

A large, light-colored, stylized profile of Minerva wearing a laurel wreath, set against a dark teal background with a fine diagonal line pattern. The profile is facing right and is partially overlaid by a grey rectangular box at the bottom.

GOVERNANCE

Mission, Umgang mit Risiken
und Compliance

GOVERNANCE

Mission, Managing Risks
and Compliance

GOVERNANCE

Mission, Umgang mit Risiken
und Compliance

page 31 ff.

GOVERNANCE

Mission, Managing Risks
and 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 bei Max-Planck als Beispiel für das Zusammenwirken von Organen 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 Kontakt- und Meldestellen	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 wissenschaftlichem Fehlverhalten	27
II.5.4. Umgang mit nichtwissenschaftlichem 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 sind 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 komplextäre 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.

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 der Internen Revision als unabhängiger Einheit geprüft.

Zusätzlich ist im Rahmen der Satzungsreform 2012 die Governance der Max-Planck-Gesellschaft durch die Etablierung eines „Prüfungsausschusses“ maßgeblich gestärkt worden. 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.

Darüber hinaus unterliegt die Max-Planck-Gesellschaft 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 Finanzbehörden. 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.

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.

Der durch die Satzungsreform 2012 eingeführte „Prüfungsausschuss“ ist eine der Maßnahmen, die als Element zeitgemäßer Compliance dazu beiträgt die Governance der Max-Planck-Gesellschaft zu stärken. Neben den bereits erwähnten Prüfungstätigkeiten (Rechtmäßigkeit des Haushaltsvollzugs, Ordnungsmäßigkeit der vollkaufmännischen Rechnungslegung der MPG, Wirksamkeit ihres Risiko- und Compliance-Managements) werden im Prüfungsausschuss insbesondere 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 auftkommende 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 satzungsrechtlich 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 INFORMATIONS-MEDIUM

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 KONTAKT- UND MELDESTELLEN

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 WISSENSCHAFTLICHEM 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 NICHTWISSENSCHAFTLICHEM 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>

GOVERNANCE

Mission, Managing Risks
and Compliance

CONTENTS

I. MISSION AND STRUCTURE	34
I.1. Excellent basic research – the mission of the Max-Planck-Gesellschaft in the German scientific landscape	34
I.2. Organization of the Max-Planck-Gesellschaft: autonomy of institutions and research content	35
I.3. Organs and Committees and their Interaction – Checks and Balances	38
I.3.1. Principles	38
I.3.2. President, Senate and Executive Committee, Administrative Headquarters	38
I.3.3. General Meeting of Members, the Scientific Council and the Sections	41
I.3.4. The Max-Planck appointment procedure as an example of the interaction between Organs and Facilities	43
I.3.5. Checks and balances, internal audit authority	44
II. LEGAL CORRECTNESS AND INTEGRITY – THE COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM	46
II.1. Management and organization culture	46
II.2. Handling risks responsibly – the risk management system	47
II.3. Avoiding misconduct – preventive measures	49
II.3.1. Onboarding, awareness, training, coaching – HR development measures	49
II.3.2. Publicizing the regulations – the <i>Organisationshandbuch</i> as a central source of information	50
II.3.3. Evaluation through external Scientific Advisory Boards – quality management in science	50
II.3.4. Research ethics – voluntary commitment to responsible handling of research risks	51

II.4. Detection of conflicts and misconduct	52
II.4.1. Resolving disputes in administrative matters – cooperation between an MPI’s Board of Directors, its Head of Administration and Administrative Headquarters	52
II.4.2. Contact persons and reporting channels	53
II.4.2. a Local points of contact	53
II.4.2. b Central points of contact and reporting	53
II.5. Response to misconduct	54
II.5.1. The ombudsperson scheme – resolving complaints and disputes	54
II.5.2. Mediation procedure – resolving complaints and disputes	54
II.5.3. Dealing with cases of suspected scientific misconduct	55
II.5.4. Dealing with cases of suspected misconduct in the non-scientific area	55
III. SUMMARY	57

I. MISSION AND STRUCTURE

I.1. Excellent basic research – the mission of the Max-Planck-Gesellschaft in the German scientific landscape

The German scientific landscape is characterized by its broad mixture of universities and higher education institutions, non-university research organizations, the research initiatives of private companies, and state and private research funding. In this system, the Max-Planck-Gesellschaft (MPG) pursues the mission set out in its Statutes: as an autonomous research organization to conduct basic research at the highest international level and to open up new research areas by attracting outstanding scientists. In pursuing this role, the Max-Planck-Gesellschaft competes internationally for the best minds and ideas. Continuing the tradition of the Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft, founded in 1911, the organization focusses above all on promoting individual creativity.

Since the MPG was founded in 1948, 18 of its scientists have been awarded Nobel Prizes, including Germany's only female Nobel Prize winner in the natural sciences, making the Max-Planck-Gesellschaft one of the world's leading research organizations. In important rankings, such as the *Highly Cited Researchers Index*, the MPG has been among the global top five for many years; in the *Nature Index*, it has held the third place in recent years (2018 and 2019).

