

Christian Hochmuth



Christian Hochmuth

Eine Analyse des Konfliktumfeldes Hochschule

In his paper **An analysis of the conflict environment at universities** Christian Hochmuth examines the connection between the organisation of universities and its consequences for their conflict environment. Typical kinds and sources of conflict are analysed and set in relation to structural characteristics of universities. Such an analysis may serve as an important foundation for science managers when they aim to improve the organisational culture of their institutions or when they want to conceptualise and implement conflict management structures. Additionally, the paper aims to make a contribution to qualitative interdisciplinary university research.

Im Zuge von Veränderungen der Organisationsstruktur von Hochschulen und orientiert an positiven Praxisbeispielen von Wirtschaftsunternehmen etablieren erste Hochschulen in Deutschland Konfliktberatungsstellen und im weiteren Sinne Konfliktmanagement-Strukturen. Bevor diese Bemühungen zur Etablierung von Konfliktmanagement-Strukturen allerdings weiter intensiviert werden, erscheint es notwendig, das konkrete Konfliktumfeld von Hochschulen näher auszuleuchten. Vor allem der Zusammenhang zwischen Organisations-spezifika von Hochschulen und deren Prägewirkungen für das Konfliktumfeld ist aufschlussreich. Diese Analyse wurde bislang nicht ausreichend geleistet und steht im Fokus des Beitrags. Damit soll u.a. ein Fundament geschaffen werden für die zukünftige Arbeit von Hochschul- und Wissenschaftsmanagern zur Konzeption und Etablierung von Konfliktmanagement-Maßnahmen und, in letzter Konsequenz, für die Schaffung einer konstruktiven und konfliktfreundigen Organisationskultur. Der Beitrag zielt auf Praktiker, die für die strategische Weiterentwicklung von Hochschulen und Förderinstitutionen verantwortlich sind, ebenso wie auf die interdisziplinär ausgerichtete Hochschulforschung.

1. Einführung

In zahlreichen Wirtschaftsunternehmen ist in den vergangenen Jahren die Erkenntnis gewachsen, dass unbearbeitete oder schlecht bearbeitete Konflikte¹ lähmende Auswirkungen auf Arbeitsbeziehungen, die Unternehmenskultur und damit auf das Unternehmen im Ganzen entfalten können. In Reaktion darauf haben diese Unternehmen unterschiedliche Maßnahmen ergriffen, die von punktuellen Maßnahmen wie Führungskräfte trainings

bis zur Etablierung umfassender Konfliktmanagement-Systeme reichen, mit dem Ziel, ein Umfeld und eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der Konflikte möglichst konstruktiv und effizient bearbeitet werden (Klowait/Briem 2012; Kirchhoff 2012; PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina 2013, S. 16-27). Verglichen mit der Entwicklung im Unternehmensbereich stehen deutsche Hochschulen und wissenschaftliche Einrichtungen noch am Anfang. Verschiedene Autoren fordern deshalb, Hochschulen sollten sich die Entwicklungen in Unternehmen zum Vorbild nehmen, denn ein konstruktiver und systematischer Umgang mit Konflikten sei ein zentraler Faktor für die Verbesserung der Organisation Hochschule (Matheis 2012; Knobloch 2012; Symanski 2013b, S. 15). Die Schaffung von Konfliktmanagement-Strukturen wird damit auch zu einer relevanten und zukunftsweisenden Aufgabe für professionelles Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, in dessen Tätigkeitsfeld sie fällt.

Erste Hochschulen und wissenschaftliche Einrichtungen in Deutschland haben Einzelmaßnahmen und teilweise bereits Konfliktmanagement-Programme entwickelt und etabliert (Walpuski/Jessen 2012). Verschiedene Hochschulen haben etwa Ansprechstellen für Konfliktbera-

¹ Dem Beitrag liegt folgendes Begriffsverständnis zugrunde: Ein Konflikt liegt vor, „wenn ein Akteur (Person oder Gruppe) durch eine Handlung oder eine erkennbare Absicht die Interessen von mindestens einem anderen Akteur so berührt, dass dieser sich beeinträchtigt fühlt und die jeweils bevorzugten Handlungsoptionen nicht gleichzeitig realisierbar sind oder scheinen“; Konfliktmanagement ist „der systematische und institutionalisierte Umgang mit Konflikten, durch den der Verlauf eines Konflikts gezielt beeinflusst wird. Auswahl und Gestaltung eines geeigneten Verfahrens sollen Transparenz, Steuerbarkeit und Effizienz der Konfliktbearbeitung sicherstellen“ (PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina 2011, S. 17).

tung geschaffen, die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg und die Hochschule Ostwestfalen-Lippe haben bereits umfassende Strukturen eingerichtet, das Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF) baut gegenwärtig im Rahmen eines großen internationalen Forschungsprojekts ein Konfliktmanagement-Programm auf.² An der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) befindet sich ein umfassendes Konfliktmanagement-Programm für die gesamte Universität in der Konzeption, das vom an der Viadrina angesiedelten Institut für Konfliktmanagement entwickelt und bei der Etablierung begleitet wird. Die Viadrina zählt damit zu den ersten Universitäten in Deutschland, die so weitreichende systematische Maßnahmen ergreift.³ Eine deutschlandweite Vernetzung von Akteuren, die sich mit der Verbesserung der Konfliktbearbeitung an ihren Einrichtungen auseinandersetzen, findet seit 2010 im Rahmen des „Netzwerks Konfliktmanagement und Mediation in Hochschule und Wissenschaft“, organisiert von der HIS-Hochschulentwicklung im Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung, statt. Bevor diese Bemühungen zur Einrichtung von Konfliktmanagement-Strukturen allerdings weiter intensiviert werden, ist es notwendig, das konkrete Konfliktumfeld von Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen näher auszuleuchten und Spezifika herauszuarbeiten. Diese Analyse wurde bislang nicht ausreichend geleistet und steht im Fokus des vorliegenden Aufsatzes. Damit soll u.a. ein Fundament geschaffen werden für die zukünftige Arbeit von Hochschul- und Wissenschaftsmanagern zur Konzeption und Etablierung von Konfliktmanagement-Maßnahmen und, in letzter Konsequenz, für die Schaffung einer konstruktiven und konfliktfreundigen Organisationskultur.

Folgende Leitfragen stehen im Mittelpunkt des Beitrages: Welche Konfliktarten sind an Hochschulen besonders häufig anzutreffen? Was sind die vorherrschenden Quellen, aus denen Konflikte entstehen? Und schließlich: Inwieweit sind Struktur und Kultur der Organisation Hochschule für Art und Ursprung von Konflikten prägend und spezifisch? Diese letzte Leitfrage ist besonders relevant, um die Besonderheiten der Organisation Hochschule herausarbeiten und beispielsweise von anderen öffentlichen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen abgrenzen zu können (Musselin 2007). Um der Vielschichtigkeit des Themas gerecht zu werden, sind die nachfolgenden Ausführungen auf Hochschulen beschränkt und klammern die Spezifika von wissenschaftlichen Einrichtungen aus. Gerade mit Bezug auf die Organisationsstruktur unterscheiden sich wissenschaftliche Einrichtungen deutlich von Hochschulen, deshalb ist eine eigenständige Analyse des Konfliktumfeldes wissenschaftlicher Einrichtungen notwendig, die an dieser Stelle nicht geleistet werden kann. Eine weitere Eingrenzung bezieht sich auf Konflikte von Studierenden, die ebenfalls nur am Rande behandelt werden können, da sie zahlreiche spezifische Interessen und Konfliktdynamiken aufweisen, die einer eigenständigen Auseinandersetzung bedürfen.

