



GOVERNANCE

Mission, Umgang mit Risiken
und Compliance

GOVERNANCE

Mission, Umgang mit Risiken
und Compliance

INHALT

I. MISSION UND STRUKTUR	6
I.1. Exzellente Grundlagenforschung – der Auftrag der Max-Planck-Gesellschaft im deutschen Wissenschaftssystem	6
I.2. Organisation der Max-Planck-Gesellschaft – institutionelle und inhaltliche Autonomie	7
I.3. Organe und Gremien und ihr Zusammenwirken – Checks and Balances	10
I.3.1. Grundlagen	10
I.3.2. Präsident, Senat und Verwaltungsrat, Generalverwaltung	10
I.3.3. Hauptversammlung der Mitglieder, Wissenschaftlicher Rat und Sektionen	13
I.3.4. Das Berufungsverfahren der MPG als Beispiel für das Zusammenwirken ihrer Organe und Einrichtungen	15
I.3.5. Checks and Balances, Interne Prüfungsinstanz	16
II. RECHTSKONFORMES UND INTEGRES HANDELN – DAS COMPLIANCE-MANAGEMENT-SYSTEM	18
II.1. Führungs- und Organisationskultur	18
II.2. Verantwortlicher Umgang mit Risiken – das Risikomanagement-System	19
II.3. Vorbeugen von Fehlverhalten – Maßnahmen zur Prävention	21
II.3.1. Onboarding, Awareness, Training, Coaching – Maßnahmen zur Personalentwicklung	21
II.3.2. Regelkommunikation – Das Organisationshandbuch als zentrales Informationsmedium	22
II.3.3. Evaluation durch externe Fachbeiräte – wissenschaftliches Qualitätsmanagement	22
II.3.4. Forschungsethik – Selbstverpflichtung zum verantwortlichen Umgang mit Forschungsrisiken	23

II.4. Erkennen von Konflikten und Fehlverhalten	24
II.4.1. Auflösen von Dissens in Verwaltungsangelegenheiten – Zusammenspiel von Institutskollegium, Verwaltungsleitung und Generalverwaltung	24
II.4.2. Ansprechpersonen und Meldewege.....	25
II.4.2. a Lokale Kontaktstellen	25
II.4.2. b Zentrale Kontakte und Meldestelle	25
II.5. Handeln bei Fehlverhalten	26
II.5.1 Ombudswesen – Vermittlung bei Beschwerden und Streitigkeiten	26
II.5.2 Schlichtungsverfahren – Vermittlung bei Beschwerden und Streitigkeiten.....	26
II.5.3. Umgang mit wissenschaftlichen Fehlverhalten	27
II.5.4. Umgang mit nichtwissenschaftlichen Fehlverhalten	27
III. RESÜMEE	29

I. MISSION UND STRUKTUR

I.1. Exzellente Grundlagenforschung – der Auftrag der Max-Planck-Gesellschaft im deutschen Wissenschaftssystem

Das deutsche Wissenschaftssystem ist geprägt von einer vielfältigen Struktur aus Universitäten und Hochschulen, außeruniversitären Forschungsorganisationen, forschenden Unternehmen sowie staatlicher und privater Forschungsförderung. Die Max-Planck-Gesellschaft (MPG) nimmt in diesem System den satzungsmäßigen Auftrag wahr, als autonome wissenschaftliche Institution Grundlagenforschung auf internationalem Spitzenniveau zu betreiben und über die Gewinnung herausragender Wissenschaftler*innen neue Gebiete zu erschließen. In dieser Rolle stellt sich die Max-Planck-Gesellschaft dem internationalen Wettbewerb um die besten Köpfe und Ideen. In Fortführung der Tradition der 1911 gegründeten Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft setzt die Organisation dabei ganz auf die Entfaltung individueller Kreativität.

Mit 18 Nobelpreisträgern in ihren Reihen, darunter Deutschlands bisher einziger naturwissenschaftlicher Nobelpreisträgerin, zählt die Max-Planck-Gesellschaft seit ihrer Gründung 1948 zu den führenden Forschungsorganisationen weltweit. In wichtigen Rankings, wie dem Index der *Highly Cited Researchers* liegt die MPG seit Jahren unter den Top 5 weltweit; im *Nature Index* belegte sie bisher Platz 3 (2018 und 2019).

„Dem Anwenden muss das Erkennen vorausgehen“ – diese Aussage ihres Namensgebers Max Planck ist das Leitmotiv der MPG. In diesem Sinne betreibt sie Grundlagenforschung als eine rein erkenntnisorientierte und nicht programmatisch vorgegebene Forschung. Ohne hinreichende Mittel von Bund und Ländern für die Grundlagenforschung würde nicht nur der Pool an Ideen versiegen, aus dem eine Gesellschaft schöpfen kann. Mit Blick auf die globalen Herausforderungen würden ihr mittel- bis langfristig zentrale Kompetenzen zur Problemlösung fehlen. Staatlich finanzierte Grundlagenforschung, vorangetrieben durch intrinsisch motivierte Forscher*innen, war und ist die Basis für Durchbruchinnovationen wie das Internet, die Grüne Gentechnik, die Bio- oder Nanotechnologie.

Angesichts des schärfer werdenden weltweiten Wettbewerbs müssen die Strukturen, insbesondere in der Spitzenforschung, den globalen Entwicklungen Rechnung tragen. Internationalisierung muss nach innen und nach außen erfolgen. Denn mehr als 90 Prozent des weltweiten Wissens entsteht außerhalb Deutschlands. Daher geht es nicht nur darum, Talente ins eigene Land zu holen, sondern auch darum, sich an länderübergreifenden Innovationsnetzwerken zu beteiligen. Kooperationspartner werden im globalen Wettbewerb nach den Kriterien des bestmöglichen Beitrags ausgewählt; ihre Leistungsfähigkeit und ihr Renommee spielen eine entscheidende Rolle. Max-Planck-Institute sind gefragte Partner, ihre Forscher*innen an über 5000 Projekten in 120 Ländern beteiligt. Fast zwei Drittel aller Publikationen aus der Max-Planck-Gesellschaft entstehen in internationaler Zusammenarbeit.

I.2. Organisation der Max-Planck-Gesellschaft – institutionelle und inhaltliche Autonomie

In der Gründungsdenkschrift der Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft von 1909 empfahl Adolf von Harnack mehrere Prinzipien: *„Die zu errichtenden Institute sollten nicht von vorneherein spezialisiert werden. Ihre besondere Arbeitsrichtung sollten sie vielmehr durch die Persönlichkeit des sie leitenden Gelehrten und durch den Gang der Wissenschaft erhalten. Der leitende Direktor sollte sich durch große Erfolge als Forscher bewährt haben. An den Instituten sollten möglichst viele Arbeitsplätze auf Zeit für junge Gelehrte geschaffen werden.“* Mit einer solchen Personalstruktur würden, so Harnacks Auffassung, die Institute in der Lage sein, *„auf alle neuen Fragen und Bedürfnisse der Wissenschaft einzugehen“*.

Diese Prinzipien waren die Voraussetzung dafür, dass die Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts zu einer der weltweit erfolgreichsten und angesehensten Forschungsorganisationen werden konnte. Die Max-Planck-

Gesellschaft hat die Grundsätze ihrer Vorgängerorganisation übernommen und setzt sie zeitgemäß um mit

- der Exzellenz Auswahl auf allen Ebenen – von Direktor*innen über Forschungsgruppenleiter*innen bis hin zu Postdoktorand*innen und Doktorand*innen;
- dem Prinzip individueller Wissenschaftsfreiheit, wonach jede/r Wissenschaftler*in selbst über Ziele und Wege ihrer/seiner Forschung entscheidet, mit unterschiedlichen Freiheitsgraden gemäß der jeweiligen Qualifikationsstufe;
- einem hohen Maß an institutioneller Flexibilität und Innovationsfähigkeit durch ständige Erneuerung, indem neu entstehende, wissenschaftlich besonders relevante und zukunftssträchtige Forschungsgebiete aufgegriffen werden.

