

Vorurteile und Verfahren beim Umgang mit anonymen Anschuldigungen: Was Forschungsorganisationen richtig und falsch machen können

Maike Reimer, Isabell Welp

In den vergangenen zwei bis drei Jahren wurden wiederholt weibliche hochrangige Wissenschaftlerinnen an Universitäten und Forschungseinrichtungen aus der kompletten Anonymität heraus des „Führungsfehlverhaltens“ oder des „Machtmissbrauchs“ beschuldigt. Frauen sind in Führungspositionen generell sowie in der Wissenschaft im Besonderen in der Minderheit, und ihr Verhalten wird nachgewiesenermaßen von Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen sowie von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als auch Studierenden durch unbewusste Wahrnehmungstendenzen („unconscious bias“) anders, manchmal negativer, manchmal positiver, bewertet als das von Männern. In diesem Beitrag wird dargelegt, dass sich durch diese unbewussten Wahrnehmungstendenzen vor allem in Organisationen, in denen unzureichende Strukturen, Prozesse und Verfahren für den Umgang mit Beschwerden und Konflikten vorliegen, ein erhöhtes Risiko für Professorinnen ergibt, durch Beschwerden zu bestimmten Themen¹, bei denen ein „Lack of Fit“ zwischen Erwartungen in Bezug auf das Geschlecht und in Bezug auf die berufliche Rolle besteht, in konflikthafte Prozesse verwickelt zu werden. Weiterhin werden auf dieser Grundlage Empfehlungen für die Gestaltung von Verfahren zum Umgang mit Konflikten an Hochschulen und Forschungsorganisationen gegeben, die gangbare und bessere Alternativen zu durchgängig anonymen Beschwerden darstellen.

1 Einleitung

In den vergangenen zwei bis drei Jahren wurde von der Presse wiederholt darüber berichtet, dass hochrangige wissenschaftliche Führungskräfte an Universitäten und Forschungseinrichtungen des „Führungsfehlverhaltens“² oder des „Machtmiss-

¹Unzureichende Strukturen, Prozesse und Verfahren erhöhen für alle Mitglieder einer Organisation die Wahrscheinlichkeit, in Konflikten der Wirkung von „unconscious bias“ ausgesetzt zu sein. Stereotype Be- und Verurteilungen sind quasi „das Symptom“ und schlechte Prozesse und Verfahren die dem eigentlich zu Grunde liegende „Erkrankung“ in Organisationen, bei denen das gleiche Verhalten der ihr Angehörigen ungleich bewertet wird. Die Bereiche und Themen, in denen gegenüber Mitgliedern bestimmter sozialer und demographischer Gruppen diese Biases bestehen, sind jedoch unterschiedlich.

²Dies steht in Abgrenzung zu wissenschaftlichem Fehlverhalten (z.B. Plagiate, Nichtnennung von Ko-Autorinnen und -Autoren oder Interessenkonflikten, Datenmanipulationen) und sexuellem Fehlverhalten (z.B. Belästigung, Nötigung oder Vergewaltigung).

brauchs“ beschuldigt wurden (z. B. Aeschlimann et al., 2019b; Köppel, 2019). Oftmals erfolgten die Anschuldigungen durch im ganzen Prozess durchgängig und komplett anonyme Hinweisgeber. Die zuständigen Leitungsebenen beraumten Untersuchungen auf Basis dieser völlig anonymen Anschuldigungen an und ließen teilweise dienstrechtliche Sanktionen folgen. Oft wurden diese Prozesse medial „skandalisiert“. Sie fanden häufig ein (vorläufiges) Ende darin, dass die Beschuldigten nachteilige Konsequenzen erfuhren (vom Verlust von Reputation und Forschungsressourcen bis hin zu Entlassungen), was vielfach zu großen wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und menschlichen Schäden bei den Betroffenen führte (Egner & Uhlenwinkel, in diesem Band). Aufgrund der zunehmenden Hinweise darauf, dass im Rahmen dieser Verfahren nicht immer die grundlegenden Prinzipien von Sachlichkeit, rechtlichem Gehör, rechtlichem Beistand, Nennung von Ort und Zeit des vorgeworfenen „Fehlverhaltens“, Transparenz und Fairness eingehalten wurden (Rixen, 2018; Schauer, 2019) bemühen sich nun viele der betroffenen Einrichtungen sowie Wissenschaftsorganisationen darum, ihre internen Verfahren und Prozesse zur Meldung von und zum Umgang mit allen Arten von Fehlverhalten und Konflikten nicht nur zu verbessern (z. B. Baldi-Unser et al., 2019; Max Planck PhDnet, 2018), sondern auch entsprechend der Anforderungen rechtsstaatlicher und rechtssicherer Verfahren zu verändern.

Beobachterinnen und Beobachter bzw. Kommentatorinnen und Kommentatoren weisen darauf hin, dass viele der aufsehenerregenden Fälle Professorinnen bzw. Direktorinnen oder Forschungsgruppenleiterinnen betrafen, obwohl diese in der Wissenschaft allgemein und in den betreffenden Einrichtungen in der Minderheit sind (z. B. Aeschlimann et al., 2019a; Buchhorn & Freisinger, 2020; Nock, 2019; Rubner, 2020). Allerdings liegen keine zuverlässigen Daten über die Auftretens- und Meldehäufigkeit von „Führungsfehlverhalten“ allgemein und jeweils für Männer und Frauen vor: Führungsfehlverhalten ist bislang nirgendwo schlüssig definiert, vollzieht sich häufig im Verborgenen und wird meist weder anonym noch offen gezählt. Sichtbar werden allein spektakuläre und medial intensiv begleitete Fälle, die, um sich für eine breite Resonanz in der Öffentlichkeit zu eignen, auch bestimmte Eigenschaften aufweisen müssen (Czesnick & Rixen, in diesem Band), so dass von hohen Dunkelziffern bezüglich der Vorwürfe von Führungsfehlverhalten auszugehen ist. Es gibt jedoch aus der wirtschaftswissenschaftlichen und psychologischen Forschung deutliche Hinweise darauf, dass Frauen allgemein und insbesondere auf höheren Hierarchieebenen besonderen Herausforderungen durch stereotype Wahrnehmungen und Beurteilungen ihres Verhaltens ausgesetzt sind, die auch in diesem Kontext relevant sind (z. B. Ambrasat & Heger, 2020; Björkqvist et al., 1994; Brescoll, 2016). Daher möchten wir in diesem Artikel:

- a) mögliche Gründe für eine ungewöhnlich hohe Anzahl von in der Öffentlichkeit des Führungsfehlverhaltens beschuldigten Frauen diskutieren und dabei die These vertreten, dass durch unbewusste Wahrnehmungstendenzen („unconscious bias“)

das *gleiche* Karriere- und Führungsverhalten von Männern und Frauen bei Frauen zu einem erhöhten Risiko führt, als *Führungsfehl*verhalten wahrgenommen zu werden – bzw. statt als Machtgebrauch als *Machtmissbrauch* bewertet zu werden (Kap. 2),

- b) komplett anonyme Anschuldigungen in einen Rahmen des „academic mobbing“ (Westhues, 2004) oder „institutional mobbing“ einordnen (Kap. 3),
- c) die Strategien darstellen, die in Wissenschaftskontexten im Umgang mit „unconscious bias“ eingesetzt werden, und deren Wirksamkeit einschätzen (Kap. 4), und
- d) auf dieser Grundlage Empfehlungen für die Gestaltung von Prozessen und Verfahren zum Umgang mit Konflikten an Hochschulen und Forschungsorganisationen geben (Kap. 5).

