

# Konflikte im Hochschulbereich. Muster, Folgen und systemische Lösungsansätze

*Thomas Stelzer-Rothe*

Konflikte sind ein zutiefst menschliches Phänomen. Sie sind wichtig, weil es um die Auseinandersetzung geht, bestmögliche Lösungen für vorhandene Probleme zu finden. Dies betrifft in besonderem Maße Hochschulen, an denen Wesentliches, nämlich das Streben nach Wahrheit im Vordergrund steht. Der Kontext Hochschule ist definitionsgemäß allerdings besonders anfällig für Konflikte. Engagierte und für ihre Überzeugungen einstehende Menschen setzen sich berufungsbedingt leidenschaftlich für ihre Ansichten ein. Leidenschaft verursacht aber auch Leiden. Die Folgen nicht bewältigter Konflikte können massiv sein, die Leistungsfähigkeit der Beteiligten erheblich einschränken und die Gesundheit gefährden.

Deshalb brauchen Hochschulen systemisch gesehen Bedingungen, die dazu führen, dass die vom Souverän übertragene Aufgabe der Gemeinwohlorientierung zuverlässig umgesetzt werden kann. Die dafür prägenden Schlagworte sind Transparenz, Personal- und Organisationsentwicklung, die Einrichtung von Ombudsstellen und die Abschaffung latent destruktiver Systemelemente (wie zum Beispiel wissenschaftsfremde Besoldungssysteme).

## A. Der systemimmanente und konflikträchtige Kontext Hochschule

Nicht ganz selten haben Menschen, die keinen Einblick in Hochschulen haben, die Vorstellung, dass Professoren und Professorinnen ein Leben führen können, das sich nahe an einem paradiesähnlichen Zustand befindet.

So sind Professorinnen und Professoren im Normalfall Beamte auf Lebenszeit und müssen sich um die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes keine Gedanken machen, was in unruhigen Zeiten ganz besonders vorteilhaft erscheint. Sie wählen darüber hinaus ihren Arbeitsort jenseits der Pflicht, Lehrveranstaltungen abzuhalten, weitgehend frei.

Zu den Argumenten, die in Seminaren der Hochschuldidaktik vom Autor seit mittlerweile über zwanzig Jahren konstant aufgenommen werden,

gehört außerdem die überaus hohe Gestaltungsfreiheit. Folgerichtig hat der Einzelne keinen Vorgesetzten, sondern „nur“ einen Dienstvorgesetzten, dessen Wirkkraft auf die Einhaltung der Pflichten und die Garantie der Rechte im Rahmen der Tätigkeit der Hochschullehrenden begrenzt ist.

Häufig wird dann wenig oder gar nicht verstanden, dass Hochschulen durchaus auch Orte sein können, an denen sich die Professorinnen und Professoren heftig miteinander streiten. Das ist angesichts der Tatsache, dass Konflikte (und in verstärkter Form Aggressionen) bei normal veranlagten Menschen ungute Gefühle hervorrufen, im ersten Augenblick bemerkenswert.<sup>1</sup> Das Phänomen, dass es trotzdem häufig zu Konflikten kommt, ist dennoch gut erklärbar.<sup>2</sup>

Man könnte Hochschulen so umschreiben, dass sie Orte sind, an denen das noch nicht Gedachte gedacht und das noch nicht Gemachte gemacht werden soll. Die Grundprinzipien, die sich mit der Entstehung der Universitäten im 12. Jahrhundert in Europa herausgebildet haben, heißen deshalb Diskurs, Kritik und/oder Infragestellung oder wie es einmal recht blumig und sinngemäß so umschrieben wurde: In der Wissenschaft sei nichts vollkommen erkannt, was nicht vorher mit den Zähnen der Disputation zerknirscht wurde.<sup>3</sup>

Dies gilt selbst, wenn es zunächst für die Universitäten in ihrer Suche nach Wahrheit postuliert wurde, selbstverständlich auch für alle anderen Hochschultypen. Die in der Verfassung formulierte Freiheit nach Art. 5 Abs. 3 GG war immer eine Freiheit *für* und nicht *von* etwas. Die dahinter verborgene Forderung ist die des Gemeinwohls. Und wer das Wohl vor Augen hat, kümmert sich um Wahrheit und Gerechtigkeit, weil auch das Gemeinwohl und die Gerechtigkeit keine abstrakten Begriffe sind, sondern ein Fundament brauchen.

