

Karriereleitlinien der Leibniz-Gemeinschaft
Career Guidelines of the Leibniz Association



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

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

Impressum

Herausgeber:
Leibniz-Gemeinschaft
Präsident: Matthias Kleiner

Verantwortlich:
Christoph Herbort-von Loeper

Chausseestraße 111
10115 Berlin
Tel.: +49 (0)30 206049-48
info@leibniz-gemeinschaft.de

Kontakt:
Dr. Sabine Müller
Tel.: +49 (0)30 206049-686
s.mueller@leibniz-gemeinschaft.de

Das vorliegende Papier ist das Ergebnis der Arbeit der Projektgruppe „Karriereförderung“ unter der Leitung von Prof. Jutta Allmendinger.

Die Mitgliederversammlung der Leibniz-Gemeinschaft hat diese Leitlinien am 30.11.2012 beschlossen.

Legal information

*Publisher:
The Leibniz Association
President: Matthias Kleiner*

*Person responsible for content:
Christoph Herbort-von Loeper*

*Chausseestraße 111
D-10115 Berlin
Tel.: +49 (0)30 206049-48
info@leibniz-gemeinschaft.de*

*Contact:
Dr. Sabine Müller
Tel.: +49 (0)30 206049-686
s.mueller@leibniz-gemeinschaft.de*

This paper is the result of the work conducted by the project group „Career Development“, chaired by Prof. Jutta Allmendinger.

The general meeting of the Leibniz Association endorsed these guidelines on 30.11.2012.

Fotos/ Photos:

simonthon/photocase.de (Cover); Lukas Friedrich/IGZ (S. 4); ZBW (S. 9); MFO (S. 10/11); Center for Behavioral Brain Sciences, OVGU Magdeburg/D. Mahler (S. 12); Martina Bauchrowitz/IGB/Seelabor Stechlin (S. 15); Hwa Ja Götz/MfN (S. 20/21)

Inhalt
Contents

Die Herausforderung
The challenge 5

Der Personenkreis
The people affected 8

Das Ziel der Leitlinien
The objective of these guidelines 11

Leitlinien für Beschäftigungsverhältnisse und strukturierte Karrierewege
Guidelines for work contracts and structured career paths 12

Leitlinien für gute wissenschaftliche Betreuung
Guidelines for good scientific supervision 17

Leitlinien für Fördermaßnahmen
Guidelines for supporting measures 19

Leitlinien zur institutionellen Vernetzung für die Karriereförderung
Guidelines on institutional networking for the purposes of career development 22



Herausragende Forschung führt zu sozialen und technischen Innovationen und kann dazu beitragen, gesellschaftliche Herausforderungen zu meistern. Ohne gut ausgebildete Menschen sind Spitzenforschung und eine innovative Infrastruktur für die Forschung nicht möglich. Die Leibniz-Gemeinschaft sieht sich in der Verantwortung, hervorragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus- und weiterzubilden - für Karrieren an Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen, in Forschungsmuseen und Infrastruktureinrichtungen, im Wissenschaftsmanagement, in der Wirtschaft, der Politik, der Verwaltung und den Medien.

Outstanding research leads to social and technical innovations, and can play a role in tackling social challenges. Cutting-edge research and innovative infrastructure within the sciences are impossible to achieve in the absence of highly skilled researchers. The Leibniz Association has taken on the responsibility of providing outstanding researchers with training and continuing education - for careers in universities and non-university institutes, research museums and infrastructure facilities, in research management, in the commercial sector, in politics and in the media.

1. Die Herausforderung

Die Arbeitsbedingungen und die beruflichen Perspektiven junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind nicht optimal: Lange Arbeitstage, niedrige Stundenlöhne und hohe formale Qualifikationsanforderungen gehen einher mit unsicheren und kaum planbaren Berufsverläufen. Wenige Promovierende wissen, ob sie später ihren Berufswunsch verwirklichen können. Viele wissen nicht einmal, ob ihre Finanzierung bis zum Abschluss der Dissertation gesichert ist. Dies gilt auch für nicht wenige der über 3.600 Promovierenden der Leibniz-Gemeinschaft. Auch die beruflichen und finanziellen Perspektiven der über 1.800 promovierten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler der Leibniz-Gemeinschaft sind vielfach von Unsicherheit geprägt. Strukturierte Promotionsprogramme, Graduiertenkollegs, das Arbeiten in einem Drittmittelprojekt oder auf institutionell finanzierten Stellen – den unterschiedlichen Formen des Promovierens in Deutschland ist gemeinsam, dass die Beschäftigungsverhältnisse befristet sind und selten als Vollzeitstelle bezahlt werden. Stipendien sind zudem sozialversicherungsrechtlich nicht abgesichert. Selbst nach der Promotion, als promovierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, sind mehr als 80 Prozent der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler befristet beschäftigt. Bei den befristeten Beschäftigungsverhältnissen gab es in den letzten Jahren einen deutlichen Anstieg. Dies hat viele Gründe: Unbefristete Beschäftigungsverhältnisse unterhalb der Professur wurden abgebaut, Tenure-Track-Positionen nur selten eingerichtet. Fördermittel für befristete Drittmittelprojekte sind über die letzten zwei Jahrzehnte stark gestiegen und haben weitere befristete Beschäftigungsverhältnisse nach sich gezogen. Gründe hierfür sind temporäre Finanzmittel aus den beiden Runden der Exzellenzinitiative und ein immer höherer Stellenwert von Drittmitteln als Kriterium wissenschaftlicher Leistungsfähigkeit.

Mit den Beschäftigungsrisiken gehen weitere Unsicherheiten einher: Wird man je eine Professur oder eine unbe-

1. The challenge

The working conditions and career prospects for young researchers are less than optimal: long working days, low hourly remuneration and high formal qualification requirements go hand in hand with insecure and unpredictable career paths. Few doctoral candidates know if they will be later able to pursue their desired career. Many of them are not even sure whether they will have sufficient funding to complete their dissertation. The same is true for many of the 3,600 doctoral candidates at the Leibniz Association. And the professional and financial prospects of the more than 1,800 young post-doctoral researchers at the Leibniz Association are in many ways shaped by uncertainty. Structured promotion programmes, graduate schools, working in externally funded projects or in institutionally financed positions – common to all the various forms of doctoral studies in Germany is that the work contracts are temporary and rarely remunerated as full-time positions. Furthermore, scholarships are not safeguarded by social insurance legislation. Even after obtaining their doctorate, as post-doctoral researchers, more than 80 percent of researchers are in fixed-term employment. There was a clear increase last year in the number of fixed-term positions. There are many reasons for this. Permanent positions below the professorial level were reduced, and tenure track positions granted only rarely. Funding for fixed-term external projects has increased sharply over the past two decades, creating additional fixed-term positions in their wake. The reasons behind this are fixed-term funding from the two rounds of the Excellence Initiative and the ever-increasing value placed on external funding as a criterion of scientific performance.

With the risks to employment come other uncertainties: will one ever be granted a professorship or a permanent position? What does one have to do to achieve this? What is the correct strategy to adopt? There is rarely an answer to these questions; career planning becomes virtually impossible. Long phases of fixed-term employment also pose a risk because a change to different fields of employment – for

fristete Stelle erhalten? Welche Leistungen muss man dafür erbringen? Wie geht man strategisch richtig vor? Eine Antwort auf diese Fragen gibt es selten, der Berufsverlauf ist kaum planbar. Lange Phasen befristeter Beschäftigung sind auch deswegen riskant, weil ein Wechsel in andere Beschäftigungsfelder – etwa in Wirtschaft, Politik, Verwaltung oder Medien – mit höherem Alter immer schwieriger wird und oft so gut wie ausgeschlossen ist.

Unsichere berufliche Perspektiven, befristete Arbeitsverhältnisse, Teilzeitstellen und die geringe Planbarkeit des weiteren Berufsverlaufs verringern die Attraktivität von „Wissenschaft als Beruf“: Ungünstige Arbeitsbedingungen wirken sich auch auf andere Lebensbereiche aus. Für eine Familiengründung und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind nicht planbare, unsichere und schlecht bezahlte Beschäftigungsverhältnisse, die darüber hinaus meist eine hohe räumliche Mobilität erfordern, keine gute Ausgangslage.

