

Konfliktbewältigung



Fuada Stanković

Auch unter Akademikern können sich jederzeit Konflikte ergeben, vor allem zuzeiten von Hochschulreformen. Der Umgang mit Konflikten in komplex strukturierten Institutionen erfordert daher auf Seiten der Hochschulleitung spezielles Fachwissen und Führungsqualitäten. Der vorliegende Beitrag wirft einen Blick auf Konfliktquellen innerhalb von Hochschulen und auf Ansätze für Hochschulführungen, Konflikte möglichst angemessen mithilfe von Instrumenten zu lösen, die auf Grundlage der durch allgemeine Konfliktbewältigung gewonnenen Erfahrung entwickelt wurden. Anhand von Beispielen wird aufgezeigt, wie einschlägige Forschungsprogramme und Methoden an bestimmten Universitäten zur Verhinderung und Bewältigung von Konflikten beigetragen haben. Ferner werden bestimmte geschlechtsspezifische Unterschiede samt entsprechenden Empfehlungen umrissen.

Inhalt	Seite
1. Zeiten des radikalen Umbruchs	2
2. Abriss zum Thema Konflikte und Krisenmanagement	6
3. Erwartungen seitens der Hochschulen und einige Antworten	7
4. Persönliche Erfahrungen und Empfehlungen	11

Auf Krisen vorbereiten: So geht es!

1. Zeiten des radikalen Umbruchs

Eine Flut von Erwartungen seitens der Hochschulen

Die europäische Hochschullandschaft wurde in den letzten Jahren mit grundlegenden Veränderungen konfrontiert. Diese umfassten zunächst strukturelle Änderungen im Zuge der Umsetzung der Bologna-Reformen, waren aber auch auf Modernisierungsprogramme in vielen anderen Bereichen des Hochschullebens zurückzuführen, bei denen es beispielsweise um Autonomie, Management und Hochschulfinanzierung ging. Durch die Ausweitung und Vermassung des Hochschulwesens haben sich Leitbild und Rolle der Universitäten in Gesellschaft und Wirtschaft erheblich gewandelt, wobei der Wandlungsprozess keineswegs schon abgeschlossen ist. Gesellschaftlich wird erwartet, dass die Hochschulen eine ganze Bandbreite an Forderungen erfüllen, nämlich nicht nur der Gesellschaft Absolventen mit immer differenzierteren Profilen, Kompetenzen und Qualifikationen zu liefern, sondern auch selbst als Schlüsselakteure in der Wissensproduktion und Ausbildung ganzer Generationen von Wissensarbeitern zu fungieren und darüber hinaus als ebenso aktive wie engagierte Bürger aufzutreten. Sie sollen eine Vorreiterrolle einnehmen, langfristige Ziele entwickeln, künftige Entwicklungen vorwegnehmen und gleichzeitig in der Lage sein, die Bedürfnisse aller möglichen Prozessbeteiligten sowie der Gesellschaft und des Marktes allgemein zu berücksichtigen.

Mögliche Konflikte neu und alt

Insgesamt stehen Hochschulen vor neuen externen und internen Herausforderungen, aus denen sich Konflikte ergeben könnten. So drohen mögliche Konflikte etwa:

- bei der Prioritätensetzung,
- bei der Marktausrichtung,
- bei der Einführung neuer Maßnahmen und Leistungen,
- bei der Verlagerung von Machtschwerpunkten und Entscheidungsfindungsprozessen (z. B. durch die Schaffung integrierter anstelle dezentral angelegter Hochschulen, wie dies etwa im ehemaligen Jugoslawien der Fall ist),
- bei der Umverteilung von Finanzmitteln,
- aufgrund von Spannung zwischen individuellen und allgemeinen Werten und Interessen,
- in Bezug auf die Qualitätsforderungen, die höhere oder alternative Ansprüche an die Lehre stellen,
- bei der Anwendung neuer und anspruchsvollerer Kriterien in der Forschungsevaluierung.

Zu beachten ist natürlich, dass sich mit der Herausbildung dieser neuen Konfliktfelder sich die alten keineswegs verflüchtigt haben. An jeder Universität gab es von jeher Konflikte zu bewältigen, wenn persönliche Anliegen im Widerspruch zu kollektiven Interessen standen. Gerade an traditionsbewussten Universitäten, die den Wissenschaftsbetrieb gern um seiner selbst willen betreiben, kann sich die einvernehmliche Schwerpunktsetzung für das gesamte Spektrum akademischer Interessen oft sehr schwierig gestalten.