2 Mögliche Gründe für die prozentual sehr hohe Anzahl an Frauen in Wissenschaftsorganisationen, denen öffentlich Führungsfehlverhalten vorgeworfen wird

Die folgenden drei Erklärungen könnten Gründe für den auffällig hohen Anteil an Frauen in wissenschaftlichen Führungspositionen, denen öffentlich Führungsfehlverhalten vorgeworfen wird, sein:

- a) *Möglichkeit 1: Es ist schlicht Zufall:* Männer und Frauen verhalten sich vergleichbar und ihr Verhalten wird auch gleich bewertet, aber zufällig sind häufiger Vorkommnisse, in denen Frauen des Führungsfehlverhaltens beschuldigt wurden, öffentlich bekannt geworden. Dies lässt sich anhand der vorliegenden Daten nur schwer belegen oder entkräften, da sie unsystematisch beobachtet bzw. dokumentiert werden und in zu geringer Anzahl vorliegen. Das Beispiel der Max-Planck-Gesellschaft (MPG), an der seit 2018 drei aufsehenerregende Fälle mit weiblichen Beschuldigten bekannt wurden³ – aber kein vergleichbarer mit einem männlichen – bietet dennoch die Möglichkeit für eine gedankliche Annäherung: Man führe sich vor Augen, dass weniger als ein Sechstel der Direktorenpositionen in der MPG von Frauen eingenommen wird, aber in den letzten Jahren drei spektakuläre Fälle von Direktorinnen publik wurden. Stellt man sich dies in einem abstrahierenden Gedankenexperiment als klassisches „Urnenmodell“ vor, bei dem 250 helle und 50 dunkle Kugeln jeweils die weiblichen bzw. männlichen MPG-Direktorinnen bzw. -Direktoren repräsentieren und jeder bekanntgewordene Fall einer blinden (zufälligen) Ziehung (ohne Zurücklegen) entspricht, ergäbe sich rein rechnerisch eine sehr niedrige Wahrscheinlichkeit

³Es handelte sich um Professor Hélène Ruiz Fabri (Max-Planck-Institut für internationales, europäisches und regulatorisches Verfahrensrecht Luxemburg; erstes Bekanntwerden 2020); Dr. Guinevere Kauffmann (Max-Planck-Institut für Astrophysik Garching; erstes Bekanntwerden 2018); Dr. Tania Singer (Max-Planck-Institut für Kognitions- und Neurowissenschaften Leipzig, erstes Bekanntwerden 2018), vgl. Rubner, 2020; Buchhorn & Freisinger, 2020.

für drei dunkle Bälle die *zufällig* in Folge gezogen werden (im Bereich von 0.004). In diesem Licht erscheint es durchaus plausibel, dass an irgendeinem Punkt der Kette der Ereignisse vom (Fehl-)Verhalten bis zur auffälligen medialen Rezeption Faktoren zum Tragen kommen, die nicht zufällig, sondern *systematischer* Natur sind. Wir möchten im Folgenden gezielt zwei mögliche systematische Erklärungen in den Blick nehmen: Das Verhalten von Frauen in (wissenschaftlichen) Führungspositionen und dessen Wahrnehmung durch andere Akteure.

- b) **Möglichkeit 2: *Frauen führen tatsächlich schlechter als Männer:*** *Frauen führen tatsächlich schlechter und legen häufiger Verhaltensweisen an den Tag, die als Führungsfehlverhalten bezeichnet werden.* Die bisherigen empirischen Befunde aus der Führungsforschung deuten nicht in diese Richtung. Mai et al. (2017) belegten eine alles in allem große Ähnlichkeit männlicher und weiblicher Führender bezüglich zentraler Persönlichkeitseigenschaften (hinsichtlich derer sich beide Geschlechter vom Durchschnitt der Bevölkerung auf ähnliche Weise unterscheiden), und Kunzmann et al. (2018) zeigten in einer Studie zu den Auswahlprozessen von Top-Managern, dass männliche und weibliche Kandidaten in Leistungstests nicht unterschiedlich abschnitten und ihre Eignung in standardisierten Assessmentverfahren im Mittel ähnlich bewertet wurde. Auch in einer Meta-Analyse zu „Führungseffektivität“ fanden die Autoren, dass weibliche Führungskräfte von den mit Ihnen zusammenarbeitenden Personen insgesamt sogar etwas besser eingeschätzt werden als männliche (Paustian-Underdahl et al., 2014).
- c) **Möglichkeit 3: *Unconscious Bias und Stereotype führen dazu, dass das gleiche Verhalten ungleich beurteilt und bewertet wird:*** *Männer und Frauen verhalten sich vergleichbar, aber bei Frauen führt dies mit einer höheren Wahrscheinlichkeit zu einer (anonymen) Meldung und zu einem eskalierenden Prozess der administrativen (und medialen) Reaktion.* Umfassende Forschungsarbeiten zur Wahrnehmung von weiblichen Führungskräften aus über drei Jahrzehnten legen nahe, dass in verschiedenen beruflichen Kontexten (darunter auch in der Wissenschaft) Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeitende in vielfältiger Weise identische (darunter auch führungstypische und -sinnvolle) Verhaltensweisen bei Frauen negativer als bei Männern bewerten und unterschiedlich darauf reagieren (z. B. Abel, 2019; Eagly et al., 1992; MacNeill et al., 2015; Mai et al., 2017). Dies liegt daran, dass viele Eigenschaften und Verhaltensweisen, die mit kompetenter Führung in Verbindung stehen (z. B. Sachlichkeit, offensives Vertreten der Organisationsinteressen oder Durchsetzungsstärke), den stereotypen Rollenerwartungen an Frauen widersprechen, mit den Rollenerwartungen an Männer hingegen kongruent sind (Eckes, 2002; Fiske et al., 2002). Infolgedessen können Frauen durch führungsrollenadäquates durchsetzungsstarkes oder instrumentelles Verhalten, die Äußerung von Kritik, oder eine gering ausgeprägte Emotionalität Sympathien verlieren, während dies bei Männern nicht negativ wahrgenommen wird. Umgekehrt werden weibliche Chefs nicht positiver

eingeschätzt, wenn sie sich konziliant, wohlwollend, fürsorglich oder emotional zeigen (z. B. Abel, 2019; Bolino & Turnley, 2003; Brescoll, 2016; Brescoll & Uhlmann, 2008), da dies von ihnen als Frauen ohnehin erwartet wird. Zugleich riskieren sie, als inkompetent oder führungsschwach wahrgenommen zu werden, wenn sie in hohem Maße fürsorgliche und soziale Verhaltensweisen zeigen, da dies den Rollenerwartungen an Führende nicht entspricht. Zusammengefasst fallen weibliche Führungskräfte häufig entweder in ihrer Rolle als Führungskraft oder in ihrer Rolle als Frau negativ auf, während Männer beide Rollen zugleich ohne Widerspruch bedienen und sogar noch zusätzlich durch wohltdosierte fürsorgliche und soziale Verhaltensweisen punkten können. Erschwerend kommt hinzu, dass unliebsame Verhaltensweisen (etwa der Ausdruck von Unzufriedenheit und Ärger) bei männlichen Führungspersonen eher auf äußere Umstände zurückgeführt werden („Er hat einen schlechten Tag“) und diese daher nicht dauerhaft abwerten (Bolino & Turnley, 2003). Wie zahlreiche experimentelle Studien gezeigt haben, wird bei Frauen dagegen das exakt *gleiche* Verhalten stärker als Ausdruck der Persönlichkeit und damit als unveränderliche Eigenschaft wahrgenommen („Sie ist schwierig“). Mithin enttäuschen Frauen – gerade in hohen Positionen, in denen sie sich durchsetzen, Kritik ausüben, Aufgaben nach strategischen Gesichtspunkten priorisieren und von Mitarbeitenden Leistung einfordern (müssen) – nahezu zwangsläufig die aufgrund von sozialer Zuschreibung bestehenden Erwartungen an sie bezüglich fürsorglichen und konzilianten Verhaltens.

