

Martin Heidenreich, Katharina Al-Shamery

Macht und gute wissenschaftliche Praxis. Eine lokale Perspektive¹

Die Aufgabe des Wissenschaftssystems ist der Erkenntnisgewinn und die Weiterentwicklung des globalen Wissens. Die treibende Kraft dieses Systems ist zum einen eine starke intrinsische Neugier der einzelnen Personen und zum anderen die Existenz von Organisationen und professionellen Gemeinschaften, die sich auf die kontinuierliche Hervorbringung und Falsifizierung neuer Ideen spezialisiert haben. Wie auch in anderen gesellschaftlichen Teilbereichen sind die Organisationen im Wissenschaftssystem hierarchisch, teilweise patriarchal strukturiert. Dies beeinflusst auch die individuelle Zurechnung neuer, oftmals gemeinsam entwickelter Ideen. Leider ist es nicht immer leicht zuzuordnen, wem eine Idee letztendlich zuzuschreiben ist. Wenn diese Frage dann hierarchisch entschieden wird, kann das später zu Konflikten führen. Sich die Ideen anderer anzueignen, untergräbt die zentrale Bedeutung individueller Kreativität, Originalität und Innovationskraft, auf denen Karrieren im Wissenschaftssystem beruhen. Daher betont die DFG (2022) in ihren 2019 beschlossenen Leitlinien die zentrale Bedeutung der Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis (GWP) für die Legitimität des Wissenschaftssystems. Gleichzeitig wird die organisatorische Verantwortung insbesondere von Hochschulen für die Einhaltung dieser Grundsätze verankert und damit die zentrale Bedeutung universitärer GWP-Kommissionen und der ihnen zugeordneten Ombudsleute unterstrichen. Dies wirft die Frage auf, wie GWP inneruniversitär umgesetzt wird. Ausgehend von einer macht- und systemtheoretischen Perspektive und auf Grundlage unserer jahrelangen Arbeit als Ombudsleute der Universität Oldenburg werden wir dieser Frage im Folgenden nachgehen. Hierzu werden zunächst an einigen Beispielen die mit GWP verbundenen Herausforderungen dargestellt und dann einige allgemeine Schlussfolgerungen für die Arbeit universitärer Ombudsleute herausgearbeitet.

Ausgangspunkt für die Arbeit von Ombudsleuten ist die Annahme, dass es immer um eine Intervention in konfliktträchtige Kooperationsbeziehungen geht. Diese Beziehungen sind - wie immer in hierarchisch strukturierten Organisationen - durch unausgewogene Macht- und Austauschbeziehungen geprägt (Crozier und Friedberg 1979). In diesen Beziehungen können die in der Regel professoralen Instituts-, Arbeitsgruppen- oder Projektleiter:innen

auf ihre regelsetzende Autorität, ihre Position, ihre Reputation und ihre Rolle als Gatekeeper (etwa beim Abschluss von Promotionsverfahren oder beim Zugang zu weiteren Beschäftigungschancen) zurückgreifen. Die Mitarbeiter:innen bringen ihre Fachkompetenz, ihr Engagement und ihre Erfahrungen in diese Kooperationsbeziehung ein. Wenn Mitarbeiter:innen sich auf die GWP-Regeln berufen und sich an Ombudsleute wenden, werden diese in solche machtbasieren Kooperationsbeziehungen intervenieren. D.h. Ombudsleute werden unvermeidlich zu Beteiligten in innerorganisatorischen Machtspielen. Deshalb müssen solche Interventionen sorgfältig vorbereitet, durchgeführt, dokumentiert und im Zeitverlauf verfolgt werden (Königswieser und Hillebrand 2023). Dazu gehört auch, dass - wenn möglich - besondere Maßnahmen zum Schutz von Whistleblowern zu bedenken sind. Bei ihren Interventionen können sich Ombudsleute auf Machtressourcen wie ihre persönliche Reputation und vor allem auf die in GWP-Satzungen kodifizierten Machtquellen stützen - etwa auf die Möglichkeit, Konflikte an eine universitäre GWP-Kommission weiterzuleiten. Diese kann dann ein formales Verfahren einleiten und dem/der Präsident:in entsprechende Sanktionen empfehlen.

