

Cornelia Schweppe (Hg.)



# Machtmissbrauch an Hochschulen

Analysen und Perspektiven

wbv

Cornelia Schweppe (Hg.)

# **Machtmissbrauch an Hochschulen**

**Analysen und Perspektiven**

2025 wbv Publikation  
ein Geschäftsbereich der  
wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld

Gesamtherstellung:  
wbv Media GmbH & Co. KG  
Auf dem Esch 4, 33619 Bielefeld,  
service@wbv.de  
**wbv.de**

Umschlagfoto:  
iStock.com/erhui1979

ISBN (Print): 978-3-7639-7879-3  
ISBN (E-Book): 978-3-7639-7880-9  
DOI 10.3278/9783763978809

Printed in Germany

Diese Publikation ist frei verfügbar zum Download  
unter [wbv-open-access.de](http://wbv-open-access.de)

Diese Publikation ist unter folgender  
Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:  
[creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de)



Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen  
sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können  
Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche  
gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem  
Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei  
verfügbar seien.

Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach  
§ 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung  
des Verlages untersagt ist.

---

#### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

# Inhalt

<i>Cornelia Schweppe</i>	
Einleitung, Machtmissbrauch an Hochschulen . . . . .	5
<b>I Machtmissbrauch an Hochschulen: Systemimmanent verankert, systemimmanent verdeckt . . . . .</b>	<b>15</b>
<i>Daniel Leising, Martina Winkler, Hannah Schade</i>	
Macht und Machtmissbrauch in der Wissenschaft . . . . .	17
<i>Sophia Hohmann</i>	
Die Vielfalt von Machtmissbrauch in der Wissenschaft . . . . .	43
<b>II Machtmissbrauch an Hochschulen begegnen . . . . .</b>	<b>57</b>
<i>Martina Winkler</i>	
Stellschrauben im Kampf gegen Machtmissbrauch – was können wir tun? . . . . .	59
<i>Miriam Wolf</i>	
Machtmissbrauch an Hochschulen: Veränderungsvorschläge einer Betroffenen .	75
<i>Charlotte von Knobelsdorff</i>	
GUIDE – Verfahren zum Umgang mit Konflikten und Fehlverhalten an der Universität Heidelberg . . . . .	81
<i>Cornelia Schweppe, Katrin Gabriel-Busse, Constantin Wagner, Anna Hofmeister</i>	
Machtmissbrauch begegnen: Schutzkonzepte an universitären Instituten . . . . .	93
Autorinnen und Autoren . . . . .	111



# Einleitung. Machtmissbrauch an Hochschulen

CORNELIA SCHWEPPE

Machtmissbrauch an Hochschulen ist zu einem drängenden Problem geworden. Es ist ein Problem, das hartnäckig und seit Langem in Hochschulen eingeschrieben ist. Machtmissbrauch an Hochschulen ist keineswegs ein Einzelphänomen, sondern ein verbreitetes und strukturell verankertes, systemimmanentes Problem (Elson, Fiedler, Kirsch et al., 2021; Dill, Schubert & Behringer, 2024; für Forschungseinrichtungen: Olsthoorn, Heckmann, Filippi et al., 2020; Scherpenberg, Bultema, Jahn et al., 2021). Es wurde lange Zeit verschwiegen und wird auch weiterhin verschwiegen, aber es wird zunehmend sichtbar und ist mittlerweile – wenn auch zögerlich – in Wissenschaft, Politik und in der Öffentlichkeit angelangt. Das ist längst überfällig.

Machtmissbrauch an Hochschulen ist ein komplexes Problem. Er kann viele Formen annehmen: Mobbing, Demütigungen, Schikanen, Nötigungen, sexuelle Übergriffe, die unzulässige Übertragung von Aufgaben an Mitarbeitende, die unrechtmäßige Aneignung ihres geistigen Eigentums und vieles mehr. Die Konsequenzen für die Betroffenen von Machtmissbrauch sind schwerwiegend. Erhebliche Belastungen und Gefährdungen der psychischen und physischen Gesundheit sind oft die Folge (Lasser & Täuber, 2023). Machtmissbrauch kann ebenso erhebliche Auswirkungen auf wissenschaftliche Karrierewege haben, gerade für wissenschaftliche Mitarbeitende. Nicht selten verlassen sie das Wissenschaftssystem.

Machtmissbrauch ist ebenso in einem komplexen und vielschichtigen Bedingungs- und Ursachengefüge verortet und tief in den Strukturen des Wissenschaftssystems verankert. Die Machtfülle von Professor:innen und das erhebliche Machtgefälle zwischen ihnen und anderen Beschäftigten und Studierenden sind ein bedeutender Teil dieses Bedingungsgefüges (Lasser, Bultema, Jahn et al., 2021).

Ein zentrales Kennzeichen des deutschen Wissenschaftssystems ist seine Strukturierung entlang einzelner Professuren. Mitarbeiter:innenstellen (wissenschaftliche Mitarbeitende, nicht-wissenschaftliches Personal und studentische Mitarbeitende) sind in der Regel direkt Professor:innen zugeordnet. Diese Stellen können Professor:innen oft selbst besetzen. Die Macht von Professor:innen gegenüber Mitarbeitenden ist groß. Gegenüber wissenschaftlichen Mitarbeitenden akzentuiert sie sich in besonderer Weise. Es liegt in der Macht von Professor:innen, die in der Regel befristeten Verträge von wissenschaftlichen Mitarbeitenden (weitgehend allein) zu verlängern oder nicht; ob, wen und wie sie sie wissenschaftlich fördern oder auch nicht (z. B. bei der Beteiligung an wissenschaftlichen Netzwerken und Publikationen, der Einbindung in Projekte, der Ermöglichung der Teilnahme an Tagungen etc.), ob und wem sie welche Aufgaben in welchem Maße übertragen, die wissenschaftliche Selbständigkeit von Mitarbeitenden ermöglichen oder verhindern u. v. m. Die gleichzeitige Ausübung der Funktionen als Vorgesetzte:r sowie als Betreuer:in und Begutachter:in von Disser-

tationen bei promovierenden Mitarbeitenden lässt die Macht von Professor:innen in besonderer Weise hervortreten. Der nicht seltene, feudal anmutende Sprachgebrauch „meine Mitarbeitenden“ ist vor diesem Hintergrund vielleicht wenig überraschend. „Mein“ ist ein Possessivpronomen; es gibt Auskunft, wem etwas gehört, in wessen Besitz etwas ist. Über einen Besitz hat eine Besitzer:in in der Regel eine breite Entscheidungsmacht; er/sie kann weitgehend darüber entscheiden, was er/sie mit diesem Besitz macht und was mit diesem Besitz passiert. „Meine Mitarbeitenden“ lässt sich entsprechend durchaus als Ausdruck einer Realität deuten, die durch die hohe Entscheidungsmacht von Professor:innen über Mitarbeitende zu einem Verständnis führen kann, sie als etwas Besitzähnliches anzusehen. Die Machtfülle von Professor:innen und die damit einhergehende hohe Abhängigkeit von wissenschaftlichen Mitarbeitenden sind ein entscheidendes Einfallstor für Machtmissbrauch (Lasser & Täuber, 2023). Kontrollen über das Verhalten von Professor:innen gegenüber Mitarbeitenden gibt es kaum.

Wissenschaftliche Mitarbeitende sind ohne Zweifel eine höchst vulnerable Gruppe, Machtmissbrauch zu erfahren. Das besondere Augenmerk, das in der bisherigen Diskussion auf sie gelenkt wurde, ist entsprechend von hoher Relevanz. Andere Gruppen, seien es nicht-wissenschaftliches Personal oder studentische Mitarbeitende, die oft direkt Professor:innen zugeordnet sind, ebenso wie Studierende, die in einem ausgeprägten machtabhängigen Verhältnis zu Lehrenden stehen, sind jedoch ebenso deutlichen Risiken von Machtmissbrauch ausgesetzt. Für die zukünftige Debatte gilt es, diese Gruppen stärker zu berücksichtigen, um sie in ihren je spezifischen Arbeits- bzw. Studienbedingungen deutlicher in die Überlegungen zum Abbau von Machtmissbrauch einzubeziehen.

Machtmissbrauch wird ebenso im Rahmen der gegenwärtigen, weitgehend metrischen Bewertungskriterien wissenschaftlicher Produktivität und wissenschaftlicher Leistung verortet (Bössel, Kluge, Leising et al., 2022; Chapman, Bicca-Marques, Calvignac-Spencer et al., 2019). Man denke an Drittmittel. Für Wissenschaftler:innen sind sie zu einem prestigeträchtigen „Gut“ und zu einem zentralen Bewertungskriterium ihrer wissenschaftlichen Leistung geworden, einhergehend mit der zuweilen einfachen Korrelation: Je höher die eingeworbenen Drittmittel, desto besser werden die wissenschaftlichen Leistungen bewertet und desto besser wird das Renommee. In dieser Logik treten Drittmittel und ihre Höhe als Bewertungskriterium auf Kosten von Qualitätsfragen der Forschung in den Vordergrund. Drittmittel spielen ebenso für die Reputation einer Universität eine bedeutende Rolle und sind – angesichts der oft eingeschränkten Grundfinanzierung – eine bedeutende Einnahmequelle. Dass Universitäten das erfolgreiche Einwerben von Drittmitteln honorieren, etwa durch Gehaltszulagen, die Anteilhabe an Overheadmitteln oder, bei größeren Projekten, auch durch Lehrentlastungen, gewinnt vor diesem Hintergrund an Plausibilität.

Das an das erfolgreiche Einwerben von Drittmitteln (und deren Höhe) gebundene Kriterium zur Bewertung wissenschaftlicher Leistungen und der hierdurch entstehende Druck – der sich zuweilen wie ein unentwegtes Hinterherhecheln nach Drittmitteln in einem Hamsterrad zeigt – können ein Nährboden für unethische Praktiken und

Machtmissbrauch sein, um sich Vorteile im harten Konkurrenzkampf um diese Mittel zu verschaffen und Erfolgsaussichten zu erhöhen. Solche Praktiken werden begünstigt, weil sie oft unentdeckt bleiben. Wem und wie sollte es auffallen, wenn Mitarbeitende – mehr oder weniger optionslos – von ihrer/ihrer Vorgesetzten dazu angehalten werden, weit über ihre Arbeitszeit hinaus und auf Kosten ihrer eigenen wissenschaftlichen Tätigkeiten, Teile eines Antrags der/des Vorgesetzten zu erstellen, ohne dabei namentlich genannt zu werden, oder wenn sie im Vorfeld weitgehend allein einen für den Antrag bedeutenden Aufsatz schreiben, der aber unter dem Namen der/des Vorgesetzten als Erst- oder Alleinautor:in veröffentlicht wird? Die gut funktionierenden Verdeckungszusammenhänge von Machtmissbrauch zeigen hier ihre Wirkung (s. u.). Letztendlich werden solche Praktiken aber nicht nur begünstigt, sondern sind nutzbringend und werden belohnt (Lasser & Täuber, 2023). Wissenschaftler:innen ebenso wie Universitäten verbessern mit Hilfe solcher Praktiken ihre renommeeträchtige Drittmittelbilanz. Der Zweck scheint die Mittel zu heiligen. Was zählt, sind erfolgreich eingeworbene Mittel, nicht der Weg dorthin. Ähnlich verhält es sich mit anderen im deutschen Wissenschaftssystem geltenden quantitativen „Gütekriterien“, wie die Bewertung wissenschaftlicher Leistungen anhand von Publikationszahlen, h-Indizes, Impact-Faktoren etc. (Bössel, Kluge, Leising et al., 2022).

Trotz aller strukturellen Bedingungen, durch die Machtmissbrauch begünstigt und gefördert wird, ist Machtmissbrauch immer auch an Personen gebunden; es braucht Personen, die ihn ausüben. Nicht alle Personen, die in dem Machtmissbrauch begünstigenden Umfeld von Hochschulen tätig sind, üben Machtmissbrauch aus. Personenbezogene Fragen werden in den Debatten über Machtmissbrauch bislang noch eher wenig einbezogen (Bössel, Kluge, Leising et al., 2022). Unbestritten ist jedoch, dass bestimmte persönliche Dispositionen Machtmissbrauch wahrscheinlicher machen. Diesbezüglich wird etwa auf das aus der Persönlichkeitspsychologie bekannte Konzept der dunklen Triade (Paulhus & Williams, 2002) hingewiesen, das drei Persönlichkeitsmerkmale umfasst: Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie (Bössel, Kluge, Leising et al., 2022). Dieses Persönlichkeitskonstrukt zeichnet sich durch das rücksichtslose und skrupellose Verfolgen stets eigener Interessen aus, das meist auf Kosten anderer geht.

Die stärkere Berücksichtigung personenbezogener Faktoren ist für die weitere Analyse von Machtmissbrauch an Hochschulen bedeutsam. Ulrich Dirnagl (o. J.) schreibt: „Die Kombination aus steilen Hierarchien und einzelnen oder gleich mehreren „Dark Traits“ im Führungspersonal schafft den perfekten Nährboden für Machtmissbrauch.“ Hiermit wird pointiert dargelegt, wie bestimmte Persönlichkeitsmerkmale im Zusammenspiel mit den strukturellen Eigenschaften des Wissenschaftssystems Machtmissbrauch wesentlich begünstigen. Gerade deshalb ist die Berücksichtigung von personenbezogenen Faktoren bei der weiteren Analyse von Machtmissbrauch so wichtig (s. hierzu den Beitrag von Leising, Winkler und Schade i. d. B.).

Machtmissbrauch an Hochschulen wäre unzureichend beschrieben, wenn nicht seine Verdeckungszusammenhänge dargelegt würden. Mittlerweile ist hinreichend bekannt, dass nur ein kleiner Teil von Machtmissbrauch sichtbar ist. Nur wenige Fälle



werden gemeldet; der Großteil bleibt verdeckt (Elson, Fiedler, Kirsch et al., 2021; Hoebel, Durglishvili, Reinold u. a., 2022). Auch hierfür sind die Gründe komplex und mehrschichtig.

Die erheblichen und oft unüberwindbaren Hürden für Betroffene von Machtmissbrauch, aber auch für Mitwissende, erfahrenen Machtmissbrauch bekannt zu machen und ihn bei entsprechenden hochschulinternen Instanzen und Anlaufstellen zu melden, wurden vielfach dokumentiert (Dill, Schubert & Behringer, 2024; Elson, Fiedler et al., 2021; Hoebel, Durglishvili, Reinold et al., 2022). Nicht immer sind entsprechende Anlaufstellen bekannt, Beschwerdewege und Zuständigkeiten mögen unklar sein, die Befürchtung, dass eine Offenlegung des Problems sowieso nicht zu viel führen wird, Befürchtungen mangelnder Anonymität u. v. m. gehören dazu. Insbesondere aber ist es Angst, die dazu führt, von einer Veröffentlichung abzusehen (Lasser & Täuber, 2023). Es ist die Angst vor negativen Konsequenzen oder Vergeltungsmaßnahmen der Beschuldigten und, für wissenschaftliche Mitarbeitende, insbesondere die Angst vor negativen Konsequenzen für die eigene wissenschaftliche Karriere. Angst, der Vertrag könne nicht verlängert werden, Angst vor dem Ausschluss aus wichtigen wissenschaftlichen Aktivitäten, Angst, eine Qualifizierungsarbeit könne erschwert, gar be- oder verhindert werden, Angst vor Auswirkungen auf die Benotung. Die mehrfachen Abhängigkeiten von wissenschaftlichen Mitarbeitenden von einzelnen Professor:innen und deren gebündelter Entscheidungsmacht verleihen dieser Angst ihre Grundlage.

Das Melden von Machtmissbrauch und Unrechtserfahrungen setzt zudem voraus, dass Unrecht als Unrecht erkannt wird. Das lang geprägte Bild von Wissenschaft als Haifischbecken (s. den Beitrag von Wolf i. d. B.) oder Praktiken, die kaum noch hinterfragt werden und als „normal“ erscheinen – wie etwa das unzulässige Delegieren von professoralen Aufgaben an Mitarbeitende – können dazu führen, dass Fehlverhalten nicht mehr als problematisch wahrgenommen wird.

Ein wegschauendes und schweigendes Umfeld ist ein weiterer Grund für die Verdeckung von Machtmissbrauch. Das in Organisationen weitverbreitete Schweigen bei Missständen, Unrecht oder problematischen Verhaltensweisen (Knoll, 2025) zeigt sich auch im Kontext von Machtmissbrauch an Hochschulen. Personen, die von Machtmissbrauchsvorfällen erfahren, gehört oder Indizien dafür haben, schweigen oft und greifen oft nicht ein. Auch hier spielt die Angst vor negativen Konsequenzen eine bedeutende Rolle. Hinzu kommen mangelndes Wissen, was getan werden könnte, das Gefühl, nichts tun zu können, die Verharmlosung von Machtmissbrauch, die Vermeidung von Konflikten, die Befürchtung, es sich mit Kolleg:innen zu verscherzen oder als Störenfried oder Nestbeschmutzer:innen zu gelten, und vieles mehr.

Auch eine Organisationskultur (sei es auf der Ebene von Instituten, Fachbereichen oder Hochschulen insgesamt), die eine Thematisierung von Machtmissbrauch nur schwer zulässt und Machtmissbrauch lieber im Verborgenen hält, tabuisiert oder ignoriert, kann wesentlich zum Schweigen und Wegschauen beitragen. Die Besprechbarkeit von Machtmissbrauch wird hierdurch erschwert. Es fehlt ein sicheres und unterstützendes Umfeld, das die Thematisierung fördert und beim Umgang mit möglichen negativen Konsequenzen unterstützend zur Seite steht.

Hochschulen selbst haben nicht selten ein Interesse daran, dass Machtmissbrauch verschwiegen wird. Nach wie vor sind Befürchtungen vor Rufschädigung durch das Bekanntwerden von Machtmissbrauch ausgeprägt. Warum sollte es dann nicht naheliegender sein, lieber nicht genau hinzuschauen oder Vorfälle zu verdecken, geschweige denn selbstinitiativ aktiv zu werden?

Mit dem Verdecken und Verschweigen von Machtmissbrauch geht einher, dass Betroffene neben der mangelnden Unterstützung bei der Aufklärung ihrer Erfahrungen häufig nicht auf Unterstützungen der jeweiligen Hochschule bei der Bewältigung der oft gravierenden psychosozialen und gesundheitlichen Konsequenzen zurückgreifen können. Nicht selten holen sich Betroffene Hilfe im Privaten, sei es bei Freund:innen, der Familie oder bei Bekannten (Dill, Schubert & Behringer, 2024), oft aber auch bei professionellen psychosozialen und medizinischen Diensten. Die an der öffentlichen Einrichtung Hochschule entstandenen Probleme werden so ins Private verlagert und den Betroffenen selbst überlassen. Dasselbe trifft auch zu, wenn Betroffene von Machtmissbrauch sich zum eigenen Schutz dazu gezwungen sehen, ihren Vertrag aufzulösen, möglicherweise keine Anschlussbeschäftigung haben bzw. eine wissenschaftliche Karriere dadurch wenig wahrscheinlich wird oder angesichts der einschneidenden Erfahrungen nicht mehr in Betracht kommt. Die erheblichen (berufs-)biografischen Folgen gehen zu Lasten der Betroffenen.

Aber selbst wenn der Schritt geschafft wird, einen Vorfall von Machtmissbrauch bekannt zu machen und zu melden, sind die Reaktionen im Hochschulsystem für die Betroffenen, aber auch für viele andere, oft ernüchternd. Oft werden gemeldete Fälle nicht weiterverfolgt oder nicht aufgeklärt. Manchmal wird das Problem abgetan. Zuständige Instanzen, wie Personalräte oder Gleichstellungsbeauftragte, sind in ihren Handlungsmöglichkeiten oft eingeschränkt. Oft sind ihnen die Hände gebunden. Entsprechend zeigen Studien, dass Personen die Unterstützung als gering bzw. nicht wahrnehmbar einschätzen, wenn sie erfahrenen Machtmissbrauch bei der Hochschule melden (Elson, Fiedler, Kirsch u. a., 2021). Insbesondere sind Konsequenzen für machtmisbräuchliches Verhalten selten.

Machtmissbrauch an Hochschulen ist so in einem fatalen Teufelskreis eingebunden. Denn indem er weitgehend unsichtbar ist, kaum verfolgt wird und kaum Konsequenzen nach sich zieht, kann sich Machtmissbrauch oft ungehindert und ungestört fortsetzen. In dem von Martina Winkler initiierten und von Dutzenden von Professor:innen unterschriebenen offenen Brief an die zuständigen Bundes- und Landesministerien sowie die Präsidien von Universitäten und Fachhochschulen, in dem die Verantwortlichen aufgefordert werden, sich dem Problem des Machtmissbrauchs zu stellen und nachhaltige Lösungen zu erarbeiten, heißt es: „Die Strukturen des deutschen Wissenschaftssystems sind eine Einladung zum Machtmissbrauch“ (Winkler, 2023). Sie sind eine Einladung, nicht nur, weil sie Machtmissbrauch begünstigen, sondern auch, weil sie gleichzeitig das Sichtbarwerden von Machtmissbrauch abwehren und oft folgenlos lassen. Die gleichen Macht- und Abhängigkeitsstrukturen, in denen die Gefahren des Machtmissbrauchs an Hochschulen eingeschrieben sind, führen

dazu, dass er verdeckt bleibt und sich (oft) kontinuierlich reproduzieren kann. Es ist ein ziemlich hermetisch in sich abgeschlossenes System.

Was braucht es, um diesen Teufelskreis zu durchbrechen? Was braucht es, um die Strukturen, die Machtmissbrauch begünstigen, abzubauen, dass Machtmissbrauch bei seinem Eintreten verfolgt und aufgeklärt wird und die Betroffenen auf angemessene Hilfen und Unterstützungen zurückgreifen können? Einfache Antworten wird es auf diese Fragen nicht geben. Aber der Stein ist ins Rollen gekommen und die Stimmen werden lauter, dringlich diesem Missstand entgegenzuwirken.

Diesen Stein gilt es weiter im Rollen zu halten. Die Veränderungen, die es zur Begegnung von Machtmissbrauch braucht, sind komplex, tangieren viele Ebenen des Wissenschaftssystems und sind mit vielen Resistenzen verbunden. Das in sich abgeschlossene System, das Machtmissbrauch fördert, duldet und immer wieder hervorbringt, hat die Mauern um sich hoch gebaut und weist Veränderungen oft hartnäckig ab. Es wird daher Geduld, Ausdauer und insbesondere auch Mut brauchen, dem Problem entgegenzuwirken.

Dazu will dieser Band beitragen. Er zeigt die systemimmanente Verankerung und die systemimmanenten Verdeckungszusammenhänge von Machtmissbrauch auf und legt Perspektiven und Maßnahmen zu seiner Begegnung dar. Es werden Wege zum Abbau von Machtmissbrauch sowie zur Begegnung der Barrieren aufgezeigt, durch die Machtmissbrauch verschwiegen wird, er nicht öffentlich gemacht und aufgeklärt wird, ebenso wie Möglichkeiten, durch die Betroffenen von Machtmissbrauch bessere und angemessenere Hilfen und Unterstützungen zuteilwerden.

Der Band geht auf eine Tagung im Oktober 2024 in Mainz zurück. Die sehr hohe Resonanz zeigte, wie das Thema nach öffentlicher Diskussion drängt und es offenbar vor keiner Gruppe an Hochschulen Halt zu machen scheint. Der Teilnehmendenkreis setzte sich aus dem gesamten Fächerspektrum zusammen, d. h. aus den Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften und umfasste so gut wie alle Ebenen von Hochschulen: Wissenschaftlerinnen (Professor:innen und wissenschaftliche Mitarbeitende), nicht-wissenschaftliches Personal und Studierende genauso wie Dekane, Gleichstellungsbeauftragte und Personalräte sowie Mitarbeitende in Beratungsstellen, Studienbüros, Graduiertenschulen, Mentorenprogrammen, der Personalentwicklung, der Verwaltung und anderen Einrichtungen.

## Zu den Beiträgen

Im ersten Teil des Buches werden die systemimmanente Verankerung von Machtmissbrauch an Hochschulen dargelegt sowie die Bedingungsfaktoren, durch die er hervorgebracht und zugleich verdeckt wird.

Im Mittelpunkt des Aufsatzes von *Daniel Leising, Martina Winkler und Hannah Schade* steht die Analyse der Faktoren, die machtmissbräuchliches Verhalten an Hochschulen ermöglichen und fördern. Sie zeigen, wie das Zusammenspiel individueller und systemischer Faktoren ein solches Verhalten nicht nur begünstigt, sondern unge-

straft lässt, wahrscheinlicher macht und sich letztendlich konsequenzlos reproduzieren kann. Abschließend werden Perspektiven aufgezeigt, wie unmoralisches und schädliches Verhalten in der Wissenschaft besser vermieden, entdeckt und sanktioniert werden kann.

*Sophia Hohmann* wendet sich der Vielfalt von Machtmissbrauch zu. Anhand der Vielfalt der Erscheinungsformen, der Betroffenen und der Konsequenzen von Machtmissbrauch zeigt sie auf, dass und wie bislang einige Aspekte dieser Vielfalt unsichtbar gemacht werden bzw. sichtbarer werden als andere. In ihrer Analyse legt sie dar, wie die Art des Redens über Machtmissbrauch in der Wissenschaft durch verschiedene Ausschlussmechanismen gekennzeichnet ist, durch die bestimmte Aspekte des Phänomens missachtet bzw. unsichtbar gemacht werden. Der Beitrag schließt mit Überlegungen zu einer inklusiveren Wissenschaftskultur, die einen betroffenenzentrierten Umgang mit Machtmissbrauch in den Mittelpunkt stellt.

Im zweiten Teil des Buches werden aus unterschiedlichen Blickwinkeln Perspektiven zur Begegnung von Machtmissbrauch an Hochschulen dargelegt. Diese beziehen sich auf den Abbau von Machtmissbrauch durch strukturelle Veränderungen des Wissenschaftssystems ebenso wie auf Veränderungen von Anlaufstellen und Beschwerdeverfahren, um die Hürden ihrer Inanspruchnahme abzubauen, die Sichtbarmachung und Aufklärung von Machtmissbrauch zu fördern und die Unterstützungsstrukturen für Betroffene zu stärken.

*Martina Winkler* geht diesbezüglich drei Bereichen nach. Sie wendet sich zunächst dem Abbau von Machtstrukturen an Hochschulen zu und diskutiert hierzu die Schaffung von Departmentsystemen, die Entflechtung der Machtkonzentration von Betreuungsverhältnissen, die Stärkung von Arbeitnehmer:innenrechten und den Abbau prekärer Arbeitsverhältnisse. Danach greift sie die bislang oft unzureichenden und wenig nutzbringenden Beschwerdestrukturen an Hochschulen auf und hebt zu deren Veränderung die Bedeutung von Transparenz, Unabhängigkeit und Professionalität entsprechender Anlauf- und Beschwerdestellen hervor. Schließlich weist sie auf einen nötigen Kulturwandel in der Wissenschaft hin und verdeutlicht diesbezüglich die Relevanz von Awareness-Maßnahmen und der Veränderung des oft zu Fehlanreizen und Machtmissbrauch führenden metrisierten Bewertungssystems wissenschaftlicher Leistung.

*Miriam Wolf* diskutiert Veränderungsperspektiven zum Abbau von Machtmissbrauch an Hochschulen aus der Perspektive einer (ehemals) von Machtmissbrauch Betroffenen. Neben der Verbesserung der Zugänglichkeit von Informationen über interne und externe Beratungs- und Beschwerdemöglichkeiten im Fall erfahrenen Machtmissbrauchs sowie über die Rechte von abhängig Beschäftigten diskutiert sie Perspektiven zur Etablierung und Festigung von Schutzstrukturen. Maßnahmen zum besseren Schutz legt sie sowohl für den Promotionsprozess, das Dienstverhältnis zu einer/einem Vorgesetzten als auch für Beschwerdeverfahren dar. Schließlich hebt sie die Bedeutung einer Haltungsveränderung hervor: weg von einer „Wegschaukultur“, hin zu einer „Hinschaukultur“ und weg von einer Haltung, die unrechtmäßiges Verhalten normalisiert, hin zu einer Haltung des Ausnahmezustandes.

Der Beitrag von *Charlotte von Knobelsdorff* verortet sich im Kontext der in den Auseinandersetzungen mit Machtmissbrauch deutlich gewordenen Problematiken und Unzulänglichkeiten von Anlauf- und Beschwerdestellen an Hochschulen. Dieser Problematik hat sich die Universität Heidelberg gestellt und mit GUIDE im Jahre 2023 ein neues Verfahren zum Umgang mit Konflikten und Fehlverhalten (sexuelle Belästigung, Mobbing, Stalking und Diskriminierung) eingeführt. GUIDE wurde in einem partizipativen Verfahren entwickelt. Das Verfahren zielt auf die Professionalisierung des Umgangs mit Konflikten und Fehlverhalten, die Schaffung von transparenten und klaren Verfahrensabläufen sowie die einfachere Erreichbarkeit von Beratungsangeboten. Ein zentrales Element von GUIDE ist die Einrichtung einer weisungsunabhängigen zentralen Anlaufstelle, die die Koordination, Dokumentation und Evaluation der Verfahren innehat.

*Cornelia Schweppe, Katrin Gabriel-Busse, Constantin Wagner und Anna Hofmeister* richten den Blick auf die Institutebene von Universitäten, die in der Debatte über Machtmissbrauch noch wenig berücksichtigt wurde, und fragen nach Möglichkeiten, die universitäre Institute zur Begegnung von Machtmissbrauch haben. Dazu greifen sie die Diskussion über Schutzkonzepte auf, die in der Erziehungswissenschaft zur Begegnung von Machtmissbrauch in pädagogischen Einrichtungen einen großen Raum einnehmen, in den Diskussionen zum Machtmissbrauch an Universitäten aber bislang nur begrenzt Eingang gefunden haben. Anhand der Darlegung des Entwicklungsprozesses eines Schutzkonzeptes an einem universitären Institut zeigen sie, wie ein solches Konzept entwickelt werden und welche Maßnahmen es beinhalten kann. Daraufhin werden strukturelle Herausforderungen bei der Entwicklung von Schutzkonzepten an universitären Instituten diskutiert, um abschließend auf einer konzeptionellen Ebene Potenziale und Handlungsspielräume universitärer Institute zum Abbau von Machtmissbrauch an Universitäten aufzuzeigen.

## Literatur

- Bössel, N., Kluge, A., Leising, D., Mischkowski, D., Phan, L. V., Schmitt, M. & Stahl, J. (2022). *Anreizsystem, Machtmissbrauch und wissenschaftliches Fehlverhalten. Eine Analyse zum funktionalen Zusammenhang zwischen strukturellen Bedingungen und unethischem Verhalten in der Wissenschaft*. [https://www.dgps.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/Berichte/Bericht\\_DGPs-Kommission\\_AMWF.pdf](https://www.dgps.de/fileadmin/user_upload/PDF/Berichte/Bericht_DGPs-Kommission_AMWF.pdf)
- Chapman, C. A., Bicca-Marques, J. C., Calvignac-Spencer, S., Fan, P., Fashing, P. J., Gogarten, J. & Guo, S. (2019). Games academics play and their consequences: how authorship, h-index and journal impact factors are shaping the future of academia. *Proceedings. Biological Sciences*, 286(1916), S. 2019–2047. <https://doi.org/10.1098/rspb.2019.2047>

- Dill, H., Schubert, T. & Behringer, F. (2024). *Vollerhebung zu Machtmissbrauch, Diskriminierung und sexualisierter Gewalt bei den Mitgliedern der Hochschule für Musik und Theater München*. [https://hmtm.de/wp-content/uploads/PDF/Abschlussbericht-IPP-HMTM\\_2024-04-18.pdf](https://hmtm.de/wp-content/uploads/PDF/Abschlussbericht-IPP-HMTM_2024-04-18.pdf)
- Dirnagl, U. (o. J.). Coole Chefs, steile Hierarchien: Wie Machtmissbrauch in der Wissenschaft gedeiht, *Laborjournal*. [www.laborjournal.de/rubric/narr/narr/n\\_25\\_01.php](http://www.laborjournal.de/rubric/narr/narr/n_25_01.php)
- Elson, M., Fiedler, S., Kirsch, P. & Stahl, J. (2021, July 28). *Wissenschaftliche Integrität in der deutschen akademischen Psychologie*. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/MK9ST>
- Hoebel, M., Durglishvili, A., Reinold, J. & Leising, D. (2022). Sexual Harassment and Coercion in German Academia: A Large-Scale Survey Study. *Sexual Offending: Theory, Research, and Prevention*, 17, S. 1–34. <https://doi.org/10.5964/sotrap.9349>
- Knoll, M. (2025). Schweigen in Organisationen: Phänomen, Kenntnisstand und Entwicklungsperspektiven. *Psychologische Rundschau*, vol. 0, no. 0. <https://doi.org/10.1026/0033-3042/a000709>
- Lasser, J. & Täuber, S. (2023). Machtmissbrauch in der Wissenschaft: Problembeschreibung und Lösungsstrategien aus der Perspektive der Personalentwicklung. *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln*, 30(2), S. 103–107. <https://www.bit.ly/3PkoaFD>
- Lasser, J., Bultema, L., Jahn, A., Löffler, M., Minneker, V. & van Scherpenberg, C. (2021). Power abuse and anonymous accusations in academia—Perspectives from early career researchers and recommendations for improvement. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 43(1–2), S. 48–61.
- Olsthooorn, L. H. M., Heckmann, L. A., Filippi, A., Vieira, R. M., Varanasi, R. S., Lasser, J., Bäuerle, F., Zeis, P. & Schulte-Sasse, R. (2020). *PhDnet Report 2019*. Max Planck PhDnet. [https://pure.mpg.de/pubman/faces/ViewItemOverviewPage.jsp?itemId=item\\_3243876\\_4](https://pure.mpg.de/pubman/faces/ViewItemOverviewPage.jsp?itemId=item_3243876_4)
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), S. 556–563. [https://doi.org/10.1016/s0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/s0092-6566(02)00505-6)
- Scherpenberg, C., Bultema, L., Jahn, A., Löffler, M., Minneker, V., & Lasser, J. (2021). *Manifestations of power abuse in academia and how to prevent them*. Elephant in the Lab. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4608392>
- Täuber, S. & Mahmoudi, M. (2022). How bullying becomes a career tool. *Nature Human Behaviour*, 6, 475. <https://doi.org/10.1038/s41562-022-01311-z>
- Winkler, M. (2023). *Professor\*innen gegen Machtmissbrauch an Universitäten*. <https://zeitgeschichte-online.de/themen/professorinnen-gegen-machtmissbrauch-universitaeten>



- I    Machtmissbrauch an Hochschulen:  
Systemimmanent verankert,  
systemimmanent verdeckt**





# Macht und Machtmissbrauch in der Wissenschaft

DANIEL LEISING, MARTINA WINKLER, HANNAH SCHADE

## Zusammenfassung

Unser Beitrag beginnt mit einer Analyse der Machtquellen, die Professor:innen auf sich vereinen. Um zu erklären, warum bestimmte Verhaltensweisen von Wissenschaftler:innen als unmoralisch gelten können und dennoch persistieren, stellen wir typische Kosten-Nutzen-Bilanzen dieser Verhaltensweisen für die beteiligten bzw. betroffenen Parteien dar. Nicht selten haben Institutionen ein Interesse daran, dass ihre Mitglieder unmoralisch agieren, ohne damit aufzufallen. Dies und die Abhängigkeit der meisten Opfer und Zeug:innen schaffen ein Umfeld, in dem Professor:innen durch wenig mehr als ihre persönliche Integrität von unmoralischem Verhalten abgehalten werden. Wir beschreiben Charakteristika des typischen akademischen Arbeitsumfeldes, die das Auftreten „destruktiver Führung“ (Padilla et al., 2007) befördern können, und leiten daraus Empfehlungen von Präventionsmaßnahmen ab. Wir schließen mit Hinweisen dazu, wie sich Betroffene in akuten Fällen von Machtmissbrauch schützen können.

**Schlagworte:** Hochschule, Universität, Mobbing, Belästigung, Fehlverhalten

## Abstract

Our article begins with an analysis of the sources of power that professors have. In order to explain why certain behaviors of scientists can be considered immoral and still persist, we present typical cost-benefit balances of these behaviors for the parties involved or affected. It is not uncommon for institutions to have an interest in their members acting immorally without being detected. This and the dependence of most victims and witnesses create an environment in which professors are deterred from immoral behavior by little more than their personal integrity. We describe characteristics of the typical academic work environment that may promote the emergence of „destructive leadership“ (Padilla et al., 2007) and derive recommendations for preventive measures from this analysis. We conclude with recommendations on how victims may protect themselves in acute cases of power abuse.

**Keywords:** Academia, University, Bullying, Harassment, Misconduct

## 1 Einleitung

Das ungewöhnlich hierarchisch organisierte deutsche Wissenschaftssystem ist seit Jahrzehnten Gegenstand ironischer Kritik (z. B. Bär, 1992). Zu seiner Beschreibung wurden und werden mitunter Begriffe wie „höfisch“, „feudal“ oder auch „oligarchisch“ verwendet. Solche Angriffe hat das System bisher jedoch bemerkenswert gut überstanden. Substanzielle strukturelle Veränderungen gab es bis heute kaum.

In den letzten Jahren hat aber immerhin das Bewusstsein für die *Schäden* zugenommen, die dieses System bei denjenigen Menschen anrichten kann, die in ihm arbeiten. Dies verdankt sich vor allem einem nicht abreißenden Strom an teils dramatischen Fallberichten – manche davon in der Publikumspresse, andere in anonymisierter Form auf entsprechenden Webseiten.

In vielen solcher Fälle zeigt sich, dass Muster krassen Fehlverhaltens an akademischen Institutionen über Jahre oder Jahrzehnte fortbestehen können und dabei zuweilen wahre Verheerungen erzeugen: traumatisierte Personen, die an Depressionen oder Ängsten erkranken und die oft Jahre brauchen, um ihre Erlebnisse (meist mit therapeutischer Hilfe) zu verarbeiten und an frühere Leistungstärke anzuknüpfen. Erfundene oder geschönte Forschungsergebnisse, die die Gesellschaft ebenso wie andere Forschende in die Irre führen, während sie den Täter:innen zu Dauerstellen in der Wissenschaft verhelfen. Schlecht betreute und überlastete Early Career Researchers (ECRs) im Dauerkonflikt zwischen den Idealen der wissenschaftlichen Integrität und dem Druck, möglichst schnell möglichst viele vorzeigbare Ergebnisse zu liefern. Verschwendung öffentlicher Mittel in großem Stil, durch die mehr Menschen geschädigt werden, als sich derzeit noch davon betroffen fühlen.

Es scheint den akademischen Institutionen bisher nicht zu gelingen, die vielfältigen Formen von Machtmissbrauch, die sich an ihnen abspielen, zu entdecken und abzustellen. In manchen Fällen mag es aber auch an einer authentischen Motivation der Institutionen dazu fehlen (hierzu später mehr). In jedem Fall scheint deutlich, dass die Wissenschaft bei der Selbstkontrolle bislang zu häufig versagt und dass es der Aufmerksamkeit und Mitwirkung aller Stakeholder – der Hochschulleitungen, der Drittmittelgeber und Wissenschaftsorganisationen, des wissenschaftlichen und administrativen Personals an den Hochschulen selbst und nicht zuletzt der Politik – bedarf, um dieses Problem endlich wirksam angehen zu können.

In diesem Kapitel führen wir zunächst einige Konzepte ein, ohne die der Diskurs über dieses Thema nicht sinnvoll geführt werden kann: Macht, Machtquellen und Machtmissbrauch. Dann diskutieren wir, welche Formen unethischen Verhaltens es im akademischen Sektor gibt und welche individuellen und systemischen Faktoren solches Verhalten ermöglichen und hervorrufen. Basierend auf dieser Analyse werden einige Anregungen gegeben, wie durch Interventionen (vorrangig auf der Systemebene) unmoralisches und schädliches Verhalten im Wissenschaftsbetrieb besser vermieden, entdeckt und sanktioniert werden kann.

## 2 Was ist Macht und woher kommt sie?

Die wahrscheinlich meistgebrauchte Definition von „Macht“ ist die des deutschen Soziologen Max Weber: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“ (Weber, 1922/1972, S. 28). Dem ist wenig hinzuzufügen. Zwei Aspekte sollen hier aber hervorgehoben werden.

Erstens, Macht ist nicht für sich genommen „gut“ oder „schlecht“, sondern etwas Wertneutrales. Der Täter, der eine ihm körperlich unterlegene Person misshandelt, setzt dabei ebenso Macht ein wie der Richter, der genau diesen Täter später für seine Taten verurteilt und ins Gefängnis schickt. Hitler und Stalin hatten ebenso Macht wie Obama, Gandhi und der Dalai Lama. Macht zu haben ist nicht per se verwerflich, auch wenn der Begriff „Macht“ im Deutschen eine eher negative Tönung zu haben scheint. Entscheidend ist vielmehr, wie und wozu die Macht verwendet wird. Darauf gehen wir im nächsten Abschnitt ausführlicher ein.

Zweitens, Menschen können Macht auf vielen verschiedenen Wegen erlangen (French & Raven, 1959; Elias, 2008). In unserem Kontext ist vor allem die Unterscheidung zwischen *formalisierten* (bzw. *kodifizierten*) und *informelleren* Machtquellen von Bedeutung. Eine Professorin hat zum Beispiel qua Amt die Macht, die ihrer Professur zugeordneten Stellen mit den von ihr präferierten Personen zu besetzen. Auch darf sie zum Beispiel Lehrstoff und Prüfungsinhalte festlegen sowie Noten geben. Dass Professor:innen über diese und andere Dinge entscheiden dürfen, lässt sich in den einschlägigen Gesetzen und Verordnungen nachlesen.

Daneben verfügen Professor:innen aber auch über eine ganze Reihe anderer Machtquellen, die ihnen nicht verliehen wurden. So können Professor:innen z. B. aufgrund ihrer Expertise gefragte Kooperationspartner:innen sein und solche Kooperationen dann eingehen oder auch nicht. Insbesondere ältere, etabliertere Professor:innen verfügen oft über große und stabile Netzwerke in ihrer Community. Diese können sie nutzen, um Vorteile für sich oder für andere (z. B. ihre Mitarbeiter:innen) zu erlangen. Und anderen Wissenschaftler:innen, insbesondere aber strukturell abhängigen Mitarbeiter:innen, ist klar, dass sie vermutlich keine Zukunft im Feld haben werden, wenn sie es sich mit einer derart gut vernetzten Betreuungsperson verscherzen.

