UniWinD

UniWinD-Publikationen
Band 16

Konfliktfälle in der Promotion. Handreichung für Beratende an Graduierteneinrichtungen, Promovierende und Betreuende

Kerstin Bleuel, Simone Brandes, Kornelia Ehrlich, Alexandra Franzke, Anda-Lisa Harmening, Mirjam Heetkamp, Johanna Hoffmann, Meike Huntebrinker, Nicole Sachmerda-Schulz, Agnes Schindler, Katharina Ulbrich, Alette Winter

Herzlichen Dank an Helga Nolte für
ihre wertvollen Anregungen und Ergänzungen.

UniWinD

Konfliktfälle in der Promotion. Handreichung für Beratende an Graduierteneinrichtungen, Promovierende und Betreuende

Kerstin Bleuel

Simone Brandes

Kornelia Ehrlich

Alexandra Franzke

Anda-Lisa Harmening

Mirjam Heetkamp

Johanna Hoffmann

Meike Huntebrinker

Nicole Sachmerda-Schulz

Agnes Schindler

Katharina Ulbrich

Alette Winter

Vorwort

Der Universitätsverband zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland, künftig Universitätsverband zur Qualifizierung von Wissenschaftler*innen in frühen Karrierephasen in Deutschland (UniWinD) wurde 2009 gegründet und ist ein Forum für den universitätsübergreifenden Austausch über Chancen, Herausforderungen und Reformen in der Phase der Promotion und darüberhinaus. Das Netzwerk umfasst derzeit über 80 Mitgliedsuniversitäten/-hochschulen mit ihren Graduiertenenrichtungen.

Diese deutschlandweite inhaltliche Zusammenarbeit von Graduierteneinrichtungen im Rahmen von UniWinD hat zur Entwicklung von fächer- und hochschulübergreifenden Konzepten und zum Austausch über Promising-Practice-Beispiele geführt. Das gebündelte Expert:innenwissen aus den UniWinD-Arbeitsgruppen und Netzwerken soll mit der vorliegenden Publikationsreihe einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Die inhaltliche Verantwortung für die einzelnen Bände liegt bei den jeweiligen Autor*innen. Entsprechend können auch der Charakter und die Schwerpunktsetzung der einzelnen Bände variieren.

Der vorliegende Band 16 führt Arbeitsergebnisse des 2020 gegründeten UniWinD-Netzwerks „Schlichtung“ in Form einer Handreichung zusammen. Das Netzwerk besteht aus Mitarbeitenden von Graduierten- und/oder Ombudseinrichtungen, die im Rahmen der Beratung von Promovierenden und/oder Postdocs oft erste Ansprechpersonen im Fall von Konflikten sind. Auf vielfältige Weise wirken sie formell oder informell und bei der Bearbeitung aber auch der Prävention von Konflikten im Kontext von Promotion und/oder Postdoc-Phase mit. Die Mitglieder des Netzwerks tauschen sich online monatlich aus u. a. über ihre jeweiligen Erfahrungen zu aktuellen, „typischen“ und häufigen Konfliktfällen. Bei Bedarf werden Runden zur kollegialen Beratung einberufen, um ausführlich einzelne Konfliktfälle zu reflektieren und Handlungs- und Beratungsoptionen auszuloten. Hierbei verpflichten sich die Mitglieder zu strikter Vertraulichkeit.

Diese Handreichung beschreibt systematisch entlang der unterschiedlichen Phasen im Promotionsablauf typische Konfliktfälle anhand anonymisierter Einzelfallbeschreibungen und reflektiert davon ausgehend Optionen der Beratung, der Begleitung sowie der Prävention. Dabei stehen vor allem die Handlungsoptionen der Beratenden in Graduierteneinrichtungen im Fokus.

Der UniWinD-Vorstand möchte an dieser Stelle allen an dieser Publikation Beteiligten für ihr außerordentliches Engagement danken, ohne das die Herausgabe dieser Publikationsreihe nicht möglich wäre.

Der UniWinD-Vorstand
Prof. Dr. Katharina Al-Shamery,
Prof. Dr. Meike Sophia Baader (stellv. Vorsitzende),
Prof. Dr. Michael Bölker (Vorsitzender),
Prof. Dr. Uwe Cantner,
Prof. Dr. Isa Jahnke,
Dr. Linda Jauch

Jena im September 2025

Autor*innen dieser Publikation

Dr. Kerstin Bleuel,
Ludwig-Maximilians-Universität München

Dr. Simone Brandes,
ehem. Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Dr. Kornelia Ehrlich,
Universität Leipzig

Dr. Alexandra Franzke,
Universität Hamburg

Dr. Anda-Lisa Harmening,
Universität Paderborn

Mirjam Heetkamp,
Technische Hochschule Köln

Johanna Hoffmann,
Universität Koblenz

Dr. Meike Huntebrinker,
Leibniz Universität Hannover

Dr. Nicole Sachmerda-Schulz,
Deutsches Zentrum für integrative Biodiversitätsforschung (iDiv) Halle-Jena-Leipzig

Dr. Agnes Schindler,
Universität Trier

Dr. Katharina Ulbrich,
Technische Universität Dresden

Dr. Alette Winter,
Freie Universität Berlin

Inhaltsverzeichnis

1 Aufbau und Ziele der Publikation 8

2 Hintergrund Konflikte: Definition, Konfliktarten und Eskalationsstufen 11

3 Häufige Gründe, Konsequenzen und Handlungsoptionen 14

4 Fallbeispiele 20

4.1 Formale Rahmenbedingungen der Promotion 21

4.2 Arbeitsbedingungen und -kultur im Wissenschaftssystem 23

4.3 Finanzierung 27

4.4 Betreuungsverhältnis 30

4.5 Dissertationseinreichung 33

4.6 Verzögerungen in der Begutachtung 36

4.7 Disputation 39

4.8 Zwischenmenschliche Konflikte 43

5 Fazit 48

6 Verwendete Literatur 51

1 Aufbau und Ziele der Publikation

In der Promotion gibt es vielfältige Herausforderungen, Krisen und formale Abhängigkeiten. Diese entwickeln sich manchmal zu Konflikten im Betreuungsverhältnis. Mitarbeitende in Graduierteneinrichtungen werden dabei häufig zu ersten Ansprechpersonen Promovierender, die sich in solchen Konflikten sehen, wenngleich die Beratung oftmals vordergründig zu anders gelagerten Themen gesucht wird. Solche Konflikte im Kontext von Promotionen stehen im Zentrum der Arbeit des Netzwerkes Schlichtung und werden in dieser Handreichung systematisiert und mit Blick auf Beratungs- und Präventionsmöglichkeiten analysiert. Die Handreichung beschränkt sich auf typische Konfliktfälle in der Promotionsphase. Der Fokus liegt dabei auf Promovierenden, die in Konfliktfällen Rat suchen. Den Autorinnen ist bewusst, dass das Verhalten der Promovierenden immer Teil des Konflikts ist. Promovierende werden in diesem Sinne als aktiv beteiligte Konfliktparteien angesehen, denn nur als solche können sie auch aktiv auf die Konfliktlösung Einfluss nehmen. Ziel ist es zum einen, das kumulierte Wissen zu bündeln und so auch über die direkte Mitwirkung im Netzwerk hinaus einen Überblick zu geben, welche Konflikte typischerweise in der Beratung auftauchen. Zum anderen werden mögliche Gründe und Konsequenzen diskutiert und es wird aufgezeigt, welche Handlungsoptionen es auf den verschiedenen Ebenen gibt.

Dabei werden im Sinne der Prozessgestaltung (1) die Ebene der Ratsuchenden, bei denen es sich mehrheitlich um Promovierende handelt, z. T. aber auch um Betreuungspersonen, (2) die Ebene der Graduierteneinrichtungen und (3) die der Gesamtorganisation differenziert. Ziel ist es, anhand typischer Konfliktfälle zu reflektieren, wie Graduierteneinrichtungen (kurz- oder mittelfristig) dazu beitragen können, Konflikte in gutem Einklang zu regeln, sie zu lösen oder sie idealerweise gar zu verhindern. Der Schwerpunkt der hier aufgeführten Handlungsoptionen liegt dabei auf den Mitarbeiter*innen von Graduierteneinrichtungen und darin, wie sie Ratsuchende in typischen Konfliktsituationen unterstützen und damit zu einer lösungsorientierten Konfliktbearbeitung beitragen können. Durch die Sensibilisierung für die Besonderheiten, Herausforderungen aber auch Chancen der Beratungsarbeit von Graduierteneinrichtungen in Konfliktfällen leistet die Handreichung Orientierungshilfe für Berater*innen und kann so zu einer Verbesserung der Beratungsqualität beitragen. Dies beinhaltet die zügige und sichere Auftragsklärung in den Beratungen aber auch die Mitwirkung bei der Suche nach konstruktiven Handlungsoptionen im akuten Konfliktfall. Allerdings ist deutlich hervorzuheben, dass die Graduierteneinrichtungen nicht die Rolle haben, die an sie herangetragenen Konflikte zu lösen. Die jeweilige Graduierteneinrichtung hat aber die wichtige Funktion einer (niedrigschwelligen) Anlaufstelle für die Erstberatung, der Orientierung bzgl. möglicher Lösungswege, der Weiterverweisung, je nach Situation etwa an Ombudsstellen zur guten wissenschaftlichen Praxis, Personalräte oder Antidiskriminierungsstellen

und kann in dieser Funktion als „Lotsin“ mit zu einer Konfliktlösung beitragen. Die Handreichung zeigt wichtige Anschlusspunkte für die Entwicklung präventiver Maßnahmen zur Vermeidung von Konflikten in den Universitäten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen im Allgemeinen auf und verdeutlicht, an welch sensiblen Schnittstellen Berater*innen in Graduierteneinrichtungen wirken und wie wichtig ihre institutionelle Einbindung, Förderung und Unterstützung ist. Dafür ist es unerlässlich, dass die Berater*innen offiziell von der jeweiligen (Hochschul-)Leitung ein Mandat für die Konfliktberatung und eine angemessene Ausstattung dafür erhalten, um die Bedeutung des Beratungsangebots zu betonen und dessen Wirkung nachhaltig zu stärken. Dazu gehört auch, dass das Angebot innerhalb der Institution bekannt und sichtbar gemacht wird und ohne große Hürden zugänglich ist.

Konfliktsituationen sind immer hochindividuell und fast immer ein Geflecht unterschiedlicher Aspekte. Dennoch finden sich oftmals ähnliche Gründe und Bedingungen für die Entstehung von Konflikten in der Promotionszeit sowie daraus resultierende Konsequenzen. Dies gilt auch für die dargelegten Handlungsoptionen mit Bezug auf die Promovierenden/Betreuenden, die Graduierteneinrichtungen und die jeweiligen Organisationen.[1] Die Fallbeispiele sind kondensierte typische Konflikte, die häufig an Berater*innen in Graduierteneinrichtungen herangetragen werden. Gleichzeitig erheben die Autorinnen weder bei der Themenübersicht noch bei der Auflistung möglicher Gründe, Folgen und Handlungsoptionen einen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie bringen jedoch ihre langjährigen Erfahrungen in verschiedenen Einrichtungen mit dem Ziel ein, nicht nur den Mitarbeitenden von Graduierteneinrichtungen, sondern auch den Organisationen einen Überblick über typische Fallbeispiele zu verschaffen, die auf realen, in der Beratung geschilderten Konfliktfällen beruhen. So soll die gemeinsame Reflexion über Herausforderungen, aber auch Chancen in der Konfliktberatung in Graduierteneinrichtungen und den jeweils entwickelten Maßnahmen vorangebracht werden. Alle Angaben sind anonymisiert und erlauben keine Rückschlüsse auf die jeweils involvierten Personen oder Einrichtungen. Mitarbeitende von Graduierteneinrichtungen sind eingeladen, die dargestellten Fallbeispiele als mögliche Beratungsfälle für die eigene Einrichtung und Organisation zu durchdenken. Neben den allgemeinen Gründen, Konsequenzen und Handlungsoptionen zeigen sich hier ggf. einrichtungsspezifische Aspekte, die in der eigenen Beratungsarbeit berücksichtigt werden können. Dies ist insbesondere für die Entwicklung einrichtungsbezogener präventiver und auch fallspezifischer Maßnahmen hilfreich.

Die Handreichung ist folgendermaßen aufgebaut: Kapitel 2 führt durch grundlegende theoretische Reflexionen zu Konflikten und Konfliktdimensionen in die Thematik ein.

---

[1] Der Begriff ‚Organisation‘ wird in dieser Handreichung als Sammelbegriff für alle Organisationstypen verwendet, an denen Promotionsbetreuung stattfindet, also etwa Universitäten, Hochschulen oder außeruniversitäre Forschungseinrichtungen.

Kapitel 3 bündelt allgemeine, oft themenübergreifende Ursachen und Bedingungen für die Entstehung von Konflikten im Kontext der Promotion, die aus ihnen möglicherweise resultierenden Konsequenzen und Handlungsoptionen. In einem Exkurs steht die gute wissenschaftliche Praxis (GWP) und deren Relevanz bei der Betreuung von Promovierenden im Fokus, da auf diese nicht gesondert in den Fallbeispielen eingegangen wird. GWP kann in verschiedenen Fällen berührt sein, jedoch sind Graduierteneinrichtungen nicht notwendigerweise strukturell in die Bearbeitung von Anzeigen wissenschaftlichen Fehlverhaltens eingebunden.[2] Kapitel 4 fasst typische Konfliktfälle z. T. ergänzt durch themenspezifische Handlungsoptionen in der Fallbearbeitung, in folgenden Konfliktfeldern[3] zusammen:

- Formale Rahmenbedingungen der Promotion
- Arbeitsbedingungen und -kultur im Wissenschaftssystem
- Finanzierung
- Betreuungsverhältnis
- Dissertationseinreichung
- Begutachtung
- Disputation
- Zwischenmenschliche Konflikte

Mit dieser Handreichung möchten die Autorinnen die Arbeit von Beratenden in Graduierteneinrichtungen unterstützen und Anregung für die Bearbeitung von Konflikten geben und damit auch Lernprozesse anstoßen.[4]

[2] Hierzu sei auf das Netzwerk der Ombudsstellen in der Wissenschaft in Deutschland verwiesen, das eine Handreichung publiziert hat, die u. a. häufige Ombudsthemen bündelt, siehe https://ombudsgremium.de/11042/handreichung, Zugriff: 06.08.2025.

[3] Für die Erstellung der Handreichung wurden zunächst typische Konfliktfälle gesammelt und dann nach Themenfeldern geclustert.

[4] Die aktuellen Ansprechpersonen sind auf der Seite des UniWinD-Netzwerks Schlichtung zu finden: https://www.uniwind.org/netzwerke/netzwerk-schlichtung, Zugriff: 25.04.2025.

2 Hintergrund Konflikte: Definition, Konfliktarten und Eskalationsstufen

Konflikte sind allgegenwärtig und treten in sehr vielen verschiedenen Erscheinungsformen und Konstellationen auf. Für den Konfliktbegriff gibt es aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen bzw. praktischen Arbeitskontexten unterschiedliche Definitionen. Um die herausfordernde Situation von Promovierenden im Wissenschaftssystem und die damit verbundenen Konfliktdynamiken möglichst gut zu erfassen, orientiert sich die vorliegende Handreichung zunächst an einer allgemeinen Definition von sozialen Konflikten nach Glasl:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Aktor eine Differenz bzw. Unvereinbarkeit im Wahrnehmen, und im Denken, und im Fühlen, und im Wollen mit dem anderen Aktor (den anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Aktor denkt, fühlt und will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Aktor (die anderen Aktoren) erfolge." (Glasl, F. 2013: 13).