Für das Thema, das hier behandelt werden soll, ist dies nicht marginal sondern wesentlich. An Hochschulen sollen systembedingt nicht Menschen berufen werden, die sich stromlinienförmig in die Hochschule einordnen, sondern die ihre Überzeugungen bekennen<sup>4</sup> und für diese einstehen und beharrlich nach Wahrheit oder verantwortbaren Lösungen suchen. Diese entstehen dadurch, dass alle Beteiligten miteinander in

---

1 Vgl. dazu Bauer 2011, S. 43 ff.

2 Vgl. dazu auch: Hochmuth 2020, S. 494 f.

3 Vgl. dazu Stelzer-Rothe 2012, S. 277 und die dort angegebenen Quellen.

4 Der Begriff Professor oder Professorin ist etymologisch auf die Bedeutung Bekennnis zurückzuführen. Wer als Professor oder Professorin berufen wird, ist also im Letzten ein Bekannter/eine Bekannterin seiner/ihrer Überzeugungen, die in der Auseinandersetzung mit anderen verteidigt oder revidiert werden sollen.

einen angemessenen Diskurs gehen. Und wenn es sein muss, ist dieser Diskurs auch umfassend, heftig und konfliktträchtig. So wird klar, dass eine Voraussetzung für die Tätigkeit als Professor oder Professorin eine erhöhte Bereitschaft zum (konstruktiven) Konflikt ist.

Wenn möglich, beziehen sich die Konflikte folgerichtig auf Sachargumente. Das Leben lehrt jedoch, dass das nicht immer gelingt und es auch für Hochschulen gilt. Dort ist sogar auf Grund der Tatsache, dass die Arbeitsstelle auch bei heftigen Konflikten nicht gefährdet ist, eine besondere Wucht in der Auseinandersetzung beobachtbar. In den letzten Jahren hat ebenfalls der Kampf um knappe Ressourcen zugenommen und ein Übriges bewirkt. Wenn man dann noch bedenkt, dass sich die einzelnen Professorinnen und Professoren profilieren müssen, wenn sie um (an HAWs gedeckelte) Besoldungszulagen konkurrieren (kämpfen), wird klar, dass Hochschulen systembedingt einen besonderen Nährboden bieten, um Konflikte zu begünstigen.<sup>5</sup>

## B. Ziele und Methodik dieser Ausführungen

Ziel ist es, im hier zur Verfügung stehenden Rahmen sinnvoll erscheinende Interventionen für typische (musterhafte) Konflikte zu skizzieren, die im HAW-Bereich im Beratungsprozess auftreten. Das Thema ist brisant, weil die Folgen von Konflikten massiv sein können. Auch dies wird hier dargestellt. Darüber hinaus geht es systemisch gesehen jedoch auch darum, die Interventionen für Hochschulen zu beschreiben, die die Konflikte in einem für die Wahrheitssuche notwendigen Ausmaß gewährleisten.

Methodisch gesehen ist auf die empirischen Untersuchungen zu verweisen, die der Autor in den letzten eineinhalb Jahrzehnten durchgeführt hat und auf die Erkenntnisse der Konfliktforschung<sup>6</sup>, die durchaus umfangreich sind. Dieser Zugang der Erkenntnisgewinnung wird durch systematische Beobachtungen ergänzt, die der Autor aus Beratungssituationen von Professorinnen und Professoren in Konfliktfällen, der Beratung von Hochschulleitungen und in einer Vielzahl von Kontakten in Seminaren

---

5 Inwiefern Hochschulen Menschen anziehen, die sich in einem geschützten Umfeld relativ ungehemmt ausleben wollen, soll hier nicht weiter vertieft werden. Ob Hochschulen sogar in besonderer Weise auf Grund ihrer Freiheiten dazu beitragen, dass sich massive Persönlichkeitsstörungen in diesem Kontext besonders entfalten können, bleibt weiteren Untersuchungen vorbehalten. Vgl. zu diesem Thema insgesamt: Hare 2005.