Der Beitrag ist grob in drei Teile gegliedert: Der erste Teil, der an einen Überblick über den Forschungsstand an-

schließt, widmet sich den Merkmalen der Organisationsstruktur von Hochschulen, soweit diese für Konfliktquellen und Konfliktarten relevant sind. Im zweiten Teil werden relevante Merkmale der Organisationskultur erörtert, der abschließende dritte Teil beleuchtet punktuell externe Faktoren und deren Einflüsse auf das Konfliktumfeld Hochschule. Im Ausblick wird kurz das Modell eines Konfliktmanagement-Systems vorgestellt, das als Orientierung für den Hochschulbereich dienen könnte.

2. Forschungsstand

Fundierte Studien zum Konfliktumfeld an Hochschulen in Deutschland sind bisher nur in Ansätzen vorhanden. Matheis umreißt einige zentrale Aspekte, arbeitet allerdings kaum Spezifika heraus, sondern überträgt weitgehend die Konfliktanalyse aus dem Unternehmensbereich auf das Hochschulfeld (Matheis 2012). Auch in den Arbeiten von Gramm und Knobloch, in denen Konfliktmanagement-Maßnahmen an Hochschulen skizziert werden, findet nur begrenzt eine präzise Einordnung der spezifischen Konflikte an Hochschulen statt (Gramm 2012; Knobloch 2012). Lentsch bietet eine tiefgehende Analyse der Konflikte, die das Promotionsverhältnis betreffen, begrenzt seine Studie allerdings – wohlbegründet – auf dieses Binnenverhältnis und stellt darüber hinaus keine Untersuchung des Konfliktumfeldes Hochschule an (Lentsch 2012).

Wichtige Anknüpfungspunkte bieten hingegen Studien, die sich mit Veränderungsprozessen, Maßnahmen der Organisationsentwicklung und den häufigen Widerständen gegen Veränderungsprozesse befassen (Fremerey 2006; Cheldelin 2000; Lucas 2000a; Lucas 2000b). Denn an der Beschreibung und Auswertung von Widerständen lässt sich oftmals idealtypisch ablesen, wie Hochschulakteure im Konflikt agieren und welche Mittel und Strategien sie im Konfliktfall wählen. Zugleich wird beim Umgang mit Widerständen im Veränderungsprozess deutlich, wie prägend die Spezifika der Organisationsstruktur und -kultur von Hochschulen sind. Auch zu Konflikten an US-amerikanischen Universitäten liegen einige weiterführende Arbeiten vor (u.a. Barsky 2002), es muss jedoch im Einzelfall abgewogen werden, ob diese Ergebnisse auch für die Analyse des deutschen Hochschulkontextes verwendet werden können.

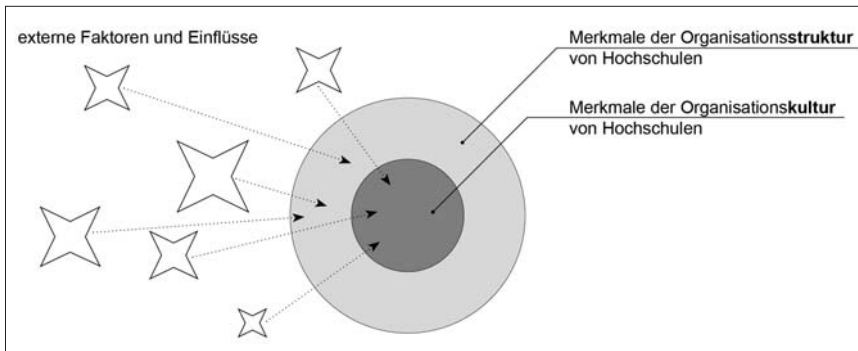
² Informationen zur Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg: Gramm 2012; zu Ostwestfalen-Lippe: Brandt-Pook/Klocke 2011; zum Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung <http://project2.zalf.de/trans-sec/public/cpm> [zuletzt besucht am 1. Juli 2014]; zur Konflikt- und Sozialberatung an der TU Darmstadt <http://www.intern.tu-darmstadt.de/sokobe/> [zuletzt besucht am 1. Juli 2014]; zur Stabsstelle für Konfliktberatung und Prozessentwicklung der Philipps-Universität Marburg <http://www.uni-marburg.de/universitaet/kpr> [zuletzt besucht am 1. Juli 2014]; zur Arbeitsstelle gegen Diskriminierung und Gewalt. Expertise und Konfliktberatung der Universität Bremen <http://www.ade.uni-bremen.de/index.php> [zuletzt besucht am 1. Juli 2014].

³ Der Autor dieses Aufsatzes ist gemeinsam mit dem Wissenschaftlichen Direktor des Instituts für Konfliktmanagement, Prof. Dr. Lars Kirchhoff, verantwortlich für die Konzeption des Konfliktmanagement-Programms an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder).

3. Spezifisches Konfliktpotenzial an Hochschulen

Die folgende Abbildung illustriert die verschiedenen Sektoren, in denen sich das Konfliktumfeld Hochschule beschreiben lässt und die im Folgenden näher beleuchtet werden sollen:

Abbildung 1



3.1 Merkmale der Organisationsstruktur

3.1.1 Auf der Ebene der Gesamtorganisation Hochschule

Ein zentrales Merkmal zur Beschreibung der Organisationsstruktur von Hochschulen ist deren Charakter als Expertenorganisation (Grossmann/Pellert/Gotwald 1997; Montada 2002, S. 51; Symanski 2013a, S. 25-46). Die Handlungsprozesse der wichtigsten Akteure zeichnen sich durch hohe Komplexität und Spezialisierung aus, Netzwerke spielen eine wichtige Rolle für die Selbstvergewisserung der Experten und für die Kontrolle über Leistungen und Handlungen. Spezifisch für die Struktur der Gesamtorganisation Hochschule ist darüber hinaus ihre dezentrale Verfasstheit und die nur lose Verbundenheit ihrer verschiedenen Organisationseinheiten. In seinem einflussreichen Aufsatz prägte Weick dafür den Begriff der Hochschule als „loosely coupled system“ (Weick 1976). Die dezentrale Organisation findet ihren deutlichen Ausdruck in den starken Positionen, die Fakultäten als Organisationseinheiten besetzen und – daraus abgeleitet – in den starken Positionen, die Dekane als ‚Leiter‘ der Fakultäten in den Hochschulleitungen einnehmen. In den letzten Jahren traten mit Graduiertenschulen, Exzellenzclustern und Einrichtungen vergleichbarer Größe weitere dezentrale Machtpole hinzu (Reichert/Winde/Meyer-Guckel 2012).

