



## Einsichten eines Wissenschaftsnarren (71)

# Cooler Chefs, steile Hierarchien: Wie Machtmissbrauch in der Wissenschaft gedeiht

*Die Kombination aus steilen Hierarchien und „Dark Traits“ im Führungspersonal schafft einen perfekten Nährboden für Machtmissbrauch in der Wissenschaft.*

Der Narr sonnt sich in der Vorstellung, immer ein kollegialer Chef gewesen zu sein. Von Anfang an wurde in seiner Arbeitsgruppe konsequent geduzt. Um deren „After-Work Parties“ ranken sich heute noch Legenden. Hierarchien im eigenen Labor? Ach was, nicht bei uns! Wir waren alle super drauf, man frotzelte fröhlich, auch über den AG-Leiter – später Prof und schließlich Abteilungsleiter. Witze auf seine Kosten waren ausdrücklich erlaubt. Und das hört der Narr nicht nur über sich selbst, sondern auch von vielen seiner Kollegen. Wir sind alle coolen Chefs und „führen“ unsere Studierenden, Postdocs und das technische Personal natürlich auf „Augenhöhe“.

**»Die Hierarchie ändert sich nicht, nur weil der Chef seine Bürotür immer offen stehen lässt.«**

Knapp dreißig Jahre hat es gedauert, bis dem Narren klar wurde, dass er sich und anderen etwas vorgemacht hat. Das mit der fehlenden Hierarchie hat nämlich was von einer wohlfeilen Selbsttäuschung. Und die fiel ihm noch nicht einmal auf, als ihn eine neue Postdoktorandin hartnäckig siezte, obwohl er sie duzte. Sie kam damals aus dem Labor eines berühmten Neurowissenschaftlers – und zwar ziemlich traumatisiert. Mittlerweile ist diese „Berühmtheit“ wegen Datenmanipulation in den Schlagzeilen. Auch dort wurde fleißig geduzt, man gab sich locker, und alle folgten brav der vom Chef ausgegebenen Maxime: „Der Tag hat 24 Stunden, und dann bleibt ja noch die Nacht.“

Auch wenn man es sich nicht eingestehen will: Das Machtgefälle, die Hierarchie, ändert sich keinen Millimeter, nur weil der Chef seine Bürotür immer offen stehen lässt, bei Pizzen und Bier am Freitagabend mitmischend oder

großzügig Paddel- und Kletter-Retreats sponsert. All das kaschiert die Hierarchie höchstens. Und genau das kann der Anfang richtig großer Probleme sein.

Denn die Hierarchien sind kaum irgendwo ähnlich extrem ausgeprägt wie in der Wissenschaft, abgesehen vielleicht vom Militär und der katholischen Kirche. Professoren – und bis zu einem gewissen Grad auch die aufstrebenden Gruppenleiter – verfügen über eine geradezu pharaonische Machtfülle. Vieles davon ist zwar nicht formell verbrieft, aber das kann die Sache sogar noch problematischer und auch perfider machen.

Einerseits geht es um institutionelle, also strukturelle Macht – die ist recht offensichtlich. Bewertungen, Noten, Personalentscheidungen, der Zugang zu Ressourcen: All das liegt in der Hand der Chefs und Chefinnen. Und damit nichts weniger als die Zukunft ihrer Schützlinge. Die Karriere- und Beschäftigungsmöglichkeiten im akademischen System sind schließlich extrem begrenzt – und Erstere sind die Gatekeeper, die den Zugang zu diesem exklusiven Kreis kontrollieren. Viele Gruppenleiter stehen zwar selbst noch in der Abhängigkeit „ihres“ Professors, aber gleichzeitig sind sie schon die Türsteher für die nächste Sprosse auf der Karriereleiter ihrer eigenen Mitarbeitenden.

Weniger offensichtlich, aber nicht weniger bedeutsam, ist die fachliche Macht der Chefs und Chefinnen. Die basiert auf ihrem Erfahrungs- und Wissensvorsprung, ihrer Vernetzung, ihrer wissenschaftlichen und politischen Expertise sowie ihrem Standing in der Community – etwa durch Positionen in Fachgesellschaften. Mit ihrer Vita haben sie ja längst bewiesen, dass sie wissen, wie Karriere funktioniert. Und genau deshalb können sie den Weg ihrer oft noch „naiven“ Mitarbeitenden lenken. Autorschaften, Einladungen zu Vorträgen, kleine Posten in Fachgesellschaften und Kommissionen – all das liegt in ihrer Hand. Aber klar, solche Möglichkeiten gibt es nicht für alle!

Das bringt eine soziale – oder besser gesagt psychologische – Komponente der Macht

ins Spiel: Wer wird am stärksten gefördert? Wer steht in der Gunst der Chefin ganz oben? Diese Dynamik schürt Konkurrenz und Leistungsdruck in der Gruppe – was am Ende vielleicht den Output steigert, jedoch nicht notwendigerweise dessen Qualität.

