

*Miriam Bredemann*

## **Konfliktmanagement. Strategien für Wissenschaft und Hochschule.**

Eine Rezension

Klinkhammer, Monika & Enke, Neela (2022): Konfliktmanagement. Strategien für Wissenschaft und Hochschule. Frankfurt & New York: Campus. ISBN: 978-3-593-51299-0 Print.

In ihrem Ratgeber nehmen Monika Klinkhammer und Neela Enke (2022) den\*die Leser\*in mit auf eine „Expedition“ (231) in die „Konfliktlandschaften an wissenschaftlichen Einrichtungen“ (7). Ratgeber-Texte haben die Aufgabe, dem\*der Leser\*in einen Mehrwert zu bieten und sollten ihn\*sie dazu befähigen, ein Problem selbstständig zu lösen. Um es gleich vorwegzunehmen: Dies gelingt den Autorinnen in einer aus meiner Sicht beeindruckend fachlichen fundierten, inhaltlich verdichteten und praxisorientierten Weise. In ihrem Buch beschreiben sie eine Vielzahl an Konflikthanlässen, -formen und -dynamiken im Kontext von Hochschule, Wissenschaft und Forschung. Sie bieten sowohl Personen, die Beratung, Coaching, Training und Mediation in dem Feld durchführen als auch dort Beschäftigten aller Statusgruppen – vom Studierenden bis zum\*zur emeritierten bzw. pensionierten Professor\*in – Methoden und Werkzeuge zur Wahrnehmung, Diagnose, Bearbeitung und Prävention von Konflikten an.

Es fällt dem\*der Leser\*in nicht schwer, sich ihrer Reiseleitung anzuvertrauen, handelt es sich bei den Autorinnen doch um ausgewiesene Expertinnen. Klinkhammer, promovierte Sozial- und Erziehungswissenschaftlerin, Diplom-Supervisorin, Coach, Trainerin und Gestalttherapeutin und Enke, promovierte Biologin, Coach, ausgebildet in Mediation interkultureller Kompetenz und Diversity Management und Organisationsentwicklerin, beraten Professor\*innen, Führungskräfte, Neuberufene und (Nachwuchs-)Wissenschaftler\*innen sowie Fachkräfte aller Statusgruppen (vgl. u.a. Klinkhammer 2004, 2009, 2013; Hammerschmidt & Enke 2020).

## Kontextualisierung

Mit ihrem Buch schließen die Autorinnen an den Diskurs über Unterstützung von Beschäftigten im Hochschulkontext durch arbeitsbezogene Beratung an. Seit Ende des ersten Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts führten strukturelle und hochschulpolitische Einflussfaktoren zur Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung an Universitäten und Hochschulen. Heute bieten die meisten Universitäten und Hochschulen Coachingprogramme an, wobei signifikante Unterschiede hinsichtlich des Verständnisses von Coaching und Coachingprogrammen und des Grades der konzeptionellen Entwicklung und Implementierung festzustellen sind (vgl. Klinkhammer 2004, 2006, 2009, 2013). Mit der Implementierung von Coaching und Beratung wurde auf die Tatsache reagiert, dass das Arbeiten an Hochschulen und Universitäten in besonderem Maße ein hohes Konfliktpotenzial mit sich bringt: Es ist einerseits geprägt von Kooperation und andererseits von Konkurrenz. „Erfolge müssen individualisiert werden, um als forschungstark wahrgenommen zu werden. Auf der anderen Seite baut Wissenschaft immer auf den Erkenntnissen anderer auf“ (Klinkhammer & Enke 2022: 32).

Zudem treffen in Lehre, Forschung und Verwaltung „Menschen mit vielfältigen, widersprüchlichen Rollen und Aufgaben aufeinander, die in komplexen Situationen gemanagt werden müssen. Hoher Leistungs- und Performancedruck, widerstreitende Anforderungen, schwierige Arbeitsbedingungen sowie befristete Verträge für Promovierende und Postdocs in den Qualifizierungsphasen sind die Regel“ (dies. 2022: Klappentext).