"Insight must precede application." This assertion by Max Planck, after whom the organization is named, is the MPG's guiding principle. With this in mind, it pursues basic research on the basis of accumulating knowledge rather than any predetermined programme. A lack of sufficient funds for basic research would not only shrink the pool of ideas a society can draw on: in the face of global challenges, society would in the medium- to long-term lose its ability to solve problems. Publicly financed basic research, powered by intrinsically motivated researchers, has been and remains the basis for breakthrough innovations such as the internet, green genetic engineering, biotechnology and nanotechnology.

Given the ever fiercer global competition, structures, especially those in cutting-edge research, must take global developments into account. Internationalization must be pursued within the organization and in its dealings with the world. More than 90% of global knowledge develops outside of Germany. The concern is therefore not only to bring talent to our country, but also to participate in supranational innovation networks. Collaboration partners are selected in global competition on the basis of who can make the greatest possible contribution; their performance and reputation play a decisive role. Max Planck Institutes are coveted partners, and their researchers are involved in more than 5,000 projects in 120 countries. Almost two-thirds of publications from the Max-Planck-Gesellschaft are the result of international collaborations.

I.2. Organization of the Max-Planck-Gesellschaft: autonomy of institutions and research content

In the founding memorandum of the Kaiser Wilhelm Society, dating from 1909, Adolf von Harnack propounded several principles: *"The Institutes to be established should not be restricted in advance in their area of research. Instead, they should develop their particular focus from the personality of the scholar leading each Institute and from the course of science. The Director heading the Institute should have proved himself through great success as a researcher. As many temporary positions as possible should be created for young scholars at the Institutes."* Such a personnel structure, Harnack was convinced, would put the Institutes in a position to *"address all of science's novel questions and requirements"*.

These principles were the basis on which the Kaiser Wilhelm Society became one of the most renowned and successful research organizations in the first half of the 20th century. The Max-Planck-Gesellschaft adopted its predecessor's principles and now applies them in the context of contemporary research by means of

- selection for excellence at all levels, from Directors to Research Group Leaders to postdocs and doctoral researchers;
- the principle of academic freedom of the individual, in that each scientist decides on the goals and paths of his or her research – with varying levels of freedom according to their level of qualification;
- a high degree of institutional flexibility, innovative capacity, and constant renewal through taking up newly arising research fields that are particularly relevant and forward-looking.

These principles of the Max-Planck-Gesellschaft are based on autonomy in respect of financing, institutional structure and the conduct of research. They are also reflected in its legal status as an association and in the structure of its scientific self-management. This extensive autonomy does not, however, free the organization from the obligation to conduct science in a manner that meets the highest ethical and professional standards and complies with all relevant legal regulations. Only in this way can the Max-Planck-Gesellschaft repay the trust placed in the organization as a whole and in each of its employees by the public and by the providers of public funding.

The MPG is aware of the responsibility which it bears as a corporate body that is not only scientifically autonomous but also legally independent. Its organization of structures and processes takes into account the need for responsible management required by current governance and compliance structures. This means responsible, trustworthy dealings with employees and proper management both of the public resources entrusted to it and of the complementary funding provided by private persons, foundations and others.

On the basis of the MPG's constitutional structure as a registered association under private law, the Statutes of the Max-Planck-Gesellschaft determine the central operating framework of its organs and bodies.

The Internal Control System (ICS) is an example of how governance geared towards academic freedom and an administrative structure oriented towards rule compliance are intertwined. The ICS comprises the principles, procedures and measures introduced by the management and lays down the rules for their appropriate and effective implementation. It ensures the following:

- compliance with legal requirements that are fundamental for the MPG,
- the protection of assets and public funds,

-
- the correctness and reliability of the annual financial statement and
 - the proper, appropriate, and economical use of funds.

The Statutes assign to the organs of the Max-Planck-Gesellschaft clear obligations and responsibilities corresponding to the various roles of the Internal Control System in the so-called *three lines of defence* model. The structure and process organization thus ensures that responsibilities are associated with each of the three levels, so that the ICS is effectively embedded in the organization:

- Line 1: The Max Planck Institutes, as operational units, are responsible for their areas of activity as established in the Statutes. They are supported by Administrative Headquarters in this process. The central organs and Administrative Headquarters are responsible for the way central funds are used and central tasks and programmes are implemented.
- Line 2: Administrative Headquarters monitors the correctness of the work of the Institute Administrations.
- Line 3: The compliance and effectiveness of the management and of its (financially relevant) actions are audited in the Institutes and in the central facilities by the Internal Audit Department as an independent unit.

In addition, the governance of the Max-Planck-Gesellschaft was strengthened significantly through the establishment of an Audit Committee in the course of a reform of the Statutes in 2012. The task of this committee is to audit the lawful implementation of the budget, the due and proper preparation of the MPG's fully commercial accounting (prepared in conformity with the provisions for large corporations of the German Commercial Code (HGB)) as well as the effectiveness of its risk and compliance management.