Diese Prinzipien der Max-Planck-Gesellschaft gründen auf umfassender finanzieller, institutioneller und inhaltlicher Autonomie. Sie spiegeln sich auch in ihrem Rechtsstatus als Verein sowie der Struktur ihrer wissenschaftlichen Selbstverwaltung wider. Diese weitreichende Autonomie entbindet jedoch nicht davon, Wissenschaft in einer Weise zu betreiben, die höchsten ethischen und professionellen Standards genügt sowie im Einklang steht mit allen relevanten gesetzlichen Regelungen. Nur so kann die Max-Planck-Gesellschaft dem Vertrauen der Öffentlichkeit und der öffentlichen Zuwendungsgeber gerecht werden, das in die Organisation als Ganzes und in jede/n einzelne/n ihrer Mitarbeiter*innen gesetzt wird.

Als nicht nur wissenschaftlich autonome, sondern auch rechtlich selbstständige Körperschaft ist sich die MPG ihrer damit einhergehenden Verantwortung bewusst. Sie verfügt über eine Aufbau- und Ablauforganisation, die den Anforderungen an eine verantwortungsvolle Organisationsführung im Sinne aktueller Governance- und Compliance-Strukturen Rechnung trägt. Dies gilt für einen verantwortungs- und vertrauensvollen Umgang mit den Mitarbeitenden ebenso wie für den ordnungsgemäßen Umgang mit den ihr anvertrauten öffentlichen Ressourcen sowie die komplementäre Förderung mit nichtöffentlichen Mitteln von Privatpersonen, Stiftungen o.ä..

Auf der Grundlage ihrer Verfasstheit als eingetragener Verein des privaten Rechtes legt die Satzung der Max-Planck-Gesellschaft den zentralen Handlungsrahmen ihrer Organe und Gremien fest. Zudem unterliegt sie als Empfängerin öffentlicher Zuwendungen, als eingetragener Verein und als Wissenschaftseinrichtung fortlaufenden Kontrollen durch ihre Zuwendungsgeber (Gemeinsame Wissenschaftskonferenz von Bund und Ländern – GWK) und verschiedene andere staatliche Genehmigungsbehörden sowie regelmäßige Prüfungen durch die Rechnungshöfe und Finanzbe-

hören. Das Testat zum Jahresabschluss erstellen unabhängige Wirtschaftsprüfer, die von der Hauptversammlung der Mitglieder beauftragt sind. Dies belegt gegenüber den Zuwendungsgebern von Bund und Ländern, dass die MPG die ihr zugewiesenen Mittel ordnungsgemäß verwaltet und verwendet. Zudem dient es der Entlastung der Vereinsorgane.

Das Interne Kontrollsystem (IKS) ist beispielhaft dafür, wie die auf Wissenschaftsfreiheit ausgerichteten Governance und die auf Regelkonformität ausgerichtete Verwaltungsstruktur miteinander verschränkt sind. Das IKS umfasst die von der Leitung eingeführten Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen und legt die Regeln fest, wie diese ordnungsgemäß und wirksam umgesetzt werden können. Es gewährleistet:

- die Einhaltung der für die MPG maßgeblichen rechtlichen Vorschriften,
- den Schutz des Vermögens bzw. der öffentlichen Mittel,
- die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit des Jahresabschlusses sowie
- die ordnungsgemäße, zweckmäßige und wirtschaftliche Mittelverwendung.

Den Organen der Max-Planck-Gesellschaft sind durch die Satzung klar geregelte Pflichten und Verantwortlichkeiten zugewiesen, die den Anforderungen der unterschiedlichen Rollen des Internen Kontrollsystems im sog. „*Three Lines of Defense Model*“ entsprechen. Die Aufbau- und Ablauforganisation stellt damit sicher, dass auf drei Ebenen jeweils Verantwortlichkeiten liegen, welche eine effektive Einbettung des IKS in die Organisation sicherstellen:

- Linie 1: Die Max-Planck-Institute verantworten als operative Einheiten ihren satzungsrechtlich festgelegten Tätigkeitskreis. Sie werden dabei durch die Generalverwaltung unterstützt. Die zentralen Organe und die Generalverwaltung verantworten, wie die zentralen Mittel verwendet und zentrale Aufgaben und Programme durchgeführt werden.
- Linie 2: Die Generalverwaltung überprüft die Ordnungsmäßigkeit der Verwaltungen der Institute.
- Linie 3: Ordnungsmäßigkeit und Wirksamkeit des Managements und seiner (finanzwirksamen) Handlungen werden sowohl für die Institute als auch für die zentralen Einrichtungen von unabhängigen Einheiten geprüft (Interne Revision, Prüfungsausschuss, Wirtschaftsprüfer).

I.3. Organe und Gremien und ihr Zusammenwirken – Checks and Balances

I.3.1. GRUNDLAGEN

Die Forschung erfolgt laut Satzung dezentral in den einzelnen **Max-Planck-Instituten** ganz im Sinne der wissenschaftlichen Selbstverwaltung „frei und unabhängig“ unter Leitung der jeweiligen Direktor*innen (Kollegium). Die Direktor*innen sind als **Wissenschaftliche Mitglieder** des Vereins maßgeblich über die Hauptversammlung der Mitglieder, den Wissenschaftlichen Rat und seine Sektionen (die Biologisch-Medizinische Sektion, die Chemisch-Physikalisch-Technische Sektion und die Geistes-, Sozial- und Humanwissenschaftliche Sektion) sowie den Verwaltungsrat und den Senat an der Willensbildung der Organe beteiligt. Alle Max-Planck-Institute gehören jeweils zu einer wissenschaftlichen Sektion.

Die Kompetenzen des/der Präsidenten*in, des Senats und des Verwaltungsrats, aber auch des Wissenschaftlichen Rats und seiner Sektionen, sind vor dem Hintergrund der wissenschaftlichen Autonomie der Institute in erster Linie darauf ausgerichtet, die grundlegenden Leitungs- und Richtungsentscheidungen für die Entwicklung der Organisation nach innen und nach außen vorzunehmen. Dazu gehören wissenschaftspolitische Erklärungen und Maßnahmen gegenüber Zuwendungsgebern, anderen Wissenschaftsorganisationen und Universitäten, Verbindungen in Wirtschaft und Gesellschaft sowie die internationale Wissenschaftspolitik, die Einrichtung von Programmen aus zentralen Mitteln (etwa zur Nachwuchsförderung oder zur Chancengleichheit) sowie wirtschaftlich relevante Vorhaben anderer Art (z. B. Beteiligung an Unternehmen, Erwerb von wirtschaftlich relevanten Grundstücken, umfangreiche Baumaßnahmen, Einrichtung und Betrieb zentraler Einrichtungen der Informationsversorgung).

I.3.2. PRÄSIDENT, SENAT UND VERWALTUNGSRAT, GENERALVERWALTUNG

Die wesentliche **Aufgabe des/der Präsidenten*in** besteht darin, sicherzustellen, dass die Max-Planck-Gesellschaft ihren übergeordneten Zweck verwirklicht – die Förderung der Grundlagenwissenschaft in ihren Instituten. Dafür ist er/sie in erster Linie aufgerufen, die Grundzüge der Wissenschaftspolitik der MPG festzulegen.