Im Kontext dieser Handreichung ist es wichtig festzuhalten, dass auch eine (noch) nicht konfrontativ ausgetragene Lage- oder Interessensinkompatibilität bereits einen Konflikt darstellen kann, wenn die Beteiligten eine Beeinträchtigung durch diesen erleben. Diese Konflikte werden auch als verdeckte oder „kalte" Konflikte bezeichnet und bedürfen besonderer Aufmerksamkeit, da sie häufig in – an Hochschulen verbreiteten – asymmetrischen Konfliktkonstellationen (s. u.) auftreten. Die Phänomene verdeckter bzw. geleugneter „kalter Konflikte" werden oft übersehen oder falsch eingeschätzt. (vgl. Glasl 2019: 79 f). Dies ist vor allem deshalb zentral, da auch einige der in dieser Handreichung beschriebenen Konflikte von den Beteiligten nicht immer explizit als Konflikt adressiert werden. In einigen Fällen werden insbesondere von den Beteiligten anstelle von „Konflikt" zunächst weniger klare Bezeichnungen wie z. B. „Herausforderungen", „Probleme", „Spannungen" oder „Differenzen" gewählt.

Bei der Betrachtung von Konflikten sind verschiedene Analyseebenen zu differenzieren:

„Das Individuum mit a) intrapersonalen Konflikten, die Gesellschaft mit b) interpersonalen Konflikten und c) innergesellschaftlichen Konflikten und das internationale System mit d) internationalen Konflikten." (vgl. Bonacker/Imbusch 2010: 69).

Auch wenn Promovierende ebenfalls von intrapersonalen Konflikten (z. B. Entscheidungskonflikten) sowie innergesellschaftlichen Konflikten (z. B. Konflikten in Bezug auf die Arbeitsmarktsituation) und internationalen Konflikten (z. B. durch nationale, gewaltsame Konflikte ausgelöste Migrationsbewegungen) betroffen sein

können, konzentriert sich die vorliegende Handreichung auf interpersonale Konflikte zwischen Promovierenden und Betreuenden. Im Fokus dieser Handreichung stehen somit Konflikte, bei denen die Promovierenden selbst unmittelbar als Akteur*innen am Konfliktgeschehen beteiligt sind. Dabei kann es sich sowohl um Wertkonflikte (z. B. in der Betreuungssituation) oder Interessens-/Verteilungskonflikte (z. B. in der Finanzierungssituation) handeln.

Eine weitere Unterscheidung von Konflikten, die im Rahmen der im Folgenden erörterten Konflikte eine relevante Rolle spielt, ist die Unterscheidung zwischen symmetrischen und asymmetrischen Konfliktkonstellationen (vgl. Meyer 2011: 72). Die Symmetrie bzw. Asymmetrie zwischen den Konfliktparteien, d. h. die Stärke oder Gleichberechtigung (z. B. in rechtlicher, struktureller oder moralischer Art) der Konfliktparteien, entscheidet nicht nur über Konfliktaustragungsformen, sondern auch über das Ergebnis eines Konfliktes (vgl. Bonacker/Imbusch 2010: 72). Im Betreuungskontext zwischen Promovierenden und Betreuenden haben wir es in der Regel mit einer asymmetrischen Konstellation zu tun, die u. a. bedingt ist durch die Verortung von Promovierenden und Betreuenden im Wissenschaftssystem (bzgl. Position, Macht, Finanzierung, Karriereperspektiven). Verstärkt wird diese Asymmetrie auch durch die im deutschen Wissenschaftssystem weiterhin weit verbreitete Mehrfachabhängigkeit der Promovierenden von ihrer jeweiligen Betreuungsperson, wenn diese gleichzeitig auch Gutachter*in und/oder Vorgesetzte*r in einer Person ist.

Konflikten werden unterschiedliche Funktionen zugesprochen, sie können insbesondere sowohl konstruktiv als auch destruktiv sein. Werden sie zu einem frühen Zeitpunkt bewusst adressiert und reguliert, können sie positiv zur Entwicklung beitragen (vgl. Coser 2019, Meyer 2011). So können sie beispielsweise eine integrative Funktion (vgl. Bonacker und Imbusch 2010: 77) oder auch eine wichtige Signalfunktion haben, z. B. in Hinblick auf den Beitrag von Diversität zum Ideen- und Leistungspotential einer Gruppe (vgl. Ballreich und Glasl 2007: 50).

Relevant in Bezug auf die mögliche Adressierung und Regulierung von Konflikten ist, dass Konflikte in der Regel in Eskalationsstufen auftreten. Hilfreich ist an dieser Stelle das Modell von Glasl, das neun Stufen der Konflikteskalation definiert.

Je weiter der Eskalationsgrad voranschreitet, desto stärker werden die Konfliktparteien durch die Konflikte beeinträchtigt. Dabei entstehen Stress sowie Gefühle von Angst, Wut oder Lähmung (vgl. Ballreich/Glasl 2007: 21). Zentral ist daher, dass Konflikte möglichst in ihren frühen Phasen adressiert und bearbeitet werden.

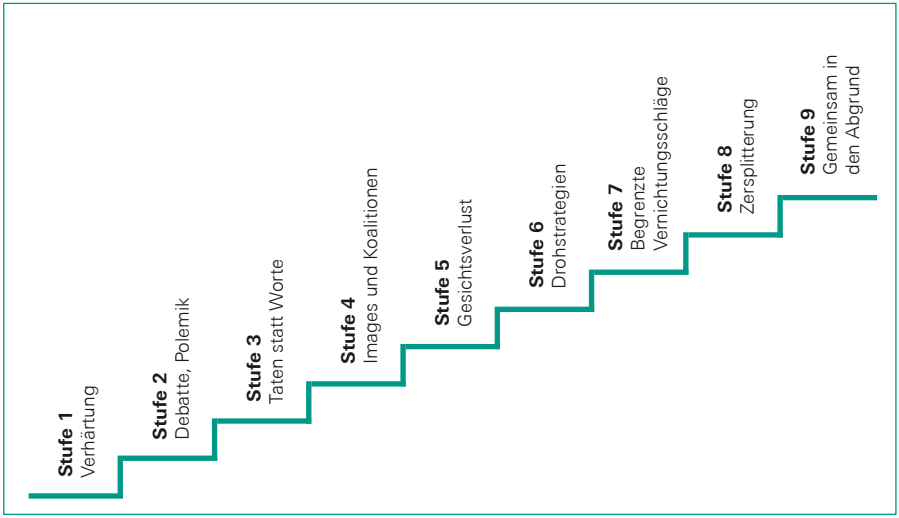

Abb. 1: Die 9 Eskalationsstufen eines Konfliktes (Quelle: Ballreich und Glasl (2007): Mediation in Bewegung. Condadora. Stuttgart, S. 46 ff.)

Die jeweilige Konfliktphase bzw. der Eskalationsgrad hat einen großen Einfluss darauf, in welcher Form Konflikte adressiert werden sollten, um für alle Beteiligten zufriedenstellende Regulierungen der Konfliktsituationen zu finden. In den von Glasl definierten Eskalationsstufen 1 bis 3 kann eine Konfliktregulierung in der Regel mit viel Eigenleistung der Beteiligten erreicht werden, z. B. mithilfe von Beratungen, Coaching, Mediation. Je stärker ein Konflikt eskaliert ist, desto stärkere Unterstützung wird von (mit Macht ausgestatteten) Drittparteien benötigt (vgl. Ballreich/Glasl 2007: 47; Meyer 2011: 37 f.). In Bezug auf die vorliegende Handreichung zeigt die Erfahrung, wie wichtig die Sensibilisierung aller Akteur*innen im Promotionsgeschehen für die Entstehung und eine frühzeitige Adressierung von Konflikten ist.

3 Häufige Gründe, Konsequenzen und Handlungsoptionen

Die in dieser Handreichung zusammengetragenen Konfliktfälle und -felder sind oftmals auf sehr ähnliche Gründe und Entstehungsbedingungen zurückzuführen. Gleiches gilt für die aus ihnen resultierenden Konsequenzen und die möglichen, sich daraus ableitenden (präventiven) Handlungsoptionen für (1) die Ratsuchenden, (2) die Mitarbeitenden von Graduierteneinrichtungen bzw. die Graduierteneinrichtungen sowie für (3) die Gesamtorganisation. In diesem Kapitel werden solche Gründe, Konsequenzen und Handlungsoptionen zusammengefasst. In den Fallbeispielen werden Handlungsoptionen im engeren Sinn beschrieben, die für einzelne dieser Konfliktfelder spezifisch relevant sind und die eher in der akuten Situation helfen können.

Häufige Gründe für Konflikte im Kontext der Promotion(-sbetreuung)

Promovierende

- Nichtwissen/fehlende Informationen bezüglich der Handlungsoptionen in Konfliktsituationen, häufig kombiniert mit fehlender Bereitschaft der Promovierenden, aufgrund bestehender Abhängigkeitsverhältnisse, ihre Erwartungen und Rechte explizit zu machen
- fehlende, unzureichende oder intransparente Kommunikation
- unterschiedlich ausgeprägte Kompetenzen bezüglich kultureller Hintergründe und die sich daraus ergebenden interkulturellen Missverständnisse oder Vorurteile
- unterschiedliche Erwartungshaltungen, Arbeitskulturen und Kommunikationsstile
- unzureichende Kenntnisse über die Regeln guter wissenschaftlicher Praxis (in Deutschland) und die damit verbundenen Rechte und Pflichten als Forschende

Betreuende

- fehlende, unzureichende oder intransparente Kommunikation
- unterschiedlich große Erfahrung in der Betreuung von Promovierenden
- fehlende oder qualitativ unzulängliche (verpflichtende) Weiterbildungsformate für Betreuer*innen
- nicht ausreichende Zeitressourcen im Verhältnis zur Anzahl der betreuten Promotionen
- Interessenskonflikte durch die Rollenüberschneidung in den Zuständigkeiten als Vorgesetzte*r und Betreuende*r/Gutachter*in; z. T. (un)bewusst vermischte Ausübung dieser Rollen

- unterschiedlich ausgeprägte Kompetenzen bezüglich kultureller Hintergründe und die sich daraus ergebenden interkulturellen Missverständnisse oder Vorurteile
- unterschiedliche Erwartungshaltungen, Arbeitskulturen und Kommunikationsstile
- unzureichende Kenntnisse über die Regeln guter wissenschaftlicher Praxis und die damit verbundenen Rechte und Pflichten als Forschende
- Konflikte zwischen den Betreuer*innen (z. B. unterschiedliche inhaltliche Auffassungen zum Promotionsthema)

Rahmenbedingungen

- Konkurrenz-, Leistungs- und Zeitdruck im akademischen System
- wenig konkrete Regelwerke der Hochschulen zu Betreuung (z. B. Leitlinien guter Betreuung)
- Unklarheit über die Zugehörigkeit zu einer Statusgruppe (z. B. Studierende, wissenschaftliches Personal, Extern) durch die häufig fehlende Definition des Status' von Promovierenden (z. B. aufgrund fehlender Einschreibungspflicht und/oder fehlender Verankerung im Landeshochschulgesetz)
- fehlende Trennung von Betreuung, Begutachtung und ggf. arbeitsrechtliche Vorgesetztenrolle

All diese genannten Aspekte begünstigen das Entstehen von Konflikten, im Kontext der Promotion(-sbetreuung). Analog dazu lassen sich auch allgemeine mögliche Konsequenzen identifizieren, die sich aus unterschiedlichen Konfliktursachen ergeben können. Für Beratende in Graduierteneinrichtungen ist es hilfreich, diese zur Klärung der Beratungsaufträge zu kennen. Dazu gehören:

- erhöhte mentale Belastungen, Erschöpfungszustände, Zukunftsängste, (Angst vor) Mobbing und Diskriminierung auf beiden Konfliktseiten
- abnehmende Leistungsfähigkeit
- Fehler bis hin zu (z. T. wiederholtem) Fehlverhalten von Betreuenden bei ausbleibender Reflexion der eigenen Rolle und des Führungsverhaltens
- Fehler bis hin zu Fehlverhalten von Promovierenden bei sich verhärtenden Konflikten
- verlängerte Promotionszeiten
- Auflösung des Betreuungsverhältnisses
- Abbruch der Promotion durch Betreuende/Promovierende; dadurch verliert Wissenschaft talentierte Forschende, die zur Weiterentwicklung des Wissenschaftssystems beitragen
- Reputationsverlust der Organisation bei gravierendem Fehlverhalten im Bereich guter wissenschaftlicher Praxis
- Reputationsverlust des Wissenschaftssystems als Ganzes

Schließlich lassen sich aus den Konfliktfeldern und den möglichen Konsequenzen Handlungsoptionen identifizieren, die im Folgenden für unterschiedliche Ebenen zusammengefasst sind. Die hier genannten gelten unabhängig von einem spezifischen Konfliktfeld, und dienen häufig der präventiven Konfliktvermeidung bzw. der Verhinderung einer Eskalation von Konflikten. Die Handlungsoptionen werden differenziert dargestellt für a) Promovierende b) Betreuende c) (Mitarbeitende in) Graduierteneinrichtungen sowie d) die Gesamtorganisation.

a) Promovierende

- Proaktive Information zu promotionsrelevanten Aspekten (u. a. Regelwerke, Ordnungen, niedrigschwellige in- und externe Beratungsangebote bei Konflikten[5])
- Vernetzung mit Promovierendenvertretungen
- frühzeitige Klärung gegenseitiger Erwartungen mit den Betreuer*innen
- Nutzung von Weiterbildungsangeboten z. B. der Graduierteneinrichtungen, die der Reflexion der eigenen Rolle und Aufgaben im Betreuungsverhältnis dienen
- Wechsel der Betreuungsperson
- in bereits stark eskalierten Fällen: Wahrnehmung von Beratung durch Anwält*innen
- Abbruch der Promotion

b) Betreuende

- geeignete Maßnahmen entwickeln zur Prüfung der Eignung von Promovierenden
- Abschluss einer detaillierten Betreuungsvereinbarung bzgl. der gemeinsamen Gestaltung der Promotionsphase (inkl. Kontrollmechanismen und regelmäßige Besprechung der dort vereinbarten Regelungen)
- Verbindlichkeit und Nutzen von Betreuungsvereinbarungen deutlich machen, unabhängig von der Frage, ob es sich um ein rechtsverbindliches Dokument handelt
- frühzeitige Klärung gegenseitiger Erwartungen mit Promovierenden
- Peer-Vernetzung von Betreuenden zum regelmäßigen Austausch und selbstkritischer Reflexion
- Wahrnehmung von Weiterbildungs-/Beratungsangeboten z. B. der zentralen Fortbildung, die der Reflexion der eigenen Rolle und Aufgaben im Betreuungsverhältnis dienen
- in bereits stark eskalierten Fällen: Wahrnehmung von Beratung durch Anwält*innen

---

[5] Z. B. Graduierteneinrichtungen, Ombudspersonen, Vertrauenspersonen im Mittelbau, psychologische Beratungsstellen, Gleichstellungseinrichtungen, Personalrat; Alumni-Netzwerke der Förderwerke, bundesweite Beratungseinrichtungen.

c) (Mitarbeiter*innen von) Graduierteneinrichtungen

- Angebot von Informations- und Weiterbildungsveranstaltungen für Promovierende und Betreuungspersonen (z. B. Gestaltung Betreuungsverhältnis, Konfliktmanagement, Kommunikation, gute wissenschaftliche Praxis)
- niedrigschwellige Erstberatung bei Konfliktfällen
- Professionalisierung der eigenen Beratung durch entsprechende Weiterbildungen (zu Sachinformationen, aber auch (Konflikt-)Beratungskompetenz, Coaching, Mediation u. a.)
- transparente Darstellung weiterer Beratungseinrichtungen der Organisation und ggf. Weitervermittlung (z. B. Gleichstellung, psychologische Beratungsstellen, Ombudsstellen) sowie der zentralen Akteur*innen des Promotionsprozesses (Fachbereiche, Dekanate, Prüfungsausschüsse, Forschungskommissionen)
- Nutzen von vertraulicher kollegialer Fallberatung (Ausloten weiterer Handlungsoptionen, Vermeidung des eigenen Bias oder „blinder Flecken“ etc.)

