

HINSCHAUEN GRENZEN SETZEN VERANTWORTUNG

„ICH DACHTE, DAS GEHÖRT EINFACH
DAZU“

**Machtmissbrauch in Hochschule und Forschung erkennen, benennen
und entgegenwirken**

Eine Handreichung der GEW

Impressum

Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft
Reifenberger Straße 21, 60489 Frankfurt am Main
Telefon 069 78973-0, Fax 069 78973-103
info@gew.de | www.gew.de

Verantwortlich: Dr. Andreas Keller (V.i.S.d.P.)

Redaktion: Dr. Dana Dülcke, Dr. Andreas Keller

Autor*innen: „AG gegen Machtmissbrauch im Organisationsbereich Hochschule und Forschung“
im Geschäftsführenden Vorstand der GEW

Korrektorat: Jessica Geh, Andrea Vath

Layout: Karsten Sporleder

Druck: Druckerei Leutheußer, Coburg

Titelbild: Darleen Reul



März 2026

INHALT

„Ich dachte, das gehört einfach dazu“

Machtmissbrauch in Hochschule und Forschung erkennen, benennen und entgegenwirken

Vorwort	5
1. Einleitung oder: Warum eine Handreichung zu Machtmissbrauch?	7
1.1 Großes Problem, dünne Datenlage	8
1.2 Rechtlicher Rahmen: Die Fürsorgepflicht der Arbeitgeber*innen	10
1.3 Was sagen die großen Wissenschaftsorganisationen?	11
2. Was meint Machtmissbrauch in Hochschule und Forschung?	12
2.1 Formen von Machtmissbrauch	12
2.2 Machtmissbrauch und Personalführung/Direktionsrecht	13
2.3 Machtmissbrauch und wissenschaftliches Fehlverhalten	15
2.4 Machtmissbrauch und Diskriminierung	16
2.5 Machtmissbrauch und sexualisierte Gewalt	17
3. Was sind die Folgen von Machtmissbrauch?	19
3.1 Folgen für betroffene Personen	19
3.2 Folgen für Hochschulen und Forschungseinrichtungen	20
4. Was kann man gegen Machtmissbrauch tun?	22
4.1 Was können Betroffene tun?	22
4.2 Was können Bystander/Zeug*innen tun?	25
4.3 Was können Personalvertretungen tun?	27
4.3.1 Institutionelle Maßnahmen	27
4.3.2 Arbeitsrechtliche Instrumente	28
4.4 Was können Hochschulen und Forschungseinrichtungen tun?	29
4.4.1 Strukturelle Maßnahmen	29
4.4.2 Sensibilisierung und Kulturwandel	30
Call to Action	30

VORWORT

„Überall, wo es Machtverhältnisse gibt, gibt es auch Möglichkeiten und Wege, diese Macht zu missbrauchen. Das Wissenschafts- und Hochschulsystem ist gekennzeichnet durch hohe Abhängigkeitsgrade und große Machtasymmetrie und diese Struktur begünstigt Machtmissbrauch und deren Nichtaufdeckung und Nichtverfolgung.“

Diese Feststellung steht am Anfang des Beschlusses „Effektiv Machtmissbrauch in der Wissenschaft bekämpfen“ des 30. ordentlichen Gewerkschaftstages der GEW, der im Mai 2025 in Berlin zusammenkam. Tatsächlich sind Hochschulen und Forschungseinrichtungen alles andere als hierarchiefreie Räume. Sie weisen im Gegenteil ein besonders großes Machtgefälle auf. Es gibt nicht nur wie in anderen Institutionen oder Unternehmen Weisungsbefugnisse von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeiter*innen, sondern auch besondere Abhängigkeiten von Studierenden oder Doktorand*innen, aber auch studentischen Beschäftigten oder Postdocs von ihren Prüfer*innen und Betreuer*innen, darüber hinaus gibt es auch ausgeprägte informelle und subtile Statushierarchien. Wir haben es mit Strukturen zu tun, die den Missbrauch von Macht – von der Aneignung geistigen Eigentums über das Einfordern unbezahlter Mehrarbeit bis hin zu Demütigungen, rassistischen oder sexistischen Beleidigungen, verbalen und körperlichen Übergriffen – in besonderer Weise begünstigen.



DR. ANDREAS KELLER

Im Prozess der wissenschaftlichen Qualifizierung nimmt eine einzige Person unterschiedliche Funktionen wahr: die Betreuung der Qualifizierungsarbeit, ihre Bewertung und die Vorgesetztenfunktion im Arbeitsverhältnis mit der*dem Qualifikant*in. Hinzu kommen befristete Beschäftigungsverhältnisse mit in der Regel zu kurzen Laufzeiten, die wiederholt verlängert werden müssen. Das führt zu einer besonderen Abhängigkeit der Wissenschaftler*innen, die auf eine aktive Unterstützung, gute Bewertung und Verlängerungen ihrer Arbeitsverträge angewiesen sind. Hinzu kommt, dass trotz hochkomplexer, arbeitsteiliger Forschungsprozesse das Meister*in-Schüler*in-Verhältnis zwischen Professor*in und dem „wissenschaftlichen Nachwuchs“ nach wie vor prägend ist. An den Universitäten feiert das Lehrstuhlprinzip weiter fröhliche Urstände.

Damit ist klar, dass die Lösung des strukturellen Problems Machtmissbrauch in der Wissenschaft eines strukturellen Ansatzes bedarf. Übertriebene Machtkonzentrationen bei einzelnen Personen gilt es zu überwinden, extreme Abhängigkeitsverhältnisse aufzulösen. Berechenbare Karrierewege, Dauerstellen für Daueraufgaben, Mindestvertragslaufzeiten für Zeitverträge stehen auf Druck der GEW seit Langem auf der wissenschaftspolitischen Agenda. Darüber hinaus geht es um die Trennung von Begutachtung, Betreuung und dienstlicher Vorgesetztenfunktion in der Qualifizierung und um eine Reform der Personal- und Governancestruktur der Hochschulen – weg von Lehrstühlen hin zu Department-Modellen, in der Beschäftigte nicht einer Professur, sondern einem Department zugeordnet werden.

Dafür sind Reformen auf unterschiedlichen politischen Handlungs- und Gestaltungsebenen erforderlich. Gefragt sind der Bund (Abschaffung oder mindestens radikale Reform des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes), die Länder (Reform der Hochschulgesetze) sowie die Hochschulen und Forschungseinrichtungen.

Neben strukturellen Reformmaßnahmen geht es aber auch um eine aktive Unterstützung von Kolleg*innen, die von Machtmissbrauch betroffen sind, sowie um Prävention. Alle Hochschulen und Forschungseinrichtungen müssen Richtlinien gegen Machtmissbrauch erarbeiten sowie niedrigschwellige Hilfe- und Beratungsstrukturen etablieren. Darüber hinaus macht sich die GEW für hochschulübergreifende, landesweite und unabhängige Unterstützungsstrukturen stark.

Bei der Besetzung von Führungspositionen muss Leitungskompetenz ein maßgebliches Auswahlkriterium sein. Führungskräfte müssen ein Bewusstsein für Machtmissbrauch und Kompetenzen zu dessen Bekämpfung entwickeln und sich entsprechend in Führungskräftetrainings qualifizieren. Darüber hinaus brauchen wir Sanktionsmöglichkeiten gegenüber Täter*innen sowie ein Monitoring, in dem Meldungen über Machtmissbrauch anonymisiert ausgewertet und Politik und Gesellschaft über Fehlentwicklungen informiert werden, damit aktiv gegengesteuert werden kann.

Letztlich geht es aber auch um einen Kulturwandel in der Wissenschaft, in dem Wachsamkeit gegenüber Machtmissbrauch ebenso selbstverständlich ist wie gegenseitige Wertschätzung sowie ein Empowerment von Beschäftigten und Studierenden, insbesondere von benachteiligten und vulnerablen Personen.

Auch die GEW leistet dazu mit der Veröffentlichung der vorliegenden Handreichung gegen Machtmissbrauch in der Wissenschaft einen Beitrag. Er wurde von einer Arbeitsgruppe im Organisationsbereich Hochschule und Forschung erarbeitet. Die Handreichung wurde vom Bundesfachgruppenausschuss Hochschule und Forschung sowie vom Bundesausschuss GEW Studierende beraten, der Geschäftsführende Vorstand der GEW stimmte ihr im Dezember 2025 zu.

Die Handreichung richtet sich an Mitglieder an Hochschulen und Forschungseinrichtungen insbesondere auch an Kolleg*innen, die sich in Betriebs- und Personalräten, Hochschulgremien oder in Studierendenvertretungen organisieren, aber auch an Führungspersonen und Leitungsorgane in Wissenschaftseinrichtungen, die sich mit Machtmissbrauch in der Wissenschaft auseinandersetzen möchten. Mit der Handreichung wollen wir das Bewusstsein für Machtmissbrauch in der Wissenschaft schärfen, über Formen und Folgen von Machtmissbrauch informieren und Handlungsmöglichkeiten gegen Machtmissbrauch aufzeigen.

Ich wünsche der Handreichung eine breite Rezeption und danke herzlich allen Kolleg*innen, die durch ihre aktive, ganz überwiegend ehrenamtlich geleistete Mitarbeit zum Zustandekommen der Publikation beigetragen haben. ■

Frankfurt am Main, im Februar 2026

Dr. Andreas Keller
GEW-Vorstandsmitglied für Hochschule und Forschung

1. EINLEITUNG ODER: WARUM EINE HANDREICHUNG ZU MACHTMISSBRAUCH?

Machtmissbrauch in Hochschulen und Forschungseinrichtungen ist ein ernstzunehmendes Problem, das in seinen vielfältigen Ausprägungen zunehmend institutionelle und öffentliche Aufmerksamkeit erfährt. Hochschulen und Forschungseinrichtungen mit ihren starken Hierarchien und Mehrfachabhängigkeiten sind besonders anfällig dafür, dass Machtpositionen missbraucht werden. Für die Betroffenen kann Machtmissbrauch schwerwiegende persönliche und berufliche Folgen haben. Hochgradige Abhängigkeiten, befristete und prekäre Beschäftigungsverhältnisse und intransparente Strukturen begünstigen das Ausnutzen von Machtgefällen und erschweren es zugleich, sich gegen Übergriffe oder unfaire Behandlung zu wehren. Hinzu kommt, dass viele Beschäftigte ihre Rechte als Arbeitnehmer*innen nur unzureichend oder gar nicht kennen und ihnen somit die eigenen Handlungsoptionen nicht bekannt sind.

Die bestehenden Strukturen tragen außerdem dazu bei, dass viele Menschen, wenn sie Machtmissbrauch beobachten, häufig wegschauen oder unsicher sind, ob und wie sie eingreifen können. Ebenso reagieren viele Institutionen, wenn konkrete Fälle auftreten, zögerlich, wirken überfordert oder sogar handlungsunfähig; mitunter sind sie aber auch unwillig. Schließlich erschwert die dominante Vorstellung von Wissenschaft als Berufung – und nicht als Beruf –, demnach man nur mit völliger Hingabe wissenschaftlich tätig sein kann und dem „wissenschaftlichen Genie“ jegliches unangemessene oder grenzüberschreitende Verhalten im Dienste des großen Ganzen nachzusehen sei, das Erkennen, Benennen und Entgegenwirken von Machtmissbrauch in Hochschulen und Forschungseinrichtungen.

Unser Ziel ist es, dass diese Handreichung dabei hilft, Machtmissbrauch zu erkennen, zu benennen und ihm im Einzelfall wie auch strukturell entgegenzuwirken. Sie richtet sich an alle, die von Machtmissbrauch betroffen sind, diesen beobachtet haben oder sich grundsätzlich über das Thema informieren möchten. Die Handreichung soll als Orientierung in dem komplexen Themenfeld Machtmissbrauch dienen und

Handlungsmöglichkeiten für Betroffene, für Kolleg*innen, für Betriebs- und Personalräte und Personen, die in Anlauf- und Beratungsstellen tätig sind, aufzeigen. Zudem enthält sie Empfehlungen, welche Maßnahmen Hochschulen und Forschungseinrichtungen ergreifen können, um die Arbeits-, Lehr- und Lernumgebung fairer, transparenter und sicherer zu gestalten.

Dabei folgt die Handreichung dem Prinzip: „Mut zur Lücke!“ Bereits der Versuch, Machtmissbrauch zu definieren und thematisch zu umreißen, verdeutlicht die Komplexität des Phänomens und die Herausforderung, seine vielfältigen Ausprägungen in (klare) Worte zu fassen. **Dass Machtmissbrauch teilweise schwer zu erfassen und zu benennen ist, ist selbst ein Effekt institutionalisierter Macht:** Macht, die sich in Strukturen, Verfahren und Routinen verfestigt hat, entfaltet ihre Wirksamkeit gerade durch ihre scheinbare Selbstverständlichkeit und Unsichtbarkeit. Hinzu treten informelle Machtverhältnisse, etwa durch implizite Normen, informelle Netzwerke, die subtil, aber wirkmächtig dazu beitragen, dass sich Abhängigkeiten und Machtasymmetrien normalisieren und „natürlich“ anfühlen. Machtverhältnisse sind umso wirksamer, je weniger sie (be-)greifbar sind. Daher ist die Handreichung zugleich eine Einladung, Erfahrungen und Perspektiven zu teilen.

Eine weitere „Lücke“ ist, dass die Handreichung nur schwer die teils sehr unterschiedlichen Situationen der verschiedenen Statusgruppen mit und ohne Beschäftigungsverhältnis an den Hochschulen und Forschungseinrichtungen abbilden kann. Während einige Ausführungen unabhängig vom Status Gültigkeit besitzen, beziehen sich etwa die personalrechtlichen Instrumente auf Tarifbeschäftigte und gelten nicht in gleicher Weise etwa für Stipendiat*innen und studentische Hilfskräfte. Auch die Handlungsoptionen für Beamt*innen können nur angeschnitten werden. Des Weiteren konzentriert sich die Auseinandersetzung in den Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie im öffentlichen Diskurs vor allem auf Wissenschaftler*innen, so dass die Situation des administrativ-technischen Personals nicht umfassend berücksichtigt wird

– diese Leerstelle kann die Handreichung nur eingeschränkt ausfüllen.

Die Handreichung macht die Lücken sichtbar und möchte als Impuls verstanden werden, diese zeitnah zu schließen, indem die Diskussion über Handlungsmöglichkeiten nach und nach die verschiedenen Positionen von Akteur*innen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen aufnimmt.

Aufbau der Handreichung

Das **erste Kapitel** dient als **Einführung** und gibt einen Überblick zu empirischen Arbeiten zu Machtmissbrauch, dem übergeordneten, rechtlichen Rahmen sowie den Positionen der großen wissenschaftspolitischen Organisationen in Deutschland.

Das **zweite Kapitel** umfasst eine **Begriffsbestimmung** sowie eine systematisierte Darstellung der verschiedenen Formen von Machtmissbrauch. Machtmissbrauch wird darüber hinaus in Abgrenzung zu Personalführung und Direktionsrecht diskutiert, also was legitimes Führungshandeln von Vorgesetzten ist und wo Machtmissbrauch anfängt. Ebenso wird Machtmissbrauch in Bezug auf andere missbräuchliche Verhaltensweisen – wissenschaftliches Fehlverhalten, Diskriminierung und sexualisierte Gewalt – betrachtet, da diese sich in konkreten Situationen überlagern können, jedoch trotzdem nicht das Gleiche sind.