Er/sie vernetzt die MPG dafür im wissenschaftlichen und politischen Raum. Weiterhin hat er/sie satzungsgemäß den Vorsitz in mehreren zentralen Organen der Gesellschaft inne: der jährlich einberufenen Hauptversammlung der Mitglieder, dem Senat und dem Verwaltungsrat. Dies dient dazu, die zentralen Entscheidungen zwischen den beteiligten Gremien inhaltlich abzustimmen und voranzutreiben. Er/sie bereitet die Beschlüsse des Verwaltungsrats mit Unterstützung der Generalverwaltung und die Beschlüsse des Senats unter maßgeblicher Mitwirkung des Verwaltungsrats vor. Dies trägt zugleich zu einer Aufbau- und Ablauforganisation bei, die für eine wirksame Compliance erforderlich ist. Der/Die Präsident*in nimmt zum Teil originäre Leitungsfunktionen wahr – etwa bei der Festlegung der wissenschaftspolitischen Leitlinien oder im Rahmen von Berufungsverhandlungen; zum Teil handelt er/sie für den Verwaltungsrat – etwa bei der Aufsichtsführung über die Generalverwaltung. In dringenden Angelegenheiten steht ihm/ihr ein Eilentscheidungsrecht zu, das er/sie im Sinne der zuständigen Organe (namentlich Verwaltungsrat und Senat) ausübt.

Der **Senat ist das höchste Entscheidungs- und Aufsichtsorgan** der Max-Planck-Gesellschaft. Er besteht intern aus der Leitung und Vertretern der wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen sowie extern aus Repräsentanten*innen möglichst aller gesellschaftlich relevanten Gruppen. Ihm gehören sowohl gewählte Senatoren*innen als auch Mitglieder von Amts wegen an.

Der Senat tagt regelmäßig dreimal im Jahr. Er wählt nicht nur den/die Präsidenten*in und die Vizepräsident*innen für eine Amtszeit von sechs Jahren, sondern auch die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrates. Zudem ernennt der Senat den/die Generalsekretär*in und somit alle Mitglieder des Vereinsvorstands. Er beschließt über die grundlegenden wissenschaftlich, strategisch und gesellschaftlich geprägten Angelegenheiten. Der Senat nimmt folgende Aufgaben wahr, die insbesondere auch dazu beitragen, eine angemessene Governance und Compliance der MPG zu sichern:

- die Berufung neuer Direktor*innen;
- den Beschluss über Satzungen der Institute;
- die Einsetzung neuer Regelungen und Verfahren;
- die Gründung, Neuausrichtung und Schließung von Instituten;
- die Gründung von Einrichtungen außerhalb der Institute innerhalb der MPG;
- die Beteiligung an Unternehmen außerhalb der MPG;
- die Feststellung des Haushaltsplans und des Jahresberichts sowie der Jahresrechnung.

Die Satzung stellt sicher, dass die wesentlichen strategischen Weichenstellungen im Konsens mit den wissenschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Repräsentant*innen im Senat vollzogen werden. Die MPG hat sich – in der Tradition der Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft – dafür entschieden, die notwendigen „checks and balances“ innerhalb dieses Gremiums und nicht durch eine Gremientrennung in Exekutive und Aufsicht zu verwirklichen. **Interne** und **Externe** sind so in die Entscheidungsfindung eingebunden – ein Grundsatz, der auch im Verwaltungsrat sowie in der Hauptversammlung der Mitglieder umgesetzt wird.

Somit gehören dem **Verwaltungsrat** sowohl interne als auch externe Mitglieder an, um die erforderlichen „checks and balances“ nach dem Muster eines „one-tier board“ zu erreichen (dem in den USA, dem UK oder in der Schweiz bevorzugten Modell für Unternehmensleitungen). Der Verwaltungsrat nimmt Aufsichts- und Exekutivfunktionen wahr:

- Er berät den/die Präsidenten*in,
- er bereitet die Sitzungen des Senats und der Hauptversammlung der Mitglieder vor,
- er führt die Aufsicht über die Generalverwaltung und kann ihr durch den/die Präsidenten*in Weisungen erteilen,
- er verfügt über eine Beschlusskompetenz in allen Angelegenheiten, die nicht ausdrücklich oder implizit einem anderen Organ zugewiesen sind und die über die laufenden Geschäfte hinausgehen.

Der Verwaltungsrat bildet zusammen mit dem/der Generalsekretär*in den Vorstand im Sinne des Gesetzes. Neben dem/der Präsidenten*in werden auch die anderen Mitglieder des Verwaltungsrats vom Senat gewählt. Um externe Expertise einzubringen, gehören ihm auch immer hochrangige Vertreter*innen der deutschen Wirtschaft an. Der Verwaltungsrat tagt mindestens viermal im Jahr.

Um die Leitung der Max-Planck-Gesellschaft zu unterstützen, werden für jede der drei Sektionen **wissenschaftliche Vizepräsident*innen** in den Verwaltungsrat gewählt. Diese beraten den/die Präsidenten*in zu den Entwicklungen an den Instituten ihrer Sektion und sind beteiligt an den Entscheidungsprozessen, die die gesamte MPG betreffen. Generell sind die Vizepräsident*innen verantwortlich für die wissenschaftlichen Evaluationsverfahren in ihren Sektionen, von der Bewertung von Projektanträgen bis hin zur externen Evaluierung der Institute durch die Fachbeiräte. Darüber hinaus werden den Vizepräsident*innen oft spezifische Verantwortlichkeiten durch den/die Präsidenten*in zugewiesen, zum Beispiel der Vorsitz in einer Expertenkommission. Der/Die Präsident*in, die drei wissenschaftlichen Vizepräsident*innen

und der/die Generalsekretär*in treffen sich achtmal im Jahr in den Sitzungen des Präsidentenkreises (einer ständigen Präsidentenkommission), um die laufenden Managemententscheidungen zu diskutieren. Die Entscheidungshoheit verbleibt bei den satzungsmäßigen Organen.

Die **Generalverwaltung** führt die laufenden Geschäfte des Vereins und unterstützt die verschiedenen Gremien und Organe dabei, Entscheidungen vorzubereiten und umzusetzen. Sie unterstützt und berät die Institute bei der Erfüllung ihrer administrativen Aufgaben und ist für die Kontrolle der Verwaltungsprozesse und der Institutsfinanzen zuständig. Der/Die Generalsekretär*in wird von dem/der Präsident*in auf der Grundlage eines Senatsbeschlusses ernannt. Er/Sie leitet die Generalverwaltung, ist Mitglied des Senats und nimmt an den Sitzungen des Verwaltungsrates in beratender Funktion teil. Der Generalverwaltung setzt die im Senat und Verwaltungsrat gefassten Beschlüsse um, soweit diese Zuständigkeit nicht den übrigen Organen oder den Instituten zugewiesen ist.

I.3.3. HAUPTVERSAMMLUNG DER MITGLIEDER, WISSENSCHAFTLICHER RAT UND SEKTIONEN

Die Max-Planck-Gesellschaft hält in ihrer Satzung für die Repräsentanz ihrer Mitglieder gleich zwei Organe bereit: die Hauptversammlung der Mitglieder (HV) und den Wissenschaftlichen Rat. Die **HV** wird mindestens einmal im Jahr einberufen. Die Vereinsmitglieder entscheiden über Änderungen der Satzung, wählen die Mitglieder des Senats, nehmen den Jahresbericht entgegen, prüfen und genehmigen die Jahresrechnung und beschließen über die Entlastung des Vorstands. Mitglieder der Max-Planck-Gesellschaft sind all ihre Wissenschaftlichen Mitglieder, ihre Fördernden Mitglieder, die Mitglieder von Amts wegen und die Ehrenmitglieder. Durch die Fördernden Mitglieder sind Vertreter*innen der ganzen Gesellschaft an diesen Entscheidungsprozessen beteiligt.

