

Konfliktmanagement in Hochschulen

Aspekte systematischer Konfliktbearbeitung in ausgewählten Hochschulen der
Bundesrepublik Deutschland

Projekt Nr. S-2013-670-5

Josef Hoormann

Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften Frankfurt RheinMain

Alfons Matheis

Hochschule Trier



**Hans Böckler
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Frankfurt, April 2014

Inhaltsverzeichnis

O. Vorwort.....	3
I. Kurzfassung	4
II. Anlass der Studie – Fragestellung.....	8
1. Forschungshypothesen	11
III. Konfliktmanagement	11
1. Klärung von Begrifflichkeiten	11
2. Konfliktmanagement in der Wirtschaft und öffentlichen Verwaltung	13
2.1 Ausgewählte Elemente eines Konfliktmanagements	16
IV. Hochschule als besondere Organisation.....	17
1. Hinweise der Hochschulforschung.....	18
2. Zwischenfazit.....	26
V. Konfliktmanagement in Hochschulen.....	28
1. Besonderheiten der Hochschulen für ein Konfliktmanagement	28
1.1 Zur Unterschiedlichkeit von Konflikten und Konfliktbearbeitung in Organisationen.....	28
1.2 Zwischenfazit.....	33
2. Stand der Forschung zum Konfliktmanagement in Hochschulen	34
2.1 Theoretische Hinweise zum Konfliktmanagement in Hochschulen	34
2.2 Forschungsarbeiten zur Praxis des Konfliktmanagements in Hochschulen	38
3. Praxis des Konfliktmanagements in Hochschulen (Auswahl).....	40
VI. Empirische Untersuchung	47
1. Methodische Hinweise	47
1.1 Desk Research.....	47
1.2 Quantitative Erhebung	48
1.3 Qualitative Vertiefung durch persönliche Interviews	50
2. Ergebnisse der schriftlichen Befragung	51
2.1 Zusammenfassung der quantitativen Ergebnisse	70
3. qualitative Interviews - Zusammenfassung	72
VII. Spiegelung der Forschungshypothesen und Anregungen zur weiteren Forschungsarbeit.....	76
VIII. Verzeichnis der Tabellen.....	82
IX. Verzeichnis der Abbildungen.....	82
X. Literatur:.....	83
XI. Anhang.....	87

O. Vorwort

Während in Wirtschaftsunternehmen und modernen Verwaltungen ein systematischer Umgang mit Konflikten als Konfliktmanagement längst etabliert ist, zeigen sich Hochschulen hierbei eher zurückhaltend. Diese Zurückhaltung der Hochschulen verwundert, sind doch Konflikte auch in Hochschulen alltägliche Erscheinung.

Unsere Beobachtungen und Erfahrungen als aktive Mediatoren und Konfliktmanager auch im Hochschulbereich zeigen, dass viele Hochschulakteure/innen ein hohes Interesse haben, ihre persönliche Kompetenz im Umgang mit konfliktären Situationen zu erweitern. Viele Hochschulakteure/innen wünschen sich in ihrer Hochschule Regelungen und Unterstützungsstrukturen in Konfliktlagen. Da die wissenschaftliche Forschung das Thema „Konfliktmanagement in Hochschulen“ bisher nicht im Blick hatte und es mithin kaum gesicherte Erkenntnisse zum Umgang mit Konflikten in Hochschulen gibt, sahen wir uns veranlasst, diese Forschungslücke zu verkleinern.

Die vorliegende Studie erfasst erstmals Ausmaß und Art des Konfliktmanagements in staatlichen Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland. Auch die hohe Rücklaufquote unserer schriftlichen Befragung an 240 Hochschulen zeigt mit 35,8%, dass die Hochschulen den Umgang mit Konflikten als Thema erkennen.

Wir danken der Hans-Böckler-Stiftung, die im Rahmen der Forschungsförderung diese Studie finanziell gefördert und ermöglicht hat. Ebenso danken wir unseren Gesprächspartner/innen in den ausgewählten Hochschulen, die uns in persönlichen Interviews interne Details zum Konfliktmanagement ihrer Hochschule zugänglich gemacht haben: Herr Prof. Dr. Armin Willingmann und Frau Sprung-Scheffler von der Hochschule Harz; Frau Rathert, Frau Lohau, Frau Röser und Herr Hagemeier von der Hochschule Ostwestfalen Lippe – OWL, Lemgo; Herr Prof. Dr. Peter Mudra, Frau Henninger und Frau Wendel von der Hochschule Ludwigshafen (Rhein); Frau Karrenberg, Herr Wetzels und Herr Mayer von der Universität Mainz; Herr Weiss und Herr Klein von der Universität Stuttgart.

Die nun vorliegenden empirischen Ergebnisse unserer Studie mögen weitere Hochschulen motivieren, sich für ein Konfliktmanagement zu öffnen und Strukturen für einen systematischen Umgang mit Konflikten sowie zur Konfliktprävention zu etablieren.

Frankfurt / Birkenfeld im April 2014

Josef Hoormann

Alfons Matheis

I. Kurzfassung

Hochschulen zeigen sich bisher beim systematischen Umgang mit Konflikten wenig exponiert, während ein Konfliktmanagement in modernen Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungen inzwischen gängige Praxis ist.

Seit Jahren (2008) finden sich z.B. Wirtschaftsunternehmen zum „Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft“ zusammen. In modernen Verwaltungen sind bereits seit 1996 Konfliktlotsen im Einsatz.

Konflikte sind allgegenwärtig – auch in Hochschulen. Die auffällige Zurückhaltung der Hochschulen im Einsatz von systematischem Konfliktmanagement ist bisher nicht wissenschaftliche untersucht worden.

Erstmals generiert die vorliegende Untersuchung theoretische und empirische Hinweise und Erklärungsfaktoren für die Zurückhaltung in der Nutzung systematischen Managements von Konflikten in den staatlichen Hochschulen der Bundesrepublik. Hierbei folgt die Studie drei Forschungshypothesen:

1. Hochschulen sind komplexe Organisationen besonderer Art und unterscheiden sich von Wirtschaftsunternehmen und anderen Institutionen der öffentlichen Verwaltung. Auf Grund ihrer inneren Verfasstheit und besonderen Organisationsstruktur unterscheiden sich folglich auch deren Konflikte von denen in Wirtschaftsunternehmen und öffentlichen Verwaltungen.

2. Hochschulen benötigen ein besonderes *akademisches Konfliktmanagement*, das sich von klassischen Konfliktmanagementmodellen der Wirtschaft und öffentlichen Verwaltung unterscheidet.

3. Dienstvereinbarungen zum Umgang mit Konflikten bzw. zum partnerschaftlichen Verhalten in Hochschulen erreichen nicht ihre intendierte Wirkung, u.a. weil sie den „asymmetrischen“ Kreis der beteiligten Akteure (Statusgruppen: Hochschullehrer/innen, wissenschaftliche Mitarbeiter/innen, Beschäftigte der Verwaltung etc.) nicht vollständig erfassen.

Mit einer Einführung zum Konfliktmanagement und der Klärung von Begrifflichkeiten (Kapitel III) wird für die weitere Bearbeitung ein pragmatisches und handlungsorientiertes Verständnis zugrunde gelegt, wonach Konfliktmanagement ein systematischer und institutionalisierter Umgang mit Konflikten ist, durch den der Verlauf eines Konflikts gezielt beeinflusst wird.

Zur Verifizierung der ersten Forschungshypothese legt ein Blick in die Erkenntnisse der Hochschulforschung wichtige Charakteristika von Hochschulen offen und bestätigt sie als komplexe Organisationen besonderer Art, die sich von Wirtschaftsunternehmen und Institutionen der öffentlichen Verwaltung unterscheiden. Hochschulen sind „institutionelle Arenen“, „Expertenorganisation“, Hochschulen zeigen „organisierte Anarchie“. Insbesondere die hohe Autonomie der „Professionellen“ (Hochschullehrer/innen / Wissenschaftler/innen), die große Bedeutung von informellen Strukturen innerhalb einer Hochschule, das „Prinzip der gegenseitigen Kollegialen Schonung“ (Symanski 2012), die Möglichkeit für Hochschullehrer/innen durch „blocking action“ Entscheidungen und Strukturvorgaben – quasi als Vetospieler (Bogumil et.al 2013) – zu Fall bringen zu können benennen diese Besonderheiten. Zudem birgt die „Dreiteilung“ der Organisation Hochschule (Verwaltung, Lehre, Forschung) besonderes Konfliktpotential, das sich von dem in Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungen unterscheidet (Nickel 2012).

Dass die Besonderheiten der Hochschulen auch besondere Konflikte hervorbringen, die sich von Konflikten in Wirtschaftsunternehmen / öffentlichen Verwaltungen unterscheiden – so der zweite Teil unserer ersten Hypothese – findet durch unsere Untersuchung keine Bestätigung.

Unsere zweite Forschungshypothese formuliert den Bedarf der Hochschulen an einem besonderen, akademischen Konfliktmanagement. Lediglich eine theoretische Betrachtung zum Konfliktmanagement in Hochschulen legt zur Prüfung dieser Hypothese einige Hinweise offen: Etwa dass der Wissenschaftskontext besondere Konfliktmomente inhäriert, z.B. die gegenseitige Verletzung normativer Erwartungen die im Kontext unterschiedlichen Fachkulturen und Fachdisziplinen entstehen (Lentsch 2011 und 2012). Dies mache ein „akademisches Konfliktmanagement“ nötig. Unsere Analyse vorliegender Forschungsarbeiten zur Praxis des Konfliktmanagement in Hochschulen (Kapitel V 2) offenbart jedoch keine Besonderheiten im Sinne eines „akademischen Konfliktmanagements“. Konflikte sind auch in Hochschulen menschlich, nicht akademisch.

Die Betrachtung ausgewählter Beispiele von praktiziertem Konfliktmanagement in Hochschulen zeigt eine hohe Vielfältigkeit in der Organisation, der Gestaltung von Struktur und Prozessen zum Konfliktmanagement (vgl. Kapitel V 3).

Kernstück der weiteren Bearbeitung ist die empirische Untersuchung in Kapitel VI, die eine quantitative und qualitative Analyse beinhaltet. Grundlage der quantitativen Analyse ist schriftliche Fragebogenerhebung an 240 staatlichen Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland. Die Rücklaufquote von 35,8% kann als Indiz für ein hohes Interesse am Forschungsthema „Konfliktmanagement in Hochschulen“ gewertet werden.

In mehr als der Hälfte der befragten Hochschulen (44 von 86) gibt es Vereinbarungen, Regeln, Absprachen oder Gewohnheiten zum Umgang mit Konflikten. Universitäten geben häufiger als Fachhochschulen an, Regeln zum Umgang mit Konflikten per Dienstvereinbarung, Richtlinie oder Leitlinien fixiert zu haben.

Unsere dritte Hypothese geht davon aus, dass Regeln in Dienstvereinbarungen zum Umgang mit Konflikten nicht ihre intendierte Wirkung erreichen. Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen, dass in 87% der Universitäten (20 von 23) und in 81% der Fachhochschulen (17 von 21) die vereinbarten Regeln auch für Hochschullehrer/innen gelten.

Die Angaben zur Organisationsform einer Konfliktbearbeitung in den Hochschulen zeigen eine herausragende Bedeutung der Arbeit von Gleichstellungsbeauftragten und Personalräten. Insbesondere für Personalräte erwachsen hieraus große Herausforderungen und Beanspruchungen. Hinweise aus den qualitativen Interviews mit Personalräten aus fünf Hochschulen legen hier besondere Unterstützungs- und Stabilisierungsmöglichkeiten für Personalräte in Sachen Konfliktmanagement offen.

Neben der herausragenden Bedeutung von Personalräten und Gleichstellungsbeauftragten in der Konfliktbearbeitung zeigen die Hochschulen weitere, vielfältige Organisationsformen ihres Konfliktmanagements (vgl. Tabelle 4). Elf Universitäten und 2 Fachhochschulen zeigen an, über insgesamt 18 hauptamtliche Konfliktbearbeiter/innen zu verfügen.

Zur Häufigkeit von Konflikten geben die befragten Hochschulen mehrheitlich „mittel = mehrere Konflikte pro Monat“ an. Damit unterscheidet sich ihre Konflikthäufigkeit nicht von der in Wirtschaftsunternehmen und öffentlichen Verwaltungen.

Im Rahmen unserer qualitativen Analyse haben wir persönliche Interviews mit den Hochschulleitungen, den Konfliktbearbeiter/innen und den Personalräten in den ausgewählten Hochschulen: Universität Stuttgart, Universität Mainz, Hochschule Ludwigshafen (Rhein), Hochschule Harz (Wernigerode/Halberstadt), Hochschule Ostwestfalen Lippe – OWL, Lemgo geführt.

Alle interviewten Hochschulen zeigen ein spezifisches, für sie und durch sie selbst entwickeltes Beratungs- und Unterstützungskonzept zum Konfliktmanagement. Die jeweiligen Strukturen und verfügbaren Ressourcen sind dabei hochschulspezifisch und dem Bedarf entsprechend. Alle interviewten Hochschulleitungen sehen einen engen Zusammenhang zwischen Führungskultur bzw. Führungskompetenz und dem Konfliktmanagement. Alle interviewten Hochschulleitungen sehen Angebote zum Konfliktmanagement mit separaten Unterstützungs- und Beratungsangeboten als hilfreich und wünschenswert.

Die Weiterentwicklung von Führungskompetenzen des Führungspersonals sehen auch alle interviewten Personalräte der Hochschulen als einen wichtigen Hebel für eine Kultur des Miteinanders.

Die interviewten Personalräte sehen in separaten Angeboten zum Konfliktmanagement eine Entlastung ihrer Arbeit und unterstützen die Beratungsstellen zum Umgang mit Konflikten. Alle Interviewpartner/innen erkennen keine Notwendigkeit für ein spezielles „akademisches“ Konfliktmanagement. Sie sehen es aber als hilfreich und notwendig an, dass tätige Konfliktmanager/innen in Hochschulen deren Besonderheiten kennen. Vorhandene „Feldkompetenz“ erleichtere auch die Zugänge zu Hochschullehrer/inne.

Insgesamt legen wir mit dieser Studie „Konfliktmanagement in Hochschulen“ die erste empirische Bestandsaufnahme zur Praxis des Umgangs mit Konflikten in staatlichen Hochschulen in der Bundesrepublik vor.

Mit diesen neuen Erkenntnissen zum Konfliktmanagement in Hochschulen fördert unsere Studie gleichzeitig auch offene Forschungsfragen zutage:

Bisher liegen keine Forschungsarbeiten zur Qualität der Konflikte in Hochschulen vor, ebenso ist bisher verschlossen, wie private Hochschulen ihren Umgang mit Konflikten managen. Praxis und Erfahrungen zum Konfliktmanagement in Hochschulen des Auslandes sind bisher ebenfalls nicht beforscht worden. Vor allen Dingen aber sind die besonderen Beanspruchungen und Herausforderungen im Konfliktmanagement für Personalräte der Hochschulen bisher kaum systematisch ausgeleuchtet.

Wissenschaftliche Hinweise zu möglichen Unterstützungsangeboten für Personalräte hinsichtlich ihrer Kompetenz und Rollenklärung im Kontext von Konfliktmanagement fehlen bisher. Zukünftige handlungsorientierte Forschungen könnten hierzu ergänzende Hinweise erschließen.

Konfliktmanagement in Hochschulen bedeutet auch, präventiv tätig zu sein. Aus unserer Sicht wären neben konkreten Instrumenten und Methoden des Konfliktmanagements auch Maßnahmen zur Stärkung der reflexiven Kompetenz aller Hochschulangehörigen – auch der Studierenden – hilfreich. U.a. Maßnahmen zur Stärkung der Kompetenz zur Selbstwahrnehmung und zur Wahrnehmung des Anderen sowie zur Erweiterung der Fähigkeiten zur Empathie.

II. Anlass der Studie – Fragestellung

Wenn Menschen miteinander forschen, lehren, schaffen - machen sie sich zu schaffen (Schulz von Thun 1981, ebenso www.schulz-von-thun.de). Konflikte am Arbeitsplatz sind allgegenwärtig – in Unternehmen und Verwaltungen, ebenso in Hochschulen. Dabei sind nicht die Konflikte an sich problematisch, sondern der Umgang mit ihnen.

Während in den letzten Jahren in den Unternehmen der Umgang mit Konflikten immer mehr in den Vordergrund gerückt ist und erkannt wurde, dass eine konstruktive Konfliktbearbeitung für Unternehmen nicht nur eine „relevante Kostenoptimierung“ (Duve et.al. 2011) erreichen kann, sondern auch Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen und die Reputation des Unternehmens gesteigert werden können (vgl. PwC/EUV 2011), finden sich bisher in Hochschulen kaum systematische Ansätze zum Umgang mit Konflikten. Diese Beobachtung ist ein Anlass für die vorliegende Studie.

In der Wirtschaft hat sich zwischenzeitlich ein teilweise durchaus elaboriertes Konfliktmanagement etabliert, das unterschiedliche Konfliktbearbeitungsverfahren (Ombudsperson, Schiedsstelle, Schlichtung, Mediation) bereithält und systematisch erweitert.

Ein Konfliktmanagement liegt vor, wenn ein „Satz von Regeln“ den Umgang mit Konflikten determiniert. Dies setzt ein Konfliktverständnis voraus, das Konflikte als „einen normalen Vorgang erkennt und das in ihnen angelegte Potential für Kreativität und Motivation berücksichtigt“ (Duve et.al. 2011:326). Damit werden Konflikte verstanden als Chance zur Aufrechterhaltung bzw. Verbesserung von persönlichen und geschäftlichen Beziehungen in bzw. zwischen Unternehmen oder Organisationen.

In diesem Kontext finden sich auch in öffentlichen Verwaltungen zunehmend Aktivitäten zum Umgang mit Konflikten. Sie firmieren z.T. als Vorhaben zum „partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz“ (vgl. Wiechmann / Kißler, 2010). Zur Institutionalisierung unterschiedlicher Ansätze und Aktivitäten eines Konfliktmanagements in Wirtschaftsunternehmen wurde bereits 1998 die „Gesellschaft für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement – gwmk – gegründet (vgl. Ponschab / Dendorfer, 2001:1042; ebenso www.gwmk.de).