Außerdem schließen Klinkhammer und Enke an den politischen Diskurs des Gender- und Diversity-Mainstreamings an. Gender und Diversität verstehen sie als Querschnittsthema in jedem Beratungsprozess und in der Analyse und Bearbeitung eines jeden Konfliktes. Mit Blick auf gleichstellungspolitische Bestrebungen an deutschen Universitäten und Forschungseinrichtungen ist festzustellen, dass sich in den letzten beiden Jahrzehnten zwar eine Verbesserung vollzogen hat. Diese wirkt sich in der Praxis der Wissenschaft jedoch weiterhin nur bedingt und auch deutlich abhängig von den einzelnen Disziplinen und der jeweiligen Kultur der Hochschule aus. Weiterhin ist ein geringer Anteil weiblicher Personen auf qualifizierten, hochdotierten Positionen im Wissenschaftsbetrieb zu verzeichnen (vgl. Destatis 2020). Zudem sind Fördermaßnahmen, die intersektional aufgestellt sind oder die anderen Dimensionen als Geschlecht in den Blick nehmen, wie z.B. Ethnie, soziale Herkunft, Disability, aktuell noch die Ausnahme (vgl. Klinkhammer & Enke 2022: 55).

## **Aufbau des Buches**

Im ersten Kapitel beschreiben die Autorinnen die Genese und das Bestehen von vielfältigen Konflikten in den Aufgabenbereichen Forschung, Lehre, Verwaltung und Wissensmanagement. Sie stellen außerdem Konflikte vor, die durch die Wechselbeziehung von Führung und Leadership mit der Hochschulkultur entstehen können. Im Weiteren werden die Querschnittsthemen und hochschulpolitischen Ziele der Gleichstellung, Frauenförderung, Familienförderung und Diversität/Gender als konfliktreiche Felder diskutiert. Die dargestellten Konfliktfelder verstehen die Autorinnen als eingebettet in die Arbeitswelt und in gesamtgesellschaftliche, globale Prozesse, Stichworte dazu sind: soziale Beschleunigung, Wandel in der Arbeitswelt, Pluralisierung von Lebensformen, politische Konfliktlagen, Umweltkatastrophe und Corona (vgl. 7f.). In diesem wie in den nachfolgenden Kapiteln des Buches veranschaulichen sie ihre Darstellungen stetig anhand von Beispielen und Fällen aus der Praxis.

Im zweiten Kapitel fokussieren die Autorinnen auf die wissenschaftliche Karriere. Umfangreich und differenziert analysieren sie einzelne Phasen dieses Prozesses von der Promotion bis hin zur Professur und damit verbundene Herausforderungen und Konflikt-herde sowie Betreuungskonstellationen, die ebenfalls konflikthaft sein können.

Grundlagen für den Umgang mit Konflikten werden im dritten Kapitel zur Verfügung gestellt. Die Autorinnen schlagen eine Definition von „Konfliktmanagement“ vor, geben Auskunft über ihr Konfliktverständnis und grenzen dies zu Phänomenen des Mobbing ab. In dem Kapitel stellen sie zudem Ursachen, Hintergründe und Eskalationsdynamiken sowie ihre Haltung und ihren Umgang mit Konflikten dar.

In Kapitel 4 bieten Enke und Klinkhammer Methoden und Werkzeuge zur Durchführung für ein „gutes Konfliktmanagement“ (16) an. Von der Wahrnehmung bis hin zur Lösung eines Konfliktes werden kleinschrittig mögliche Strategien im Umgang mit Konflikten vorgestellt. Dabei beziehen die Autorinnen Theorien und Erkenntnisse aus den Sozialwissenschaften und der Psychoanalyse mit ein.

