



# Reflexion: Warum das deutsche Wissenschaftssystem eine so miserable Governance betreibt – und was zu tun ist!

Thomas Sattelberger  
Wuppertal, 17.3.2023

ZEIT  ONLINE 27.02.2023

Machtmissbrauch in der Forschung

## Die Wissenschaft versagt bei der Selbstkontrolle

RHEINISCHE POST 30.11.2021

## *Wissenschaft als Männerclub*

TAGESSPIEGEL 02.03.2023

### Schneller Wechsel an Fraunhofer-Spitze gefordert

Forschungsministerin sieht Vertrauen in Wissenschaft gefährdet



01.03.2023

'Keep academics without people skills away' from PhD supervision

2,  
vor DAX -...

./17. 3.

,die

beiden,

afte

n,

n

schon

immer in

tur und

toren zu

stem ist

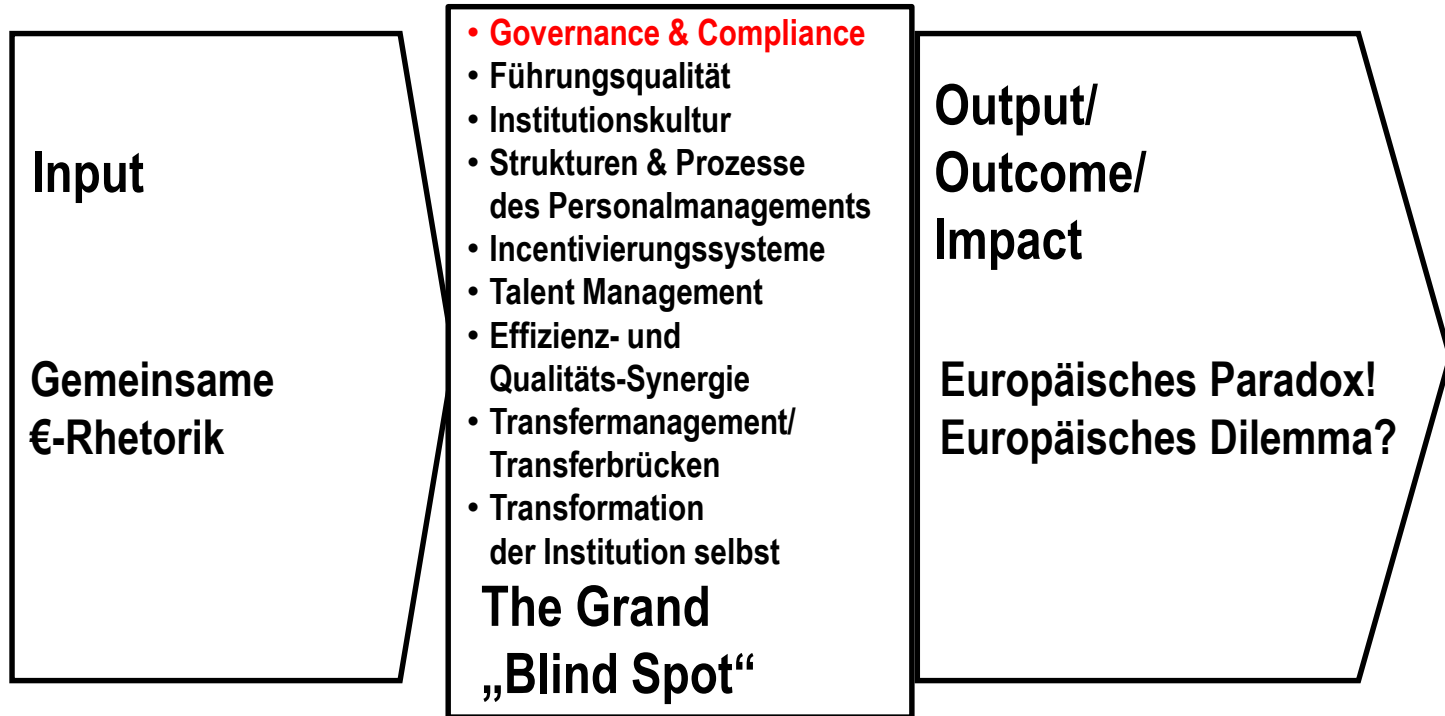
st nicht

m richtet

hoffe sehr,

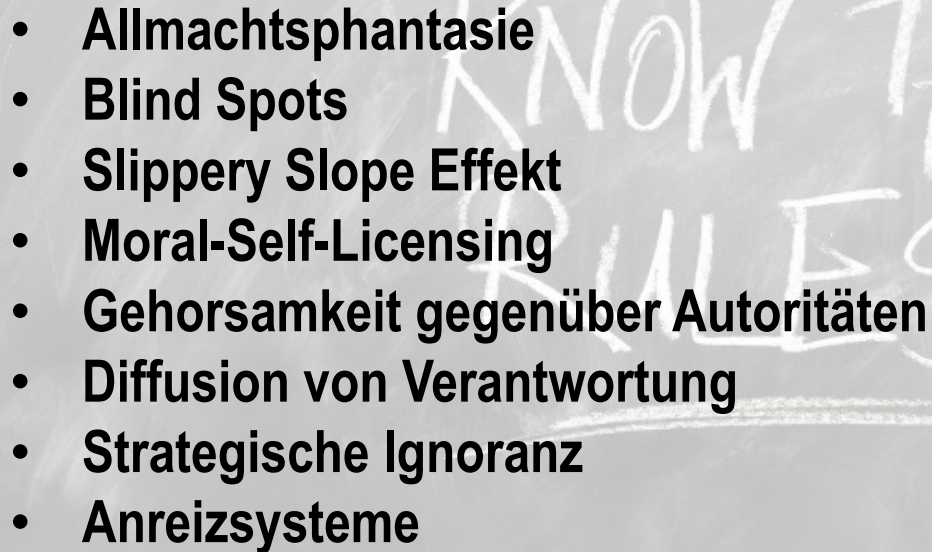
dass ich durch meinen Impuls beitragen kann.

# Wissenschaftsorganisationen: Blinder Fleck bei Governance & Compliance



... Sie brauchen Fokus auf Throughput als Hebel für Erneuerung

# “Guter Charakter“ alleine reicht nicht aus – Ethische Kapazität in menschlichem Verhalten ist begrenzt

- 
- Allmachtsphantasie
  - Blind Spots
  - Slippery Slope Effekt
  - Moral-Self-Licensing
  - Gehorsamkeit gegenüber Autoritäten
