

Führung, Zusammenarbeit und Konflikte in der Wissenschaft: Was erleben wissenschaftliche Research Leaders? Eine Studie am Beispiel der Physik

Dr. Maike Reimer, Theresa Görg & Bianca Burkert

11. September 2025

GFHF



Bild: Markus Spiske,
<https://unsplash.com/photos/QozzJpFZ2lg>

Vorsicht vor Professor Mobber

Nachdem Colette Nesemann ihre erste wissenschaftliche Fachpublikation geschrieben hatte, passierte etwas, das sie bis dahin für unvorstellbar gehalten hatte. Es geschah, als die Doktorandin im Fach Psychologie mit ihrer Doktormutter über die Arbeit sprach. „Und die sagte: Das können Sie so nicht veröffentlichen“, erinnert sich Nesemann. Der Grund: Das Ergebnis der Untersuchung, auf der das „Paper“ basierte, war nicht ausreichend. Und sie war nicht die einzige.

Erschreckend oft kommt es an deutschen Unis zu Fehlverhalten und Machtmissbrauch wie bei...

sie nicht
Arbeiten.
Punkten
„Fröhlich
mich ra
junge
ihre

Can Germany rein in its academic bullying problem?
Researchers and administrators are exploring ways to restructure a rigid hierarchy that can breed power abuses.

By Virginia Gewin
Find a new job

SPIEGEL Panorama

Menü Startseite > Panorama > #MeToo > Max-Planck-Gesellschaft: Vorwürfe gegen Professoren

Machtmissbrauch an Hochschulen

"Ihr Verhalten war unvorhersehbar, und ich hatte Angst und Stress"

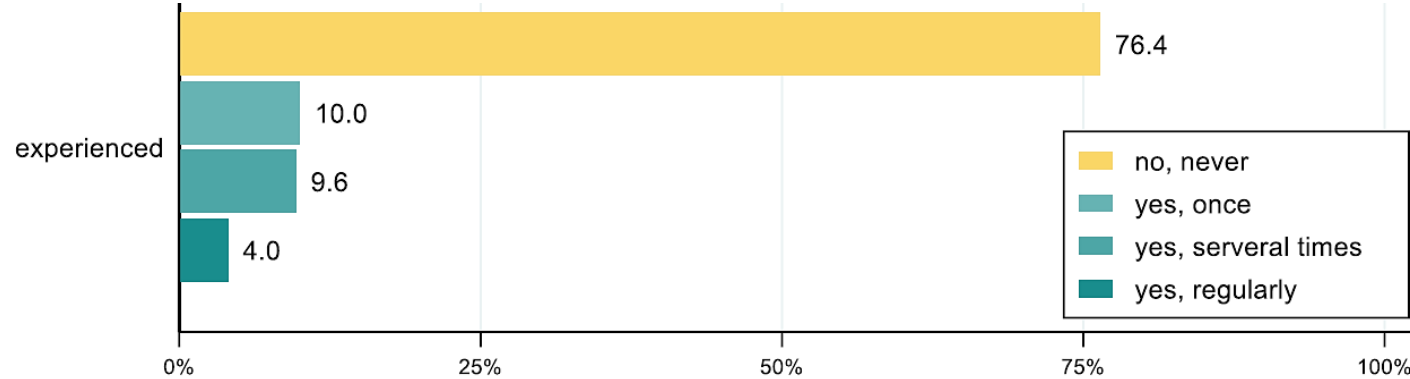
Junge Forscher berichten dem SPIEGEL, wie sie von Professoren am renommierten Max-Planck-Institut schikaniert worden seien. Sie wollen anonym bleiben - aus Angst, ihre Karriere zu ruinieren.

Von **Kristin Haug**
27.02.2018, 00:27 Uhr

Twitter Facebook Email

durch einen
bt es Promo-
dem Machte-
Da wäre
mutter
Fachbe
te Sie wollte von mir wissen, was

Ein Viertel der Befragten berichtet von Machtmissbrauch am Arbeitsplatz



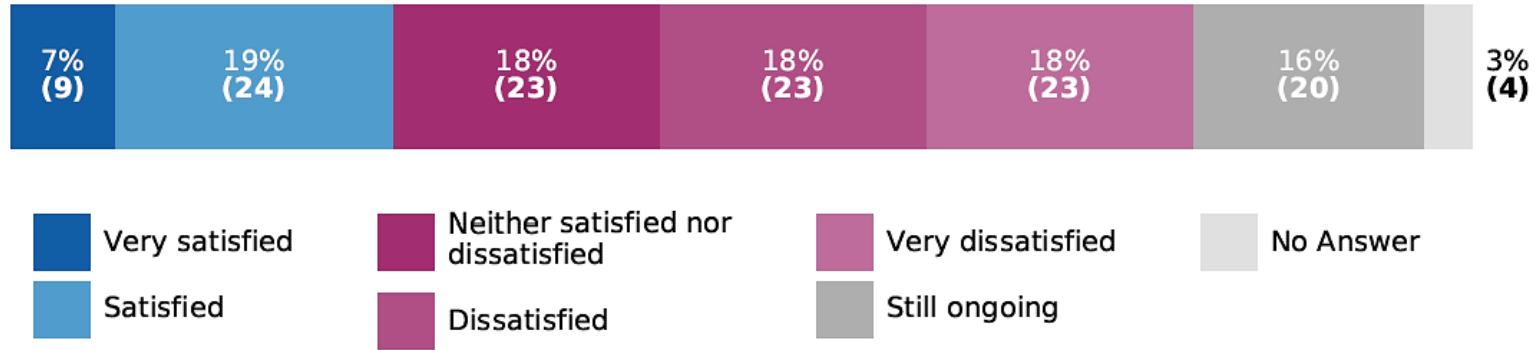
N=2.748

Reference period: "in the last 24 months"

Definition: "By using their position of power, a person harms others and takes advantage for themselves or their favourites."

Quelle: Ambrasat et al. (2024).

Meldestellen wenig bekannt, Zufriedenheit mit ihrer Arbeit gemischt



N=2.378 – Mitarbeitende der Max-Planck-Gesellschaft

Quelle: Olsthorn et al. (2020). PhDnet Report 2019. doi:10.17617/2.3243876.

Die Republik, 20.3.2019

Das Versagen

An der ETH soll eine Astronomie-Professorin ihre Doktoranden über Jahre gemobbt haben. Jetzt wird sie entlassen, obwohl die Schuldfrage nie geklärt wurde. Wie eine Institution von Weltruf alles verrät: die Professorin, die Unschuldsvermutung, sich selbst. Der

Von Silvan Aeschlimann, Dennis
19.03.2019

Die Gegendarstellung de

Willkür

Ein neues, internes Dokument zeigt: Der Fall Carollo ist an der ETH kein Einzelfall – aber der einzige, bei dem es jetzt zu einer Entlassung kommen soll. Weder die Leitung noch die Aufsicht der Hochschule von Weltruf kennt einen einheitlichen Umgang mit Vorwürfen gegen Professoren. Der Fall ETH, Teil 4.

