

# Machtmissbrauch in der Wissenschaft: Problembeschreibung und Lösungsansätze für Personalverwaltung und Personalentwicklung

Jana Lasser (Institut für interaktive Systeme und Data Science, Technische Universität Graz  
& Complexity Science Hub Vienna)  
Susanne Täuber (Universität Groningen)

*Machtmissbrauch in der Wissenschaft wie zum Beispiel die Ausbeutung von prekär Beschäftigten Wissenschaftler:innen ist ein weit verbreitetes Phänomen, das durch die steilen Hierarchien im Wissenschaftssystem begünstigt wird. Machtmissbrauch hat schwerwiegende Konsequenzen für die Betroffenen selbst und für das Wissenschaftssystem als Ganzes, da er langfristig zu einer Aushöhlung der wissenschaftlichen Integrität und Problemen bei der Rekrutierung von wissenschaftlichem Nachwuchs führt. In diesem Artikel werden die Eigenschaften des Wissenschaftssystems aufgezeigt, die Machtmissbrauch begünstigen. Nach einer Problembeschreibung wird darauf eingegangen, wie Personalverwaltung und Personalentwicklung dazu beitragen kann, Machtmissbrauch zu verhindern und professionell mit bereits aufgetretenen Fällen von Machtmissbrauch umzugehen.*

## Einleitung

### **Machtmissbrauch in der “freien Wildbahn”**

Eine PostDoc arbeitet in einem großen, zeitkritischen Drittmittelprojekt mit, als sie schwanger wird. Bis jetzt unterstützen ihre Forschungsergebnisse die Hypothesen ihres PI (Principal Investigator) nicht. Die PostDoc kündigt an, in Karenz gehen zu wollen, um sich um ihr Kind zu kümmern. Die Reaktion des PI ist emotional: er wirft der PostDoc Verrat vor und baut großen Druck auf, vor Geburt des Kindes noch “positive” Resultate zu liefern. Es wird in den Raum gestellt, dass ihre Karriere in der Wissenschaft “zu Ende” wäre, wenn sie der Forderung nach Mehrarbeit vor der Karenz und einer kurzen Karenzdauer nicht nachkommt. Der PostDoc ist bewusst, dass es sich bei dieser Verhaltensweise ihres Vorgesetzten um unzulässiges Mobbing und Machtmissbrauch handelt. Dennoch wendet sie sich nicht an die Gleichstellungsbeauftragte des Instituts, da sie die Vergeltung des PIs befürchtet. Sie leistet vor der Geburt Überstunden und arbeitet auch an Wochenenden. Als Resultat entwickelt die PostDoc psychische Probleme in Form einer posttraumatischen Belastungsstörung. Die von ihr produzierten Resultate sind unter hohem emotionalen Druck entstanden. Wie verlässlich sie sind, ist fraglich.

### **Machtmissbrauch in der Wissenschaft ist nicht auf Einzelfälle beschränkt**

Solche oder so ähnliche Fälle von Machtmissbrauch tragen sich tagtäglich an deutschen Forschungseinrichtungen und Universitäten zu. Im folgenden Artikel wollen wir aufzeigen, dass es sich dabei nicht um bedauernde Einzelfälle, sondern ein systemimmanentes Problem handelt. Machtmissbrauch in der Wissenschaft hat dabei, neben den sich

zutragenden menschlichen Tragödien, ernsthafte Folgen sowohl für die Integrität der Wissenschaft an sich, als auch für die psychische Gesundheit der Betroffenen und die Fähigkeit von wissenschaftlichen Institutionen, Personal zu rekrutieren und zu halten. Wir zeigen im folgenden Artikel auf, wie sich Machtmissbrauch als systemisches Problem erklären lässt, und was getan werden kann, um sein Auftreten zu verhindern oder damit angemessen umzugehen. Da sich dieser Artikel vorwiegend an in Personalabteilungen von Universitäten beschäftigte Personen richtet, wollen wir hier auch insbesondere auf Gegenmaßnahmen eingehen, die von Personalverwaltungen ausgehen oder unterstützt werden können.

Eine Umfrage der Deutschen Gesellschaft für Psychologie unter 1.339 Befragten zeigt, dass 25% angaben, sie seien selbst "öfter" oder "regelmäßig" von Schikanen am Arbeitsplatz betroffen gewesen (Elson et al., 2021). "Schikanen" werden hierbei als "regelmäßig auftretende Verhaltensweisen, die ein einschüchterndes, feindseliges, sozial isolierendes, diskriminierendes oder beleidigendes Arbeitsumfeld schaffen" definiert. Weitere 37% berichten davon, zumindest "manchmal" von solchen Schikanen betroffen gewesen zu sein. Ein überwiegender Anteil der Befragten (68%) nimmt die erlebten Schikanen als hierarchiebedingten Machtmissbrauch wahr. Eine Umfrage der Promovierendenvertretung der Max Planck Gesellschaft (MPG) unter 2.490 Promovierenden zeigt, dass insgesamt 13% der Befragten von Bullying durch eine:n Vorgesetzte:n betroffen waren (Olsthoorn et al., 2020). Ein Resultat, dass sich auch mit der Befragung von Schraudner et al. zur Arbeitskultur und Arbeitsatmosphäre in der Max Planck Gesellschaft (Striebing et al., 2021) sowie Umfragen in der Leibniz Gesellschaft (Beadle et al., 2020) und Helmholtz Gemeinschaft (Peukert et al., 2020) deckt. Frauen (17%), nicht-binäre Menschen (23%) und Menschen aus Drittstaaten (16%) sind dabei tendenziell häufiger von Bullying betroffen als Männer (10%) und Menschen aus Deutschland (11%) (Olsthoorn et al., 2020). Das Problem ist dabei allerdings nicht auf Deutschland beschränkt: In einer internationalen Umfrage unter mehr als 7.600 PostDocs aus 93 Ländern berichten 65%, "power imbalances oder bullying" selbst erfahren zu haben (Woolston, 2020). Weitere 40% berichten von Diskriminierung aufgrund ihres Geschlechts und 24% von Diskriminierung oder Belästigung aufgrund ihres ethnischen Hintergrundes und 13% von sexueller Belästigung (Woolston, 2020). Insbesondere die Umfrage der Promovierendenvertretung der Max Planck Gesellschaft erreichte mit einem Rücklauf von 51% einen vergleichsweise hohen Teil der Grundgesamtheit der Promovierenden. Selbst wenn besonders betroffene Personen sich bei solch einer Umfrage verstärkt zu Wort melden sollten, kann man vor dem Hintergrund dieser Zahlen nicht mehr von Einzelfällen sprechen – das Problem ist ein systemisches.