Ombudsleute stehen am Anfang der Prüfung der Einhaltung der GWP, sei es in einer universitären, örtlichen Kommission oder in der zentralen Kommission *Ombudsman der Wissenschaft* (<https://ombudsman-fuer-die-wissenschaft.de/>), die von der DFG als unabhängige Kommission eingesetzt wird. Sollten massive Verstöße festgestellt werden, wird das Verfahren an eine Kommission der Universität/Institution oder an eine betroffene Förderorganisation weitergeleitet zur vertieften Überprüfung und zur eventuellen Festlegung von Strafmaßnahmen. An wen man sich wenden sollte, ob an die lokale GWP-Kommission oder an die zentralen *Ombudsman der Wissenschaft*-Kommission, hängt von der Art des Konfliktes ab. Hier gibt es nur ein entweder/oder, d.h. es gibt keine „Revisionsinstitution“.

Ein erster an uns herangetragenem Konflikt verdeutlicht, dass ein GWP-Fall häufig nur die Spitze eines Eisbergs ist. Die Einbeziehung von Ombudsleuten ist oftmals nur eine weitere Eskalationsstufe eines jahrelangen, intensiv ausgetragenen Konflikts, der auf allen organisatorischen Ebenen enorme Ressourcen bindet und der mit hohen zeitlichen und psychischen Belastungen für alle Beteiligten einhergeht. In dem betrachteten Fall fühlte sich ein erfahrener, langjähriger Mitarbeiter aus allen Projekten des Arbeitsbereichs ausgeschlossen. Er sah sich gedrängt, Projekte abzugeben, an denen er bisher mit hohem Engagement mitgearbeitet hatte und die offensichtlich „sein Herzblut“ waren. Da schon zahlreiche andere Stellen der Universität mit Versöhnungsangeboten gescheitert waren, sa-

Prof. Dr. Martin Heidenreich
Prof. Dr. Katharina Al-Shamery
Institute für Sozialwissenschaften und Chemie
Universität Oldenburg
Ammerländer Heerstr. 114-118, D-26111 Oldenburg
martin.heidenreich@uol.de; katharina.al-shamery@uol.de

DOI-Nr.: 10.26125/k3xb-9f03

¹ Wir danken Tina Heidenreich für Anregungen, Kritik und Supervision.

hen wir keine Möglichkeit mehr, die zerstörte Kooperationsbeziehung zu reparieren, und haben uns auf die Abwicklung der GWP-relevanten „Scheidungsfolgen“ konzentriert. Es ging hierbei um Ansprüche auf Ko-Autorenschaften bzw. Acknowledgements in den Artikeln, die auf die vorangegangenen Kooperationen zurückgeführt werden konnten. Maßgeblich für unsere Empfehlungen waren drei von uns vorgeschlagene Prinzipien, die von allen Beteiligten vorab akzeptiert wurden: a) Wer einen Beitrag zu der Publikation geleistet hat, wird als Koautor:in benannt. b) Ohne eine solche Leistung ist eine Koautorenschaft nicht zu rechtfertigen, möglicherweise aber ein Acknowledgement; c) auch Negativfälle, d.h. letztendlich erfolglose Strategien, Wege und Versuche rechtfertigen eine Koautorenschaft, wenn sie in dem Artikel dokumentiert sind. Wie immer bei unserer Arbeit haben wir jedes Gespräch schriftlich dokumentiert und ein Abschlussgespräch mit allen Beteiligten durchgeführt. Letzteres haben wir mit einer erfahrenen Moderatorin vorbereitet. In dem genannten Fallbeispiel zeigte es sich zudem, wie wichtig es ist zu Beginn des Beschäftigungsverhältnisses klar zu kommunizieren, was die gegenseitigen Erwartungshaltungen für die künftige Arbeit sind, ob es z.B. Möglichkeiten zur eigenständigen Weiterqualifikation gibt oder ob die Vorstellung besteht, dass es sich bei der Arbeit um reine Zuarbeit handelt. Auch kann es zu Missverständnissen kommen, wenn die Beteiligten aus unterschiedlichen Wissenschaftssystemen und -kulturen mit unterschiedlichen Strukturen stammen. Als Empfehlung aus den Erfahrungen dieses Falles ist dazu zu raten, dass regelmäßig von den Vorgesetzten, möglichst im Jahresrhythmus laufend Mitarbeitergespräche geführt werden, um eventuellen Fehleinschätzungen und -wahrnehmungen vorzubeugen, damit es zu vergleichbaren Konflikten gar nicht erst kommen kann.