Von Silvan Aeschlimann, Dennis Bühler, Dominik Osswald (Text) und Dominic Nahr (Bild),
16.04.2019

Die Republik, 16.04.2019

nature

NEWS | 08 June 2022

Max Planck's cherished autonomy questioned following criticism of misconduct investigations

Demoted archaeologist Nicole Boivin calls on the German government to reinvestigate the prestigious research society – several other directors say that investigations into them lacked transparency

Alison Abbott 

nature

Explore content ▾

About the journal ▾

Publish with us ▾

Subscribe

[nature](#) > [news](#) > article

NEWS | 19 November 2021 | Correction [22 November 2021](#)

Scientists question Max Planck Society's treatment of women leaders

SPIEGEL Panorama

[Abonnement](#)

[Anmelden](#) >

Menü < > Bildung > Max-Planck-Gesellschaft: Ehemalige Institutsdirektorin fordert schärfere Kontrolle der Max-Planck-Gesellschaft



Offener Brief an Bundesbildungsministerin

Geschasste Institutsdirektorin fordert schärfere Kontrolle der Max-Planck-Gesellschaft

Im Zwist mit der Max-Planck-Gesellschaft legt die ehemalige Direktorin Nicole Boivin öffentlich nach: In einem Brief an das Bildungsministerium verlangt die Archäologin mehr staatliche Kontrolle.

08.06.2022, 20.34 Uhr

esses concern



In Kooperation mit Prof. Dr. Christiane Koch, TU Berlin, Institut für Theoretische Physik, Leitung
Fachverband Quantenoptik der Deutschen Physikalischen Gesellschaft (DPG)

Projektphase 1:
Experteninterviews mit
Professor*innen &
Forschungsgruppen-
leiter*innen

Projektphase 2:
Quantitative
Onlinebefragung unter
Mitgliedern der DPG

Ziele

1. Erweiterung der empirischen Basis

2. Optimierung und Professionalisierung von Führung und Konfliktmanagement in der Wissenschaft

3. Fokus: Konkrete Konflikte

- Einzelne Konflikte
- Erfahrungen mit Vorwürfen

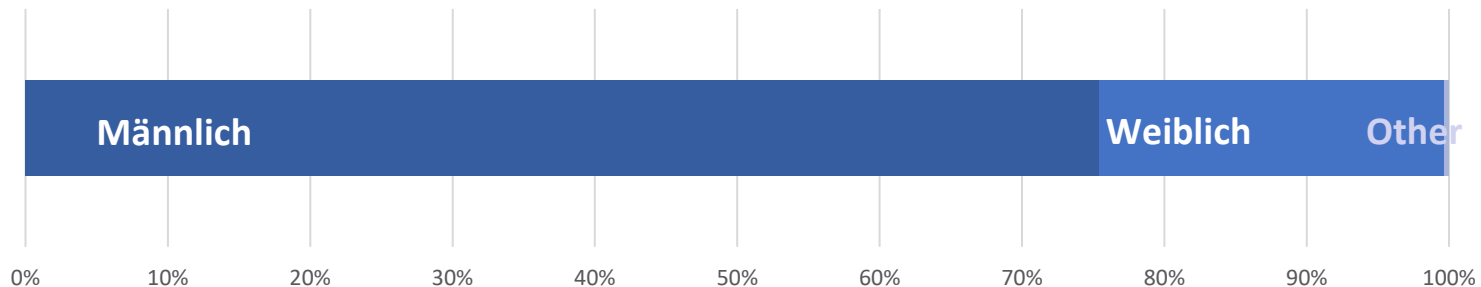


Physik als Fachkultur

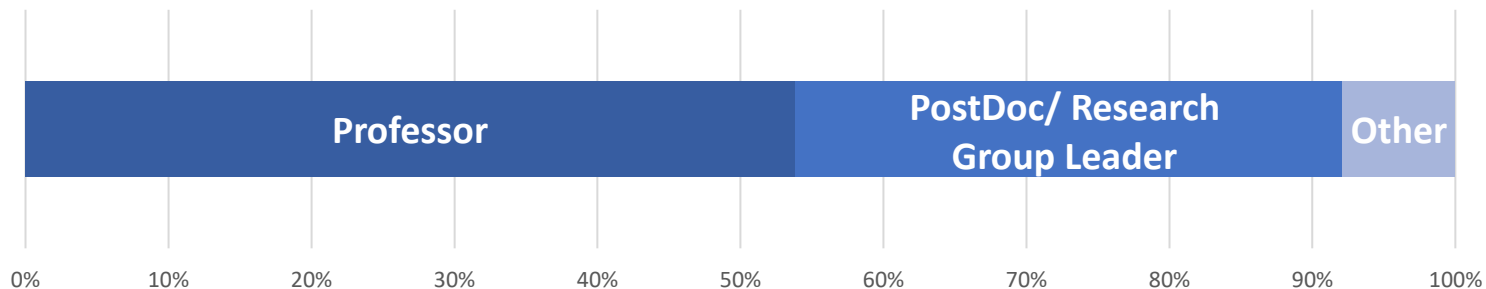
- **Klassische harte/reine Naturwissenschaft**
- **Universitäten und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen**
- **Hohe Promotionsquote**
- **Hohe Internationalität**
- **Kollaborative, arbeitsteilige Forschung**
- **Hierarchisch strukturierte, (sehr) große Gruppen**
- **Publikationen stets in (großen) Autorenteams**

Quellen: DPG (2019), Sorgner (2022), Reimer et al (2021).

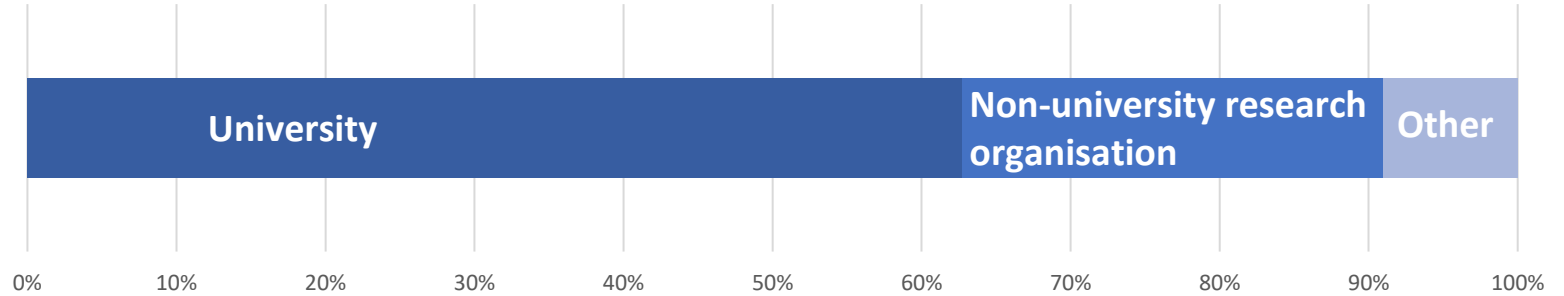
Geschlecht:



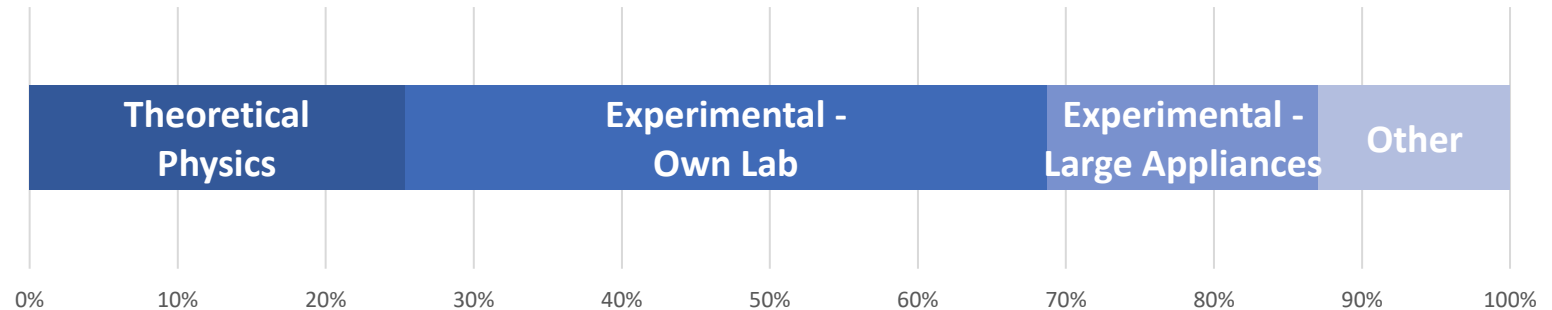
Position:



Einrichtung:

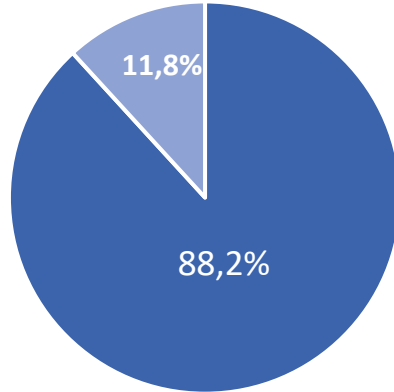


Gebiet:



Vorwürfe vor allem wegen nichtwissenschaftlichen Fehlverhalten

Vorwürfe erlebt?