Eine andere Facette von Fehlverhalten in der Wissenschaft, die oft eng mit menschlichem Fehlverhalten zusammenhängt, ist wissenschaftliches Fehlverhalten. Dabei berichten 21% der von der DGPs befragten Wissenschaftler:innen davon, selbst "öfter" oder "regelmäßig" wissenschaftliches Fehlverhalten erlebt zu haben. Bei weiteren 31% war das zumindest "manchmal" der Fall (Elson et al., 2021). Zusammengenommen hat also jede:r Zweite Erfahrungen mit wissenschaftlichem Fehlverhalten – ein doch sehr hoher Anteil in einem Berufsfeld, das so viel Wert auf die eigene Integrität legt. Ähnliche Zahlen findet auch die Umfrage unter Promovierenden der MPG, wobei hier nach unterschiedlichen Formen von wissenschaftlichem Fehlverhalten aufgeschlüsselt wird: "schlampige Arbeit" und "Autorenschaftskonflikte" werden dabei deutlich häufiger beobachtet und erlebt als

“Doppelpublikationen” und “Datenmanipulation- Fälschung oder Diebstahl” (Olsthoorn et al., 2020).

### **Angst davor Fehlverhalten zu melden ist die Regel**

Werden diese Zahlen im Diskurs mit Personen mit Führungsverantwortung genannt, ist die Reaktion oft Unglauben. Das liegt unter anderem daran, dass kaum Fälle von missbräuchlichem Verhalten gemeldet werden: die Umfrage der DGPs zeigt, dass von 369 erlebten Fällen von Schikanen am Arbeitsplatz bzw. 250 erlebten Fällen von wissenschaftlichem Fehlverhalten nur 88 (24%) bzw. 25 (10%) überhaupt gemeldet wurden (Elson et al., 2021). Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass wissenschaftliches Führungspersonal von einem ausgeprägten “survival bias” (Gardner, 1957) betroffen ist, da Konflikte mit dem oder der eigenen Betreuerin sehr effektiv von einer weiteren wissenschaftlichen Karriere ausschließen und praktisch nur Personen, die das Glück hatten, in keinen solchen Konflikt zu geraten, sich aktuell in Führungspositionen befinden. Warum so wenige Fälle gemeldet werden, liegt zum einen in der Angst vor negativen Konsequenzen für die eigene Karriere begründet, wie sich vielfach in den vom Netzwerk gegen Machtmissbrauch in der Wissenschaft durchgeführten persönlichen Beratungen zeigt. Auf der anderen Seite ist unter Betroffenen bekannt, dass eine Meldung in der überwiegenden Anzahl der Fälle zu wenig führt: nur 16% der in der DGPs Umfrage befragten Betroffenen, die wissenschaftliches Fehlverhalten gemeldet haben, sind auch nur “größtenteils” mit dem Ergebnis der Meldung zufrieden (“völlig” zufrieden ist kein:e einzige:r Befragte:r). 12% der Befragten, die Schikanen am Arbeitsplatz gemeldet haben, sind “größtenteils” oder “völlig” zufrieden, während 45% “gar nicht” zufrieden sind. Darüber hinaus fühlen sich 40% der meldenden Personen “gar nicht” und weitere 29% nur “etwas” von ihrer Institution bei der Meldung von Schikanen am Arbeitsplatz unterstützt (40% und 20% bei der Meldung von wissenschaftlichem Fehlverhalten) (Elson et al., 2021). In der Promovierendenbefragung der Max Planck Gesellschaft berichten 13% der Promovierenden, die wissenschaftliches Fehlverhalten gemeldet haben, explizit von negativen Konsequenzen der Meldung für sie selbst (Olsthoorn et al., 2020), siehe auch Abbildung 1. Vor dem Hintergrund der großen Angst der Betroffenen vor Interessenkonflikten und dem mangelnden Vertrauen in die existierenden Mechanismen zur Meldung von Fehlverhalten wundert es nicht, warum kaum Fälle gemeldet werden.

## Haben Sie jemals wissenschaftliches Fehlverhalten gemeldet?

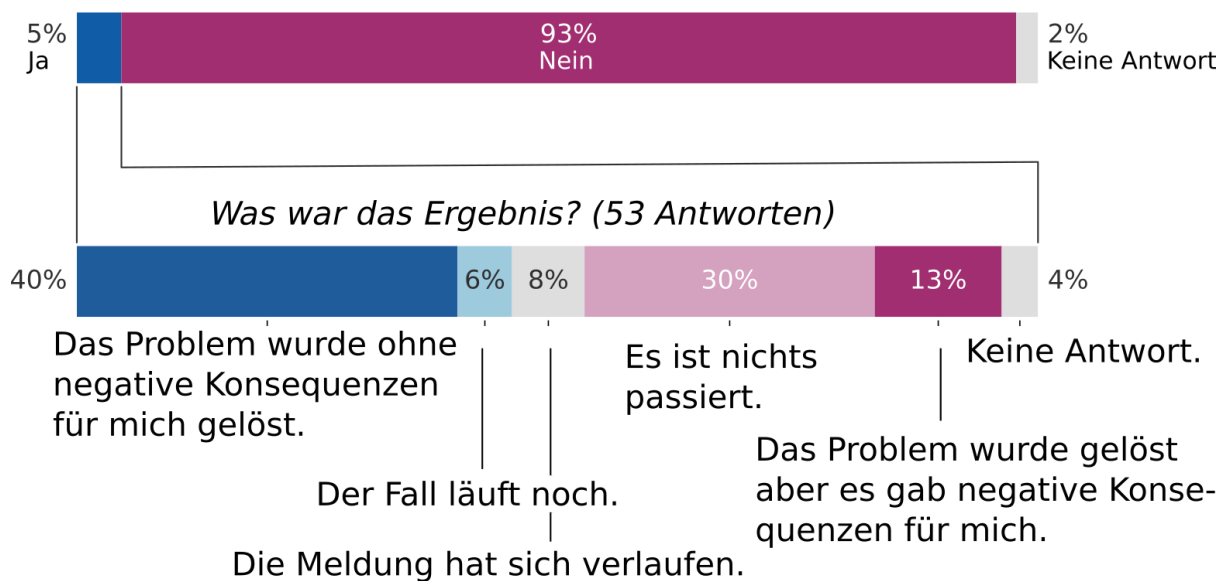


Abbildung 1: Anteil der Promovierenden der Max Planck Gesellschaft die wissenschaftliches Fehlverhalten gemeldet haben und Ergebnis der Meldung. Adaptiert aus Olsthoorn et al., 2020.

