

# DIE NÄCHSTE KRISE KOMMT BESTIMMT

---

Hochschulisches Konflikt- und Krisenmanagement als integraler Bestandteil von Führungshandeln

**Konflikt- und Krisenmanagement ist ein häufig aufgegriffenes Thema im Rahmen gängiger Beratungsliteratur. Recherchiert man allerdings nach zusammenhängenden Betrachtungen der beiden Handlungsfelder, findet man schon weniger. Eine explizit auf den Hochschulkontext ausgerichtete Behandlung lässt die Trefferquote nochmals geringer ausfallen.** Dies ist überraschend, da man in jüngerer Zeit von einer interdependenten Konflikt- und Krisenpermanenz auch in der Wissenschaftswelt sprechen kann. Die nachfolgenden Überlegungen wollen zeigen, was dafürspricht, Führungshandeln an Universitäten und Fachhochschulen so anzugehen, dass Konflikt- und Krisenprävention als integraler Bestandteil mitgedacht werden. Auch für den Fall nicht mehr vermeidbarer Konflikte und Krisen sollte den entsprechenden Entscheidungsverantwortlichen das benötigte Instrumentarium in Form von Managementtools an die Hand gegeben werden – mit allen Konsequenzen für die hochschulische Aufbau- und Ablauforganisation.

Wie aber stellt sich der Zusammenhang zwischen Konflikten und Krisen dar? Einerseits können nicht adäquat oder schnell genug behandelte Konflikte über verschiedene Eskalationsstufen zu handfesten Krisen ausufern. Ausgangspunkte dafür können Auseinandersetzungen um Ressourcen, Interessenkonflikte bei unklaren Verantwortlichkeiten, fehlende Wertschätzung oder auch ein „ungeschickter“ Führungsstil sein. Andererseits decken Krisensituationen latente Konflikte auf, sodass nicht beachtete Problemherde auf einmal virulent werden und den Erfolg eines eingeleiteten Krisenmanagements konterkarieren.

Präsidien und Rektorate von Hochschulen hatten es in den letzten Jahren mit einer Krisenhäufung zu tun. Die Pandemie erforderte prozessuale und strukturelle Anpassungen in einem bis dahin kaum gekannten Ausmaß. Näherrückende Auseinandersetzungen und Kriege im Ausland hatten und haben schwerwiegende Folgen auch für den Bereich der Wissenschaft. Cyber-Attacken legten bereits in der Vergangenheit wissenschaftliche Organisationen lahm und dürften weiter an Relevanz gewinnen. Außerdem drohen Wissenschaftsspionage, gerade im Zuge militärisch relevanter Forschung, Plagiatsfälle, Prüfungsskandale, Spesenexzes-



Friederike vom Heyden,  
Bergische Universität Wuppertal

## **Professor Lambert T. Koch**

ist ein deutscher Wirtschaftswissenschaftler und Präsident des Deutschen Hochschulverbandes. Von 2008 bis 2022 war Koch Rektor der Bergischen Universität Wuppertal.

se oder Mobbingaffären. Nicht außer Acht zu lassen sind darüber hinaus die sich verändernden ökologischen Rahmenbedingungen, die schwerwiegende ökonomische Konsequenzen nach sich ziehen können.

Einerseits also sieht man sich mit multiplen Krisen konfrontiert. Zugleich gehen die nötigen Anpassungen mit Konflikten einher. Die Arbeitsorganisation (Stichwort: Homeoffice), die Mittelverteilung (knapper werdende Haushalte) oder auch der Einsatz energetischer Ressourcen (Bauen, Heizen, Mobilitätsverhalten) bedürfen eines Um- und Nachsternens mit Konsequenzen für nahezu alle Mitglieder der jeweiligen Organisation. Führungskonzepte müssen diesen immer dringlicheren Anpassungsbedarf verstärkt berücksichtigen. Priorisiert man die daraus resultierenden Implikationen für ein präventives Konflikt- und Krisenmanagement, sind primär zwei ineinandergreifende Handlungsfelder zu nennen: erstens eine adäquate Ausrichtung von Informations- und Kommunikationssystemen sowie zweitens der Ausbau einer vielerorts nur rudimentär vorhandenen und eher rückwärtsgerichteten Risikoberichterstattung zu einem integrierten Risiko- und Chancenmanagementsystem.

