

Macht und Machtmisbrauch 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 Machtmisbrauch 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 Publikums presse, 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 Leistungsstärke 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 Machtmisbrauch, 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 Machtmisbrauch. 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 mitzuentscheiden (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:enschaft)
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 mitzuentscheiden
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 Machtmisbrauch?

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 Machtmisbrauch 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 zuzuschanzen. 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 Machtmisbrauch 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, schmerzhafte 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 ersten 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 Machtmisbrauch gibt es im Hochschulkontext?

Machtmisbrauch 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 Machtmisbrauchs, 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 Ressourcenverschwendungen. Zudem bieten die Beschäftigungsstrukturen in der Wissenschaft Möglichkeiten zum Machtmisbrauch, 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* Machtmisbrauchs 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 Justiziariate 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 „frisiert“, 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 Machtmisbrauch

Die Datenlage zur Frage, wie verbreitet die einzelnen Formen von Machtmisbrauch 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 Angststörungs- 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 (Kelojarju et al., 2024; Olsthoorn et al., 2020).

Die meisten Befragungen zu Machtmisbrauch 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. Personalräタ: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 Machtmisbrauch 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 ideal-typisch 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 integrale 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.

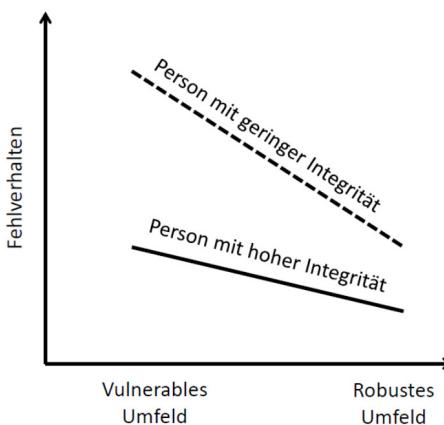


Abbildung 1: Idealtypische Darstellung von Personeneffekt, Umwelteffekt und Interaktionseffekt auf unethisches Verhalten. Sowohl die Unterschiede zwischen Personen als auch die Unterschiede zwischen Umwelten sollten als kontinuierlich variierend vorgestellt werden.

Im Folgenden gehen wir noch einmal mehr im Detail auf einige wichtige Personen- und Umgebungs faktoren 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 „empfänglichen 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 von einander getrennt. Unsere Analyse im Folgenden muss eher kursorisch 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

Machtmisbrauch 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 Machtmisbrauch 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 Machtmisbrauch 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

Machtmisbrauch 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 Machtmisbrauch 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 Gehaltszu- schlüsse für Beiträge zur Optimierung gängiger Metriken (Drittmitteleinwerbungen, 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

Machtmisbrauch 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 Be schwerdestellen 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 regelmäßi g 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 Funktionieren 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 ggf. 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 Machtmisbrauch begünstigen.

Nach Padilla et al. (2007) lassen sich zwei Gruppen „empfänglicher Gefolgsleute“ (Susceptible Followers) voneinander unterscheiden: „Mitläufер: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 beschäftigenden 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 Machtmisbrauch 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 Machtmisbrauchs 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 Führungskräftestrainings 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 angemesene 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, forschungs-methodischen) 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 unabhängige 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:innen-schaften 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 Machtmisbrauch

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 Machtmisbrauch 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 machtvolle akademische 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 gelesen 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/bls.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., Gorenflo López, J., Jahn, A., Pérez-Bosch Quesada, E., Rottlob, 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

- 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., & Tijdink, 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/nie-birbaumer-locked-in-syndrom-als-1.4478914>
- Keloharju, M., Knüpfer, S., Müller, D., & Tag, 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, Machtmisbrauch 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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.le aqua.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., Guasic, 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-Junior s/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.lequa.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>