N= 50

Variable: vf_erlebt_self

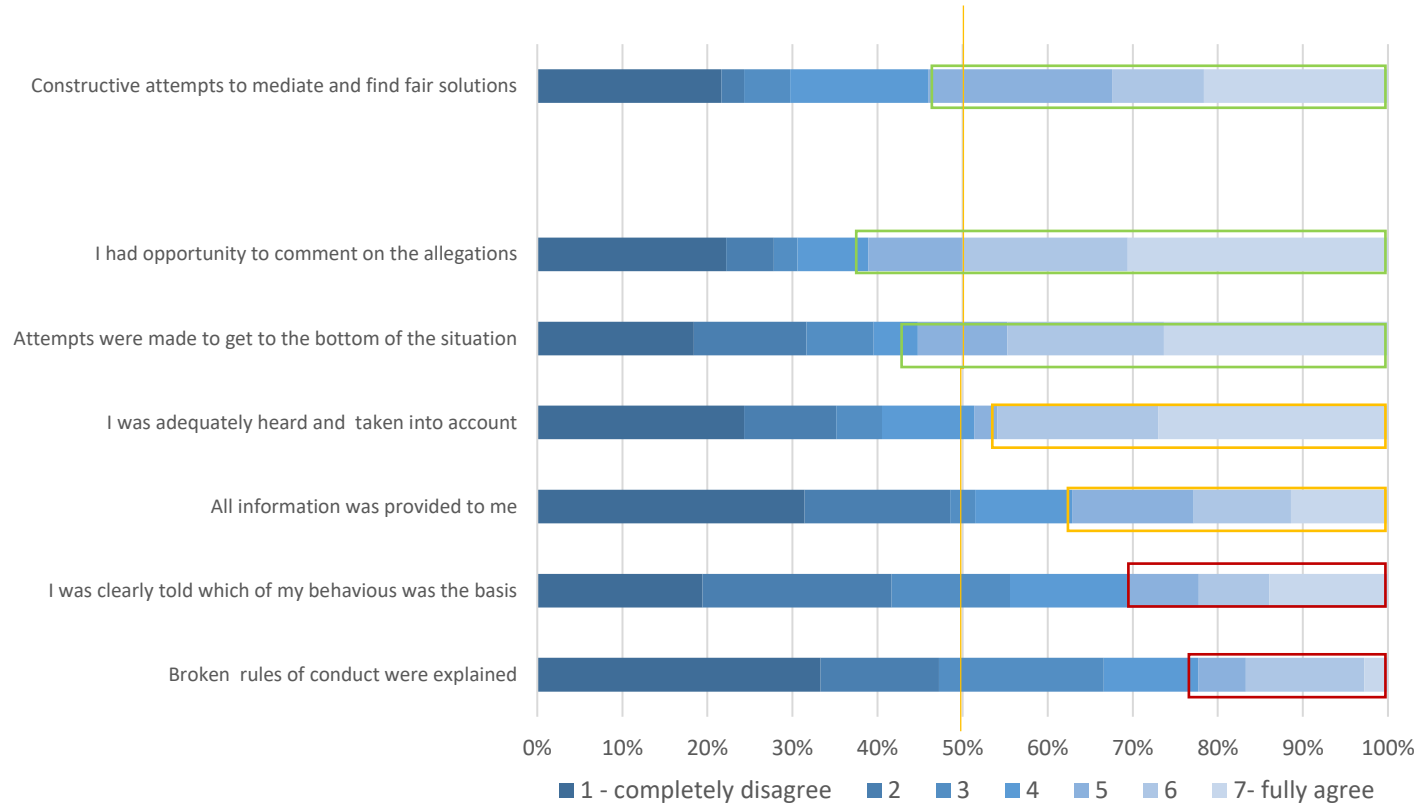
■ nein ■ ja

4 % Wissenschaftliches Fehlverhalten
(z.B. Plagiat, Datenfälschung, unangemessene Author Attribution...)

11 % Nichtwissenschaftliches
(Führungs-) Fehlverhalten
(z.B. Machtmissbrauch, Diskriminierung, Einschüchterung...)

2 % Anders begründetes Fehlverhalten
(Angaben z.B.: Illoyalität zum Projektleiter, Verzögerung einer Publikation, unangemessene Bewertung)

Sowohl Mediation als auch Aufklärung optimierbar





“Es ging um Führungsansprüche und um die Mittelverteilung innerhalb der Gruppe. Alle an der Führung der Gruppe beteiligten Forscher und ein Vermittler waren bei der Diskussion anwesend.”



“Einige Doktoranden beschwerten sich, dass meine Anforderungenfür die Promotion zu hoch seien und nicht den Vorschriften der Uni entsprächen. Aber mein Chef hat mir den Rücken gestärkt – das waren die internen Regeln unseres ausseruniversitären Forschungsinstituts.”