6 Vgl. dazu insgesamt Glasl 2020.

der Hochschuldidaktik mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern in den letzten 25 Jahren gewonnen hat.

### C. Exemplarische Konfliktmuster aus der Beratungspraxis

Die für Professorinnen und Professoren möglichen Konflikte sind nicht völlig überraschend vielfältig. Von den vielen verschiedenen Ansätzen, die im Rahmen der Konfliktforschung behandelt werden, sollen hier diejenigen als Beobachtungsobjekt besonders thematisiert werden, die etwas mit der Zusammenarbeit an der Hochschule zu tun haben (interpersonelle Konflikte).

Die Systematik der interpersonellen Konflikte, die im Hochschulbereich beobachtbar sind, ist durch die folgende Aufzählung der jeweiligen typischen Konfliktpartner dargestellt

Abbildung: Exemplarische Konfliktbeteiligte an Hochschulen

- Professor/-in und Professor/-in
- Professor/-in und Dekan/-in
- Professor/-in und Präsident/-in
- Professor/-in und Hochschulverwaltung/Kanzler/-in

### I. Konflikte zwischen Professoren/Professorinnen

Der typische Konflikt auf der Ebene der Professorenschaft startet nicht selten auf rein fachlich-sachlicher Ebene, in größeren (Fachbereichsrat) oder kleineren (Fachgruppen) Gemeinschaften. Allmählich oder abrupt wird der Konflikt dann auf die persönliche Ebene verlagert, wenn die als Herzstück der Identität angesehene Kompetenz angezweifelt wird. Dies führt mitunter zu tiefen Verletzungen der Beteiligten.

Das Verhängnisvolle ist normalerweise die Öffentlichkeit, in der die Auffassung des jeweils anderen Kollegen/der Kollegin angezweifelt wird. Das wäre aus den oben genannten Gründen eigentlich ein normaler Vorgang und gewünscht, weil er zum wissenschaftlichen Geschehen dazu gehört und könnte zur Klärung eines fachlichen Sachverhaltes beitragen.

Derartige Vorgänge treffen viele Beteiligte allerdings zutiefst und führen in nicht seltenen Fällen zu massiven Kränkungen<sup>7</sup>, die ihrerseits heftige Aggressionen hervorrufen können, was eine klassische Konfliktspirale in Gang setzt. Das für Hochschulen Verhängnisvolle ist, dass diese Geschehnisse häufig nicht im Sinne einer Klärung aufgegriffen werden, sondern latent vorhanden bleiben. Hochschullehrer haben keine Vorgesetzten, die in derartigen Fällen eingreifen würden, wenn sie ihre Führungsfunktion verantwortungsvoll wahrnehmen.

## II. Konflikte zwischen Professoren und dem Dekanat/Präsidium

Bei Konflikten zwischen dem Dekanat (dem Dekan/der Dekanin) und dem einzelnen Professor/der Professorin dominieren in der Beratungspraxis des Autors die Deputatsfrage und die Ausstattung mit Ressourcen.

Bei den Deputaten geht es in der Regel um die Durchführung einzelner Veranstaltungen, die nicht oder nicht mehr gehalten werden sollen, oder umgekehrt um Veranstaltungen, die gehalten werden müssen. Dabei handelt es sich in der Regel im ersten Fall um Veranstaltungen, die nur wenige Teilnehmer umfassen und deshalb für den Kollegen/die Kollegin besonders angenehm erscheinen oder im zweiten Fall um besonders große und unbeliebte Grundlagenveranstaltungen, die insbesondere bei der Abnahme der Prüfungen eine unverhältnismäßig hohe Belastung darstellen können. Das Thema ist nicht banal, weil ein fachfernes Unterrichten unter Umständen zu Lehrschwierigkeiten führt. Sind die Lehrleistungen wiederum Gegenstand der W-Besoldungsbeurteilung, ist der Konflikt vorzusehen.