Ein weiterer Fall verweist auf die Grenzen unserer Rolle und (erneut) auf die sachlichen und persönlichen Konflikte, die sich hinter GWP-Fragen verbergen. In dem Fall wandten sich zwei Projektmitarbeiter:innen zwei Jahre nach Projektbeginn wegen einer GWP-Frage an uns und berichteten von massiven Konflikten mit der Projektleitung. Letztere soll auch nicht vor Drohungen zurückgeschreckt sein und die Autor:innenschaften an gemeinsam erstellten Texten und Promotionsmöglichkeiten vom Wohlergehen der Mitarbeiter:innen abhängig gemacht haben. Wie immer haben wir auch in diesem Fall gesonderte Gespräche mit den Beteiligten und ein gemeinsames Abschlussgespräch geführt, um Umgangsformen und Regelungen für diese Konflikte zu finden. Für den Versuch des Schutzes der Whistleblower wurde die Institutsleitung zu einem gegebenen Zeitpunkt mit einbezogen und Maßnahmen zur weiteren Betreuung diskutiert. In diesem Fall wurden die getroffenen Vereinbarungen von der Projektleitung auf unterschiedliche Weise unterlaufen, so dass wir den Fall zwei Jahre später erneut aufgreifen mussten und an die universitäre GWP-Kommission weitergeleitet haben. Als Ombudsleute sind wir in diesem Fall somit gescheitert: Die ausgehandelte Vereinbarung wurde nicht respektiert, beide Mitarbeiter:innen konnten ihre Promotion nicht in dem Projekt abschließen, eine geplante Buchveröffentlichung ist bisher nicht erfolgt. Dies zeigt zum einen den erheblichen Zeitbedarf von Ombudsverfahren und zum anderen, dass Ombudsleute leider keine Instrumente haben, um eine unangemessene Ausübung von Vorgesetztenrollen wirk-

sam und zeitnah zu sanktionieren. Hier besteht Handlungsbedarf für die Institutionen. Sie sollten sich über Mechanismen Gedanken machen, um Whistleblower besser und effizienter zu schützen.

