

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

MARTINA WINKLER

## Zusammenfassung

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

**Schlagworte:** Machtmisbrauch an Hochschulen, Machtstrukturen, Kulturwandel in der Wissenschaft

## Abstract

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

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

## 1 Einleitung

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

## 2 Machtstrukturen

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

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

### 2.1 Schaffung eines Departmentsystems

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

---

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

## 2.2 Entflechtung der Machtkonzentration von Betreuungsverhältnissen

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

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

---

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

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

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

### 2.3 Gegen prekäre Arbeitsverhältnisse

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

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

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

## 2.4 Arbeitnehmer:innenrechte

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

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

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

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

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

## 2.5 Mitbestimmung

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

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

### 3 Beschwerdestrukturen

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

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

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

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

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

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

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

## 4 Kulturwandel

### 4.1 Awareness

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

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

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

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

## 4.2 Das Anreizsystem

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

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

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

## 5 Schluss

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

## Literaturverzeichnis

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

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

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

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