Speziell für den akademischen Kontext wurde gezeigt, dass männliche Tutoren zugewandter, verbindlicher oder freundlicher bewertet werden als weibliche, auch wenn sie identische Aktivitäten ausführen (MacNell et al., 2015). Außerdem erwarten Studierende von weiblichen Professorinnen mehr persönliche Unterstützung bei speziellen Anliegen (z. B. die Veränderung einer Note oder Beratung bei Stress) und reagieren negativer und emotionaler darauf, wenn dieser Wunsch nicht erfüllt wurde (El-Alayli et al., 2018). Diese und andere geschlechtsspezifische „Double Standards“ werden u. a. für den Mangel an weiblichen Führungskräften mitverantwortlich gemacht (z. B. Bereswill & Ehlert, 2018; Easterly & Ricard, 2011).

Daraus lässt sich ein erhöhtes Risiko für Frauen ableiten, dass Verhaltensweisen, die bei Männern eher als sinnvoller Gebrauch von Macht akzeptiert werden, als *Machtmissbrauch* und Fehlverhalten eingestuft und ggf. dann auch als solches anonym oder offen angezeigt werden.

3 Anonyme Anschuldigungen im Rahmen des „academic oder institutional mobbing“

Die öffentlich verhandelten Fälle der letzten Jahre (z. B. Aeschlimann et al., 2019b; Rubner, 2020) weisen Muster auf, die seit einigen Jahren vor allem in den USA unter

dem Stichwort „academic mobbing“ oder „institutional mobbing“ beschrieben werden (Crawford, 2020; Westhues, 2004, 2006). In dieser Perspektive sind (anonyme) Anschuldigungen Bestandteil eines überinstitutionell vergleichbar ablaufenden, regelhaften Prozesses kollektiver, institutionell eingebetteter Aktionen gegen eine oder wenige Personen des akademischen Establishments, die entmachtet oder entfernt werden sollen (Westhues, 2006). Sie spielen hier die Rolle eines „critical incident“, der bereits bestehenden Konflikten zwischen den Beschuldigten und anderen Akteuren (innerhalb der wissenschaftlichen Mitarbeitenden, mit der Verwaltung oder der Leitung) eine neue Dynamik verleiht, indem offizielle Maßnahmen eingeleitet werden (Armstrong, 2012; Khoo, 2010; Leymann & Gustafsson, 1996). Die eigentlichen Klageführer können Teil des mobbenden Kollektivs sein, aber auch außerhalb stehen und nur den Anlass liefern, gegen eine missliebige Person nun auch administrativ und von der Institution aus vorzugehen. Weitere nicht direkt beteiligte Personen (z. B. andere wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Ombuds- oder Vertrauenspersonen, Mitglieder der Verwaltung...) werden mehr oder weniger zwangsläufig zu aktiven oder passiven Komplizen, da sie in die psychologischen und sozialen Prozesse involviert werden und sich gemäß ihren eigenen Agenden positionieren (müssen) (Namie & Lutgen-Sandvik, 2010; Petersen & Pearson, 2020).

Diese Prozesse sind natürlich nicht nur in Wissenschaftsorganisationen zu finden, stehen aber gerade hier in frappierendem Kontrast zu der Vorstellung, die Wissenschaft sei ein Ort rationaler reflektierter und selbstkritischer Menschen, die der Objektivität und Wahrheitssuche qua Amt verpflichtet sind (Keim & McDermott, 2010; Petersen & Pearson, 2020; Pyke, 2017; Seguin, 2016). Tatsächlich sind Wissenschaftseinrichtungen jedoch ebenso anfällig für die Eskalation von Konflikten zu Mobbingprozessen wie alle anderen Ansammlungen von Menschen. Eher noch weisen sie einige Merkmale auf, die sie sogar überdurchschnittlich anfällig machen:

- *Fakultätsinterne Dynamiken:* Professorinnen und Professoren sind formal gleichrangig und bilden ein gemeinsames Kollegium. Tatsächlich aber ist das Miteinander von mehr oder minder subtilen internen Differenzierungen nach Leistung und hochkompetitiven Wettkämpfen um Anerkennung und Ressourcen gekennzeichnet (Armstrong, 2012; Fehrenbach, 2020; Gorlewski et al., 2014; Jensen, Patel, & Raver, 2014). Gemeinsame Forschungsinteressen können bestehen; im Zweifelsfall hat aber das Renommee und Standing in der nicht an eine Universität gebundenen wissenschaftlichen Gemeinschaft Priorität. Ein hohes Ausmaß an kollegialem Zusammenhalt, gegenseitiger Unterstützung und gemeinsamer Verbundenheit kann daher nicht unbedingt vorausgesetzt werden.
- *Professorinnen und Professoren als Führungskräfte:* Das Anleiten und Führen von Mitarbeitenden ist nicht Teil der Ausbildung von Lehrenden und es gibt auch Stimmen, die, wie Professor Brembs, „*Führern zu folgen für die Antithese einer*

Professur“ halten (Lohaus, 2019, S. 424); im Alltag werden von ihnen aber umfangreiche, komplexe Leitungstätigkeiten erbracht, die „*relatively nebulous*“ sind und „*a good deal of responsibility, but very little actual power*“ mit sich bringen (Armstrong, 2012, S. 100). Zugleich wird ihre Leistung nahezu ausschließlich am Forschungsoutput gemessen, so dass auch die Zusammenarbeit mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sich in manchen Fällen vorrangig instrumentell gestaltet und am Ergebnis misst.

- *Dynamiken zwischen wissenschaftlichen Führungspersonen und der nichtwissenschaftlichen Administration*: Ziele und Agenden der Einrichtungsleitungen und -verwaltungen divergieren zunehmend von denen der Professorinnen und Professoren, da diese zunehmend professionalisiert handeln und sich weniger im Rahmen einer akademischen Selbstverwaltung bewegen. Dies birgt Konfliktstoff und Potenzial für Machtkämpfe (Fehrenbach, 2020; Namie & Lutgen-Sandvik, 2010; Petersen & Pearson, 2020; Scholz & Stein, 2010).
- *Dynamiken zwischen Professorinnen und Professoren sowie dem „wissenschaftlichen Nachwuchs“*: Verschiedentlich wird ein zunehmendes Auseinanderentwickeln der Interessen und Konfliktpotenzial zwischen Doktorandinnen bzw. Doktoranden und Postdocs einerseits (die (noch) keine unbefristeten Stellen innehaben) und den etablierten Professorinnen und Professoren andererseits festgestellt. Als ursächlich hierfür werden zum einen strukturelle Veränderungen benannt (z. B. zunehmendes Missverhältnis zwischen Aspiranten und Zielpositionen in der Forschung; gestiegener Publikationsdruck; geringere Exit-Optionen durch hohe Spezialisierung...). Zum anderen werden auch Generationenkonflikte konstatiert, bei denen die Werte und Ansprüche der „Älteren“ von den „Jüngeren“ nicht mehr nahtlos aufgegriffen und akzeptiert werden (Czesnick & Rixen, in diesem Band; Haug, 2018; N², 2019; Schraudner et al., 2019).
- *Homogenität und geringes Problembewusstsein der Akteure*: Wissenschaftliche Führungspersonen sind eine bezüglich Geschlecht, Herkunft, Einstellungen und Werthaltungen sehr homogene Gruppe, deren Umgangsformen und Praktiken es „Anderen“, in der Minderheit befindlichen Personen erschweren, als gleichwertig in die Gemeinschaft aufgenommen zu werden (Armstrong, 2012; Teelken et al., 2019). Darüber hinaus sind sie die wenigen „Ausgelesenen“, die selbst erfolgreich durch die kompetitive und fordernde Kultur der Wissenschaft gegangen sind. Sie haben diese Kultur daher verinnerlicht und sehen von sich aus keinen Änderungsbedarf (Giorgi, 2012; Petersen & Pearson, 2020; Pyke, 2017; Seguin, 2016).
- *Zunahme des kompetitiven Effizienz- und Publikationsdrucks*: Dieser geht mit einer nachlassenden Identifikation mit der jeweiligen Universität oder Forschungseinrichtung einher, was den Boden für mangelnde Gemeinsamkeit bereitet (Fehrenbach, 2020; Gorlewski et al., 2014). Auch erhöht dies den Druck, der alle oben beschriebenen Konfliktbereiche negativ beeinflussen und zuspitzen kann.