Ausgangspunkt eines weiteren Falls war die Beschwerde eines ehemaligen Studierenden, dessen Arbeitsergebnisse in weiteren Veröffentlichungen der Arbeitsgruppe verwendet worden waren. Damit hatte dieser Studierende den Anspruch, dass seine wissenschaftliche Leistung durch eine Danksagung oder (in einem Fall) gar durch eine Mitautor:innenschaft anerkannt wird. Auch nach Rücksprache mit der zentralen *Ombudsman der Wissenschaft-Kommission* kann daher nicht deutlich genug betont werden, dass man nicht an der Formulierung eines Artikels beteiligt sein muss, um einen Anspruch auf Koautor:innenschaft zu haben. Ein „genuiner, nachvollziehbarer Beitrag“, wie die Modellierung eines Aspekts des zu untersuchenden Phänomens, reicht hierfür aus. Einer entsprechenden Empfehlung der Ombudsleute ist die Arbeitsgruppe gefolgt. Allerdings nutzte der ehemalige Studierende dann das GWP-Verfahren, um sich für die seines Erachtens unfaire Behandlung zu rächen und weitere Qualifikationsschritte seines Projektkollegen zu verzögern – was natürlich auch eine GWP-Verletzung ist. Der Rückgriff auf GWP kann somit durchaus für unterschiedliche Zwecke als Machtressource genutzt werden. Eine Sensibilität für Machtprozesse und die Notwendigkeit entsprechender Interventionen ist somit eine zentrale Voraussetzung für die Arbeit von Ombudsleuten. Der Konflikt schwelte durch die misslungene, nicht abgeschlossene Intervention eines anderen Ombudsgremiums seit über fünf Jahren – ein Hinweis auf die Notwendigkeit, möglichst schnell zu einem klaren, von allen Beteiligten akzeptierten und auch praktisch umgesetzten Abschluss zu kommen. Auch zeigte sich, dass es wichtig ist festzustellen, wer Eigentümer der Daten eines Projektes ist. Eine angestellte Person unterliegt dem Arbeitnehmererfindergesetz und die Daten gehören automatisch der Institution, in der sie erhoben wurden, sind sie in dieser Einrichtung angestellt. Studierende sind dagegen Eigentümer der von ihnen erhobenen Daten, sollten sie in keinem Arbeitsverhältnis in dem zu bearbeitenden Projekt stehen. In jedem Fall wird für die Publikation der Daten das Einverständnis des/der Eigentümer:in vorausgesetzt (Studierende:r oder Institution, vertreten durch die Projektleitung). Am besten sollte vor Beginn der Arbeiten informiert, abgestimmt und geregelt werden, wie mit Erfindungen und Publikationen zu verfahren ist, nicht nur, um die juristische Sachlage im Vorfeld zu klären, sondern auch, um spätere Konflikte zu vermeiden.

Einige allgemeinere Folgerungen auf Grundlage dieser Erfahrungen bieten sich an: 1) Wenn sich Ombudsleute dafür entscheiden, ein Mediationsverfahren zu beginnen, werden sie Mitspieler:innen in den jeweiligen organisatorischen Machtspielen. Sie sind keine externen Akteure, auch wenn ihre Objektivität und Unparteilichkeit natürlich eine zentrale Erfolgsvoraussetzung für die Arbeit von Ombudsleuten ist. 2) Notwendig ist ein systematisches, transparentes und möglichst umfassend dokumentiertes Vorgehen. Wir folgen daher einem klaren Schema: Gespräche mit allen Beteiligten (gesondert und gemeinsam), Erarbeitung einer gemeinsam erarbeiteten und akzeptierten Vereinbarung aller Beteiligten,

Protokollierung aller Teilschritte, ggfs. Weiterleitung an die universitäre GWP-Kommission. 3) Die Einflussmöglichkeiten lokaler Ombudsleute sind sehr begrenzt. Sie können Verhalten nicht sanktionieren, sondern letztendlich nur auf der Einhaltung professioneller Standards pochen und ggfs. den Fall weiterleiten an die zuständige GWP-Kommission, die dem/der Präsidenten/*in Sanktionen empfehlen kann. Dies dauert in der Regel so lange, dass Professor*innen im Vergleich zu Mitarbeiter*innen systematisch am längeren Hebel sitzen. 4) Für uns persönlich war es auch wichtig, dass wir aus unterschiedlichen disziplinären Kontexten kommen (Natur- bzw. Sozialwissenschaftler:in) und dass wir über jahrzehntelange Erfahrung mit professionellen und organisatorischen Machtspielen verfügen.

