

Nachhaltige Wasserwirtschaft – HAW als Treiber für Innovationen

Hellemacher, Leo; Stelzer-Rothe, Thomas:
**Machtmissbrauch an Hochschulen in Nordrhein-
Westfalen und systemische Interventionsangebote**
In: Die Neue Hochschule, 2025-6, S. 30–33.

Permalink:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17398140>

Impressum

Herausgeber:

hlb-Bundesvereinigung e. V.
Godesberger Allee 64 | 53175 Bonn
Telefon: 0228 555 256-0

Chefredakteur:

Prof. Dr. Jörg Brake
Kirschgartenstraße 19
67146 Deidesheim
Telefon: 06326 218 119 3
joerg.brake@hlb.de
(verantwortlich im Sinne des Presserechts
für den redaktionellen Inhalt)

Redaktion:

Dr. Karla Neschke
Telefon: 0228 555 256-0
karla.neschke@hlb.de

Gestaltung und Satz:

Nina Reeber-Laqua,
www.reeber-design.de

Herstellung:

Wienands Print + Medien GmbH
Linzer Straße 140 | 53604 Bad Honnef

Erscheinung:

zweimonatlich

Verbands offiziell ist die Rubrik „**hlb** aktuell“.
Alle mit Namen der Autorin/des Autors
versehenen Beiträge entsprechen nicht
unbedingt der Auffassung des **hlb** sowie
der Mitgliedsverbände.

ISSN 0340-448 x

Persistent Identifier bei der Deutschen Nationalbibliothek:

[https://nbn-resolving.org/
urn:nbn:de:101:1-2025021236](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:101:1-2025021236)

Machtmissbrauch an Hochschulen in Nordrhein-Westfalen und systemische Interventionsangebote

Die **h1b**-Umfrage lässt erkennen, dass es an den HAW des Landes Nordrhein-Westfalen durchaus Probleme mit Machtmissbrauch gibt. Diese liegen aber weniger im wissenschaftlichen Fehlverhalten und in sexuellen Übergriffen, sondern vor allem in den als diskriminierend empfundenen Umgangsformen des täglichen Miteinanders.

Dr. Leo Hellemacher und Prof. Dr. Thomas Stelzer-Rothe



Foto: privat

DR. LEO HELLEMACHER
40667 Meerbusch
leo.hellemacher@arcor.de



Foto: privat

**PROF. DR. THOMAS
STELZER-ROTHER**
Fachhochschule Südwestfalen
Hochschule für Technik und
Wirtschaft
Haldener Straße 182
58095 Hagen
tsr@stelzer-rothe.de

Die Verabschiedung des Hochschulstärkungsgesetzes im Kabinett der Landesregierung Nordrhein-Westfalens kommentierte die Ministerin für Kultur und Wissenschaft, Ina Brandes, im Oktober 2024 mit folgendem Statement: „Überall da, wo Menschen arbeiten, gibt es Fehlverhalten und Fälle von Machtmissbrauch. Das ist keine Besonderheit an Hochschulen. Gleichwohl wurde es den potenziellen Tätern an Hochschulen in der Vergangenheit sehr leicht gemacht. Das neue Hochschulstärkungsgesetz gibt den Hochschulen das nötige rechtliche Instrument an die Hand, unmittelbar auf Situationen zu reagieren, die den Frieden an unseren Hochschulen und das gute Miteinander dort stören.“¹

Seitdem mehren sich die ablehnenden Stimmen von Verfassungsrechtlern, Verbänden sowie Professorinnen und Professoren. Sie befürchten, Hochschulen würden damit zu Orten des Verdachts und der Disziplinierung.² Als Kritikpunkte werden genannt: „Eingriffe in die Wissenschaftsfreiheit“, „Schwächung der akademischen Selbstverwaltung“, „Bürokratische Belastungen“, „Einschränkung individueller Forschungsfreiheit“ und

„Konsequenzen für die akademische Kultur“.³ Auch aus Sicht des **h1b**NRW geht das in den §§ 86 und 87 des Hochschulstärkungsgesetzes für Redlichkeits- und Sicherheitsverstöße vorgesehene Instrumentarium an den wirklichen Problemen der Hochschulen vorbei.⁴ So kam es zum Entschluss, das Ausmaß des im Gesetzentwurf unterstellten Fehlverhaltens und des Machtmissbrauchs erst einmal in einer Befragung von Mitgliedern des **h1b**NRW explorativ zu untersuchen. Konkret sollte geklärt werden, welche Formen des Machtmissbrauchs an Hochschulen in Nordrhein-Westfalen vorkommen, ob es sich um Einzelfälle handelt oder ob ein umfangreicheres Problem vorliegt.