In diesem hierarchischen, nicht immer problembewussten und nach außen hin zumindest auf professoraler Ebene egalitären, nach innen aber hoch kompetitiven und von den beschriebenen Dynamiken zwischen nichtwissenschaftlicher Führung und wissenschaftlichen Leistungserbringern gekennzeichneten System Wissenschaft sind Mobbingprozesse also durchaus in hohem Maße zu erwarten.

Im Rahmen des akademischen oder institutionellen Mobbings sind besonders diejenigen Personen gefährdet, Zielscheiben („targets“) zu werden, die sich sichtbar von der Norm der jeweiligen Institution unterscheiden (Keim & McDermott, 2010; Westhues, 1998) – ein Umstand, der (auch, aber nicht nur) für Frauen in der Wissenschaft auf höheren Ebenen gegeben ist (derzeit sind weniger als 50 der über 300 Direktorinnen und Direktoren der MPG weiblich, und der Anteil der Professorinnen liegt bundesweit und über alle Fächer hinweg bei einem Viertel). Eine deutliche Sprache sprechen auch aktuelle Befunde, denen zufolge weibliche Mitglieder von Forschungseinrichtungen das Klima als deutlich feindseliger wahrnehmen, mehr Aggression und Angriffe erleben und die Möglichkeiten zum Umgang mit Fehlverhalten negativer bewerten – und zwar tendenziell sogar stärker auf höheren Hierarchieebenen (Ambrasat & Heger, 2020; Baldi-Unser et al., 2019; Björkqvist et al., 1994; Krishen, Lee & Raschke, 2020; Prevost & Hunt, 2018; Staub, 2020; Teelken et al., 2019).

4 Maßnahmen gegen „unconscious bias“ und ihre Wirksamkeit

In der Wirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung werden unbewusste Wahrnehmungsmuster, die zu einer nicht absichtlichen Benachteiligung von Frauen bei der Einstellung und Beförderung auf höherrangige Positionen führen, unter dem Stichwort „unconscious bias“ erforscht und Lösungsansätze gesucht. Vielfach werden Trainingsmaßnahmen, Workshops oder Schulungen zur Bewusstmachung und Reflektion von Stereotypen eingesetzt (Dobbin & Kalev, 2016; Easterly & Ricard, 2011; Williamson & Foley, 2018). Auch die ETH Zürich setzt nach den medial verstärkten Skandalen um akademische Mobbingvorkommnisse auf solche Trainings (Baldi-Unser et al., 2019).

Es gibt allerdings noch keine schlüssigen Nachweise auf deren durchgehende Wirksamkeit (für einen Überblick siehe Chang et al., 2019 sowie Williamson & Foley, 2018). Insbesondere können verpflichtende Maßnahmen auch gegenteilige Effekte hervorrufen, indem sie Reaktanz bewirken oder die Stereotype erst aktivieren, legitimieren und verhaltenswirksam werden lassen (Dobbin & Kalev, 2016; Duguid & Thomas-Hunt, 2015). Auch scheinen Workshops bei den Trainingsteilnehmerinnen und -teilnehmern die auf Nachfrage geäußerten Einstellungen zu weiblichen Führungskräften vorübergehend zu verändern, konkrete Verhaltensweisen hingegen (wie z.B. die verstärkte Einbindung von Frauen in die eigenen Netzwerke) werden aber kaum beeinflusst (Chang et al., 2019). Inwieweit solche Trainings auch die hier besprochenen Mobbing-

risiken reduzieren können, wird in den Studien nicht direkt untersucht. Allerdings scheint es im Lichte dieser Befunde unwahrscheinlich, dass der Einfluss unbewusst stereotypisierter Wahrnehmungen durch isolierte „Unconscious Bias“ Trainings nachhaltig verändert und beeinflusst werden kann.

Ein wichtiger Ansatzpunkt für wirksamere Maßnahmen lässt sich allerdings daraus ableiten, dass Stereotype umso eher handlungswirksam werden, je größer die Unsicherheit und Ambiguität einer Situation ist (Heilman, 2012). Im Umkehrschluss können unbewusste Stereotypen ihre Wirkung weniger entfalten, wenn klare und verbindliche Strukturen und Verfahren zur Bewertung und Entscheidung vorliegen und bekannt sind. Um die Qualität der wissenschaftlichen Zusammenarbeit innerhalb und über alle Hierarchieebenen hinweg sowie mit der Verwaltung und Leitung in Zukunft besser und mobbing-freier aufzustellen, kommt es daher vor allem darauf an, die Verfahren und Prozesse im Umgang mit (anonymen) Beschuldigungen wegen nichtwissenschaftlichen Fehlverhaltens oder Machtmissbrauchs zu verbessern – insbesondere im Hinblick darauf, dass alle Beteiligten im Einklang mit den Grundsätzen des Rechtsstaats behandelt werden. Im Folgenden möchten wir aus den Erfahrungen der jüngsten Vergangenheit eine Reihe von Handlungsempfehlungen ableiten, die Wissenschaftsorganisationen einen fairen und weniger von stereotypen Wahrnehmungsmustern beeinflussten Umgang mit (anonymen) Vorwürfen des nichtwissenschaftlichen Fehlverhaltens ermöglichen.

5 Empfehlungen für den Umgang mit Vorwürfen des nichtwissenschaftlichen Fehlverhaltens

„Für Fälle, die unterhalb der Strafbarkeit oder eines arbeitsrechtlichen bzw. beamtendisziplinarrechtlichen Unrechtsverdachts liegen, ist eine Verfahrensordnung zu beschließen. Diese hat wiederum rechtsstaatlichen Anforderungen zu genügen.“

(Deutscher Hochschulverband, 2019)

5.1 Bewährte rechtsstaatliche Grundsätze wahren

Die im Grundgesetz festgehaltenen Prinzipien der Rechtsprechung sollen die Gleichbehandlung aller Angeschuldigten gewährleisten. Abgesehen davon, dass sich alle internen Verfahren verpflichtend an ihnen orientieren *müssen*, sind sie auch geeignet, dem „unconscious bias“ entgegenzuwirken. Hierzu sollten Einrichtungsleitungen, Ombudspersonen und andere involvierte Akteure insbesondere die folgenden neun Punkte beachten und in ihren Verfahren sicherstellen:

1. **Unschuldsvermutung für alle Beteiligten:** Die Unschuldsvermutung ist bis zum Abschluss des Verfahrens aufrechtzuerhalten; es sollten keine begrifflichen und einstellungsbezogenen Vorverurteilungen stattfinden oder (z. B. öffentliche oder

dienstrechtliche) Sanktionen ohne abschließende Klärung eingeleitet werden. Unbedingt zu vermeiden ist die Beweislastumkehr, also den Beschuldigten die Entkräftung der Vorwürfe aufzuerlegen (was bei *anonymen* Vorwürfen zu einem so beobachterabhängigen Vorwurf wie „Führungsfehlverhalten“ auch von vornherein unmöglich sein dürfte).