Im **dritten Kapitel** wird aufgezeigt, welche **Folgen** Machtmissbrauch insbesondere für die betroffenen Personen hat, aber auch für die Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Hierbei wird zugleich deutlich, welche hohen Kosten mit Machtmissbrauch einhergehen und weshalb es notwendig und sinnvoll ist, diesem Verhalten entgegenzuwirken.

Das **vierte Kapitel** zeigt **praktische Handlungsoptionen** für die verschiedenen Akteur*innengruppen auf. Zunächst geht es um die **Personen, die von Machtmissbrauch betroffen sind** (bzw. sein könnten) – wie

kann man Machtmissbrauch überhaupt identifizieren und was kann man erläutern tun, wenn man ihn identifiziert hat? Ebenso wird erläutert, welche unterschiedlichen Anlaufstellen es in den Institutionen gibt. Anschließend werden „**Bystander**“, also **Zeug*innen von machtmisbräuchlichen Situationen**, adressiert, denn diese Gruppe ist groß und die Einzelnen wissen häufig nicht, was sie überhaupt tun können. Hier ist auch eine kleine Übung dabei, damit man gleich loslegen kann. Im nächsten Unterkapitel werden institutionelle Maßnahmen und personalrechtliche Instrumente vorgestellt, die **Personalvertretungen** vorantreiben und einsetzen können. Abschließend werden strukturelle Maßnahmen und Maßnahmen zur Sensibilisierung vorgestellt, die **Hochschulen und Forschungseinrichtungen** ergreifen können.

Die Handreichung ist so gestaltet, dass sie kapitelweise genutzt werden kann – ein vollständiges Durcharbeiten von vorne nach hinten ist nicht notwendig. Jedes Kapitel steht für sich und kann unabhängig von den anderen gelesen werden.

Wir hoffen, dass diese Handreichung Orientierung bietet, Klarheit schafft und euch darin unterstützt, Dynamiken von Machtmissbrauch zu erkennen und diesen entgegenzuwirken.

1.1 Großes Problem, dünne Datenlage

Obwohl Machtmissbrauch an Hochschulen und Forschungseinrichtungen zunehmend thematisiert wird, bleibt die empirische Datenlage in Deutschland begrenzt. Bisherige Studien zeigen, dass es sich um ein verbreitetes Problem handelt, doch systematische und groß angelegte Erhebungen fehlen weitgehend.

Ein Grund hierfür liegt darin, dass über das Thema viele Jahrzehnte nicht öffentlich gesprochen wurde und Wissenschaftseinrichtungen von sich aus lange Zeit kein Interesse daran hatten, das Thema auf die Forschungsagenda zu setzen. Häufig braucht es die Initiative Betroffener, um dem Thema Sichtbarkeit und

Dein Kontakt zur GEW

Wenn du als GEW-Mitglied Unterstützung suchst, kannst du dich an deine örtliche Betriebsgruppe, an die Referate „Hochschule und Forschung“ (HuF) oder an die Rechtsschutzstellen der jeweiligen Landesverbände wenden, die dich vertraulich beraten und über mögliche Schritte informieren.

Auch wenn du (noch) kein GEW-Mitglied bist, kannst du die lokalen Betriebsgruppen oder HuF-Referate kontaktieren, um unverbindlich zu erfahren, welche Unterstützungsmöglichkeiten die Gewerkschaft bietet.

Dringlichkeit zu verleihen. Im Folgenden werden Studien vorgestellt, die erste Einblicke in das Ausmaß und die Formen von Machtmissbrauch in der Wissenschaft geben:

Befragungen im **N² – Netzwerk von Promovierenden-netzwerken**: Seit 2019 werden in den verschiedenen Promovierendennetzwerken der außeruniversitären Forschungseinrichtungen (miteinander harmonisierte) Befragungen zum Thema Machtmissbrauch durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen immer wieder die Virulenz der Thematik und sind u. a. in ein **Positionspapier zu Machtmissbrauch** gemündet.

Erhebung des Netzwerks Frauen- und Geschlechterforschung NRW: Im Jahr 2021 wurde die Studie „Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Befragung des akademischen Mittelbaus an nordrhein-westfälischen Universitäten, Fachhochschulen und Kunsthochschulen“ durchgeführt, deren Ergebnisveröffentlichung im Rahmen des Gender-Reports der Hochschulen in NRW 2022 erfolgte. Die Mittelbau-Angehörigen wurden nach negativen Erfahrungen in ihrem Arbeitsalltag befragt: So berichtet etwa knapp die Hälfte der Befragten, dass sie Arbeitsaufträge erhielten, die nicht im Rahmen der vertraglichen Arbeitszeit zu bewältigen waren; etwa einem Viertel der Beschäftigten wurden Informationen vorenthalten, die für die Arbeit wichtig gewesen wären; gut ein Fünftel berichtet, dass über sie kränkende oder herabwürdigende Bemerkungen gemacht wurden und rund jede zehnte teilnehmende Person wurde von einer vorgesetzten Person angeschrien.

UniSAFE. Gender-based violence and institutional responses: Im November 2022 wurden die Ergebnisse der größten Erhebung zu geschlechtsbezogener Gewalt in der Wissenschaft in Europa veröffentlicht. An 46 Hochschulen beteiligten sich über 42.000 Personen. 62 % der befragten Personen haben mindestens eine Form von geschlechtsbezogener Gewalt erlebt, seit sie an ihrer Einrichtung arbeiten oder studieren. Psychische Gewalt wird in der Umfrage als die häufigste Form von Gewalt angegeben (57 %). Darüber hinaus gibt fast jede dritte Person unter den Studierenden und Mitarbeitenden an, in ihrer bzw. seiner Einrichtung sexuelle Belästigung erlebt zu haben (31 %), während 6 % der Befragten körperliche Gewalt und 3 % sexuelle Gewalt erlebt haben.

Bericht der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs): Im Juni 2023 veröffentlichte die DGPs einen Bericht mit dem Titel „Anreizsystem, Machtmissbrauch und wissenschaftliches Fehlverhalten“. Diese Untersuchung beleuchtet systemische Faktoren, die Machtmissbrauch im Wissenschaftsbetrieb begünstigen, wie Machtgefälle, fehlende Kontrollinstanzen und prekäre Beschäftigungsverhältnisse. Bereits im Jahr 2020 hatte

die DGPs eine Befragung unter ihren Mitgliedern durchgeführt. Von den 1.339 Befragten gaben 61 % an, Machtmissbrauch im näheren Umfeld beobachtet zu haben, und 46 % berichteten, selbst von Schikanen und Fehlverhalten betroffen gewesen zu sein.

Die Kommission hat zudem **Empfehlungen zu Kontroll- und Sanktionsmechanismen** und ebenso **Empfehlungen zu Betreuungsvereinbarungen in der Wissenschaft** veröffentlicht.

Studie der Hochschule für Musik und Theater München (HMTM): Im April 2024 präsentierte die HMTM die Ergebnisse einer umfassenden Studie zu Machtmissbrauch, Diskriminierung und sexualisierter Gewalt an ihrer Institution. Diese Vollerhebung mit repräsentativem Anspruch ist die erste ihrer Art an einer deutschen Musikhochschule und bietet wertvolle Einblicke in das Ausmaß und die Formen von Machtmissbrauch in diesem spezifischen Hochschulbereich. Demnach geben 54 % der 478 Befragten an der HMTM an, Machtmissbrauch selbst erlebt, gesehen oder davon gehört zu haben. 25,7 % benennen, Machtmissbrauch selbst erlebt zu haben; 14 % wurden Zeug*in von Machtmissbrauch und 33,5 % wurde davon berichtet.

Befragung des Verbands der Historiker und Historikerinnen Deutschlands (VHD): Der Verband hat 2025 eine Umfrage durchgeführt, um Erfahrungen mit zwischenmenschlichem Fehlverhalten von Historiker*innen im akademischen Kontext zu erfassen. Diese Untersuchung zielt darauf ab, das Bewusstsein für Machtmissbrauch zu schärfen und entsprechende Präventionsmaßnahmen zu fördern. Ein wesentliches Ergebnis ist: „Fehlverhalten im Arbeitskontext von Historiker*innen ist leider kein seltenes Randphänomen. Für eine erhebliche Minderheit unter den Antwortenden war bzw. ist es eine wiederkehrende Alltagserfahrung.“

Befragung des Referent*innenRats der Humboldt Universität zu Berlin: Die Studierendenvertretung der HU Berlin führte 2023/2024 eine Erhebung durch, an der sich etwa 850 Studierende beteiligten. Die Ergebnisse wurden mit Erfahrungen aus der Arbeit der studentischen Selbstverwaltung zu Machtmissbrauch und Diskriminierung verknüpft und unter dem Titel „Machtmissbrauch an der HU Berlin. Ein studentischer Lagebericht“ veröffentlicht. Ein wesentlicher Befund ist, dass fast die Hälfte aller teilnehmenden Studierenden erlebt hat, dass Dozierende ihre Machtposition missbräuchlich nutzen.

Des Weiteren hat die **Machtmissbrauchskommission der Philosophischen Fakultät an der Humboldt Universität zu Berlin (MaMiKo)** ihren Abschlussbericht in 2024 vorgelegt, die Vorschläge für die Verbesserung

der Prävention von und des Umgangs mit Machtmissbrauch, Diskriminierung, Mobbing sowie sexualisierter Belästigung und Gewalt an der Philosophischen Fakultät umfasst.

Ausgewählte Publikationen

Schweppe, Cornelia (Hg.) (2025): *Machtmissbrauch an Hochschulen. Analysen und Perspektiven*, wbv Media, [Open Access](#).

→ Zur Einführung in die Thematik wird der Beitrag „Macht und Machtmissbrauch in der Wissenschaft“ von Daniel Leising, Martina Winkler und Hannah Schade empfohlen.

Lasser, Jana; Täuber, Susanne (2023): *Machtmissbrauch in der Wissenschaft: Problembeschreibung und Lösungsansätze für Personalverwaltung und Personalentwicklung*. Netzwerk MaWi. [Open Access](#).

Leising, Daniel; Täuber, Susanne; Lasser, Jana (2024): Maßnahmen gegen Machtmissbrauch in Hochschule und Forschung, in: Andreas Keller; Yasemin Frommont (Hrsg.): *Perspektiven für Hanna. Dauerstellen für Daueraufgaben in der Wissenschaft*, wbv Media, [Open Access](#).

Mahmoudi, Morteza (2023): Academic bullying slows the evolution of science, in: *Nature Reviews Materials*, 8/5, pp. 301–303, <https://doi.org/10.1038/s41578-023-00549-x>.

Mahmoudi, Morteza (2019): Academic bullies leave no trace, in: *BiolImpacts*, 9 (3), pp. 129–130, <https://doi.org/10.15171/bi.2019.17>.

von Miquel, Beate; Mahs, Claudia; Langer, Antje; Riegraf, Birgit; Sabisch, Katja; Pilgrim, Irmgard (Hrsg.) (2025): *#Me Too in Science, Springer VS*, <https://doi.org/10.1007/978-3-658-45515-6>.

Niendorf, Lisa (2025): *UNiversal gescheitert? Wissenschaft und Hochschule zwischen Machtmissbrauch, Leistungsdruck und Ausbeutung. Was wir dagegen tun können*, Droemer/Knaur.

Pantelmann, Heike; Blackmore, Sabine (2023): *Sexualisierte Belästigung, Diskriminierung und Gewalt im Hochschulkontext. Herausforderungen, Umgangsweisen und Prävention*, Springer Gabler, <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40467-3>.

1.2 Rechtlicher Rahmen: Die Fürsorgepflicht der Arbeitgeber*innen

Machtmissbrauch in der Wissenschaft hat viele Gesichter. Um Machtmissbrauch zu erkennen und zu benennen ist es wichtig, den Rechtsrahmen zu kennen, der uns vor Machtmissbrauch schützen soll. Insbesondere wissenschaftlich Beschäftigte verstehen sich häufig nicht als Arbeitnehmer*innen und wissen z. B. wenig über die tarifrechtlichen Grundlagen ihres Arbeitsvertrags oder über ihre Rechte als Arbeitnehmer*innen. Nichtsdestotrotz unterliegen alle Beschäftigungsverhältnisse an Hochschulen und Forschungseinrichtungen dem Arbeitsrecht, womit den Institutionen eine **Fürsorgepflicht als Arbeitgeber*in** obliegt.

Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

§ 3 Grundpflichten des Arbeitgebers: *Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Er hat die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls sich ändernden Gegebenheiten anzupassen. Dabei hat er eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben.*

Diese Bestimmung bedeutet, dass Hochschulen und Forschungseinrichtungen als Arbeitgeberinnen verpflichtet sind, auch psychische Gesundheit und Schutz vor Missbrauch zu gewährleisten. Machtmissbrauch kann als Gefährdung der psychischen Gesundheit gesehen werden, weshalb die Hochschule bzw. Forschungseinrichtung aktiv handeln muss, um diesen zu verhindern.

In **Dienstvereinbarungen** auf Grundlage der Personalvertretungsgesetze des Bundes und der Länder sowie des Betriebsverfassungsgesetzes werden ebenso Aspekte des Arbeitsschutzes geregelt (z. B. mobiles Arbeiten, Arbeitszeiterfassung). Dies kann ebenso Maßnahmen zum Schutz vor Machtmissbrauch sowie für ein strukturiertes Konfliktmanagement umfassen.

Des Weiteren unterliegen Hochschulen und Forschungseinrichtungen als Arbeitgeber*innen dem **rechtlichen Diskriminierungsverbot**. Die Grundlage bildet das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, dessen Einhaltung die Hochschulen und Einrichtungen gewähren müssen. Zur Umsetzung und Durchsetzung der gesetzlichen Vorgaben haben einige Hochschulen weiterführende eigene **Antidiskriminierungsrichtlinien** erlassen. Diese hochschuleigenen Richtlinien ergänzen die im AGG rechtlich geschützten Merkmale (z. B. um

soziale Herkunft) und schließen die Schutzlücke für Studierende.

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

§ 1: Ziel des Gesetzes ist es, Benachteiligungen aus Gründen der „Rasse“ oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern und zu beseitigen.

Auf der Ebene der **Selbstverpflichtungen** haben bisher die **nordrhein-westfälischen Hochschulen** eine **Erklärung zum Umgang mit Machtmissbrauch** (2023) abgegeben.

Des Weiteren hat die **Universität Stuttgart** in 2023 eine **Richtlinie für den Umgang mit Machtmissbrauch und Ausnutzung von Abhängigkeitsverhältnissen** beschlossen.

An der **Technischen Universität Berlin** hat die Präsidentin eine **Stellungnahme zu Machtmissbrauch** verfasst, die unterschiedliche Formen von Machtmissbrauch benennt und auch eine Definition vorschlägt.

1.3 Was sagen die großen Wissenschaftsorganisationen?

Die Wissenschaftsorganisationen haben sich in den vergangenen Jahren zum Umgang mit Machtmissbrauch verstärkt geäußert, wie im Folgenden zusammengefasst dargestellt wird.

Die **Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)** adressiert Machtmissbrauch in erster Linie in Zusammenhang mit wissenschaftlichem Verhalten und Führungsverantwortung (siehe hierzu auch Kapitel 2.3). So sind Forschungseinrichtungen, die Fördermittel von der DFG beziehen, verpflichtet, eine Ombudsperson zu ernennen, die Ansprechperson für Fehlverhalten und **gute wissenschaftliche Praxis** ist.

