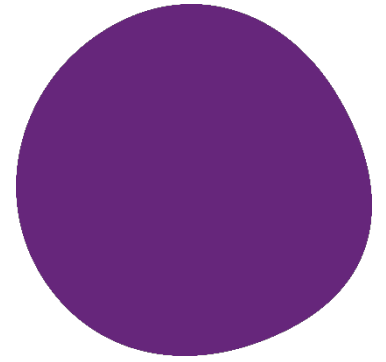


CONFLICTA



Dokumentation Fachtag

08.-09. Juni 2026

Hochschulmanagement
im Spannungsfeld gesellschaftlicher
Konflikte – Konfliktbearbeitung und Vernetzung stärken

Dr. Kerstin Eppert & Dr. Sonja Fücker

*Konfliktakademie ConflictA (BMFTR)
Institut für interdisziplinäre Konflikt- und
Gewaltforschung (IKG)
Universität Bielefeld*

*Kerstin.eppert@uni-bielefeld.de
Sonja.fuecker@uni-bielefeld.de*

Perspektiven auf Hochschulen als Orte gesellschaftlicher Konfliktbearbeitung

Am 8. und 9. Juni 2026 fand der Fachtag „**Hochschulmanagement im Spannungsfeld gesellschaftlicher Konflikte – Konfliktbearbeitung und Vernetzung stärken**“ als Kooperation der ConflictA¹ am Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung der Universität Bielefeld mit dem Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) Berlin statt. Die Veranstaltung brachte rund 35 Teilnehmende aus Hochschulmanagement, Konfliktbearbeitungspraxis und Forschung zusammen.

Ausgangspunkt des Fachtags ist die Beobachtung, dass sich die Bearbeitung gesellschaftspolitischer Konflikte zu einer zentralen Aufgabe für Hochschulen entwickelt hat. Das ist nicht neu. Von den Studierendenprotesten der 1960er Jahre, bis hin zu gegenwärtigen Auseinandersetzungen um Geschlechterdiversität, Klimapolitik oder den Nahostkonflikt, zeigen sich Hochschulen seit jeher als Orte, an denen gesellschaftliche Verständigungsprozesse stattfinden. Allerdings erscheinen solche Verständigungsprozesse aktuell intensiver oder drängender als in den vergangenen Jahren. Daraus entstehende Konfliktodynamiken lassen sich auf drei unterschiedlichen Ebenen verorten:

1. Gesellschaftliche Konflikte, die z.B. durch politische Bewegungen in die Hochschule hineinwirken
2. Konflikte, die durch die Vermittlung wissenschaftlicher Erkenntnisse und kontroverse gesellschaftliche Debatten darüber entstehen
3. Konflikte, die in der Governance-Struktur von Hochschulen zu regeln sind – etwa bei Auseinandersetzungen um Diversität, Gleichstellung oder akademische Redefreiheit