Zehn Jahre später (2008) haben sich zahlreiche namhafte Unternehmen in Deutschland zum „Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft“ (RTMKM) zusammengefunden (vgl. www.rtmkm.de). „Zentrales Anliegen des RTMKM ist die institutionelle und organisatorische Verankerung des Themas Konfliktmanagement in den Unternehmen, um im Interesse des ideellen, strategischen und wirtschaftlichen Erfolgs der

Unternehmen langfristig Wertschöpfung zu erzielen“ (PwC/EUV, 2011:81). Mit einer systematischen Implementierung von Konfliktmanagement soll auch eine neue Konfliktkultur in den Wirtschaftsunternehmen Einzug halten.

Dass Konfliktmanagement in Wirtschaftsunternehmen und öffentlicher Verwaltung zunehmend Platz greift, belegt auch die Vielfalt an (wissenschaftlicher) Literatur und Angeboten im Bereich „Wirtschaftsmediation“.¹

Auch für die Träger der betrieblichen Mitbestimmung gewinnt das Konfliktmanagement in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen zunehmende Bedeutung. Immer häufiger werden u.a. in Betriebs- und/oder Dienstvereinbarungen dezidierte Regelungen zum Umgang mit Konflikten und zur Installierung bzw. Handhabung von Konfliktmanagementsystemen getroffen. Immer häufiger übernehmen Betriebs- und Personalräte einen aktiven Part in der Ausgestaltung von betrieblichem Konfliktmanagement. Ullenboom (2012) hat für die Hans-Böckler-Stiftung zahlreiche Regelungen erfasst und legt hierzu detaillierte Analysen und Handlungsempfehlungen vor. Wiechmann/KiBler legen 2010 im Rahmen einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung erste Hinweise zu Rolle und Handlungsmöglichkeiten der Personalvertretungen im Umgang mit Konflikten in öffentlichen Verwaltungen (Kommunalverwaltungen) vor (vgl. Wiechmann / KiBler, 2010).

Wiewohl zwischenzeitlich Wirtschaftsunternehmen ein systematisches Konfliktmanagement sehr häufig nutzen, finden sich die Anfänge zum systematischen Umgang mit Konflikten jedoch in der öffentlichen Verwaltung. Andrea Budde (2003) hat bereits seit 1996 mit dem Modell QUAK (Qualifizierung betrieblicher Konfliktlotsen) vor allem in öffentlichen Verwaltungen neue Verfahren zur Konfliktbearbeitung installiert. In einem Projekt der Stadtverwaltung Kempten (1997-2000) wurden 17 Konfliktlotsen ausgebildet und erstmals ein Konfliktmanagement in einer Einrichtung der öffentlichen Verwaltung verankert und durch Dienstvereinbarung etabliert (vgl. Budde, 2003: 97 ff).

Wiechmann/KiBler (2010) untersuchen exemplarisch das Konfliktmanagement der Stadtverwaltung Wuppertal. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass Dienstvereinbarungen zum partnerschaftlichen Verhalten in ihrer Wirkung begrenzt sind, Führungskräfte in der Verwaltung nur über unzureichende Kompetenzen zum Managen von Konflikten verfügen und die Personalvertretungen in ihren aktiven Handlungsmöglichkeiten eines Konfliktmanagements sehr eingeschränkt sind.

¹ z.B.; Disselkamp et.al.; 2010; Duve et.al.; 2011; Kals/Ittner, 2010; Edmüller/Jiranek, 2010; Risse, 2003; Zülsdorf, 2008; PriceWaterhouseCoopers 2005; Pöpping, 2008; Lehmborg, 2012; Fischer, 2012; Erfmeyer, 2013; Zeitschrift „Die Wirtschaftsmediation“; Lenz/Mueller, 2008; Ponschab/Schweizer 2004; Hagen/Lenz 2008; Zehle 2012;

Zwischenzeitlich finden sich auch in den Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung Konfliktmanagement und dazu gehörige Dienstvereinbarungen als selbstverständliche Praxis. Ullenboom (2012) belegt diese Vielfältigkeit und dokumentiert Dienstvereinbarungen zum Konfliktmanagement in der öffentlichen Verwaltung (vgl. ebd.).

In Hochschulen zeigen sich bisher derartige, systematische Formen und Regeln zum Umgang mit Konflikten nur vereinzelt. Die Hochschulen und Hochschulverwaltungen zeigen sich im Bereich Konfliktmanagement bisher eher abstinert. Diese Abstinenz verwundert, zeigen doch unsere Erfahrungen als Konfliktmanager, dass viele Hochschulakteure einen ausgeprägten Wunsch bzw. einen Bedarf nach Unterstützung formulieren und sich Begleitung für den Umgang mit Dissonanzen oder Konflikten an ihrem Arbeitsplatz Hochschule wünschen. Im Rahmen unserer Tätigkeit als Konfliktmanager beobachten wir, dass viele Hochschulakteure – insbesondere Hochschullehrer/innen - ein großes Interesse zeigen, ihre persönliche Kompetenz im Umgang mit Konflikten stärken zu wollen. Ebenso stellen wir fest, dass viele Hochschulakteure die bereits in ihrer Hochschule existierenden Unterstützungsangebote nicht kennen bzw. ihnen nur eingeschränktes Zutrauen schenken. Die vorliegende Untersuchung will die Rahmenbedingungen eines geregelten Umgangs mit Konflikten in Hochschulen ausleuchten und klärende Hinweise für die bisherige Zurückhaltung der Hochschulen beim Konfliktmanagement finden.

Da auch die wissenschaftliche Forschung das Thema Konfliktmanagement in Hochschulen bisher nicht im Blick hat, liegen kaum gesicherte Erkenntnisse zum systematischen Umgang der Hochschulen mit Konflikten vor. Ebenso wenig zeigt die Forschung bisher plausible Hinweise, ob sich Hochschulen u.a. auch wegen ihrer organisationalen Besonderheiten und Unterschiede zu Wirtschaftsunternehmen und klassischen öffentlichen Verwaltungen, mit einem Management von Konflikten schwertun.

Die vorliegende Studie will diese bestehenden Forschungslücken verkleinern.

Hierzu soll - im Sinne einer Bestandsaufnahme – erfasst werden, wie viele und welche Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland sich seit wann auf Regelungen zum systematischen Umgang mit Konflikten verständigt haben. Es soll ebenso beleuchtet werden, ob und inwieweit Dienstvereinbarungen Bestandteil eines Konfliktmanagement sind und welche Wirkung derartige Vereinbarungen entfalten.

1. Forschungshypothesen

Als allgemeine Annahmen über die Ausgangslage für die beobachtete Abstinenz der Hochschulen aber auch zum Stand des Konfliktmanagements in Hochschulen formulieren wir folgende Forschungshypothesen:

Forschungshypothese 1:

Hochschulen sind komplexe Organisationen besonderer Art und unterscheiden sich von Wirtschaftsunternehmen und anderen Institutionen der öffentlichen Verwaltung. Auf Grund ihrer inneren Verfasstheit und besonderen Organisationsstruktur unterscheiden sich folglich auch deren Konflikte von denen in Wirtschaftsunternehmen und öffentlichen Verwaltungen.

Forschungshypothese 2:

Hochschulen benötigen ein besonderes, *akademisches Konfliktmanagement*, das sich von klassischen Konfliktmanagementmodellen der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung unterscheidet.

Forschungshypothese 3:

Dienstvereinbarungen zum Umgang mit Konflikten bzw. zum partnerschaftlichen Verhalten in Hochschulen erreichen nicht ihre intendierte Wirkung u.a. weil sie den „asymmetrischen“ Kreis der beteiligten Akteure (Statusgruppen: Hochschullehrer/innen, wissenschaftliche Mitarbeiter/innen, Beschäftigte der Verwaltung etc.) nicht vollständig erfassen.

III. Konfliktmanagement

Zur weiteren Konkretisierung des Forschungsgegenstandes „Umgang mit Konflikten in Hochschulen“ sollen zunächst zentrale Begrifflichkeiten geklärt und definiert werden.

1. Klärung von Begrifflichkeiten

Glasl (2011) weist darauf hin, dass sich sowohl umgangssprachlich als auch in der Fachliteratur unterschiedliche Begriffe für den Umgang mit Konflikten und für Eingriffe in Konfliktsituationen finden, z.B. Konfliktlösung, Konfliktmanagement, Konfliktregelung. Als Überbegriff für jede Art von Intervention sieht er *Konfliktbehandlung*. „Konfliktbehandlung

bezeichnet nur ein Aktiv-Werden eines handelnden Subjektes: einer Konfliktpartei, mehrerer Parteien, von einem Interessenvertreter oder einer neutralen Drittpartei usw.“ (ebd. 2011:20).

Mit Hinweis auf die Unterscheidung zwischen präventiver und kurativer Form der Konfliktbehandlung zeigt Glasl (2011) drei Dimensionen der Beeinflussung durch Interventionen auf:

- Beeinflussung des vorhandenen Konfliktpotentials
- Beeinflussung des Konfliktprozesses
- Beeinflussung der Konfliktfolgen.

Diesen drei Dimensionen der Beeinflussung ordnet er Maßnahmen (Interventionen) zu. Als Maßnahmen sieht er Konfliktlösung, Konfliktmanagement, Konfliktkontrolle, Konfliktbeherrschung, Konfliktregelung –Regulierung, -Überbrückung, -Kanalisation; Konfliktreduktion, Konfliktunterdrückung, Konfliktvermeidung, Konfliktsubstitution (ebd. 2011:21). Abbildung 1 zeigt die Zusammenhänge.

Abbildung 1: Drei Dimensionen der Beeinflussung

Die Maßnahme „x/y“ richtet sich schwerpunktmässig auf...			
	Konflikt-Potential	Konflikt-Prozess	Konflikt-Folgen
Konfliktlösung			
Konfliktmanagement			
Konfliktkontrolle Konfliktbeherrschung			
Konfliktregelung Konfliktregulierung Konfliktüberbrückung			
Konfliktreduktion Konfliktunterdrückung Konfliktvermeidung			
Konfliktsubstitution Konfliktersatz Konfliktvermeidung	entweder: 	oder: 	oder:
Konfliktbehandlung	Allgemeiner Überbegriff		

aus: Glasl, 2011:21; eigene Darstellung

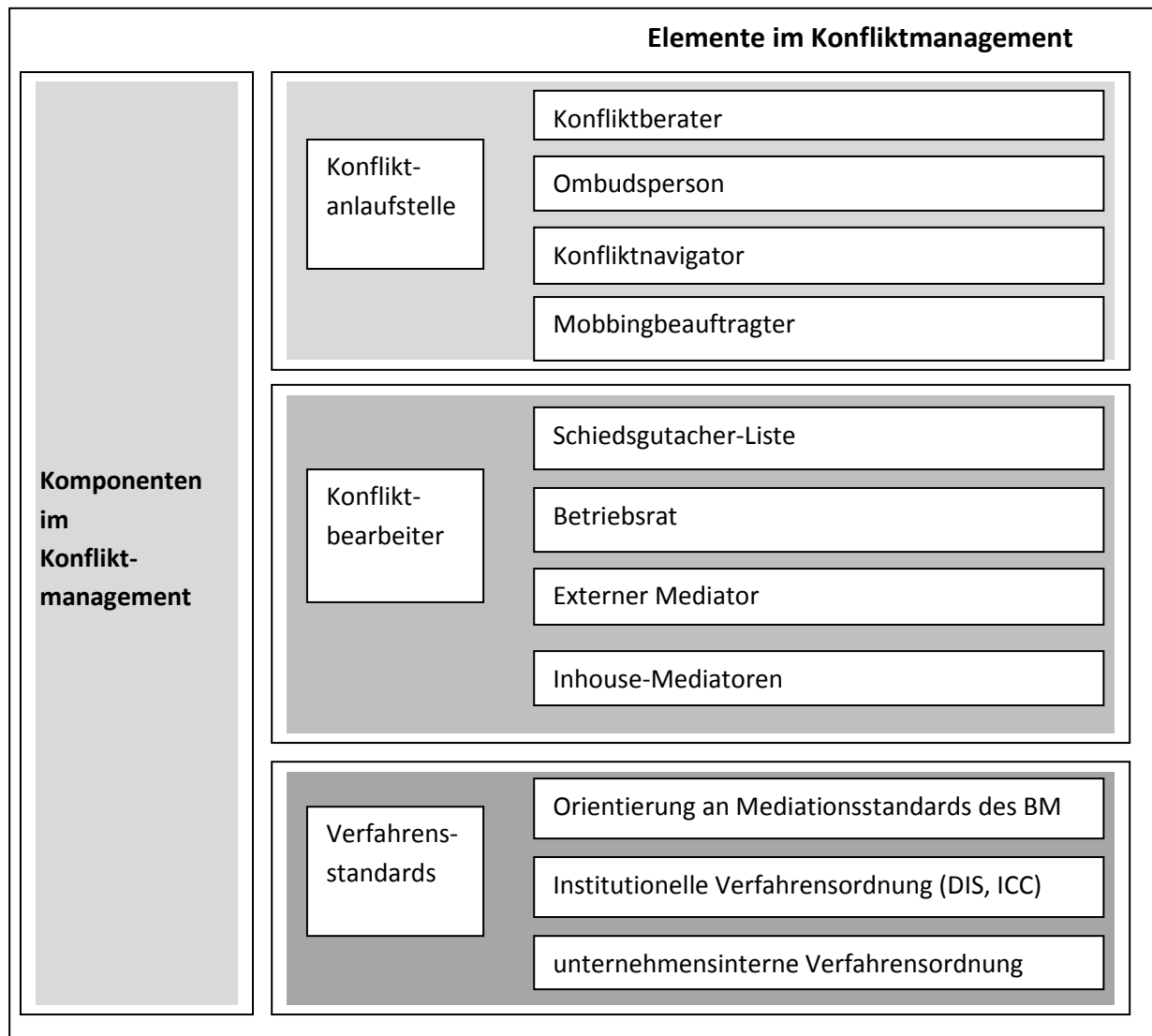
Konfliktlösung: Mit einer Konfliktlösung soll die Beseitigung der Differenzen der Konfliktparteien erreicht werden. Interventionen nehmen daher häufig das Konfliktpotential in den Focus und versuchen, Rahmenbedingungen der Handelnden (Organisationsabläufe, Ziele, Ressourcen, Qualifikationen, Werthaltungen) zu verändern. „Konfliktlösung wirkt auch auf den Prozess ein, durch Klärung der Vorstellungen und Haltungen der Parteien oder durch wirksame Beeinflussung der Bedingungen für eine De-Eskalation des Konfliktprozesses“ (Glasl 2011: 22).

„Konfliktmanagement bedeutet, dass sich die Intervention hauptsächlich auf den Konfliktprozess richten (R.Kahn und E.Boulding 1964; R.Walton 1969), so dass die Konflikte einen guten Verlauf nehmen“ (Glasl 2011:22). Der Begriff Management leitet sich ab von englisch *manage*, dies von italienisch *maneggiare* „an der Hand führen“, dies von lat. *manus* „Hand“ (vgl. wikipedia). Gemeint ist die Gestaltung und Steuerung von komplexen soziotechnischen Systemen, z.B. Organisationen (Unternehmen, Verwaltungen) als Ganzes oder auch in Teilen bzw. Funktionen. Management ist mithin die Tätigkeit der Gestaltung und Steuerung von Abläufen bzw. Prozessen unter Einsatz bestimmter ausgewählter Methoden. Mit der vorliegenden Studie sollen u.a. vereinbarte Regeln der Hochschulen zum systematischen Umgang mit Konflikten erfasst werden. Derartige Regeln beziehen sich auf die Gestaltung, Organisation und Steuerung von Abläufen – mithin auf die Gestaltung von Prozessen der Konfliktbearbeitung in der Hochschule. Sie haben allgemeine Gültigkeit für das gesamte System Hochschule und geben keine konkreten Interventionsmaßnahmen oder Techniken zur Bearbeitung von Konflikten (z.B. Mediation, Coaching, Moderation etc.) vor. Für diese Zielsetzung erscheint eine pragmatische und handlungsorientierte Definition von Konfliktmanagement hilfreich, die Gläßer / Kirchhoff (2011) anbieten: „Konfliktmanagement ist der systematische und institutionalisierte Umgang mit Konflikten, durch den der Verlauf eines Konflikts gezielt beeinflusst wird. Auswahl und Gestaltung eines geeigneten Verfahrens sollen Transparenz, Steuerbarkeit und Effizienz der Konfliktbearbeitung sicherstellen“ (ebd. 2011: 17).

2. Konfliktmanagement in der Wirtschaft und öffentlichen Verwaltung

In Unternehmen und öffentlicher Verwaltung ist die Nutzung unterschiedlicher *Elemente* der Konfliktbearbeitung üblich. Hierzu gehören u.a. Verhandlung, Moderation, Schlichtung, Schiedsstelle, Ombudspersonen, Mediatoren/innen, Konfliktlotsen, Vertragsklausel etc. Gläßer/Kirchhoff (2011) systematisieren diese Elemente in drei Bereiche: Konflikthanlaufstelle; Konfliktbearbeiter und Verfahrensstandards. Die folgende Abbildung verdeutlicht die Systematik:

Abbildung 2: Beispiele für Komponenten /Elemente im Konfliktmanagement



BM = Bundesverband Mediation e.V. // DIS = Deutsche Institution für Schiedsgerichtsbarkeit // ICC = International Chamber of Commerce
 aus: PWC/EUV, 2011:19; eigene Darstellung

Diese Komponenten und Elemente finden – je nach Bedarfslage und Möglichkeit – in den Unternehmen und Verwaltungen unterschiedliche Anwendung. Sie bieten ein Portfolio für ein maßgeschneidertes und passgenaues Konfliktmanagement und bleiben in ihrer Maßnahmenwahl (Intervention) unabhängig von der Konfliktkonstellation (z.B. Konflikte am Arbeitsplatz, Konflikte zwischen Unternehmen und/oder Unternehmenseinheiten). Die Komponenten und Elemente sind nicht hierarchisiert, denn jedes Unternehmen, jede Organisation bietet und sucht sich andere Ausgangs- und Bedarfslagen. Es werden dort Strukturen zum Konfliktmanagement aufgebaut, wo sie gebraucht werden.

