

“Konfliktmanagement an Hochschulen - Aufgabe für Wissenschaftsmanagement“

**Workshop im Rahmen des 3. Osnabrücker Kolloquiums zum Hochschul- und
Wissenschaftsmanagement:**

**„Berufsfelder im Wissenschaftsmanagement – ihre Aufgaben, Trends und
Zusammenarbeit“**

03. März 2016

Dr. Ute Symanski, Köln

3 Impulse zu Beginn

- 1. Wissenschaftsmanagement ist Auslöser von Konflikten an Hochschulen**
- 2. Kooperationskultur - und damit Umgang mit Konflikten - ist eine Kernkompetenz von erfolgreichen Wissenschaftsmager*innen**
- 3. Konfliktmanagement braucht (an den meisten) Hochschulen einen Wandel der Organisationskultur**

Ausgangslage: Polarisierung

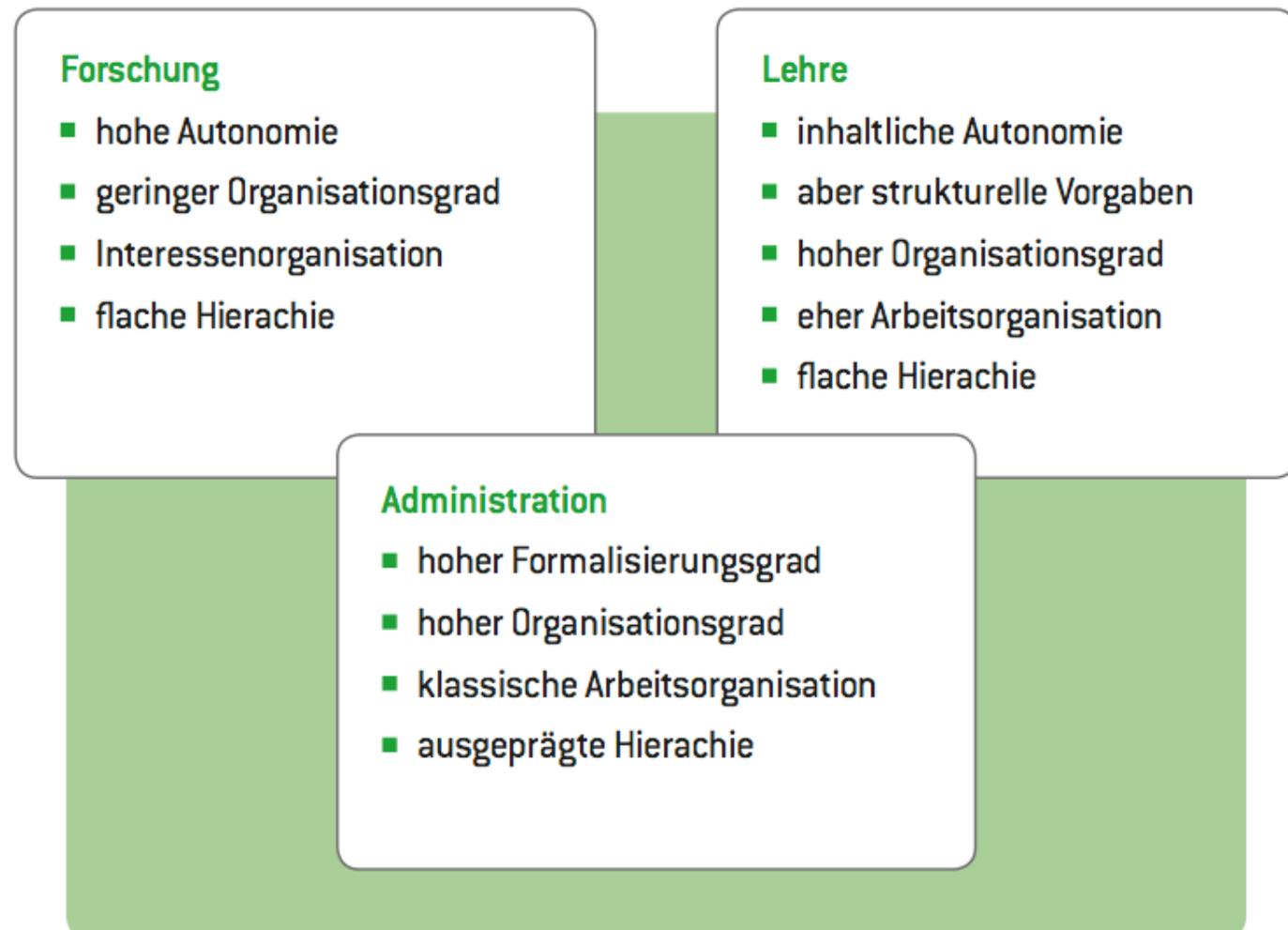
- **einerseits:** Wissenschaft lebt vom Streit, Kernnorm:
„Organisierter Skeptizismus“ (Robert K. Merton 1937):
Wer/was akzeptiert werden will, muss kritisch auf den Prüfstand
- das erlaubt ‚Feuer frei‘ für destruktive Kritik, allein Kraft des besseren Arguments zählt
- Wissenschaftler*innen lernen, sich zu behaupten, sich zu verteidigen (siehe: Disputation), sich anzugreifen