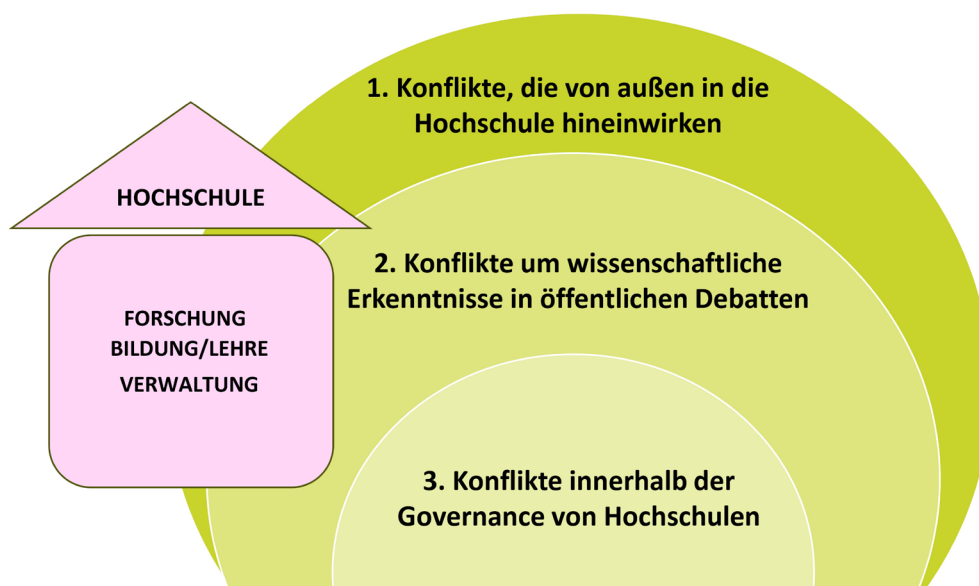


Abbildung 1 „Gesellschaftliche Konfliktkonstellationen in/an Hochschulen“ ©Sonja Fückner

¹ Gefördert vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) aufgrund eines Beschlusses des Bundestages. Website: <https://www.conflict-a.de/>

Hochschulen stehen dabei vor besonderen Herausforderungen. Ihre Governance-Strukturen vereinen verschiedene und teils gegensätzliche „Betriebslogiken“ von Wissenschaft und Forschung, hochschulischer Lehre und öffentlicher Verwaltung unter einem Dach. Das macht die Bearbeitung von Konfliktlagen – die häufig emotional aufgeladen und identitätspolitisch motiviert sind – aus, in oder mit der Gesellschaft besonders anspruchsvoll.

Gefragt sind hierfür insbesondere Mitglieder des Hochschulmanagements, die in Entscheidungsprozesse involviert und verantwortlich für Konfliktregelung sind. Dafür kommen vielfältige Kompetenzen zum Einsatz, die sowohl rechtliche Rahmenbedingungen, Strategien für Konfliktkommunikation und -management als auch Führungsaufgaben und Governance berühren. Ziel des Fachtags war es, einen Raum für die Diskussion und Erfahrungsaustausch zu unterschiedlichen Perspektiven auf das Thema gesellschaftlicher Konflikte an Hochschulen zu bieten.

Grußworte & Einführung

Perspektiven aus Hochschulmanagement und Hochschul- und Wissenschaftsforschung

Den Fachtag eröffneten **Dr. Kerstin Eppert** und **Dr. Sonja Fückert** von der ConflictA durch Grußworte und eine Einführung in das Thema des Fachtags. Die Keynote hielt **Prof. Dr. Angelika Epple** als Rektorin der Universität Bielefeld. In ihren Überlegungen zur gesellschaftlichen Bedeutung und zum gesellschaftlichen Nutzen von Hochschulen, verband Angelika Epple verschiedene historische und gegenwartshistorische Perspektiven (Snyder, 2024)² auf antidemokratische Entwicklungen und die Erosion staatlicher Strukturen. Aktuelle internationale Konflikte wirken sich auf gesellschaftliche Auseinandersetzungen aus, Positionierungen und Propaganda von Konfliktparteien werden in Teilen durch populistische Gruppierungen plausibilisiert. In diesem Zusammenhang, wie in anderen gesellschaftlich umstrittenen Bereichen, werde in der Folge auch Wissenschafts- und Meinungsfreiheit in Frage gestellt. Am Beispiel von zwei Konfliktereignissen an der Universität Bielefeld teilte sie Erfahrungswissen aus der Perspektive des Hochschulmanagements und betonte, dass im Umgang mit gesellschaftlichen Konfliktlagen die Einladung zur empathischen Perspektivenübernahme äußerst konträrer Positionen und Interessen zur Deeskalation beitragen kann. Anders verhält es sich in Fällen, in denen Konfliktparteien über soziale Medienkommunikation mobilisieren und es in einer damit startenden Dynamik äußerst herausfordernd ist, eine Regelung zu erreichen – sowohl rechtlich als auch kommunikativ. Festzuhalten sei aber auch, so Angelika Epple, dass das Recht allein die Konflikte nicht aufgreifen und regulieren könne. Abschließend unterstrich sie, dass die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Themen und Konflikten sowie die gewissenhafte Verhandlung einer freiheitlich-demokratischen und menschenrechtsbasierten Positionierung in der Verantwortung von Hochschulen und hochschulpolitischen Institutionen, wie beispielsweise der Hochschulrektorenkonferenz (HRK)³, liegen und die diese auch übernehmen.