Bedauerlicherweise haben die Konflikte rund um das Thema Besoldung in den letzten Jahren wahrscheinlich tausende von Arbeitsstunden verschlungen und so die Ertragskraft der Hochschulen geschmälert. Das Thema Bezahlung enthält viele leicht entzündliche Aspekte, die an dieser Stelle nicht vertieft werden können. Es bleibt für die Praxis festzuhalten, dass viele Kolleginnen und Kollegen, die sich ungerecht behandelt fühlen, weil sie ihre Leistungen nicht angemessen gewürdigt sehen, sich in ihrem Engagement zurückziehen. Eine abschließende Beurteilung, ob die W-Besoldung nicht mehr Schaden als Nutzen erbracht hat, steht noch aus, kann

---

<sup>7</sup> Eine Kränkung kann als das Ausbleiben der Bestätigung eines idealisierten Selbstbildes verstanden werden, was die Betroffenen normalerweise massiv in ihrer persönlichen Identität berührt und verunsichert.

aber durchaus vermutet werden. Die Stimmung, die sich gelegentlich in Hochschulen einstellt, wenn Besoldungszulagen verweigert werden, ist jedoch zum Teil verheerend, wie die Beratungspraxis und die Umfragen in Nordrhein-Westfalen zeigen.<sup>8</sup>

### III. Konflikte zwischen Professoren/Professorinnen und der Hochschulverwaltung

Hochschulverwaltungen sind zweifellos gehalten, Verwaltungsregeln einzuhalten und über die sachgemäße Behandlung z.B. von Anschaffungen zu wachen. Ohne hier wie auch in den anderen Fällen irgendeine Schuldfrage zu thematisieren, ergeben sich vielfältige Anlässe, in denen sich die Beteiligten ungerecht behandelt fühlen können. Das reicht von der Ablehnung bestimmter Anschaffungswünsche bis hin zu zeitlich als viel zu lang empfundenen Beschaffungsvorgängen.<sup>9</sup>

In der Wahrnehmung dieser Konflikte dominieren gegenseitige und heftige Vorwürfe, die auf der einen Seite (Professorenschaft) die (trägen) Verwaltungsangestellten benennen und auf der anderen Seite (Verwaltung) die (verwöhnten) Professorinnen/Professoren, die unverhältnismäßige Wünsche vorbringen, nebenbei nur selten an der Hochschule auftauchen und zu guter Letzt auch noch kommen und gehen, wann sie wollen.

Ohne an dieser Stelle auf die jeweilige Berechtigung der gegenseitigen Vorwürfe einzugehen, bleibt festzuhalten, dass das Verhältnis von Professorenschaft und Verwaltung sich nach wie vor in der Breite nicht als entspannt bezeichnen lässt und ein permanentes Ärgernis zu sein scheint. Das lassen die Untersuchungen vermuten, die in den letzten 15 Jahren in den Hochschulen Nordrhein-Westfalens durchgeführt wurden.

### D. Die Folgen von Konflikten

Wer kurzfristig Konflikten ausgesetzt ist, wird in vielen Fällen wenig oder keinen Stress empfinden. Konflikte gehören zum Leben. Das Ringen um gute Lösungen ist integraler Bestandteil von Hochschulen, die wirklich Hochschulen sind. Herausforderungen und damit verbundene Konflikte sind wichtig, damit Menschen sich entwickeln können. Gesundheitliche

---

8 Vgl. dazu; Hellemacher 2021, S. 72 ff.

9 Vgl. ders. 2021, S. 81.

Folgen von Konflikten entstehen, wenn der Konflikt dauerhaft besteht, sich kontinuierlich steigert und/oder nicht offen angesprochen, offen ausgetragen und die Situation als unkontrolliert empfunden wird.