Komplementär zur Hauptversammlung der Mitglieder agieren der **Wissenschaftliche Rat** und seine **Sektionen**, denen nur die Wissenschaftlichen, nicht aber die Fördernden Mitglieder angehören.

Der Wissenschaftliche Rat umfasst alle Wissenschaftlichen Mitglieder; vertreten sind auch die wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen. Er widmet sich insbesondere Angelegenheiten, die für die wissenschaftliche Entwicklung der Gesellschaft von Bedeutung sind. Dazu gehören Fragen der Nachwuchsförderung, der Gleichstellung oder auch

der übergreifenden wissenschaftlich-technischen Infrastruktur. Die Sektionen sind – dem Aufbauprinzip der wissenschaftlichen Selbstverwaltung folgend – vor allem für die Berufungen zuständig. Damit einhergehend setzen sie sich inhaltlich mit der Gründung, Umwidmung und Schließung von Instituten auseinander.

Organisatorisch ist die Unabhängigkeit von Rat und Sektionen dadurch gesichert, dass sowohl der Wissenschaftliche Rat als auch die Sektionen

- ihre jeweiligen Vorsitzenden aus ihrer Mitte wählen,
- ihre Verfahren (im Rahmen der allgemeinen Verfahrensvorschriften der MPG-Satzung) selbstständig regeln können,
- sie schließlich im Rahmen ihrer geschilderten Zuständigkeiten auch den Gegenstand ihrer Verhandlungen eigenständig festlegen,
- sowohl der Wissenschaftliche Rat als auch die Sektionen aus ihrer Mitte Ausschüsse bilden können (z. B. den „Intersektionellen Ausschuss“) und
- die Sektionen mit ihren jeweiligen Perspektivenkommissionen zentrale Planungsinstrumente bereitstellen, die sich mit der wissenschaftlichen Fortentwicklung in ihrer Sektion befassen.

Der Austausch zwischen der MPG-Leitung und den Sektionen wird institutionell durch den „**Perspektivenrat**“ als ständige Präsidentenkommission verstärkt. Im Perspektivenrat erfolgt die mittel- bis langfristige Strategieplanung. Vertreten sind der/die Präsident*in und die Vizepräsident*innen, die Vorsitzenden der Sektionen und der/die Vorsitzende des Wissenschaftlichen Rates sowie der/die Generalsekretär*in. Sie beraten gemeinsam über die wissenschaftliche Ausrichtung sowie neue Forschungsthemen.

Die **Sektionsvorsitzenden** geben in Gremien und Organen insbesondere Empfehlungen zur wissenschaftlichen Zukunft der jeweiligen Sektion ab. Die endgültigen Entscheidungen obliegen den zuständigen Organen (Senat, Verwaltungsrat, Präsident*in). So können die Sektionen unabhängig von haushaltspolitischen Erwägungen arbeiten und sich auf wissenschaftliche Inhalte konzentrieren. Neben den wissenschaftlichen Mitgliedern sind in den Sektionen auch wissenschaftliche Mitarbeiter*innen vertreten.

Jede Sektion wird von einem/r gewählten **Sektionsvorsitzenden** für einen Zeitraum von drei Jahren geleitet. Die wichtigsten Aufgaben der Sektionsvorsitzenden sind, den Findungsprozess für neue Direktor*innen und die Beratungen zur wissenschaftliche Entwicklung der Sektion zu organisieren und dabei keine Ergebnisse vorzugeben. Darüber hinaus können die Sektionsvorsitzenden von dem/der Präsidenten*in

gebeten werden, in den Sektionen bestimmte Themen zu diskutieren und in Kommissionen und Gremien die Sichtweisen ihrer Sektion einzubringen. Die Vorsitzenden können Themen, die für die Sektion wichtig sind, an den/die Präsidenten*in herantragen. Die Sektionsvorsitzenden sind formal nicht Teil der MPG-Leitung, sondern als Repräsentant*innen der Sektion von Amts wegen Mitglieder des Senats.

I.3.4. DAS BERUFUNGSVERFAHREN BEI MAX-PLANCK ALS BEISPIEL FÜR DAS ZUSAMMENWIRKEN VON ORGANEN UND EINRICHTUNGEN

Anhand des Berufungsverfahrens zeigt sich, wie die Organe zusammenwirken sowie die zentrale Rolle der Wissenschaftlichen Sektionen. Vor dem Hintergrund, dass Berufungsentscheidungen den größten Teil der verfügbaren Finanzmittel binden und zugleich die inhaltliche Ausrichtung der Forschung prägen, ist es ein zentraler Baustein der Organisationsstruktur.

- (1) Auf Bitte des/der Präsidenten*in erstellt das Institut rechtzeitig vor neu anstehenden Berufungen ein wissenschaftliches Zukunftskonzept.
- (2) Der/Die Präsident*in überprüft das Konzept intern (in der Regel über die Wissenschaftlichen Vizepräsidenten*innen) und leitet es danach an die Sektion zur fachlichen Stellungnahme weiter.
- (3) Die Sektion überprüft das Zukunftskonzept in der Regel über ihre Perspektivenkommission. Im Falle mehrerer sich zeitlich häufender Berufungen an einem Institut erfolgt die Überprüfung in einem umfangreicheren internationalen Review.
- (4) Falls die Sektion das Zukunftskonzept einhellig unterstützt, veranlasst der/die Präsident*in eine sachliche und finanzielle Überprüfung der verfügbaren Ressourcen für die jeweilige Berufung und entscheidet über die Freigabe.
- (5) Nach der Ressourcenfreigabe folgt das Berufungsverfahren, das in Händen der jeweiligen Sektion liegt. Es umfasst folgende Schritte:
 - a. Einsetzung einer fachlich ausgewiesenen Berufungskommission; Mitglieder des Instituts gehören dieser Berufungskommission nicht an.
 - b. Namensvorschlag/-vorschläge durch das beantragende Institut, ggf. auch ergänzt durch Namensvorschläge aus den Sektionen, der Berufungskommission oder im Rahmen eines Nominierungsverfahrens.
 - c. Internationale Begutachtung der zu Berufenden nach höchsten wissenschaftlichen Standards durch die Berufungskommission und externe Experten.
 - d. Empfehlung der Berufungskommission an die Sektion über die anstehende Berufung.
 - e. Empfehlung der Sektion an den/die Präsidenten*in über die anstehende Berufung.

- (6) Annahme des Berufungsvorschlags durch den/die Präsident*in, wenn dieser von einer ganz überwiegenden Mehrheit der Sektion (in der Regel 80 Prozent) getragen wird.
- (7) Der/Die Präsident*in informiert den Verwaltungsrat über den Berufungsvorschlag und leitet diesen an den Senat weiter.
- (8) Der Senat berät und entscheidet über den Berufungsvorschlag in zwei Lesungen. Zwischen erster und zweiter Lesung im Senat liegt in der Regel das Berufungsgespräch des/der Kandidat*in mit dem/der Präsidenten/in – die notwendige zweite Lesung eröffnet der MPG die Möglichkeit, von sich aus ggf. auch noch eine Absage auszusprechen. Erst mit der zweiten Lesung erhält der/die Kandidat*in den verbindlichen Ruf auf die Stellung als Wissenschaftliches Mitglied und Direktor*in am Institut.
- (9) Der/Die Präsident*in führt die Berufungsverhandlungen mit dem/der zu berufenden Wissenschaftler*in.
- (10) Der Abschluss der Berufungsverhandlungen mündet in einen beamtenrechtsgleichen Anstellungsvertrag mit dem Max-Planck-Gesellschaft e.V.. Dieser wird unter Mitwirkung des Generalsekretärs/der Generalsekretärin erstellt und von Präsident*in und Generalsekretär*in unterzeichnet.

