

Gehören Sie der »Mitte« einer Hochschule an? Tragen Sie Verantwortung, ohne aus einer hierarchisch legitimierten Position handeln zu können? So sind Sie mit großen Herausforderungen konfrontiert: Aufgaben, Funktionen und Kompetenzen sind schwer in Balance zu halten. Es gilt, die immer wieder neuen Situationen durch spezifische Strategien zu meistern.

Laterale Führung wird in diesem Band als Modell verstanden, das in Expertenorganisationen hilft, komplexe Aufgaben unter möglichst hoher Beteiligung von Betroffenen zu steuern. Die Grundlagentexte, Fallbeispiele, Denkweisen und Instrumente sind Studiengangs-, Projekt- und Bereichsleitenden und anderen dienlich, die in Bildungsorganisationen auf Tertiärstufe an Schnittstellen operieren.

www.hep-verlag.com/hochschuldidaktik6



der bildungsverlag
www.hep-verlag.com

ISBN 978-3-0355-0472-9



9 783035 504729 >

h
e
p



**PH
ZH** ZHE – ZENTRUM FÜR
HOCHSCHULDIDAKTIK UND
ERWACHSENENBILDUNG
PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE
ZÜRICH

Forum Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung Band 6

Forum Hochschuldidaktik und
Erwachsenenbildung Band 6

Hrsg.: Geri Thomann,
Franziska Zellweger

Lateral führen

Aus der Mitte der Hochschule
Komplexität bewältigen

Literatur

- Eck, C.D. (1990): Rollencoaching als Supervision – Arbeit an und mit Rollen in Organisationen. In G. Fatzer & C.D. Eck (Hrsg.). *Supervision und Beratung*. Ein Handbuch (S. 209–248). Köln: EHP.
- Thomann, G. & Pawelleck, A. (2013). *Studierende beraten*. Opladen & Toronto: Barbara Budrich UTB.

Kathrin Rutz

Verstehen und Bewältigen von Konflikten im Kontext von lateraler Führung

In diesem Kapitel wird es darum gehen, organisationale und professionelle Spannungsfelder zu ergründen und Ideen für die Prävention von Konflikten sowie deren konstruktive Bearbeitung zu erhalten. Es sollen Überlegungen zu den Eigenheiten und Spezifitäten von lateraler Führung und Zusammenarbeit angestellt sowie mögliche Konfliktquellen dargestellt werden, bevor der Umgang mit solch konflikthafter Situationen thematisiert wird.

Macht, Vertrauen und Verständigung in Organisationen

Die Zusammenarbeit in und zwischen Organisationen erfordert Koordination: Aktivitäten müssen arbeitsteilig abgestimmt und auf ein gemeinsames Ziel hin ausgerichtet werden. Diese Koordination zu initiieren, zu organisieren und zu ermöglichen ist eine der Hauptaufgaben von (lateraler) Führung. Gemäß Kühl & Matthiesen (2012) basiert laterales Führen auf drei Mechanismen der Einflussnahme, nämlich *Macht*, *Verständigung* und *Vertrauen*, welche in einem Spannungsfeld stehen.

Macht spielt beim lateralen Führen in Bezug auf die Kontrolle der internen, meist informellen Kommunikation (Informationsmacht), auf Sachkenntnis sowie bezüglich bestehender und gepflegter Kontakte zu wichtigen Akteuren innerhalb und in Zusammenhang mit der Organisation eine Rolle (vgl. Kühl & Matthiesen, 2012; Scholl, 2012). Während Vorgesetzte, also jene, die in Hierarchie führen, über Weisungsbefugnis und somit über eine legale sowie legitimierte Macht (vgl. Scholl, 2012) verfügen, muss laterale Führung ohne diese auskommen und doch wirksam sein. Laterale Führung beruht auf Legitimität, »die in der Regel durch Expertise, Attraktivität und/oder belohnende Konsequenzen erworben wird« (Scholl, 2014).

Macht kann Positives bewirken, wenn sie im Sinne einer wechselseitigen Einflussnahme zwischen Führenden und Geführten konstruktiv genutzt wird. Scholl (2014) bildet den Unterschied zwischen Einflussnahme und Machtausübung in der folgenden Darstellung ab:

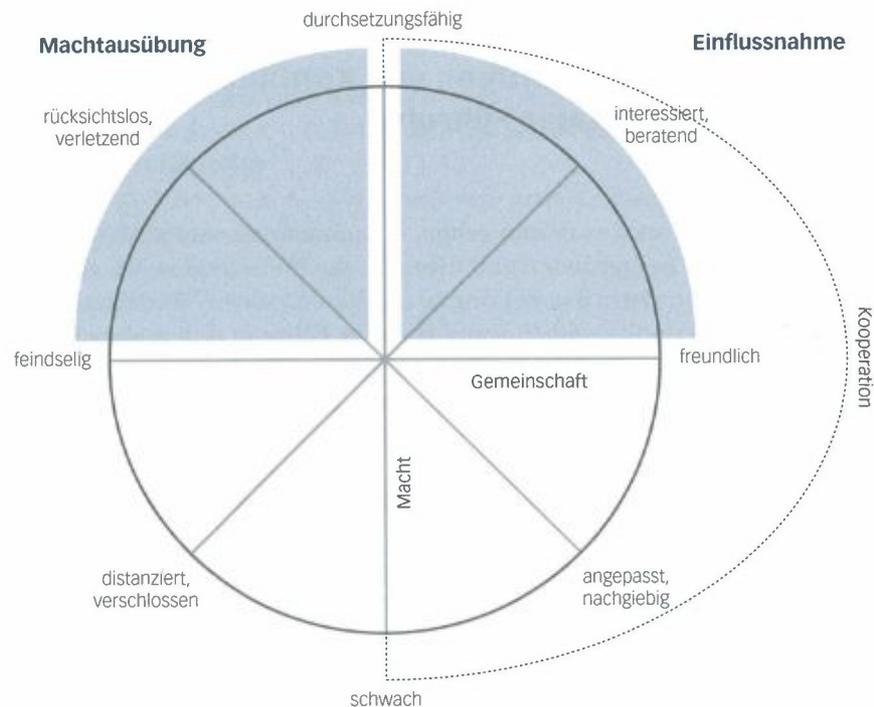


Abbildung 6 Zwei Arten der Machtnutzung (Scholl, 2014)