### **Präventives Konflikt- und Krisenmanagement**

Ein erster Schritt in Richtung professioneller Prävention ist die systematische Information über Gefährdungslagen und ihre Vorboten. Ein darauf angepasstes Informations- und Kommunikationssystem hat zu berücksichtigen, welche Teilbereiche einer hochschulischen Organisation für welche Konflikt- und Krisenkontexte besonders anfällig sind. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten bereits im Zuge des Onboardings für ihren jeweiligen Verantwortungskontext sensibilisiert und in der Folge regelmäßig über spezifische Risiken auf dem Laufenden gehalten werden. Führungskräfte müssen

dabei verstärkt auch zu den Gefahren einer Eskalation im Rahmen von Konfliktlagen sowie zu Möglichkeiten ihrer Vermeidung beziehungsweise Eindämmung geschult werden. Wichtig sind in diesem Zusammenhang ein wertschätzender Führungsstil, Stärkung der Kooperationskultur, transparente Kommunikation, Konfliktlösungskompetenzen und vieles mehr. Dies gilt sowohl für den Verwaltungs- als auch für den Wissenschaftsbereich. Gerade in diesem mangelt es bisweilen an Führungskompetenz – beginnend bei kleineren Einheiten wie Lehrstühlen und Instituten bis in die Dekanate und Rektorate beziehungsweise Präsidien hinein. Wichtig ist eine lückenlose und in regelmäßigen Abständen erfolgende Information über sich verändernde Situationen und neue Unterstützungsmaßnahmen. Nicht immer ist es erforderlich, hierfür zusätzliche Informationskanäle und Foren einzurichten. Oft lassen sich vorhandene digitale und analoge Kommunikationsstrukturen nutzen. Dazu zählen Teamsitzungen, offizielle Gremientreffen, Klausurtagungen, Weiterbildungsformate, Newsletter und andere.

### **Risiko-Chancen-Management**

Damit aber die komplexe Struktur möglicher Konflikte und drohender Krisen überhaupt handhabbar und adäquat kommunizierbar wird, bietet sich an, ein präventives Konflikt- und Krisenmanagement funktional an ein Risiko-Chancen-Managementsystem anzudocken. Um Letzteres zu einem aktiv-funktionierenden Frühwarn- und Entscheidungsunterstützungsinstrument werden zu lassen, ist ein hochschulweites Risikoerfassungsnetz Vorbedingung. Gemeint ist ein strukturell verankertes Netzwerk, mit dessen Hilfe „Bottom-up“ und „Top-down“ erkannte Risiken an Knotenpunkten zusammengeführt, systematisiert und zu entscheidungsrelevanten Informationen verdichtet werden. Dabei sollte ein immer wieder zu aktualisierender

---

**Wichtig ist eine lückenlose und in regelmäßigen Abständen erfolgende Information über sich verändernde Situationen und neue Unterstützungsmaßnahmen. Nicht immer ist es erforderlich, hierfür zusätzliche Informationskanäle und Foren einzurichten. Oft lassen sich vorhandene digitale und analoge Kommunikationsstrukturen nutzen.**

Risikokatalog bereits relevante Kategorien beinhalten, sodass die Risikoidentifikation vereinfacht wird.

Bei den aufgeführten Risikokategorien kann es sich, grob unterteilt, um politische, finanzielle, geschäftsprozessbezogene und Kommunikationsrisiken, Markt- und Reputationsrisiken, Personalrisiken oder auch Infrastruktur- und Naturrisiken handeln. Entscheidend ist, dass die begleitenden Erläuterungen, Schulungen und sonstigen Kommunikationsmaßnahmen bereits mögliche Dynamiken mit Blick auf eskalierende Konflikte und Krisensituationen einbeziehen. Fehlt dieser Teil der sensibilisierenden Information, werden möglicherweise drohende Schadenshöhen und Eintrittswahrscheinlichkeiten unterschätzt, sodass die realen mit den identifizierten Risiken nicht überein-

## Zu einem Risiko-Chancen-Management wird das System dann, wenn alle für die Teileinheiten bestimmten Risikobeobachter ab einer gewissen Risiko-Relevanz verbindlich angehalten werden, mit erkannten Risiken gleich risikoeindämmende Gegenmaßnahmen vorzuschlagen.