d) Gesamtorganisation

- Verpflichtende Registrierung aller Promovierenden zu Beginn der Promotion (führt zu Transparenz bzgl. Anzahl der Promovierenden, Dauer der Promotion, Abbruch etc.; diese Informationen können genutzt werden zur Qualitätsentwicklung der Promotionsphase)
- Einheitliche Qualitätsstandards schaffen für die Promotionsphase, unabhängig von der Betreuungsform und dem Fach (u. a. Zulassung zur Promotion zu Beginn der Promotion, Mehraugenprinzip bei der Betreuung, Zugang zu fachspezifischen/-übergreifenden Qualifizierungsprogrammen) (vgl. Wissenschaftsrat 2023)
- organisatorische Maßnahmen zur Verhinderung von Machtmissbrauch und dem Ausnutzen von Abhängigkeiten definieren und implementieren (gemäß DFG-Kodex)
- Anreizsystem für die Teilnahme an Weiterbildungen für Betreuende
- Erhöhung der Wertschätzung kompetenter Betreuungsleistung (z. B. Preise für gute Betreuung)
- Coaching-/Supervisions-/Mediationsangebote für Betreuende
- Buddy-/Mentoringprogramme zur Unterstützung und Begleitung von Promovierenden
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Promovierenden (v. a. Einführen von Mindestvertragslaufzeiten, Regelung von Arbeitszeit und -aufgaben)
- Stärkung der Kompetenz und Beratungsleistung von Graduierteneinrichtungen als niedrigschwellige Anlaufstellen (inkl. Berichtspflichten)

Exkurs: gute wissenschaftliche Praxis

Wissenschaftliche Integrität bildet die Grundlage einer vertrauenswürdigen Wissenschaft. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) hat 2019 den Kodex „Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis“ veröffentlicht.[6] Auf Basis der darin 19 definierten Leitlinien haben Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Deutschland eigene Ordnungen zur guten Wissenschaftlichen Praxis verabschiedet, die jeweils verbindlich für alle ihre Mitglieder gelten. Seit 2019 ist für die Beantragung von Fördermitteln bei der DFG die rechtsverbindliche Umsetzung des Kodex an den Institutionen erforderlich.

Neben der Verpflichtung auf allgemeine Prinzipien und das Berufsethos sowie auf die Einhaltung von Standards im Forschungsprozess, sind im Bereich der Promotion(-sbetreuung) insbesondere folgende zwei Leitlinien aus dem Kodex der DFG für eine gelungene Gestaltung der Promotionsphase relevant:

Leitlinie 3: Organisationsverantwortung der Leitung wissenschaftlicher Einrichtungen

▶ Die Leitungen von Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen schaffen die Rahmenbedingungen für wissenschaftliches Arbeiten. Sie sind zuständig für die Einhaltung und Vermittlung guter wissenschaftlicher Praxis sowie für eine angemessene Karriereunterstützung aller Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Die Leitungen wissenschaftlicher Einrichtungen garantieren die Voraussetzungen dafür, dass die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler rechtliche und ethische Standards einhalten können. Zu den Rahmenbedingungen gehören klare und schriftlich festgelegte Verfahren und Grundsätze für die Personalauswahl und die Personalentwicklung sowie für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Chancengleichheit.

Leitlinie 4: Verantwortung der Leitung von Arbeitseinheiten

▶ Die Leitung einer wissenschaftlichen Arbeitseinheit trägt die Verantwortung für die gesamte Einheit. Das Zusammenwirken in wissenschaftlichen Arbeitseinheiten ist so beschaffen, dass die Gruppe als Ganze ihre Aufgaben erfüllen kann, dass die dafür nötige Zusammenarbeit und Koordination erfolgen und allen Mitgliedern ihre Rollen, Rechte und Pflichten bewusst sind. Zur Leitungsaufgabe gehören insbesondere auch die Gewährleistung der angemessenen individuellen – in das Gesamtkonzept der jeweiligen Einrichtung eingebetteten – Betreuung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie die Karriereförderung des wissenschaftlichen und wissenschafts-

[6] Kodex „Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis“: https://zenodo.org/records/6472827 bzw. Portal wissenschaftliche Integrität: https://wissenschaftliche-integritaet.de/, Zugriff: 25.04.2025.

akzessorischen Personals. Machtmissbrauch und das Ausnutzen von Abhängigkeitsverhältnissen sind durch geeignete organisatorische Maßnahmen sowohl auf der Ebene der einzelnen wissenschaftlichen Arbeitseinheit als auch auf der Ebene der Leitung wissenschaftlicher Einrichtungen zu verhindern.

Gemäß des DFG-Kodex sind Institutionen verpflichtet, eine Ombudsperson sowie Verfahren im Falle von Nichtbeachtung der Regelungen guter wissenschaftlicher Praxis zu definieren.

Zusätzlich zu den eigenen Ombudsstellen der Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen wurde das Ombudsgremium für die wissenschaftliche Integrität in Deutschland[7] von der DFG als übergeordnetes Gremium eingesetzt, das allen Wissenschaftler*innen in Deutschland bei Fragen und Konflikten im Bereich guter wissenschaftlicher Praxis (GWP) bzw. wissenschaftlicher Integrität offensteht.

In Konfliktfällen im Bereich der guten wissenschaftlichen Praxis, zu denen auch Konflikte im Bereich der Betreuung von Promotionen (Nicht-Wahrnehmung von Pflichten der Leitungen von Arbeitseinheiten) gehören, ist es essenziell, dass Graduierteneinrichtungen, die oftmals als erste Kontaktanlaufstelle dienen, mit den lokalen Ombudsgremien[8] gut zusammenarbeiten bzw. auf diese verweisen. Gleichzeitig geht aber die Begleitung eines Konfliktfalls zum Teil auch über die Frage der wissenschaftlichen Redlichkeit hinaus. So sind durch die Heilung oder Sanktionierung eines Fehlverhaltens nicht notwendigerweise die Konfliktlinien zwischen den beteiligten Parteien mit geklärt, sondern können weiterer Beratung und Begleitung z. B. durch Mitarbeitende in Graduierteneinrichtungen benötigen.

[7] https://ombudsgremium.de/, Zugriff: 25.05.2025.

[8] https://ombudsgremium.de/liste-der-ombudspersonen-2/, Zugriff: 01.07.2025.

4 Fallbeispiele

Häufig zeigen sich in Beratungen, deren Anfragen zunächst eher allgemein wirken, Konfliktlagen erst im Gesprächsverlauf. Ein Erkennen dieser spezifischen Beratungsanliegen ist für Mitarbeitende von Graduierteneinrichtungen im Vorfeld der Beratung dann nicht möglich, was sowohl die zeitliche Planung der Beratung als auch die Klärung von Zuständigkeiten im Vorfeld erschwert. Für Graduierteneinrichtungen, die nicht offiziell mit der Konfliktberatung beauftragt sind und entsprechende Anfragen an andere Stellen weiterverweisen müssen, ist es besonders wichtig, diese Sachlagen durch (telefonisches oder schriftliches) Abfragen vor dem Beratungstermin zu klären. Dies lässt sich mithilfe der Bitte nach einer kurzen Schilderung des Anliegens/des Sachverhalts und der zu besprechenden Fragen erfassen.

Für die Beratung in Konfliktsituationen ist es für die Mitarbeitenden von Graduierteneinrichtungen wichtig zu bedenken, dass die Darstellungen einseitig durch die Beratenen geschehen. Eine möglichst sach- und ergebnisorientierte, neutrale Haltung zu wahren, ist (vor allem in emotional aufgeladenen Beratungsfällen) durchaus herausfordernd, aber für eine sachgerechte Einschätzung und gelingende Reflektion von Handlungsoptionen wichtig. Nachfragen, die ein Erfassen der Perspektive auch der anderen Konfliktpartei ermöglichen, sind hier hilfreich. Allerdings muss dies immer vorab mit der/dem Ratsuchenden besprochen werden. Lehnt sie/er ab, muss das respektiert werden. In diesen Fällen können die Beratenden nur versuchen durch Fragen, die einen Perspektivwechsel bei der/dem Ratsuchenden ermöglichen, die andere Perspektive des Konfliktes zu erfahren. Eine kollegiale Fallberatung kann hier zusätzlich Hilfestellungen bieten.

Die folgenden Fallbeispiele dienen

- Mitarbeitenden von Graduierteneinrichtungen als erste Orientierung, welche typischen Konflikte häufig in Beratungen auftauchen, mit welchem hochschulspezifischen Wissen zu diesen Themen sie sich für die Beratungen aufstellen müssen und wie sie durch spezifische Fragen informative Beratungsgespräche von Konfliktberatungen differenzieren können (und ggf. an andere Stellen zur weiteren Bearbeitung weiterverweisen können). Daher schließt jedes Fallbeispiel mit Leitfragen ab, die Beratende in Graduierteneinrichtungen Ratsuchende in ähnlich gelagerten Konfliktfällen stellen könnten.

- Hochschulen dazu, durchzuspielen, wie die Beratungsprozesse an der eigenen Hochschule in vergleichbaren Beispielen verlaufen würden: Welche Akteure und Stellen sind in die Beratung involviert bzw. sollten einbezogen werden? Wie steht es um die hochschulinterne Informationslage zu dem betreffenden Themenkomplex? Wie ist das Konfliktmanagement im Bereich der Promotion

aufgestellt, wo sind noch Entwicklungsbereiche/-potentiale und wo bestehen (akute) Handlungsbedarfe?

4.1 Formale Rahmenbedingungen der Promotion

Konflikt

Tamara erscheint in der Beratung und ist verunsichert über widersprüchliche Aussagen ihrer Betreuerin. Nach ihrer eigenen Einschätzung befindet sie sich auf der Zielgeraden ihrer Promotion und möchte, wie ursprünglich mit der Betreuerin vereinbart, in einigen Monaten die Dissertation einreichen. Aktuell ändert die Betreuerin allerdings immer häufiger in Unterbereichen die Themenzuschnitte und damit auch den Zeitplan. Dies verunsichert Tamara sehr, weshalb sie eine Schreibblockade entwickelt hat. Zudem läuft die Finanzierung für ihre Promotion aus und noch ist keine Anschlussfinanzierung in Sicht, was bei ihr zusätzlichen Druck aufbaut. Die Gespräche mit der Betreuerin sind aus ihrer Sicht mit der Zeit immer angespannter und unerfreulicher geworden, bis hin zu der Androhung, die Betreuung abzubrechen. Es liegt eine Betreuungsvereinbarung vor, in der zwar ein Zeitplan der Dissertation und auch ein Themenzuschnitt definiert wurden. Seit dem Ausfüllen der Vereinbarung ist allerdings viel Zeit vergangen, weshalb die Betreuerin bei Verweis von Tamara auf die in der Betreuungsvereinbarung definierten Ziele und das Vorgehen darauf hinweist, dass diese ja längst überholt und die Vereinbarung sowieso nicht bindend sei.

Mögliche Gründe

In Fällen wie diesem könnten als mögliche Gründe z. B. unterschiedliche Auffassungen darüber, inwieweit die Betreuungsvereinbarung als verpflichtende Grundlage für den Betreuungsprozess zu betrachten ist, aber auch unterschiedliche Ansichten zu den Inhalten und dem Fortschritt der Promotion eine Rolle spielen. In einigen Fällen wird dabei auch mit einem Verweis auf die Freiheit von Forschung und Lehre argumentiert, sich keinen festgelegten Standards in der Betreuung von Promovierenden anpassen zu wollen. Dies betrifft bspw. die vorgegebene Häufigkeit der Treffen oder Ablehnung von Weiterbildungen für Betreuer*innen. Zudem scheinen unterschiedliche Auffassungen über den wissenschaftlichen Anspruchs an eine Dissertation zwischen Doktorandin und Betreuerin zu bestehen. Die Eskalation eines solchen Konfliktfalls hängt wiederum häufig mit nicht eindeutigen Zuständigkeiten für Prozessinterventionen an der Einrichtung zusammen. Anzumerken ist außerdem, dass Beratende niemals den tatsächlichen inhaltlichen Stand der Arbeit einschätzen können, sondern nur die Erläuterung aus Sicht der Promovierenden erfahren.

Handlungsoptionen

Promovierende

Promovierende können sich an ihren Organisationen an die Graduierteneinrichtungen bzw. Schlichtungsstellen wenden, um sich zunächst niedrigschwellig bezüglich ihrer Möglichkeiten beraten zu lassen. Die Prozessabläufe und Handlungsspielräume können dann gemeinsam ausgelotet und besprochen werden. Eine Möglichkeit wäre ein klärendes Gespräch mit der Betreuungsperson, auch unter Zuhilfenahme einer Moderationsperson, zu führen – unter der Voraussetzung, dass beide Seiten bereit dazu sind. Inhalt des Gesprächs kann die gegenseitige Erwartungsklärung zu der weiteren Betreuungssituation sowie zum Stand der Dissertation sein. Außerdem wäre es ratsam regelmäßige gemeinsame Reflexionsgespräche zwischen Promovierenden und Betreuungsperson zu vereinbaren, um diesen Fragen erneut Raum zu geben.

Graduierteneinrichtungen

Mitarbeitende in Graduierteneinrichtungen können auf die Verbindlichkeit von Betreuungsvereinbarungen hinweisen.[9] Dies betrifft in erster Linie die Rahmenbedingungen, unter denen die Promotionsbetreuung stattfinden soll. Betreuungsvereinbarungen bilden die Grundlage für vereinbarte Regeln, Pflichten und Rechte, die am besten regelmäßig gemeinsam auf Aktualisierungsbedarf, was etwa den Zeitplan oder die Häufigkeit der Treffen anbelangt, geprüft werden. Dagegen sind inhaltliche Änderungen am Promotionsprojekt/dem Arbeitsprogramm der Promotion möglich. Nichtsdestotrotz müssen diese ebenfalls besprochen und zwischen Betreuer*innen und Promovierenden klar kommuniziert werden. Der Verweis auf die Wissenschaftsfreiheit ist keine Begründung für unzureichende Betreuung. Hier kann auf die Satzungen zu guter wissenschaftlicher Praxis an der jeweiligen Organisation bzw. die „Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis", die im DFG Kodex (2019) festgehalten sind, verwiesen werden.[10]

Gesamteinrichtungen

Die bestehenden in- und externen Leitlinien, Satzungen und Ordnungen zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis sollen bekannt gemacht werden. Regelmäßige Veranstaltungen zum Thema können unterstützen, dass alle Wissenschaftler*innen Kenntnis bzgl. der guten wissenschaftlichen Praxis erlangen und diese im täglichen

[9] Betreuungsvereinbarungen sind eigenständige Verträge zwischen Promovierenden und Betreuenden. Sie gehen über eine bloße Gefälligkeitsbeziehung hinaus und begründen vertragliche Pflichten für beide Parteien im Zusammenhang mit der Promotion, vgl. z. B. Satzung der Universität Leipzig zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis, § 3 Absatz (2), https://www.uni-leipzig.de/fileadmin/ul/Dokumente/2025_Satzung_Gute_Wissenschaftliche_Praxis_DE.pdf, Zugriff: 21.07.2025

[10] https://wissenschaftliche-integritaet.de/, Zugriff: 25.04.2025.

Handeln umsetzen können. Auch die Beratungsangebote sowie Anlaufstellen zum Thema sollten bekannt gemacht und in ihrer Arbeit unterstützt werden.