Wenn der Chef ein netter Typ ist, der dem Altruismus huldigt, perpetuiert all dies zwar ein fragwürdiges System, aber es muss für die Untergebenen nicht unbedingt problematisch werden. Dennoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass er wirklich so toll drauf ist, eher gering. Warum? Weil die Tatsache, dass er diese Leitungsposition innehat, ziemlich stark mit dem Vorhandensein von dem korreliert, was Psychologen „Dark Traits“ (dunkle Persönlichkeitszüge) nennen. Und dafür gibt es eine ganze Menge Evidenz (Ausgewähltes dazu ist wie immer nachzulesen unter [dirnagl.com/lj](http://dirnagl.com/lj)).



Foto: BIH/Thomas Rafalzyk

## Ulrich Dirnagl

*ist experimenteller Neurologe an der Berliner Charité und Gründungsdirektor des QUEST Center for Responsible Research am Berlin Institute of Health. Für seine Kolumne schlüpft er in die Rolle eines „Wissenschaftsnarren“ – um mit Lust und Laune dem Forschungsbetrieb so manche Nase zu drehen.*

Die sogenannte „dunkle Triade“ – bestehend aus Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie – bringt eine ganze Reihe unangenehmer Charakterzüge mit sich: Selbstüberschätzung, das Bedürfnis nach Bewunderung, extreme Selbstbezogenheit, manipulatives Verhalten und eine kühle, strategische Vorgehensweise. Hinzu kommt die Instrumentalisierung anderer für eigene Ziele, der Fokus auf die Durchsetzung eigener Interessen, emotionale Kälte, impulsives Verhalten, kaum vorhandenes Schuldgefühl und eine oft nur oberflächliche soziale Anpassungsfähigkeit. Gerade diese Eigenschaften sind überraschend oft hilfreich auf dem Weg zur Professur.

---

### »Bei verschärfter Aufklärung verliert man womöglich seinen Impact-Faktor-Athleten.«

---

Und genau hier liegt das Problem: Die Kombination aus steilen Hierarchien und einzelnen oder gleich mehreren „Dark Traits“ im Führungspersonal schafft den perfekten Nährboden für Machtmissbrauch. Die Folgen? Sexuelle Belästigung und Übergriffe, mangelnde wissenschaftliche Integrität, Ausbeutung, blockierte Karrieren, Mobbing und die gezielte Manipulation von Ressourcen – all das wird in solch einer Gemengelage begünstigt.

Aber es kommt noch besser – oder schlimmer, je nachdem, wie man es sieht. Denn „Dark Traits“ und ihre Konsequenzen haben tatsächlich auch erwünschte Effekte auf den Output von Abteilungen, Fakultäten oder sogar ganzen Universitäten. Die Organisationspsychologie nennt das „unethisches pro-institutionelles Verhalten“. Individuen begehen unethische Handlungen, die zwar moralisch oder wissenschaftlich fragwürdig sind, aber gleichzeitig die Interessen oder das Ansehen der Institution fördern.

All das hat sehr viel mit einem Lieblingsthema des Narren zu tun. Denn Wissenschaftler mit einer hinreichenden Ausstattung an „Dark Traits“ bilden in Verbindung mit der Reputationsökonomie des akademischen Systems den perfekten Nährboden, auf dem fragwürdige wissenschaftliche Praktiken und Wissenschaftsbetrug gedeihen. Die ganz normale Mühsal und die Enttäuschungen in der täglichen Forschung lassen sich nämlich durch selektives Nutzen von Daten, Ideenklau von anderen oder durch Manipulieren und Erfinden von Daten deutlich vermindern – und damit zugleich der Publikations- und Drittmittelerfolg beschleunigen.

Unethisches pro-institutionelles Verhalten liefert übrigens auch eine einfache Erklä-

rung, warum Institutionen in der Regel keine großen Anstrengungen unternehmen, vermuteten Wissenschaftsbetrug zu untersuchen oder gar zu ahnden. Häufig geht es ja um Top-Publikationen und prominente Wissenschaftler, die der Institution ein gutes Standing im DFG-Förderatlas sowie irgendwelchen „Highly-Cited-Researchers“-Listen oder anderen institutionellen Rankings verschaffen – und damit wiederum für eine gute Position bei den Verhandlungen über den Landeszuschuss oder Ähnlichem sorgen.

Ob *Nature*-Artikel und Einwerben hoher Drittmittel auf seriöser Wissenschaft oder auf fragwürdigen Forschungspraktiken oder gar Betrug beruhen, macht für das Ranking erstmal keinen Unterschied. Je mehr, desto besser – Quantität vor Qualität. Bei verschärfter Aufklärung verliert man nur seinen Impact-Faktor-Athleten und wird gleichzeitig mit Reputationsverlust bestraft. Ein klares „Lose-Lose“-Szenario!