  - Diffusion von Verantwortung
  - Strategische Ignoranz
  - Anreizsysteme

# ...Deshalb Governance-Herausforderung

- Funktionsfähige Unternehmensleitung:  
Strukturen, Prozesse und Personen der Unternehmensführung
  - Wahrung der Interessen verschiedener (z.B. Stakeholder-) Gruppen  
& Stärkung des Vertrauens in die Unternehmensführung
  - Zielgerichtete Zusammenarbeit der Unternehmensleitung und -überwachung
  - Transparenz der Regelwerke und Rechtzeitigkeit der Unternehmenskommunikation
  - Angemessener Umgang mit Risiken
  - Einschränkung der Spielräume der Akteure für opportunistisches Verhalten
  - Ausrichtung von Managemententscheidungen auf langfristige Wertschöpfung
  - Transparenz und Formalität des Verfahrens für Vorschlag und Wahl  
der Board-Mitglieder
  - Regelmäßige Evaluation (Bestandsaufnahme und Verbesserung)  
der Führungsaktivitäten
  - Zusätzlich „Soft Low“ durch Selbstbindung
- ▶ Ich rate zu einem unabhängigen Systemreview der Governance im Wissenschaftssystem!  
- vom BMBF beauftragt! Und Konsequenzen für Mittelvergabe im PFI!
- ▶ Aufsichtsgremien müssen in der Haftung stehen!

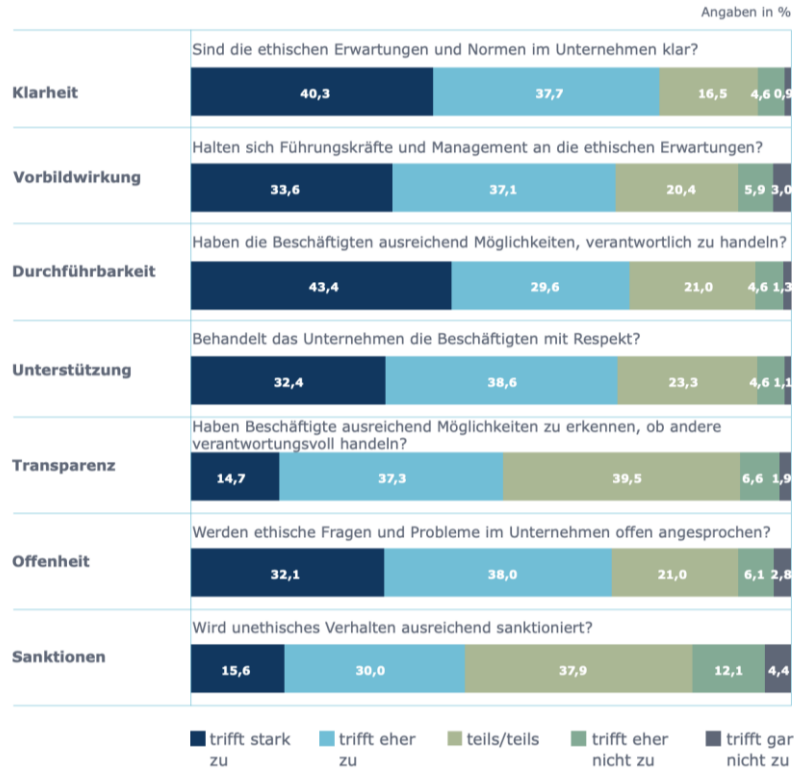
# Beispiele: Vermeidung opportunistischen Verhaltens...