Gläßer/Kirchoff (2011) betonen vehement die Zweckmäßigkeit, Komponenten und Elemente des Konfliktmanagements zu einem *System* zusammen zu führen.

Sie sehen ein Konfliktmanagementsystem dann als gegeben, wenn Konfliktmanagement-Elemente so aufeinander bezogen sind, „dass sie eine aufgaben- und sinngebundene, kohärente Einheit darstellen. (...) Ein Konfliktmanagement-System liegt in einem Unternehmen hiernach also nicht bereits vor, wenn es zwar richtige, aber bislang nur isolierte Ansätze zur Behandlung von Konflikten gibt (z.B. eine Ombudsperson, einen Mediatorenpool oder eine Verfahrensordnung). (...) Eingebettet sein muss ein solches System in eine Unternehmenskultur, die neben einem Akzent im Bereich Konfliktprävention auch ein Bekenntnis zum transparenten und konstruktiven Umgang mit Konflikten auf sämtlichen Ebenen enthält“ (ebd. 2011:22).

Im Rahmen ihrer weiteren gemeinsamen Forschungsarbeit mit PricewaterhouseCoopers AG (pwc) aktualisieren sie 2013 ihre Position zu Konfliktmanagementsystemen und nehmen eine Neubewertung bestehender Modelle und Konzepte von Konfliktmanagementsystemen in deutschen Unternehmen vor (Mitglieder des Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft). Mit ihrer aktuellen Untersuchung liefern sie Hinweise zur weiteren Professionalisierung von Konfliktmanagement in Wirtschaftsunternehmen (vgl. PWC/EUV 2013).

Primäres Ziel unserer Untersuchung ist u.a. die Erfassung, ob und wie Universitäten und Hochschulen Konflikte überhaupt systematisch, d.h. nach definierten und vereinbarten Regeln bearbeiten. Deshalb bleibt eine weitere Diskussion und differenzierte Bearbeitung von Konfliktmanagementsystemen für unseren Untersuchungsfocus unerheblich.

Wir halten mit Duve et.al (2011) und Ponschab / Dendorfer (2002) das Vorhandensein und die Einhaltung eines „Satzes an Regeln“ beim Umgang mit Konflikten und die Anwendung einzelner Ansätze zur Bearbeitung von Konflikten (Ombudsperson, Konfliktlotse, Mediator/in, etc.) für Konfliktmanagement.

Deshalb ist es folgerichtig, mit unserer empirischen Erhebung (siehe Fragebogen Frage 1) zunächst festzustellen, ob es in den befragten Hochschulen vereinbarte Regeln gibt, nach denen Konflikte bearbeitet werden. Die weitere Differenzierung unserer empirischen Erhebung focusieren wir auf qualitative Elemente des Konfliktmanagement der Hochschulen. Wir fragen nach Ombudspersonen, Konfliktlotsen, Mediatoren, etc. (siehe Fragebogen Frage 2 und Frage 5). Zudem erfassen wir vorhandene Regelwerke der Hochschulen und fragen mit Frage 13, ob und welche Dienstvereinbarung mit Regeln zum Umgang und zur Bearbeitung von Konflikten es gibt.

2.1 Ausgewählte Elemente eines Konfliktmanagements

Ombudsperson

„Ombud“ bedeutet Treuhänder und bezeichnet eine Vertrauensperson. „Vielfach versteht man darunter einen – zum Beispiel in der Versicherungs- oder Bankenbranche tätigen – Vermittler zwischen Unternehmen einerseits und Kunden andererseits“ (Ortmann 2011:26) ähnlich auch Risse (2003:24).

Häufig fungieren Ombudspersonen in Unternehmen als Anlaufstelle für Beschäftigte mit Konflikten am Arbeitsplatz. Innerhalb eines etablierten Konfliktmanagements sind Ombudspersonen häufig die erste Konflikthanlaufstelle.

Als Rahmendingung für die Arbeit einer Ombudsperson gelten neben der Unabhängigkeit gegenüber Weisungen der Unternehmens- / Organisationsleitungen die Vertraulichkeit und Neutralität. Eine Ombudsperson verpflichtet sich zur Fairness, Objektivität und Unbefangenheit (vgl. Ortmann 2011:28). Zudem sind die Unterstützung und das Bekenntnis der Leitung für die Einrichtung einer Ombuds-Anlaufstelle und die agierende Person zwingend.

Glasl (2011) sieht Ombudspersonen als Bestandteil von Konfliktregulatoren, also „institutionalisierten Organen und Verfahren, die für die Behandlung von Problemen und Differenzen beansprucht werden, um eine Lähmung oder Überbelastung der Standardorgane und Standardverfahren in Organisationen zu vermeiden“ (ebd.:160).

Hinsichtlich der konkreten Tätigkeit und Tiefe der Beratung / Begleitung eines Konfliktbeteiligten / Konfliktbetroffenen zeigt die bekannte Praxis deutliche Unterschiede. Während einige Hochschulen – z.B. Leibniz Universität Hannover, Technische Universität Darmstadt, Universität Potsdam – Ombudspersonen für Studium und Lehre etabliert haben, die als Anlaufstelle und Ansprechpartner für Studierende mit „Problemen“, Beschwerden oder Verbesserungsvorschlägen bezüglich ihres Studiums und der Lehre arbeiten (vgl. Kapitel V 3), führen viele Ombudspersonen in Unternehmen auch Konfliktanalysen durch und leiten hieraus weitere Schritte der Konfliktbearbeitung ab. Dabei gelten „Mediative Methoden“ (z.B. Frage- und Gesprächstechniken) als Grundwerkzeuge der Unternehmens-Ombudspersonen.

Konfliktlotsen

Konfliktlotsen im Betrieb sind Beschäftigte, die als erste Ansprechpartner bei Konflikten im Unternehmen fungieren. Sie hören zu, führen eine erste Konfliktanalyse durch und vermitteln weitere Schritt der Konfliktbearbeitung (Sozialberatung, Suchtberatung, Einzel-Coaching, Mediation, Betriebs-/Personalrat, Rechtsanwälte, Familienberatung etc.). Sie unterstützen eine konstruktive Austragung des Konfliktes (vgl. Budde 2003:100 ff).

„Die Konfliktlotsen haben die Aufgabe, Beratungsgespräche durchzuführen und Konfliktbearbeitungen zu moderieren. Sie sollen im Rahmen ihrer Möglichkeiten Präventionsmaßnahmen anregen und durchführen“ (Gramm, 2012: 350). Konfliktlotsen sind geschult, sie verfügen über mediative Kompetenz, sind neutral und allparteilich. In der Ausübung ihrer Tätigkeit sind sie weisungsfrei.

Mediation

„Der Begriff „Mediation“ bezeichnet ein strukturiertes außergerichtliches Verfahren, in dem ein besonders geschulter neutraler Dritter versucht, gemeinsam mit den Konfliktparteien eine Einigung zu erarbeiten. Der Begriff geht auf das englische Verb „to mediate“ = „vermitteln, aushandeln“ zurück, das wiederum seine Wurzeln im lateinischen „mediare“ = „in der Mitte sein“ hat. Der neutrale Dritte, den die Parteien mit der Verhandlungsmoderation beauftragen, heißt Mediator. Charakteristisch für jede Mediation ist, dass der Mediator den Konflikt nicht entscheiden kann“ (Risse, 2003:5).

Ziel einer Mediation ist eine Vereinbarung zwischen den Streitparteien. Die Streitparteien sind frei und für ihre Vereinbarung eigenverantwortlich. „Im Vergleich zu autoritativen Entscheidungen Dritter, in denen es Gewinner und Verlierer geben kann, ist jede Vereinbarung, die frei, informiert und eigenverantwortlich getroffen wurde, für die Parteien subjektiv gerecht, sonst hätten sie nicht zugestimmt.“ (Montada/Kals 2007:25). Zur weiteren Differenzierung vgl. u.a. Glasl 2011, Seite 394 ff.

Im Zuge unserer empirischen Erhebung haben wir nach Anwendung dieser oben skizzierten Elemente eines Konfliktmanagements, Ombudsperson, Konfliktlotse, Mediation zur Konfliktbearbeitung in Hochschulen gefragt (vgl. Kapitel VI. 2).

IV. Hochschule als besondere Organisation

Im einleitenden Teil unserer Studie haben wir zum Motiv der Untersuchung und als eine mögliche Erklärung zur beobachteten Abstinenz bzw. Zurückhaltung der Hochschulen beim Konfliktmanagement u.a. die Hypothese formuliert, dass Hochschulen im Gegensatz zu Wirtschaftsunternehmen besondere Organisationen seien. Im Folgenden skizzieren wir hierzu einige Hinweise.

1. Hinweise der Hochschulforschung

Hochschulen sind – ähnlich wie andere Organisationen – komplexe Gebilde. Auch sie haben Ziele, Strukturen, Beschäftigte und hierarchische Systeme, die bestimmte Aufgaben erledigen. Hierzu gehören täglich wiederkehrende bürokratische Abläufe der Verwaltung genauso wie „institutionelle Arenen“ zur Austragung konfliktärer Entscheidungsprozesse (vgl. Jahr, 2007:13). Kals/Illner (2008) beschreiben komplexe Organisationen als soziale Systeme mit verschiedenen Merkmalen, die sich gegenseitig beeinflussen (vgl. ebd. 2008: 47 ff).

Stock (2006) ruft in Erinnerung, „dass sich Hochschulen nicht angemessen begreifen lassen, wenn man sie unter dem Gesichtspunkt von *Organisation* betrachtet. Hochschulen haben es mit Forschung und Lehre zu tun, also mit Handlungsbereichen, die (...) den *Professionen* zugeschlagen werden“ (Stock 2006:67). (Hervorhebungen im Original J.H.) Einerseits sei es ein widersprüchliches Verhältnis von Profession und Organisation, andererseits sollte analytische Hochschulforschung grundsätzlich „mit der Unterscheidung von Organisation und Profession arbeiten“ (ebd.). Professionen zeichnen sich aus durch ein hohes Maß an Autonomie, ein hohes Prestige sowie ein vergleichsweise hohes Einkommen. Nach Stock (2006) können Professionen weder durch den Markt noch durch Bürokratien angemessen kontrolliert werden, denn sie unterliegen einer kollegialen Selbstkontrolle (ebd.: 70).

Die Hochschulforschung zeigt umfängliche und differenzierte Arbeiten zur Analyse der Hochschulen als besondere Organisation (vgl. u.a Hechler/Pasternack, 2012; Nickel, 2012, Ziegel, 2004; Winter, 2004; Bogumil et.al. 2013; Symanski, 2012; Wilkesmann/Schmid, 2012). Symanski (2012) diskutiert aktuelle Ansätze der Hochschulforschung und differenziert Hochschulen „als normale Organisation“, Hochschulen als „ähnliche Organisationen“, Hochschulen als „kulturell heterogene Organisationen“ (Symanski 2012: 27 ff). Sie stellt fest, dass die Hochschulforschung insbesondere durch den Diskurs zu Hochschulreform und neuen Steuerungsmodellen einen Sprung gemacht habe, eine umfassende Theorie der Hochschule aber nicht vorliege. „Vielmehr ist die wissenschaftliche Reflexion über den Forschungsgegenstand Hochschule von der Rezeption ganz unterschiedlicher Theorien, Ansätze und disziplinärer Prägungen gekennzeichnet (Mertz-Göckel 2008:211). Eine grundlegende Frage eint die „scientific community“ über die Theorie- und Fachgrenzen hinweg: Es ist die Frage danach, welches Modell diese Organisation am besten abbildet und welche Charakteristika diese Organisationsart kennzeichnen“ (ebd.: 27). Symanski (2012) gibt Hinweise zur Bedeutung von informellen Strukturen innerhalb der Hochschulen. Insbesondere wenn es um Veränderungen gehe, müsse die informelle Ebene mit einbezogen werden. Dies sieht sie vor allen Dingen mit Blick auf die „professionals“, die Hochschullehrer/innen und Wissenschaftler/innen. „Einzelne oder ganze Gruppen von

Akteuren handeln unter Umständen „hinter dem Rücken formaler Regelungen, Strukturvorgaben, hierarchischer Gegebenheiten und Entscheidungen“ und betreiben damit „blocking action“, die Reformvorhaben zu Fall bringen können (Häußling 2009: 337)“ (ebd.: 49). Für den Untersuchungsgegenstand unserer Studie und den Kontext „Konflikte / Konfliktmanagement“ sind ihre Hinweise auf das „Prinzip der gegenseitigen kollegialen Schonung“ interessant. Die Autonomie der Kolleginnen und Kollegen nicht anzutasten gelte auch heute noch. „An einer Hochschule, an der die Praxis der Schonung und Wahrung von Autonomie von Lehrstuhlinhabern noch kraftvoll ist, dürfte es deshalb schwierig sein, sich auf neue Steuerungsparadigmen zu einigen, die ein Schonungsprinzip nicht mehr berücksichtigen“ (Symanski 2012: 50).

Für die Etablierung von Konfliktmanagement in Universitäten und Hochschulen sind diese Hinweise (informelle Regelungen, Schonung und Wahrung der Autonomie) zentral, ist doch die Akzeptanz grundlegender Regeln bzw. Steuerungsverabredungen von allen beteiligten Akteuren für ein wirksames Konfliktmanagement hilfreich.

Nickel (2012) untersucht Organisationsentwicklungsprozesse im Rahmen der laufenden Hochschulreform und begreift dabei Hochschulen als soziale Systeme. In der Theorie Sozialer Systeme von Luhmann, sieht sie ein geeignetes Erklärungsmodell, um die Besonderheiten des Institutionstyps Hochschule verstehen zu können (vgl. ebd.: 279). Soziale Systeme können nicht ohne Berücksichtigung des spezifischen Kontextes betrachtet und verstanden werden. „Wer ein soziales System verstehen will, muss sich also fragen, aus welchem Grund es sich so und nicht anders aus der Umwelt ausdifferenziert hat bzw. welchen Sinn diese Ausdifferenzierung macht“ (ebd.:280). Hochschulen verfolgen nach Nickel (2012) ein klares Ziel, nämlich Wissen zu schaffen. Aus diesem Ziel resultieren auch klare Verknüpfungen und/oder Selektionen der Systemelemente und ebenso eine spezifische Ordnung, die zu Strukturen führt, um den Zweck (Wissen schaffen) zu erfüllen (vgl. ebd.: 280). „Die Produktion von Wissen ist ein hoch komplexer, auf ständige Weiterentwicklung angelegter Vorgang, der zudem unter Bedingungen von Unsicherheit stattfindet. Vor diesem Hintergrund gehört die Bewältigung von Ambiguität, das heißt Mehrdeutigkeit und Unübersichtlichkeit, zu den wichtigsten institutionellen Eigenschaften von Hochschulen und dieses spiegelt sich auch in den internen Strukturen wider. So sind mit Forschung, Lehre und Verwaltung drei Organisationsbereiche unter einem Dach vereint, deren Funktionslogiken sich deutlich voneinander unterscheiden“ (Nickel, 2012: 280).

Abbildung 3: Dreiteilung der Hochschulorganisation



aus: Nickel, 2012: 279; eigene Darstellung

Mit dieser Darstellung skizziert Nickel (2012) auch die jeweils unterschiedlichen Funktionslogiken der Hochschulverwaltung, der Lehre und der Forschung. Jedes *Subsystem* funktioniert nach einer spezifischen Logik, folgt einem spezifischen Code, die sich aus unterschiedlichen Subsystemen der Gesellschaft speisen:

Der Organisationsbereich Forschung folgt dem Code des gesellschaftlichen Subsystems Wissenschaft, dessen Selbstverständnis darin besteht, Wahres von Unwahrem zu unterscheiden und Erkenntnisse hervorzubringen.

Der Organisationsbereich Lehre folgt dem Code des gesellschaftlichen Subsystems Erziehung und hat die Vermittlung von Wissen zum Ziel, ebenso auch die soziale Selektion durch die Benotung von erbrachten Leistungen und Studienabschlüssen.

Der Organisationsbereich Verwaltung folgt dem Code des gesellschaftlichen Rechtssystems als flankierendem Subsystem. Die Einhaltung von Normen und Regeln prägt diesen Code.

Diese jeweils unterschiedlichen gesellschaftlichen Subsysteme und Codes geben bereits erste Hinweise für Distanzen zwischen Administration, Lehre und Wissenschaft. Den verschiedenen gesellschaftlichen Subsystemen sind ebenso unterschiedliche Kulturen inhärent. Kultur bzw. Organisationskultur meint dabei das, „was in einer Organisation (oder

einem Subsystem J.H.) Stellenwert hat, was positiv oder negativ zu gelten hat, wie über die organisationale Vergangenheit und Umwelt gedacht wird und was die Mitglieder der Organisation voneinander halten. Organisationskultur ist folglich eine in der Organisation allgemein akzeptierte *Realitätsinterpretation*“ (Symanski, 2012:75 – Hervorhebung im Original J.H.). Unterschiedliche „Kulturen“ in Hochschulorganisationen, auch unterschiedliche Fachkulturen, können Erklärungshinweise für Spannungen innerhalb der Hochschulen geben (vgl. ebd.:39).

Nickel (2012) weist darauf hin, dass Wirtschaftsunternehmen im Vergleich zu Hochschulen sehr viel stringenter aufgebaut sind und lediglich einem gesellschaftlichen Subsystem, der Wirtschaft, entsprechen und dessen Logik folgen. In einem Wirtschaftsunternehmen sind alle Organisationsbereiche auf das gemeinsame Ziel der Gewinnmaximierung ausgerichtet. In den Hochschulen ist die Situation komplexer: Dieser Organisationstyp muss drei Organisationsteile und unterschiedliche Funktionslogiken und Kulturen unter einem Dach vereinigen. „Die Gefahr, dass durch auftretende Paradoxien und Spannungen Koordinierungsprobleme bis hin zur Selbstlähmung entstehen, ist groß“ (ebd.:283).