Moreover, the Max-Planck-Gesellschaft as a recipient of public funds, as a registered association and as a science institution is subject to ongoing controls by its funding agencies (Joint Science Conference – JSC) and various other state supervisory authorities and regular audits by regional and federal courts of audit, as well as tax authorities. The annual financial statement is certified by independent auditors on behalf of the General Meeting of Members. This demonstrates to the funding agencies of the federal government and the federal states that the MPG manages and uses the resources allocated to it in a proper manner. It also serves to grant discharge to the organization's responsible bodies.

I.3. Organs and Committees and their Interaction – Checks and Balances

I.3.1. PRINCIPLES

In line with the statutes, research is decentralized and conducted in the individual Max Planck Institutes: "free and independent", in keeping with the spirit of scientific self-management, and under the leadership of the Directors concerned (the Board of Directors). As **Scientific Members** of the MPG, the Directors are involved in the organs' decision-making processes primarily via the General Meeting of Members, the Scientific Council and its Sections (the Biology and Medicine Section, the Chemistry, Physics and Technology Section and the Human Sciences Section), the Executive Committee and the Senate. Each Max Planck Institute belongs to one of the scientific Sections.

Given the scientific autonomy of the Institutes, the roles of the President, of the Senate and the Executive Committee, and of the Scientific Council and its Sections are primarily focused on reaching fundamental management and orientation decisions for the internal and external development of the organization. This includes statements on science policy and discussions with funding providers, other science organizations and universities, and also the relationship to business and society, pursuing the MPG's international science policy, setting up programmes from the MPG's central funds (such as support of junior scientists or equal opportunity) and financially relevant projects of other kinds (such as participation in companies, acquisition of financially relevant land, major building projects and the establishment and operation of central information supply facilities).

I.3.2. PRESIDENT, SENATE AND EXECUTIVE COMMITTEE, ADMINISTRATIVE HEADQUARTERS

The **President's essential role** is to ensure that the Max-Planck-Gesellschaft fulfils its principal purpose – the advancement of basic science in its Institutes. To this end, he or she is above all expected to establish the basic principles of the MPG's science policy. The President therefore works to link the MPG with the scientific and political worlds. Furthermore, he or she chairs several central bodies of the organization as required by the Statutes: the annual General Meeting (of Members), the

Senate and the Executive Committee. This serves to coordinate the content of the central decisions between the bodies involved and to expedite them. The President prepares the Executive Committee's resolutions with the support of Administrative Headquarters and the Senate resolutions in essential cooperation with the Executive Committee. This contributes also to ensuring that structures and processes are organized as required for effective compliance. The President performs certain concrete management functions – for example, in defining the guidelines of science policy or in connection with appointment negotiations; partly he acts on behalf of the Executive Committee – for example, in the supervision of Administrative Headquarters. In urgent matters, he has the right to take immediate decisions, exercised in the interests of the relevant committees, namely the Executive Committee and the Senate.

The **Senate is the supreme decision-making and supervisory organ** of the Max-Planck-Gesellschaft. It includes, from within the organization, the management and representatives of the scientific staff and, from outside, representatives of all relevant groups of society. Its members include both elected senators and *ex officio* members.

The Senate meets regularly three times a year. It elects not only the President and Vice Presidents to six-year terms of office but also the other members of the Executive Committee. In addition, the Senate nominates the Secretary General and, thus, all the members of the organization's Management Board. It decides on fundamental scientific, strategic and societal issues. The Senate has the following tasks relating in particular to ensuring appropriate governance and compliance of the MPG:

- the appointment of new Directors;
- establishing Institute By-Laws;
- the institution of new regulations and procedures;
- the founding, reorientation and closure of Institutes;
- the founding of facilities outside the Institutes within the MPG;
- participation in companies outside the MPG;
- the establishment of the budget plan and the Annual Report and annual accounts.

The Statutes ensure that the essential strategic decisions are based on a consensus with the scientific, political and societal representatives in the Senate. In the tradition of the Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft, the MPG decided to establish the necessary checks and balances within this body and not through a separation into executive and supervisory bodies. Both internal and external parties are thus involved in the

decision-making process – a principle that is also applied in the Executive Committee and the General Meeting of Members.

Consequently, the **Executive Committee** also includes both internal and external members in order to ensure the necessary checks and balances following the model of a "onetier board" (the preferred model for corporate management in the US, UK and Switzerland). The Executive Committee performs supervisory and executive functions:

- It advises the President,
- it prepares the Senate meetings and the General Meeting of Members,
- it supervises Administrative Headquarters and can issue instructions to it via the President,
- it has decision-making powers in all matters that are not assigned to another organ either expressly or implicitly and that extend beyond routine matters.

The Executive Committee, together with the Secretary General, forms the Management Board in the (German) legal sense. The Senate elects not only the President of the Max-Planck-Gesellschaft but also the other members of the Executive Committee. Among them are always high-ranking representatives of the German industrial sector, in order to include external expertise. The Executive Committee meets at least four times per year.