Die durch Konflikte ausgelösten Stresssituationen können überaus gefährliche Wirkungen haben.<sup>10</sup> Eine ständige Aktivierung des durch Konflikte ausgelösten Stresses ist (neurobiologisch begründbar) mit größter Vorsicht zu betrachten. Wer vor allem die hier interessierenden interpersonellen Konflikte nicht löst, wird früher oder später massive gesundheitliche Konsequenzen spüren.<sup>11</sup>

Der Unterschied, der im Umgang mit Konflikten entscheidend ist, ist, ob ich als Betroffener eine (Konflikt-)Situation als belastend *erfahre*. Es hängt also von der jeweiligen Person ab, wie stark Konflikte den Einzelnen beeinträchtigen. Die dafür wichtige Resilienz ist unterschiedlich ausgeprägt.<sup>12</sup>

Das Gefährliche liegt darin, dass die dauerhafte Konzentration der beiden Stressbotenstoffe Glutamat und Cortison Nervenzellen und ihre Netzwerke im Gehirn zerstören *kann*. Erwünscht sind lediglich die positiven Wirkungen der beiden Stoffe, die darin bestehen, die letzten Reserven mobilisieren zu können und damit dem Stress (dem Konflikt) zu entkommen. Bleibt der Stress bestehen, entstehen aus der Sicht der einzelnen Betroffenen im schlimmsten Fall die bereits genannten unkontrollierbaren Stresssituationen.<sup>13</sup>

Die in diesem Abschnitt in aller Kürze aufgezeigten Wirkungen, die wir im Zusammenhang von Konflikten beobachten können, sind seit langem bekannt. Umso unverständlicher ist es, wenn an vielen Hochschulen gesehen werden kann, dass das Thema akuter und latenter Konflikte nicht adäquat aufgegriffen wird. Das Ausmaß ist an nicht wenigen Hochschulen überaus gravierend. Die Beratungspraxis bestätigt in erschreckender Weise,

---

10 Vgl. hierzu und zum Folgenden: Bauer, 2008, S. 68 ff.

11 Vgl. hierzu und zum Folgenden: Badura u.s. 1999, S. 25 ff.

12 Vgl. dazu: Berndt 2015, S. 117 ff.

13 Akuter Stress führt in diesem Zusammenhang zur Aktivierung des Sympathikus-Nebennierenmark-Systems und zur Freisetzung von Adrenalin. Erhöhter Pulsenschlag ist die Folge. Bleibt das Herz-Kreislauf-System auf Grund von dauerhafter Belastung permanent in dieser Grundspannung, ist die Schädigung des Systems die Folge. Latenter Stress, der durch eine dauerhafte Bedrohungsempfindung verursacht wird, aktiviert das Nebennierenrinden-System und hat immunsuppressive Wirkung. Die Schwächung des Immunsystems reicht von der Miterkrankung von Diabetes bis hin zur Begünstigung von Krebs. Vgl. dazu: Badura 1999, S. 25 ff.

welche schwerwiegenden gesundheitlichen Folgen durch ungelöste Konflikte im Hochschulbereich höchstwahrscheinlich ausgelöst werden.

Hier wird die Auffassung vertreten, dass es sich beim Thema Konfliktmanagement an Hochschulen nicht um ein marginales, irgendwie zu erduldendes Thema handelt, sondern um einen integralen Bestandteil einer hochwertigen Hochschul-Governance. Deshalb sollen abschließend Interventionen beschrieben werden, die ergriffen werden können, um Unterschiede ins System einzuführen, die einen Unterschied machen.<sup>14</sup> Als Vision gilt hierfür die Hochschule, in der die Beteiligten die Konflikte wahrnehmen, sie angemessen bearbeiten und damit zur gesellschaftlich adäquaten Verwendung der Mittel beitragen, die den Hochschulen zur Verfügung gestellt werden.

## E. Systemische Lösungsansätze

Das Ziel von Interventionen, die Unterschiede im vorhandenen System einführen, die einen Unterschied machen, könnte sein, eine Atmosphäre zu schaffen, in der Konflikte angemessen thematisiert und gelöst werden können. Eine Auswahl der als besonders sinnvoll erachteten Interventionen ist im Folgenden dargestellt.

