

Verleugnet, verniedlicht, geschönt

Offenheit und Kreativität im Umgang mit Konflikten sind selten. Gerade im Wissenschaftsbetrieb wird der Wert der Auseinandersetzung verkannt, sagen Experten. Denn oft ist es der Streit, der Durchbrüche ermöglicht. Ein weites Feld für Wissenschaftsmanager, von Referenten und Kanzlern bis hin zu Rektoren.

von Bernt Armbruster

Am Anfang standen gute Vorsätze. Als die Auseinandersetzung an der Hochschule Hannover aber aus dem Ruder lief, war selbst mit externer Hilfe keine Rettung mehr möglich. Der bundesweit wohl spektakulärste Hochschulkonflikt des Jahres reicht bis in den Sommer 2011 zurück. Damals machte sich ein neues Präsidium unter der Regie von Prof. Dr. Rosemarie Kerkow-Weil an weitrei-

chende Neuerungen. Wie sich später zeigen sollte, tat das Präsidium dies offenbar, ohne seine Hochschule auf die Reise mitzunehmen. Als es darum ging, Lehrverpflichtungen und Leistungszulagen für Professoren neu zu verteilen, war Schluss mit lustig. Der Konflikt geriet aus den Fugen. Der Präsidentin, als Frau des niedersächsischen Ministerpräsidenten Stephan Weil sowieso exponiert, wurde vorgeworfen, sie verbreite eine „Kultur der Angst“. Im Januar dieses Jahres wählte der Senat das komplette Präsidium mit Drei-Viertel-Mehrheit ab. Das wiederum weigerte sich zurückzutreten, weil es den externen Hochschulrat an seiner Seite hatte. Im März kam der Rücktritt der Hochschulleitung einer zweiten Abwahl zuvor. Seitdem hat ein Abgesandter des Wissenschaftsministeriums kommissarisch das Sagen (duz MAGAZIN 02/2013, S. 22 f.)

Organisierte Anarchie

Konflikte an Hochschulen laufen selten so krass aus dem Ruder wie in diesem Fall. Aber sie zeigen, wie Forscher wissen, oft auch nur die Spitze eines Eisbergs: Unterhalb des schönen Scheins, demzufolge die Wissenschaft einen Dissens kraft Einsicht in Argumente selbst zu lösen imstande ist, wabert reichlich Stoff für heftigste Auseinandersetzungen. Und das in unheilvoller Komposition. Denn, so formuliert es Dr. Justus Lentsch, Mediator und Leiter der Stabsstelle Forschung an der Universität Frankfurt, auch Wissenschaft ist ein soziales System, in dem Konflikte unvermeidlich sind. Obendrein seien Hochschulen besondere Organisationen, oft als „organisierte Anarchien“ beschrieben, in denen sich komplexe Strukturen, Interessen, Werte, Arrangements und Entscheidungsprozesse verbinden oder aber im Wege ste-

Klüger kämpfen: Wer Konflikte rechtzeitig annimmt und austrägt, verhindert Eskalationen – und profitiert.

Foto: colourbox.de

genheit, übertriebene politische Korrektheit, der Wunsch nach Sicherheit. Zudem finde sich an Hochschulen oft ängstliches Personal ein, das nach Beamtentum suche, darunter viele Individualisten und Eigenbrödlere. Die Persönlichkeit spiele im Konflikt eine wichtige Rolle (siehe Kasten unten). Im Ergebnis höre der Organisationsberater jedenfalls oft: Wir haben keinen Dissens, nur Probleme. Und: Wir haben keine Probleme, nur Herausforderungen. So werde Realität häufig verleugnet, verniedlicht, geschönt und weggeredet. Dem stünden dann wieder notorische Schwarzseher gegenüber, die alles zum Konflikt machen. Grunwald: „Das eine ist so falsch wie das andere.“

Erstarrt in Harmonie

Grunwald plädiert deshalb vehement dafür, auch an Hochschulen mit Konflikten angstfreier umzugehen und im Streit mutig auch die Chance zu erkennen: „Wir wissen es aus der Wissenschaft seit der Antike, aber genauso gut aus unserem eigenen Leben – es gibt keinen Wandel und keine Erneuerung ohne Konflikt.“ Ein harmonisches System erstarrt in Regression. Und es sei auch kein Weg, Konflikte mit einschlägigen Sozialtechniken technokratisch steuern zu wollen. Freier Wille und sozialer Zusammenhang seien so nicht zu erfassen. Vielmehr komme es im „optimalen Konflikt“ darauf an, Unterschiede und Spannungen auszubalancieren und im Dialog faire Kompromisse zu erreichen. Grunwald: „Das ist eine Führungsaufgabe.“

Damit zählt das Konfliktmanagement auch zu den ureigensten Aufgaben der Kanzler an Universitäten und Fachhochschulen, die sich zu ihren jeweiligen

Jahrestagungen Mitte September an der Universität Erlangen-Nürnberg und der Katholischen Hochschule für Sozialwesen in Berlin treffen.

