

# Akademische Dissonanzen

## Kommunikation und Konfliktmanagement in Hochschulen

4. Netzwerktreffen Konfliktmanagement und Mediation. HIS Hannover, 20. November 2013.

Klaus Dittrich MSc MA

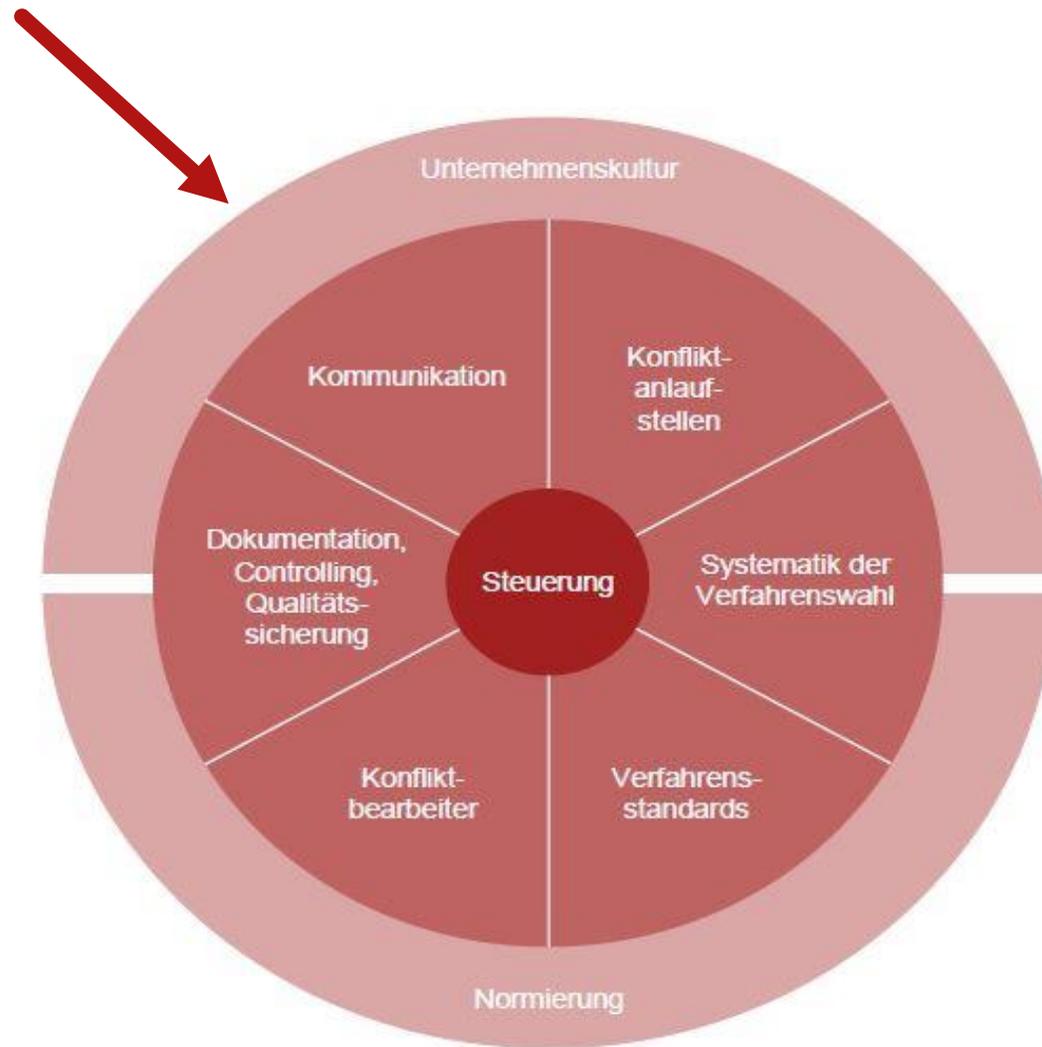
[www.klausdittrich.de](http://www.klausdittrich.de)