² Snyder, Timothy (2024): *On freedom*. The Bodley Head.

³ Hochschulrektorenkonferenz (HRK): Hochschulen als freien Diskursraum sichern. Online verfügbar unter: <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/hochschulen-als-freien-diskursraum-sichern/>

Clemens Blümel (DZHW) knüpfte daran mit aktuellen Befunden aus der Wissenschafts- und Hochschulforschung an.

Den Ausgangspunkt des Beitrags bildete die Frage, warum Hochschulen und Forschungseinrichtungen zunehmend Orte der Aushandlung von Konflikten werden und welche Konsequenzen dies für unterschiedliche Gruppen hat. Die Zunahme von Konflikten wurde dabei zunächst auch mit dem Erfolg von Forschung und wissenschaftlicher Expertise begründet, sodass wissenschaftliches Wissen als Teil von Entscheidungsprozessen mitverhandelt wird. Damit werden gesellschaftliche (Werte-)Konflikte jedoch auch zunehmend als Wissenskonflikte verhandelt. Hochschulen bringen sich als Orte der Debatten selbst ein und die Kontroversen um den Diskursraum Hochschule werden stärker öffentlich ausgetragen. Gleichzeitig können sich gesellschaftliche mit organisationsinternen Konflikten überlagern. Die Ungleichheit des Ressourcenzugangs, unklare Beschäftigungsbedingungen können Konflikte und Machtmissbräuche begünstigen. Es zeigt sich eine Verwobenheit öffentlicher und organisationsbezogener Konfliktlinien.

Ausgehend von dieser Beobachtung der Bedeutungszunahme von Konflikten stellen sich Fragen zu betroffenen (Status-)Gruppen, Konfliktverläufen, aber auch zu Formen des Umgangs mit Konflikten. Die Studien des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) fokussieren dabei sowohl Konflikte, die von außen in die Organisation hineingetragen werden (Angriffe im Rahmen von Wissenschaftskommunikation) als auch solche, die innerhalb der Organisation insbesondere bei der Aushandlung von Diskursräumen entstehen. Die Aussagen stützen sich auf beide Forschungslinien.

Ein zentraler Befund der Studien ist zunächst, dass einige der gesellschaftlichen Konflikte, die in den Diskursraum Hochschule hineingetragen werden, systematischer zu problematischen Bedrohungslagen und Anfeindungen führen können. Insbesondere politisch und gesellschaftlich umstrittene Themen führen zu stärkeren Anfeindungseffekten. Nicht immer kommen die Anfeindungen dabei von Akteur*innen außerhalb der Hochschule.

Ein zweiter Befund ist, dass bei der Analyse der Betroffenheit zwischen dem Erfahren auf der einen und dem Verarbeiten und Wahrnehmen auf der anderen Seite unterschieden werden muss. So erfahren Frauen, bis auf wenige Ausnahmen, Anfeindungen ebenso häufig wie Männer, allerdings geben sie häufiger an, durch diese Anfeindungen stärker verunsichert worden zu sein. Ein ähnliches Muster zeigt sich bei den meist befristet Beschäftigten des Mittelbaus: auch sie sind nicht häufiger (wenngleich auch nicht weniger stark) von Anfeindungen betroffen, nehmen aber die Bedrohungslage als problematischer wahr. Es liegt daher bei der Analyse von Bedrohungen nahe, diese Belastungsdimension stärker in den Blick zu nehmen.