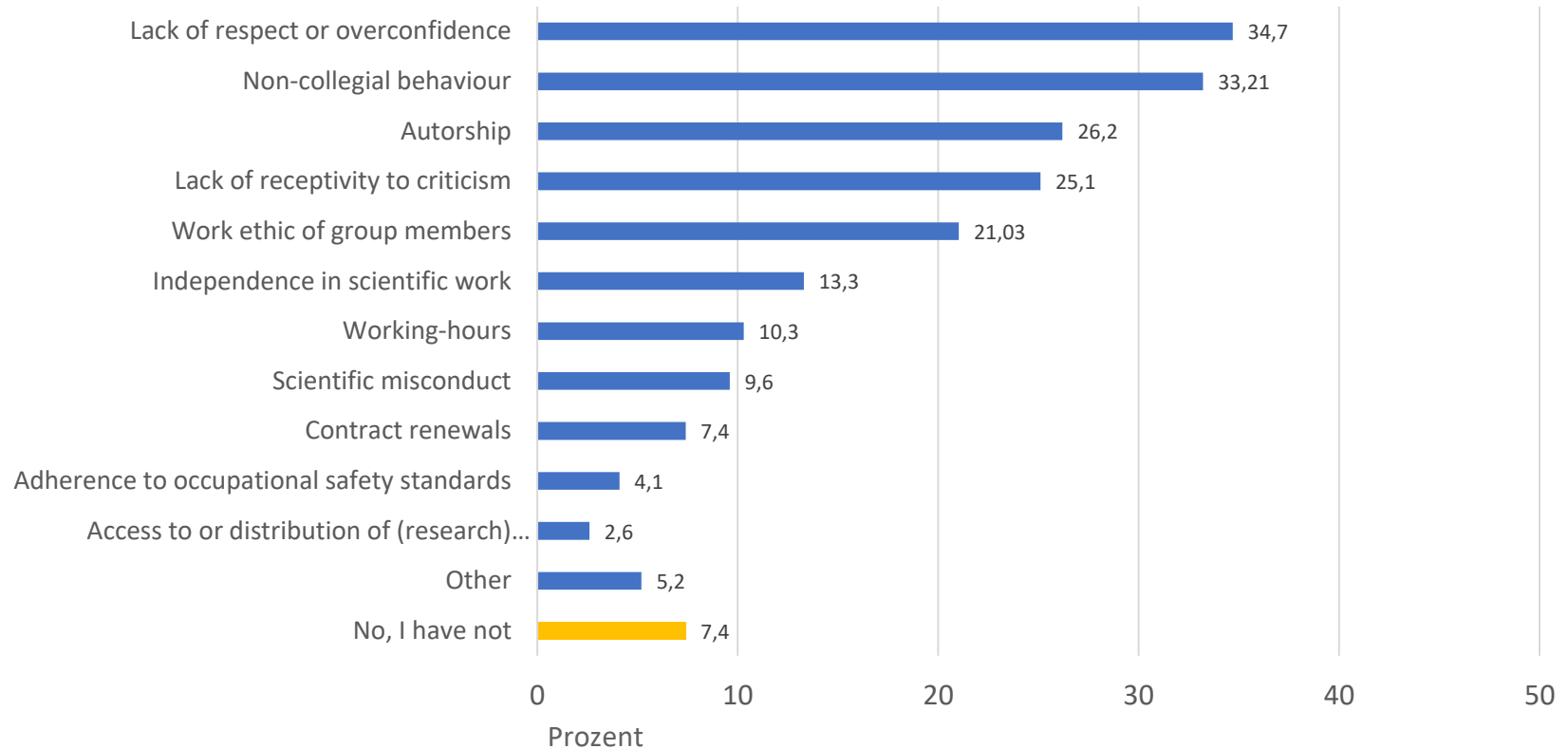
“Der Konflikt wurde ... direkt an den Vorgesetzten weitergetragen, ohne mich auch einmal vorher anzusprechen. Unser Treffen zur Konfliktlösung kam daher sehr überraschend für mich und ich war nicht vorbereitet.”



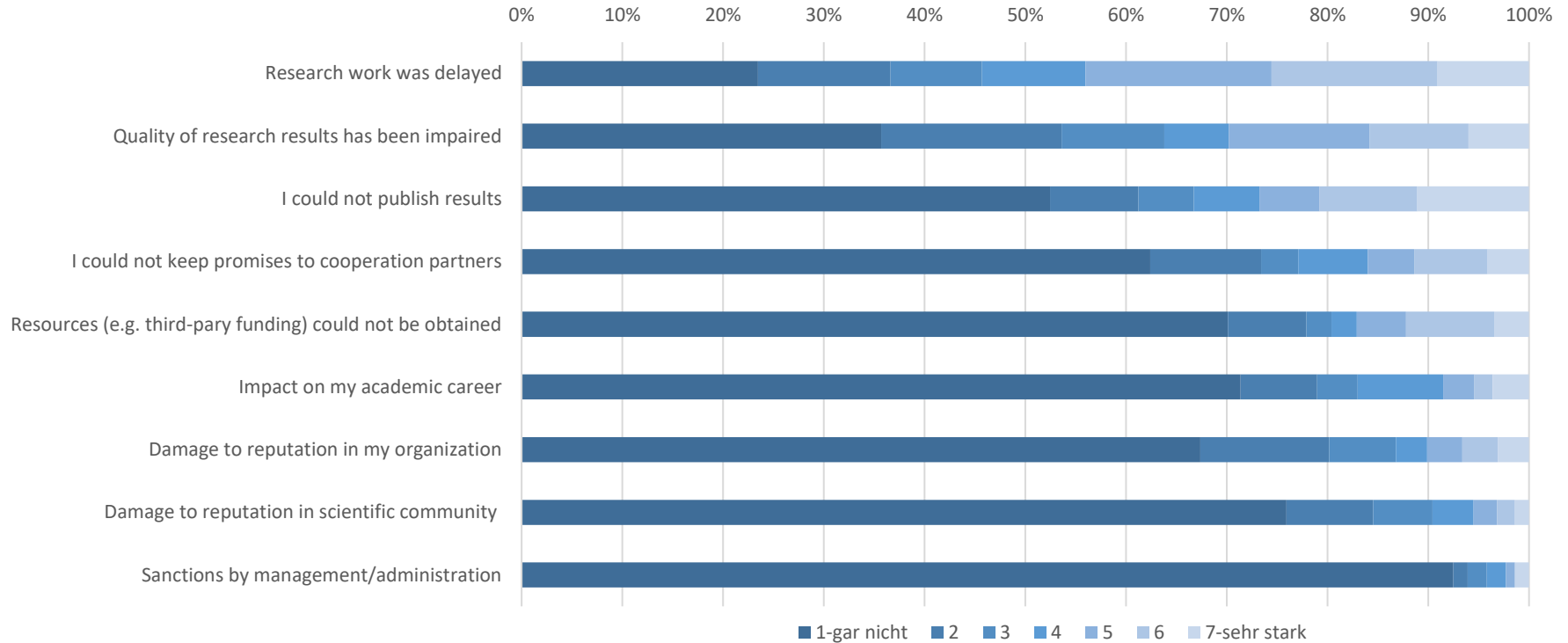
“Ich erhielt einen Anruf von der Personalchefin, die mich über die offizielle Beschwerde informierte. Aus Datenschutzgründen durfte sie aber keine Details zur Person und den genauen Tatsachen herausgeben. ... Die Konsequenz waren nächtelange Spekulationen, wer und was der Anlass gewesen sein könnte...”