Die angesprochenen Veränderungen sind insofern radikal, als sie das tradierte Humboldt'sche Modell (bzw. das Oxbridge-Modell in Großbritannien) in Frage stellen, das europäischen Universitäten lange Zeit zugrunde lag und das den Schwerpunkt auf Wissen um seiner selbst willen sowie auf die Erzeugung und Vermittlung von Wissen legt. „Das liberale Ideal in seiner reinsten Form betonte den Eigenwert des Studiums in Abgrenzung vom Studium für pragmatische oder berufliche Zwecke“ (Middlehurst 2004, S. 240). Dahingegen verfolgen aktuelle Anstrengungen Ziele, die das genaue Gegenteil dieses Ideal bedeuten. Der Trend zur Schaffung unterschiedlicher Arten von Hochschuleinrichtungen, wie z. B. Fachhochschulen, ist als Antwort auf die Notwendigkeit zu sehen, fachlich, beruflich und industriell relevante Lehrveranstaltungen anzubieten, die sich von akademischen Kompetenzen unterscheiden. Allerdings herrscht ganz offensichtlich Bedarf an Einrichtungen beider Art, wobei sich der Unterschied zwischen ihnen in erster Linie aus dem Betrieb eines etablierten, komplexen und forschungsbasierten Paradigmas einerseits und der Initiierung von Veränderung durch neue Erkenntnisse und Führung andererseits ergibt.

Im Verlauf des Bologna-Prozesses wurden seitens der europäischen Hochschulen zwar bestimmte Erwartungen in Bezug auf Führung und institutionelles Management formuliert, allerdings enthält die allgemeine Art dieser Erwartungen keine Vorgaben, was Führungsmodelle für Hochschuleinrichtungen betrifft (Reichert 2009). Immerhin aber scheint ein standardisierter Erfolgsfaktor im Spiel zu sein, denn die dringend erforderliche Führungskompetenz beinhaltet die Ermittlung des Veränderungsbedarfs, die Führung der Hochschulen durch den Prozess grundlegender Veränderung und die Fähigkeit, für die aktive Mitarbeit aller Prozessbeteiligten zu sorgen. Jede Änderung oder Reform bringt automatisch auch Widerstand gegen die Veränderung mit sich, und Interessenskonflikte treten deutlicher zu Tage als in Zeiten relativer Kontinuität. „Ein Führungsanspruch ist von grundlegender Bedeutung für Institutionen, damit sie ein völlig neues Selbstverständnis entwickeln können und in der Lage sind, die eigenen Interessen als Reaktion auf interne Forderungen und Bedürfnisse zu verteidigen“ (Conraths et al. 2007, S. 15). Aber nicht anders als erfolgreiche Führungskräfte in der Wirtschaft müssen leitende Hochschulangehörige agieren statt zu reagieren, um der ständigem Wandel unterworfenen Umgebung gerecht zu werden.

**Führungsqualitäten:
Verortung des Änderungsbedarfs und Hochschulführung in Zeiten des Wandels**

Auf Krisen vorbereiten: So geht es!

Literatur

- [1] Conraths, B.; Trusso, A. (Hrsg.) (2007): *Managing the University Community: Exploring Good Practice*. Brüssel.
- [2] Middlehurst, R. (2004): *Changing Internal Governance: A Discussion of Leadership Roles and Management Structures in UK Universities*. In: *Higher Education Quarterly*, 58 (4), S. 258–279.
- [3] Reichert, S. (2009): *Institutional Diversity in European Higher Education, Tensions and Challenges for Policy Makers*. Brüssel.
- [4] Stankovic, F. (2006): *Entrepreneurialism at University of Novi Sad*. In: *Higher Education in Europe*, 31, S. 117–128.
- [5] *Negotiation Journal* (2000): *On the Process of Dispute Settlement*. 16(4), S. 310-419.

Informationen zur Autorin

Fuada Stanković ist Professorin für Wirtschaftswissenschaft und Betriebswirtschaft an der Universität Novi Sad und Inhaberin des UNESCO-Lehrstuhls für Entrepreneurial Studies. Sie ist Mitglied des Expertenpools des Institutionellen Evaluierungsprogramms des Europäischen Hochschulverbands EUA. Sie ist in diverse internationale Projekte eingebunden, war Fulbright Scholar an der Cornell University, Gastprofessorin an der University of California in Berkeley sowie an der Boise State University und Rektorin der Universität Novi Sad (2001–2004).

Kontakt: fuada@EUnet.rs