An der UniSafe Studie aus dem Jahr 2022 nahmen 42.000 Beschäftigte und Studierende an 46 Universitäten in 15 europäischen Ländern teil (Lipinsky et al., 2022). Von den Befragten gaben 62% an, mindestens eine Form von geschlechtsspezifischer Gewalt erlebt zu haben. Auch diese Umfrage zeigt, dass lediglich 13% das Erlebte meldeten. Als Gründe dafür gab fast die Hälfte der Opfer (47%) an, unsicher zu sein, ob das Verhalten schwerwiegend genug sei, um offengelegt zu werden. Ein Drittel (31%) der Opfer berichtet, das Verhalten zum Zeitpunkt des Vorfalls nicht als Gewalttat identifiziert zu haben.

Neben dem fehlenden Vertrauen in die Unterstützung von Institutionen machen diese Gründe für Nichtmelden auch deutlich, dass ein expliziter Standpunkt von Institutionen, was tolerierbares und nicht tolerierbares Verhalten darstellt, dringend notwendig ist. Das Fehlen von Meldungen darf deshalb keinesfalls als Indikator für die Abwesenheit von Problemen verstanden werden, wie anonyme Umfragen zur Prävalenz von wissenschaftlichem und menschlichem Fehlverhalten zeigen.

## Das Wissenschaftssystem bietet eine Vielzahl von Machtgefällen, die missbraucht werden können

Ein Grund, warum es im Wissenschaftsbetrieb so häufig zu wissenschaftlichem und menschlichem Fehlverhalten in der Form von Machtmissbrauch kommt, liegt sicherlich darin, dass das Wissenschaftssystem eine Versuchungssituation mit einer Vielzahl an Machtgefällen bietet, die missbraucht werden können. Dabei ist die Existenz von Machtgefällen an sich nichts Verwerfliches – Machtausübung und hierarchische Beziehungen sind eine Möglichkeit, um größere Organisationen effizient zu führen, solange die verliehene Macht im Sinne der sie verleihenden Organisation eingesetzt wird. Inwiefern der Gebrauch von Macht einen Missbrauch darstellt ist dabei eine Frage, deren

Beantwortung der Abwägung von Interessen bedarf: welche Folgen hat die Ausübung von Macht für die sie ausübende Person selbst und für die von ihren Handlungen betroffenen Personen und gegebenenfalls Dritte? Je mehr eine Person dabei durch den Einsatz von Macht ihren Eigennutz mehrt und zugleich andere langfristig und in illegitimer Weise schädigt, desto eher liegt Machtmissbrauch vor. Dabei ist es wichtig zu erkennen, dass solch unethisches Verhalten durchaus im Interesse von Wissenschaftsorganisationen sein kann – insbesondere solange es unentdeckt bleibt und nicht zu einem Schaden an der Reputation der Organisation führt.

Ein offensichtliches Machtgefälle liegt dabei in der Macht von Professor:innen, PIs und Forschungsgruppenleiter:innen, über Anstellungsverhältnisse zu entscheiden. Wissenschaftler:innen ohne Professur werden fast ausschließlich auf befristeten Stellen mit oftmals sehr kurzer Laufzeit beschäftigt, was nach dem deutschen Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) erlaubt und gewollt ist. Nach wie vor erlaubt das im WissZeitVG niedergeschriebene Sonderbefristungsrecht die flächendeckend vorherrschenden anormalen Beschäftigungsverhältnisse durch Aneinanderkettung von kurzen, befristeten Verträgen (Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs, 2021), obwohl es keine Indikatoren dafür gibt, dass dies die Produktivität des wissenschaftlichen Arbeitens oder die Innovationskraft erhöht (Kuhnt et al., 2022; Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestages, 2022). Unter den gegebenen gesetzlichen Rahmenbedingungen können Verträge ohne Begründung nicht verlängert werden. Jede Vertragsverlängerung bedarf deshalb des guten Willens der vorgesetzten Führungskraft. Schon die Drohung einer Nicht-Verlängerung ist ein sehr effektives Mittel und wird oftmals als Strafe für nicht genehmes Verhalten eingesetzt. Beim Anteil der befristet Beschäftigten Wissenschaftler:innen ist Deutschland mit 80% des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen (alle Altersgruppen, ohne Professorinnen und Professoren, Berichtsjahr 2018) weltweit führend (Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs, 2021).

Ein weiteres Machtgefälle, das insbesondere in Deutschland, aber auch in Österreich und der Schweiz auftritt und eine weitere Konzentration von Macht auf einzelne Führungspersonen im Wissenschaftsbetrieb darstellt, ist die Personalunion von Betreuung und Bewertung. Gerade bei Promotionen kann sich dies dramatisch auswirken, da die eigene Doktormutter oder der eigene Doktorvater nicht nur die Promotion über Jahre betreut, sondern am Ende auch noch eine Bewertung über ihre wissenschaftliche Qualität abgibt. Einem Missbrauch dieser Machtposition im Tagesgeschäft, bei der eine gute Bewertung an die Erledigung von für den oder die Betreuerin karriereförderliche Aufgaben geknüpft wird, wird dabei Tür und Tor geöffnet.

Der Grundstein einer jeden wissenschaftlichen Karriere ist die eigene Reputation. Sie ist enorm wichtig, um nach Ende eines befristeten Vertrages eine weitere Stelle zu bekommen und im Wissenschaftsbetrieb verbleiben zu können. Solange es noch nicht genügend vorzeigbare eigene wissenschaftliche Arbeiten gibt, wird oft die Reputation des oder der eigenen Betreuer:in in Form eines Empfehlungsschreibens herangezogen. Die Angst davor, bei Kritik am Betreuenden kein gutes Empfehlungsschreiben mehr zu bekommen, oder sogar schlecht gemacht zu werden und sich damit die weitere wissenschaftliche Karriere zu verbauen, hält viele Wissenschaftler:innen auf befristeten Verträgen davon ab, auf Machtmissbrauch und Missstände im Wissenschaftsbetrieb aufmerksam zu machen.