Die Online-Befragung zu den Themen Machtmissbrauch durch Diskriminierung, sexuelle Übergriffe und wissenschaftliches Fehlverhalten fand im März 2025 statt. Es gab insgesamt 340 Kontakte und bis zu 182 verwertbare Teilnahmen, meist mit aufschlussreichen individuellen Kommentaren. Die Teilnehmerinnen waren dabei mit 38 Prozent über- und die männlichen Kollegen mit 62 Prozent unterrepräsentiert.⁵ Rund 90 Prozent der

1 Starke Hochschulen! Sichere Hochschulen!, 09.10.2024. <https://www.land.nrw/pressemitteilung/starke-hochschulen-sichere-hochschulen-hochschulstaerkungsgesetz-fuer-mehr-schutz> – Abruf am 21.10.2025.

2 vgl. Kritik am geplanten NRW Hochschulgesetz nimmt zu. In: Forschung & Lehre, 21.01.2025; <https://www.forschung-und-lehre.de/politik/kritik-am-geplanten-nrw-hochschulgesetz-nimmt-zu-6881> – Abruf am 21.10.2025, sowie Krüper, Julian: Brandes' Verdacht. In: Verfassungsblog; <https://verfassungsblog.de/brandes-verdacht/> – Abruf am 21.10.2025.

3 vgl. Hochschulstärkungsgesetz in Nordrhein-Westfalen (NRW), 14.01.2025; <https://grafkressenbrock.com/hochschulstaerkungsgesetz-in-nordrhein-westfalen-nrw> – Abruf am 21.10.2025.

4 vgl. Stellungnahme des **h1b**NRW zum Hochschulstärkungsgesetz, 01.2025; https://www.h1b-nrw.de/fileadmin/h1b-nrw/downloads/stellungnahmen/Internet_Stellungnahme_des_h1bNRW_zum_Hochschulstaerkungsgesetz_4-1-2025.pdf – Abruf am 21.10.2025.

5 Eine testweise durchgeführte Gewichtung hat die Ergebnisse nur unwesentlich verändert. Deshalb erfolgte die Auswertung auf Basis der originären Umfragedaten.

Teilnehmenden sind an einer staatlichen bzw. Verwaltungshochschule tätig, die anderen an privaten oder kirchlichen Hochschulen.

Wegen des geringen Rücklaufs sind die in der Übersicht abgebildeten Ergebnisse primär als Hinweise darauf zu werten, in welchen Segmenten die hochschulpolitisch engagierten Professorinnen und Professoren der HAW in Nordrhein-Westfalen Handlungsbedarf sehen und wo nicht.



Abbildung 1: Häufigkeit der Nennung von Übergriffen, Fehlverhalten und Formen der Diskriminierung in Prozent (N=146-182)

Die Ergebnisse der **h1b**-Umfrage zeigen, dass es an den Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen durchaus Probleme mit Machtmissbrauch gibt. Diese liegen aber weniger im wissenschaftlichen Fehlverhalten und in sexuellen Übergriffen, für die das Instrumentarium des Gesetzentwurfes ausgelegt ist, sondern vor allem in den als diskriminierend empfundenen Umgangsformen des täglichen Miteinanders, konkret: Bevorzugung/Benachteiligung, überzogene Anforderungen, Präferenzen der Vorgesetzten und unangemessene Kommunikation. Dabei handelt es sich – abgesehen von strafrechtlich relevanten Fällen der Beleidigung, Verleumdung, Nötigung, Bedrohung etc. – meist um Varianten von Bad-Leadership,⁶ bei denen die Sanktionsinstrumente des Hochschulstärkungsgesetzes wie Betretungsverbot, Kontaktverbot, Entzug der Weisungsbefugnis usw. nicht adäquat erscheinen.