Auch die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) äußert sich zu Aufgaben und Organisation von Hochschulen. Sie formuliert in ihrer EntschlieÙung „Professionalisierung als Leitungsaufgabe“ (08.06.2004) als Auftrag der Hochschulen: Hochschulen erzeugen, vermitteln und bewahren Wissen, dieser Auftrag habe sich im Prinzip seit 800 Jahren nicht verändert. Wettbewerb und Reputation werden als typische Merkmale des traditionellen Hochschulsystems gesehen. Im Kontext veränderter Rahmenbedingungen plädiert die HRK dafür, „diese Herausforderungen anzunehmen und das neue System der Hochschulsteuerung und –leitung mitzugestalten“ (HRK 2004: 2.5).

Aus Sicht der HRK gilt es, bei Veränderungen und bei Reformen von Leitungsstrukturen „die Eigenart der Hochschulen als Expertenorganisation“ zu berücksichtigen. In diesem Kontext grenzt die HRK Hochschulen deutlich von Unternehmen ab und stellt fest: „Hochschulen führen eine Vielzahl von gleichrangigen, aber auf unterschiedlichen Gebieten ausgewiesene Experten unter einem Dach zusammen. Diese Eigenart verbietet die Übernahme von Leitungsmodellen der Wirtschaft. (...) Hochschulen sind vergleichsweise lose gekoppelte Organisationen. Auch die Prinzipien des New Public Management sind daher auf Hochschulen nur eingeschränkt anwendbar. Denn Stab-Linien-Organisationen, wie sie für Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungseinrichtungen typisch sind, eignen sich allenfalls für die zentralen Hochschulverwaltungen. (...) Die Organisation der Hochschulen muß die zentrale Bedeutung der Wissenschaftler für die erfolgreiche Gestaltung der zentralen Prozesse Lehre und Forschung, die ohne weitgehende Freiheit in der Tätigkeit nicht denkbar ist, berücksichtigen“ (HRK 2004: 3). Die HRK sieht eine Zweiteilung der Hochschule in einen

„Kernprozess Forschung, Entwicklung und Lehren“ und einen „Unterstützungsprozess“ zu dem u.a. Budgetierung, Personalwesen, Facility-Management, Studierendenverwaltung, Studierendenberatung gehören. Sie stellt fest, dass Unterstützungsprozesse noch mehr als früher zur notwendigen Bedingung für die Realisierung von Kernprozessen werden. Damit weist sie auf zunehmende Verschränkungen der Subsysteme (vgl. Nickel, 2012) hin.

Hinsichtlich notwendiger bzw. gewünschter Qualifikationen geht die HRK davon aus, dass Leitungspersonen von Hochschulen unternehmerisch handeln, verhandeln und entscheiden, koordinieren, Ressourcen zuteilen, integrieren und Krisen managen können sollten. Der Entscheidungskorridor mit erheblicher Führungsverantwortung reicht aus ihrer Sicht „von strategischen Planungen im wissenschaftlichen (Profil bildenden) und wirtschaftlichen (Ressourcen zuweisenden) Bereich bis zur Umsetzung dieser Planungen in Form von Studienreformen und Einrichtung von Forschungsschwerpunkten, Mittelzuweisungen und Personalbewirtschaftung, und sie umfassen selbstverständlich auch das Konfliktmanagement“ (HRK 2004: 4.3). Die HRK weist damit bereits 2004 Leitungspersonen in Hochschulen das Konfliktmanagement als Handlungsfeld und Aufgabenbereich zu.

In seiner Dissertation „Innovation und Macht in der Organisation Hochschule“ an der Uni Kassel legt Volker Jahr (2007) wichtige Hinweise zur Hochschule als spezifische Organisation vor. Hochschulen zeigen zahlreiche *spezifische Charakteristika*, die nur für sie zutreffen.

Mit Bezug auf Baldrige (1983: 39ff) fasst er sieben Charakteristika zusammen (vgl. Jahr 2007: 14 ff):

- Hochschulen als akademische Organisationen haben unklare Ziele. Während beispielsweise Wirtschaftsunternehmen Gewinne erstreben und Behörden öffentlich geregelte Dienstleistungen ausführen, haben Hochschulen vage, unklare Ziele. An Hochschulen wird gelehrt und geforscht, es werden materielle und personale Ressourcen verwaltet (Gebäude und wissenschaftliche Einrichtungen, Personal, soziale Aufgaben für Studierende und Beschäftigte etc.). Dieser Vielzahl von (unterschiedlichen) Zielen gerecht werden zu können, müssen Entscheidungsstrukturen an Hochschulen so beschaffen sein, dass sie der Unsicherheit über die Ziele und möglichen Auseinandersetzungen über diese Ziele gerecht werden.

- Die Ziele der Organisation Hochschule sind nicht nur unklar, sondern häufig auch strittig. Solange Ziele mehrdeutig und abstrakt bleiben, ist der Grad der Zustimmung hoch. Konkretisieren sich jedoch Ziele und werden zu spürbaren Konsequenzen (mit Vorteilen für eine und Nachteile für eine andere Partei) zeigt sich Widerspruch.
- In Hochschulen nehmen Menschen einen zentralen Stellenwert ein (client-serving, people-processing). Im Unterschied zu einer Fabrik, in der beispielsweise Kraftfahrzeuge vom Band laufen, haben Hochschulen einen Input an Menschen aus der Gesellschaft vorzuweisen, die sie für einen bestimmten Zeitraum „bearbeiten“ und im Anschluss wieder in die Gesellschaft „entlassen“. Die Studierenden als die „Klienten“ der Hochschule und als soziale Akteure der Organisation Hochschule haben einen signifikanten Einfluss auf Entscheidungsprozesse der Hochschule.
- Eine Hochschule als akademische Organisation hat eine hoch professionelle Belegschaft in Ausbildung und Anstellung. Die hoch professionalisierte Belegschaft sind in der Regel Professoren/innen. Solche akademisch ausgebildeten Beschäftigten genießen hohe Reputation im Umfeld und werden als dazu Befähigte angesehen, mit komplexen, nicht routinierten Problemen adäquat umgehen zu können. Hochschullehrer/innen verlangen nach einer hohen Autonomie bei ihrer Arbeit und stehen einer Überprüfung ihrer Tätigkeit kritisch gegenüber. Ihre Loyalitäten sind meist geteilt. Einerseits gelten sie der Verpflichtung gegenüber den Peers ihrer Disziplin (landesweit und global) andererseits steht diese Loyalität in Widerspruch zur Verpflichtung gegenüber ihrer lokalen beschäftigenden Organisation (Hochschule / Verwaltung).
- Die Spannungen zwischen den professionellen Werten und den bürokratischen Anforderungen in einer Organisation führen zu Konflikten zwischen Hochschullehrer/innen (Wissenschaftler/innen) und den Beschäftigten, die den organisatorischen Ablauf der Organisation managen. Als Folge dieser Beobachtungen ist in der Hochschule als spezifische Organisationsform ein Verwaltungsstil zu erwarten, der von dem einer traditionellen Bürokratie erheblich abweicht.
- Die professionelle Belegschaft einer Hochschule (Hochschullehrer/innen // Wissenschaftler/innen) ist durch die Existenz einer Vielzahl von beruflichen Expertengruppen fragmentiert und dezentralisiert. Dies führt in der Tendenz zu einer Desintegriertheit der Organisation Hochschule und zur Existenz unterschiedlicher beruflicher Expertengruppen innerhalb der Organisation. Das Zustandekommen von Entscheidungen in der Hochschule wird hierdurch erschwert.

- Hochschulen sind generell umweltabhängig (Umwelt hier gebraucht im systemtheoretischen Sinn) und als solche auch von ihren Umgebungen bzw. Umwelten zu beeinflussen. Im Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen sind Hochschulen deutlich abhängiger z.B. hinsichtlich der Vorgaben der Curricula oder der Kontrolle des Outputs. „Je nach Grad der Einflussnahme durch die Umwelt (...) ändert sich der Charakter der Rolle der beschäftigten beruflichen Expertengruppen von autonomen Lehrstuhlinhabern zu abhängig Beschäftigten sowie die Muster der Steuerung der Organisation durch die universitäre Verwaltung“ (Jahr, 2007: 16 f).

Zur Illustration des Geschehens in einer Hochschule benutzt March (1972) das Bild eines Fußballspiels ohne genaue zeitliche Begrenzung, das auf einem runden, nach einer Seite abschüssigen Feld stattfindet. Rings um das Feld sind verschiedene Tore aufgestellt, zu jeder Zeit betreten oder verlassen Spieler das Feld, schießen Tore oder verhindern sie, behaupten von unterschiedlichen Toren, sie gehörten ihnen, oder sie gehörten nicht ihnen usw. (vgl. Jahr, 2007:15).

Hechler/Pasternack (2012) stellen fest, dass oftmals „Hochschulen nicht primär als Organisationen beschrieben, sondern mit dem Begriff der Institution in Verbindung gebracht“ werden (ebd.:11). Gleichwohl präferieren sie im Rahmen ihrer Abhandlung zur Hochschulforschung den Organisationsbegriff. In Ergänzung und Präzisierung zu Jahr (2007) charakterisieren sie Hochschulen wie folgt:

- An Hochschulen finden sich Züge von Arbeits- und Interessenorganisationen, sie werden sowohl top down als auch bottom up konstituiert. Es gibt Kontrollprobleme, z.B. Spannungen zwischen kollegialen und hierarchischen Steuerungsmustern.
- Es handelt sich um lose gekoppelte Organisationen, deren zentrale Aufgaben Forschung und Lehre sind und die nur über unklare Technologien verfügen und deren Professoren virtuos bei der Obstruktion empfundener Zumutungen sind.
- Hochschulen zeigen organisierte Anarchie.
- Es gibt kaum lineare Entscheidungen. Zielgerichtete Entscheidungsfindungen bleiben dauerhaft unwahrscheinlich.
- Hochschulen existieren um ihrer Expertise willen. Insofern ist Wissen das wichtigste Produktionsmittel der Organisation. Über dieses Wissen verfügen Experten. Eine wesentliche sachliche Bedingung für das Ausüben von Expertentätigkeit ist hohe individuelle Autonomie.
- Wissenschaftler sind nicht nur gegenüber der Hochschulleitung relativ autonom. Im Konfliktfall verpflichtet sie ihre Professionsangehörigkeit eher den wissenschaftlichen Standards als den Interessen der Hochschule (vgl. Hechler/Pasternack 2012).

In einer Untersuchung zum Umsetzungsstand und zu den Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente in Universitäten beleuchten Bogumil et.al. (2013) u.a. die Governance-Regime von Hochschulen. Ihrer Ansicht nach bilden Kollegialorgane wie Senat und/oder Fakultätsrat die klassischen Entscheidungszentren der Universitäten. Gegensätzliche Interessen zwischen bzw. innerhalb von Statusgruppen können zu konfliktären Entscheidungsprozessen in den Gremien führen. Derartige Konflikte könnten zu Entscheidungseffizienzen führen und das Bestehende stabilisieren (vgl. ebd.:27). Sie sehen jedoch nicht die Konflikte zwischen Statusgruppen als primären Grund für Ineffizienzen oder Blockaden, sondern vielmehr die starke Stellung der Hochschullehrer/innen in der akademischen Selbstverwaltung. Professoren könnten ihre Interessen auch bei Meinungsverschiedenheiten mit anderen Statusgruppen durchsetzen. Sie sehen Professoren als die formal und vermutlich auch informell „mächtigsten Akteure“ innerhalb von Universitäten. Mögliche Entscheidungseffizienzen würden durch den dominanten Entscheidungsmodus in der Professorenschaft verursacht. „Formal sind in den Gremien der akademischen Selbstverwaltung zwar Mehrheitsentscheidungen möglich, aber die Entscheidungen der Professoren werden im Kern durch das Prinzip der Kollegialität geleitet. (...) Aufgrund dieser Konsensorientierung wird jeder einzelne Professor zu einem Vetospieler, der Entscheidungen in der Professorenschaft und somit der Kollegialorgane insgesamt blockieren kann (vgl. Schimank 2005)“ (Bogumil et.al. 2013:27).

Ergänzend weisen Bogumil et.al (2013) darauf hin, dass Hochschullehrer/innen keine homogene Gruppe sind. Ihre Heterogenität gründet auf ihrer Verankerung in verschiedenen wissenschaftlichen Fachkulturen. Je nach Profession / Fachdisziplin unterliegen auch die Gestaltung von Forschung und Lehre unterschiedlichen Ansprüchen. Hieraus können Interessensgegensätze und Konflikte erwachsen (vgl. ebd.:28).

Im Zuge neuer Governance – Regime und Steuerungsinstrumente soll diese Form der akademischen Selbstorganisation und die Dominanz der Hochschullehrer/innen durch eine „hierarchisch-administrative“ Selbststeuerung abgelöst werden. Damit, so Bogumil et.al. 2013, „soll die Macht innerhalb von Universitäten von den Kollegialorganen auf die monokratischen Leitungsorgane verlagert werden. Diese Hierarchisierung soll dazu führen, dass Universitäten als Organisation gestärkt werden (vgl. Hüther/Krücken 2012; Kehm 2012)“ (ebd.:29).

Ballreich (2011) verweist im Kontext organisationaler Systemmuster auf unterschiedliche Bilder bzw. Metaphern für Organisation hin:

- „Organisationen sind eigentlich wie Maschinen konstruiert, und alle MitarbeiterInnen sollen auch so funktionieren.
- Organisationen sind eigentlich wie ein Gehirn, denn alles, was geschieht, beruht auf Intelligenz, die Datenweitergabe ist zentral, und Lernprozesse spielen eine große Rolle.
- Organisationen sind eigentlich Organismen, denn sie werden geboren, wachsen, reifen, verblühen und sterben.
- Organisationen sind eigentlich politische Systeme, denn sie werden wie Staaten regiert und von Interessen gesteuert.
- Organisationen sind eigentlich Kulturen, da verbindende Geschichten, Werte, Glaubenssätze, Rituale alles zusammenhalten“ (ebd.:127f).

Eine weitere und differenziertere Betrachtung zum organisationalen Status von Hochschulen würde den Rahmen dieser Studie sprengen. Gleichwohl bestärken die vorgenannten Aspekte zur „Organisation Hochschule“, die Teilhypothese, dass Hochschulen besondere Einrichtungen sind.

2. Zwischenfazit

Die oben exemplarisch skizzierten Hinweise der Hochschulforschung liefern zahlreiche Aspekte zur theoretischen Bestätigung unserer Forschungshypothesen aus Kapitel II 1. Unsere erste Hypothese, nach der Hochschulen komplexe Organisationen besonderer Art sind und sich von Wirtschaftsunternehmen und anderen Institutionen der öffentlichen Verwaltung unterscheiden, findet Bestätigung u.a. in den Hinweisen von Stock (2006) zur hohen Autonomie der Professionen, in den Verweisen von Symanski (2012) zur Bedeutung von informellen Strukturen innerhalb der Hochschulen und der besonderen Rolle von „professionals“ (Hochschullehrer/innen / Wissenschaftler/innen) die einzeln oder als Gruppe Strukturvorgaben oder Entscheidungen z.B. durch „blocking action“ zu Fall bringen können. Ebenso belegt Symanski (2012) mit ihrem Hinweis auf das geltende „Prinzip der gegenseitigen kollegialen Schonung“ die besondere Rolle und Stärke der Hochschullehrer/innen als entscheidende Akteure der Hochschule. Bogumil et.al. (2013) sprechen hier gar vom Hochschullehrer als „Vetospieler“. Nickel (2012) liefert mit ihrem Focus auf die drei Sektoren „Verwaltung“, „Lehre“, „Forschung“ einer Hochschule und ihren Erläuterungen der jeweils unterschiedlichen Kontexte bzw. Subsysteme dieser Sektoren, nachvollziehbare Hinweise für die Besonderheiten des

Institutionstyps Hochschule. Als wichtige Herausforderung für Hochschulen resümiert Nickel (2012) u.a. die Zusammenführung unterschiedlicher Funktionslogiken und Fachkulturen aus drei „Subsystemen“ unter ein Dach. Ein Wirtschaftsunternehmen folgt gemeinhin einem gesellschaftlichen Subsystem – der Gewinnmaximierung – und ist zudem stringenter aufgebaut. In Verknüpfung mit den Erkenntnissen von Symanski (2012) zu unterschiedlichen Kulturen bzw. Fachkulturen in Hochschulen ergeben sich weitere theoretische Indizien zur Bestätigung des zweiten Teils unserer ersten Hypothese, wonach sich Konfliktlagen in Hochschulen von denen in Wirtschaftsunternehmen oder öffentlichen Verwaltungen unterscheiden.

Die Hochschulrektorenkonferenz (HRK 2004) sieht Hochschulen als Expertenorganisationen und erkennt darin ihre Eigenart. Organisationsprinzipien und Steuerungsmodell, wie sie in Wirtschaftsunternehmen typisch sind, hält die HRK in Hochschulen für nicht anwendbar.

Damit stützt die HRK ebenfalls unsere erste Forschungshypothese.

Sehr eindrucksvoll belegt Jahr (2007) mit sieben spezifischen Charakteristika zur Hochschule deren Besonderheit. Seine Hinweise auf die hoch professionelle Belegschaft (Professoren/innen) und deren besondere Sensibilitäten bestätigen nicht nur unsere erste Hypothese, sondern legen auch wichtige Hinweise offen, die unsere zweite Hypothese bestätigen, nach der Hochschulen ein besonderes, akademisches Konfliktmanagement benötigen.

Hechler/Pasternack (2012) betonen u.a. die besondere Autonomie der Wissenschaftler/innen und skizzieren einen besonderen Konfliktfall, in dem sich Wissenschaftler/innen eher ihrer Fachkultur und deren Standards verpflichtet fühlen, als den Interessen der Hochschule. Auch durch diese Hinweise finden unsere ersten beiden Forschungshypothesen (vgl. Kapitel II 1) theoretische Fundierung.

In den folgenden Ausführungen leuchten wir aus, ob und ggf. welche Rückschlüsse aus den skizzierten Besonderheiten der Institution Hochschule für ein Konfliktmanagement in Hochschulen gezogen werden können.

Ebenso sollen dadurch weitere Hinweise zur Validierung unserer Hypothese für ein besonderes, akademisches Konfliktmanagement in Hochschulen generiert werden.

