



Wuppertaler Erklärung zur vertrauenswürdigen Wissenschaftsgovernance

28.03.23

Konflikte gehören auch zum Alltag von Wissenschaftsorganisationen. Sie können Betroffenen Leid zufügen und sowohl den Organisationen als auch der Wissenschaft schaden. Konflikte zeigen sich in Wissenschaftsorganisationen in unterschiedlichen Facetten und Konstellationen. Im Vordergrund stehen bislang Konfliktfälle im Zusammenhang mit wissenschaftlichem Fehlverhalten, in jüngster Zeit erhalten jedoch auch Fälle von Fehlverhalten Aufmerksamkeit, die nicht die wissenschaftliche Tätigkeit selbst betreffen. Eine umfassende Auseinandersetzung mit Fehlverhalten in Wissenschaftsorganisationen darf nicht auf wissenschaftliches Fehlverhalten im engeren Sinn beschränkt bleiben, sondern muss alle Facetten einbeziehen, und sie muss neben der individuellen Verhaltensebene auch die Wissenschaftsgovernance als strukturelle Rahmenbedingung in den Blick nehmen. Fehlverhalten kann dabei von allen Ebenen der Organisationen und in Richtung aller Ebenen ausgehen, von oben nach unten, von unten nach oben und auch zwischen Kolleginnen und Kollegen.

Die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), die Hochschulrektorenkonferenz (HRK), der Deutsche Hochschulverband (DHV), zahlreiche Fachverbände sowie viele einzelne Hochschulen und andere wissenschaftliche Einrichtungen haben zu der aktuellen Debatte durch neue Compliance-Standards und überarbeitete Leitlinien für gute wissenschaftliche Praxis beigetragen. Die DFG hat die Antragsberechtigung gar an das Vorhandensein entsprechend aktualisierter Standards gebunden. Der Deutsche Hochschulverband bietet seinen Mitgliedern Beratung in Krisensituationen an. Die genannten Maßnahmen haben zu mehr Aufmerksamkeit und verbesserter Prävention beigetragen und sie haben die Grundlage für wirksame Sanktionen bei Fehlverhalten tatsächlich verbessert. Dennoch gibt es Bedarf nach vertiefter Beobachtung und Erforschung der genannten Phänomene, und es ist an der Zeit, bestehende Lösungsansätze zu sichten, zu bewerten und zu ergänzen.

Dieser Aufgabe widmete sich die Tagung „Governance in Wissenschaftsorganisationen – Konstruktiver Umgang mit Konflikten und Vorwürfen“ am 16. und 17. März 2023 an der Bergischen Universität Wuppertal. Das vorliegende Papier ist der Versuch, wesentliche Elemente des aktuellen Diskussionsstands (vgl. auch Reimer, M. & Welp, I. M. (2021). *Vorurteile und Verfahren im Umgang mit anonymen Vorwürfen: Was Forschungsorganisationen richtig und falsch machen können*. Beiträge zur

Hochschulforschung, 43 (1-2), 86-105, https://www.bzh.bayern.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Beitraege_zur_Hochschulforschung/2021/2021-1-2-Reimer-Welpe.pdf) zu Grundsätzen einer vertrauenswürdigen Governance zusammenzuführen.

Grundsätze einer vertrauenswürdigen Governance

1. Normative Grundlagen für die Feststellung von Fehlverhalten

Bei der Bewertung, ob Fehlverhalten vorliegt, darf die subjektive Wahrnehmung betroffener oder beobachtender Personen nicht allein ausschlaggebend sein. Abzugrenzen ist es auch von Eingaben, die lediglich ein allgemeines Empfinden ausdrücken (z. B. die Wahrnehmung einer „schlechten Stimmung“ oder eines „Klimas der Angst“). Die Behandlung von Fehlverhalten muss vielmehr auf *konkrete* Verhaltensweisen oder Ereignisse gerichtet sein und es muss auf eine normative *ex ante*-Bestimmung zurückgreifen können, die durch beobachterunabhängig feststellbare Kriterien weiter zu konkretisieren ist. Hierbei spielen verhaltensnahe Kriterien eine besondere Rolle, z. B. das Erheben der Stimme über eine bestimmte Lautstärke hinaus, die Anweisung, auch am Wochenende E-Mails zu beantworten, oder nachweislich falsche Anschuldigungen und Vorwürfe. Auf diese Weise wird es möglich, nachvollziehbar zu prüfen und festzustellen, ob es sich in einem konkreten Fall um ein Fehlverhalten handelt, worin es im Einzelnen bestand und inwieweit eine bestimmte Person hierfür verantwortlich ist.