Kodex Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis (2019)

Leitlinie 4 – Verantwortung der Leitung von Arbeitseinheiten: *Machtmissbrauch und das Ausnutzen von Abhängigkeitsverhältnissen sind durch geeignete organisatorische Maßnahmen sowohl auf der Ebene der einzelnen wissenschaftlichen Arbeitseinheit als auch auf der Ebene der Leitung wissenschaftlicher Einrichtungen zu verhindern.*

Die **Hochschulrektorenkonferenz (HRK)** hat zunächst 2018 eine Empfehlung **„Gegen sexualisierte Diskriminierung und sexuelle Belästigung an Hochschulen“** beschlossen. 2024 folgte eine Empfehlung zu **„Macht und Verantwortung“**, die diverse Maßnahmen gegen Machtmissbrauch beinhaltet.

Ein umfassendes **Positionspapier zu Machtmissbrauch** hat die **Rektorenkonferenz der deutschen Musikhochschulen (RKM)** in der HRK vorgelegt. Darin positioniert sich die RKM, aktiv gegen Missbrauch und Diskriminierung vorzugehen sowie Strukturen zu identifizieren und zu verändern, die missbräuchliches Verhalten begünstigen. ■

2. WAS MEINT MACHTMISSBRAUCH IN HOCHSCHULE UND FORSCHUNG?

Machtmissbrauch in Hochschulen und Forschungseinrichtungen bezieht sich auf Handlungen und Verhaltensweisen, bei denen Personen in Verantwortungs- und Machtpositionen ihre Stellung ausnutzen und dabei anderen Mitgliedern der Hochschulgemeinschaft Schaden zufügen, deren Rechte verletzen und/oder deren Freiheiten einschränken. In der Richtlinie der Universität Stuttgart wird von einer „nicht sachgerechten Wahrnehmung“ von Führungsverantwortung gesprochen, die „für persönliche oder andere nicht sachgerechte Interessen“ ausgenutzt wird.

Inzwischen gibt es verschiedene Darstellungen, in welchen Handlungen und Verhaltensweisen sich Machtmissbrauch manifestieren kann. Systematiken beziehen sich hierbei entweder auf den Kontext, in dem missbräuchliche Praktiken stattfinden, oder auf den Schaden, der durch dieses Verhalten verursacht wird. Gemeinsam ist den Auflistungen, dass sie lang sind. Ebenso zeigen sich unterschiedliche Zugänge und Perspektiven auf das Phänomen Machtmissbrauch sowie Überschneidungsbereiche mit anderen missbräuchlichen Verhalten wie sexualisierte Belästigung und Gewalt.

Daher wird im Folgenden zunächst ein Überblick zu den vielfältigen Formen machtmisbräuchlichen Handelns gegeben (Kapitel 2.1). Im nächsten Schritt wird diskutiert, wie Personalführung und Direktionsrecht zu Machtmissbrauch stehen. Hierarchische Beziehungen werden in Hochschulen und Forschungseinrichtungen weiter bestehen, weswegen eine Differenzierung zwischen legitimer Ausübung von Entscheidungsbefugnissen und Missbrauch der Machtposition erforderlich ist (Kapitel 2.2).

Anschließend wird Machtmissbrauch zu wissenschaftlichem Fehlverhalten (Kapitel 2.3), Diskriminierung (Kapitel 2.4) und sexualisierter Gewalt (Kapitel 2.5) ins Verhältnis gesetzt. Diese missbräuchlichen Verhaltensweisen erhalten nicht nur besondere mediale und wissenschaftspolitische Aufmerksamkeit, sie werden dabei auch häufig gleichgesetzt. Dies wird jedoch der Komplexität von Machtmissbrauch und seinen Auswirkungen nicht gerecht. Ebenso kann diese Form der

Gleichsetzung zu Betroffenen oder Bystanders in die Irre führen und so Unterstützung erschweren. Denn im Hochschul- und Wissenschaftsbereich finden sich unterschiedliche Unterstützungsstrukturen und Anlaufstellen zu dem jeweiligen missbräuchlichen Handeln.

2.1 Formen von Machtmissbrauch

Machtmissbrauch in Hochschulen und Forschungseinrichtungen manifestiert sich in einer Vielzahl von Formen, die häufig subtil und daher schwer zu erkennen sind. Viele davon verbergen sich in Machtgefällen, manipulativen Mentor*innen-Dynamiken oder systemischen Ungerechtigkeiten. Diese versteckten Formen sind eng mit etablierten institutionellen Vorstellungen von wissenschaftlichem Arbeiten verknüpft, die häufig Leistung, Autorität und Hierarchie betonen. In einem Umfeld, das von Wettbewerb und dem Streben nach Anerkennung geprägt ist, kann es daher für Betroffene besonders herausfordernd sein, Machtmissbrauch zu identifizieren, anzusprechen und zu problematisieren.

Im Folgenden werden verschiedene machtmisbräuchliche Verhaltensweisen aufgelistet, die sich im Arbeits- und Wissenschaftsalltag finden können. Die Systematik dient als Orientierung und ist nicht erschöpfend.

Allgemeine Formen von Machtmissbrauch im Arbeitsverhältnis

Dies umfasst Verhaltensweisen, die in jedem Arbeitsumfeld vorkommen können, unabhängig vom wissenschaftlichen Kontext.

Übermäßige Kontrolle und Arbeitslast:

- unverhältnismäßige Kontrolle von Mitarbeitenden (z. B. Micromanagement)
- regelmäßige Arbeitsverdichtung, „spontane“/kurzfristige Arbeitsaufträge ohne Berücksichtigung des Workloads oder Ruhezeiten (Nacht- oder Wochenendarbeit), häufig verbunden mit nicht erfüllbaren Fristsetzungen.

Benachteiligung und Ausbeutung:

- geringeres Gehalt als eine andere Person mit vergleichbarer Tätigkeit
- Ausbeutung durch unbezahlte Mehrarbeit/Überstunden oder Arbeit am Wochenende
- Ausbeutung durch private Aufgaben (z. B. Rasenmähen beim Vorgesetzten, Kinderbetreuung, Vorbereitung von privat organisierten Veranstaltungen)
- Entzug zentraler Aufgabenbereiche bzw. Ersatz durch trivialere oder unangenehmere Aufgaben.

Erschwerung der beruflichen Entwicklung:

- Vorenthalten von Informationen
- Verschleppen/Verweigern von Urlaubsanträgen
- Verweigerung von Mitwirkungsmöglichkeiten und Weiterbildung (z. B. Teilnahme an Konferenzen, Workshops oder anderen Veranstaltungen)
- Verschleppen/Verweigern von Zwischen- und Arbeitszeugnissen sowie deren inhaltliche Ausgestaltung (z. B. mit schlechter Bewertung drohen).

Psychische und soziale Beeinträchtigung:

- Herabwürdigen, Einschüchtern, Manipulieren (z. B. destruktive Kritik an Fehlern oder Irrtümern, Streuen von Gerüchten)
- Anschreien, gewaltvolle Kommunikation (z. B. mit dem Finger zeigen, in den persönlichen Raum eindringen, schubsen, Weg versperren)
- Mobbing, Diffamierungen und Drohungen bei widerständigem Verhalten
- Verwischen von persönlichen und beruflichen Grenzen (hierdurch wird z. B. das Ansprechen von ungleicher Behandlung oder missbräuchlichem Verhalten unmöglich)
- Isolation und Ausschluss aus Netzwerken.

Sexualisierte Belästigung und Diskriminierung:

- sexuelle Annäherungen in Abhängigkeitsverhältnissen
- unangemessene Bemerkungen oder Handlungen in Abhängigkeitsverhältnissen, die aufgrund des Geschlechts und/oder der sexuellen Orientierung oder anderer Diversitätsdimensionen diskriminierend sind
- sexualisierte Übergriffe und Gewalt in Abhängigkeitsverhältnissen
- Stalking.

Spezifische Formen von Machtmissbrauch im wissenschaftlichen Kontext

Diese Formen beziehen sich direkt auf die Integrität und Praxis der wissenschaftlichen Arbeit.

- Aneignung der wissenschaftlichen Arbeit von abhängig Beschäftigten, Diebstahl geistigen Eigentums

- eigene Übervorteilung bei der Reihung der Autor*innen bei wissenschaftlichen Publikationen
- Aufforderung zum Fälschen von Forschungsdaten
- Ausbeutung durch Übertragung genuiner Dienstaufgaben des*der Vorgesetzten (z. B. Organisation einer Fachgesellschaftsveranstaltung, Vorbereitung einer Rezension)
- Ausnutzen der Abhängigkeit im wissenschaftlichen Betreuungs- und/oder Beschäftigungsverhältnis
- Verschleppen von (Forschungs-)Anträgen oder Gutachten
- Verwenden von Vertragsverlängerungen als Druckmittel, insbesondere problematisch in Verbindung mit aufenthaltsrechtlichen Bestimmungen
- ungleichmäßige und intransparente Verteilung von personellen und materiellen Ressourcen (z. B. Laborausstattung, Forschungsgelder, Reisekosten, andere Unterstützungsmöglichkeiten)
- Isolation und Ausschluss aus akademischen Netzwerken.

Machtmissbrauch gegenüber Studierenden und studentischen Mitarbeitenden:

- Bevorzugung bestimmter Studierender durch Lehrende
- unangemessene (zu gute oder zu schlechte) Benotung aus persönlichen Gründen
- Verweigern von Empfehlungsschreiben
- Einschüchterung von Studierenden durch Handlungsanweisungen entgegen ihren Rechten (Nachteilsausgleich)
- Instrumentalisierung und unter Druck setzen der Studierenden für die eigenen politischen Interessen in Gremien
- Ausnutzung des Abhängigkeitsverhältnisses zwischen Studierenden und Lehrenden durch intime Beziehungen mit Aussicht auf Belohnung, z. B. Zugang zu Netzwerken.

2.2 Machtmissbrauch und Personalführung/Direktionsrecht

Was dürfen Vorgesetzte anweisen? Wann wird aus Führung Machtmissbrauch? Die Übergänge zwischen berechtigter Führung und Machtmissbrauch sind oft fließend. **Entscheidend für die Einordnung über das Vorliegen von Machtmissbrauch sind der Anlass, der Kontext, die Häufigkeit und die Wirkung auf die betroffene Person.**

Vorgesetzte im öffentlichen Dienst, einschließlich des Hochschulbereichs, üben ihr Weisungsrecht (Direktionsrecht) auf Grundlage des Arbeitsvertrags bzw. des Dienstverhältnisses und geltender Gesetze aus. Dieses Recht umfasst die Zuweisung konkreter Arbeitsinhalte

sowie Ort, Zeit und Reihenfolge der Arbeitsleistung der Beschäftigten, sofern der Arbeitsvertrag oder höherrangiges Recht (bspw. Tarifverträge oder Dienstvereinbarungen) dem nicht entgegenstehen.

Die folgende Darstellung bezieht sich auf Tarifbeschäftigte. Für Beamt*innen gelten die jeweiligen beamtenrechtlichen Regelungen.

Weisungen zu Arbeitsinhalten, Arbeitszeit und Mehrarbeit

- **Weisungen** müssen verhältnismäßig, zweckgebunden und transparent begründet sein.
- **Arbeitsinhalte** müssen sich auf Tätigkeiten beziehen, die im Arbeitsvertrag bzw. in der Tätigkeitsbeschreibung genannt und mit der Entgeltgruppe (z. B. TV-L 13) vereinbar sind. Vorgesetzte dürfen keine fachfremden oder evident unterqualifizierten Tätigkeiten auf Dauer anweisen. Einzelne Tätigkeiten außerhalb der Eingruppierung können jedoch unschädlich sein.
- Die **Arbeitszeit** ist durch TV-L und die jeweiligen Arbeitszeitregelungen (meist 39 bis 41 Std./Woche bei Vollzeit) begrenzt. Arbeitszeit ist zu erfassen. **Mehrarbeit** ist nur zulässig, wenn sie betrieblich notwendig und verhältnismäßig ist, der Personalrat beteiligt wurde und sie entsprechend vergütet oder in Freizeit ausgeglichen wird.
Wissenschaftliche Qualifikation als Arbeitszeit¹. Ist die Qualifikation Vertragszweck (z. B. nach WissZeitVG), dann ist sie Teil der Arbeitszeit (§ 53 Abs. 2 HRG). Dies muss im Arbeitsvertrag und in der Tätigkeitsbeschreibung nicht explizit benannt sein.

Grenzen des Weisungsrechts:

- Das Weisungsrecht **darf nicht willkürlich, diskriminierend oder schikanös** ausgeübt werden.
- Das Weisungsrecht darf nicht zum Zwecke der Maßregel (§ 612a BGB) genutzt werden.
- Weisungen müssen sich in den Grenzen des Arbeitsvertrags, des Tarifvertrags (z. B. TV-L, TV-H) und der dienstlichen Erfordernisse bewegen.
- Weisungen dürfen nicht gegen das Gesetz oder die guten Sitten verstoßen (§ 106 GewO analog).

Legitim ist:

- sachliche Kritik an konkretem Arbeitsverhalten („Die Abgabefrist wurde überschritten“): Die Kritik ist erkennbar konstruktiv, klar und begründet. Sie zielt auf eine Verbesserung der Zusammenarbeit oder Leistung.
- Anforderung von Ergebnissen, wenn sie dem Vertrag entsprechen.
- Hinweis auf zu klärende Arbeitsabläufe.

Machtmissbrauch liegt vor, wenn:

- Kritik wiederholt, pauschal, unsachlich, herabwürdigend und abwertend formuliert wird, die Kritik nicht sachlich begründet ist oder unmittelbar auf die Person zielt („Sie sind nicht belastbar genug für die Wissenschaft“).
Beispiel: Rückmeldungen erfolgen nur mündlich und mit abwertendem Tonfall, schriftliche Kommunikation wird verweigert → strukturelle Intransparenz
- Erwartungen geäußert werden, die die arbeitsvertraglichen Grenzen überschreiten, aber als verpflichtend gelten (z. B. Qualifikationsarbeit ausschließlich in der Freizeit).
Beispiel: Eine Postdoc-Stelle mit eigener Forschung wird so eng durch inoffizielle Arbeitsanweisungen gesteuert, dass keine Zeit für eigene Forschung bleibt → ungerechtfertigte Einschränkung der Wissenschaftsfreiheit.
- Sanktionen, Einschüchterungen oder subtile Drohungen bei Widerspruch ausgesprochen werden.
Beispiel: Das Ablehnen einer Einladung zur Grillparty des Chefs nach der Klausur führt zu spürbarer Benachteiligung → problematisch bei bestehender Hierarchie.
- Abhängigkeiten ausgenutzt werden (z. B. für Gefälligkeiten, private Nähe oder informelle Verpflichtungen).
Beispiel: Ein*e Promovierende*r wird „gebeten“, am Wochenende beim Umzug der Chefin zu helfen → Missbrauch der Machtposition, selbst wenn „freiwillig“.
- Mitarbeitende durch ständige Kontrolle, Herabwürdigung oder Ausgrenzung psychisch unter Druck gesetzt werden.

Wissenschaftsfreiheit für Promovierende und Postdocs

Gemäß Art. 5 Abs. 3 GG unterliegt wissenschaftliches Arbeiten besonderen Schutzrechten. Daraus ergeben sich wichtige Grenzen des Direktionsrechts:

- **Promotions- und Qualifikationsarbeit ist keine weisungsgebundene Tätigkeit**, sondern eigenverantwortlich. Vorgesetzte (Betreuende, Projektleitungen) können beraten, aber nicht inhaltlich bestimmen, was und wie geforscht wird.
- Eine Beeinträchtigung wissenschaftlicher Arbeit kann einen ungerechtfertigten Eingriff in die Wissenschaftsfreiheit darstellen – insbesondere bei willkürlicher Ablehnung von Forschungsvorhaben, Publikationsverboten oder selektiver Förderung.
- Bei Postdocs, deren Arbeitsvertrag die Qualifikation zum Gegenstand hat (z. B. Habilitation), gilt das Gleiche.