Darüber hinaus wurde in der **h1b**-Umfrage deutlich, dass Benachteiligungen und Bevorzugungen signifikant häufiger von Frauen wahrgenommen werden (74 Prozent) als von Männern (53 Prozent).⁷ Hinsichtlich der sexuellen Übergriffe sind die Rückmeldungen der weiblichen Teilnehmenden sogar hochsignifikant stärker ausgeprägt als die der männlichen Kollegen.⁸ Dies dürfte wesentlich mit der geschlechtsspezifisch unterschiedlichen Betroffenheit in diesem Segment zusammenhängen.⁹

Fazit der empirischen Befunde

Trotz der überschaubaren Belastbarkeit dieser explorativen Mitgliederbefragung kann konstatiert werden: Die vorliegende Fassung des Hochschulstärkungsgesetzes gibt den Hochschulen ein umfangreiches rechtliches Instrumentarium für Fälle an die Hand, die nach den Rückmeldungen der **h1b**-Mitglieder in der Praxis eher selten sind. Für die weitaus häufiger vorkommenden Fälle von alltäglicher Diskriminierung, die den Frieden und das gute Miteinander an unseren Hochschulen nicht minder stören, sieht der Gesetzentwurf hingegen keine Maßnahmen und Instrumente vor. Das ist ein gravierender Mangel.

Systemische Interventionsangebote

Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) haben für die gedeihliche Entwicklung einer Gesellschaft grundlegende Bedeutung. Daraus lässt sich ableiten, dass es die Pflicht derjenigen ist, die für Gesetze und Verordnungen zuständig sind, dafür zu sorgen, dass sich keine Phänomene entwickeln können, die in dieser Untersuchung durch empirische Befunde mit einiger Berechtigung sehr stark vermutet werden können.

Selbst wenn es bei den vorliegenden Daten um die Wahrnehmung von Phänomenen an den HAW durch die Professorinnen und Professoren geht, kann durch mittlerweile jahrzehntelange, fundierte und empirische Beobachtung der Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Nordrhein-Westfalen davon ausgegangen werden, dass die zutage geförderten Schwerpunkte der Probleme gut belegbar sind.¹⁰ Sie sind systemische Phänomene in einem Umfeld, das durch Elemente gekennzeichnet ist, die Hochschulen von anderen Organisationen fundamental unterscheiden. Dazu gehören vor allem die beiden folgenden systemkonstituierenden Eigenarten:

- Die Freiheit der Professorinnen und Professoren im Sinne des Artikel 5, Absatz 3 GG
- Die grundsätzliche Unkündbarkeit der Professorinnen und Professoren durch Verbeamtung auf Lebenszeit

Beide Elemente sind nicht infrage zu stellen, weil sie dazu beitragen, dass das, was Hochschulen zu Hochschulen macht, sanktionsfrei gelebt werden kann und muss, wenn es sich im Rahmen des Grundgesetzes bzw. des Beamtenrechts befindet, nämlich das noch nicht Gedachte zu denken und das noch nicht Gemachte zu machen und im Falle der HAW Innovationen hervorzubringen. Die spürbare Beeinflussbarkeit der Beteiligten konterkariert das Wesenselement der Hochschule.¹¹ Wer frei für das Gemeinwohl denken und handeln soll, muss unabhängig sein bzw. bleiben.

6 vgl. hierzu Kuhn, Thomas; Weibler, Jürgen: Bad Leadership - Von Narzissten & Egomanen, Vermessenen & Verführten, München 2020, sowie Die dunkle Triade - Bad Leadership Ethische und unethische Führung - Interview mit Jürgen Weibler, 22.05.2023; <https://www.hr-heute.com/magazin/dunkle-triade-hr-heute> - Abruf am 21.10.2025.

7 Chi-Quadrat = 7,532; p = ,023 bzw. gewichtet 6,394; p = ,041.

8 Chi-Quadrat = 14,129 bzw. gewichtet 13,534; in beiden Fällen p = ,001.

9 vgl. hierzu die ähnlichen Befunde von Götz, Valentina; Isphording, Ingo E.; Jessen, Jonas; Wolter, Stefanie: Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. In: IAB-Kurzbericht 9/2025; <https://doku.iab.de/kurzber/2025/kb2025-09.pdf> - Abruf am 21.10.2025.

10 vgl. dazu vor allem: Hellemacher, Leo: Evidenzbasierte Erkenntnisse zur Hochschulpolitik in Nordrhein-Westfalen. In: Stelzer-Rothe, Thomas; Samanpour, Reza (Hrsg.): 50 Jahre Fachhochschulen in NRW. Von der Fachhochschule im Jahre 1971 zur Hochschule für angewandte Wissenschaften im Jahre 2021. Berlin 2021. S. 67–90.