V. Konfliktmanagement in Hochschulen

1. Besonderheiten der Hochschulen für ein Konfliktmanagement

Wenn – wie dargelegt – Hochschulen besondere Einrichtungen / Organisationen sind und sie sich von Wirtschaftsunternehmen und klassischen Verwaltungsinstitutionen unterscheiden, stellen sich im Kontext unseres Untersuchungsgegenstandes u.a. die Fragen, ob sich

- a) auch „deren“ Konflikte und Konfliktbearbeitung von denen anderer Organisationen unterscheiden und
- b) die Besonderheiten der Organisation Hochschule auch Besonderheiten für ein Konfliktmanagement in Hochschulen implizieren.

1.1 Zur Unterschiedlichkeit von Konflikten und Konfliktbearbeitung in Organisationen

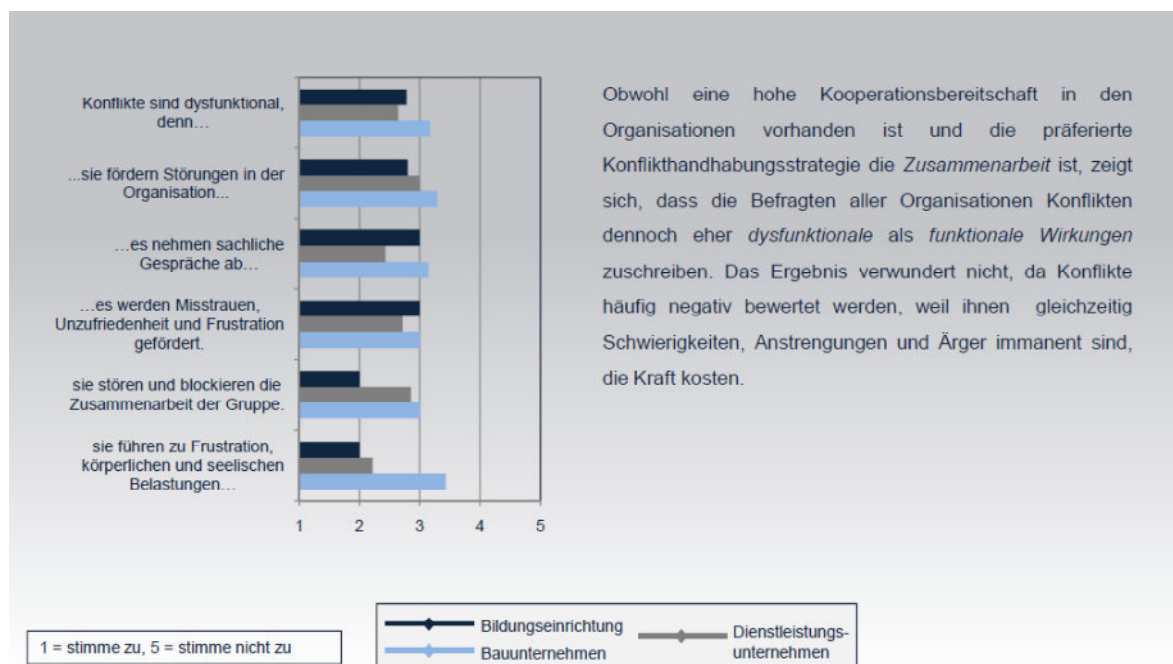
Zur Frage einer Unterschiedlichkeit von Konflikten und deren Bearbeitung in der Organisation Hochschule liefern Gohr (2009) und Glasl (2011) einige Hinweise: Im Rahmen ihrer Masterarbeit untersucht Gohr (2009) u.a. die Wahrnehmung, Einstellung und Bewertung von Konflikten im Arbeitsumfeld durch die Beschäftigten dreier Organisationen, die vorrangig gewählten Konflikt-handhabungsstrategien in den Organisationen sowie den Einfluss der Organisationskultur auf vorrangig gewählte Konflikt-handhabungsstrategien. Sie untersucht eine Bildungseinrichtung (pädagogisches Kernteam einer weiterführenden Schule N=12), ein Dienstleistungsunternehmen (IT-Beratung N=15) und ein Bauunternehmen (Pflaster-Abbruch-Erdarbeiten N=7). Zunächst fällt auf, dass in allen drei Organisationen als Konfliktthemen eher „Bewertungen“ und „Beurteilungen“ von Sachverhalten, Abläufen etc. genannt werden, als „Beziehungen“ (Gohr 2009: 12).

Auf die Frage zur „Konfliktbehandlung“ bzw. „Konfliktbearbeitung“ nennen die Beschäftigten aller drei Organisationen die *Zusammenarbeit* als erste „strategische Option“. Offenbar berücksichtigen die befragten Beschäftigten aller drei Organisationen die Interessen der anderen Partei, wobei die Kolleginnen und Kollegen des Bauunternehmens offensichtlich weniger Wert auf „*Kompromisse*“ legen. Konfliktvermeidung scheint für alle Organisationen keine Option zu sein, ebenso zeigen die Kolleginnen und Kollegen des Dienstleistungs- und des Bauunternehmens wenig Neigung zur *Anpassung*. Sie halten *Anpassung* für eine ungünstige Konfliktbehandlungsstrategie. Bauleute wertschätzen den Kompromiss als

Konfliktbehandlungsstrategie nicht. Die Konfliktbehandlungsstrategie „*Ausübung von Macht*“ (z.B. Vorgesetztenentscheidung, Anweisungen) wird von allen Befragten als schlechteste Option gewertet (vgl. Gohr:2009, insbesondere Seite 13).

Die Probanden wurden nach ihren Einstellungen zu Konflikten gefragt. Es zeigte sich, dass Konflikte von allen Befragten eher als *dysfunktional* denn als befruchtend gesehen werden. Auffällig ist, dass die befragten Bauleute negative Wirkungen von Konflikten auf Körper und Psyche am wenigsten sehen.

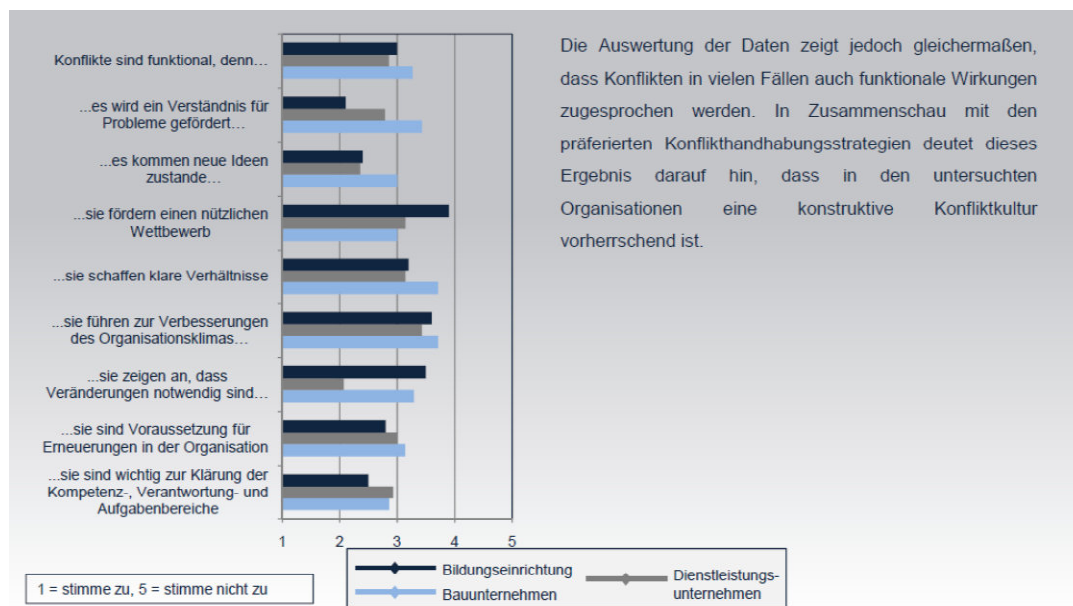
Abbildung 4: Konfliktbewertungen in Organisationen



aus: Gohr (2009:21)

Bei der Erfassung *funktionaler* Aspekte von Konflikten fällt die insgesamt eher skeptische Einschätzung auf. Dass Konflikte für „klare Verhältnisse“ sorgen können und zur „Verbesserung des Organisationsklimas“ führen können, sehen Bauleute offenbar indifferent. Auffällig ist die Einschätzung der Beschäftigten der Bildungseinrichtung: Sie sehen Konflikte am wenigsten als „Förderer eines nützlichen Wettbewerbs“.

Abbildung 5: Konfliktkulturen in Organisationen



aus: Gohr (2009:22)

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Untersuchung ergänzend, dass es Zusammenhänge zwischen der Organisationskultur und den Strategien der Konfliktbearbeitung gibt. Je höher die wahrgenommene Partizipation und Individualität (i.S. von Wertschätzung und Autonomie) sind und je stärker die Bedeutung von Werten und Normen wahrgenommen wird, desto eher neigen die Befragten dazu, ihre eigenen Interessen im Konfliktfall zugunsten der Interessen der anderen bzw. der Organisation zurück zu nehmen, sogar Konflikte zu vermeiden.

Als eine Möglichkeit zur Konfliktbearbeitung wurde den Befragten die „Unterstützung durch unbeteiligte Dritte“ vorgegeben:

20% der Beschäftigten der Bildungseinrichtung gaben an, im Konfliktfall Hilfe eines/einer unbeteiligten Dritten in Anspruch genommen zu haben (bei externen Parteien auch Mediatoren);

50% der Befragten im Dienstleistungsunternehmen gaben an, im Konfliktfall Hilfe eines/einer unbeteiligten Dritten in Anspruch genommen zu haben.

Von den befragten Bauarbeitern hat keiner die Unterstützung eines / einer unbeteiligten Dritten in Anspruch genommen (Gohr 2009:25). Katja Gohr (2009) gibt damit für unseren Untersuchungsgegenstand den wichtigen Hinweis:

- ✓ Subjektiv wahrnehmbare Partizipation, Wertschätzung, Individualität (auch i.S. von Autonomie) als Kulturbestandteil einer Organisation erhöhen den konsensorientierten und konstruktiven Umgang mit Konflikten.

Glasl (2011) liefert mit seinem Grundlagenwerk „Konfliktmanagement“ wichtige Hinweise zum unterschiedlichen Umgang mit Konflikten in Organisationen. Im Komplex „Dimensionen der Konfliktanalyse“ skizziert er u.a. die Bedeutung informeller Beziehungen (vgl. dazu Kapitel IV 1 dieser Studie). Er spricht von „ungeschriebenen Rollenverträgen“, mit denen gegenseitige Rollenerwartungen, gewünschte Verhaltensweisen, Konditionen gemeint sind. Solche Rollenverträge entwickeln sich in Organisationen abseits normativer Konstruktionen und meist spontan, verfestigen sich aber im Laufe der Zeit. Derartige Konstellationen können z.B. bei Konflikten dazu führen, dass in einer Organisation „eine verhasste Abteilung“ nur entsprechend dem unbedingt Notwendigen behandelt wird, dass Informationen verschwiegen werden, dass Besprechungstermine so fixiert werden, dass der Opponent unmöglich teilnehmen kann etc. Derartige Rollenverträge können zu ganzen Rollenarrangements in Organisationen werden und die Beziehungen von vielen Personen (Gruppen) regeln (Glasl 2011:121). Er ordnet der Organisation drei Subsysteme zu: kulturelles Subsystem, soziales Subsystem und technisch-instrumentelles Subsystem. Diesen Subsystemen ordnet er wiederum 7 Wesenselemente zu (Identität; Policy / Strategie; Struktur der Aufbauorganisation; Menschen / Gruppen / Klima; Einzelfunktion und Organe; Prozesse / Abläufe und Physische Mittel) (vgl. ebd.: 126 f).

Unter diesem Blickwinkel der drei Subsysteme der Organisation sieht er drei Haupttypen von Organisation:

- a) die professionelle Organisation,
- b) die Dienstleistungsorganisation,
- c) die Produktionsorganisation.

Für unsere Fragestellung ist die professionelle Organisation von Interesse.

Die *professionelle Organisation* beschreibt er als „Produzenten von Ideen“. Als wichtigstes Gestaltungsprinzip gilt ihm dabei die „professionelle Freiheit der professionellen Mitarbeiter“ (Glasl 2011:143). Deshalb seien, so Glasl, autoritäre Führungshierarchien nicht mit den Erfordernissen dieser Organisation vereinbar. Vielmehr müsse eine professionelle Organisation kollegial oder in horizontaler Führungsform geführt werden mit gegenseitigem Beraten und Konsultieren als Weg der Konsenssuche. „Neben den genannten Merkmalen ist am wichtigsten, dass die professionelle Organisation von den Lern- und Entwicklungsprozessen ihrer Menschen lebt. Der professionelle Arbeiter muss unbefangen forschen, experimentieren und lernen können, um zu den besten Ideen zu gelangen. Im direkten, lebendigen Kontakt mit dem Klienten (Studenten, Schüler usw.) vollzieht sich auch bei diesem ein Prozess der Ideenbildung. – Bürokratische Kontrollen müssen bei der professionellen Organisation ihren Zweck verfehlen, weil Professionelle in der Arbeit mit dem Klienten nur das erfolgreich tun können, was für sie authentisch ist“ (Glasl 2011:143f). Nach

seiner Erfahrung stellen Professionelle im Konfliktfall ihre Autonomie vor eine bürokratische Regelung.

Mit Augenmerk auf das zentrale Merkmal „Autonomie“ der Professionellen, betont Glasl (2011) u.a. die Wichtigkeit eines Ehrenkodex. Ein ethischer Kodex würde einerseits die Freiheit des Professionellen absichern und andererseits die Mitarbeiter von Professionellen in einer abhängigen Berufsposition gegen Missbrauch der Expertenkenntnis schützen (vgl. ebd.:144).

Für Professionelle ist die Gestaltung ihrer Lern- und Entwicklungsprozesse von vitaler Bedeutung. Hören sie auf, sich systematisch und stetig fachlich, wissenschaftlich und menschlich weiterzubilden und auszutauschen, sich feed-back zu geben, sich und Ihre Methoden / Theorien In-Frage-zu stellen (Glasl spricht von Intervisionsgesprächen), treten in kurzer Zeit Identitäts- und Motivationsprobleme auf. Deshalb müssen „professionelle Arbeiter“ fortwährend Studiengruppen, Fachgespräche, Erfahrungsaustausche etc. betreiben. Die Professionellen bewegen sich in ihren Peergruppen.

Im Weiteren stellt Glasl (2011) fest, das sich *aus der Art* einer professionellen Organisation Konfliktpotential ergeben kann, wenn z.B. Freiheit und ethische Autonomie eingeschränkt würden, wenn wegen politischer Auflagen Kompromisse mit Wahrheit oder Ethik gemacht werden müssten, bei Veröffentlichungsverboten von Forschungsergebnissen. Er sieht weiteres Konfliktpotential, wenn die Arbeit der Professionellen nur nach wirtschaftlichen Kriterien bewertet würde und ein notwendiger Experimentierspielraum nicht mehr gewährleistet sei, wenn es zu Informationsmonopolen käme, die einen Lernprozess Aller blockieren.

Professionelle Arbeiter verteidigten sektiererisch ihre eigenen Ideen, so Glasl (2011). Die professionelle Organisation verlange aber, dass ihre Mitarbeiter einerseits engagiert arbeiteten, andererseits aber große Toleranz für andere Ideen bzw. Forschungserkenntnisse ihrer Kollegen aufbringen. Gerade in der Auseinandersetzung mit Andersdenkenden – auch zur Überprüfung der eigenen Ideen – sieht er daher Konfliktpotential.

Ebenso glaubt er, dass die professionellen Arbeiter den grundlegend anderen Charakter der übrigen Subsysteme in ihrer Organisation z.B. den Dienstleistungs- bzw. Verwaltungsbereich nicht erkennen und zu Unrecht verlangten, von - ihrer Ansicht nach - nichtprofessionellen Aspekten ihrer Arbeit verschont zu werden, z.B. dem Ausfüllen notwendiger administrativer Formulare, der Abrechnung von Kosten usw. (vgl. Glasl 2011:145).

Glasl (2011) sieht nicht Organisationen (auch nicht Hochschulen) an sich als Konfliktursachen. Organisationen wirken aber als Konfliktpotential, je nachdem, nach welchen Prinzipien und Regeln – in welcher Art - sie organisiert sind. Entscheidend sei: „Es kommt immer darauf an, welche Haltung die betroffenen Menschen zu ihrer Situation einnehmen. Diese Haltung kann unterschiedlich sein: ein Verdrängen, ein Ausweichen, ein

Leugnen des Bestehens von Problemen oder etwas anderes. (...) Aber selbst wenn eine Organisation im Großen und Ganzen nach sozial-ökologischen Prinzipien geschaffen oder umgebildet wird, führt sie nicht automatisch zur Entwicklung der in ihr tätigen Menschen. (...) Auch im Guten kommt es darauf an, dass bei den Menschen ein Bewusstsein ihrer Situation entsteht und dass sie im Fühlen wie im Wollen die Möglichkeiten der Entwicklung begreifen und diese auch ergreifen und danach handeln“ (Glasl 2011:152).

1.2 Zwischenfazit

Wie dargestellt, lassen sich durchaus Hinweise dafür finden, dass unterschiedliche Kontexte und unterschiedliche Organisationsprinzipien auch unterschiedliche Konflikte- und Konfliktwahrnehmungen und ebenso unterschiedliche Formen der Konfliktbearbeitung implizieren können.

Zudem gilt offenbar nicht die Organisation an sich als Potential für Konflikte, sondern die Prinzipien und Regeln, die deren Prozesse gestalten.