Ausgangslage: Polarisierung

- **andererseits:** ausgeprägt konfliktscheue Seite, starke Konsensorientierung in Hochschulgremien, ‚Nichtangriffspakte‘ (Uwe Schimank)
- Prinzip der „Kollegialen Schonung“ (Habermas 1969)
- **>> Streitaustragung und Streitvermeidung
Hand in Hand**

3 Leistungsprozesse als Konfliktpotenzial

(Grafik nach Nickel, Sigrun: Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen, In: Wilkesmann, Uwe/Schmid, Christian (Hrsg.) (2012): Hochschule als Organisation, VS, S. 279-292)



Zum Einstieg:

**„Inwiefern ist die Einführung eines
Konfliktmanagementsystems (KMS) eigentlich
Wissenschaftsmanagement?“**

Arbeitsfrage:

„Welche Anlässe für Konflikte an Hochschulen ergeben sich aus Ihrer Arbeit als Wissenschaftsmanager*innen?“

ANLÄSSE FÜR KONFLIKTE

- * Aufgabeverteilung
- * unterschiedliche ~~Verständnisse~~ Vorstellungen / Interessen der Arbeitsbereiche
- * unterschiedliche Arbeitsweisen
- * Hierarchien => Priorisierung
- * unklare Arbeitsaufträge
- * mangelnde Wertschätzung
- * geringe Ressourcen
 - ↳ Verteilung
- * Rollenverständnis
- * Intransparenz
- * fehlender Blick auf Balance zw. strukturellen Vorgaben u. individuellen Ausgestaltungsmöglichkeiten
 - ↳ Einschränkung Freiheitsgrade

Geschäftsstellenleitung/-führung Konfliktpotenziale

- Ressourcenverteilung
 - Geld, Stellen, Räume
- Gestaltungswille \leftrightarrow Regelkonform
 - [Forschung/Wiss.] [Verwaltung]
- Informationsdefizite bei Kooperationsverhaben
- Status- und Kompetenzgeränge
- mangelnde Wertschätzung
- (Re-)Strukturierungsmaßnahmen
- Genderfragen
- strategische Zielrichtungen und strategisches Vorgehen
- Transparenz?!?

Gruppe Fakultätsmanager/-innen

- Ressourcen
- Nicht-Akzeptanz Hierarchie
- Nicht-Akzeptanz Anweisungen
- willkürliches Abweichen von Regeln
- Orientierungslosigkeit des Handlungsrahmens
- Unterschiedliches Verständnis von Rollen
- Rolle nicht verstehen
nicht annehmen
nicht leben
- fehlende Vorbereitung auf
Führungsaufgaben
- fehlende Sanktionierung (positiv/neg.)

„Studium & Lehre“

- „Pfründesicherung“ in Studiengang (Schwerpunkte)
- Interessen Studierender vs. Interessen Lehrender (Evaluation)
- Organisation von Lehre; Lehrende vs. Planung
- Veränderungsprozesse ohne Partizipation
- Datenschutz vs. Qualitätssicherung
- Zielkonflikte (rechtliche Aspekte, Lehr-/Betreuungsqualität, u.a.)
- ungeklärte und schlecht geklärte kommunizierte Zuständigkeiten

- * Unterschiedliche Interessen zwischen Wissenschaftler und Auftraggeber
- * Rollenkonflikte (Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung)
- * Fehleinschätzung des Wissensstandes (Sprache)
- * Unterschiedliche Arbeitsmethoden / -stile
- * Zeitmangel / Arbeitsdruck
- * Unwissenheit / Unbekanntheit
- * Reorganisation
- * Budgetverteilung
- * Befristung → Fluktuation
- * Persönlichkeiten / Werte
- * mangelnde Wertschätzung

TYPERN

- Veränderungsprozess / Beherrschung
- autonome Bedingf
 - Ressourcenbeschäftigung
 - Selbstverantwortung
- extren : Gegenstand für ein KM-System?