Abbildung: Ansätze für Interventionen im System Hochschule

- Abschaffung wissenschaftsfremder und systemgefährdender Besoldungsstrukturen
- Weitgehende Transparenz der Aktivitäten
- Qualitätssicherung auf allen Ebenen
- Personalentwicklung und Organisationsentwicklung auf allen Ebenen
- Zentrale Ombudsstellen

---

<sup>14</sup> In der systemischen Forschungen geht es unter anderem darum, vorhandene Muster in Systemen zu erkennen und so zu verändern, dass ein Musterbruch erfolgt, der dem angestrebten Ziel förderlich ist. Man spricht deshalb häufig davon, dass Unterschiede gemacht werden sollen, die einen Unterschied machen. Unterschiede kommen dadurch zustande, dass eine Veränderung (eine Intervention) im System eingeführt wird, die das System in ein Ungleichgewicht bringt aus dem heraus es sich dem angestrebten Ziel annähert oder es sogar erreicht. Vgl. dazu auch: Stelzer-Rothe 2016, S. 75.

Generell dürfte gelten, dass die Überarbeitung wissenschaftsfremder Bezahlungsstrukturen auf allen Ebenen der Hochschule das Konfliktpotential verringern wird. Die in der Praxis nicht untypische Verschlechterung des Klimas in der Zusammenarbeit ist sicher auch durch Projektionen hervorgerufen, die bei Enttäuschungen im Rahmen der W-Besoldungszulagen entstehen können. Und so ist manche Aggression nicht durch die konkrete Situation verursacht, sondern durch Verletzungen, die bei den als ungerecht empfundenen Zulagen oder beim Entzug von Zulagen entstehen. Eine denkbare Lösung wären Selbstevaluationen, die von unabhängigen Gremien geprüft werden. Damit sie unabhängig sind, müssten sie mit Personen besetzt werden, die nicht aus der Organisation des Antragstellers stammen.

Die Abbildung des alten C-Besoldungssystems ist aber nicht das Ziel, da eine Selbstevaluation, die eingeführt wird, durchaus interessant wäre. Letztlich spiegelt sie die Verantwortung wider, die der einzelne Professor/die Professorin tragen soll, um seinen/ihren Auftrag grundgesetzadäquat zu erfüllen. Andererseits würde er oder sie sich bescheinigen, dass Leistungen vollbracht wurden, was unter dem Blickwinkel der Selbstwirksamkeitswahrnehmung überaus motivierend wirken kann.

Da viele Konflikte auf Vermutungen und nicht auf geprüften Tatsachen beruhen, wäre es überaus hilfreich, wenn im Gesamtsystem Hochschule eine weitgehende Transparenz aller nicht datenschutzrechtlich geschützten Informationen entstehen würde. Das gilt für die Verteilung der Mittel, die Zuweisung von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern und alle anderen Fragen von Ressourcen. Einiges wird schon über die gesetzlichen Aufgaben der Gremien sichergestellt. Vieles bleibt leider offen und ist regelmäßig Anlass für Spekulationen und im ungünstigen Fall für Verleumdung und Ausgrenzung.

Da die Lösung von Konflikten von der persönlichen Konfliktkompetenz abhängt, ist es ratsam, Personalentwicklung im Bereich des Konfliktmanagements zu fördern.<sup>15</sup> Da es nicht unüblich ist, dass diejenigen, die einen Nachholbedarf haben, sich nicht angesprochen fühlen, wären zumindest milde Anreizsysteme sinnvoll. Das könnte durch die Würdigung der Personalentwicklung im Selbstreflexionsprozess des W-Besoldungssystem geschehen.

Damit keine Missverständnisse entstehen, sei hier angemerkt, dass dies umso mehr für diejenigen gilt, die Leitungsverantwortung übernehmen.

---

<sup>15</sup> Vgl. zu den Ansätzen von Personalentwicklung im akademischen Bereich Stelzer-Rothe 2009.