Die Bedeutung von Kommunikation und Konfliktgesprächen verdeutlichen Klinkhammer und Enke im fünften Kapitel. Es werden praktische Anregungen zur Kommunikation

in Konflikten angeboten, dies in und aus der Perspektive unterschiedlicher hierarchischer Konstellationen heraus.

Im sechsten Kapitel beschreiben sie anhand eines Falles und der Darstellung eines längeren Konfliktverlaufs eines Promovenden den Prozess der Konfliktbearbeitung und -lösung. Dabei wird die Vielfalt möglicher Umgangsweisen und Lösungsmöglichkeiten, die mit jedem Konflikt verbunden sind, verdeutlicht.

Im Anhang des Buches befinden sich Informationen zu wichtigen Ansprechpartner\*innen und Checklisten für die Selbstreflexion/-befragung über das Bestehen möglicher Konflikte. Weitere ausführliche Fallbeschreibungen, Checklisten, Beschreibungen zum systematischen Vorgehen in einzelnen Konfliktsituationen und Tools als zusätzliches Material werden dem\*der Leser\*in zum Download im Netz zur Verfügung gestellt.

## **Kritische Stellungnahme**

Die Autorinnen schreiben, dass Konflikte in der Wissenschaft und im Hochschulkontext oftmals tabuisiert würden. Es handele sich um „ein Terrain, das eher gemieden wird“ (7). Wenn man dieser Annahme insbesondere mit Blick auf mögliche innere und soziale Konflikte im Laufe einer Wissenschaftskarriere (vgl. 104ff.) folgen darf, so ist genau das die Leistung, die Enke und Klinkhammer mit ihrem Buch vollbringen: Das Thema wird aus der Zone des Tabus, der Scham und der Vereinzelung herausgeholt.

Überzeugt hat mich die durch das Buch durchgehaltene genaue, klare, differenzierte, mehrperspektivische Analyse von Konfliktsituationen, durchgehend illustriert an Beispielen und Fällen aus der Praxis. In Anlehnung an Wolfgang Weigands „Vier-Dimensionen-Modell“ (Weigand 1987 in Klinkhammer & Enke 2022: 188) werden die verschiedenen Aspekte, die Einfluss auf die Genese eines Konfliktes haben (die Person mit ihren sozialen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die Rolle/n der Beteiligten, die spezifische Organisation und der Arbeitsinhalt), und die weit über das individuelle Konfliktverhalten hinausgehen, in die Betrachtungen miteinbezogen. Damit wird die mögliche Gefahr einer Individualisierung von Problemlagen verhindert. Stets ergeben sich für den\*die Leser\*in neue Perspektiven auf den Gegenstand. Die Beispiele und Fälle

machen den Gegenstand stets greifbar und lebendig. Das Buch bietet konkrete Handlungsorientierung, indem es Schritt für Schritt durch den Prozess der Analyse und der Konfliktbearbeitung durchführt. Dabei wird zu keinem Zeitpunkt der Eindruck erweckt, dass Konflikte spielerisch mittels einzelner, angeeigneter Methoden zu lösen sind, sondern es eines vertieften Verstehens des jeweiligen Konfliktfalles sowie -kontextes und manchmal externer Beratung bedarf. Die Zurverfügungstellung von Theorien zum Thema „Konfliktwissen“ (181ff.) und einer Vielzahl an Methoden und Tools zur Wahrnehmung, Diagnose und Bearbeitung von Konflikten erscheint insbesondere für Berater\*innen zur Gestaltung der Beratungsprozesse interessant. Gleichwohl ist dabei selbstverständlich zu berücksichtigen, dass das Buch ein Ratgeber für eine breite Leserschaft ist. Daher wird einiges den Leser\*innen, die arbeitsbezogene Beratung durchführen, bereits bekannt sein. Werden diese Kapitel nicht übersprungen, so können sie im dargelegten Sinne einen leistungswerten Überblick und eine erneute Sensibilisierung für die Thematik bieten.