## Zugang zum Konfliktmanagement in Hochschulen

Wirtschaftsmediation (FH) Hochschule Trier

Master-Studiengang Mediation  
Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder  
Institut für Konfliktmanagement (IKM)

Viadrina-Komponentenmodell



Die Funktion der Kommunikation in Konfliktmanagementsystemen  
in deutschen Hochschulen

Befragt: 9 Hochschulen bzw. Universitäten  
3 hochschulnahe Organisationen

Untersuchte Themenfelder: Konflikte  
Kommunikation

## Wissenschaftliche Relevanz der Untersuchung

Gesellschaftliche Bedeutung von 427 Hochschulen in Deutschland

- Keimzelle gesellschaftlicher Veränderungen
- Wissen als Produktionsfaktor: Produktion, Reproduktion, Verteilung
- Bedeutungszunahme, ähnlich dem industriellen Komplex

Vgl. Stehr/Ericson, 1992.

## Spezifika der Organisationsform Hochschule

- Institution statt Organisation
- Erwartungserwartungen Vgl. Hasse/Krücken, 2008.
- generalisierte Verhaltenserwartungen Vgl. Luhmann, 1974.
- multiple Zielorientierung
- fehlende Steuerungs- und Kontrollinstanz
- Interessenkollision zwischen Aufgabenzuschreibung und Selbstverständnis
- autonome Experten

## Organisationskultur in Hochschulen

„Es gibt nicht die Hochschule“.

Existenz vieler Kulturen zur Komplexitätsbewältigung

### Bausteine:

Fürstentümer

Starke Abhängigkeiten

Langsame Entscheidungen

Machtlose Führungen

Befristete Arbeitsverhältnisse

Überstunden

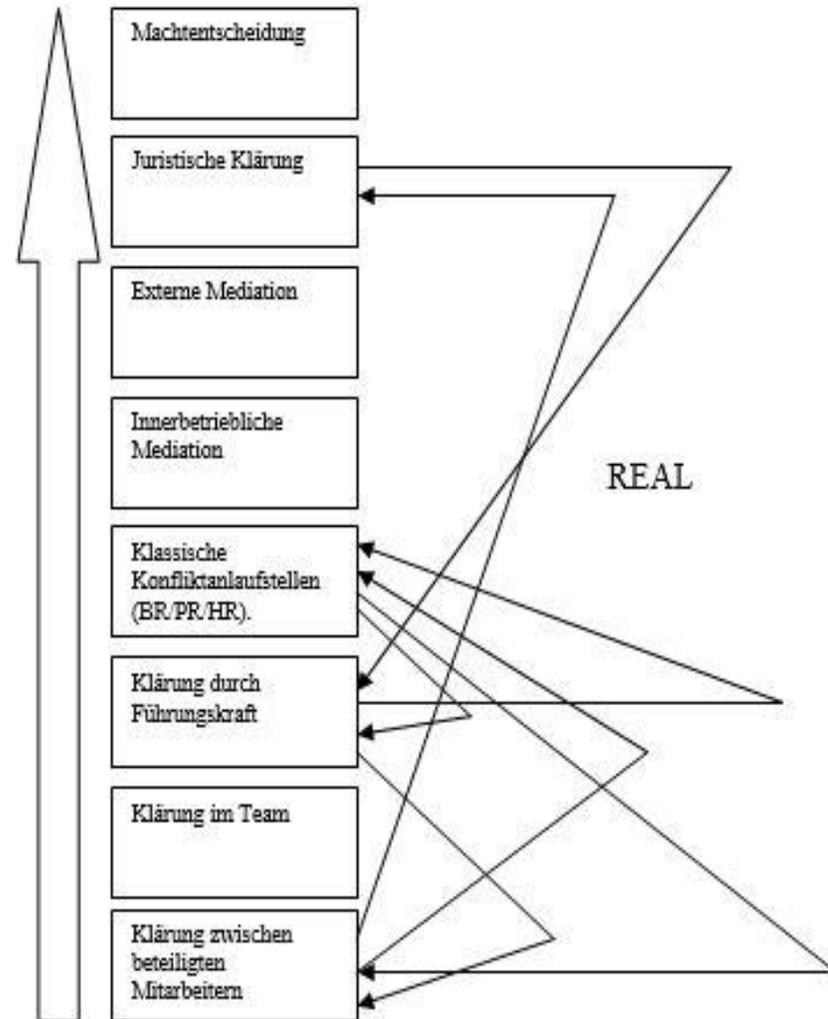
Narzisstische Verhaltensweisen

Elfenbeinturmartige Ansichten

Interkulturalität

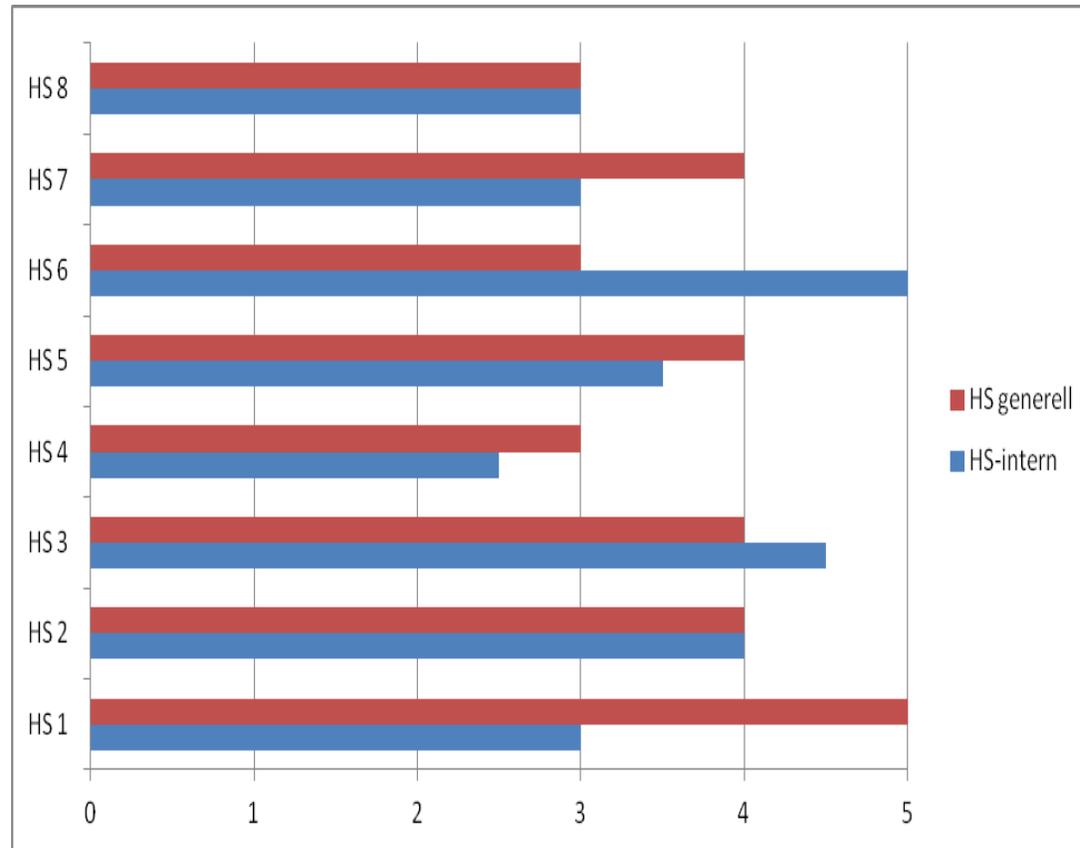
## Konfliktursache KMS

IDEAL

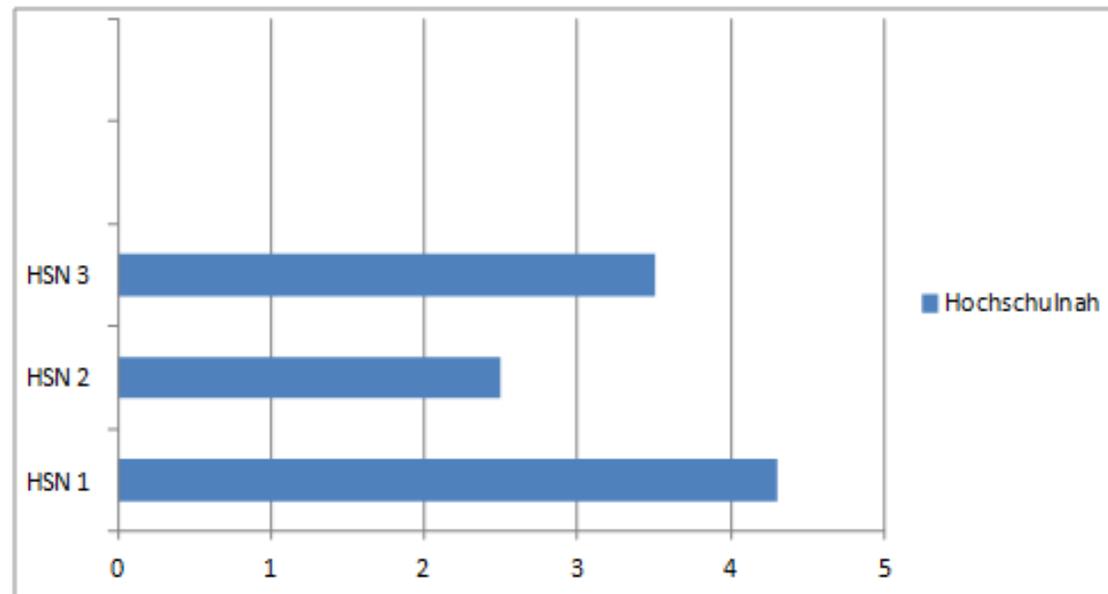


Vgl. Faller, 2012. Kommentiert durch Dittrich.

## Einschätzung der Konflikthäufigkeit von HS-Angehörigen



## Einschätzung der Konflikthäufigkeit von HS-nahen Mitarbeitern



## Ergebnisse der Befragung

- Konflikthäufigkeit:** hoher Zustimmungsgrad, Häufigkeit im mittleren und oberen Bereich.
- Konfliktursachen:** strukturelle Rahmenbedingungen, fehlende Konflikt- und Personalführungskompetenz, unklare Zuständigkeiten, Abhängigkeiten, befristete Arbeitsverhältnisse, Überlastung, Kommunikationsdefizite.
- Konfliktbearbeitung:** Entscheidung durch Vorgesetzte, Gespräche, Verhandlungen, mediative Elemente, keine Systematik der Verfahrenswahl.

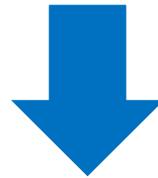
Kommunikationswege und –Stil: überwiegend identisch, ähnliche Gewichtung Print und elektronisch, teilweise destruktiv, Wunsch nach persönlichen Gesprächen, eingeschränkte Instrumentenvielfalt.

Kommunikationsmaßnahmen  
Innerhalb von KMS:

Überwiegend keine, Vermutungen, geringe Bedeutungszumessung, daher auch keine Evaluation.

Hypothese:

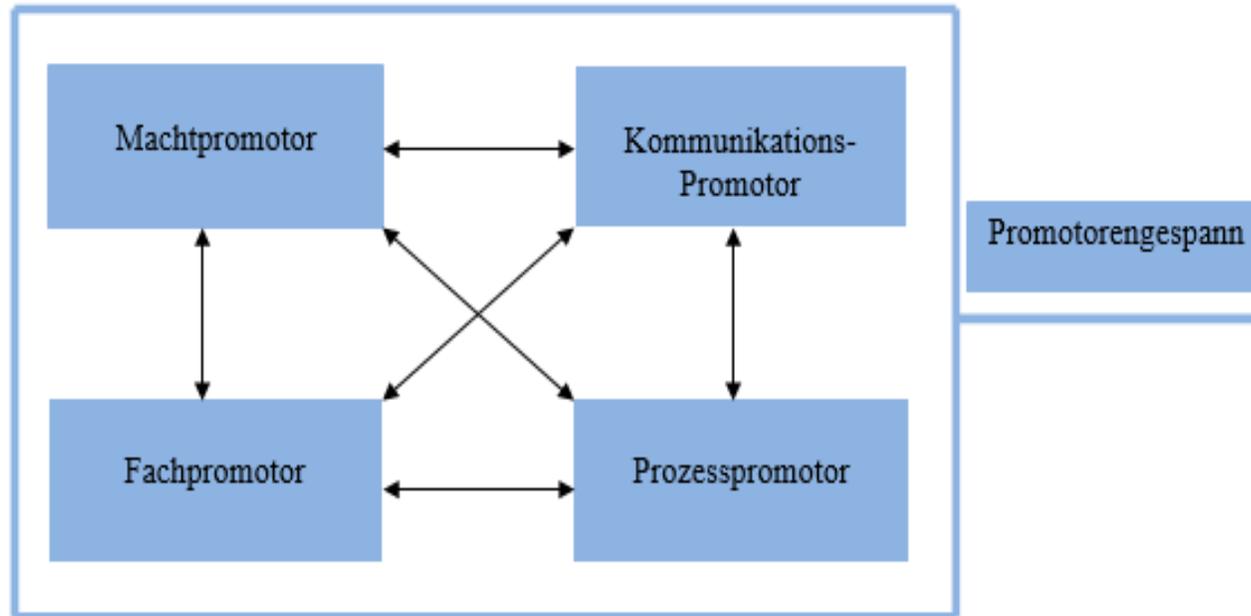
Kommunikationsstrukturen, -Formen und –Instrumente sind entscheidende Faktoren für das Gelingen von Konfliktmanagementsystemen in Hochschulen.



Kommunikationspromotor

Innovationskommunikator, überwindet Verständnisbarrieren, Vermittlungskompetenz, Ergänzung zum „Promotorengespann“.

Vgl. Hauschildt/Gemünden, 1999.  
Vgl. Zerfaß, 2005.



## Zitate

*„Die Hochschulleitung sollte sich Gedanken machen über die Kommunikationskultur in der eigenen Hochschule.“*

*„Die Hochschulen sollten sich vernetzen und darüber austauschen, was sie machen.“*

*„Die Verbände und Ministerien sollten dafür sorgen, dass in Hochschulen (...) die Konfliktbearbeitungskompetenz gefördert wird.“*

*„Die Probleme sind nicht partiell, sondern generell und tauchen an Hochschulen immer mehr auf.“*

## *Literaturangaben*

Faller, K. (2012). Die System-Designschleife. In Faller, & Heidbreder, *Systemdesign- die Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen in Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen*. (S. 15).

Hasse, R., & Krücken, G. (2008). Institution. In N. Baur, H. Korte, M. Löw, & M. Schroer, *Handbuch Soziologie* (S. 163-182). Wiesbaden.

Hauschildt, J., & Gemünden, H. G. (1999). *Promotoren. Champions der Innovation*. Wiesbaden.

Luhmann, N. (1974). *Grundrechte als Institution. Ein Beitrag zur politischen Soziologie*. Berlin.

Stehr, N., & Ericson, R. (1992). *The culture and power of Knowledge. Inquiries into contemporary Societies*. New York: De Gruyter.

Zerfaß, A. (2005). Führungskommunikation und Innovation: Neue Herausforderungen für Leadership Excellence. *zfo, Zeitschrift für Führung und Organisation*.