Zur weiteren Verifizierung unserer ersten Forschungshypothesen (vgl. Kapitel II 1) folgt hieraus:

Hochschulen sind komplexe Organisationen besonderer Art mit besonderen Organisationsstrukturen. Ihr Konfliktpotential speist sich aus den besonderen Prinzipien und Regelungen ihrer Prozesse. Als Quellbereiche solcher Konfliktpotentiale lassen sich u.a. die Unterschiedlichkeiten der Akteursgruppen / Statusgruppen einer Hochschule ausmachen (u.a. Professionelle und deren Kodex, Professionelle und deren „kollegiales Schonprinzip“). Ebenso bieten die Regelungen zur Gestaltung der Prozessabläufe z.B. zwischen den „Sektoren“ (Verwaltung, Forschung, Lehre) Konfliktpotential. Offen bleibt dabei, ob sich die in diesem spezifischen Potentialkontext der Organisation Hochschule entstehenden Konflikte unterscheiden von Konflikten in Wirtschaftsunternehmen und öffentlichen Verwaltungen.

Die skizzierten Besonderheiten der Akteursgruppe „Professionelle“ in Hochschulen stärken die Hypothese, dass Hochschulen – eben wegen ihrer Professionellen - ein besonderes (akademisches) Konfliktmanagement brauchen. Die bisherigen Ausführungen haben aber auch gezeigt, dass jede Organisation (nicht nur Hochschulen) besonders ist. Jede Organisation hat ihre spezifischen Konfliktpotentiale, spezifische Konfliktwahrnehmungen, spezifische Konfliktbearbeitungen. Es kommt darauf an, welche Haltung die betroffenen Menschen einnehmen, welche Rahmenbedingungen ihnen die Organisation bietet.

Mit Blick auf unsere zweite Forschungshypothese – „Hochschulen brauchen ein besonderes (akademisches) Konfliktmanagement“ - folgt hieraus, dass nicht nur sie, sondern jede Organisation ein spezielles, genau auf ihre jeweiligen Situationen und ihre beteiligten Menschen abgestimmtes Konfliktmanagement braucht.

Gleichwohl beschreibt der hochschulische Kontext der „Professionellen“ mindestens die Zweckmäßigkeit eines akademischen, d.h. auf die spezifischen Belange und Potentiale der wissenschaftlichen Hochschulangehörigen abgestimmtes Konfliktmanagement. Dabei ist davon auszugehen, dass sich die Ausformung derartigen Konfliktmanagements von Hochschule zu Hochschule unterscheidet.

Zur vertiefenden Verifizierung unserer Forschungshypothesen sollen zunächst weitere Hinweise für Konfliktmanagement in Hochschulen beleuchtet werden.

2. Stand der Forschung zum Konfliktmanagement in Hochschulen

2.1 Theoretische Hinweise zum Konfliktmanagement in Hochschulen

Hochmuth (2011) prüft Aspekte „zur Übertragbarkeit des Viadrina Komponentenmodells auf Hochschulen“. Das Komponentenmodell findet Anwendung in Wirtschaftsunternehmen. Wir haben es bereits in Kapitel III 2 – insbesondere Abbildung 2 - vorgestellt. Hochmuth (2011) sieht für ein Konfliktmanagement in Hochschulen spezifische Herausforderungen bzw.

Besonderheiten:

- eine dezentrale Organisationsstruktur,
- die Führungskräfte (er nennt Dekane, Rektoren, usw.) als Primus Inter Pares auf Zeit,
- die Kluft zwischen Wissenschaft und Verwaltung,
- mit Blick auf die Hochschulsteuerung einen hohen Reform- und Professionalisierungsdruck,
- eine Verknappung der Ressourcen bei gleichzeitig erhöhten Leistungen durch z.B. steigende Studierendenzahlen,
- starke externe Möglichkeiten der Intervention und Steuerung,
- interne große Skepsis gegenüber Veränderungsprozessen,
- Rückzugsposition Freiheit von Forschung und Lehre; (vgl. Hochmuth 2012:37).

Diese Spezifika und Herausforderungen der Hochschulen müssten, so Hochmuth, bei der Konzipierung von Konfliktmanagement(systemen) berücksichtigt werden: Der Besonderheit

„Dezentrale Organisationsstruktur“ (der Hochschule) weist er als Konsequenz für ein Konfliktmanagement die frühzeitige Einbindung von Entscheidungsträgern (Präsident, Kanzler) und der dezentralen Ebene (Dekanate, einzelne Institute und Lehrstühle) zu. Der Besonderheit „große Skepsis gegenüber Veränderungsprozessen“ weist er als Konsequenz für ein Konfliktmanagement die frühzeitige Rückkoppelung an Kommunikationsstäbe, das Einspeisen in Regelkommunikation (Gremien, Fakultätsrat) zu. Der Besonderheit „Kluft Wissenschaft – Verwaltung“ weist er als Konsequenz für ein Konfliktmanagement die Übernahme einer Koordinationsrolle als neutraler Vertreter oder als Vertreter der Wissenschaft sowie Verwaltung zu. Bei Berücksichtigung dieser Implementierungshinweise sieht er das Komponentenmodell der Viadrina als zentralen Baustein eines Konfliktmanagements auch für Hochschulen anwendbar (vgl. Hochmuth 2011).

Lentsch (2011) sieht als wichtigen Teil eines Konfliktmanagements der Hochschulen die Etablierung einer systematischen Konfliktbearbeitung in der Promotionsausbildung der Hochschulen. Die Promotionsphase sei „durch sehr unterschiedliche normative Erwartungshorizonte an die Promovierenden und unterschiedliche, teilweise konfligierende Leistungs- und Rollenerwartungen an die Betreuenden geprägt (...). Daraus ergeben sich vielfach Konfliktkonstellationen, die in den herkömmlichen Promotionsarrangements nur unzureichend durch die Beteiligten bearbeitet werden können“ (Lentsch 2011: 39). U.a. weist er auf die Personalunion von Betreuung und Bewertung (durch die Hochschullehrer/innen) hin. Er stellt zwei Modelle der Konfliktbearbeitung im Kontext von Promotionen vor:

- a) Institutionalisiertes Ombudsgremium bzw. Ombudsmann
- b) Prozessorientierte Wissenschaftsmediation.

Einzelaspekte der Modelle zeigt er wie folgt:

Abbildung 6: Modell Ombudsmann

Institutionelle Lösung: Ombudsperson

Definition	<ul style="list-style-type: none"> - Gremium mit dem Mandat, Fehlverhalten jenseits formaler und „offizieller“ Wege zu untersuchen: - „Organisationales Ombudsgremium“ (Universität/GradSchule) (informell, keine formale Untersuchung, unparteiisch) - „Anwalt“ Betroffener (Vertretung der Interessen Betroffener)
Mandat	<ul style="list-style-type: none"> - Untersuchung konkreten Fehlverhaltens (Lösungsvorschlag) - Vorschlag zur Behebung der organisatorischen und strukturellen Konfliktursachen
Institutionelle Ausgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> - Unabhängig, nicht in Linienhierarchie - berichtet Organisationsspitze - Informell, d.h. ersetzt keine juristische Untersuchung - Unparteiisch - Intern: Vertraulich, keine Öffentlichkeit gg. Prozessbeteiligten - Extern: Öffentlichkeit
Chancen & Anwendungsbereich	<ul style="list-style-type: none"> - Folgenbewältigung eklatanten wiss. Fehlverhaltens oder Normverstoßes - Asymmetrische Beziehung mit starkem Hierarchie- und Machtgefälle - Herstellung von Transparenz und Öffentlichkeit - Abgeschlossener Fall & abgeschlossene Beziehung
Grenzen & Risiken	<ul style="list-style-type: none"> - nicht für „normale“ Konflikte geeignet - i.d.R. keine Bearbeitung oder Vermittlung in laufenden Konflikten - i.d.R. abg. Fälle und keine Fortsetzung der Zusammenarbeit angestrebt Achtung: Anrufen eines Ombudsgremiums kann Basis bestehender Beziehung und weitere Zusammenarbeit gefährden!

aus: Lentsch 2011: 45; eigene Darstellung

Abbildung 7: Modell Wissenschaftsmediation

Prozessorientiertes Modell: (Wissenschafts-)Mediation

Definition	<ul style="list-style-type: none"> - Strukturelles Vorgehen zur systematischen Klärung; Bearbeitung und Prävention von (sektorspezifischen) Konflikten durch allparteiliche/n Dritte/n (bspw. Begabtenförderwerk)
Mandat	<ul style="list-style-type: none"> - Freiwilligkeit - Prozessverantwortung (nicht inhaltliche)
Institutionelle Ausgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> - Person beiderseitigen Vertrauens - Allparteilich - Intern: Transparenz und Öffentlichkeit unter Beteiligten - Extern: Vertraulichkeit - Informell, d.h. ersetzt keine juristische Untersuchung
Chancen & Anwendungsbereich	<ul style="list-style-type: none"> - Rollen- und Wertekonflikte - Beteiligte können Konflikte nicht aus eigener Kraft lösen - Symmetrie, i.d.S. beiderseitigen Interesses, die Beziehung fortzusetzen - Bearbeitung laufender Konflikte und (Wieder-)Herstellung belastbaren „Arbeitsbündnisses“ (bspw. In Form verhandelter Promotionsvereinbarung) - konkreter Gestand oder Frage
Grenzen & Risiken	<ul style="list-style-type: none"> - Nicht anwendbar bei sehr hoch eskalierten Konflikten / eklatantem Fehlverhalten und sehr starkem Machtgefälle - Voraussetzung: Freiwilligkeit und Interesse an konstruktiver Konfliktlösung und Fortsetzung der Zusammenarbeit - Keine Bearbeitung organisationaler und struktureller Konfliktursachen möglich!

aus: Lentsch 2011: 46; eigene Darstellung

Die institutionelle Lösung mittels Ombudsmann / Ombudsgremium gewährleistet Neutralität und Vertraulichkeit im Verfahren. Sie ist geeignet, „Konfliktfolgen gerade bei starkem Hierarchie- und Machtgefälle zu bearbeiten und ggf. auch zu einer Veränderung der strukturellen Ursachen beizutragen. Zur Bearbeitung und –Prävention laufender Konflikte - und vor allem: Zur (Wieder-)Herstellung eines gelingenden Arbeitsbündnisses in der Betreuungsrelation – ist das Modell eines Ombudsgremiums allerdings, wenn überhaupt, nur sehr bedingt geeignet. Genau dies können jedoch mediative Verfahren des Konfliktmanagements und der Konfliktvermittlung durch „allparteiliche Dritte“ (...) leisten“ (Lentsch 2011:40).

Unter der Überschrift „Akademisches Konfliktmanagement (AKM)“ diskutiert Lentsch (2012) Besonderheiten zum Konfliktmanagement in Hochschulen. Als Rahmensituation sieht er in den Hochschulen eher arkane Konflikte (*arcanum* = Geheimnis‘ ‚geheim haltend‘). Damit würde u.a. das bereits erwähnte Prinzip der „kollegialen Schonung“ (und das implizite Verdecken von Konflikten) von dem Symanski (2012) und Glasl (2011) sprechen, Bestätigung finden (vgl. Kapitel IV.1).

Lentsch (2012) geht davon aus, dass Konflikte in Hochschulen nicht mehr mit der üblichen Definition von Konflikt beschrieben werden können. Die übliche Definition von Glasl (2003) nach der ein (sozialer) Konflikt dann vorliegt, wenn ein Akteur (Person oder Gruppe) durch eine Handlung oder eine erkennbare Absicht die Interessen von mindestens einem anderen Akteur so berührt, dass dieser sich in seinem Handeln beeinträchtigt oder eingeschränkt fühlt, (Glasl, 2003; sehr detailliert Glasl 2011: 17), erfasst nach Lentsch (2012) ein typisches Konfliktmoment im Wissenschaftskontext nicht, nämlich die Verletzung der eigenen normativen Erwartung an Andere.

Mit Bezug auf Montada/Kals (2007), die legitimen Wettbewerb nicht als Konflikt sehen (Montada/Kals 2007:71ff) konstatiert er, dass in der Wissenschaft z.B. Verlieren nicht „per se“ als Unrecht oder latent konflikthaft erlebt wird, sondern eher „Foulspiel oder Parteilichkeit“. Dass die „Scientific Community“ unterschiedliche und sogar konfligierende Normen und Normenquellen aufweist (u.a. unterschiedliche Kulturen in den Fachdisziplinen) sieht er als weitere Besonderheit von Konflikten in der Wissenschaft. Beispielhaft benennt er im Bereich Forschung die Zusammenarbeit in Projekten und/oder Konsortien, das Verständnis zu fachlichen Standards, die Ausbildung und Betreuung von Promovenden, Konflikte um Autorenschaften, Patente. Zudem sieht er bei Berufungen sowie in der Lehre (curricula) potentielle, arkane Konfliktfelder.

Strukturell speisen sich Konfliktpotentiale in Hochschulen durch deren anarchische Organisation (organisierte Anarchie). Einige der bereits in Kapitel IV herausgearbeiteten Charakteristika einer Hochschule, sieht Lentsch (2012) als ursächlich für Konflikte (konfligierende Ziele, wechselnde Teilnehmer an Entscheidungsprozessen, gespaltene

Loyalitäten bzw. doppelte Einbindung der Wissenschaftler in Fachdisziplin und Organisation, beschränkte Informationen, informelle Settings durch Peerorientierung.

Als Herausforderung für ein „akademisches Konfliktmanagement“ sieht er die Mehrdeutigkeit von Situationen (ambige Situationen) mit wechselnden Akteuren, eine starke informelle Hierarchie, informelle Macht- und Abhängigkeitsbeziehungen, fehlendes Konfliktbewusstsein, Antagonie von Wissenschaft und Verwaltung (Lentsch 2012:9). Hinsichtlich der Unterstützung zur Bearbeitung von „akademischen Konflikten“ sieht er im Konflikt-Coaching ebenso Chancen wie in der „Vermittlung durch neutrale, im Wissenschaftssystem allseitig anerkannte Dritte“ mit Feldkenntnis (Lentsch 2012:10).

2.2 Forschungsarbeiten zur Praxis des Konfliktmanagements in Hochschulen

Bisher liegen nur wenige wissenschaftliche Forschungsarbeiten zum praktizierten Konfliktmanagement in Hochschulen vor:

Hoeft (2011) legt in ihrer Bachelorthesis erste Ansätze für ein Konfliktmanagement an Hochschulen vor und zwar dezidiert für die Zielgruppe Studierende. Im Rahmen eines Pilotprojektes an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW) „Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin“ (2010) bearbeitet Hoeft u.a. die Fragestellung, „welche Rolle Konfliktmanagement bei Konflikten und schwierigen Situationen zwischen Studierenden und Bediensteten an Hochschulen spielen kann“ (Hoeft 2011:5). Als Referenzprojekt beleuchtet sie das Beschwerde- und Verbesserungsmanagement der TU-Darmstadt (vgl. dazu Kapitel V.3).

Konfliktmanagement an Hochschulen könne nicht 1:1 vom Konfliktmanagement für Unternehmen übertragen werden, so Hoeft. Dabei weist sie als Besonderheiten der Hochschulen auf die „zwei großen Statusgruppen Studierende und Lehrende an Hochschulen und ihre Beziehung zueinander“ hin und sieht in der besonderen Organisationsform von Hochschulen ein weiteres Argument. Ebenso seien die Konflikthalte an Hochschulen andere als in Unternehmen oder Institutionen (Hoeft, 2011: 5).

Hoeft richtet ihren Focus auf die für sie wichtigen Akteursgruppen der Hochschule, die Gruppe der Studierenden und die Gruppe der Lehrenden. Für beide Akteursgruppen beschreibt sie beispielhafte Konfliktsituationen (Hoeft 2011: 22-29).

Das Pilotprojekt „Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin“ an der HAW wurde 2010 von zwei Konfliktlotsen der HAW entwickelt. Es sollte damit ein Instrument entwickelt werden, „welches geeignet ist, niedrigschwellig mit konfliktbehafteten Situationen im Lehralltag

umzugehen. Es soll allen Studierenden der HAW in institutioneller Form zur Verfügung stehen“ (Gramm et.al. 2011: 182).

Das Angebot der Vertrauensstelle richtet sich an alle Angehörigen der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. Es ist eine Anlaufstelle bei Konflikten zwischen Studierenden und Bediensteten der Hochschule. Konflikte zwischen Hochschulangeestellten werden jedoch nicht bearbeitet. Hierfür steht bereits seit 2005 eine Anlaufstelle zur Verfügung (vgl. weitere Hinweise dazu in Kapitel V 3).

An der HAW ist mit diesem Projekt „Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin“ ein systematisches Verfahren für den Umgang mit Konflikten entstanden. „Die Vertrauensstelle trägt dazu bei, ein Klima zu schaffen, in welchem eine konstruktive Konfliktbearbeitung als großer Vorteil betrachtet wird und somit die allgemeine Lern- und Lehrzufriedenheit gesteigert und ein stärkeres Miteinander gefördert werden kann (Hoeft 2011: 57).

Dittrich (2013) legt in seiner Masterthesis eine Untersuchung zur Funktion der Kommunikationsstrukturen, -Formen und -Instrumente in Konfliktmanagementsystemen in Hochschulen vor. Er analysiert zunächst einige theoretische Ansätze der Organisationssoziologie zur „besonderen“ Organisation Hochschule. Es geht davon aus, dass Kommunikation im Kontext von Konfliktmanagement eine Schlüsselrolle zuwächst. So überprüft er, ob und inwieweit Kommunikationstheorien auf die besonderen Bedingungen in Hochschulen anwendbar sind. Im empirischen Teil erfasst Dittrich (durch qualitative Interviews) die Einschätzung und Wahrnehmung von Konfliktbeteiligten innerhalb von Hochschulen. Seine qualitative Forschungsmethode in Form von leitfadengestützten Tiefeninterviews zeigt neue Ansatzpunkte für Kommunikationsstrukturen, Formen und Instrumente im Konfliktmanagement von Hochschulen. Er stellt unterschiedliche Modelle eines Konfliktmanagements vor (Ombudsperson, Konfliktlotse, Personal-/Betriebsrat) und skizziert das Komponentenmodell der Viadrina (vgl. Kapitel III 2). Hinsichtlich der Implementierung von Konfliktmanagementsystemen weist Dittrich (2013) die Wichtigkeit sogenannter „Promotoren“ nach. Erstmals legt er damit empirische Hinweise dafür vor, dass Kommunikation für den Nutzen von Konfliktmanagementsystemen in Hochschulen eminent ist. Zudem legt er erste empirische Hinweise zur Häufigkeit von Konflikten in Hochschulen vor sowie zur subjektiven Einschätzung des Nutzens von Konfliktmanagement in Hochschulen (Dittrich 2013: 64-69).