Zuletzt gibt es auch die Dimension des Systemwissens, entlang derer ein Ungleichgewicht zwischen unbefristet beschäftigtem Führungspersonal und befristet angestellten Wissenschaftler:innen besteht: befristet angestellte Wissenschaftler:innen wechseln häufig die Institution oder sogar das Land. Diese hohe Fluktuation ist systemimmanent und gewollt, führt aber dazu, dass Betroffene im Schnitt schlechter über ihre Rechte und mögliche Anlaufstellen im Konfliktfall Bescheid wissen als ihre Vorgesetzten, die üblicherweise schon deutlich länger an der jeweiligen Institution beschäftigt sind.

Verschiedene Machtpositionen – Beschäftigung, Bewertung, Reputation und Systemwissen – liegen im Deutschen Wissenschaftssystem sehr häufig in der Hand einer einzelnen Person konzentriert. Dieser Umstand macht es für Betroffene von Machtmissbrauch sehr schwer, sich zur Wehr zu setzen, da sie durch die vielfältigen Abhängigkeiten von ihrer Führungskraft ein hohes Risiko eingehen, ihre eigene Karriere nachhaltig zu beschädigen oder gar ihre Lebensgrundlage zu verlieren. Im Fall von Wissenschaftler:innen aus Drittstaaten wird diese Abhängigkeit noch dadurch potenziert, dass ihre Aufenthaltsgenehmigung in Deutschland an ihrem Arbeitsvertrag hängt. Im schlimmsten Fall führt eine Nichtverlängerung des Arbeitsvertrages dazu, dass sie das Land verlassen müssen.

## Das Wissenschaftssystem belohnt Machtmissbrauch systematisch

Der Wissenschaftsbetrieb wird vielfach so erlebt, dass er Machtmissbrauch und weitere Formen unethischen Verhaltens nicht nur ermöglicht, sondern sogar fördert und belohnt (Chapman et al., 2019). Ein Missbrauch von Macht zum eigenen Nutzen, z.B. zur Erpressung von Mehrarbeit von abhängig Beschäftigten oder zur Aneignung von wissenschaftlichen Ergebnissen anderer Personen, kann dazu führen, dass Wissenschaftler:innen die sich in dieser Weise unethisch verhalten einen Wettbewerbsvorteil erlangen. Gemessen an Metriken wie Publikationsleistung oder eingeworbenen Drittmittel, die landläufig verwendet werden, um wissenschaftliche "Exzellenz" zu messen, erscheinen diese Personen dann nämlich erfolgreicher als andere Wissenschaftler:innen, die ihre Macht nicht in dieser Weise missbrauchen. Dabei ist die Entdeckung von missbräuchlichem Verhalten sehr unwahrscheinlich, da zum einen effektive Überwachungsmechanismen fehlen und zum anderen die von Machtmissbrauch betroffenen Personen in den allermeisten Fällen zu viel Angst vor Vergeltung seitens der Täter:innen haben, um ihre Erlebnisse zu melden. Selbst wenn missbräuchliches Verhalten entdeckt und gemeldet wird, ist die Sanktionierung solchen Verhaltens sehr unwahrscheinlich, da das Vertuschen des Vorfalls für wissenschaftliche Institutionen leichter und weniger riskant ist als Aufklärung, und die Sanktionsmöglichkeiten eng begrenzt sind. Bei den Menschen, die Machtmissbrauch erleben und sich an das Netzwerk gegen Machtmissbrauch in der Wissenschaft wenden, ist eine solche Vorgehensweise der Institutionen leider eher die Regel als die Ausnahme.

Viele Wissenschaftler:innen, die sich missbräuchlich verhalten, werden als "Leistungsträger:innen" der Institutionen wahrgenommen, an denen sie arbeiten: sie werben oft viele Drittmittel ein und publizieren in angesehenen Zeitschriften und Konferenzen und tragen damit zum Erreichen von Zielen – z.B. im Rahmen von Leistungsvereinbarungen – bei, an denen Wissenschaftsinstitutionen gemessen werden. Da die Zufriedenheit von Angestellten und deren psychische und physische Gesundheit nicht Teil von

Leistungsvereinbarungen sind, ist verständlich, warum diese für die Leiter:innen von Wissenschaftsinstitutionen keine hohe Priorität haben. Dies führt zu einem System, in welchem Machtmissbrauch nicht eine Folge, sondern selbst eine sehr günstige Voraussetzung dafür ist, um den Status von "Star-Akademiker:innen" zu erreichen (Täuber & Mahmoudi, 2022).

Eine wichtige Frage ist dabei, inwieweit sich menschliches Fehlverhalten auf Führungspersonal als Täter:innen konzentriert. Um Macht missbrauchen zu können, muss man Macht haben, was nahelegt, dass Führungspersonen mehr Gelegenheiten haben, ihre Macht zu missbrauchen. Aber es existieren durchaus auch andere, weniger formale Formen von Macht, die sich z.B. auf soziales Kapital innerhalb einer Organisation gründen. Die Umfrage der DGPs zeigt allerdings, dass sowohl das wissenschaftliche Fehlverhalten als auch Schikanen am Arbeitsplatz mehrheitlich von Vorgesetzten oder Kolleg:innen mit größerer Seniorität (44% und 47%) bzw. Kolleg:innen mit größerer Seniorität (22% und 18%) ausgeht. Der Anteil von missbräuchlichem Verhalten, der von Kolleg:innen auf dem gleichen Level, Kolleg:innen mit niedrigerer Seniorität oder Studierenden ausgeht ist dabei mit je 34% für wissenschaftliches Fehlverhalten und Schikanen am Arbeitsplatz keinesfalls zu vernachlässigen, stellt aber doch einen deutlich kleineren Anteil des erlebten Fehlverhaltens dar.