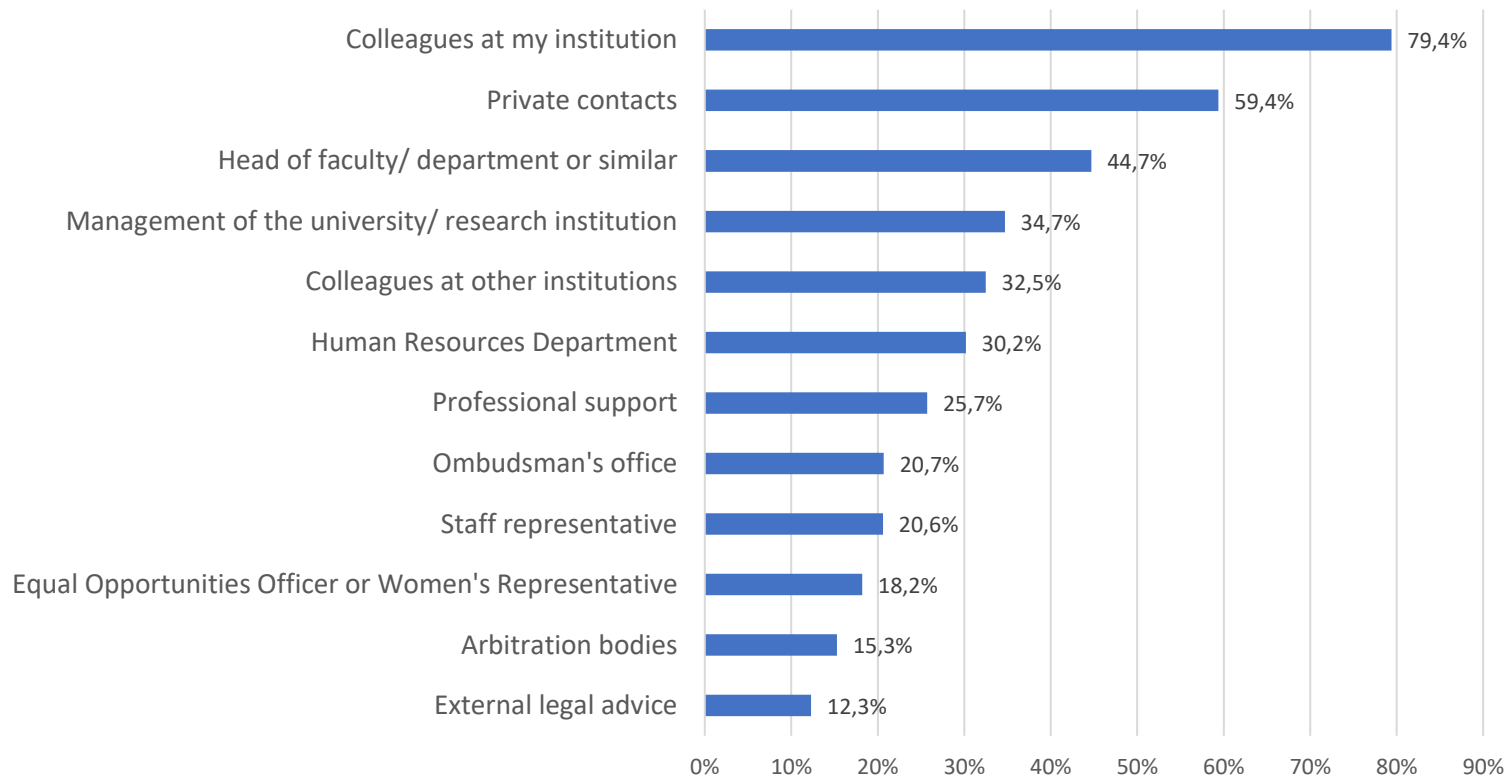
Was sind die zentralen Konfliktthemen?



Tatsächliche Folgen der Konflikte:



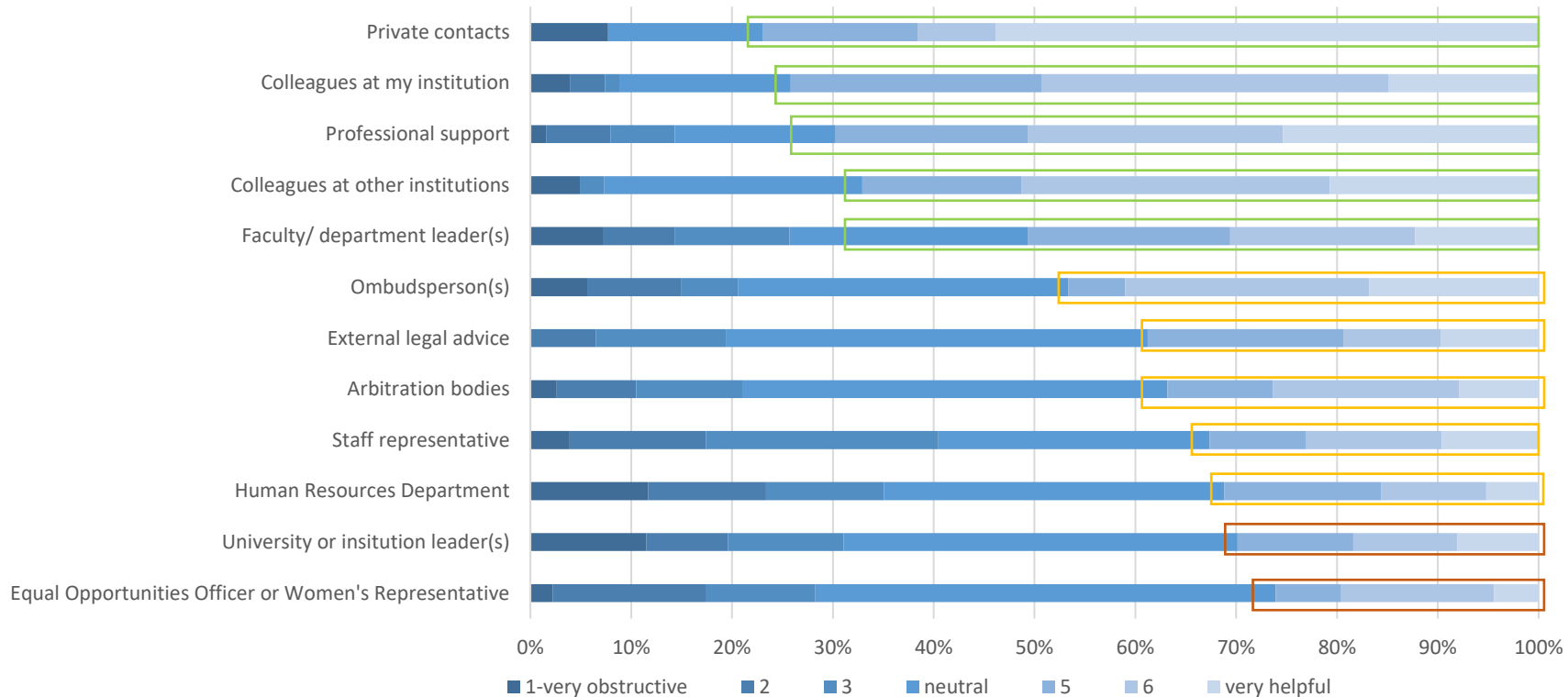
Wer war noch involviert?



War eine der folgende Menschen oder Einrichtungen involviert:

N= 252
Anteil Nennungen

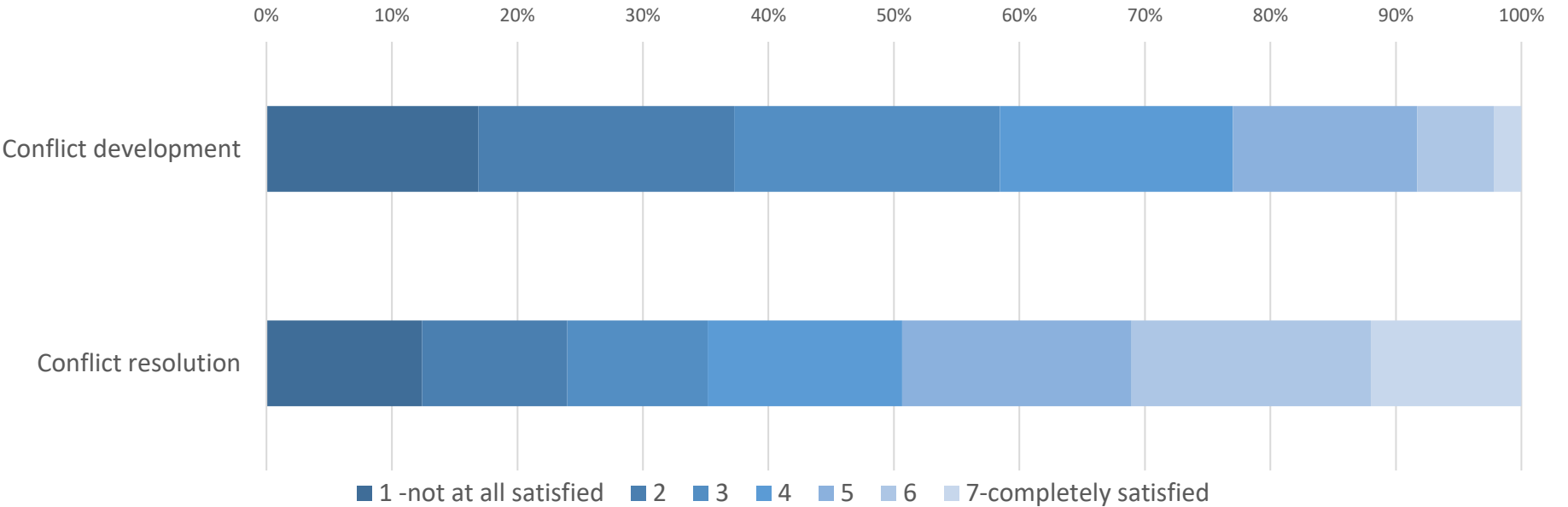
Wer wird als hilfreich, wer als hinderlich erlebt?