I.3.5. CHECKS AND BALANCES, INTERNE PRÜFUNGSINSTANZ

Die Zuständigkeiten sind innerhalb der MPG verteilt und in vielfacher Hinsicht auf eine wechselseitige Kontrolle und Absicherung angelegt. Präsident, Verwaltungsrat und Senat müssen in allen grundlegenden Entscheidungen zusammenwirken. In wissenschaftlichen Angelegenheiten sind die Sektionen eng eingebunden. Die Generalverwaltung als ausführende Instanz überprüft und sichert die Rechtmäßigkeit des Handelns und untersteht wiederum der Aufsicht des Verwaltungsrats. Das gesamte Handeln der Organisation ist somit in seinen Entscheidungen und der daraus resultierenden Ausführung vielfach gebunden. Dieses fein austarierte System der „*checks and balances*“ wird durch kontrollierende Funktionen ergänzt.

Eine besondere Rolle hat die **Interne Revision**: Sie fungiert als prozessunabhängige interne Prüfungsinstanz und ist Teil der dritten „*line of defense*“. Die Interne Revision prüft die Ordnungsmäßigkeit der Haushalts- und Wirtschaftsführung, die Wirksamkeit des Risiko- und Compliance-Managements sowie des Internen Kontrollsystems der Max-Planck-Institute und -Einrichtungen. Sie berichtet regelmäßig über die Ergebnisse ihrer Feststellungen und Prüfungen und entlastet damit den Vorstand in seiner Überwachungsfunktion. Sie erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und

Beratungsleistungen, die darauf ausgerichtet sind, einen Mehrwert zu schaffen und Verwaltungsprozesse zu verbessern. Sie ist unmittelbar dem/der Generalsekretär*in zugeordnet und wird in der Regel von diesem/dieser beauftragt. Sie kann zudem durch den/die Präsidenten*in, den Verwaltungsrat sowie den Prüfungsausschuss beauftragt werden.

Im Rahmen der Satzungsreform 2012 ist die Governance der Max-Planck-Gesellschaft durch verschiedene Maßnahmen maßgeblich gestärkt worden. Zum einen wurde ein „**Prüfungsausschuss**“ als Element zeitgemäßer Corporate Governance eingeführt. Dieser Ausschuss prüft die Rechtmäßigkeit des Haushaltsvollzugs, die Ordnungsmäßigkeit der vollkaufmännischen Rechnungslegung der MPG (aufgestellt nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches für große Kapitalgesellschaften) sowie die Wirksamkeit ihres Risiko- und Compliance-Managements. Insbesondere werden im Prüfungsausschuss die Organisation, die Ausstattung und die Tätigkeitsfelder der Internen Revision anhand des Prüfungsplanes erörtert. Der Prüfungsausschuss wird regelmäßig durch die Interne Revision informiert und nimmt ihren Jahresbericht entgegen. Zudem kann er selbst weitere Prüfungen veranlassen und ist auch Ansprechpartner der Internen Revision in Fällen von Loyalitätskonflikten.

Der Ausschuss ist mit unabhängigen Mitgliedern aus den Reihen des Senats bzw. der Gesellschaft besetzt. Seine Mitglieder dürfen nicht Mitglied des Vorstandes der MPG sein oder zu ihr in einem Beschäftigungs- oder Versorgungsverhältnis stehen. Dies stellt sicher, dass die Kontrolle neutral und frei von Interessen erfolgt.

Die Jahresabschlussprüfung erfolgt durch ein unabhängiges Wirtschaftsprüfungsunternehmen, dessen Bericht der Prüfungsausschuss entgegennimmt. Damit ist eine umfassende und transparente Rechnungslegung sowie ein unabhängiges Audit der MPG sichergestellt.

Mit der Satzungsreform wurde zudem ein „**Anstellungsausschuss**“ eingeführt, analog zu den Vergütungsausschüssen großer Unternehmen. Er wird vom Senat eingesetzt und besteht aus Senator*innen und Fördernden Mitgliedern. Die benannten Personen dürfen weder Mitglied des Vorstandes noch Arbeitnehmer der Max-Planck-Gesellschaft sein. Dieser Ausschuss legt die Vergütung für den/die Präsidenten*in und weiterer Mitglieder des Verwaltungsrats fest und beaufsichtigt die Nebentätigkeiten des/der Präsidenten*in sowie (funktionsbezogene) Nebentätigkeiten der übrigen Verwaltungsratsmitglieder.

Satzung der MPG: <https://www.mpg.de/199506/satzung.pdf>

II. RECHTSKONFORMES UND INTEGRES HANDELN – DAS COMPLIANCE-MANAGEMENT-SYSTEM

Die Max-Planck-Gesellschaft ist privatrechtlich als eingetragener Verein nach § 21 Bürgerliches Gesetzbuch verfasst. Ihr satzungsmäßiger Auftrag ist die Förderung der wissenschaftlichen Grundlagenforschung in den ihr angehörenden Instituten. Die MPG muss daher sowohl in den zentralen Organen als auch auf der Ebene der Institute eine wissenschaftliche Selbstverwaltung sicherstellen, welche die grundgesetzlich geschützten Freiheitssphären ihrer Wissenschaftler*innen (Direktor*innen, wissenschaftlicher Mitarbeiter*innen und wissenschaftlicher Nachwuchs) wahrt. Diese weitreichende Freiheit bedingt hohe Verantwortung. So muss durch die Direktor*innen, aber auch durch alle anderen Angehörigen der MPG, in ihrem jeweiligen Wirkungskreis sichergestellt werden, dass die rechtlichen, insbesondere haushaltsrechtlichen, Rahmenbedingungen jederzeit eingehalten werden. Dies erfordert einen Katalog von Maßnahmen, der für alle Beschäftigten, in Forschung wie auch Verwaltung, sicherstellt, dass Gesetze, untergesetzliche Regelungen und die von den zuständigen Organen erlassenen und intern bindenden Maßgaben befolgt werden. Es ist eine gesamthafte Aufgabe der zentralen Organe und der Institutsleitungen, im Innen- und Außenverhältnis zu gewährleisten, dass alle nach diesen Vorgaben handeln.

Eine zentrale Rolle hat hier das Compliance-Management-System (CMS). Es dient dazu, ordnungsgemäßes und redliches Verhalten der Organe sowie Mitarbeitenden sicherzustellen. Zugleich sollen redliche Mitarbeitende geschützt werden. Auf diese Weise lassen sich Rechtsverletzungen und Reputationsschäden vermeiden.

II.1. Führungs- und Organisationskultur

Die Führungs- und Organisationskultur wird wesentlich dadurch beeinflusst, wie sehr sich Führungskräfte zu den Werten der Organisation bekennen und nach diesen

handeln. Vorbildhaftes Verhalten gerade von Führungskräften ist ausschlaggebend dafür, welche Bedeutung Mitarbeitende den Regeln beimessen.

Im Juni 2019 wurde durch Beschluss des Senats der für die Max-Planck-Gesellschaft geltende Rahmen für die Arbeits- und Organisationskultur in einem für alle Wissenschaftlichen Mitglieder und Mitarbeiter*innen geltenden „Code of Conduct“ schriftlich niedergelegt.

https://www.mpg.de/14218168/CodeOfConduct-mpg_dt.pdf

Die Max-Planck-Gesellschaft bietet ihren Mitarbeitenden eine optimale Forschungs-umgebung und beste Arbeitsbedingungen. Die leitenden Personen der MPG und der Institute sind in diesem Rahmen auch angehalten, der nächsten Generation von Wissenschaftler*innen die Regeln guter wissenschaftlicher Praxis zu vermitteln, ihre wissenschaftlichen Fähigkeiten weiterzuentwickeln und ihre Karriere zu fördern.