Mögliche Leitfragen für Beratende in Graduierteneinrichtungen zum Thema

- Welche schriftlichen Vereinbarungen (außer der Betreuungsvereinbarung) mit Hinblick auf die Dissertation gab es bereits? Gab es beispielweise Protokolle der Betreuungsgespräche? In welcher Frequenz fanden die Gespräche statt?
- Haben Sie bereits das Gespräch mit der Betreuungsperson gesucht, um zu klären, wieso sich Ihres Eindrucks nach die Erwartungen an die Inhalte der Dissertation verändert haben? Gibt es (schriftliche) Absprachen zu einem neuen Zeitplan für die Beendigung der Dissertation?
- Haben Sie das Gespräch mit weiteren Personen gesucht, die beispielsweise Ihre Dissertation inhaltlich kennen und einschätzen können? Was haben diese Gespräche ergeben?
- Haben Sie sich bereits zu Anschlussfinanzierungen wie Abschlussstipendien oder Stellen informiert, sodass Sie zeitlich gesehen Entlastung erfahren?

4.2 Arbeitsbedingungen und -kultur im Wissenschaftssystem

Konflikt

Raoul ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an einer Universität, wo er auch promoviert. Er hat in seiner Heimat im Ausland studiert und ist für die Promotionsstelle nach Deutschland gezogen. Raouls Erstbetreuerin ist gleichzeitig auch seine Vorgesetzte. Raoul hat einen befristeten Teilzeitvertrag über 50 %. Der Vertrag hat eine Laufzeit von einem Jahr. Es ist der dritte Vertrag in Folge. Ob der Vertrag verlängert wird, weiß Raoul zwei Monate vor Vertragsende noch immer nicht.

Eigentlich arbeitet Raoul gerne am Institut. Die Kolleg*innen sind nett, die Lehre und die Betreuung von Studierenden machen ihm Spaß, gleichwohl enorm viel Arbeit damit verbunden ist. Nur mit seiner Promotionsbetreuerin/Vorgesetzten ist es schwierig. Obwohl Raoul eine Qualifizierungsstelle hat, weiß er oft nicht, wie die Arbeit an der Dissertation während der Arbeitszeit gelingen kann. Es ist nicht geregelt, welcher Anteil seiner Arbeitszeit Raoul dafür zur Verfügung steht, da die TVL-Arbeitsverträge in manchen Bundesländern bezüglich der Arbeitszeiten für Qualifizierungsarbeiten, wie beispielsweise Promotionen oder Habilitationen, keine spezifischen Vorgaben enthalten. Die Gestaltung dieser Zeiten obliegt oft individuellen Vereinbarungen zwischen den Beschäftigten und ihren Vorgesetzten.

Der Versuch Raouls, klärende Gespräche mit seiner Vorgesetzen zu führen, endet meist in verbalen Auseinandersetzungen. Es fallen Sätze wie „Da musst Du durch,

wenn Du was werden willst. Alle mussten sich durch ihre Promotion quälen, ich auch." oder „Wo bleibt Deine Dankbarkeit?" und schließlich „Dann bist Du wohl zu dumm für eine Promotion!". So ein Verhalten hat Raoul noch nie erlebt. Normalerweise würde er sich zur Wehr setzen, aber er traut sich nicht. Zu viel hängt von dieser einen Person für ihn ab.

Raoul geht es nicht gut, er fühlt sich unverstanden. Er zieht sich immer mehr zurück. Die Arbeit an der Promotion wird zunehmend schwieriger. Anstehende Betreuungsgespräche verschiebt Raoul aus Angst vor den emotionalen Ausbrüchen und Drohungen der Betreuerin. Erschwerend kommt hinzu, dass er immer wieder zusätzliche – meist persönliche – Aufgaben für die Vorgesetzte erledigen muss. Häufig müssen diese außerhalb der regulären Arbeitszeit und am Wochenende von einem auf den anderen Tag erledigt werden. Erfüllt Raoul die ihm aufgetragenen Aufgaben nicht umgehend, erhält er von seiner Vorgesetzten unangenehme E-Mails, die er als drohend bis diskriminierend empfindet. Raouls Angst steigert sich. Er kann nicht mehr einschätzen, ob die von ihm wahrgenommene sich verschlechternde Arbeits- und Betreuungsbeziehung Auswirkungen auf die Vertragsverlängerung oder Bewertung der Promotionsleistungen haben wird. Raoul traut sich aus diesen Gründen auch kaum, Urlaub zu nehmen, macht unentgeltliche Überstunden und fühlt sich ausgelaugt. Er nimmt inzwischen therapeutische Hilfe in Anspruch, um sowohl mit dem Druck durch die existentiellen Abhängigkeitsverhältnisse und der mentalen Belastung durch ständige Überstunden, fehlende Auszeit und unerwartete verbale Attacken umgehen zu lernen. Dass Raoul kaum Zeit findet, an der eigenen Dissertation zu arbeiten, gibt ihm zudem das Gefühl, persönlich gescheitert und „nicht gut genug" für das akademische System zu sein.

Mögliche Gründe

In diesem speziellen Fall können sich neben den im Kapitel 3 genannten allgemeinen Gründen weitere spezifische auswirken:

- befristete Vertragslaufzeiten und die zeitlichen Begrenzungen durch das WissZeitVG
- kurze Vertragslaufzeiten und späte Klärung von Anschlussverträgen
- entgrenzte Arbeitszeiten und entgrenzte Aufgabenzuständigkeiten
- ggf. Missbrauch von Abhängigkeitsverhältnissen
- ggf. Diskriminierung

Konsequenzen

Die Folgen können insbesondere für internationale Promovierende gravierend sein, weil sie meist (noch) nicht auf stabile soziale Netzwerke vor Ort oder englischsprachige Beratungsangebote zurückgreifen können. Dadurch fühlen sie sich häufig deutlich mehr isoliert und allein gelassen als deutsche Promovierende in vergleich-

baren Situationen. Je nach Herkunft und Kultur kann es ihnen unmöglich erscheinen, sich mit ihren Problemen an Vorgesetzte oder Vertrauenspersonen zu wenden. Im schlimmsten Fall kann es sein, dass ihnen nur noch der Abbruch der Promotion bleibt. Insbesondere für internationale Promovierende kann es in Folge in der Heimat zu Gesichtsverlust kommen, da beispielsweise die Reputation ausbleibt oder die Finanzierung der Familie zuhause gefährdet ist.

Handlungsoptionen

Promovierende
Promovierende, insbesondere internationale, sollten sich frühzeitig mit weiteren Promovierenden und/oder Vertrauenspersonen am jeweiligen Institut, Fachbereich oder Fakultät vernetzen und auch Informationsveranstaltungen zur Ausgestaltung von Betreuungsvereinbarungen oder Workshops zur guten wissenschaftlichen Praxis besuchen. Kurse zu Empowerment könnten sie zusätzlich ermuntern, bei Konflikten mit Betreuenden und Vorgesetzten die Probleme aktiv anzusprechen. Promovierende sollten versuchen, schriftliche Belege zu den Geschehnissen zu sammeln, Gedächtnisprotokolle anlegen und Beobachtende um Unterstützung zu bitten. Dies kann im Fall einer Befragung helfen, konkrete Fakten parat zu haben. Promovierende haben die Möglichkeit, sich im Fall von Machtmissbrauch und Diskriminierung an Ansprechpersonen wie Ombudsperson und Gleichstellungs-/Diskriminierungsbeauftragte zu wenden und sich hinsichtlich ihrer Rechte und Möglichkeiten beraten zu lassen. Frühzeitig vorgebrachte Konflikte können durch Schlichtungsgespräche und Mediationen gelöst werden. Ombudspersonen haben die Möglichkeit in Konfliktsituationen, die Gegenseite anzuhören und ggfls. zu vermitteln.

Betreuende
An einigen Universitäten gibt es bereits Weiterbildungsangebote, Führungswissen und Rollenverständnis auf- und auszubauen. Eine Perspektiverweiterung und Reflektion des eigenen Handelns in unterschiedlichen Rollen, wie die des Vorgesetzten und/oder Betreuungsperson, können Professor*innen bei der Betreuung von Promovierenden unterstützen und ihnen die Auswirkungen von (der Ausnutzung von) Macht und Privilegien in Abhängigkeitsverhältnissen vergegenwärtigen. Diese Angebote sollten möglichst alle Führungs- und Betreuungspersonen wahrnehmen (können). Insbesondere sind hier auch Fortbildungen zur Sensibilisierung für und Erweiterung der eigenen interkulturellen Führungskompetenzen sinnvoll, gerade auch um bei eigenen Unsicherheiten Abhilfe zu schaffen.

Graduierteneinrichtungen
Präventions- und Sensibilisierungsangebote (auch in englischer Sprache) zu guter wissenschaftlicher Praxis, Machtmissbrauch und Diskriminierung in Abhängigkeitsverhältnissen können für mehr Transparenz über Rechte und Pflichten

von Wissenschaftler*innen in frühen Karrierephasen führen. Auch ein Angebot zum Peer-Coaching, in dem sich Promovierende untereinander zu unterschiedlichen Themen austauschen und sich vernetzen können, ist hilfreich. Mitarbeitende von Graduierteneinrichtungen sollten Promovierende ermutigen, sich im Konfliktfall möglichst frühzeitig Hilfe zu holen. Insbesondere zu den Themenfeldern Machtmissbrauch und Diskriminierung sollten sie Erst- und Verweisberatungen durchführen können und auf Wunsch, betroffene Personen zu Gesprächen z. B. mit der Ombudsperson und Fakultätsleitung begleiten.

Gesamteinrichtung
In Bundesländern, wo Arbeitsverträge für Qualifizierungsstellen keine festen Zeitanteile für die Qualifizierung regeln, sollten ergänzende Richtlinien von den Hochschulen bereitgestellt werden. Auch sollten sich Hochschulen sowohl einen Verhaltenskodex als auch transparente Richtlinien zum Schutz vor Machtmissbrauch und Diskriminierung geben. Offen adressierte Verfahrensmöglichkeiten und -wege sollten allen Mitgliedern der Einrichtung bekannt und zugänglich sein. Es ist wichtig, dass Hochschulen auf Ansprech- und Vertrauenspersonen im Fall von Machtmissbrauch und Diskriminierung aufmerksam machen (Website, Social Media, Newsletter, Flyer). Zu ihnen zählen u. a. Ombudspersonen, Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsbeauftragte, Personalräte, Fakultätsleitungen, die zusätzlich niederschwellig noch von Vertrauenspersonen in Instituten unterstützt werden können. Institutionen sollten einen offenen und lösungsorientierten Umgang mit Konflikten etablieren und professionelle Konfliktlösungsverfahren, wie Schlichtung und Mediation, anbieten. Das frühzeitige Involvieren und Hören der beteiligten Konfliktparteien kann dazu führen, dass Konflikte gelöst und die weitere produktive Zusammenarbeit ermöglicht werden kann. Zu diesem Zweck sollten Ombudspersonen entsprechend in Konfliktberatung und Konfliktlösungsstrategien qualifiziert werden. Vulnerable Gruppen sind häufiger Opfer von Machtmissbrauch und Diskriminierung. Sie müssen gezielt in den Blick genommen und unterstützt werden. Hochschulen sollten Angebote bereithalten, die es Betroffenen möglich machen, in einem geschützten Raum über das Erlebte sprechen zu können und gestärkt werden, gegen Machtmissbrauch und Diskriminierung vorzugehen. Dafür ist es notwendig, dass Machtmissbrauch und Diskriminierung als strukturelle Probleme von Hochschulsystemen anerkannt werden und entsprechend auch sanktioniert werden. Hier ist es relevant, die oftmals langjährigen Verfahren zügiger im Sinne der Betroffenen durchzuführen.

Mögliche Leitfragen für Beratende in Graduierteneinrichtungen zum Thema

- Gibt es schriftliche Belege für das Fehlverhalten der Betreuung?
- Haben Sie zusätzlich Gedächtnis- oder Gesprächsprotokolle angelegt?
- Gibt es Beobachtende, die Sie zusätzlich noch unterstützen können?

- Sind andere Personen involviert?
- Haben Sie sich bereits an andere Anlaufstellen gewandt oder andere Personen ins Vertrauen gezogen?
- Möchten Sie zu weiteren Gesprächen begleitet werden?
- Wie möchten Sie im Weiteren vorgehen, was ist Ihr Ziel?
- Kennen Sie Ihre Rechte und Möglichkeiten im Fall von Machtmissbrauch und Diskriminierung?
- Sind Ihnen die Verfahrenswege bei einem offiziellen Beschwerdeweg oder die Möglichkeiten einer Mediation bekannt?
- Sind Ihnen mögliche Konsequenzen bewusst?
- Brauchen Sie Schutz?
- Kennen Sie interne sowie externe (ggfls. englischsprachige) Beratungsstellen, die Ihnen bei mentalen Belastungen helfen?

4.3 Finanzierung

Konflikt

Clara hat sich nach ihrem abgeschlossenen Masterstudium in Chemie nach gründlicher Überlegung entschlossen, eine Promotion anzuschließen. Sie bewirbt sich auf eine ausgeschriebene Stelle an einer anderen Universität. Das Forschungsprojekt und das Arbeitsumfeld sagen ihr zu und auch der Professor würde sie gerne in seine Arbeitsgruppe aufnehmen und ihr Vorhaben betreuen. Die zur Verfügung stehende 50 %-Stelle soll aus Restmitteln eines auslaufenden Drittmittelprojektes finanziert werden und ist daher zunächst auf sechs Monate befristet. Das verunsichert Clara sowohl von der Stellenwertigkeit als auch der Vertragslaufzeit, da sie sich auch aufgrund ihrer Lebenssituation und des Umzugs eine sicherere Perspektive wünscht. Sie spricht diese Punkte auch direkt beim zweiten Gespräch mit ihrem Betreuer an.

Er versichert ihr glaubhaft, dass ein Drittmittelantrag kurz vor der Bewilligung steht und dieser dann eine dreijährige Finanzierung für ihre Dissertation ermöglichen würde. Sie könne also ganz beruhigt sein und zum vereinbarten Zeitpunkt beginnen. Darüber hinaus signalisiert er, dass die 50 %-Stellen für Promotionen in der Chemie dem Standard entsprechen, er ihr aber im zweiten und dritten Jahr eine höherwertige Stelle anbieten möchte, wenn sie dafür „kleinere“ Aufgaben am Lehrstuhl übernimmt. Clara tritt ihre Promotionsstelle drei Monate später an und freut sich auf die neue Herausforderung. Fünf Monate nach Beginn ihrer Tätigkeit hat sie, trotz mehrmaliger Nachfrage beim Betreuer, noch immer kein Signal bzgl. eines Anschlussvertrags, was sie zunehmend beunruhigt. Außerdem musste sie (was nicht vereinbart war) gleich zu Beginn ihrer Tätigkeit mehrere Stunden in der Woche in der Lehre unterstützen, da eine Kollegin krankheitsbedingt ausgefallen ist. Zeitlich konnte sie sich daher der genauen Definition ihres Promotionsprojekts nicht wie gewünscht

widmen und gerät zunehmend unter Druck. Auf der anderen Seite will sie dies aber jetzt noch nicht mit ihrem Betreuer besprechen, solange sie bzgl. ihres Vertrags so „in der Luft hängt". Außerdem hofft sie weiterhin auf eine höherwertige Stelle, da sie mit der 50 %-Stelle kaum ihren Lebensunterhalt decken kann.

Mögliche Gründe

Unterschiedliche Gründe können zu vergleichbaren Konflikten führen. Zu nennen sind hier u. a.