¹ Siehe hierzu ausführlich: Simon Pschorr (2017): DoktorArbeit. Die Dissertation als Gegenstand der Arbeitspflicht, in: Wissenschaftsrecht (WissR), Jahrgang 50/Heft 4, S. 347–359.

Für angestellte wissenschaftliche Mitarbeiter*innen kann die Wissenschaftsfreiheit durch Arbeitspflichten begrenzt werden – aber nur dort, wo dies sachlich gerechtfertigt ist: Der Arbeitgeber darf nur Anweisungen zu Gegenständen außerhalb der eigenständigen Forschung geben (z. B. Tutorien, Drittmittelverwaltung). Die wissenschaftliche Eigenleistung (z. B. Dissertation, Habilitation) ist aber nicht weisungsgebunden – sie unterliegt allein der akademischen Betreuung, nicht der dienstrechtlichen Steuerung.

Private Kontakte und Verhalten außerhalb des dienstlichen Kontextes

Grundsätzlich ist das **private Verhalten geschützt** (Art. 2 Abs. 1 GG). Eingriffe in das private Verhalten im Dienstverhältnis sind nur unter engen Bedingungen gerechtfertigt, wenn:

- das Verhalten dienstliche Interessen erheblich berührt (z. B. schweres Fehlverhalten, das das Arbeitsverhältnis gefährdet)
- oder Abhängigkeitsverhältnisse missbraucht werden (z. B. im Rahmen von „privaten“ Einladungen mit dienstlichem Druck).

Beispiele:

- **Unproblematisch:** Einladung zum Sommerfest mit Kolleg*innen ohne Druck oder Verpflichtung zur Teilnahme.
- **Problematisch:** „Pflichttermine“ mit informellem Charakter (z. B. Sommerfest im Garten der Führungskraft), wenn Erwartungshaltungen oder Sanktionen an Ab- oder Zusage geknüpft sind – insbesondere bei prekären Beschäftigungsverhältnissen (z. B. befristete Verträge).
- **Problematisch:** Verpflichtende Lehrstuhlklausur/Kolloquiumsklausur am Freitag/Samstag im Falle einer Teilzeit-Qualifikationsstelle, deren Erstbetreuung durch Lehrstuhlinhaber*in erfolgt und die nicht auf die Arbeitszeit angerechnet und dokumentiert wird.

2.3 Machtmissbrauch und wissenschaftliches Fehlverhalten

Der Zusammenhang zwischen Machtmissbrauch und wissenschaftlichem Fehlverhalten ist besonders im akademischen Kontext komplex – vor allem, weil Abhängigkeiten systemisch verankert sind (z. B. durch Qualifikationsstellen, Betreuungsverhältnisse, Projektförderung, Begutachtungsverfahren). **Machtmissbrauch kann wissenschaftliches Fehlverhalten begünstigen**

oder verdecken. In vielen Fällen entsteht wissenschaftliches Fehlverhalten nicht isoliert durch individuelle Unredlichkeit, sondern unter strukturellem oder persönlichem Druck, oft durch hierarchische Abhängigkeit, Karriereängste, Konkurrenzdruck und Drittmittelabhängigkeit sowie mangelnde Kontrolle oder fehlende Beschwerdestrukturen.

Wissenschaftliches Fehlverhalten liegt vor, wenn im Rahmen wissenschaftlicher Tätigkeit vorsätzlich oder grob fahrlässig gegen die Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis verstoßen wird. Dazu gehören insbesondere das Erfinden oder Verfälschen von Daten, Plagiate, unrechtmäßige Autor*innenschaft, Verletzung der Betreuungsverantwortung oder die Sabotage der Forschung anderer.

Von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) liegt zum wissenschaftlichen Verhalten ein umfassender **Kodex – Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis** aus dem Jahr 2019 vor. Bereits 1999 wurde von der DFG das **Ombudsgremium für wissenschaftliche Integrität in Deutschland** (vormals „Ombudsman für die Wissenschaft“) eingesetzt, dem zunächst die Umsetzung der „Empfehlungen zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis“ (1998/2013) oblag und die durch den Kodex abgelöst wurden. Im Kodex der DFG gibt es auch Bezüge zu Machtmissbrauch, etwa in:

Leitlinie 4 – Verantwortung der Leitung von Arbeitseinheiten: *Machtmissbrauch und das Ausnutzen von Abhängigkeitsverhältnissen sind durch geeignete organisatorische Maßnahmen sowohl auf der Ebene der einzelnen wissenschaftlichen Arbeitseinheit als auch auf der Ebene der Leitung wissenschaftlicher Einrichtungen zu verhindern.*

Einen Fokus auf den Zusammenhang von wissenschaftlichem Fehlverhalten und Machtmissbrauch legt das im Jahr 2021 gegründete **Netzwerk gegen Machtmissbrauch in der Wissenschaft**. Das Netzwerk MaWi dokumentiert (anonymisierte) Fallbeispiele, hält Hinweise für Betroffene bereit und betreibt eine umfassende und erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit, um für das Thema zu sensibilisieren.

Wissenschaftliches Fehlverhalten und Machtmissbrauch können in unterschiedlichen Konstellationen zusammenwirken.

Machtmissbrauch → wissenschaftliches Fehlverhalten

Machtmissbrauch kann direkt oder indirekt zu wissenschaftlichem Fehlverhalten führen, indem Vorgesetzte ihre hierarchische Stellung nutzen, um unzulässige Erwartungen durchzusetzen oder kritische Bedingungen für redliches Arbeiten zu schaffen.

Beispiele:

- Ein*e Vorgesetzte*r zwingt Mitarbeitende zur Ko-Autor*innenschaft, obwohl sie keine inhaltlichen Beiträge geleistet haben → Verstoß gegen Autoritätsregeln.
- Eine Doktorandin wird unter Druck gesetzt, Ergebnisse „positiver“ darzustellen → Verstoß gegen wissenschaftliche Redlichkeit.
- Eine Projektleitung verspricht einem/einer Mitarbeitenden eine Stelle in einem zukünftigen Drittmittelprojekt, insofern dieser/diese den Antrag schreibt, den die Projektleitung unter dem eigenen Namen einreicht. Nach Bewilligung der Projektförderung wird die Stelle verwehrt. → Ausnutzung von Abhängigkeitsverhältnissen und Täuschung zur Vorteilsnahme.
- Ein*e Professor*in verweigert gezielt Zugang zu Forschungsressourcen, wenn persönliche Erwartungen nicht erfüllt werden → strukturelle Behinderung wissenschaftlicher Tätigkeit.

Wissenschaftliches Fehlverhalten → Machtmissbrauch

Auch umgekehrt kann es sein, dass jemand wissenschaftliches Fehlverhalten begeht (z. B. Plagiate, Datenmanipulation) und die hierarchische Macht nutzt, um Kritik zu unterdrücken:

- Kritiker*innen werden systematisch ausgegrenzt oder diszipliniert.
- Vertrauliche Hinweise („Whistleblowing“) führen zu Repressionen statt Aufklärung.
- Betroffene werden durch implizite oder explizite Androhung von negativen Folgen zum Schweigen gebracht.

2.4 Machtmissbrauch und Diskriminierung

Machtmissbrauch und Diskriminierung sind eng miteinander verknüpft, insbesondere in hierarchischen Institutionen wie Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Während Machtmissbrauch allgemeiner die Ausnutzung von Abhängigkeitsverhältnissen oder institutionellen Positionen beschreibt, zielt Diskriminierung auf eine Ungleichbehandlung aufgrund gesetzlich geschützter Merkmale wie z. B. Geschlecht, ethnische Herkunft, Behinderung oder Lebensalter.

Diskriminierung ist häufig ein Ausdruck von Machtmissbrauch, wenn die Ungleichbehandlung durch Personen in Machtpositionen ausgeführt wird. Allerdings ist nicht jeder Machtmissbrauch eine Diskriminierung, da er auch unabhängig von geschützten Merkmalen erfolgen kann.

Was ist Diskriminierung?

Diskriminierung bedeutet, dass eine Person aufgrund eines bestimmten Merkmals benachteiligt wird, ohne dass eine sachliche Rechtfertigung dafür vorliegt. Diskriminierung kann sowohl individuell, institutionell als auch strukturell bedingt sein. Institutionelle Diskriminierung bezeichnet die mittelbare oder unmittelbare Benachteiligung, die aus den Regeln, Praktiken und Strukturen der Institution (Hochschule/Forschungseinrichtung) resultiert. Strukturelle Diskriminierung bezieht sich auf historisch und sozial gewachsene Machtverhältnisse und gesellschaftliche Mechanismen, die bestimmte Gruppen systematisch benachteiligen.

Diskriminierende Handlungen können intendiert oder unintendiert erfolgen. Entscheidend für die Einstufung als Diskriminierung ist nicht ausschließlich das zugrundeliegende Motiv (Absicht, Gedankenlosigkeit, Routine u. ä.) einer Aussage, Handlung oder Entscheidung, sondern die Wirkung, die diese hat.

Nicht jeder Konflikt ist Fehlverhalten oder Machtmissbrauch

Es ist wichtig, zwischen legitimer wissenschaftlicher Autorität und Machtmissbrauch zu unterscheiden. Zu legitimer wissenschaftlicher Autorität zählt etwa die fachliche Ablehnung eines Vorschlags auf Basis wissenschaftlicher Kriterien, eine Entscheidung über Projektprioritäten bei nachvollziehbarer Begründung

oder die Ablehnung einer Publikation bei fehlender Qualität. Problematisch ist jedoch, wenn fachliche Entscheidungen nicht transparent oder willkürlich gefällt werden, persönliche Gefälligkeiten in die Bewertung einfließen und Kritik mit Verweis auf „mangelnde Loyalität“ unterbunden wird.

Laut des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) liegt Diskriminierung vor, wenn:

1. eine Benachteiligung erfolgt
2. diese aufgrund eines geschützten Merkmals (Geschlecht, ethnische Herkunft bzw. rassistische Zuschreibung, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexuelle Identität) geschieht und
3. keine sachliche Rechtfertigung gegeben ist.

Hinweis: Für sexualisierte Belästigung und Gewalt gibt es keine sachliche Rechtfertigung!

Eine **unmittelbare Diskriminierung** liegt vor, wenn eine Person wegen eines im AGG genannten Merkmals schlechter behandelt wird als eine andere Person in einer vergleichbaren Situation.

- **Beispiel:** Ein jüdischer Student kann wegen seiner Religion samstags keine Prüfungen schreiben. Ausweichtermine werden ihm nicht angeboten.

Eine **mittelbare Diskriminierung** liegt vor, wenn scheinbar neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen wegen eines im AGG genannten Merkmals in besonderer Weise benachteiligen oder benachteiligen können. Mit anderen Worten: Gleiches wird ungleich behandelt, ohne dass dies sachlich gerechtfertigt ist.

- **Beispiel:** Mitglieder einer Berufungskommission zweifeln, ob eine Bewerberin, die im Lebenslauf zwei Kinder angegeben hat, eine Professur ausüben kann. Die Kommission entscheidet sich für einen männlichen Bewerber. → Auf den ersten Blick geht es um die zeitliche Verfügbarkeit oder Belastbarkeit. In der Praxis werden solche Zweifel aber überproportional oft gegenüber Müttern geäußert, selten gegenüber Vätern. (Wenn die Aussage ausdrücklich mit den Kindern begründet wird – „weil sie zwei Kinder hat“ –, handelt es sich um unmittelbare Diskriminierung wegen des Geschlechts.)

Belästigung ist eine Form der Diskriminierung, bei der eine Person wegen eines geschützten Merkmals einem feindlichen, einschüchternden oder entwürdigenden Umfeld ausgesetzt wird, z. B. durch abwertende Bemerkungen, Einschüchterung oder Mobbing.

Sexualisierte Belästigung ist eine spezielle Form der Diskriminierung aufgrund des Geschlechts. Sie umfasst unerwünschte Annäherungen, sexualisierte Kommentare oder körperliche Übergriffe, die das Wohlbefinden oder die Würde der betroffenen Person beeinträchtigen.

Diskriminierung und Machtmissbrauch

Diskriminierung ist häufig mit Machtmissbrauch verknüpft – insbesondere, wenn eine Machtposition gezielt ausgenutzt wird, um eine andere Person aufgrund eines geschützten Merkmals zu benachteiligen.

- **Beispiel zu Diskriminierung ohne Machtmissbrauch:** Ein Student mit Schwerbehinderung erhält bei einer Prüfung keinen Nachteilsausgleich, obwohl dieser rechtzeitig beantragt wurde → hier liegt institutionelle Diskriminierung vor, jedoch kein individueller Machtmissbrauch.
- **Beispiel zu Machtmissbrauch ohne Diskriminierung:** Ein Vorgesetzter teilt einem Mitarbeiter dauerhaft überhöhte Arbeitslasten zu → Machtmissbrauch, aber keine Diskriminierung im Sinne des AGG.
- **Beispiel zu Machtmissbrauch mit Diskriminierungsdimension:** Ein Professor verlangt von einer Studentin persönliche Gefälligkeiten im Austausch für bessere Noten. Er setzt sie psychisch unter Druck und bedrängt sie körperlich → Diskriminierung aufgrund des Geschlechts (§ 3 Abs. 1 AGG), Nötigung (§ 240 StGB), Belästigung (§ 184i StGB).
- **Beispiel zu Machtmissbrauch mit Diskriminierungsdimension:** Der Leiter einer Personalabteilung macht gemeinsam mit anderen Beschäftigten wiederholt herabwürdigende „Witze“ über eine trans* Mitarbeiterin. Die Möglichkeit zum Homeoffice wird ihr verwehrt → Diskriminierung gemäß Art. 3 Abs. 3 GG, Belästigung (§ 3 Abs. 3 AGG).

Weiterführende Informationen zu Diskriminierung und Beispiele bei der [Antidiskriminierungsstelle des Bundes](#).

2.5 Machtmissbrauch und sexualisierte Gewalt

Was ist sexualisierte Gewalt?

Sexualisierte Gewalt umfasst alle sexuellen Handlungen, die einer Person gegen ihren Willen aufgedrängt oder aufgezwungen werden. Sie ist eine Form von Gewalt und wird häufig in Machtverhältnissen ausgeübt. Sexualisierte Gewalt ist kein unkontrollierbares Triebgeschehen, sondern basiert auf einer bewussten Entscheidung. Nicht die Sexualität steht im Vordergrund, sondern die Instrumentalisierung von Sexualität zur Machtausübung. Sexualisiertes Gewalthandeln lässt sich in dieser Perspektive also nicht im sexuellen Begehren begründen.

Sexualisierte Belästigung, Diskriminierung und Gewalt (SBDG) bezeichnet jedes psychische, physische oder verbale Verhalten mit sexuellem Bezug, das von der betroffenen Person als unerwünscht, grenzüberschreitend, entwürdigend oder verletzend wahrgenommen wird oder darauf gerichtet ist, diese Wirkung zu erzielen. Sexualisierte Gewalt tritt besonders häufig in Kontexten auf, die strukturell anfällig für Diskriminierung sind (siehe Kapitel 2.4).