Eine umfangreiche Auflistung verschiedener Machtquellen, über die Professor:innen in der deutschen Wissenschaft verfügen, findet sich in Tabelle 1. Es sei angemerkt, dass die Tabellen im vorliegenden Kapitel jeweils den Charakter von stark kondensierten *Aufzählungen* haben. Dies ist gewollt, denn diese Tabellen sind dafür gedacht, zum Beispiel im Rahmen von Workshops als Diskussionsgrundlage verwendet zu werden.

**Tabelle 1:** Welche Macht haben Professor:innen?

1	Die Macht, Personal auszuwählen, einzustellen und (nicht) weiterzubeschäftigen
2	Die Macht, sich für oder gegen Forschungsthemen zu entscheiden und entsprechend Konjunkturen zu schaffen oder zu verhindern
3	Die Macht, (manche mehr, andere weniger) zu fördern und zu fordern
4	Die Macht, (evtl. vor Anderen, öffentlich) zu loben und zu kritisieren
5	Die Macht, bessere oder schlechtere Gutachten zu verfassen (Artikel, Dissertationen, Personen, Projekte)
6	Die Macht, über die Zukunft ihrer Fakultät und Universität mitzuentcheiden (formell via Gremien, informell via Netzwerke)
7	Die Macht, inhaltlich hilfreiche Zusammenarbeit zu gewähren oder zu verweigern
8	Die Macht, Andere (nicht) an der eigenen Reputation teilhaben zu lassen (z. B. durch Co-Autor:innenschaft)
9	Die Macht, Projekt- und Haushaltsgelder zu verteilen
10	Die Macht, gehört zu werden (von Kolleg:innen, Studierenden, Universitätsleitung und Öffentlichkeit)
11	Die Macht, Prüfungsanforderungen zu definieren
12	Die Macht, Noten zu verteilen
13	Die Macht, Arbeitsaufgaben zu delegieren
14	Die Macht, über Berufungen auf Professuren mitzuentcheiden
15	Die Macht, gute oder weniger gute Referenzen zu geben (schriftlich oder mündlich)
16	Die Macht, sich gute anwaltliche Beratung leisten zu können
17	Die Macht, Gastwissenschaftler:innen aus dem Ausland (nicht) nach Deutschland einzuladen und damit (k)eine Voraussetzung für deren (fortgesetzten) Aufenthalt zu schaffen.

### 3 Was ist Machtmissbrauch?

In fast allen Organisationen wird manchen Menschen mehr Macht verliehen als anderen. Damit verbindet sich die Vorstellung, dass dies nützlich sein wird, um bestimmte Organisationsziele (z. B. Profit, Fortbestand, gemeinnützige Ziele) zu erreichen. Zum Beispiel wird jemand zum Manager einer Firma ernannt, weil man ihm zutraut, die ihm verliehene Macht so zu nutzen, dass die Firma Geld verdient und dass es den meisten Angestellten der Firma dauerhaft gut geht. Der Posten des Managers beinhaltet zum Beispiel die Befugnis, andere Personen einzustellen oder zu entlassen oder Verträge im Namen der Firma abzuschließen.

Von einem *Missbrauch* solcher Macht würden wir dann sprechen, wenn jemand (z. B. dieser Manager) seine Befugnisse dazu benutzt, *andere* Ziele zu erreichen als die,

zu deren Erreichung die Macht ursprünglich verliehen wurde. Bei den meisten Fällen von Machtmissbrauch geht es darum, dass jemand versucht, durch Machtausübung seinen eigenen Vorteil – oder den Vorteil seiner Verbündeten – auf Kosten anderer zu mehren. So könnte der Manager z. B. Ausschreibungspflichten umgehen, um seiner Ehefrau einen gut dotierten Job oder Beratervertrag zuzuschancen. Dieser Vertrag würde dann anderen, möglicherweise kompetenteren, Personen vorenthalten, was diesen schadet. Unsere Definition ist somit in erster Linie eine moralische und zugleich utilitaristische. Strafrechtlich relevante Elemente (z. B. Untreue, Vorteilsnahme) *können* hinzukommen, sind für unsere Definition aber nicht entscheidend. Wir unterscheiden vielmehr zwischen legitimer und nicht legitimer Nutzung von Macht.

Die Frage nach der Legitimität oder Illegitimität eines Machtgebrauchs muss letztlich immer anhand einer Abwägung des Nettonutzens (Nutzen minus Kosten) beantwortet werden, den verschiedene Parteien aus einem bestimmten Verhalten oder Verhaltensmuster ziehen. Auch die Rollenkonformität des Verhaltens muss berücksichtigt werden. So gibt es berufliche Rollen, bei deren Erfüllung die Schädigung anderer Personen explizit eine mögliche Konsequenz sein kann. Im Wirtschaftsleben ist es völlig normal, dass Manager:innen dafür eingestellt und belohnt werden, die Interessen der eigenen Firma gegen die der Konkurrenz durchzusetzen. Dies kann dezidiert auch Firmenpleiten oder Massenentlassungen bedeuten, ohne dass automatisch von Machtmissbrauch die Rede sein kann. Ein anderes Beispiel – näher am Bereich der akademischen Welt gelegen – bezieht sich auf Lehrer:innen, die Schüler:innen schlechte Noten geben, wenn diese sich offenkundig zu wenig mit dem Lernstoff beschäftigt haben. Auch legitimer Machtgebrauch kann also individuell enttäuschende, schmerzhaftes Konsequenzen nach sich ziehen.

Vor allem aber: Für die Bewertung der Legitimität eines Machteinsatzes ist das *tatsächliche* Ergebnis konzeptuell völlig irrelevant. Was zählt, sind vielmehr die *wahrscheinlichen* Konsequenzen einer Entscheidung für alle davon möglicherweise Betroffenen, gegeben die zum Zeitpunkt der Entscheidung verfügbaren Informationen.

Die Frage nach der Legitimität eines Machtgebrauchs ist bei „verliehener“ Macht in der Regel einfacher zu beantworten als bei den informelleren Machtformen, weil im ersteren Fall offizielle Stellenprofile und Verantwortungsregelungen existieren. Wir gehen aber davon aus, dass es auch bei informelleren Machtformen ausreichend gut möglich ist, den legitimen Gebrauch vom Missbrauch zu unterscheiden. Wenn z. B. ein einflussreicher Manager sein Netzwerk nutzt, um einer begabten und fleißigen Mitarbeiterin Karrierewege zu eröffnen, würden die meisten Menschen dies wohl als legitim und sogar wünschenswert erachten. Dasselbe Verhalten verliert allerdings seine Legitimität, wenn der Manager seine Bereitschaft zur Förderung an die Erbringung von Gegenleistungen (z. B. sexueller Gefälligkeiten) seitens der geförderten Person knüpft.

## 4 Welche Formen von Machtmissbrauch gibt es im Hochschulkontext?

Machtmissbrauch kommt in verschiedenen Formen vor und selbstverständlich nicht nur im Hochschulkontext, sondern in allen Arten von Organisationen (z. B. in Firmen, Banken, Religionsgemeinschaften, Medienhäusern). Dies belegen einerseits viele gut recherchierte und oft dramatische Fallbeispiele in den Medien und andererseits eine ganze Reihe von empirischen Untersuchungen (Dhanani et al., 2021).

Zu den typischen Formen des Machtmissbrauchs, die fast überall vorkommen, gehören die persönliche Bereicherung (Vorteilsnahme, Untreue), Schikane/Mobbing/Bullying (also ein entwürdigender und/oder aggressiv-schädigender Umgang mit Mitmenschen) sowie sexuelle Belästigung und Nötigung. Daneben gibt es im Lehr- und Wissenschaftsbetrieb aber auch eine Reihe weiterer Formen, die als spezifischer für diesen Kontext betrachtet werden können: Datenmanipulation und Datenerfindung, Plagiarismus und Ideendiebstahl, korrupter Umgang mit Autor:innenschaften sowie Pseudoforschung und Ressourcenverschwendung. Zudem bieten die Beschäftigungsstrukturen in der Wissenschaft Möglichkeiten zum Machtmissbrauch, die in anderen Arbeitsumfeldern nicht möglich sind, so z. B. gezielt kurze Befristungen von Arbeitsverträgen, durch die Mitarbeiter:innen in großer Abhängigkeit gehalten werden.

Durch eine Abwägung des erwartbaren Nettonutzens für alle beteiligten oder betroffenen Parteien kann man sich ein Urteil darüber bilden, wie moralisch verwerflich ein Verhalten jeweils ist. Zugleich lässt sich so aber häufig auch verstehen, warum solches Verhalten „trotzdem“ (weiter) auftritt. In vielen Fällen sind die eigentlichen „Täter:innen“ nämlich nicht die einzigen Nutznießer:innen des jeweiligen Verhaltens – und zugleich fast nie die einzigen, die durch eine Entdeckung Schaden nehmen würden. Vor allem die betroffenen Institutionen haben fast immer ein Interesse an Nicht-Entdeckung des Fehlverhaltens ihrer Forschenden, und nicht selten profitieren sie sogar davon, dass dieses Fehlverhalten fortgesetzt wird.

In Tabelle 2 analysieren wir exemplarisch die erwartbaren Kosten-Nutzen-Bilanzen einiger solcher Verhaltensweisen (sexueller Missbrauch, Ausbeutung und Nötigung zur Datenmanipulation) für verschiedene Parteien. Dabei unterscheiden wir jeweils zwischen der Situation bislang *unentdeckten* Machtmissbrauchs und der Situation, in der er *entdeckt* wurde. Mit „entdeckt“ meinen wir nicht nur, dass einige Personen innerhalb der Organisation Bescheid wissen, sondern dass das Geschehen öffentlich bekannt oder zumindest öffentlich zugänglich ist. Letzteres ist bei „Skandalen“ regelmäßig der Fall.

Es sei beachtet, dass „Entdeckung“ nicht bereits „Sanktionierung“ oder „Verbesserung der Prävention“ meint. Tatsächlich sind solche handfesten Konsequenzen im Wissenschaftsbetrieb bislang eine seltene Ausnahme. In Tabelle 2 führt die Entdeckung von Fehlverhalten daher auch *nicht* automatisch zu einer Bilanzverbesserung für die Gesellschaft als Ganzes. Die Entdeckung ist nur eine notwendige, aber eben allzu oft keine hinreichende Bedingung für eine solche Bilanzverbesserung.

Der Einfachheit halber behandeln wir nur Beispiele, in denen zwischen Täter:innen und Opfern ein reales Machtgefälle besteht. Dies bedeutet insbesondere, dass im dritten Beispiel (Datenmanipulation) eine mächtigere Person (z. B. Professor:in) mehr oder weniger offen deutlich macht, dass sie eine Datenmanipulation durch eine weniger mächtige Person (z. B. Early Career Researchers, ECR) begrüßen würde. Ebenfalls vereinfachend ignorieren wir die zusätzliche Komplexität, die durch den Wettstreit zwischen einzelnen akademischen Institutionen entsteht (etwa im Rahmen der „Exzellenzstrategie“) – hier könnte z. B. eine Institution einen Vorteil dadurch haben, wenn an einer anderen Institution gehäuft Skandale auftreten.

Eine weitere Quelle von Komplexität, die wir hier ignorieren, ist die der zeitlichen Perspektive. So kann der Schaden für eine Institution bei Aufdeckung eines skandalösen Zustands in ihrem Inneren *eine Zeit lang* immens sein, aber nach einiger Zeit geht man dann doch wieder „zur Tagesordnung über“ und hakt das Geschehen als bedauerlichen Ausnahmefall ab. Hier wären aussagekräftige empirische Untersuchungen zu den Aufarbeitungsstrategien der Hochschulen, dem Vorgehen von Pressestellen und den Arbeitsweisen der Justiziarate wünschenswert.

Es sei beachtet, dass unsere ungefähren Schätzungen des „Nettonutzens“ hier nur beschreiben, ob im Mittel aller denkbaren Fälle Nutzen oder Kosten für die jeweilige Gruppe *überwiegen*. Eine „positive“ Kosten-Nutzen-Bilanz bedeutet also nicht, dass nicht auch Kosten des Verhaltens für die jeweilige Gruppe vorhanden sein können. Eine akademische Institution mag z. B. auch Nachteile haben durch den stetigen Weggang oder eine verringerte Produktivität traumatisierter Mitarbeitender. Solange sich dies aber im Verborgenen abspielt und das Bild nach außen unbeschädigt bleibt (z. B. die Ranking-Ergebnisse „stimmen“ und neue motivierte Talente immer wieder die ausscheidenden ersetzen), dürfte die Gesamtbilanz weiter positiv sein. Der Schaden ist dann sozusagen „eingepreist“.

**Tabelle 2:** Exemplarische Kosten-Nutzen-Bilanzen

Partei	Sexuelle Nötigung		Ausbeutung		Nötigung zur Datenmanipulation	
	unentdeckt	entdeckt	unentdeckt	entdeckt	unentdeckt	entdeckt
Täter:innen	+	–	+	–	+	–
Opfer innerhalb der Organisation	–	–	–	–	+/-	–
Nicht selbst betroffene Mitwisser:innen innerhalb der Organisation	○	–	+	–	+	–
Die Institution (Leitung und Reputation)	○	–	+	–	+	–
Gesellschaft als Ganzes	○/-	○/-	○/-	○/-	–	–

*Anmerkung.* + symbolisiert einen positiven Nettonutzen (Kosten < Nutzen), – einen negativen (Kosten > Nutzen), und ○ einen eher neutralen (Kosten = Nutzen). +/- steht für eine Konstellation, in der sich der Nettonutzen nicht eindeutig genug ermitteln lässt bzw. je nach Situation entweder Kosten oder Nutzen überwiegen können.



Der am wenigsten komplexe der drei Fälle ist wahrscheinlich der der *sexuellen Nötigung*: Eine Doktorandin aus dem Ausland wird von ihrem zukünftigen deutschen Doktorvater zunächst über mehrere Monate hinweg einem systematischen „Grooming“ unterzogen. Dabei wird insbesondere die Grenze zwischen beruflicher und privater Sphäre allmählich immer schwerer greifbar (er sagt etwa: „Ich pflege ein freundschaftliches Verhältnis zu meinen Mitarbeiter:innen“). Nach einiger Zeit eröffnet er ihr tatsächlich die Möglichkeit, bei ihm in Deutschland zu promovieren (für eine junge Frau in ihrer Position eine riesige Chance), um unmittelbar danach die ersten expliziten sexuellen Forderungen an sie zu stellen. Sie macht mit und hat ab diesem Zeitpunkt über längere Zeit regelmäßig Geschlechtsverkehr mit ihrem Doktorvater, um die gebotene berufliche Chance nicht wieder zu verlieren. Nicht nur die Betreuung ihres Promotionsprojektes, sondern auch ihre Aufenthaltserlaubnis in Deutschland hängen letztlich von seinem Wohlwollen ab.

Hier profitiert der Täter, da er für sich selbst sexuelle Gratifikation erreicht (+), während das Opfer in seinem Recht auf sexuelle Selbstbestimmung verletzt wird (-). Andere in der Organisation mögen von einem solchen Geschehen wissen, werden in der Regel jedoch selbst nicht geschädigt, solange sie nicht ebenfalls Opfer sind oder fürchten müssen, eines zu werden (○). Bei einer Entdeckung müssen sie sich jedoch fragen lassen, warum sie nichts unternommen haben (-). Auch für die Leitungsebene der Organisation selbst ist die Kosten-Nutzen-Bilanz zunächst neutral (○), solange der Fall nach außen nicht bekannt wird (-). Der Rest der Gesellschaft wird durch das Geschehen zwar nicht unmittelbar geschädigt (○), aber man kann auch für sie durchaus von sekundären Kosten ausgehen, die z. B. durch notwendige psychotherapeutische Behandlungen von Opfern entstehen (-).

Die Kosten-Nutzen-Konstellation wird schnell unübersichtlicher, wie man sich am Beispiel der *Ausbeutung* klarmachen kann: Der Chefarzt einer Klinik nötigt aus dem Ausland stammende Assistenzärzt:innen, deutlich mehr zu arbeiten, als vertraglich vereinbart ist. Diese trauen sich nicht, dagegen aufzubegehren, da dies ein Ende ihrer Ausbildungsverhältnisse und damit auch ihrer Aufenthaltsgenehmigungen bedeuten könnte. Alle Abrechnungen gehen über den Schreibtisch des Klinikchefs und werden dort „frisirt“, um eine Entdeckung zu erschweren. Hier profitiert der Chefarzt selbst, da er die Produktivität seines Hauses steigern kann (+). Dasselbe gilt für die Institution (+) und alle, die in ihr arbeiten, ohne selbst ausgebeutet zu werden (+). Die Zeche zahlt unmittelbar das ausgebeutete ärztliche Personal (-). Der Rest der Gesellschaft ist zunächst nicht unmittelbar betroffen (○), trägt aber zumindest mittelfristig wohl doch einen Teil der Kosten mit, z. B. für die Behandlung von Burnout oder aufgrund des vermehrten Auftretens von Behandlungsfehlern erschöpfter Ärzt:innen (-). Eine Entdeckung verbessert die Bilanz für keine der beteiligten Parteien unmittelbar.

Im dritten Beispiel geht es um *Datenmanipulation*, die einer weniger mächtigen Person (z. B. ECR) von einer mächtigeren Person (z. B. Arbeitsgruppenleitung) mehr oder weniger explizit nahegelegt wird. Hierfür kennen wir gleich mehrere konkrete Beispiele. Üblicherweise muss die mächtigere Person ihr Ansinnen nicht einmal besonders deutlich kundtun. Es reicht, wenn sie ihre Enttäuschung über nicht erwar-

tungskonforme Forschungsergebnisse zu erkennen gibt und dann evtl. darum bittet, doch noch einmal nachzuschauen, ob da nicht vielleicht irgendein Fehler in der Auswertung gemacht wurde. Die weniger mächtige Person weiß dann, wie das erwartete Ergebnis aussieht und dass bei Vorzeigen eines solchen Ergebnisses mit einer deutlich positiveren Reaktion der Führungskraft gerechnet werden kann. Perfiderweise wird eine Folgeleistung zugleich dazu führen, dass die ausführende Person (ECR) sich selbst inkriminiert und damit für sie ein eigenes Schweigemotiv entsteht. Um „plausible deniability“ im Hinblick auf die Anstiftung herzustellen, führen erfahrene akademische Führungskräfte derartige Gespräche aus Prinzip unter vier Augen und achten darauf, keine Spuren (etwa in Schriftform) zu hinterlassen.

Im Gegensatz zum vorherigen Beispiel (Ausbeutung) hat die Person, die den Auftrag zur Datenmanipulation erfüllt, davon i. d. R. nicht nur Nachteile (z. B. Erpressbarkeit), sondern auch handfeste Vorteile (z. B. eine Publikation in einer hochrangigen Zeitschrift) (+/-). Es gibt hier also effektiv *noch mehr* Parteien, die an einer Nichtentdeckung interessiert sein sollten. Die restliche Kosten-Nutzen-Bilanz fällt so aus wie im vorherigen Beispiel, mit der Ausnahme, dass Manipulation von Forschungsdaten für die Gesellschaft, die die Forschung finanziert, eigentlich nur negativ sein kann (-).

In der Arbeits- und Organisationspsychologie gibt es für solche Konstellationen eigene Begrifflichkeiten: *Unethisches pro-organisationales Verhalten* („unethical pro-organizational behavior“) – „Handeln, das dazu bestimmt ist, das effektive Funktionieren der Organisation oder ihrer Mitglieder zu befördern und das grundlegende gesellschaftliche Werte, Sitten, Gesetze oder Standards angemessenen Verhaltens verletzt“ (Umphress & Bingham, 2011; Übersetzung: DL). Mit Bezugnahme auf den Soziologen Niklas Luhmann (1964) hat sich hier auch der Begriff „brauchbare Illegalität“ eingebürgert (Kühl, 2020). Solches Verhalten ist diesem Ansatz zufolge oft funktional und sogar notwendig für den Fortbestand und das Funktionieren von Organisationen.

Es ist aus unserer Sicht zentral, an dieser Stelle festzuhalten: Entgegen landläufiger (Wunsch-)vorstellungen haben Organisationen nicht selten ein Interesse daran, dass ihre Mitglieder sich *unethisch* verhalten und dass dies zugleich nicht nach außen sichtbar wird. Akademische Institutionen sind hier keine Ausnahme. Dies erklärt zumindest teilweise den oft jahre- oder jahrzehntelangen Fortbestand solchen Verhaltens trotz großer Mitwisserschaft und die regelmäßig großen Schwierigkeiten bei seiner Aufdeckung und Sanktionierung. Auch Verhaltenskodizes und Awareness-Programme stehen oft in einem diametralen Gegensatz zu diesem Interesse und haben ohne handfestere Kontroll- und Sanktionsmaßnahmen, vor allem aber ohne eine grundlegende Umgestaltung der Anreizsysteme in der Wissenschaft, kaum eine Chance auf tatsächliche Umsetzung.

## 5 Zur Prävalenz von Machtmissbrauch

Die Datenlage zur Frage, wie verbreitet die einzelnen Formen von Machtmissbrauch an akademischen Institutionen sind und welche Folgen sie mit sich bringen, ist in den

letzten Jahren besser geworden. Eine ganze Reihe von Untersuchungen legt inzwischen nahe, dass es sich bei den dokumentierten Fällen *nicht* um Einzelfälle handelt und dass es insbesondere um die gesundheitliche (körperliche und seelische) Situation der ECRs alles andere als gut bestellt sein könnte (Elson et al., 2021; Hoebel et al., 2022; Lasser et al., 2021; Scherpenberg et al., 2021; Beadle et al., 2020; Olsthoorn et al., 2020; Peukert et al., 2020; Woolston, 2019; Woolston, 2020). Letztere berichten z. B. über hohe Raten von Angststörungen- und Depressionssymptomen, welche deutlich über der berichteten Prävalenz der allgemeinen Bevölkerung oder vergleichbarer Gruppen liegen (Evans et al., 2018; Levecque et al., 2017; Satinsky et al., 2021) und mit zunehmender Zeit im Wissenschaftssystem steigen (Keloharju et al., 2024; Olsthoorn et al., 2020).

Die meisten Befragungen zu Machtmissbrauch leiden allerdings unter einer zumindest fraglichen Repräsentativität. So ist es denkbar, dass vor allem unzufriedene bzw. subjektiv geschädigte Personen daran teilnehmen, was zu einer Überschätzung von Prävalenzen führen würde. Ebenso ist es aber denkbar, dass besonders unzufriedene Personen den Wissenschaftsbetrieb verlassen und dann nicht mehr befragt werden – dies würde zu einer Unterschätzung von Prävalenzen führen („Survivor Bias“). In der branchenübergreifenden Meta-Analyse von Dhanani et al. (2021) zur Prävalenz von „workplace mistreatment“ fanden sich keine Hinweise auf eine systematische Verzerrung von Prävalenzschätzungen zwischen repräsentativen und Gelegenheitsstichproben.

Die Frage, ob die Situation in der Wissenschaft „schlimmer“ ist als in anderen Arbeitsfeldern, lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt mangels belastbarer Daten noch nicht seriös beantworten. Wir möchten aber in jedem Fall darauf hinweisen, dass es eine riesige Dunkelziffer durchaus schwerwiegender Fälle gibt, die niemals formell angezeigt oder gar sanktioniert werden. Wer sich hiervon überzeugen möchte, der unterhalte sich einmal mit Zuständigen in den beratenden Stellen (z. B. Personalrät:innen) oder auch mit investigativ arbeitenden Journalist:innen. Ein entscheidender Grund für diese hohe Dunkelziffer ist die ausgeprägte Angst der Betroffenen bzw. Zeug:innen vor Vergeltungsmaßnahmen seitens der Beschuldigten oder deren Verbündeten und/oder vor dem Ausgestoßenwerden aus der wissenschaftlichen Community als „Nestbeschmutzer“ (Illinger, 2019; Neumann, 2021; Wiarda, 2024).

## 6 Welche Faktoren begünstigen Machtmissbrauch im Hochschulkontext?

In der Persönlichkeits- und Sozialpsychologie ist es üblich, das Verhalten von Personen durch Faktoren zu erklären, die in der Person, in der Umwelt oder in der spezifischen Interaktion von Person und Umwelt liegen können. Abbildung 1 stellt dies idealtypisch für den spezifischen Fall des *unethischen Verhaltens* dar, zum Beispiel in der Wissenschaft. Es handelt sich hier nicht um eine Analyse empirischer Daten, sondern um die Veranschaulichung einer zentralen Denkfigur.

Die beiden Linien stellen vereinfachend „zwei Typen von Menschen“ dar – solche mit hoher Integrität (durchgezogene Linie), die unter keinen Umständen ihre Macht missbrauchen würden, und solche mit niedriger Integrität (gestrichelte Linie), die jede Gelegenheit nutzen, ihren eigenen Vorteil zu maximieren. Natürlich variiert Integrität als Persönlichkeitsmerkmal in Wahrheit kontinuierlich (das heißt, man müsste viele solcher Linien zeichnen, die alle eng nebeneinander liegen), aber das wird hier aus Gründen der Anschaulichkeit ignoriert.

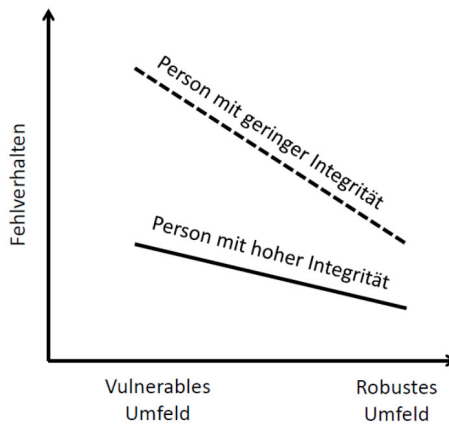
Auf der X-Achse werden zwei Typen von Umfeld voneinander unterschieden – ein „vulnerables“ und ein „robustes“ Umfeld. Mit Ersterem („vulnerabel“) ist gemeint, dass das Umfeld unethisches Verhalten ermöglicht und belohnt und dass die Wahrscheinlichkeit, für solches Verhalten zur Rechenschaft gezogen zu werden, klein ist. Mit Letzterem („robust“) ist das Gegenteil gemeint. Natürlich sind auch solche Merkmale von Umfeldern etwas, was eigentlich kontinuierlich variiert und zudem multidimensional. All das wird hier aber der Anschaulichkeit halber ebenfalls ignoriert.

In der Abbildung sind drei voneinander unabhängige Effekte sichtbar: ein Personeneffekt, ein Umwelteffekt und ein Interaktionseffekt zwischen Person und Umwelt. Der Personeneffekt besteht darin, dass eine weniger integre Person immer ein höheres Maß an unethischem Verhalten zeigt als eine integrere Person, egal in welcher Umgebung sich die beiden Personen befinden. Der Umwelteffekt besteht darin, dass jede der beiden Personen im vulnerableren Umfeld mehr unethisches Verhalten zeigt als im robusteren Umfeld. Der Interaktionseffekt besteht darin, dass der Unterschied im Verhalten der beiden Personen im vulnerableren Umfeld größer ist als im robusteren Umfeld.

Tatsächlich eignet sich der Interaktionseffekt am besten, um das *Wesen* der Integrität zu erklären: Wenn eine integre Person mit einer Situation konfrontiert ist, in der unethisches Verhalten (a) möglich wäre, (b) sich für sie persönlich lohnen würde und (c) eine Entdeckung oder gar Sanktionierung unwahrscheinlich ist, zeigt sie dieses Verhalten *trotzdem* eher nicht. Es geht also im Kern darum, Versuchungen zu widerstehen oder sich gar nicht erst versucht zu fühlen.

Alle drei Effekte sind für unsere vorliegende Analyse relevant. Unterschiedlich integre Menschen gibt es wahrscheinlich in fast jedem organisationalen Kontext, auch in der Wissenschaft. Und Hochschulen und Forschungseinrichtungen sind mit Sicherheit vulnerable Umfelder, wie wir im vorliegenden Text anhand einiger Beispiele zu illustrieren versuchen. Menschen mit eher geringer Integrität haben in diesen Umfeldern viel Spielraum, um ihren eigenen Nutzen auf Kosten anderer zu maximieren.

An dieser Stelle sei kurz darauf hingewiesen, dass sich persönliche Integrität auch ganz ohne Bezug auf das Konzept des „freien Willens“ vorstellen lässt. Es geht hier also nicht notwendigerweise um Menschen, die unmoralisch oder moralisch agieren, obwohl sie auch anders könnten. Es geht ganz einfach um unterschiedliche Verhaltensneigungen im Angesicht von Versuchungssituationen. Dies ist aber nicht so zu verstehen, dass man alle Menschen einfach „machen lassen“ muss. Selbstverständlich ist es im Interesse der Gemeinschaft, Möglichkeiten zum Ausleben amoralischer Dispositionen so weit wie möglich zu beschränken und nach Maßnahmen zu suchen, die diesem Ziel dienen können.



**Abbildung 1:** Idealtypische Darstellung von Personeneffekt, Umwelteffekt und Interaktionseffekt auf unethisches Verhalten. Sowohl die Unterschiede zwischen Personen als auch die Unterschiede zwischen Umwelten sollten als kontinuierlich variierend vorgestellt werden.

Im Folgenden gehen wir noch einmal mehr im Detail auf einige wichtige Personen- und Umgebungsfaktoren ein. Dabei bedienen wir uns der Dreiteilung des Phänomenbereichs aus dem „Toxic Triangle“-Modell von Padilla et al. (2007), das die Entstehung und Aufrechterhaltung „destruktiver Führung“ in Organisationen durch ein Zusammenspiel zwischen „destruktivem Führungspersonal“ (Destructive Leaders), „förderlichen Umwelten“ (Conducive Environments) und „empfindlichen Gefolgsleuten“ (Susceptible Followers) erklärt. Der zweite Aspekt betrifft dabei die nicht-persönlichen Eigenschaften der jeweiligen Organisation (z. B. Regeln, Prozesse), während der dritte die Eigenschaften derjenigen Personen in der Organisation bezeichnet, die über weniger Macht verfügen. In Abbildung 1 wurden diese beiden Aspekte noch nicht voneinander getrennt. Unsere Analyse im Folgenden muss eher cursorisch bleiben. Wir heben nur einige der aus unserer Sicht wichtigsten Aspekte hervor. Eine systematische Bezugnahme auf die weiteren Einzelheiten des Padilla-Modells unterbleibt.

## 6.1 Persönlichkeit der Führungsfiguren

Die psychologische Forschung zu unethischem Verhalten in Organisationen hat sich lange Zeit auf Persönlichkeitsmerkmale des Führungspersonals konzentriert. Erst in jüngerer Zeit wird diese Perspektive ergänzt durch eine systematischere Betrachtung anderer Faktoren, ohne die auch die entschlossensten unethisch motivierten Führungspersönlichkeiten kaum jemals an ihr Ziel kommen könnten. Um diese Faktoren geht es im nächsten Abschnitt.

Die Literatur zu potenziell problematischen Persönlichkeitszügen ist inzwischen fast unüberschaubar groß, was sicher als Beleg für die große wahrgenommene Relevanz des Themas interpretiert werden kann. Wie in vielen anderen Teilgebieten der Psychologie liegt allerdings auch hier eine erhebliche terminologische Unschärfe vor. Diese zeigt sich bereits, wenn man nur einmal die gängigsten Konstruktbezeichnungen nebeneinanderstellt: Narzissmus, Machiavellismus, Psychopathie (zusammen als

„Dunkle Triade der Persönlichkeit“ bekannt; Paulhus & Williams, 2002), Antisozialität, Antagonismus, (niedrige) Honesty-Humility. Es besteht auch unter Expert:innen in diesem Bereich Uneinigkeit darüber, inwiefern diese Bezeichnungen dieselben oder unterschiedliche Dinge bezeichnen.

Anstatt diese Verwirrung zu perpetuieren, soll hier mit Bezug auf die wegweisende Arbeit von Moshagen et al. (2018) ein vereinfachender Lösungsvorschlag unterbreitet werden: Das in unserem Kontext entscheidende gemeinsame Element der benannten Persönlichkeitskonstrukte ist die Bereitschaft bzw. das Bestreben, *den eigenen Vorteil auf Kosten anderer zu maximieren*. Diese Bereitschaft ist bei manchen Personen ausgeprägter als bei anderen Personen. Sie wird von Moshagen et al. (2018) als der „dunkle“ Persönlichkeitsfaktor (D, Dark Factor) bezeichnet. Das Konzept ist nahtlos kompatibel mit unseren zuvor angestellten Überlegungen zum Thema Moral: Der Dark Factor beschreibt ganz einfach eine amoralische oder skrupellose Disposition.

In diesem Zusammenhang erscheint es uns zunächst wichtig, einmal die Janusköpfigkeit dieser Neigung hervorzuheben. Wenn eine ausreichende (z. B. intellektuelle) Begabung und zudem unterstützende Strukturen vorliegen, kann genau diese Disposition nämlich zu großen Erfolgen führen. Zur Problematik „erfolgreicher Psychopathen“ gibt es inzwischen eine eigene Literatur (z. B. Babiak, Neumann & Hare, 2010; Lilienfeld, Watts & Smith, 2015). Lesenswert ist aus unserer Sicht vor allem die Analyse von Forster und Lund (2018), in der es speziell um gut funktionierende Psychopathen in der Wissenschaft geht. Sie weisen unter anderem darauf hin, dass im internationalen Wettbewerb stehende akademische Institutionen durchaus ein Interesse daran haben können, relativ skrupellose Menschen zu beschäftigen.

Dies ist nicht nur plausibel, sondern entspricht auch unseren eigenen Erfahrungen. In einem System, in dem die Maximierung einfach manipulierbarer Metriken (Autor:innenschaften, Zitationen, Drittmittel) zum Selbstzweck geworden ist und in dem bislang keine ernstzunehmenden Kontrollen stattfinden, ist Skrupellosigkeit definitiv ein Wettbewerbsvorteil (Täuber & Mahmoudi, 2022). Rektorate können zugleich „plausible deniability“ herstellen, indem sie sich über das, was innerhalb der Arbeitsgruppen an der eigenen Institution vor sich geht, lieber nicht zu genau informieren lassen.

Dies entspricht einer verbreiteten Strategie: *Ein Weg zur Maximierung des eigenen Vorteils auf Kosten anderer ist die aktive, grobe, rücksichtslose Durchsetzung der eigenen Interessen* – zum Beispiel mit den Mitteln der Einschüchterung, der Nötigung oder der Manipulation. Dasselbe Ziel kann aber oft mit weniger Aufwand auch durch einfaches Nicht-Eingreifen oder Nicht-Tätigwerden erreicht werden (Moshagen et al., 2018). Das ist beim häufig beschriebenen „Wegschauen“, „Nicht-Wissenwollen“ und „Sich-Nicht-Zuständig-Fühlen“ gegeben, unabhängig davon, ob die so agierenden Personen der Führungsetage angehören, bei einer Beschwerdestelle arbeiten oder einfach als Mitglieder derselben Arbeitsgruppe Zeug:innen von Fehlverhalten werden und untätig bleiben. Der dunkle Persönlichkeitsfaktor ist daher nicht, wie man fälschlich vermuten könnte, nur bei der Beschreibung des Verhaltens von Führungsfiguren relevant, sondern prinzipiell auf *allen* Ebenen der Hierarchie.

## 6.2 Organisationsstrukturen

Machtmissbrauch in Organisationen findet nicht in einem Vakuum statt, sondern stets vor dem Hintergrund konkreter organisationaler Strukturen und Bedingungen. Organisationen unterscheiden sich in dieser Hinsicht voneinander.

### 6.2.1 Machtgefälle

Einer der naheliegendsten Umgebungsfaktoren, die Machtmissbrauch begünstigen können, ist das Machtgefälle zwischen dem Führungspersonal und anderen Personen in derselben Organisation. Personen, die viel zu entscheiden haben und deren Entscheidungen regelmäßig weitreichende Konsequenzen haben, sind immer wieder der Versuchung zum Machtmissbrauch ausgesetzt. In Tabelle 1 wurde bereits aufgelistet, über welche Machtquellen Professor:innen im deutschen Wissenschaftssystem verfügen. Im Vergleich mit vielen anderen Organisationen ist diese Machtfülle tatsächlich als „sehr groß“ einzuschätzen. Sie ermöglicht es nicht nur, sehr viele Entscheidungen zum eigenen persönlichen Vorteil und auf Kosten anderer zu treffen, sondern führt auch dazu, dass solche Entscheidungen wahrscheinlich unentdeckt und unsanktioniert bleiben, denn diejenigen, die davon wissen (z. B. ECRs oder Verwaltungspersonal), sind häufig selbst empfindlich abhängig von den Täter:innen. Es ist nur folgerichtig, wenn diese Abhängigkeit zu Angstsymptomen und schwindender Selbstwirksamkeit führt und so zugunsten von Konformität und gegen die Möglichkeit einer Konfrontation wirkt.

### 6.2.2 Anreize

Machtmissbrauch kann sich für die Verantwortlichen mehr oder weniger „lohnen“, und je mehr er sich lohnt, desto wahrscheinlicher wird er plausiblerweise werden. In der Wissenschaft sind die Anreize für verschiedene Formen von Machtmissbrauch aus unserer Sicht als „sehr stark“ einzuschätzen. Wissenschaftler:innen, die sich z. B. gegenseitig viele Gastautor:innenschaften zuschanzen oder weniger mächtigen Wissenschaftler:innen solche abnötigen, erhöhen dadurch ihre eigenen Karrierechancen erheblich (Täuber & Mahmoudi, 2022) – solange dieses Fehlverhalten als solches unerörtert bleibt. An vielen Universitäten werden Professor:innen sogar regelmäßig Gehaltszuschläge für Beiträge zur Optimierung gängiger Metriken (Drittmittelwerbungen, Promotionen, Autor:innenschaften, Zitationen) gewährt, die eigentliche Qualitätssicherung dabei aber gern anderen, auch abstrakten Instanzen (z. B. „dem Peer-Review“) überlassen.

### 6.2.3 Kontrollen und Sanktionen

Machtmissbrauch wird naturgemäß umso wahrscheinlicher, je geringer die Wahrscheinlichkeit seiner Entdeckung ist und je geringer die Wahrscheinlichkeit ernstzunehmender Sanktionen ist. Es ist bereits vielfach konstatiert worden, dass die üblichen „internen“ Mechanismen der Qualitätssicherung und des Beschwerdemanagements im Wissenschaftssystem zu häufig versagen (Hoebel et al., 2022; Vazire & Holcombe, 2022; Wälty & Pantelmann, 2023). Peer Reviews können z. B. Fälschungen und Manipulationen nicht zuverlässig entdecken. Welche Autor:innenschaften gerechtfertigt sind

und welche nicht, lässt sich ebenfalls „von außen“ kaum feststellen. Ombuds- und Beschwerdestellen werden noch immer meist ehrenamtlich und quasi nebenberuflich mit Personen besetzt, die über wenig oder keine diesbezüglich relevante (z. B. juristische, psychologische) Expertise verfügen und insbesondere mit den schwereren Fällen regelmäßig überfordert sind. Zudem haben diese Personen oft handfeste Interessenkonflikte, da (a) gründliches Arbeiten fast immer dazu führt, dass es für sie selbst und alle anderen Beteiligten unangenehmer, aufwändiger und riskanter wird, und (b) die Beschuldigten dem eigenen Kolleg:innenkreis entstammen. Besonders problematisch ist es, wenn sich die Ombudspersonen oder Gleichstellungsbeauftragten (c) selbst in einer prekären/abhängigen Position befinden. Die Kontroll- und Sanktionsstrukturen in der deutschen Wissenschaft sind daher bislang als „sehr schwach“ zu bewerten.

#### **6.2.4 Kultur**

Der Begriff der „Organisationskultur“ bezeichnet dasjenige, was sich in einer gegebenen Organisation im Laufe der Zeit hinweg als „normal“ etabliert hat. Das kann sowohl Verhaltens- als auch Bewertungsmuster der Mitglieder der Organisation betreffen.

Die zunehmende Sozialisierung in die in einer Organisation vorherrschende Kultur kann dazu führen, dass für Außenstehende auffällige Bewertungs- und Verhaltensmuster für diejenigen innerhalb der Organisation nach und nach quasi unsichtbar werden. Man spricht dann von „Betriebsblindheit“. Es ist davon auszugehen, dass die meisten Menschen sich in der eigenen Verhaltensregulation zumindest *auch* daran orientieren, was andere in derselben Lage ihnen vorleben. Daher stoßen Interventionsversuche oft auf einen gewissen Widerstand („wir machen das hier schon immer so“), insbesondere dann, wenn das kritische Verhalten sich bereits über lange Zeit eingeschliffen hat. Hier ist auch das Thema der *Konformität* direkt berührt – wer sein Verhalten als Erster ändert, weicht damit sichtbar von dem ab, was alle anderen weiterhin tun, und begibt sich damit in Gefahr, ausgegrenzt zu werden.

#### **6.2.5 Weitere Einflüsse der Umwelt**

Weitere Umwelteinflüsse können dafür sorgen, dass Machtmissbrauch in Organisationen eher toleriert wird. Hierzu gehören regelmäßig solche Faktoren, die das Funkzionieren oder gar den Fortbestand der Organisation bedrohen oder auch nur zu bedrohen scheinen. Im Toxic Triangle wird dies als „perceived threat“ bezeichnet. Wir halten es für wahrscheinlich, dass der – oft künstlich angeheizte – Wettbewerb zwischen den akademischen Institutionen ebenso wie die chronische Unterfinanzierung der Hochschulen das Auftreten von Fehlverhalten (z. B. Datenbeschönigungen) ebenso wie das Schweigen über selbiges befördert. Auch der häufig beklagte Zeitdruck und die (quantitative oder qualitative) Überforderung des Personals dürften plausiblerweise solche Effekte haben.

### **6.3 Empfängliche Gefolgsleute**

Die wenigsten machtvollen Personen in einer Organisation können „einfach so“ ihren Willen durchsetzen und dabei ggfs. ihre Macht missbrauchen, zumindest nicht über



längere Zeit hinweg. Nach Padilla et al. (2007) sollten in die Analyse von Fällen „destruktiver Führung“ daher immer auch die anderen, weniger machtvollen Personen in derselben Organisation einbezogen werden. Es gibt demnach Charakteristika solcher Personen, die das (fortgesetzte) Auftreten von Machtmissbrauch begünstigen.