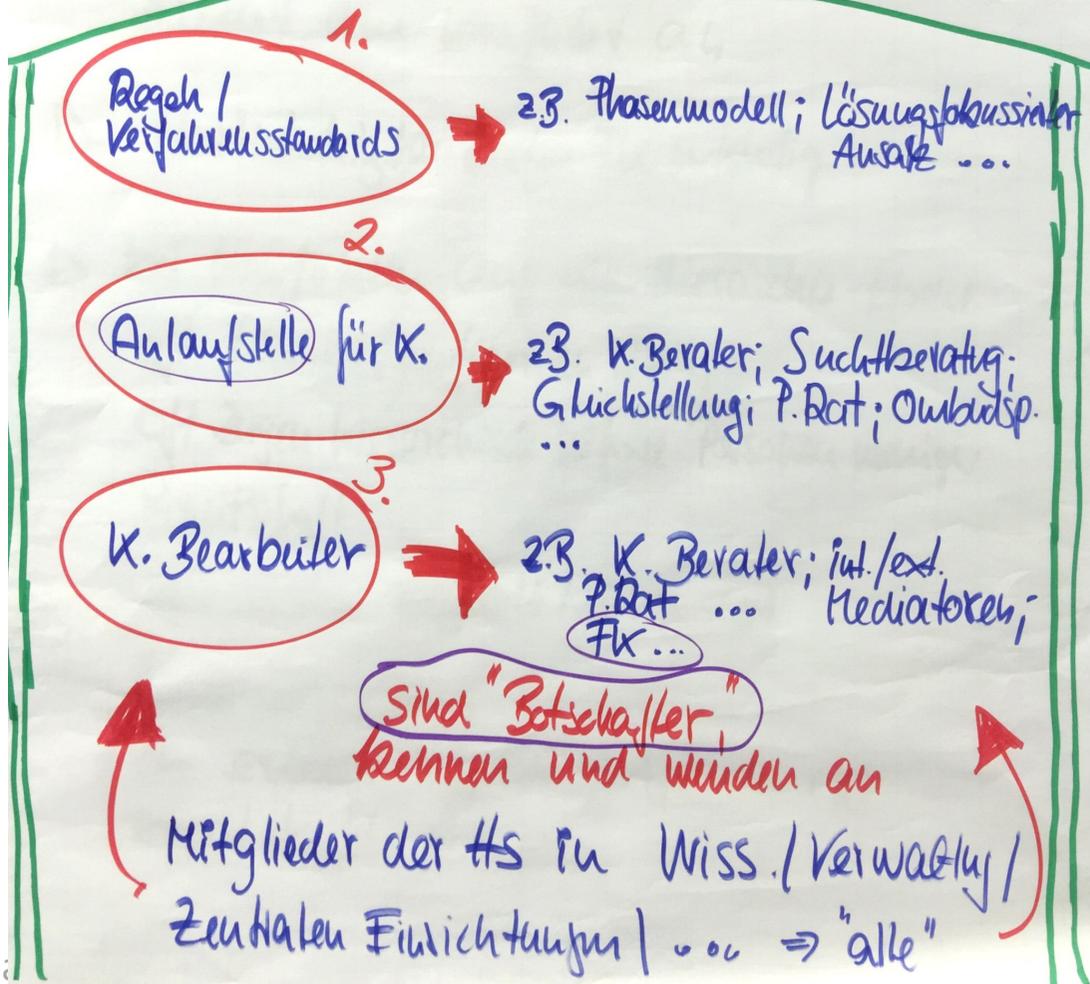
Definition: Konfliktmanagementsystem

„Ein Konfliktmanagementsystem (KMS) liegt vor, wenn 1) ein Satz von Regeln den Umgang mit Konflikten determiniert und wenn es 2) Anlaufstellen und 3) Bearbeitungsstellen für Konflikte gibt. Ein Konfliktmanagementsystem ist die vollständige Ausrichtung einer Organisation auf die optimale Nutzung der aufkommenden Konflikte.“

Konfliktmanagement

- Verfahrensstandards
- Konfliktauflösungsstelle
- Konfliktbearbeiter

Konfliktmanagement =
"Satz an Regeln Umgang mit K." +
Kombination und gemeinsame Anwendung
von Instrumentarien/Strukturen"





Zahlen & Fakten, Studie Hoormann/Matheis 2014

Zahlen & Fakten

- Befragung Hoormann/Matheis 2014:
240 Hochschulen angeschrieben,
86 Antwortbögen (35,8%)
- 44 der 86 Hochschulen haben Regeln (offiziell oder informell), nach denen Konflikte bearbeitet werden

Zahlen & Fakten (2)