2. Kommunikation von Erwartungen

Wie das wissenschaftliche Fehlverhalten weist auch das Fehlverhalten im nicht-wissenschaftlichen Bereich Grauzonen auf und ist daher nicht abschließend und eindeutig zu definieren. Neben dem oben dargelegten normativ-definitorischen Ansatz kann auch eine zwischen den unmittelbar Beteiligten erfolgende kommunikative Klärung dessen, was wünschenswert oder akzeptabel ist, Konflikten vorbeugen und die Zusammenarbeit erleichtern. An den *ex ante* definierten und allen Mitgliedern der Organisation gegenüber als Fehlverhalten kommunizierten Verhaltensweisen können die Beteiligten ihr eigenes Verhalten orientieren und, ausgehend von ihnen, in eigener Verantwortung wechselseitige Erwartungen formulieren. Klare und verhaltensorientierte normative Bestimmungen reduzieren Unklarheiten, und sie können zudem stereotyper, ungleicher Bewertung des Verhaltens von Frauen und Männern entgegenwirken. Positiv gewendet: Explizite vorherige Absprachen über gegenseitige Erwartungen können nicht nur unproduktive Konflikte verhindern, sondern auch zusätzliches Kreativitätspotenzial durch eine verbesserte explizite Abstimmung zwischen den Beteiligten schaffen. Explizite Projekt- oder Kooperationsvereinbarungen („Letters of Mutual Expectations“) können hier analog zu gut gemachten Fördervereinbarungen bei Promotionen oder Mitarbeitendengesprächen wirken.

3. Instrumente für die Konfliktlösung

Um eine produktive und gesunde Arbeitsatmosphäre zu schaffen und zu erhalten, muss die Wissenschaftsorganisation transparente Regeln, praktikable Verfahren und niederschwellige Anlaufstellen für die konstruktive und frühzeitige Lösung von Konflikten für alle Mitglieder der Organisation bereit halten und dafür Sorge tragen, dass Konflikte früh und konstruktiv gelöst werden und Schaden sowohl von den Mitgliedern der Organisation als auch der Organisation selber abgewendet wird.

4. Klare interne Verfahrensregeln

Es bedarf einer ausdrücklichen Klärung innerhalb der Organisation, welche Formen des Fehlverhaltens unter das Arbeits- und Dienstrecht oder unter das Strafrecht fallen. Dies sollte durch konkrete, möglichst verhaltensnahe Beispiele veranschaulicht und allen Beteiligten bei Eintritt in die Organisation vermittelt werden. Die Behandlung einzelner Vorwürfe von Fehlverhalten muss nach vorhandenen Statuten und ausdrücklichen Verfahrensrichtlinien der jeweiligen Organisation verlaufen. Hierzu gehört auch die Beteiligung der innerhalb der Organisation jeweils zuständigen Instanzen, z. B. Ombudspersonen oder Schlichtungsstellen, die als erste Anlaufstellen bei der Wahl rechtlicher Schritte beraten und die Angelegenheit ggf. weiterleiten. Wie Feststellungen zu Fehlverhalten im Einzelfall, müssen auch die internen Abläufe der Organisation einer rechtlichen Überprüfung standhalten, d. h. sie sind umfassend an Standards der Justiziabilität („Gerichtsfestigkeit“) auszurichten. Und schließlich muss es auch solche Anlaufstellen geben, an die man sich im Falle von „institutionellem/systemischem“ Fehlverhalten wenden kann – gemeint ist damit insbesondere Fehlverhalten auf der Leitungsebene. Als Fehlverhalten in diesem Sinn ist beispielsweise die Missachtung der eigenen Statuten und Verfahrensrichtlinien anzusehen.

5. Kommunikative Konfliktlösung

Die Verfahren zur Konfliktlösung sollen auf Offenheit, Dialog und Transparenz auf allen Seiten ausgerichtet sein. Die Beteiligten müssen unterstützt und ermutigt werden, miteinander statt übereinander zu sprechen und die jeweils andere Perspektive und Seite zu hören. Anonymität kann zwar grundsätzlich dazu beitragen, dass Konflikte überhaupt erkennbar werden, sie kann jedoch bei Vorwürfen von Fehlverhalten auch zur Verstetigung und Vertiefung von Konflikten führen, da anonyme Vorwürfe nur sehr begrenzt untersucht und daher auch kaum gelöst werden können. Für die Governance einer Wissenschaftsorganisation ist es daher wichtig, den Umgang mit anonymen Vorwürfen in allgemeiner Weise im Rahmen der Leitlinien zu klären.