Nach Padilla et al. (2007) lassen sich zwei Gruppen „empfänglicher Gefolgsleute“ (Susceptible Followers) voneinander unterscheiden: „Mitläufer:innen“ (Conformers) und „Kompliz:innen“ (Colluders). Bei Thoroughgood et al. (2012) findet sich eine weitere Ausdifferenzierung in fünf Gruppen, die sich vor allem an den Motiven für das „Mitmachen“ orientiert. Bemerkenswert scheint uns, wie viele der bei Padilla et al. (2007) beschriebenen Risikofaktoren für die Empfänglichkeit der Gefolgsleute typischerweise auf ECRs zutreffen, besonders in der Phase der Promotion: Jugend bzw. geringe Lebenserfahrung, vor allem im Berufsleben, Ehrgeiz sowie Unsicherheit in Bezug auf Selbstwert und Selbstwirksamkeit.

Eine davon weitgehend unabhängige Literatur behandelt Motive, die dazu führen können, dass Menschen in Organisationen schweigen, obwohl es eigentlich geboten wäre, auf Missstände oder Probleme hinzuweisen: Eine entsprechende Taxonomie findet sich bei Brinsfield (2013), eine weitere bei Knoll und Van Dick (2013). Anstatt auf die Details dieser Ansätze einzugehen, wollen wir sie hier kurz zusammenfassen. Demnach können Menschen sich für das Schweigen und Mitlaufen aus einer ganzen Reihe von Gründen entscheiden: (a) aus Angst vor Vergeltungsmaßnahmen, (b) aus Resignation („Es ändert sich sowieso nichts“), (c) um der Organisation zu schaden, (d) um für sich selbst Karrierevorteile zu erlangen, (e) aus ethischer Orientierungslosigkeit, (f) aus mangelnder Selbstsicherheit, (g) aus Überzeugung (d. h. das unethische Verhalten wird als legitim erachtet), (h) aus Loyalität gegenüber der Institution, der eigenen Gruppe oder einzelnen anderen gegenüber. Alles in allem viele Gründe, sich für das Schweigen zu entscheiden – und eine plausible Erklärung dafür, dass das Schweigen in (auch nicht-akademischen) Institutionen weit verbreitet ist (Knoll, 2025).

#### 6.4 Was schützt die Täter:innen?

In Tabelle 3 listen wir in kondensierter Form noch einmal eine Vielzahl von Faktoren auf, die es im derzeitigen akademischen System wahrscheinlich machen, dass Täter:innen mit problematischem Verhalten oder gar Verhaltensmustern ungestraft davonkommen. Hier soll deutlich werden, wie sehr das derzeitige System in einer Weise gebaut ist, dass Fehlverhalten sehr wahrscheinlich konsequenzlos bleibt. Das Wissen hierum macht ein solches Verhalten potenzieller Täter:innen wahrscheinlicher.

**Tabelle 3:** Was schützt die Täter:innen?

1	Das Schweigen der Opfer und Zeug:innen – aus Angst, Abhängigkeit und Trauma
2	Die generelle Neigung, emotional belastende Gesprächsthemen zu vermeiden
3	Fehlinterpretation des allgegenwärtigen Schweigens als Beleg für die Nichtexistenz von Problemen
4	Das Desinteresse der Öffentlichkeit an der Wissenschaftswelt

(Fortsetzung Tabelle 3)

5	Der Nimbus der „reinen, erhabenen“ Wissenschaft
6	Führungspersonal an Institutionen, die (a) von Erfolgen der Täter:innen profitieren und (b) Mehrarbeit, (c) Rechtsstreit und (d) Reputationsschäden vermeiden wollen
8	Kolleg:innen, aus (a) Loyalität, (b) Bequemlichkeit oder (c) weil sie selbst vom Verhalten der Täter:innen profitieren (möchten)
9	Die Komplexität der Inhalte: Die Unterscheidung zwischen z. B. betrügerischem und „kreativem“ Forschungshandeln erfordert fachliche Expertise
10	Der Beamtenstatus der Täter:innen
11	Eng befristete Arbeitsverträge der Opfer oder Zeug:innen
12	Hohe Personal- und Studierendenfluktuation
13	Ihre räumliche Mobilität („passing the harasser“); die abgebende Institution hat oft kein Interesse daran, die aufnehmende Institution ausreichend über die Gründe für den Abschied zu informieren („Wegloben“)
14	Ineffiziente Kontroll- und Sanktionsinstanzen (oft ehrenamtlich besetzt, ohne besondere Expertise, hoher Personaldurchlauf, schwache rechtliche Position, Interessenkonflikte bzgl. Schutz der beschäftigten Institution)
15	Der Zuständigkeitswirrwarr an den Institutionen
16	Fehlende Klarheit und/oder geringe wahrgenommene Verbindlichkeit von Regeln korrekten Verhaltens (Autor:innenschaften, Zugang zu Ressourcen, Datenspeicherung, sachgerechter Umgang mit Daten, Rechte und Pflichten von Betreuungspersonen etc., Grenzen im zwischenmenschlichen Umgang)
17	Ungeklärter rechtlicher Status mancher Formen von Fehlverhalten (z. B. im Umgang mit Forschungsdaten).

## 7 Wie kann man Machtmissbrauch an Hochschulen begegnen?

Ausgehend von unserer bisherigen Analyse wollen wir im Folgenden einige Möglichkeiten skizzieren, wie man Machtmissbrauch im akademischen Kontext begegnen kann. Zunächst benennen wir mögliche präventive Maßnahmen, deren Umsetzung das Auftreten von Machtmissbrauch unwahrscheinlicher machen könnte, und bewerten diese jeweils kurz bzgl. ihrer Erfolgsaussichten. Eine ausführlichere Darstellung solcher Maßnahmen findet sich im Bericht der Kommission Anreizsystem, Machtmissbrauch und wissenschaftliches Fehlverhalten der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (Kommission AMWF, 2023). Abschließend befassen wir uns kurz mit einigen Notfallmaßnahmen, anhand derer in akuten Einzelfällen zumindest der Schaden für Betroffene etwas begrenzt werden kann. Dabei sei gleich vorweggenommen: Menschen lassen sich hinsichtlich ihrer persönlichen Integrität kaum zuverlässig diagnostizieren oder beeinflussen. Es sind daher insbesondere Maßnahmen auf der Ebene der

Strukturen, die das größte Potenzial haben, effektiv und nachhaltig Machtmissbrauch vorzubeugen.

## 7.1 Präventive Maßnahmen auf der Ebene des Führungspersonals

### 7.1.1 Personalauswahl

Eine naheliegende Maßnahme bestünde darin, nur solche Personen mit Führungsverantwortung in der Wissenschaft zu betrauen, die über genügend persönliche Integrität verfügen, mithin also eine hohe Wahrscheinlichkeit haben, der unausweichlichen Versuchung des Machtmissbrauchs widerstehen zu können. Einer Umsetzung dieser schönen Idee stehen aber leider gleich mehrere Realitäten im Weg: So gibt es bis heute keine ausreichend zuverlässigen Verfahren, mit denen persönliche Integrität diagnostiziert werden könnte.

Berufungskommissionen arbeiten zudem fast immer mit eng begrenzten Ressourcen und stützen sich (etwa aus Zeit- oder Motivationsmangel, aber auch aus rechtlichen Gründen) bevorzugt auf leicht abrufbare – aber auch leicht manipulierbare – Metriken wie etwa den h-Index von Bewerber:innen. Dadurch besteht ein erhebliches Risiko, dass ausgerechnet diejenigen Personen eine Chance auf eine Professur erhalten, die bereit sind, es sich selbst möglichst leicht zu machen und sich z. B. durch manipulative oder missbräuchliche Praktiken einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen (Täuber & Mahmoudi, 2022).

Am ehesten ließe sich mangelnde Integrität noch dadurch erfassen, dass man frühere Kolleg:innen und/oder Untergebene der betreffenden Person zu ihren Erfahrungen befragt. Dem sind aber wieder recht enge rechtliche Grenzen gesetzt, denn Auswahlkriterien müssen „objektiv“ nachvollziehbar sein und manche Formen der negativen Kommunikation über Personen sind strafbewehrt (z. B. § 186 StGB). Nicht zu vernachlässigen ist außerdem der Umstand, dass gerade über die problematischsten Persönlichkeiten häufig nur in sehr abgemilderter Form kommuniziert wird, da die abgebende Institution sich ihrer ja gerne entledigen möchte („passing the harasser“, siehe Tabelle 3).

### 7.1.2 Training

Es wird zunehmend anerkannt, dass Führungskompetenz nichts ist, was einem in die Wiege gelegt wird, sondern etwas, das zumindest teilweise gelernt werden kann und auch sollte (Haven et al., 2023). Ein wichtiger Aspekt dessen wäre die Erreichung einer gewissen „Machtsensibilität“ – eines Bewusstseins für das Vorhandensein und das Ausmaß der eigenen Macht (siehe Tabelle 1) sowie ihrer wahrscheinlichen Konsequenzen. So sollten Personen mit Führungsverantwortung sich im Klaren sein, dass zumindest ein gewisser Teil der Freundlichkeit, des Fleißes und der Kompromissbereitschaft ihrer Untergebenen deren ausgeprägter Abhängigkeit geschuldet ist. Offen bleiben muss zunächst die Frage nach der (insbesondere langfristigen) Effektivität von Führungskräfte Trainings im Angesicht von Anreizbedingungen (siehe 6.2.2), die eher die möglichst schnelle Produktion möglichst großer Output-Mengen belohnen, und

im Angesicht von chronischer Arbeitsüberlastung. Auch muss konstatiert werden, dass sich persönliche Integrität wahrscheinlich so gut wie gar nicht trainieren lässt – zumindest ist uns keine Evidenz bekannt, die die gegenteilige Schlussfolgerung nahelegen würde.

## **7.2 Präventive Maßnahmen auf der Ebene der Organisationsstrukturen**

### **7.2.1 Reduktion des Machtgefälles**

Weithin geteilt wird die Ansicht, dass die wissenschaftliche Betreuung von ECRs von der Personalverantwortung für diese entkoppelt werden muss und beides von der Bewertung der wissenschaftlichen Arbeitsergebnisse. Diese Trennungen sind plausible Maßnahmen der Dezentralisierung von Macht und in vielen anderen Ländern seit Jahrzehnten selbstverständlich. Die Kommission Anreizsystem, Machtmissbrauch und wissenschaftliches Fehlverhalten (AMWF) der Deutschen Gesellschaft für Psychologie hat eine Muster-Betreuungsvereinbarung veröffentlicht, die viele Maßnahmen enthält, mit denen die Position der ECRs gestärkt werden kann (Kommission AMWF, 2024a). Hierzu gehören explizite Verabredungen zu Autor:innenschaften und Datennutzungsrechten, die Antizipation und Regelung der Möglichkeit, dass eine wissenschaftliche Kooperation vorzeitig enden kann, eine regelmäßige Begleitung und Dokumentation des Forschungsprozesses durch ein unabhängiges Komitee und mehrjährige Vertragslaufzeiten als Regelfall.

### **7.2.2 Geänderte Anreize**

Die Produktivität von Forscher:innen primär anhand von „Stückzahlen“ zu bemessen, wäre vertretbar, wenn man eine ausreichend funktionierende Qualitätskontrolle voraussetzen könnte – eine solche ist im derzeitigen System aber eben gerade *nicht* gegeben. Beispielhaft kann man hier die durchaus häufigen Gastautor:innenschaften für Leiter:innen von Arbeitsgruppen nennen oder auch die Praxis, große Zahlen von Promovierenden zu „betreuen“, wobei die inhaltliche Qualität der Projekte und die Qualität der Betreuung auf der Strecke bleiben. Es erscheint deshalb geboten, solche fragwürdige Metrisierung akademischer Produktivität durch eine dem Gegenstand angemessenere zu ersetzen, etwa durch explizite Bepunktung von methodischer Strenge und Transparenz (Schönbrodt et al., 2024; Gärtner et al., 2024).

### **7.2.3 Robustere Kontroll- und Sanktionsinstanzen**

Unter Beobachter:innen der aktuellen Misere besteht weitgehende Einigkeit, dass es einer grundlegenden Reform der existierenden Kontroll- und Sanktionsinstanzen bedarf (Kommission AMWF, 2024b; Netzwerk Mawi, 2024). Diese sollten mit ausreichendem Personal ausgestattet werden, das sich hauptamtlich mit der Materie beschäftigt und dafür auch über die notwendigen (z. B. juristischen, psychologischen, forschungsmethodischen) Kompetenzen und Befugnisse (z. B. der Aktensicherstellung) verfügt. Da Beschwerdeverfahren für die Beteiligten oft mit sehr erheblichen psychologischen Belastungen einhergehen, sollte allen Verfahrensbeteiligten kostenlose psychologi-

sche Unterstützung angeboten werden. Besonders wichtig ist es jedoch, die entsprechenden Stellen von einzelnen Hochschulen und Forschungsinstitutionen unabhängig zu machen, um die sonst unvermeidlichen Interessenkonflikte zu minimieren. Auch die unabhängigste und strafmächtigste Instanz kann ihre Aufgabe nur dann erfüllen, wenn diejenigen, die von Fehlverhalten wissen, bereit sind, ihr Wissen auch zu teilen. Das ist bisher so gut wie nie der Fall. Aufgrund der überregionalen Verflechtung wissenschaftlicher Netzwerke bleibt die Angst vor dem „langen Arm“ mächtiger Personen vielmehr auch dann bestehen, wenn man sich – etwa durch Kündigung – deren unmittelbarer Einflusssphäre entzogen hat. Hinzu kommt oft – gerade bei besonders traumatisierten Opfern – der Wunsch, alles nur noch hinter sich zu lassen. Verpflichtende Exit-Interviews mit Beschäftigten, die die Institution verlassen, können hier einen Weg öffnen, um dieses kurze Zeitfenster möglicher Redebereitschaft zu nutzen.

#### **7.2.4 Regeln**

Nahezu reflexartig reagieren akademische Institutionen auf das Bekanntwerden von Fällen, die in ihren eigenen Zuständigkeitsbereich fallen, mit öffentlichkeitswirksamen Verschärfungen der entsprechenden Regelkataloge. Definitionen von Verhaltensnormen sind für einen langfristigen Kulturwandel sicher unabdingbar. Zugleich wäre es naiv, zu glauben, dass Regelverschärfungen für sich genommen ausreichen, um unethisches Verhalten einzudämmen. Ein geflügeltes Wort aus der Organisationspsychologie besagt entsprechend: „Culture eats strategy for breakfast.“ Wenn sich bestimmte Verhaltensmuster erst einmal etabliert haben, werden sie sich nicht allein deshalb ändern, weil jemand dies als Desiderat formuliert. Ein beredtes Beispiel hierfür stellen die seit Jahrzehnten relativ klaren Regeln für den Erwerb von Co-Autor:innenenschaften in der Wissenschaft dar, die auch weiterhin von Teilen der Community geflissentlich und sehr zum eigenen Vorteil ignoriert werden.

### **7.3 Notfallmaßnahmen in akuten Fällen von Machtmissbrauch**

Da die oben skizzierten problematischen Strukturen bislang unverändert geblieben sind, wollen wir abschließend noch einige Empfehlungen für diejenigen geben, die als weniger mächtige Personen selbst Opfer oder Zeugen von Machtmissbrauch werden – eine erste, weniger ausführliche Version dieser Empfehlungen findet sich bei Leising, Täuber und Lasser (2024). Sie sind mitnichten so zu verstehen, dass ihre Befolgung es wahrscheinlich macht, dass man in Beschwerdeverfahren Recht bekommt bzw. sich durchsetzen kann. Ebenso wenig können oder wollen wir in Aussicht stellen, dass diese Empfehlungen zu handfesten Konsequenzen für machtvollen akademischen Übeltäter:innen führen werden, oder auch nur, dass man als weniger mächtige Person in solchen Auseinandersetzungen einigermaßen unbeschädigt bleiben wird.

Deshalb klipp und klar: Das Risiko, sich auf einen offenen Konflikt mit einer Person einzulassen, die eine Professur an einer deutschen Hochschule innehat, ist sehr erheblich, wenn man von dieser Person beruflich abhängig ist. Die hier genannten

Notfallmaßnahmen sollen nur helfen, den wahrscheinlich entstehenden Schaden nicht unnötig groß werden zu lassen, wenn man sich dennoch dafür entscheidet.

### **7.3.1 Dokumentation**

Alle relevanten Vorfälle müssen sofort, schriftlich und faktenbasiert festgehalten werden. Diese Dokumentation sollte von einer vertrauenswürdigen dritten Person gegengelesen und mit Datum unterschrieben werden – bevor es zu einer Eskalation kommt. Relevante Dokumente wie E-Mails, Vereinbarungen oder Verträge müssen gut systematisiert und an mehreren sicheren Orten gespeichert werden. Es ist essenziell, dass alle Absprachen mit der Gegenseite schriftlich und eindeutig erfolgen, da vage Formulierungen oder mündliche Vereinbarungen später gegen die Betroffenen verwendet werden können. Institutionsinterne Kanäle – insbesondere E-Mail – sollten nicht für die Kommunikation über sensible Themen genutzt werden. Vieraugengespräche sollten abgelehnt werden – stattdessen sollte immer eine vertrauenswürdige Person dabei sein, und direkt im Anschluss sollte eine schriftliche Notiz mit Datum erstellt werden. Zudem sollte jede emotional aufgeladene Kommunikation mit der Gegenseite – insbesondere in schriftlicher Form – vermieden werden.

### **7.3.2 Selbstschutz**

Eine nüchterne Betrachtung des realen Ausmaßes der Abhängigkeiten ist notwendig: Welche schlimmstmöglichen Konsequenzen sind realistisch? Gibt es Wege, diese Abhängigkeiten zu verringern – beispielsweise durch einen Betreuungswechsel? Und falls ja: Wie hoch ist das Risiko, dass dies zu Vergeltungsmaßnahmen führt? Falls ein Wechsel nicht möglich ist, sollte geprüft werden, wie unvermeidbare Abhängigkeiten strategisch gehandhabt werden können. In manchen Fällen bleibt nur die bittere Entscheidung, zunächst die Promotion oder den aktuellen akademischen Abschnitt abzuschließen und erst danach aktiv zu werden. In anderen Fällen muss man sich fragen: Ist es eine Option, die Wissenschaft zu verlassen? Ein Ausstieg beendet die direkte Abhängigkeit – aber Täter:innen bleiben oft ungestraft, und die Institutionen fühlen sich dann meist nicht mehr zuständig. Wo es möglich ist, sollte koordiniertes Vorgehen erwogen werden – denn Gruppen sind weniger leicht angreifbar als Einzelne. Austausch und Solidarität mit anderen, die ähnliche Erfahrungen gemacht haben, sind nicht nur strategisch klug, sondern auch emotional entlastend (<https://netzwerk-mawi.de>). Betroffene fühlen sich oft isoliert, aber sie sind zumindest nicht allein.

### **7.3.3 Rechtliche Situation**

Eine Rechtsschutzversicherung kann im Ernstfall wichtig werden, und kompetenter anwaltlicher Beistand sollte nicht erst gesucht werden, wenn die Lage bereits eskaliert ist. Eine Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft kann hier von großem Vorteil sein, da sie oft Rechtsberatung und anwaltlichen Beistand bietet. Zudem sollte geprüft werden, ob das Fehlverhalten der Gegenseite strafrechtlich relevant ist, etwa in Form von Vorteilsannahme (§ 331), Nötigung (§ 240), sexueller Belästigung (§ 184i) oder sexueller Nötigung (§ 177). Gleichzeitig gilt es, sich mit den rechtlichen Grenzen bzgl. Aussagen

über das Geschehen vertraut zu machen: Hier können z. B. die Straftatbestände Üble Nachrede (§ 186 StGB), Verleumdung (§ 187 StGB) und Beleidigung (§ 185 StGB) relevant sein. Wer Anschuldigungen erhebt, sollte sicherstellen, dass diese durch Dokumente oder Zeug:innen gerichtsfest belegbar sind.

#### 7.3.4 Sich wappnen

Wer sich zur Konfrontation entschließt, sollte antizipieren, dass die Gegenseite mit harten Mitteln reagieren kann. Starke negative Reaktionen sind häufig – etwa Drohungen, Einschüchterungsversuche oder Gewalt. Es ist realistisch, dass Täter:innen versuchen, sich durch Blame-Shifting, also eine Schuldumkehr, oder Gaslighting, also das Infragestellen der eigenen Wahrnehmung, aus der Affäre zu ziehen. Manipulationsversuche – beispielsweise durch vorgetäuschte Einsicht, finanzielle Angebote oder das strategische Inszenieren von Schwäche – sind nicht ungewöhnlich. Auch Dokumentenfälschungen oder erfundene Vorwürfe gegen Betroffene können gezielt eingesetzt werden, um sie in die Defensive zu drängen. Klageandrohungen sind ebenfalls häufig, entpuppen sich aber oft als leere Drohungen – insbesondere dann, wenn Täter:innen wissen, dass sie belegbar im Unrecht sind. Für Täter:innenverhalten dieser Art hat sich das Akronym DARVO (Deflect, Attack, Reverse Victim and Offender) eingebürgert.

Zudem ist damit zu rechnen, dass die Verantwortlichen an der Institution aktiv versuchen werden, den Fall zu vertuschen, sich für „nicht zuständig“ zu erklären oder ihre Machtlosigkeit zu betonen („Wir können nichts tun“). Viele Betroffene teilen die Erfahrung des „Institutional Betrayal“ (Verrat durch die Institution). Nicht selten raten die zuständigen Beschwerdestellen der akademischen Institutionen Betroffenen daher mit gutem Grund davon *ab*, ein formelles Beschwerdeverfahren einzuleiten.

#### 7.3.5 Öffentlichkeit

Sollten interne Wege versperrt sein, kann der Gang an die Öffentlichkeit eine mächtige Option sein. Der Kontakt zur Presse kann enormen Druck auf die Verantwortlichen an der betroffenen Institution aufbauen, sollte aber in jedem Fall gut vorbereitet sein. Journalist:innen nehmen erfahrungsgemäß den Schutz ihrer Informant:innen sehr ernst und haben zudem ein gesetzlich verbrieftes Recht, vor Gericht über ihre Quellen zu schweigen. Wer diesen Schritt gehen möchte, sollte sich möglichst mit Personen beraten, die bereits Erfahrung im Umgang mit der Presse haben. Auch hier ist aber keinesfalls sicher, dass der Ansatz letztlich zum Erfolg führen wird. Journalist:innen müssen stets abwägen, welche der vielen ihnen angebotenen Themen wichtig genug sind, um sie aufzugreifen. Gründliche Recherchen dauern meistens viele Monate, und nicht wenige scheitern letztlich daran, dass die Angst der Opfer und der Zeug:innen vor Vergeltungsmaßnahmen seitens der Angeschuldigten einfach zu groß ist (z. B. Wiarda, 2024).

## 8 Ausblick

Obwohl das Thema Machtmissbrauch sowohl in der Wissenschaft als auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen zunehmend diskutiert wird, sind nach wie vor mehr Probleme als Lösungen zu konstatieren. Die derzeitigen Machtstrukturen an Hochschulen und Forschungsinstitutionen fördern und decken Machtmissbrauch systematisch; Forderungen nach mehr Transparenz und flacheren Hierarchien treffen auf starke Beharrungskräfte. Hinzu kommen die bestehenden Fehlanreize und das sich daraus ergebende Interesse akademischer Institutionen, Machtmissbrauch stillschweigend zu dulden. Die dafür zuständigen Instanzen scheitern bislang zu oft an der Aufgabe, Fehlverhalten zu detektieren oder gar zu sanktionieren. Seit mehreren Jahren werden konkrete und gut durchdachte Vorschläge zu Änderungen am System gemacht, deren Umsetzung das Auftreten von Fehlverhalten im Wissenschaftsbetrieb unwahrscheinlicher machen sollte. Letztlich kommt es aber auf den politischen Willen an, der relativ eindeutigen Diagnose die dringend notwendige Therapie folgen zu lassen. Es ist Zeit, dass die politisch Verantwortlichen (Hochschulrektorate, Wissenschaftsministerien) den Mut zu echten Veränderungen finden.

## Literatur

- Babiak, P., Neumann, C. S., & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Sciences & the Law*, 28(2), 174–193. <https://doi.org/10.1002/bsl.925>
- Bär, S. (1992). *Forschen auf Deutsch. Der Machiavelli für Forscher und solche, die es noch werden wollen*. Thun, Frankfurt am Main.
- Beadle, B., Do, S., El Youssoufi, D., Felder, D., Gorenflos López, J., Jahn, A., Pérez-Bosch Quesada, E., Rottlieb, T., Rüter, F., Schanze, J.-L., Stroppe, A.-K., Thater, S., Verrière, A., & Weltin, M. (2020). *Being a Doctoral Researcher in the Leibniz Association: 2019 Leibniz PhD Network Survey Report*. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-69403-1>
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671–697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>
- Dhanani, L. Y., LaPalme, M. L., & Joseph, D. L. (2021). How prevalent is workplace mistreatment? A meta-analytic investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 42(8), 1082–1098. <https://doi.org/10.1002/job.2534>
- Elias, S. (2008). Fifty years of influence in the workplace: the evolution of the French and Raven power taxonomy. *Journal of Management History*, 14, 267–283. <https://doi.org/10.1108/17511340810880634>
- Elson, M., Fiedler, S., Kirsch, P., & Stahl, J. (2021). Verstöße gegen die wissenschaftliche Integrität in der deutschen akademischen Psychologie (2020). [https://www.dgps.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/Ombudsgremium/Bericht\\_des\\_DGPs-Ombudsgremiums\\_20210728.pdf](https://www.dgps.de/fileadmin/user_upload/PDF/Ombudsgremium/Bericht_des_DGPs-Ombudsgremiums_20210728.pdf)



- Evans, T. M., Bira, L., Gastelum, J. B., Weiss, L. T., & Vanderford, N. L. (2018). Evidence for a mental health crisis in graduate education. *Nature Biotechnology*, 36(3), 282–284. <https://doi.org/10.1038/nbt.4089>
- Forster, N., & Lund, D. W. (2018). Identifying and dealing with functional psychopathic behavior in higher education. *Global Business and Organizational Excellence*, 38, 22–31. <https://doi.org/10.1002/joe.21897>
- French, J. R. P., & Raven, B. H. (1959). The Bases of Social Power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (pp. 150–167). Ann Arbor, MI: Research Center for Group Dynamics, Institute for Social Research.
- Gärtner, A., Leising, D., Freyer, N., Musfeld, P., Lange, J., & Schönbrodt, F. D. (2024). Responsible Research Assessment II: A specific proposal for hiring and promotion in psychology v2.0. PsyArXiv. <https://doi.org/10.31234/osf.io/5yexm>
- Haven, T., Bouter, L., Mennen, L., & Tjldink, J. (2023). Superb supervision: A pilot study on training supervisors to convey responsible research practices onto their PhD candidates. *Accountability in Research*, 30(8), 574–591. <https://doi.org/10.1080/08989621.2022.2071153>
- Hoebel, M., Durglishvili, A., Reinold, J., & Leising, D. (2022). Sexual Harassment and Coercion in German Academia: A Large-Scale Survey Study. *Sexual Offending: Theory, Research, and Prevention*, 17, 1–34. <https://doi.org/10.5964/sotrap.9349>
- Illinger, P. (2019). Widerstand gegen die Wahrheit. <https://www.sueddeutsche.de/wissen/niels-birbaumer-locked-in-syndrom-als-1.4478914>
- Keloharju, M., Knüpfer, S., Müller, D., & Täg, J. (2024). PhD studies hurt mental health, but less than previously feared. *Research Policy*, 53(8), 105078. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105078>
- Knoll, M. (2025). Schweigen in Organisationen: Phänomen, Kenntnisstand und Entwicklungsperspektiven. *Psychologische Rundschau*. <https://doi.org/10.1026/0033-3042/a000709>
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349–362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Kommission AMWF (2023). *Anreizsystem, Machtmissbrauch und wissenschaftliches Fehlverhalten. Eine Analyse zum Zusammenhang zwischen strukturellen Bedingungen und unethischem Verhalten in der Wissenschaft*. [https://www.dgps.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/Berichte/Bericht\\_AMWF20230626.pdf](https://www.dgps.de/fileadmin/user_upload/PDF/Berichte/Bericht_AMWF20230626.pdf)
- Kommission AMWF (2024a). *Vorschläge zur Ausgestaltung von Betreuungsvereinbarungen in der Wissenschaft*. [https://www.dgps.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/Empfehlungen/Handreichung\\_BV\\_zur>Weitergabe\\_\\_Fassung\\_Mai\\_06\\_2024\\_.pdf](https://www.dgps.de/fileadmin/user_upload/PDF/Empfehlungen/Handreichung_BV_zur>Weitergabe__Fassung_Mai_06_2024_.pdf)
- Kommission AMWF (2024b). *Stellungnahme zur Notwendigkeit einer Reform der Beschwerdeverfahren im Deutschen Wissenschaftssystem*. [https://www.dgps.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/Stellungnahmen/AMWF\\_Stellungnahme\\_Beschwerdeverfahren.pdf](https://www.dgps.de/fileadmin/user_upload/PDF/Stellungnahmen/AMWF_Stellungnahme_Beschwerdeverfahren.pdf)
- Kühl, S. (2020). *Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Institutionen*. Frankfurt: Campus Verlag.

- Lasser, J., Bultema, L., Jahn, A., Löffler, M., Minneker, V., & van Scherpenberg, C. (2021). Power abuse and anonymous accusations in academia – Perspectives from early career researchers and recommendations for improvement. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 43(1–2), 48–61. [https://www.bzh.bayern.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Beitraege\\_zur\\_Hochschulforschung/2021/2021-1-2-Lasser-Bultema-Jahn-Loeffler.pdf](https://www.bzh.bayern.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Beitraege_zur_Hochschulforschung/2021/2021-1-2-Lasser-Bultema-Jahn-Loeffler.pdf)
- Leising, D., Täuber, S., & Lasser, J. (2024). Maßnahmen gegen Machtmissbrauch in Hochschule und Forschung. In A. Keller & Y. Frommont (Hg.), *Perspektiven für Hanna*. Bielefeld: wbv Media. <https://doi.org/10.3278/9783763973576>
- Levecque, K., Anseel, F., De Beuckelaer, A., Van der Heyden, J., & Gisle, L. (2017). Work organization and mental health problems in PhD students. *Research Policy*, 46(4), 868–879. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.02.008>
- Lilienfeld, S. O., Watts, A. L., & Smith, S. F. (2015). Successful psychopathy: A scientific status report. *Current Directions in Psychological Science*, 24(4), 298–303. <https://doi.org/10.1177/0963721415580297>
- Luhmann, N. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Moshagen, M., Hilbig, B. E., & Zettler, I. (2018). The dark core of personality. *Psychological Review*, 125(5), 656–688. <https://doi.org/10.1037/rev0000111>
- Neumann, R. (2021). „Und nennen Sie nicht meinen Namen“. <https://www.laborjournal.de/editorials/2263.php>
- Netzwerk Mawi, e.V. (2024). *Portfolio für eine externe Anlaufstelle für Betroffene von Machtmissbrauch in der Wissenschaft in Nordrhein-Westfalen*. [https://www.netzwerk-mawi.de/fileadmin/media/team/PDFs/2024-02-09\\_Portfolio\\_externe\\_Anlaufstelle\\_NRW.pdf](https://www.netzwerk-mawi.de/fileadmin/media/team/PDFs/2024-02-09_Portfolio_externe_Anlaufstelle_NRW.pdf)
- Olsthoorn, L. H. M., Heckmann, L. A., Filippi, A., Vieira, R. M., Varanasi, R. S., Lasser, J., Bäuerle, F., Zeis, P., Schulte-Sasse, R., & Group 2019/2020, M. P. P. survey. (2020). *PhDnet Report 2019*. <https://doi.org/10.17617/2.3243876>
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Peukert, C., Jacobi, L., Geuer, J., Paredes Cisneros, I., Löffler, M., Lienig, T., Taylor, S., Gusic, M., Novakovic, N., Kuhl, T., Ordoni, E., Runge, A., Samoylow, O., Härtel, M., Amend, A.-L., & Nagel, M. (2020). *Survey Report 2019*. Helmholtz Juniors. [https://www.helmholtz.de/fileadmin/user\\_upload/06\\_jobstalente/Helmholtz-Juniors/SurveyReport2019.pdf](https://www.helmholtz.de/fileadmin/user_upload/06_jobstalente/Helmholtz-Juniors/SurveyReport2019.pdf)
- Satinsky, E. N., Kimura, T., Kiang, M. V., Abebe, R., Cunningham, S., Lee, H., Lin, X., Liu, C. H., Rudan, I., Sen, S., Tomlinson, M., Yaver, M., & Tsai, A. C. (2021). Systematic review and meta-analysis of depression, anxiety, and suicidal ideation among Ph.D. students. *Scientific Reports*, 11(1), 14370. <https://doi.org/10.1038/s41598-021-93687-7>

- Scherpenberg, C., Bultema, L., Jahn, A., Löffler, M., Minneker, V., & Lasser, J. (2021). Manifestations of power abuse in academia and how to prevent them. *Elephant in the Lab*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4608392>
- Schönbrodt, F. D., Gärtner, A., Frank, M., Gollwitzer, M., Ihle, M., Mischkowski, D., Phan, L. V., Schmitt, M., Scheel, A. M., Schubert, A.-L., Steinberg, U., & Leising, D. (2024). Responsible Research Assessment I: Implementing DORA and CoARA for hiring and promotion in psychology v2.0. *PsyArXiv*. <http://doi.org/10.31234/osf.io/rgh5b>
- Täuber, S., & Mahmoudi, M. (2022). How bullying becomes a career tool. *Nature Human Behavior*, 6(4), 475. <https://doi.org/10.1038/s41562-022-01311-z>
- Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T., & Tate, B. W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 897–917. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.007>
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621–640. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559>
- Vazire, S., & Holcombe, A. O. (2022). Where Are the Self-Correcting Mechanisms in Science? *Review of General Psychology*, 26(2), 212–223. <https://doi.org/10.1177/10892680211033912>
- Wälty, T., & Pantelmann, H. (2023). Nein heißt nein: Universitäre Maßnahmen gegen sexualisierte Belästigung, Diskriminierung und Gewalt. Richtlinien, Beratung, Prävention. In H. Pantelmann & S. Blackmore (Hg.): *Sexualisierte Belästigung, Diskriminierung und Gewalt im Hochschulkontext*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-40467-3>
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie* (5., rev. Aufl.). Mohr. (Original erschienen 1922).
- Wiarda, J. M. (2024). Das stille Leiden der Betroffenen. <https://www.jmwiarda.de/2023/11/20/das-stille-leiden-der-betroffenen/>
- Woolston, C. (2019). PhD poll reveals fear and joy, contentment and anguish. *Nature*, 575, 403–406. <https://doi.org/10.1038/d41586-019-03459-7>
- Woolston, C. (2020). Postdocs under pressure: „Can I even do this any more?“ *Nature*, 587, 689–692. <https://doi.org/10.1038/d41586-020-03235-y>

# Die Vielfalt von Machtmissbrauch in der Wissenschaft<sup>1</sup>

SOPHIA HOHMANN

## Zusammenfassung

Dieser Beitrag ist ein Versuch, verschiedene Aspekte der Vielfalt von Machtmissbrauch in der Wissenschaft sichtbar(er) zu machen. Dieses Vorhaben ist riskant – denn Machtmissbrauch ist ein gesamtgesellschaftliches Phänomen mit vielen Grauzonen. Um Aspekte des Phänomens zu erkunden, werden Machtmissbrauch, sein Status quo und das Reden über Machtmissbrauch aus verschiedenen Perspektiven erkundet. Daran anknüpfend wird verschiedenen Vielfaltsdimensionen von Machtmissbrauch nachgegangen. Dabei wird deutlich, dass einige Aspekte von Machtmissbrauch unsichtbar gemacht werden und/oder weniger sichtbar sind als andere. Der Beitrag schließt mit Überlegungen zu einer inklusiveren Wissenschaftskultur, die – unabhängig von einzelnen institutionellen Maßnahmen – einen betroffenenzentrierenden Umgang mit Machtmissbrauch skizzieren.

**Schlüsselwörter:** Machtmissbrauch, Vielfalt, Anti-Diskriminierung, Wissenschaftskultur

## Abstract

This article is an attempt to make various aspects of the diversity of power abuse in academia (more) visible. This is a risky undertaking because power abuse is a societal phenomenon with many grey areas. In order to explore aspects of the phenomenon, power abuse, its status quo and the way power abuse is talked about will be explored from different perspectives. This exploration will be proceeded by examining various dimensions of diversity in relation to power abuse. It will become evident that certain aspects of power abuse are rendered invisible and/or are less visible than others. The article concludes with reflections on a more inclusive academic culture that, independently of single institutional measures, outlines an approach to dealing with power abuse that centers on the perspective and experiences of those affected.

**Keywords:** Power abuse, diversity, anti-discrimination, academic culture

---

<sup>1</sup> Dieser Beitrag baut auf einem Beitrag auf, den ich gemeinsam mit Annah Keige-Huge geschrieben habe (Hohmann & Keige-Huge, 2024). Annah Keige-Huge möchte ich deshalb besonders danken: für die vielen Gespräche zum Thema, das gemeinsame Schreiben und Nachdenken. Viele der in diesem Beitrag genannten Punkte finden sich auch in dem gemeinsam verfassten Beitrag.

Auch den weiteren Mitgliedern des Netzwerks gegen Machtmissbrauch in der Wissenschaft e. V. möchte ich an dieser Stelle für den andauernden Austausch und das gemeinsame Engagement danken. Die Verantwortung für diesen Beitrag liegt bei mir.

# 1 Einleitung: Machtmissbrauch ist Alltag in der Wissenschaft

Machtmissbrauch in der Wissenschaft wird aktuell vermehrt von den Medien aufgegriffen. Im Fokus stehen dabei zumeist einzelne Fälle an einzelnen Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen. Dadurch kann der Eindruck entstehen, dass Machtmissbrauch ein neues Phänomen ist. Das ist er aber nicht. Vielleicht wird zunehmend mit dem Tabu gebrochen, über Machtmissbrauch zu sprechen. Es hat in der Wissenschaft aber immer Machtmissbrauch gegeben.

## 1.1 Eine machtkritische Perspektive

Das Wissenschaftssystem ist in seinen zentralen Strukturen so aufgebaut, dass Professor\*innen im Vergleich zu Mitgliedern anderer Statusgruppen machtvollere Positionen einnehmen (können). Machtmissbrauch ist – auch deshalb – Alltag in der Wissenschaft. Er ist nichts Besonderes. Er kann aber gravierende Konsequenzen für diejenigen haben, die negativ von Machtmissbrauch in seinen unterschiedlichen Erscheinungsformen betroffen sind. Die, die positiv von ihm betroffen sind, profitieren von Machtmissbrauch als gelebter Praxis durch die ihnen strukturell und institutionell verliehenen Privilegien.<sup>2</sup>

Mir geht es nicht darum, Macht abzuschaffen oder flachere Hierarchien zu etablieren. Mir geht es darum, auf die vorhandenen Machtpositionen im Wissenschaftssystem eine kritische Perspektive einzunehmen. Macht an sich ist nichts Verwerfliches. Sie ist keine Eigenschaft, sondern eine Beziehung zwischen unterschiedlichen Menschen mit unterschiedlichen Ressourcen. Macht ermöglicht ein kollektives, arbeitsteiliges Handeln in Organisationen.<sup>3</sup> Eine machtkritische Perspektive meint aber nicht, den Status quo zu erhalten. Aus ihr lassen sich zum Beispiel die folgenden Fragen ableiten, die je nach Antwort auch als Aufforderung zum Handeln zu verstehen sind: Wie wird die vorhandene Macht verteilt? Worin besteht die Macht? Wie gehen die Mächtigen und Mächtigeren mit ihrer Macht um? Wie werden Personen mächtig? Wer kann überhaupt mächtig werden? Und im Kontext von Machtmissbrauch die wichtigste Frage: Welche Potenziale für Missbrauch erwachsen aus diesen gegenwärtigen Machtverhältnissen? Es ließen sich noch viele weitere relevante Fragen formulieren; die genannten sind nur eine Auswahl von möglichen daran anknüpfenden Fragen. Diese Fragen werden im Folgenden manchmal mitschwingen und manchmal expliziter adressiert.

2 Es ist eine zentrale Grundannahme von diskriminierungs- und machtkritischen Ansätzen wie z. B. Intersektionalität, dass Gesellschaft nicht ohne Diskriminierung und Machtverhältnisse bestehen kann. Diskriminierung und Machtverhältnisse sind dementsprechend die Normalität, sie betreffen alle Menschen, die einen negativ (Diskriminierung, Machtmissbrauch) und die anderen positiv (Privilegierung).

3 Ich danke Denis van de Wetering für diesen Hinweis.

## 1.2 Was ist Machtmissbrauch in der Wissenschaft?

Damit ist noch nichts darüber gesagt, was unter Machtmissbrauch zu verstehen ist. Ich verzichte an dieser Stelle auf eine Definition von Machtmissbrauch. Denn ich habe keine Definitionshoheit und Deutungsmacht über Machtmissbrauch und strebe das auch nicht an. Ich setze aber voraus, dass Machtmissbrauch grundsätzlich mit vielen Querschnittsdimensionen verschränkt ist, wie den Anforderungen guter wissenschaftlicher Praxis, Diskriminierungen wie u. a. Rassismus, Ableismus, Klassismus, auch in ihren Intersektionen (vgl. Crenshaw, 1989), und den prekären Beschäftigungsbedingungen in der Wissenschaft. Die genannten Querschnittsdimensionen verdeutlichen auch, dass Machtmissbrauch in der Wissenschaft ein strukturelles Phänomen ist.