For each of the three Sections, **scientific Vice Presidents** are elected to the Executive Committee to support the management of the Max-Planck-Gesellschaft. They advise the President on issues concerning developments at the Institutes in their Sections and are involved in the decision-making processes that affect the entire MPG. Generally, the Vice Presidents are responsible for the scientific evaluation procedures in their Sections, from the assessment of project applications to external evaluation of the Institutes by the Scientific Advisory Boards. The Vice Presidents are frequently entrusted also with specific responsibilities by the President, such as serving as Chairs of expert committees. The President, the three scientific Vice Presidents and the Secretary General meet eight times each year in meetings of the Presidential Council (a permanent Presidential Committee) to discuss current management decisions. The decision-making authority rests with the statutory committees.

Administrative Headquarters administers the day-to-day business of the Max-Planck-Gesellschaft and supports the various committees and other bodies in preparing and carrying out decisions. It supports and advises the Institutes in performing their administrative tasks and is responsible for monitoring administrative processes and the Institute finances. The Secretary General is appointed by the President on the basis of a Senate resolution. The Secretary General heads Administrative Headquarters, is a member of the Senate and participates in Executive Committee meetings in an advisory role. Administrative Headquarters implements the resolutions passed by the Senate and Executive Committee, insofar as this responsibility is not assigned to other bodies or the Institutes.

I.3.3. GENERAL MEETING OF MEMBERS, THE SCIENTIFIC COUNCIL AND THE SECTIONS

The Statutes of the Max-Planck-Gesellschaft provide for two bodies to represent its Members: the General Meeting of Members and the Scientific Council. The **General Meeting** is convened at least once per year. The Members of the Max-Planck-Gesellschaft decide on changes to the Statutes, elect members of the Senate, accept the Annual Report, review and approve the Annual Accounts and resolve on granting discharge to the Management Board. The Members of the Max-Planck-Gesellschaft include all its Scientific Members, its Supporting Members, *Ex Officio* Members, and Honorary Members. With the Supporting Members, representatives of society overall are involved in the decision-making processes.

The **Scientific Council** and its **Sections**, to which the Scientific Members but not the Supporting Members belong, act in a complementary manner to the General Meeting of Members.

The **Scientific Council** comprises all the Scientific Members, together with representatives of the scientific research staff. It is particularly concerned with matters that are of significance for the scientific development of the MPG. Among such concerns are the support of junior scientists, gender equality and the scientific and technical infrastructure in general. In line with the principle of scientific self-management, the **Sections** are primarily responsible for appointing new directors, and in this connection they are also concerned with the founding, rededication and closure of Institutes.

From an organizational perspective, the independence of the Council and the Sections is ensured by the fact that both the Scientific Council and the Sections

- each elect their chairperson from their own ranks,
- can govern their procedures independently (within the framework of the procedural requirements of the MPG Statutes),
- are ultimately free in their negotiations (within the framework of their responsibilities as outlined above), and
- can form committees (such as the “Cross-Sectional Committee”) exclusively from within their own individual ranks.
- The Sections, each with its own Perspectives Commission, provide central planning instruments to discuss scientific developments in the areas of each Section.

The exchange between the MPG management and the Sections is structured and strengthened by the “**Perspective Council**”, a permanent Presidential Committee. The mid- to long-term strategic plans are made in the Perspective Council. It is composed of the President and the Vice Presidents, the Section Chairpersons, the Chairperson of the Scientific Council and the Secretary General. Together, they discuss the scientific direction and new research topics.

The **Section Chairs** contribute to the various committees and organs with recommendations regarding the scientific future of their Sections. The final decisions are the responsibility of the relevant organs (Senate, Executive Committee, President). This allows the Sections to work independently of budgetary considerations and focus on scientific matters. In addition to the Scientific Members, the scientific staff of the institutes are represented in the Sections.

Each Section is headed by an elected **Section Chairperson** with a three-year term of office. The most important tasks of the Section Chairperson are to organize the process of finding new Directors and to arrange consultations on the scientific development of the Sections (without prejudging the outcomes). The President may also ask the Section Chairpersons to discuss certain issues in the Sections and to represent the viewpoint of their Sections to commissions and committees. The Chairpersons can also raise with the President issues that are important to their Sections. The Section Chairpersons are not formally part of the MPG management, but as representatives of their Sections they are *ex officio* members of the Senate.

I.3.4. THE MAX-PLANCK APPOINTMENT PROCEDURE AS AN EXAMPLE OF THE INTERACTION BETWEEN ORGANS AND FACILITIES

The appointment procedure reflects how the organs work together and illustrates the central role of the scientific Sections. Since decisions on appointments determine how a large part of the available financial resources is spent and in which directions the research develops, they are a vital part of the organization's work.