Zugleich aber versorgt diese Aufgabe eine ganz neue Berufsgruppe mit Arbeit, nämlich Wissenschaftsmanager und Mediatoren. Eine, die dafür Kompetenzen vermittelt, ist Dr. Birgit Keydel, Mediatorin und selbst Ausbilderin für Mediation. Sie bietet im Zentrum für Wissenschaftsmanagement in Speyer Workshops für Ombudsleute und Führungskräfte an Hochschulen an und kennt den Mythos des „Wir haben uns alle lieb“-Gefühls in der Wissenschaft. Aber dem sei nicht so. Zum Konflikt komme es auf allen Ebenen, von der Poststelle bis zur Hochschulleitung, vom Studenten bis zum Professor. Die Abhängigkeitsverhältnisse seien in der Wissenschaft besonders stark, der Konkurrenzdruck sei in den vergangenen Jahren immer größer geworden: „Im Gegensatz zum wissenschaftlichen Ethos hat das Züge eines knallharten Geschäfts angenommen“, sagt sie. Häufig würden Konflikte deshalb zu spät angegangen und eskalierten.

Folgt man den Eskalationsstufen des österreichischen Konfliktforschers Dr. Friedrich Glasl (siehe Kasten links), ist es nach Keydels Erfahrungen noch bis zur Stufe 3 durchaus möglich, Konflikte selbst zu klären. Ab Stufe 4 bis Stufe 6 verbrenne man sich daran die Finger und brauche professionelle Hilfe von außen. Ab Stufe 7 sei auch Mediation am Ende und es komme – wie in Hannover – zum externen Machteingriff.

„Es gibt keinen Wandel, keine Erneuerung ohne Konflikt.“

Das bestätigt auch Dr. Oliver Locker-Grütjen, der an der Universität Duisburg-Essen das Science Support Center leitet: „Rechtzeitige Hilfe durch externes Coaching ist absolut hilfreich. Dafür hätten wir gar nicht das Werkzeug.“

Problematisch ist der Mediatorin Keydel zufolge aber, dass für externe Konfliktlösungen oft kein Geld da sei, obwohl die Folgekosten erheblich höher wären. Positiv sieht sie, dass viele Hochschulen wie beispielsweise die Humboldt-Universität Berlin, die Uni Hannover oder die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg Konzepte und Projekte entwickeln, um mit Konflikten kreativer und produktiver umzugehen: von Konfliktsprechstunden und Konfliktlotsen bis hin zu hochschulübergreifenden Konfliktmanagementsystemen.

Unter dem wachsenden Konkurrenz- und Profilierungsdruck werden sich neue Spannungen aufbauen. Zum einen in der internen Governance zwischen Hochschulleitung, Fachbereichen und akademischer Selbstverwaltung wie an der Hochschule Hannover, zum anderen extern etwa in Auseinandersetzungen über Zielvereinbarungen oder in der Forschung, wenn Wissenschaftler in Verbundprojekten zwischen Teamarbeit und Wettbewerb schwanken. Das jedenfalls erwartet der Frankfurter Mediator Lentsch und sieht deshalb auch das Wissenschaftsmanagement vor neuen Herausforderungen: Die klassische Hochschulverwaltung könne die geforderte Moderatoren- und Mediatorenrolle nicht wahrnehmen.

Ob Wissenschaftsmanager dazu in der Lage sind, ist fraglich. Denn deren Professionalisierung steckt in den Anfängen. Möglicherweise wird der Berufskodex für Wissenschaftsmanager dafür Perspektiven zeigen. Er soll bei der Jahrestagung des Netzwerks Wissenschaftsmanagement Ende September in Hamburg beschlossen werden und sieht Wissenschaftsmanager über Hierarchien und Disziplinen hinweg als Brückenbauer zwischen Wissenschaft, Verwaltung, Politik und Gesellschaft.

Ob Brückenbau auch einen neuen Umgang mit Konflikten verheißt, wird sich zeigen. Fest steht, dass sich bereits ein neues Netzwerk gebildet hat: Zum nächsten Treffen der Konfliktmanager und Mediatoren wird die HIS GmbH voraussichtlich Ende November einladen. ■

Dr. Bernt Armbruster
ist Autor in Potsdam.

Typen des Streits

Jeder Mensch geht anders mit Konflikten um. Die Mediatoren Fritz Riemann und Christoph Thomann haben vier Charaktere ausgemacht.

- **Der Distanz-Typ** ist eigenständig, sachlich und diskret, aber dafür ziemlich unnahbar. Emotionen will er möglichst nicht zeigen.
- **Der Dauer-Typ** ist verlässlich, organisiert, verantwortungsbereit und mag Macht. Er kann aber auch stur und kalt reagieren.
- **Der Wechsel-Typ** ist spontan, offen für neue Ideen und Veränderung und mit viel Temperament, ist aber auch unstet.
- **Der Nähe-Typ** braucht Harmonie im Team, kann gut zuhören, ist empathisch. Er ist jedoch konfliktscheu.
- **Das Riemann-Thomann-Modell im Internet:** www.shaxmax.at/itwo/trainerwiki/index.php?title=Riemann-Thomann-Modell#Quellen