- **Der Präsident der Max Planck-Gesellschaft ist gleichzeitig Senatsvorsitzender**
  - **Interessenskollision, Prozessbrüche, Statutenvorstöße wie bei Frau Professor Boivin**
- **Von ca. 50 Mitgliedern des Senats waren ca. 1/4 als MPGLer in die Causa Boivin involviert**
- **Der Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft ist gleichzeitig (nicht stimmberechtigter) Vorsitzender der Senatsauswahlkommission**
  - **Er rekrutiert statuten- und compliancewidrig freihändig Kandidatinnen & Kandidaten im politischen Raum und präjudiziert Auswahlprozesse**
- **Das „Harnack-Prinzip“ macht Verwaltung zum Diener statt zum Check-und Balance für Personalführung und –management**
- **Das Fachministerium nimmt „Selbstverwaltung“ und „Autonomie“ als Alibi, nur „sachgerechte Mittelverwendung“ zu kontrollieren**
- **Bei Diversity lässt es mit sich Spielchen spielen (Kaskade ist fake)**

## **...Deshalb Herausforderung „Führung von Menschen“**

- **Herausragende Wissenschaftler/-innen und Wissenschaftsmanager/-innen sind nicht automatisch gut in der Führung**
- **Komplementäre Führung ist weder kulturell noch strukturell verankert in Wissenschaftsorganisationen**
- **Führungsspitzen entziehen sich meist einer Führungsausbildung**
- **Heroische Forschermythen verzerren den Blick auf die Alltagsherausforderungen der Personalführung**
- **Selbstüberschätzung, Omnipotenzphantasien bzw. Versagensängste**

# ...Deshalb Herausforderung „Kulturarbeit“



... gibt es irgendwo Kultur-, Change-, Transformationsfunktionen im Wissenschaftssystem?