2. **Gleichheit vor dem Recht:** Alle Beteiligten sind gleich zu behandeln und genießen dieselben Rechte und Pflichten. Die einseitige Zusicherung von Anonymität ist hier ebenso zu vermeiden wie die ungleiche Behandlung vergleichbaren Verhaltens bei Männern und Frauen, Führungskräften und Mitarbeitenden oder wissenschaftlichem und nicht-wissenschaftlichem Personal. Der Rechtsstaat garantiert allen seinen Bürgerinnen und Bürgern die gleichen Rechte und Pflichten und die Gleichheit vor dem Gesetz. In dem Moment, in dem Mitgliedern bestimmter (Berufs-)Gruppen, z. B. Promovierenden oder Lehrstuhlinhabern, die gleichen Rechte juristisch oder in internen Konfliktverfahren versagt werden, werden nicht nur das deutsche Grundgesetz und die europäische Charta der Grundrechte, sondern auch die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte und damit die Menschenwürde verletzt. Ein Abweichen von diesen Grundsätzen wäre letztlich zum Schaden aller Mitglieder einer Wissenschaftsorganisation, da hiermit Ungleichbehandlungen Tür und Tor geöffnet wird.
3. **Nennung der konkreten Umstände** (in jedem Fall Ort, Zeit, Akteure im Kontext des vorgeworfenen Fehlverhaltens) **und rechtliches Gehör:** Alle Beschuldigten haben grundsätzlich und stets einen Anspruch auf rechtliches Gehör sowie die Nennung von Zeit, Ort und den konkreten Umständen eines Vorwurfs; sie erhalten das Recht auf Stellungnahme und Gelegenheit auf volle Akteneinsicht zu jeder Zeit. Eine Anonymisierung kann einer Verweigerung dieses Rechts gleichkommen und führt dazu, dass die Beschuldigten die Vorwürfe nicht mehr adäquat einschätzen, sich dazu äußern und gegenüber den aufklärenden Gremien angemessene Stellung nehmen können.
4. **(Rechtlicher) Beistand:** Die Beschuldigten müssen einen Anspruch auf (rechtlichen) Beistand auch in internen Verfahren erhalten, ggf. auch durch Ombudsleute oder persönliche Vertrauenspersonen. Wenn mit dem Hinweis auf Anonymität oder den internen Charakter keine weiteren Personen zugelassen werden, wird dieser Grundsatz verletzt.
5. **In dubio pro reo:** Bei nicht befriedigend zu klärender Sachlage müssen die Gremien im Zweifel für den oder die Angeklagte(n) entscheiden⁴. Es widerspricht den wesentlichen Grundsätzen des Rechts, im Zweifelsfall für das angenommene Opfer zu entscheiden oder auch gar keine Entscheidung zu treffen.

⁴Dies bedeutet nicht, gar keine Maßnahmen zu ergreifen. Vielmehr kann und sollte durchaus die Gelegenheit genutzt werden, um eine Verbesserung der zukünftigen Zusammenarbeit oder die Erleichterung zukünftiger Aufklärung zu erreichen.

6. **Gelegenheit zum Lernen:** Falls sich die Beschuldigung als korrekt erweist, muss die Auswahl der Sanktionen verhältnismäßig gestaltet werden und, wo möglich, auch Gelegenheiten zum Lernen aus Fehlern bieten, etwa durch Hinweise, Verwarnungen und zeitlich befristete Bewährungsaufgaben. Ohne eine umfassende Ausschöpfung derartiger Maßnahmen auf Entlassungen, Rückstufungen oder Versetzungen zurückzugreifen, verhindert diese Möglichkeiten einer konstruktiven Weiterentwicklung der Institution und ihrer Angehörigen.
7. **Sanktionen bei nicht bestätigten Anschuldigungen:** Entkräftete Vorwürfe sollten nicht ungeprüft bzw. folgenlos und unkommentiert bleiben. Falls sich die Beschuldigung als nicht stichhaltig erweist, muss geprüft werden, ob diese wissenschaftlich böswillig oder fahrlässig erhoben wurde. Ist dies der Fall, sollten entsprechende Sanktionen gegenüber den Anklagenden *in jedem Fall* eingeleitet werden⁵.
8. **Keine rein internen Verfahren:** Wenn Vorwürfe erhoben wurden, sollten die Untersuchungen offiziell und mit genauen Aufgaben an unabhängige Personen oder Kommissionen übertragen werden, da Mitglieder der Fakultät oder Forschungseinrichtung zwangsläufig in die sozialen Prozesse involviert sind und (bewusst oder unbewusst) eigene Agenden verfolgen und abhängig sind von den sie einsetzenden Personen der Leitungsebene (Armstrong, 2012). Wenn unklare Zuständigkeiten belassen werden, „hinter verschlossenen Türen“ entschieden und die Befangenheit von internen Personen geleugnet oder für irrelevant erklärt wird, ist eine faire und transparente Klärung nicht möglich.
9. **Klare Kriterien und Definition nichtwissenschaftlichen Fehlverhaltens:** Die Einrichtungsleitungen sind dafür verantwortlich, die Rechte und Pflichten aller Akteure in der Zusammenarbeit in Lehre und Forschung möglichst konkret und verhaltensnah zu definieren und zu kommunizieren (siehe hierzu auch Kapitel 5.3). Nur wenn vor dem Auftreten eines (Fehl-)Verhaltens schlüssig definiert und bekannt ist, welche Verhaltensweisen akzeptabel und welche inakzeptabel sind, kann ein Verhalten auch sanktioniert werden (Rückwirkungsverbot).

5.2 Korrektes Verhalten bzw. Fehlverhalten klar definieren

Wie wissenschaftliches Fehlverhalten hat auch sogenanntes nichtwissenschaftliches oder Führungsfehlverhalten Grauzonen und ist zum Teil nicht leicht zu definieren. Dabei ist sogar anzunehmen, dass – mehr noch als bei wissenschaftlichem Fehlverhalten (Bouter & Hendrix, 2017) – ein Großteil konfliktträchtiger Verhaltensweisen in diesem Graubereich stattfindet. Eine Klärung dessen, was für beide Seiten akzeptabel ist,

⁵Zwar wird im konkreten Fall nicht immer geklärt werden können, ob eine bewusst falsche Aussage vorlag. Dennoch würde dieses Prinzip dazu führen, dass Hinweisgebende nicht leichtfertig handeln und ihre Beschwerden fundierter formulieren – was wiederum eine konstruktive, nicht eskalierende Auseinandersetzung erleichtert.

kann daher zum einen die Zusammenarbeit erleichtern und zum anderen werden Sanktionen dadurch überhaupt erst möglich, wenn Fehlverhalten beobachterunabhängig und objektiv feststellbar, überprüfbar und auch widerlegbar ist. Diese Festlegung muss bereits *vorab* bestehen sowie *allseits* bekannt und transparent gemacht worden sein, damit sowohl Führende als auch Mitarbeitende die Möglichkeit haben, ihre Erwartungen und ihr Verhalten daran auszurichten. Durch klare und verhaltensnahe Anweisungen wird auch die Ambiguität reduziert und der Einfluss stereotyper Ungleichbewertungen gleicher Verhaltensweisen bei Frauen und Männern reduziert.