Das Modell bietet eine Orientierung entlang zweier Achsen, nämlich der einen Achse mit den Polen »feindselig« und »freundlich« (Ausprägung hinsichtlich der Gemeinschaft bzw. Valenz) sowie der anderen Achse mit den Polen »schwach« und »durchsetzungsfähig« (Dominanz von Macht) möglich. Daraus lassen sich zwei Formen der Machtnutzung ableiten, nämlich die freundliche Machtnutzung, welche Scholl (2014) als »Einflussnahme« bezeichnet, sowie die feindliche Machtnutzung als »Machtausübung«. Unter Einflussnahme versteht Scholl »eine intendierte Einwirkung von A auf das Erleben und/oder Handeln von B, die im Einklang mit den Interessen von B steht, d. h. die Interessen von B werden gewahrt oder sogar gefördert« (Scholl, 2012, S. 158). Erlebt wird die Beziehung in einem einflussnehmenden Machtverhältnis als durchsetzungsfähig, interessant, beratend und freundlich, während die Machtausübung als ebenfalls durchsetzungsfähig, aber rücksichtslos, verletzend und feindselig wahrgenommen wird.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass sich Einflussnahme fördernd auf Wissenszuwachs, Koordinationsfähigkeit und Effektivität auswirkt. Ent-

sprechend wird deutlich, warum Ziele gemeinsam vereinbart, statt verordnet werden sollten oder warum bei Konflikten ein gemeinsames Problemlösen effektiver ist als pure Machtausübung (Scholl, 2014).

Damit lateral führende Personen diese Funktion und die entsprechenden Rollen ausfüllen können, »müssen sie die notwendigen sozialen und fachlichen Kompetenzen erwerben und die funktionale Kompetenz zu selbstständigen Entscheidungen übertragen bekommen [...]« (Scholl, 2014). Dies verdeutlicht, dass eine hohe Kommunikationskompetenz und Konfliktfähigkeit von zentraler Bedeutung sind.

Verständigung (Kühl & Matthiesen, 2012) als weitere unabdingbare Komponente für laterale Führung meint den Diskurs über Sachverhalte und Handlungsmöglichkeiten. Dieser bedingt eine Offenheit für gegensätzliche Argumente und setzt voraus, dass eigene Konstrukte über die Auseinandersetzung mit den Denkgerüsten des Gegenübers hinterfragt und erweitert werden. Dialogbereitschaft, Interesse am Gegenüber und seinen Positionen erleichtern die Verständigung. Gleichwohl sind wir meist erst bereit, Informationen zu teilen, wenn wir die Sicherheit bzw. das Vertrauen haben, dass diese nicht für Machtzwecke missbraucht werden.

Oder anders formuliert: Die Grundlage jeder gelingenden Kommunikation ist die Fähigkeit zum Dialog (vgl. Bohm, 1998). Diese meint die Fähigkeit, ein gutes Gespräch zu führen und dem Gegenüber authentisch und im Hier und Jetzt zu begegnen. Sich so zu zeigen und sich einzulassen, bedingt – und schafft – Vertrauen.

Vertrauen, so Kühl & Matthiesen (2012), wird aufgebaut, wenn eine involvierte Partei einseitig eine Vorleistung erbringt, ohne dass die zweite involvierte Seite den möglichen kurzfristigen Vorteil ausnutzt, sondern wiederum ihrerseits in einem nächsten Schritt Vertrauen entgegenbringt. Vertrauen bedeutet, dass ich die Denkgebäude des anderen nicht im Detail verstehen, aber mich dennoch mit diesen auseinandersetzen muss. Vertrauensaufbau bedarf Zeit und Gelegenheiten für Begegnungen. Wenn aber z. B. Macht oder Verständigung wichtiger genommen oder Machtspiele zu aggressiv gespielt werden, ist die Vertrauensbasis gefährdet.

Vergegenwärtigt man sich die Situation einer Projektleiterin, so kann man nachvollziehen, dass sich diese Einflussmechanismen – Verständigung, Vertrauen und Macht – in diesem (lateralen) Führungsgeschehen nicht priorisieren lassen. Die Projektleiterin ist herausgefordert, ihren Führungsanspruch – und damit Macht – zu erheben, um gemeinsam mit dem interdisziplinär zusammengesetzten Projektteam den Leistungsauftrag zu erfüllen. Dieser Anspruch wird ihr von den Projektteammitgliedern nur zuge-

standen werden, wenn es hier gelingt, über gemeinsam getroffene Vereinbarungen und transparente Kommunikation Vertrauen aufzubauen.

Es wird also deutlich, dass in Kooperationen diese Einflussmechanismen häufig gleichzeitig wirken, wenngleich beobachtet werden kann, dass einer dieser Mechanismen vorherrschend scheint. Nicht immer ist es eindeutig, welche Form der Koordination – Verständigung, Vertrauensaufbau oder Macht(spiel) – gerade abläuft. Und ob sich Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse gegenseitig behindern oder stützen, hängt von der richtigen Mischung bzw. der Ausgewogenheit ab. Dass dies nicht reibungslos geschieht, liegt auf der Hand. Gerade bei Anzeichen von Unstimmigkeiten und Konflikten kann dieses dreiteilige Konstrukt als »Landkarte« beigezogen werden, um gezielt Fragen nach den auftretenden Störungen und Schwierigkeiten zu stellen und daraus mögliche Herangehensweisen abzuleiten.