Hinweis: Begriffe wie „sexuelle Belästigung“, „sexuelle Gewalt“ oder „sexualisierte Diskriminierung“ werden je nach Gesetz, Verordnung oder Richtlinie unterschiedlich definiert – sowohl hinsichtlich Umfang, Geltungsbereich als auch möglicher Konsequenzen (z. B. Strafmaß).

Rechtliche Einordnung und Beispiele

Im Strafgesetzbuch (StGB) wird sexuelle Belästigung in § 184i als körperliche Grenzverletzung mit sexuellem Bezug definiert. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) hingegen umfasst auch verbale und nonverbale Handlungen (§ 3 Abs. 4 AGG), die ein feindliches Umfeld schaffen oder bezwecken, insbesondere im beruflichen Kontext.

- Beispiel für einen **Verstoß gegen AGG ohne Machtmissbrauchsdimension**: Ein wissenschaftlicher Mitarbeiter schickt seinem Kollegen ohne dessen Einverständnis ein Foto seines Geschlechtsteils → sexualisierte Belästigung i. S. v. § 3 Abs. 4 AGG ohne hierarchisches Abhängigkeitsverhältnis.

- Beispiel für einen **Verstoß gegen AGG mit Machtmissbrauchsdimension**: Ein Dozent fordert seine Studentin auf, sich „näher kennenzulernen“ und verspricht im Gegenzug Vorteile oder droht mit Nachteilen → sexualisierte Belästigung (§ 3 Abs. 4 AGG) in Verbindung mit Machtmissbrauch. Die Ausnutzung des hierarchischen Verhältnisses macht diesen Fall besonders schwerwiegend.
- **Strafrechtlich relevanter Fall ohne Machtmissbrauchsdimension**: Ein Student wird gegenüber einer Kommilitonin körperlich übergriffen → sexuelle Belästigung oder ggf. sexuelle Nötigung (§ 184i, § 177 StGB) ohne institutionelles Abhängigkeitsverhältnis.
- **Strafrechtlich relevanter Fall mit Machtmissbrauchsdimension**: Ein Professor erzwingt körperliche Gefälligkeiten von seiner Doktorandin → sexuelle Nötigung oder Vergewaltigung (§ 177 StGB), ggf. in Tateinheit mit Nötigung (§ 240 StGB). Durch das hierarchische Abhängigkeitsverhältnis handelt es sich hier um Machtmissbrauch durch sexualisierte Gewalt.

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass sexualisierte Diskriminierung und Gewalt am Arbeitsplatz häufiger in Organisationen mit starken asymmetrischen Machtverhältnissen und in männlich dominierten Kontexten auftreten (zum Hochschulbereich siehe insbesondere die **UniSafe-Studie** in Kapitel 1.1).

Weiterführende Informationen stellt die **Bundeskommunikationskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen e. V. (bukof)** bereit. ■

3. WAS SIND DIE FOLGEN VON MACHTMISSBRAUCH?

Machtmissbrauch in Hochschulen und wissenschaftlichen Institutionen hat gravierende Folgen – in erster Linie natürlich für die unmittelbar betroffenen Personen. Die Auswirkungen reichen von individuellen psychisch-emotionalen Belastungen bis hin zu schweren langfristigen psychischen und körperlichen Folgen. Machtmissbrauch schädigt auch die wissenschaftlichen Institutionen selbst, deren wissenschaftliche Kultur und die Leistungsfähigkeit.

3.1 Folgen für betroffene Personen

Machtmissbrauch in Hochschulen und Forschungseinrichtungen kann sich tiefgreifend auf die psychische, physische, soziale und berufliche Situation der Betroffenen auswirken. Viele erleben nicht nur unmittelbare Belastungen, sondern auch langfristige Folgewirkungen, die ihre persönliche und berufliche Entwicklung erheblich beeinträchtigen.

Schweigen, Rückzug und Ohnmacht

Aus Angst vor negativen Konsequenzen – wie schlechten Bewertungen, Nachteilen für die Karriere oder soziale Ausgrenzung – schweigen viele Betroffene über ihre Erfahrungen. Die Wahrnehmung, sich Glaubwürdigkeit verschaffen zu müssen, keine sicheren Handlungsmöglichkeiten zu haben und/oder auf institutionelle Untätigkeit zu stoßen, verstärkt Gefühle von Ohnmacht, Isolation und Resignation. Politische Teilhabe und Engagement in der Hochschulsebstverwaltung nehmen häufig ab.

Betroffene, die sich äußern, erleben oft Stigmatisierung oder Abwertung durch Kolleg*innen („nicht belastbar“, „überempfindlich“). Das kann zur sozialen Isolation und zum Rückzug aus akademischen Gemeinschaften führen – und gefährdet besonders wissenschaftliche Karrieren von Personen in Abhängigkeitsverhältnissen.

Psychische und emotionale Auswirkungen

Machtmissbrauch kann schwerwiegende psychische Reaktionen hervorrufen. Typische Folgen sind:

- Angst- und Panikstörungen
- Depression und Suizidgedanken
- Schlafstörungen, Erschöpfungssyndrome (z. B. Burnout, Fatigue)
- posttraumatische Belastungsstörung
- Scham-, Schuldgefühle, Selbstzweifel und Verunsicherung
- Vertrauensverlust in Personen, Institutionen und Strukturen
- Rückzug aus sozialen Beziehungen und emotionale Vereinsamung.

Der Umgang mit Beschwerden in Hochschulen und Forschungseinrichtungen ist oft nicht (trauma-)sensibel. Anlaufstellen sind zudem häufig nicht ausreichend spezialisiert oder es mangelt an Qualitätssicherung wie Supervision. Konfrontation mit Täter*innen, fehlende Transparenz oder mangelhafte Verfahren können bestehende Belastungen oder Traumata verstärken oder neue auslösen.

Gefahr der sekundären Viktimisierung

Wenn Beschwerden nicht ernst genommen oder bagatellisiert werden, kann es zu einer **sekundären Viktimisierung** kommen – einer zusätzlichen Traumatisierung durch Ignoranz, Abwehr oder Täter-Opfer-Umkehr. Dies verschärft die emotionale Belastung und verhindert oft eine angemessene Unterstützung.

Physische und psychosomatische Folgen

Langfristiger Stress und emotionale Belastungen können sich auch körperlich manifestieren:

- Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Bluthochdruck
- chronische Schmerzen, psychosomatische Beschwerden
- Essstörungen und weitere stressbedingte Erkrankungen.

Berufliche und existenzielle Folgen

Der Missbrauch von Macht kann unmittelbare und langfristige Auswirkungen auf die berufliche Zukunft haben:

- Arbeitsunfähigkeit oder -verlust
- (erzwungener) Studien- oder Karriereabbruch
- prekäre Lebensverhältnisse durch entgangene Einkommen, Gerichtskosten o. ä.
- Gefährdung von Aufenthaltsstatus und Arbeitserlaubnis bei internationalen Betroffenen.

Für viele Wissenschaftler*innen ist die Tätigkeit nicht nur Beruf, sondern Teil ihrer Identität. Wird diese durch Machtmissbrauch beschädigt, kann dies zu einem Verlust professioneller Identität und schwerwiegenden Krisen der Selbstwahrnehmung führen.

Langfristige Folgen und Verlagerung auf andere Lebensbereiche

Unverarbeitete Erfahrungen können sich auch außerhalb des akademischen Kontexts negativ auswirken – etwa in Partnerschaften, Familien oder durch destruktive Coping-Strategien wie Substanzmissbrauch. Die psychischen und sozialen Auswirkungen chronifizieren sich, wenn keine professionelle Unterstützung erfolgt.

3.2 Folgen für Hochschulen und Forschungseinrichtungen

Nicht geahndete und/oder regelmäßig vorkommende Fälle von Machtmissbrauch haben auch tiefgreifende Konsequenzen für die Institution selbst. Machtmissbrauch beeinträchtigt die Arbeits-, Forschungs- und Lernbedingungen, schwächt das Vertrauen in Leitung, Gremien sowie Kolleg*innen und gefährdet zentrale Prinzipien wie Wissenschaftsfreiheit, Partizipation und Chancengleichheit. Eine fehlende oder unzureichende Auseinandersetzung mit Machtmissbrauch kann langfristig die Handlungsfähigkeit und Glaubwürdigkeit der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung untergraben.

Verlust von Vertrauen und institutioneller Glaubwürdigkeit

Wenn Fälle von Machtmissbrauch nicht ernst genommen oder adäquat bearbeitet werden, kann dies zu einem massiven Vertrauensverlust führen – sowohl bei den Betroffenen als auch bei Kolleg*innen, Studierenden und externen Partner*innen. Insbesondere das Verhalten von Leitungspersonen, Ombudsstellen und

Gremien wird als Lackmustest für institutionelle Integrität wahrgenommen. Langfristig kann die Legitimität der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung als verantwortungsvolle Organisation mit möglichen Auswirkungen auf die Attraktivität als Arbeitgeberin und Studienort leiden.

Schwächung von Partizipation und demokratischer Kultur

Wiederholte Ignoranz oder Bagatellisierung von Machtmissbrauchserfahrungen führen zur Resignation unter Beschäftigten und Studierenden. Die Bereitschaft zur Mitgestaltung in Gremien, Kommissionen oder Selbstverwaltungsgremien kann abnehmen. So entsteht eine Dynamik der Entpolitisierung und Passivierung, in der wichtige Impulse für die vertrauensvolle Zusammenarbeit, die institutionelle Weiterentwicklung und Veränderung verloren gehen.

Gefährdung der Wissenschaftsfreiheit und wissenschaftlichen Integrität

Wo Macht missbraucht wird, steht nicht selten auch die wissenschaftliche Praxis unter Druck: etwa durch erzwungene Autor*innenschaften, manipulative Betreuung, Ausnutzung von Abhängigkeiten oder die Einschränkung freier Forschung. Dies verletzt die Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis und kann sich negativ auf Qualität, Ethik und Glaubwürdigkeit von Forschung auswirken.

Verlust von Diversität und Chancengerechtigkeit

Insbesondere Angehörige marginalisierter Gruppen sind überproportional von Machtmissbrauch betroffen. Ihre Erfahrungen werden jedoch oft systematisch entwertet oder übersehen. So reproduzieren sich Ausschlüsse und Diskriminierungsstrukturen, die Diversität entgegenwirken und das Ziel chancengerechter Wissenschaftsstrukturen konterkarieren.

Innovationshemmung und kreative Blockade

Ein Klima der Angst, Kontrolle und Anpassung verhindert risikofreudiges Denken, interdisziplinäre Kooperation und kreative Forschungsansätze. Wer in ständiger Unsicherheit arbeitet oder sich vor negativen Sanktionen schützen muss, entwickelt seltener neue Ideen oder übernimmt Verantwortung.

Fluktuation und Verlust institutionellen Wissens

Mangelnde Reaktion auf Machtmissbrauch fördert eine dysfunktionale Organisationskultur, in der ethisch problematisches Verhalten toleriert oder sogar belohnt wird. Arbeitsausfälle durch anhaltende Krankschreibungen können den wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt beeinträchtigen, Engpässe in der Lehre vergrößern und die Arbeitsbelastung des kollegialen Umfelds erhöhen. Hochqualifizierte Mitarbeitende verlassen das System – teils aus eigenem Schutz, teils aus Perspektivlosigkeit. Die daraus resultierende Fluktuation führt zu einem Verlust von Expertise, Erfahrungswissen und Kontinuität. Gleichzeitig können hohe Kosten durch Einarbeitung, Personalbeschaffung und Konfliktbearbeitung entstehen.

Externe Reputationsschäden und Attraktivitätsverlust

Wird öffentlich bekannt, dass Hochschulen und Forschungseinrichtungen nicht angemessen auf Machtmissbrauch reagieren, kann dies das institutionelle Ansehen erheblich beeinträchtigen. Besonders in einem internationalen, wettbewerbsorientierten Wissenschaftssystem wirkt sich ein beschädigter Ruf negativ auf Kooperationen, Drittmittelakquise, Bewerbungen sowie die Platzierung in Rankings aus. Auch

Studierende und Promovierende wählen zunehmend gezielt sichere und transparente Bildungsumgebungen.

Erhöhte strukturelle und finanzielle Belastungen

Das Fehlen präventiver Maßnahmen und wirksamer Interventionsstrukturen führt häufig zu aufwändigen nachgelagerten Prozessen: interne Untersuchungen, arbeitsrechtliche Konflikte, Gerichtsverfahren, psychologische Nachsorge oder öffentliche Krisenkommunikation binden Ressourcen und erzeugen vermeidbare finanzielle Belastungen.

Machtmissbrauch gefährdet zentrale Aufgaben der Hochschulen und Forschungseinrichtungen wie Forschung, Lehre und Förderung der wissenschaftlichen Qualifikation. **Eine glaubwürdige und konsequente Auseinandersetzung mit Machtstrukturen ist daher nicht nur ein Gebot des individuellen Schutzes, sondern auch eine institutionelle Notwendigkeit.** Prävention, Aufarbeitung und klare Verantwortlichkeiten sind grundlegende Voraussetzungen für eine zukunftsfähige, gerechte und leistungsfähige Hochschule bzw. Forschungseinrichtung. ■

4. WAS KANN MAN GEGEN MACHTMISSBRAUCH TUN?

Unser Handeln ist gefragt. Es gibt viele Handlungsmöglichkeiten zur Reaktion auf Machtmissbrauch in Hochschule und Wissenschaft – bislang werden sie aber unzureichend ausgeschöpft. Hochschulen und Forschungseinrichtungen neigen selten zu selbst initiiertem Wandel. Veränderungsprozesse erfordern in der Regel sowohl inneren als auch äußeren Druck sowie engagierte Personen innerhalb der Institution, die Missstände benennen und sich nicht zum Schweigen bringen lassen. Besonders wirksam ist ein solcher Wandel, wenn verschiedene Akteur*innen an unterschiedlichen Positionen aktiv werden und Einzelne sich Verbündete suchen, um die Verantwortung für Veränderung auf mehrere Schultern zu verteilen.

In diesem Kapitel werden Handlungsmöglichkeiten für verschiedene Akteur*innengruppen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen vorgestellt – Betroffene, Bystander/Zeug*innen und Personalvertretungen. Ebenso werden Maßnahmen auf institutioneller Ebene aufgezeigt, die Hochschulen und Forschungseinrichtungen als Orientierung dienen können, sofern sie dem Thema proaktiv begegnen wollen. Dabei ist zu beachten, dass nicht jede Maßnahme gleichermaßen für jede Situation oder Institution geeignet ist. **Machtmissbrauch zielt auf die Herstellung von Ohnmacht und Handlungsunfähigkeit – jede auch noch so geringe Form der Gegenwehr kann dazu beitragen, individuelle Handlungsfähigkeit und damit Handlungsmacht zurückzugewinnen.**

Was wir alle tun können:

- **Betroffenenzentrierte Haltung:** Ein urteilsfreies Zuhören und die ernsthafte Auseinandersetzung mit der Perspektive Betroffener stärken Vertrauen und vermeiden zusätzliche Belastungen durch Relativierung.
- **Sensibilisierung und Solidarität:** Machtmissbrauch darf nicht unbeachtet bleiben – Solidarität mit Betroffenen ist ein zentraler Bestandteil einer unterstützenden Institutionenkultur.
- **Reflexion der eigenen Position:** Wer in Lehre, Betreuung oder Verwaltung Verantwortung trägt, sollte sich der eigenen Rolle im Machtgefüge und ihrer Wirkung auf andere bewusst sein.
- **Wertschätzende Arbeitskultur:** Respekt und Anerkennung im täglichen Miteinander tragen wesentlich

dazu bei, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das fair, sicher und inklusiv ist.