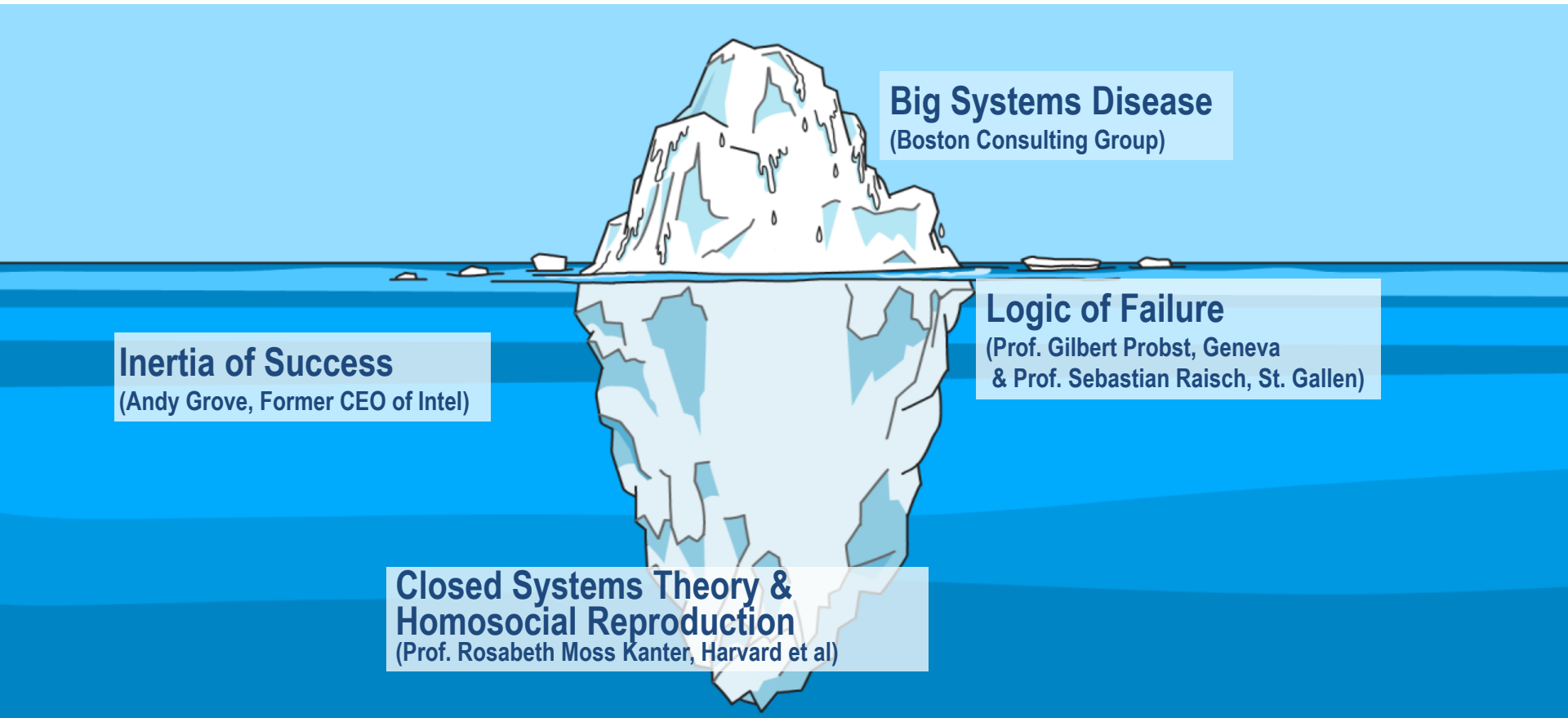


## **...Deshalb Herausforderung „Personalmanagement“**

- **Feedbacksystem unterentwickelt (nur aggregierte Mitarbeiterbefragungen, kein 360° Feedback, kaum neutrale Beschwerdestellen/Meldekanäle)**
- **Häufig altmodische Führungstrainings ohne offene Systemgrenzen (Leibniz ist Best Practice), statt Talentbiotope**
- **Diversity-Strategie nicht breitbandig und nachhaltig (zahlenfixiert, keine Reflexion der Führungskultur...)**
- **Vergütungssysteme altbacken – müssen auf Problemlösungen ausgerichtet werden**
- **Professionalisierung der HR-Funktion überfällig (oft disziplinarisch niederrangige Verwaltungsknechte)**
- **ggf. Übertragung der Kulturarbeit und Organisationsentwicklung (bisher: Personalisierung durch Sündenböcke wie Singer, Boivin, Sattelberger)**

**...auf dem professionellen Stand der 90er Jahre**

# Viele Institutionen und Unternehmen sind blind für ihre tief verwurzelten Probleme



**Big Systems Disease**  
(Boston Consulting Group)

**Inertia of Success**  
(Andy Grove, Former CEO of Intel)

**Logic of Failure**  
(Prof. Gilbert Probst, Geneva  
& Prof. Sebastian Raisch, St. Gallen)

**Closed Systems Theory &  
Homosocial Reproduction**  
(Prof. Rosabeth Moss Kanter, Harvard et al)

# Wie lernfähig sind Wissenschaftsorganisationen?

- Oft „Black Box“ statt „Gläserne Organisation“
- Klösterliche Abgeschlossenheit & Regelwerke  
– Mauern des Schweigens
- Extreme, wechselseitige Abhängigkeiten mit Gefahr der Verfilzung  
(Zitationen, Begutachtungen, Promotionen...)
- Homogenisierung der Wissenschaftskarrieren  
(„Birds of a feather flock together“)
- Seilschaften



**Kommen jetzt wie scheue Rehe ins Scheinwerferlicht  
(wie ÖRR und katholische Kirche)**

# “Guter Charakter“ alleine reicht nicht aus – Mindestens 5 C’s müssen greifen

- Allmachtspl
- Blind Spot
- Slippery
- Moral-S
- Gehors
- Diffusion
- Strategisc
- Anreizsysteme

**Control: Funktionierende Governance- und Complianceorgane**

**Competence: Bildung für Achtsamkeit der Führung**

**Compliance: Ethische Regeln, Vorschriften, Toolbox**

**Culture: Gemeinsames Spielverständnis**

**Conduct: Führungshaltung und -Vorbild**

Mehr Info auf: Homepage [www.sattelberger-thomas.de](http://www.sattelberger-thomas.de)  
Twitter [https://twitter.com/th\\_sattelberger](https://twitter.com/th_sattelberger)  
Facebook [https://www.facebook.com/th\\_sattelberger](https://www.facebook.com/th_sattelberger)  
Instagram [https://www.instagram.com/th\\_sattelberger/](https://www.instagram.com/th_sattelberger/)  
TikTok [https://www.tiktok.com/@thomas\\_sattelberger](https://www.tiktok.com/@thomas_sattelberger)  
LinkedIn <https://www.linkedin.com/in/thomas-sattelberger-041bb118b/>

**TSI** Thomas  
Sattelberger

[Über Mich](#) [Mediathek](#) [Presse](#) [Kontakt](#) [🔍](#)



Thomas Sattelberger ist Kämpfer für  
Innovationen.