- (1) At the request of the President, the Institute prepares a proposal regarding its future scientific development, in good time before new appointments are due.
- (2) The President reviews the proposal internally (usually involving the scientific Vice Presidents) and then submits it to the Section for expert review.
- (3) As a rule, the Section asks that the proposal be reviewed by its Perspective Commission. In the event that several appointments are due at an Institute within a short space of time, the review is carried out in the context of a more comprehensive international assessment.
- (4) If the Section unanimously supports the proposal, the President will then initiate a factual and financial review of the resources available for the proposed appointments and decide on its approval.
- (5) After the approval of resources, the appointment procedure ensues, and is in the hands of the Section concerned. It involves the following steps:
 - a. Installation of an appointment committee of proven experts; members of the Institute concerned must not be members of this appointment committee.
 - b. Proposed nomination(s) by the Institute concerned, supplemented if necessary by nominations proposed by the Sections, by the appointment committee or through a nomination procedure.
 - c. International evaluation of the proposed candidates in accordance with the highest scientific standards through the appointment committee and external experts
 - d. Recommendation to the Section by the appointment committee regarding the proposed appointment
 - e. Recommendation to the President by the Section on the proposed appointment.
- (6) The appointment proposal is accepted by the President if it is supported by a large majority of the Section (usually 80 percent).
- (7) The President informs the Executive Committee of the appointment proposal and submits it to the Senate.

- (8) The Senate deliberates and decides on the proposed appointment in two readings. Between the first and the second reading in the Senate, an appointment interview between the candidate and the President is held – the necessary second reading gives the MPG the opportunity to reject the candidate of its own volition. Only after the second reading does the candidate receive a binding call to the position of Scientific Member and Director at the Institute.
- (9) The President conducts the appointment negotiations with the scientist to be appointed.
- (10) The conclusion of the appointment negotiations results in a contract of employment with the Max-Planck-Gesellschaft e.V. that is in line with the provisions of Civil Servants' law. This contract is drawn up with the assistance of the Secretary General and signed by the President and the Secretary General.

1.3.5. CHECKS AND BALANCES, INTERNAL AUDIT AUTHORITY

Responsibilities within the MPG are distributed and designed to provide reciprocal control and many safeguards. The President, the Executive Committee and the Senate must cooperate in all fundamental decisions. In scientific matters, the Sections are closely involved. Administrative Headquarters, as the MPG's executive body, reviews and ensures the lawfulness of the organization's actions and is in turn subject to supervision by the Executive Committee. The organization's entire activities are thus bound together in numerous ways in terms of decision-making and the resulting actions. This sensitive system of checks and balances is supplemented by monitoring.

The **Internal Audit Department** plays a special role here: it is independent of individual processes, and functions as an internal auditing body, forming part of the "*line of defence*". The Internal Audit Department assesses the correctness of budget and economic management, the effectiveness of risk and compliance management and the Internal Control System of the Max Planck Institutes and facilities. It reports regularly on the results of its findings audits, supporting the Management Board in its monitoring function. It provides independent and objective audit and consultancy services that are intended to create an added value and improve administrative processes. It is directly subordinate to the Secretary General, from whom it usually receives its instructions, but it can also serve the President, the Executive Committee and the Audit Committee.

The "Audit Committee", an element of modern compliance introduced as part of the reform of the Statutes in 2012, is one of the measures which contribute to strengthening the governance of the Max-Planck-Gesellschaft. In addition to the aforementioned auditing activities (lawfulness of budget execution, correctness of the fully commercial accounting of the MPG, effectiveness of its risk and compliance management), the Audit Committee particularly focuses on the organization, equipment, and fields of activity of the Internal Audit Department on the basis of the audit plan. The Audit Committee receives information from the Internal Audit Department at regular intervals and receives its Annual Report. Apart from this, it may itself initiate further audits and it also acts as a point of contact for the Internal Audit Department in cases of conflicts of loyalty.

The committee is composed of independent members from the ranks of the Senate and from society. Its members must not be members of the MPG's Management Board, nor may they be in an employment or pension relationship with the organization. It ensures that monitoring is carried out neutrally and impartially.

The annual audit is performed by an independent accounting firm, whose report is submitted to the Audit Committee. This ensures comprehensive, transparent accounting and an independent audit for the MPG.

With the reform of the Statutes, an "**Appointment Committee**" was introduced in addition, which is analogous to the compensation committees of large companies. It is appointed by the Senate and composed of Senators and Supporting Members. Persons nominated must be neither members of the Management Board nor employees of the MPG. The Committee establishes the remuneration for the President and for other members of the Executive Committee. Furthermore, it supervises ancillary activities of the President and (function-related) ancillary activities of the other members of the Executive Committee.

Statutes of the MPG: <https://www.mpg.de/197521/statutesMPS.pdf>

II. LEGAL CORRECTNESS AND INTEGRITY – THE COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM

The Max-Planck-Gesellschaft is organized as a registered association under private law pursuant to Section 21 of the German Civil Code. Its statutory mission is scientific basic research in its member Institutes. The constitution of the MPG must therefore ensure, both in its central bodies and at the level of the Institutes, the scientific autonomy which safeguards the constitutionally protected freedom of its scientists (Directors, scientific staff and junior scientists). This high degree of freedom entails a high level of responsibility. Through the directors, but also through all other members of the MPG, it must be ensured that the legal, and in particular the budgetary, framework conditions are complied with at all times. This requires a catalogue of measures which ensure that all employees, both in research and in the administration, comply with the relevant laws, sublegal regulations and the internally binding regulations issued by the responsible bodies. It is an essential task of the central bodies and the Institute's managements to ensure that all parties involved act in compliance with these guidelines, in both internal and external dealings.