- **Kollegialer Austausch:** Ein offener Dialog über Machtverhältnisse, Arbeitsbedingungen und Interventionsmöglichkeiten fördert Bewusstsein und ist ein Schritt zu struktureller Veränderung.
- **Einbindung Studierender:** Die Thematisierung von Macht und Abhängigkeit in der Lehre kann Studierende frühzeitig für institutionelle Strukturen und mögliche Ungleichheiten sensibilisieren.
- **Öffentlichkeit und politischer Dialog:** Sichtbarkeit für das Thema und der Austausch mit Entscheidungsträger*innen helfen, strukturelle Probleme anzugehen und langfristige Veränderungen zu ermöglichen.

Was wir nicht (mehr) tun sollten:

- **Wegschauen:** Missstände oder unangemessene Verhaltensweisen werden im institutionellen Kontext absichtlich ignoriert, wodurch die missbräuchliche und schädliche Kultur erhalten bleibt.
- **Bagatellisierung:** Fälle von Machtmissbrauch werden heruntergespielt und dadurch als weniger schwerwiegend dargestellt.
- **Vermeidung oder Verweigerung der Verantwortungsübernahme von Führungskräften:** Führungskräfte schieben Entscheidungen oder Maßnahmen hinaus, obwohl sie wissen, dass Maßnahmen erforderlich wären, um Missstände zu korrigieren.
- **Machtvakuum:** Durch das Fehlen von klaren Entscheidungsprozessen und Verantwortlichkeiten entstehen Machtvakuen, welche den Nährboden für Machtmissbrauch bieten.

Die wegschauende, vermeidende und ausweichende Reaktion vieler Akteur*innen und Institutionen bedeuten für Betroffene häufig eine zusätzliche Belastung und eine Verstärkung des Gefühls der Machtlosigkeit.

4.1 Was können Betroffene tun?

Wer betroffen ist, erlebt oft Gefühle von Ohnmacht, Angst oder Scham. Umso wichtiger ist es, konkrete Handlungsoptionen zu kennen und nicht allein zu bleiben. Die folgenden Schritte können helfen, sich zu orientieren und zu schützen.

Wenn du das Gefühl hast, dass das Verhalten deines* Vorgesetzten nicht „normal“ ist:

Vertraue deinem Bauchgefühl:

- Wenn du dich unwohl fühlst oder denkst, dass etwas nicht stimmt, vertraue deinem Gefühl. Oft ist dies ein Zeichen für eine problematische Dynamik.

Aufmerksamkeit gegenüber Verhaltensmustern:

- Beobachte wiederkehrende Verhaltensweisen von Vorgesetzten oder Kolleg*innen, die dir unangenehm sind.
- Achte auf Manipulation, Herabwürdigung, ungleiche Behandlung oder unangemessene Anforderungen.

Austausch mit anderen:

- Sprich mit Kolleg*innen, Freund*innen oder Mentor*innen, denen du vertraust, über deine Erfahrungen. Vertrauenspersonen können helfen, die Situation objektiver zu bewerten.

Informiere dich zum Thema Machtmissbrauch:

- Recherchiere zum Thema, z. B. über typische Dynamiken und Muster wie Abhängigkeitsverhältnisse, Grenzverletzungen, subtile Einschüchterung.

Sobald du ein halbwegs sicheres Gefühl hast, dass Machtmissbrauch vorliegen könnte, empfehlen sich die folgenden Schritte:

Dokumentation:

- Halte die Vorfälle, Gespräche und Interaktionen schriftlich fest. Eine kontinuierliche Dokumentation kann hilfreich sein, wenn du später Unterstützung suchen oder Schritte einleiten willst.
- Notiere Datum, Uhrzeit, Ort und Details, um einen klaren Überblick über die Ereignisse zu erhalten, falls du später Unterstützung benötigst. Falls möglich, sichere E-Mails, Nachrichten oder andere Beweise.

Kenne deine Rechte:

- Klärung der Vertragslage: Was steht zur Tätigkeit und Qualifikation in deinem Vertrag? Prüfe, ob die wissenschaftliche Qualifikation explizit als Vertragsziel benannt ist.
- Unterscheide zwischen „fachlicher Anleitung“ (zulässig) und „inhaltlicher Bevormundung“ (problematisch). Bitte bei Unklarheiten um Unterstützung beim Personalrat, einer Vertrauenspersonen und/oder bei der GEW.
- Informiere dich über Richtlinien und Verfahren in deiner Institution bezüglich Machtmissbrauch, Diskriminierung und Belästigung.
- Das Wissen um die eigenen Rechte kann helfen, besser zu handeln.

Wann darf man zu Vorgesetzten „Nein“ sagen?

- Bei rechtswidrigen oder nicht durch das Direktionsrecht gedeckten Anweisungen (z. B. unzumutbare Mehrarbeit, Eingriff in die Wissenschaftsfreiheit).
- Bei Machtmissbrauch.

Wie kann man „Nein“ sagen?

- Sachlich, dokumentiert und klar: Rückfragen stellen („Wie genau steht das im Vertrag?“), Gesprächsprotokolle führen, Kolleg*innen einbeziehen.
- Nicht konfrontativ, aber bestimmt: „Ich sehe das als nicht durch mein Aufgabenprofil gedeckt an. Können wir das mit der Personalabteilung oder dem Personalrat klären?“
- Mitsprache einfordern bei Qualifikationsfragen: „Ich bin für den wissenschaftlichen Teil meines Projekts verantwortlich, eine inhaltliche Vorgabe wäre problematisch.“

Ressourcen nutzen:

- Wende dich an Kolleg*innen oder Kommiliton*innen, denen du vertraust. Du musst nicht allein mit der Situation umgehen.
- Nutze vorhandene Unterstützungsangebote wie den Personalrat, Ombudspersonen, Gleichstellungs-, Antidiskriminierungs- und Diversitätsbeauftragte oder andere Beratungsstellen, die bei der Klärung und dem Umgang mit der Situation helfen können.

Grenzen setzen:

- Sei dir klar über deine persönlichen Grenzen und kommuniziere diese. Wenn jemand diese überschreitet, ist es wichtig, das direkt anzusprechen, soweit es möglich ist.

Reflektiere die Machtverhältnisse:

- Überlege, wie Machtverhältnisse in deiner Situation wirken. Identifiziere, wer Einfluss hat und wie sich das auf deine Erfahrungen auswirkt.

Wenn sich der Eindruck verdichtet, dass es sich um Machtmissbrauch handeln könnte, stellt sich oft die Frage: Wohin kann ich mich wenden – und was erwartet mich dort? Es gibt unterschiedliche Formen von Unterstützung, die jeweils andere Schwerpunkte setzen. **Wichtig ist: Im Rahmen vertraulicher Beratungsangebote musst du dich zu nichts verpflichten und kannst das weitere Vorgehen bestimmen.**

Deine Einflussmöglichkeit kann bei formalen Beschwerdeverfahren eingeschränkt sein. Beachte die unten stehenden Hinweise.

Beratungs- und Anlaufstellen

Hochschulen und Forschungseinrichtungen bieten unterschiedliche Formen der Beratung an. Manche Angebote arbeiten **betroffenenorientiert und vertraulich** – das heißt: Deine Wahrnehmung und dein Anliegen stehen im Mittelpunkt. Diese Beratung hilft, die eigene Situation zu reflektieren und mögliche nächste Schritte zu prüfen – in deinem eigenen Tempo, ohne Druck oder Verpflichtung.

Bei Beratungs- und Anlaufstellen wird meist keine Rechtsberatung angeboten.

- Einige Anlaufstellen verstehen sich formal als **Erst- und Verweisberatung**. Das heißt, die Ansprechperson unterstützt dich dabei, die richtige Stelle für dein Anliegen zu finden. Hierbei findet in der Regel keine Fallbegleitung oder tiefere inhaltliche Auseinandersetzung mit der Situation statt.
- **Unverbindlichkeit ist wichtig:** Gespräche mit Beratungs- oder Anlaufstellen verpflichten zu nichts. Du kannst jederzeit entscheiden, ob und wie du weitergehen möchtest. Es ist auch völlig legitim, eine Ansprechperson oder Stelle zu wechseln, wenn du dich nicht gut aufgehoben fühlst.
- **Vertraulichkeit und Schweigepflicht:** Viele Beratungsstellen arbeiten vertraulich oder unterliegen sogar der gesetzlichen Schweigepflicht. Informiere dich zu Beginn eines Gesprächs, ob und wann Informationen weitergegeben werden könnten – z. B. in Fällen akuter Gefährdung.
- **Unabhängigkeit der Anlaufstellen:** Manche Beratungsstellen sind institutionell unabhängig, andere arbeiten innerhalb einer Organisation. Frage nach, in welchem Verhältnis eine Ansprechperson zur Organisation steht.

Formale Beschwerdeverfahren – was sie leisten (und was nicht)

Formale Wege können ein wichtiger Schritt sein, um Grenzüberschreitungen institutionell aufzuarbeiten, Regelverstöße zu benennen oder strukturelle Konsequenzen anzustoßen. Dazu zählen z. B. Dienstaufsichtsbeschwerden (bei Fehlverhalten von Führungspersonen), interne Beschwerdeverfahren nach Antidiskriminierungsrichtlinien, Ombudsverfahren, z. B. bei Konflikten in der Betreuung oder Lehre, Verfahren über Gleichstellungsbeauftragte, Vertrauenspersonen, Personalrat oder externe Stellen.

Was formale Verfahren leisten können:

- Institutionelle Verantwortung benennen und klären → wer hat wann wie gegen welche Regeln oder Pflichten verstoßen?
- Möglichkeit formeller Konsequenzen → etwa disziplinarische Maßnahmen, Empfehlungen, Nachbesserungen.
- Stärkung struktureller Standards → Klarstellung, dass bestimmte Verhaltensweisen nicht geduldet werden.

Was sie nicht leisten (können):

- Keine psychosoziale Begleitung oder Unterstützung → sie ersetzen keine Beratung oder emotionale Aufarbeitung.
- Keine Garantie auf „Gerechtigkeit“ → die Verfahren folgen rechtlichen und institutionellen Maßstäben, nicht immer individuellen Bedürfnissen.
- Manchmal belastend oder langwierig → der Ablauf kann formal, sachlich distanziert oder schwer vorhersehbar sein.
- Es kann passieren, dass man im Verfahren auf institutionelle Widerstände und/oder Widerwille der Hochschulleitung stößt.

Deine Rechte im Verfahren:

- Informiere dich vorab über Meldepflichten. Manche Personen – z. B. Führungskräfte oder Mitglieder bestimmter Gremien – können verpflichtet sein, Vorfälle weiterzugeben, sobald sie davon erfahren. Kläre vorher, ob ein vertrauliches Gespräch möglich ist oder ob du besser eine Beratungsstelle kontaktierst, bei der die Schweigepflicht gilt.
- Du darfst die Ansprechperson wechseln. Wenn die Kommunikation mit einer bestimmten Person nicht funktioniert, kannst du um eine andere Begleitung bitten.
- Beachte, dass formale Beschwerdeverfahren (z. B. nach AGG) in der Regel nicht anonym durchgeführt werden können, da die Hochschule bzw. Forschungseinrichtung den Sachverhalt prüfen und auch die beschuldigte(n) Person(en) anhören muss. Dies bedeutet, dass deine Identität im Rahmen des Verfahrens offengelegt wird.

Hinweis: Eine **vorgelagerte Beratung** (z. B. an einer Antidiskriminierungsstelle oder externen Fachstelle) kann helfen, formale Wege realistisch einzuschätzen, Risiken abzuwägen und das Verfahren gut vorbereitet zu beginnen – falls du dich dafür entscheidest.

Wenn du **rechtliche Schritte** wie eine Anzeige, Klage oder ein anderes rechtliches Verfahren in Betracht ziehst, wende dich z. B. an Fachanwält*innen (z. B. für Arbeitsrecht oder Strafrecht), Opferhilfeorganisationen (z. B. Weißer Ring) oder als Gewerkschaftsmitglied an die Rechtsschutzstellen der Gewerkschaften. In Diskriminierungsfällen (gemäß AGG) können Antidis-

kriminierungsstellen auf Bundes-, Landes- oder kommunaler Ebene helfen, eine AGG-Beschwerde zu formulieren und dich bei der Auseinandersetzung mit der Institution zu unterstützen.

Die Auseinandersetzung mit Machtmissbrauch ist kein einfacher Weg

Wenn du Machtmissbrauch ansprichst oder Schritte dagegen einleitest, gehst du einen mutigen, aber oft belastenden Weg. Dieser Prozess kann emotional anstrengend sein, viel Kraft kosten und unter Umständen persönliche sowie berufliche Risiken mit sich bringen. Die folgenden Hinweise sollen dich nicht entmutigen, sondern dir helfen, realistisch einzuschätzen, was auf dich zukommen kann.

Mögliche individuelle Konsequenzen, wenn du Machtmissbrauch sichtbar machst:

- Du kannst mit Reputationsverlust konfrontiert werden, etwa wenn Beschuldigte absichtlich schlechte Nachrede betreiben.
- Es kann zu sozialer Schließung unter Führungskräften kommen, die sich gegenseitig schützen und dadurch deine berufliche Weiterentwicklung erschweren.
- Kolleg*innen und Kooperationspartner*innen distanzieren sich von dir aus opportunistischen Motiven.
- Du musst eventuell erheblichen Zeit- und Energieaufwand investieren, weil du den Machtmissbrauch mehrfach vor unterschiedlichen Stellen schildern musst.
- Es besteht das Risiko, dass deine Hinweise relativiert, verzögert oder ignoriert werden, was zusätzliche Belastung mit sich bringen kann.

4.2 Was können Bystander/Zeug*innen tun?

Machtmissbrauch geschieht nicht nur durch Einzelpersonen – er wird oft durch kollektives Wegsehen, Schweigen oder Bagatellisieren ermöglicht. Für Betroffene ist es häufig kaum vorstellbar, sich allein gegen eine einflussreiche Person oder gegen ein Klima des Schweigens zu stellen. Umso wichtiger ist die Rolle von Menschen, die etwas mitbekommen, sich betroffen fühlen und/oder nicht tatenlos zusehen wollen.

Bystander können auf vielen Ebenen aktiv werden – diskret, solidarisch, systematisch oder öffentlich. Es geht nicht darum, Held*in zu sein, sondern darum, die Dynamik von Isolation zu durchbrechen – dies fängt schon bei kleinen solidarischen Gesten an und kann bis

zur Auseinandersetzung in Gremien um die Einrichtung effizienter Beschwerdeverfahren gehen.

Im Folgenden werden verschiedene Handlungsoptionen für Bystander/Zeug*innen dargestellt:

Haltung zeigen – im Kleinen beginnen:

- Schon kleine Gesten können viel bedeuten: „Das war gerade übergriffig – ist alles okay bei dir?“ – „Ich fand die Bemerkung unangemessen – ging das nur mir so?“ – „Ich wollte nicht einfach weitermachen, ohne das anzusprechen.“
- Wichtig: Du musst nicht alles richtig machen. Aber du kannst Haltung zeigen, Fragen stellen, Präsenz zeigen und signalisieren, dass jemand hinschaut.

Beobachtungen dokumentieren:

- Notiere zeitnah: Was ist passiert (Wortlaut, Handlungen, Stimmung)? Wer war beteiligt oder anwesend? Wann und wo fand der Vorfall statt?
- Sichere ggf. Mails, Chatverläufe oder Gesprächsnotizen. Diese Dokumentation kann später wichtig werden (z. B. für Beratungen, Beschwerden oder als Unterstützung für Betroffene).

