

„Deeskalation mit Harvards Hilfe“

An Hochschulen treffen häufig unterschiedliche Expertenmeinungen aufeinander. Da sind Konflikte unvermeidbar. Die Lösung: die Rolle und die Interessen des anderen verstehen lernen.



Ob Steuererklärung, Renovierung oder medizinische Diagnose: Wer jemals zwischen die Fronten von Experten geraten ist, weiß, wie nervenaufreibend eine vermeintlich einfache Anfrage schnell werden kann. Gerade an einer Hochschule mit einer naturgemäß hohen Expertendichte gehört das zum Alltag. Spielen wir es an einem Beispiel durch – der Anrechnung von beruflich erworbenen Kompetenzen oder Studienleistungen aus anderen Bildungseinrichtungen. Hier kann eine Situation wie die folgende entstehen: Ein Studierender stellt den Antrag auf Anrechnung eines Moduls. Der Beauftragte für den Studiengang befürwortet den Antrag und verspricht optimistisch, dass eine Anrechnung sicherlich erfolgen kann. Die Juristin im Dekanat, an die Anrechnungsanträge gerichtet werden, schlägt die Hände über dem Kopf zusammen, weil im konkreten Fall ein weitreichender neuer Präzedenzfall geschaffen wird. Sie reicht aber trotzdem den Antrag an die für das Modul zuständige Professorin weiter. Selbst sie sieht überhaupt nicht ein, dass sich jemand vor ihren wichtigen Modul-inhalten „drücken“ will und empfiehlt, die Vorleistung keinesfalls anzurechnen. Der Studierende wendet sich erneut an den Studiengangbeauftragten, der artikuliert, dass in der Dekanatsverwaltung nur Bürokraten säßen. Die Professorin beklagt allseits den Qualitätsverfall der Hochschulbildung. Die Dekanatsjuristin versteht das Hü und Hott der Wissenschaftler nicht, und der Studierende verzweifelt und wechselt vielleicht sogar genervt den Studiengang. In Zukunft funktioniert die Zusammenarbeit in Anrechnungsfragen in dieser Fakultät erst recht nicht mehr. Nur Verlierer, wohin man auch schaut.

Diese vertrackte Lage kommt zustande, weil jeder Beteiligte seiner eigenen Rationalität folgt. Studiengangbeauftragte betreiben Marketing, ihr Erfolg wird an den Studierenden- und Absolventenzahlen gemessen, sie wollen bestmöglichen Service bieten. Die Dekanatsverwaltung hat die hoheitliche Aufgabe, auf Gleich-

behandlung der Studierenden zu achten und eindeutige, vergleichbare Entscheidungsmaßstäbe zu entwickeln. Jede Einzelfallregelung ist dabei schwierig. Und die Professorin versteht sich als „Wahrerin“ der Lehrqualität und der einmaligen Konzeption ihres Moduls, von der sie überzeugt ist. Wenn diese Perspektiven aufeinanderprallen, ist der Konflikt unvermeidbar.

Jede dieser Rationalitäten hat ihre Berechtigung; jeder Akteur in Wissenschaft und Hochschulmanagement hat eine eigene, wichtige Rolle. Die Hochschule allerdings wird erst dann richtig funktionieren, wenn man die anderen Rollen kennt, Rollenkonflikte reflektiert und alle Sichtweisen ausbalanciert zum Tragen kommen. Die Lösung dafür ist bereits mehr als 30 Jahre alt. Eines der unvermindert aktuellen vier Harvard-Prinzipien der Konfliktbewältigung lautet: „Konzentration auf die Interessen – Positionen zurückstellen“. Im konkreten Fall bedeutet das: Die Positionen Genehmigung oder Nicht-Genehmigung des Antrags sind unvereinbar. Wird aber den Beteiligten klar, welche Interessen hinter der geäußerten Position stehen, dann ist eine Win-win-Situation möglich: Der Studierende erhält die Anrechnung, muss dafür aber ein Interview mit der Professorin zur Kompetenzüberprüfung durchführen. Der Studiengangbeauftragte arbeitet mit an der sauberen Begründung der Entscheidung und unterstützt die Dekanatsjuristin beim Aufbau einer zentralen Falldatenbank zur Generierung von Vergleichsfällen. Der Studiengang bietet attraktive und verlässliche Konditionen, juristisch steht alles auf sicheren Beinen, die Qualität der Lehre und Absolventen wird gesichert. Das bereitet allen etwas Mehr-Arbeit, dafür heißt es am Ende: Ergebnis statt Eskalation! ■

PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist seit 2008 Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne. | frank.ziegele@che.de