Die Studienergebnisse zeigen weiter, dass die Angehörigen von Hochschulen den Diskursraum ihrer Organisation schätzen. Die Freiheit in Forschung und Lehre wird, so ein Befund, positiv eingeschätzt. Insbesondere die Statusgruppe der Professor*innen schätzt die akademische Redefreiheit positiv(er) ein. Die Mitglieder der Universitäten wünschen sich insgesamt eine Aufrechterhaltung des Diskursraums Hochschule, auch bei kontroversen Themen wie gendergerechter Sprache oder dem Nahostkonflikt. Maßnahmen wie Ausladungen und Absagen von Veranstaltungen werden selten unterstützt.

Die anschließenden Panels stellten drei thematische Schwerpunkte und Kompetenzdimensionen ins Zentrum – rechtliche Grundlagen, Leadership und Steuerung sowie Konfliktkommunikation und -management – und luden die Teilnehmenden zum fachlichen Austausch mit den Referent*innen ein.

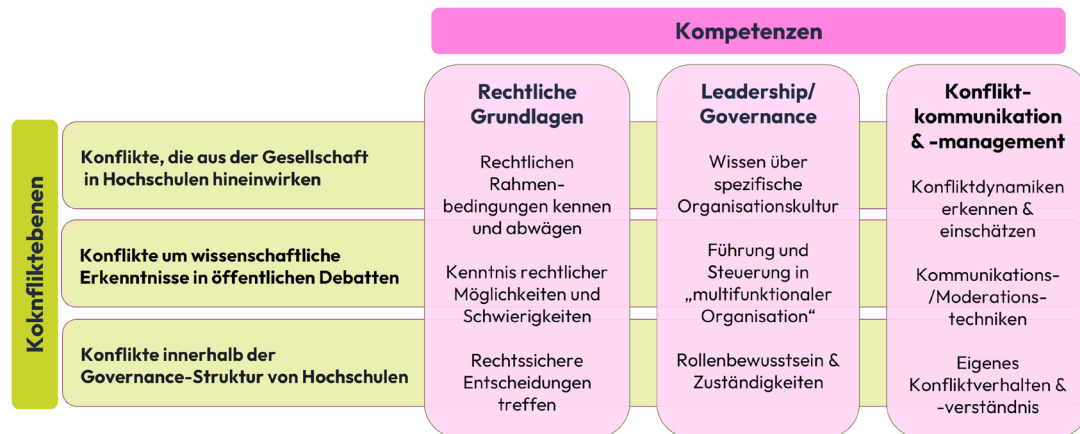


Abbildung 2 „Konfliktebenen und Kompetenzdimensionen“ ©Sonja Fücker

Panel 1 – „Wer hat Recht? Verwaltungs- und Hochschulrecht im Kontext gesellschaftlicher Konflikte“

Prof. Dr. Arne Pautsch (Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg)

Arne Pautsch stellte die Frage in den Mittelpunkt, was das Recht im Kontext gesellschaftlicher Konflikte an Hochschulen leisten kann – und wo rechtliche Grenzen liegen. Er legte zunächst die rechtlichen Rahmen von Hochschulautonomie (per Landesverfassungen), Freiheit von Wissenschaft und Forschung (Art. 5 Abs 3, GG) und den u.a. verwaltungsrechtlichen Verpflichtungen staatlicher Institutionen dar und verwies auf eine „gewisse Ausnahme in den Freiheitsgraden“ für Verwaltungsbeamte*innen (einschließlich Hochschulprofessor*innen).

Mit Blick auf aktuelle Aushandlungen spezifischer Hochschulsicherheits- bzw. Ordnungsgesetzgebungen griff Arne Pautsch die Debatte um die straf- und ordnungsrechtliche Ahndung von Machtmissbrauch und sexualisierter Gewalt an Hochschulen auf und argumentierte am Beispiel des NRW-Hochschulstärkungsgesetzes gegen die Etablierung einer Parallelstruktur im Hochschulordnungs- und Sicherheitsrechts.⁴ Es sei „systeminadäquat“, so Arne Pautsch, hoheitliche Aufgaben in die Hochschulen zu verlegen.