Hochschulen und außeruniversitäre Einrichtungen entfristen nur wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Manche Einrichtungen brauchen eine inhaltliche und damit auch eine personelle Flexibilität. Sie müssen auf aktuelle Themen reagieren können und bewältigen den thematischen Wandel oft besser, wenn sie neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellen. Dafür braucht es entsprechende Vakanzen. In diese Richtung wirkt auch das einflussreiche Begutachtungswesen, das Einrichtungen anhält, Forschung und Infrastrukturangebote dynamisch und innovativ zu halten. Hohe Befristungsquoten wurden lange Zeit als ein Garant für die Innovationskraft angesehen und von der Politik oft regelrecht eingefordert. Dies erklärt, warum Befristungsquoten an den außeruniversitären Forschungseinrichtungen mittlerweile sogar höher als an den Hochschulen sind. Des Weiteren schwankt das Budget der wissenschaftlichen Einrichtungen aufgrund der unsicheren Akquise von Drittmitteln über die Zeit. Da die Höhe der eingeworbenen Drittmittel die Reputation von Einrichtungen noch immer prägt, kommt es notwendigerweise zu vielen Befristungen. Besonders deutlich wird der Teufelskreis am Beispiel von Hochschulen, die immer weniger Grundmittel für die Forschung zugewiesen bekommen und daher auf zeitlich befristete Drittmittel existenziell angewiesen sind. Festzuhalten ist auch, dass der Gesetzgeber selbst durch das Wissenschaftszeitvertragsgesetz (12-Jahres-Regelung) eine lange Befristungsdauer ermöglicht. Dadurch müssen sich die wissenschaftlichen Einrichtungen nicht festlegen und das wissenschaftliche Personal wartet immer länger, bis es klare Entscheidungen gibt – selbst oder durch andere getroffen.

Mittlerweile haben sich einige Rahmenbedingungen verändert, die genutzt werden müssen, um wissenschaftliche Karriereverläufe und Berufsprofile attraktiver zu gestalten. Die demografische Entwicklung und der globale Wettbewerb führen zu einem Mangel an akademischem Nachwuchs. Damit ist die deutsche Wissenschaft mehr denn je auch auf Menschen aus anderen Ländern angewiesen. Die Einrichtungen treten in einen Wettbewerb, in dem

instance the commercial sector, politics, administration or the media – becomes ever more difficult with increasing age, and is often virtually impossible.

Uncertain career prospects, fixed-term work contracts, part-time positions and the unpredictability of one's future career path reduce the appeal of „science as a profession“. Unfavourable employment conditions also affect other areas of life. Unpredictable, insecure and poorly paid positions, which also often require a great degree of geographical mobility, provide less than ideal conditions for starting a family and balancing one's career with family life.

Universities and non-university institutions offer permanent positions only to very few employees. Some institutions require great flexibility in terms of topical focus, and thus also in staffing. They must be able to react to current topics, and often tackle thematic change more successfully by employing new staff. This requires the appropriate vacancies. The influential review system also has an impact in this regard, as it requires institutes to keep their research activities and infrastructural offerings dynamic and innovative. High quotas of fixed-term contracts were for a long time viewed as a guarantee for innovativeness, and often virtually demanded by politicians. This explains why quotas of fixed-term contracts at non-university institutions are meanwhile even higher than at universities. Furthermore, the budget at the disposal of scientific institutes varies over time, due to the uncertain acquisition of external funding. As the extent of the external funding acquired by an institution continues to shape its reputation, the inevitable knock-on effect is a great number of fixed-term contracts. This vicious circle becomes particularly clear when one looks at universities which are allocated ever less basic funding for research, and therefore become ever more dependent on fixed-term external funding for their very existence. It is also important to note that thanks to the German Law on Fixed-Term Contracts in Higher Education and Research („Wissenschaftszeitvertragsgesetz“, 12-year rule), the legislature has itself allowed for long fixed-term contracts. This allows the scientific institutions to avoid having to make decisions, and the scientific staff have to wait ever longer before clear decisions are made – either by themselves or others.

Some of the framework conditions which have to be utilised in order to make scientific career paths and job profiles more attractive have meanwhile changed. Demographic development and global competition are leading to a lack of junior academics. The sciences in Germany are therefore more reliant than ever on people from other countries. The institutes are entering a competition with one another in which working conditions, career prospects and personnel development schemes play an important role. There is also the fact that junior academics have good reasons for leaving non-university research behind at an early stage when more promising prospects or permanent positions are offered by other institutions, especially by universities abroad. Too-rapid staff turnover is a problem for many non-university institutes. Their research work and scientific services are in most instances systematically geared towards the

Arbeitsbedingungen, Beschäftigungsperspektiven und Maßnahmen zur Personalentwicklung eine wichtige Rolle spielen. Hinzu kommt, dass der akademische Nachwuchs aus guten Gründen die außeruniversitäre Forschung dann schnell verlässt, wenn tragfähige Perspektiven oder eine Entfristung an anderen Einrichtungen, insbesondere an Hochschulen und im Ausland, geboten werden. Ein zu schneller Wechsel ist für viele außeruniversitäre Einrichtungen ein Problem. Deren Forschungen und wissenschaftlichen Dienstleistungsangebote sind programmatisch meist auf längere Dauer angelegt. Nachhaltige und für die Wissenschaft verlässliche Angebote gehören zum Auftrag außeruniversitärer Einrichtungen. Diesem Auftrag sind zu viele und zu schnelle Personalwechsel besonders abträglich.

Es ist der Leibniz-Gemeinschaft ein großes Anliegen, berufliche Werdegänge in die Wissenschaft hinein, innerhalb der Wissenschaft und aus der Wissenschaft heraus attraktiver zu gestalten und ihnen eine tragfähige Perspektive zu geben. Hierzu gehört eine umsichtige Personalstrategie, die Rücksicht auf die große Typenvielfalt der Institute, deren Aufgaben, Arbeitsweisen, Größe und Disziplinen nimmt. Zugleich geht es darum, den promovierenden und promovierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierungshilfen und die bestmöglichen Bedingungen für ihre individuelle Lebens- und Karriereplanung zu geben. Eine solche Personalpolitik stärkt die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, sie stärkt damit auch jede einzelne Einrichtung der Leibniz-Gemeinschaft und die Leibniz-Gemeinschaft insgesamt.

Die Leibniz-Gemeinschaft stellt sich der Verantwortung, die Rahmenbedingungen für eine Karriereplanung ihrer wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern, und entwickelt zu diesem Zweck Leitlinien für Arbeitsbedingungen und Karriereförderung, mit denen insbesondere vier Ziele erreicht werden sollen: Transparenz, belastbare berufliche Perspektiven, Wettbewerbsfähigkeit und eine Beschäftigungssicherheit für die Dauer der Qualifikationsarbeiten. Je klarer diese Leitlinien sind, desto attraktiver werden die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft als Arbeitgeberinnen und desto stärker ist die Position der Leibniz-Gemeinschaft im nationalen und internationalen Wettbewerb mit anderen Wissenschaftseinrichtungen. Es wird angestrebt, dass alle Leibniz-Einrichtungen auf der Grundlage des vorliegenden Dokuments eigene institutsspezifische Leitlinien für Promovierende, Postdoktorandinnen und Postdoktoranden an ihren Instituten entwickeln.

Zur Umsetzung dieser Ziele braucht es allerdings auch die Unterstützung der Politik. Von der oft gestellten Forderung einer hohen Befristungsquote ist abzusehen und die Entfristung von Stellen den Instituten selbst zu überlassen.

longer term. Sustainable and scientifically reliable career offers are part of the remit of non-university institutes. This remit particularly suffers when there is high and rapid staff turnover.

It is very important to the Leibniz Association to make professional development paths into, within and out of the sciences more attractive, and inject them with better prospects. This requires a prudent personnel strategy which takes consideration of the great diversity of institutes, their tasks, approaches, size and disciplines. At the same time, the focus must be on providing pre-doctoral and post-doctoral employees with guidance and the best-possible conditions for their individual life and career planning. A personnel policy of this kind supports researchers, and thereby also supports each individual institute of the Leibniz Association and the Leibniz Association as a whole.

The Leibniz Association is taking on the responsibility of improving the framework conditions for the career-planning activities of its science staff. For this purpose, it is developing guidelines for working conditions and career development, with the intention of achieving four objectives in particular: transparency, reliable career prospects, competitiveness, and secure employment for the period of the qualification process. The clearer these guidelines are, the more attractive the institutes of the Leibniz Association will become as employers, and the stronger the position of the Leibniz Association will be in the national and international competition with other scientific institutions. The aim is for all Leibniz Institutes to use this document in order to develop their own institute-specific guidelines for their doctoral candidates and post-doctoral staff.

However, the implementation of these objectives requires political support. There must be an end to the often-posed demand for high quotas of fixed-term contracts, and institutes must be given the autonomy to turn fixed-term positions into permanent ones.

2. Der Personenkreis

Die Leitlinien für die Arbeitsbedingungen und die Karriereförderung betreffen promovierende und promovierte Nachwuchswissenschaftler und -wissenschaftlerinnen.

Promovierende Nachwuchswissenschaftler und -wissenschaftlerinnen

Promovierende streben eine wissenschaftliche Qualifikation an, die zur Verleihung eines Doktorgrades führt. Abhängig von Disziplin und Fachrichtung, und in Absprache mit den Universitäten, können Promotionsarbeiten die Form einer (publikationsorientierten) Monografie haben oder kumulativ sein, also aus mehreren veröffentlichten Aufsätzen bestehen.

