

Maike Reimer
*Governance in Wissenschaftsorganisationen -
Konstruktiver Umgang mit Konflikten und Vorwürfen. Bericht über die Tagung am 16. und 17.3.2023
an der Bergischen Universität Wuppertal*

Wissenschaftsgovernance ist ein hochaktuelles Thema: Der Koalitionsvertrag der Bundesregierung kündigt die Förderung moderner Führungs-, Personal- und Organisationsstrukturen und Standards für Führungs- und Compliance-Prozesse im Wissenschaftssystem an.² Zugleich findet ein intensiver öffentlicher Diskurs über Machtmissbrauch, Arbeitsbedingungen, Führung und Zusammenarbeit in der Wissenschaft statt, in dem der Umgang mit Konflikten zwischen Organisationsmitgliedern thematisiert wird. Vor diesem Hintergrund trafen sich am 13. und 14. März 2023 Governance-Fachleute aus Politik, Verwaltung und Wissenschaft, Verantwortliche in Führungspositionen in der Wissenschaft und Forschende auf allen Karrierestufen zu Vorträgen, Debatten und Austausch. Eingeladen hatten die Bergische Universität Wuppertal (BUW) gemeinsam mit dem Bayerischen Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF), der Universität Passau, der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und dem Deutschen Hochschulverband (DHV).

Zunächst begrüßte *Professor Dr. Birgitta Wolff* als Rektorin der BUW die ca. 120 Teilnehmenden. Sie betonte, dass die Wissenschaft vor großen Herausforderungen in Bezug auf Governance und Konfliktbearbeitung stünde, dass aber die Forschung bereits in der Lage sei, empirisch fundierte, praxistaugliche Lösungsansätze anzubieten und weiterzuentwickeln. Die aktuelle Konferenz verstehe sich als Einladung, die Herausforderungen frühzeitig und aktiv gemeinsam anzugehen. DHV-Präsident *Professor Dr. Bernhard Kempen* und *Professor Dr. Oliver Günther*, HRK-Vizepräsident für Governance, Lehre und Studium, stellten in ihrer Begrüßung heraus, dass Konflikte überall dort, wo Menschen zusammenarbeiteten, unvermeidbar seien. Auch und gerade im Wissenschaftssystem habe es Machtmissbrauch und Fehl-

verhalten schon immer gegeben; neu sei allerdings, dass der dadurch entstehende Schaden sowohl für Individuen als auch für das diverser gewordene Wissenschaftssystem als Problem erkannt und thematisiert werde. Das Ziel von Veränderungen müsste sein, die Häufigkeit von Konflikten und Fehlverhalten zu reduzieren und den Umgang mit ihnen bewusster zu gestalten.

I. Die Herausforderungen verstehen

In ihrem Einführungsvortrag knüpfte die ehemalige Präsidentin der Universität Passau und Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Governance, *Professor Dr. Claudia Jungwirth*, zunächst an die Einsichten aus der Vorläufertagung „Absender unbekannt. Verfahren der Wissenschaft zum Umgang mit anonymen Anschuldigungen“³ im Jahr 2020 an. Hier sei ausgehend von der Herausforderung des Umgangs mit anonymen Meldungen von Fehlverhalten - insbesondere von Führungsfehlverhalten - klar geworden, dass in der Wissenschaft spezielle Bedingungen für professionelle Führung und den Umgang mit Konflikten herrschten, und dass Wissenschaftseinrichtungen anfällig für besonders problematische Konfliktkonstellationen und -entwicklungen seien. Insbesondere seien hierfür die unklaren Regelsysteme verantwortlich, eine mangelnde Qualitätssicherung in der Nachwuchsförderung sowie die unzureichende Ausbildung von Leitungspersonen in Führungs- und Managementfähigkeit. Neben dem potentiellen Schaden für die Personen sei auch der Schaden für die Wissenschaft als Institution zu bedenken, für deren Leistungsfähigkeit und Legitimation das Vertrauen der Akteure in allen Bereichen der Gesellschaft unverzichtbar sei. Als Arbeitsgrundlage für die Tagung seien unter dem Begriff „Governance“ die Prozesse, Regeln und Ver-

¹ Auf der Basis der Tagungsvorträge und -diskussionen wurde von den Veranstaltenden die „Wuppertaler Erklärung zur vertrauenswürdigen Wissenschaftsgovernance“ verabschiedet, in der elf Grundsätze für einen konstruktiven und im Einklang mit rechtsstaatlichen Prinzipien befindlichen Umgang mit Konflikten aufgestellt werden (https://www.ihf.bayern.de/fileadmin/user_upload/IHF/Veranstaltungen/Tagung_Governance_2023/

Wuppertaler_Erkl%C3%A4rung_29032023.pdf [zuletzt abgerufen 15.08.2023]).