Dreh und Angelpunkt für die Durchschlagskraft der Arbeit der verschiedenen Kommissionen ist aber auch, wie die Leitung mit nachgewiesenen Verstößen gegen die GWP umgeht. Sie muss sich im Klaren sein, dass es in jeder Institution, auch und gerade in elitären Einrichtungen, zu Regelverstößen kommen kann. Da am Anfang einer wissenschaftlichen Karriere der Leistungsdruck besonders stark ist (und dies gerade in Eliteinstitutionen noch einmal besonders verstärkt wird), ist die Verführung besonders groß, sich der Ideen anderer zu bedienen, wenn die Nachwuchswissenschaftler:innen an ihre intellektuellen Grenzen stoßen, wie Stroebe et al. (2012) auf der Grundlage von 40 spektakulären Fällen von Plagiaten gezeigt haben. Dabei kann sich die Leitung einer Organisation scheuen, einen Verstoß gegen die GWP konsequent und transparent zu ahnden - aus Angst vor dem Prestigeverlust der Institution. Aber gerade damit macht sie sich angreifbar. Man muss sich im Klaren sein, dass die Personen, die gegen GWP verstoßen haben, unbeschadet weitermachen. Eine gute Wissenschaftseinrichtung zeichnet sich daher durch Sensibilisierung für die Einhaltung der GWP Regeln, durch systematische Aufdeckung von Verstößen und durch konsequente Ahndung von Fehlverhalten aus. Als Präventivmaßnahme könnte darüber nachgedacht werden, Hierarchien flacher zu gestalten und ein wertschätzendes, respektvolles Miteinander anstelle eines Gegeneinanders zu pflegen, um bestehende, verkrustete Machtstrukturen aufzubrechen. Und jede/r im Wissenschaftsbetrieb muss sich im Klaren sein, dass man sich auch schuldig macht und zur Korruption beiträgt, wenn man wegschaut und sich wegduckt, wenn ein:e Kolleg:in sich offensichtlich unangemessen verhält.

Literatur

- [1] Crozier, Michel, und Erhard Friedberg. 1979. *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Ts.: Athenäum.
- [2] DFG. 2022. *Guidelines for Safeguarding Good Research Practice. Code of Conduct. Korrigierte Version 1.1*. Bonn.
- [3] Königswieser, Roswita, und Martin Hillebrand. 2023. *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Elfte Auflage. Heidelberg: Carl-Auer.
- [4] Stroebe, Wolfgang, Tom Postmes und Russell Spears. 2012. Scientific misconduct and the myth of self-correction in science. *Perspectives on Psychological Science* 7:670–688.

Prof. Dr. Katharina Al-Shamery



Foto: Universität Oldenburg

Katharina Al-Shamery studierte Chemie an den Universitäten Göttingen und der Université de Paris Sud, Orsay. Zu Beginn des Studiums schwebte ihr vor, dass sie in der Wissenschaft bleiben und in Biochemie den Nobel-Preis gewinnen wollte. Nun, inzwischen ist sie einsichtig, dass sie vom Nobel-Preis doch sehr weit weg ist und dass außerdem ihr Herz für die Physikalische Chemie schlägt. Diese Liebe entwickelte sie während ihrer Promotion, die sie 1989 an der ETH-Zürich im Arbeitskreis von Prof. Dr. Martin Quack zu einem Thema der Moleküldynamik abschloss. Nach einem zweijährigen Postdoktorandenaufenthalt an der Universität Oxford, bei dem sie begann Elementarprozesse an Oberflächen zu studieren, erhielt sie ein Angebot, an der Ruhr-Universität Bochum im Arbeitskreis von Prof. Dr. Hans-Joachim Freund arbeiten zu dürfen. Ein Lise-Meitner-Stipendium des Landes Nordrhein-Westfalen, ein damals neu eingerichtetes Programm der Frauenförderung, gab ihr die nötige finanzielle Unabhängigkeit der eigenen Stelle für ihr Vorhaben. Das Ende der Habilitation wurde dadurch beschleunigt, dass Prof. Freund als Direktor an das Fritz-Haber Institut der Max-Planck-Gesellschaft, Berlin wechselte und ihr dort eine zeitlich befristete Stelle anbot. Die Habilitationsprüfung erfolgte zwei Wochen vor der Entbindung ihres ersten Kindes, sehr zum Schrecken des damaligen Dekans, der sich Gedanken machte, was bei einem vorzeitigen Blasensprung zu tun wäre. In Berlin wurde Al-Shamery in das C3-Programm im Rahmen des Minerva-Programms der Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung exzellenter Frauen in der MPG aufgenommen. 1998 erfolgte dann der erste Ruf auf eine C3-Stelle an die Universität Ulm, den sie auch inklusive schnellem Umzug (ihre Tochter war ja noch klein und ein Pendeln nach Berlin kam nicht infrage) für ein Semester wahrnahm, bevor sie dann einen C4-Ruf der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg und einem 1. Listenplatz auf eine C4-Professur der Universität Gießen erhielt. Oldenburg gewann, nicht nur, weil Niedersachsen mit VW-Vorab seine Professor:innen mit attraktiven Angeboten lockt, sondern auch, weil ihre Eltern nur 45 km entfernt wohnten, was für mögliches Babysitten und spätere Carefragen praktisch war. Kurz nach Antritt ihrer Stelle kam ihr Sohn zur Welt. Ihre Kinder inspirierten sie mit zwei Kollegen das erste Schüler:innenlabor an der Universität einzurichten, eines der ersten bundesweit für Grundschüler:innen. Al-Shamery ist bis heute in Oldenburg, hat sich dort in den universitätsinternen Gremien bis hin zur Wahrnehmung der Interimsuniversitätspräsidentin engagiert und ist in vielen weiteren Boards national und international tätig. Weil ihr damaliger Führungskräftecoach sagte,