Strukturell verknüpft mit der relativen Stärke dezentraler Akteure ist die relative Schwäche der zentralen Akteure. In dezentralen Organisationen werden häufig zentral getroffene Entscheidungen nur zögerlich umgesetzt oder finden überhaupt keine Gefolgschaft. Auf den Hochschulkontext angewandt prägt diese Problematik vor allem die beschränkte Entscheidungs- und Durchsetzungsmacht eines Präsidenten an deutschen Hochschulen, die er mit vielen seiner US-amerikanischen Kollegen teilt. In diesem Zusammenhang ist das geflügelte Wort aus dem US-amerikanischen Universitätskontext zu verstehen: "Being president of a university is like being the caretaker of a cemetery; there are lots of people under

you, but nobody is listening." (Lucas 2000a, S. 7). Diese skizzierte strukturelle Besonderheit der Organisation Hochschule stellt eine zentrale Konfliktquelle dar und bildet zugleich den Kern komplexer und langwieriger Entscheidungsprozesse. Die strukturelle Besonderheit dieser Führungsrolle wiederum wird teils verstärkt, teils konterkariert durch das Machtverständnis und den Entscheidungsfindungs-Stil der die Rolle jeweils ausfüllenden Person. Insbesondere in Übergabephasen, in denen ein ganzes System sich auf die Änderung eingespielter Muster semi-formalen Charakters einstellen muss, kann dieser Umstand zu beträchtlichem Klärungsaufwand und Konfliktpotenzial führen. Eine weitere wichtige Besonderheit der Organisation Hochschule liegt im Prinzip der Selbstverwaltung. Studien belegen, dass dieses Organisationsmerkmal häufig zu langwierigen Verfahrens- und Entscheidungsprozessen führt und dazu, dass die verschiedenen Gruppen der Universität einen hohen

Zeitaufwand beispielsweise für Gremien- oder Ausschussarbeit aufbringen müssen (Cheldelin 2000). Noch verstärkt wird die Herausforderung einer strukturierten Entscheidungsfindung durch die Kopplung mit dem organisationskulturell fundierten Grundverständnis, dass Entscheidungen an der Hochschule konsensual getroffen werden sollen (Garland 2009, S. 73-74, S. 83). Neben der Langwierigkeit der Entscheidungsfindung, die ihrerseits wiederum Anlass für zahlreiche Konflikte ist, bringt die Selbstverwaltung in der *Gruppenuniversität* nochmals besondere Konfliktkonstellationen hervor. Luhmann beschreibt eindrücklich, als wie konflikthaft sich Entscheidungssituationen in Selbstverwaltungsorganen erweisen, gerade weil die unterschiedlichen Gruppen stärker auf die Maximierung ihrer (oftmals kurzfristigen) unvereinbaren Eigeninteressen fokussiert sind als auf das Gemeinwohl der Organisation (Luhmann 1992, S. 34). Ostar umreißt die Konsequenzen dieser Situation für den US-amerikanischen Universitätskontext als einen Verlust an Kooperationswilligkeit: the „community [of scholars] requires trust and a willingness to subordinate parochial interests in favor of the common good“. Eben dieses Vertrauen und diese Bereitschaft zur Unterordnung der eng abgesteckten eigenen Interessen sieht Ostar an zahlreichen Universitäten als nur unzureichend gegeben an (Ostar 1995, S. 61).

Zahlreiche Konflikte an der Hochschule gründen zudem in unterschiedlichen Forschungs- und Fakultätsausrichtungen, deren inhaltliche Grundfesten sich entweder widersprechen oder die in Abgrenzung zueinander stehen. Die resultierenden Konflikte lassen sich auf drei Ebenen beschreiben: Auf einer *bilateralen Ebene*, beispielsweise zwischen einem Lehrstuhlinhaber, der überzeugter Verfechter quantitativer Sozialforschung ist und einem Kollegen, der überzeugter Anwender qualitativer Forschungsarbeit ist und quantitativen Ansätzen kritisch gegenüber steht. Auf einer *fakultätsweiten Ebene*, wenn beispielsweise bei der Erarbeitung von Profillinien einer

wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Konflikte zwischen „den“ Betriebswirten und „den“ Volkswirten entstehen. Zudem auf der *Ebene zwischen Fakultäten*, ein klassisches Beispiel sind hier finanzielle Verteilungskämpfe zwischen Fakultäten und Konflikte um die Frage, welche Fakultät einen größeren Beitrag für den Gesamterfolg oder die Gesamtprofilierung einer Hochschule leistet und folglich großzügiger bei der Mittelvergabe berücksichtigt werden sollte.

Ein weiteres Strukturmerkmal der Organisation Hochschule liegt im Zusammenwirken zwischen Vertretern der Wissenschaft und Vertretern der Verwaltung. Während Wissenschaftler im Agieren von Vertretern der Verwaltung oftmals ein Hindernis für ihre eigene wissenschaftliche Tätigkeit sehen, klagen Vertreter der Verwaltung häufig über das mangelnde Verständnis der Wissenschaftler für den (Stellen-)Wert ihrer Arbeit für die Gesamtorganisation Hochschule und die mangelnde Sorgfalt, die Wissenschaftler auf die Beachtung von Verwaltungsgrundsätzen und (Hochschul-)Gesetzen legen. Auch mit Blick auf die Arbeitskultur existieren häufig große Unterschiede zwischen Wissenschaft und Verwaltung. Dies manifestiert sich beispielsweise in der Autonomie bei der Wahl der Arbeitsinhalte oder in der Ausgestaltung von Hierarchieverhältnissen, aber auch anhand von Arbeitszeiten und der Anwesenheit am Arbeitsort Hochschule (Grosman/Pellert/Gotwald 1997; Garland 2009, S. 66). Die aus dieser Unterschiedlichkeit potenziell folgenden gegenseitigen Verständnisschwierigkeiten zwischen Wissenschaft und Verwaltung führen zu zahlreichen Konflikten zwischen diesen beiden Gruppen an der Hochschule und dazu, dass deren Verhältnis häufig als *Kluft* beschrieben wird (Enders/Teichler 1995). Zemsky, Wegner und Massy sehen mit Blick auf die US-amerikanische Universität gar eine „history of distrust and animosity“ im Verhältnis zwischen Wissenschaftlern und Angehörigen der Hochschulverwaltung (Zemsky/Wegner/Massy 2006, S. 213). C.P. Snows klassisches Diktum von den *two cultures*, die Snow auf die Trennung zwischen Natur- und Geisteswissenschaften bezogen hatte, ließe sich vor diesem Hintergrund also treffend auf die Strukturmerkmale der Organisation Hochschule ausweiten (Snow 2001 [1959]).