- in 37 der 44 Hochschulen (84,1%) ist Konfliktbearbeitung Aufgabenbereich der Gleichstellungsbeauftragten
- in 32 der 44 Hochschulen (72,7%) ist Personalrat an der Bearbeitung von Konflikten beteiligt
- in 19 der 44 Hochschulen sind Mediatoren/innen aktiv
- 22 der 44 haben Sozialpsychologische Beratungsstellen

Zahlen & Fakten (3)

- 17 Hochschulen (von 44) haben Ombudsleute
- 16 haben Konfliktbeauftragte
- Beauftragte für Arbeits- und Gesundheitsschutz bearbeiten an 21 Hochschulen Konflikte
- Beschwerdestellen bearbeiten in 18 Hochschulen Konflikte
- Stabsstellen bei den Präsidien/Rektoraten: 9

exemplarisch: Uni Würzburg (1)

Ziele des Konfliktmanagements

(siehe auch: www.konfliktmanagement.uni-wuerzburg.de)

- Stärkung der **Kooperationskultur**, um die Zusammenarbeit in Forschung, Lehre und Verwaltung zu verbessern.
- Förderung des **gedeihlichen Miteinanders** innerhalb sowie zwischen den Abteilungen und Teams.
- Verbesserung der **Arbeitszufriedenheit** im Sinne einer optimalen Entfaltung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der einzelnen Person.
- Blick auf die **gesamte Organisation**:
Steigerung der Leistung, Stärkung des Images und Schärfung des Profils der Universität.



Einführung und Entwicklung

- Zunehmende Anfragen wegen konflikthafter Situationen bei inneruniversitären Einrichtungen und Ansprechpersonen
- Gründung einer Projektgruppe Konfliktmanagement im Jahr 2012

Ergebnisse der Projektarbeit:

- **Konzeptpapier**, das am 26. Mai 2014 von der Universitätsleitung verabschiedet wurde.
- Einrichtung einer **Konfliktberatungsstelle**.
- Bereitstellung von Ressourcen für **Trainingsmaßnahmen** sowie für **externe Mediatoren** und **Coaches**.



Grundverständnis

Konflikte ...

- ... gehören zum Alltag, und somit auch zum Universitätsalltag.
- ... stellen eine Chance zur Veränderung und Weiterentwicklung von Personen, Arbeitsabläufen und Organisationseinheiten dar.

Nur wenn Konflikte erkannt und angesprochen werden, kann die in ihnen liegende Chance genutzt werden.

Ein wertschätzender Umgang miteinander stellt die Grundlage für eine gelingende Zusammenarbeit dar.

Uni Würzburg (4)

Phasenmodell im Umgang mit Konflikten



Arbeitsfrage:

„Wenn es nach Ihnen ginge: Was brauchen Sie von einem idealen System des Konfliktmanagement, um diese Konflikte (besser) auflösen zu können?“

„Wenn es nach Ihnen ginge: Was brauchen Sie von einem idealen System des Konfliktmanagement, um diese Konflikte (besser) lösen zu können?“

- äußere Zwänge
- Zeit einbauen um Dinge sacken zu lassen, Reflexionszeit
- Kommunikationsregeln (Rolle + Person trennen, zuhören)
- weniger mailen, mehr sprechen
- klare Informationskanäle
- Transparenz von Entscheidungen
- Feedbackkultur thematisieren und leben
- frühzeitig Supervision / Mediation einbauen
- best practice sammeln
- Perspektive tauschen
- Intransparenz kann helfen (?)
- Entstigmatisierung des Begriffs „Konflikt“
- Statusübergreifende Achtsamkeitstrainings

Literatur zum Weiterlesen

- Hochmuth, Christian (2014): Eine Analyse des Konfliktumfeldes Hochschule. In: Das Hochschulwesen. 62. Jg., S. 93ff.
- Hoormann, Josef/Matheis, Alfons (2014): Konfliktmanagement in Hochschulen. Aspekte systematischer Konfliktbearbeitung in ausgewählten Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt a.M.
- Lentsch, Justus (2012): Akademisches Konfliktmanagement. Ein Beitrag zur Qualitätssicherung der Promotionspraxis? In: Das Hochschulwesen, 60. Jg., S. 118ff.
- Symanski, Ute (2013): Uni, wie tickst Du? Eine exemplarische Erhebung von organisations- kulturellen Merkmalen an Universitäten im Zeitalter der Hochschulreform. München und Mering.

**Vielen Dank für die engagierte und offene
Zusammenarbeit und Diskussion!**

**Ihre Fragen oder Erfolgsmeldungen rund um
Konfliktmanagement gerne an:**

symanski@hochschulcoaching.de