## Machtmissbrauch hat schwerwiegende Konsequenzen für das System und die Betroffenen

Wissenschaftliches und menschliches Fehlverhalten zieht eine Vielzahl von Konsequenzen nach sich. Neben einer enormen Verschwendung von Steuergeld durch das Erzeugen von manipulierten oder nicht belastbaren wissenschaftlichen Resultaten (Piller, 2022), gibt es auch Korrelationen zwischen missbräuchlichem Verhalten am Arbeitsplatz bzw. mangelhafter Betreuungsqualität und der psychischen Gesundheit von Wissenschaftler:innen ohne Professur: Eine aktuelle Metastudie zeigt, dass die Prävalenz von Angststörungen mit 17% und Depressionen mit 24% bei Wissenschaftler:innen im Vergleich zu Menschen mit gleicher Ausbildung die nicht in der Wissenschaft arbeiten um einen Faktor zwei erhöht ist (Satinsky et al., 2021). Psychische Erkrankungen sind dabei für zunehmend mehr Krankenstände unter Beschäftigten verantwortlich und bilden für Wissensarbeiter:innen die bedeutendste Krankheitsgruppe im Bezug auf Fehlzeiten (*Gesundheitsreport Arbeitsunfähigkeiten*, 2022). Die Studie der Promovierendenvertretung der Max Planck Gesellschaft zeigt, dass psychische Probleme stark mit Unzufriedenheit mit der Betreuung der Promotion korrelieren (siehe Abbildung 2). Dies könnte natürlich auch daran liegen, dass Menschen mit psychischen Problemen auch eher Probleme mit ihren Betreuer:innen haben. Allerdings zeigt die Umfrage auch, dass die psychischen Probleme über den Verlauf einer Promotion stark zunehmen: Während 36% der Promovierenden im ersten Jahr der Promotion Symptome einer schweren Angststörung zeigen, sind es im dritten Jahr schon 47%. Bei Symptomen einer moderaten bis schweren Depression steigt der Anteil an Promovierenden von 11% im ersten Jahr auf 21% im dritten Jahr. Das wiederum spricht dafür, dass diese ursächlich mit der Promotion zusammenhängen (Olsthoorn et al., 2020).

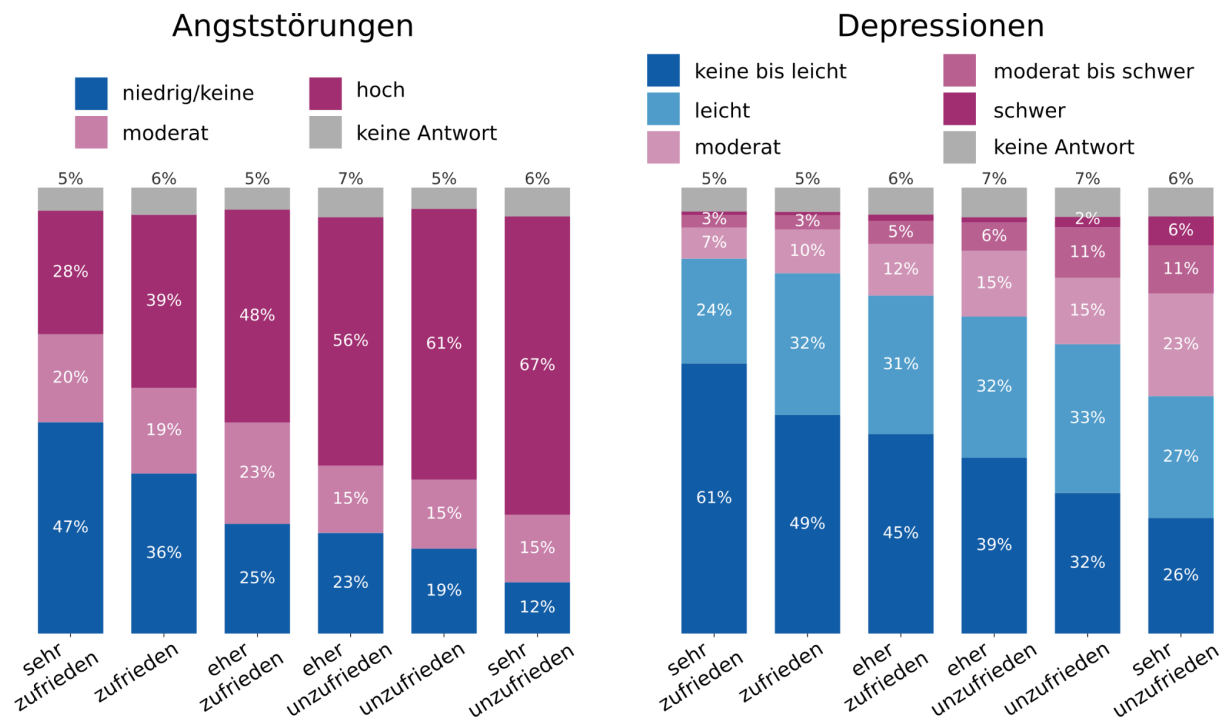


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Symptomen einer Angststörung gemessen mit dem State Trait Anxiety Inventory STAI (Spielberger, 2012) und einer Depression gemessen mit dem Patient Health Questionnaire PHQ 9 (Kroenke et al., 2001). Adaptiert aus (Olsthoorn et al., 2020).

Wenig überraschend zeigen Promovierende, die von Erfahrungen mit Mobbing oder sexualisierter Gewalt berichten, sehr häufig Symptome einer moderaten bis hohen Angststörung (Olsthoorn et al., 2020), siehe auch Abbildung 3. Auch der Zusammenhang zwischen prekären Arbeitsbedingungen und psychischen Problemen ist mittlerweile gut belegt (Llosa et al., 2018).



Während der Arbeit an Ihrem Institut, waren Sie jemals betroffen von Bullying durch einen/e Vorgesetzte/n?

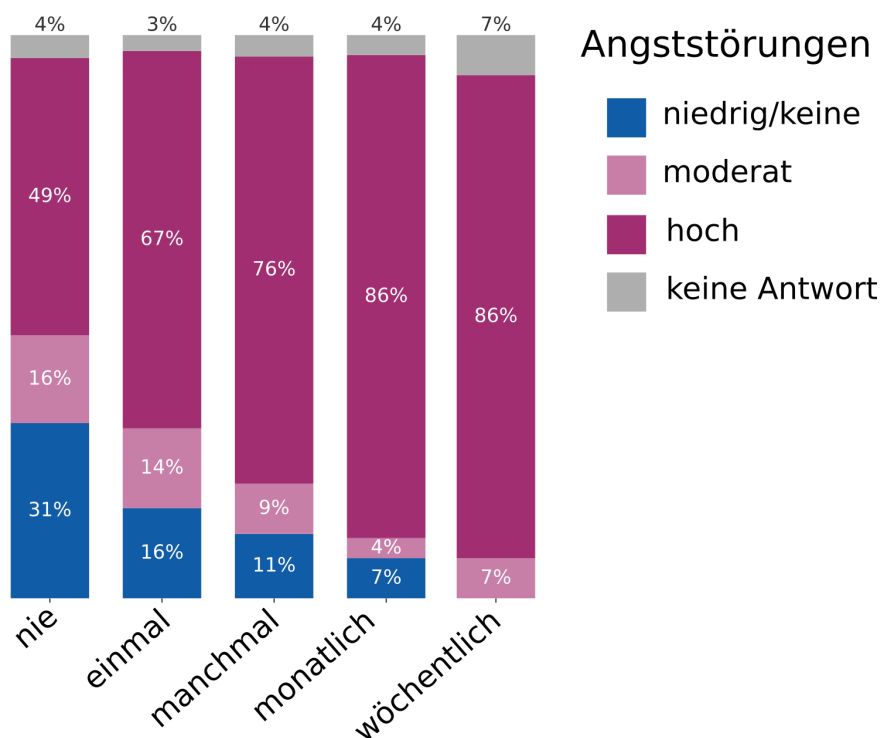


Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Erfahrungen mit Bullying und Symptomen einer Angststörung gemessen mit dem State Trait Anxiety Inventory (Spielberger, 2012). Adaptiert aus (Olsthoorn et al., 2020).