3.1.2 Auf Akteursebene

Das skizzierte Konfliktpotenzial bei der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Verwaltung verweist bereits unmittelbar auf strukturelle Konfliktquellen und Konfliktarten auf der Akteursebene, die das Konfliktumfeld Hochschule prägen. Spezifisch für das Arbeitsfeld Hochschule ist die grundgesetzlich verankerte Freiheit der wissenschaftlichen Forschung und Lehre. Mit Verweis auf dieses Prinzip werden beispielsweise versuchte Einflussnahmen durch Dritte, seien es Ministeriumsvertreter oder Wirtschaftsakteure, häufig von Hochschulvertretern kritisiert und zurückgewiesen. Gerade im Zusammenwirken mit Wirtschaftsakteuren, die die Forschung fördern wollen, mit dieser Förderung aber – ausgesprochene oder unausgesprochene – Eigeninteressen verbinden, führt dieser Letztbezug auf die Freiheit von wissenschaftlicher Forschung und Lehre oftmals zu langwierigen

Auseinandersetzungen (vgl. Koch 2013). Auch in inneruniversitären Konfliktlagen dient der Bezug auf die Freiheit von wissenschaftlicher Forschung und Lehre regelmäßig als Argument oder Legitimation für bestimmte Verhaltensweisen und Rollenabgrenzungen. Beispielsweise kommt dieses Argument zur Geltung, wenn im Zuge von Reformen maßgebliche Anpassungen im Lehrangebot oder eine Unterordnung einzelner Lehrstühle unter eine universitätsweit vorgegebene Forschungsstrategie gefordert werden. Konflikte, die in diesem diskursiven Zusammenhang entstehen, gründen häufig in unterschiedlichen Wertvorstellungen der Konfliktakteure. Strukturell verbunden mit dem Prinzip der Freiheit von wissenschaftlicher Forschung und Lehre ist die häufige arbeitsrechtliche Verankerung der Professoren als Landesbeamte. Die Hochschulleitung ist in Bundesländern mit geringerer Hochschulautonomie nicht der Dienstherr der Professoren und besitzt ihnen gegenüber nur eine begrenzte Entscheidungsmacht. Auch die Tatsache, dass die Letztentscheidung über die (Neu-)Berufung von Hochschullehrern in diesen Ländern nach wie vor bei den Wissenschaftsministerien der Länder liegt, birgt Konfliktpotenzial in sich. Damit ist dortigen Hochschulleitungen formal die Letztentscheidung über die Auswahl der Professoren, die immerhin eine entscheidende Gruppe der Führungskräfte an der Hochschule darstellen, entzogen. Verschiedene konflikthafte Berufungsverfahren belegen diese Problematik.

Ein weiteres Spezifikum mit Blick auf die Organisationsform Hochschule und die Arbeitsstrukturen an Hochschulen ist das Führen auf Zeit, das mit der Umsetzung der Selbstverwaltung an deutschen Hochschulen verbunden ist. Diese nur zeitweise Übernahme von Führungsaufgaben auf Fakultäts- oder auf Präsidialebene führt dazu, dass Entscheidungen in dem Bewusstsein gefällt werden, in absehbarer Zeit aus der primus-inter-pares-Rolle hervorzutreten und selbst wieder „normaler“ Fakultätsangehöriger zu sein. Damit ist strukturell angelegt, dass die Entscheidungsträger auf Zeit die Eigeninteressen ihrer inneruniversitären peer groups nicht aus dem Blick verlieren, deren Mechanismen und Entscheidungslogiken sie selbst nach Ablauf ihrer Führungsaufgaben wieder unterstellt sein werden. Zudem stehen diese Führungskräfte auf Zeit oft vor der schwierigen Aufgabe, Entscheidungen für die gesamte Fakultät oder die gesamte Hochschule treffen zu müssen, die (positive oder negative) Auswirkungen auf ihre eigenen Forschungs- oder Lehrschwerpunkte haben. Hierdurch können intra- und interpersonale Rollenkonflikte verursacht werden (Hartfiel 1972, S. 348). Vor dem Hintergrund der bereits geschilderten Langsamkeit der Entscheidungsfindung stellt dieses Strukturmerkmal des Führens auf Zeit häufig eine weitere Ursache für die bisweilen als lähmend empfundene Entscheidungskultur an Hochschulen und die damit verbundenen Konflikte dar (Garland 2009, S. 64–65, S. 79; für eine gegenteilige Ansicht Sporn 2003, S. 124). In Zusammenhang damit steht das von Luhmann anschaulich geschilderte strukturelle Problem, dass erworbenes Wissen in Fakultäten verloren geht, da es auf der Führungsebene nur geringe Kontinuitäten und gering ausgeprägte Verwaltungspraktiken

gibt, diesen Kontinuitätsbrüchen effizient zu begegnen (Luhmann 1992, S. 75).

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass das Thema „Führung“ ein zentrales Konfliktfeld darstellt. Gramm kommt zu dem Schluss, dass im wissenschaftlichen Bereich tätige Führungskräfte die mit ihrer Personalverantwortung verbundenen Aufgaben oftmals nicht adäquat wahrnehmen (Gramm 2012, S. 349). Ganz ähnlich argumentieren Peus u.a., dass ein grundsätzliches Führungsdefizit an Hochschulen bestehe. Professoren als Vorgesetzte fühlten sich oftmals nicht in der Verantwortung oder nicht in der Lage, ihre Mitarbeiter zu ‚führen‘, beispielsweise aktiv Entwicklungsmöglichkeiten mit den Mitarbeitern zu erarbeiten und zu realisieren oder im Rahmen von jährlichen Gesprächen Ziele zu vereinbaren. Bei den Mitarbeitern resultiere diese Führungsschwäche häufig in Unzufriedenheit und in der Wahrnehmung, dass die geleistete Arbeit nicht ausreichend Wertschätzung erfahre (Peus u.a. 2012). Aus zahlreichen Studien für den Wirtschaftskontext ist bekannt, dass eine solche Wahrnehmung regelmäßig zu äußeren Konflikten in Form von Auseinandersetzungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter führt und zu inneren Konflikten der Mitarbeiter in Form von Demotivation bis hin zum ‚inneren Kündigen‘. Zunehmend erkennen Hochschulen und Forschungseinrichtungen die Bedeutung von Führungsfähigkeiten für Hochschullehrer, gezielte Weiterbildungsprogramme in diesem Bereich entstanden in den vergangenen Jahren beispielsweise an der TU München, der Johannes Gutenberg-Universität Mainz oder innerhalb der Helmholtz-Gemeinschaft (Peus u.a. 2012; Karrenberg 2012; zur US-amerikanischen Praxis an Universitäten Cheldelin/Lucas 2004).

Ein weiterer Aspekt, der vor allem mit den arbeitsrechtlichen Besonderheiten an Hochschulen verbunden ist, betrifft die befristeten Anstellungsverhältnisse von Mitarbeitern im wissenschaftlichen Bereich oder auch im Bereich des Wissensmanagements. Befristete Verträge sind häufig Gegenstand andauernder Konflikte zwischen wissenschaftlichen Mitarbeitern und der Hochschulverwaltung, nicht selten werden diese erst in Gerichtsverhandlungen entschieden. Befristungen verursachen zudem regelmäßig innere Konflikte, beispielsweise indem sie die Unzufriedenheit der befristet beschäftigten Mitarbeiter mit ihren Arbeitsverhältnissen schüren oder Auslöser dafür sind, dass sich befristet beschäftigte Mitarbeiter nur beschränkt mit „ihrer“ Hochschule identifizieren und nur begrenzt bereit sind, Engagement für die Gesamtorganisation zu übernehmen (zur Unzufriedenheit vgl. Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013, S. 307). Vielmehr liegt deren Fokus auf dem Erreichen der nächsten Qualifizierungsstufen, dem individuellen Publizieren und der individuellen Karriereentwicklung. Letztlich wirft dies die Frage auf, inwieweit sie aufgrund der skizzierten strukturellen Konfliktlage bereit sind, das Gemeinwohl der Gesamtorganisation Hochschule in den Blick zu nehmen und ggf. die Optimierung ihrer Eigeninteressen zurückzustellen.