In einer aktuell entstehenden Studie „Schaffung und Erhalt eines förderlichen Arbeitsumfeldes an Hochschulen“ untersucht die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) in Zusammenarbeit mit acht weiteren europäischen Bildungsgewerkschaften „inwieweit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sich in ihrer Arbeit tatsächlich

unterstützt sehen, welche Ressourcen ihnen zur Erfüllung ihrer Aufgaben zur Verfügung stehen, wie sie die Möglichkeiten der Mitbestimmung einschätzen, welche Rolle äußere Einflüsse auf ihre Forschung und Lehre spielen und welches Leitbild an ihrem Arbeitsplatz vorherrscht“ (www.gew.de/wissenschaft/Studie - aufgerufen am 14.01.2014). Die Studie basiert auf einem Positionspapier der Bildungsinternationale Europa „Supportive Environment“ vom März 2010 (abzurufen unter: www.gew.de).

Per Onlinebefragung werden Beschäftigte an Hochschulen und Forschungseinrichtungen um eine Einschätzung ihres Arbeitsumfeldes gebeten. Im November 2014 sollen die Ergebnisse bei einem Bologna Seminar vorgestellt werden. Mit dem online-Fragebogen werden fünf Themenbereiche abgefragt, u.a. die eigene Situation in Lehre und Forschung und Einschätzungen zur Leitung der Hochschule. Mehrheitlich formuliert der Fragebogen Skalierungsfragen (5= stimme voll zu; 1= stimme gar nicht zu). Die Antworten werden subjektive Einschätzungen abbilden, die aber in einer Rangskala international vergleichbar sein werden.

Es ist zu erwarten, dass insbesondere die Antworten aus den Themenbereichen „unterstützende Ressourcen“, „Führungsstil und Kommunikation der Leitung“ potentielle Konfliktlagen an den befragten Hochschulen / Forschungseinrichtungen signalisieren werden. Für eine Vertiefung und differenzierte Bearbeitung des Themas „Konfliktmanagement in Hochschulen“ könnte die GEW-Studie zu Ende 2014 wichtige weitere Impulse liefern.

3. Praxis des Konfliktmanagements in Hochschulen (Auswahl)

Im Kontext längst selbstverständlicher Aktivitäten der Hochschulen im Gesundheitsmanagement, im Arbeits- und Gesundheitsschutz, in der Suchtberatung, der Sozialberatung, der Arbeit der Gleichstellungsstellen, der Beschwerdestellen entspr. AGG, ebenso aber auch im Rahmen der Tätigkeiten von Personalräten geht es häufig bereits auch um die Beratung /Begleitung/Unterstützung in Konfliktlagen.

In einzelnen Hochschulen und Hochschulverwaltungen gibt es bereits dezidierte Vereinbarungen, Regeln und Instrumente zum Umgang mit Konflikten. Gleichwohl bleibt die Anzahl der vor dem Zeitpunkt unserer empirischen Erhebung bekannten Universitäten / Hochschulen mit Regelungen und Vereinbarungen für einen systematischen Umgang mit Konflikten (Konfliktmanagement) eher gering.

Bereits seit 2010 bietet die H.I.S. GmbH (Hochschul - Informations System GmbH) Hannover (heute HIS-HE Hochschulentwicklung im DZHW – Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung) interessierten Hochschulen eine Plattform zum

Informationsaustausch in Sachen Konfliktmanagement (vgl. www.his.de). Die H.I.S. GmbH bietet damit die Möglichkeiten für interessierte Hochschulen, ein Netzwerk „Konfliktmanagement in Hochschulen“ einzurichten. Zwischenzeitlich hat es 4 Netzwerktreffen gegeben, auf denen bis zu 30 Vertreter/innen aus Hochschulen teilgenommen haben. Aus diesem „Fundus“ skizzieren wir im Folgenden ausgewählte Beispiele für praktiziertes Konfliktmanagement in Hochschulen:

Leibniz Universität Hannover:

Die Leibniz Universität Hannover legte 2006 einen „Leitfaden Konfliktmanagement“ vor. Der zweiseitige Leitfaden führt neben allgemeinen Hinweisen zu Konflikten auch Wege zum konstruktiven Konfliktmanagement auf. Durch eine Typisierung möglicher Konflikte (z.B. Ablehnung von Fort- und Weiterbildung; Diskriminierung, Umgang mit Auffälligkeiten am Arbeitsplatz) werden vorrangige Ansprechpartner/innen und deren telefonische Erreichbarkeit in der Hochschule benannt (vgl. www.uni-hannover.de/gesundheits-aufgerufen-am-31.01.2013). Angesiedelt ist das Konfliktmanagement im Bereich Gesundheitsmanagement. Im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) legte eine Arbeitsgruppe bereits 2004 den ersten Entwurf einer „Dienstvereinbarung zum fairen Verhalten am Arbeitsplatz“ vor. Im Rahmen der Vorarbeiten wurde von der Suchtbeauftragten der Universität eine „Erhebung der Konflikte in der Leibniz Universität Hannover 2004-2005“ durchgeführt. Hier zeigte sich, dass von 108 erfassten „Fällen“, 59 als „Konflikt von Mitarbeiter/innen mit Vorgesetzten“ deklariert wurden (vgl. www.gesundheitsfoerdernde-hochschule.de).

Hochschule Ostwestfalen-Lippe (HS-OWL):

Seit Sommer 2010 gibt es an der Hochschule Ostwestfalen-Lippe in Lemgo eine Projektgruppe „Konfliktmanagement“. Durch den Auftrag des Präsidiums der Hochschule wurde im Sommer 2011 die Projektgruppe um die Entwicklung eines Konzeptes zur „Einführung eines systemischen Konfliktmanagements an der HS-OWL“ gebeten. Getragen war dieses Vorhaben von dem Wunsch: „Die Mitglieder der Hochschule OWL sollen wissen, wie sie konstruktiv mit Konflikten umgehen können, wer sie dabei berät und was mit der Bitte um Unterstützung passiert.“ (Präsentation in Senatssitzung vom 06.07.2011; vgl. www.hs-owl.de). 2011 war es Ziel, ein modulares System einzurichten, das die Komponenten „Präventive Maßnahmen“ und „Kurative Maßnahmen“ beinhaltet.

Basis der System- bzw. Konzeptentwicklung war die Erfassung der Ist-Situation zum Umgang bzw. zum gewünschten Umgang mit Konflikten an der Hochschule. Dabei wurden qualitative Aspekte zum Umgang mit Konflikten erfasst. Die Ergebnisse der Befragung bestätigten u.a., dass das Thema Umgang mit Konflikten insbesondere bei den Beschäftigten der Hochschule als wesentlich wahrgenommen wurde, dass es sich im Hochschulalltag mehrheitlich um Konflikte im Bereich Zusammenarbeit und Arbeitsorganisation handelt, dass es eine hohe Bereitschaft zur Lösung von Konflikten gab. Mehrheitlich wünschten sich die Befragten eine Erhöhung der Konfliktfähigkeit, die Unterstützung auf kollegialer Ebene, eine zentrale Ansprechperson. Instrumente der Konfliktbearbeitung wie Mediation und/oder kollegiale Beratung wurden als sinnvoll angesehen. Bisherige Erfahrungen der Befragten zum Umgang mit Konflikten in der Hochschule zeigten auch kritische Hinweise, i. S. von wenig offen, wenig konstruktiv, Konflikte wurden als unlösbar wahrgenommen. Diese Ergebnisse und ersten Hinweise (Stand 2011) waren Basis für den Auf- und Ausbau eines Konfliktmanagements (vgl. Brandt-Pook / Klocke 2012). Aktuelle Aspekte zur Arbeit der Konfliktberatung an der Hochschule Ostwestfalen Lippe haben wir im Zuge unserer empirischen Erhebung mittels qualitativer Interviews erfasst und in Kapitel VI 3 sowie in Kapitel XI dargestellt.

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg – HAW:

Die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg- HAW arbeitet bereits seit 2003 an einem Konfliktmanagement. 2005 wurde eine Dienstvereinbarung zum Umgang mit Konflikten abgeschlossen. Seither zeigt die HAW umfangreiche Aktivitäten zur systematischen Bearbeitung von Konflikten.

Zwischenzeitlich sind vier Konfliktlotsen in der Hochschule tätig, die rund 130 Fälle bearbeitet haben. Neben der Präventionsarbeit, dem Aufbau von kollegialen Beratungsgruppen und Diskussionsveranstaltungen bieten die Konfliktlotsen auch Coaching, Moderationen von Teams und Teamentwicklung an (Gramm 2012: 348-354). „All dies können wir tun, weil wir von der Hochschulleitung unterstützt werden. Den Konfliktlotsen wurde eine fundierte Ausbildung in Mediation oder betrieblicher Konfliktberatung ermöglicht. Für unsere Tätigkeit erhalten wir teilweise eine gewisse Lehrtätigkeitsentlastung und seit einigen Jahren werden wir auch durch Supervision unterstützt“ (BlauPause – Interner Newsletter der HAW-Hamburg vom 03.04.2012; www.haw-hamburg.de). Auch für Studierende wurde mit einer Vertrauensstelle ein Angebot zur Konfliktberatung eingerichtet (vgl. Ausführungen in Kapitel V 2.2).

Zur Klärung bzw. zum Umgang mit Konflikten ist an der HAW ein mehrstufiges Verfahren etabliert und auch in der Dienstvereinbarung geregelt:

„Ist eine persönliche Klärung zwischen den Konfliktparteien nicht möglich, können sie eine Konflikthanlaufstelle aufsuchen. Ziel ist es, die Ratsuchenden emotional zu entlasten und gemeinsam Umgehensweisen mit der Situation zu entwickeln. Wenn nötig, wird daraufhin eine Vermittlung z.B. durch Mediation, eingeleitet. Nach einer gescheiterten Vermittlung oder falls diese nicht möglich ist, kann ein Konfliktrat einberufen werden (Zusammensetzung: Personalabteilung, Personalrat, am Konflikt unbeteiligter Vorgesetzter, Konfliktlotse), der nach einer Anhörung, ähnlich wie ein Schlichter, fallbezogene Maßnahmen vorschlägt“ (Gramm 2012: 350).

Die folgende Abbildung zeigt das an der HAW vereinbarte mehrstufige Verfahren zur Konfliktbearbeitung:

Abbildung 8: Verfahren der Konfliktbearbeitung HAW-Hamburg

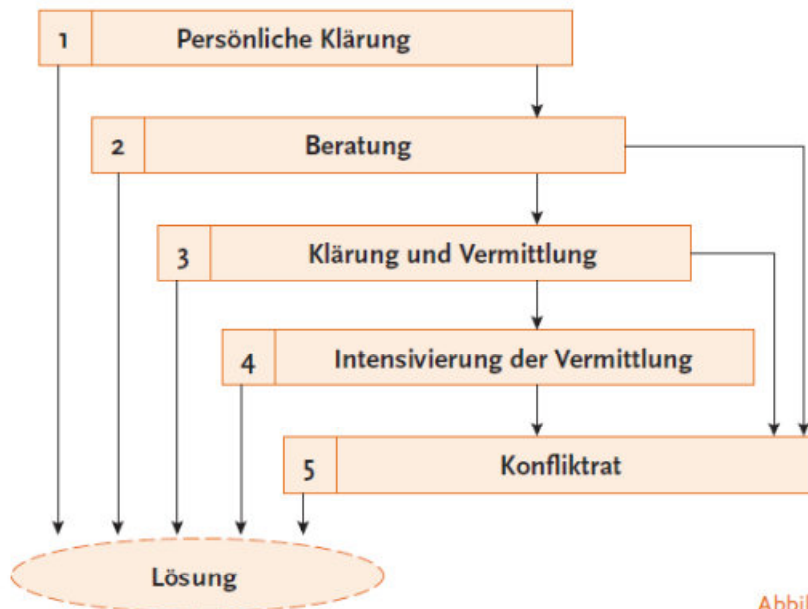


Abbildung 1 Verfahren

aus: Gramm 2012:351

Technische Universität Ilmenau:

Das Konfliktmanagement der Technischen Hochschule Ilmenau ist eingebunden in Aktivitäten zum Gesundheitsschutz, zur Familien- und Gleichstellungspolitik und ressortiert in einer Stabsstelle „Campus-Familie“. Die Stabsstelle ist direkt dem Rektorat der Universität zugeordnet.

Im Mai 2011 legte die Hochschule einen Konzeptvorschlag von Andrea Krieg und Sandra Weihs zur Einführung eines Integrierten Konfliktmanagements an der TU vor (vgl. www.tu-ilmenau.de/campusfamilie/konfliktmanagement).

Mit dem Konfliktmanagement soll eine „Sensibilisierung für Konflikte als Chance“, ein „konstruktiver Umgang mit Konflikten“ und die „Akzeptanz einer Streitkultur als Bestandteil der Universitätskultur“ erreicht werden. Das Integrierte Konfliktmanagement leistet einen Beitrag zum Qualitätsmanagement, zur Sicherung eines konstruktiven Studien- und Arbeitsklimas, zur Organisationsentwicklung, zur Streitkultur. Es ist ein Instrument der Fürsorgepflicht und nimmt den Menschen in den Fokus. Es steht als ein Baustein (neben Führungskräfteentwicklung, Gesundheitsangebote, psychologische Beratung) innerhalb des integrierten Gesundheitsmanagements der Hochschule. Als Grundlage und Fundament der „inneren Haltung“ zum Umgang mit Konflikten an der TU-Ilmenau wird das GfK Modell (gewaltfreie Kommunikation) nach Marshall Rosenberg genutzt. Bisherige Beratungsstellen (Gleichstellungsrat, Personalrat, Schwerbehindertenvertretung etc.) sollen im Konfliktmanagement kooperieren. Es werden Weiterbildungsangebote zum Umgang mit Konflikten, zur Mediation für unterschiedliche Akteursgruppen der Hochschule angeboten. Die Homepage der Hochschule weist detaillierte Informationen zum Konfliktmanagement aus, beschreibt unterschiedliche Interventions- und Verfahrensschritte und benennt personelle Ansprechpartner/innen.

Zwischenzeitlich (2013) ist eine Beratungsstelle als neutraler Ort eingerichtet; diese Beratungsstelle ist besetzt mit einer Mediatorin/Supervisorin. Es gibt keine Weisungsbefugnis der Hochschulleitung, es werden für die Arbeit des Konfliktmanagements Haushaltsmittel zur Verfügung gestellt. Die Stabstelle Campus-Familie ist mit anderen Beratungsstellen an der TU vernetzt und es wird ein interner und externer Beraterpool aufgebaut.

Als aktuelle Arbeitsschwerpunkte werden skizziert:

- Beratung in Konfliktfällen und Auftragsklärung;
- Einsatz von Formaten wie Mediation, Supervision, Coaching, Teamentwicklung, Organisationsberatung, Moderation;
- Begleitung von Veränderungsprozessen;
- Weiterbildung Führungskräfte/ Mitarbeiter;
- Integration eines Konzeptes „Bedrohungsmanagement“

(vgl. [www.tu-ilmenau\(media/camousfamilie/Präsentation](http://www.tu-ilmenau(media/camousfamilie/Präsentation); 29.8.2013; aufgerufen am 07.01.2014).

Sozial- und Konfliktberatung TU Darmstadt:

Die Technische Universität Darmstadt bietet eine „Sozial- und Konfliktberatung“ für alle Beschäftigten an. Zu Konflikten am Arbeitsplatz, bei beruflichen Belastungssituationen, bei Suchtproblemen, bei psychosozialen Problemen und Krisen, bei Fragen der Mitarbeiterführung oder zum Umgang mit bedrohlichem Verhalten oder Stalking bietet die Beratungsstelle unabhängige Beratung. Das Setting bietet hier u.a. Einzelberatung und Führungskräfte-Coaching, Moderation von Teamprozessen, Konfliktberatung und Mediation. Die Sozial- und Konfliktberatung ist mit zwei Personen besetzt (davon 1 Vollzeitstelle), direkt als Stabsstelle dem Präsidium zugeordnet, in ihrem Tun aber gänzlich frei von Weisungen (vgl. Mevissen 2013).

Beschwerdemanagement TU-Darmstadt:

Seit dem Wintersemester 2009/2010 existiert ein „Beschwerde- und Verbesserungsmanagement für Studierende und Lehrende“ der Technischen Universität Darmstadt. Damit soll „die individuelle Studienzufriedenheit von beschwerdeführenden Studierenden wieder hergestellt und damit die gefährdete Bindung zwischen Student und Universität gestärkt sowie negative virale Kommunikation vermieden werden“ (Hertlein 2012: 15). Zudem sollen durch die Beschwerden Hinweise für Verbesserungen universitärer Leistungen und Prozesse offen gelegt werden. Beschwerden sollen an der TU Darmstadt nicht „als möglichst zu vermeidendes Ärgernis, sondern als Chance verstanden werden“ (Hertlein 2012: 15).

Faktisch wird das Angebot des Beschwerdemanagements hauptsächlich von Studierenden genutzt. Alle relevanten Stellen und Personen der Hochschule werden bei einer Beschwerde einbezogen – die Stelle des Beschwerdemanagements hat keine Entscheidungsbefugnis, sondern moderiert im Sinne einer Allparteilichkeit. Entscheidende Arbeitsprinzipien sind Vertraulichkeit und Allparteilichkeit. Das Beschwerdemanagement ist mit einer Vollzeitstelle (Entgeltgruppe 13 TVÖD) ausgestattet und ressortiert im Dezernat II Studierendenservice und Hochschulrecht (vgl. Hertlein 2012).