Betroffene ansprechen – vorsichtig und unterstützend:

- Sprich mit der betroffenen Person: Zeige ihr, dass sie nicht allein ist. Frag, ob sie Unterstützung braucht und wie du helfen kannst.
- Beispiele: „Ich habe mitbekommen, was passiert ist. Wenn du reden willst, ich bin da.“ – „Ich will nichts überstürzen, aber ich fand das nicht in Ordnung. Wie geht's dir damit?“ – „Brauchst du Unterstützung oder jemand zum Mitgehen, z. B. zu einer Beratungsstelle?“
- Wichtig: Dränge die Person zu nichts. Handle nicht über ihren Kopf hinweg und auf eigene Faust. Biete Hilfe an, auch einfach durch Zuhören.
- Vermeide Bewertungen, Ratschläge oder Deutungen („Das war doch nicht so schlimm“, „Du solltest ...“).
- Verweise auf Anlaufstellen, Beratungen oder Ombudsstellen, aber überlass die Entscheidung der betroffenen Person. Du kannst sagen: „Es gibt eine Stelle, die damit Erfahrung hat – willst du, dass ich dir den Kontakt raussuche?“
- Mach transparent, wie du mit dem Gesagten umgehst. „Das bleibt unter uns – außer du möchtest, dass ich etwas weitergebe.“

Strukturen nutzen – nicht alles muss öffentlich sein:

- Informiere dich über interne Anlaufstellen wie Ombudsstellen, Gleichstellungs-, Antidiskriminierungs- und Diversitätsbüros, Personalrat, Ethikkommissionen, Hochschulbeschwerdeverfahren.

- Falls möglich: Sprich Vorfälle vertraulich oder anonym an oder unterstütze Betroffene beim Gang zu einer Stelle (etwa als Begleitperson).

Vernetzen statt allein bleiben:

- Manchmal braucht es Verbündete. Sprich andere an, die ähnliche Situationen erlebt oder beobachtet haben.
- Gemeinsames Auftreten schützt vor Vereinzelung. Auch Gruppenbeschwerden sind möglich.
- Bündnisse zwischen Statusgruppen (z. B. wissenschaftlicher Mittelbau, Studierende, Verwaltung) können stark machen.

Öffentlichkeit suchen – mit Bedacht:

- Wenn interne Wege blockiert sind oder ignoriert werden, kann Öffentlichkeit helfen, Druck aufzubauen. Aber: Betroffene müssen zustimmen!
- Die eigene Sicherheit sollte mitgedacht werden.
- Alternativen zur Eskalation prüfen: Petition? Brief an Gremien? Interner offener Brief?

Eigene Grenzen und Risiken beachten:

- Nicht jede*r kann oder muss alles tun. Wenn du dich selbst gefährdet fühlst: Hol dir Beratung (z. B. von Gewerkschaften, Antidiskriminierungsstellen, Rechtsberatung).
- Wähle sichere Kommunikationswege.
- Handle strategisch: Was ist jetzt möglich – und was vielleicht später?

Kultur verändern – Verantwortung übernehmen:

- Bystander-Verhalten ist kein „Extra“, sondern ein Teil kollektiver Verantwortung. Hochschulen und Forschungseinrichtungen brauchen eine Kultur, in der Grenzüberschreitungen nicht normalisiert werden, sondern sichtbar, besprechbar und sanktionierbar sind.
- Politisches Engagement etwa für bessere Verfahren, transparente Machtstrukturen oder verbindliche Schulungen kann langfristig verändern, was heute noch tabuisiert wird.

Gemeinsame Übungen für mehr Bystander-Kompetenz

Vielleicht hast du dich schon einmal gefragt, wie du in einer schwierigen Situation reagieren würdest – wenn jemand herabgewürdigt, eine Grenze überschritten oder ein Machtgefälle ausgenutzt wird. Oder du hast mit Kolleg*innen, Kommiliton*innen oder Freund*innen darüber gesprochen, wie hilflos man sich manchmal fühlt, wenn man „nur“ danebensteht.

Warum nicht gemeinsam weiterdenken? Es braucht nicht immer ein offizielles Training. Schon ein kleines Treffen mit ein paar vertrauten Personen kann helfen, sich sicherer zu fühlen. Tauscht euch aus, spielt Situationen durch, sammelt Reaktionen. Fragt euch: Was kann ich sagen? Wann greife ich ein – wann hole ich Unterstützung?

Übung: „Wegschauen oder einmischen?“

- **Ziel:** Wahrnehmung schärfen, eigene Reaktionen reflektieren
- **Ablauf:** Kurze (fiktive oder reale) Szenarien werden vorgelesen. Die Teilnehmenden ordnen sich im Raum ein: „Ich würde handeln“ – „Ich bin unsicher“ – „Ich würde nicht eingreifen“.
- **Danach Austausch:** Was würde helfen, um handlungsfähig zu werden? Welche Ängste oder Hindernisse gibt es?

- **Beispiel-Szenario:** „In einer Besprechung macht ein Professor eine herabwürdigende Bemerkung über eine Mitarbeiterin. Niemand reagiert. Wie verhältst du dich?“; „Während einer Exkursion spricht ein Dozent abfällig über die Kleidung einer Studentin – im Beisein der ganzen Gruppe. Einige lachen verlegen, andere schauen weg. Du stehst daneben.“

Übung: „Solidarisch intervenieren“

- **Ziel:** Konkretes sprachliches Handeln erproben
- **Ablauf:** Kleingruppen (drei bis vier Personen) bekommen Szenarien mit klaren Rollen (z. B. Täter*in, Betroffene, Bystander, Moderator*in)
- **Aufgabe:** Die Bystander sollen die Situation nicht eskalieren lassen, aber sichtbar eingreifen.
- **Beispiele für Rollenspiel-Szenarien:**
Seminarsituation: Ein Dozent macht einen sexistischen Witz. Studierende lachen mit, eine Person wirkt unwohl.
Büromeeting: Ein Kollege redet immer wieder abfällig über eine Kollegin, nennt sie „emotional“ oder „schwierig“.
Bewerbungskommission: Ein Gremienmitglied äußert sich abschätzig über den Akzent eines Bewerbers.

4.3 Was können Personalvertretungen tun?

Personalvertretungen spielen eine zentrale Rolle, wenn es um den Schutz von Beschäftigten und den Umgang mit Machtmissbrauch an Hochschulen und Forschungseinrichtungen geht. Sie sind Ansprechpartner*innen, Interessenvertretung und – wenn nötig – auch Konfliktpartei gegenüber der Dienststelle. Dabei können sie informieren, begleiten und sich aktiv für betroffene Personen einsetzen.

Um diese Aufgaben wirkungsvoll und verantwortungsvoll wahrnehmen zu können, ist eine kontinuierliche Professionalisierung der Personalratsarbeit unerlässlich. Dazu gehören Schulungen, etwa zu diskriminierungssensibler Kommunikation, rechtlichen Grundlagen oder zu den institutionellen Umgangsformen mit Machtmissbrauch. Auch Beratungskompetenz wird immer wichtiger, damit Personalräte sprech- und handlungsfähig bleiben, insbesondere in schwierigen oder belastenden Situationen.

Die folgenden Informationen sollen als Orientierung dienen: Welche institutionellen und arbeitsrechtlichen Möglichkeiten stehen zur Verfügung – und welche Grenzen bestehen dabei? Nicht alle genannten Maßnahmen sind in jedem Bundesland oder für jede Statusgruppe (z. B. Beamte*innen vs. Tarifbeschäftigte) gleichermaßen anwendbar. Es gelten die jeweils einschlägigen Landespersonalvertretungsgesetze, die im Detail voneinander abweichen können.

4.3.1 Institutionelle Maßnahmen

Betriebs- und Personalräte können auf struktureller Ebene Einfluss nehmen, um Machtmissbrauch entgegenzuwirken und präventive Veränderungen anzustoßen. Die folgenden Beispiele zeigen, wie Personalvertretungen ihre Mitbestimmungsrechte, Netzwerke und hochschulpolitischen Hebel nutzen können, um Betroffene zu schützen, Missstände sichtbar zu machen und institutionelle Verantwortung einzufordern.

Beratung und Unterstützung für Betroffene:

- vertrauliche Gespräche anbieten und über Rechte informieren
- Begleitung zu Gesprächen mit der Hochschulleitung oder den Ombudsstellen
- Betroffene ermutigen, sich zu wehren, ohne sie unter Druck zu setzen.

Beschwerden und Eingaben prüfen:

- Beschwerden entgegennehmen und anonymisierte Fälle weiterverfolgen
- falls erforderlich, eine formelle Beschwerde bei der Hochschulleitung oder Aufsichtsbehörde einreichen. In bestimmten Fällen, falls die Hochschule bzw. die Forschungseinrichtung untätig bleibt, kann in Erwägung gezogen werden, die Beschwerde beim für Hochschulen und Wissenschaft zuständigen Landesministerium einzureichen. Als Rechtsaufsichtsbehörde überprüft das Ministerium, ob die Hochschule geltendes Recht einhält.

Mitbestimmung nutzen:

Der Personal- oder Betriebsrat hat Mitspracherechte bei Personalangelegenheiten (vgl. BPersVG und BetrVG). Das bedeutet, er kann u. a.

- Beförderungen oder Stellenbesetzungen kritisch hinterfragen, wenn Machtmissbrauch oder Vetternwirtschaft vermutet werden
- sich gegen ungerechte Kündigungen oder Benachteiligungen einsetzen
- auf gerechte Arbeitsbedingungen drängen, z. B. faire Vertragsverlängerungen für wissenschaftliche Mitarbeitende.

Hochschulpolitischen Druck ausüben:

- Monatsgespräche mit der Hochschulleitung nutzen, um auf Probleme mit Machtmissbrauch in anonymisierter Form hinzuweisen
- Missstände in Gremien, Hochschulsenate bzw. Kuratorien und Aufsichtsräte zur Sprache bringen.

Schutz vor Repressalien bieten:

- Wenn Mitarbeitende sich nicht trauen, Vorfälle zu melden, kann der Personalrat als Schutzschild fungieren.
- anonyme Meldestrukturen fördern oder selbst Beschwerden weitertragen
- falls nötig, mit den Betroffenen rechtliche Schritte ausloten und/oder mit Gewerkschaften kooperieren.

Präventive Maßnahmen fordern:

- Fortbildungen zu Machtmissbrauch, Mobbing und Diskriminierung vorschlagen
- sich für klare Anti-Mobbing- und Beschwerderichtlinien einsetzen
- Transparenz in Entscheidungsprozessen anmahnen
- die Erfassung von Arbeitszeit einfordern.

4.3.2 Arbeitsrechtliche Instrumente

Personalräte haben verschiedene Möglichkeiten, um auf Machtmissbrauch und grenzüberschreitendes Verhalten zu reagieren – von Gesprächsführung über Beteiligungsrechte bis hin zur Unterstützung bei der Durchsetzung arbeitsrechtlicher Maßnahmen. Die folgenden Hinweise bieten eine erste Orientierung und ersetzen keine individuelle rechtliche Prüfung. Maßgeblich sind die jeweils geltenden rechtlichen Grundlagen und hochschulinternen Regelungen.

a) Überlastungsanzeige als Schutzinstrument

Falls Machtmissbrauch zu unzumutbarer Arbeitsbelastung führt, kann eine Überlastungsanzeige gestellt werden:

Möglichkeiten der Betroffenen:

- Schriftliche Anzeige an die Vorgesetzten und den Personalrat.
- Arbeitgeberin wird offiziell über die Überlastung informiert und haftet für Folgen.
- Falls die Überlastung nicht abgestellt wird, kann dies arbeitsrechtliche und disziplinarische Konsequenzen haben.

Rechtsgrundlagen:

- Schutzpflicht des Arbeitgebers: § 618 BGB, § 241 Abs. 2 BGB
- Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG): § 5 (Gefährdungsbeurteilung)
- Mitbestimmung bei Arbeitsbedingungen: § 75 BPersVG
- für Tarifbeschäftigte: ArbZeitG, TV-L/TVöD (Arbeitszeit- und Belastungsregelungen)

b) Räumliche Trennung (Versetzung, Umsetzung, Homeoffice)

Falls ein direkter Kontakt zwischen Täter*in und Betroffenen nicht zumutbar ist, kann eine räumliche Trennung erfolgen.

Möglichkeiten:

- Versetzung des Täters oder der Täterin – falls zumutbar und rechtlich möglich
- Umsetzung der betroffenen Person – nur, wenn dies für sie selbst die bessere Lösung ist.

Rechtsgrundlagen:

- § 75 BPersVG (Mitbestimmung bei Versetzungen und Umsetzungen)
- für Tarifbeschäftigte: TV-L/TVöD (Mitbestimmung bei Versetzungen und Arbeitsbedingungen)
- für Beamt*innen: § 28 BBG / Landesbeamtengesetze (Umsetzung & Versetzung)
- § 241 Abs. 2 BGB (Schutzpflicht des Arbeitgebers gegenüber Beschäftigten).

c) Kontaktverbot und Kommunikationsbeschränkungen

Falls nötig, kann auch ein Kontaktverbot ausgesprochen werden, z. B.:

- Verbot direkter oder indirekter Kommunikation (E-Mail, Telefon, persönliche Anweisungen)
- Dritte als Vermittler*innen einsetzen – z. B. Vorgesetzte oder Personalabteilung als einzige Ansprechpersonen
- Arbeitsbereiche trennen – keine gemeinsamen Sitzungen, Lehrveranstaltungen oder Projekte.

Rechtsgrundlagen:

- Arbeitsrechtliche Schutzpflicht (§ 618 BGB, § 241 Abs. 2 BGB) → Arbeitgeber muss für ein sicheres Arbeitsumfeld sorgen
- Antidiskriminierungsrecht (AGG) → Schutz vor Belästigung und Diskriminierung.

d) Entzug der Weisungsbefugnis (Delegationsverbot, Suspendierung)

Wenn eine Vorgesetzte oder ein Vorgesetzter seine Macht missbraucht, kann die Hochschule bzw. die Forschungseinrichtung:

- die Weisungsbefugnis entziehen – die Person darf dann keine Anweisungen mehr an Betroffene geben.
- in eine andere Funktion versetzen – die Person bleibt in der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung, aber ohne Führungsverantwortung.
- eine (vorläufige) Dienstenhebung (im Beamtenrecht) vornehmen – bis zur Klärung wird die Person freigestellt und durch Urteil endgültig des Dienstes enthoben.

Rechtsgrundlagen:

- für Beamte: § 39 Beamtenstatusgesetz (BeamtStG) → Möglichkeit der vorläufigen Dienstenhebung
- für Tarifbeschäftigte: Weisungsrecht des Arbeitgebers nach § 611a BGB i. V. m. TV-L/TVöD.

e) Disziplinarmaßnahmen bis hin zur Kündigung

Falls der Machtmissbrauch schwerwiegend ist, können weitergehende Maßnahmen folgen:

- Ermahnung oder Abmahnung – falls der Machtmissbrauch dokumentiert ist
- Disziplinarverfahren gegen Beamte – falls eine Pflichtverletzung vorliegt (§ 17 BDO, Landesdisziplinargesetze)
- Kündigung oder Entlassung – falls der Missbrauch schwer wiegt oder wiederholt vorkommt.