The Compliance Management System (CMS) plays a central role here. It serves to ensure lawful and honest behaviour on the part of the central bodies and employees and at the same time is intended to protect honest employees. In this way, violations of the law and damage to reputations can be avoided.

II.1. Management and organization culture

The management and organization culture is strongly influenced by how far the management is committed to the values of the organization and acts according to them. How far staff members respect the rules depends strongly on the standards set by their superiors.

In June 2019, a resolution by the Senate laid down the framework for working and organization culture of the Max-Planck-Gesellschaft in the form of a Code of Conduct for all Scientific Members and employees.

<https://www.mpg.de/14172230/code-of-conduct.pdf>

The Max-Planck-Gesellschaft provides its staff with an optimal research environment and the best working conditions. The senior staff of the organization and of the Institutes are also encouraged to pass on the rules of good scientific practice to the next generation of scientists and to further develop their scientific skills and advance their careers.

II.2. Handling risks responsibly – the risk management system

The Max Planck Society conducts basic research at the frontiers of knowledge. Such research necessarily also entails risks. All decisions, actions or events that can jeopardize the fulfilment of the organization's statutory mandate or the compliance of its actions are regarded by the MPG as risks. In order to identify newly arising risks and monitor existing ones, an MPG-wide risk management system (RMS) is in operation.

Risk management means dealing with and planning actively for specific future hazards. The risk policy which the Senate approved in June 2017 forms the operating framework for risk management activity. The risk management system defines the system and responsibilities in order to give those involved a collective understanding of the connections and tasks related to dealing with risks. It is intended as a means

of providing and communicating information to all persons dealing with risks. It provides a framework for risk communication that acts in a planning, guiding and managing capacity, and promotes an open culture for handling errors and risks at all levels of the hierarchy. The risk management system will be developed continuously in parallel with changes in the risk environment.

The essential components of the Internal Control System are integrated into the risk management as guiding measures. Examples are:

- Legal operating framework (Standard Operating Procedures, schedule of responsibilities, instructions).
- specific risk analyses/risk assessments,
- Description of functions/processes,
- Organizational/technical measures (separation of functions, multiple control principle, signatory rights, privilege and access concepts, etc.)

An IT-based data base system is used to record the risk areas in a risk portfolio. They are linked to various areas, such as research environment, governance, infrastructure, finances or security. Both central and decentralized "risk owners" and "risk experts" are appointed for each risk area. An MPG-wide scheme is used to assess risks, taking into account their impact and the probability of their occurrence. Based on a measurement model for different scenarios (*worst case/daily business*), a risk value is calculated for each case, and risk strategy measures are instigated. The risk experts concerned inform the central and local risk owner about the risk status. Risk notifications occur both ad hoc and as a part of regular risk reporting in the context of the management report. The central objective is to continuously improve the recognition, appraisal and active management of risks.

As operating units, the Institutes are responsible for risk control in their area of activity according to the Statutes. They are supported by Administrative Headquarters in this process. The results of risk management are incorporated into the Internal Audit Department's risk-oriented audit planning. Administrative Headquarters, for its part, under the supervision of the Executive Committee, is primarily responsible for risk management in the areas under its control.

Procedure: The risk policy forms the operating framework for dealing with risks and is based on the Guidelines and Rules of the Max Planck Society on a Responsible Approach to Freedom of Research and Research Risks

<https://www.mpg.de/197392/researchFreedomRisks.pdf>

II.3. Avoiding misconduct – preventive measures

To avoid misconduct, the Max Planck Society has over the years established a number of measures and instruments; these begin in the area of prevention and are designed to support staff members.

II.3.1. ONBOARDING, AWARENESS, TRAINING, COACHING – HR DEVELOPMENT MEASURES

- Training measures and conferences for various target groups (Heads of Administration, purchasing, personnel, finance, data protection, tax, customs/export control staff, etc.);
- MPG-wide eLearning in various formats on topics such as acting with integrity, data protection, protection against sexualized discrimination, harassment and violence, animal ethics – the latter as part of FELASA animal welfare and laboratory animal science courses; these are available via the MPG-wide intranet, and completion of some is mandatory for all employees;
- Onboarding, coaching, and training measures for managers; management seminars for Managing Directors;
- Guidelines for the support of junior scientists:
<https://www.mpg.de/16990441/mpg-phd-guidelines-2021.pdf>
<https://www.mpg.de/guidelines-postdocs>

II.3.2. PUBLICIZING THE REGULATIONS – THE ORGANISATIONSHANDBUCH AS A CENTRAL SOURCE OF INFORMATION

To ensure that all relevant rules and regulations are known and accessible, a dual-language digital Organisationshandbuch (OHB) has been established. It is available to all staff at all times via MAX, the MPG-wide intranet. It contains the mandatory and binding regulations and provides recommendations on their implementation. Executive summaries and FAQs provide a quick overview and initial orientation. A keyword search has also been set up.