Befristete Verträge verursachen zudem eine größere individuelle Abhängigkeit gegenüber verantwortlichen

Professoren und Forschungsgruppenleitern, die oftmals darüber entscheiden können, ob ein Beschäftigungsverhältnis verlängert wird oder nicht. Gerade in Arbeitsbeziehungen, in denen die wissenschaftliche Qualifizierung wie Promotion oder Habilitation im Mittelpunkt steht, wird dadurch ein häufig als groß empfundenes Abhängigkeitsverhältnis zwischen Betreuer und Betreutem weiter vergrößert, was zu inneren und äußeren Konflikten führen kann (Lentsch 2012; Voss 2012; Alcover 2009, S. 278). Basierend auf dieser empfundenen multifaktoriellen Abhängigkeit fühlen sich Promovenden in vielen Fällen nicht in der Lage, die Auseinandersetzungen mit ihrem Betreuer konstruktiv zu bearbeiten, was dann in einem lähmenden Gefühl der Machtlosigkeit oder Ohnmacht münden kann. Auch für Professoren ist die Betreuung von Qualifikationsarbeiten oftmals mit einer besonderen Herausforderung verbunden, etwa wenn sie zugleich als Vorgesetzter, Ratgeber, Betreuer und Bewerter fungieren und somit in einem Spannungsfeld konkurrierender oder konfligierender Rollenerwartungen handeln müssen. Einzelne deutsche Hochschulen reagieren bereits auf diese speziellen Herausforderungen im Betreuungsverhältnis und schaffen Beratungsangebote speziell für Promovierende und ihre Betreuer.⁴

3.2 Organisationskultur

Neben den spezifischen Merkmalen der Organisationsstruktur sind es vor allem organisationskulturelle Merkmale, die das Konfliktumfeld Hochschule prägen (Symanski 2013a, S. 69-107). Gerade die Sozialisierung von Wissenschaftlern ist in diesem Zusammenhang relevant. So beschreiben Laske und Hammer es als ein wesentliches Merkmal der Sozialisation von Wissenschaftlern, dass sie in Kritik, Kontroverse und Abgrenzung geschult (und immer wieder in diesem Verhalten bestärkt) werden, jedoch kaum in Kooperation (Laske/Hammer 1992, S. 62; für ähnliche Befunde Lüthje 2000 und Montada 2003). Diese Form der Sozialisation, die oftmals so empfundene Isolation von Wissenschaftlern und die Fragmentierung in (kleine) Interessengruppen beispielsweise auf Fakultätsebene führen dazu, dass tendenziell Kooperationsgewinne in ihrer Bedeutung *unter-* und Abgrenzungsgewinne in ihrer Bedeutung *überschätzt* werden (Massy/Wilger/Colbeck 1999, S. 199-202; Baldrige 1971). Darin liegt eine Ursache, weshalb Hochschulen, obwohl sie prototypische Orte des Lernens sind, nur sehr begrenzt *lernende Organisationen* sind. Um diesen Charakter einer lernenden Organisation zu verstärken, bedürfe es, so heben Fremerey und Senge hervor, eines tiefgreifenden Kulturwandels (Fremerey 1999; Senge 2000). Dieser Kulturwandel, so lässt sich ergänzen, und die damit verbundene Organisationsentwicklung müsste ganz zentral an diesem Punkt der Kooperationsfähigkeit und Kooperationswilligkeit ansetzen. In eine ähnliche

⁴ Beispielsweise bietet die Humboldt Graduate School der HU Berlin eine Konfliktsprechstunde für alle Promovenden und alle Betreuer an (<http://humboldt-graduate-school.de/aktuelles/konfliktsprechstunde> [zuletzt besucht am 1. Juli 2014]), die Graduiertenakademie der Universität Hannover betreibt eine eigene Schiedsstelle, an die sich Betreuer und Promovenden im Konfliktfall wenden können: <http://www.graduiertenakademie.uni-hannover.de/schiedsstelle.html> [zuletzt besucht am 1. Juli 2014].

Richtung lässt sich auch die These des langjährigen Präsidenten der TU München, Wolfgang A. Herrmann, deuten, wenn er eine „Kultur der Wertschätzung“ als zentralen Kern erfolgreicher Universitäten hervorhebt (Herrmann 2009, S. 18).

Prägend für die Organisationskultur von Hochschulen ist zudem die Art der Entscheidungsfindung an Hochschulen. Relevant ist hier zum einen die bereits angeführte Langsamkeit in – komplexen – Entscheidungsprozessen, u.a. als Folge der Selbstverwaltung und der Reibungsverluste in der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Verwaltung. Ein weiteres in der Organisationskultur verankertes Merkmal liegt darin, dass Entscheidungsmechanismen häufig nicht klar genug bekannt oder klar genug benannt sind. Ann Lucas schildert das eindringlich in ihrem Beispiel von einem neuberufenen Präsidenten und einem neuberufenen Vizepräsidenten an einer US-amerikanischen Universität: Der Vizepräsident suchte mit zahlreichen Professoren und Dekanen der Fakultäten das Gespräch, um einen anstehenden größeren Veränderungsprozess zu erörtern. Als der Präsident dann sein Konzept vorstellte, machte sich große Unzufriedenheit bei den befragten Entscheidungsträgern breit, weil sie den Eindruck hatten, ihre Ideen und Anregungen hätten keinerlei Einfluss auf das Konzept des Präsidenten gehabt. Tatsächlich ist diese Wahrnehmung, wie Lucas weiter ausführt, auf ein unausgesprochenes Missverständnis zurückzuführen: Während für den Vizepräsidenten die Gespräche mit den Dekanen lediglich *consultativen* Charakter hatten und er sich zufrieden wähnte, so viele verschiedene Meinungen eingeholt zu haben, waren die Dekane davon ausgegangen, es handle sich um einen *partizipativen* Entscheidungsprozess und ihre Positionen und Anliegen würden unmittelbare Berücksichtigung in dem Konzept finden. Aufgrund des Versäumnisses, die Entscheidungslogik und das Vorgehen im Vorfeld ausreichend zu (er)klären, schuf die Entscheidungsfindung Unzufriedenheit und einen Nährboden für zukünftige Konflikte (Lucas 2000b, S. 45-51). Das geschilderte Beispiel zeigt zudem, wie eng die Herausforderungen bei der Entscheidungsfindung mit den Führungsmerkmalen an Hochschulen verknüpft sind.