Konflikte in Organisationen

Für das Verständnis von Konflikten sowie das Erkennen ihrer Unvermeidbarkeit macht es Sinn, verschiedene Zugänge oder Analysemöglichkeiten zu nutzen. Doch bevor im Folgenden auf Besonderheiten lateraler Führung und dadurch begünstigte Konflikte eingegangen wird, scheint die Frage danach zentral, was ein Konflikt tatsächlich ist.

Was ist ein Konflikt?

Einer der weltweit führenden Konfliktforscher, Friedrich Glasl (2004, S. 24), bietet eine breite Auslegeordnung an:

- »Sozialer Konflikt ist eine Interaktion
 - zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen etc.)
 - wobei wenigstens ein Akteur
 - Differenzen (Unterschiede, Widersprüche, Unvereinbarkeiten)
 - im Wahrnehmen
 - und im Denken/Vorstellen/Interpretieren
 - und im Fühlen
 - und im Wollen
 - mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt,
 - dass im Realisieren eine Beeinträchtigung
 - durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolgt.«

Kreyenberg (2005, S. 25) beschreibt Konflikte in Organisationen als »Spannungssituationen, in der voneinander abhängige Menschen versuchen, unvereinbare Ziele zu erreichen oder gegensätzliche Handlungspläne zu verwirklichen«.

In unserem (Arbeits-)Alltag sind Konflikte gemeinhin jene komplexen und dynamischen Geschehen, die wir wenn möglich vermeiden, da sie uns Angst machen und uns ohnmächtig fühlen lassen. Ärger und Wut hindern uns am klaren Denken und stringenten Handeln. Damit konflikträchtige Konstellationen wie auch Situationen möglichst schadlos bleiben und in Win-win-Situationen verändert werden können, ist es hilfreich, sich verschiedene Perspektiven auf ein Konfliktgeschehen zu erschließen und die dahinter verborgene Logik zu erkennen, um sich letztendlich gewandter darin bewegen zu können.

Quellen für Konflikte

Konfliktquellen sind in allen Formen hierarchischer und kooperativer Zusammenarbeit vielfältig und zahlreich. In Bezug auf die laterale Führung sind einige solcher Quellen auszumachen, auf die auch bereits in den anderen Kapiteln dieses Buches hingewiesen wurde:

- Führen ohne Weisungsbefugnis bzw. Umgang mit Macht (vgl. den Beitrag von Baitsch i. d. Bd.)
- Rollenkonflikte (vgl. den Beitrag von Fröhlich Luini i. d. Bd.)
- Umgang mit Dilemmata, Paradoxien und Ambivalenzen (vgl. den Beitrag von Thomann i. d. Bd.)
- Kollektive Entscheidungsprozesse (z. B. Interessen- und Beurteilungskonflikte in Entscheidungssituationen (vgl. den Beitrag von Kuhn zur Gestaltung von Entscheidungsprozessen i. d. Bd.)

Für ein umfassenderes Verständnis von Konflikten in kooperativen Arbeitsbeziehungen ist eine Unterteilung in strukturelle und personenbedingte Konfliktquellen hilfreich (Jochum, 1999, S. 431 ff.):

Strukturelle Konfliktquellen können sowohl aufgabenspezifisch wie organisatorisch bedingt sein. So können z. B. eine unzureichende Aufgabendefinition oder konkurrierende Ziele für Ärger sorgen. Funktionale Weisungsrechte trotz formaler Gleichstellung sorgen für Irritationen, genauso wie lange Kommunikationswege zwischen Beteiligten oder fachspezifische Barrieren aufgrund unterschiedlicher Disziplinen.

Personenbedingte Konfliktquellen liegen einerseits im Führungsverhalten, andererseits in der personellen Besetzung. So erschweren »schwache« Führungspersonen die Entscheidungsfindung oder engen die partizipativen Freiräume ein und behindern die Entwicklung einer selbstgesteuerten Gruppe. Personelle Konfliktquellen sind im mangelnden Verständnis für die Bedürfnisse und Perspektiven anderer zu suchen, in mangelndem Vertrauen in die Kompetenz der Kolleginnen und Kollegen oder in mangelnder Bereitschaft zur Kooperation. Diese kurze Aufzählung macht deutlich, dass eine differenzierte Analyse vorhandener Konfliktquellen die Chance bietet, unterschiedliche Konflikt-handhabungsstrategien einzuleiten.

Untersuchungen zur Konfliktforschung belegen, dass personelle Konfliktquellen die kritische Konfliktkomponente in Bezug auf eine konstruktive Lösung darstellen (Jochum, 1999, S. 434). Dies wiederum macht deutlich, dass Optimierung in Kooperationsgeschehen immer auch Handlungs- bzw. Verhaltensänderungen der Beteiligten bedingt. Hürden für Verhaltensänderungen liegen in der damit verbundenen Einstellungsänderung, also der Einsicht und der gewünschten Motivation für Veränderung.

Gerade weil personelle Konfliktquellen weniger einfach bereinigt werden können, ist die Bereitschaft der Beteiligten, sich mit den verschiedenen Aufgaben, den damit verbundenen Rollen sowie der unterschiedlichen Herkunft (Organisationseinheit, wissenschaftliche Disziplin) auseinanderzusetzen, unabdingbar. Die Verständigung über diese Aspekte stellt eine wichtige Voraussetzung dar, um Konflikten vorzubeugen und entflammte Konflikte konstruktiv zu bearbeiten.