Die Beratungserfahrung ist gespickt mit Beobachtungen, in denen nicht nur die jeweiligen Kolleginnen und Kollegen auf professoraler Ebene Defizite im Konfliktverhalten aufweisen, sondern alle Beteiligten auf allen Ebenen. Dazu gehören u.a. auch Mitglieder der Präsidien und der Hochschulverwaltung (Kanzler/-innen und Verwaltungsangestellte).<sup>16</sup>

Wer an Hochschulen in Zukunft eine gute Zusammenarbeit in einem viel stärkeren Umfang als aktuell gewährleisten will, sollte dafür sorgen, dass Personalentwicklung auf *allen* Ebene ernst genommen wird. Es wäre ratsam, dass alle Professorinnen und Professoren, die Leitungsverantwortung übernehmen sollen oder wollen, vorher eine planmäßige Entwicklung im Bereich Konfliktmanagement und Führungskompetenzen durchlaufen. Nachvollziehbar ist es jedenfalls nicht, dass dies bisher erkennbar noch nicht einmal diskutiert wurde.

So unantastbar die letzte Entscheidung für die Wahl von Funktionen im Bereich des Dekanats oder der Präsidien demokratisch erfolgen muss, so wichtig ist es aus der Sicht der langjährigen Erfahrungen festzustellen, dass diese Funktionen nicht ohne vorherige Sicherung der Qualität besetzt werden sollten. Auch die im Falle der Präsidien vorgeschalteten Findungskommissionen sind nicht ohne Weiteres dazu in der Lage, personaldiagnostische Fragen zuverlässig zu beurteilen.

Die Erfahrung lehrt, dass trotz vielfältiger Interventionen Konflikte entstehen. Die Einrichtung von Ombudsstellen, an die sich Menschen richten können, um sich Rat und Hilfe einzuholen, scheint mehr denn je angeraten. Dieser Gedanke hat bereits Einzug in die Praxis gehalten.<sup>17</sup> Eine gewisse Vorsicht ist sicher angeraten, damit nicht Prozesse der gegenseitigen Denunziation oder Verleumdung begünstigt werden. Es braucht

---

16 Das ist an einer Hochschule in Nordrhein-Westfalen durch zwei aufeinanderfolgende, wissenschaftlich fundierte Umfragen zu Tage gekommen, die der *hlb* NRW im Rahmen seiner evidenzbasierten Arbeit zu Tage gefördert hat. Die an dieser Hochschule zu beobachtenden Defizite im Vertrauensverhältnis zwischen dem Präsidium und den Professoren und Professorinnen waren im Vergleich zu allen anderen Hochschulen des Landes gestört und haben wahrscheinlich zur Ausweichslung des Präsidiums maßgeblich beigetragen.

17 Vgl. dazu: [www.alanus.edu/de/hochschule/einrichtungen-gremien/detail/einrichtung/ombudsstelle-zur-sicherung-der-arbeitsprozesse/](http://www.alanus.edu/de/hochschule/einrichtungen-gremien/detail/einrichtung/ombudsstelle-zur-sicherung-der-arbeitsprozesse/) – Abruf am 17.03.2022; die Alanus Hochschule trägt im Rahmen ihres Bildungsauftrages Verantwortung für die Organisation von Lehre und Forschung. Zur Sicherung der Arbeitsprozesse richtete die Hochschulleitung ab Januar 2016 wieder eine Ombudsstelle ein. Sie folgte damit der Empfehlung der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) an Hochschulen und Universitäten, eine Vertrauensperson zu benennen. Eine solche „Anlaufstelle“ ist ein wichtiger Beitrag zur Gestaltung der Hochschulkultur.

also Regeln, die im Falle der Ombudsstellen einer in sinnvollen Abständen durchgeführten Evaluation unterzogen werden müssen.