- dass Betreuer*innen Anfragen von geeigneten Kandidat*innen zur Promotion mitunter erst einmal bereitwillig annehmen, ohne gleichzeitig eine gesicherte, längerfristige Finanzierung anbieten zu können. Solche Modelle werden von Betreuungspersonen teilweise auch unausgesprochen als „Probezeit" genutzt, um sich in dieser Zeit von der Qualität des/der Kandidat*in überzeugen zu können;
- dass durch nicht bewilligte, auslaufende oder nicht verlängerte Drittmittelprojekte Finanzierungen von Promotionen vor dem Abschluss abbrechen bzw. Verträge nicht verlängert werden können;
- dass Promotionen aus unterschiedlichsten Gründen (u. a. Lehrtätigkeiten während der Promotion, kumulative Dissertationen aufgrund der Abläufe in Publikationsverfahren mit Journals/Verlagen) länger dauern können als der vereinbarte Arbeitsvertrag und Mittel für Anschlussfinanzierungen dann nicht mehr zur Verfügung stehen.

Rund die Hälfte der Promovierenden muss im Laufe der Promotion Finanzierungslücken überbrücken und die erste Finanzierungsquelle deckt im Schnitt weniger als die Hälfte des Promotionszeitraums ab (Wissenschaftsrat 2023: 49).

Konsequenzen

Die Folgen auslaufender bzw. unzureichender Finanzierung spüren v. a. die Promovierenden, die dann ihren Lebensunterhalt anderweitig aufstocken müssen, wobei ihnen dann die Zeit für die Arbeit an ihrer Promotion fehlt. Das kann wiederum schädlich sein für die weitere (wissenschaftliche) Karriere, wenn es hier zu größeren Verzögerungen kommt. Der damit verbundene Stress kann sich wiederum negativ auf die Gesundheit der Promovierenden auswirken. Die gemachten Erfahrungen können weiterhin dazu führen, dass sich qualifizierte Forschende nach ihrer Promotion von der Wissenschaft abwenden und dem Wissenschaftssystem dadurch Talente verloren gehen.

Handlungsoptionen

Promovierende
Promovierende sollten sich frühzeitig der eigenen Informationspflicht zu zeitlichen Abläufen und Prozessen klarwerden und die daraus resultierenden Konsequenzen für die eigenen Planungen klären. Dazu ist es notwendig, frühzeitig das Gespräch mit den Betreuungspersonen zu suchen. Ergänzend dazu können die Promovierenden bei Fragen und Unsicherheiten (vorausschauend und vor Ende des Vertrags) die Graduierteneinrichtungen anfragen, um mögliche Handlungsoptionen (z. B. alternative Finanzierungsmöglichkeiten) zu eruieren.

Betreuende
Betreuende sollten konsequent mit dafür Sorge tragen, dass in Betreuungsvereinbarungen die geplante Finanzierung des Projektes dargelegt wird. Darüber hinaus sollten auch alle Tätigkeiten, die im Rahmen eines Arbeitsvertrags zur Promotion zusätzlich erbracht werden sollen (u. a. Lehrstuhltätigkeiten, Lehre) in Art und Umfang in den Arbeitsvertrag und in die Betreuungsvereinbarung aufgenommen werden. Bei kurzen Vertragslaufzeiten müssen die Betreuenden und die Promovierenden frühzeitig darüber ins Gespräch kommen, wie und ob es weitergehen kann. Hier kommt auch den Betreuenden eine verantwortliche Rolle zu.

Die Einführung von verbindlichen Mindestlaufzeiten (3 Jahre für die Promotion) für die Finanzierung von Qualifikationsstellen würde Unsicherheiten durch Finanzierungslücken verhindern und zu einer besseren Planbarkeit der Promotionszeit beitragen.

Graduierteneinrichtungen
Graduierteneinrichtungen sollten zu dem Thema „Finanzierung in der Promotion“ ausführlich informieren und beraten. Dies kann sowohl durch verschiedene Informationsangebote (z. B. Webseiten), Veranstaltungen (z. B. zu den Themen „Einstieg in die Promotion“, „Finanzierung der Promotion“) und/oder auch individuelle Beratungsangebote ermöglicht werden. In der Beratung ist ein Verdeutlichen der Notwendigkeit für einen „Plan B“ oder auch einen „Plan C“ bei noch ungesicherter Finanzierung essenziell. Graduierteneinrichtungen können zur Klärung von Rechten und Pflichten, wie der rechtzeitigen eigenen Meldung als arbeitssuchend, sowie zum Kontaktieren von weiteren Ansprechpartner*innen ermutigen und entsprechende Kontaktdaten zur Verfügung stellen.

Mögliche Leitfragen für Beratende in Graduierteneinrichtungen zum Thema

- Welche schriftlichen Vereinbarungen (außer dem 6-monatigen Vertrag) mit Hinblick auf die Fortsetzung der Anstellung gab es im Vorfeld?

- Haben Sie schon das Gespräch mit der Betreuung gesucht, um zu klären, wann und wie mit einer schriftlichen, vertraglichen Klärung zu rechnen ist oder im Zweifelsfall auch, was das Ende des Vertrags für Sie (und die Tätigkeit an der Promotion) bedeutet?
- Welche alternativen Optionen (finanziell und organisatorisch) haben Sie, wenn bis zum Ende des 6. Monats kein Anschlussvertrag vorliegt?
- Kommt eine Stipendienbewerbung für Sie in Frage? Wenn ja, haben Sie z. B. schon mögliche Stipendiengeber recherchiert und ggfs. bereits weitere Schritte hierzu unternommen?
- Haben Sie sich rechtzeitig arbeitssuchend gemeldet? Wenn ja, wurde der Vorgesetzte darüber informiert?

4.4 Betreuungsverhältnis

Konflikt

Kim, eine internationale Studentin, hat gerade ihre Promotion im Fach Physik begonnen. Ihre Forschungsarbeit knüpft an ein laufendes Projekt ihres Betreuers an, das ebenfalls von einem Doktoranden, Daniel, bearbeitet wird. In einem ersten Gespräch bekommt Kim von ihrem Betreuer den Auftrag, mit Daniel in den Austausch zu gehen und sich mit seinen Forschungsergebnissen vertraut zu machen.

Daniel befindet sich in der Abschlussphase seiner Promotion. Die Nachfragen von Kim zu seinen bisherigen Projektarbeiten beantwortet er sehr zurückhaltend und gewährt ihr nur spärlichen Einblick in seine Forschungsdaten. Kim erschwert das den Einstieg in ihre Arbeit, aber aufgrund ihres hohen Interesses an dem Forschungsthema beginnt sie eigenständig mit der Recherchearbeit und führt auch erste Experimente durch. Es vergehen die ersten Monate von Kims Promotion und sie gerät mit ihrer Arbeit ins Stocken. Da Daniel weiterhin den Anfragen von Kim aus dem Weg geht, wendet sie sich an ihren Betreuer.

In einem Gespräch schildert sie gegenüber ihrem Betreuer die zurückhaltende Kommunikation und mangelnde Zusammenarbeit mit Daniel. Ihr Betreuer reagiert leicht verärgert und fragt Kim, warum sie nicht schon früher zu ihm gekommen sei. Als Reaktion auf die Situation legt er wöchentliche Gesprächstermine mit ihr fest, in denen sie ihn über den aktuellen Stand ihrer Arbeit informieren soll. Eigentlich hatte Kim sich von dem Gespräch erhofft, dass ihr Betreuer zwischen Daniel und ihr vermittelt bzw. seine Erwartungen zur Kommunikation innerhalb der Arbeitsgruppe gegenüber Daniel deutlich macht. Da dies nicht erfolgt ist, tritt Kim weiterhin mit ihrem Promotionsthema auf der Stelle und fühlt sich mit Blick auf die wöchentlich zu präsentierenden Ergebnisse zunehmend von Ihrem Betreuer unter Druck gesetzt.

Zum Konfliktfeld „Betreuungsverhältnis“ können noch viele weitere Konflikte gezählt werden. Stichpunktartig sind hier folgende Beispiele aus der Beratungspraxis zu nennen:

- die/der Doktorand*in erfährt wenig bis gar kein Feedback und wird allein gelassen;
- im Vergleich zu anderen Promovierenden fühlt sich die/der Doktorand*in durch die Betreuungsperson unfair behandelt bzw. von ihr ignoriert, z. B. wenn es um die (zeitnahe) Bearbeitung von Anfragen der/des Doktorand*in geht;
- die/der Betreuende ändert wiederholt den Fokus oder die Thematik der Promotionsarbeit z. T. nach eigenen Interessen oder gibt nicht-förderliche Hinweise bzw. widersprüchliches Feedback von einer zur nächsten Besprechung;
- die/der Promovierende erhält viele vertraglich nicht geregelte Aufgaben (z. B. Lehraufgaben) zusätzlich zur Promotionsarbeit;
- Regeln und Absprachen im Betreuungsverhältnis werden nur einseitig (Promovierende oder Betreuende) eingehalten.

Mögliche Gründe

Mangelnde Kommunikation von Seiten der Promovierenden als auch von Seiten des Betreuers kann hier ein zentraler Grund des Konfliktes sein. Auch als die Promovendin nicht vorankommt, sucht sie nicht das Gespräch mit ihrem Betreuer, wobei diese Nicht-Kommunikation wiederum ihre Ursache im bestehenden asymmetrischen Abhängigkeitsverhältnis haben kann. Auch die Erwartungen des Betreuers zur Kommunikation innerhalb der Arbeitsgruppe bzw. der Promovierenden untereinander kann ein Grund sein, dass sich hier ein Konflikt entwickelt hat, wenn diese nicht hinreichend erläutert worden sind bzw. sich diese als nicht geeignet entpuppen.

Konsequenzen

Ist das Betreuungsverhältnis in eine Krise geraten, kann es zu Verzögerungen bei der Promotion bis hin zum Abbruch der Promotion kommen, wenn keine Maßnahmen von Seiten der involvierten Parteien ergriffen werden. Auf beiden Seiten kann sich Frust und Enttäuschung entwickeln, was wiederum zu gesundheitlichen Folgen auf beiden Seiten bzw. zu beruflichen Folgen für die Promovierenden führen kann, wenn sie die Promotion dann abbrechen und ggf. sogar die Einrichtung verlassen (müssen).

Handlungsoptionen

Promovierende

Gerade ein zeitnahes Gespräch mit der*dem Betreuer*in kann in vielen Fällen einem Konflikt, der auf nicht geäußerten Erwartungen und Bedürfnissen beruht, vorbeugen. Wenn Promovierende bzgl. der Herangehensweise, des Inhalts und der Führung des Gesprächs unsicher sind, sollten sie sich bei Beratungsstellen Unterstützung holen.

Betreuende
Es ist ratsam, dass Betreuende immer wieder proaktiv auf ihre Promovierenden zugehen und auch in informellen Settings Interesse an dem Voranschreiten der Promotion zeigen. Dies bietet Gelegenheit, auch abseits von routinemäßigen Gesprächen und Treffen, über aktuelle Themen und Probleme der Promovierenden auf dem Laufenden zu bleiben und rechtzeitig bei aufkommendem Unmut zu reagieren, in dem ein Termin für ein ausführliches Gespräch vereinbart wird. Zudem ist es notwendig, dass Arbeitsgruppenleitungen nicht nur bilaterale Erwartungshaltungen adressieren, sondern auch Erwartungshaltungen, Umgangsweisen und Kommunikationsformen innerhalb der gesamten Arbeitsgruppe transparent machen.

Graduierteneinrichtungen
Folgende Themen könnten auch statusübergreifend oder für eine gesamte Arbeitsgruppe in Form von Workshops (vermittelt durch Graduierteneinrichtungen) angeboten werden: Interkulturelles Training, Bias Awareness Training, Kommunikation und Konfliktmanagement sowie Workshops zur (Mit-)Gestaltung des Betreuungsverhältnisses durch Promovierende, die idealerweise kurz vor/zu Beginn der Promotion besucht werden.

Gesamtorganisation
Eine zunehmende Praxis zur Verbesserung der Betreuung und zur Prävention von Konfliktfällen im Betreuungsverhältnis ist die Betreuung durch ein (multi- oder interdisziplinäres) Team oder der Einsatz von Mentor*innen. Die Co-Betreuenden und Mentor*innen und deren Rollen werden hierzu in einer Betreuungsvereinbarung festgehalten. Je nach Hochschule und den gesetzlichen Vorgaben unterscheiden sich die Betreuungsvereinbarungen teilweise sehr stark in ihrem Inhalt und ihrer Verbindlichkeit. Um Gespräche zu den gegenseitigen Erwartungen und deren möglicher Realisierung oder auch zum Vorgehen in Konfliktsituationen anzuregen, bieten sich Leitfäden an, die als Handreichung zur Betreuungsvereinbarung oder direkt integriert bereitgestellt werden. Zusätzlich ist das Führen von regelmäßigen Betreuungsgesprächen – entweder mit der/dem Betreuer*in oder dem Betreuungsteam, entlang von Leitfäden oder Gesprächsvorlagen – hilfreich, um die gegenseitigen Erwartungen und Vereinbarungen zu überprüfen und ggf. neu zu justieren und somit Vorboten von Konflikten zu identifizieren. Die Regelmäßigkeit von Betreuungsgesprächen sollte u. a. abhängig vom Betreuungsstil, der Promotionsphase und der Selbstständigkeit der Promovierenden individuell vereinbart und auch von Zeit zu Zeit angepasst werden.

Mögliche Leitfragen für Beratende in Graduierteneinrichtungen zum Thema

- Welche Vereinbarungen bzw. Absprachen wurden mit der/dem Betreuer*in zu Beginn der Promotion getroffen? Gibt es eine Betreuungsvereinbarung?

- Welche Erwartungen haben Sie gegenüber Ihrer/Ihrem Betreuer*in bzw. welche Wünsche haben Sie zum Ausgang der Situation?
- Gab es Initiativen zu einem gemeinsamen Gespräch mit allen Betroffenen?
- Wurden Absprachen, auch mit dem anderen Doktoranden, etc. schriftlich festgehalten bzw. dokumentiert?
- Wie ist das Arbeitsklima in der Arbeitsgruppe – mit anderen Kolleg*innen bzw. mit der/dem Betreuer*in? Berichten Kolleg*innen von ähnlichen Situationen, Vorfällen?
- Gibt es ein Betreuungsteam, Projektpartner*innen oder andere Personen, die ggf. einbezogen/kontaktiert werden können?
- Besteht der Wunsch nach einem Betreuungswechsel?

4.5 Dissertationseinreichung

Konflikt

Paul arbeitet seit sieben Jahren an seiner Dissertation im Fachbereich Ökonomie. In den ersten beiden Jahren war er stark in die Lehrtätigkeit eingebunden und übernahm einen Großteil der Lehrverpflichtungen der Professur. Diese zusätzliche Verantwortung führte dazu, dass Paul weniger Zeit für seine Dissertation hatte. Während dieser Zeit fand nur eine begrenzte Betreuung statt, da sein Betreuer wenig Zeit für regelmäßige Treffen hatte. Dadurch kam die Dissertation zu Beginn langsamer voran als erwartet, und es mangelte an klarer Kommunikation über die Priorisierung des Projekts. In den ersten Jahren fanden halbjährliche Besprechungen statt, bei denen der Betreuer grundsätzlich Pauls Überlegungen zur Weiterentwicklung des Projekts unterstützte. Die Gespräche blieben jedoch häufig oberflächlich, und es wurden keine konkreten Empfehlungen zur Verbesserung oder Vertiefung der Arbeit gegeben. Beide Seiten schienen davon auszugehen, dass der Fortschritt ausreichend war, ohne klare Ziele oder Fristen festzulegen.