² <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/koalitionsvertrag-2021-1990800> [zuletzt abgerufen 14.08.2023].

³ <https://www.digital.uni-passau.de/beitraege/2020/tagung-absender-unbekannt> [zuletzt abgerufen 14.05.2023].

fahren zu verstehen, die eine Wissenschaftsorganisation leiten und sicherstellen, dass das Organisationsziel effektiv und transparent erreicht wird.

Professor Dr. Isabell Welp, Leiterin des IHF, setzte den Einführungsvortrag mit einer Analyse der Herausforderungen von Governance in der Wissenschaft im Hinblick auf Kontroll- und Qualitätssicherungsansätze in Forschungsorganisationen fort. Sie stellte heraus, dass Ergebnisse und Erfolge wissenschaftlichen Arbeitens nur schwer direkt und zweifelsfrei zu messen, zu bewerten und zuzurechnen seien. Daher erhielten die Mechanismen der Prozess- und Inputkontrolle eine zentrale Bedeutung, die die Ausgestaltung von Prozessen, Regeln und Verfahren der Personalführung sowie der Auswahl und Sozialisation von Personal betreffen. Hier gebe es in der Wissenschaft deutlichen Optimierungsbedarf. Zwar gälten allgemeine Rechts-, Verwaltungs- und Personalführungsstandards sowie in zunehmendem Maße auch wissenschaftsspezifische Richtlinien (z.B. von Fachgesellschaften, der DFG oder in den Statuten einzelner Wissenschaftsorganisationen). Allerdings seien sowohl interne als auch externe Leitungs- und Aufsichtsebenen in Hochschulen und Forschungsorganisationen häufig unzureichend getrennt, so dass unklare Zuständigkeiten sowie Interessen- und Rollenkonflikte die Umsetzung professioneller und leitliniengerechter Verfahren der Personalrekrutierung und -führung beeinträchtigen. Insbesondere sei problematisch, dass dies systematisch diejenigen Mitarbeitenden benachteilige, die nicht in allen Merkmalen der Norm der jeweiligen Einrichtung entsprächen. Professor Dr. Welp wies darauf hin, dass Fehlverhalten und Machtmissbrauch sich sowohl gegen jüngere als auch gegen etablierte Personen richten könne und empfahl, den Fokus von den individuellen Personen zu nehmen und auf das System der Akteure zu richten, um sinnvolle und wissenschaftsadäquate Ansätze für die Lösung der skizzierten Probleme zu entwickeln.

Im anschließenden Beitrag „Governance, gender and conflict in research organisations: A case study“ von *Professor Dr. Nicole Boivin* beschrieb die ehemalige Direktorin am MPI für Menschheitsgeschichte detailliert den mehrjährigen Auseinandersetzungsprozess mit ihrem Arbeitgeber, der MPG, der zu ihrer Entlassung als Direktorin aufgrund von Vorwürfen des wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Fehlverhaltens geführt hatte. Dabei habe es zahlreiche Mängel in den Verfahren gegeben, die allerdings aufgrund der hochproblematischen Governancestrukturen der MPG und der fehlenden ex-

ternen Aufsicht keine Konsequenzen gehabt hätten. Sie thematisierte auch die Tatsache, dass ähnliche Entlassungen bzw. Rückstufungen in der MPG vor allem Frauen betroffen haben und dies auf einen im System inhärenten Bias hinweise.

In der Diskussion wurde die Etablierung einer offenen Fehlerkultur, in der Konfliktthematizierung und -bearbeitung als Stärke einer Organisation wahrgenommen würde, als wichtige Aufgabe der Führung angesprochen. Auch falle es in die Verantwortung der organisationalen Führungspersonen und -gremien, Fairness und Transparenz in internen Verfahren zu wahren und ihre Mitarbeitenden vor Mobbing und Belästigung zu schützen. Ansprechpartner wie Ombudsstellen oder Gleichstellungsbeauftragte seien in der Regel mit geringen Ressourcen ausgestattet und ohne reale Durchsetzungsmacht. Weiterhin wurde der Umstand, dass bisher vor allem Frauen aus Leitungspositionen der MPG entfernt worden seien, in Zusammenhang mit den auf intransparenten Netzwerken basierenden Machtstrukturen der Wissenschaft gebracht, die männerdominiert seien und daher den Status Quo gegen Veränderungen verteidigten.