War eine der folgende Menschen oder Einrichtungen involviert:

N= 31 - 201
Anteil Nennungen

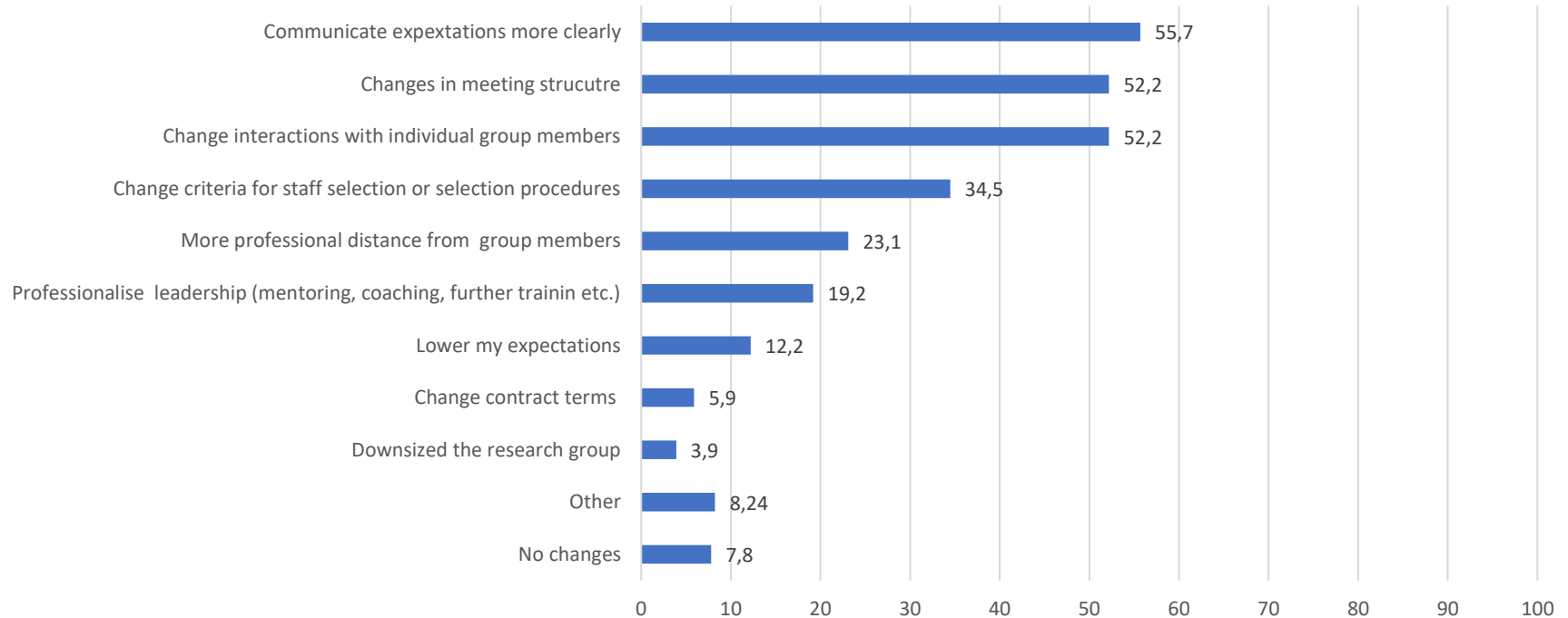
Zufriedenheit mit Verlauf und Lösung des Konflikts



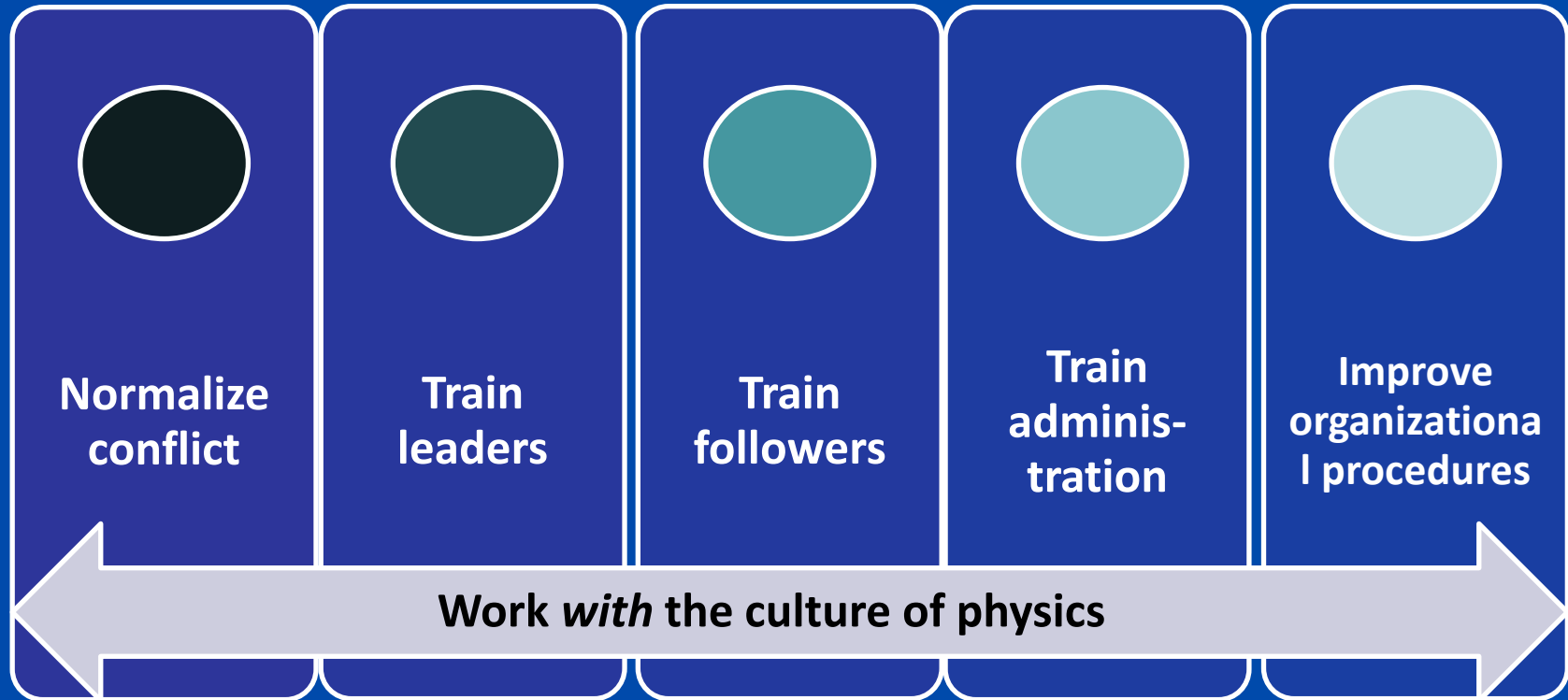
Wie zufrieden sind Sie mit der Konfliktlösung / dem Verlauf des Konflikts?