Im sechsten Jahr sprach Paul erstmals die Abgabe seiner Dissertation an. Der Betreuer erklärte jedoch, dass die Arbeit noch nicht abgabebereit sei, da aus seiner Sicht noch weitere Analysen erforderlich seien. Allerdings wurden keine klaren Kriterien oder Fristen genannt und Paul stellte auch keine konkreten Fragen oder forderte präzisere Vorgaben. Nachdem Paul mehrfach Überarbeitungen vorgenommen hatte, gab es wiederholte Verzögerungen beim Feedback des Betreuers. Diese langen Wartezeiten führten zu Frustration bei Paul, der sich nicht ausreichend unterstützt fühlte, sowie zu großer Unsicherheit, wie lange diese Abschlussphase noch ausgedehnt wird, bzw. wann ein Einreichen der Dissertation in greifbare Nähe rückt.

Mögliche Gründe

Ein häufiger Grund für Konflikte bei der Dissertationseinreichung ist die mangelnde Zeit der Betreuenden, was sich oft in verzögerten Rückmeldungen äußert. In Pauls Fall verzögerte sich das Feedback seines Betreuers wiederholt, was zu Frustration führte. Auch unklare Absprachen über den Einreichungszeitpunkt und -prozess können zu Missverständnissen und Verzögerungen führen. Pauls Betreuer nannte keine konkreten Kriterien oder Fristen, wodurch Unsicherheit entstand. Gleichzeitig sprach Paul das Thema nicht pro-aktiv bei seinem Betreuer an.

Ein weiterer Grund für Konflikte ist, ob der Betreuer bereit ist, Aufgaben an andere qualifizierte Mitarbeitende wie Postdocs zu delegieren. Wenn dies nicht der Fall ist, verbleibt die Verantwortung beim Betreuer, was zu zusätzlicher Belastung führen kann.

Zusätzlich könnte eine unzureichende Kenntnis des Dissertationsprojekts durch den Betreuer zu Verzögerungen führen. Wenn der Betreuer nicht intensiv in die Arbeit eingebunden ist, entstehen Missverständnisse. Auch die Überlastung der Promovierenden durch andere Aufgaben, wie in Pauls Fall durch die Lehrtätigkeit, kann den Fortschritt bremsen.

Schließlich könnte ein perfektionistischer Anspruch des Betreuers zu übermäßigen Verzögerungen führen. Wenn der Betreuer neue Analysen fordert, obwohl die Arbeit bereits weit fortgeschritten ist, verzögert sich der Abschluss. Auch wenn Paul aus seiner Sicht selbst einen hohen Perfektionsanspruch hatte, trugen die wiederholten Forderungen des Betreuers zur Verzögerung bei. Den tatsächlichen Stand der Arbeit können Beratende allerdings nicht einschätzen, sondern sie stützen sich auf die Erläuterungen der Ratsuchenden.

Konsequenzen

Verzögerte Dissertationseinreichungen können erhebliche Auswirkungen auf die berufliche Laufbahn haben. Eine verspätete Einreichung verzögert oft den Start neuer Stellen oder Karrierechancen. Zudem kann eine lange Promotionsphase im Lebenslauf negativ auffallen, da sie als Zeichen für mangelnde Zielstrebigkeit interpretiert werden könnte, was sich negativ auf Bewerbungen bzw. den Zugang zu Postdoc-Stellen oder erfolgreiche Drittmittelanträge auswirken kann.

Zudem leiden die Motivation und das Wohlbefinden der Promovierenden, die sich durch ständige Unsicherheit und Wartezeiten belastet fühlen. Dies kann zu Frustration, Stress oder sogar zu psychischen Störungen führen.

Langsame Fortschritte wirken sich auch auf das akademische Netzwerk aus: Verzögerungen verhindern die Teilnahme an Konferenzen und Publikationen, wodurch die Sichtbarkeit und Anerkennung in der wissenschaftlichen Gemeinschaft sinkt.

Handlungsoptionen

Promovierende/Betreuende
Zu Beginn der Promotion sollte ein klares, schriftliches Forschungsdesign (Exposé) erstellt werden. Dies dient als Grundlage für regelmäßige Gespräche und als Vereinbarung zu Meilensteinen und Zeitplan. Auch sollten zu Beginn Erwartungen bzgl. der Kommunikation zu den Projektfortschritten geklärt und anschließend in einer Betreuungsvereinbarung festgehalten und regelmäßig überprüft werden. Änderungen an Zeitplan oder Meilensteinen sind zu besprechen und schriftlich zu dokumentieren, um eine unnötige Verlängerung der Promotionszeit zu vermeiden.

Betreuende sollten sich ihrer Rolle als fachliche und persönliche Unterstützung bewusst sein. Die Art Promovierende zu betreuen und der Führungsstil sollten regelmäßig reflektiert und in Fortbildungen zu Kommunikation und effektiver Begleitung optimiert werden.

Für Promovierende ist es wichtig, regelmäßig Feedback einzuholen, klare Fragen zu stellen und bei Unsicherheiten rechtzeitig Unterstützung zu suchen. Eine offene Kommunikation zwischen Betreuenden und Promovierenden ist entscheidend, um die Arbeit effizient voranzutreiben. Sollte es zu Schwierigkeiten kommen, können Anlaufstellen wie die Ombudsstelle, Konfliktberatung oder Graduierteneinrichtungen auf Universitätsseite unterstützen.

Insgesamt sollte der Fokus auf der langfristigen beruflichen Entwicklung der Promovierenden liegen, wobei der Abschluss der Dissertation im vereinbarten Zeitrahmen sicherzustellen ist.

Gesamtorganisation
Die Forschungsorganisationen sollten Finanzierungsmodelle für die Abschlussphase von Dissertationen entwickeln, um Verzögerungen abzufedern. Dies könnte durch spezifische Fördermittel oder Stipendien für Promovierende in der Endphase geschehen, wenn Betreuungsengpässe oder administrative Verzögerungen auftreten.

Zudem sollten regelmäßige Evaluierungen der Betreuung stattfinden, um frühzeitig Probleme zu erkennen und gegenzusteuern. Die Einrichtung von Mentorenschaften oder Koordinationseinrichtungen könnte helfen, Kommunikationsbarrieren abzubauen und Verzögerungen zu minimieren.

Forschungseinrichtungen sollten zudem klare Richtlinien und Schulungen für Betreuende anbieten, um eine effektive Betreuung sicherzustellen und die Qualität der Betreuung zu verbessern. Ein systematisches Monitoring der Promotionsprozesse sowie Flexibilitätsregelungen in den Promotionsordnungen könnten dazu beitragen, dass Verzögerungen ohne negative Folgen für die Promovierenden bleiben.

Ein flexibles und transparentes Regelwerk bietet die notwendige Unterstützung für alle Beteiligten, um den Abschluss der Dissertation innerhalb eines angemessenen Rahmens zu ermöglichen.

Mögliche Leitfragen für Beratende in Graduierteneinrichtungen zum Thema

- Wurden regelmäßige Gespräche über den Fortschritt der Promotion geführt und klare Meilensteine oder Fristen gesetzt?
- Hat der Promovierende zeitnahes Feedback zu den Überarbeitungen erhalten?
- Hat eine formelle Betreuungsvereinbarung Zeitrahmen und Ziele definiert?
- Wurden Änderungen am Zeitplan besprochen und dokumentiert?
- Hatte der Betreuende ausreichend Zeit für regelmäßiges Feedback und Unterstützung?
- War der Betreuende in den letzten Jahren der Promotion verfügbar oder gab es Engpässe?
- Wurden die Gründe für Verzögerungen (z. B. fehlendes Feedback, zusätzliche Analysen) transparent kommuniziert?
- Hat der Promovierende nach klaren Fristen und Feedback gefragt?
- Hat der Promovierende alternative Unterstützung (z. B. Postdocs, Mentoren) angefragt?
- Wurde Unterstützung durch institutionelle Stellen (z. B. Ombudsstelle) angeboten?
- Wurden mögliche administrative Hürden oder Verzögerungen im Vorfeld erkannt und thematisiert?
- Wurden klare Kriterien für die Abgabebereitschaft definiert?
- Hat der Promovierende rechtzeitig eine Einschätzung des Status der Dissertation erhalten?

4.6 Verzögerungen in der Begutachtung

Konflikt

Helene hat nach sieben Jahren ihre Promotion eingereicht. Beratungsanfragen an die Graduierteneinrichtung von ihrer Seite gab es in der Vergangenheit zu formellen Rahmenbedingungen oder im Hinblick auf den Ausbau ihres eigenen Kompetenzprofils. Durch das zeitnahe Ende ihrer Projektstelle hat sie sich für eine Karriere-

beratung angemeldet. Zu Beginn des Gesprächs kommen Helene und die Beraterin auf das letzte Jahr ihrer Promotion zu sprechen und wie es war, neben einer Vollzeitstelle in einem Projekt zu promovieren. Schnell wird die noch ausstehende Vorbereitung auf die Disputation thematisiert und dass sie auf die Gutachten der Dissertation gespannt sei. Es stellt sich heraus, dass die in der Promotionsordnung formulierte Frist zur Einreichung der Gutachten bereits drei Wochen überschritten ist. Sie erwähnt es fast beiläufig. Sie kenne das schon von anderen Promovierenden. Das sei eigentlich normal und sie müsse sich keine Sorgen machen. Allerdings räumt sie kurze Zeit später ein, dass sie verunsichert sei, ob sie jemanden darauf ansprechen könne und wenn ja wen, weil sie sich bald auf Stellen bewerben müsse. Gleichzeitig möchte Helene nicht mit aus ihrer Sicht unnötigen Nachforschungen auffallen und am Ende das Gutachten negativ beeinflussen.

Mögliche Gründe

Betreuende sind einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt und stoßen durch die vielfältigen und zahlreichen Anforderungen an Wissenschaftler*innen oft an Grenzen der Belastbarkeit. Neben Überlastungen können sich zudem natürlich auch auf Seiten der Gutachter*innen durch Krankheit, Schwangerschaft, Care-Arbeit usw. die Lebensumstände ändern, sodass sich damit unerwartet ihre zeitlichen Ressourcen verschieben und auf das Verfassen von Gutachten auswirken.

Während im eingangs genannten Fall kein Anzeichen auf eine bewusste, gezielt eingesetzte Verzögerung sichtbar wird, berichten Promovierende in Beratungen aber auch von anderen Situationen und davon, dass sie vermuten oder auch klar kommuniziert bekommen, dass Gutachter*innen z. B. Abhängigkeiten nutzen, um anderweitige Ziele durchzusetzen oder Druck in der Weise aufbauen, dass Promovierende erst Projekte zu beenden oder Publikationen zu verfassen haben, bevor die Betreuenden selbst die Gutachten anfertigen.

Konsequenzen

Promovierende rechnen nicht selten mit Verzögerungen in der Begutachtung, weil die Situation eher als Regelfall wahrgenommen wird. Sie berichten in Beratungen von Unsicherheiten, wissen nicht, ob sie dazu jemanden ansprechen können, wollen nicht negativ auffallen. Es bringt sie in eine Position, in der sie die Einhaltung der Vorgaben der Promotionsordnung einfordern müssen – trotz befürchteter Auswirkungen auf ihre Bewertung/Note, die weitere Zusammenarbeit oder ihre berufliche Zukunft. Verzögerte Gutachten können für Promovierende bedeuten, dass sie sich nicht auf relevante Anschlussstellen bewerben können und so ihre weitere Karriereentwicklung ungewiss ist und verzögert wird.

Handlungsoptionen

Promovierende
Um Spekulationen, Unsicherheiten und Ängsten vorzubeugen, kann ein Gespräch mit Gutachter*innen Abhilfe schaffen. Bei Sorgen, ob die Nachfrage angemessen sei oder wie man es gut einleiten und kommunizieren könnte, bieten sich bspw. (Beratungs-) Angebote von Graduierteneinrichtungen an. Kommunikation ist in Fällen der (vermuteten) vorsätzlichen Verzögerung von Gutachten besonders wichtig – und zwar in der Hinsicht, dass Promovierende über solche Vorkommnisse sprechen. Graduierteneinrichtungen können als Partner*innen und vermittelnde Instanz hinzugezogen werden.

Betreuende
Bei Verzögerungen, die aufgrund unvorhersehbarer Ereignisse eintreten, ist es wesentlich, dass Betreuende, die häufig zugleich Gutachter*innen sind, offen mit den Promovierenden kommunizieren, um Konflikten vorzubeugen. In schwierigen Konstellationen, wenn z. B. wegen Krankheit mit einem längeren Ausfall zu rechnen ist, müssen die für das Promotionsverfahren zuständigen Verwaltungseinheiten (z. B. Promotionsbüro, -ausschuss, Dekanate) eingebunden werden. Diese müssen festlegen, welche Lösungswege sich anbieten.

Graduierteneinrichtungen
Graduierteneinrichtungen können für das Problem der Begutachtungsverzögerung sensibilisieren, indem sie es thematisieren und in Informationsveranstaltungen oder Workshops sowohl für Promovierende als auch für Betreuende das Thema aufgreifen.

Gesamtorganisation
Für den Begutachtungsprozess gibt es in Promotionsordnungen Vorgaben. Allerdings hat es keine Konsequenzen, wenn Gutachten nicht fristgerecht eingereicht werden. Ändern ließe sich das z. B. durch automatisierte Erinnerungsmechanismen durch Dekanate oder Institute, bevor die Frist von Gutachten verstreicht oder das Übernehmen von Nachfragen, wenn die Frist versäumt wurde. Auch eine klar kommunizierte Nichtakzeptanz von übermäßig langen oder gar willkürlichen Verzögerungen ist erforderlich.

Mögliche Leitfragen von Beratenden in Graduierteneinrichtungen zum Thema

- Seit wann ist das Gutachten überfällig?
- Hat die Verzögerung Einfluss auf Stellenbefristungen, Finanzierungsquellen oder Bewerbungsprozesse?
- Wie gestaltet sich die emotionale Belastung (die sich daraus ergibt)?

- Fand ein Gespräch nach Ablauf der Frist statt, das Aufschluss über mögliche Gründe einer Verzögerung gibt?
- Wenn Sorgen bestehen, ein aufklärendes Gespräch zu führen: Was wäre das schlimmste Szenario? Was wäre ein gutes Ergebnis? Welche Strategie würde sich anbieten unter Berücksichtigung der Erwartungen?
- Wie gestaltete sich bisher die Kommunikation mit dem*der Gutachter*in?
- Sind (vertrauliche) Anlaufstellen innerhalb des Instituts/Fachbereichs bekannt, die für die Klärung des weiteren Vorgehens in Anspruch genommen werden können? Ist bekannt, wie ggfls. bei ähnlichen Verzögerungen verfahren wurde?

4.7 Disputation

Konflikt

Marie promoviert seit etwa vier Jahren, als es zu Konflikten zwischen ihr und dem Leiter der Arbeitsgruppe kommt. Der Arbeitsgruppenleiter ist zwar formal nicht Maries Erstbetreuer, da er selbst kein Betreuungsrecht hat, aber er übernimmt die konkrete fachliche Betreuung im Arbeitsalltag der Arbeitsgruppe. Nach einigen Jahren konstruktiver Zusammenarbeit und regelmäßiger Betreuungsgespräche kommt für Marie unerwartet ein Konflikt auf. Dieser scheint sich für Marie an Missgunst in Bezug auf die Ergebnisse ihrer Experimente festzumachen. Die Ergebnisse werden – auch von der weiteren Community – als hervorragend und sehr erfolgversprechend eingestuft, wie Marie auf Tagungen gespiegelt bekommt. Umso mehr verunsichern Marie die plötzlich eintretenden abwertenden Kommentare bei Arbeitsgruppen- und Institutstreffen. Denn hier werden explizit ihre Ergebnisse sowie ihre vorher sehr geschätzten Fähigkeiten bzgl. ihrer Forschungsarbeit in Frage gestellt und zwar nicht nur von der Arbeitsgruppenleitung, sondern zunehmend auch von der formalen Erstbetreuerin der Arbeit.