Hierzu sollten Einrichtungsleitungen und andere involvierte Akteure insbesondere die folgenden Punkte beachten:

1. Die Wissenschaftseinrichtung muss ex ante eine Definition von Führungsfehlverhalten erstellen, etwa in Form eines verhaltensnahen Kriterienkatalogs. Dieses muss sich objektiv und beobachterunabhängig feststellen lassen (z. B. „körperlich einschüchterndes Verhalten – Schreien über einer definierten Dezibelgrenze; Weinen; Angebot von Veranstaltungen am Freitagnachmittag; E-Mails am Wochenende“⁶). Fehlverhalten sollte *nicht* an der subjektiven Empfindung von Betroffenen oder Beobachtern festgemacht werden, (z. B. „schlechte Stimmung“, „Klima der Angst“), da solche Wahrnehmungen subjektiv und beobachterabhängig sind und auch nicht immer mit rechtlich relevanten Kategorien übereinstimmen (z. B. Schraudner et al., 2019).
2. Darüber hinaus sollte expliziert werden, welche Formen des Fehlverhaltens durch Arbeits-, Straf- und Dienstrecht abgedeckt sind. Diese sollten zusätzlich durch konkrete und möglichst verhaltensnahe Beispiele fassbar gemacht werden. Wenn solche Verhaltensweisen auftreten, sind die entsprechenden Instanzen einzuschalten.

5.3 Unterstützung transparenter und konstruktiver Lösung von Konflikten

Um eine produktive und gesunde Arbeitsatmosphäre zu schaffen und aufrecht zu erhalten, ist es unerlässlich, dass die Organisation ganz selbstverständlich und nicht problematisierend Regeln, Verfahren und Anlaufstellen für die konstruktive und frühzeitige Lösung von Konflikten bereithält. Diese müssen sich – da es sich nicht um gerichtliche oder polizeiliche Untersuchungen handelt und somit keiner der Beteiligten zur Kooperation oder Wahrhaftigkeit verpflichtet werden kann – auf das beschränken, was sie zu leisten imstande sind. Sie sollten das Ziel haben, konstruktiv, dialogisch und offen Lösungen zu unterstützen. Hierzu sollten Einrichtungsleitungen und andere involvierte Akteure insbesondere die folgenden Punkte beachten:

⁶Diese und ähnliche Verhaltensweisen wurden in Gesprächen bzw. in der Presse als Beispiele für inakzeptables Führungsverhalten im Rahmen der medial bekannt gewordenen Fälle genannt.

1. Durch eine Versachlichung und Diskussion anhand objektiver bzw. objektiverbarer Vorkommnisse (was, wo, wann, wer) sollte der häufig emotional aufgeladenen, erregten und verunsicherten Stimmungslage entgegengewirkt werden. Wichtig ist es auch, sich nicht unter Zeitdruck oder Zugzwang setzen zu lassen, beispielsweise durch öffentliche Berichterstattung.
2. Das Vorgehen sollte auf Offenheit, Dialog und Transparenz auf allen Seiten setzen. Die Beteiligten sollten unterstützt und aufgefordert werden, mit- statt übereinander zu sprechen und auch die „Gegenseite“ anzuhören. Die Aufrechterhaltung von Anonymität führt eher zu einer Vertiefung von Konflikten, da so ein Monolog statt eines Dialogs entsteht und Fronten zu verhärten drohen.
3. Wo Abhängigkeiten zwischen den Konfliktparteien bestehen, sollten diese Abhängigkeiten reduziert werden. Viele Konflikte betreffen anfänglich Qualifikanten und Betreuungspersonen; hier muss im Akutfall ein Betreuerwechsel möglich gemacht werden. Mittelfristig und strategisch kann eine stärkere Trennung von Betreuungs-, Angestellten-, und Prüfungsverhältnis diese Situation entschärfen. Die hohe Selektivität des Wissenschaftssystems muss bei der Übernahme von Betreuungen von Anfang an offen kommuniziert, die Möglichkeit eines „Scheiterns als Chance“ mitgedacht sowie Exit-Optionen aus der Wissenschaft diskutiert werden.
4. Wo eine reale Bedrohung besteht, ist allerdings eine sofortige Trennung und Schutz der jeweiligen bedrohten Partei erforderlich (z. B. wenn Racheakte oder Gewaltausübung durchgeführt oder angekündigt werden).

6 Schlussfolgerung

Auseinandersetzungen, unvereinbare Interessen, misslingende Zusammenarbeit, Rivalitäten und andere Konflikte gibt es in jeder menschlichen Gemeinschaft, und in der Wissenschaft möglicherweise noch mehr als anderswo. Ob diese konstruktiv und schadensminimierend gelöst werden oder in destruktive, schädliche Prozesse ausarten, können Organisationen durch die Verfahren und Prozeduren mit beeinflussen, die sie für den Konfliktfall bereitstellen, wofür die obersten Führungs- und Leitungsebenen von Wissenschaftsorganisationen die Verantwortung tragen.

Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Frage, die dieses Themenheft stellt – inwieweit Hinweisgeber auf Fehlverhalten durch Anonymität geschützt werden müssen bzw. können. Das wichtigste Argument für eine solche Anonymität ist der Umstand, dass innerhalb des Wissenschaftssystems ein starkes Hierarchiegefälle und große Abhängigkeiten zwischen Professorinnen bzw. Professoren einerseits und anderen Beschäftigten (insbesondere Promovierenden und Postdocs) andererseits bestehen *können*. Die prinzipiell wünschenswerte Anzeige problematischer Vorgänge, so das Argument, könne daher nur erfolgen, wenn Hinweisgebende („Whistleblower“) sich durch Anonymität

vor den negativen Folgen – besonders für ihre weiteren wissenschaftlichen Karrieren – geschützt wissen (Czesnick & Rixen, in diesem Band). Man versucht also quasi, mit guten Absichten („The road to hell is paved with good intentions“, der Volksmund) das wahrgenommene Problem der Abhängigkeit durch Anonymität zu lösen. Dies muss unseres Erachtens nach auf anderen Wegen verfolgt und erreicht werden, da die unbedingte Priorisierung der Anonymität ein Problem vielleicht teilweise löst, aber zugleich weitere, unter Umständen noch viel größere Probleme erst neu schafft:

- Zum einen geraten die Beschuldigten dadurch in eine Situation, in der die oben benannten Prinzipien nicht mehr aufrechterhalten werden können. Insbesondere die im Sinne der Rechtssicherheit nicht verhandelbaren Prinzipien „Gleichbehandlung“ sowie „Recht auf Stellungnahme und volle Akteneinsicht“ geraten hier in Gefahr. Dies ist besonders im Falle des *nichtwissenschaftlichen* Fehlverhaltens wichtig, da dies oft in der interpersonalen Interaktion stattfindet und sich nur schwer objektiv in unpersönlichem Material zeigt (Czesnick & Rixen, in diesem Band).
- Zum zweiten kann sich durch die Anonymität der Hinweisgebenden das Machtgefälle de facto umkehren statt ausgleichen, insbesondere, wenn auf niedrigeren Positionen befindliche Hinweisgebende im Verlauf des Verfahrens von mächtigeren Gremien und Personen vertreten werden, die wiederum eigene Agenden verfolgen können. So eröffnet die Anonymitätszusicherung auch eine Möglichkeit, mit geringem eigenen Risiko gezielt missliebige Personen zu verleumden.

Nicht zuletzt kann das absolute Anonymitätsversprechen im Rahmen straf- oder dienstrechtlicher Ordnungen gar nicht gegeben werden, da es in Konflikt mit bindenden Verfahrensgrundsätzen steht (Herrmann, 2020). In letzter Instanz sollte daher während eines noch ungeklärten Vorwurfs der Schutz aller Beteiligten im Vordergrund stehen.