II. Perspektiven auf die Herausforderungen

Im ersten von drei Impulsvorträge legte *Dr. Heide Ahrens*, Generalsekretärin der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), „Die Rolle der DFG bei Hinweisen auf Fehlverhalten aus der Wissenschaft“ dar. Hier seien zum einen die „Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis“⁴ der DFG zu nennen, deren Umsetzung durch Forschungsorganisationen ab August 2023 Voraussetzung für eine Antragstellung bei der DFG sei, zum anderen die Etablierung des Gremiums „Ombudsman für die Wissenschaft“⁵, das allen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern auch ohne Bezug zur DFG zur Beratung und Unterstützung in Fragen guter wissenschaftlicher Praxis zur Verfügung stehe. Sie betonte auch, dass sich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern stärker als Führungskräfte in ihren Forschungsteams und verantwortliche Vorgesetzte ihrer Mitarbeitenden begreifen müssten, und dass der Aspekt der Führungskompetenz auch bei der Auswahl von Personal ein höheres Gewicht bekommen sollten. Danach sprach *Professor Dr. Thomas Krieg* als Vizepräsident der Deutschen Akademie der Naturforscher Leopoldina zu „Governance-Regeln für Akademien – Orientierungspunkte aus der

⁴ https://www.dfg.de/foerderung/grundlagen_rahmenbedingungen/gwp/ [zuletzt abgerufen am 14.08.2023].

⁵ https://www.dfg.de/foerderung/grundlagen_rahmenbedingungen/gwp/ombudsman/index.html [zuletzt abgerufen am 14.08.2023].

Praxis der Leopoldina“. Diese sei als Gelehrten-gesellschaft in mehrfacher Hinsicht aufgefordert, die Frage von Konfliktbearbeitung und Fehlverhalten zu adressieren: zum einen bei Fehlverhalten der Akademiemitglieder selbst oder in ihren Forschungsteams, zum anderen in der Politikberatung. Hierzu seien Strukturen und Verfahrensregelungen geschaffen worden⁶.

Der grundlegenden Frage, ob aus dem Compliance-Anspruch heraus die Notwendigkeit einer externen Aufsicht über Wissenschaftsorganisationen folge, oder ob dies der akademischen Selbstverwaltung widerspräche, widmete sich *Professor Dr. Sascha Herms*, Fachanwalt für Arbeitsrecht und Professor an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW), unter dem Titel „Anmerkungen und Beobachtungen zur Governance aus rechtlicher Sicht“ ausgehend von der Wissenschaftsfreiheit nach Artikel 5 des Grundgesetzes⁷. Diese bedeute sowohl eine individuelle Gewährleistung und den Schutz des wissenschaftlichen Personals, als auch einen institutionellen Schutzrahmen für Forschungseinrichtungen. Er gelangte zu der Schlussfolgerung, dass Compliance im Wissenschaftssystem ohne externe Aufsicht nicht zu verwirklichen sei und dass die staatlichen Finanzgeber (d.h. das BMBF bzw. die zuständigen Landesministerien) zur Wahrung der Wissenschaftsfreiheit verpflichtet seien, die Aufsicht selbst zu führen oder an geeignete Dritte zu übertragen. Dies gelte sowohl für Universitäten als auch für ausseruniversitäre Forschungsorganisationen.

Daran an schloss sich eine Paneldiskussion mit *Inge Bell*, Journalistin und Gründerin von Bell Consulting; *Elizaveta Bobkova*, der Sprecherin von N2 - Netzwerk von Promovierendennetzwerken und Doktorandin am MPI für terrestrische Mikrobiologie; *Professor Dr. Dr. h. c. Ursula Keller* vom Institut für Quantenelektronik an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich sowie *Professor Dr. Eric Steinhauer*, dem Sprecher von „Ombudsman für die Wissenschaft“ und Honorarprofessor für Urheberrecht und Bibliotheksrecht an der Humboldt-Universität Berlin. Zunächst benannten die Panelisten die aus ihren jeweiligen Perspektiven besonders starken Spannungsverhältnisse und Herausforderungen. Hier wurden die geringe Handlungsmacht von Ombudsstellen genannt, der hohe Erwartungs- und Publikationsdruck auf Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, die vielfach uningeschränkte Autonomie von hochrangigen Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen, denen keine unab-

hängige und professionelle wissenschaftsadäquate Administration gegenüber stehe, sowie der Widerspruch zwischen der stark hierarchischen, teilweise an feudale Systeme erinnernden Machtstrukturen, die institutionelles Mobbing begünstigen, und den Erwartungen insbesondere von jüngeren Akademikerinnen und Akademikern an Gleichberechtigung und Wertschätzung.