Da diese mit dem Arbeitsgruppenleiter und unmittelbaren Betreuer liiert ist, vermutet Marie eine Einflussnahme und damit eine Ausweitung des Konflikts. Kurz vor der geplanten Abgabe der Arbeit spitzt sich der Konflikt zu: Marie wird von der Arbeitsgruppenleitung gedroht, dass eine bereits zugesagte Arbeitsvertragsverlängerung nicht umgesetzt werde, wenn die Ergebnisse so publiziert würden. Kurz nach dieser Drohung zieht die Erstbetreuerin die Vertragszusage tatsächlich zurück. Eine weitere Drohung richtet sich gezielt auf die Begutachtung und die Disputation: Nun droht die formale Erstbetreuerin, eine schlechte Bewertung in Begutachtung und Prüfung abzugeben und die erzielten Ergebnisse anzuzweifeln. Sie weist darauf hin, Maries weiteren Karriereweg in dem (recht kleinen) Fachgebiet erschweren zu können. Sie wolle aber davon absehen, wenn Marie ihre Ergebnisse nicht allein für sich beanspruche, sondern als gemeinsam mit der Arbeitsgruppenleitung erzielte Ergebnisse deklariere. Im Anschluss an diese Drohung verweigert die Erstbetreuerin

ihre Zustimmung zur Einreichung einer Publikation mit der Begründung, dass diese Publikation so schlecht sei, dass sie den Ruf des Instituts gefährde.

Vor diesem Hintergrund hat Marie zunehmend Sorge vor der Disputation. Sie befürchtet auch dort – dann sogar hochschulöffentlich – angegriffen zu werden wie in den Arbeitsbesprechungen. Zusätzlich befürchtet sie, unfair bewertet zu werden sowie, dass ihre Ergebnisse angezweifelt würden. Sie ist durch diese Sorgen und die Situation am Institut so belastet, dass ihre Arbeitsfähigkeit in der Abschlussphase darunter leidet.

Mögliche Gründe

Neben der privaten Beziehung zwischen Erstbetreuerin und Arbeitsgruppenleitung können in diesem Fall auch der allgemeine Druck im Wissenschaftssystem rasche Ergebnisse in der Forschung zu erzielen und publik zu machen eine Rolle spielen. Auch fehlende Kommunikations- und Führungsfähigkeiten /-kompetenzen können zur Zuspitzung des Konflikts beigetragen haben.

Konsequenzen

Konsequenzen von Konfliktfällen im Zusammenhang mit der Disputation sind ein schlechter Verlauf der Disputation sowie eine als unfair empfundene Bewertung. Es handelt sich also oft um befürchtete Konsequenzen eines vorgelagerten/bestehenden Konflikts, ausagiert in der Disputation als hochschulöffentliche Veranstaltung.

Viele Promovierende, die ein belastetes Betreuungsverhältnis erlebt haben, berichten, dass sie fürchten, in der Disputation hochschulöffentlich angegriffen oder abgewertet zu werden. Ist der Konflikt verhärtet, bereitet vielen bereits die direkte Begegnung mit der anderen Konfliktpartei in einer Prüfungssituation große Sorgen. Immerhin zählt die Disputation ebenfalls in das Gesamtergebnis des Promotionsverfahrens.

Konsequenzen einer tatsächlich kritisch verlaufenden Disputation können neben den Auswirkungen auf die Gesamtnote aber auch in potentieller Rufschädigung in der Fach- oder Hochschulcommunity liegen oder Auswirkungen auf Person und Selbstwert und damit auf Entscheidungen bzgl. der weiteren Karrierewege haben.

Handlungsoptionen

Promovierende

Grundsätzlich sollten Promovierende sich über Abläufe und Regularien der Disputation gut informieren (z. B. in Promotionsordnungen, in Gesprächen mit Peers oder in Beratungen oder Workshops, die von Graduierteneinrichtungen angeboten werden). Insbesondere wenn Konflikte bereits vor der Disputation deutlich werden,

sollten Konflikt- und Beratungsstellen (z. B. an Graduierteneinrichtungen) hinzugezogen werden.

Bei Konflikten und Problemen, die erst im Ablauf einer Disputation zutage treten, sind die Handlungsoptionen stark eingeschränkt. Um das Ergebnis einer Disputation anzufechten, sofern es vom zuständigen Fakultätsgremium (Dekan*in, Fakultätsrat, Promotionskommission) angenommen und abgezeichnet wurde, steht fast nur der gerichtliche Klageweg offen. Das Gericht prüft jedoch ausschließlich, ob Verfahrensfehler vorliegen. In der Disputation ausagierte Konflikte, sei es zwischen Betreuenden und Geprüften oder zwischen Beteiligten der Kommission, werden vor Gericht nicht bearbeitet. Sofern Verfahrensfehler angenommen werden können, sind die Chancen der Klagenden jedoch recht hoch.

Graduierteneinrichtungen
Graduierteneinrichtungen können grundsätzlich auf die Klagemöglichkeit hinweisen. Darüber hinaus wird es für Angestellte der Universität oder Fakultät jedoch schwer, Klageführende aktiv zu begleiten. Insofern kommt in Bezug auf die Durchführung fairer und transparenter Disputationen präventiven Maßnahmen eine besondere Bedeutung zu. Graduierteneinrichtungen haben die Möglichkeit, für den korrekten Ablauf von Disputationen zu sensibilisieren und im Sinne der Qualitätssicherung den vorgesehenen Prüfungsablauf allen Beteiligten transparent zu machen. Dies kann etwa durch regelmäßige Informationen über die Abläufe und Verfahrensregeln geschehen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, darauf hinzuwirken, dass an jeder Disputation ein neutrales Mitglied teilnimmt, etwa ein Mitglied der Promotionskommission/des Promotionsausschusses/des Dekanats oder aber andere neutrale Personen, wie Ombudspersonen oder Gleichstellungsbeauftragte. Um den Prozess der Disputation für alle Promovierenden transparent zu machen, können Graduierteneinrichtungen regelmäßige Disputationstrainings anbieten.

Sofern bereits im Vorfeld der Disputation ein Konflikt im Betreuungsverhältnis oder zwischen Mitgliedern des Prüfungsausschusses bekannt ist, ergeben sich für Graduierteneinrichtungen noch weitere Ansatzpunkte. Bei begründeter Sorge vor einer Austragung von bestehenden Konflikten in der Disputation sollte die Fakultätsleitung und/oder der für Promotionen zuständige Ausschuss über die bestehende Konfliktlage informiert werden – sofern die/der Promovend*in explizit das Einverständnis dafür gegeben hat. Hier sollte dann in jedem Fall ein Mitglied des Ausschusses oder des Dekanats den Vorsitz in der Disputation übernehmen und mit dem Wissen um den Konflikt für einen regelkonformen und fairen Ablauf sorgen bzw. im Falle tatsächlichen unangemessenen Verhaltens gegensteuern. So wurde auch im oben geschilderten Beispielfall von Marie verfahren.

Eine weitere Maßnahme, auf die in besonders schwerwiegenden Fällen hingewirkt werden kann, wäre der Ausschluss der Betreuungsperson von der Prüfungskommission, sofern die Promotionsordnung dies zulässt. Denkbar ist auch der Ausschluss der Öffentlichkeit bei der Disputation. Dieser ist in der Regel auf Antrag möglich und kann dazu beitragen, bestehenden Konflikten keine größere Bühne zu verschaffen. In schwerwiegenden Konfliktfällen, die bereits zu psychischen Belastungen wie etwa ausgeprägten Ängsten vor der anderen Konfliktpartei geführt haben, kann auch über Formen des Nachteilsausgleichs nachgedacht werden.

Gesamteinrichtung
In Fällen, in denen die vorausgehende Konfliktlage auch Aspekte umfasst, die die gute wissenschaftliche Praxis, das Dienstrecht oder andere Rechtsbereiche betreffen, kann es ratsam sein, weitere Stellen der Gesamteinrichtung einzubeziehen.

Sofern es um Vorwürfe mit Bezug zu wissenschaftlichem Fehlverhalten geht, stellt die jeweilige lokale Ombudsstelle einen wichtigen Ansprechpartner dar. Hier kann einerseits Austausch zu und Beratung in Bezug auf die gute wissenschaftliche Praxis und ihre Verletzung erfolgen. Bei vermuteten Verstößen gegen andere Rechtsbereiche ist je nach Einrichtung zu prüfen, ob die Hochschulleitung oder ggf. andere Abteilungen informiert werden müssen. Es ist wichtig, in der Beratungssituation auf diese Anlaufstellen und Möglichkeiten zu verweisen. Gerade vor dem Hintergrund der Vertraulichkeit solcher Beratungssituationen ist es zudem essentiell, mögliche nächste Schritte immer zuerst mit der ratsuchenden Person abzustimmen und eine Autorisierung dieser Schritte zu erfragen.

Im oben beschriebenen Fallbeispiel hatte Marie zunächst keine Zustimmung für das Einschalten der lokalen Ombudsstelle gegeben. Sie wollte diese Stelle selbst ansprechen, sobald die Promotion abgeschlossen und der nächste Karriereschritt geklärt ist.

Mögliche Leitfragen von Beratenden in Graduierteneinrichtungen zum Thema

- Welche Situationen und Erfahrungen aus Ihrer Promotionszeit begründen Ihre Sorge vor einer ungerechten Beurteilung in der Disputation?
- Beziehen sich ihre Sorgen auf das Ergebnis der Disputation oder auf den konkreten (hochschulöffentlichen) Ablauf? Welche Änderungen im Prozess könnten Ihre Sorgen abmildern? Welche Interventionen könnten Sie stärken? Könnte die Disputation von neutralen Personen begleitet werden?
- Haben Sie bereits das Gespräch mit dem Promotionsbüro oder –Ausschuss gesucht, um ihre Sorgen zu klären und in Erfahrung zu bringen welche Unterstützungsmöglichkeiten gesehen werden?

- Welche anderen Personen oder Einrichtungen sind mit der Konfliktlage während ihrer Promotion vertraut?
- Welche anderweitigen Unterstützungsangebote haben Sie bereits genutzt oder sind ihnen bekannt? (z. B. Promovierenden-Coaching, Mental Health Unterstützung, …)

4.8 Zwischenmenschliche Konflikte

Konflikt

Tom legt viel Wert auf Eigenständigkeit, Freiheit, Selbstverantwortung und persönliche Weiterentwicklung und wünscht sich entsprechende Gestaltungsspielräume in seiner Arbeit an der Promotion sowie ein Betreuungsverhältnis auf Augenhöhe mit der Möglichkeit, eigene Entscheidungen treffen zu dürfen. Seinem Doktorvater hingegen sind Loyalität gegenüber Autoritätspersonen, Pflichtbewusstsein, Übernahme von und Anpassung an Konventionen wichtig. Er möchte daher eine stärker hierarchisch geprägte Betreuungsbeziehung etablieren und den Arbeitsfortschritt seines Doktoranden engmaschig überwachen. Während sich Tom in dieser Situation zunehmend eingeschränkt, ausgebremst, nicht ernst genommen und vielleicht sogar als Person nicht wertgeschätzt fühlt, ist der betreuende Professor möglicherweise verärgert über die „Sturheit" seines Doktoranden, seine mangelnde Kooperationsbereitschaft und die fehlende Anerkennung seiner Expertise und seines Wissensvorsprungs. In der Konsequenz gehen beide zunehmend verärgert und enttäuscht auf Distanz zueinander.

Mögliche Gründe

Mit „zwischenmenschlichen Konflikten", sind hier jene Konflikte gemeint, die in ihrer Entstehung vorrangig durch Unterschiede in der Persönlichkeit der jeweiligen Konfliktbeteiligten und nicht wesentlich durch strukturelle, institutionelle, finanzielle oder kulturelle Rahmenbedingungen geprägt sind.

Dieser Art von Konflikten im Betreuungsverhältnis liegen häufig unterschiedliche Wertehaltungen und damit verknüpfte Rollenerwartungen zugrunde. Die beschriebene konflikthafte Aushandlung von Freiräumen, Eigenständigkeit und Unabhängigkeit auf der einen bzw. Anpassung, Unterordnung und Befolgen von Vorgaben auf der anderen Seite zeigt sich typischerweise in einem fortgeschrittenen Stadium der Promotion. Diese Konfliktthematik begleitet nicht selten die Ablösungsphase der Doktor-„Kinder" von den Doktor-„Eltern". Diese kommen – bildlich gesprochen – in die Pubertät, um im nächsten Schritt als eigenständige*r Forscher*in erwachsen zu werden.

Es können jedoch auch schon in frühen Phasen der Promotion Diskrepanzen im jeweiligen Rollenverständnis bzw. den wechselseitigen Rollenerwartungen zwischen Betreuungsperson und Doktorand*in zutage treten, die aus unterschiedlichen Werthaltungen, Arbeitsstilen, Bedürfnissen und Charakterzügen resultieren.

Konsequenzen

Ungelöste zwischenmenschliche Konflikte, die auf unterschiedlichen Wertvorstellungen, Arbeitsstilen und Bedürfnissen beruhen, können zu einer als schwierig und zäh empfundenen Promotionsphase führen, sowie bei Nicht-Lösung ggf. sogar zu (unbewusstem) Fehlverhalten in der Forschungsarbeit oder in der Betreuung. Sie können negative Folgen für beide Seiten haben, die sich gesundheitlich in Stress, Ablehnung, Wut und Enttäuschung zeigen können. Im schlimmsten Fall kann es zu einem Betreuer*innenwechsel oder dem Abbruch der Promotion kommen – ohne, dass die eigentlichen Konfliktursachen thematisiert und herausgearbeitet wurden, so dass dann auch kein Lernprozess einsetzen kann.

Handlungsoptionen

Promovierende

Das Gelingen der Betreuungsbeziehung hängt wesentlich davon ab, ob die Betreuungsperson und der/die Doktorand*in zu Beginn der Promotion ihre wechselseitigen Erwartungen aneinander zum Ausdruck gebracht und aufeinander abgestimmt haben. Diese Art von Klärungsgespräch muss nicht notwendigerweise von der Betreuungsperson initiiert werden, auch der/die Doktorand*in kann hierzu die Initiative ergreifen. Ein guter Aufhänger für ein solches Gespräch kann der Abschluss einer Betreuungsvereinbarung sein. Der/die Promovierende sollte sich im Vorfeld des Gesprächs überlegen, welche Art von Unterstützung er/sie von der/dem Betreuer*in braucht um mit der Promotion gut voranzukommen und wieviel Freiraum er/sie benötigt.

Sollten an der jeweiligen Einrichtung entsprechende Workshops angeboten werden, kann es für den/die Doktorand*in hilfreich sein, sich auf diesem Weg bewusst mit der eigenen Rolle und dem eigenen Beitrag zu einer gelingenden Betreuungsbeziehung auseinanderzusetzen und zu lernen, die eigenen Erwartungen und Bedürfnisse klar zu kommunizieren sowie potentiellen Konflikten präventiv zu begegnen. Wenn der/die Promovierende sich selbst eher in einer aktiven, initiative-ergreifenden und nicht so sehr in einer passiven, abwartenden Rolle wahrnimmt, kann er/sie das Betreuungsverhältnis konstruktiv mitgestalten.

Sollten Spannungen auftreten, wie im obigen Beispiel beschrieben, ist es ratsam als Doktorand*in möglichst früh das Gespräch mit dem/der Betreuer*in zu suchen und die wahrgenommenen Schwierigkeiten anzusprechen. Ein Gespräch, welches die

Gestaltung der Betreuungsbeziehung, die Kommunikation und die wechselseitigen Erwartungen zum Thema hat, kann jederzeit im Promotionsprozess geführt werden und hilfreich sein. Außerdem ist es aussichtsreich, im Austausch mit der Betreuungsperson Ich-Botschaften zu formulieren und eine lösungsorientierte Haltung einzunehmen. Sollten Gespräche mit der Betreuungsperson nicht möglich oder nicht zielführend sein, sollte der/die Doktorand*in nicht zögern, sich Unterstützung von außen zu holen, bspw. von den Beratenden in Graduierteneinrichtungen.