An den Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft qualifizieren sich Promovierende im Rahmen verschiedenartiger, in der Regel befristeter Vertragsverhältnisse und/oder im Rahmen von Promotionsprogrammen. Stipendiaten und Stipendiatinnen werden von den Leibniz-Einrichtungen selbst, von Stiftungen oder von anderen Förderinstanzen finanziert. Oft sind Promovierende auch in Graduiertenschulen mit einem drei- bis vierjährigen Promotionsprogramm eingebunden. Sie können im Rahmen einer sozialversicherungspflichtigen Voll- oder Teilzeitbeschäftigung eine Stelle als wissenschaftliche Mitarbeiterin oder wissenschaftlicher Mitarbeiter in einem der Institute der Leibniz-Gemeinschaft innehaben; ein Teil ihrer Arbeitszeit ist dann für die Promotion vorgesehen. Stipendiatinnen und Stipendiaten arbeiten ausschließlich an ihrer Promotion. Promovierende qualifizieren sich auch im Rahmen von oder neben drittmittelfinanzierten Forschungsprojekten. Dies erfordert eine stärkere Koordination von Dissertations- und Projektarbeit. Während Stipendiatinnen und Stipendiaten auf die Vorteile der Sozialversicherung sowie später auf eine tarifliche Anrechnung als Beschäftigungszeit verzichten müssen, bieten Stellen in drittmittelfinanzierten Forschungsprojekten häufig nicht genügend Zeit, so dass eine Qualifizierung schwerer planbar ist. Dies gilt besonders für Infrastrukturprojekte und Projekte in Forschungsmuseen, die Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern vielfach eine Doppelqualifikation abverlangen. Viele Promovierende sind motiviert und bereit, sich diesen Herausforderungen zu stellen. Allerdings setzt das voraus, dass die Qualifikationszeiten dieser Konstellation auch entsprechend Rechnung tragen.

Promovierte Nachwuchswissenschaftler und -wissenschaftlerinnen

Promovierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler streben – abhängig von der jeweiligen Disziplin – über eine Habilitation oder habilitationsäquivalente Leistungen eine Professur an, verfolgen eine wissenschaftliche Karriere an einer außeruniversitären Einrichtung und/oder erbringen wissenschaftliche Leistungen, die auf den Wissenstransfer zwischen Forschung, Wirtschaft, Verwaltung und Politik abzielen oder für die wissenschaftliche Infrastruktur unabdingbar sind.

2. The people affected

The guidelines for working conditions and career development affect pre-doctoral and post-doctoral researchers.

Pre-doctoral researchers

Doctoral candidates are working towards a scientific qualification which leads to the awarding of a doctorate. Depending on the discipline and field, and with the approval of the respective university, doctoral theses can take the form of a (publication-focused) monograph, or be cumulative in nature, i.e. consist of several published essays.

At the institutes of the Leibniz Association, doctoral candidates obtain their qualification in the context of various, generally fixed-term contracts and/or as part of doctoral programmes. Scholarship-holders are funded directly by the Leibniz Association, by foundations, or via other funding initiatives. In many cases, doctoral candidates are also members of graduate schools with a three to four-year doctoral programme. As part of full-time or part-time employment subject to social insurance contributions, they can hold a position as a member of the science staff at one of the Leibniz Association's institutes; a proportion of their working hours are then dedicated to obtaining their doctorate. Scholarship-holders work exclusively on obtaining their doctorate. Doctoral candidates can also gain their qualification by working on or in parallel to externally funded research projects. This requires greater coordination of the dissertation work with the project work. While scholarship-holders have to forego the benefits of social insurance and the later tariff-based accreditation of employment periods, places on externally funded research projects often do not provide enough time, making it more difficult to plan the obtaining of one's doctorate. This is particularly true of infrastructure projects and projects in research museums, which often demand dual qualification from researchers. Many doctoral candidates are motivated and prepared to tackle these challenges. However, this requires that the period allocated for obtaining the qualification takes adequate account of this constellation of circumstances.

Post-doctoral scientists

Depending on their respective discipline, post-doctoral researchers are aiming to complete a habilitation (a pre-professorial qualification) in order to gain a professorship, are pursuing a scientific career at a non-university institution and/or are performing scientific services which are aimed at the transfer of knowledge between the research sector, the commercial sector, the administrative sector and politics, or which are essential for the scientific infrastructure.

Post-doctoral researchers are at different stages of their scientific career. They are performing scientific services in fixed-budget positions or as part of (their own) externally funded research projects, or fund themselves via habilitation scholarships. Along with the contractual conditions of their employment, there are also differences in the duration of the employment contracts and the degree to which the

Web Science



Technologie Menschen Netzwerke





Promovierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler befinden sich in unterschiedlichen Stadien einer wissenschaftlichen Karriere. Sie erbringen wissenschaftliche Leistungen auf etatisierten Stellen, im Rahmen von (eigenen) drittmittelfinanzierten Forschungsprojekten oder finanzieren sich über Habilitationsstipendien. Neben der vertraglichen Ausgestaltung ihrer Arbeit unterscheiden sich die Dauer der Arbeitsverträge und der Grad ihres abhängigen oder selbstverantwortlichen Forschens. An einigen Einrichtungen, insbesondere an Forschungsmuseen und Einrichtungen zur Bereitstellung von wissenschaftlicher Infrastruktur, werden auch unbefristete Beschäftigungsverhältnisse ermöglicht. Diese beziehen sich – dem Gebot der Nachhaltigkeit von Infrastruktur- und Transferangeboten entsprechend – weniger auf explizite Forschungskarrieren und führen daher auch nur im Ausnahmefall zur Habilitation bzw. Professur.

Zu der Gruppe der promovierten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler gehören auch Leiterinnen und Leiter von Nachwuchsgruppen (auch Junior Group Leaders oder Senior Researchers genannt). Diese Gruppen sind befristet eingerichtet und finanziert. Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler haben in der Regel in diesem Rahmen eine gewisse Budget- und Personalverantwortung, die als zusätzliche Qualifikation für eine Professur bzw. eine leitende Tätigkeit in der Wissenschaft von Vorteil sein kann. Angesichts der Befristung ihrer Stellen ist ihre berufliche Perspektive in der Wissenschaft dennoch keineswegs gesichert.

3. Das Ziel der Leitlinien

Die Leibniz-Gemeinschaft setzt sich für transparente Karrierewege mit höherer Beschäftigungssicherheit in den je-

researchers get to perform independent or autonomous research. Some institutes – in particular research museums and institutes for the provision of scientific infrastructure – also offer permanent positions. In accordance with the imperative for the sustainability of infrastructure and knowledge transfer offerings, these positions are less explicitly geared towards careers in research, and therefore almost never lead to the completion of a habilitation and/or the obtaining of a professorship.

The group of post-doctoral researchers also includes managers of junior groups (also known as Junior Group Leaders or Senior Researchers). These groups are set up and funded on a fixed-term basis. In general, the researchers working in this context have a certain amount of budgetary and staffing responsibility, which can be of benefit as an additional qualification when trying to obtain a professorship or leadership position in the sciences. Yet due to the temporary nature of their positions, their career prospects within the sciences are by no means secure.

3. The objective of these guidelines

It is the aim of the Leibniz Association to create transparent career paths with greater employment security during the respective qualification stages, as well as greater ease of career planning. The Leibniz Association stands for a staffing policy that „empowers“ researchers by offering them optimum and tailored assistance. This supports them in developing a career within the sciences, the commercial sector, the administrative sector, politics and the media. Good science also lives by international collaborations; it is therefore also important to productively combine professional careers with time spent abroad. Conceptually speaking, this form of career development depends on the strategic establishment



weiligen Qualifizierungsphasen und besserer Planbarkeit ein. Sie steht für eine Personalpolitik, die die jungen Menschen „ermächtigt“, indem sie ihnen eine optimale und passgenaue Förderung anbietet. Diese unterstützt eine Karriereentwicklung in der Wissenschaft, in der Wirtschaft, in der Verwaltung, in der Politik oder in den Medien. Gute Wissenschaft lebt zudem von internationaler Kooperation, von daher gilt es berufliche Karrieren sinnvoll mit Auslandsaufenthalten zu verzahnen. Konzeptionell beruht diese Karriereförderung auf dem strategischen Aufbau von Kooperationen innerhalb der Leibniz-Gemeinschaft, zwischen außeruniversitären Wissenschaftsorganisationen und mit den Hochschulen. Diese Kooperationen erlauben gemeinsame Berufungen, erhöhen damit die Beschäftigungssicherheit und die Entwicklung gemeinsamer Programme für integrierte Forschung und Forschungsinfrastrukturen. Die Personalpolitik und die wissenschaftlichen Strategien der Leibniz-Gemeinschaft sind eng miteinander verzahnt. Indem sie ihre Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie deren Kooperationspartner fördern, unterstützen sie diese, helfen aber auch der Leibniz-Gemeinschaft und ihren Einrichtungen.

4. Leitlinien für Beschäftigungsverhältnisse und strukturierte Karrierewege

Die Leibniz-Gemeinschaft möchte die Dauer der Beschäftigungsverhältnisse für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in den Qualifizierungsphasen erhöhen. Die Laufzeiten orientieren sich an der Dauer der Qualifizierungen in den jeweiligen Disziplinen, dem Typus der jeweiligen wissenschaftlichen Einrichtung und dem Format des Qualifizierungsvorhabens. Dabei berücksichtigen sie den im Wissenschaftszeitvertragsgesetz festgelegten Zeitrahmen.

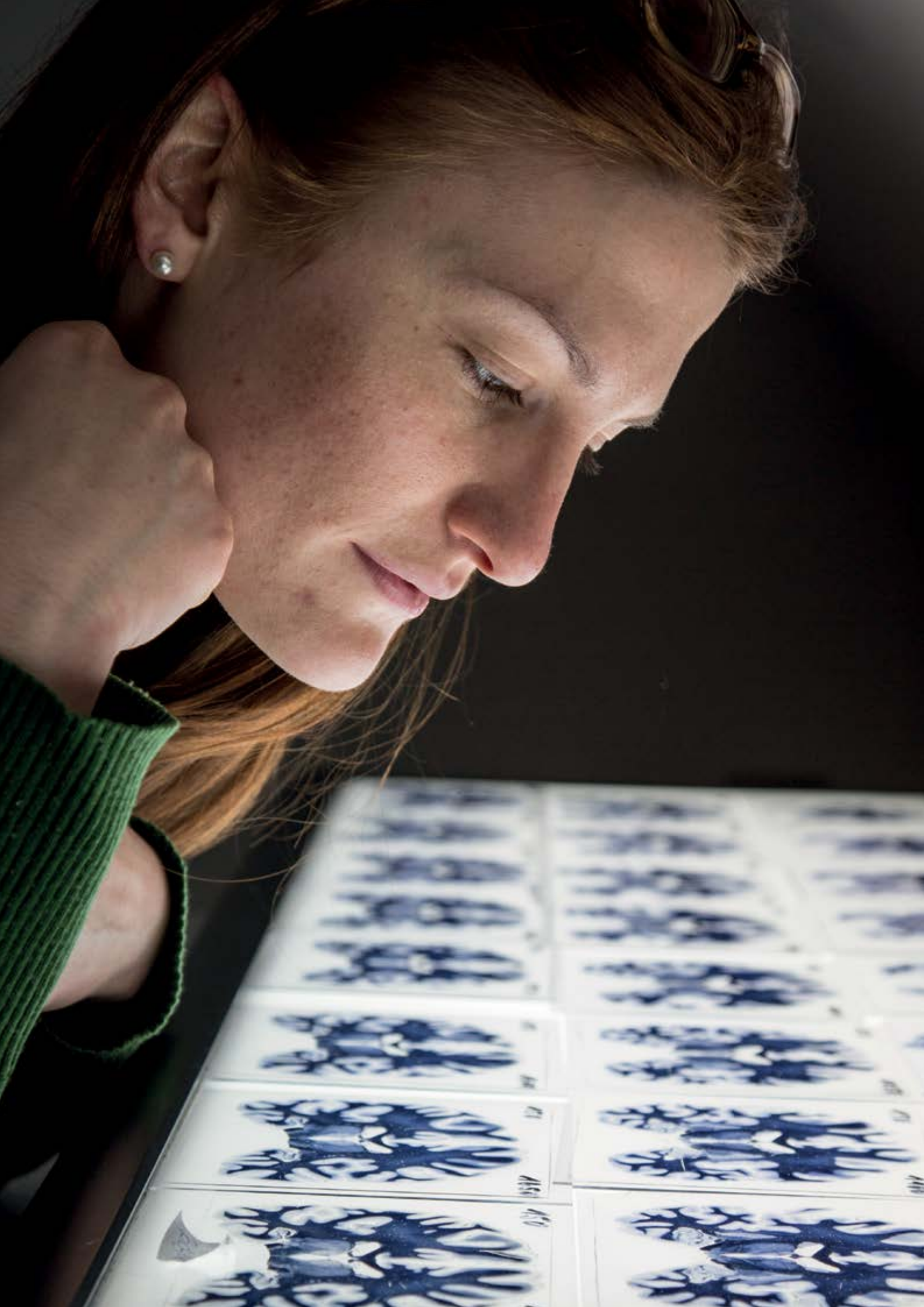
of collaborations within the Leibniz Association, between non-university

research organisations and with universities. These collaborations allow for joint appointments, and thereby increase employment security and the development of joint programmes for integrated research and research infrastructures. The staffing policy and scientific strategies of the Leibniz Association are closely intertwined. By assisting the association's researchers and their collaboration partners, the policy and strategies not only support them, but also aid the Leibniz Association and its institutes.

4. Guidelines for work contracts and structured career paths

The Leibniz Association wishes to increase the duration of the work contracts for researchers during the qualification phases. The duration of the contracts is based on the qualification period for the respective discipline, the type of the respective research institute, and the format of the qualification procedure. The contracts are in accordance with the timeframe legislated in the German Law on Fixed-Term Contracts in Higher Education and Research.

To improve the security afforded to junior researchers, they – and post-doctoral researchers in particular – are to be offered work contracts subject to social insurance contributions, where possible. Junior scientists from outside Europe who do not have the benefit of work contracts subject to social insurance contributions may be interested in scholarships.



Zur Verbesserung der Absicherung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern sollen diesen und insbesondere promovierten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern möglichst sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse angeboten werden. Stipendien können für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler aus dem außereuropäischen Ausland interessant sein, die nicht von sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnissen profitieren.

Karriereentwicklung in der Wissenschaft

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in den Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft sollen strukturierte Karrierewege angeboten werden, die eine klare Markierung der wichtigen Meilensteine beinhalten. Hierzu gehören transparente Anforderungsprofile, die in der Regel durch eine Promotionsvereinbarung gewährleistet werden und durch eine laufende Rückmeldung zur Qualität der Arbeit. Karrierewege in der Leibniz-Gemeinschaft lassen sich in vier Phasen unterteilen:

Erste Phase: Promotion

Während der Promotion wenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler die im Studium erarbeiteten Grundlagen wissenschaftlichen Arbeitens an. Dabei behandeln sie ein umschriebenes Thema vollumfänglich, von der Identifikation der Fragestellung über die Bildung von Arbeitshypothesen bis hin zur Anwendung von Forschungsmethoden und der Verbreitung der eigenen Forschungsergebnisse. Mit Abschluss der Promotion haben sie sich durch das Erlangen eigener, neuer Ergebnisse hervorragende Kenntnisse erarbeitet.

In einigen Disziplinen gilt die Promotion als Qualifizierungsphase für eine Tätigkeit in der Wirtschaft.

Zweite Phase: Orientierung nach der Promotion

Die beiden ersten Jahre nach der Promotion dienen der Orientierung in der Wissenschaft. Die promovierten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler erwerben professionelle Kompetenzen in ihrem neuen Tätigkeitsfeld. Sie verbreiten ihre Forschungsergebnisse, schärfen ihr wissenschaftliches Profil und entwickeln neue Projektvorhaben. Schon jetzt sollten sie auch Verantwortung für Leitungsaufgaben, Drittmittelwerbung und Gremien übernehmen, Erfahrungen hinsichtlich des Transfers ihrer Arbeitsergebnisse sammeln und gegebenenfalls in die Erarbeitung von Infrastrukturen für bzw. aus der Forschung einbezogen werden. In diese Phase fallen enge Abstimmungen und Statusgespräche mit Betreuern und Mentoren. Die Karrierewünsche der promovierten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler werden mit dem Ziel diskutiert, überprüft und präzisiert, ihre beruflichen Vorstellungen mit den Potenzialanalysen der Betreuer und den Beschäftigungsmöglichkeiten in der Einrichtung abzugleichen. Unterstützungs- und Fördermaßnahmen sollen gemeinsam erkundet und geplant

Career development in the sciences

Researchers in the institutes of the Leibniz Association are to be offered structured career paths which contain a clear demarcation of the important milestones. This includes transparent requirement profiles, which are generally provided via a doctoral candidate agreement and continuous feedback on the quality of the researchers' work. Career paths within the Leibniz Association can be divided into four phases:

First phase: Pre-doctoral phase (Promotion)

During the pre-doctoral phase, researchers apply the principles of scientific method they have acquired during their studies. Here, they comprehensively engage with a defined topic, from identifying the specific question to be investigated and forming working hypotheses through to applying research methods and processing their own research findings. By the time they have completed the pre-doctoral stage, they will have achieved their own, new results and thus acquired outstanding knowledge.

In some disciplines, the obtaining of one's doctorate serves as a qualification phase for employment within the commercial sector.

Second phase: Orientation following the conferral of a doctorate

The first two years following the conferral of a doctorate serve as an orientation within the sciences. The post-doctoral researchers acquire professional skills in their new field of work. They publicise their research results, hone their scientific profile and develop new project proposals. At this stage, they should also already be taking on responsibility for managerial tasks, writing funding proposals and organising committee meetings; gaining experience regarding the transfer of their work results and, where appropriate, be involved in developing infrastructure for and/or derived from research. This is the phase in which they work in close coordination with, and hold status reviews with, supervisors and mentors. The career wishes of the post-doctoral researchers are discussed, analysed and refined with the aim of comparing their desired career with the analyses of potential conducted by their supervisors and with the employment opportunities offered by the institutes. Sources of support and funding are to be explored and planned collaboratively. Establishing scientific networks is of particular importance during this phase.

During the orientation phase, researchers are also supported in their decision to pursue a career outside of universities and non-university institutions. This can be achieved by involving them in joint projects with commercial, industrial or public-sector partners. After no more than two years, the researchers should have decided whether they wish to pursue a career within or outside of academia in order to maintain their momentum.

werden. Der Aufbau wissenschaftlicher Netzwerke ist gerade in dieser Phase sehr wichtig.

In der Orientierungsphase werden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auch bei ihrer Entscheidung für eine Karriere außerhalb von Hochschulen und außeruniversitärer Forschung unterstützt. Dies kann durch ihre Einbindung in gemeinsame Projekte mit wirtschaftlichen, industriellen oder öffentlichen Partnern geschehen. Spätestens nach zwei Jahren sollten sich die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler entschieden haben, ob sie eine Karriere innerhalb oder außerhalb der akademischen Welt verfolgen wollen, um den Anschluss zu behalten.

Die Institute der Leibniz-Gemeinschaft bieten promovierten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern grundsätzlich eine Vollzeitanzstellung an.

Dritte Phase: Konsolidierung nach der Promotion

Ab dem dritten Jahr nach der Promotion sollen herausragende promovierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler ihre Position in der jeweiligen wissenschaftlichen Gemeinschaft und innerhalb der Leibniz-Institute stärken. Dies drückt sich in einer verstärkten Publikationstätigkeit ebenso aus wie in zunehmender wissenschaftlicher Selbstständigkeit und in der allmählichen Übernahme von Leitungsfunktionen als Nachwuchsgruppenleiterinnen und Nachwuchsgruppenleiter (Junior Group Leaders). Die Institute unterstützen ihre Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf dem Weg zu einem eigenen Forschungsprofil. Dieses führt, je nach Disziplin und strategischer Ausrichtung der einzelnen Institute, zu einer institutsinternen Karriere, die mit Tenure-Track-Optionen hinterlegt sein sollte. Ebenso werden die Wissenschaftler so in die Lage versetzt, an anderen Instituten oder Hochschulen in unbefristete Stellen oder in Tenure-Track-Laufbahnen einzumünden.

Wird die Habilitation oder eine habilitationsäquivalente Leistung für das Erreichen der folgenden Karrierestufe im wissenschaftlichen Bereich vorausgesetzt, so müssen bei der Ausgestaltung möglicher Projekte auch die zeitlichen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen für die Weiterqualifizierung gewährleistet sein. Kleine Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft können dies jedoch nur in geringem Umfang leisten. Daher stehen insbesondere die Politik und die Forschungsförderung in der Verantwortung. Nach großen Erfolgen in der Ausgestaltung der Doktorandenphase fehlt es bislang in den meisten Disziplinen an passgenauen Angeboten für promovierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

Vierte Phase: Entfristung, Tenure Track und Professur

Herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, insbesondere auch die Nachwuchsgruppenleiterinnen und Nachwuchsgruppenleiter der Leibniz-Institute, können als Professorinnen und Professoren gemeinsam mit

The institutes of the Leibniz Association always offer post-doctoral scientists full-time positions.

Third phase: Consolidation following the conferral of a doctorate

From the third year onwards following the conferral of a doctorate, outstanding post-doctoral researchers should consolidate their position within the respective scientific community and the Leibniz Institutes. This takes the form of increasing their rate of publication, their scientific autonomy, and the gradual taking-on of managerial functions as a Junior Group Leader. The institutes support their researchers in their journeys towards establishing their own research profile. Depending on the discipline and the strategic orientation of the individual institute, this leads to a career within the institute, which should be supported with tenure track options. The researchers are also assisted in achieving a position where they can feed into permanent positions or tenure track careers at other institutions or universities.

If a habilitation or an equivalent achievement is required for the next stage in a scientific career, then the temporal and infrastructural framework conditions for further qualification should inhere the design of the potential project. Smaller institutes of the Leibniz Association can provide this only to a limited degree, however. This is why the responsibility for achieving this objective particularly rests within the sphere of politics and research promotion. Following major successes in the designing of the pre-doctoral phase, there has until now been a lack of tailored offerings for post-doctoral researchers within most disciplines.

Fourth phase: Permanent positions, tenure track and professorships

Outstanding researchers, Junior Group Leaders of the Leibniz Institutes in particular, can be jointly appointed as professors by universities and a Leibniz Institute. They then continue to be active within research at the Leibniz Institute, but also teach at the respective university.

Depending on the respective opportunities for funding, the scientific focus, type and discipline, the institutes of the Leibniz Association should create opportunities for permanent positions for outstanding researchers in the form of tenure track programmes. Transparent criteria and procedures for achieving permanent employment status must be developed for this purpose.

A balanced relationship between fixed-term and permanent positions at the institutes of the Leibniz Association is desirable. Due to the variability in funding opportunities, the statutory areas of focus and the specific orientation of the Leibniz Institutes, the decision regarding the specific proportion of permanent positions must be left to the institutes themselves.



Universitäten berufen werden. Sie sind dann weiterhin in der Forschung an den Leibniz-Instituten tätig, lehren aber auch an der jeweiligen Universität.

Die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft sollten, je nach Finanzierungsmöglichkeit, wissenschaftlichem Schwerpunkt, Typus und Disziplin, für herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler Entfristungsmöglichkeiten in Form eines Tenure Track eröffnen. Hierfür sind transparente Entfristungskriterien und Verfahren zu entwickeln.

Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen befristeter und unbefristeter Beschäftigung an den Instituten der Leibniz-Gemeinschaft ist wünschenswert. Aufgrund der Unterschiede in den Finanzierungsmöglichkeiten, den satzungsgemäß festgelegten Arbeitsschwerpunkten und in der spezifischen Ausgestaltung der Leibniz-Einrichtungen ist die Entscheidung über den zu erreichenden Anteil an unbefristeten Stellen den Instituten selber zu überlassen.

Karriereentwicklung in Forschungsmuseen und Einrichtungen der Forschungsinfrastruktur

Die Tätigkeit in Forschungsmuseen befindet sich an der Schnittstelle von Forschung und Wissensvermittlung. Leibniz-Einrichtungen mit einem besonderen Infrastrukturauftrag sind für die Bereitstellung und Weiterentwicklung innovativer Infrastrukturen für die und aus der Wissenschaft zuständig. Diese Einrichtungen sind durch Personal für wissenschaftliche Dienstleistungen geprägt, das über spezifische Qualifikationen verfügt oder diese erwerben muss – bei Nachwuchswissenschaftlern oft zusätzlich zu der Forschungskompetenz –, um den satzungsgemäßen Auftrag entsprechend langfristig angelegter Vorhaben umzusetzen. Dementsprechend kommt bei der Karriereentwicklung in diesen Einrichtungen neben der langfristigen Sicherstellung hoher professioneller Standards zudem der Ausbildung von Führungskompetenzen für Leitungs- und Koordinationsfunktionen eine besondere Bedeutung zu. Viele Promotionsvorhaben und solche von promovierten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern gehen an diesen Einrichtungen insofern über Grundlagenforschung hinaus, als ihnen eine Infrastruktur- oder Transferkomponente von vornherein als Problemstellung mit zugeschrieben wird. Um eine effektive Integration von Forschung, Forschungsinfrastrukturen und Wissenstransfers zu ermöglichen, um Kontinuität in der Wissensvermittlung und Nachhaltigkeit der Bereitstellung von forschungsbasierten Transfer- und Infrastrukturangeboten zu gewährleisten, wird die Anpassung von Qualifikationszeiten, die Entwicklung von spezifischen Modellen wissenschaftlicher Karrieren mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen, die Einrichtung von Rotationsstellen und die Erarbeitung von Tenure-Track-Konzepten mit dem Ziel der Entfristung besonders qualifizierter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler angestrebt. Auch Forschungsmuseen und Infrastruktureinrichtungen sollten Potenzialanalysen vornehmen und im Rahmen ihrer finanziell-rechtlichen Möglichkeiten transparente Kriterien und Verfahren für die Entfristung entwickeln.

Career development in research museums and research infrastructure institutes

The work of research museums occurs at the interface between research and knowledge transfer. Leibniz Institutes whose mission focuses on infrastructural concerns are responsible for the provision and continued development of innovative infrastructures both for the sciences and derived from the sciences. These institutes are shaped by a staff specialising in scientific services possessing specific qualification or needing to acquire these – in the case of junior researchers, these skills often need to be acquired in addition to their research skills – in order to implement the institute's statutory mission in accordance with long-term projects. The career development programmes at these institutes accordingly have to focus not only on securing high professional standards for the long term, but also on training leadership skills for managerial and coordinating roles. Numerous dissertation programmes and the work of post-doctoral researchers at these institutes go beyond basic research in so far as the researchers are assigned a question with an infrastructural or transfer-focused component from the outset. Research, research infrastructures and knowledge transfer must be effectively integrated in order to provide continuity in the transfer of knowledge and sustainability in the provision of transfer-based and infrastructural offerings. To this end, the aim is to adapt the qualification periods, develop specific models for scientific careers with various areas of focus, create rotating positions, and to design tenure track concepts in order to provide particularly qualified researchers with permanent positions. Research museums and research infrastructures should conduct analyses of potential and, working within the framework of their financial and legal means, develop transparent criteria and procedures for the provision of permanent positions.

5. Leitlinien für gute wissenschaftliche Betreuung

Jede Form der Karriereförderung bedarf der guten Betreuung und Beratung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Auch Weiterbildungsmaßnahmen sind oft unabdingbar. Die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft sind daher aufgefordert, Leitlinien für eine gute wissenschaftliche Betreuung und Beratung zu entwickeln sowie passende Fördermaßnahmen zu implementieren. Hierbei ist zunächst individuell festzulegen, wer die Betreuung der jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler übernimmt.

Promovierende Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler

Promovierende werden wie vollwertige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das wissenschaftliche Leben des Leibniz-Instituts integriert. Sie tauschen sich regelmäßig mit ihren Betreuerinnen und Betreuern inhaltlich über das Thema ihrer Dissertation sowie über strategische Aspekte ihrer Karriereentwicklung aus. Dies erfolgt im Rahmen formalisierter Promotionsvereinbarungen bei den Leibniz Graduate Schools oder in anderen Formen der Promotionsbetreuung in Leibniz-Einrichtungen.

Zu Beginn der Promotion werden das Thema der Arbeit und ein vorläufiger Zeitplan festgelegt. Darüber hinaus werden verbindliche Absprachen über zusätzliche Aufgaben der Promovierenden, inklusive der Beteiligung an der Lehre, getroffen. Diese Themen werden auch im weiteren Verlauf der Qualifikationsarbeit regelmäßig angesprochen.

Promovierende haben die Möglichkeit zur Teilnahme an Konferenzen und Veranstaltungen zur Weiterbildung sowie zu Forschungsaufenthalten im In- und Ausland. Je nach Forschungsdisziplin werden Promovierende angehalten, ihre Forschungsergebnisse noch während der Promotion zu publizieren. Im weiteren Verlauf der Promotion finden kontinuierlich Gespräche statt. Mindestens ein- bis zweimal im Jahr werden formale, strukturierte Qualifikationsgespräche zwischen Betreuerinnen und Betreuern oder dem Mentoring-Komitee einerseits und den Promovierenden andererseits über den Fortschritt der Qualifikationsarbeit und das weitere strategische Vorgehen geführt, die dokumentiert werden.

Neben der wissenschaftlichen Ausbildung fördern Institute der Leibniz-Gemeinschaft ihre Promovierenden durch Entwicklung ihrer soft skills, gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit entsprechenden Programmen der Universitäten. Dazu gehören Möglichkeiten zur internen und externen Präsentation der eigenen Arbeitsergebnisse bei Kolloquien sowie auf Konferenzen und Fachtagungen und die Teilnahme an Schulungen zur Erstellung von Publikationen und zur Einwerbung von Drittmitteln. Außerdem fördern Leibniz-Institute die internationale Vernetzung ihrer Promovierenden, beispielsweise durch Auslandsaufenthalte und die Unterstützung von Teilnahmen an internationalen Fachtagungen.

5. Guidelines for good scientific supervision

Every form of career development requires that junior researchers be provided with good supervision and advice. Continuing education programmes are often essential. The institutes of the Leibniz Association are therefore tasked with developing guidelines for good scientific supervision and advisory services, and implementing appropriate support measures. Here, the initial step is to individually determine who will be responsible for supervising the junior researchers.

Pre-doctoral researchers

Doctoral candidates are integrated into the scientific life of the Leibniz Institute as if they were fully qualified employees. They have regular content-focused discussions with their supervisor concerning their dissertation topic, and also talk to them about strategic aspects of their career development. This occurs as part of formalised doctoral candidate agreements at the current Leibniz Graduate Schools, or within other forms of doctoral supervision at the Leibniz Institutes.

At the beginning of the pre-doctoral stage, the topic of their work and a preliminary schedule are determined. In addition, further binding agreements are made regarding the additional tasks to be carried out by the doctoral candidate, including teaching obligations. These topics are also regularly addressed in the further course of the qualification process.

Doctoral candidates have the opportunity to participate in conferences and events for their continuing education, as well as carrying out research work both at home and abroad. Depending on the research discipline, doctoral candidates are required to publish their research results during the period of their doctoral studies. Continuous discussions are held during the further course of their doctoral studies. At least once or twice a year, formal and structured qualification reviews are held between the supervisor or mentoring committee and the doctoral candidate, where the progress of the candidate's qualification process and future strategy are discussed and documented.

Along with scientific training, the institutes of the Leibniz Association also support their pre-doctoral candidates by developing their soft skills, where appropriate in collaboration with relevant programmes at the universities. This includes opportunities for internally and externally presenting their own work at colloquia, conferences and symposia, and participating in training programmes for producing publications and writing funding proposals. The Leibniz Institutes also promote the international networking of their doctoral candidates, for example via periods abroad and by supporting them in the participation at international conferences.

Ein Jahr vor der Abgabe der Dissertation soll ein vertrauliches Gespräch stattfinden, in dem die Promovierenden über die weitere Karriereplanung in der Wissenschaft und/oder in wissenschaftsnahen Berufsfeldern beraten werden. Hier geht es neben grundsätzlichen Fragen der Karriereausrichtung um Präsentationsmöglichkeiten auf Konferenzen und Tagungen, um Veröffentlichungsmöglichkeiten in – bevorzugt referierten – Zeitschriften und einschlägigen Verlagen sowie um Publikationen für die Fachöffentlichkeit. Die Betreuerinnen und Betreuer fördern Präsentations- und Publikationschancen, indem sie entsprechende Kontakte vermitteln. In allen Phasen der Promotion müssen die Betreuerinnen und Betreuer auch darauf achten, dass sich die Promovierenden nicht „vertzeln“. Primäres Ziel ist immer die Promotion.

Promovierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler

Promovierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind wissenschaftliche Mitarbeiter der Leibniz-Institute mit allen akademischen Rechten und Pflichten. Ihnen ist in der Orientierungsphase eine Mentorin bzw. ein Mentor, gegebenenfalls ein Mentoring-Komitee, zugeordnet. Der intensive und kontinuierliche Austausch mit den Mentorinnen und Mentoren sowie mit den direkten Vorgesetzten oder Personalverantwortlichen ist für die inhaltliche und strategische Ausgestaltung der Karrieren der frisch Promovierten in der Wissenschaft oder in wissenschaftsnahen Berufsfeldern unerlässlich.

Die Aufnahme von Lehrtätigkeiten, die Teilnahme an Konferenzen sowie die Möglichkeiten der Weiterbildung, Forschungsaufenthalte im In- und Ausland, Sabbaticals und andere Formen der selbstständigen Arbeit sind anzusprechen. Mindestens ein- bis zweimal im Jahr wird mit den Mentoren bzw. Mentorinnen oder dem Mentoring-Komitee ein Qualifizierungsgespräch über den Fortschritt der Qualifikationsarbeit durchgeführt und dokumentiert.

In allen Phasen benötigen diese Kolleginnen und Kollegen ausreichend Gelegenheit, sich eigenständig wissenschaftlich zu profilieren. Dazu müssen sie Freiräume zur selbstständigen wissenschaftlichen Arbeit haben. Daher ist die Einbindung in strukturelle Aufgaben der Forschungseinrichtung in dieser Phase zu begrenzen.

Steht die Erstellung forschungsbasierter Infrastrukturen oder der Wissenstransfer im Vordergrund, hilft die Beratung durch die Betreuerin oder den Betreuer für die Bearbeitung technischer bzw. gesellschaftlicher Fragestellungen, für die Entwicklung einer Kultur der problemorientierten Lösungsfindung, für die Ausbildung und Ausgestaltung von Netzwerken und für ein effektives Projektmanagement. Promovierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler diskutieren mit ihren Vorgesetzten die strategische Platzierung ihrer wissenschaftlichen Beiträge und Arbeitsergebnisse auf Konferenzen oder in relevanten Foren.

One year before the dissertation submission date, a confidential discussion should take place in which the doctoral candidates are advised on their further career planning in academia and/or science-related occupations. Here, the focus is not just on fundamental issues of career orientation, but also on presentation options at conferences and symposia, on opportunities for publication in journals (preferably peer-reviewed) and relevant publishing houses, as well as publications for the specialist community. The supervisors assist in creating opportunities for publication by providing relevant contacts. During all phases of the pre-doctoral stage, supervisors must also ensure that the doctoral candidates do not end up „majoring in the minors“. The main focus is on gaining the doctorate.

Post-doctoral researchers

Post-doctoral researchers are scientific employees of the Leibniz Institutes, and possess full academic rights and responsibilities. During the orientation phase, they are allocated a mentor, or in some instances a mentoring committee. The intensive and continuous discussions with their mentors, immediate supervisors and HR manager are vital for the continued substantive and strategic career development of the freshly qualified post-doctoral researchers in the sciences or science-related occupations.

The taking-on of teaching roles, participation in conferences, and opportunities for continuing education, research periods in different areas of Germany and abroad, sabbaticals and other forms of independent work must also be addressed. At least once or twice a year, a qualification review is held with the mentors or the mentoring committee regarding the progress of the qualification process, and subsequently documented.

The colleagues require sufficient opportunities to independently build their scientific profile during all phases. In order to do so, they must have sufficient leeway for conducting independent scientific work. Thus their involvement in the respective research institution's structural tasks must be limited during this phase.

If the focus rests on the creation of research-based infrastructure or on knowledge transfer, the supervisor's advice is helpful for tackling technical and/or social issues, developing a culture of problem-focused solution generation, establishing and expanding networks, and effectively managing projects. Post-doctoral researchers discuss with their supervisors the strategic positioning of their scientific contributions and work results at conferences or in relevant forums.

6. Leitlinien für Fördermaßnahmen

Die Wettbewerbsfähigkeit der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in den Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft wird durch Maßnahmen der Weiterbildung, Aufenthalte im Ausland und Mentoring gefördert. Diese betreffen insbesondere die Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler selbst. Es ist aber ebenso wichtig, auch die wissenschaftlichen Betreuer für Beratungsaufgaben zu qualifizieren und sicherzustellen, dass sie diese auch ausüben. Dafür sollen die Leibniz-Institute ein Budget für die Personalentwicklung sowie Karriereförderung einrichten. Die Entscheidung über Mechanismen, Kriterien und Verfahren bezüglich der Fördermaßnahmen ist den einzelnen Instituten überlassen. Im Einzelnen sollen folgende Maßnahmen angeboten werden:

Weiterbildung. Die Leibniz-Institute unterstützen externe individuelle Weiterbildungen und interne Gruppenweiterbildung. Sie fördern Initiativen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Workshops zu inhaltlichen, methodischen oder technischen Fragen zu organisieren, die in den jeweiligen Fachdisziplinen relevant sind. Sie finanzieren Lektorat und/oder Academic Writing Workshops und unterstützen so Bemühungen um Veröffentlichungen in internationalen Zeitschriften. Darüber bieten sie regelmäßige Qualifizierungsangebote in wichtigen Aspekten wissenschaftlicher Arbeit an, etwa wissenschaftliches Schreiben, Didaktik, Präsentationstechniken, Zeitmanagement, Projektmanagement und vorurteilsfreie Bewertung von Personen und Leistungen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Leitungsfunktionen übernehmen sollen oder übernommen haben, soll die Teilnahme an Seminaren für Führungskräfte ermöglicht und nahegelegt werden. Die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft nutzen dabei Synergieeffekte, indem sie viele dieser Maßnahmen gezielt gemeinsam anbieten.

Konferenzen. Die Leibniz-Institute fördern die Teilnahme ihrer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an nationalen und internationalen Konferenzen, die für die jeweilige Disziplin relevant sind, und bemühen sich, wenn andere Finanzierungsmöglichkeiten nicht realisiert werden können, die notwendigen finanziellen Mittel für die Finanzierung der Reisekosten zur Verfügung zu stellen.

Auslandserfahrung. Die Institute der Leibniz-Gemeinschaft fördern mehrmonatige Aufenthalte an wissenschaftlichen Einrichtungen im Ausland und damit die Vernetzung ihrer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in den jeweiligen fachlichen Communitys. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit Kindern soll ein Zuschuss für die zusätzlichen Kinderbetreuungskosten im Ausland gezahlt werden, soweit dies nach den jeweils anwendbaren haushaltsrechtlichen Bestimmungen möglich ist.

Mentoring. Die Leibniz-Gemeinschaft begrüßt die Beratung und Förderung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit Berufs- und Karrierevorstellungen

6. Guidelines for supporting measures

The competitive ability of the researchers working in the institutes of the Leibniz Association is fostered through measures of continuing education, periods abroad, and mentoring. These particularly affect the junior researchers themselves. Yet it is equally important that the scientific supervisors also possess the appropriate qualifications for their advisory role, and that they adequately fulfil this role. To this end, the Leibniz Institutes should establish a budget for staff development and career development. The decision regarding the specific mechanisms, criteria and procedures for staff development rests with the individual institutes. Specifically, the following measures should be offered:

Continuing education. *The Leibniz Institutes support individual external continuing education and group-based internal continuing education. They support initiatives from the researchers to organise workshops on substantive, methodological or technical issues relevant to their respective discipline. The institutes finance editing and/or academic writing workshops, thereby supporting the researchers' endeavours to publish in international journals. They also offer regular qualification programmes for important aspects of scientific work, such as academic writing, teaching, presentation techniques, time management, project management and bias-free evaluation of people and performance. Employees hoping to fill managerial roles, or who have already done so, should be assisted and encouraged in participating in seminars for managers. Here, the institutes of the Leibniz Association make use of synergy effects by bundling these measures in a targeted fashion.*

Conferences. *The Leibniz Institutes promote the participation of their researchers in national and international conferences relevant to their respective discipline. When other sources of funding are not available, they endeavour to provide the researchers with the necessary funding to finance travel costs.*

Experience of working abroad. *The institutes of the Leibniz Association help their researchers to work at scientific institutions abroad for periods of several months, which also helps them network within the respective specialist community. Researchers with children are to be provided with increased funding to cover the additional costs of childcare, as long as this is provided for in the respectively applicable budgetary guidelines.*

Mentoring. *The Leibniz Association encourages mentors from the sciences and other occupations to provide the junior researchers with advice and support using career presentations for professions within and outside the sciences. In particular, the Leibniz Association uses its mentoring programme for researchers working in Leibniz Institutes to actively support women in managerial positions within and outside the sciences.*



innerhalb und außerhalb der Wissenschaft durch Mentorinnen und Mentoren aus der Wissenschaft und aus anderen Berufsfeldern. Insbesondere begleitet sie durch das Mentoring-Programm für Wissenschaftlerinnen in Leibniz-Einrichtungen aktiv Frauen in Führungspositionen in oder außerhalb der Wissenschaft.

Vertretung in Gremien. Die Leibniz-Gemeinschaft setzt sich für die aktive Partizipation von promovierenden und promovierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in den Entscheidungsprozessen der jeweiligen Leibniz-Institute ein. Die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft sollen Formen und Mechanismen finden, um Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler in die Arbeit und Entscheidungen relevanter Institutsorgane einzubinden.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Leibniz-Gemeinschaft steht für familienfreundliche Arbeitsstrukturen in ihren Instituten. Es wird empfohlen, institutsintern einen Code of Conduct zu Familienfreundlichkeit abzuschließen. Maßnahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen die Arbeit und somit die Karriere der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Leibniz-Institute und verstärken deren Attraktivität als Arbeitgeber für talentierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

Druckkostenzuschüsse. Die Einrichtungen sollen die Veröffentlichung exzellenter Qualifikationsarbeiten durch Druckkostenzuschüsse und durch Hilfen für Übersetzungsarbeiten durch die Bereitstellung eigener Mittel oder durch Hilfe bei der Einwerbung von externen Mitteln fördern.

Representation on committees. *The Leibniz Association works towards the active participation of pre-doctoral and post-doctoral researchers in the decision-making processes of the respective institute. The institutes of the Leibniz Association should find forms and mechanisms for involving junior researchers in the work and decisions of relevant committees within the institute.*

The compatibility of work and family. *The Leibniz Association stands for family-friendly working structures within its institutes. It is recommended that the institutes draw up an internal code of conduct for family-friendly working practices. Measures for ensuring the compatibility of work and family life support the work and thus careers of the researchers at the Leibniz Institutes, and increase the institutes' appeal as employers among talented researchers.*

Printing cost allowances. *The institutes should promote the publication of outstanding dissertations by means of printing cost allowances and by assisting in getting work translated by providing internal funding or assistance in acquiring external funding.*



Auslauf- und Anschubfinanzierung. Die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft bemühen sich darum, im Rahmen ihrer Möglichkeiten Finanzmittel oder Rotationsstellen zur Verfügung zu stellen, um die Kontinuität der Karriere in der Wissenschaft im Fall von Beschäftigungslücken und/oder um die Vorbereitung und Einreichung von Drittmittelanträgen zu sichern.

Förderung von Karrieren in wissenschaftsnahen Bereichen

Die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft fördern die Karrierechancen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in wissenschaftsnahen Bereichen wie der Wirtschaft, der Politik, den Medien oder der Verwaltung. Dies erfordert neben den bereits erwähnten Fördermaßnahmen auch, die gerade in der Leibniz-Gemeinschaft vielfältig vorhandenen Potentiale und Kontakte zu erschließen und systematisch zu pflegen. Die aktive Kontaktvermittlung zu bestehenden Kooperationspartnern und zu Alumnae und Alumni, beispielsweise um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Hospitationen auch außerhalb des Wissenschaftssystems zu ermöglichen, gehört zu den Aufgaben leitender Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Darüber hinaus sollen vielfältige Coaching-Möglichkeiten zum Thema berufliche Neuorientierung sowie Career Days angeboten werden.

Continuation funding and initial funding. To the extent permitted by their respective budgets, the institutes of the Leibniz Association endeavour to provide funding or rotating positions to ensure the continuity of their researchers' careers in the event of gaps in employment and/or in order to prepare for the submission of external funding applications.

Promoting careers in science-related areas

The institutes of the Leibniz Association promote the career prospects of their employees in science-related areas such as the commercial sector, politics, the media, or the administrative sector. Along with the aforementioned supporting measures, this requires that the numerous areas of potential and contacts particular to the Leibniz Association be tapped and systematically managed. Actively facilitating contact to existing collaboration partners and alumni, for instance in order to allow employees to find work-shadowing opportunities outside of the sciences, is one of the tasks of researchers in managerial roles. Furthermore, the junior researchers should be provided with a wide range of coaching opportunities for career re-orientation, and with career days.

7. Leitlinien zur institutionellen Vernetzung für die Karriereförderung

Karriereförderung wird nicht zuletzt durch die Kooperation zwischen den Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft untereinander sowie mit Hochschulen und Einrichtungen der anderen Wissenschaftsorganisationen erreicht.

Kooperation innerhalb der Leibniz-Gemeinschaft

Austausch und Identifizierung von Best-Practice-Modellen. Die Institute der Leibniz-Gemeinschaft berichten regelmäßig über Formen, Umsetzung, Erfolge und Hindernisse in der Karriereförderung von promovierenden und promovierten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern.

Verbreitung von Informationen und Erhöhung der Transparenz der Karrieremöglichkeiten. Innerhalb der Leibniz-Gemeinschaft könnte dieses Ziel etwa durch die Errichtung einer gemeinsamen Stellenbörse erreicht werden. Auch die gemeinsame Einrichtung von Jobbörsen, bei denen Kontakte in die Industrie, in Politik und Verwaltung geschaffen werden, ist anzuraten.

Einrichtung von Mentoring-Komitees. Mentoring-Komitees sind für die Betreuung von promovierenden und promovierten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern sowie für die Beratung und Planung hinsichtlich ihrer Karriereperspektiven in der Wissenschaft oder außerhalb der Wissenschaft zuständig.

Um die Karriere von promovierenden und promovierten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern zu fördern, müssen auch Maßnahmen für deren Vernetzung auf Institutebene und innerhalb der Leibniz-Gemeinschaft geschaffen werden. Die Leibniz-Gemeinschaft begrüßt die Errichtung von Doktorandennetzwerken und solchen von promovierten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern sowie von Forschungsverbänden.

Kooperation mit Hochschulen

Teilnahme an institutionalisierten Doktorandenprogrammen. Die Institute der Leibniz-Gemeinschaft unterstützen die Vernetzung sowie das Sammeln von Erfahrungen im Hochschulbetrieb schon in der ersten Phase der wissenschaftlichen Karriere. Hierzu haben viele Einrichtungen mittlerweile Leibniz Graduate Schools in Kooperation mit den Universitäten eingerichtet. Die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft werden ermuntert, darüber hinaus mit Hochschulen zu kooperieren und sich organisatorisch, und soweit möglich finanziell, an institutionalisierten Doktorandenprogrammen zu beteiligen.

Lehrerfahrung. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Leibniz-Institute werden ermutigt, sich in

7. Guidelines on institutional networking for the purposes of career development

Career development is not least achieved through the collaboration between the institutes of the Leibniz Association, as well as with universities and institutions of other scientific organisations.

Collaborations within the Leibniz Association.

The exchange and identification of best-practice models. The institutes of the Leibniz Association regularly report on practices, implementation and successes of, as well as the obstacles to, the career development of the pre-doctoral and post-doctoral researchers.

Preparing information on, and increasing the transparency of, career opportunities. *Within the Leibniz Association, this aim could for instance be achieved by establishing a joint vacancy board. The joint creation of a job board which provides contacts within industry, politics and the administrative sector is also advisable.*

Establishing mentoring committees. *Mentoring committees are responsible for the supervision of pre-doctoral and post-doctoral researchers, and for advisory and planning services regarding the researchers' career prospects within or outside the sciences.*

In order to promote the careers of pre-doctoral and post-doctoral researchers, measures for helping them network must be created at the institutional level as well as within the Leibniz Association itself. The Leibniz Association welcomes the establishment of networks for doctoral candidates and post-doctoral researchers, and the creation of research associations.

Collaborations with universities.

Participation in institutionalised doctoral programmes. *The institutes of the Leibniz Association support the junior researchers in networking at, and gaining experience in, universities during the first phase of their scientific career. For this purpose, many institutes have now established Leibniz Graduate Schools in collaboration with universities. The institutes of the Leibniz Association are encouraged to further collaborate with universities, and organisationally and – where possible – financially involve themselves in institutionalised doctoral programmes.*

Teaching experience. *Researchers at the Leibniz Institutes are encouraged to engage in teaching activities to an appropriate extent. This requires the development of collaborations between the extramural institutes of the Leibniz Association and the local universities. Such collaborations can determine the contribution made by members of the institute as external teaching staff. To increase career opportunities within the sciences, one could also establish a practice for joint appointments in the form of special pro-*

angemessenem Umfang in der Lehre zu engagieren. Dies setzt die Entwicklung von Kooperationen zwischen den außeruniversitären Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft und den lokalen Hochschulen voraus. Solche Kooperationen können den Beitrag der Mitglieder der Institute als externe Lehrbeauftragte festlegen. Zur Erhöhung der Karrierechancen in der Wissenschaft kann außerdem eine Praxis gemeinsamer Berufungen in der Form von Sonderprofessuren auf der Ebene von S-W2 und S-W3 etabliert werden. Auch die Einrichtung von Wissenschafts-Campi kann der gemeinsamen Definition von Forschungsschwerpunkten dienen.

Die Internationalisierung der Institute der Leibniz-Gemeinschaft wird durch die Pflege von informellen persönlichen Kontakten und durch die Institutionalisierung von Kooperationen mit ausländischen Universitäten und Forschungseinrichtungen begünstigt. Dies geschieht etwa in Form von Aufenthaltsprogrammen für Promovierende, durch internationale Graduiertenschulen oder internationale Summer Schools und Workshops.

Kooperation mit anderen außeruniversitären Wissenschaftsorganisationen

Die Leibniz-Gemeinschaft begrüßt die Kooperation mit anderen außeruniversitären Wissenschaftsorganisationen. Ziel ist neben der Kooperation mit dort etablierten Doktorandenprogrammen auch die Verständigung auf gemeinsame Strategien zur Karriereförderung in der Wissenschaft und zur Identifizierung von Best-Practice-Modellen.

professorships at the S-W2 and S-W3 level. The establishment of science campuses can also help in jointly defining areas of research focus.

The internationalisation of the Leibniz Association benefits from the maintenance of informal personal contacts and through the collaborations with foreign universities and research institutions. This occurs through foreign study programmes for doctoral candidates, international graduate schools, international summer schools and workshops.

Collaborations with other non-university scientific institutions

The Leibniz Association welcomes the collaboration with other non-university scientific organisations. Along with the collaboration with the doctoral programmes established there, the aim is also to agree on joint strategies for career development in the sciences and identify best-practice models.

Erbiniz