Während die bisher skizzierten Konfliktquellen überwiegend in den Kategorien der Sach- und Beziehungskonflikte verortet werden können, lassen sich weitere Konfliktquellen am treffendsten als Identitäts- und Wertekonflikte einordnen. Allan Ostar hebt in seiner Studie zu institutionellen Konflikten im Hochschulkontext vor allem den Stellenwert von „multiple ownerships“ als Ursache für unzählige Konflikte hervor: „everyone has ownership, and only grudgingly is one willing to acknowledge ownership by anyone else. [...] The faculties base their claim of ownership on often-repeated statements that a university is a community of scholars. [...] The students say they have ownership because the university would not exist without them. [...] Feelings of ownership by local alumni are nurtured by encouragement of their continued involvement in university affairs. [...] The governing boards in most cases have legal ownership, which they exercise through control of the budget, policy-making, and the hiring and firing of pre-

sidents. [...] In the case of public institutions, the taxpayers claim ownership through their elected representatives, while in private institutions religious bodies, major donors, and others who provide significant financial or other support believe they have legitimate rights of ownership“ (Ostar 1995, S. 59-60). Die skizzierten Ansprüche im Sinne von „multiple ownerships“ können vor allem dann zu Konflikten führen, wenn die verschiedenen Akteure divergierende Wertvorstellungen mit der Organisation Hochschule verbinden (Krücken/Wild 2010; Barsky 2002, S. 174). Ute Symanski hebt in ihrer Arbeit ebenfalls den Stellenwert von Werten und Wertvorstellungen für die Beschreibung der Organisationskultur von Hochschulen hervor (Symanski 2013a, S. 188-237).

In der vorliegenden Tabelle sind klassische divergierende Wertvorstellungen idealtypisch systematisiert: siehe Abbildung 2.

3.3 Externe Einflüsse/Faktoren

Die bisherigen Ausführungen zu Merkmalen der Organisationsstruktur und Organisationskultur von Hochschulen bezogen sich überwiegend auf hochschulinterne Faktoren – daneben gibt es allerdings auch eine Reihe externer Faktoren, die das Konfliktumfeld Hochschule charakterisieren und die hier exemplarisch dargelegt werden sollen.

Eine häufige Ursache für Konflikte liegt im Spannungsverhältnis mit Kultus- und Wissenschaftsministerien begründet, mit denen Hochschulen in einem komplexen Bindungsgeflecht verbunden sind (vgl. für das Beziehungsgeflecht einer medizinischen Fakultät König 2007, S. 27). Das Verhältnis wird vor allem definiert durch die Pole der Freiheit von wissenschaftlicher Forschung und Lehre, der Aufsicht(spflicht) der Ministerien und des Beamtenstatus der Professoren. Umstritten ist, inwieweit die Veränderungen im Binnenverhältnis zwischen Hochschulen und Ministerien, die in den vergangenen Jahren unter der Leitidee der *Autonomie der Hochschulen* umgesetzt wurden, die Entscheidungsspielräume der Hochschulen vergrößert und die Konflikthanfälligkeit des Verhältnisses verringert haben (Kühl 2011; de Weert 1997). Es gibt jedoch Anzeichen, dass in diesem Zusammenhang strukturelle Konflikte lediglich verlagert wurden und sich nun auf die Zusammenarbeit zwischen Hochschulleitung und Hochschulrat ebenso wie das Verhältnis zwischen Hochschulleitung und Stiftungsrat im Falle von Stiftungsuniversitäten niederschlagen.

Eine weitere sehr häufig angeführte Ursache für extern ausgelöste Konflikte liegt in der Knappheit der für Hochschulen zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen begründet. Dadurch entstehen Verteilungs- und Ressourcenkonflikte zwischen Hochschulen in verschiedenen Bundesländern, beispielsweise wenn finanzstarke Bundesländer Wissenschaftler aus anderen Bundesländern mit einer besseren Ausstattung an Personal- oder Sachmitteln anwerben können. Verteilungskonflikte treten aber auch innerhalb von Hochschulen auf, etwa zwischen Fakultäten und zentralen Einrichtungen an Hochschulen, zwischen verschiedenen Fakultäten und innerhalb von Fakultäten, wenn Lehrstühle unterschiedlich

Abbildung 2

| Leitfrage | Vorrangig betroffene Akteursgruppe(n) an der Hochschule | (Beispiels-) Wert | (Beispiels-) Differenzwert |
|--|---|---|--|
| Wie verhält sich die Hochschule gegenüber Ansprüchen der Gesellschaft? | Hochschulleitung, Professoren, Studierende | Hochschule als Teil des Gesamtsystems Gesellschaft: weitgehende Öffnung gegenüber gesellschaftlichen Akteuren (wie Unternehmen, Politik usw.) | Aufrechterhaltung der Unabhängigkeit und Autonomie von Hochschulen |
| Auf welchen Bereichen sollen die Schwerpunkte der Forschungstätigkeit einer Hochschule liegen? | Hochschulleitung, Professoren, Wissenschaftliche Mitarbeiter | Grundlagenforschung | Anwendungs- und praxisorientierte Wissenschaft |
| Worin soll die vorrangige Aufgabe einer Hochschule bestehen? | Hochschulleitung, Professoren, Studierende | Anbieten qualitativ hochwertiger Lehre für ein breites Publikum; Dienstleistung für die Gesellschaft | Grundlagenforschung |
| Wie sollen Entscheidungen an Hochschulen getroffen werden? | Hochschulleitung, Verwaltung, Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter | Konsensprinzip | Streitige Auseinandersetzung und finale Autoritätsentscheidung |
| Welches Prinzip soll die Zusammenarbeit an der Hochschule prägen? | Verwaltung, Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, Studierende | Hierarchie, Wettbewerb (Forschungsaufträge, Drittmittel, Einfluss) | Kollegialität, Community of scholars |
| Wie soll die Qualität von Forschung und Lehre geprüft und gesichert werden? | Hochschulleitung, Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, Studierende | Evaluation (durch peers, Studierende, Wissenschaftsministerien) | Unabhängigkeit und Freiheit der wissenschaftlichen Forschung und Lehre |

gut durch externe Mittel finanziell ausgestattet sind. Nicht selten sind solche internen Verteilungskonflikte verbunden mit und überlagert von Auseinandersetzungen um Forschungsrichtungen. Ein weiterer relevanter externer Einfluss, der Konflikte an Hochschulen verursacht, liegt in den stark angestiegenen Studierendenzahlen. Gerade an ostdeutschen Hochschulen ist dieser Anstieg mit der Prognose zukünftig sinkender Studierendenzahlen im Zuge der demographischen Entwicklung gekoppelt, was die Planbarkeit der Studienkapazitäten erschwert und zu Zielkonflikten führen kann.

4. Fazit und Ausblick

Die Konfliktlandschaft an Hochschulen erweist sich als komplex. Strukturelle und kulturelle Besonderheiten führen zu unscharfen Abläufen, Rollenkonflikten und Antagonismen. Irritationen, die über daraus resultierende Unklarheiten in Prozessen der Entscheidungsfindung entstehen, werden allerdings häufig als systemimmanent deklariert, erklärt und verklärt; dadurch entsteht eine hohe Toleranz, diese Irritationen zu dulden. Systematisierend lassen sich die Konfliktquellen auf Merkmale der

Organisationsstruktur und der Organisationskultur von Hochschulen zurückführen, daneben spielen externe Faktoren eine zentrale Rolle. Viele der im Hochschulkontext auftretenden Konfliktarten und -quellen sind spezifisch für dieses Feld, sie unterscheiden sich von denen, die beispielsweise im Unternehmensbereich angetroffen werden können. Die Konfliktkultur ist zudem, wie Luhmann und Lühje hervorheben, durch scharfe Praktiken der Konfliktaustragung gekennzeichnet (Luhmann 1992, S. 30; Lühje 2000, S. 125). Um ein noch genaueres Verständnis von Konflikten und der Konfliktkultur an Hochschulen zu erlangen, wären vertiefende quantitative und qualitative Erhebungen etwa zu existierenden informellen Modi der Konfliktbearbeitung weiterführend. Als eine zentrale Kategorie könnten zudem verschiedene Fächerkulturen in den Blick genommen werden: Die Konfliktkultur an einer ingenieurwissenschaftlichen Fakultät wird sich vermutlich von der an einer kulturwissenschaftlichen unterscheiden, Forschergruppen in der medizinischen Forschung sind wiederum von anderen Konflikten geprägt. Um ein schärferes Bild zu bekommen, sollten zudem außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, wie Institute der Max-Planck-Gesellschaft oder der Leibniz-Gemeinschaft, näher untersucht und mit Hochschulen verglichen werden.