Konfliktarten

Die grobe Gliederung in strukturell- bzw. personenbedingte Konfliktquellen ist für eine erste Systematisierung hilfreich. Für eine Vertiefung ist es sinnvoll, sowohl die strukturell- wie auch personenbedingten Aspekte weiter zu durchleuchten und nach einem Thema oder einer spezifischen Frage zu suchen, die dem Konflikt zugrunde liegen könnte. Dabei geht es nicht um eine weitere Aufgliederung von strukturellen- bzw. personenbedingten Konfliktquellen, sondern um verschiedene Fokuse, die sowohl ihre primären Quellen in Struktur- wie auch Personenvoraussetzungen haben. Im Führungskontext sind folgende Konfliktgegenstände von besonderer Bedeutung (vgl. Kreyenberg, 2005, S. 25–45/Lippmann, 2013, 325–327):

Zielkonflikte

Organisational ausgelöste Zielkonflikte zeigen sich an widersprüchlichen, schwer vereinbaren Absichten, wie dies z. B. eine Studiengangsleitung erleben kann: Einerseits wird institutionell angestrebt, die Studiengänge formal gleich abzuwickeln. Andererseits zeigt sich, dass die Studiengänge in Inhalt, Aufbau und Prozess so stark variieren, dass übergeordnete Regelungen sehr hinderlich sein können. Der Zielkonflikt präsentiert sich also einerseits in der spezifischen Handhabung der Studiengangsleitung und noch stärker in der Kooperation mit anderen Studiengangsleitungen.

Bewertungskonflikte

Ein solcher Konflikt liegt dann vor, wenn sich die Akteure zwar über die Ziele, nicht aber über den Weg der Zielerreichung einig sind, da sie die Effektivität und Wirkung der möglichen Vorgehensweisen unterschiedlich einschätzen. Kuhn (vgl. den Beitrag i. d. Bd.) erwähnt hier die Interessen- und Beurteilungskonflikte. So interessant und befruchtend disziplinübergreifende Kooperationen an Hochschulen sind, so sehr können sich diese auch als Stolperstein erweisen, wenn sich die einzelnen Expertinnen und Experten auf ihren jeweiligen fachlichen Standpunkt stellen und das gemeinsame Ziel aus den Augen verlieren.

Verteilungskonflikte

Verteilungskonflikte zeigen sich darin, dass sich die involvierten Beteiligten nicht über die Verteilung von personellen oder finanziellen Ressourcen einig werden können. Gerade bei bereichs- oder abteilungsübergreifenden Projekten können sich solche Konflikte an der Frage nach der Finanzierungsbeteiligung oder den bereitgestellten Personalressourcen zeigen. Verteilungskonflikte drehen sich oft nur vordergründig um Ressourcen, dahinter liegen oftmals Beziehungskonflikte oder es sind Machtspiele im Gange.

Persönliche Konflikte

Persönliche Konflikte (vgl. Kreyenberg, 2005, S. 30) können auch als innere Entscheidungskonflikte bezeichnet werden. Schulz von Thun (2003) spricht illustrierend vom »inneren Team«: Verschiedene innere Stimmen melden sich störend oder hinderlich zu Wort, jemand ist innerlich hin- und hergerissen zwischen den verschiedenen »Kopfstimmen«. Dies zeigt sich in wiederholtem Abwägen, im Widerruf von Entscheidungen oder auch im Nichtentscheiden. Von persönlichen Konflikten wird des Weiteren gesprochen, wenn Menschen durch ihre Eigenheit und ihr destruktives Verhalten Auseinandersetzungen provozieren.

Beziehungskonflikte

Beziehungskonflikte werden oft auch Bedürfnis- oder Kommunikationskonflikte (Kreyenberg, 2005, S. 31 ff.) genannt. Sie sind an unterschwelligem oder offenen Störungen zu beobachten. Bedürfniskonflikte liegen dann vor, wenn sich Menschen in ihrem Grundbedürfnis nach Anerkennung und Akzeptanz nicht wahrgenommen fühlen. Die Ursachen für solche Beziehungskonflikte sind vielfältig: Oft werden Konflikte von der Sachebene auf die Beziehungsebene verlagert, die Verantwortungsbereiche sind ungeklärt oder sie entstehen durch zu viel oder zu wenig Kontakt. Nicht zu unterschätzen sind die Persönlichkeiten, die sich in solchen Interaktionen begegnen: Die eigene Erwartungshaltung in Bezug auf (Arbeits-)Beziehungen beeinflusst die tatsächliche Begegnung. Oder anders ausgedrückt: »Das Vertrauen in die eigene Person und eigenen Fähigkeiten wirkt sich entscheidend auf das Kommunikationsverhalten aus« (ebd., S. 35). Hier wird wiederum deutlich, wie stark das Zusammenspiel von Vertrauen, Verständigung und Macht die Arbeitsbeziehungen prägt und zielführende Kooperation ermöglicht oder aber verhindert.

Rollenkonflikte

Rollenkonflikte entstehen dann, wenn Funktionsträgerinnen und -träger entweder widersprüchlichen Rollenerwartungen oder widersprüchlichen Rollen ausgesetzt sind (Kreyenberg, 2005, S. 42 ff.).

Wie bereits mehrfach erwähnt, liegt in der Gestaltung der Rollen im lateralen Führungsgeschehen großes Potenzial – sowohl die konstruktive Zusammenarbeit als auch mögliche Konfliktquellen betreffend. Deshalb soll an dieser Stelle eingehender auf die Rollengestaltung resp. das Rollenmanagement eingegangen und mittels des Drei-Welten-Modells erläutert werden (Schmid, 1994). Dieses fokussiert die Beschreibung von Persönlichkeit im Lebenszusammenhang verschiedener Lebenswelten. Unterschieden werden die Privatwelt, die Organisationswelt und die Professionswelt. Insbesondere die Unterscheidung von Organisationswelt und Professionswelt verhilft zu einer differenzierteren und autonomeren Selbstwahrnehmung in Bezug auf die Organisation und die eigene Rolle (vgl. ebd., S. 56). Einem Studiengangsleiter wird diese organisationale Rolle aufgrund seiner Fachlichkeit sowie seiner Leitungskompetenz angeboten. In seinem Denken und Handeln wird er herausgefordert sein, sich sowohl in seiner Fachexpertise (Professionswelt) zu zeigen und gleichzeitig die Leitungsfunktion (Organisationswelt) wahrzunehmen.

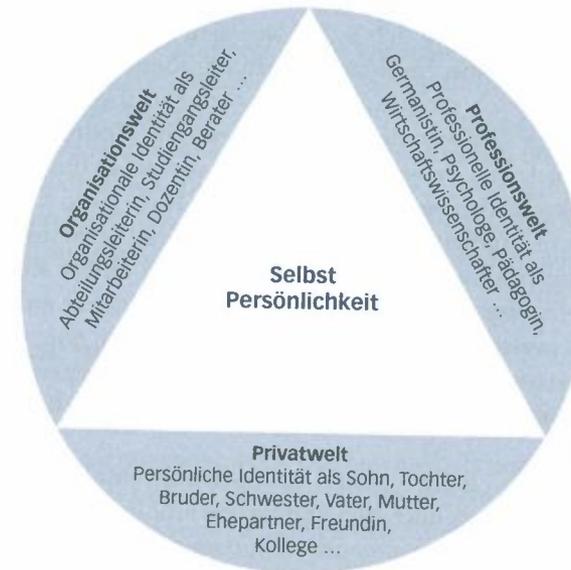


Abbildung 7 Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit (Darstellung in Anlehnung an Schmid, 1994)

Die Rollenvielfalt – kombiniert mit diversen Anforderungen und Erwartungen – macht deutlich, dass es zwischen diesen drei identitätsstiftenden Lebensbereichen zu Friktionen und Spannungen kommen kann. Liest man die Fallbeispiele im zweiten Teil dieses Buches und analysiert sie mittels des Rollenmodells, so kann festgestellt werden, dass es vielfältiges Konfliktpotenzial zwischen der Professions- und der Organisationswelt (u. a. Beispiel 2, Beispiel 5) gibt, dass aber auch die Privatwelt einen erheblichen Einfluss auf das Engagement und mögliche Laufbahnentscheide hat (Beispiel 3).

Die Professionswelt stellt für die meisten Mitarbeitenden an Hochschulen das primäre Identifikationsfeld dar, schließlich hat die Aus- und Weiterbildung in der entsprechenden Profession auch dazu beigetragen, dass jemand in der spezifischen Organisation in eine Funktion oder, anders formuliert, in eine oder mehrere bestimmte Rollen innerhalb der Organisationswelt gewählt wurde. Während die Professionsrolle quasi organisationsungebunden ist, wird die Organisationsrolle durch die jeweilige Organisation zugesprochen und an entsprechende Erwartungen geknüpft. Negri et al. (2010) halten fest: »[J]e höher die Identifikation mit dem Berufsbild und -stand, desto konflikthafter kann die organisationspezifische Ausgestaltung der Professionsrolle erlebt werden« (ebd., S. 41).

Rollenübergänge, wie sie sich in der lateralen Führung z. B. im Fall einer Dozentin zeigen, die eine Studiengangsleitung übernimmt, sind besonders konfliktanfällig, da sich nicht nur die Rollenerwartungen seitens der Vorgesetzten, sondern insbesondere auch seitens der Kolleginnen und Kollegen – der involvierten Experten – ändern. Dabei ist es hilfreich, wenn die Studiengangsleiterin sich bewusst ist, in welcher Rolle sie in Kontakt mit den Mitarbeitenden im Studiengang tritt und wie sie diese Beziehungen gestaltet.

Zu Konflikten kommt es u. a. dann, wenn Rollen unklar sind, also wenn jemand beispielsweise seine Funktion, Rollen und Aufgaben anders definiert, als dies beispielsweise von der Institution angedacht war. Aber auch divergierende Rollenerwartungen, unterschiedliche Zielvorstellungen oder die Rolle an und für sich führen zu Kontroversen, die sich zu heftigen Konflikten entwickeln können.

Schulz von Thun (2003, S. 163 ff.) unterscheidet *Intrarollenkonflikte* von *Interrollenkonflikten* (vgl. auch den Beitrag von Fröhlich Luini i. d. Bd.). Interrollenkonflikte liegen dann vor, wenn jemand mehrere Rollen ausfüllt, die sich teilweise widersprechen. Das könnte im Falle der oben erwähnten Projektleiterin dann der Fall sein, wenn sie gleichzeitig als Dozentin in einem Studiengang mitwirkt, Teamkollegin eines Projektmitarbeiters ist und auch ihre Rollen als Mutter, Ehefrau und Sportlerin pflegen möchte. Es ist gut nachvollziehbar, dass je nach Beanspruchung und Engagement sowohl zeitliche wie auch inhaltliche Unvereinbarkeiten der Rollen entstehen.

Intrarollenkonflikte beschreibt Schulz von Thun (2003, S. 66 ff.) als Konflikte, die aufgrund unterschiedlicher Erwartungshaltungen an eine Rolle entstehen. Sandwichpositionen von Führungspersonen oder eben auch laterale Führungsfunktionen, die sich zwischen den Erwartungen der Mitarbeitenden und den Erwartungen der Organisation bewegen, sind für solche Konflikte besonders anfällig.

Für alle Angehörigen von komplexen Organisationen besteht die Herausforderung also darin, einerseits persönlich einen guten Umgang mit den verschiedenen Rollen zu finden und andererseits die eigene Rollenkompetenz weiterzuentwickeln, gerade auch um eine höhere Sensitivität für Konfliktpotenziale zu erlangen und Konflikte konstruktiv bearbeiten zu können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Konflikte dann als belastend erlebt werden, wenn es nicht um rein sachliche Differenzen geht, sondern wenn diese Auseinandersetzungen von unangenehmen Gefühlen wie Ärger, Wut, Angst oder Enttäuschung begleitet werden. Das bekannte Eisbergmodell verdeutlicht, dass nur um die 10 Prozent unseres Verhaltens von rationalen

Beweggründen geleitet wird. Diese Spitze kann auch als Sachebene bezeichnet werden. Der weitaus größere Teil macht die Beziehungsebene aus, was wiederum bedeutet, dass unser Denken und Tun maßgeblich von Gefühlen geleitet wird. Dies erklärt, weshalb Konflikte bedrohlich und unberechenbar wirken können, denn wo ansetzen, wenn (eigene) Motive und Beweggründe im Verborgenen liegen? Es lohnt sich also, schwelenden Konflikten möglichst auf den Grund zu gehen, sich dem Konflikt zu stellen, statt auszuweichen.

Vom Umgang mit Konflikten

Von Führungspersonen wird erwartet, dass sie über eine ausgeprägte Kooperationsfähigkeit, über eine hohe Leistungsbereitschaft sowie einen verantwortungsvollen und konstruktiven Umgang mit Macht verfügen. In konflikthaften Situationen sollen sie souverän reagieren oder noch besser: Sie sollen Konflikten durch entsprechende Strukturen, durch das Klären von Schnittstellen oder das Festlegen von Spielregeln für die Zusammenarbeit im Team oder in der Arbeitsgruppe prophylaktisch entgegenwirken; Konfliktmanagement bzw. Konfliktkompetenz ist gefragt.

Das Erkennen und Analysieren von Konflikten setzt primär die Selbstreflexion, die sorgfältige Wahrnehmung von Prozessen sowie die Reflexion der Verhaltensweise der Beteiligten voraus. Es gilt, Konfliktsignale frühzeitig zu erkennen, bestehende Konflikte zu verstehen und zu interpretieren sowie eine Konfliktursache und mögliche Zusammenhänge zu deuten. Damit diese Einschätzungen nicht ausschließlich auf Intuition beruhen, ist es angezeigt, für die Reflexion Modelle einzusetzen, die Erklärungen und Kategorisierungen für verschiedene Verhaltensweisen anbieten und andere resp. neue Perspektiven auf die Geschehnisse ermöglichen. Im weiteren Verlaufe dieses Beitrags werden nun einige ausgewählte Aspekte bzw. Modelle herausgegriffen. Wertvolle Hinweise und vertiefende Erläuterungen finden sich in der einschlägigen Literatur.

Konflikte erkennen und analysieren

Für das Erkennen und Bearbeiten von Konflikten ist das Schema eines Konfliktverlaufs mit Symptomen hilfreich. Hierfür stehen verschiedene Phasenmodelle zur Verfügung, die eine Konfliktentwicklung je nach Differen-

zierungsgrad in vier (z. B. Kreyenberg, 2005, S. 66) bis neun Phasen (z. B. Glasl, 1994, S. 218 ff.) beschreiben.

Ein solcher – schematischer – Konfliktverlauf kann über die Phasen *Anbahnung* → *Rationalisierung* → *Emotionalisierung* → *offener Kampf* oder *Rückzug/Verhärtung* beschrieben werden. Für eine erfolgreiche Bearbeitung eines Konflikts ist es günstig, wenn festgestellt werden kann, in welcher Eskalationsstufe sich ein Konflikt bewegt bzw. wo er »steckt«. Wichtige Hinweise können aber auch Verlaufsmuster geben: Ist ein Konflikt eher stabil oder instabil? Entwickelt er sich schleichend oder sprunghaft?

Weiter ist zu eruieren, ob die Führungsperson Teil des Konflikts oder gar Konfliktpartei ist. Letztes gilt es nochmals zu differenzieren. Die Kernfrage lautet: Habe ich einen Konflikt oder hat mich der Konflikt? (Glasl, 2004, S. 29 ff.). Je mehr wir uns selbst in einen Konflikt verstricken, desto schwieriger ist es, seinen Kern noch zu erkennen. Gemäß Glasl (2004, S. 29 ff.; 2014, S. 123 ff.) lassen sich vier Schichten unterscheiden:

1. Auseinandersetzung über sachliche Differenzen
2. Auseinandersetzung über persönliche Differenzen
3. Auseinandersetzung über den Konflikt (seine Ursachen, Hintergründe, Schuldige ...)
4. Auseinandersetzung über die Konfliktlösung

Die ersten beiden Konfliktschichten sind laut Glasl (2004) durch »Selbsthilfe« zu bearbeiten, während für den »Konflikt über den Konflikt« »Nachbarschaftshilfe« zu Konfliktbehebung notwendig ist. Professionelle Hilfe sollte beim »Konflikt über die Konfliktlösung« beigezogen werden, da die Konfliktparteien jeweils den Lösungsvorschlag der anderen Partei ablehnen.

Letztendlich geht es darum, die »Auseinandersetzung« in einen Gesprächskontext zu bringen, der tatsächliche Begegnung und Verständigung über die unterschiedlichen Ansichten ermöglicht und keine (weiteren) Machtspiele zulässt.

Strategien zur Konfliktbearbeitung

Wenn sich der Konflikt in einer frühen Eskalationsphase befindet, also wenn es um sachliche und/oder persönliche Differenzen geht, sind strukturierte Konfliktgespräche zwischen den Beteiligten angebracht. Ziel ist es, Meinungsunterschiede und Unstimmigkeiten direkt auszutragen und zu diskutieren. Das Konfliktgespräch kann – je nach Eskalationsstufe – von den Konfliktparteien

selbst geführt werden, oder aber es wird durch eine außenstehende Person moderiert. Es ist lohnenswert, sich hierfür an einen vereinbarten Ablauf zu halten. Ausgangslage wie Abschluss solcher Gespräche bildet die eigene Person. Keller (2014) beschreibt im Modell des kooperativen Konfliktgesprächs die einzelnen Phasen für das Gespräch durch die betroffenen Parteien:

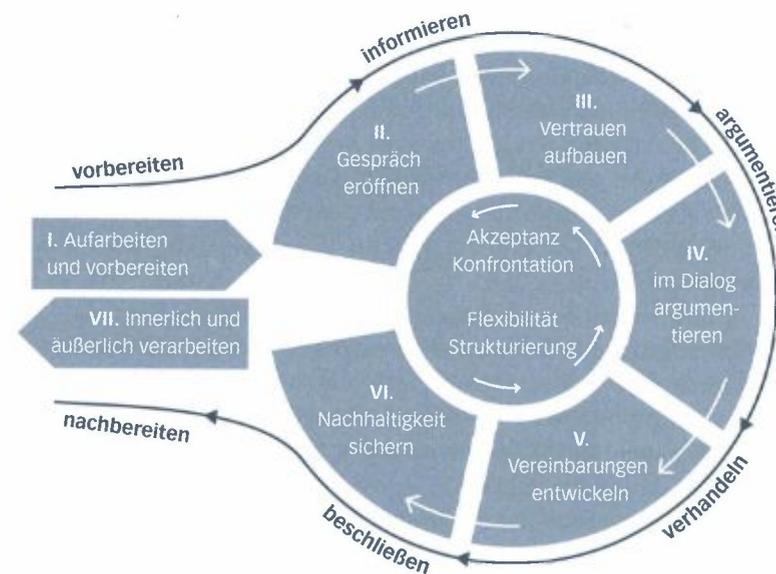


Abbildung 8 Das Modell des kooperativen Konfliktgesprächs (nach Keller, 2014, S. 96)

Entscheidend ist, dass sich die Führungsperson der Einflussmechanismen – Macht, Vertrauen und Verständigung – bewusst ist und Handlungsoptionen entwickelt bzw. nutzt, um jenen Einflussmechanismus zu stärken, der in der jeweiligen Konfliktsituation hauptsächlich infrage gestellt oder vernachlässigt bzw. möglicherweise auch vorherrschend ist. Konkret heißt dies, dass bei einem eingefahrenen Machtspiel ein Kooperationspartner durch eine angeleitete Diskussion versucht, »geschlossene Denkgebäude zu öffnen und so Verständigung statt Machtausendsetzung zu erzielen« (Kühl und Matthiesen, 2012, S. 545). Diese Rolle kommt in lateralen Führungskonstellationen meist der Führungsperson zu, es sei denn, sie selbst ist Konfliktpartei, was folglich nach einer neutral, vermittelnden Person verlangt.

Dass es mit der Verständigung nicht (mehr) klappt, lässt sich daran beobachten, dass Kontakt vermieden wird und/oder dass hinderliche Kommunikationsmuster wahrnehmbar sind.

Konflikt vorbeugen

Ob und wie Konflikte angegangen werden, hängt sehr von der Persönlichkeit, dem persönlichen Konfliktstil sowie Erwartungen an sich und andere ab. Über die Haltung – das Denken, Verhalten und Fühlen – wird Einfluss genommen auf die Konfliktentwicklung. Folgende Haltungen wirken deeskalierend und vertrauensbildend:

- ▶ Kennen und Akzeptieren der jeweiligen Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen (mein/dein Spielfeld): Einen entscheidenden Beitrag hierzu kann das gegenseitige Bewusstmachen und Anerkennen der Funktionen und Rollen leisten (vgl. Drei-Welten-Rollenmodell).
- ▶ Vielfalt als Chance wahrnehmen und Gegensätze bzw. Unterschiedlichkeit akzeptieren: Sich in andere Sichtweisen hineinzudenken erweitert den eigenen Bezugsrahmen.
- ▶ Kompromisse suchen und akzeptieren, also weg von Maximal- hin zu Minimallösungen, oder anders formuliert: den kleinsten gemeinsamen Nenner finden.
- ▶ Fehlerkultur pflegen.
- ▶ Anderes wagen: Neues Terrain neugierig betreten und dadurch persönliche Entwicklung ermöglichen.
- ▶ Respekt und Wertschätzung für das Gegenüber schaffen eine Basis für konstruktive Arbeitsbeziehungen.

Gespräche auf der Metaebene bieten sich für die Konfliktprävention an. Voraussetzung hierfür ist, dass die Beteiligten bereit sind, für einen kurzen Moment die eigene Position zu verlassen und eine Vogelperspektive einzunehmen. Mentale Modelle wie Kommunikationsquadrate, das Werte- und Entwicklungsquadrat (Schulz von Thun, 2001, S. 63) oder auch das Harvard-Konzept (Lippmann, 2013, S. 343 ff.) können Metagespräche unterstützen.