II.3.3. EVALUATION THROUGH EXTERNAL SCIENTIFIC ADVISORY BOARDS – QUALITY MANAGEMENT IN SCIENCE

Evaluation is an essential component of successful quality management in science. The Max-Planck-Gesellschaft focuses on the selection of researchers and then, at regular intervals, on the results of their work so that their current potential can be assessed. The Scientific Advisory Boards are the central instrument in the autonomous external scientific evaluation of an institute. They assess an institute's scientific performance.

The Scientific Advisory Boards are international in composition, and more than three quarters of their members come from outside Germany. The members are selected by the President on the basis of recommendations from the Institutes. The President can also appoint other persons to the Scientific Advisory Boards. Institutes are assessed by their individual Scientific Advisory Boards at regular two-year intervals. The President can, in special cases, convene a special Scientific Advisory Board. Details can be found here:

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

<https://www.mpg.de/197429/rulesScientificAdvisoryBoards.pdf>

II.3.4. RESEARCH ETHICS – VOLUNTARY COMMITMENT TO RESPONSIBLE HANDLING OF RESEARCH RISKS

The Max-Planck-Gesellschaft has extensive regulations governing responsibility in scientific research. Its scientists should be aware not only of the potential of their research, but also of its consequences and the extent to which these can be controlled. This means that research has not only legal but also ethical limits.

The following policy papers have been prepared on this issue:

- Rules of Good Scientific Practice
<https://www.mpg.de/197494/rulesScientificPractice.pdf>
- The Max Planck Society Notes and Rules on Dealing Responsibly with Freedom of Research and Research Risks
<https://www.mpg.de/197392/researchFreedomRisks.pdf>
- White Paper Animal Research
https://www.mpg.de/10882259/MPG_Whitepaper.pdf
- Statement on the scientific and translational impact of genome editing and arising ethical, legal and societal issues
<https://www.mpg.de/13509625/statement-genome-editing-englisch.pdf>

MPG management and all scientists are supported in connection with ethical conduct in science also by:

- the Ethics Council
The **Ethics Council** advises the President on questions of science and research ethics and on related issues of fundamental importance; it discusses issues at the request of the President and can raise others at its own discretion. In specific individual cases, the Ethics Council gives recommendations on individual research projects.
- the Committee for Ethics in Security-Relevant Research
The **Committee for Ethics** in Security-Relevant Research supports scientists in identifying risks and threats resulting from research and particularly from abuse of research results by third parties (especially for terrorist or military purposes).

II.4. Detection of conflicts and misconduct

II.4.1. RESOLVING DISPUTES IN ADMINISTRATIVE MATTERS – COOPERATION BETWEEN AN MPI'S BOARD OF DIRECTORS, ITS HEAD OF ADMINISTRATION AND ADMINISTRATIVE HEADQUARTERS

With its decision on November 22, 2018, the Executive Committee clarified the division of responsibility between Administrative Headquarters, which is responsible for the MPG's daily business in non-academic areas, and the Institutes. For this area of responsibility it is now clear how to deal with cases of factual dissent within a Board of Directors (Directors at an MPI) or between a Head of Administration and the Board of Directors.

In accordance with the Statutes, final decisions regarding daily business of an Institute generally lie with the Directors. If the Head of Administration considers such a decision to be inadmissible, he or she is obliged to make the directors aware of this view and – if the reservations are not heeded – to compose a memorandum to that effect. The issue is then a matter for subsequent audits by internal and external bodies.

In matters which exceed the capacity of the Institute to bear risks and therefore also the responsibility of the Board of Directors, i.e. where the subject matter may have consequences for the entire Max-Planck-Gesellschaft due to its severity, its systemic nature or its singularity, Administrative Headquarters must be involved before the decision is implemented, and if necessary the matter must be submitted to the central bodies for a decision. If the dissent relates to the question of whether the Institute's risk-bearing capacity is exceeded or not, this circumstance is to be noted in the minutes of the Board of Directors and reported immediately to the President by the Managing Director.

II.4.2. CONTACT PERSONS AND REPORTING CHANNELS

Conflicts among Institute staff can arise for a variety of reasons and can take just as many forms. In the Max-Planck-Gesellschaft various possibilities exist for availing of counselling services and for handling conflicts (and misconduct in relation to them) in both the scientific and non-scientific areas. Senior staff should, with the support of Administrative Headquarters, act to prevent misconduct from arising and react immediately and consistently in the event of infringements.

The first point of contact is a staff member's direct superior. Part of leadership responsibility lies in having an open ear for staff, mediating conflicts and preventing misconduct.

II.4.2.A LOCAL POINTS OF CONTACT

If involvement of the superior is not possible or not desired, there are other contact persons at the level of the Max Planck Institutes to whom staff members can turn: **in the scientific area**, the ombudsperson at the Institute; **in the non-scientific area**, the Gender Equality Officer, the Works Council, the Animal Welfare Officer, the psychosocial service (in-house physician) and, if applicable, other contact points at the individual MPI.

II.4.2.B CENTRAL POINTS OF CONTACT AND REPORTING

At the central level, the Max-Planck-Gesellschaft provides further options for receiving support during conflicts, making complaints, and reporting misconduct. **In the scientific area**, these are the ombudsperson of the Section, and **in the non-scientific area** the central representatives (occupational safety and environment, compliance, data protection, gender equality, animal experiments), the representative for the Heads of Administration, and the Employee and Manager Assistance Program (EMAP).