Obwohl das Geschlecht allein nicht alles erklären kann, lässt sich doch plausibel zeigen, dass Frauen in wissenschaftlichen Leitungspositionen bei gleichem (guten oder schlechten) Benehmen ein erhöhtes Risiko haben, des nichtwissenschaftlichen Fehlverhaltens beschuldigt und in mobbinghaft eskalierte, feindselige Abläufe verwickelt zu werden – mit schwerwiegenden Konsequenzen für die Individuen, aber auch für das System Wissenschaft, seine Leistungsfähigkeit und seine Glaubwürdigkeit. Die beste sowie zeit- und kostengünstigste Interventionsmaßnahme gegen „unconscious bias“ sind nicht Trainings sondern verbesserte Strukturen, Verfahrensordnungen und Prozesse. Das Wichtigste ist und wird bleiben, eine offene vertrauensvolle Arbeitskultur zu etablieren und zu unterstützen, die das Risiko des Auftretens und besonders der Eskalation der Auseinandersetzung verringern kann. Hierzu tragen faire, transparente und rechtsstaatlich ausgestaltete Verfahren bei, die einen angemessenen Umgang mit Konfliktfällen für alle Beteiligten ermöglichen.

Literatur

Abel, M. (2019). *Do Workers Discriminate against Female Bosses?* (DISCUSSION PAPER SERIES No. IZA DP No. 12611). Bonn.

Aeschlimann, S., Bühler, D. & Osswald, D. (März 2019a). «Im Grunde genommen spreche ich von Korruption»: Mit einem männlichen Professor wäre man anders umgesprungen. *Republik*. <https://www.republik.ch/2019/03/22/mit-einem-maennlichen-professor-waere-man-anders-umgesprungen>

Aeschlimann, S., Bühler, D. & Osswald, D. (März 2019b). Der Fall ETH, Teil 1: Das Versagen. *Republik*. <https://www.republik.ch/2019/03/19/das-versagen-der-eth>

Ambrasat, J. & Heger, C. (2020). *Barometer für die Wissenschaft: Ergebnisse der Wissenschaftsbefragung 2019/20* (Monitoringbericht).

Armstrong, J. (2012). Faculty Animosity: A Contextual View. *Journal of Thought*, 47(2), 85–103. <https://doi.org/10.2307/jthought.47.2.85>

Baldi-Unser, L., Bernier-Latmani, R., Fueger, H., Guiducci, C. & Hering, J. (2019). *Survey of Issues Important to Women Professors at EPFL and ETHZ*. <https://eth-wpf.ch/wp-content/uploads/2019/05/WPF-survey-report-2019.pdf>

Bereswill, M. & Ehlert, G. (2018). Universitäten und Hochschulen – robuste Resistenz gegen Diversität. In M. Domsch, D. Ladwig, & F. Weber (Hrsg.), *Vorurteile im Arbeitsleben – Unconscious Bias erkennen, vermeiden und abbauen* (S. 181–193). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59232-8_10

Björkqvist, K., Österman, K. & Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20(3), 173–184. [https://doi.org/10.1002/1098-2337\(1994\)20:3<173::AID-AB2480200304>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/1098-2337(1994)20:3<173::AID-AB2480200304>3.0.CO;2-D)

Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (2003). Counternormative impression management, likeability, and performance ratings: the use of intimidation in an organizational setting. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 237–250.

Bouter, L. M. & Hendrix, S. (2017). Both Whistleblowers and the Scientists They Accuse Are Vulnerable and Deserve Protection. *Accountability in Research*, 24(6), 359–366. <https://doi.org/10.1080/08989621.2017.1327814>

Brescoll, V. L. (2016). Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 415–428. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.005>

Brescoll, V. L. & Uhlmann, E. L. (2008). Can an Angry Woman Get Ahead? *Psychological Science*, 19(3), 268–275. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02079.x>

Buchhorn, E. & Freisinger, G. M. (Februar 2020). Mission: Rufmord. *Manager Magazin*, 84–88.

Chang, E. H., Milkman, K. L., Gromet, D. M., Rebele, R. W., Massey, C., Duckworth, A. L. & Grant, A. M. (2019). The mixed effects of online diversity training. *Proceedings*

of the National Academy of Sciences of the United States of America, 116(16), 7778–7783. <https://doi.org/10.1073/pnas.1816076116>

Crawford, C. M. (Hrsg.) (2020). *Confronting academic mobbing in higher education: Personal accounts and administrative action. Advances in higher education and professional development (AHEPD) book series*. Hershey, PA: Information Science Reference.

Czesnick, H. & Rixen, S. (in diesem Band). Sind anonyme Hinweise auf Fehlverhalten in der Wissenschaft ein Problem? Eine Einschätzung aus Sicht des „Ombudsman für die Wissenschaft“. *Beiträge zur Hochschulforschung* 43(1-2), 140–150.

Deutscher Hochschulverband. (2019). *Sexuelle Belästigung und Mobbing an Hochschulen: Deutscher Hochschulverband fordert rechtsförmliche Verfahren*. Resolution des 69. DHV-Tages 2019 in Berlin.

Dobbin, F. & Kalev, A. (Juli-August, 2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>

Duguid, M. M. & Thomas-Hunt, M. C. (2015). Condoning stereotyping? How awareness of stereotyping prevalence impacts expression of stereotypes. *The Journal of Applied Psychology*, 100(2), 343–359. <https://doi.org/10.1037/a0037908>

Eagly, A. H., Makhijani, M. G. & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3–22. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.111.1.3>

Easterly, D. M. & Ricard, C. S. (2011). Conscious Efforts to End Unconscious Bias: Why Women Leave Academic Research. *Journal of Research Administration*, 42(1), 61–73.

Eckes, T. (2002). Paternalistic and Envious Gender Stereotypes: Testing Predictions from the Stereotype Content Model. *Sex Roles*, 47(3/4), 99–114.

Egner, H. & Uhlenwinkel, A. (in diesem Band). Entlassung und öffentliche Degradierung von Professorinnen. Eine empirische Analyse struktureller Gemeinsamkeiten anscheinend unterschiedlicher „Fälle“. *Beiträge zur Hochschulforschung* 43(1-2), 62–84.

El-Alayli, A., Hansen-Brown, A. A. & Ceynar, M. (2018). Dancing Backwards in High Heels: Female Professors Experience More Work Demands and Special Favor Requests, Particularly from Academically Entitled Students. *Sex Roles*, 79(3–4), 136–150. <https://doi.org/10.1007/s11199-017-0872-6>

Fehrenbach, H. G. (2020). Machtmissbrauch in der Wissenschaft: Fünf Mythen. *Forschung & Lehre* 27(4), 322–324.

Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P. & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878–902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878>

Giorgi, G. (2012). Workplace Bullying in Academia Creates a Negative Work Environment. An Italian Study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 24(4), 261–275. <https://doi.org/10.1007/s10672-012-9193-7>

Gorlewski, J., Gorlewski, D. & Porfilio, B. J. (2014). Beyond Bullies and Victims: Using Case Story Analysis and Freirean Insight to Address Academic Mobbing. *Workplace*, 24, 9–18.

Haug, K. (April 2018). Machtmissbrauch an Hochschulen: Junge Professoren fordern Abschaffung der Lehrstühle – SPIEGEL ONLINE – KarriereSPIEGEL. <https://www.spiegel.de/karriere/machtmissbrauch-an-unis-professoren-fordern-abschaffung-der-lehrstuehle-a-1197805.html>

Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32(2), 113–135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>

Herrmann, K. (2020). Wie Hochschulen mit anonymen Verdachtsäußerungen umgehen müssen. *Ordnung der Wissenschaft*, 2, 65–76.