Zusammenfassung

Führung überhaupt, aber insbesondere laterale Führung birgt Konfliktpotenzial. Für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten ist es hilfreich, sich der durch Führung und entsprechende Macht begünstigten Konfliktsituationen bewusst zu sein. Kenntnisse über Konfliktquellen und -arten helfen, Konflikte in ihrer Komplexität zu verstehen und einen sorgsameren Umgang damit zu finden. Kooperation basiert auf förderlichen Kommunikations- und Konflikt-

bearbeitungsmustern. Entscheidend für einen »günstigen« Gesprächs- und Kooperationsstil ist eine wohlwollende und respektvolle Haltung sich selbst und andern gegenüber.

Literatur

- Bohm, D. (1998). *Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Glasl, F. (1994). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater* (4. Auflage). Bern: Haupt.
- Glasl, F. (2004). *Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte – Übungen – Praktische Modelle* (4., bearbeitete Auflage). Bern: Haupt.
- Glasl, F., Kalcher, T. & Piber, H. (Hrsg.) (2014). *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse* (3., überarbeitete und ergänzte Auflage). Bern: Haupt.
- Jochum, E. (1999). »Laterale« Führung und Zusammenarbeit – Der Umgang mit Kollegen. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet, M. Domsch (4., überarbeitete und erweiterte Auflage). *Führung von Mitarbeitern* (S. 429–439). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Keller, M. (2014). *Konfliktbewältigung. Praxisnaher Leitfaden für Führungskräfte* (2. Auflage). Mörschwil: KLV.
- Kreyenberg, J. (2005). *Handbuch Konflikt-Management. Konfliktanalyse, -definition und -analyse; Konfliktebenen, Konflikt- und Führungsstile; Interventions- und Lösungsstrategien, Beherrschung der Folgen*. Berlin: Cornelsen.
- Kühl, S. & Matthiesen (2012). Wenn man mit Hierarchie nicht weiterkommt: Zur Weiterentwicklung des Konzepts des Lateralen Führens. In S. Grote (Hrsg.) (2012). *Die Zukunft der Führung* (S. 531–556). Berlin: Springer.
- Lippmann, E. (2013). Konfliktmanagement. In T. Steiger & E. Lippmann (2013). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen* (S. 315–357). Berlin: Springer.
- Negri, C., Braun, B., Werkmann-Karcher, B. & Moser, B. (2010). Grundlagen, Kompetenzen und Rollen. In C. Negri (Hrsg.) (2010). *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung* (S. 7–68). Berlin: Springer.
- Schmid, B. (1994). *Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität & Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht*. Paderborn: Junfermann.
- Scholl, W. (2012). Machtausübung oder Einflussnahme: Die zwei Gesichter der Machtnutzung. In B. Knoblauch, T. Oltmanns, I. Hajnal & D. Fink (Hrsg.), *Macht in Unternehmen – Der vergessene Faktor* (S. 203–221). Wiesbaden: Gabler.

Scholl, W. (2014). *Führung und Macht: Warum Einflussnahme erfolgreicher ist*. Gefunden am 30.6.2015 unter http://www.artop.de/sites/default/files/artop_Fuehrung_und_Macht.pdf

Schulz von Thun, F. (2001). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte* (3. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Schulz von Thun, F. (2003). *Miteinander reden 3: Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation* (11. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Erika Stäuble

Projekte führen aus Sicht der Personalentwicklung

Projektführung ist eine in Organisationen etablierte Form lateraler Führung. Doch was heißt es, (laterale) Projektführung zu übernehmen? Welche Aufgaben und Herausforderungen sind damit verbunden? Warum ist Projektführung ein wichtiges Thema für die Personalentwicklung und welche Maßnahmen der Personalentwicklung können zur Förderung und Unterstützung von Projektführung eingesetzt werden?

Laterale Führung an Hochschulen – ein noch wenig beachtetes Handlungsfeld der Personalentwicklung

Führungsaufgaben und Anforderungen an das Management an Hochschulen haben sich mit dem Komplexitätszuwachs von Wissenschaftsorganisationen im Kontext von Hochschulreformen und Veränderungen im Bereich der Steuerungs- und Regulierungsfunktionen im gesamten Hochschulsystem markant verändert (Nickel, 2011). Die Entwicklungen führten an vielen Hochschulen zu einer Ausdifferenzierung von Führungsfunktionen im mittleren Management (vgl. den Beitrag von Zellweger i. d. Bd.). Dabei treffen wir auf eine Vielfalt lateraler Führungsrollen ohne formale Weisungsbefugnisse und Personalverantwortung (Kühl & Matthiesen, 2012, S. 531). Dozierende und wissenschaftliche Mitarbeitende nehmen in diesen Funktionen Führungs- und Organisationsaufgaben in einem immer komplexeren Betrieb von Lehre und Forschung wahr, meist zusätzlich zu ihrer Lehr- und Forschungstätigkeit. Obwohl laterale Führung verbreitet ist, wird diese Führungsform als Handlungsfeld der Personalentwicklung an Hochschulen bislang kaum thematisiert.

Eine verbreitete Form lateraler Führung ist die Projektführung. Eine Projektorganisation wird i. d. R. für einmalige, neuartige Vorhaben eingesetzt, deren Zielerreichung die koordinierte Zusammenarbeit von Menschen aus verschiedenen Organisationseinheiten erfordert. Projekte sind »Systeme auf Zeit«, die parallel zur Primärorganisation eingerichtet werden. Zu den typischen Merkmalen von Projekten zählen Komplexität, Interdisziplinarität, klare Zielsetzung (inhaltlich, zeitlich, in Bezug auf die Kosten), begrenzte Ressourcen (Zeit, Geld, Personal) sowie ein definierter Anfang und ein terminier-