N= 231/251,
Anteil Nennungen

Veränderungen der Führung als Ergebnis der Konflikte



Empfehlungen der Research Leaders



Quellen

- Aeschlimann, S., Bühler, D. & Osswald, D. (März 2019a). Der Fall ETH, Teil 1: Das Versagen. *Republik*. <https://www.republik.ch/2019/03/19/das-versagen-der-eth>
- Aeschlimann, S., Bühler, D. & Osswald, D. (April 2019). Der Fall ETH, Teil 4: Willkür. *Republik*. <https://www.republik.ch/2019/04/16/der-fall-eth-teil-4-willkuer>
- Ambrasat, Jens; Lüdtke, Denise; Yankova, Yoanna (2024): Research Cultures and Research Quality in the Berlin Research Area. Berlin Science Survey wave 2024.
- Deutsche Physikalische Gesellschaft (2019): Die Promotion in der Physik in Deutschland. Hg. v. Deutsche Physikalische Gesellschaft e.V. Bad Honnef.
- Gewin, Virginia (2025): Can Germany rein in its academic bullying problem? In: *nature* 641 (8062), S. 545–547. DOI: 10.1038/d41586-025-01207-8.
- Haug, Kristin (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>
- Machovcova, Katerina; Mudrak, Jiri; Cidlinska, Katerina; Zabrodska, Katerina (2023): Early career researchers as active followers: perceived demands of supervisory interventions in academic workplaces. In: *Higher Education Research & Development* (1), S. 171–185.
- Olsthoorn, Linda H. M.; Heckmann, Lea A.; Filippi, Alexander; Vieira, Renee M.; Varanasi, Rama Srinivas; Lasser, Jana et al. (2020): PhDnet Report 2019.
- Reimer, M., Witte, J., Lenz, T. & Banschbach, V. (2021). Fachkulturen und wissenschaftliche Karrieren. Studie im Rahmen des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) 2021. BMBF
- Sorgner, Helene (2022): Constructing 'Doable' Dissertations in Collaborative Research: Alignment Work and Distinction in Experimental High-Energy Physics Settings. In: *Science & Technology Studies*, S. 1–20.