Betreuende
Es liegt in der Verantwortung von Promotionsbetreuenden, bei der Anbahnung und Etablierung einer Betreuungsbeziehung die eigenen Erwartungen an den/die Promovierende*n sowie den eigenen Betreuungsstil klar zu kommunizieren als auch die Erwartungen und Wünsche des/der Promovierenden abzufragen. Auf diese Weise kann Missverständnissen und Enttäuschungen im weiteren Verlauf der Promotion vorgebeugt werden. Auch kann somit eine grundlegende Unvereinbarkeit zwischen den jeweiligen Erwartungen an das Betreuungsverhältnis früh erkannt und dem/der Doktorand*in die Chance eingeräumt werden, sich noch einmal umzuorientieren und ggf. den/die Betreuer*in zu wechseln.

Bemerkt die Betreuungsperson Spannungen und Schwierigkeiten auf der zwischenmenschlichen Ebene und in der Kommunikation mit dem/der Doktorand*in, sollte er/sie das Gespräch mit dem/der Doktorand*in suchen und die wahrgenommenen Schwierigkeiten aussprechen. Dabei ist es hilfreich, Ich-Botschaften zu formulieren und eine lösungsorientierte Haltung einzunehmen. Sollte ein solches Gespräch aufgrund eines bereits eskalierten Konflikts schwierig oder gar unmöglich erscheinen, kann es helfen, Unterstützung von außen zu suchen bspw. in Form einer Gesprächsmoderation oder -mediation durch eine entsprechend geschulte Person.

Wenn Klärungs- und Lösungsversuche jedoch erfolglos bleiben und die Diskrepanzen zwischen Betreuungsperson und Promovierendem unüberwindlich scheinen, kann ein Betreuerwechsel in Erwägung gezogen werden. Hierbei ist es wichtig, sich Unterstützung seitens der Fakultät bzw. von Graduierteneinrichtungen zu suchen, da ein Wechsel der Betreuungsperson zwar formal einfach erscheinen mag, das Finden einer geeigneten Person, die bereit und geeignet ist, die Betreuung fortzuführen, sich jedoch häufig als schwierig erweist.

Graduierteneinrichtungen
Wenn es im Betreuungsverhältnis Spannungen gibt und Konflikte auftreten, können Beratungs- und Unterstützungsangebote von Graduierteneinrichtungen den Beteiligten helfen, den Konflikt zu bearbeiten und tragfähige Lösungen zu finden. Dabei ist es sinnvoll, unterschiedliche Unterstützungsformate anzubieten, wie z. B.:

- Konfliktberatung als ein individuelles Gesprächsangebot zur Vorklärung der Konfliktsituation und zum Ausloten von Handlungs- und Lösungsmöglichkeiten durch eine*n Berater*in. Dabei werden Konfliktumstände und der Konfliktherganggang eruiert, mögliche Lösungen entwickelt, weitere Schritte und evtl. einzubindende Anlaufstellen identifiziert.
- Konfliktcoaching bei dem es sich um eine längerfristige individuelle Begleitung und Unterstützung in Konfliktsituationen über mehrere Beratungstermine handelt und die u. a. zur Klärung eigener Zielsetzungen, Erarbeitung individueller Lösungsstrategien sowie der Vor- und Nachbereitung von Klärungsgesprächen mit anderen Konfliktbeteiligten dient.
- Mediation als eine Form der Konfliktvermittlung bei der alle beteiligten Konfliktparteien einbezogen werden. Voraussetzung ist die freiwillige und ergebnisoffene Bereitschaft aller Beteiligten zur aktiven und selbstbestimmten Bearbeitung des bestehenden Konflikts. Der/die Mediator*in unterstützt den Prozess der gemeinsamen Lösungsfindung aus einer allparteilichen und lösungsorientierten Haltung heraus. Ergebnis einer Mediation ist eine gemeinsam getroffene Vereinbarung über konkrete Maßnahmen zur Konfliktbeilegung.
- Eine entsprechende Qualifizierung der Beratungspersonen ist Voraussetzung, um derartige Unterstützungsformate anzubieten. Gerade intervenierende Formate wie Konfliktmediation sollten hochschulintern von einer zentralen und somit in Bezug auf das Arbeitsumfeld der Konfliktbeteiligten neutralen Stelle angeboten werden.

Gesamteinrichtung
Fakultäten können Betreuende und Promovierende im Konfliktfall durch folgende Maßnahmen unterstützen:

- transparente Verfahren im Fall eines Betreuerwechsels bzw. aktive Unterstützung Promovierender bei der Suche einer neuen Betreuungsperson
- fakultätsinterne vertrauliche Anlaufstellen im Konfliktfall wie bspw. Ombudspersonen, Konfliktlots*innen, Clearingstellen
- verpflichtender Abschluss einer detaillierten Betreuungsvereinbarung (Promotionsordnung), in der auch der Umgang mit (potentiellen) Konflikten thematisiert wird.
- ggf. verpflichtende Aktualisierung der Betreuungsvereinbarung in einem regelmäßigen Turnus.

Mögliche Leitfragen von Beratenden in Graduierteneinrichtungen zum Thema

- Wie kann es gelingen, dass Doktorand*in und Betreuer*in wieder miteinander reden?
- Ist eine Unterstützung von außen (z. B. Gesprächsmoderation oder Mediation durch eine Mitarbeiterin der Graduierteneinrichtung) gewünscht und aussichtsreich?
- An welchem Punkt im Promotionsprozess steht der/die Doktorand*in? Welche Art und welchen Umfang an Betreuung braucht er/sie noch, um die Dissertation erfolgreich abschließen zu können? Wie hoch schätzt er/sie den tatsächlichen Abstimmungsbedarf mit dem Betreuenden ein?
- Auf welches konkrete gemeinsame Ziel (Einreichung der Dissertation bis zu einem konkreten Zeitpunkt) können sich beide einigen? Welche Absprachen sind sie bereit zu treffen hinsichtlich Häufigkeit und Umfang von Betreuungsgesprächen?

5 Fazit

Mitarbeitende in Graduierteneinrichtungen haben durch ihre Funktionen und Aufgaben intensiven Austausch mit verschiedenen Parteien innerhalb des Promotionsprozesses: Promovierende, Betreuende, Fächer und Fachbereiche, Ombudspersonen, Serviceeinrichtungen und Universitätsleitungen. Dies bietet viel Input und viele Chancen hinsichtlich der Verbesserungen von Promotionsbedingungen und -betreuungen allgemein an der jeweiligen Einrichtung.

Damit Graduierteneinrichtungen in Konfliktfällen adäquat unterstützen können, ist eine hochschulinterne Klärung ihrer Rolle beim Auftreten und Bearbeiten von Konflikten im Rahmen der Promotion notwendig. Werden Konfliktfälle dort beraten oder soll es ausschließlich eine informative Beratung geben i. S. einer Lotsen-Funktion? Ist ihre Funktion transparent hochschulintern kommuniziert? Wie kann das gesammelte, anonymisierte Wissen der Graduierteneinrichtungen um (ggf. wiederkehrende) Konfliktfelder zur Verbesserung von Promotionsprozessen und -betreuung an der Hochschule genutzt werden (z. B. durch regelmäßige Berichte im Senat/bei der Hochschulleitung, Einbindung der Graduierteneinrichtungen bei Weiterentwicklungen von qualitätssichernden Maßnahmen und in das Ombudssystem)?

Im Sinn der Entwicklung von Beratungskompetenz sowie der Qualitätssicherung von Konfliktberatung, sollten sich Mitarbeitende von Graduierteneinrichtungen regelmäßig informieren und weiterbilden sowie sich mit den entsprechenden Stellen in der eigenen Organisation vernetzen (Fachbereiche und Fakultäten, Beratungs- und Ombudsstellen). Die nachhaltige Qualifizierung der Mitarbeitenden in den Bereichen Konfliktberatung, Coaching und Mediation ist eine wichtige Grundlage für die Angebotsqualität von Graduierteneinrichtungen.

Graduierteneinrichtungen sind oft niedrigschwellige Erstanlaufstellen in Konfliktfällen. Sie können durch qualitativ hochwertige Beratung zu vielen überfachlichen Themen die Betreuenden in den Fächern entlasten und die Eigenverantwortung der Promovierenden im Promotionsprozess allgemein aber auch in administrativen Schritten fördern. Frühzeitige und neutrale Beratung in Graduierteneinrichtungen wirkt Missverständnissen in Betreuungsverhältnissen entgegen, fördert in interpersonalen Konfliktprozessen die Perspektiverweiterung auch mit Hinblick auf die andere Konfliktpartei und trägt zur Entwicklung von angemessenen und ergebnisorientierten Handlungsschritten im Sinne aller Beteiligten und der Einrichtung selbst bei.

Beratungsangebote der Graduierteneinrichtungen in Konfliktfällen tragen somit dazu bei, optimale Rahmenbedingungen für eine zügige und erfolgreiche Promotion zu schaffen. Durch die Niedrigschwelligkeit dieser Beratungen werden hier auch

Themen zu Bereichen der guten wissenschaftlichen Praxis angesprochen, die ansonsten ggf. unausgesprochen bleiben und ggf. einen sich verschärfenden oder ungünstigen weiteren Verlauf nehmen können. Wenngleich die Graduierteneinrichtungen nicht primär für deren Lösung zuständig sind, vermitteln sie hier die relevanten Ansprechpartner*innen und wirken indirekt an der Lösung mit.

Damit die Beratung in Graduierteneinrichtungen über die Grenzen informativer Beratungsgespräche hinaus wirksam an der Gestaltung optimaler Rahmenbedingungen für die Promotion mitwirken kann, ist eine Einbindung dieser Einrichtungen in die Konfliktberatungen an der Hochschule sehr zu empfehlen und sinnvoll. Hochschulleitungen sind gefragt einrichtungsintern zu prüfen, wie die Hochschule im Bereich der Konfliktberatung, dem Konfliktmanagement und der Konfliktlösung aufgestellt ist, wo Leerstellen und Brüche im Zusammenwirken der Handlungsträger*innen und Einrichtungen sind und wie die jeweiligen Graduierteneinrichtungen bereits wirken oder ihre Möglichkeiten für alle Beteiligten verstärkt nutzbar gemacht werden könnten.

Um ein nachhaltiges Konfliktmanagement an Hochschulen zu etablieren, ist es von entscheidender Bedeutung, dass Graduierteneinrichtungen von Hochschulleitungen, Betreuenden und Promovierenden als wertvolle Mitwirkende in der Konfliktprävention und -lösung wahrgenommen und genutzt werden. Hierunter sind die Mitwirkung bei der Gestaltung der Leitlinien der guten wissenschaftlichen Praxis zu verstehen, genau wie der regelmäßige Austausch zu den Konfliktberatungsthemen mit Fachbereichen, der Hochschulleitung und dem Ombudswesen.

Beratende in Graduierteneinrichtungen sollten (auch kontinuierlich) durch angemessene Aus- und Fortbildungen in Konfliktberatung und -management geschult werden und die Möglichkeit haben, durch Supervision oder kollegiale Fallberatung begleitet zu werden. Auch im Umgang mit (beobachtetem oder erlebtem) Machtmissbrauch benötigen Mitwirkende von Graduierteneinrichtungen Stärkung und Unterstützung.

Hochschulinnenpolitisch können Graduierteneinrichtungen nur wirksam in der Konfliktprävention, -beratung und -lösung mitwirken, wenn sie von allen beteiligten Stellen als kompetente Handlungsträger*innen verstanden werden. Durch das Wissen über Mängel und Probleme in der Promovierendenbetreuung (und das schließt die Betreuten wie die Betreuenden ein), können Sie wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung der institutionellen Rahmenbedingungen in der Promotionsphase geben. Wichtige Leitfragen für Graduierteneinrichtungen und/oder die Gesamtorganisation finden Sie abschließend auf der folgenden Seite.

Leitfragen für Graduierteneinrichtungen und/oder die Gesamtorganisation:

- Was kann den Graduierteneinrichtungen helfen, angemessen in an sie herangetragenen Konfliktfällen zu reagieren?
- Welche grundlegenden Informationen brauchen sie, um in Konfliktfällen adäquat unterstützen zu können?
- Welche Fragen helfen, den Konflikt/die Konfliktart besser einschätzen und von GWP-Fehlverhalten zu differenzieren?
- Empfehlungen, wie Graduierteneinrichtungen gut in die Arbeit zu Konfliktberatungen in der Promotion eingebunden werden bzw. diese gut bewerkstelligen können (z. B. Konfliktberatung ist eine Aufgabe von Graduierteneinrichtungen, sie nehmen GWP Themen in Beratungen entgegen/sind nicht für die Lösung zuständig/vermitteln aber die richtigen Ansprechpartner, Mitarbeitende müssen durch Fortbildungen in die Lage versetzt werden, jährliche Berichte an Leitung/Senat zu Konfliktfeldern zu geben, um das Qualitätsmanagement zu verbessern usw.)
- Mit den Hochschulleitungen gemeinsam überlegen: Was haben wir schon, wie ist die Gesamtorganisation in Bezug auf den Umgang mit Konflikten in der Promotion aufgestellt, wo sind noch Leerstellen?

6 Verwendete Literatur

Ballreich, R., Glasl, F. (2007): Mediation in Bewegung. Condadora Verlag Stuttgart.

Bonacker, T., Imbusch, P. (2010). Zentrale Begriffe der Friedens- und Konfliktforschung: Konflikt, Gewalt, Krieg, Frieden. In: Imbusch, P., Zoll, R. (eds) Friedens- und Konfliktforschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften. 5. Auflage DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-531-92009-2

Coser, L. A. (2019). Theorie sozialer Konflikte. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) (2019): Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis, https://www.dfg.de/de/grundlagen-themen/grundlagen-und-prinzipien-der-foerderung/gwp/kodex.

Glasl, F. (2013). Konfliktmanagement. Bern und Stuttgart: Haupt und Freies Geistesleben.

Glasl, F. (2019). Konfliktmanagement als Führungskompetenz. In: Fröse, M., Naake, B., Arnold, M. (eds) Führung und Organisation. Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24193-3_4.

Meyer, B. (2011). Entstehung und Austragungsformen von Konflikten, Hindernisse bei ihrer Regelung und Strategien, diese friedlich zu überwinden. In: Konfliktregelung und Friedensstrategien. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92789-3_2

Wissenschaftsrat (2023). Ausgestaltung der Promotion im deutschen Wissenschaftssystem. Positionspapier, https://www.wissenschaftsrat.de/download/2023/1196-23.pdf?__blob=publicationFile&v=18

Notizen

Notizen

Notizen

Impressum

ISSN 2199-9325

© UniWinD e. V. Freiburg 2025
www.uniwind.org
E-Mail: kontakt@uniwind.org

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen, der Funksendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben vorbehalten.

Reihenherausgeber: Vorstand UniWinD
Prof. Dr. Katharina Al-Shamery,
Prof. Dr. Meike Sophia Baader (stellv. Vorsitzende),
Prof. Dr. Michael Bölker (Vorsitzender),
Prof. Dr. Uwe Cantner,
Prof. Dr. Isa Jahnke,
Dr. Linda Jauch

Redaktion: Geschäftsstelle UniWinD, Jena
Franziska Höring

Gestaltung: ctw • gesellschaft für
kommunikationsdesign mbH, Jena
www.ctw-jena.de

Satz: werkpost: kommunikation & medien, Jena
www.werkpost.de

www.uniwind.org