Die gegenwärtige Form der Konfliktbearbeitung an Hochschulen scheint nicht ideal geeignet zu sein, um auftretende Konflikte möglichst konstruktiv zu bearbeiten. Die Konfliktkultur ist v.a. geprägt vom Vermeiden und Aussitzen von Konflikten, vom Führen von Stellvertreterkriegen oder von disziplinarrechtlichen Praktiken (z.B. in der Hochschulverwaltung in Form von Versetzungen oder dem Entzug von Personalverantwortung) (Laske 1990, S. 125-126; Barsky 2002, S. 169-170). Wenn Hochschulen bereits Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung ergriffen haben, dann sind sie weitgehend auf Fall-zu-Fall-Bearbeitungen beschränkt. Da in Hochschulen, wie der vorliegende Beitrag herausgearbeitet hat, jedoch zentrale Konfliktquellen auf Merkmale der Organisationsstruktur und der Organisationskultur zurückgeführt werden können, sollte auch das Konfliktmanagement – zumindest perspektivisch – auf einer strukturellen und systematischen Ebene angesiedelt werden. Dabei ist es eng mit weiterführenden strukturellen Maßnahmen der Organisationsentwicklung zu verknüpfen. Der Fokus sollte sich zudem nicht nur auf unmittelbare Konflikte, sondern auch auf komplexe Entscheidungssituationen richten, die im Hochschulkontext häufig der Auslöser bzw. die Ursache für die Eskalationsdynamik sind.

Abbildung 3



Vor diesem Hintergrund sollte sich an die sorgfältige Konfliktanalyse als nächster Schritt die fundierte systematische Konzeption und Etablierung von Konfliktmanagement-Maßnahmen anschließen. Das Viadrina-Komponentenmodell eines Konfliktmanagement-Systems, zu dem bereits zahlreiche Praxiserfahrungen aus dem Wirtschaftsbereich vorliegen, könnte dafür als Orientierung dienen (PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina 2013, S. 18): siehe Abbildung 3.

Es würde allerdings zu kurz greifen und könnte sogar in die Irre führen, Maßnahmen des Konfliktmanagements aus dem Wirtschaftskontext unhinterfragt auf den Hochschulbereich zu übertragen. Der spezifischen Organisationskultur an Hochschulen würde man damit nicht gerecht und liefe Gefahr, Konfliktmanagement-Strukturen einzuführen, die nicht auf Hochschulen zugeschnitten sind. Zudem ist vorherzusehen, dass dadurch (ganz nachvollziehbare) Abwehrreaktionen von Hochschulakteuren hervorgerufen würden, die den Verdacht hegten, ein im Wirtschaftskontext für tauglich befundenes Tool würde unhinterfragt auf die Hochschulen übertragen (Blum 2013). Konfliktmanagement-Modelle aus Unternehmen können also durchaus als Vergleichspunkt oder als Impuls dienen. Sie verdeutlichen die Notwendigkeit, für den Stellenwert von Konflikten in Organisationen zu sensibilisieren und eine systematische Bearbeitung zu entwickeln. Aber sie sollten weder als unhinterfragtes Leitbild noch als unveränderbares Vorbild für Konfliktanalyse und Konfliktbearbeitung an Hochschulen dienen. Vielmehr müssen sie übersetzt und angepasst werden, damit auf dieser Grundlage und unter besonderer Berücksichtigung der Spezifika von Hochschulen Konfliktmanagement-Programme konzipiert werden können. Denn letztlich werden nur passgenaue und maßgeschneiderte Modelle Aussicht auf erfolgreiche Etablierung, hohe Nachfrage und nachhaltige Verankerung in Hochschulen haben.

Literaturverzeichnis

- Alcover, C.-M. (2009): Ombudsing in higher education. A contingent model for mediation in university dispute resolution processes. In: *The Spanish Journal of Psychology*, Vol. 12/No. 1, pp. 175-187.
- Baldrige, J.V. (1971): *Power and conflict in the university*. New York.
- Barsky, A.E. (2002): Structural sources of conflict in a university context. In: *Conflict Resolution Quarterly*, Vol. 20/No. 2, pp. 161-176.
- Blum, J. (2013): Im Dienste der Wissenschaft? Über das Verhältnis von Management und Wissenschaft. In: *Wissenschaftsmanagement, Special*, S. 4-5.
- Brandt-Pook, H./Klocke, A. (2011): Einführung eines Konfliktmanagement-Systems an der Hochschule Ostwestfalen-Lippe – Zwischenbericht nach einem Jahr aus Beratersicht. In: Walpuski, V./Jessen, H. (Hg.): *Konfliktmanagement und Mediation an Hochschulen. Dokumentation des 2. Netzwerktreffens am 23. September 2011 in Hannover*. Hannover, S. 3-13.
- Cheldelin, S.I./Lucas, A.F. (2004): *Academic administrator's guide to conflict resolution*. San Francisco.
- Cheldelin, S.I. (2000): Handling resistance to change. In: Lucas, A.F. et al (eds.): *Leading academic change*. San Francisco, pp. 55-73.
- de Weert, E. (1997): Organisationsformen des Hochschulsystems im internationalen Vergleich. In: Hoebink, H. (Hg.): *Perspektiven für die Universität 2000. Reformbestrebungen der Hochschulen um mehr Effizienz*. Neuwied, Krieffel und Berlin, S. 179-193.
- Enders, J./Teichler, U. (1995): Der Hochschullehrerberuf in der Diskussion. In: dies. (Hg.): *Der Hochschullehrerberuf. Aktuelle Studien und ihre hochschulpolitische Diskussion*. Neuwied, Krieffel und Berlin, S. 171-206.
- Fremerey, M. (2006): Resistance to change in higher education: threat or opportunity? In: Fremerey, M./Pletsch-Betancourt, M. (eds.): *Prospects of change in higher education. Towards new qualities and relevance (Festschrift für Matthias Wesseler)*. Frankfurt/Main and London, pp. 217-230.
- Fremerey, M. (1999): Acting in the university context: does organization matter? In: Amini, S./Fremerey, M./Wesseler, M. (eds.): *Towards a shared vision for higher education. Cross-cultural insights and projects*, Vol. II. Kassel, pp. 17-24.
- Garland, J.C. (2009): *Saving alma mater. A rescue plan for America's public universities*. Chicago and London.
- Gramm, H. (2012): Auf dem Weg zu einem Konfliktmanagementsystem an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. In: *Konflikt-dynamik*, 1. Jg./H. 4, S. 348-354.
- Grossmann, R./Pellert, A./Gotwald, V. (1997): Krankenhaus, Schule, Universität. Charakteristika und Optimierungspotentiale. In: Grossmann, R. (Hg.): *Besser, billiger, mehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität*. Wien, S. 24-35.
- Hartfiel, G. (1972): *Wörterbuch der Soziologie*. Stuttgart.
- Herrmann, W.A. (2009): Einführung. In: ders. (Hg.): *Wissenschaft „Made in Germany“ – zehn Jahre Hochschulreformen: Wie die deutschen Universitäten ihre Zukunft gestalten*. Symposium, 12.-13. März 2009. Köln, S. 15-18.
- Karrenberg, E. (2012): Mit JGU-Leadership in Führung gehen – Die Entwicklung einer universitätsspezifischen Führungskultur an der Universität Mainz. In: *Wissenschaftsmanagement*, 18. Jg./H. 4, S. 28-33.
- Kirchhoff, L. (2012): Konfliktmanagement(-systeme) 2.0. Das Komponentenmodell in der Praxis. In: *Konflikt-dynamik*, 1. Jg./H. 1, S. 6-16.
- Knobloch, T. (2012): Konfliktmanagementstrukturen an Hochschulen. Grundlegendes zur Implementierung. In: *Spektrum der Mediation*, H. 48, S. 13-17.
- Klowait, J./Briem, J. (2012): Der Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft – Wegweiser für einen Paradigmenwechsel im unternehmerischen Konfliktmanagement? In: *Konflikt-dynamik*, 1. Jg./H. 1, S. 66-73.
- Koch, C. (2013): Dichter, Denker – und Banker? Wie kann Wissenschaft nachhaltig finanziert werden? In: *Wissenschaftsmanagement*, 19. Jg. /H. 1, S. 14-19.
- König, K. (2007): Der Komplexität auf der Spur. Forschung über Anspruch und Wirklichkeit von Hochschulsteuerung. In: *Die Hochschule* H. 1, S. 26-35.
- Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (Hg.) (2013): *Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland*. Bielefeld.
- Krücken, G./Wild, E. (2010): Zielkonflikte – Herausforderungen für Hochschulforschung und Hochschulmanagement. In: *Hochschulmanagement*, 5. Jg./H. 2, S. 58-62.
- Kühl, S. (2011): Was heißt hier Autonomie? Wider den Mythos von der „de-regulierten Hochschule“. Working Paper 11.