Was kann man gegen all das tun? Die Persönlichkeitsmerkmale von Forschenden lassen sich ja kaum ändern. Man kann jedoch versuchen, den Kreislauf zu durchbrechen, der zur positiven evolutionären Selektion von Personen mit hohem „Dark Score“ führt. Zum Beispiel, indem man bei Bewerbungen stärker auf die Qualität und Inhalte der Forschung achtet. Und indem man die Kandidaten auch auf ihren bisherigen Umgang mit Mitarbeitenden – etwa hinsichtlich Betreuungsleistung und Förderung – abklopft.

Es würde schon enorm helfen, wenn Institutionen sich überhaupt der Existenz von unethischem pro-institutionellem Verhalten bewusst werden. In Gesprächen mit Dekanen und anderen Würdenträgern hatte der Narr oft den Eindruck, dass dieses Thema zunächst gar nicht auf deren Radar war. Doch sobald die Sprache darauf kam, entwickelte sich meist eine angeregte Diskussion darüber, was man dagegen tun könnte.

Insgesamt kam da eine durchaus lange Liste zusammen. Eine Reform der Bewertung von Wissenschaftlerinnen und ihrer Arbeit wurde ja schon erwähnt. Natürlich aber auch der Abbau von Hierarchien, was sich unter anderem durch mehr Diversität in universitären Gremien erreichen ließe: Mehr wissenschaftlicher Nachwuchs, mehr Frauen, mehr Internationalität und Interdisziplinarität. Zudem die Etablierung einer Organisations- oder Teamkultur, die „dunkle Verhaltensweisen“ ächtet und positive Werte wie Team-Science, Partizipation und Fairness aktiv fördert. Und selbstverständlich gehören auch mehr Transparenz und Gerechtigkeit bei Bewertungen, Einstellungen und Vertragsverlängerungen auf diese Liste.

Ebenfalls wichtig wäre schlichtweg ein verstärktes „Hinschauen“ – um zu sehen, was in

den Instituten und Arbeitsgruppen tatsächlich passiert. Klassiker sind hier einzelne Personalentscheidungen oder die Vergabe von Autorenpositionen. Oder die Frage, ob alles korrekt abläuft, wenn ein Professor alle paar Wochen als Autor auf einem Paper erscheint? Oder ob es realistisch ist, dass große Arbeitsgruppen von Personen geleitet werden, die gleichzeitig Ämter in Gremien und Gesellschaften innehaben, klinische Verantwortung tragen und oft nicht einmal mehr einen Schlüssel zum Labor besitzen?

Überdies brauchen wir niedrigschwellige Angebote für alle, die Probleme mit Machtstrukturen haben, aber nicht direkt hoch offizielle Wege wie beispielsweise zu einer Ombudsperson gehen können oder wollen. Dazu gehört vor allem ein strukturiertes Mentoring, idealerweise von Personen außerhalb der eigenen Organisation oder Arbeitsgruppe. Und weiterhin – für den Fall, dass es ernst wird: Mechanismen, die Whistleblowing ermöglichen und zugleich diejenigen schützen, die den Mut aufbringen, Missstände anzuprangern.

---

### »Was wir nicht reflektieren, ist der Umgang mit Hierarchien und Machtdynamiken.«

---

Sollen sich Profs und AG-Leitende jetzt also nicht mehr mit ihren Mitarbeitenden duzen und kein Bier mehr zusammen trinken? Darum geht es nicht. Es geht darum, stärker zu reflektieren, was wir tun, und offen anzusprechen, welche Abhängigkeiten bestehen. Es gibt zwar Fortbildungen zur Führung von Mitarbeitenden, aber diese konzentrieren sich oft auf Konfliktlösung, Umgang mit „schwierigen“ Personen sowie Gesprächsführung und Zielvereinbarungen. Für Studierende und Jungforschende gibt es Kurse zur guten wissenschaftlichen Praxis sowie „Soft-Skill“-Trainings, um bessere Paper zu schreiben oder Vorträge zu halten. Aber reicht das aus?

Was wir hingegen weder lehren, ja nicht einmal ausreichend reflektieren, ist der Umgang mit Hierarchien – die es immer geben wird und auch geben muss – sowie mit Machtdynamiken. Genau hier könnte man jedoch bei vielen ein Umdenken anstoßen, das schlussendlich zu einer rationaleren Praxis führen und somit Machtmissbrauch verringern würde.

*Der Narr dankt Daniel Leising (Uni Dresden), dessen Vortrag an der Charité ihn zum Nachdenken gebracht und diesen Beitrag inspiriert hat. Weiterführende Literatur und Links finden sich wie immer unter: <http://dirnagel.com/lj>.*