

# Akademisches KonfliktManagement (AKM)

3. Netzwerktreffen Mediation, HIS GmbH

05.10.2012, Hannover

Dr. Justus Lentsch, Frankfurt/Berlin

---

# Überblick

**Vorbemerkung: Akademisches  
KonfliktManagement (AKM)?**

**Konfliktfeld Hochschule:**

**Strukturelle Konfliktpotentiale**

**Rahmenbedingungen**

**„Arkane“ Konflikte**

**Ansatzpunkt: Akademisches Konfliktmanagement**

## Vorbemerkung: Was ist ein Konflikt?

- **„Standarddefinition“: Interaktion, in der mindestens ein beteiligter Akteur eine Unvereinbarkeit divergierender Interessen in einer Weise erlebt, dass sie zu einer Einschränkung oder Beeinträchtigung seines oder ihres Handelns führt“ (vereinfacht nach Glasl 2011).**
- **Aber: Wie mit (hartem) Wettbewerb unter „Idealisten“ umgehen?**

## Konflikte in der Wissenschaft?

- **Alternative Definition: Verletzung unserer eigenen normativen Erwartungen an andere (Montada 2009).**
- **Wissenschaft wie Sport: Nicht Verlieren 'per se' wird als Unrecht und als latent konflikthaft erlebt, sondern Foulspiel oder Parteilichkeit.**
- **„Scientific Community“: unterschiedliche und teilweise konfligierende Normen unterschiedlicher „Normquellen“.**
- **-> Implikationen für Konfliktmanagement?**

## **AKM: „Arkane“ Konfliktfelder in academia**

- **Forschung (Projektzusammenarbeit, Konsortienbildung, fachliche Standards, Wertigkeitskonflikte, Verteilungskonflikte, ..)**
- **Lehre (schwierige Situationen, curricula, ..)**
- **Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Promotionsausbildung (Betreuung, Rollenkonflikte, Krisen, ..)**
- **Wiss. Kommunikation (Autorschaftskonflikte, Prioritätenstreitigkeiten, Patente, Bewertungsstandards ..)**
- **Berufungen**
- **Akademische Selbstverwaltung**

# Strukturelle Konfliktpotentiale & „trigger“ I

- **Hochschulen als „organisierte Anarchien“ (March/Ohlsen):**
  - Entscheidungen in informellen Settings durch peers (vs. formale Verfahren nach rationalen Kriterien)
  - konfligierende Ziele
  - beschränkte Informationen
  - wechselnde Teilnehmer an Entscheidungsprozessen
- **Aber: „Organisierte Anarchie“ oftmals funktional**
- **„Governance-Defizit“ von Wissenschaftsorg.**
  - Mangelnde Standardisierbarkeit von Leistungen
  - Doppelte Einbindung der Wissenschaftler in Disziplin und Organisation

# Strukturelle Konfliktpotentiale & „trigger“ II

- **Wissenschaft als soziales System ernst nehmen:**
  - **Wettbewerbliches System**
  - **Reputation und sozialer Status**
  - **Primäre Normorientierung: „Ethos der Wissenschaft“ (Merton)**
  - **Unterschiedliche Wissenschaftskulturen**
  - **Informelle Hierarchien, Asymmetrien und Machtgefälle**
  - **„Riskante Biographien“**

# **„Turning the University into an Actor“: „Neue Governance“ der Wissenschaft**

- **Transformation zu autonom handelndem kollektiven Akteur (Krücken/Meier 2006)**
  - ➔ **Interdependenz von Verwaltung und „arkanen“ Bereichen der Wissenschaft**
  - ➔ **Professionalisierungsdruck und Messen**
  - ➔ **Transformation der Organisationsstrukturen hin zu einem kooperativen Modus (vs. Orientierung am Ideal unabhängiger Einzelforschung)**



# Herausforderung akad. Konfliktmanagement

- **Ambige Situationen mit wechselnden Beteiligten**
- **Starke informale Hierarchien, Macht- und Abhängigkeitsbeziehungen**
- **Fehlendes „Konfliktbewusstsein“**
  - Konflikte nicht thematisierbar
  - Konfliktlösung muss von außerhalb der Konfliktkonstellation induziert werden
  - Personalisierung von Konflikten
- **Selbststeuerung: Mangelnde Akzeptanz externe Moderator/in oder gar Mediator/in**
- **Widerständigkeit gg. org. Veränderungen**
- **Antagonie: Wissenschaft - Verwaltung**

# Methodische Ansätze & Beispiele

- **Rahmung: Klärung (statt Mediation) -> Elemente des Konfliktmanagements in „offiziellen“ Verhandlungssituationen (bspw. Konflikt-Coaching)**
- **Rationale, auf Explikation von Norm- Differenzen ausgerichtete Verfahren**
- **Vermittlung durch neutrale, imWissenschaftssystem allseitig anerkannter Dritter (s. Begabtenförderwerke (bspw. Heinrich-Böll-Stiftung); Graduiertenschulen (bspw. Konfliktsprechstunde Humboldt-Graduate School)**
- **Einbindung von Entscheidungsträgern**
- **„Shuttle“-Diplomatie**
- **Feldkenntnis der Mediator/in**
- **Feld**

**Danke für Ihre Aufmerksamkeit!**