Für Personen, die zukünftig an Hochschulen und Universitäten beraten möchten, bietet es ein umfangreiches Wissen über das Feld und Ideen für Zugänge zu diesem.

Dass die Autorinnen in ihrem Buch Beschäftigte aller Statusgruppen an der Hochschule in einer gleichwürdigen Weise berücksichtigen, macht das Buch aus meiner Sicht besonders wertvoll und stellt für den Kontext eine sinnvolle Weiterentwicklung dar. Zum einen kann sich der\*die Leser\*in dadurch in jede Position hineindenken – dies ist sowohl für Berater\*innen als auch Beschäftigte, insbesondere für Führungskräfte in dem Kontext wertvoll, denn „Führung ist Konfliktmanagement“ (305). Führungskräfte und Leaderships erhalten konkrete Vorschläge zur Wahrnehmung, Einschätzung und Bearbeitung von Konflikten. Zum anderen wird die Selbstreflexion und auch die Selbstwirksamkeit der in dem Feld Beschäftigten angeregt. Zudem hat das Buch einen präventiven Charakter, indem der\*die Leser\*in sensibilisiert wird für zukünftiges Konfliktpotenzial.

Was ihre Publikation im Weiteren auszeichnet, ist, dass die Autorinnen nicht in Form einer Randnotiz, sondern in einem eigenen Unterkapitel (vgl. Kap. 1.5) auf im Feld weiterhin bestehende Dynamiken und Realitäten der Chancenungleichheit, Diskriminierung, Sexualisierung und Mikroaggressionen aufgrund habitueller Dimensionen der Beschäftigten hinweisen. Zudem berücksichtigen sie Dynamiken der demografischen und funk-

tionellen Diversität, wie z.B. Zugehörigkeit zu verschiedenen Fachbereichen, Abteilungen, Gremien und Communitys, Länge der Organisationszugehörigkeit und unterschiedlicher Bildungs- und Erfahrungshintergrund (vgl. 56f.).

Über die Thematik des Konfliktmanagements hinaus, bei der Coaching, Training und Mediation Instrumente erster Wahl sind, bietet das Buch wertvolle Anregungen für Personen, die Supervision in dem Feld bereits durchführen oder demnächst durchführen möchten. Die Haltung, die die Autorinnen in ihrer Beratung vertreten, erscheint mir anschlussfähig an eine Supervision, die sich aufklärend, demokratisch und emanzipatorisch verstehen möchte. Grundlegend regt das Buch (erneut) dazu an, multiperspektivisch und gender- und diversitätssensibel zu beraten.

## **Fazit**

Die von den Autorinnen eingeführte Metapher erneut aufgreifend kann ich sagen: Die Reise hat sich gelohnt. Es handelt sich um ein aus meiner Sicht absolut empfehlenswertes Buch für alle, die im hochkomplexen Feld Hochschule, Forschung, Wissenschaft unterwegs sind.

## **Literatur**

- Hammerschmidt, Anette & Enke, Neela. (Hrsg.) (2020): *Forschen, Lehren, Führen. Das ABC für die Hochschule*. München: UVK.
- Klinkhammer, Monika (2013): Charakteristika und Belastungen des Arbeitsplatzes Hochschule. In: OSC H. 3. S. 307-318.
- Klinkhammer, M. (2009): Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. In: Haubl, R.; Hausinger, B. (Hrsg.): *Supervisionsforschung: Einblicke und Ausblicke*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 92-109.
- Klinkhammer, Monika (2006): Brauchen Wissenschaftler/innen (k)eine Beratung? Supervision und Coaching für Wissenschaftler/innen. In: *Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung (PE-OE)*. H. 2. Bielefeld: Universitätsverlag Webler. S. 34-39.
- Klinkhammer, Monika (2004): *Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen. Theoretische, empirische und handlungsspezifische Aspekte*. Wiesbaden: Springer VS.