Rechtsgrundlagen:

- für Angestellte: TV-L/TVöD: Regeln zu Abmahnungen und Kündigungen, § 626 BGB (Fristlose Kündigung), § 314 BGB (Auflösung bei Pflichtverletzung)

- für Beamt*innen: § 17 BDO, § 34 BeamtStG (Pflichten von Beamt*innen)/Landesdisziplinargesetze (Disziplinarmassnahmen)
- für alle: § 75 BPersVG (Mitbestimmung bei Kündigungen).

f) Psychosoziale Unterstützung und Schutzmassnahmen für Betroffene

Neben arbeitsrechtlichen Massnahmen kann sich der Personalrat auch für folgende Schutzmassnahmen einsetzen:

- psychologische Beratung und Supervision für Betroffene fordern
- Rechtsschutz organisieren
- Präventionsprogramme anstoßen – Schulungen zu Machtmissbrauch und Schutzmechanismen.

Rechtsgrundlagen:

- Arbeitsschutzgesetz: § 5 ArbSchG (psychische Belastungen müssen berücksichtigt werden)
- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG): Schutz vor Diskriminierung
- für Tarifbeschäftigte: TV-L/TVöD (Regelungen zu Gesundheitsschutz & Prävention).

4.4 Was können Hochschulen und Forschungseinrichtungen tun?

Hochschulen und Forschungseinrichtungen tragen zentrale Verantwortung, Machtmissbrauch vorzubeugen und Betroffene zu schützen. Sie können dem Machtmissbrauch wirksam begegnen, wenn sie strukturelle Reformen angehen, ihre Führungs- und Beschäftigungskultur hinterfragen und Beteiligung sowie Schutzstrukturen konsequent stärken. Dies erfordert einen langfristigen institutionellen Wandel und den politischen Willen, diesen aktiv zu gestalten. Im Folgenden werden strukturelle, kulturelle und institutionelle Massnahmen aufgezeigt, mit denen sie ihrer Fürsorgepflicht gerecht werden können.

4.4.1 Strukturelle Massnahmen

Richtlinien und Verfahren: Hochschulen und Forschungseinrichtungen benötigen verbindliche Richtlinien zum Umgang mit Machtmissbrauch. Diese müssen Beschwerdeverfahren für alle Statusgruppen enthalten, die Anonymität und Vertraulichkeit sichern. Verfahren müssen niederschwellig, klar kommuniziert und inhaltlich trennscharf sein. Mindeststandards umfassen u. a. klare Zuständigkeiten, Schutzmassnahmen und Fristen. Besonders wichtig ist, disziplinarische und dienstrechtliche Folgen bei erwiesenem Machtmissbrauch transparent zu benennen.

Institutionalisierung unabhängiger Beschwerdestrukturen: Es braucht formalisierte, unabhängige Gremien oder Kommissionen zur Bearbeitung von Machtmissbrauch, Diskriminierung und sexualisierter Gewalt. Externe Mitglieder sichern die Unabhängigkeit. Zuständigkeiten und Verfahren müssen transparent geregelt sein.

Professionalisierung von Beratungs- und Beschwerdestellen: Anlaufstellen, Ombudspersonen, Gleichstellungsbüros und Personalvertretungen müssen regelmäßig in Macht- und Diskriminierungsdynamiken geschult werden. Auch Hochschulleitungen sollten Fortbildungen zu Intervention und Krisenkommunikation absolvieren.

Verbindliche Supervision: Externe Supervision für Beratungs- und Ansprechpersonen ermöglicht es Beratungs- und Führungsstellen, institutionelle Verstrickungen, Rollenkonflikte und eigene implizite Haltungen kritisch zu reflektieren.

Strukturelle Machtbegrenzung: Durch den Übergang von Lehrstuhlmodellen zu Departmentsystemen kann institutionelle Macht auf mehrere Schultern verteilt werden. Mittelvergabe und -verwaltung, Personalverantwortung und Bewertungsaufgaben sollten unabhängig voneinander organisiert werden.

Faire Beschäftigungsbedingungen: Prekäre Arbeitsverhältnisse verstärken Machtasymmetrien. Die Reduktion von Teilzeitqualifikationsstellen, klare Aufgabenbeschreibungen und realistische Arbeitszeiterwartungen sind zentrale Voraussetzungen für ein Arbeitsumfeld ohne strukturelle Abhängigkeit.

Infobox

Die GEW befasst sich seit vielen Jahren damit, wie die Arbeitsbedingungen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen verbessert werden können. Sie hat umfassende Expertise u. a. zu den folgenden Themen erstellt:

- **Dauerstellen für Daueraufgaben**
- **Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG)**
- **Die Situation von Promovierenden**
- **Arbeitszeiterfassung in der Wissenschaft:**
Argumentationshilfe & Handreichung zur Erarbeitung einer Dienst-/Betriebsvereinbarung.

Zudem gibt es seit 2005 die Publikationsreihe „**GEW-Materialien aus Hochschule und Forschung**“, die zu Schwerpunktthemen der gewerkschaftlichen Arbeit in Hochschulen und Forschungseinrichtungen informiert.

Trennung institutioneller Rollen: Die Verbindung von Betreuung, Leistungsbewertung und dienstlicher Vorgesetztenfunktion schafft hohe Abhängigkeitsverhältnisse. Betreuungsteams, die Co-Betreuer*innen ohne direkte Abhängigkeitsverhältnisse einbeziehen, können diese Machtkonzentration reduzieren.

Verankerung in Führungs- und Berufungskultur: Der Umgang mit Macht sollte auch Kriterium bei Berufungsverfahren, Leistungsbeurteilungen und Führungsqualifikation sein. So wird Verantwortung für Machtverhältnisse Teil der hochschulischen Exzellenzbegriffe.

Monitoring und Evaluation: Es braucht regelmäßige Evaluationen bestehender Maßnahmen und Beschwerdestrukturen. Monitoring-Instrumente (z. B. anonyme Klimaumfragen, Daten zu Beschwerden) können Hinweise auf Problemlagen geben – vorausgesetzt, ihre Ergebnisse werden transparent behandelt und in Maßnahmen überführt.

Exit-Interviews: Gespräche mit Personen, die die Hochschule bzw. Forschungseinrichtung verlassen, bieten wichtige Hinweise auf strukturelle Probleme. Sie sollten systematisch durchgeführt, dokumentiert und ausgewertet werden.

4.4.2 Sensibilisierung und Kulturwandel

Angebote für Betroffene: Beratung, psychologische Unterstützung und konkrete Schutzmaßnahmen (z. B. Projektwechsel, Betreuungspersonenwechsel) müssen institutionell bereitgestellt werden. Handlungssicherheit für Betroffene und Begleitpersonen stärkt individuelle Handlungsfähigkeit.

Partizipation von Betroffenen und Interessenvertretungen: Betroffene, Interessenvertretungen (z. B. Doktorand*innenvertretung) und Expertinnen sollten an der Entwicklung und Umsetzung von Schutzmaßnahmen beteiligt werden.

Schutz von Whistleblower*innen und Bystandern: Neben dem Schutz Betroffener braucht es explizite Regelungen zum Schutz von Hinweisgeber*innen. Auch solidarische Bystander, die Machtmissbrauch melden oder sich positionieren, müssen vor Nachteilen geschützt werden.

Förderung einer dialogischen Feedbackkultur: Eine offene, dialogische Feedbackkultur in Lehre und Führung kann Grenzüberschreitungen frühzeitig sichtbar machen und präventiv wirken. Formate wie kollegiale Beratung oder Lehrcoaching sollten institutionell gefördert werden.

Workshops und Fortbildungen: Weiterbildungsangebote für Führungskräfte und Lehrende zu Macht, Nähe, wissenschaftlicher Integrität und Betreuungsverantwortung sind notwendig. Auch Bystander-Schulungen (Was tun bei Beobachtung von Machtmissbrauch?) können zur Kulturveränderung beitragen.

Hochschulöffentliche Kommunikation: Machtmissbrauch muss sichtbar und thematisierbar gemacht werden. Hochschulen und Forschungseinrichtungen sollten öffentlich über bestehende Regelungen, Ansprechpartner*innen und Verfahren informieren, z. B. auf Websites, durch Plakate oder Infoveranstaltungen. ■

Call to Action

An Hochschulen und Forschungseinrichtungen gibt es viele problematische Abhängigkeitsverhältnisse – sei es durch befristete Verträge, hierarchische Strukturen oder unklare Zuständigkeiten. Diese Bedingungen begünstigen Machtmissbrauch und isolieren Betroffene.

Gerade deshalb ist es wichtig, sich nicht allein durch solche Situationen kämpfen zu müssen. **Die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) bietet einen verlässlichen Rahmen: Sie unterstützt Betroffene, schafft Raum für Austausch und setzt**

sich für transparente und gerechte Arbeitsbedingungen ein.

Wenn du dazu beitragen möchtest, unser Studien- und Arbeitsumfeld Schritt für Schritt besser zu machen, ist eine Mitgliedschaft ein einfacher, aber wirkungsvoller Schritt. Je mehr wir sind, desto stärker können wir Veränderungen anstoßen.

Den Mitgliedsantrag findest du hier:

<https://mitglied-werden.gew.de>

1

Gemeinsam deine Interessen vertreten

Gemeinsam vertreten wir deine Interessen am Arbeitsplatz. Egal, ob in Tarifrunden oder bei kleineren Konflikten mit dem Arbeitgeber – wir sind an deiner Seite! Denn das ist, was Gewerkschaft ausmacht: gemeinsam einstehen für unsere Interessen!

2

Eine solidarische Gemeinschaft

Solidarität heißt zusammenhalten! Bei uns kämpft nicht jede*r für sich, sondern alle füreinander. Angestellte*r und Beamt*in, Lehrer*in und Erzieher*in, Studierende und Rentner*in!

3

Bessere Arbeitsbedingungen und fairer Lohn

Du bist mehr wert! Gemeinsam kämpfen wir mit dir für bessere Arbeitsbedingungen und einen fairen Lohn! Als Gewerkschaftsmitglied hast du ein Anrecht auf den Tarifvertrag, der in deinem Betrieb oder bei deinem Träger erkämpft wurde.

4

Einwandfrei versichert

Wenn im Job was schiefgeht, stehst du nicht alleine da. Wir springen mit unserer Berufshaftpflichtversicherung für dich ein. Ein verlorener Dienstschlüssel oder Glasbruch im Labor sind kein Problem.

5

Aktiv in deiner Gewerkschaft

Die GEW ist eine Mitmachgewerkschaft. Wir sind der richtige Ort für dein politisches Engagement im Ehrenamt. Deine Meinung zählt und deine Perspektive ist gefragt!

6

Deine Rechte verteidigen – mit Rechtsschutz im Rücken

Dein Arbeitgeber hat dich falsch eingruppiert? Unfair beurteilt? Zu Unrecht gekündigt? Damit hat er bei uns keine Chance! In der GEW hast du nicht nur eine kostenfreie Rechtsberatung, sondern gewerkschaftlichen Rechtsschutz in beruflichen Angelegenheiten.

7

Arbeitsbedingungen sind Lernbedingungen

In der GEW kämpfen wir nicht nur für uns Beschäftigte. Als Bildungsprofis wissen du und deine Kolleg*innen am besten, was es für gute Bildung braucht. Denn gute Arbeitsbedingungen sind gute Lernbedingungen.

8

Streiken, ohne arm zu werden

Wenn die Arbeitgeber sich wieder taub stellen, bleibt uns keine Wahl: Wir gehen auf die Straße. Arbeitgeber zahlen zwar kein Gehalt bei solchen Arbeitskämpfen – dafür zahlen wir dein Streikgeld! Damit sich jede*r das Kämpfen leisten kann.

9

Für eine gerechte Gesellschaft

Klimagerechtigkeit, Feminismus, klare Kante gegen Rechts – es gibt viel zu tun. Denn als Gewerkschaften vertreten wir auch die Interessen von dir und deinen Kolleg*innen, die über euren Arbeitsplatz hinausgehen. Werde Teil deiner GEW, denn nur zusammen lässt sich was bewegen!

10

Lebenslang lernen

Unsere Mitgliederzeitschrift „E&W“ sowie zahlreiche Broschüren und Ratgeber helfen dir im Arbeitsalltag – aber auch in der bildungspolitischen Debatte. Zudem findest du bei uns viele interessante Fortbildungsangebote, die dir für deinen Beruf und darüber hinaus spannendes und nützliches Wissen vermitteln.

11

Aktiv im Betrieb

Wir stehen für Demokratie – nicht nur in der Politik, sondern auch am Arbeitsplatz. Du und deine Kolleg*innen können mit GEW-Betriebs- und Personalräten aktiv die Mitbestimmung am Arbeitsplatz gestalten.



Online Mitglied werden
mitglied-werden.gew.de

GEW-RATGEBER

Gewerkschaft
Erziehung und Wissenschaft **GEW**

// HOCHSCHULE UND FORSCHUNG //

**Befristete Arbeitsverträge
in der Wissenschaft**

Ratgeber mit Corona-Update

Mit den Regelungen des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes von 2007
in der Fassung der Novellen von 2016 und 2020



The German
Education Union **GEW**

// HIGHER EDUCATION AND RESEARCH //

**Fixed-Term Contracts in
Higher Education and
Research**

A Guide

Including the Provisions of the 2007 Act (*Wissenschaftszeitvertragsgesetz*)
as amended in 2016 and 2020



Gewerkschaft
Erziehung und Wissenschaft
Hauptvorstand **GEW**

HOCHSCHULE UND FORSCHUNG

**GEW-ARGUMENTATIONSHILFE:
ARBEITSZEITERFASSUNG
IN DER WISSENSCHAFT**



Gewerkschaft
Erziehung und Wissenschaft
Hauptvorstand **GEW**

HOCHSCHULE UND FORSCHUNG



**GEW-HANDREICHUNG ZUR ERARBEITUNG
EINER DIENSTVEREINBARUNG/
BETRIEBSVEREINBARUNG**

**ÜBER ARBEITSZEIT UND ARBEITSZEITERFASSUNG
FÜR BESCHÄFTIGTE IN FORSCHUNG UND LE**





PROMOVIEREN
BRAUCHT PERSPEKTIVEN



HOCHSCHULE UND FORSCHUNG



GEMEINSAM HOCHSCHULE
BEWEGEN

Studierende in der GEW



HOCHSCHULE UND FORSCHUNG



DIE GEW – EINE STARKE
STIMME FÜR GUTE ARBEIT
IN DER WISSENSCHAFT

www.gew.de



GEW-Materialien aus Hochschule und Forschung

wbv.de/gew



Andreas Keller, Yasmin Frommont (Hg.)

Perspektiven für Hanna

Dauerstellen für Daueraufgaben in der Wissenschaft

Der Sammelband behandelt die prekären Arbeitsverhältnisse in der Wissenschaft, die öffentlichkeitswirksam unter dem Hashtag „#IchBinHanna“ diskutiert wurden und werden. Dazu werden Beiträge von der 11. Wissenschaftskonferenz der GEW zusammengeführt.



GEW-Materialien aus Hochschule und Forschung, 128
2024, 264 S.
ISBN 9783763973576
E-Book im Open Access
Auch als Printausgabe



Andreas Keller, Freya Gassmann (Hg.)

Hochschule 2030

Alma Mater in der Transformation

Dieser Band fasst zentrale Ergebnisse der 12. GEW-Wissenschaftskonferenz zusammen und bietet Analysen zu Herausforderungen und Perspektiven der Hochschulentwicklung. Themen sind u. a. Digitalisierung, Finanzierung, Personal-politik und Transformation.



GEW-Materialien aus Hochschule und Forschung, 129
2025, 252 S.
ISBN 9783763978748
E-Book im Open Access
Auch als Printausgabe



www.gew.de