DANKE

IHF

Bayerisches Staatsinstitut für
Hochschulforschung und Hochschulplanung



goerg@ihf.bayern.de

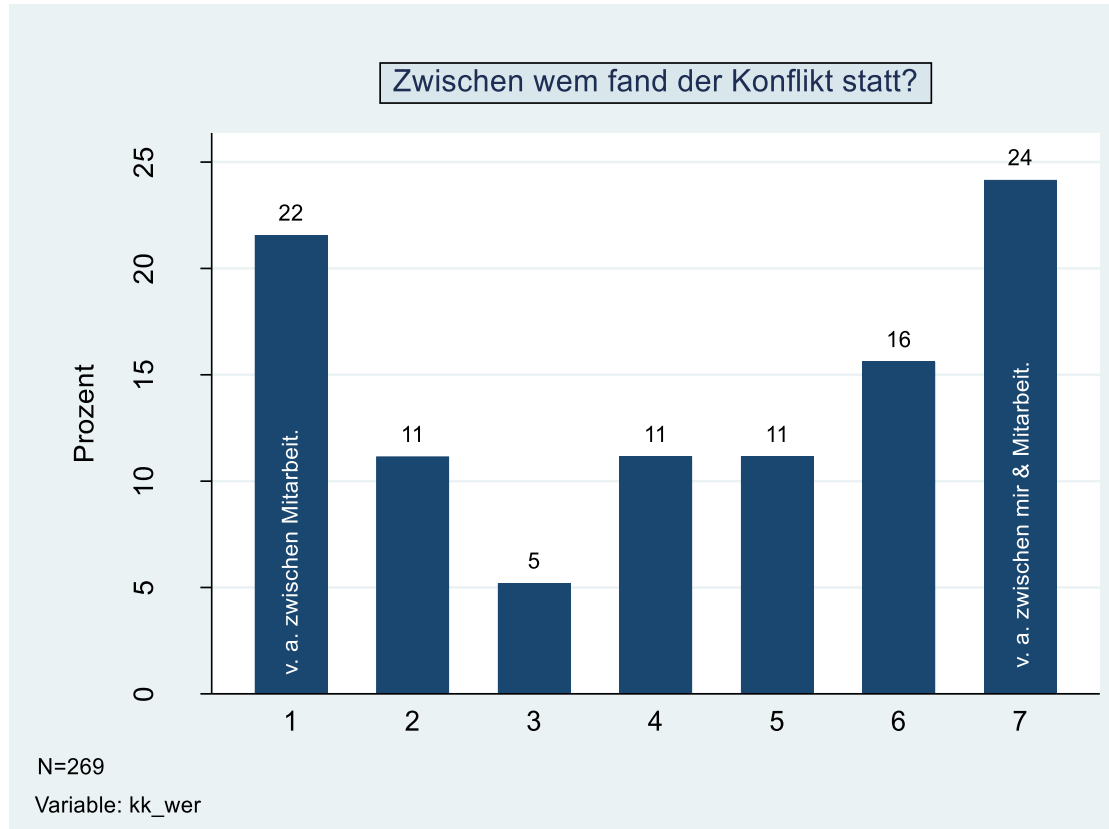


reimer@ihf.bayern.de

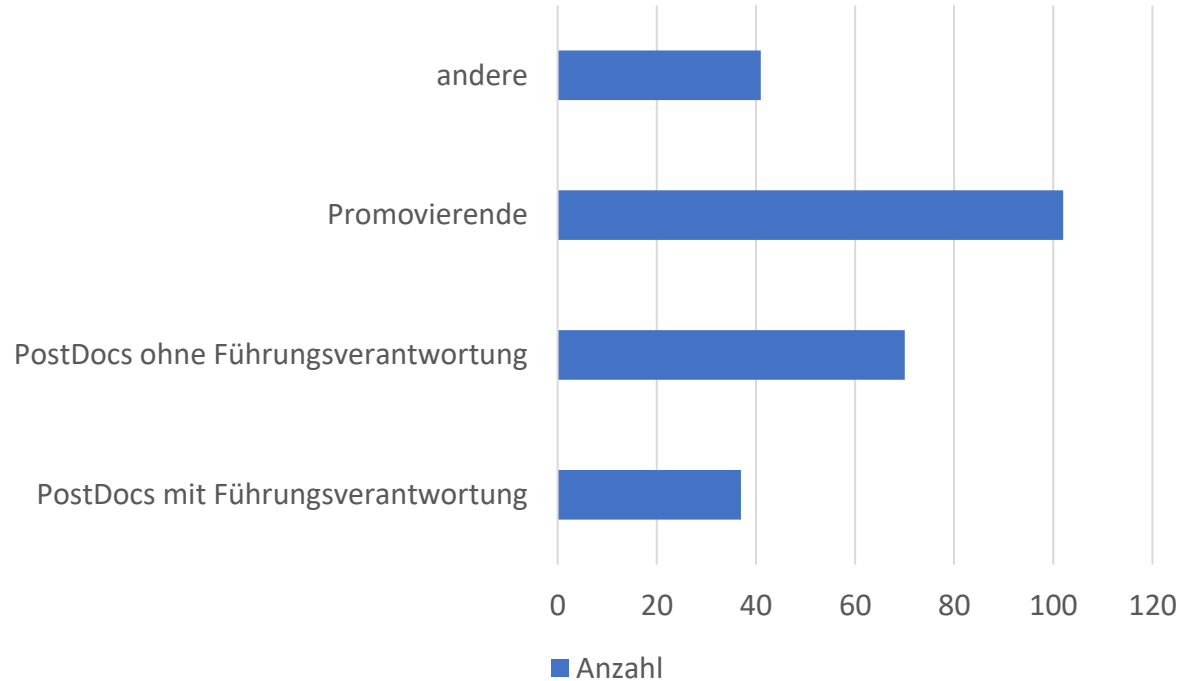


burkert@ihf.bayern.de

Research Leaders Betroffenheit

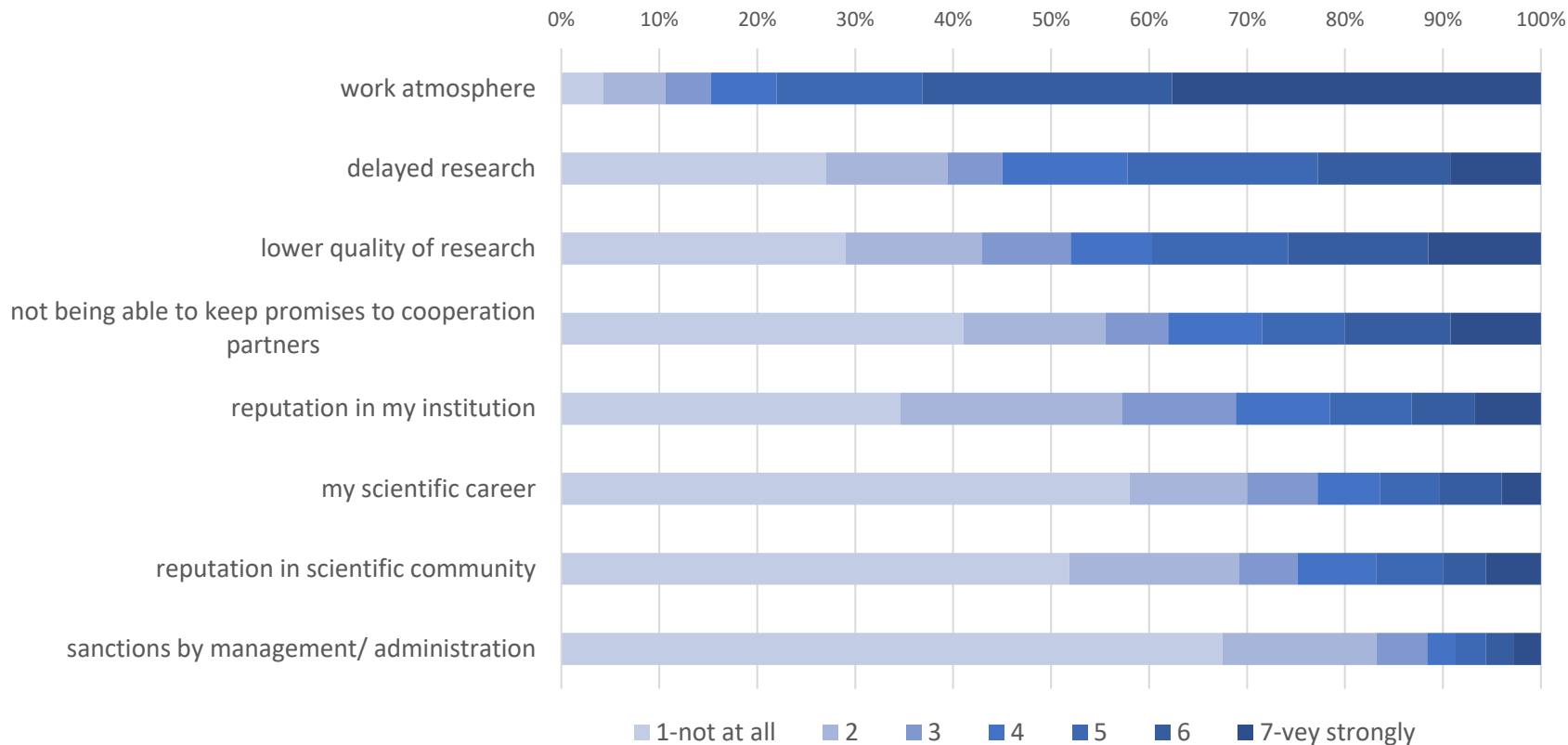


Die Hauptbeteiligten sind meist Promovierende



Befürchtete Folgen der Konflikte: Arbeitsklima, Verzögerungen und Qualitätseinbußen

N= 239,
Anteil Nennungen



Zusammen- setzung

Area	Theoretical Physics	Experimental Physics – own laboratory	Experimental Physics – Large Equipment Research	Other		
All	25,3%	43,4%	18,3%	12,9%		
<i>Female</i>	22,1%	48,5 %	19,1%	10,3%		
<i>Male</i>	22,8%	45,5%	17,5%	14,2%		
N	94	161	68	48		
Current Position	Professor (including Junior professorships with or without tenure, visiting, honorary or senior professors and emeriti)	Junior research group leader	Postdoctoral research associate with leadership responsibility	Postdoctoral research associate without leadership responsibility	Non-university Management position	Other
All	53,8%	3,8 %	25,8%	8,7 %	3,0%	4,9 %
<i>Female</i>	61,8%	4,4 %	20,6 %	8,8 %	0 %	4,4 %
<i>Male</i>	58,4%	3,8 %	26,3%	2,88%	4,8%	3,8%
N	198	14,	95	32	11	18
Current organization	University	Max-Planck-Society	Helmholtz-Association	Leibniz-Association	Fraunhofer-Society	Other Organisation
All	59,8 %	6,7 %	12,4 %	4,0 %	3,8 %	13,2%
<i>Female</i>	61,8%	8,8%	11,8%	4,4%	2,9%	10,3%
<i>Male</i>	57,1%	5,7%	14,2%	4,3%	4,3%	14,6%
N	222	25	46	15	14	32
Country	Germany	Austria	Switzerland	Other		
All	80,2%	3,5%	2,7%	13,6 %		
<i>Female</i>	79,4%	4,4%	2,9%	13,2%		
<i>Male</i>	81,9%	2,9%	1,9%	13,3%		
N	296	13	10	50		
Nationalität	Germany	Other				
All	88,8 %	11,2%				
<i>Female</i>	81,5%	18,5%				
<i>Male</i>	90,8%	9,1%				
N	245	14				

Mangel an Respekt; Selbstüberschätzung	Dass er sehr... forsch, arrogant war. Er hat, glaube ich, so ein bisschen seine Unsicherheit vielleicht damit überspielt.
Mangelnde Kollegialität	Als sie sehr kurzfristig angekündigt hat, dass sie jetzt einen Monat in //Land// ist. Und war zum Zeitpunkt, wo das Projekt - es war also kein guter Zeitpunkt. Und ich fand das auch vom Ton her nicht - „So, sie ist weg.“
Autorenschaft	Die Person hat keinen originalen Beitrag geleistet, sollte eigentlich kein Autor sein, aber mir wurde klar gemacht... welche Konsequenzen es haben könnte, wenn ich da jetzt auf Konflikt gehe: dass er zum Editor geht. Dass er mich verklagt. Und das Problem ist - wenn es laut wird dann egal, wie das ausgeht, ob ich recht bekomme - es bleiben immer Sachen kleben.
Fehlende Kritikfähigkeit	... und die Person war sehr - ein bisschen beratungsresistent.
Wiss. Selbständigkeit	Dass man die Leute sehr stark an die Hand nehmen muss, sodass ich irgendwann gesagt habe: „Denkst du, dass das wirklich das richtige für dich ist?“
Wiss. Fehlverhalten	Also die beiden größten Sachen, bezogen sich auf Leute, die plagiiert hatten, in ihren Abschlussarbeiten, insbesondere einer in der Promotion.