leibniz-Transparenz – Klarheit und Nachvollziehbarkeit

Die Leibniz-Gemeinschaft ist ein starker Verbund eigenständiger Institute. Deren Qualität sichert das unabhängige, beispielhafte und strenge Leibniz-Evaluierungsverfahren in großer Transparenz. Damit steht die Leibniz-Gemeinschaft in besonderer Weise für die Klarheit und Nachvollziehbarkeit ihres Handelns und ihrer Grundsätze. Sie entwickelt ihre Verfahren und Prozesse stetig weiter und richtet sie regelmäßig auf aktuelle Zielsetzungen aus.

Ihre Gremienstruktur und ihre Entscheidungswege spiegeln das Prinzip der Transparenz und sichern Klarheit im Umgang miteinander: In der Leibniz-Gemeinschaft gilt die **koordinierte Dezentralität**. Das bottom-up-Prinzip wird konsequent in Gremien und gemeinschaftsweiten Konsultationen zu Themen von übergreifendem Belang ausgeübt. Dafür ergänzt die Leibniz-Gemeinschaft ihre beschlussfassenden Gremien mit Zusammenkünften bzw. Formaten, die der Erörterung, Erarbeitung oder ausführlichen Diskussion gemeinsamer Themen gelten – etwa den jährlichen **Leibniz-Konvent**, der als „Mitgliederversammlung ohne formale Beschlussfassung“ ein Format der Verständigung ist, das Themen aufgreift, vielstimmig beleuchtet und für die gemeinsame Ausgestaltung vorbereitet.

Beide Linien der Gemeinschaftsarbeit – die formale Gremienstruktur und die Austausch- und Vernetzungsstruktur – befruchten einander wechselseitig und wirken der starken Gemeinschaftsbildung zu.

Das bottom-up-Prinzip wird ergänzt durch die gemeinschaftliche Vertretung der Interessen ihrer Mitgliedseinrichtungen, die gemäß der Satzung von einem Präsidenten/einer Präsidentin ausgeübt wird. Dessen/deren Entwurf der Grundzüge der Wissenschaftspolitik der Leibniz-Gemeinschaft steht dazu in einem produktiven Verhältnis. Die hier vorliegenden **Fünf Grundzüge der Leibniz-Strategie** sind zugleich Resultat und Ausdruck.

Klarheit und Transparenz gelten auch in der Rahmensetzung von und mit Bund und Ländern, deren Vertreterinnen und Vertreter sowohl die Leibniz-Einrichtungen als auch die Leibniz-Gemeinschaft formal und im Austausch begleiten.

Nicht zuletzt führen beide Prinzipien unmittelbar zu mehr Verbindlichkeit, ein weiterer strategischer Pfeiler im Selbstverständnis und Agieren der Leibniz-Gemeinschaft.

V. Die Leibniz-Verbindlichkeit in Qualität und Partnerschaft

Die verbindliche Qualität der Forschung in der Leibniz-Gemeinschaft ist eine Voraussetzung für Wissenschaft, die für und in die Gesellschaft wirken kann. Das betrifft ebenso gelingende Politik- und Gesellschaftsberatung als auch Forschungsergebnisse, die in Form von Wissen und Erkenntnissen, Produkten oder sozialen Innovationen und Ideen in die gesellschaftliche Sphäre gelangen und sie mitprägen.

Auch ihre Kooperationen gestaltet die Leibniz-Gemeinschaft verbindlich: So begründen die **Leibniz-WissenschaftsCampi** zuverlässige und nachhaltige Partnerschaften mit den beteiligten Universitäten. Das Instrument zeichnet sich strukturell durch regionale und thematische Offenheit und dynamische Anpassungsfähigkeit aus und sichert im Wettbewerbsverfahren wiederum die hohe Qualität der Zusammenarbeit zwischen Leibniz-Instituten und Universitäten. Leibniz-Forschungsverbünde gehen (ab 2021) mit verbindlichen Forschungsagenden und Strukturen in eine Phase gefestigter Zusammenarbeit. In ebendieser Weise verstehen sich Leibniz-Institute weiterhin als verbindliche Partner der Universitäten im Rahmen der Exzellenzstrategie des Bundes und der Länder.

Das Leibniz-Wettbewerbsprogramm **Leibniz-kooperative Exzellenz** ist ebenfalls Ausdruck dieser Verbindlichkeit: Auf der Basis von Vielfalt und Dezentralität zielt es auf die Vertiefung und Verbreitung des Leibniz-spezifischen Forschungsmodus' – ganz im Sinne der kooperativen, missionsorientierten Wissenschaft in vielfältigen Netzwerken. Es fördert besonders innovative Vorhaben, für deren Gelingen kooperative Vernetzung innerhalb oder außerhalb der Leibniz-Gemeinschaft eine Voraussetzung darstellt.

Auch die fortschreitende Internationalisierung der Wissenschaft, der Ausbau interdisziplinärer Zusammenarbeit zur Lösung komplexer Herausforderungen sowie die Forschung in partizipativen Formaten wie Citizen Science adressiert die kooperative Anlage des seit 2016 neu ausgerichteten Wettbewerbs.

Die Leibniz-Gemeinschaft ist verbindliche Partnerin und Akteurin in der nationalen, europäischen und internationalen Wissenschaftslandschaft und in der demokratischen Gesellschaft.

Die Fünf Grundzüge der Leibniz-Strategie – Verantwortung, Internationalität, Präsenz, Transparenz und Verbindlichkeit – charakterisieren eine starke, anschlussfähige und zukunftsgerichtete **Leibniz-Gemeinschaft**, die engagiert und über den Bereich von Forschung und Wissenschaft hinaus wirkungsvoll agiert.

Als Forschungs- und Wissenschaftsgemeinschaft beruht sie dabei auf der Zuverlässigkeit, Verantwortlichkeit und Verantwortung, Weltoffenheit und Präsenz ihrer Mitglieder und deren Forscherpersönlichkeiten und Forschungsteams. Umgekehrt dient die starke Gemeinschaft als **Struktur der Ermöglichung** der Unabhängigkeit und dem weiten Handlungsradius ihrer Mitglieder und eröffnet ihnen gemeinsame Perspektiven.

Einer solchen starken Leibniz-Gemeinschaft liegt im engeren Sinne die Identifikation ihrer Mitglieder zugrunde, im weiteren Sinne beruht sie auf der Zugehörigkeit zur demokratischen Gesellschaft, von der sie einerseits ihre Grundlage und Förderung bezieht und der andererseits ihre Forschung und deren Wirkung zugutekommen.