Aber nicht nur die psychische Gesundheit der betroffenen Personen ist durch Machtmissbrauch gefährdet. Eine Studie unter internationalen PostDocs zeigt, dass Probleme mit der eigenen psychischen Gesundheit für 51% einen Grund darstellen, die Wissenschaft verlassen zu wollen. Parallel dazu berichten Professor:innen und Forschungsgruppenleiter:innen zunehmend von Problemen, qualifiziertes Personal zu finden (Langin, 2022; Woolston, 2022). Darüber hinaus stellen prekäre Arbeitsbedingungen und die Abhängigkeit von Vertragsverlängerungen einen der Hauptansatzpunkte für Machtmissbrauch dar. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels der Gesellschaft liegt der Zusammenhang zwischen prekären und gesundheitsschädlichen Arbeitsbedingungen und der sinkenden Bereitschaft, sich einen Job in der Wissenschaft "anzutun" nahe.

## Was können Personalabteilungen zur Prävention von- und zum konstruktiven Umgang mit Machtmissbrauch beitragen?

### Reduzieren von prekären Arbeitsbedingungen

Nach wie vor hält sich die Annahme, dass hohe Fluktuation die Produktivität und Innovationskraft von Wissenschaftler:innen befördert, hartnäckig in den Führungsetagen von

Wissenschaftsinstitutionen. Allerdings wird zunehmend anerkannt, dass es für diese Annahme keinerlei Evidenz gibt, wie eine Stellungnahme des wissenschaftlichen Dienstes des Deutschen Bundestages (Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestages, 2022) zeigt. Im Gegenteil: Es gibt Hinweise darauf, dass prekäre Beschäftigungsverhältnisse zu einer Gefährdung der guten wissenschaftlichen Praxis führen können (Bradler & Roller, 2023), da der Druck, "gute Resultate" zu liefern um die nächste Vertragsverlängerung zu bekommen die Versuchung für schlampige Arbeit oder sogar Datenmanipulationen erhöhen. Vor diesem Hintergrund, und dem Hintergrund, dass nach den Vorgaben der Europäischen Union die unbefristete Vollzeitstelle das Normalarbeitsverhältnis ist, stellt sich die Frage, ob ein Abrücken vom Dogma der gewollten Fluktuation von Wissenschaftler:innen ohne Professur nicht nur menschlich notwendig sondern auch personalstrategisch äußerst klug wäre. Hierfür könnten und sollten Personalabteilungen sich weiterhin stark machen.

### **Vertragslänge der Qualifikationsdauer anpassen**

Neben der Entfristung von Wissenschaftler:innen nach der Promotion müssen auch Stellen, die explizit zur Erlangung eines Doktorgrades gedacht sind, so ausgelegt werden, dass die Promotion auch erreichbar ist. Dazu gehört insbesondere eine angemessene Befristungsdauer: der aktuelle "Bundesbericht wissenschaftlicher Nachwuchs" zeigt, dass eine Promotion in Deutschland im Durchschnitt 5.7 Jahre dauert (ohne Medizin), während die Vertragslänge im Median 2 Jahre beträgt (Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs, 2021). Es sollte "von beiden Seiten" darauf hingewirkt werden, dass die durchschnittliche Vertragslänge sich der durchschnittlichen Promotionsdauer angleicht, also sowohl längere Verträge abgeschlossen als auch Promotionsdauern durch qualitätssichernde Maßnahmen verkürzt werden. Insbesondere bei der Länge der ausgestellten Verträge für Promovierende haben Personalverwaltungen die Möglichkeit, regulierend einzugreifen und auf Missstände aufmerksam zu machen. Langfristig wäre es auch wünschenswert, die Personalverantwortung komplett von der Betreuung von Promotionen zu entkoppeln, was vor dem Hintergrund des hohen Drittmittelaufkommens mit an individuelle PIs geknüpfter Finanzierung von Stellen allerdings einen Wandel im gesamten Wissenschaftssystem voraussetzt.

### **Qualitätssicherung bei Promotionen**

Aber auch Maßnahmen zur Qualitätssicherung von Promotionen können von Personalverwaltungen unterstützt werden: dazu gehören zum einen das Etablieren von Feedback zur Betreuungssituation während der Promotion, als auch Exit-Interviews von Personen, die die Institution verlassen, sowie das Erheben von Zahlenmaterial zu Promotionsdauern, Abbruchquoten und Zufriedenheit mit der Betreuung. Zur Qualitätssicherung bei Promotionen gehören auch Maßnahmen, die dazu beitragen, dass die Machtkonzentration auf die Promotionsbetreuer:in reduziert wird. Ein best-practice Beispiel in diesem Zusammenhang sind so genannte "thesis committees", in denen neben der Promotionsbetreuer:in mindestens zwei weitere, erfahrene und von der betreuenden Person unabhängige Wissenschaftler:innen den Verlauf der Promotion begleiten. Die am committee beteiligten Personen können dabei sowohl hilfreich sein, um sicherzustellen, dass die Forschungsfragen und der Projektplan eines Promotionsprojektes angemessen sind, als auch als Ersatzbetreuer:innen zur Verfügung stehen, falls es mit der Betreuer:in zum Konflikt kommt oder diese aus anderen Gründen die Promotion nicht zu Ende betreuen kann.

Darüber hinaus müssen die Modalitäten eines eventuellen Betreuer:innenwechsels schon von Beginn des Promotionsprojektes an verbindlich geregelt und die Rechte und Pflichten aller Beteiligten während des Promotionsprojektes schriftlich im Rahmen einer Betreuungsvereinbarung festgehalten werden.