Aus seiner Perspektive böten aktuelle Mittel des allgemeinen Dienst-, bzw. Disziplinarrechts sowie Ordnungs- und Strafrechts bereits das Instrumentarium zur Ordnung, Kontrolle und Sanktionierung disziplinarischen wie wissenschaftlichen Fehlverhaltens. Eine Schwierigkeit sei vielmehr die zögerliche oder fehlende Anwendung des Instrumentariums durch hochschulische Aufsichts- und Führungsstrukturen.⁵

⁴ Verfassungsblog (2024): Ein Hochschulsicherheitsrecht verstößt gegen die verfassungsrechtliche Gewährleistung wissenschaftlicher Forschung und Lehre. Online verfügbar unter: <https://verfassungsblog.de/ein-hochschulsicherheitsrecht-verstoest-gegen-die-verfassungsrechtliche-gewaehrleistung-wissenschaftlicher-forschung-und-lehre/>; Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen: Hochschulstärkungsgesetz NRW. Online verfügbar unter: <https://www.mkw.nrw/hochschulstaerkungsgesetz>; Forschung & Lehre: Kritik am geplanten NRW-Hochschulgesetz nimmt zu. Online verfügbar unter: <https://www.forschung-und-lehre.de/politik/kritik-am-geplanten-nrw-hochschulgesetz-nimmt-zu-6881>

⁵ §§51a ff. (S.71ff.) des kommentierten Referentenentwurfs legen u.a. in Bezug auf ‚Gefahrenabwehr‘, ‚Gewaltschutz‘ und ‚Schutz vor Diskriminierung‘ sicherheits- und ordnungsrechtliche Anpassungen zwischen allgemeinem Sicherheitsrecht und der Hochschulgesetzgebung vor.

Sinnvoller sei es daher, auf eine Praxis des *Soft Law* zu setzen, d.h. ein vermittelndes Zusammenspiel von rechtlichen Grundlagen und hochschulbasierten Steuerungsinstrumenten wie z.B. die nicht ordnungsrechtliche Legitimierung zur Exmatrikulation oder Ausschluss von Lehrveranstaltungen.

Offen blieb in der anschließenden Diskussion eine konkretere Analyse des disziplinar-, verwaltungs- und strafrechtlichen Handlungspotenzials im Zusammenhang mit sexualisierter Gewalt und Machtmissbrauch.

Unter anderem der am 11.10.2023 durch das Verwaltungsgericht Göttingen abgeurteilte Fall (AZ 5 A 2/18)⁶ illustriert die zeitliche und wirkungsbezogene Diskrepanz zwischen (fehlendem) situativem Schutz von Betroffenen, institutionellem (Führungs-)Handeln, und straf- wie disziplinarrechtlichen Konsequenzen.

Panel 2 — „Ge-teilte Werte? Personalführung und Leadership unter Bedingungen gesellschaftlicher Polarisierung“

Prof. Dr. Sascha Armutat (Hochschule Bielefeld, HSBI)

Das Panel 2 widmete sich den Herausforderungen für Personalführung und Leadership im Zusammenhang mit gesellschaftlicher Polarisierung. Sascha Armutat betonte, dass Führung an Hochschulen im Grundsatz nicht grundlegend anders sei als in anderen Organisationen – „Überall menscht es“. In Hochschulleitungen finde zumeist das Laienprinzip (allgemeine Management- und Führungskompetenz) im Gegensatz zum Fachprinzip (fachliche Kompetenz für Führungsaufgaben) Anwendung, was einerseits Vorteile für die strategische Aufstellung und Ergebnisorientierung mit sich bringt, gleichzeitig jedoch eine hohe interne Kohäsion und effiziente Abstimmungsprozesse erfordere.⁷ Dass sich Hochschulen genauso wie andere Organisationsumfelder in tiefgreifenden Veränderungsprozessen befinden, die auch ein Merkmal gesellschaftlicher Krisen und Konflikte sind, ist z.B. an sich verändernden Belegschaften und veränderte Erwartungen an Führung zu beobachten.