- Laske, S./Hammer R. (1992): Skizzen zur Autonomiefähigkeit der Universität. Eine eher skeptische Nabelschau. In: Altrichter, H./Schratz, M. (Hg.): Qualität von Universitäten. Evaluation: Impulse für Innovation? Innsbruck.
- Laske, S. (1990): Führung zwischen Ordnung und Chaos. In: Hammer, R.M. u.a. (Hg.): Strategisches Management in den 90er Jahren. Wien, S. 123-138.
- Lentsch, J. (2012): Akademisches Konfliktmanagement: ein Beitrag zur Qualitätssicherung der Promotionspraxis? In: Das Hochschulwesen, 60. Jg./H. 5, S. 118-124.
- Lucas, A.F. (2000a): A teamwork approach to change in the academic department. In: Lucas, A.F. et al. (eds.): Leading academic change. San Francisco, pp. 7-32.
- Lucas, A.F. (2000b): A collaborative model for leading academic change. In: Lucas, A.F. et al. (eds.): Leading academic change. San Francisco, pp. 33-54.
- Lüthje, J. (2000): Systemische Qualitätsentwicklung durch Evaluation. Beispiele aus der Universität Hamburg. In: Laske, S./Habersam, M./Kappler, E. (Hg.): Qualitätsentwicklung in Universitäten. Konzepte, Prozesse, Wirkungen. München und Mering, S. 119-133.
- Luhmann, N. (1992): Die Universität als Milieu. Bielefeld.
- Massy, W. F./Wilger, A.K./Colbeck, C. (1999): Overcoming 'hollowed' collegiality. In: Center for Higher Education Policy Studies and Centre for Higher Education Research and Information (eds.): Quality management in higher education institutions. Utrecht, pp. 199-216.
- Matheis, A. (2012): Konfliktpotenziale in den Hochschulen. Anmerkungen zur intelligenten Handhabung. In: Die neue Hochschule, H. 4, S. 134-136.
- Montada, L. (2002): Mediation für die Wissenschaft? In: Gegenworte – Zeitschrift für den Disput über das Wissen, H. 11, S. 51-54.
- Musselin, C. (2007): Are universities specific organisations? In: Krücken, G./Kosmützky, A./Torka, M. (Hg.): Towards a multiversity? Universities between global trends and national traditions. Bielefeld, S. 63-84.
- Ostar, A.W. (1995): Institutional conflict. In: Holton, S.A. (ed.): Conflict management in higher education. San Francisco, pp. 59-62.
- Peus, C. u.a. (2012): Führend Wissen schaffen. In: Wissenschaftsmanagement, 18. Jg./H. 4, S. 14-17.
- PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina (Hg.) (2013): Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung. Frankfurt/Main.
- PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina (Hg.) (2011): Konfliktmanagement. Von den Elementen zum System. Frankfurt/Main.
- Reichert, S./Winde, M./Meyer-Guckel, V. (2012): Jenseits der Fakultäten: Hochschuldifferenzierung durch neue Organisationseinheiten für Forschung und Lehre. Essen.
- Senge, P. (2000): The academy as a learning community: contradiction in terms or realizable future? In: Lucas, A.F. et al. (eds.): Leading academic change. San Francisco, pp. 275-300.
- Snow, C.P. (2001 [1959]): The Two Cultures. London.
- Sporn, B. (2003): Trends relating to higher education reform in Europe. An overview. In: Eggins, H. (ed.): Globalization and reform in higher education. Maidenhead, pp. 117-129.
- Symanski, U. (2013a): Uni, wie tickst Du? Eine exemplarische Erhebung von organisationskulturellen Merkmalen an Universitäten im Zeitalter der Hochschulreform. München und Mering.
- Symanski, U. (2013b): Einmal wachküssen, bitte! Sieben Wünsche zur Entwicklung der Personalentwicklung an Hochschulen. In: Wissenschaftsmanagement, 19. Jg./H. 5, S. 12-15.
- Walpuski, V./Jessen, H. (2012): Konstruktive Konfliktkultur? Von der Kunst, Konflikte produktiv zu lösen. In: Wissenschaftsmanagement, 18. Jg./H. 1, S. 40-42.
- Voss, J. (2012): Zielgerade Promotion. Auszüge aus dem Tagebuch einer Doktorandin. Bielefeld.
- Weick, K.E. (1976): Educational organizations as loosely coupled systems. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 21, pp. 1-19.
- Zemsky, R./Wegner, G.R./Massy, W.F. (2006): Remaking the American university. Market-smart and mission-centered. New Brunswick.

■ Dr. Christian Hochmuth, geschäftsführender Koordinator des Instituts für Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder),
E-Mail: hochmuth@europa-uni.de