### **Flächendeckende Informationen von neuem Personal zu Machtmissbrauch und Anlaufstellen in Konfliktfällen**

Beschäftigung im wissenschaftlichen Mittelbau geht im aktuellen Wissenschaftssystem mit einer hohen Mobilität einher. Um das durch fehlendes Systemwissen entstehende Machtgefälle zu verringern, können Personalabteilungen dazu beitragen, gute onboarding-Programme zu entwickeln und flächendeckend auszurollen. Neben existierenden Programmen zur Schulung im Bereich Arbeitssicherheit und Datenschutz sollten in solchen onboarding-Programmen explizit auch bisherige Tabuthemen angesprochen und neue Mitarbeiter:innen im Erkennen von Machtmissbrauch und sexualisierter Gewalt geschult werden sowie auf die existierenden Mechanismen zum Umgang mit solchem Verhalten aufmerksam gemacht werden.

Die psychologische Forschung hat in den letzten etwa zehn bis zwanzig Jahren begonnen, sich zunehmend für die sogenannten "erfolgreichen Psychopathen" zu interessieren (Babiak & Hare, 2007). Damit sind Menschen gemeint, in deren Persönlichkeit eine ausgeprägte Bereitschaft zu unethischem Handeln mit weitgehender Empathielosigkeit, relativ hoher Intelligenz und Steuerungsfähigkeit zusammenfällt. Diese Konstellation kann in vielen Bereichen des Arbeitslebens durchaus karriereförderlich sein, und auch in der Wissenschaft sind entsprechende Fälle offenbar weitaus weniger selten, als man vielleicht vermuten möchte. Personalabteilungen können hier ebenfalls schützend wirken, indem sie frühzeitig über das Phänomen aufklären und Hinweise geben, wie psychopathisches Führungsverhalten erkannt werden kann.

### **Rekrutierung und Weiterbildung von wissenschaftlichem Führungspersonal**

Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt für die Vermeidung von Machtmissbrauch in der Wissenschaft setzt bei der Rekrutierung und Weiterbildung von wissenschaftlichem Führungspersonal an, da ein Großteil des erlebten Fehlverhaltens von ebendiesem Führungspersonal ausgeht (Elson et al., 2021). Dabei können Personalverwaltungen insbesondere bei der Entwicklung und Anwendung von Bewertungs- und Selektionskriterien für gutes Führungspersonal – etwa im Rahmen von Berufungsverfahren – mitwirken. Dabei ist allerdings die Definition von "gutem Führungsverhalten" nicht trivial. Nicht jedes Verhalten, das die Mehrzahl der Menschen als unethisch wahrnehmen würden, ist auch gesetzeswidrig. Deswegen reichen auch Gesetze alleine nicht aus, um zu definieren, was erwünschtes und unerwünschtes Verhalten ist. Hier müssen Institutionen ansetzen, um explizit zu machen, welches Führungsverhalten sie als wünschenswert ansehen. Solch gewünschtes Führungsverhalten muss alsdann in die Kultur der Institution integriert werden. Neben der Rekrutierung von Führungspersonal, das eben diese gewünschten Führungsqualitäten zeigt, gehört auch eine beständige verpflichtende Fort- und Weiterbildung des eigenen Führungspersonals zu dieser kulturellen Verankerung. Der verpflichtende Charakter dieser Maßnahmen ist dabei wichtig hervorzuheben, da sich vielfach zeigt, dass freiwillige Angebote nur von Führungspersonen wahrgenommen werden,

die ohnehin reflektiertes und angemessenes Führungsverhalten zeigen, und Fortbildungen eigentlich nicht "nötig" hätten.

## **Konfliktmanagement**

Es hat sich vielfach gezeigt, dass die Zersplitterung der Zuständigkeiten und Kompetenzen zur Konfliktlösung in Ombudswesen, Betriebsrat, Gleichstellungsbeauftragte, Konfliktberatungsstellen etc. dazu führt, dass sich Betroffene im System "verirren" bzw. die einzelnen Anlaufstellen nicht bekannt sind. Darüber hinaus zeigt sich, dass gerade diejenigen Personen im System, die mit der Konfliktlösung beauftragt sind, häufig auf der Seite der Verursacher von Konflikten stehen, statt den Betroffenen adäquat und effizient beizustehen. So zeigen Fernando und Prasad (2019), dass das Schweigen der Institution - welches letztlich immer das bestehende hierarchische System und die von diesem profitierenden Akteure beschützt - das Produkt verschiedener Drittakteure (z. B. Vorgesetzte, Personalabteilung, Kollegen) ist, die unzählige Diskurse mobilisieren, um die Opfer davon zu überzeugen, Fehlverhalten nicht zu melden. Andere Forscher kommen zu dem Ergebnis, dass HR-Experten aufgrund ihres Rollenverständnisses ihre Beziehungen zu Vorgesetzten priorisieren und Meldungen von Mitarbeiter:innen über Mobbing automatisch misstrauen (Harrington et al., 2012).

Personalabteilungen und Personalentwicklungen können hier zum professionellen Management und der Lösung von interpersonellen Konflikten in der Institution beitragen: Ein "one-stop-shop", der Konfliktfälle an die richtigen Stellen verteilt und Betroffene durch den Prozess begleitet würde hier sowohl die institutionsinterne Kommunikation und Bewerbung der zuständigen Stelle vereinfachen, als auch zu einer Professionalisierung beitragen. Dazu gehört auch das Etablieren von Qualitätsstandards: Maximaldauern bis zur Bearbeitung einer Anfrage, transparente Kommunikation zum Verfahrensstand und Supervision von in der Konfliktberatung tätigen Personen sind dabei Eckpunkte einer qualitätvollen Konfliktberatung.

## **Fazit**

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Personalabteilungen von Wissenschaftsinstitutionen eine Schnittstelle sind, an der viele Themenbereiche zusammenlaufen, die für Vermeidung von- und Umgang mit Machtmissbrauch in der Wissenschaft relevant sind. Neben der notwendigen Verbesserung von systemimmanenten Rahmenbedingungen wie dem fehlgeleiteten Anreizsystem in der Wissenschaft, die auf politischer Ebene angestoßen werden muss, können sie so einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Situation in Wissenschaftsinstitutionen leisten. Unerlässlich für einen solchen Beitrag ist, dass Mitarbeiter:innen von Personalabteilungen unabhängig und ohne Sorge um ihre eigene Position agieren können, aber auch, dass sie darin geschult sind, potentiell existierende eigene Vorurteile gegenüber von Machtmissbrauch Betroffenen Mitarbeiter:innen zu reflektieren.