II.2. Verantwortlicher Umgang mit Risiken – das Risikomanagement-System

Die Max-Planck-Gesellschaft betreibt Grundlagenforschung an den Grenzen des Wissens. Damit sind zwangsläufig auch Risiken verbunden. Unter dem Begriff Risiko versteht die MPG alle Entscheidungen, Handlungen oder Ereignisse, die das Erreichen des Satzungsauftrages oder die Regelkonformität ihres Handelns gefährden können. Um neu auftretende Risiken zu identifizieren und bestehende zu überwachen, unterhält sie ein Max-Planck-weites Risikomanagement-System (RMS).

Unter Risikomanagement wird eine aktive, zukunftsorientierte Steuerung der Organisationsrisiken verstanden. Den Handlungsrahmen für das Risikomanagement bildet die Risikopolitik, die vom Senat im Juni 2017 beschlossen wurde. Das Risikomanagement-System definiert Systematik und Verantwortlichkeiten, um den Beteiligten ein gemeinsames Verständnis für die Zusammenhänge und die Aufgaben im Umgang mit Risiken zu vermitteln. Es dient als Informations- und Kommunikationsmittel für alle mit Risiken befassten Personen. Es setzt den Rahmen für eine planende, lenkende und leitende Risikokommunikation, um eine offene und hierarchieübergreifende Fehler- und Risikokultur zu fördern. Entsprechend der Veränderung des Risikoumfeldes wird das Risikomanagement-System kontinuierlich weiterentwickelt.

Die wesentlichen Bestandteile des Internen Kontrollsystems sind als steuernde Maßnahmen in das Risikomanagement integriert. Dies sind zum Beispiel:

- rechtlicher Handlungsrahmen (Geschäftsordnungen, Geschäftsverteilungspläne, weitere Handlungsanleitungen),
- spezifische Risikoanalysen/Gefährdungsbeurteilungen,
- Funktions-/Prozessbeschreibungen,
- Organisatorische/technische Maßnahmen (z.B. Funktionstrennung, Mehr-Augen-Prinzip, Zeichnungsrechte, Berechtigungs- und Zugriffskonzepte etc.)

Mit Hilfe einer IT-basierten Datenbanklösung werden in einem Risikokatalog die Risikofelder erfasst. Diese sind verschiedenen Bereichen zugeordnet, z. B. Forschungsumfeld, Governance, Infrastruktur, Finanzen oder Sicherheit. Für jedes Risikofeld sind zentrale und dezentrale „Risikoeigner*innen“ und „Risikoexpert*innen“ benannt. Es gibt ein Max-Planck-weites Schema, um Risiken zu bewerten, das deren Auswirkungen und Eintrittswahrscheinlichkeit berücksichtigt. Auf Basis eines Bewertungsmodells für unterschiedliche Szenarien (*worst case/daily business*) wird jeweils ein Risikowert ermittelt und Maßnahmen im Sinne der Risikostrategie eingeleitet. Die zentralen und dezentralen Risikoeigner*innen werden durch die jeweiligen Risikoexpert*innen über den Risikostatus informiert. Die Risikomeldungen erfolgen sowohl ad hoc als auch bei der turnusmäßigen Risikoberichterstattung im Rahmen des Lageberichts (der Lagebericht ist Teil des Jahresberichts der MPG). Zentrales Ziel ist es, insbesondere das Erkennen, Abschätzen und aktive Bewältigen von substantziellen Risiken kontinuierlich zu verbessern.

Als operative Einheiten sind die Institute für die Risikobewältigung in ihrem satzungsgesetzlich verantworteten Tätigkeitskreis zuständig. Sie werden dabei durch die Generalverwaltung unterstützt. Die Ergebnisse des Risikomanagements fließen in die risikoorientierte Prüfungsplanung der Internen Revision ein. Die Generalverwaltung ist ihrerseits, unter der Aufsicht des Verwaltungsrats, primär für das Risikomanagement in den zentral verantworteten Geschäftsbereichen zuständig.

Verfahren: Die Risikopolitik bildet den Handlungsrahmen für den Umgang mit Risiken und orientiert sich am Regelwerk zum verantwortlichen Umgang mit Forschungsfreiheit und Forschungsrisiken.

<https://www.mpg.de/199426/forschungsfreiheitRisiken.pdf>

II.3. Vorbeugen von Fehlverhalten – Maßnahmen zur Prävention

Um Fehlverhalten zu vermeiden, hat die Max-Planck-Gesellschaft über die Jahre eine Reihe von Maßnahmen und Instrumenten etabliert, die bereits im präventiven Bereich ansetzen und die Beschäftigten unterstützen.

II.3.1. ONBOARDING, AWARENESS, TRAINING, COACHING – MASSNAHMEN ZUR PERSONALENTWICKLUNG

- Schulungen und Tagungen für unterschiedliche Zielgruppen (z.B. Verwaltungsleiter*innen, Mitarbeiter*innen von Einkauf, Personal, Finanzen, Datenschutz, Steuern, Zoll/Exportkontrolle etc.);
- MPG-weite E-Learning-Formate, die zum Teil als Pflichtunterweisung von allen Beschäftigten zu absolvieren (z.B. Integres Handeln, Datenschutz, Schutz vor sexualisierter Diskriminierung, Belästigung und Gewalt, Tierethik (im Rahmen der Kurse zu Tierschutz und Versuchstierkunde (Felasa)) und über das Max-Planck-weite Intranet MAX zugänglich sind;
- Onboarding-, Coaching- und Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte, Managementseminare für Geschäftsführende Direktor*innen;
- Förderrichtlinien für den wissenschaftlichen Nachwuchs:

<https://www.mpg.de/leitlinien-promovierende>

<https://www.mpg.de/leitlinien-postdocs>

II.3.2. REGELKOMMUNIKATION – DAS ORGANISATIONSHANDBUCH ALS ZENTRALES INFORMATIONSMEDIUM

Um sicherzustellen, dass alle geltenden Regelungen bekannt und zugänglich sind, wurde ein zweisprachiges digitales Organisationshandbuch (OHB) geschaffen. Dieses ist über das Max-Planck-weite Intranet MAX jederzeit allen Mitarbeitenden zugänglich. Es enthält die maßgeblichen bindenden Regelungen und gibt Empfehlungen zur Umsetzung. Für einen schnellen Überblick und erste Orientierung gibt es Executive Summaries und FAQs. Zudem kann es nach Stichworten durchsucht werden.

II.3.3. EVALUATION DURCH EXTERNE FACHBEIRÄTE – WISSENSCHAFTLICHES QUALITÄTSMANAGEMENT

Evaluation ist integraler Bestandteil eines erfolgreichen Qualitätsmanagements in der Wissenschaft. Die Max-Planck-Gesellschaft richtet dabei zunächst (ex-ante) ein besonderes Augenmerk auf die Auswahl der Forscher*innen und dann wiederkehrend (ex-post) auf deren Arbeitsergebnisse, um das aktuelle Potenzial zu erfassen. Die Fachbeiräte sind das zentrale Instrument der selbstgetragenen externen wissenschaftlichen Evaluation der Institute. Sie begutachten deren wissenschaftliche Leistung. Ohne strukturell in das Compliance-Management-System eingebunden zu sein, nehmen sie dabei in aller Regel auch die Rahmenbedingungen der Forschung an den Instituten in den Blick, die maßgeblich die wissenschaftliche Qualität beeinflussen können, wie z.B. die Nachwuchsförderung. Die von den Fachbeiräten gewonnenen Ergebnisse und Informationen sind eine zusätzliche Quelle, um Optimierungs- und Veränderungsbedarf zu erkennen.