In der Diskussion möglicher Lösungsansätze wurden zunächst die Risiken und Chancen anonymer Hinweise auf Konflikte oder Fehlverhalten diskutiert. Die Möglichkeit, Konflikte oder Fehlverhalten anonym anzusprechen, wurde teilweise für sinnvoll befunden, wenn dies in objektiv nachweisbaren Fällen - etwa bei eindeutigem wissenschaftlichem Fehlverhalten - einer Konfliktbearbeitung nicht im Wege stünde. Auch im Rahmen einer niedrigschwelligen Beratung könne Vertraulichkeit gesichert werden, ebenso im Rahmen repräsentativer Surveys, die im Sinne eines Stimmungsbildes Anhaltspunkte für allgemeine Probleme geben können. Weiterhin sei es zwar möglich, dass Anonymität gezielt ausgenutzt würde, um anderen zu schaden, in der Realität komme dies aber ausgesprochen selten vor. Dennoch seien viele Konflikte aus dem Schutz der Anonymität heraus nicht angemessen zu bearbeiten, so dass eine offene und transparente Konfliktbearbeitung selbstverständlich möglich sein müsse, ohne dass die Beteiligten Nachteile für ihre Karriere befürchten müssten. Hiervon könne im Rahmen der hierarchischen, intransparenten und auf informellen Netzwerken beruhenden Wissenschaft derzeit nicht ausgegangen werden.

Als ein wichtiger Ansatzpunkt für Verbesserungen wurde eine Optimierung der Governanceverfahren genannt, die klar die Regeln und Erwartungen für die Zusammenarbeit in der Wissenschaft benennen und deren Einhaltung überwachen bzw. die Nichteinhaltung sanktionieren müsse. Diese Regeln müssten von allen leitenden Personen verinnerlicht und aktiv gelebt werden, um der Vielfalt von möglichen Problemkonstellationen gerecht werden zu können. Besonders hervorgehoben wurde, dass häufig eine Aufklärung nicht primär am Fehlen von Meldestrukturen und -verfahren scheitere, sondern vielmehr daran, dass geltende selbst auferlegte Regelungen nicht durchgesetzt werden könnten. Auch belegtes Fehlverhalten habe so keine Konsequenzen, und es gebe kaum adäquate Gremien oder Verfahren, dieses Durchsetzungsdefizit zu beanstanden. Um durch eine Veränderung der Governance „von oben“ einen grundlegenden Kulturwandel anzustoßen, sei es allerdings not-

⁶ z.B. [https://www.leopoldina.org/ueber-uns/ueber-die-leopoldina/praesidium-und-gremien/regeln-fuer-den-umgang-mit-interessen-](https://www.leopoldina.org/ueber-uns/ueber-die-leopoldina/praesidium-und-gremien/regeln-fuer-den-umgang-mit-interessenkonflikten/)

senkonflikten/[zuletzt abgerufen am 17.08.2023].

⁷ Art. 5 Abs. 3 GG.

wendig, dass durch die finanzierenden Ministerien handfeste materielle Anreize gesetzt würden, indem Ziele zur Governance und Compliance, Diversity und Gleichstellung festgelegt und die Vergabe von Mitteln an deren nachweisbarer Umsetzung geknüpft würden.

Hingewiesen wurde auch auf die ungünstigen Auswirkungen einer nicht zeitgemässen Vorstellung, exzellente Wissenschaft beruhe vor allem auf fachlich herausragenden, „genialen“ Einzelpersonen, denen daher in jeder Hinsicht möglichst freie Hand bei der Organisation ihrer Forschung gelassen werden müsse. Diese sowohl unterleitenden Forschenden als auch in der Administration verbreitete Ansicht führe dazu, dass letztere ihre Funktion nicht im Sinne eines Gegengewichts mit „Checks and Balances“ zur wissenschaftlichen Selbstverwaltung ausübe, sondern in ihren Dienst gestellt würde. In diesem Zusammenhang wurde auch die Abhängigkeit junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler von ihren Betreuenden als Problem genannt, sowie der Umstand dass diese sich durch den hohen Zeit- und Leistungsdruck der wissenschaftlichen Laufbahn keinerlei Verzögerung leisten könnten und daher im Konfliktfall eher klein beigäben oder aus dem Wissenschaftssystem ausgeschieden. Es gebe erfolgreiche Modelle für geteilte Promovierendenbetreuung oder Rotationssysteme im In- und Ausland, die sich auch in Deutschland stärker verbreiten sollen.

III. Empirische Daten

Zunächst stelle *Hang Liu*, Sprecher von PhDnet, der Doktorandenorganisation der MPG, sowie Doktorand am MPI für Herz- und Lungenforschung, unter dem Titel „Conflicts in Science: What we can know from doctoral researchers?“ Ergebnisse aus der aktuellen Befragung unter MPG-Promovierenden vor, an der sich mit ca. 2.500 Antwortenden etwa 50 Prozent der Eingeladenen auch beteiligt hatten⁸. Dieser seit 2009 etablierte jährliche Survey, der seit 2019 vergleichbar auch in den Nachwuchsorganisationen der Helmholtz-⁹ und Leibniz-Gemeinschaft¹⁰ sowie an einzelnen Universitäten durchgeführt wird, betrifft unter anderem Arbeitsbedingungen, Zufriedenheit, Unterstützung und Betreuung, Karriereentwicklung, psychische Gesundheit, Wahrnehmung von Machtmissbrauch sowie Gleichberechtigung. Herr Liu hob hervor, dass um die 13 Prozent der Teilneh-

menden einen schweren Konflikt mit einem Vorgesetzten erlebt hatten, diesen aber nicht einmal in der Hälfte der Fälle meldeten - meist (auch) aus der Furcht vor beruflichen Nachteilen, die sich darauf ergeben könnten. Bemerkenswerterweise seien diese Meldungen deutlich häufiger erfolgt, wenn es sich um Konflikte mit einer weiblichen und/oder einer jüngeren, erst seit kurzem etablierten Führungsperson gehandelt habe.

Unter dem Titel „Impressions from the 2022 MPG PostdocNet Survey“ gab Dr. Nicholas Russell, Generalsekretär des PostdocNet der MPG und Postdoc am MPI für Pflanzenzüchtungsforschung, Einblicke in die Ergebnisse einer ähnlichen Befragung, die 2022 unter allen postgradualen Mitarbeitenden der MPG durchgeführt wurde¹¹. Hervorzuheben sei, dass die PostDocs der MPG in noch höherem Ausmaß als die Promovierenden - nämlich zu 75 Prozent - nicht aus Deutschland stammten, und noch häufiger als diese im Rahmen sehr kurzer Vertragslaufzeiten und unter hoher Unsicherheit über die nachfolgenden Karriereoptionen und teilweise Aufenthaltsgenehmigungen sowie unter hohem Leistungs- und Produktivitätsdruck arbeiteten. Insofern überrasche es nicht, dass auch hier die von um die 30 Prozent erlebten unsozialen Verhaltensweisen vor allem aus Sorge über mögliche Nachteile für die Karriere und eine Unkenntnis der Möglichkeiten und Optionen selten angesprochen würden.

Zuletzt behandelten *Professor Dr. Isabell Welp* und *Dr. Maike Reimer*, Leiterin und wissenschaftliche Referentin des IHf, „The senior perspective on conflict, reporting and governance“. Sie thematisierten zunächst methodische und empirische Herausforderungen in Bezug auf Definition und Erhebungsmethoden von zentralen Konzepten wie „Konflikt“, „Fehlverhalten“ oder „Mobbing“. Der Fokus lag weiterhin auf den Ergebnissen eines Forschungsprojektes, in dem die Sicht leitender Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus der Physik auf die Erfahrungen mit Konflikte und Führung in ihren im Rahmen von Interviews untersucht wurden. Als Konfliktthemen seien zum einen wissenschaftliche Aspekte (z.B. Autorschaftskonflikte oder Plagiate) genannt worden, zum anderen Aspekte des Arbeitsverhaltens von Promovierenden oder Postdocs, etwa Arbeitsqualität, Unabhängigkeit in der wissenschaftlichen Arbeit sowie Arbeitshaltung und -einstellung. Unterstützung innerhalb der Universität oder Forschungsein-

⁸ <https://www.phdnet.mpg.de/survey> [zuletzt abgerufen am 14.08.2023].

⁹ https://www.helmholtz.de/fileadmin/user_upload/06_jobs_talente/Helmholtz-Juniors/Survey_Report2019.pdf [zuletzt abgerufen am 14.08.2023].

¹⁰ <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/69403> [zuletzt abgerufen am 14.08.2023].