## Referenzen

- Babiak, P., & Hare, R. D. (2007). *Snakes in suits: When psychopaths go to work* (1st paperback ed). HarperCollins.
- Beadle, B., Do, S., El Youssefi, D., Felder, D., Gorenflos López, J., Jahn, A., Pérez-Bosch Quesada, E., Rottlieb, T., Rüter, F., Schanze, J.-L., Stroppe, A.-K., Thater, S., Verrière, A., & Weltin, M. (2020). *Being a Doctoral Researcher in the Leibniz Association: 2019 Leibniz PhD Network Survey Report*. Leibniz PhD network.
- Bradler, S., & Roller, C. (2023). Befristung und gute wissenschaftliche Praxis: *Biologie in unserer Zeit*. <https://doi.org/10.11576/biuz-6206>
- Chapman, C. A., Bicca-Marques, J. C., Calvignac-Spencer, S., Fan, P., Fashing, P. J., Gogarten, J., Guo, S., Hemingway, C. A., Leendertz, F., Li, B., Matsuda, I., Hou, R., Serio-Silva, J. C., & Chr. Stenseth, N. (2019). Games academics play and their consequences: How authorship, *h*-index and journal impact factors are shaping the future of academia. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 286(1916), 20192047. <https://doi.org/10.1098/rspb.2019.2047>
- Elson, M., Fiedler, S., Kirsch, P., & Stahl, J. (2021). *Verstöße gegen die wissenschaftliche Integrität in der deutschen Akademischen Psychologie—Ergebnisse einer Befragung des Ombudsgremiums der DGPs*. Ombudsgremium der DGPs. [https://www.dgps.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/Ombudsgremium/Bericht\\_des\\_DGPs-Ombudsgremiums\\_20210728.pdf](https://www.dgps.de/fileadmin/user_upload/PDF/Ombudsgremium/Bericht_des_DGPs-Ombudsgremiums_20210728.pdf)
- Fernando, D., & Prasad, A. (2019). Sex-based harassment and organizational silencing: How women are led to reluctant acquiescence in academia. *Human Relations*, 72(10), 1565–1594. <https://doi.org/10.1177/0018726718809164>
- Forster, N., & Lund, D. W. (2018). Identifying and dealing with functional psychopathic behavior in higher education. *Global Business and Organizational Excellence*, 38(1), 22–31. <https://doi.org/10.1002/joe.21897>
- Gardner, M. (1957). *Fads and Fallacies in the Name of Science*. Courier Corporation.

- Gesundheitsreport Arbeitsunfähigkeiten*. (2022). Techniker Krankenkasse.  
<https://www.tk.de/resource/blob/2125010/da11bbb6e19aa012fde9723c8008e394/gesundheitsreport-au-2022-data.pdf>
- Harrington, S., Rayner, C., & Warren, S. (2012). Too hot to handle? Trust and human resource practitioners' implementation of anti-bullying policy: The role of trust in anti-bullying policy. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 392–408.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12004>
- Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs. (2021). *Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021*. wbv Media. <https://doi.org/10.3278/6004603aw>
- Kroenke, K., Spitzer, R. L., & Williams, J. B. W. (2001). The PHQ-9: Validity of a brief depression severity measure. *Journal of General Internal Medicine*, 16(9), 606–613.  
<https://doi.org/10.1046/j.1525-1497.2001.016009606.x>
- Kuhnt, M., Reitz, T., & Wöhrle, P. (2022). *Arbeiten unter dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz: Eine Evaluation von Befristungsrecht und -realität an deutschen Universitäten*. Technische Universität Dresden.  
<https://doi.org/10.25368/2022.366>
- Langin, K. (2022). *As professors struggle to recruit postdocs, calls for structural change in academia intensify* [Data set]. <https://doi.org/10.1126/science.caredit.add4693>
- Lipinsky, A., Schredl, C., Baumann, H., Humbert, A., & Tanwar, J. (2022). *Gender-based violence and its consequences in European Academia, Summary results from the UniSAFE survey* (No. 101006261). UniSAFE project.  
[https://unisafe-gbv.eu/wp-content/uploads/2022/11/UniSAFE-survey\\_prevalence\\_results\\_2022.pdf](https://unisafe-gbv.eu/wp-content/uploads/2022/11/UniSAFE-survey_prevalence_results_2022.pdf)
- Llosa, J. A., Menéndez-Espina, S., Agulló-Tomás, E., & Rodríguez-Suárez, J. (2018). Job insecurity and mental health: A meta-analytical review of the consequences of precarious work in clinical disorders. *Anales de Psicología*, 34, 211–223.
- 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>

- 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>
- Peukert, C., Jacobi, L., Geuer, J., Paredes Cisneros, I., Löffler, M., Lienig, T., Taylor, S., Gusic, M., Novakovic, N., Kuhl, T., Ordoni, E., Runge, A., Samoylow, O., Härtel, M., Amend, A.-L., & Nagel, M. (2020). *Survey Report 2019*. Helmholtz Juniors. [https://www.helmholtz.de/fileadmin/user\\_upload/06\\_jobs\\_talente/Helmholtz-Juniors/Survey\\_Report2019.pdf](https://www.helmholtz.de/fileadmin/user_upload/06_jobs_talente/Helmholtz-Juniors/Survey_Report2019.pdf)
- Piller, C. (2022). Blots on a field? *Science*, 377(6604), 358–363. <https://doi.org/10.1126/science.add9993>
- 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>
- Spielberger, C. D. (2012). *State-Trait Anxiety Inventory for Adults* [Data set]. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/t06496-000>
- Striebing, C., Schneider, S., & Schraudner, M. (2021). Die Verbreitung und Meldung nichtwissenschaftlichen Fehlverhaltens in Forschungsorganisationen: Die größten Herausforderungen am Beispiel der Max-Planck-Gesellschaft. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 1–2, 14–47.
- Täuber, S., & Mahmoudi, M. (2022). How bullying becomes a career tool. *Nature Human Behaviour*, 6(4), 475–475. <https://doi.org/10.1038/s41562-022-01311-z>
- Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestages. (2022). *Zu befristeten Arbeitsverhältnissen in der Wissenschaft und Innovation—Innovation durch Fluktuation* (WD 8-3000-061/22). Deutscher Bundestag.
- Woolston, C. (2020). Postdocs under pressure: ‘Can I even do this any more?’ *Nature*, 587(7835), 689–692. <https://doi.org/10.1038/d41586-020-03235-y>

Woolston, C. (2022). Lab leaders wrestle with paucity of postdocs. *Nature*.

<https://doi.org/10.1038/d41586-022-02781-x>