Die Fachbeiräte sind international zusammengesetzt, mehr als drei Viertel ihrer Mitglieder kommen aus dem Ausland. Die Mitglieder werden von dem/der Präsidenten*in auf der Grundlage von Vorschlägen aus den Instituten ausgewählt. Der/Die Präsident*in kann darüber hinaus weitere Mitglieder in die Fachbeiräte berufen. Die Begutachtung der Institute durch ihren Fachbeirat erfolgt regelmäßig alle zwei Jahre. Darüber hinaus kann in besonderen Fällen der/die Präsident*in einen Fachbeirat auch außerplanmäßig einberufen.

<https://www.mpg.de/199467/regelnFachbeirat.pdf>

<https://www.mpg.de/13937966/evaluation-2019.pdf>

II.3.4. FORSCHUNGSETHIK – SELBSTVERPFLICHTUNG ZUM VERANTWORTLICHEN UMGANG MIT FORSCHUNGSRISIKEN

Die Max-Planck-Gesellschaft besitzt ein ausführliches Regelwerk zum verantwortlichen Umgang mit Forschung. Ihre Wissenschaftler*innen sollen neben der Machbarkeit der Forschung auch deren Folgen und ihre Beherrschbarkeit berücksichtigen. So sind der Forschung nicht nur rechtliche, sondern auch ethische Grenzen gesetzt.

Folgende Grundsatzpapiere wurden hierzu erarbeitet:

- Regeln zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis
<https://www.mpg.de/199493/regelnWissPraxis.pdf>
- Hinweise und Richtlinien der MPG zum Umgang mit Forschungsfreiheit und Forschungsrisiken
<https://www.mpg.de/199426/forschungsfreiheitRisiken.pdf>
- Grundsatzpapier zu Tierversuchen in der Grundlagenforschung
https://www.mpg.de/10882259/MPG_Whitepaper.pdf
- Stellungnahme zu Genome Editing
<https://www.mpg.de/13501764/positionspapier-genom-editierung-mpg-de.pdf>

Die MPG-Leitung wie auch alle Wissenschaftler*innen werden darüber hinaus in ihren Überlegungen zu forschungsethischem Handeln unterstützt:

- Der Ethikrat berät den/die Präsidenten*in in wissenschafts- und forschungsethischen Fragestellungen und diesbezüglichen Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung; er beschäftigt sich mit Themen auf Vorschlag der/des Präsident*in/en und wählt weitere nach eigenem Ermessen. In konkreten Einzelfällen gibt der Ethikrat auch Empfehlungen zu einzelnen Forschungsvorhaben ab.
- Die Kommission für Ethik sicherheitsrelevanter Forschung unterstützt die Wissenschaftler*innen bei der Identifikation von Risiken und Gefahren, die sich aus der Forschung und insbesondere aus dem Missbrauch von Forschungsergebnissen durch dritte Personen (insbesondere für terroristische und militärische Zwecke) ergeben.

II.4. Erkennen von Konflikten und Fehlverhalten

II.4.1. AUFLÖSEN VON DISSENS IN VERWALTUNGSANGELEGENHEITEN – ZUSAMMENSPIEL VON INSTITUTS-KOLLEGIUM, VERWALTUNGSLEITUNG UND GENERALVERWALTUNG

Der Verwaltungsrat hat in seiner Sitzung vom 22.11.2018 die satzungsrechtlich vorgegebene Verantwortungsabgrenzung zwischen den Instituten und der für die laufenden Geschäfte des Vereins verantwortlichen Generalverwaltung im nichtwissenschaftlichen Bereich justiert. Für den nichtwissenschaftlichen Verantwortungsbe- reich eines jeweiligen Instituts ist nunmehr klargestellt, wie mit einem (inhaltlichen) Dissens innerhalb des Kollegiums (Direktor*innen an einem MPI) oder der Verwal- tungsleitung mit dem Kollegium umzugehen ist.

Laufende Angelegenheiten des Instituts werden von den Direktor*innen im Rahmen ihrer satzungsgemäßen Kompetenzzuweisung grundsätzlich letztentschieden. Hält die Verwaltungsleitung eine getroffene Entscheidung für rechtlich unzulässig, ist sie verpflichtet, darauf hinzuweisen und – falls dem Hinweis nicht gefolgt wird – einen entsprechenden Aktenvermerk zu verfassen. Der Vorgang unterliegt dann umfänglich den nachgängigen Prüfungen (Revision, Rechnungshöfe).

Bei Angelegenheiten, die die Risikotragfähigkeit des Instituts und damit die Kompe- tenz des Kollegiums übersteigen, wenn also die Thematik aufgrund ihres Gewichts, ihrer systemischen Natur oder Eigenart Konsequenzen für die gesamte Max-Planck-Gesellschaft haben kann, muss vor Umsetzung des Beschlusses die Generalverwaltung eingebunden und die Angelegenheit ggf. den Organen zur Ent- scheidung vorgelegt werden. Besteht im Institut Dissens zur Frage der Risikotrag- fähigkeit, ist dieser Umstand im Sitzungsprotokoll des Kollegiums festzuhalten und durch den/die GD dem/der Präsidenten*in unverzüglich zu berichten.

II.4.2. ANSPRECHPERSONEN UND MELDEWEGE

Konflikte zwischen Institutsangehörigen können aufgrund verschiedener Ursachen entstehen und ebenso viele Formen annehmen. In der Max-Planck-Gesellschaft existieren verschiedene Möglichkeiten, Beratungsangebote wahrzunehmen und Konflikte, aber auch damit zusammenhängendes Fehlverhalten im wissenschaftlichen wie auch im nichtwissenschaftlichen Bereich zu adressieren. Führungskräfte sollen – unterstützt von der Generalverwaltung – das Entstehen von Fehlverhalten verhindern und bei Verstößen unverzüglich und konsequent handeln.

Ansprechperson ist zunächst der/die Vorgesetzte eines/r Mitarbeiter*in. Es ist Teil der Führungsverantwortung, ein offenes Ohr für Mitarbeiter*innen zu haben und Konflikte oder Streit zu schlichten und Fehlverhalten zu beenden.

II.4.2.A LOKALE KONTAKTSTELLEN

Ist eine Einbindung des/der Vorgesetzten nicht möglich oder nicht gewollt, gibt es auf Ebene der Max-Planck-Institute weitere Ansprechpersonen, an die sich Mitarbeiter*innen wenden können, im wissenschaftlichen Bereich die Ombudsperson am Institut sowie im nichtwissenschaftlichen Bereich die Gleichstellungsbeauftragte, der Betriebsrat, die Tierschutzbeauftragten, den psychosozialen Dienst (Betriebsarzt) und ggf. weitere Anlaufstellen an den einzelnen MPI.

II.4.2.B ZENTRALE KONTAKTE UND MELDESTELLE

Auf zentraler Ebene hält die Max-Planck-Gesellschaft weitere Möglichkeiten bereit, Unterstützung bei Konflikten zu finden, Beschwerden anzubringen oder Fehlverhalten zu melden. Dies sind im wissenschaftlichen Bereich die Ombudsperson der Sektion und im nichtwissenschaftlichen Bereich die zentralen Beauftragten (Arbeitssicherheit und Umwelt, Compliance, Datenschutz, Gleichstellung, Tierversuche), die Vertrauensperson für die Verwaltungsleitung sowie Personen aus dem Employee and Manager Assistance Program (EMAP).