Es stelle sich die Frage, was Führung in unsicheren Zeiten bedeute, so Sascha Armutat. Der organisationale Anpassungsdruck durch Megatrends sei hoch und Organisationsführung, auch von Wissensorganisationen, extrem komplex. Arbeitsorganisationen müssen sich in diesem Kontext die Frage stellen, welche Belegschaft sie ‚benötigen‘, um relevant zu bleiben und welche Personal(entwicklungs-)strategien zielführend seien.

An Hochschulen sei der Transformations- und Performance-Druck zudem um ein Vielfaches höher, da befristete Arbeitsverhältnisse, projektbezogene und netzwerkförmige Arbeitsstrukturen den Prozess zusätzlich dynamisierten. Als analytisches Stichwort wurde u.a. Rieckmanns (1992) Begriff der ‚Dynaxity‘ genannt.⁸

⁶ Verwaltungsgericht Göttingen, Urteil vom 11.10.2023 – Az. 5 A 2/18. Online verfügbar unter: <https://voris.wolterskluwer-online.de/browse/document/c25cf491-6d11-4c6f-aab8-3308d8d429e5>.

⁷ Wöhe, Günter; Döring, Ulrich; Brösel, Gerrit (2020): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 27. Auflage. München: Vahlen; Schreyögg, Georg; Geiger, Daniel (2020): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

⁸ Liebhart (2002) verweist wie folgt: „Die Wortneuschöpfung "Dynaxity" (Rieckmann, 1992:4) kennzeichnet eine Situation sich gegenseitig verstärkender Wechselwirkungen von gleichzeitig zunehmender Dynamik und steigender Komplexität und ergibt sich als Resultante von "dynamics" (Dynamik) und "complexity" (Komplexität).“ Vgl. Liebhart,

Sascha Armutat thematisierte generationsspezifische Anforderungen an Führungs- und Leitungsaufgaben (z.B. werde der so genannten Generation Z häufig attestiert, Erwartungen zu haben, die einer „begleitenden Arbeitsbetreuung“ gleichen).

In der Diskussion wurde die Frage vertieft, inwiefern sich ein gesellschaftlicher Wertewandel und Zweifel an demokratischen Grundkonsensen in der (hochschulischen) Führungsarbeit niederschlagen. Gute Führung, so Sascha Armutat, weise sich durch Klarheit in der eigenen Wertegrundlage, sowie eine gute Wertekommunikation in die Organisation aus. Leadership sei erfolgreich, wenn es auf „einende Merkmale und Ziele“ setze.

Offen blieb die Frage, wie sich Führung und Governance an Hochschulen in der zunehmenden Wahrnehmung polarisierter Konfliktlagen in der Gesellschaft verändern (sollten).

Mit Verweis auf Brubaker (2020)⁹ fasst Sascha Armutat nach, dass Führungsstrategien vor dem Hintergrund zunehmender Polarisierungswahrnehmungen darauf fokussieren sollten:

- innerhalb der Organisation Brücken zu bauen (z. B. durch ‚überparteiliche‘ Initiativen);
- Trauma und Resilienz zu adressieren (z.B. in (Natur-)Katastrophen und Krisensituationen nach Gewaltereignissen)
- binäre Denkweisen zu überwinden;
- achtsame („dignity-based“) Kommunikation zu fördern und
- lokale Netzwerke zu stärken (z. B. in Gemeinschaften oder Teams).

Brubaker warne davor, dass Polarisierung soziale Bindungen zerstört und Existenzbedrohungen erzeuge – Führungskräfte müssten hier proaktiv gegensteuern.