stimmen. Zu einem Risiko-Chancen-Management wird das System dann, wenn alle für die Teileinheiten bestimmten Risikobeobachter ab einer gewissen Risiko-Relevanz verbindlich angehalten werden, mit erkannten Risiken gleich risikoeindämmende Gegenmaßnahmen vorzuschlagen. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass für bestimmte organisatorische Zusammenhänge aus defizitären Situationen heraus Chancen für einen längst überfälligen Wandel erkannt werden, der ohne die über das Gesamtsystem entstandenen Sensibilisierungsimpulse kaum möglich geworden wäre.

### Präventives versus akutes Management

In der einschlägigen Managementliteratur entsteht leicht der Eindruck, dass Prävention und Problembehandlung zwei getrennte Sphären seien. Das kann, muss aber keineswegs so sein. Denn ein in das allgemeine Führungs-

handeln integriertes Konflikt- und Krisenmanagement, ermöglicht es, für wahrgenommene Risikoimpulse notwendige Anpassungen auf organische Art und Weise vorzunehmen. So verhindert konfliktensible Führung weitergehende Krisen, und ein proaktives Risikomanagement eröffnet sonst möglicherweise nicht erkannte Entwicklungschancen. Insofern gibt es verschiedene Gründe dafür, einen integrierten Ansatz des Hochschulmanagements zu verfolgen, wie er hier vorgeschlagen wird. Erstens trägt dieser dazu bei, dass aus einzelnen Einheiten heraus ein zusätzliches Verständnis für den Zusammenhang des Ganzen entsteht, wodurch zielgerichtete Führung erleichtert wird. Zweitens erhöhen sich die organisationale Resilienz, die Reagibilität und die Innovationskraft des Systems. Drittens ist es dann leichter, auch für nicht vermiedene oder vermeidbare schwere Konflikte und Krisen bis hin zu Katastrophen reaktive Mechanismen zu implementieren. Im Zuge dessen ist unter anderem festzulegen, wann externe Unterstützung wie Moderation, Mediation und psychologische Betreuung hinzuzuziehen sind. Es gilt, verschiedene Krisen- oder auch Katastrophenkategorien ex ante zu definieren und festzulegen, wie Krisenstäbe einzuberufen und zu bestellen sind und wie sie mit externen Kräften zusammenzuarbeiten haben. Nicht zu vergessen ist schließlich eine deeskalierende professionelle Medienarbeit.

### Fazit

Dass eine Systematisierung und Integration all dieser Maßnahmen lohnend ist, sollte man sich nicht erst klar machen, wenn es bereits zu spät für präventive Maßnahmen ist. Dabei spielt eine Rolle, dass man im Alltag dazu neigt, Risiken gerade für die eigene Organisation zu verharmlosen. Es werden darüber hinaus mögliche nichtlineare Entwicklungen von kleinen Pannen zu regelrechten Katastrophen oder auch langfristige Folgen und Kosten zu spät

angegangener Konflikte und Krisen unterschätzt. Dabei ist der Anteil der für Konfliktbewältigung aufgewendeten Arbeitszeit in den verschiedenen Teileinheiten einer Organisation außergewöhnlich hoch, wie Studien zeigen. Mindestens so schwer wiegen motivations- und leistungshemmende beziehungsweise krankheitsbegünstigende und Fehlzeiten produzierende Wirkungen latenter Konflikte. Schaukeln sich Letztere dann auf, können sie je nach Bedeutung auch Außenkontakte der Organisation beziehungsweise deren Reputation empfindlich und nachhaltig schädigen, mit allen materiellen Konsequenzen. Insofern spricht vieles dafür, gerade in turbulenten Zeiten dem Thema Konflikt- und Krisenmanagement mehr als nur einen Randstatus zuzubilligen und es bestenfalls sogar zum integralen Bestandteil des eigenen Managementansatzes zu machen. ■



### Kontakt:

**Prof. Dr. Dr. h.c.  
Lambert T. Koch**

Rektor a. D.

Präsident des Deutschen  
Hochschulverbands  
Bergische Universität Wuppertal  
Schumpeter School of Business  
and Economics  
Bärenstraße 11-13  
42117 Wuppertal