Jensen, J. M., Patel, P. C. & Raver, J. L. (2014). Is it better to be average? High and low performance as predictors of employee victimization. *The Journal of Applied Psychology*, 99(2), 296–309. <https://doi.org/10.1037/a0034822>

Keim, J. & McDermott, J. C. (2010). Mobbing: Workplace Violence in the Academy. *The Educational Forum*, 74(2), 167–173. <https://doi.org/10.1080/00131721003608505>

Khoo, S. B. (2010). Academic Mobbing: Hidden Health Hazard at Workplace. *Malaysian Family Physician : the Official Journal of the Academy of Family Physicians of Malaysia*, 5(2), 61–67.

Köppel, R. (März 2019). Schlangengrube ETH. *Die Weltwoche*. <https://www.weltwoche.ch/ausgaben/2019-13/artikel/schlangengrube-eth-die-weltwoche-ausgabe-13-2019.html>

Krishen, A. S., Lee, M. T. & Raschke, R. L. (2020). The Story Only Few Can Tell: Exploring the Disproportionately Gendered Professoriate in Business Schools. *Journal of Marketing Education*, 42(1), 7–22. <https://doi.org/10.1177/0273475319879972>

Kunzmann, E. M., Ringelband, O. & Hoyndorf, A. (2018). Geschlechterbasierte Vorurteile in der Auswahl von Top-Managern. In M. Domsch, D. Ladwig & F. Weber (Hrsg.), *Vorurteile im Arbeitsleben – Unconscious Bias erkennen, vermeiden und abbauen* (S. 137–153). Springer.

Leymann, H. & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251–275. <https://doi.org/10.1080/13594329608414858>

Lohaus, I. (2019). Pseudo-Wettbewerbe und künstliche Märkte: die Wissenschaft muss sich wieder mehr auf Wissenschaftler verlassen. Interview mit Isabell Welpé und Björn Brembs. *Forschung und Lehre*, 26(5), 422–424.

MacNell, L., Driscoll, A. & Hunt, A. N. (2015). What's in a Name: Exposing Gender Bias in Student Ratings of Teaching. *Innovative Higher Education*, 40(4), 291–303. <https://doi.org/10.1007/s10755-014-9313-4>

Mai, C., Büttgen, M. & Schwarzingler, D. (2017). „Think-Manager-Consider-Female“: Eine Analyse stereotypischer Ansichten über weibliche Führungskräfte und die empirische Überprüfung ihrer realen Persönlichkeit anhand der Big Five und Dunklen Triade. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 69(2), 119–152. <https://doi.org/10.1007/s41471-016-0022-9>

Max Planck Phdnet. (2018). *Machtmissbrauch und Konfliktlösung. Positionspapier*. https://www.phdnet.mpg.de/44931/Machtmissbrauch-und-Konfliktlo_sung.pdf

N². (2019). *Machtmissbrauch und Konfliktlösung. Positionspapier*. https://www.phdnet.mpg.de/n2/publications-and-press/N2_PowerAbuseStatement_German.pdf

Namie, G. & Lutgen-Sandvik, P. E. (2010). Active and Passive Accomplices: The Communal Character of Workplace Bullying. *International Journal of Communication*, 4, 343–373.

Nock, Y. (2019, April 6). «Mobbede Professorin» erhebt neue Vorwürfe – jetzt soll der Bund einschreiten. *St.Galler Tagblatt*. <https://www.tagblatt.ch/schweiz/gemobbte-professorin-erhebt-neue-vorwuerfe-jetzt-soll-der-bund-einschreiten-ld.1108880>

Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S. & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *The Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129–1145. <https://doi.org/10.1037/a0036751>

Petersen, N. J. & Pearson, R. L. (2020). Mobbability. In C. M. Crawford (Hrsg.), *Advances in higher education and professional development (AHEPD) book series. Confronting academic mobbing in higher education: Personal accounts and administrative action*. Hershey, PA: Information Science Reference. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9485-7.ch005>

Prevost, C. & Hunt, E. (2018). Bullying and Mobbing in Academe: A Literature Review. *European Scientific Journal ESJ*, 14(8), 1. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n8p1>

Pyke, K. D. (2017). Institutional Betrayal: Inequity, Discrimination, Bullying, and Retaliation in Academia. *Sociological Perspectives*, 61(1), 5–13. <https://doi.org/10.1177/0731121417743816>

Rixen, S. (2018). Wer Whistleblower nicht schützt, schadet der Wissenschaft. *Laborjournal*, 7-8, 30–34.

Rubner, J. (2. Februar 2020). Die Angeklagten. *Zeit Magazin Online*. <https://epaper.zeit.de/article/e6f8401ae725ae92bd2981530b6f55abac24ec77420c0c30132f26956dfdcfe3>

Schauer, H. (Juni 2019). Verfahren in der Gelehrtenrepublik. *Merkur*. <https://www.merkur-zeitschrift.de/2019/06/13/verfahren-in-der-gelehrtenrepublik/>

Scholz, C. & Stein, V. (2010). Bilder von Universitäten – Ein transaktionsanalytisch-agenturtheoretischer Ansatz. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 62(2), 129–149.

Schraudner, M., Striebing, C. & Hochfeld, K. (2019). *Arbeitskultur und Arbeitsatmosphäre in der Max-Planck-Gesellschaft: Ergebnisbericht*.

Seguin, E. (September 2016). Academic mobbing, or how to become campus tormentors. *University Affairs*. <https://www.universityaffairs.ca/opinion/in-my-opinion/academic-mobbing-become-campus-tormentors/>

Staub, N. (2020). Checking in on our professors. <https://ethz.ch/services/en/news-and-events/internal-news/archive/2020/05/checking-in-on-our-professors.html>

Teelken, C., Taminiau, Y. & Rosenmöller, C. (2019). Career mobility from associate to full professor in academia: Micro-political practices and implicit gender stereotypes. *Studies in Higher Education*, 25(9), 1–15. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1655725>

Westhues, K. (1998). *Eliminating professors: A guide to the dismissal process*. Lewiston: The Edwin Mellen Press.

Westhues, K. (2004). *Workplace mobbing in academe: Reports from twenty universities*. Lewiston: The Edwin Mellen Press.

Westhues, K. (2006). *The remedy and prevention of mobbing in higher education: Two case studies*. Lewiston, N.Y.: Edwin Mellen Press.

Williamson, S. & Foley, M. (2018). Unconscious Bias Training: The ‘Silver Bullet’ for Gender Equity? *Australian Journal of Public Administration*, 77(3), 355–359. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12313>

Angaben zu den Autorinnen:

Professor Dr. Isabell M. Welpé
Technische Universität München
Arcisstraße 21
80333 München
E-Mail: welpé@tum.de

Dr. Maike Reimer
Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung
Lazarettstraße 67
80636 München
E-Mail: Reimer@ihf.bayern.de

Isabell Welpé ist Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation der Technischen Universität München und Wissenschaftliche Leiterin des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung und Hochschulplanung. Sie forscht aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive im Bereich Leadership, Innovation und Organisation unter anderem auf den Gebieten Auswahl und Beurteilung von Führungskräften, strategische Führung, Führung von Teams, der Rolle von Emotionen in Führungsprozessen sowie Anreizsystemen und Leistungsmessung in Hochschulen.

Dr. Maike Reimer ist wissenschaftliche Referentin am Bayerischen Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung. Ihre Forschungsschwerpunkte sind der wissenschaftliche Nachwuchs, fachliche und institutionelle Differenzierung, der Übergang von der Hochschule in den Arbeitsmarkt sowie methodische Aspekte der Surveyforschung.