11 Dass die W-Besoldung durchaus ein Angriff auf die Unabhängigkeit von Professorinnen und Professoren sein kann, wird in der Diskussion mittlerweile mit einer beachtlichen Gleichgültigkeit verdrängt oder übersehen. Hier wird die Auffassung vertreten, dass die W-Besoldung eine latente und massive Gefährdung der Wissenschaftsfreiheit darstellt.

„Wir werden Missbrauch nie vollständig verhindern können. Wir sollten aber stets das Ziel haben, mündige, gebildete, sittlich gefestigte, ehrliche, zuverlässige und um Gerechtigkeit bemühte Menschen für unsere Hochschulen zu gewinnen.“

Systemisch gesehen erwächst allerdings in der Beobachtung aus den beiden Kontextbedingungen von Hochschulen in der Praxis angesichts der knappen Ressourcen bisweilen ein rauer Umgangston zwischen den Beteiligten. Das kann unter dem Blickwinkel, dass der Diskurs ein prägendes Systemelement ist, durchaus mitunter akzeptabel sein. Wenn der Umgang miteinander allerdings in die aus der Untersuchung ableitbaren, den sozialen Frieden gefährdenden Felder hineindrifft, ist dringender Handlungsbedarf angesagt.

Die aus der Untersuchung vor allem hervorgegangenen Sachverhalte für Diskriminierungen durch Benachteiligung und Bevorzugung, Diskriminierung durch überzogene Anforderungen, Diskriminierung durch Präferenzen, durch Vorgesetzten- und Prüferfunktion sind mitnichten Kavaliersdelikte. Sie bergen letztlich latente Gefahren, die Gerechtigkeit im System zu gefährden. Die Hinweise aus der Beratungspraxis, die im *h/b*NRW seit ca. einem Vierteljahrhundert festgehalten werden, bestärken, dass die genannten Phänomene die Berufsfreude und die Gesundheit massiv beeinträchtigen können.

Um die Darstellung der Beobachtungen auf den Punkt zu bringen, lautet die systemische Frage, welche Interventionen sinnvoll sein könnten, damit das Ziel von leistungsfähigen und gemeinwohlfördernden Hochschulen im Kontext einer adäquaten Organisationskultur besser umgesetzt werden kann.

Die Autoren dieser Ausführungen befürworten die folgenden Maßnahmen:

- Professionelle Vorbereitungen auf Leitungsfunktionen
- Managementtrainings für Führungsaufgaben

- Maßnahmen für eine kontinuierliche Organisationsentwicklung (insbesondere die Beteiligung von Betroffenen an wesentlichen Entscheidungen der Hochschule)
- Valide, objektive und reliable Eignungsdiagnostik bei Berufungen und Besetzung von Leitungsfunktionen
- Einforderung des Grundprinzips von Transparenz, Rechenschaft und Evaluation wesentlicher Entscheidungen und Handlungen
- Einrichtung von Ombudsstellen für alle Formen des Missbrauchs und von Diskriminierung

Der letzte Punkt würde die in dieser Untersuchung als nicht so relevant wahrgenommenen sexuellen Diskriminierungen bzw. Übergriffe einschließen und eine zentrale musterverändernde Intervention im System darstellen, weil erstens die Sorgen der Beteiligten adäquat aufgenommen werden können und zweitens das Risiko signifikant vergrößert würde, bei Verfehlungen mit massiven Konsequenzen rechnen zu müssen.¹² Bei all den Interventionsangeboten ist gefordert, das richtige Maß zu finden und Sensibilität zu garantieren. Deshalb müssen die Ombudsstellen hochprofessionell vorgehen und dürfen nicht dazu beitragen, leichtfertig den Ruf der Beteiligten zu gefährden. Das ist nach Auffassung der Autoren möglich.

Fest steht, dass aufgrund der langjährigen Beobachtungen des Systems und aus der vorliegenden Untersuchung heraus dringender Handlungsbedarf ableitbar ist, wenn man die hochwertige Weiterentwicklung von Hochschulen fördern möchte, die für unsere Gesellschaft von herausragender Bedeutung ist. ■

12 vgl. dazu vor allem: Stelzer-Rothe, Thomas: Die Zukunft der Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) und die Interessenvertretung des *h/b*NRW. In: Stelzer-Rothe, Thomas; Samanpour, Reza (Hrsg.): 50 Jahre Fachhochschulen in NRW. Von der Fachhochschule im Jahre 1971 zur Hochschule für angewandte Wissenschaften im Jahre 2021. Berlin 2021. S. 163–193.