6. Umgang mit Abhängigkeit als Konfliktursache

Verhältnisse mit starker einseitiger Abhängigkeit sind besonders konfliktanfällig und sollten daher so weit wie möglich reduziert werden. Solche Konflikte entstehen in Wissenschaftsorganisationen insbesondere zwischen Personen in der Qualifikationsphase und denjenigen, die sie darin betreuen. Im Akutfall kann dem durch einen Betreuungswechsel begegnet werden. Durch einen strategischen Wechsel hin zu einer stärkeren Trennung von Betreuungs-, Arbeits- und Prüfungsverhältnissen kann das Konfliktrisiko strukturell deutlich verringert werden. Bei Übernahme einer Betreuung ist es zudem wichtig, von Anfang an offen über die besondere Selektivität in der Wissenschaft zu sprechen und die Möglichkeit des Scheiterns ebenso zu thematisieren, wie die Chancen, die auch in einem solchen Fall in Ausstiegsoptionen aus der Wissenschaft liegen.

7. Schutz der Konfliktparteien

Wenn im Zusammenhang mit einem Vorwurf des Fehlverhaltens eine reale Bedrohung besteht oder von einer der beteiligten Parteien befürchtet wird, sind sofortige Maßnahmen zum Schutz der bedrohten Partei erforderlich (z. B. wenn Rache- oder Gewalttaten angekündigt werden oder bereits erfolgt sind).

8. Unschuldsvermutung

Bis zum Abschluss eines klärenden Verfahrens gibt es keine Schuldigen. In dieser Phase muss daher jede Vorverurteilung vermieden werden, und ohne justiziable Befunde muss insbesondere auch jede Sanktion unterbleiben. Es ist unzulässig, von Beschuldigten im Sinne einer „Beweislastumkehr“ die Widerlegung der Vorwürfe zu verlangen, um als nicht schuldig zu gelten. Dies gilt insbesondere bei anonymen Anschuldigungen, die sich auf ein so beobachterabhängiges Phänomen wie das „Führungsfehlverhalten“ richten, in denen eine beschuldigte Person in aller Regel kaum Möglichkeit hat, eine Beschuldigung zu widerlegen.

9. Gleichheit vor dem Recht

In einem Verfahren genießen alle Beteiligten dieselben Rechte und Pflichten. Die einseitige Zusicherung von Anonymität ist daher ebenso unzulässig wie die ungleiche Behandlung vergleichbaren Verhaltens von Männern und Frauen, Führungskräften und Mitarbeitenden, Personen der Leitungsebene und Mitarbeitenden oder wissenschaftlichem und nicht-wissenschaftlichem Personal. Der Rechtsstaat garantiert allen seinen Bürgerinnen und Bürgern die gleichen Rechte und Pflichten und die Gleichheit vor dem Gesetz. Wenn in Wissenschaftsorganisationen in internen Konfliktverfahren Mitgliedern bestimmter Gruppen – z. B. Promovierenden oder Professorinnen und Professoren, Mitgliedern der Leitungsebene – gleiche Rechte oder Pflichten versagt werden, verletzt dies die im Grundgesetz und in der europäischen Charta niedergelegten Grundrechte und die durch die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte bestimmte Menschenwürde. Ein Abweichen von den Grundsätzen der Gleichheit vor dem Recht und der Gleichbehandlung wäre auch deswegen zum Schaden aller Mitglieder einer Wissenschaftsorganisation, weil systematische Ungleichbehandlung mit dem für die Wissenschaft bestimmenden Leistungsprinzip unvereinbar ist.

10. Verfahrensrechte von Beschuldigten

Wer eines Fehlverhaltens beschuldigt wird, hat einen Anspruch darauf, alle in der Beschuldigung vorgebrachten Informationen (Ort, Zeit, Akteurinnen und Akteure, etc.) sowie die konkreten Umstände eines Vorwurfs zu erfahren. Beschuldigte haben Anspruch auf rechtliches Gehör sowie das Recht auf Stellungnahme und Gelegenheit zu uneingeschränkter Akteneinsicht. Dies gilt auch im Falle einer anonym vorgebrachten Beschuldigung. Beschuldigte haben auch in internen Verfahren das Recht auf Beistand nach eigener Wahl, z. B. durch Ombudsleute, persönliche Vertrauenspersonen oder Rechtsbeistand. Dies gilt auch im Falle einer anonym vorgebrachten Beschuldigung.

11. In dubio pro reo

Kann der Sachverhalt in einem Verfahren nicht zweifelsfrei geklärt werden, muss es mit der Feststellung zugunsten der beschuldigten Person enden. Es widerspräche wesentlichen Rechtsgrundsätzen, im Zweifel der Darstellung des mutmaßlichen Opfers zu folgen oder das Verfahren ohne Entscheidung enden zu lassen.

Prof. Dr. Oliver Günther, HRK (Hochschulrektorenkonferenz) und Universität Potsdam

Prof. Dr. Carola Jungwirth, Universität Passau

Prof. Dr. Bernhard Kempen, DHV (Deutscher Hochschulverband)

Prof. Dr. Isabell Welpel, IHF (Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung & Hochschulplanung)

Prof. Dr. Birgitta Wolff, Bergische Universität Wuppertal