In addition, an external law firm and the Staff Unit Internal Investigations within the Internal Audit Department are available as central reporting points to receive allegations of non-scientific misconduct.

II.5. Response to misconduct

The MPG has rules and procedures in the scientific and non-scientific areas for investigating and stopping misconduct. The fundamental rule is that misconduct will not be tolerated and will be systematically pursued.

II.5.1. THE OMBUDSPERSON SCHEME – RESOLVING COMPLAINTS AND DISPUTES

The goal of the Ombudsperson Scheme, which was established already in 2000, is to make junior scientists comfortable with applying the 'rules of good scientific practice' while working to prevent systemic scientific anomalies from occurring at all. The Ombudsperson Scheme also serves the function of scientific self-monitoring and helps to reveal regulatory offences. For this purpose, each Max Planck Institute has one ombudsperson, and there is another ombudsperson for each of the scientific Sections. The latter report once a year to the President in anonymized form on their work.

<https://www.mpg.de/about-us/organisation/ombudspersons>

II.5.2. MEDIATION PROCEDURE – RESOLVING COMPLAINTS AND DISPUTES

A very sophisticated mediation procedure also exists. For each Section, there is a group of elected mediators, including one active member of the Section, one retired member and one elected staff representative. The procedure is governed by formal Mediation Guidelines, and the mediation advisers report to the President about their activities. If complaints or disputes cannot be resolved in an Institute, each staff member is authorized to request mediation proceedings. The precondition is that efforts to resolve the issue at the Institute must have failed.

<https://www.mpg.de/5987131/mediationGuidelines.pdf>

II.5.3. DEALING WITH CASES OF SUSPECTED SCIENTIFIC MISCONDUCT

Compliance with the principles of good scientific practice is an indispensable prerequisite for all scientific work. These principles can be violated in many ways, ranging from insufficient diligence in the application of scientific methods or in the documentation of results to serious misconduct in the form of fraud or deliberate falsification. In all cases, violations are incompatible with the essence of science itself as a process using systematic methodology to gain independently verifiable knowledge. Violations also destroy the public's trust in the reliability of scientific results and scientists' trust of each other.

The following Rules of Procedure explain the procedure for investigating possible misconduct and the consequences in the event that it is confirmed:

<https://www.mpg.de/197361/procedScientMisconduct.pdf>

II.5.4. DEALING WITH CASES OF SUSPECTED MISCONDUCT IN THE NON-SCIENTIFIC AREA

Society and politics place a great deal of trust in the Max-Planck-Gesellschaft: they trust that good scientific practice will be adhered to, that funds will be used properly and that all staff will conduct themselves honestly. Misconduct harms individuals as well as the MPG as an institution. This is why principles governing the approach to **non-scientific misconduct** have been established.

Transparent handling ensures that evidence of non-scientific misconduct is taken seriously, investigated and clarified. This contributes to protecting those who have been harmed, ensuring compliance with legal requirements and reducing the risk of harm to individuals' reputations.

In accordance with the decentralized structure of the MPG, the facts of the case will, in general, be established by the Max Planck Institutes on site, unless a question of central responsibility is involved. This will be the case if Scientific Members are affected and the MPG's reputation is at risk. The staff unit on Internal Investigations of the Internal Audit Department will then be responsible. The work of the staff unit is governed by principles of confidentiality, independence, objectivity and adherence to procedure.

The Head of Internal Investigations then supports the institute in its investigations, but in cases of particular importance takes a central and leading role in the internal investigation under the overall responsibility of the Vice President responsible for the procedure.

The decision on any potentially necessary legal consequences and measures is taken by the responsible parties. Where there is a particular need for consultations, a committee may be set up.

The Max-Planck-Gesellschaft, in its capacity as an employer, has at its disposal measures under labour law, civil service law and association law, together with internal MPG instruments such as mediation, for sanctioning misconduct. The MPG can also decide to impose the sanction of withdrawal of the Directorship, completely or partially, and permanently or temporarily.

<https://www.mpg.de/15202338/rules-of-procedure-for-the-assignment-of-directorship.pdf>

III. SUMMARY

The Max-Planck-Gesellschaft possesses a finely-tuned system of *checks and balances* to ensure that research activities are performed in a transparent and orderly framework with a high degree of scientific and budgetary responsibility, professionalism, and compliance with the applicable laws, other public requirements and internal regulations. This system ensures a meticulous interaction of scientific assessment, administrative expertise and financial competence.

The structure and interaction of the responsible bodies and institutions are discussed in detail in the policy paper "Basic Research and Rule-Based Responsibility. On the Governance of the Max Planck Society" by Prof. Dr. Dr. h. c. Wolfgang Schön (Director at the MPI for Tax Law and Public Finance):

<https://www.mpg.de/9299342/mpg-governance.pdf>

HERAUSGEBER

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

Januar 2022

PUBLISHER

Max Planck Society for the Advancement of Science
Hofgartenstr. 8, D-80539 Munich

January 2022