Zudem stehen als zentrale Meldestellen, die Hinweise auf nichtwissenschaftliches Fehlverhalten entgegennehmen, eine Vertrauensanwaltskanzlei und die Stabstelle Interne Untersuchungen in der Abteilung Revision zur Verfügung.

II.5. Handeln bei Fehlverhalten

Max-Planck verfügt über Regeln und Verfahren im wissenschaftlichen wie auch im nichtwissenschaftlichen Bereich, die mutmaßliches Fehlverhalten untersuchen und abstellen sollen. Generell gilt: Fehlverhalten wird nicht geduldet und konsequent geahndet.

II.5.1 OMBUDSWESEN – VERMITTLUNG BEI BESCHWERDEN UND STREITIGKEITEN

Das in der MPG bereits seit dem Jahr 2000 eingerichtete Ombudswesen zielt einerseits darauf ab wissenschaftlichem Nachwuchs Sicherheit im Umgang mit den „Regeln guter wissenschaftlicher Praxis“ zu vermitteln und gleichzeitig wirkt es daraufhin wissenschaftlich-systematische Unregelmäßigkeiten bereits im Vorfeld zu vermeiden. Darüber hinaus dient das Ombudswesen der wissenschaftlichen Selbstkontrolle und hilft Regelverstöße aufzudecken. Dazu verfügt jedes Max-Planck-Institut über eine Ombudsperson sowie über je eine Ombudsperson pro wissenschaftlicher Sektion. Die letzteren berichten einmal im Jahr dem Präsidenten in anonymisierter Form über ihre Arbeit.

<https://www.mpg.de/ueber-uns/vereinsorgane/ombudswesen>

II.5.2 SCHLICHTUNGSVERFAHREN – VERMITTLUNG BEI BESCHWERDEN UND STREITIGKEITEN

Weiterhin gibt es bei Max-Planck ein sehr ausdifferenziertes Schlichtungsverfahren. Für jede Sektion existiert eine Gruppe von gewählten Schlichtungsberater*innen, die aus einem aktiven Mitglied der Sektion, einem emeritierten Mitglied und einem gewählten Vertreter*in der Beschäftigten besteht. Das Verfahren ist in einer formalen Schlichtungsordnung geregelt, die Schlichtungsberater*innen berichten dem Präsidenten über ihre Tätigkeit. Können Beschwerden oder Streitigkeiten in einem Institut nicht beigelegt werden, so ist jeder Mitarbeitende berechtigt, ein Schlichtungsverfahren zu beantragen. Voraussetzung ist, dass die Bemühungen, die Angelegenheit im Institut beizulegen, fehlgeschlagen sind.

<https://www.mpg.de/5987077/schlichtungsordnung.pdf>

II.5.3. UMGANG MIT WISSENSCHAFTLICHEN FEHLVERHALTEN

Die Beachtung der Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis ist unverzichtbare Voraussetzung allen wissenschaftlichen Arbeitens. Verstöße gegen diese Grundsätze sind in vielfältiger Weise möglich, von mangelnder Sorgfalt bei der Anwendung wissenschaftlicher Methoden oder bei der Dokumentation von Daten bis zu schwerem Fehlverhalten durch bewusste Fälschung und Betrug. In jedem Fall sind sie unvereinbar mit dem Wesen der Wissenschaft selbst als einem auf nachprüfbareren Erkenntnisgewinn gerichteten, methodisch-systematischen Forschungsprozess. Sie zerstören darüber hinaus das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Verlässlichkeit wissenschaftlicher Ergebnisse sowie das Vertrauen der Wissenschaftler*innen untereinander.

Die Verfahrensordnung erläutert das Vorgehen zur Prüfung sowie die Konsequenzen bei Verdacht auf wissenschaftliches Fehlverhalten.

<https://www.mpg.de/199559/verfahrensordnung.pdf>

II.5.4. UMGANG MIT NICHTWISSENSCHAFTLICHEN FEHLVERHALTEN

Gesellschaft und Politik setzen ein hohes Maß an Vertrauen in die Max-Planck-Gesellschaft: Sie vertrauen auf die Einhaltung der guten wissenschaftlichen Praxis ebenso wie auf ordnungsgemäße Mittelverwendung sowie auf redliches Verhalten aller Mitarbeitenden. Fehlverhalten schadet Einzelnen und immer auch der MPG als Institution. Deshalb wurden Grundsätze zum Umgang mit nichtwissenschaftlichem Fehlverhalten etabliert.

Eine transparente Handhabung sorgt dafür, dass Hinweisen auf nichtwissenschaftliches Fehlverhalten nachgegangen wird, diese untersucht und aufgeklärt werden. Dies trägt dazu bei, geschädigte Personen zu schützen, die Einhaltung rechtlicher Verpflichtungen sicherzustellen und das Risiko von Reputationsschäden zu mindern.

Im Sinne der dezentralen Struktur werden Sachverhalte grundsätzlich durch die Max-Planck-Institute vor Ort geklärt, es sei denn eine zentrale Zuständigkeit ist gegeben. Diese gilt für Fälle von übergeordneter Bedeutung, wenn Wissenschaftliche Mitglieder betroffen sind sowie die Reputation der MPG gefährdet ist. Dann ist die Stabstelle Interne Untersuchungen in der Abteilung Revision zuständig.

Der Arbeit der Stabstelle liegen die Prinzipien der Vertraulichkeit, Unabhängigkeit, Objektivität und Verfahrenstreue zugrunde.

Während die Untersuchungsleitung den MPI bei ihren Untersuchungen unterstützend zur Seite steht, übernimmt sie für Fälle von übergeordneter Bedeutung federführend und zentral die interne Untersuchung unter der Gesamtverantwortung des/der für das Verfahren zuständigen Vizepräsidenten*in.

Die Entscheidung über etwaig notwendige Rechtsfolgen und Maßnahmen trifft die zuständige Stelle. Bei besonderem Beratungsbedarf kann eine Kommission eingesetzt werden.

Um Fehlverhalten zu ahnden, stehen der Max-Planck-Gesellschaft als Arbeitgeber arbeits-, dienst- oder vereinsrechtliche Maßnahmen sowie Max-Planck-eigene Instrumente zur Verfügung. Zudem kann der Verwaltungsrat auch sanktionierend über den Entzug der Leitungsfunktion entscheiden und diese ganz oder teilweise, auf Dauer oder temporär entziehen.

<https://www.mpg.de/6592057/Verfahrensordnung-Uebertragung-Leitungsfunktionen-1974.pdf>

III. RESÜMEE

Die Max-Planck-Gesellschaft verfügt somit über ein fein abgestimmtes System von „checks and balances“, um sicherzustellen, dass die Forschungsarbeit in einem transparenten und geordneten Rahmen, mit einem hohen Maß an wissenschaftlichem und budgetärem Verantwortungsbewusstsein, mit hoher Professionalität und in Übereinstimmung mit den geltenden Gesetzen, weiteren staatlichen Vorgaben und den internen Regelwerken erfolgt. Auf diese Weise wird in der Gesellschaft ein sorgfältiges Zusammenwirken von wissenschaftlicher Beurteilung, administrativer Expertise und wirtschaftlicher Kompetenz sichergestellt.

Ausführlich werden Struktur und Zusammenspiel der Organe und Einrichtungen in dem Grundsatzpapier „Grundlagenwissenschaft in geordneter Verantwortung: Zur Governance der Max-Planck-Gesellschaft“ von Prof. Dr. Dr. h. c. Wolfgang Schön (Direktor am MPI für Steuerrecht und Öffentliche Finanzen) dargestellt:

<https://www.mpg.de/9299210/mpg-governance.pdf>

HERAUSGEBER

Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften e.V.
Hofgartenstr. 8, D-80539 München

Dezember 2019