die meisten Universitätspräsident:innen wären vorher nur mittelmäßig erfolgreich in der Wissenschaft gewesen, beschloss sie, diese Laufbahn nicht einzuschlagen, auch wenn sie aus der jetzigen Perspektive durchaus für diese Laufbahn aus den genannten Gründen qualifiziert gewesen wäre. Al-Shamery findet viel Freude daran junge Menschen während der Promotion über sich hinaus wachsen zu sehen (was für sie heute deutlich wichtiger als der Nobel-Preis ist). Auch engagiert sie sich für Frauen, hat sie doch immer noch den Professor im Hinterkopf, der in ihrem ersten Semester von sich gab, dass Frauen nur Chemie studieren, weil sie woanders keinen Mann fänden. Damals gab es übrigens in dem relativ neuen Gebäude neben den Praktika nur Herrentoiletten. Als Professorin organisierte sie 10 Jahre lang die Tagung „Aus den Hexenküchen der Materialwissenschaften“ zur Walpurgisnacht im Erzbergwerk Rammelsberg im Harz mit ausschließlich weiblichen Rednerinnen für ein gemischtes Publikum, um den Spieß einmal umzudrehen. Al-Shamery ist der Überzeugung, dass Vielfalt und ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis den Grundstock und die Voraussetzung für ein wertschätzendes, spannendes Wissenschaftssystem bilden, in dem es viel Freude und Erfüllung bereitet, gemeinschaftlich das Wissen der Menschheit und Lösungen für die Herausforderungen der Welt von morgen voranzutreiben.

Prof. Dr. Martin Heidenreich



Martin Heidenreich studierte Soziologie, Politik- und Betriebswirtschaften an den Universitäten Bielefeld, Bologna und Paris VII. 2000-2007 Professur für Sozialwissenschaftliche Europaforschung an der Universität Bamberg, seit 2005 Jean Monnet Chair for European Studies in Social Sciences, seit 2007 Professur für Sozialstrukturanalyse an der Universität Oldenburg. Arbeitsschwerpunkte: Soziale Ungleichheiten, Organisations-, Innovations- und Europaforschung. Letzte Buchveröffentlichung: Heidenreich, M. (2022). Territorial and social inequalities in Europe: Challenges of European integration. Cham: Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-12630-7>. Highlight des letzten Semesters: Eine Exkursion nach Brüssel mit 15 Oldenburger Studierenden, um in Gesprächen im Europäischen Parlament, in der Europäischen Kommission und in zwei nationalen Botschaften bei der EU zu erfahren, wie der European Green Deal umgesetzt wurde und wie die Beitrittsperspektiven der Ukraine zur EU beurteilt werden.

Ihre Stimme für die Wissenschaft

Wählen Sie Ihre Vertreterinnen und Vertreter in die fachlichen Bewertungsgremien der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG)

Online-Wahl
vom
23. Oktober 2023
(14 Uhr)
bis
20. November 2023
(14 Uhr)



Alle Informationen zur Fachkollegienwahl im DFG-Wahlportal:

www.dfg.de/fk-wahl2023