Es sollte deutlich geworden sein, dass alle diese Maßnahmen davon abhängen, ob sie als Intervention in guter Absicht verstanden werden. Dafür braucht es aufwendige und anstrengende Vorbereitungen, das heißt über einen längeren Zeitraum stattfindenden Kommunikations- und Dialogprozesse, die sowohl top-down als auch bottom-up erfolgen sollten. Dabei spielt das in der Organisationsentwicklung seit langem bewährte und trotzdem in vielen Fällen in der Praxis nicht beachtete Grundprinzip, nämlich Betroffene zu Beteiligten zu machen, eine entscheidende Rolle. Es ist der Lackmustest für die Aussicht auf Erfolg bei spürbaren Veränderungen. Oder, um es systemisch zu sagen, der Unterschied, der den Unterschied macht.

Das Thema Konflikte an Hochschulen ist, wie gezeigt wurde, ein Dauerthema. Es zu unterschätzen, birgt das Risiko, gesellschaftlichen Schaden zu begünstigen, weil Hochschulen durch Konflikte nicht in dem Maße ihrem Beitrag zur gedeihlichen Fortentwicklung gerecht werden können, der durch ihre grundgesetzlich geschützte Unabhängigkeit gewährleistet werden muss. Letztlich geht es auch darum, durch vorbildliche Prozesse jungen Menschen Wege für die Zukunft aufzuzeigen und ihnen tragfähige Lebenschancen zu eröffnen. Das geht besonders gut, wenn Professoren und Professorinnen durch ihr Verhalten ein gutes Beispiel geben.

### *Literatur- und Quellenverzeichnis*

- Alanus Hochschule: Obudsstelle zur Sicherung der Arbeitsprozesse. [www.alanus.edu/de/hochschule/einrichtungen-gremien/detail/einrichtung/ombudsstelle-zur-sicherung-der-arbeitsprozesse/](http://www.alanus.edu/de/hochschule/einrichtungen-gremien/detail/einrichtung/ombudsstelle-zur-sicherung-der-arbeitsprozesse/) – Abruf am 17.03.2022.
- Badura, B. u.a.: Betriebliches Gesundheitsmanagement. Berlin, 1999.
- Bauer, J.: Schmerzgrenze. Vom Ursprung alltäglicher und globaler Gewalt. München und Zürich, 2011.
- Bauer, J.: Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. München, 2014.
- Bauer, J.: Arbeit. Warum sie uns glücklich oder krank macht. München, 2015.
- Berndt, C.: Resilienz. Das Geheimnis der psychischen Widerstandskraft. München, 2015.
- Glasl, F.: Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation. Bern u.a., 2020.
- Hare, R.: Gewissenlos. Die Psychopathen unter uns. Wien, 2010.

- Hellemacher, L.: Evidenzbasierte Erkenntnisse zur Hochschulpolitik in Nordrhein-Westfalen. 2021.
- Hochmuth, C.: Kein Nischenproblem. Was begünstigt und verhindert Mobbing in der Wissenschaft? In: Forschung und Lehre Nr. 6 (2020), S. 494-495.
- Stelzer-Rothe, T.: Akademische Personalentwicklung: Anreize unter besonderer Berücksichtigung der Lern- und Motivationsforschung. In: Richthofen, A. von Lent, M. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre. Blickpunkt Hochschuldidaktik Band 119 (2009), S. 112-121.
- Stelzer-Rothe, T.: Die Zukunft der Fachhochschulen als wichtiger Bestandteil im Hochschulsystem. In: Tagungsband AALW 2012. Das Forum für Fachleute der Automatisierungstechnik aus Hochschulen und Wirtschaft. München, 2012.
- Stelzer-Rothe, T.: Erkenntnisse der Hirnforschung im Kontext systemischen Projektmanagements. Berlin. In: Stelzer-Rothe, T. und Thierau-Brunner, H. und Stötzer, J. (Hrsg.): Projekte systemisch managen! Wie Sie soziale und rationale Prozesse in Projekten achtsam steuern. Berlin, 2016.
- Stelzer-Rothe, T.: Die Zukunft der Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) und die Interessenvertretung des *blb* NRW. In: Stelzer-Rothe, T. und Samanpour, R. (Hrsg.): 50 Jahre Fachhochschulen in NRW. Von der Fachhochschule im Jahre 1971 zur Hochschule für angewandte Wissenschaften im Jahr 2021. Berlin, 2021.