Ich verzichte an dieser Stelle auch auf Statistiken, die zum Beispiel darstellen sollen, wie viele Personen einer bestimmten Gruppe von Machtmissbrauch in der Wissenschaft betroffen sind. Eine machtkritische Perspektive einzunehmen, heißt für mich auch, hier keine Zahlen darüber zu liefern, ob es *wirklich so schlimm* ist. Jeder Machtmissbrauch ist einer zu viel, da er negative Auswirkungen sowohl auf Individuen als auch auf die Wissenschaft hat. Mich interessiert, welche Perspektiven sich auf das Phänomen ergeben, wenn man sich solchen quantitativ-empirischen oder allgemeiner wissenschaftlichen Zugängen widersetzt. Denn das muss jeder:in klar sein – beziehen wir wissenschaftliche Zugänge mit in das Nachdenken über Machtmissbrauch in der Wissenschaft ein, schließen wir die Dynamiken mit in den Diskurs<sup>4</sup> ein, die Machtmissbrauch ermöglichen und Forschung darüber notwendig machen.

Das heißt aber nicht, dass ich nicht anerkenne, dass es mehr Forschung zum Thema braucht oder eine wissenschaftliche Perspektive auf das Thema keinen relevanten Beitrag zum Verständnis leisten kann. Ich habe diese Perspektive lange Zeit selbst eingenommen und nehme sie immer wieder ein, habe versucht, gemeinsam mit anderen eine Definition von Machtmissbrauch zu finden, die dem Phänomen meiner Erfahrung nach am ehesten entspricht (vgl. z. B. Hohmann & Keige-Huge, 2024, S. 10) und Zahlen zur Prävalenz vorgetragen.

Eine Anmerkung am Rand: Die Forschung, die es zum Thema gibt, geht in vielen Fällen von kleineren Initiativen oder Fachgesellschaften aus. Es steckt in dieser Forschung dementsprechend viel ehrenamtliche, also meist unbezahlte Arbeit. Mit diesem Thema kann man aktuell keine Karriere in der Wissenschaft machen oder zumindest können es nicht alle. Insbesondere Hochschulen und Forschungseinrichtungen könnten zu den oft von ihnen angemerkten ‚fehlenden Zahlen‘ einen Beitrag leisten: Zum Beispiel indem sie Daten über die durchgeführten Beratungen im Themenfeld veröffentlichen. Das könnte institutionenspezifische Ausprägungen und Besonderheiten sichtbar machen. Solche Daten sind aber keine Bedingung dafür, ins Handeln zu kommen. Institutionen können bereits eine Menge für die Prävention von Machtmissbrauch und den angemessenen Umgang mit Fällen von Machtmissbrauch tun. Sie tun es aber nicht.

Fest steht, dass auch die Zugänge zum Verständnis von Machtmissbrauch divers sind. Diese Dimension der Vielfalt von Machtmissbrauch hat es naturgemäß schwer

---

4 Ich verwende Diskurs in einem weiten, Alltagssprachlichen Sinn.

in der Wissenschaft: Voreilig wird das Wissen, das vermeintlich nicht wissenschaftlich ist, zu Praxiswissen und/oder Aktivismus von Negativ-Betroffenen verklärt. Die Frage, ob Wissen und Wissensproduktion überhaupt objektiv sein können, wird dabei nicht gestellt. Solche Dichotomisierungen (wissenschaftliches Wissen vs. alle anderen Wissensformen) und die damit einhergehenden Abwertungen sind bedenklich. Sie schließen gleichwertige Wissensformen aus, die einen wertvollen Beitrag zum Verständnis des Phänomens leisten. Stattdessen beansprucht ‚die Wissenschaft‘ die Deutungs- und Definitionsmacht für ein Phänomen, das ihre Praktiken der Wissensproduktion infrage stellt.

Ich werde im Folgenden mit einem Status quo anschließen. Daran anknüpfend werden verschiedene Dimensionen der Vielfalt des Phänomens betrachtet und darauf aufbauend das Reden über Machtmissbrauch thematisiert. Der Beitrag schließt mit einem Plädoyer für eine inklusivere Wissenschaftskultur.

## 2 Ein Status quo

„Gute Noten gegen Sex: Uni-Professor wird entlassen“ (MDR, 2023)

„Professor soll jahrelang Studenten sexuell belästigt haben“ (Lindemann, 2023)

„Göttinger Professor verliert nach BGH-Urteil den Beamtenstatus“ (NDR, 2024)

„Machtmissbrauch an Musikhochschulen. »Wie kann man so jung und so langweilig sein?«“ (Mersch & Himmelrath, 2024)

All das sind Schlagzeilen des vergangenen Jahres und Vorjahres, in denen überregionale Medien über Machtmissbrauch in der Wissenschaft berichtet haben. Schaut man sich diese medial präsenten Fälle an, wird ein thematischer Zuschnitt hinsichtlich der besprochenen Formen des Machtmissbrauchs deutlich. Vielfach wird über Fälle berichtet, die sexualisierte Diskriminierung und/oder Gewalt manchmal in ihrer Verschränkung mit Machtmissbrauch aufgreifen. Machtmissbrauch ist aber *kein* Synonym für sexualisierte Diskriminierung und/oder Gewalt und sollte nicht als solches verwendet werden. ‚Sexualisiert‘ drückt aus, dass in diesem Fall „Sexualität als Mittel der Machtausübung eingesetzt wird“ (Schüz, Pantelmann, Wälty et al., 2021, S. 1). Um sowohl den Besonderheiten von sexualisierter Diskriminierung und Gewalt als auch den Besonderheiten von Machtmissbrauch gerecht zu werden, müssen die jeweiligen spezifischen Erscheinungsformen und Verschränkungen jedoch auch als solche benannt werden.

Durch eine Begriffsverwendung, die verkürzt ist oder Begriffe synonym verwendet, entsteht ein bestimmtes Bild von Negativ-Betroffenen (in diesem Fall: weiblich gelesene Personen), Tätern (in diesem Fall: männlich gelesene Professoren) und Formen des Machtmissbrauchs (sexuelle Übergriffe bzw. Gewalt und/oder Diskriminierung). Dieses Bild deckt nur einen relevanten Bereich des Phänomens ab, was – so mein Eindruck

– vielfach vergessen wird. Am Beispiel der Berichterstattung um den Göttinger Professor kann man nachvollziehen, dass sogar in der kontinuierlichen Berichterstattung eines Mediums bestimmte Aspekte des Falls unsichtbar gemacht werden. Wird zunächst in einem Bericht noch auf die sexistischen und rassistischen Diskreditierungsversuche der Verteidigung eingegangen (vgl. Gabcke, 2024), ist im nachfolgenden Artikel ausschließlich von „körperlichen Übergriffen“ die Rede (vgl. NDR, 2024). Ein Anliegen des Diskurses um Machtmissbrauch sollte es sein, nachzuvollziehen, wieso viele andere Erscheinungsformen und damit auch die Negativ-Betroffenen nicht sichtbar werden und ob sie unsichtbar gemacht werden (vgl. Hohmann & Keige-Huge, 2024, S. 9 f.).

Die Sichtbarmachung der Vielfalt des Phänomens kann sich aber nicht in einer Aufzählung der verschiedenen Formen des Machtmissbrauchs erschöpfen, denn auch diese Aufzählung wird immer Leerstellen aufweisen und damit zur Ignoranz gegenüber und Unsichtbarmachung anderer Formen und Negativ-Betroffener beitragen. Im Folgenden nähere ich mich deshalb aus verschiedenen Perspektiven der Vielfalt von Machtmissbrauch in der Wissenschaft an. Ich werde immer wieder betonen, damit es nicht in Vergessenheit gerät, dass es sich dabei um eine Auswahl handelt. Diese von mir getroffene Auswahl basiert auf meinen Erfahrungen im Rahmen meines Engagements im Netzwerk gegen Machtmissbrauch in der Wissenschaft e. V. Ich möchte diesen Beitrag nutzen, Aspekte zu thematisieren, die aus meiner Sicht oft nicht bedacht werden, wenn es um Machtmissbrauch in der Wissenschaft geht. Es wäre aber vermessen zu behaupten, dass ich diese Auswahl ausschließlich bewusst treffe. Natürlich hat diese Auswahl auch etwas mit mir zu tun, mit meinen toten Winkeln, meinen auch erfahrungsgeleiteten Interessen an bestimmten Aspekten des Themas und meinen Privilegien.

### **3 Eine Annäherung an die Vielfalt von Machtmissbrauch in der Wissenschaft**

#### **3.1 Die Vielfalt der Erscheinungsformen von Machtmissbrauch**

Es ist bereits angeklungen, dass Machtmissbrauch ein sehr viel diverseres Phänomen ist, als es zum Beispiel die Medienberichte zum Thema vermuten lassen. In einem Beitrag zum Thema haben Annah Keige-Huge und ich die folgende Auswahl an Erscheinungsformen aufgeführt: „rassistische Diskriminierung, Mobbing, Be- oder Verhinderung von Vertragsverlängerungen, Nötigung zur Datenfälschung, Forderung unbezahlter Mehrarbeit, Unterdrückung und Ausschluss internationaler Studierender und Forschender“ (Hohmann & Keige-Huge, 2024, S. 10). Ich bin mir darüber bewusst, dass sich nicht alle Negativ-Betroffenen in dieser Auswahl wiederfinden. Die genannten Erscheinungsformen verdeutlichen einerseits die Vielfalt des Phänomens und andererseits, dass es sich bei Machtmissbrauch um ein graduelles Phänomen handelt, das auch unterschiedliche zeitliche Ausprägungen haben kann.



### 3.2 Die Vielfalt der Negativ-Betroffenen von Machtmissbrauch

Nicht alle Statusgruppen sind von allen Erscheinungsformen gleichermaßen (negativ) betroffen und es ist wichtig, die spezifischen Problemlagen und sich daraus ergebenden Erscheinungsformen in ihrer Besonderheit anzuerkennen. Allerdings kommen manche Statusgruppen in dem Diskurs um Machtmissbrauch nicht vor. Über studentische Beschäftigte und Mitarbeiter:innen in Technik und Verwaltung wird zum Beispiel kaum gesprochen. Was bedeutet es, dass bestimmte Statusgruppen nicht berücksichtigt werden?

Ich glaube nicht, dass diese Statusgruppen *nicht* negativ von Machtmissbrauch betroffen sind. Vielmehr vermute ich, dass im Diskurs um Machtmissbrauch in der Wissenschaft die Hierarchie der Statusgruppen in der Wissenschaft reproduziert wird. Aus meiner Sicht haben studentische Beschäftigte zum Teil ähnliche Problemlagen wie Promovierende: Sie arbeiten oft für die Person, die ihre Qualifikationsarbeit betreut und benotet. Besonders prekär macht ihre Situation, dass bei Vorgesetzten bzw. Mitautor:innen Unsicherheit und Unwissenheit herrschen, inwiefern ihre wissenschaftlichen Beiträge zum Beispiel durch Autor:innenschaften anerkannt werden müssen (vgl. für das Fach Psychologie: Elson, Fiedler, Kirsch et al., 2021, S. 16). Dennoch wird diese Statusgruppe bisher kaum bedacht.

Im DFG-Kodex zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis heißt es: „Machtmissbrauch und das Ausnutzen von Abhängigkeitsverhältnissen sind durch geeignete organisatorische Maßnahmen sowohl auf der Ebene der einzelnen wissenschaftlichen Arbeitseinheit als auch auf der Ebene der Leitung wissenschaftlicher Einrichtungen zu verhindern“ (DFG, 2022, S. 11). Ob damit in der gelebten Praxis an Hochschulen auch Mitarbeiter:innen in Technik und Verwaltung, wie zum Beispiel Sekretär:innen, gemeint sind, bleibt offen. Wenn die Verhinderung von Machtmissbrauch nicht für alle Statusgruppen – zumindest an den Forschungseinrichtungen und Hochschulen, die DFG-Fördermittel beantragen wollen – gleichermaßen gilt, wird deutlich, wie gewaltvoll die Unterscheidungspraxis von wissenschaftlichem und dem sogenannten wissenschaftsunterstützenden Bereich sein kann. Macht es einen Unterschied, ob gegenüber einer Sekretärin oder einem Promovierenden einer Forschungsgruppe Macht missbraucht wird? Offenbar schon.

Deshalb möchte ich an dieser Stelle festhalten, dass *jedes* Mitglied *jeder* Statusgruppe von Machtmissbrauch betroffen sein kann und auch Bystander:in sein kann. Auch wenn in den meisten mir bekannten Fällen Machtmissbrauch von Professor:innen ausgeht, heißt das nicht, dass es zum Missbrauch von Macht oder Gebrauch von Macht grundsätzlich professoraler Privilegien bedarf. Das Wissenschaftssystem zeichnet sich durch viele weitere Strukturen aus, die Machtmissbrauch ermöglichen.

Die Zuschreibung und Berücksichtigung von Statusgruppen hat eine Relevanz im Diskurs um Machtmissbrauch in der Wissenschaft. Das heißt aber nicht, dass die Mitglieder von Statusgruppen homogen sind. Auch wenn in Deutschland immer noch mehr Personen aus Akademiker:innenfamilien studieren (vgl. z. B. Krake, Schwabe & Buchholz, 2024) und in der Wissenschaft tätig sind (vgl. z. B. Möller et al., 2020), handelt es sich doch um sehr diverse Personen und soziale Positionen. Es macht zum Beispiel

einen großen Unterschied, ob die Beschäftigung an die Aufenthaltsgenehmigung geknüpft ist. Wird der Arbeitsvertrag nicht, wie vielleicht zuvor mündlich versichert, verlängert, müssen internationale Forschende ausreisen, wenn sie nicht innerhalb kürzester Zeit eine neue Beschäftigung finden. Auch studieren nicht alle Studierenden unter den gleichen Bedingungen – viele arbeiten neben ihrem Studium, andere pflegen Angehörige oder sorgen für Kinder. Diese Personen ausschließlich als Mitglieder ihrer jeweiligen Statusgruppen zu sehen, wird ihnen und ihren jeweiligen Realitäten nicht gerecht. Außerdem geht von Diversitätsdimensionen eine besondere Vulnerabilität im Kontext von Machtmissbrauch aus. Diversitätsmerkmale sind eng mit verschiedenen, auch intersektionalen Diskriminierungen und Machtmissbrauch verknüpft (vgl. Ambrasat, Lüdtke & Yankova, 2024, S. 36–37).

Halten wir als kurzes Zwischenfazit fest, dass sowohl die Erscheinungsformen von Machtmissbrauch als auch die Mitglieder der Statusgruppen divers sind. Diese Vielfalt wird im Diskurs um Machtmissbrauch in der Wissenschaft oftmals nicht sichtbar. Vielmehr gibt es Kategorisierungspraktiken, die dazu beitragen, Statusgruppen und ihre Mitglieder im Diskurs um Machtmissbrauch unsichtbar zu machen.

### **3.3 Die Vielfalt der individuellen Folgen von Machtmissbrauch**

Worüber ich bisher wenig gesagt habe, sind die individuellen Folgen von Machtmissbrauch. Es wird nicht überraschen, dass auch diese divers sind. Mit Blick auf die Vielfalt der Erscheinungsformen und die Vielfalt der Negativ-Betroffenen lässt sich erahnen, wie vielfältig die Folgen von Machtmissbrauch sind. Es ist sehr unterschiedlich, welche individuellen und institutionellen Ressourcen Negativ-Betroffene im Fall der eigenen Betroffenheit haben.

Haben sie (machtvoll) Unterstützer:innen? Gibt es an ihrer Hochschule bzw. Forschungseinrichtung niedrigschwellige Anlaufstellen? Können sie es sich finanziell und/oder psychisch leisten, gegen das ihnen widerfahrene Unrecht vorzugehen? Ordnen sie ihre Erfahrungen als Machtmissbrauch ein? Mir sind Personen bekannt, die die Wissenschaft verlassen haben, Personen, die sehr lange auf den Ausgang ihres Beschwerdeverfahrens warten mussten, und mir sind auch Personen bekannt, die infolge des Machtmissbrauchs schwer erkrankt sind. Wie ein Fall von Machtmissbrauch für die negativ betroffene Person ausgeht, ist von vielen verschiedenen Parametern abhängig. Ich bin der festen Überzeugung, dass das nicht so sein sollte: Jede:r hat eine kompetente, unabhängige Beratung zum Thema verdient, die die Person und ihre Erfahrungen ernst nimmt und sie bestmöglich unterstützt. Aktuell entspricht das leider vielfach nicht den Erfahrungen, die Negativ-Betroffene machen.

An dieser Stelle scheint es mir besonders wichtig, den Fokus auf den Negativ-Betroffenen zu lassen und auf den für sie individuellen Konsequenzen von Machtmissbrauch. Dieser Fokus gerät vielfach aus dem Blick. Deshalb verzichte ich hier bewusst auf eine Diskussion von Konsequenzen von Machtmissbrauch für die Wissenschaft oder die jeweilige Institution.

Stattdessen möchte ich auf einen weiteren relevanten Punkt zu den Konsequenzen von Machtmissbrauch eingehen: die Anlaufstellen. Viele Negativ-Betroffene wenden

sich aus Sorge vor negativen Konsequenzen und/oder mangelnder Vertraulichkeit nicht an die Anlaufstellen ihrer jeweiligen Institutionen (vgl. für das Fach Psychologie: Elson et al., 2021, S. 13 f.). Mit dieser Einschätzung liegen Negativ-Betroffene leider oft richtig. Aufgrund ihrer institutionellen Eingebundenheit agieren interne Anlaufstellen wie Ombudsperson, Gleichstellungsbeauftragte und Konfliktberatung oft nicht im Sinne der Betroffenen oder können dies trotz guter Absichten wegen ihrer strukturellen Entmachtung nicht, da sie vielfach nicht weisungsfrei sind. Das (informelle) Wissen und daran orientierte Handeln von Negativ-Betroffenen wird manchmal als überzogenes Misstrauen der Negativ-Betroffenen gegenüber der eigenen Institution interpretiert und auch so kommuniziert (vgl. für einen kollektiven Beschwerdeprozess: Ahmed, 2021, S. 265–266). Dieses „institutionelle Gaslighting“ (Jansen, Scholz, Täuber et al., 2022) wertet nicht nur die individuellen Erfahrungen Negativ-Betroffener ab und stellt sie infrage, es verhindert darüber hinaus notwendige strukturelle Reformen im Bereich der Anlaufstellen.

Zusammenfassend sind die Erscheinungsformen von Machtmissbrauch, die Mitglieder der Statusgruppen und die individuellen Folgen von Machtmissbrauch divers. Es ist wichtig, das Besondere des jeweiligen Machtmissbrauchs anzuerkennen. Es müssen aber auch Verknüpfungen hergestellt werden, um zu einem Verständnis von Machtmissbrauch in der Wissenschaft zu kommen, das nicht bestimmte Gruppen oder Erfahrungen ausschließt, abwertet oder unsichtbar macht.

## 4 Reden über Machtmissbrauch in der Wissenschaft

Machtmissbrauch hat aktuell eine gewisse mediale Aufmerksamkeit. Diese Aufmerksamkeit sucht man auf Ebene der Hochschulen und Forschungseinrichtungen oft noch vergebens. In den mir bekannten Fällen reagierten Hochschulen erst nach Presseberichten mit Pressemitteilungen und ggf. Mitteilungen an ihre Mitglieder. Der Fokus liegt dabei zumeist auf der Außendarstellung, die Mitteilungen sind wortkarg und betonen manchmal, dass jegliche Form von Machtmissbrauch konsequent verfolgt und nicht geduldet würde.

Dass weitere Fälle an der jeweiligen Institution in der Regel nicht öffentlich bekannt sind, kommt den Institutionen zugute. Manchmal sind diese Fälle durch Whisper-Networks bekannt, also informelle Netzwerke, in denen Negativ-Betroffene Informationen über Täter:innen weitergeben. Das mangelnde öffentliche Bekanntmachen von Machtmissbrauchsfällen an wissenschaftlichen Institutionen führt dazu, dass Negativ-Betroffene institutionell systematisch vereinzelt werden und die Solidarität untereinander institutionell verhindert wird. Schließlich gibt es das, was den Negativ-Betroffenen widerfahren ist, ja gar nicht, und wenn doch, dann geht man angemessen dagegen vor – denn so steht es ja in den Richtlinien, Dienstvereinbarungen usw. Die Institutionen (re-)produzieren damit das Narrativ vom Einzelfall und etablieren es als dominantes Narrativ (vgl. z. B. Mason, 2011). Denn auf ermöglichende Strukturen, also die Strukturen, die Machtmissbrauch (mit-)ermöglichen, ihn honorieren und/oder ver-

decken, wird von institutioneller Seite nicht eingegangen. Solche dominanten Narrative können es erschweren und verhindern, dass Negativ-Betroffene sich selbst als Negativ-Betroffene wahrnehmen, also ihre eigenen Erfahrungen einordnen und/oder an Dritte vermitteln können. Diese Form der Ungerechtigkeit schädigt Negativ-Betroffene als Wissende. Sie wird als epistemische Ungerechtigkeit bezeichnet (vgl. z. B. Fricker, 2007).

Institutionen entwerfen u. a. durch diese Art der Kommunikation über Machtmissbrauch immer wieder das positive Bild von sich selbst nach außen und innen: „Zu einem der Orte, an denen sexualisierte Belästigung, Diskriminierung und Gewalt oftmals nicht vermutet wird, gehört die Universität. Als Stätte der Wissenschaft und der Reflektion [sic!] wird sie von Mitgliedern und Außenstehenden weitestgehend als gefeit gegenüber Diskriminierungshandeln und damit als *enlightened organisation* imaginiert (Schüz, Pantelmann, Wälty et al., 2021, S. 2, Hervorhebungen im Original).

Es ist deshalb wichtig zu verstehen, dass Institutionen in der Wissenschaft nicht ‚besser‘ oder ‚schlechter‘ sind als andere gesellschaftliche Institutionen. Institutionen in der Wissenschaft sind nicht von Phänomenen, die in allen gesellschaftlichen Bereichen vorkommen, ausgeschlossen. All diese Phänomene betreffen auch sie und fordern ihr Handeln, um Missstände und Unrecht zu vermeiden und ihnen angemessen zu begegnen. Dass es in der Wissenschaft verschiedene Strukturen gibt, die besonders machtvollen Positionen mit sich bringen, sollte den Handlungsbedarf unterstreichen.

Diesem Aspekt kommt erschwerend hinzu, dass nur selten Negativ-Betroffene zum Thema sprechen können bzw. gehört werden. Die Gründe dafür sind vielfältig und niemand sollte sich genötigt fühlen, über die eigenen Erfahrungen sprechen zu müssen. Wenn die Erfahrungen Negativ-Betroffener aber ignoriert werden und ihnen nicht die Möglichkeit gegeben wird oder sie daran gehindert werden, sich zum Thema einzubringen, werden sie abermals – auch als Wissende – geschädigt. Besonders mit dem öffentlichen Sprechen über selbsterlebten Machtmissbrauch gehen Negativ-Betroffene oftmals ein hohes persönliches Risiko ein: Ihre Erfahrungen werden aggressiv infrage gestellt und ihnen wird mit persönlichen und/oder juristischen Konsequenzen gedroht. An anderer Stelle habe ich es schon angedeutet und hier möchte ich es noch mal expliziter machen: Wem wir zum Thema Machtmissbrauch zuhören und wem wir Expertise in diesem Bereich zusprechen, ist von Relevanz. Denn diese Kontextualisierung verdeutlicht, wie die Kommunikation von Institutionen und das Sprechen über Machtmissbrauch die Machtungleichheiten und gesellschaftlichen Hierarchien reproduzieren, die Machtmissbrauch ermöglichen und das Sprechen darüber notwendig machen.

Ich bin mir bewusst, dass ich das Privileg habe, mich an relevanten Stellen zum Thema einbringen zu können. Darüber hinaus habe ich das Privileg, viele Negativ-Betroffene beraten zu haben und mit verschiedenen Akteur:innen zum Thema im Austausch zu sein. Die Räume, in denen über Machtmissbrauch gesprochen wird und in denen auch ich (manchmal – nicht immer!) sprechen kann, sind aber oft sowohl exklusiv als auch durch die akademische Kultur geprägt. Damit geht zum Beispiel die Erwartung einher, dass bestimmte akademische Umgangsweisen wie eine bildungs-

sprachliche Ausdrucksweise und emotionsarmes Verhalten eingehalten werden. Das Reden über konkrete Erfahrungen und Beobachtungen von Machtmissbrauch findet meist hinter verschlossener Tür statt, zum Beispiel im Rahmen von Tagungen. Sara Ahmed nutzt diese Metapher, um zu verdeutlichen, welche Erfahrungen Negativ-Betroffene im Rahmen universitärer Beschwerdeverfahren machen: „The expression ‚behind closed doors‘ can refer to the actual doors that might need to be closed before someone can share information in confidence. It can also be used to signal how information is kept secret from a public. This expression tells us not only *where* complaints happen but *how* they happen“ (Ahmed, 2021, S. 179; Hervorhebungen im Original).

Natürlich hat diese Metapher, wie jede andere auch, ihre Grenzen. Sie verdeutlicht dennoch Aspekte der Erfahrungen Negativ-Betroffener, die viel zu oft unausgesprochen bleiben. Die doppelte Funktion der verschlossenen Türen und die ihr immanenten Ambivalenzen lassen sich nicht auflösen und das müssen sie auch nicht. Es ist aber wichtig, sich diese Ambivalenzen bewusst zu machen und sie nicht zu negieren.

Zusammenfassend wird deutlich, dass das Reden über Machtmissbrauch in der Wissenschaft von verschiedenen Ausschlussmechanismen gekennzeichnet ist, die sich zum einen als epistemische Ungerechtigkeiten gegenüber Negativ-Betroffenen beschreiben lassen. Zum anderen haben Institutionen in der Wissenschaft durch dominante Narrative und positive Selbstimaginationen strukturell gefestigte Privilegien in der Kommunikation über Machtmissbrauch. Diese ermöglichen es ihnen, Machtmissbrauch an sich oder Aspekte des Phänomens zu missachten, unsichtbar zu machen und ein Narrativ über Machtmissbrauch und sich selbst als Institution zu schaffen, das wesentliche Aspekte des Themas ignoriert.

## 5 Schluss: Und nun?

In den vorangegangenen Kapiteln habe ich mich bemüht, Bewusstsein für verschiedene Aspekte der Vielfalt von Machtmissbrauch in der Wissenschaft zu schaffen. Es wäre vermessen, zu behaupten, dass ich für diese vielfältigen Problemlagen Lösungen habe. Im besten Fall ist es mir gelungen, dazu anzuregen, Aspekte, die man als selbstverständlich hingenommen hat, infrage zu stellen oder über Aspekte, über die man sich bisher keine Gedanken gemacht hat, nachzudenken. Ich hoffe, dass die vielen Leerstellen, die ich gelassen habe, die ich manchmal benannt habe und manchmal nicht, auch weil ich sie selbst nicht wahrnehme, dazu beitragen, selbst aktiv zu werden und vielleicht weiterzulesen, weiterzudenken und zu diskutieren.

Oft werde ich gefragt, was man denn gegen Machtmissbrauch tun könne. Das sind Dinge, die jede:r jetzt schon tun kann: Negativ-Betroffenen zuhören und auf die Strukturen schauen, die Machtmissbrauch (mit-)ermöglichen. Besonders angesprochen sollten sich hier diejenigen fühlen, die nicht negativ von Machtmissbrauch betroffen sind. Es reicht aber nicht aus, Machtmissbrauch allein mit individuellem Handeln zu begegnen. Machtmissbrauch ist in die Strukturen des Wissenschaftssystems, seine Institutionen und die Gesellschaft eingeschrieben. Dementsprechend bedarf es

umfassender struktureller Reformen. Ich weiß aus eigener Erfahrung, dass es unangenehm ist, sich damit zu beschäftigen. Schließlich ist man selbst oder war lange Zeit vielleicht Teil dieses Systems, das so viele Ausschlüsse (re-)produziert, so viel Leid verursacht, dem stoisch fast nichts entgegengesetzt oder sogar leugnet, dass es Änderungen dieser tradierten Strukturen bedarf. Diesen Beitrag möchte ich deshalb mit einem Plädoyer für eine inklusivere Wissenschaftskultur abschließen, das vielleicht zeigt, wie es sein *könnte*.

Kenner:innen der Inklusionsdebatte wissen, dass ich damit ein Feld betrete, das ebenso viele Graustufen, Interpretationsmöglichkeiten und Zugänge mit sich bringt. Ich halte Inklusion trotzdem für einen geeigneten Anknüpfungspunkt. Zum einen, weil ein weiter Inklusionsbegriff sich jeglicher Anti-Diskriminierung verpflichtet und damit eine zentrale Querschnittsdimension von Machtmissbrauch adressiert wird – eine weitere Dimension, bei der die Wissenschaft großen Nachholbedarf hat. Zum anderen gibt es Positionen in dieser Debatte, die anschlussfähig sind an Punkte von dem, was ich versucht habe, zu verdeutlichen. Als theoretischen Bezugspunkt wähle ich Mai-Ahn Bogers „Theorie der trilemmatischen Inklusion“ (z. B. Boger, 2015). Um Inklusion zu verwirklichen, sind die folgenden drei Sätze zu erfüllen, die ich auf Negativ-Betroffene von Machtmissbrauch beziehe (vgl. Boger, 2015 & Boger, 2017):

- **(Satz I) Empowerment:** Forderungen und Wünsche nach Selbstermächtigung, Entwicklung positiver Selbstkonzepte, Solidarisierung

Empowerment wird nicht nur im Kontext von Machtmissbrauch vielfach missverstanden. Man kann niemanden *zu* etwas empowern. Es ist aber möglich, Räume zu schaffen, die empowerment-orientiert sind. Voraussetzungen dafür sind zum Beispiel die Parteilichkeit mit Negativ-Betroffenen sowie die entsprechenden Positioniertheiten und Positionierungen der Personen, die sich beteiligen. Solche Räume werden vielfach verhindert; sie sind gar nicht vorgesehen an einer Hochschule, die sich selbst als aufgeklärte Organisation imaginiert. Das betont die Verantwortung von Positiv-Betroffenen, also denjenigen, die von dem System, so wie es jetzt ist, profitieren. Sie können zum Beispiel Ressourcen für empowerment-orientierte Räume zur Verfügung stellen, ohne dass dies an Bedingungen geknüpft ist.

- **(Satz II) Normalisierung:** Forderungen und Wünsche als normal<sup>5</sup> gesehen zu werden.

Konkret heißt das, Machtmissbrauch und Negativ-Betroffene „ganz normal“ (Boger, 2015, S. 53) zu behandeln. Die Teilhabe Negativ-Betroffener am akademischen Alltag bedeutet auch, Negativ-Betroffenen die gleichen Möglichkeiten und Privilegien zuteilwerden zu lassen wie allen anderen auch. Dass die Institutionen der Wissenschaft davon noch weit entfernt sind, lohnt sich an dieser Stelle noch einmal zu wiederholen. Denn Negativ-Betroffene werden ausgegrenzt, ihre Weiterqualifikation ver-/behindert und ihre Erfahrungen infrage gestellt.

---

5 Zur Ambivalenz von Normalisierung siehe Boger, 2015, S. 53.

- **(Satz III) Dekonstruktion:** Auflösung/Flexibilisierung starrer binärer Codes wie betroffen vs. nicht-betroffen

Auf die symbolischen, aber auch gewaltvollen Unterscheidungspraktiken, die den Umgang mit Machtmissbrauch strukturieren, habe ich an verschiedenen Stellen hingewiesen. Die Differenzierung zwischen negativer und positiver Betroffenheit flexibilisiert diese Kategorien und verdeutlicht die Involviertheit und Verantwortung aller Mitglieder des Wissenschaftssystems in und für Machtmissbrauch.

Boger zufolge können von den Sätzen I, II und III „immer nur zwei gleichzeitig wahr sein“ (Boger, 2015, S. 51), da die Sätze trilemmatisch miteinander verbunden sind. Das heißt konkret: Satz I, II und III können niemals gleichzeitig verwirklicht werden. Es ist aber möglich, dass zwei Sätze gleichzeitig verwirklicht werden, dabei schließen sie aber notwendigerweise einen dritten aus. Das heißt aber nicht, dass ein System wie die Wissenschaft nicht inklusiver werden kann.

Vielleicht muten die Bemühungen um die Inklusion von Negativ-Betroffenen widersprüchlich an oder zumindest ambivalent. Das ist Inklusion – zumindest, wenn man der Theorie der trilemmatischen Inklusion folgt – inhärent. Erinnern wir uns zum Beispiel an die verschlossenen Türen. Einerseits gewährleiten sie Vertraulichkeit für die Anliegen von Negativ-Betroffenen. Andererseits ermöglichen sie es den Institutionen, Machtmissbrauch zu verdecken und nur einem kleinen ausgewählten Personenkreis Einblick in die tatsächlichen Zustände zu gewähren. Grundsätzlich sollten Negativ-Betroffene im Zentrum der Maßnahmen zur Prävention und Sanktionierung von Machtmissbrauch stehen und die Ambivalenz und Gleichzeitigkeit ihrer Sichtbarkeit und Unsichtbarkeit und die Folgen dessen berücksichtigt werden.

Eine inklusivere Wissenschaftskultur, die Negativ-Betroffene von Machtmissbrauch zentriert, ihre Selbstermächtigung fördert (Satz I), sie nicht als anders adressiert (Satz II) oder sie in Betroffene und Nicht-Betroffene kategorisiert (Satz III), wird nicht durch ein paar Zugeständnisse oder Reformen erreicht. Vor allem müssten Institutionen dafür eine weitreichende Veränderungsbereitschaft haben und endlich umfassend Verantwortung übernehmen. Wie es um diese Veränderungsbereitschaft steht, dürfte deutlich geworden sein. Es reicht nicht aus, zusätzliche interne Anlaufstellen oder Ansprechpersonen zu schaffen. Es reicht auch nicht aus, dann und wann einen Workshop zu Führungskompetenzen anzubieten und die Mitglieder der Institution für Machtmissbrauch ‚zu sensibilisieren‘. Trotzdem sind die genannten Maßnahmen wichtig.

Die Strukturen, die Machtmissbrauch (mit-)ermöglichen, liegen jedoch nicht nur im Einflussbereich der Institutionen. Machtmissbrauch ist ein gesamtgesellschaftliches Phänomen und dementsprechend gesellschaftlich gefestigt. Die Institutionen des Wissenschaftssystems sind in Praktiken und Logiken eingebunden, auf die sie nur bedingt Einfluss nehmen können. Das heißt aber nicht, dass sie auf institutioneller Ebene nichts gegen Machtmissbrauch tun können. Wir alle sollten uns angesprochen fühlen, wo es uns möglich ist, Widerstand leisten und für die notwendigen radikalen Veränderungen eintreten. Das ist risikoreich für Einzelne. Deshalb ist es wichtig, soli-

darisch mit Negativ-Betroffenen zu sein, sich zu verbünden und gemeinsam für eine inklusivere Wissenschaftskultur einzustehen.

## Literatur

- Ahmed, S. (2021). *Complaint!* Duke University Press.
- Ambrasat, J., Lüdtke, D. & Yankova, Y. (2024). *Forschungskulturen und Forschungsqualität im Berliner Forschungsraum*. <https://doi.org/10.18452/32547>
- Boger, M.-A. (2015). Theorie der trilemmatischen Inklusion. In I. Schnell (Hg.), *Herausforderung Inklusion – Theoriebildung und Praxis*, S. 51–62. Julius Klinkhardt.
- Boger, M.-A. (2017). Theorien der Inklusion – eine Übersicht. *Zeitschrift für Inklusion-online.net*. <https://www.inklusion-online.net/index.php/inklusion-online/article/view/413>
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989 (1), S. 139–167.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (2022). *Kodex. Leitlinien zur Sicherung der guten wissenschaftlichen Praxis*. <https://www.dfg.de/resource/blob/173732/4166759430af8dc2256f0fa54e009f03/kodex-gwp-data.pdf>
- Elson, M., Fiedler, S., Kirsch, P. & Stahl, J. (2021). *Wissenschaftliche Integrität in der deutschen akademischen Psychologie*. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/MK9ST>
- Fricker, M. (2007). *Epistemic Injustice. Power and the Ethics of Knowing*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198237907.001.0001>
- Gabcke, W. (23.02.2024). *Schläge auf Gesäß: Strafmaß für Göttinger Uni-Professor erhöht*. Norddeutscher Rundfunk. [https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/braunschweig\\_harz\\_goettingen/Schlaege-auf-Gesaess-Strafmass-fuer-Goettinger-Uni-Professor-erhoeht,professor184.html](https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/braunschweig_harz_goettingen/Schlaege-auf-Gesaess-Strafmass-fuer-Goettinger-Uni-Professor-erhoeht,professor184.html)
- Hohmann, S. & Keige-Huge, A. (2024). Machtmissbrauch in der Wissenschaft. *bbz – Berliner Bildungszeitschrift*, September/Oktober 2024, S. 9–10.
- Jansen, Y., Scholz, N., Täuber, S. & Tuiner, R. (28.06.2022). *Mobbende ProfessorInnen: Einschüchterung und Machtmissbrauch an niederländischen Universitäten*. blog interdisziplinäre geschlechterforschung. [www.gender-blog.de/beitrag/machtmissbrauch-an-niederlaendischen-universitaeten/](http://www.gender-blog.de/beitrag/machtmissbrauch-an-niederlaendischen-universitaeten/). <https://doi.org/10.17185/gender/20220628>
- Kracke, N., Schwabe, U. & Buchholz, S. (2024). Neuer Bildungstrichter: Trotz Akademisierungsschub immer noch ungleicher Zugang zur Hochschule. *DZHW Brief 02/2024*, S. 1–11.
- Lindemann, L. (04.04.2023). *Professor soll jahrelang Studenten sexuell belästigt haben*. Berliner Morgenpost. <https://www.morgenpost.de/vermischtes/article238075713/metoo-gelsenkirchen-hochschule-machtmissbrauch-belaestigung.html>
- Mason, R. (2011). Two Kinds of Unknowing. *Hypatia* 26 (2), 294–307. <https://doi.org/10.1111/j.1527-2001.2011.01175.x>



- Mersch, B. & Himmelrath, A. (16.03.2024). *Machtmissbrauch an Musikhochschulen*. »Wie kann man so jung und so langweilig sein?«. Spiegel Online. <https://www.spiegel.de/panorama/bildung/machtmissbrauch-an-musikhochschulen-wie-kann-man-so-jung-und-so-langweilig-sein-a-8cf21404-c0f0-4d74-86ed-f59ce5546ca6>
- MDR Thüringen (21.03.2024). *Gute Noten gegen Sex: Uni-Professor wird entlassen*. Mitteldeutscher Rundfunk. <https://www.mdr.de/nachrichten/thueringen/mitte-thuerin-gen/erfurt/uni-professor-studentinnen-sex-gericht-104.html>
- Möller, C., Gamper, M., Reuter, J. & Blome, F. (2020). Vom Arbeiterkind zur Professur. Gesellschaftliche Relevanz, empirische Befunde und die Bedeutung biographischer Reflexionen. In J. Reuter, M. Gamper, C. Möller & F. Blome (Hg.), *Vom Arbeiterkind zur Professur. Sozialer Aufstieg in der Wissenschaft*, 9–63. Transcript. <https://doi.org/10.1515/9783839447789-001>
- NDR (20.09.2024). *Göttinger Professor verliert nach BGH-Urteil den Beamtenstatus*. Norddeutscher Rundfunk. [https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/braunschweig\\_harz\\_goettingen/Goettinger-Professor-verliert-nach-BGH-Urteil-den-Beamtenstatus,aktuellbraunschweig13926.html#:~:text=Ein%20G%C3%B6ttinger%20Professor%20hat%20nach,zwei%20Doktorandinnen%20und%20eine%20Labormitarbeiterin](https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/braunschweig_harz_goettingen/Goettinger-Professor-verliert-nach-BGH-Urteil-den-Beamtenstatus,aktuellbraunschweig13926.html#:~:text=Ein%20G%C3%B6ttinger%20Professor%20hat%20nach,zwei%20Doktorandinnen%20und%20eine%20Labormitarbeiterin)
- Schüz, H.-S., Pantelmann, H., Wälty, T. & Lawrenz, N. (2021). Der universitäre Umgang mit sexualisierter Diskriminierung und Gewalt. Eine Bestandsaufnahme. *Open Gender Journal*, 5. <https://doi.org/10.17169/ogj.2021.120>

## **II   Machtmissbrauch an Hochschulen begegnen**



# Stellschrauben im Kampf gegen Machtmissbrauch – was können wir tun?

MARTINA WINKLER

## Zusammenfassung

Der Beitrag befasst sich sehr konkret damit, welche Möglichkeiten Akteur:innen an Hochschulen haben, gegen Machtmissbrauch vorzugehen. Dabei geht es um drei verschiedene Bereiche: die Veränderung der Machtstrukturen, die Umgestaltung der Beschwerdestruktur sowie einen allgemeinen Kulturwandel.

**Schlagnvorte:** Machtmissbrauch an Hochschulen, Machtstrukturen, Kulturwandel in der Wissenschaft

## Abstract

This article asks very specifically what kinds of options are available to university employees who want to take action against the abuse of power. It focuses on three different areas: changing power structures, reorganizing the complaints structure, and bringing about a general cultural change.

**Keywords:** Abuse of power in universities, power structures, cultural change in academia

## 1 Einleitung

Das Thema des Machtmissbrauchs an Universitäten, Hochschulen und Forschungsinstitutionen ist hochaktuell, die Debatte erweist sich als zunehmend komplex und die Suche nach Lösungsansätzen als enorm anspruchsvoll. Diese Schwierigkeiten können auf unterschiedliche Wurzeln zurückgeführt werden. Da ist eine unmittelbar mit dem Problem selbst verwobene Kultur des Schweigens, die nicht nur einer offenen Debatte im Weg steht, sondern auch das systematische Sammeln von Daten erschwert. Da ist die ebenfalls direkt als Teil des Problems zu identifizierende Hierarchiestruktur im Wissenschaftsbetrieb, bestimmt von dem Gegensatz aus unbefristeten, regelmäßig mit Beamtenstatus ausgestatteten Professuren einerseits und befristeten, prekären Mitarbeiter:innenstellen andererseits. Da sind die spezifischen Arbeitsbedingungen von Wissenschaftler:innen und die schwer zu benennenden Grenzen zwischen autonomer Gestaltungsfreiheit und radikaler (Selbst-)Ausbeutung. Da ist ein besonderes Pathos, das Wissenschaft zu einem außergewöhnlichen sozialen und kulturellen Be-

reich stilisiert und so auch das Ignorieren arbeitsrechtlicher und zuweilen sogar strafrechtlicher Normen legitimiert.

All dies zusammengekommen macht die Wissenschaft besonders anfällig für Machtmissbrauch und erschwert zugleich den Kampf dagegen. Hinzu kommt die Komplexität der Zuständigkeiten. Im föderalen Bildungssystem sind grundsätzlich die Länder zuständig für die Hochschulen, die Bildungsminister:innen sind oftmals Dienstvorgesetzte der Professor:innen. Dabei bleiben Hochschulautonomie und Freiheit von Wissenschaft und Lehre Ideale und zugleich Grundsätze legislativen, administrativen und juristischen Handelns. Zugleich greift der Bund in unterschiedlicher Weise in die Strukturen und damit auch die Beschäftigungsverhältnisse der Hochschulen ein, unter anderem mit verschiedenen Förder- und Gestaltungsmaßnahmen (so in Kooperation mit den Ländern über die sogenannte Exzellenzstrategie) und insbesondere über das hochumstrittene Wissenschaftszeitvertragsgesetz.

Diese Komplexitäten und Verwobenheiten bestimmen auch die Debatten über das Problem des Machtmissbrauchs. Die Frage nach den Zuständigkeiten ist in konkreten Fällen beispielsweise von Disziplinarverfahren für Laien (und nicht nur für diese) schwer zu beantworten. Aber auch in der Debatte um mögliche Maßnahmen zur Verhinderung von Machtmissbrauch wirkt sich die komplexe Struktur problematisch aus. Die Verantwortung wird weitergereicht, Vorschläge für konkrete Maßnahmen mit Verweis auf „größere“ Zusammenhänge abgelehnt, die Aussage „Da können wir nichts machen“ erscheint als pauschale, hilflose und zuweilen auch bequeme Antwort auf viele Fragen allzu naheliegend. Besonders plastisch deutlich wurde dieser Mechanismus in den politischen Debatten um das Wissenschaftszeitvertragsgesetz seit 2021, bei denen es nicht vorrangig, aber immer auch um die Verhinderung von Machtmissbrauch ging. Hier liegt die Gesetzgebungskompetenz beim Bund, doch verwiesen Vertreter:innen des Bildungsministeriums gern auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Hochschulen, die sich wiederum auf den finanziellen Rahmen bezogen, den ihnen die Länder vorgeben. Die Chance, ein Gesetz mit Schlüsselfunktion grundlegend zu ändern, wurde auf diese Weise verpasst, und auf Proteste reagierten die Sprecher:innen in der Debatte oftmals mit dem Hinweis auf die verflochtenen Zuständigkeiten (vgl. Green, 2021; Bahr, Eichhorn, Kubon, 2022).

Diese Verflechtungen bilden tatsächlich einen Fallstrick für Maßnahmen, werden aber nicht selten übertrieben dargestellt und fungieren dann als bequeme Ausrede. Der vorliegende Text versucht, dieses Problem für den Moment auszublenden und sich darauf zu konzentrieren, welche konkreten Möglichkeiten den Akteur:innen auf Instituts-, Fakultäts- und Hochschuleitungsebene offenstehen. Ganz praktisch wird die Frage verfolgt, welche Stellschrauben es gibt und welche Reichweite ihnen jeweils zukommt. Bereits vorweg: Es gibt erstaunlich viele, und sie können durchaus Wirkung entfalten. Einige der sich eröffnenden Möglichkeiten sind von sehr pragmatischer und einfacher Art, andere rechtlich und administrativ nicht ohne Schwierigkeiten. Einige sind sehr konkret anzugehen, andere erfordern einen sehr langen Atem und versprechen eher vage Erfolgchancen. Je nach Vorgaben, konkreten Problemen, Motivation und Zusammensetzung von Gremien und Instituten können unterschiedliche Maß-

nahmen in Angriff genommen werden. Obwohl es sich letztlich um ein „Gesamtpaket“ handelt, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, mit Reformen zu beginnen.

Der Aufbau des Textes orientiert sich an drei Ebenen bzw. Bereichen, deren Trennung ich grundsätzlich für sinnvoll halte, um die Debatte um und das Vorgehen gegen Machtmissbrauch zu strukturieren:

- a) Die gegebenen Machtstrukturen und die Möglichkeiten, auf diese einzuwirken
- b) Die gegebenen Beschwerdestrukturen und die Möglichkeiten, diese zu verändern
- c) Die Notwendigkeit eines Kulturwandels in der Wissenschaft

Um die Problematik des Machtmissbrauchs an Hochschulen und Forschungsinstitutionen zu verstehen und Strategien zu deren Bekämpfung zu entwickeln, müssen alle drei Bereiche betrachtet und bearbeitet werden. Eine Beschäftigung beispielsweise nur mit Beschwerdestrukturen liefe letztlich auf eine (wenngleich möglicherweise verbesserte) Symptombekämpfung hinaus. Wollen wir die Ursachen angehen, dann müssen wir uns an das dicke Brett der Machtstrukturen wagen. Gleichzeitig ist zu bedenken, dass selbst grundlegende Änderungen der Machtstrukturen den Missbrauch von Macht niemals völlig ausschließen können; zuverlässig funktionierende Beschwerdestrukturen bleiben also notwendig. Und schließlich der Kulturwandel: Die Gefahr, dass dieser Bereich sich in schönen Worten, Lippenbekenntnissen und teuren, aber wirkungslosen Workshops erschöpft, ist offenkundig. Dennoch wird Machtmissbrauch auch durch bestimmte kulturelle Muster und Wahrnehmungen ermöglicht. Diese aufzudecken und zu verändern, ist von grundlegender Bedeutung. Hinzu kommt die Tatsache, dass Machtstrukturen und Beschwerdewege nur dann verändert werden können, wenn das entsprechende Bewusstsein für die derzeitige Problematik vorhanden ist. Informations- und Überzeugungsarbeit ist deshalb von zentraler Bedeutung.

Ein Hinweis ist noch wichtig: Dieser Text konzentriert sich auf die spezifischen Bedingungen wissenschaftlicher Arbeit und geht deshalb nicht auf die Situation der Hochschulbeschäftigten in Verwaltung und Technik ein, ebenso wenig wie auf die derjenigen in Sekretariaten. Insbesondere Letztere aber sind häufig einzelnen Professuren zugeteilt und zugleich wenig bis gar nicht an Entscheidungs- und Kommunikationsprozessen beteiligt. Hier besteht also ein großes Potenzial für Machtmissbrauch. Dieses Potenzial muss unbedingt stärker berücksichtigt werden, und Hochschulen sollten die Situation der nicht-wissenschaftlichen Beschäftigten bei der Bekämpfung von Machtmissbrauch keinesfalls aus dem Blick verlieren. Ähnliches gilt für die Studierenden, die sich – ob in ihrer Funktion als Lernende oder auch als studentische Mitarbeiter:innen – ebenfalls in einer extremen Machthierarchie bewegen. Dennoch sind die hier zu stellenden Fragen in vielerlei Hinsicht spezifisch und sollten deshalb getrennt entwickelt werden.

## 2 Machtstrukturen

Als Prämisse der folgenden Überlegungen gilt, dass die Zuteilung von Macht im deutschen Hochschulsystem nicht den Notwendigkeiten einer effizienten Governance folgt, sondern weit darüber hinausgeht. Ein spezifisches Gemenge, entstanden unter anderem aus dem Gedanken der Wissenschaftsfreiheit, der Qualifizierungsfunktion des Hochschulsystems, prekärer Grundfinanzierung, problematischem Befristungssystem und einer sehr hohen Wertschätzung von Funktion, Bedeutung und auch persönlichen Qualitäten der Professor:innenschaft, bildet die Basis für eine sehr hohe Machtkonzentration in den Händen von Professoren und Professorinnen. Professor:innen entscheiden (oftmals eigenständig) über die Vergabe und Verlängerung der Stellen „ihrer“ Mitarbeiter:innen, über die Verteilung von Ressourcen wie Geld, Labortermine, Technik, Software und Zeit für Forschung, sie bewilligen Urlaubs- und Dienstreiseanträge (oder auch nicht), verteilen Aufgaben in Lehre und Administration. Die Freiräume für viele dieser Entscheidungen sind theoretisch begrenzt, beispielsweise durch arbeitsrechtliche Regelungen oder Tätigkeitsbeschreibungen. In der Praxis jedoch werden solche Begrenzungen oftmals nicht durchgesetzt, denn die Macht von Professor:innen ist nicht nur formal festgelegt, sondern gerahmt, ergänzt und verstärkt durch informelle Macht (vgl. Machtmissbrauch in der Wissenschaft, 2023). Die klassische Lehrstuhlorganisation, die trotz der zuweilen vorgenommenen Abschaffung der Bezeichnung „Lehrstuhl“ nach wie vor überwiegt, sammelt die formal festgelegten Machtzuweisungen und zementiert diese zugleich durch die Verfügbarkeit kulturell und strukturell bedingter Machtquellen wie Prestige, Netzwerke, Autorität.

Institute, Fachbereiche und Hochschulen haben durchaus Möglichkeiten, diese große Machtkonzentration aufzulösen. Zu diesen gehören folgende:

### 2.1 Schaffung eines Departmentsystems

Das Departmentsystem verspricht im Gegensatz zum Lehrstuhlssystem flachere Hierarchien und eine Entflechtung der Machtkonzentration. Anders als das im deutschen System traditionell verankerte Institut mit wenigen Professor:innen und deren „Ausstattung“, d. h. ihnen direkt zugeordneten wissenschaftlichen ebenso wie technischen Mitarbeiter:innen sowie Ressourcen, besteht ein Department aus vergleichsweise vielen Wissenschaftler:innen in unterschiedlichen Karrierephasen. Finanzielle ebenso wie personelle Ressourcen (Sekretariate) und Technik gehören nicht den einzelnen Lehrstühlen, sondern dem gesamten Department und werden nach zu verhandelnden Schlüsseln verteilt. Wissenschaftler:innen in der Qualifizierungsphase, also Promovierende sowie im aktuellen System auch noch Post-Doktorand:innen, sind nicht weisungsgebunden einem/r Professor:in zugeteilt, sondern sind Mitglieder des Departments. Entscheidungen beispielsweise über eine Stellenverlängerung werden durch Kommissionen getroffen. Dass eine solche Struktur mehr Kooperation, Kompromissbereitschaft und oft sicherlich auch politisches Geschick verlangt, ist schon mehrfach bemerkt worden; es fragt sich jedoch, ob dies tatsächlich als Problem erscheinen sollte und nicht vielmehr als Vorteil. Diese Form der Kooperation verspricht finanzielle Ent-

lastungen, eine schlankere Organisationsstruktur mit effizienterer Arbeitsteilung sowie ein kollegialeres, weil weniger hierarchisches Miteinander (vgl. Specht, Hof, Tjus, et al., 2017; Institut für Philosophie führt Department-Struktur ein, 2024; Netzwerk für gute Arbeit in der Wissenschaft (NGA Wiss), 2024).

## 2.2 Entflechtung der Machtkonzentration von Betreuungsverhältnissen

Im Kontext des Themas Machtmissbrauch ist vor allem die Entflechtung der durch das Lehrstuhlprinzip vorgegebenen Verknüpfung von wissenschaftlicher Betreuung und Dienstvorsitz bzw. Weisungsbefugnis von zentraler Bedeutung. Auch in einem Departmentsystem wird und soll es Betreuungs- und Mentorenverhältnisse zwischen etablierten Wissenschaftler:innen und Promovierenden geben. Wenn aber die Ressourcenverteilung ebenso wie die Entscheidung über so banal scheinende Dinge wie Urlaubszeiten nicht von derselben Person kontrolliert werden, die auch die wissenschaftliche Betreuung übernimmt, ist ein wichtiger Hebel für möglichen Machtmissbrauch bereits eliminiert. Am einfachsten wäre hier die Zuteilung von Geldern für Reisen, Bücher und Software unmittelbar an die Forschenden selbst sowie die Möglichkeit, selbstständig und niedrigschwellig weitere Ressourcen einzuwerben.

Eine weitere wichtige Entflechtungsmöglichkeit, die auch ohne die Einführung eines Departmentsystems möglich ist, ergibt sich durch eine Trennung von wissenschaftlicher Betreuung und Begutachtung/Benotung von Dissertationen. Die weitgehend auf deutsche Hochschulen begrenzte Praxis, dass der „Doktorvater“ oder die „Doktormutter“ über Jahre hinweg eine Qualifikationsarbeit betreut, gleichzeitig als Dienstvorgesetzte die Forschungsbedingungen aktiv gestaltet, Ressourcen vergibt oder vorenthält, möglicherweise (auch durch Ko-Autorschaft) an der Forschung beteiligt ist und am Ende die aus diesem Verhältnis entstehende Arbeit benotet, ruft bei ausländischen Kolleg:innen regelmäßig großes Erstaunen hervor. Auch deutsche Institutionen haben sich im Sinne der Qualitätssicherung immer wieder für eine Trennung von Betreuung und Begutachtung ausgesprochen, so der Wissenschaftsrat bereits 2011 und erneut 2023 (vgl. Wissenschaftsrat, 2011; Wissenschaftsrat, 2023). Abgesehen aber von der Frage nach den Chancen wissenschaftlicher Objektivität in einem solchen Verfahren wäre eine Trennung der Funktionen Betreuung und Begutachtung auch und gerade im Zusammenhang mit dem Thema Machtmissbrauch sehr zu begrüßen. Das sich bereits in der Bezeichnung „Doktormutter“ bzw. „Doktorvater“ manifestierende enge, auch persönliche und nicht emotionslose, vor allem aber extrem hierarchisch gestaltete Verhältnis von betreuender Person und Doktorand:in trägt viel Konfliktpotenzial in sich.<sup>1</sup> Das Wissen darum, dass der/die Betreuer:in am Ende über die Annahme der Dissertation und die Note entscheidet, besiegelt gewissermaßen das Machtverhältnis; informelle Machtquellen wie Ansehen und Vernetzung in der akademischen Community verstärken die Abhängigkeit zusätzlich und machen es für den oder die Promovierende/n fast unmöglich, ein schwieriges Betreuungsverhältnis neu zu gestalten oder auch zu beenden.

---

1 Für ein inspirierendes Gespräch zu den Implikationen dieser Begriffstradition danke ich Prof. Dr. Antje Flüchter.



Es liegt in der Hand der Fakultäten, hier eine Debatte anzustoßen und gegebenenfalls die Promotionsordnung entsprechend zu ändern. Die Gestaltungsmöglichkeiten einer Promotionsordnung, die Betreuung und Begutachtung trennt, sind vielfältig. Naheliegend ist die Bildung von Begutachungskommissionen, wobei die Beteiligung ausländischer Mitglieder verpflichtend oder fakultativ sein kann. Der oder die Betreuer:in sollte nicht an der Notenfindung beteiligt sein, kann aber beispielsweise einen Bericht über den Verlauf der Arbeit verfassen und so die Entstehung der Fragestellung, Diskussionswege zur angewandten Methode, möglicherweise auch über außerwissenschaftliche Umstände (lange Pendelwege, Krankheiten, Schwangerschaften/Erziehungszeiten, erschwerte Archivzugänge durch Covid oder politische Bedingungen etc.) deutlich machen. Dieses „Betreuerwissen“ kann für die Gutachterkommission wertvoll sein, um die Arbeit nicht nur wissenschaftlich möglichst objektiv, sondern auch individuell und fair zu bewerten.

Da selbstverständlich auch bei denkbar flachsten und entflochtenen Hierarchien Machtstrukturen erhalten bleiben, müssen Befangenheitsregeln gründlich überarbeitet und eingehalten werden. Diese gibt es bislang für verschiedene Begutachtungs- und Auswahlverfahren, für Betreuungsverhältnisse aber sind diese Strukturen deutlich unterentwickelt. Beispielsweise fehlt es weitgehend an Regeln für Fälle, in denen eine sexuelle Beziehung zwischen Betreuer:in und Doktorand:in besteht oder sich im Laufe der Zeit entwickelt. Eine solche Beziehung bildet selbstverständlich, auch wenn sie konsensual ist, eine – bislang meist nicht als solche definierte – Befangenheit und trägt zudem ein großes Potenzial für Machtmissbrauch in sich.

### 2.3 Gegen prekäre Arbeitsverhältnisse

Zu den wichtigsten Voraussetzungen für Machtmissbrauch in der Wissenschaft zählen die prekären Arbeitsverhältnisse. Laut BMBF waren im Jahr 2020 81 Prozent des hauptberuflich beschäftigten wissenschaftlichen Personals an Hochschulen (Professor:innen nicht eingerechnet) befristet angestellt (vgl. Wissenschaftszeitvertragsgesetz, o. D.). Promovierende sind in der Regel nicht nur befristet beschäftigt, sondern oftmals auch mit kurzfristigen Verträgen. Die aktuell diskutierten politischen Pläne, Promovierenden zumindest eine Mindestvertragslaufzeit von drei Jahren zuzusichern, bilden hier einen ersten Schritt zu einer Verbesserung. Grundsätzlich bildet die Befristung, insbesondere wenn sie sehr kurzfristig angelegt ist und verbunden mit mangelnden beruflichen Perspektiven nach Vertragsende, ein wichtiges Element in den Machtmissbrauch fördernden Strukturen. Wer auf das Wohlwollen mächtiger Personen angewiesen ist, wehrt sich seltener. Hochschulen können hier grundsätzlich geltende Mindestvertragslaufzeiten festlegen. Auch eine gerechtere Ausgestaltung der Promovierendenstellen, die oft nur für 0,5 % der regulären Arbeitszeit Bezahlung bieten, liegt durchaus im Entscheidungsbereich der Hochschulleitungen. Notwendig und konsequent ist eine Angleichung an die bei der DFG üblichen Richtlinien (mindestens 0,65 %, möglichst aber Vollzeitstellen).

Befristet sind jedoch nicht nur die Verträge von Promovierenden, sondern zu einem großen Teil auch die Beschäftigungsverhältnisse bereits promovierter und da-

mit hochqualifizierter Wissenschaftler:innen. Die Bezeichnung der Postdoc-Phase wissenschaftlicher Fortentwicklung als „Qualifikation“ legitimiert diese Befristungspraxis und damit auch die Fortführung problematischer Abhängigkeitsstrukturen. Selbst das einst hochgelobte Format der Juniorprofessur verbleibt in diesem Rahmen, insbesondere dann, wenn kein Tenure-Track vorgesehen ist. Und auch Tenure-Track-Verträge sind problematisch, wenn sie mit übertriebenen, teilweise unerfüllbaren Anforderungen verknüpft sind. Viele dieser Probleme können unmittelbar von den Hochschulleitungen, aber auch den Fakultäten und Instituten angegangen werden – was teilweise bereits geschieht. Personalabteilungen überprüfen die Berechtigung von Befristungen und die Angemessenheit der Befristungsdauer. Hochschulen können Juniorprofessuren per default mit Tenure-Track-Perspektiven ausstatten, Kommissionen auf Fakultäts- und Institutsebene können diese an realistische Anforderungen knüpfen. Insgesamt haben Hochschulangehörige auf zahlreichen Ebenen viele Möglichkeiten, die Arbeitsverhältnisse hochqualifizierter Wissenschaftler:innen so zu gestalten, dass Perspektiven maximiert und Abhängigkeiten minimiert werden.

## 2.4 Arbeitnehmer:innenrechte

Das Wissenschaftssystem entzieht sich in vielfacher Hinsicht geltendem Arbeitsrecht. Geradezu berüchtigt ist hier das bereits erwähnte Wissenschaftszeitvertragsgesetz, mithilfe dessen die eigentlich strengen europa- und bundesrechtlichen Regelungen zur Befristung von Arbeitsverträgen umgangen werden. Auch die Debatte über die Arbeitszeiterfassung gehört in diesen Kontext. Schlagworte wie „Innovation“ und „Ambition“ werden dabei gemeinsam mit dem sehr weit auslegbaren Grundsatz der Wissenschaftsfreiheit bemüht, um geltendes Arbeitsrecht als „bürokratische Hürden“ zu diskreditieren (vgl. Wiarda, 2023). Arbeitnehmer:innenrechte müssen in dieser Logik hinter dem Sonderstatus der Wissenschaft zurückstehen.

Es liegt in der Hand der Hochschulen, das geltende Recht zu kommunizieren und vor allem umzusetzen: konsequent, transparent und zugleich pragmatisch. Man kann die Arbeitszeiterfassung zu einem bürokratischen Monstrum ausarten lassen, so das Argument „Wissenschaft und Arbeitnehmerrechte passen nicht zusammen“ nachhaltig stärken und damit Strukturen erhalten, die den Machtmissbrauch systematisch fördern. Aber selbstverständlich können pragmatische, einfach zu handhabende Lösungen gefunden werden, die eine Kontrolle der geleisteten Arbeit ermöglichen und so vor (Selbst-)Ausbeutung schützen. Die Entgrenzung wissenschaftlicher Arbeit, die sich im Klischee vom „Nachdenken unter der Dusche“, vor allem aber in gängigen (und nach wie vor wünschenswerten) Praktiken wie Arbeitsbesprechungen beim Abendessen oder Schreibretreats an der Ostsee zeigt, wird von vielen zu Recht als Privileg eines freien Arbeitens wahrgenommen. Dieselbe Entgrenzung birgt aber auch die Gefahr möglicher Grenzüberschreitungen durch eine mächtigere Person gegenüber Abhängigen. Diese Gefahr gilt es zu erkennen und nach Möglichkeit zu kontrollieren.

Ein „Problem“, das sich mit großer Sicherheit aus einer konsequenten Arbeitszeiterfassung ergeben wird, kann letztlich auch als Erfolg der Maßnahme gelten: In zahlreichen Fällen wird deutlich werden, dass Hochschulen nur durch unbezahlte

Mehrarbeit funktionieren (vgl. Ambrasat, 2019; Hoch motiviert und engagiert, 2024).<sup>2</sup> Diese Erkenntnis darf nicht „nach unten“ weitergegeben werden (beispielsweise durch den Zwang, die Arbeitszeiterfassung zu vernachlässigen oder zu verfälschen), sondern muss in die umgekehrte Richtung gerichtet sein. Die Botschaft, dass geltendes Recht und die durch Unterfinanzierung erzwungene Praxis einander diametral widersprechen, ja dass die Hochschulen letztlich zum permanenten Rechtsbruch gezwungen sind, muss deutlich in Richtung Bund und Länder ausgesprochen werden.

Damit ist es nicht getan. Denn das Narrativ von einem grundlegenden Widerspruch von Wissenschaft und Bürokratie schützt Hochschulbeschäftigte zwar nicht vor seitenlangen Dienstreiseanträgen und Abrechnungen, es verhindert aber sehr erfolgreich die Entwicklung einer Kultur der Verteidigung von Arbeitnehmerrechten. Wissenschaftler:innen sind „traditionell nicht eben eine Stammklientel der Gewerkschaften“ (Tornau, Hans-Böckler-Stiftung, 2014; vgl. Fulda, 2022). Arbeitsverträge und Tätigkeitsbeschreibungen werden oftmals als bloßes Papier wahrgenommen, dessen Inhalt möglicherweise relevant ist, aber eher in Bezug auf seine verpflichtenden, nicht seine berechtigenden Elemente. Denn „echte“ Wissenschaftler:innen arbeiten doch, so eine gängige Meinung, „für die Sache“. Dabei wäre es ein Leichtes, allen neuen Mitarbeiter:innen bei der Einstellung in einem automatisierten Verfahren Arbeitsvertrag, Tätigkeitsbeschreibung mit einer genauen Aufschlüsselung der verschiedenen Arbeitsfelder wie Lehre, Verwaltung, eigene Forschung etc., Betreuungsverträge, gegebenenfalls vorhandene Verhaltenskodizes der Hochschule, einen Kontakt zum Personalrat und Informationen über Ansprechpartner:innen und Beschwerdestellen zukommen zu lassen – ein Verfahren, das zumindest nicht an allen Hochschulen selbstverständlich ist.

## 2.5 Mitbestimmung

Und schließlich liegt es in der Hand von Instituten, Fakultäten und Hochschulleitungen, Ungleichbehandlung abzubauen. Ob die sogar verfassungsrechtlich abgesicherte Professor:innenmehrheit noch zeitgemäß ist und den veränderten Formen wissenschaftlicher Zusammenarbeit noch entspricht, wird seit geraumer Zeit diskutiert (vgl. Forum Hochschulräte, 2017; Grundling, 2022). Doch auch unter Berücksichtigung des an das Prinzip der Hochschulautonomie geknüpften Verfassungsgebots kann die verlangte „Mehrheit“ natürlich unterschiedlich ausgestaltet werden – quantitativ ebenso wie qualitativ. Die Zuordnung von Aufgaben, Ausgleichsmöglichkeiten beispielsweise in Form von Lehrreduktion und die Gestaltung von Informationsflüssen und Mitbestimmung sollten unter der Maßgabe der möglichst gleichberechtigten Positionierung aller Wissenschaftler:innen gestaltet werden.

<sup>2</sup> Ambrasat, Jens: Beahlt oder unbezahlt? Überstunden im akademischen Mittelbau, in: *Forschung und Lehre* (2), 2019, S. 152–154. Hoch motiviert und engagiert – Analysen zu Motivation und Arbeitszeiten, Berlin Science Survey, 21.10.2024. <https://www.berlinsciencesurvey.de/de/bua-news-10-24>

### 3 Beschwerdestrukturen

Auch die demokratischste, fairste, bestmöglich organisierte Hochschule muss Machtbefugnisse vergeben und kann die Gefahr eines Machtmissbrauchs deshalb niemals völlig ausschließen. Es ist daher von grundlegender Bedeutung, zuverlässige Beschwerdestrukturen einzurichten.

In einem Punkt herrscht in der Debatte große Einigkeit: Wünschenswert sind externe Beschwerdestellen, die neutral, unabhängig und professionell sein müssen. Um eine möglichst große Unabhängigkeit dieser Stelle und ihrer Mitarbeiter:innen zu gewährleisten, sollten sie auf Länderebene eingerichtet werden. In verschiedenen Bundesländern gibt es bereits entsprechende Initiativen und Ansätze (vgl. Ministerium für Kultur und Wissenschaft NRW, 2024; Netzwerk, 2024; Schleswig-Holsteinischer Landtag 2024/25).

Dennoch wird es vorerst und vermutlich auch langfristig inneruniversitäre Kontakt- und Beschwerdestellen geben müssen; zunächst als Ersatz für die noch nicht existierenden externen Institutionen, aber auch ergänzend zu diesen, um niederschwellig Beratung und Hilfe anzubieten. Zahlreiche Fallbeispiele, Gespräche und Untersuchungen haben gezeigt, dass die an vielen Hochschulen bestehenden Beschwerdestrukturen nicht ausreichen und teilweise mehr Schaden als Nutzen bringen (vgl. Dill, 2024, Universität Bielefeld (o. J.), zum niederländischen Fall: Jansen, 2022).

Die oben formulierten Anforderungen für eine externe Beratungsstelle müssen auch innerhalb der Hochschule gelten: Die mit dem hochkomplexen und zudem extrem sensiblen Problem von Machtmissbrauch betrauten Personen sollten unabhängig und professionell arbeiten können. Eine befristet und abhängig beschäftigte Person ist somit – ungeachtet allen persönlichen Engagements – für diese Aufgabe schlicht nicht geeignet. Zur Professionalität gehört eine entsprechende Aus- oder Fortbildung in juristischen, administrativen, aber auch psychologischen Fragen. Das grundsätzliche Problem der Selbstverwaltung an Hochschulen, die wichtige Aufgaben als Ehrenamt (also: als Zusatzbelastung) an Personen ohne entsprechende Vorbildung vergibt, wird an diesem Punkt besonders deutlich. Die Arbeit einer Ombudsperson setzt mehr voraus, als einfach nur „ein bisschen zuhören“ zu können. Auch die häufig geübte Praxis, Gleichstellungsbeauftragte als beratend zuständig für alle Formen von Machtmissbrauch zu verstehen, ist nicht wirklich nachvollziehbar und häufig kontraproduktiv. Fraglos ist die Einbeziehung der für hochschulstrategische Fragen verantwortlichen Gleichstellungsbeauftragten in Debatten über Strategien gegen Machtmissbrauch sinnvoll; als selbstverständliche Anlaufstelle für konkrete Problemfälle aber sollten sie nicht gelten.

Die Anlaufstellen sollten möglichst transparent und verständlich organisiert sein. An zahlreichen Einzelfällen, die beispielsweise auf den Seiten des Netzwerks gegen Machtmissbrauch in der Wissenschaft dokumentiert sind, wird deutlich, wie häufig Opfer von Machtmissbrauch zusätzlich belastet werden, weil ihnen kein klarer Beschwerdeweg geboten wird. Das ständige Wiederholen derselben Erlebnisse, Absagen wegen Nichtzuständigkeit, Hilflosigkeit der Ansprechpersonen, widersprüchliche Informationen und Zwickmühlen oder Zirkelschlüsse in der Beschwerdestruktur führen

zu Enttäuschung und im schlimmsten Fall zur Retraumatisierung. Die immer wieder geschilderte Erfahrung „Ich musste die gesamte Aufarbeitung selbst leisten“ muss verhindert werden. Dafür ist es notwendig, eher wenige, aber befähigte Ansprechpersonen konkret zu benennen und einen klaren Instanzenweg zu etablieren. Diese Informationen müssen leicht zugänglich sein (vgl. Unify, 2024).

Eine solche zuverlässige und transparente Beschwerdestruktur ist im Übrigen nicht nur für die Opfer von Machtmissbrauch von großer Bedeutung, sondern ebenso für Personen, die eines Fehlverhaltens beschuldigt werden. Nur mit einem gut funktionierenden und nachvollziehbaren System ist es für Beschuldigte möglich, sich glaubhaft zu positionieren, gegebenenfalls Missverständnisse zu klären oder gar (seltene, aber niemals völlig auszuschließende) Falschbeschuldigungen auszuräumen. Ein System hingegen, das Beschwerden bekanntermaßen verhindert, verschleppt oder „unter den Teppich kehrt“, verwehrt nicht nur den Opfern die Möglichkeit, Hilfe bei Machtmissbrauch zu suchen, sondern macht es auch Beschuldigten unmöglich, sich glaubhaft gegen Gerüchte oder mögliche Falschaussagen zu wehren. Auch auf der vorgerichtlichen Ebene müssen Grundprinzipien rechtsstaatlichen Denkens und Handelns berücksichtigt werden.

## 4 Kulturwandel

### 4.1 Awareness

Begriffe wie „Kulturwandel“ oder „Awareness“ lösen – nicht nur – im Kontext der Debatte um Machtmissbrauch zuweilen ablehnendes Naserümpfen aus. Dies gilt zunächst vor allem für Personen, die das Thema Machtmissbrauch für ein allenfalls individuelles und in jedem Fall seltenes Problem halten und sich gegen die Bevormundung durch verpflichtende Workshops und ein übereifriges Präsidium verwahren wollen. Dies kann aber ebenso für diejenigen gelten, die sich intensiv mit dem Thema befasst haben, seine Verwurzelung in den Strukturen erkennen und nun befürchten, die Verantwortlichen wollten sich mit einem einfühlend formulierten Verhaltenskodex und nett gestalteten Postern billig aus der Affäre ziehen. Tatsächlich sind sowohl die Abneigung gegen weitere Aufgaben und Verpflichtungen im Hochschulbetrieb als auch die Sorge, hier handle es sich im besten Falle um Kosmetik, gut nachvollziehbar. Maßnahmen zur Awareness werden das Problem nicht lösen – dies gilt aber grundsätzlich auch für alle anderen in diesem Text erwähnten Elemente. Machtmissbrauch ist ein komplexes Problem, das in Strukturen verwurzelt ist und zugleich im Verhalten von Kollektiven und Individuen begründet (und an den Hochschulen finden sich zudem Strukturen, die machtmisbräuchliches Verhalten von Individuen fördern). Insbesondere werden auch die besten Awareness-Maßnahmen nichts gegen „Serientäter mit Professorentitel“ (Leising, 2024) und psychopathische Charakterzüge ausrichten können. Und auch das häufig gehörte Argument, dass Seminare, Workshops und Vorträge letztlich nur diejenigen erreichen werden, die sich ohnehin für das Thema offen zeigen, ist nicht von der Hand zu weisen.

Dennoch: Gerade weil Machtmissbrauch so fundamental in den Strukturen des Wissenschaftsbetriebs verankert ist, erscheinen Maßnahmen unter dem Schlagwort Awareness und Kulturwandel so notwendig. Die Machtfülle von Professor:innen erscheint vielen selbstverständlich und findet zudem Legitimation in Vorstellungen davon, wie Wissenschaft „zu sein hat“. Die bereits erwähnte Entgrenzung wissenschaftlicher Arbeit, der Kult darum, „für die Wissenschaft zu brennen“, was nicht selten zu einem Burn-out führt (vgl. Matz-Lück, 2024), fast feudalistische Vorstellungen von der idealen Lehrstuhlstruktur, die Vorstellung von an einzelne Forscher:innen gebundene wissenschaftlichen „Schulen“, die Konzentration des gesamten Systems auf die Professur und die Infantilisierung derjenigen, die vermeintlich noch nicht qualifiziert sind – diese und viele weitere Aspekte sind in unsere Sprache („wissenschaftlicher Nachwuchs“) und unser Handeln eingebrennt. Auch und gerade für diejenigen, die Machtmissbrauch als Problem erkennen, können Workshops, Podiumsdiskussionen und Informationsveranstaltungen wertvoll sein, um zu erkennen, wie viel Macht ihnen eigentlich verliehen ist und wie sie damit umgehen.

Viele der weiter oben genannten Stellschrauben, die den Hochschulleitungen, Fakultäten und Institutionen zur Verfügung stehen, sind nicht nur praktischer Art, sondern setzen auch ein grundlegendes Problembewusstsein voraus und ermöglichen einen Kulturwandel: Das regelmäßige Aushändigen von Arbeitsvertrag und Tätigkeitsbeschreibung kommuniziert die Botschaft: „Du bist ein:e Arbeitnehmer:in mit Rechten“, die Arbeitszeiterfassung signalisiert, dass auch wissenschaftliche Arbeit ein Ende haben darf und muss, die Trennung von Betreuung und Begutachtung problematisiert grundsätzlich die Vorstellung von „Dokortkindern“.

Awareness-Maßnahmen können normsetzende Wirkung haben. Im Idealfall bewirken sie eine Verhaltensreflexion und gegebenenfalls auch -veränderung, bevor es tatsächlich zu einem Problem gekommen ist. Wie genau sich Universitätsleitungen verhalten können und dürfen, wenn machtmisbräuchliches Verhalten vorliegt, ist eine hochkomplexe juristische Frage. Gerade hinsichtlich der vielen Fälle machtmisbräuchlichen Verhaltens unterhalb der strafrechtlich oder disziplinarrechtlich relevanten Schwelle kann ein Awareness-Programm wirksam werden. Hochschulleitungen können auch auf dieser Ebene durch ein konsequentes allgemeines Auftreten und gegebenenfalls individuelle Gespräche deutlich ihre Missbilligung signalisieren, die Botschaft „Wir schauen hin“ vermitteln und so die schützende Kultur des Schweigens aufbrechen. Wichtig ist auch hier, dass die Hochschulleitungen ihre Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitenden anerkennen, dass aber auch Professor:innen sich ihrer Verantwortung bewusst werden. Auch in diesem Bereich besteht wieder die Gefahr, dass es die weniger Mächtigen sind, die einen Großteil der Arbeit übernehmen.

## 4.2 Das Anreizsystem

In der Debatte wird häufig auf Strukturen im Wissenschaftsbetrieb verwiesen, die systemisch zu Fehlanreizen führen. Aus Untersuchungen wird deutlich, wie eng dieses Anreizsystem mit wissenschaftlichem Fehlverhalten und (oft direkt damit zusammenhängend) Machtmissbrauch verknüpft ist (vgl. Bössel, Kluge, Leising et al., 2022). Das

System ist bestimmt durch einen von Kritiker:innen als unreflektierte Fortführung neoliberaler Instrumente (vgl. Eichhorn, Reitz, 2021) charakterisierten, mit großem Aufwand inszenierten und künstlich verschärften sowie zunehmend metrisierten Wettbewerb. Sehr eng definierte Publikationsformen sowie Drittmittel sind hier zur zentralen Währung geworden. Engagement in der Lehre hingegen ebenso wie in der Betreuung Promovierender und der Unterstützung von Wissenschaftler:innen in früheren Karrierephasen werden deutlich weniger honoriert bzw. eher in Quantität als Qualität bewertet. Ähnliches gilt für intensiven Einsatz in der akademischen Selbstverwaltung.

Es liegt durchaus in der Macht der Akteur:innen an Hochschulen, beispielsweise bei Berufungsverfahren oder der Evaluation von Juniorprofessuren, andere Kriterien zu formulieren und so das Anreizsystem zu beeinflussen. Die Begründung dafür liegt auf der Hand, gerade wenn es darum geht, für die eigene Hochschule oder Arbeitsgruppe neue Kolleg:innen zu gewinnen. Gerade die Zauberformel „Drittmittel“ sagt angesichts der Spezifika der Fördermittelvergabe nicht viel über wissenschaftliche Originalität aus. Ähnliches gilt häufig für szientometrische Instrumente wie den h-Index oder die schematische Hierarchisierung wissenschaftlicher Journals. Sinnvoller (wenn auch zeitaufwändig) erscheint die in den Geisteswissenschaften nach wie vor übliche inhaltliche Auseinandersetzung mit der konkreten Forschung der Bewerber:innen auf eine Professur: das klassische Schriftenreferat. Wünschenswert für Auswahl-, Berufungs- und Evaluationskommissionen wäre außerdem eine stärkere Wertschätzung qualitativ guter Lehre (nicht allein der Zahl der Abschlüsse) und ein intensiveres Nachfragen nach kollegialem Engagement in der akademischen Selbstverwaltung und anderen schwer metrisierbaren Tätigkeiten. Einige Hochschulen haben auch gute Erfahrungen mit professionell geleiteten Assessment-Prozessen gemacht, in denen die Kandidat:innen auf Führungskompetenzen, Konfliktfähigkeit oder Kompromissbereitschaft geprüft werden (vgl. Müller, 2015).

## 5 Schluss

Die in diesem mehr praktisch als theoretisch orientierten Text genannten Stellschrauben, die nicht unmittelbar von politischen Entscheidungen auf Bundes- und Länderebene abhängen, sondern den Hochschulen selbst zur Verfügung stehen, sind von sehr unterschiedlicher Art. Keine von ihnen bildet einen Königsweg, keine hat das Potenzial, das Problem vollständig zu lösen. Dennoch können viele Stellschrauben individuell neu justiert werden, um Arbeitsprozesse an Hochschulen zu verändern. Dies erscheint wichtig, um Ansatzpunkte identifizieren zu können, die in einer bestimmten Situation für bestimmte Akteur:innen greifbar sind. Der Marathonlauf des Kampfes gegen Machtmissbrauch an Hochschulen ist längst in verschiedene Arbeitsbereiche (oder, um im Bild zu bleiben: Distanzen eines Staffellaufs) aufgeteilt. Institute, Fakultäten und Hochschulleitungen können und sollten hier die ihnen möglichen Abschnitte übernehmen.

## Literaturverzeichnis

- Ambrasat, J. (2019). Beahlt oder unbezahlt? Überstunden im akademischen Mittelbau. *Forschung und Lehre* 2/2019, S. 152–154.
- Bahr, A., Eichhorn, K. & Kubon, S. (2022). Who cares? No one cares... Das Wissenschaftszeitvertragsgesetz – oder über organisierte Verantwortungslosigkeit. *Debatte. Beiträge zur Erwachsenenbildung*, 4/2022 (1), S. 75–79. <https://doi.org/10.3224/debatte.v4i1.07>
- Berlin Science Survey (1.11.2024). *Hoch motiviert und engagiert – Analysen zu Motivation und Arbeitszeiten*. Berlin Science Survey. <https://www.berlinsciencesurvey.de/de/bua-news-10-24>
- Bössel, N., Kluge, A., Leising, D., Mischkowski, D., Phan, L. V., Schmitt, M. & Stahl, J. (2022). *Anreizsystem, Machtmissbrauch und wissenschaftliches Fehlverhalten. Eine Analyse zum funktionalen Zusammenhang zwischen strukturellen Bedingungen und unethischem Verhalten in der Wissenschaft*. Online: [https://www.dgps.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/Berichte/Bericht\\_DGPs-Kommission\\_AMWF.pdf](https://www.dgps.de/fileadmin/user_upload/PDF/Berichte/Bericht_DGPs-Kommission_AMWF.pdf)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (o. D.). *Wissenschaftszeitvertragsgesetz*. BMBF. [https://www.bmbf.de/DE/Forschung/Wissenschaftssystem/WissenschaftlicheKarriere/Wissenschaftszeitvertragsgesetz/wissenschaftszeitvertragsgesetz\\_no\\_de.html](https://www.bmbf.de/DE/Forschung/Wissenschaftssystem/WissenschaftlicheKarriere/Wissenschaftszeitvertragsgesetz/wissenschaftszeitvertragsgesetz_no_de.html)
- Dill, H., Schubert, T. & Behringer, F. (2024). *Vollerhebung zu Machtmissbrauch, Diskriminierung und sexualisierter Gewalt bei den Mitgliedern der Hochschule für Musik und Theater München*. [https://hmtm.de/wp-content/uploads/PDF/Abschlussbericht-IPP-HMTM\\_2024-04-18.pdf](https://hmtm.de/wp-content/uploads/PDF/Abschlussbericht-IPP-HMTM_2024-04-18.pdf)
- Eichhorn, K. & Reitz, T. (2021). *Policy Paper: Beschäftigungssicherheit, Gleichberechtigung und Wissenschaftsermöglichung an Hochschulen*. Momentum-Kongress. [https://www.momentum-kongress.org/system/files/congress\\_files/2021/momentum-policy-paper\\_ngawiss\\_final.pdf](https://www.momentum-kongress.org/system/files/congress_files/2021/momentum-policy-paper_ngawiss_final.pdf)
- Forum Hochschulräte (2017). *Wissenschaftsfreiheit durch Checks und Balances*. Forum Hochschulräte. <https://www.forum-hochschulraete.de/debatten/positionspapier-2017>
- Fulda, C. (2022). Gewerkschaften: Weniger Repräsentativität durch Strukturdefizite? *IW-Kurzbericht* 83/2022. [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2022/IW-Kurzbericht\\_2022-Gewerkschaften.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2022/IW-Kurzbericht_2022-Gewerkschaften.pdf)
- Green, D. (1.9.2021). *Hanna helfen geht nur gemeinsam*. Jmwiarda. <https://www.jmwiarda.de/2021/09/01/hanna-helfen-geht-nur-gemeinsam/>
- Grundling, L. (2022). Zur Entscheidungsmacht in Hochschulen. Professorales Vorrecht oder Aufgabe der Wissenschaftler\*innen. *Forum Wissenschaft* 39/2022 (2), S. 4–8.
- HU Berlin (31.5.2024). Institut für Philosophie führt Department-Struktur ein. *Forschung und Lehre*. <https://www.forschung-und-lehre.de/management/institut-fuer-philosophie-fuehrt-department-struktur-ein-6446>
- Jansen, Y. (2022). *Mobbende ProfessorInnen: Einschüchterung und Machtmissbrauch an niederländischen Universitäten*. blog interdisziplinäre geschlechterforschung. <https://www.gender-blog.de/beitrag/machtmissbrauch-an-niederlaendischen-universitaeten>



- Krollpfeiffer, E. (2023). *Interview mit Prof. Daniel Leising: Machtmissbrauch in der Wissenschaft*. Technische Universität Dresden. <https://tu-dresden.de/tu-dresden/universitaetskultur/magazin/artikel/interview-was-ist-machtmissbrauch-in-der-wissenschaft>
- Leising, D. (2024). *Serientäter mit Professorentitel*. DUZ. <https://www.duz.de/beitrag/!/id/1693/serientaeter-mit-professorentitel>
- Matz-Lück, N. & Dechmann, M. (2024). Podcast *Erschöpfte Wissenschaft*. <https://www.podcast.de/podcast/3417352/podcast-erschoepfte-wissenschaft>
- Ministerium für Kultur und Wissenschaft (9.10.2024). *Starke Hochschulen! Sichere Hochschulen! Hochschulstärkungsgesetz für mehr Schutz von Studierenden gegen Machtmissbrauch*. Ministerium für Kultur und Wissenschaft NRW. <https://www.mkw.nrw/starke-hochschulen-sichere-hochschulen-hochschulstaerkungsgesetz-fuer-mehr-schutz-von-studierenden>
- Müller, W. (2015). Assessment Center in Berufungsverfahren der Universität Bremen. In: C. Peus, S. Braun, T. Hentschel, Frey, D. (Hg.). *Personalauswahl in der Wissenschaft* (S. 261–267). Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-48112-7>
- Netzwerk gegen Machtmissbrauch in der Wissenschaft (15.4.2024). *Portfolio einer externen Anlaufstelle für Betroffene des Netzwerks gegen Machtmissbrauch in der Wissenschaft*. [https://www.netzwerk-mawi.de/aktuelles/publikationen?tx\\_news\\_pi1%5Baction%5D=detail&tx\\_news\\_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx\\_news\\_pi1%5Bnews%5D=71&cHash=b11adb2a0fa2229619c6a55d788372fd](https://www.netzwerk-mawi.de/aktuelles/publikationen?tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Bnews%5D=71&cHash=b11adb2a0fa2229619c6a55d788372fd)
- NGA Wiss (2024). *Universität demokratisch gestalten: Vom Institut zum Department*. Netzwerk für Gute Arbeit in der Wissenschaft. <https://mittelbau.net/vom-institut-zum-department/>
- Schleswig-Holsteinischer Landtag (2024/25). *Machtmissbrauch an Hochschulen*. <https://www.landtag.ltsh.de/parlament/drucksachen-online/?paramQuery=machtmissbrauch&lastQuery=&perSite=10&sort=D>
- Specht, J., Hof, Chr., Tjus, J., Pernice, W., Endesfelder, U. (Februar 2018). *Departments statt Lehrstühle. Moderne Personalstruktur für eine zukunftsfähige Wissenschaft*. Fachportal Pädagogik. <https://www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?FID=326273>
- Tornau, J., Hans Böckler Stiftung (2014). *Nachwuchswissenschaftler: Eine unglaubliche Verschwendung*. *Magazin Mitbestimmung*, 4/2014. <https://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-eine-unglaubliche-verschwendung-5067.htm>
- Unify (18.11.2024). *GUIDE. Hilfe und Unterstützung bei Konflikten und Fehlverhalten*. Universität Heidelberg. <https://www.uni-heidelberg.de/de/newsroom/guide-hilfe-und-unterstuetzung-bei-konflikten-und-fehlverhalten>
- Universität Bielefeld (o. J.). *Ergebnisse der Workshops zu Belästigung, Diskriminierung und Gewalt aufgrund von Geschlecht*. <https://www.uni-bielefeld.de/fakultaeten/soziologie/fakultaet/gleichstellung/downloads/Ergebnisse-der-Workshops-zu-SDBG.pdf>
- Wiarda, J.-M. (2023). *Arbeitszeiterfassung: BMBF will Ausnahmen für Forschung und Lehre*. Jmwiarda. <https://www.jmwiarda.de/https-www.jmwiarda.de-2023-04-24-arbeitszeit-erfassung-bmbf-will-ausnahmen-fuer-forschung-und-lehre/>

Wissenschaftsrat (2011). *Anforderungen an die Qualitätssicherung der Promotion. Positionspapier (Drs. 1704–11)*. Wissenschaftsrat. <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/1704-11.html>

Wissenschaftsrat (2023). *Ausgestaltung der Promotion im deutschen Wissenschaftssystem. Positionspapier*. Wissenschaftsrat. <https://www.wissenschaftsrat.de/download/2023/1196-23.html>



# Machtmissbrauch an Hochschulen: Veränderungsvorschläge einer Betroffenen

MIRIAM WOLF

## Zusammenfassung

Eine ehemals Betroffene zeigt mit dem Ziel der Verminderung von Machtmissbrauch an Hochschulen verschiedene systemimmanente Problematiken auf. Sie beleuchtet drei Veränderungsebenen: Verbesserung der Zugänglichkeit von Informationen, Etablierung von Schutzstrukturen sowie Entwicklung einer proaktiven Haltung und Ethik der Hochschulakteur:innen. Es wird aufgezeigt, wie Informationsweitergabe, strukturierte Schutzmaßnahmen und eine veränderte Haltung zu einem sichereren Umfeld für alle führen können.

**Schlagworte:** Betroffene, Machtmissbrauch, Hochschulen, Informationszugänge, Schutzstrukturen

## Abstract

A formerly affected person highlights various systemic issues with the goal of reducing power abuse in universities. She discusses three areas for change: improving access to information, establishing protective structures, and fostering a proactive attitude and ethics among university stakeholders. The article outlines how information dissemination, structured protection measures, and a changed attitude can lead to a safer environment for all.

**Keywords:** Affected persons, power abuse, universities, information accessibility, protective structures

Was braucht es, um Fälle von Machtmissbrauch an Hochschulen entweder zu verhindern oder Betroffene besser zu schützen und zu unterstützen? Bisher sind die Perspektiven Betroffener in der Auseinandersetzung zur Begegnung von Machtmissbrauch unterrepräsentiert, obwohl sie wichtige Fragen stellen und Erkenntnisse liefern können. Aus der Perspektive einer ehemals Betroffenen zeigt dieser Beitrag systemimmanente Problematiken an Hochschulen auf, beleuchtet verschiedene Handlungsfelder und stellt drei Veränderungsebenen in den Fokus: die Verbesserung der Zugänglichkeit von Informationen, die Etablierung und Festigung von Schutzstrukturen sowie das Entwickeln einer proaktiven Haltung und Ethik verschiedener Akteur:innen im Hochschulkontext. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem Abhängigkeitsverhältnis zwischen Promovierenden und Hochschullehrenden.

## 1 Verbesserung der Zugänglichkeit von Informationen

Zunächst erscheint die gezielte Veröffentlichung bereits bestehender, vertraulicher und schützender Unterstützungsstrukturen an Hochschulen essentiell. Hierfür braucht es eine *umfassende, langfristig angelegte und strukturell verankerte Informationsweitergabe*. Neben *internen Beratungs- und Beschwerdemöglichkeiten* wie beispielsweise Ombudsstellen für die Wissenschaft, Gleichstellungsbüros, Konfliktberatungsstellen, Beschwerdestellen zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG), Personalräte, psychosoziale Beratungsstellen für Beschäftigte oder auch Promovierendenvertretungen müssen *externe Beratungs- und Beschwerdemöglichkeiten* allen Beschäftigten der Hochschule in kontinuierlichen Abständen bekannt gemacht werden. Dies können Antidiskriminierungsstellen auf Landesebene, die Möglichkeit einer kostenlosen hochschulexternen Rechtsberatung, das „Bürgertelefon“ zum Schwerpunkt Arbeitsrecht des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales oder auch das „Netzwerk gegen Machtmissbrauch in der Wissenschaft“ sein. Zur Schaffung von Transparenz und Handlungssicherheit sollte gleichzeitig ein Verweis auf deren *Möglichkeiten und Beschränkungen* sowie die Aufklärung über *unterschiedliche Abläufe* bei vertraulichen Beratungsgesprächen und offiziellen Beschwerdeprozessen einhergehen (siehe hierzu auch 2.).

Darüber hinaus braucht es in Form verbindlicher Gespräche eine frühzeitige *machtsensible Aufklärung über Rechte und Abhängigkeiten* aller sich in einem Abhängigkeitsverhältnis befindenden Angestellten zu Beginn der Aufnahme eines Beschäftigungsverhältnisses an einer Hochschule. Dabei sollte über Möglichkeiten informiert werden, ebenjenen *Abhängigkeiten entgegenzuwirken*. Darunter fallen beispielsweise Mittel wie eine offizielle Arbeitszeiterfassung, die frühzeitige Unterzeichnung schützender Vereinbarungen, die klare Benennung von Aufgabenprofilen sowie die rechtzeitige Wahrnehmung von Unterstützungsstrukturen.

## 2 Etablierung und Festigung von Schutzstrukturen

Es braucht bei Bedarf und besonders während eines Beschwerdeprozesses langfristig verankerte *Kostenübernahmen von externen Dienstleistungen professioneller Ansprechpartner:innen bzw. Vertrauenspersonen*, wie zum Beispiel psychologische/psychotherapeutische Fachkräfte, professionelle Berater:innen und Supervisor:innen. Zentral ist hier die Neutralität dieser Vertrauenspersonen; das heißt, dass sie sich in keinem Abhängigkeitsverhältnis gegenüber der Hochschule oder der machtmisbrauchenden Person befinden sollten. Darüber hinaus ist eine Bereitstellung *kostenfreier, vertraulicher und unverbindlicher Rechtsberatung* zentral und unverzichtbar.

Zudem bedarf es der *strukturellen Verankerung schützender Abläufe bei Dienstgesprächen*. Als Standard sollte festgelegt sein, dass die Person im Abhängigkeitsverhältnis eine Vertrauensperson (zu empfehlen sind hier vor allem eine Vertreter:in des Personalrats oder die Gleichstellungsbeauftragte) grundsätzlich zu Dienstgesprächen mitbringen muss. Dadurch würde sich diese Schutzmaßnahme innerhalb der Hochschul-

kultur normalisieren. Sollte dies seitens der Person im Abhängigkeitsverhältnis nicht gewünscht sein, muss dies schriftlich von ihr festgehalten werden („opt-out“ statt „opt-in“). Interessant wäre eine begleitende Evaluation, um statistisch untersuchen zu können, wie oft von einer solchen Widerspruchslösung Gebrauch gemacht wurde und dadurch entsprechende Schlüsse über ihre Wirksamkeit ziehen zu können. Inhalte, die in einem Dienstgespräch besprochen werden, müssen verschriftlicht und von *allen* anwesenden Personen unterzeichnet werden. Sonst sind mögliche Vereinbarungen als hinfällig zu erachten, da sie im Nachhinein verändert oder anders als besprochen dargestellt werden könnten. Angestrebt werden sollte dabei, dass sich niemand, der:die im Abhängigkeitsverhältnis steht, unter Druck gesetzt fühlen sollte, etwas (nicht) unterschreiben zu müssen. Das Beisein einer unabhängigen Vertrauensperson könnte dies machtausgleichend begünstigen.

Offensichtlich risikohaft, breit diskutiert und dennoch bisher kaum formal geregelt ist die dreifache Personalunion aus vorgesetzter Person, Betreuer:in und Gutachter:in bei monografisch angelegten Dissertationen. Eine *Auflösung dieser Verflechtung im Promotionsprozess* erscheint wichtig, um die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Machtmissbrauch zu vermindern. Denn dadurch herrschen große Abhängigkeiten hinsichtlich der Verlängerung befristeter Arbeitsverträge, der Beteiligung an Projekten und wissenschaftlichen Beiträgen sowie der Begutachtung und Bewertung der Dissertation. Hiermit einher geht die berufliche Zukunft von Promovierenden – so kann eine entsprechend bewertete Dissertation den Zugang zu Wissenschaft und Lehre an Hochschulen für immer verwehren. Falls eine Trennung dieser Dreifachrolle (zunächst) nicht möglich ist, braucht es die schriftliche Festlegung von *zwei gleichberechtigten Gutachter:innen* gleich zu Beginn des Promotionsprozesses – eine entsprechende Promotionsvereinbarung sollte zeitnah abgeschlossen werden, um eine einseitige Machtakkumulation zu vermindern. Ebenfalls zu Beginn der Promotion sollte schriftlich festgehalten werden, wer die *empirischen Forschungsdaten* der Dissertation inwiefern verwenden darf. Kann die Dissertation in einem begründeten Fall an einem anderen Ort unter Mitnahme der Daten fortgesetzt werden? Wie verhält es sich, wenn Daten benutzt werden, die im Rahmen eines unter Leitung der vorgesetzten Person stehenden (Drittmittel-)Projekts erhoben wurden?

Ein weiteres Beispiel für eine Verringerung des Abhängigkeitsverhältnisses im Promotionsprozess sind *kumulative Dissertationsvorhaben*, bei denen die Beiträge Promovierender unabhängig von der Begutachtung der vorgesetzten Person veröffentlicht werden. Auf diese Weise ist die Begutachtung der wissenschaftlichen Leistung nicht auf eine oder zwei Personen beschränkt und die Bewertung deutlich objektiver. Des Weiteren ist die Implementierung eines verpflichtenden arbeitsgruppen- oder institutsübergreifenden *Kolloquiums* während des Promotionsprozesses wichtig, damit Promovend:innen miteinander vernetzt und weniger isoliert sind. Potenzial zur Reduzierung von Machtmissbrauch haben auch Graduiertenkollegs, in denen in der Regel von Beginn an mehrere Betreuer:innen eine Gruppe von Promovend:innen begleiten, die wiederum in engem Austausch miteinander stehen.

Sollten Mitarbeitende vor Abschluss ihrer Qualifikation das Beschäftigungsverhältnis beenden, wäre als Monitoring-Instrument ein vertrauliches *Austrittsgespräch* („Exit-Interview“) ratsam, in dem die interviewende Person für den möglichen Beendigungsgrund „Erleben von Machtmissbrauch“ sensibilisiert sein sollte. Betroffene können dann, bei Bedarf und falls bisher noch nicht geschehen, an einer weiteren Stelle in Unterstützungsangebote gelotst werden. Außerdem werden entsprechende Fälle dokumentiert und Hochschulen können anhand konkreter Daten evaluieren, welche Schutzstrukturen verbessert, geändert oder bestehen bleiben können.

Nicht zuletzt sollten *Beschwerde- und Ahndungsprozesse reformiert* werden. Hilfreich ist es grundsätzlich, wenn Betroffene an *verschiedenen Anlaufstellen* die Möglichkeit haben, sich über Machtmissbrauch durch Vorgesetzte zu beschweren, und dabei fachlich durch informierte Berater:innen begleitet werden. Hier sollte ihnen grundsätzlich die Möglichkeit einer anonymen Beratung zur Verfügung stehen. Zudem sollten Betroffene vor dem offiziellen Einreichen einer Beschwerde die persönlichen und fachlichen Konsequenzen einschätzen können. Dazu erscheint es essentiell, dass Betroffene im oben genannten Beratungsprozess *ausdrücklich, transparent und verlässlich über den Ablauf der einzelnen Verfahrensschritte informiert* werden. Denn es ist zu unterscheiden zwischen einer vertraulichen Beratung, in der eine Beschwerde über die machtmissbrauchende Person geäußert wird, und einer offiziellen Beschwerde-Einreichung bei einer entsprechenden Instanz der Hochschule. Entscheiden sich die Betroffenen für letztere Option, kann ihre Beschwerde der machtmissbrauchenden Person zum Zweck der Stellungnahme *im Originaltext* vorgelegt werden, sodass die machtmissbrauchende Person schnell identifizieren kann, von wem die Beschwerde ausgegangen ist. Je nach Situation kann dies die Betroffenen gänzlich davon abhalten, eine Beschwerde einzureichen. Denn sonst wird im entsprechenden Fall den Vorgesetzten, Betreuer:innen und Gutachter:innen der eigenen Dissertation offenbart, *dass und wie* jemand sich über sie beschwert hat. Dies führt in der Regel zu großer Angst vor unabsehbaren persönlichen und/oder fachlichen Konsequenzen, die neben dem eigenen Sicherheitsempfinden auch die eigene Karriere massiv gefährden können. Betroffene müssen mit Einreichen einer offiziellen Beschwerde somit das Risiko eingehen, ihre Zukunftsperspektive an der Hochschule im schlimmsten Fall zu verlieren. Hinzu kommen potenzielle finanzielle Unsicherheiten, welche die ohnehin häufig prekären Beschäftigungsverhältnisse noch schwieriger machen. Es ist daher wichtig, Betroffene vor einer Beschwerdeeinreichung *ausdrücklich auf diesen Verfahrensschritt hinzuweisen* und sie vor, während und nach Einreichung *bestmöglich hinsichtlich der möglichen Folgen abzusichern* (dies umfasst die Unterstützung durch eine Vertrauensperson im Prozess sowie bei möglichem Gutachter:innen- und Hochschulwechsel). Zu klären ist also: Wie können die Karrieren der meldenden Personen geschützt werden? Kann sichergestellt werden, dass eine Begutachtung der Dissertation im Ernstfall an eine:n andere:n Professor:in ohne Nachteile für die betroffene Person abgegeben werden kann? Könnte dafür zusammen mit Einreichen der Beschwerde eine Art „Befangenheitsantrag“ seitens der Betroffenen gestellt werden, aus dem begründet hervorgeht,

dass sie eine objektive Bewertung ihrer Dissertation als gefährdet ansehen und dementsprechend einen Wechsel beantragen?

Falls es später zu einem Disziplinarverfahren kommen sollte, besteht die Gefahr, dass Betroffene im Rahmen einer mündlichen Anhörung ihre Aussagen zeitgleich im selben Raum mit der machtmisbrauchenden Person äußern müssen. Dies stellt je nach Fall eine immense psychische Belastung für die Betroffenen dar und kann ebenfalls die Offenlegung des Machtmisbrauchs sowie daraus folgende gewichtige Konsequenzen für die Beschuldigten verhindern. Auch über diesen Verfahrensschritt gilt es *die Betroffenen im Vorfeld aufzuklären*. Es gilt seitens der Hochschulen grundsätzlich zu prüfen, ob eine zeitversetzte Anhörung oder räumliche Trennung der Parteien in diesem Verfahrensschritt möglich ist. Auf Wunsch der Betroffenen könnte beispielsweise eine separate Befragung in Bild und Ton erwogen werden, um die Betroffenen im Prozess zu schützen und ihre Aussagen dennoch im Verfahren beurteilen zu können.

Es kommt vor, dass Betroffene nach Einreichung ihrer Beschwerde weder erfahren, welche Schritte die Hochschule zur Prüfung des Sachverhaltes konkret unternimmt, noch, ob sie arbeitsrechtliche Schritte gegen die machtmisbrauchende Person einleitet. Betroffenen wird in diesen Fällen nicht mitgeteilt, ob die Hochschule einen Fall von Machtmisbrauch als bestätigt sieht oder nicht. Sofern die Hochschule in ihrer Prüfung des Sachverhaltes einen Machtmisbrauch feststellt, dieses Ergebnis den Betroffenen gegenüber jedoch verschweigt, fehlt Letzteren die *Anerkennung des Unrechts*. Für eine Verarbeitung des Geschehenen wäre es jedoch für die Betroffenen angemessen, dass die Hochschule ihnen zumindest *mitteilt, dass sie den Machtmisbrauch als gegeben ansieht, diesen nicht toleriert und entsprechende arbeitsrechtliche Schritte einleiten wird*.

Zu klären ist schließlich, ob die *Konsequenzen* für Hochschullehrende, die ihre Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeiter:innen durch Machtmisbrauch im schlimmsten Falle wiederholt und über einen langen Zeitraum hinweg tiefgreifend verletzt haben, gewichtig genug sind. Gibt es hier möglicherweise einen Reformbedarf? Könnten vielleicht zusätzliche Sanktionsregelungen im Rahmen von entsprechenden Dienstvereinbarungen geschaffen werden?

### 3 Entwickeln einer proaktiven Haltung und Ethik

Eine Strukturveränderung erfordert auch eine *Haltungsveränderung*. Die Unterzeichnung von Dokumenten, Erklärungen und Verträgen, die dem Schutz einer sich im Abhängigkeitsverhältnis befindenden Person dienen, sollte nicht als mangelndes Vertrauen seitens der vorgesetzten Person ausgelegt werden können. Bei Machtmisbrauch jeglicher Form müssen alle Beteiligten weg von einer Haltung der Normalität („Wissenschaft ist ein Haifischbecken“, „das war schon immer so“, „da müssen Sie jetzt durch“) hin zu einer Haltung des *Ausnahmezustands*. Demnach braucht es eine statusgruppenübergreifende Solidarität; eine „Hinschaukultur“ statt einer „Wegschaukultur“. Es darf bei Vorfällen von Machtmisbrauch weder Akzeptanz noch Gleichgül-



tigkeit im Kollegium geben – natürlich ohne dabei eine Kultur des Verdachts zu schaffen und unter Berücksichtigung der Unschuldsvermutung.

Die Hochschulen sollten in ihren *Leitbildern* macht-reflexiv benennen, dass es aufgrund ihrer Strukturen zu Machtmissbrauch kommen kann und sich ausdrücklich dagegen positionieren. Diese Absicht wird durch die Einführung eines entsprechenden *Ethik-Kodex* und *Schutzkonzeptes* verstärkt. Eine transparente Benennung von Vorfällen sollte darüber hinaus nicht zur Sorge vor einem „Image-Schaden“ führen. Es sollte vielmehr ein *Qualitätsmerkmal* sein, wenn Hochschulen Fälle von Machtmissbrauch verfolgen und ahnden. Das kann konkret bedeuten: Formen der Schikane, der Demütigung, der Benachteiligung, der Herabwürdigung sowie sozialer Isolation erkennen und entsprechende Schritte gemäß der ethischen Selbstverpflichtung einleiten. Gerahmt werden könnten diese Prozesse durch einen Kulturwandel: weg von einer autoritär-konservativen Hierarchie-Struktur zwischen Hochschullehrenden, wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Studierenden, hin zu einer kooperativ-partizipativen Hochschulkultur.

## 4 Fazit

Macht und somit auch die Möglichkeit ihres Missbrauchs wird es immer geben. Dies ist schlicht eine anzuerkennende Tatsache, der es insbesondere an Orten zu begegnen gilt, an denen Macht extrem ungleich verteilt ist – wie etwa an Hochschulen. Aus Sicht einer Betroffenen stehen somit insbesondere diese Institutionen vor vielen bürokratischen und organisatorischen Herausforderungen, um Machtmissbrauch entweder bestmöglich zu verhindern oder Betroffene besser zu schützen und zu unterstützen.

Dieser Beitrag schlägt auf drei Ebenen Veränderungen vor. So sollte erstens die Zugänglichkeit von Informationen verbessert werden, die frühzeitig über Beratungs- und Beschwerdemöglichkeiten sowie Rechte und Abhängigkeiten aufklären. Zweitens sollten Schutzstrukturen etabliert und gefestigt werden, die den Betroffenen verschiedene Ansprechpartner:innen garantieren, transparent über Verfahrensabläufe aufklären und abhängigkeitsbezogene Prozesse reformieren. Drittens sollte an Hochschulen eine proaktive Haltung und Ethik entwickelt werden, auf Basis derer die Herausforderungen im Umgang mit Machtmissbrauch nicht verschwiegen, sondern entschieden angegangen werden.

Für all die Vorschläge dieses Beitrags braucht es das Engagement vieler Personen auf vielen Ebenen. Von der kollegialen Mitarbeitenebene über Entscheidungsträger:innen auf der Präsidialebene hin zur politischen Legislatur ist das Vorgehen gegen Machtmissbrauch an Hochschulen ein langfristiges Unterfangen, für das es zahlreiche kleine und große Schritte braucht. Dennoch lohnt es sich, sie zu gehen, um die Hochschulen zu einem Ort werden zu lassen, an dem sich zukünftig jede:r vor Machtmissbrauch weitgehend sicher und geschützt fühlen kann.

# GUIDE – Verfahren zum Umgang mit Konflikten und Fehlverhalten an der Universität Heidelberg

CHARLOTTE VON KNOBELSDORFF

## Zusammenfassung

Die Universität Heidelberg professionalisiert mit ihrer Initiative GUIDE den Umgang mit Konflikten und Fehlverhalten und will ihre Mitglieder – Studierende, Mitarbeitende und Führungskräfte – bei der Prävention und Bewältigung von Konflikten und Fehlverhalten, wie Diskriminierung, Mobbing, Stalking und (sexueller) Belästigung, wirksam schützen und unterstützen. Im Jahr 2021 wurde ein Konzept entwickelt, das auf den bestehenden Präventionsangeboten und vertraulichen Konfliktlösungsstellen aufbaut und die Zusammenarbeit und die Ergebnisse durch bessere Struktur und Professionalität optimiert. GUIDE beinhaltet die Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle (ZA), die als unabhängige Koordinierungsstelle fungiert. Sie verwaltet die Fälle, sorgt für eine systematische Dokumentation, erleichtert die datenschutzkonforme Kommunikation zwischen den Einrichtungen und vereinfacht den Zugang zu den Beratungsstellen, um eine schnellere Hilfe zu ermöglichen. Mit diesem Ansatz nimmt die Universität Heidelberg eine Vorreiterrolle im Umgang mit Konflikten und Fehlverhalten ein.

**Schlagworte:** Fehlverhaltensprävention, Konfliktprävention, Monitoring, Beratung, Unterstützung

## Abstract

The University of Heidelberg is professionalizing its approach to dealing with conflicts and misconduct through its initiative GUIDE. GUIDE aims to effectively protect and support its members – students, employees and leaders – in preventing and dealing with conflicts and misconduct, such as discrimination, bullying, stalking and (sexual) harassment. In 2021, a concept was developed that builds on existing prevention services and confidential conflict resolution points, optimizing collaboration and outcomes through better structure and professionalization. GUIDE includes the establishment of a central contact point (ZA), which acts as an independent coordination office. It manages cases, ensures systematic documentation, facilitates data protection-compliant communication between facilities, and simplifies access to counseling services to enable faster support. With this approach, Heidelberg University is taking a pioneering role in handling conflicts and misconduct.

**Keywords:** Misconduct prevention, conflict management, monitoring, support, counseling

## 1 Ausgangslage

Die Universität Heidelberg versteht sich als ein Ort der Vielfalt, an dem Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Wertvorstellungen und Arbeitsweisen zusammenkommen, um zu forschen, zu arbeiten und zu studieren. Ein respektvoller und fairer Umgang bildet die Grundlage des Miteinanders. Dennoch entstehen in jeder Organisation, in der Menschen interagieren, Konflikte und Fehlverhalten, die negative Auswirkungen auf die Universität und ihre Mitglieder haben können. Unter Fehlverhalten sind Diskriminierung, Mobbing, Stalking und sexuelle Belästigung gefasst. Für wissenschaftliches Fehlverhalten ist an der Universität Heidelberg die Kommission für wissenschaftliches Fehlverhalten zuständig.

Im Jahr 2021 setzte sich – auf Initiative der Prorektorin für Qualitätsmanagement – das fünfköpfige Projektteam das Ziel, den Umgang mit Konflikten und Fehlverhalten an der Universität zu professionalisieren. Das Projektteam bestand aus der Universitätsgleichstellungsbeauftragten, einer vertraulichen Ansprechperson bei Fehlverhalten, der Konfliktberaterin aus der Personalabteilung, der Leiterin des Units for Family, Diversity and Equality (UNIFY) – der zentralen Einrichtung der Universität für Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Vielfalt, Gleichstellung und Antidiskriminierung – sowie einer Mitarbeiterin aus dem Diversity Management. Eine Bestandsaufnahme zeigte, dass die vorhandenen Präventionsangebote und Konflikthanlaufstellen zwar wertvolle Unterstützung bei Diskriminierung, Mobbing, Stalking und (sexueller) Belästigung bieten, aber die Prozesse zur Konfliktklärung an den Schnittstellen dieser Stellen noch unklar waren. Zum Beispiel kam es vor, dass mehrere Beratungsstellen, ohne es voneinander zu wissen, gleichzeitig eine Person beraten – unter Umständen mit unterschiedlichen Strategien. Auch formale Wege, wie die Zuständigkeiten bei Beschwerden z. B. nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (§ 13 AGG), waren nicht vollumfänglich geklärt. Die Vielzahl vorhandener Strukturen sollte beibehalten, aber ihre Zusammenarbeit optimiert werden.

In einem partizipativen Prozess wurde ein Konzept entwickelt, das auf bestehenden Strukturen aufbaut und die Angebote stärker strukturiert. So sollten parallele Strukturen reduziert und Ressourcen geschont werden.

Zunächst aber wurde betrachtet, was bereits an Unterstützungs- und Präventionsangeboten vorhanden ist. Zu Beginn des partizipativen Prozesses wurde ergründet, wer überhaupt an der Universität vertraulich berät. Dabei stellte sich heraus, dass es neben den (zum Teil gesetzlich erforderlichen) Interessenvertretungen wie z. B. Schwerbehindertenvertretung oder Personalrat eine Vielzahl an Menschen aller Statusgruppen gibt, die von Ratsuchenden aufgesucht werden, einfach weil sie als vertrauenswürdig eingeschätzt werden oder ein Amt einnehmen wie das der Fachstudienberatung oder der/des Studiendekan:in. Diese Tatsache ist im Konzept später mit der Idee der Vertrauenslots:innen aufgegriffen worden mit dem Ziel, diese Gruppe sichtbarer zu machen, sie zu schulen und sie die Erstberatung innerhalb der Arbeitszeit ausführen lassen zu dürfen (s. Abschnitt 3.2.2). Zudem sollten Anerkennung, gesicherte Standards in der Beratung wie Verschwiegenheitserklärungen und -freigaben, Inter-

vision, Supervision oder rechtliche und beraterische Grundkenntnisse gegeben sein. Eine Professionalisierung aller Beratenden (mit Schulungen, Standards, klaren Verfahrensabläufen) sollte daher essenziell sein. In immer wieder stattfindenden Schleifen mit allen Beratenden an der Universität, mit universitären Leitungspersonen aus Wissenschaft und Verwaltung und mit den einzelnen Mitgliedern im Rektorat wurden die Konzeptideen erweitert, wieder neu vorgestellt, überarbeitet und ergänzt. Zugleich sicherte dieser partizipative Prozess die Unterstützung für das Projekt und machte es bekannter.

Neben einer Vielzahl an Beratenden war an der Universität Heidelberg bereits die Senatsrichtlinie Partnerschaftliches Verhalten vorhanden, die seit 2002 auf die gesetzlichen Grundlagen und Sanktionsmöglichkeiten bei Konflikten und Fehlverhalten verweist. Zudem transportiert sie die Haltung der Hochschule, Grenzüberschreitungen nicht hinzunehmen und einen respektvollen und Grenzen wahrenden Umgang miteinander zu pflegen.

Des Weiteren gab es bereits die Rektorskommission Partnerschaftliches Verhalten – das Organ zur Steuerung des Bereichs partnerschaftlichen Verhaltens, welches zugleich mit der Lösung komplexer Fälle befasst werden sollte. Im Bereich Prävention gab es auch seit 2002 das Programm „Walk Safe“, welches Campusbesucher:innen im Neuenheimer Feld bei Dunkelheit eine kostenlose Begleitung durch den Kliniksicherheitsdienst ermöglicht und jährliche Sicherheitsbegehungen sowie die Option, zwischen den Haltestellen auszusteigen, um kürzere Wege zu haben, enthält. Im Jahr 2021 gab es eine Kampagne zu diesem Thema mit einer universitätsweiten Umfrage, Vorträgen, Workshops und einem Selbstlerntool.

Neben den bereits vorhandenen Maßnahmen wurde überlegt, was im Sinne der Professionalisierung ergänzt werden muss. Neben einem transparenten Verfahren, das vertrauliche und rechtliche Wege klar darlegt, sind dies Standards in der Beratung sowie ein institutioneller Umgang mit komplexeren Fällen, z. B. wenn mehrere Personen und Konfliktarten involviert sind.

Das Ziel des Konzepts ist es ferner, den Zugang zu Beratungsangeboten transparenter und einfacher erreichbar zu gestalten. Betroffene sollen schnell die passenden Konflikthanlaufstellen finden und gleichzeitig sollte die Kommunikation zwischen den Einrichtungen unter Wahrung des Datenschutzes verbessert werden. Gemeinsame Standards in der Beratung wie Fallaustausch und Supervision sollten etabliert werden.

Ein zentrales Element sollte ebenso die Schaffung einer unabhängigen zentralen Anlaufstelle sein, die vertrauliche/neutrale Fälle koordiniert, dokumentiert und evaluiert. Diese zentrale Anlaufstelle (ZA) wurde eingerichtet und an UNIFY angebunden (s. Kapitel 3.2.1). Hierdurch ist die Weisungsfreiheit der ZA gegeben und ermöglicht die Einbeziehung aller Universitätsmitglieder. Diese Struktur vermeidet Parallelstrukturen, erleichtert Betroffenen den Zugang zu den richtigen Anlaufstellen und trägt zur Ressourcenschonung bei.

Mit diesem professionellen Verfahren positioniert sich die Universität Heidelberg als Exzellenzuniversität, die den hohen Anforderungen internationaler Hochschulen gerecht wird und eine Vorreiterrolle im Umgang mit Konflikten und Fehlverhalten übernimmt.

## 2 Zielgruppen und Ziele

Die Professionalisierung des Verfahrens zur Konfliktbearbeitung verfolgt sowohl institutionelle als auch individuelle Ziele.

Auf *individueller Ebene* können Konflikte und Fehlverhalten geklärt und Eskalationen vorgebeugt werden. Als Zielgruppen umfasst GUIDE alle Mitglieder der Universität, einschließlich Mitarbeitende, Führungskräfte und Studierende. Niedrigschwellige Angebote und klar definierte Ansprechstrukturen sollen den Universitätsmitgliedern helfen, sich bei Konflikten schnell zurechtzufinden. Das umfassende und zielgerichtete Beratungsangebot und niedrigschwellige Angebote für Universitätsmitglieder sowie klare Ansprechstrukturen schaffen Transparenz, sodass Ratsuchende schnell die richtige Anlaufstelle und somit Unterstützung finden. Ratsuchende sollten zudem wissen, ob sie sich im vertraulichen Bereich (vertrauliche/neutrale Fälle) oder auf dem Rechtsweg (Fälle nach Dienstweg) befinden (s. Abschnitt 3.1) und folglich bis zu welchem Punkt sie entscheiden können, wie es mit ihrem Anliegen weitergeht. Geplant ist hier ein digitaler Wegweiser sowie ein mehrsprachiges Organigramm und ein Ablaufdiagramm, das die relevanten Strukturen darstellt, zentrale Fragen wie „Wo befinde ich mich im Verfahren?“ und „Welche Rechte habe ich?“ beantwortet sowie an die richtige Beratungsstelle verweist.

Auf *institutioneller Ebene* wird die Kooperationskultur gestärkt, während Konflikte und Fehlverhalten systematisch verhindert oder gelöst werden, um teure Folgen wie Rechtsstreitigkeiten, sinkende Produktivität und hohe Krankheitskosten zu vermeiden. Auch die Reputation der Universität wird durch proaktive Konfliktbewältigung geschützt. Die Einführung standardisierter Beratungsprozesse und die Schulung von zunächst den Beratenden, inklusive Supervision und Falldokumentation, sorgen für klare Zuständigkeiten und eine transparente Handhabung der Fälle. Strukturelle Benachteiligungssysteme sollen identifiziert und verhindert werden. Hier sieht GUIDE einen institutionellen Umgang mit komplexeren Fällen vor, bei denen mehrere Personen und Fehlverhalten involviert sein können.

Mit der Einrichtung einer unabhängigen Stelle, der zentralen Anlaufstelle, können Beratungen und Schulungen eingerichtet werden. Denn die kontinuierliche Weiterentwicklung der Konfliktbearbeitungskompetenz aller Mitarbeitenden, insbesondere der Führungskräfte, ist ein zentraler Aspekt des Verfahrens. Hier sind Schulungen vorgesehen, anhand derer alle ihre Rechte und Pflichten kennen. Zudem wird eine Entlastung der bestehenden Beratungsanlaufstellen angestrebt. Ferner hält die zentrale Anlaufstelle Arbeitsschritte nach und baut ein kontinuierliches Monitoring auf.

Das umfassende Beratungsangebot soll nicht nur Konflikte klären, sondern auch Prävention betreiben, um Eskalationen zu vermeiden und den respektvollen Umgang miteinander zu fördern. Langfristig soll die Professionalisierung einen Kulturwandel fördern, in dem Konflikte zügig gelöst und Fehlverhalten nicht geduldet und zunehmend reduziert werden. Die kontinuierliche Kommunikation sowie der partizipative Entstehungsprozess von GUIDE sollen zudem einen Beitrag zur Awareness und zum Umgang mit Konflikten und Fehlverhalten leisten sowie den Kulturwandel unterstützen.

### 3 GUIDE – Verfahren zum Umgang mit Konflikten und Fehlverhalten an der Universität Heidelberg

Konfliktbearbeitung ist Teamarbeit. Daher wird das Verfahren als Netzwerk aufgebaut, das vorhandene Ressourcen nutzt und optimiert. Die Verantwortung zur Konfliktbewältigung adressiert zunächst die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und appelliert dann an die Führungsverantwortung der Vorgesetzten. Präventive Angebote wie z. B. das Walk-Safe-Programm (s. Kapitel 1) und Weiterbildungen unterstützen diesen Prozess ebenso wie die Beratungsangebote durch Ombudspersonen und Beauftragte. Wenn Konflikte nicht ohne Fachpersonal lösbar sind, wird das professionelle Verfahren zur Konfliktbearbeitung eingeschaltet, das im Folgenden näher beschrieben wird.

#### 3.1 Prozessablauf<sup>1</sup>

Die Zuständigkeiten im Verfahren zum Umgang mit Konflikten und Fehlverhalten sind klar definiert, um sicherzustellen, dass die jeweiligen Fälle korrekt bearbeitet werden (s. Abbildung 1).

Der Verlauf der Konfliktbearbeitung unterscheidet sich entscheidend danach, ob der Fall als vertraulich behandelt wird (vertrauliche/neutrale Fälle) oder ob der Rechtsweg beschritten wird (Fälle nach Dienstweg). Dies sorgt für eine klare Trennung der Zuständigkeiten und eine effektive Bearbeitung jedes Einzelfalls.

Wenn sich eine Person mit ihrem Anliegen an eine vertrauliche Konflikthanlaufstelle wendet (s. Abbildung 2), erfolgt zunächst eine vertrauliche Beratung. Dabei liegt der Fokus auf der Sammlung von Informationen und der Unterstützung der betroffenen Person durch ein vertrauliches Gespräch. Für den Fall, dass rechtliche Fragen aufkommen oder eine fundierte rechtliche Beratung erforderlich ist, kann unter Wahrung der Schweigepflicht die zentrale Anlaufstelle konsultiert werden. Diese stellt sicher, dass die Beratenden die rechtlichen Rahmenbedingungen kennen und die betroffene Person korrekt und rechtssicher beraten können.

Wenn im Laufe der Beratung festgestellt wird, dass die betroffene Person den Rechtsweg oder den Dienstweg beschreiten möchte, erfolgt die Weitergabe des Falls an die entsprechenden Stellen (Personaldezernat, Rechtsdezernat oder Dezernat für Studium und Lehre, Ordnungsausschuss), abhängig vom spezifischen Sachverhalt (s. u.). In diesem Moment wird die konsensuale, vertrauliche Beratung eingestellt, da der Fall nun den vertraulichen Rahmen verlässt. Die vertrauliche Konflikthanlaufstelle ist in diesem Fall nicht mehr aktiv in den Fall involviert.

Es kann jedoch vorkommen, dass nach Abschluss des Dienstweges, beispielsweise im Zusammenhang mit der Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit im Team oder anderen nachgelagerten Prozessen, die vertrauliche Konflikthanlaufstelle wieder in den Prozess einbezogen wird, um eine Versöhnung oder einen konstruktiven Abschluss zu fördern. Der Ablauf dieser beiden Verfahren wird im Folgenden genauer dargelegt.

---

<sup>1</sup> Vgl. Viadrina-Modell: Das angestrebte Konfliktmanagementsystem orientiert sich am „Viadrina-Modell“ und enthält sechs Elemente: 1. Konflikthanlaufstellen, 2. Konfliktbearbeitung, 3. Systematik der Verfahrenswahl, 4. Verfahrensstandards, 5. Dokumentation/Controlling/Qualitätssicherung, 6. Innen-Außendarstellung und Kommunikation. [https://www.ikm.europa-uni.de/de/publikationen/EUV\\_PwC\\_Studie\\_Konfliktmanagement-Systeme\\_2011\\_DRUCK-V15.pdf](https://www.ikm.europa-uni.de/de/publikationen/EUV_PwC_Studie_Konfliktmanagement-Systeme_2011_DRUCK-V15.pdf)

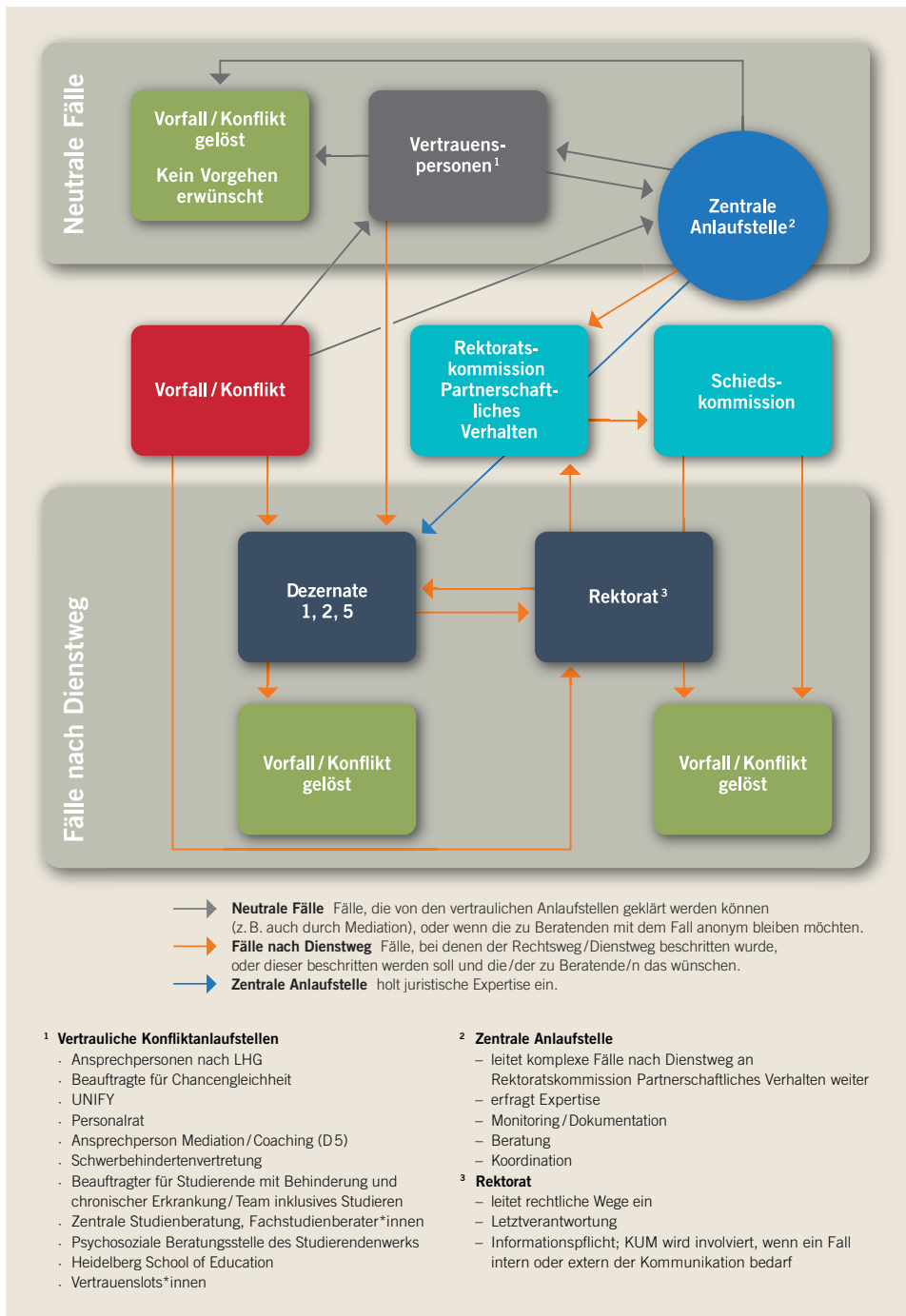


Abbildung 1: Prozessmodell – Ablauf bei Konflikten und Fehlverhalten (© Universität Heidelberg)

### 3.2 Die Rolle der vertraulichen Konfliktauflöserstellen

Die vertraulichen Konfliktauflöserstellen kümmern sich um die sogenannten vertraulichen/neutralen Fälle, die von ihnen entweder geklärt werden können (z. B. durch Mediation) oder wenn die zu Beratenden mit dem Fall anonym bleiben möchten.

Der interne Prozessablauf ist folgendermaßen gedacht: Wird ein Fall niedrigschwellig, also im Rahmen der vertraulichen Konfliktauflöserstellen, gelöst, geben die Beratenden den Fall anschließend datenschutzkonform zu Dokumentationszwecken (Monitoring) an die ZA weiter bzw. informieren diese. Ist den Beratenden unklar, wer für den Fall zuständig ist, oder geht dieser über ihre Kompetenz hinaus, wird der Fall an die ZA übergeben, welche den Fall an die richtigen vertraulichen Konfliktauflöserstellen weiterreicht.

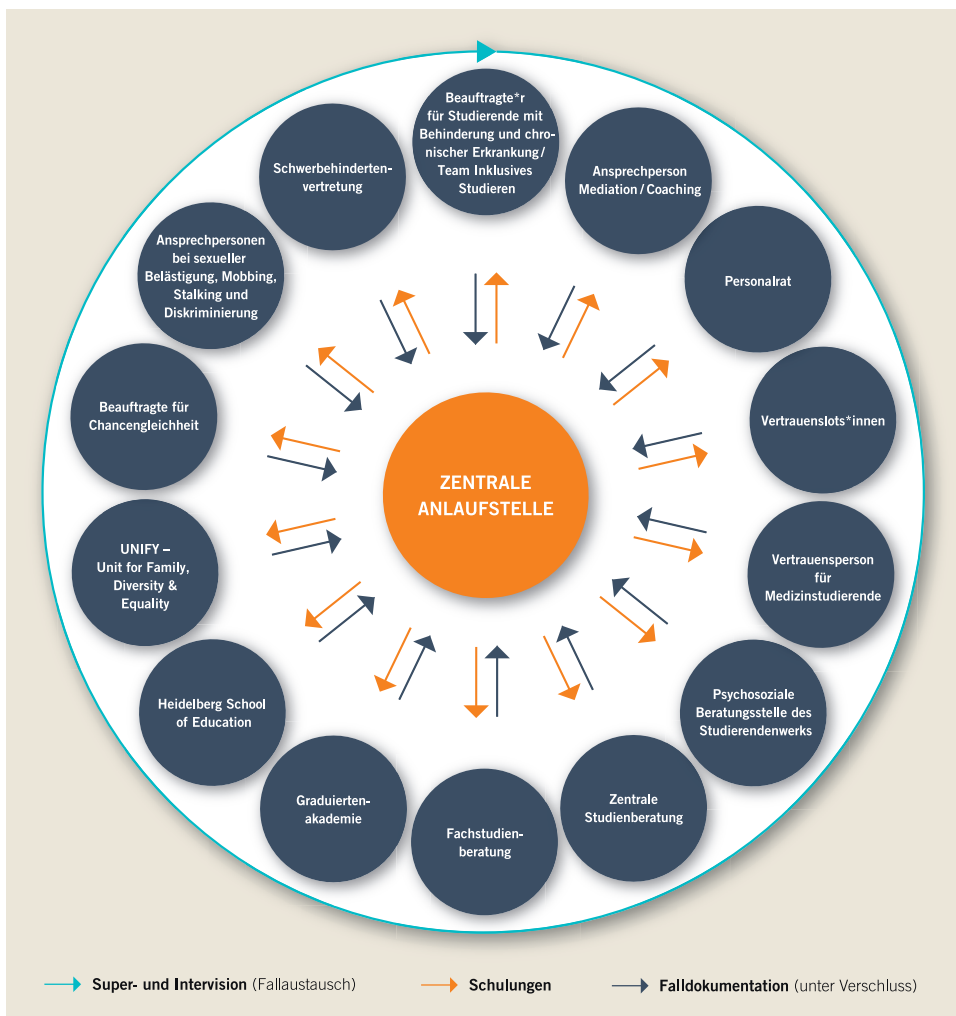


Abbildung 2: Grafik Vertrauliche Konfliktauflöserstellen (© Universität Heidelberg)



Handelt es sich um einen intrapersonellen Konflikt, kümmert sich der Betriebsärztliche Dienst um die psychosoziale Beratung des Mitarbeiter:s/ der Mitarbeiter:in bzw. die Psychosoziale Beratungsstelle des Studierendenwerks sowie die Zentrale Studienberatung um Studierende.

Handelt es sich um einen interpersonellen Konflikt ohne arbeitsrechtliche Relevanz, kümmert sich eine der Stellen der vertraulichen Konfliktberatungsstellen um den Fall (siehe Abbildung 2), unter Umständen auch mit Hilfe externer Konflikt-Coaches oder Mediation, vermittelt über die ZA. Die Kosten für die Mediation tragen die Einrichtungen selbst.

Die Beratenden in den Bereichen der psychosozialen Beratungsstellen von Studierendenwerk und Klinikum als auch der konsensualen Konfliktberatung unterliegen der Vertraulichkeit und unterschreiben entsprechende Verpflichtungserklärungen zur Wahrung von Vertraulichkeit und zur Einhaltung des Datenschutzes. Nur diese dürfen sich untereinander über Fälle (Intervision/Supervision) austauschen.

### **3.2.1 Die zentrale Anlaufstelle**

Die *zentrale Anlaufstelle* (ZA) spielt eine zentrale Rolle im Verfahren zum Umgang mit Konflikten und Fehlverhalten an der Universität, einschließlich Fällen von (sexueller) Belästigung, Mobbing, Stalking, Diskriminierungen und arbeitsrechtlichen Konflikten. Sie ist vom Rektorat der Universität offiziell anerkannt und mit einem klar definierten Mandat ausgestattet. Ihre organisatorische Eingliederung erfolgt in weisungsfreier Form bei der zentralen Einrichtung UNIFY.

Als Steuerungsinstanz übernimmt die ZA eine koordinierende und überwachende Funktion im gesamten Verfahren. Sie erhält anonymisierte Informationen über neue Konfliktfälle und Fehlverhalten von sämtlichen vertraulichen Konflikthanlaufstellen, die gemäß ihrem gesetzlichen Auftrag tätig werden. Die ZA koordiniert die weiteren Bearbeitungsschritte, überwacht die Systematik der Verfahrenswahl und stellt sicher, dass die festgelegten Verfahrensstandards eingehalten werden.

Darüber hinaus ist die ZA für die datenschutzgerechte Sammlung und Aufbewahrung der Falldokumentationen nach Abschluss eines Verfahrens verantwortlich. Sie ist auch für die regelmäßige Evaluation und Qualitätssicherung des Verfahrens zuständig. In diesem Zusammenhang erstellt die ZA einen jährlichen Bericht für das Rektorat und wirkt aktiv an der Optimierung des Verfahrens sowie der Außendarstellung und Kommunikation mit.

Ein weiterer wichtiger Aufgabenbereich der ZA ist die fachgerechte Schulung aller vertraulichen Konflikthanlaufstellen. Sie sorgt zudem für den regelmäßigen Austausch und die Fortbildung der beteiligten Beratungsstellen, z. B. durch externe Supervision und Intervision, um eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Beratungsqualität zu gewährleisten.

### **3.2.2 Die vertraulichen Konflikthanlaufstellen**

Die Mitarbeitenden, Führungskräfte und Studierenden der Universität Heidelberg haben die Möglichkeit, ihre vertraulichen Konflikthanlaufstellen (siehe Abbildung 2) frei

zu wählen. Dies fördert die Wahrung der Anonymität und des Vertrauens und sorgt dafür, dass auf bereits etablierte, bewährte Strukturen zurückgegriffen wird. Dadurch wird eine breite Zugänglichkeit und Flexibilität gewährleistet.

*Vertrauliche (ehrenamtliche) Vertrauenslots:innen* in den einzelnen Instituten und Fakultäten sollen entweder leichte, niedrigskalierte Fälle abfangen oder die Fälle an die zentrale Anlaufstelle (ZA) weiterleiten. Vertrauenslots:innen beraten vertraulich in ihrer Arbeitszeit und sollen dabei von ihrer Einrichtung unterstützt werden (z. B. durch Raumüberlassung). Der Beratungsaufwand soll zwei bis drei Stunden im Monat im Jahresmittel je Lots:in nicht überschreiten. Vertrauenslots:innen erhalten ein verbindliches Schulungsangebot, u. a. zu psychologischer Gesprächsführung, gesetzlichen Grundlagen oder zu ihrer eigenen Selbstfürsorge/Sicherheit. Ferner nehmen sie an Interventions-/Supervisionsangeboten teil und bekommen als Anerkennung ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit ein entsprechendes Angebot. Die (ehrenamtlichen) Vertrauenslots:innen sollten zudem die Vielfalt der Universität widerspiegeln und alle Statusgruppen repräsentieren.

Ein rotlierendes Verfahren für die *vertraulichen Ansprechpersonen* sorgt dafür, dass alle zwei Jahre ein Wechsel der Ansprechpersonen stattfindet. Um eine reibungslose Übergabe zu gewährleisten, wird eine Übergabephase von einem Jahr eingeführt, in der der/die neue und der/die ausscheidende Berater:in gleichzeitig im Amt sind. Diese Maßnahme sorgt nicht nur für Kontinuität, sondern erhöht auch die Zahl der verfügbaren Berater:innen in den Bereichen sexuelle Belästigung, Mobbing, Stalking und Diskriminierung.

Sollte sich ein Fall als komplexer herausstellen, wird erneut Kontakt mit der ZA aufgenommen, die dann gegebenenfalls die Verantwortung übernimmt und den Fall an die Rektoratskommission für Partnerschaftliches Verhalten (PV) weitergibt. Die ZA kann zudem als Projektleitung fungieren, um die Koordination und das weitere Vorgehen sicherzustellen und so zu verhindern, dass Fälle aufgrund unklarer Zuständigkeiten unentschlossen bleiben.

Im Fall, dass weitere Bereiche oder Institutionen tätig werden müssen, erfolgt die Übergabe der Fälle unter Einbeziehung der zentralen Anlaufstelle. Diese Übergabe stellt sicher, dass keine Ressourcenüberschneidungen und keine Verantwortungsdiffusion entstehen. Eine Ausnahme besteht nur, wenn arbeitsrechtliche Fristen dies verhindern.

### 3.3 Die Rolle der offiziellen Beschwerdestellen

*Prozessablauf:* Liegt ein Konflikt oder Fehlverhalten vor, das arbeitsrechtlich oder anderweitig rechtlich relevant sein kann, übernehmen Personaldezernat, Rechtsdezernat oder Dezernat für Studium und Lehre oder der Ordnungsausschuss die Bearbeitung des Falls. Dieser Bereich ist dafür zuständig, den rechtlichen Rahmen zu prüfen und entsprechende arbeitsrechtliche oder disziplinarische Maßnahmen einzuleiten. Je nach Schwere des Fehlverhaltens können diese von Ermahnung bis Kündigung reichen.

Die bestehenden und relevanten Rechtsgrundlagen werden genutzt, um Prozessabläufe zum Verfahren transparent darzustellen. Diese Verfahren sollen exemplarisch

und nachvollziehbar gestaltet werden, um allen Beteiligten Klarheit über die nächsten Schritte zu geben.

Um eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen den Bereichen sowie eine klare Rollenzuweisung für die verschiedenen Akteur:innen zu gewährleisten, werden die Prozessabläufe in den jeweiligen Bereichen exemplarisch dargestellt. Diese Abläufe müssen noch in bereichsübergreifenden Arbeitsgruppen entwickelt, regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Dabei sollen alle relevanten Akteur:innen sicherstellen, dass alle Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar definiert sind.

Darüber hinaus müssen die geltenden Fristenregelungen für die verschiedenen Verfahren verankert werden. Insbesondere muss berücksichtigt werden, wie der Übergang von vertraulichen/neutralen Fällen zu Fällen nach Dienstweg geregelt wird. Die Festlegung dieser Fristen ist entscheidend, um Verzögerungen zu vermeiden und die Bearbeitung der Fälle effizient zu gestalten.

### **3.3.1 Fälle nach Rechtsweg/Dienstweg**

Fälle, bei denen der Rechtsweg/Dienstweg beschritten wurde oder beschritten werden soll und die betroffenen Personen dies wünschen, werden als Fälle nach Dienstweg/Rechtsweg klassifiziert. In diesen Fällen sind die zuständigen Dezernate (Personaldezernat, Rechtsdezernat oder Dezernat für Studium und Lehre oder der Ordnungsausschuss) verantwortlich, wobei die genaue Zuständigkeit je nach Sachlage variiert. Ein Beispiel ist der Fall, in dem eine betroffene Person eine Beschwerde gemäß dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) (§ 13 AGG) über eine beschäftigte Person einreicht – in diesem Fall wird die Beschwerde beim Personaldezernat (D5) eingereicht. Bezieht sich die AGG-Beschwerde auf eine studierende Person, ist die Abteilung Rechtsservice Studium und Lehre (Abt. 2.2) zuständig. Des Weiteren kümmert sich der Ordnungsausschuss um Ordnungsverstöße (§ 62a Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg) von Studierenden.

### **3.3.2 Komplexe Fälle**

Komplexe Fälle zeichnen sich durch ihre Vielschichtigkeit aus, die sich entweder zu Beginn oder im Verlauf der Bearbeitung herausstellt. Solche Fälle können durch die Vermengung verschiedener Konfliktarten oder Fehlverhalten, die Beteiligung vieler Personen oder die Überschreitung der Zuständigkeiten mehrerer Personen oder Einrichtungen gekennzeichnet sein. In einigen Fällen kann auch der Rechtsweg oder Dienstweg bereits beschritten worden sein.

Das Verfahren bei komplexen Fällen, die sich als besonders strittig erweisen, kann in Absprache mit den betroffenen Personen an die Rektoratskommission für Partnerschaftliches Verhalten weitergegeben werden. Dies gilt insbesondere, wenn der Fall mehrere Einrichtungen der Universität oder Akteur:innen betrifft und eine Klärung auf der Ebene der vertraulichen Konflikthanlaufstellen, Dezernate oder anderen Stellen nicht mehr möglich ist. Zu den relevanten Akteur:innen, die solche Fälle an die Rektoratskommission weiterleiten können, gehören unter anderem die Dezernate Personal, Recht, Studium und Lehre, die zentrale Anlaufstelle, der Senat sowie der/die Rektor:in.

Die Rektoratskommission für Partnerschaftliches Verhalten übernimmt die Verantwortung, den Fall zu beraten und darüber zu entscheiden, ob der komplexe oder strittige Fall in die Schiedskommission (siehe Kapitel 3.3.3) weitervermittelt werden sollte. Diese Entscheidung wird im Einvernehmen mit den betroffenen Personen getroffen. Außerdem trägt sie dafür Sorge, dass in der Schiedskommission keine Person berufen wird, die personell in den Fall involviert ist. Die Schiedskommission ist dann dafür zuständig, den Fall zu klären und der Universitätsleitung einen Lösungsvorschlag zu unterbreiten.

### **3.3.3 „Schiedskommission“ (unabhängige Ombudsstelle)**

Die Schiedskommission ist ein vom Senat gewähltes Gremium, das die Vorwürfe nach freier Beweiswürdigung bewertet. Aus dem Pool der 15 vom Senat gewählten Mitglieder der Schiedskommissionen werden bei Bedarf und in Einzelfällen durch die Rektoratskommission Partnerschaftliches Verhalten pro Fall fünf Mitglieder zur Untersuchung des Anliegens betraut. Dabei stellt die Rektoratskommission Partnerschaftliches Verhalten sicher, dass es keine personelle Verflechtung zum Fall gibt. Das Verfahren soll innerhalb eines angemessenen Zeitrahmens abgeschlossen werden. Sollte der Fall nicht gelöst werden können, legt die Kommission dem Rektorat einen Bericht vor, der die Untersuchungsergebnisse zusammenfasst und mögliche Empfehlungen zu weiteren Maßnahmen enthält. Die/der Vorsitzende der jeweiligen Kommission informiert die betroffene Person schriftlich über die wesentlichen Gründe der Bewertung.

Ein Beschwerdeverfahren gegen die Bewertung der Kommission ist nicht vorgesehen. Das Rektorat entscheidet, ob und in welcher Form der Bericht der Kommission veröffentlicht wird, und informiert die Kommission über das weitere Vorgehen. Kommt die Kommission z. B. zum Entschluss, dass ein rechtliches Verfahren eröffnet werden sollte, dann kann der/die Rektor:in das Anliegen an die entsprechende Rechtsabteilung in der Verwaltung weitergeben.

## **4 Ausblick: Weitere Schritte**

Für den weiteren Ausbau und die Implementierung des Verfahrens zur Konfliktbearbeitung und -prävention werden Schnittstellen zu externen Anbietern wie beispielsweise Vereinen, Verbänden oder Polizeipräventionsstellen definiert. Für diesen Prozess ist UNIFY verantwortlich. Geplant ist hier ein digitaler Wegweiser, durch den Ratsuchende geführt werden, um an die richtige vertrauliche Anlaufstelle zu gelangen. Handelt es sich um ein Fehlverhalten, das z. B. im städtischen Raum vorgefallen ist, werden die Ratsuchenden an das Hilfesystem der Stadt verwiesen. Für das Personal an den Kliniken erfolgt ein Verweis auf das Konflikt- und Krisenmanagement des Klinikums Heidelberg.

Zusätzlich ist geplant, im Bedarfsfall über die zentrale Anlaufstelle eine externe Anwaltskanzlei für eine Rechtsberatung vermittelt zu bekommen. Dieses Angebot dient der institutionellen Unabhängigkeit und ermöglicht es den betroffenen Perso-

nen, sich unabhängig und vertraulich rechtlich beraten zu lassen. Das Angebot wird von der Universität Heidelberg finanziert, um eine neutrale, unabhängige rechtliche Beratung sicherzustellen. Die Vermittlung an die sogenannte Vertrauenskanzlei erfolgt ausschließlich durch die zentrale Anlaufstelle.

Zudem wird ein digitales Bystander-Training entwickelt, mit dem es allen Universitätsmitgliedern möglich sein wird, sich über ihre Rechte und Pflichten interaktiv zu informieren.

Die Senatsrichtlinie Partnerschaftliches Verhalten wird zurzeit aktualisiert und zu einer Satzung ausgeweitet, die alle Elemente von GUIDE integriert.

Das GUIDE-Verfahren befindet sich aktuell in der Implementierungsphase. So wurde das Konzept 2023 verabschiedet, die zentrale Anlaufstelle personell besetzt und auch 68 Vertrauenslots:innen gewählt und geschult. In einer einjährigen Pilotphase wird nun getestet, ob das Lots:innenkonzept funktioniert, ob sich die Ratsuchenden an die Lots:innen wenden und ob der geplante Zeitrahmen und die Anzahl an Lots:innen ausreicht. Ein Monitoring über vorhandene Fälle, sowohl bei den Vertrauenslots:innen als auch bei den übrigen Konflikthanlaufstellen, befindet sich im Aufbau und kann nach der Pilotphase zur Analyse herangezogen werden. Im Rahmen der Analyse der Pilotphase soll mit dem Rektorat zudem über den Aufbau von weiteren Anerkennungsstrukturen gesprochen werden. Überlegt wurde bereits, dass Studierende für ihren Einsatz als Vertrauenslots:innen ECTS-Punkte im Bereich überfachliche Kompetenzen erhalten können. Vertrauenslots:innen sollen in universitätsweiten Medien Anerkennung und Lob erfahren.

Im Frühjahr 2025 lernen die Vertrauenslots:innen die Methodik der Intervention kennen und üben diese in der Anwendung. Die Supervision steht bereits wöchentlich zur Verfügung.

Neben dem Fallmonitoring wird zudem die jährliche universitätsweite Umfrage zu Fällen von Konflikten und Fehlverhalten erhoben. Hier werden auch Angsträume erfasst, (digitale) Orte, an denen sich Mitglieder der Universität nicht sicher fühlen, um mit entsprechenden präventiven Maßnahmen darauf zu reagieren. Das Monitoring zu Fällen sowie zu bearbeiteten Fällen der vertraulichen Konflikthanlaufstellen fließt in einen jährlichen Bericht an das Rektorat, um zu überprüfen, ob sich nach einem ersten Anstieg an Fällen (weil Personen ihre Anlaufstellen finden) eine Reduktion von Fehlverhalten einstellt. Das Monitoring über einen längeren Zeitraum wird Aufschluss darüber geben, ob die Professionalisierung ihren Zweck erfüllt hat und sich der erwünschte Kulturwandel bemerkbar macht.

# Machtmissbrauch begegnen: Schutzkonzepte an universitären Instituten

CORNELIA SCHWEPPE, KATRIN GABRIEL-BUSSE, CONSTANTIN WAGNER,  
ANNA HOFMEISTER

## Zusammenfassung

Der Aufsatz wendet sich universitären Instituten zu, die in den bisherigen Auseinandersetzungen zum Abbau von Machtmissbrauch an Universitäten eher randständig berücksichtigt wurden, und diskutiert Möglichkeiten, die die Etablierung von Schutzkonzepten auf der Institutsebene hierzu bietet. Im Gegensatz zu der breiten Diskussion in der Erziehungswissenschaft über Schutzkonzepte zum Abbau von Machtmissbrauch in pädagogischen Einrichtungen haben Schutzkonzepte in den Debatten über Machtmissbrauch an Universitäten bislang nur begrenzt Eingang gefunden. Der Aufsatz legt zunächst den partizipatorischen Entwicklungsprozess eines solchen Konzepts an einem universitären Institut dar. Daraufhin werden (strukturelle) Herausforderungen bei der Entwicklung von Schutzkonzepten an universitären Instituten dargelegt. Abschließend werden auf einer konzeptionellen Ebene Potenziale und Handlungsspielräume universitärer Institute zum Abbau von Machtmissbrauch aufgezeigt.

**Schlagnworte:** Machtmissbrauch, Schutzkonzepte, Hochschulen, Universitäten

## Abstract

The article focuses on university institutes, which have so far received relatively little attention in debates on addressing power abuse at universities. It explores the potential that the establishment of protection concepts at the institute level holds in this regard. In contrast to the broad discussion in education and social work about protection concepts to reduce power abuse in educational and social organizations, protection concepts have so far only been given limited consideration in debates on power abuse at universities. The article first presents the participatory development process of such a concept at an institute of education. It then discusses the (structural) challenges involved in the development of protection concepts at university institutes. The article concludes with conceptual considerations on the potential and scope for action of university institutes to reduce power abuse.

**Keywords:** Power abuse, protection, universities

## 1 Einleitung

Machtmissbrauch an Universitäten ist in komplexen Strukturen und in unterschiedlichen Ebenen des Wissenschaftssystems verortet. Entsprechend sind Maßnahmen zum Abbau von Machtmissbrauch auf den unterschiedlichen Ebenen notwendig und werden derzeit auch auf diversen Ebenen diskutiert, sei es in der Wissenschafts- und Hochschulpolitik, auf der gesamtuniversitären Ebene, in Fakultäten oder in Fachgesellschaften. In diesem Beitrag wird sich der Institutsebene von Universitäten zugewandt. Diese Ebene wurde bislang noch wenig bei Fragen zur Begegnung von Machtmissbrauch an Universitäten in den Blick genommen. Dies ist insofern überraschend, da universitäre Institute sicherlich ein bedeutender Ort sind, an dem sich Machtmissbrauch zuträgt. In diesem Aufsatz wird diese Ebene anhand der Entwicklung von Schutzkonzepten an universitären Instituten und ihrer Möglichkeiten zur Begegnung von Machtmissbrauch beleuchtet, um auf dieser Basis näher zu betrachten, welchen Beitrag universitäre Institute zur Begegnung von Machtmissbrauch leisten können.

Dass sich die Autor:innen als Erziehungswissenschaftler:innen dem Thema Schutzkonzepte zuwenden, ist nicht zufällig. Schutzkonzepte werden in der Erziehungswissenschaft in den letzten ca. 10–15 Jahren intensiv diskutiert und vielfach in der pädagogischen Praxis zur Begegnung von Machtmissbrauch und Grenzverletzungen etabliert. Schutzkonzepte sind grundlegend von dem Verständnis getragen, dass Machtmissbrauch „ein generelles Problem gesellschaftlicher Institutionen und Organisationen [ist], in denen Menschen mit unterschiedlichen Ressourcen (Machtaspekt) dauerhaft in [...] Interaktionsstrukturen und Abhängigkeitsbeziehungen eingebunden sind“ (Ferring & Willems, 2014, S. 14). Universitäre Institute sind von diesem Gefahrenpotenzial nicht ausgeschlossen – auch wenn es sich durch unterschiedliche Fächerkulturen jeweils in unterschiedlichen Facetten zeigen kann. Die Entwicklung eines Schutzkonzepts an einem universitären Institut ist somit *nicht* Ausdruck eines besonderen Missstands eines Instituts, auf das es zu reagieren gilt. Vielmehr ist es Ausdruck der Anerkennung dieses generellen Gefahrenpotenzials und des Versuchs, durch entsprechende Maßnahmen darauf zu reagieren und es zu begrenzen. Im Gegensatz zur pädagogischen Praxis, in der Schutzkonzepte breit etabliert und zum Teil verpflichtend eingeführt worden sind, werden Schutzkonzepte an Hochschulen noch wenig diskutiert – auch wenn sich vereinzelt einige Institute an Universitäten bzw. Fakultäten an Fachhochschulen die Diskussionen über Schutzkonzepte zu eigen gemacht und entsprechende Schutzkonzepte etabliert haben (z. B. Institut für Sozial- und Organisationspädagogik der Stiftung Universität Hildesheim; Fakultät für Soziale Arbeit der Hochschule Landshut).

Um den Möglichkeiten von Schutzkonzepten an universitären Instituten zur Begegnung von Machtmissbrauch an Universitäten nachzugehen, wird im Folgenden zunächst der Arbeitsprozess einer AG (im Folgenden: AG Schutzkonzept) zur Entwicklung eines Schutzkonzepts an einem universitären Institut dargelegt. Dieser Arbeitsprozess war durch ein partizipatorisches Vorgehen gekennzeichnet und von der Frage getragen, welche Maßnahmen ein solches Konzept beinhalten könnte. Nach der Erläu-

terung grundlegender Aspekte und Prämissen von Schutzkonzepten (Abschnitt 2), die auch für den Arbeitsprozess der AG bedeutsam waren, werden das Vorgehen zur Entwicklung eines Schutzkonzeptes beschrieben (Abschnitt 3) und Maßnahmen für ein mögliches Schutzkonzept vorgestellt, die sich aus diesem Prozess ergeben könnten (Abschnitt 4). Bei diesen Maßnahmen handelt es sich um Vorschläge bzw. potenzielle Ansätze, die nicht als abschließend zu verstehen sind, sondern weiterer Abstimmungen und Diskussionen bedürfen. Auch wenn diese Maßnahmen aus dem Prozess an einem spezifischen Institut hervorgegangen sind, können sie Anregungen für andere universitäre Institute geben und für sie von Relevanz sein. In Abschnitt 5 werden in einer kritischen Analyse die (strukturell bedingten) Herausforderungen und Dilemmata eines partizipativ entwickelten Schutzkonzeptes aufgezeigt. Anhand der Erfahrungen des Arbeitsprozesses der AG Schutzkonzept werden dann Möglichkeitsräume von universitären Instituten diskutiert, die ihnen – trotz ihrer Begrenzungen – bei der Begegnung von Machtmissbrauch zur Verfügung stehen (Abschnitt 6).

## **2 Was sind Schutzkonzepte? Grundlegende Aspekte und Prämissen**

Bei dem in diesem Beitrag vorgestellten Entwicklungsprozess eines Schutzkonzeptes wurde sich an den bisherigen Auseinandersetzungen und Prämissen von Schutzkonzepten orientiert. Aus diesem Grund werden vorab einige grundlegende Aspekte von Schutzkonzepten dargelegt.

Der Ausgangspunkt von Schutzkonzepten lässt sich auf das Bekanntwerden der weit verbreiteten sexualisierten Gewalt in pädagogischen Einrichtungen im Jahr 2010 zurückführen. Dies löste eine breite Debatte sowohl auf der öffentlichen, politischen und wissenschaftlichen Ebene als auch in der pädagogischen Praxis aus, die letztendlich zur Einführung von institutionellen Schutzkonzepten in pädagogischen Einrichtungen führte.

Inzwischen werden Schutzkonzepte in der Erziehungswissenschaft und auch in der Praxis breiter diskutiert. Sie richten sich nicht nur auf den Schutz vor sexualisierter Gewalt, sondern insgesamt auf Gefahren, die durch Machtverhältnisse und Abhängigkeitsbeziehungen in pädagogischen Einrichtungen eingeschrieben sind.

Schutzkonzepte werden von der zentralen Frage getragen, wie Personen, die in Organisationen arbeiten, leben, lernen oder von ihnen unterstützt werden, vor Grenzüberschreitungen geschützt und in ihren persönlichen Rechten gestärkt werden können (Fegert, Schröer & Wolff, 2017). Auf der Grundlage des genannten Verständnisses von Schutzkonzepten, nach dem Machtmissbrauch ein generelles Problem gesellschaftlicher Organisationen ist, in denen Menschen mit unterschiedlichen Ressourcen langfristig in Interaktions- und Abhängigkeitsverhältnisse eingebunden sind, richtet sich der Blick von Schutzkonzepten entsprechend auf die Analyse von Organisationen. Durch die Analyse ihrer Strukturen, Kulturen und Interaktionsmuster sollen Risikopotenziale von Machtmissbrauch und Grenzverletzungen auf der Organisationsebene



erkannt und identifiziert und ihnen durch Maßnahmen der Prävention, Intervention und Aufarbeitung begegnet werden (Fegert, Schröder & Wolff, 2017).

Schutzkonzepte sind damit von zwei zentralen Dimensionen getragen:

1. Es geht einerseits darum, Räume und Strukturen in Organisationen zu schaffen, die es ermöglichen, die Risiken von Machtmissbrauch sowie mögliche Verdeckungszusammenhänge zu erkennen und aufzudecken.
2. Andererseits geht es darum, Organisationen dahingehend zu entwickeln und zu verändern, dass die ihnen angehörigen Personen vor Machtmissbrauch und anderen Verletzungen ihrer Rechte geschützt werden und beim Eintreten solcher Verletzungen Maßnahmen zur Aufklärung und Unterstützung der betroffenen Personen bereitgestellt werden. Letztendlich geht es um Organisationsentwicklungsprozesse, um Organisationen zu sichereren Orten zu entwickeln und die Rechte der Personen, die in diesen Organisationen leben, arbeiten, lernen oder von ihnen unterstützt werden, zu stärken (Wolff, Fegert & Schröder, 2017).

Damit Schutzkonzepte zum nachhaltigen Schutz vor Machtmissbrauch und Grenzverletzungen beitragen können, werden folgende Prämissen bei ihrer Entwicklung als zentral erachtet. Dazu gehört erstens, dass Schutzkonzepte *nicht* als *einmalig verabschiedete* Maßnahmen oder technokratische Einzelmaßnahmen zu verstehen sind (Fegert, Schröder & Wolff, 2017; Rusack & Kampert, 2017). Solche Maßnahmen geraten schnell in Vergessenheit und tragen wenig zum nachhaltigen Schutz bei. Stattdessen werden Schutzkonzepte zweitens als *fortwährender Teil einer Organisationsentwicklung* und als *stetiger Reflexionsprozess* verstanden (Oppermann & Schröder, 2018; Schröder & Wolff, 2018). Eine solche organisationale Perspektive zielt auf die Verankerung von Schutzkonzepten in den Alltag einer Organisation und die systematische Integration in alltägliche Verfahren, Prozesse und Routinen (Fegert et al., 2017, S. 14). Denn: Schutz und Sicherheit werden nur dann Wirkung entfalten können, wenn sie als „gelebte Praxis“ in Organisationen verankert sind, d. h. aktiv und kontinuierlich in der täglichen Arbeit und im Verhalten von Individuen und in den Strukturen einer Organisation integriert werden (Fegert, Schröder & Wolff, 2017).

Gerade darum ist eine dritte Prämisse von zentraler Bedeutung, nämlich die *Beteiligung aller Akteur:innengruppen* einer Organisation an der Entwicklung und Reflexion von Schutzkonzepten. Hierdurch soll ermöglicht werden, die unterschiedlichen Perspektiven zu berücksichtigen und ein geteiltes Verständnis sowie eine breite Akzeptanz eines Schutzkonzepts zu erzielen, sodass es von allen Mitgliedern der Organisation getragen wird. Denn die unterschiedlichen Akteur:innen haben verschiedene Perspektiven auf Schutz und sind auf unterschiedliche Art und Weise an der Herstellung von Schutz beteiligt (Wolff, Riedl, Kampert et al., 2021; Wolff, Schröder & Fegert, 2017).

Schließlich besteht die vierte Prämisse darin, dass Schutzkonzepte *keinen universellen Charakter* haben. Stattdessen sind sie jeweils im Rahmen und in Abhängigkeit von denen spezifischen Gegebenheiten der jeweiligen Organisation zu entwickeln. Sicherlich müssen nicht alle Organisationen immer wieder bei null anfangen, aber die

Ausrichtung von Schutzkonzepten an den je spezifischen Gegebenheiten einer Organisation und insbesondere das Durchlaufen eines Entwicklungsprozesses, an dem die unterschiedlichen Akteur:innen einer Organisation beteiligt sind, spielt für die Akzeptanz und die Integration in den Alltag einer Organisation eine bedeutende Rolle.

### 3 Das Vorgehen zur Entwicklung eines Schutzkonzepts

Im Folgenden wird das Vorgehen der AG Schutzkonzept zur Entwicklung eines Schutzkonzepts an einem universitären Institut beschrieben, das einem partizipatorischen Verfahren folgte. In einem ersten Schritt wurden Veranstaltungen mit allen Statusgruppen (Professor:innen, nicht-wissenschaftliche und wissenschaftliche Mitarbeitende, Studierende im Bachelor- und Masterstudium) durchgeführt, in denen über das Vorhaben zur Entwicklung eines Schutzkonzepts informiert wurde und ein erster statusinterner Austausch über Machtmissbrauch und Grenzverletzungen erfolgte. Zudem zielten diese statusgruppeninternen Veranstaltungen auf die Gewinnung von Vertreter:innen zur Konstituierung der AG Schutzkonzept, deren Aufgabe in der Koordination und Steuerung des Entwicklungsprozesses des Schutzkonzepts bestand.<sup>1</sup>

Um das Schutzkonzept auf einer breiten Basis entwickeln zu können und den unterschiedlichen Perspektiven der Institutsmitglieder und -angehörigen<sup>2</sup> auf ein Schutzkonzept Rechnung tragen zu können, wurde eine Online-Umfrage durchgeführt. Für die Entwicklung der Online-Umfrage wurde auf ein bereits etabliertes Instrument von Prof. Dr. Mechthild Wolff und Steffi Engelhardt<sup>3</sup> zurückgegriffen, das die Grundlage für das Schutzkonzept an der Fakultät Soziale Arbeit an der Hochschule Landshut legte. Das Instrument wurde in Teilen abgewandelt und ergänzt. Folgende Leitfragen standen im Mittelpunkt der Online-Umfrage:

- Gibt es Situationen oder Kontexte, die die Mitglieder des Instituts als besonders anfällig für Machtmissbrauch und Grenzverletzungen erachten?
- Wüssten die Mitglieder, was sie im Falle von Machtmissbrauch oder Grenzverletzungen tun bzw. an wen sie sich wenden könnten?
- Was würde es den Mitgliedern des Instituts erleichtern, sich in solchen Fällen bei einer Anlaufstelle oder Person der Universität Unterstützung zu suchen?
- Welche Maßnahmen wünschen sich die Mitglieder des Instituts, um Machtmissbrauch und Grenzverletzungen vorzubeugen bzw. um bei deren Eintreten zur Aufklärung und Unterstützung der Betroffenen beizutragen?

Die Online-Umfrage fand zu zwei Messzeitpunkten statt. Um möglichst alle Mitglieder des Instituts zu befragen, versandten die Vertreter:innen der einzelnen Statusgruppen der AG Schutzkonzept im Frühjahr 2023 über verschiedene Kanäle einen Link

---

1 Allen, die an der AG Schutzkonzept mitgewirkt haben, sei an dieser Stelle vielmals gedankt.

2 Mitglieder des Instituts sind Studierende sowie alle Mitarbeitenden (nicht-wissenschaftliches Personal, wissenschaftliche Mitarbeitende und Professor:innen); Angehörige umfassen Lehrbeauftragte und externe Doktorand:innen.

3 An dieser Stelle bedanken wir uns herzlich für die Zurverfügungstellung des Instruments.

bzw. QR-Code zur Online-Umfrage. Zum Schutz der persönlichen Daten der Mitglieder des Instituts fand die Befragung anonym statt. Persönliche Daten wurden nicht erhoben; eine Zuordnung der Antworten zu einzelnen Personen sollte somit verhindert werden. Die Aufdeckung der Identität der teilnehmenden oder anderer Personen war ausdrücklich nicht erwünscht und für das Vorhaben irrelevant.

Insgesamt lagen am Ende der ersten Befragungsrunde Daten von 252 Teilnehmer:innen vor, davon 69 % Studierende und 31 % wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal. Die Ergebnisse wurden den Mitgliedern des Instituts im Juni 2023 in zusammengefasster Form und unter Beachtung der geltenden datenschutzrechtlichen Bestimmungen vorgestellt und statusübergreifend diskutiert. Da sich das Schutzkonzept auch an externe Doktorand:innen und Lehrbeauftragte richten sollte, erfolgte im Winter 2023 eine zweite Befragungsrunde mit geringer Anpassung einzelner Items, die speziell für diese beiden Gruppen relevant waren.

Auf der Basis der Ergebnisse der Online-Umfrage wurde von der AG Schutzkonzept ein erster Entwurf von Maßnahmen entwickelt, die ein Schutzkonzept enthalten könnten. Diese beziehen sich insbesondere auf Leitlinien für den Umgang miteinander, die Stärkung von Unterstützungsstrukturen im Falle von Machtmissbrauch und Grenzverletzungen sowie die Sichtbarmachung und organisationale Verankerung des Schutzkonzepts. Dieser Entwurf wurde in mehreren Runden sowohl statusgruppenintern als auch statusgruppenübergreifend diskutiert und angepasst. Ein besonderer Schwerpunkt lag bis zum Zeitpunkt des Schreibens dieses Beitrags auf der Diskussion der Leitlinien, welche abgeschlossen wurde. Die anderen Maßnahmen befinden sich noch im Diskussionsprozess und stellen vorläufige Überlegungen der AG Schutzkonzept zu potenziellen Maßnahmen dar. Sie werden dargelegt, um Einblicke in diese Überlegungen zu erhalten, die auch für andere Institute bedeutsam sein können.

## **4 Überlegungen zu einem Schutzkonzept: Leitlinien, Unterstützungsstrukturen, Verankerung in der Institutsstruktur**

Im Folgenden werden zunächst die Inhalte der „Leitlinien für den Umgang miteinander“ dargelegt (4.1) und anschließend die noch vorläufigen Überlegungen zu weiteren Maßnahmen der AG Schutzkonzept vorgestellt (4.2).

### **4.1 Die Leitlinien für den Umgang miteinander**

Leitlinien für den Umgang miteinander dienen als Grundlage für das Verhalten und Handeln von Institutsmitgliedern und -angehörigen im Rahmen des gemeinsamen Arbeitens und Studierens. Sie bringen zum Ausdruck, welches Verhalten und Handeln an einem universitären Institut erwartet bzw. abgelehnt wird. Je nach Institut können sich Leitlinien inhaltlich unterscheiden. Die aus dem hier dargestellten Prozess hervorgegangenen Leitlinien beziehen sich auf folgende Punkte, zu denen sich die Mitglieder verpflichten, sie im alltäglichen Umgang miteinander zu beachten.

1. *Stärkung der Aufmerksamkeitskultur*: Hiermit wird sich gegen jede Form abwertender, diskriminierender und gewalttätiger Verhaltensweisen ausgesprochen. Die Mitglieder werden dazu aufgerufen, in Unrechtssituationen hinzusehen, zuzuhören und zu handeln, aktiv gegen grenzüberschreitende Verhaltensweisen einzutreten, sie nicht zu ignorieren und Personen, die von Machtmissbrauch und Grenzverletzungen betroffen sind, zu unterstützen.
2. *Schutz der Privatsphäre*: Dies bezieht sich auf die Wahrung der Grenzen zwischen dem Privatleben und dem Studium bzw. Arbeitsleben.
3. *Wahrung der Grenzen des Arbeitsprofils von Mitarbeitenden*: Hiermit wird sich gegen das Ausnutzen von Abhängigkeitsbeziehungen ausgesprochen. Aufgaben, die nicht zum Aufgabenprofil von Mitarbeitenden gehören, dürfen nicht auf sie übertragen werden.
4. *Wahrung einer guten wissenschaftlichen Praxis*: Hiermit werden die Mitglieder des Instituts dazu angehalten, die Richtlinien der Universität einer guten wissenschaftlichen Praxis einzuhalten. Ausdrücklich wird auf die Wahrung des Urheberrechts von Personen hingewiesen.
5. *Wahrung der Unabhängigkeit der Meinungsbildung/-äußerung und des Abstimmungsverhaltens*: Hiermit wenden sich die Leitlinien gegen gezielte Einflussnahmen auf die Meinungsbildung und Meinungsäußerung anderer Personen, insbesondere auch gegen gezielte Beeinflussungen des Stimmverhaltens bei Abstimmungen in Gremien oder Ausschüssen.

## 4.2 Überlegungen zu weiteren Maßnahmen

### 4.2.1 Unterstützungsstrukturen stärken

Vielfach wurde auf die unzulänglichen Unterstützungsstrukturen für Personen, die Machtmissbrauch erfahren haben, hingewiesen. Die geringe Inanspruchnahme universitätsinterner Anlaufstellen sowie die als gering bzw. kaum wahrnehmbar empfundene Unterstützung im Falle ihrer Nutzung spiegeln diese Problematik wider (Dill, Schubert & Behringer, 2024; Elson, Fiedler et al., 2021; Hoebel, Durglishvili, Reinold et al., 2022). Auch in der durchgeführten Online-Umfrage zeigten sich neben einer mangelnden Kenntnis über universitätsinterne Anlauf- und Beschwerdestellen deutliche Bedenken ihrer Inanspruchnahme. Die Gründe für Letzteres waren vielfältig. Angst vor mangelnder Anonymität und Bedenken hinsichtlich der Wirksamkeit der Anlaufstellen gehörten dazu. Zur Stärkung von Unterstützungsmöglichkeiten und zur Verbesserung ihrer Zugänglichkeit könnten folgende Maßnahmen im Rahmen eines Schutzkonzepts auf Institutsebene beitragen.

- a) Um die Zugänglichkeit zu Information über vorhandene Unterstützungsangebote sowie Anlauf- und Beschwerdestellen innerhalb und außerhalb der Universität zu verbessern, könnten Informationen zu diesen Angeboten und Stellen in gebündelter Form auf der institutsinternen Homepage aufbereitet werden.

- b) Unabhängig von vorhandenen Anlauf- oder Beschwerdestellen könnten zudem Unterstützungen im Falle von Machtmissbrauch und Grenzverletzungen durch folgende Maßnahmen auf der Institutsebene gestärkt werden:
- Zusätzlich zu bereits bestehenden Vertrauensdozent:innen an einem Institut könnten jeweils *statusinterne Vertrauenspersonen* benannt werden, an die sich Betroffene im Fall von Grenzverletzungen oder Machtmissbrauch wenden können, um mögliche Schritte und Vorgehensweisen zu besprechen. Die Vertrauenspersonen sollten dabei zur Vertraulichkeit und zur Einhaltung datenschutzrechtlicher Regelungen verpflichtet sein und müssten entsprechend geschult werden.
  - Angesichts der Angst vor mangelnder Anonymität oder mangelnder Unabhängigkeit von universitätsinternen Anlaufstellen, die ihre Inanspruchnahme oft verhindert, sollten Institute prüfen, inwieweit finanzielle Mittel für die *Inanspruchnahme unabhängiger externer Anlaufstellen* zur Verfügung gestellt werden können.
  - Die Schaffung *niedrigschwelliger und anonymisierter Kommunikations- und Unterstützungsmöglichkeiten* bei Machtmissbrauch und Grenzverletzungen an einem Institut kann ebenso dazu beitragen, Hürden für die Inanspruchnahme von Hilfen abzubauen. Als Beispiel sei die Einrichtung einer anonymen Feedback-/Beschwerde-Box als digitales Tool genannt, um Sorgen und Beschwerden im Zusammenhang mit Machtmissbrauch und Grenzverletzungen im Kontext von Studium und Arbeit an einem Institut mitzuteilen. Dabei sollte die Möglichkeit der Bearbeitung einer solchen Feedback-/Beschwerde-Box durch eine unabhängige externe Instanz geprüft werden.
  - Sollten Gruppen an einem Institut bislang wenig vernetzt und in den Organisationsstrukturen des Instituts wenig vertreten sein (z. B. externe Doktorand:innen, Lehrbeauftragte oder studentische Mitarbeitende), könnte dem durch die *Förderung von Austausch- und Vernetzungsstrukturen* entgegenge wirkt werden.

### 4.3 Sichtbarmachung und organisationale Verankerung des Schutzkonzepts

Ein Schutzkonzept muss bekannt sein, damit es wahrgenommen werden kann. Die Veröffentlichung auf einer Institutshomepage sowie Aushänge von Plakaten oder das Verteilen von Flyern an wichtigen bzw. oft frequentierten Orten eines Instituts, die die entsprechenden Informationen und Hinweise über einen QR-Code abrufbar und in komprimierter Form enthalten, können dazu beitragen.

Ebenso sollten neue Mitglieder und Angehörige mit Beginn ihres Studiums (z. B. in der Einführungswoche) bzw. Arbeitsverhältnisses im Rahmen eines „Onboardings“ über das Schutzkonzept informiert werden. Die Bekanntmachung und Diskussion des Schutzkonzepts in Lehrveranstaltungen sind weitere Optionen.

Angesichts des im Abschnitt 2 darlegten Verständnisses von Schutzkonzepten als fortwährender Teil einer Organisationsentwicklung und als stetiger Reflexionsprozess, damit ein Schutzkonzept zum nachhaltigen Teil des Alltags einer Organisation wird,

sind organisationale Strukturen nötig, die solche Prozesse tragen und absichern. Eine Möglichkeit hierzu könnte die Einrichtung einer Kommission sein, die aus Vertreter:innen aller Statusgruppen zusammengesetzt ist. Eine solche Kommission könnte für eine kontinuierliche Reflexion, Steuerung und Weiterentwicklung des Schutzkonzepts und seiner Maßnahmen Sorge tragen. Hierzu gehört die Reflexion über die Annahme des Schutzkonzepts durch die Mitglieder und Angehörigen des Instituts, über mögliche Hürden bei der Inanspruchnahme seiner Maßnahmen, über bislang möglicherweise unbeachtete vulnerable Stellen eines Instituts sowie über eine nötige Justierung der Maßnahmen. Unter Voraussetzung finanzieller Ressourcen könnte sich zudem die Etablierung einer Koordinationsstelle an einem Institut anbieten, die in engem Austausch mit der Kommission für das operative Geschäft des Schutzkonzepts zuständig ist.

## **5 Reflexion des Prozesses: Herausforderungen und Grenzen bei der Etablierung von Schutzkonzepten an universitären Instituten**

Im Folgenden werden einige zentrale Herausforderungen und Grenzen bei der Etablierung von Schutzkonzepten an universitären Instituten benannt, die sich aus den Erfahrungen der Erarbeitung eines Schutzkonzepts ergeben haben und über allgemeine Relevanz verfügen.

### **5.1 Partizipation als Herausforderung in einer hierarchisch strukturierten Organisation**

Eine grundlegende Prämisse der partizipativen Entwicklung eines Schutzkonzepts ist die gleichberechtigte Mitarbeit aller Mitglieder der Organisationseinheit (Wolff, Riedl, Kampert et al., 2021). Die AG Schutzkonzept bestand daher aus Vertreter:innen aller Statusgruppen, welche gleichberechtigt an dem Entwicklungsprozess beteiligt sein sollten (siehe Abschnitt 3). Im Zuge des Arbeitsprozesses hat sich jedoch gezeigt, dass die hierarchischen Strukturen der Universität einer gleichberechtigten, statusübergreifenden Zusammenarbeit in Teilen entgegenwirken. Der Umgang mit den hierarchischen und machtbefugten Strukturen der Universität und dem damit einhergehenden Risiko von Machtmissbrauch und Grenzverletzungen stellt zum einen den Kerninhalt des Schutzkonzepts und der darin enthaltenen Überlegungen zum Umgang mit diesen dar (Wolff & Engelhardt, 2023); zum anderen wirken sich diese universitären Strukturen aber auch auf den Prozess der Entwicklung eines Schutzkonzepts aus. Dies lässt sich beispielsweise an der Ungleichverteilung von Wissen über inneruniversitäre Strukturen und Arbeitsabläufe verdeutlichen, welches in den verschiedenen Organen der universitären Selbstverwaltung eine Rolle spielt und auch bei der Entwicklung von Schutzkonzepten von Bedeutung ist. Für eine gleichberechtigte Zusammenarbeit ist eine möglichst gleiche Wissensbasis der Mitglieder einer Arbeitsgruppe über solche Strukturen und Abläufe notwendig. Im universitären Kontext ist es jedoch in der Regel nicht so,

dass alle Statusgruppen diesbezüglich über das gleiche Wissen verfügen. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass die Mitglieder der jeweiligen Statusgruppen unterschiedlich lange im universitären System tätig sind/sein können und dadurch über unterschiedlich viel Erfahrungswissen über die Arbeit in Gremien und die Strukturen der universitären Selbstverwaltung verfügen (Lasser, Bultema, Jahn et al., 2021, S. 53). Zum anderen führt aber auch die Praxis der universitären Organisation selbst zu einer ungleichen Verteilung von Wissen. Informationen werden vielfach in Gremien und Sitzungen weitergegeben, die nicht für die Mitglieder aller Statusgruppen offenstehen, wodurch das Wissen nur einen Teil der Institutionsmitglieder erreicht. Diese ungleiche Ausgangsbasis erschwert die gleichberechtigte Zusammenarbeit in statusübergreifenden Arbeitsgruppen und es entsteht ein hoher Kommunikationsbedarf, um unter Einbezug aller Beteiligten arbeitsfähig zu sein. Zudem können nicht alle Informationen mit allen Mitgliedern gleichermaßen geteilt werden. Wissen und Informationen aus statusgruppeninternen Gremien, wie beispielsweise dem Professorium oder der Mitarbeitendenversammlung, können nur eingeschränkt weitergegeben werden. Ein gewisses Ungleichgewicht hinsichtlich des verfügbaren Wissens der Mitglieder der Arbeitsgruppe bleibt somit bestehen und wirkt sich auf den gemeinsamen Arbeitsprozess aus.

Insgesamt zeigt sich, dass mit der partizipativen Entwicklung eines Schutzkonzepts und der Notwendigkeit des Wissensaustauschs ein enorm hoher Zeitaufwand für die Mitglieder der Arbeitsgruppe entsteht. Die notwendigen, umfangreichen Zeitressourcen stehen wiederum nicht allen Mitgliedern in gleichem Umfang zur Verfügung.

Die Wirkmechanismen der universitären Strukturen bei der Entwicklung eines Schutzkonzepts und das damit verbundene Risiko von Machtmissbrauch lassen sich ebenfalls an der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen und deren Auswirkungen aufzeigen. Durch Arbeits- und Betreuungsverhältnisse entstehen Abhängigkeitsstrukturen, welche das Risiko von Machtmissbrauch erhöhen und somit eine Grundproblematik der universitären Strukturen widerspiegeln (Bössel, Kluge, Leising et al., 2022; Kuhn, Reitz & Wöhrle, 2022). Diese Abhängigkeitsbeziehungen sind im Rahmen des Entwicklungsprozesses eines Schutzkonzepts nicht aufgehoben. So ist es fraglich, inwiefern eine freie, unabhängige Meinungsbildung und -äußerung bezüglich der Ausgestaltung und Umsetzung eines Schutzkonzepts für einzelne Mitglieder oder Gruppen durch die bestehenden Arbeits- und Betreuungsbeziehungen sowie durch organisationale Strukturen erschwert werden.

## 5.2 Anonymität als Herausforderung

Fragen von Anonymität stellen eine weitere Herausforderung für die Entwicklung eines Schutzkonzepts an einem universitären Institut dar. Ein bedeutendes Element von Schutzkonzepten ist es, diese möglichst nah an den jeweiligen Gegebenheiten eines Instituts, seinen Risikopotenzialen von Machtmissbrauch, den konkreten Erfahrungen der Mitglieder im Hinblick auf Machtmissbrauch und Grenzverletzungen sowie an ihren Vorstellungen, Wünschen und Bedarfen an ein Schutzkonzept auszurichten. So wie auch im Rahmen des hier beschriebenen Entwicklungsprozesses eines

Schutzkonzepts durchgeführt, können anonyme Befragungen der Institutsmitglieder hierfür eine Grundlage schaffen, um eine breitere Beteiligung zu ermöglichen und dadurch möglichst viele Perspektiven zu erfassen. Anonymität kann sich bei Umfragen auf der Institutsebene jedoch als problematisch erweisen. Die überschaubare Größe von Instituten und die teilweise eher geringe Anzahl von Mitgliedern einzelner Statusgruppen sowie die engeren Interaktions- und Kommunikationsstrukturen von Instituten spielen in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle. Hierdurch sind oft bestimmte Meinungen, Positionierungen, Praktiken oder Erfahrungen von Institutsmitgliedern zumindest teilweise anderen Mitgliedern des Instituts bekannt. Dies kann seitens der Befragten zu der Befürchtung führen, dass bei der Beteiligung an einer institutsinternen Umfrage Rückschlüsse auf eine Person gezogen werden können und Anonymität eben nicht gesichert ist. Solche Befürchtungen können ohne Zweifel Einfluss auf die Befragung nehmen, sei es dadurch, dass von der Teilnahme ganz abgesehen oder auf bestimmte Angaben verzichtet wird. Zu vermuten ist, dass hierdurch insbesondere Daten beeinträchtigt werden, die die Risikopotenziale, Vorkommnisse und Erfahrungen von Machtmissbrauch und Grenzverletzungen erfassen sollen. Angst vor negativen Folgen oder Repressalien bei der Identifizierbarkeit einer Person ist ein wesentlicher Grund, dass davon abgesehen wird, Fälle von Machtmissbrauch bekanntzugeben (Bössel, Kluge, Leising et al., 2022), und ein entscheidender Faktor für die hohe Dunkelziffer. Dass diese Ängste auch bei Umfragen an einem Institut zum Tragen kommen können, ist naheliegend. Der Einsatz von face-to-face-Instrumenten, wie mündliche Befragungen oder Gruppendiskussionen, würde dieses Problem eher akzentuieren. Das gleiche Problem kann sich auch bei Maßnahmen stellen, die an Instituten zur Stärkung von Unterstützungen im Fall erlebten Machtmissbrauchs und Grenzverletzungen beitragen sollen. Dies kann auch Maßnahmen betreffen, die durch Anonymität den Zugang zu Unterstützungen erleichtern sollen, wie etwa eine digitale, anonyme Beschwerde-Box. Die o. g. Gründe, die aufgrund von Befürchtungen mangelnder Anonymität von der Teilnahme an einer Umfrage abhalten können, können auch die Inanspruchnahme solcher Maßnahmen verhindern. Letztendlich kann damit ein zentrales Problem, das die Offenlegung von Machtmissbrauch an Universitäten sowie die Inanspruchnahme von Unterstützungsmaßnahmen behindert und Machtmissbrauch perpetuiert, auch bei der Entwicklung und Einrichtung von Schutzkonzepten an universitären Instituten zum Tragen kommen – die machtbedingte Angst vor negativen Konsequenzen (Bössel, Kluge, Leising et al., 2022).

Auch wenn Anonymität in vielerlei Hinsicht sachdienlich erscheint, kann sie sich aus einem anderen Grund als Problem erweisen. Die Möglichkeit, Beschwerden anonym vorzutragen, kann, unter Hinweis auf Sorgen vor möglichen Diffamierungen, gleichzeitig dazu benutzt werden, gegen entsprechende Maßnahmen – oder sogar gegen ein Schutzkonzept als solches – zu argumentieren.

### 5.3 Verbindlichkeit herstellen

Ein Schutzkonzept kann nur Wirkung entfalten, wenn es verbindlich eingehalten wird. Die Frage der Herstellung von Verbindlichkeit stellt sich insbesondere bei Maß-



nahmen, die auf der Selbstverpflichtung der Mitglieder eines Instituts basieren, etwa im Falle von Leitlinien für den Umgang miteinander. Eine partizipative Entwicklung solcher Leitlinien ist sicherlich für eine Identifikation und Einhaltung förderlich, aber keineswegs eine Garantie. Auch eine kontinuierliche Sichtbarkeit und regelmäßige Bekanntgaben und Diskussionen können zur Herstellung von Verbindlichkeit beitragen. Die Herstellung von Verbindlichkeit hängt aber sicherlich entscheidend davon ab, inwieweit es Instituten gelingt, effektive Kommunikationskanäle für die Meldung von Verstößen zur Verfügung zu stellen, auf Verstöße gegen die Leitlinien zu reagieren und diese nicht zu tolerieren. Insofern kann trotz aller Abhängigkeit der Einhaltung solcher Leitlinien von der Bereitschaft der Mitglieder eines Instituts dieser Einhaltung durchaus Nachdruck verliehen werden – auch wenn direkte Sanktionen bei Nichteinhaltung auf Institutsebene in der Regel nicht möglich sind.

#### 5.4 Grenzen von Schutzkonzepten an Instituten

Wie allen Ebenen des Wissenschaftssystems Grenzen zur Begegnung von Machtmissbrauch gesetzt sind und sie nur im Zusammenspiel wirkungsvolle Veränderungen herbeiführen können, sind solche Grenzen und vielleicht sogar in besonderer Weise universitären Instituten und an ihnen etablierten Schutzkonzepten gesetzt. Universitäre Institute sind keineswegs autonome Organisationseinheiten, sondern durch Strukturen, Bedingungen und historische Prozesse des Wissenschaftssystems mitkonstituiert, die Machtmissbrauch begünstigen. Über viele dieser Strukturen können universitäre Institute nicht allein entscheiden oder sie im Rahmen von Schutzkonzepten verändern. So lassen sich weder das Wissenschaftszeitvertragsgesetz noch viele der strukturell bedingten und machtmissbrauchsanfälligen Abhängigkeiten von wissenschaftlichen Mitarbeitenden in der Promotions- und Postdoc-Phase allein auf der Institutsebene durch ein Schutzkonzept verändern. Sicherlich können Institute im Rahmen politischer Prozesse die Veränderung der im Wissenschaftssystem verankerten Strukturen und Bedingungen, durch die Machtmissbrauch in Universitäten eingebunden ist, mit anstoßen und fördern. Als einzelnes Institut haben sie jedoch nur sehr bedingt Einfluss darauf. Es liegt weitgehend in der Entscheidungsmacht anderer Akteur:innengruppen (und ihres Willens), Maßnahmen zu ergreifen, um die zum Abbau von Machtmissbrauch notwendigen Veränderungen einzuleiten.

Nicht zuletzt können die Entwicklung und Etablierung von Schutzkonzepten mit all jenen Resistenzen und Ablehnungen verbunden sein, die sich auch bei anderen Maßnahmen zur Begegnung von Machtmissbrauch zeigen können. Befürchtungen, die Existenz eines Schutzkonzepts habe negative Außenwirkungen zur Folge, Argumente, ein Schutzkonzept sei nicht nötig, da Machtmissbrauch allenfalls ein Einzelphänomen sei, oder die Sorge vor Machtverlust bei denjenigen, die von der Struktur einer ungleichen Machtverteilung und Abhängigkeitsbeziehungen profitieren, können hierbei eine Rolle spielen.

Aus den dargelegten Dilemmata und Grenzen die Bedeutung und Potenziale von universitären Instituten zur Begegnung von Machtmissbrauch zu schmälern, wäre jedoch unangemessen. Universitäre Institute verfügen über einen ausreichenden Hand-

lungs- und Entscheidungsraum, um Einfluss auf Gefahren von Machtmissbrauch zu nehmen, ebenso wie über spezifische Potenziale, denen bei der Begegnung von Machtmissbrauch eine besondere Bedeutung zukommen kann. Diese werden im Folgenden genauer beleuchtet.

## **6 Die Institutsebene als Möglichkeitsraum zur Begegnung von Machtmissbrauch an Universitäten**

Das Ausloten der Möglichkeiten und Potenziale von Instituten zur Begegnung von Machtmissbrauch an Universitäten ist aufgrund ihrer bislang eher geringen Inblicknahme bei den Auseinandersetzungen mit Fragen des Machtmissbrauchs von Bedeutung. Ein solches Ausloten kann dazu beitragen, bislang möglicherweise unterbelichtete oder wenig beachtete Möglichkeiten bei der Begegnung von Machtmissbrauch aufzudecken bzw. die Bedeutung, die universitären Instituten bei dieser Begegnung zukommt, und die Beiträge, die sie hierzu leisten können, verstärkt in die Debatte einzubringen. Gerade vor dem Hintergrund, dass Institute sicherlich ein bedeutender Ort sind, an dem sich Machtmissbrauch zuträgt, ist die stärkere Einbindung der Instituts-ebene in die Debatte um Machtmissbrauch an Universitäten bedeutsam. Im Folgenden werden einige dieser Potenziale und Möglichkeiten dargelegt.

### **6.1 Alltagsnähe als Potenzial**

Alltagsnähe und die Verankerung von Schutzmaßnahmen in den Alltag einer Organisation gelten als wesentliche Voraussetzungen dafür, dass sie als „gelebte Praxis“ Eingang in die tägliche Arbeit und das alltägliche Handeln und Verhalten von Individuen finden. Universitäre Institute sind der unmittelbare Arbeits- und Studienort ihrer Mitglieder; an ihnen verbringen sie den Großteil ihres Arbeits- und Studienalltags. Schutzmaßnahmen auf der Institutsebene siedeln sich entsprechend dort an, wo der Alltag von Institutsmitgliedern zum großen Teil stattfindet. Diese Alltagsnähe ebenso wie die kleinere Anzahl von Mitgliedern und die dadurch direkteren Kommunikationsmöglichkeiten – im Vergleich zu größeren Organisationseinheiten von Universitäten, wie Fachbereiche oder Universitäten als Ganzes – enthalten besondere Potenziale für Schutzmaßnahmen.

#### **Passgenauere Maßnahmen**

Wie oben dargelegt, kommt der Beteiligung aller Akteur:innengruppen einer Organisation an der Entwicklung und Reflexion von Schutzmaßnahmen für die Verankerung in den Alltag einer Organisation eine besondere Bedeutung zu. Ein solcher Prozess ist bereits auf der Institutsebene voraussetzungsvoll, mit einer Reihe von Schwierigkeiten behaftet und sehr zeitintensiv (s. o.). Nicht alle Mitglieder können sich gleichermaßen beteiligen, sie haben unterschiedliche Zeitressourcen, aber insbesondere haben sie unterschiedliche Blickwinkel auf Maßnahmen zur Begegnung von Machtmissbrauch. Diese unterschiedlichen Blickwinkel müssen vereint werden, um zu einem konsensfä-

higen und tragfähigen Konzept zu gelangen. Dies schließt Kompromisse ein. Auch wenn partizipatorische Prozesse im Rahmen größerer Organisationseinheiten von Universitäten, wie auf Fachbereichsebene oder der gesamtuniversitären Ebene, sicherlich möglich sind, werden sie komplexer. Allein numerisch würde sich der Personenkreis erheblich erhöhen, es kämen neue Akteur:innengruppen hinzu, verschiedene Fächerkulturen und -strukturen müssten berücksichtigt werden. Es stellt sich die Frage, wie partizipativ ein solcher Prozess in größeren Organisationseinheiten sein kann und mit welchen Selektionen er möglicherweise verbunden ist. Durch die Erweiterung des Personenkreises und der Akteur:innengruppen sowie der Fachstrukturen und -kulturen geht insbesondere die Vervielfältigung von Vorstellungen, Wünschen und Bedarfen zur Herstellung von Schutz und der Etablierung von Schutzmaßnahmen einher. Die Herstellung eines Konsenses und von weiten Teilen der Personen getragenen Schutzmaßnahmen wird hierdurch noch schwieriger und erfordert vermutlich vielfältige Kompromisse und Zugeständnisse. Hierdurch droht die Gefahr, dass Schutzmaßnahmen an Schärfe verlieren, eher allgemein und vage bleiben und insbesondere die spezifischen und unterschiedlichen Gegebenheiten einzelner Organisationseinheiten nur begrenzt berücksichtigen können. Institute als kleinere Organisationseinheiten bieten entsprechend eher die Möglichkeit, Schutzmaßnahmen im Rahmen ihrer spezifischen Strukturen und Kulturen zu entwickeln und sie damit „passgenauer“ zu machen. Passgenauer meint hier, sie näher am Alltag der Mitglieder auszurichten und alltagsnäher zu gestalten. Hierdurch eröffnen sich Möglichkeiten, sie unmittelbarer in den Alltag zu integrieren und damit auf solche Gefahren einzuwirken, die in ihm enthalten sind.

### **Machtmissbrauch zum Thema machen**

Angesichts des weiterhin weitreichenden Schweigens und der Verdeckungen von Machtmissbrauch an Universitäten kommt der (öffentlichen) Thematisierung eine wichtige Bedeutung zu, um ihm zu begegnen. Wenn Institute ein bedeutender Ort sind, an dem Machtmissbrauch an Universitäten geschieht, ist die dortige Thematisierung von besonderer Bedeutung, um die Aufmerksamkeit auf das Problem zu richten und dessen Wahrnehmung zu schärfen, es insbesondere aber öffentlich besprechbar und dadurch sichtbar zu machen. Institute haben viele Möglichkeiten hierzu. Die kleinere Größe und direkteren Kommunikationsmöglichkeiten von Instituten spielen auch hierbei eine Rolle.

So wird etwa bei der Entwicklung und Etablierung von Schutzmaßnahmen an Instituten das Thema Machtmissbrauch in der unmittelbaren Arbeits- und Lernumgebung von Mitarbeitenden und Studierenden aufgegriffen. Die kleinere Größe von Instituten und die direkteren Kommunikationsmöglichkeiten ermöglichen dabei, Schutzmaßnahmen institutsweit oder im Rahmen partizipativer Prozesse unter Beteiligung möglichst vieler Mitglieder zu diskutieren. Auf diese Weise kann Machtmissbrauch zu einem institutsöffentlichen Thema gemacht werden. Hierdurch verlässt Machtmissbrauch die (nicht seltene) Thematisierung im Verborgenen (s. den Beitrag von Hohmann i. d. B.) oder als etwas Außergewöhnliches und kann so zur Enttabuisie-

rung des Themas sowie zur Veralltäglichung des Sprechens über Machtmissbrauch beitragen.

Die Verstetigung und strukturelle Verankerung von Diskussionsräumen zum Thema Machtmissbrauch sind weitere Möglichkeiten, das Thema sichtbar und öffentlich besprechbar zu machen. Auf der Studierendenebene kann dies z. B. durch die Verankerung des Themas in Lehrplänen ermöglicht werden; auf der Ebene von Mitarbeitenden durch die Einrichtung von Arbeitsgruppen oder Kommissionen an einem Institut.

### **Verbreitung von Informationen**

Die in der Veralltäglichung des Austauschs zu Fragen von Machtmissbrauch angesprochenen direkteren Kommunikationsstrukturen bieten weitere Potenziale von Instituten bei der Begegnung von Machtmissbrauch. Es ist trivial: Maßnahmen zur Begegnung von Machtmissbrauch bleiben wirkungslos, wenn sie nicht „durchsickern“, nicht bekannt sind und dadurch nicht wahrgenommen oder nicht in Anspruch genommen werden. Die Informationsdefizite über vorhandene Anlaufstellen zur Unterstützung im Falle erfahrenen Machtmissbrauchs wurden bereits genannt. Institute haben zahlreiche Möglichkeiten, um Maßnahmen gegen Machtmissbrauch bekannt zu machen und zu verbreiten und sie dadurch möglicherweise zugänglicher zu machen (s. Abschnitt 4). Dies betrifft sowohl zentralisierte Maßnahmen an Universitäten als auch Maßnahmen, die an einem Institut selbst etabliert werden. Einige solcher Möglichkeiten, wie das Bekanntmachen in Studieneingangsveranstaltungen oder Seminaren, bei der Einstellung von neuen Mitarbeitenden oder durch die Aufbereitung entsprechender Informationen auf der Institutshomepage, durch Plakate oder Flyer an wichtigen bzw. oft frequentierten Orten eines Instituts, wurden oben genannt.

## **6.2 Einflussnahmen auf Strukturen, Praktiken und Haltungen**

Obwohl Institute oft keinen direkten Einfluss auf viele Strukturen und Bedingungen des Wissenschaftssystems nehmen können, haben sie eine Reihe von Möglichkeiten, die von ihnen verantworteten Strukturen und Praktiken zu verändern, um Gefahren von Machtmissbrauch abzubauen. Einige wurden in den Überlegungen zu dem Schutzkonzept dargelegt; sie beschränken sich aber keineswegs darauf. Eine weitere Möglichkeit ist zum Beispiel die Einflussnahme auf die für Machtmissbrauch anfälligen 1:1-Konstellationen (z. B. Sprechstunden, Dienstgespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden) durch die Ermöglichung des Hinzuziehens von Vertrauenspersonen.

Das Gleiche gilt für Maßnahmen zur Stärkung von Unterstützungen bei erfahrenem Machtmissbrauch. Gerade die dargelegte Möglichkeit, durch Institute die Inanspruchnahme externer unabhängiger Anlauf- und Beratungsstellen bereitzustellen, kann zu einer solchen Stärkung beitragen. Die universitätsfinanzierte Inanspruchnahme bzw. Einrichtung externer unabhängiger Anlaufstellen auf Landesebene wird mittlerweile breit als Möglichkeit zur Begegnung der mangelnden Nutzung universitätsinterner Anlaufstellen diskutiert, deren Gründe oft in der Angst vor mangelnder Anonymität oder mangelnder Unabhängigkeit liegen (AMWF, 2024). Auch wenn einige Bundesländer bzw. Universitäten (in begrenztem Ausmaß) diesen Weg bereits

gegangen sind, wird sich dies vermutlich nicht bzw. nicht unmittelbar flächendeckend durchsetzen. Wenn gewollt, sind der Entscheidungsspielraum und die Entscheidungsmacht universitärer Institute groß genug, durch die Bereitstellung finanzieller Mittel die Möglichkeit der Inanspruchnahme unabhängiger Beratungs- bzw. Anlaufstellen zur Verfügung zu stellen.

Letztendlich liegt es insbesondere im eigenen Ermessen von Instituten und ihren Entscheidungen, sich gegen machtmisbräuchliches Verhalten an einem Institut zu positionieren, es nicht zu dulden, konsequent Stellung zu beziehen und damit auf Haltungen und die Organisationskultur Einfluss zu nehmen.

## 7 Schlussbemerkung

All dies sind mögliche Potenziale. Inwieweit sie ausgeschöpft werden, hängt – wie bei Potenzialen auf allen Ebenen des Wissenschaftssystems – von vielen Faktoren ab. Dennoch lohnt es sich, die Institutsebene bei den Auseinandersetzungen zur Begegnung von Machtmissbrauch an Universitäten stärker in den Blick zu nehmen. Ohne grundlegende Veränderungen des Wissenschaftssystems wird sich Machtmissbrauch an Universitäten jedoch nicht begegnen lassen.

## Literatur

- AMWF (Kommission Anreizsystem, Machtmissbrauch und Wissenschaftliches Fehlverhalten der Deutschen Gesellschaft für Psychologie) (2024). *Stellungnahme zur Notwendigkeit einer Reform der Beschwerdeverfahren im Deutschen Wissenschaftssystem*. [www.dgps.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/Stellungnahmen/AMWF\\_Stellungnahme\\_Beschwerdeverfahren.pdf](http://www.dgps.de/fileadmin/user_upload/PDF/Stellungnahmen/AMWF_Stellungnahme_Beschwerdeverfahren.pdf)
- Bössel, N., Kluge, A., Leising, D., Mischkowski, D., Phan, L. V., Schmitt, M. & Stahl, J. (2022). *Anreizsystem, Machtmissbrauch und Wissenschaftliches Fehlverhalten. Eine Analyse zum funktionalen Zusammenhang zwischen strukturellen Bedingungen und unethischem Verhalten in der Wissenschaft*, Bericht der DGPs-Kommission „Anreizsystem, Machtmissbrauch und Wissenschaftliches Fehlverhalten“. [https://www.dgps.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/Berichte/Bericht\\_DGPs-Kommission\\_AMWF.pdf](https://www.dgps.de/fileadmin/user_upload/PDF/Berichte/Bericht_DGPs-Kommission_AMWF.pdf)
- Dill, H., Schubert, T. & Behringer, F. (2024). *Vollerhebung zu Machtmissbrauch, Diskriminierung und sexualisierter Gewalt bei den Mitgliedern der Hochschule für Musik und Theater München*. [https://hmtm.de/wp-content/uploads/PDF/Abschlussbericht-IPP-HMTM\\_2024-04-18.pdf](https://hmtm.de/wp-content/uploads/PDF/Abschlussbericht-IPP-HMTM_2024-04-18.pdf)
- Elson, M., Fiedler, S., Kirsch, P. & Stahl, J. (2021). *Wissenschaftliche Integrität in der deutschen akademischen Psychologie*. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/MK9ST>

- Fegert, J. M., Schröder, W. & Wolff, M. (2017). Persönliche Rechte von Kindern und Jugendlichen. Schutzkonzepte als organisationale Herausforderung. In M. Wolff, W. Schröder & J. M. Fegert (Hg.), *Schutzkonzepte in Theorie und Praxis. Ein beteiligungsorientiertes Werkbuch* (S. 14–24). Beltz/Juventa.
- Ferring, D. & Willems, H. (2014). Macht und Missbrauch in Institutionen. Konzeption, Begriffsbestimmung, theoretische Perspektiven. In H. Willems & D. Ferring (Hg.), *Macht und Missbrauch in Institutionen. Interdisziplinäre Perspektiven auf institutionelle Kontexte und Strategien der Prävention* (S. 13–26). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-04297-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-04297-4_2)
- Hoebel, M., Durglishvili, A., Reinold, J. & Leising, D. (2022). Sexual Harassment and Coercion in German Academia: A Large-Scale Survey Study. *Sexual Offending: Theory, Research, and Prevention*, 17. <https://doi.org/10.5964/sotrap.9349>
- Kuhnt, M., Reitz, T. & Wöhrle, P. (2022). *Arbeiten unter dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz: Eine Evaluation von Befristungsrecht und -Realität an deutschen Universitäten*. Qucosa. <https://doi.org/10.25368/2022.366>
- Lasser, J., Bultema, L., Jahn, A., Löffler, M., Minneker, V. & van Scherpenberg, C. (2021). Power abuse and anonymous accusations in academia – Perspectives from early career researchers and recommendations for improvement. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 43(1–2), S. 48–61.
- Oppermann, C. & Schröder, W. (2018). Organisation. In C. Oppermann, V. Winter, C. Harder, M. Wolff & W. Schröder (Hg.), *Lehrbuch Schutzkonzepte in pädagogischen Organisationen* (S. 98–113). Beltz Juventa.
- Oppermann, C., Winter, V., Harder, C., Wolff, M. & Schröder, W. (2018). *Lehrbuch Schutzkonzepte in pädagogischen Organisationen*. Beltz Juventa.
- Rusack, T. & Kampert, M. (2017). Schlussfolgerungen für die Umsetzung von Schutzkonzepten in Heimen, Internaten und Kliniken. In Wolff, M., Schröder, W. & Fegert, J. M. (2017) (Hg.), *Schutzkonzepte in Theorie und Praxis. Ein beteiligungsorientiertes Werkbuch* (S. 211–225). Beltz Juventa.
- Schröder, W. & Wolff, M. (2018). Schutzkonzepte und Gefährdungsanalysen – eine Grundverständigung. In C. Oppermann, V. Winter, C. Harder, M. Wolff & W. Schröder (Hg.), *Lehrbuch Schutzkonzepte in pädagogischen Organisationen* (S. 28–40), Beltz Juventa.
- Wolff, M. & Engelhardt, S. (2023). Grenzverletzungen und Machtmissbrauch an Hochschulen durch Schutzkonzepte präventiv begegnen. In M. Mittertrainer, K. Oldemeier & B. Thiessen (Hrsg.), *Diversität und Diskriminierung, Sozialer Wandel und Kohäsionsforschung* (S. 261–272). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-40316-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-658-40316-4_15)
- Wolff, M., Riedl, S., Kampert, M. & Röseler, K. (2021). Schutzkonzepte als partizipative Prozesse der Organisationsentwicklung. *Österreichisches Jahrbuch für Soziale Arbeit*, 1, S. 47–68.
- Wolff, M., Schröder, W. & Fegert, J. M. (2017). *Schutzkonzepte in Theorie und Praxis. Ein beteiligungsorientiertes Werkbuch*. Beltz Juventa.



# Autorinnen und Autoren

*Katrin Gabriel-Busse* ist Juniorprofessorin für Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Unterrichtsforschung und Unterrichtsentwicklung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Forschungsschwerpunkte: Unterrichtsforschung (Schwerpunkt Unterrichtsqualität), Professionalität von (angehenden) Lehrpersonen.

*Anna Hofmeister* ist Master-Studentin der Erziehungswissenschaft (Schwerpunkt Pädagogik des Kindes- und Jugendalters) an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Interessensschwerpunkte: politische Bildung, diskriminierungskritische Pädagogik, Prävention von sexualisierter Gewalt.

*Sophia Hohmann* arbeitet nach Beendigung ihres Studiums der Philosophie, Germanistik und Bildungswissenschaften in der Hochschulverwaltung. Sie engagiert sich im Netzwerk gegen Machtmissbrauch in der Wissenschaft e. V. für inklusivere und machtkritische Strukturen im Wissenschaftssystem.

*Charlotte von Knobelsdorff* ist Leiterin von Unify an der Universität Heidelberg (Unit for Family, Diversity and Equity). Sie war Mitglied des Projektteams, das das 2023 an der Universität Heidelberg neu eingeführte Verfahren zum Umgang mit Konflikten und Fehlverhalten entwickelt hat.

*Daniel Leising* ist Professor für Diagnostik und Intervention an der Fakultät Psychologie der TU Dresden; Arbeitsschwerpunkte: Personenbeurteilung, unethisches Verhalten in Organisationen, Formalisierung psychologischer Theorien.

*Hannah Schade*, Dr. phil., Sozialpsychologin, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund. Arbeitsschwerpunkte: Flexible Verhaltenssteuerung am Arbeitsplatz, Burnout bei Nachwuchswissenschaftler:innen, Führung als Risikofaktor für die mentale Gesundheit von Arbeitnehmer:innen, Kosten von Stress bzw. Wert von Erholung für organisationalen Erfolg und Gesundheit.

*Cornelia Schweppe* ist Professorin i. R. der Sozialpädagogik an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Arbeitsschwerpunkte: Transnationalität und Sozialpädagogik, transnationales Alter(n), Migration, Alter(n)s- und Altenhilfeforschung, Armut, Professionalisierung der Sozialen Arbeit, Soziale Arbeit in Lateinamerika.



*Constantin Wagner* ist Juniorprofessor für Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Heterogenität an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Arbeitsschwerpunkte: Rassismus und Soziale Arbeit, postmigrationsgesellschaftliche Perspektiven auf politische Bildungsarbeit, antimuslimischer Rassismus, Islam(verständnisse) im postkolonialen Europa.

*Martina Winkler* ist Professorin für osteuropäische Geschichte an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Arbeitsschwerpunkte: Imperialgeschichte, Raumgeschichte und Kindheitsgeschichte mit den geografischen Schwerpunkten Russland und Ostmitteleuropa.

*Miriam Wolf* ist Erziehungswissenschaftlerin (M. A.) und ehemalige wissenschaftliche Mitarbeiterin an einer Universität in Deutschland.

Diese Publikation analysiert das weitverbreitete und tief im Wissenschaftssystem verankerte Problem des Machtmissbrauchs an Hochschulen. Im Fokus stehen die strukturellen, institutionellen und persönlichen Faktoren, die nicht nur Missbrauch begünstigen, sondern auch dessen Aufdeckung erschweren und Betroffene häufig schutzlos zurücklassen. Der erste Teil beleuchtet die komplexen Ursachen von Machtmissbrauch und die Mechanismen der Verschleierung. Im zweiten Teil werden Perspektiven und Maßnahmen zur Prävention und Bekämpfung von Machtmissbrauch vorgestellt – darunter der Abbau hierarchischer Strukturen, die Verbesserung von Beschwerdeverfahren und der Aufbau effektiver Unterstützungsangebote für Betroffene. Die Publikation richtet sich an alle Akteur:innen im Wissenschaftsbetrieb und unterstreicht die Notwendigkeit nachhaltiger, struktureller Veränderungen zum Schutz und zur Stärkung aller Hochschulmitglieder.