¹¹ <https://www.postdocnet.mpg.de/134932/survey-2022>; [zuletzt abgerufen am 14.08.2023].

richtungen sei in den seltensten Fällen gesucht worden, zum Teil, weil vorhandene Anlaufstellen sich als nicht zuständig betrachteten, zum Teil aus dem Eindruck heraus, dass es keine Unterstützungsmöglichkeiten für Professorinnen und Professoren gebe. Die Interviewten hätten häufig auch den eigenen Führungsstil reflektiert und auf den Umstand verwiesen, dass die Führung eines Teams nicht Bestandteil ihrer eigenen Ausbildung gewesen sei.

IV. Perspektiven der Politik, des Journalismus' und der Wirtschaft

In seinem Impulsvortrag „Warum das deutsche Wissenschaftssystem eine so miserable Governance betreibt – und was zu tun ist!“ empfahl *Dr. h. c. Thomas Sattelberger*, parlamentarischer Staatssekretär a.D., aus der Perspektive der Wissenschaftspolitik dem deutschen Wissenschaftssystem einen unabhängigen System Review, um die Personal- und Organisationsführung wissenschaftsadäquat zu modernisieren. Dabei sei von allen Akteuren anzuerkennen, dass hervorragende Wissenschaftlerinnen bzw. Wissenschaftler in der Regel nicht auch professionell und kompetent in der Führung von Organisationen und Mitarbeitenden seien, und hierzu auch keinerlei Ausbildung erführen. Wichtig sei dabei, die Spielräume für opportunistisches Verhalten einzuschränken und die Wissenschaftsadministration personell und professionell aufzuwerten.

Kristin Haug, Journalistin beim SPIEGEL, erläuterte in ihrem Beitrag „Berichterstattung über Machtmissbrauch an Hochschulen und Forschungseinrichtungen“, dass von Machtmissbrauch betroffene Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler häufig von sich aus Kontakt mit Journalistinnen oder Journalisten aufnahmen, da sie in einer aus ihrer Sicht ausweglosen Situation keine andere Unterstützung finden könnten. Dies geschehe auch häufig in Reaktion auf eine bereits erfolgte Berichterstattung zum Thema. Während der Recherche würden diese meist psychisch stark belasteten Personen grundsätzlich ernst genommen, ihre Aussagen aber auch hinterfragt und vor einer Veröffentlichung durch weitere Recherchen gestützt. Hier sei allerdings anzumerken, dass sich mögliche Zeugen, betroffene Organisationen und Professorinnen bzw. Professoren der Presse gegenüber häufig nicht äußern möchten, so dass ergänzende oder kontrastierende Perspektiven denen der

Hinweisgebenden nicht immer im wünschenswerten Maß gegenübergestellt werden könnten.

Hauke Paasch, Mitglied im Vorstand der Firma Vorwerk, beschrieb aus der Perspektive der Wirtschaft unter dem Titel „Governance @ Vorwerk - Governance in einem Familienunternehmen“, wie sich ähnliche Herausforderungen in seinem Unternehmen darstellten und welche Ansätze hier zur Lösung eingesetzt würden. Bei der Verfahrensgestaltung und -optimierung müsse stets zunächst die Leitfrage „Wo liegen (aktuell) die größten Compliance-Risiken für meine Organisation?“ geklärt und dann geeignete Maßnahmen umgesetzt werden. Im Bereich der Unternehmenskultur und des Umgangs miteinander sei stets der bzw. die jeweilige Vorgesetzte für das Arbeitsklima in seinem Team verantwortlich, und bezüglich Fehlverhalten gelte eine klare Linie der „Null-Toleranz“. Idealerweise sei Anonymität in der Konfliktbearbeitung nicht nötig; das Unternehmen kooperiere aber mit einer externen unabhängigen Meldestelle, an die sich Mitarbeitende auch anonym mit Hinweisen auf problematische Vorgänge wenden könnten.

In der anschließenden Diskussion wurde die Frage nach dem Zusammenhang von Governance und wissenschaftlicher Qualität bzw. Exzellenz aufgeworfen. Zu Unrecht werde häufig argumentiert, dass Maßnahmen zur Förderung eines besseren Umgangs mit Mitarbeitenden, zur Gleichstellung von Frauen und Männern oder zu einer stärkeren Kontrolle von Forschungsorganisationen die wissenschaftliche Exzellenz gefährdeten. Im Gegenteil seien es vielmehr die intransparenten und diskriminierenden Führungssysteme, die herausragende junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus aller Welt abschreckten und so selbst Innovationskraft und Erkenntnisgewinn der deutschen Wissenschaft beeinträchtigen. Erforderlich sei auch ein höheres Maß an Selbstreflexion leitender Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, damit sich diese der Diskrepanz zwischen ihrer Eigenwahrnehmung als „Leben für die Forschung“ und der Fremdwahrnehmung „Ausbeutung und schlechte Arbeitsbedingungen“ bewusst würden. Als wichtig für den Erfolg aller Lösungsansätze wurde auch hervorgehoben, dass jeweils klar zu definieren sei, welche Herausforderungen Priorität hätten und welcher Ansatz bzw. welches Instrument für ein konkretes Problem sinnvoll sei. Etwa kämen mangelnde Diversität einerseits und Machtmissbrauch andererseits auf unterschiedlichen Wegen zustande und müssten durch unterschiedliche,

wenn auch abgestimmte, Maßnahmen adressiert werden.

V. Lösungsansätze

Kerstin Dübner-Gee, Leiterin der Abteilung Personalentwicklung & Chancen der MPG, stellte in ihrem Vortrag „Verantwortliche Führung in Hochleistungsorganisationen“ die seit 2019 neu entwickelten Programme und Maßnahmen für Führungskräfte in der MPG vor. Zum einen seien dies strukturelle Maßnahmen, die auf eine nachhaltige Verbesserung der Arbeitskultur durch ein regelmäßiges Feedback und Monitoring abzielen, so dass die einzelnen Institute ihre jeweilig wichtigsten Handlungsfelder identifizieren können. Weitere Maßnahmen betreffen die bessere Sichtbarkeit und Vernetzung konfliktpräventiver und -bearbeitender Stellen sowie die Einführung speziell geschulter Konfliktlotsen, die niedrigschwellig und bereits im Vorfeld einer Eskalation eine kollegiale Lösung von Konflikten unterstützen. Parallel dazu werde die Professionalisierung der Führungskräfte (Direktorinnen und Direktoren sowie Forschungsgruppenleitungen) durch einen Code of Conduct und dessen verbindliche Implementierung im Arbeitsalltag angestrebt, inklusive der obligatorischen Schulung und Mentoring neu eintretender Führungskräfte, damit diese ihre wissenschaftlichen Exzellenzansprüche mit verantwortungsvollem und professionellem Führungsverhalten in Einklang bringen können. Zuletzt sei eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und eine institutionalisierte Karriereförderung von Promovierenden und PostDocs in Anpassung an internationale Standards eingeführt worden.

Komplementär dazu stellte *Katharina Kleinlein*, eine frühere Mitarbeiterin an einem Max-Planck-Institut, in ihrem Vortrag „Case study on scientific governance: What (not) to do“ Erfahrungen aus ihrer einige Jahre zurückliegenden Promotionszeit vor. Sie und mehrere andere von Konflikten und Fehlverhalten Betroffene hätten unter 30 möglichen Anlaufstellen des Forschungsinstituts, der Forschungsgesellschaft, der Universität oder dem Cluster auswählen können; darunter Konfliktberater, Gleichstellungsbeauftragte, Ombudspersonen, Anwaltskanzleien und Diversitätsbeauftragte, teilweise auch auf Leitungsebene. Einige Stellen seien sehr verständnisvoll gewesen, hätten aber keine wirkungsvollen Unterstützung anbieten können; hingegen habe das Gespräch mit Leitungspersonen dazu geführt, dass zugesagte Vertraulichkeiten nicht eingehalten worden seien und der Rat erfolgt sei, die Zustände zu akzeptieren und

nichts weiter zu unternehmen, um die eigene Karriere nicht zu gefährden. Als Lösungsansätze forderte sie, neben der Reduktion von Abhängigkeiten des wissenschaftlichen Nachwuchses von ihren unmittelbaren Vorgesetzten, auch verbesserte externe Regulationsmechanismen sowie eine bessere Ausbildung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in Bezug auf ihre Führungs- und Vorgesetztenrollen.

Inge Bell, Journalistin und Gründerin von Bell Consulting, adressierte in ihrem Vortrag „Alles Zicken oder was?! Warum es Fairness für Frauen und mutige Männer braucht“ insbesondere den Aspekt der konstruktiven Zusammenarbeit der Geschlechter in der Wissenschaft. Diese sei eine traditionsreiche „Branche“ mit jahrhundertelanger Geschichte, die stark von Hierarchie, Autorität und Macht gekennzeichnet und über die meiste Zeit ausschließlich von Männern ähnlichen Hintergrundes gestaltet worden sei. Dies verträge sich schlecht mit den Anforderungen einer modernen Wissenschaft, die von der konstruktiven Zusammenarbeit unterschiedlichster Personen lebe. Oftmals verließen daher Menschen mit hohem Potential das System, da erwartete Gleichheit bei erlebter Ungleichheit für Enttäuschung Sorge. Um das Vertrauen der Mitglieder in die Organisation zu erhalten, sei das Empowerment sowohl von Männern als auch von Frauen auf allen Ebenen und eine „Leadership“ erforderlich, die eine bedingungslose klare Haltung in Bezug auf jegliche Art von Fehlverhalten vertrete. Weiterhin sei auf allen Ebenen eine gelebte Zivilcourage von „Verbündeten“ erforderlich, die als nicht betroffene Zeugen von Fehlverhalten die Betroffenen unterstützten und ihre Beobachtungen öffentlich machten.

Auch *Dr. Norbert Sack*, promovierter Physiker und auf Hochschulen und Forschungseinrichtungen spezialisierter Personalberater, fokussierte aus seiner langjährigen Beratungspraxis auf „Gender-Aspekte in Hochschul-Leadership & Governance“ und stellte die Frage, welche Aspekte in der deutschen Hochschul-Governance es weiblichen Führungspersonen erschwerten, erfolgreich zu werden und zu bleiben. Seiner Beobachtung nach sei die Führung in Wissenschaftsorganisationen deutlich anspruchsvoller als in vergleichbar großen Unternehmen, da es sich um „hochneurotische Gebilde mit einer teildysfunktionalen Schönwetter-Governance“ handle, die durch eine hohe institutionelle Komplexität, das Prinzip der Freiheit der Wissenschaft, die öffentlich-rechtlichen Rahmenbedingungen sowie ein fehlendes bzw. schwaches mittleres Management charakterisiert seien. In den Strukturen der akademischen Selbstverwaltung seien bestimmte sinnvolle, weiblich konnotierte

Führungsverhaltensweisen (etwa eine stärkere Inhalts- und Gemeinwohlorientierung und eine sachlichere, weniger über Beziehungsnetzwerke laufende Führung) häufig weniger erfolgreich. Dies sei darauf zurückzuführen, dass die Aufsicht sich weniger an klaren Zielen und Zielvorgaben orientiere und in den basisdemokratischen Entscheidungsprozessen starke Partikularinteressen wirksam seien. Entscheidungen würden oft weniger durch sachliche Argumente bestimmt, sondern durch strategische Allianzen und Versprechungen an Schlüsselpersonen. Lösungsansätze seien hier vor allem eine weitere Professionalisierung der Aufsicht, eine Stärkung der Managementstrukturen sowie eine stärkere Ausrichtung von Entscheidungen an der Zukunftsfähigkeit der Organisation.

In ihrem Schlusswort stellte *Professor Dr. Birgitta Wolff* fest, dass auf der Konferenz zum einen gezeigt worden sei, dass die Wissenschaft als System und Organisation eine große Herausforderung für faire, transparente und justiziable Governancestrukturen und -verfahren darstelle, und es aufgrund der Selbsterhaltungstendenzen des Systems nicht zu erwarten sei, dass sich Strukturen und Verfahren von selbst ändern und verbessern würden. Zum anderen seien zahlreiche vielversprechende Überlegungen und Ansätze für eine Optimierung

und zukunftsfähige Gestaltung ausgesprochen engagiert und konstruktiv diskutiert worden. Hier sei eine hervorragende Basis für weitere Entwicklungen und Optimierungen des Systems zu erkennen, die hoffentlich weitere Früchte tragen werde. Besonders wichtig sei in der Zukunft, klare Problemanalysen anzustellen und darauf abgestimmte, evidenzbasierte Lösungsstrategien zu entwickeln. Dabei sei es erforderlich, bei einzelnen, für Änderungen motivierten Akteuren zu beginnen und andere über nachgewiesene erzielte Erfolge zu motivieren. Sie wünsche sich einen „Werkzeugkasten“ von Governance- und Führungsinstrumenten, deren Wirksamkeit für wissenschaftliche Organisationen empirisch geprüft sei. Hierzu könne die Governanceforschung bereits viel beitragen, es seien aber noch zahlreiche Forschungsfragen offen. Besonders vielversprechend sei der Ansatz, probeweise in Reallaboren eingeführte Maßnahmen rigoros zu evaluieren und ggf. auch wieder zu beenden, wenn diese die angestrebten Ziele nicht erreichten.

Maïke Reimer ist als wissenschaftliche Referentin am Bayerischen Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung in München. Sie nahm an der Konferenz als Vortragende und Mit-Organisatorin teil.