Panel 3 — „Perspektiven auf Konfliktkommunikation und Dialog an Hochschulen“

Dr. Greg Bond (Technische Hochschule Wildau),

Dr. Christian Hochmuth (Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder),

Sonja Nielbock (Universität Hamburg)

Dr. Greg Bond plädiert in der Diskussion für die Förderung von Dialogangeboten an Hochschulen, um konfliktvolle Interessen von unterschiedlichen Hochschulmitgliedern – insbesondere im Zusammenhang mit Internationalisierung – bearbeiten zu können. Er berichtete beispielhaft von einem Konflikt im Zuge einer Campusveranstaltung an der TH Wildau, bei dem das Hissen einer als provokativ empfundenen Flagge durch eine Studierendengruppe zu einer Eskalation führte. Das Präsidium schaffte durch eine Einladung zum Dialog einen Rahmen für eine friedlich verlaufene Folgeveranstaltung auf Grundlage von gemeinsam getroffenen Vereinbarungen. Greg Bond schloss seinen Impuls mit der Einschätzung:

„Nicht nur das Ergebnis von Dialog ist entscheidend, sondern genauso der Prozess.“

Ulf E. (2002): Einleitung. In: Strategische Kooperationsnetzwerke. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-81410-4_1.

⁹ Brubaker, David (2020): Leading in an Age of Polarization.

Dr. Christian Hochmuth schilderte die besondere Rolle von Hochschulen als Ort der Konfliktaustragung im öffentlichen Raum. In einer von Abwanderung besonders betroffenen Grenzstadt wie Frankfurt (Oder) ist die Universität einer der wenigen Orte für öffentlichen Diskurs. Er illustrierte am Beispiel von öffentlichen Veranstaltungen der Universität in der Stadtgesellschaft das Konfliktpotential, wenn Diskursräume z.B. durch eine ausschließlich wissenschaftliche Vortragstätigkeit ohne anschließende Diskussion eingegrenzt werden und in Folge von gesellschaftlichen Gruppen zur Mobilisierung politischer Interessen oder Ziele instrumentalisiert werden. Christian Hochmuths Schlussfolgerung lautet:

„Wenn Hochschulen sich auf Diskurs mit der Öffentlichkeit einlassen, sind sie gut beraten, ein angemessenes Format für einen ernst gemeinten Dialog anzubieten und transparente Richtlinien für Veranstaltungen zu entwickeln.“

Sonja Nielbock berichtete aus ihrer Tätigkeit in der Konfliktpräventions- und Beratungsstelle der Universität Hamburg. Insbesondere seit der Coronapandemie fände Konfliktbearbeitung unter veränderten Bedingungen statt in der Hochschulstruktur: Polarisierung setze schneller ein, Konflikte eskalieren rascher. Das habe auch direkte Auswirkungen auf die Konfliktberatung – Personen forderten den Schutz durch die Hochschule offener ein. Sonja Nielbock plädierte in der Diskussion für mehr Prävention: Dialogformate bei politisch und emotional aufgeladenen Themen sollten proaktiv angeboten werden, um Spannungen frühzeitig wahrzunehmen und anzusprechen:

„Ein wichtiger Teil der Arbeit ist es, Dialogfähigkeit zu stärken und Menschen miteinander ins Gespräch zu bringen.“

An Tag 2 des Programms wurden in kleinerem Rahmen anhand von **Fallvignetten** aus der Hochschulpraxis eine Analysemethode in zwei Fallwerkstätten erprobt und besprochen. Ziel war es, aus unterschiedlichen Perspektiven (rechtlich, kommunikativ, leadership-orientiert) konkrete Erkenntnisse und Bausteine für ein modulares Weiterbildungsangebot zu entwickeln. Hierzu ist die Veröffentlichung eines Arbeitspapiers im Rahmen der ConflictA-Spotlights in Arbeit (voraussichtlich bis September 2026).

Abschlussdialog und nächste Schritte

Im abschließenden Plenum wurden die Ergebnisse der Fallwerkstätten zusammengeführt. Die Teilnehmenden verständigten sich auf die Bildung einer **Arbeitsgruppe**, die die Entwicklung des geplanten Weiterbildungskonzepts nach dem Fachtag begleitet.

Das Team der ConflictA und des DZHW bedankt sich bei allen Teilnehmenden für den interessanten und lernintensiven Austausch!

CONFLICTA

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages