

Einleitung. Machtmisbrauch an Hochschulen

CORNELIA SCHWEPPPE

Machtmisbrauch an Hochschulen ist zu einem drängenden Problem geworden. Es ist ein Problem, das hartnäckig und seit Langem in Hochschulen eingeschrieben ist. Machtmisbrauch 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.

Machtmisbrauch 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 Machtmisbrauch sind schwerwiegend. Erhebliche Belastungen und Gefährdungen der psychischen und physischen Gesundheit sind oft die Folge (Lasser & Täuber, 2023). Machtmisbrauch kann ebenso erhebliche Auswirkungen auf wissenschaftliche Karrierewege haben, gerade für wissenschaftliche Mitarbeitende. Nicht selten verlassen sie das Wissenschaftssystem.

Machtmisbrauch 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 Machtmisbrauch (Lasser & Täuber, 2023). Kontrollen über das Verhalten von Professor:innen gegenüber Mitarbeitenden gibt es kaum.

Wissenschaftliche Mitarbeitende sind ohne Zweifel eine höchst vulnerable Gruppe, Machtmisbrauch 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 Machtmisbrauch 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 Machtmisbrauch einzubeziehen.

Machtmisbrauch 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

Machtmisbrauch sein, um sich Vorteile im harten Konkurrenzkampf um diese Mittel zu verschaffen und Erfolgssäusichten 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/ihrem 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 Machtmisbrauch 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 renommeerächtige 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 Machtmisbrauch begünstigt und gefördert wird, ist Machtmisbrauch immer auch an Personen gebunden; es braucht Personen, die ihn ausüben. Nicht alle Personen, die in dem Machtmisbrauch begünstigenden Umfeld von Hochschulen tätig sind, üben Machtmisbrauch aus. Personenbezogene Fragen werden in den Debatten über Machtmisbrauch bislang noch eher wenig einbezogen (Bössel, Kluge, Leising et al., 2022). Unbestritten ist jedoch, dass bestimmte persönliche Dispositionen Machtmisbrauch wahrscheinlicher machen. Diesbezüglich wird etwa auf das aus der Persönlichkeitsspsychologie bekannte Konzept der dunklen Triade (Paulhus & Williams, 2002) hingewiesen, das drei Persönlichkeitsmerkmale umfasst: Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie (Bössel, Kluge, Leising et al., 2022). Dieses Perönlichkeitsskonstrukt zeichnet dich 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 Machtmisbrauch 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 Machtmisbrauch.“ Hiermit wird pointiert dargelegt, wie bestimmte Persönlichkeitssmerkmale im Zusammenspiel mit den strukturellen Eigenschaften des Wissenschaftssystems Machtmisbrauch wesentlich begünstigen. Gerade deshalb ist die Berücksichtigung von personenbezogenen Faktoren bei der weiteren Analyse von Machtmisbrauch so wichtig (s. hierzu den Beitrag von Leising, Winkler und Schade i. d. B.).

Machtmisbrauch an Hochschulen wäre unzureichend beschrieben, wenn nicht seine Verdeckungszusammenhänge dargelegt würden. Mittlerweile ist hinreichend bekannt, dass nur ein kleiner Teil von Machtmisbrauch 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 vielmals 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 Beischuldigten 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 Machtmisbrauch verschwiegen wird. Nach wie vor sind Befürchtungen vor Rufschädigung durch das Bekanntwerden von Machtmisbrauch ausgeprägt. Warum sollte es dann nicht naheliegend sein, lieber nicht genau hinzuschauen oder Vorfälle zu verdecken, geschweige denn selbstinitiativ aktiv zu werden?

Mit dem Verdecken und Verschweigen von Machtmisbrauch 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 Machtmisbrauch 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 Machtmisbrauch 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 Machtmisbrauch bei der Hochschule melden (Elson, Fiedler, Kirsch u. a., 2021). Insbesondere sind Konsequenzen für machtmisbräuchliches Verhalten selten.

Machtmisbrauch 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 Machtmisbrauch 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 Machtmisbrauchs zu stellen und nachhaltige Lösungen zu erarbeiten, heißt es: „Die Strukturen des deutschen Wissenschaftssystems sind eine Einladung zum Machtmisbrauch“ (Winkler, 2023). Sie sind eine Einladung, nicht nur, weil sie Machtmisbrauch begünstigen, sondern auch, weil sie gleichzeitig das Sichtbarwerden von Machtmisbrauch abwehren und oft folgenlos lassen. Die gleichen Macht- und Abhängigkeitsstrukturen, in denen die Gefahren des Machtmisbrauchs 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 Machtmisbrauch begünstigen, abzubauen, dass Machtmisbrauch 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 Machtmisbrauch braucht, sind komplex, tangieren viele Ebenen des Wissenschaftssystems und sind mit vielen Resistenzen verbunden. Das in sich abgeschlossene System, das Machtmisbrauch 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 Machtmisbrauch auf und legt Perspektiven und Maßnahmen zu seiner Begegnung dar. Es werden Wege zum Abbau von Machtmisbrauch sowie zur Begegnung der Barrieren aufgezeigt, durch die Machtmisbrauch verschwiegen wird, er nicht öffentlich gemacht und aufgeklärt wird, ebenso wie Möglichkeiten, durch die Betroffenen von Machtmisbrauch 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 Machtmisbrauch 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 machtmisbräuchliches Verhalten an Hochschulen ermöglichen und fördern. Sie zeigen, wie das Zusammenspiel individueller und systemischer Faktoren ein solches Verhalten nicht nur begünstigt, sondern unge-

straff 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 Machtmisbrauch 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 Institutsebene von Universitäten, die in der Debatte über Machtmisbrauch noch wenig berücksichtigt wurde, und fragen nach Möglichkeiten, die universitäre Institute zur Begegnung von Machtmisbrauch haben. Dazu greifen sie die Diskussion über Schutzkonzepte auf, die in der Erziehungswissenschaft zur Begegnung von Machtmisbrauch in pädagogischen Einrichtungen einen großen Raum einnehmen, in den Diskussionen zum Machtmisbrauch 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 Machtmisbrauch an Universitäten aufzuzeigen.

Literatur

- Bössel, N., Kluge, A., Leising, D., Mischkowski, D., Phan, L. V., Schmitt, M. & Stahl, J. (2022). *Anreizsystem, Machtmisbrauch 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
- Chapman, C. A., Bicca-Marques, J. C., Calvignac-Spencer, S., Fan, P., Fashsing, P. J., Go-garten, 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 Machtmisbrauch, 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
- Dirnagl, U. (o. J.). Coole Chefs, steile Hierarchien: Wie Machtmisbrauch in der Wissenschaft gedeiht, *Laborjournal*. 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). Machtmisbrauch 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., Löfller, 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.
- Olsthoorn, 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
- 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., Löfller, 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 Machtmisbrauch an Universitäten*. <https://zeitgeschichte-online.de/themen/professorinnen-gegen-machtmisbrauch-universitaeten>