Beschwerdemanagement Uni-Potsdam – Philosophische Fakultät:

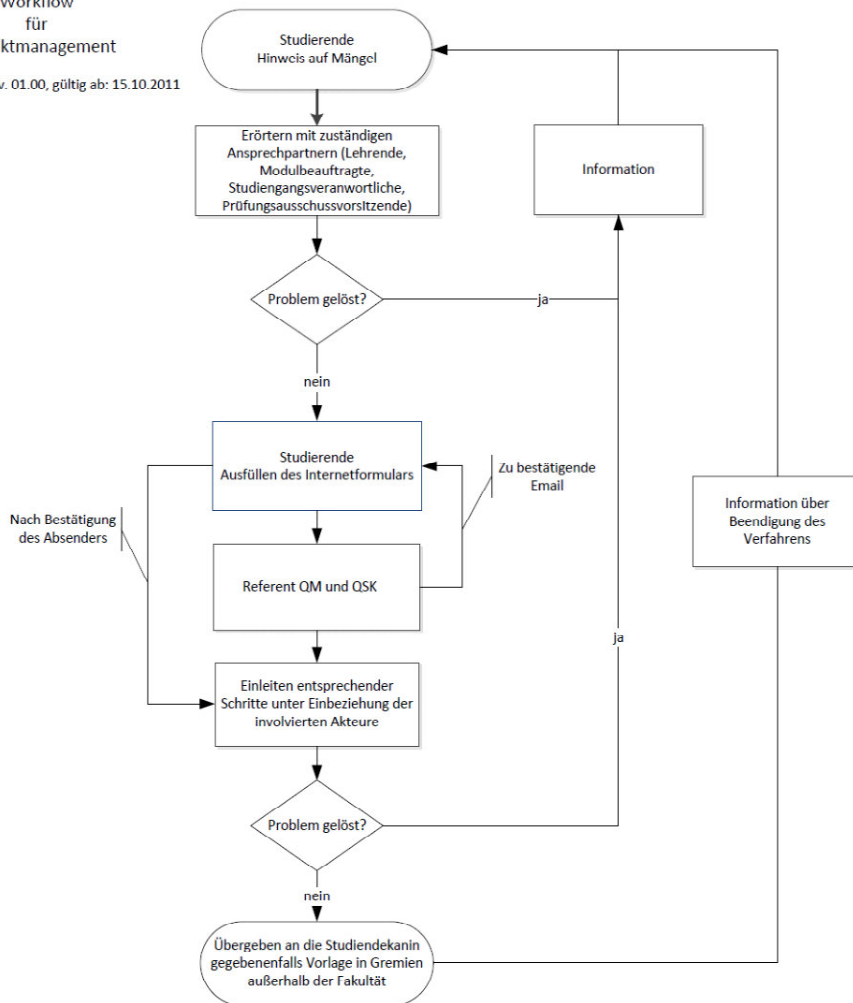
Die Philosophische Fakultät der Universität Potsdam hat ein sogenanntes „institutionalisiertes Konfliktmanagement“ eingerichtet. Mittels eines Formblattes können Studierende der Kommission für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung (QSK) auf Mängel im Studienablauf hinweisen.

Abbildung 9: Workflow für Konfliktmanagement der Uni Potsdam

Philosophische Fakultät der Universität Potsdam

Workflow für Konfliktmanagement

Seite: 1 von 1, Rev. 01.00, gültig ab: 15.10.2011



Quelle: <http://www.uni-potsdam.de/philmak/information/fakrat/qs/konfliktmanagement.html>

Hochschule RheinMain (Wiesbaden - Rüsselsheim):

Die Hochschule-RheinMain (Wiesbaden) hat seit 2003 eine Dienstvereinbarung über „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ abgeschlossen. Darin ist u.a. ein Unterstützungsangebot durch Konfliktbeauftragte geregelt. Die Hochschule verfügt zwischenzeitlich über sechs ausgebildete Mediatoren/innen, die als Konfliktbeauftragte tätig sind. An jedem Standort der Hochschule (Wiesbaden drei Standorte, Rüsselheim) bieten die Konfliktbeauftragten ihre Beratungs- und Unterstützungsleistungen an. Die Konfliktbeauftragten sind ehrenamtlich tätig und werden für ihre Unterstützungsarbeit von ihrer regulären Arbeitszeit freigestellt.

VI. Empirische Untersuchung

1. Methodische Hinweise

Zur Bearbeitung der Forschungsfragen dieser Untersuchung wurden Methoden der qualitativen und quantitativen Sozialforschung angewendet.

Im folgenden Kapitel beschreiben wir unser methodisches Vorgehen. Damit skizzieren wir die Entwicklung des Forschungsdesigns, die Wege der Datenerhebung und Datenauswertung sowie die Offenlegung der Methoden.

Unsere Studie fußt auf drei methodischen Arbeitsschritten: A) einem Desk Research, B) einer quantitativen Erhebung in 240 staatlichen Hochschulen der Bundesrepublik und C) qualitativen Interviews mit Experten/innen in fünf ausgewählten Hochschulen.

1.1 Desk Research

Mit der ersten Phase des Desk Research fand eine inhaltliche Annäherung an die Thematik statt. Auch aufgrund der bisherigen Forschungsabstinenz zu quantitativen und qualitativen Aspekten des Konfliktmanagements in deutschen Hochschulen sollten hier erste Eindrücke und theoretische Grundlagen geschaffen werden. Zudem gab es hier einen Klärungsprozess zu organisationssoziologischen Aspekten der Organisation Hochschule, eine Klärung der Forschungshypothesen und der eigenen normativen Vorannahmen.

Im Zuge des Literaturstudiums als Teil des Desk Research wurde theoretische Literatur zum Untersuchungsgegenstand „Organisation Hochschule“ gesichtet und bewertet,

Veröffentlichungen zum Stand der Forschung, methodische Hinweise zur Methodenwahl recherchiert. Ebenso wurden bereits vorliegende empirische Ergebnissen recherchiert, auch um die eigenen Resultate evtl. kontextualisieren zu können. Damit wurde notwendiges Kontextwissen generiert.

Mit einer Auswertung von Internetauftritten der Hochschulen wurden deren veröffentlichten Ansätze, Praktiken, Regelungen und teilweise deren Organisation zum Konfliktmanagement erfasst. Als Zusammenführung der Desk Research Ergebnisse wurden die Forschungshypothesen formuliert und zunächst anhand theoretischer Argumente und Forschungsergebnisse überprüft (vgl. Kapitel V 2).

1.2 Quantitative Erhebung

Grundlage der quantitativen Analyse ist eine schriftliche Befragung mittels eines einheitlichen Fragebogens. Es wurden in einer Vollerhebung die Präsidien bzw. Rektorate von 240 staatlichen Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland befragt²:

Tabelle 1: befragte Hochschulen

Fachhochschulen/Universitäten insgesamt:	393
davon staatlich	240
davon:	
- Universitäten / Hochschulen mit Promotionsrecht	88
- Hochschulen ohne Promotionsrecht	104
- staatlich anerkannte Hochschulen ohne Promotionsrecht	2
- Kunst- und Musikhochschulen (mit / ohne Promotionsrecht)	46

Quelle: Hochschulkompass; www.hochschulkompass.de; 10.01.2014

Die schriftliche Befragung mittels Fragebogen wurde zwischen dem 18. Dezember 2013 und Ende Februar 2014 durchgeführt.

Anfang Dezember 2013 wurde mit zwei Hochschulleitungen ein Pretest durchgeführt.

Die Rücksendung der Fragebögen erfolgte auf Kosten der jeweiligen Hochschule.

² 238 staatliche Hochschulen, 2 staatlich anerkannte (private) Fachhochschulen, deren Antworten in der Gruppe der Fachhochschulen erfasst wurden;

Da es sich um eine Erstbefragung zu diesem Thema handelt und die Akzeptanz bzw. die Höhe möglicher Rückläufe nicht eingeschätzt werden konnte, ist der Erfassungskreis auf staatliche Hochschulen beschränkt worden.

Zur Auswahl und persönlichen Adressierung (an die Präsidien bzw. Rektorate) wurde das Hochschulverzeichnis der Hochschulrektorenkonferenz „Hochschulkompass“ genutzt (vgl. www.hochschulkompass.de)

Es konnte eine Rücklaufquote von 35,8% erzielt werden (86 Fragebögen).

Fragebogen-Design:

Der Fragebogen enthält einleitend eine Kurzfassung des Forschungsanliegens. Das separate Anschreiben richtet sich persönlich an die jeweilige Hochschulleitung (Präsidentin/Präsidenten, Rektorin/Rektor).

Mehrheitlich enthält der Fragebogen dichotomische Fragen im binären Code (ja/nein). So lassen die Fragen 1,4,6,7,8,10,11,13,14,15 und 16 lediglich ja oder nein zu. Damit werden die Bewertungen / Meinungen der Befragten zum erfragten Sachverhalt / Thema klar identifiziert.

Frage 1 fragt nach Regeln einer Konfliktbearbeitung, ohne hierbei weitere Differenzierungen möglicher Regeln vorzunehmen. Jede Differenzierung bzw. Präzisierung hinsichtlich Art und Weise etwaiger Regeln bedeutete eine Engführung.

Frage 2 erfasst vorhandene Formen einer Konfliktbearbeitung. Die formulierten Vorgaben entsprechen dabei der Praxiserfahrung in Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungsinstitutionen.

Frage 3 erfasst den Zeitpunkt, seit wann es eine geregelte (systematische) Konfliktbearbeitung in der Hochschule gibt.

Frage 4 fragt, ob vereinbarte Regeln zur Konfliktbearbeitung auch für die Statusgruppe der Hochschullehrer/innen gelten. Angesichts der „Sonderstellung“ der Hochschullehrer/innen im Kontext ihrer Autonomie und weil Hochschullehrer/innen nicht in Reichweite der Regelungen des Personalvertretungsrechts bzw. „normalen“ Dienstrechtes stehen, ist es von großem Interesse zu wissen, ob etwaige Regeln zum systematischen Umgang mit Konflikten an der Hochschule auch für Hochschullehrer/innen gelten.

Frage 5 erfasst einzelne Formen der Konfliktbearbeitung.

Frage 6 – 11 erfassen die verfügbaren Personalressourcen zur Konfliktbearbeitung und deren formale Verankerung (hauptamtlich / ehrenamtlich).

Frage 12 erfasst die Konflikthäufigkeit. Die Frage ist als Skalierungsfrage konzipiert (gar keine, gering, mittel, hoch, sehr hoch) und bezieht sich dabei auf rein subjektive Einschätzungen der Befragten. Die Frage erfasst sogenannte „weiche Realitäten“ im Gegensatz zu „harten Fakten“. Sie macht jedoch die subjektiven Wahrnehmungen

vergleichbar. Zwei wesentliche methodische Implikationen seien erwähnt: a) Durch die vorgegebenen ergänzenden Kategorien (gering = wenig pro Jahr; mittel = mehrere Konflikte pro Monat etc.) bekommen die Befragten ergänzende Hinweise im Sinne einer weiteren Skala zur Verortung ihrer Schätzung. b) Es könnte hier der sogenannte „Mild-Härte-Fehler“ die subjektive Schätzung beeinflussen. Damit könnte das Phänomen zum Tragen kommen, nach dem Befragte „zur Mitte neigen“ und Antworten mit extremen Ausprägungen vermeiden. Bei der Auswertung gilt es, dieses zu beachten.

Frage 13 fragt nach der Existenz einer Dienstvereinbarung zum Umgang mit Konflikten.

Frage 14 erfasst den Bekanntheitsgrad des Netzwerkes „Konfliktmanagement und Mediation“ der Hochschulen bei der H.I.S. GmbH in Hannover (heute HIS-HE im DZHW).

Aus unserer Sicht ist dieses Netzwerk die bisher erste und einzige Plattform für einen Austausch und zur Netzwerkbildung der Hochschulakteure, die im Konfliktmanagement bereits aktiv sind.

Frage 15 fragt nach weiteren Informationswünschen zu Aktivitäten anderer Hochschulen im Bereich Konfliktmanagement.

Frage 16 dient einer Vorklärung zum Auswahlportfolio der geplanten qualitativen Interviews an fünf Hochschulen.

Bei der Auswertung der Fragebögen wird als Analyseverfahren auf Plausibilität und Verallgemeinbarkeit gesetzt. Es wird auf Kreuztabellen zur etwaigen Feststellung von Beziehungen zwischen zwei Variablen, auf Korrelationsanalyse und ebenso auf Faktorenanalyse verzichtet.

Der Fragebogen ist Bestandteil dieses Berichtes (vgl. Anhang).

1.3 Qualitative Vertiefung durch persönliche Interviews

Ergänzend zur standardisierten schriftlichen Befragung wurden fünf Hochschulen für weitere, vertiefende qualitative Interviews ausgewählt:

- Universität Stuttgart
- Johannes Gutenberg Universität Mainz
- Hochschule Ludwigshafen (Rhein)
- Hochschule Ostwestfalen-Lippe (Lemgo)
- Hochschule Harz

Grundsätzlich haben die Expert/innen-Interviews im Forschungsdesign der vorliegenden Studie u.a. die Funktion, über die theoretische Erörterung und die Erhebung der quantitativen Daten hinaus einen zusätzlichen explorativen Zugang zum thematischen Feld

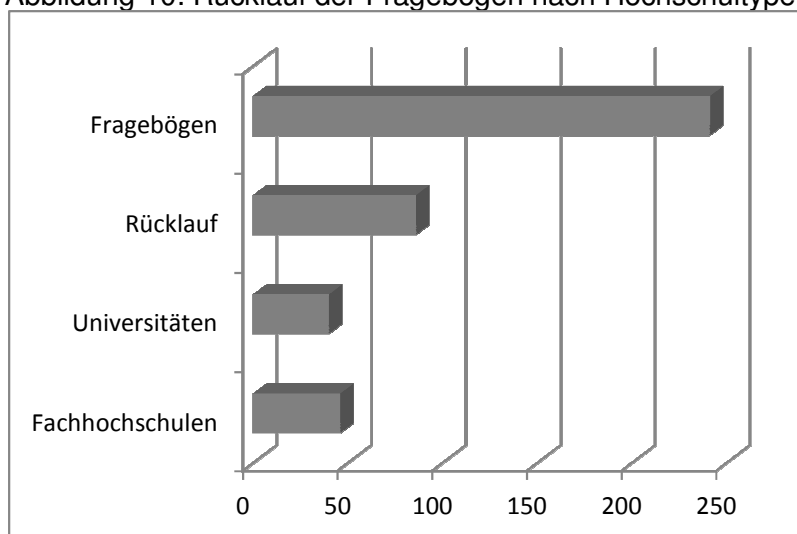
zu gewähren. Damit sollen die gewonnenen Eindrücke und Erkenntnisse vertieft werden. Die qualitativen Interviews bieten zudem die Möglichkeit, erste Ergebnisse der standardisierten Befragung mit umsetzungsorientierten Aspekten zum Konfliktmanagement in den Hochschulen zu ergänzen. Im Zentrum dieser qualitativen Forschungsgespräche steht für uns die Frage, was die befragten Personen / Experten/innen als relevant für das Konfliktmanagement in ihrer Hochschule erachten. Damit soll auch der Frage nachgegangen werden, auf welche Art und Weise sie den thematischen Kontext beobachten und charakterisieren (vgl. Flick 2009: 194).

Auf der Grundlage der in den Kapiteln IV und V generierten Erkenntnisse sowie der Ergebnisse der quantitativen Erhebung haben wir insgesamt 14 Interviews in den ausgewählten Hochschulen mit verschiedenen Akteuren geführt: Drei Interviews mit Leitungen der Hochschulen bzw. mit Leitungen der Personalabteilungen, vier Interviews mit Konfliktbeauftragten bzw. Konfliktmanagern, sechs Interviews mit Personalräten der Hochschulen. Die Interviewpartner/innen wurden telefonisch und via Email über unsere Studie informiert und angefragt.

2. Ergebnisse der schriftlichen Befragung

Es wurden insgesamt 240 Fragebögen an die Präsidien / Rektorate staatlicher Hochschulen verschickt.³ 86 Fragebögen wurden zurückgesandt, 40 von Universitäten, 46 von Fachhochschulen. Die Rücklaufquote liegt damit bei 35,8%.

Abbildung 10: Rücklauf der Fragebögen nach Hochschultypen

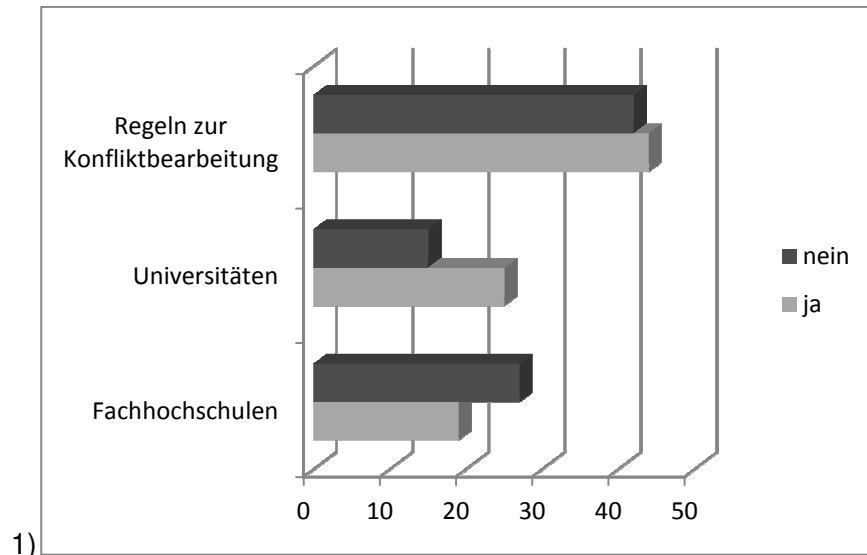


In mehr als der Hälfte (44 von 86) der Hochschulen gibt es Regeln, nach denen Konflikte

³ 238 staatliche Hochschulen, 2 staatlich anerkannte (private) Fachhochschulen, deren Antworten in der Gruppe der Fachhochschulen erfasst wurden;

bearbeitet werden (51,2%). Dabei können die Regeln fixierte Vereinbarungen, informelle Absprachen oder Gewohnheiten sein, die jedoch in der Hochschule allgemeine Praxis sind. Derartige Regeln gelten in 25 Universitäten und in 19 Fachhochschulen, in 15 Universitäten und 27 Fachhochschulen gibt es solche Regeln nicht (insgesamt 42 = 48,8%).

Abbildung 11: Regeln zur Konfliktbearbeitung in Universitäten und Fachhochschulen (Frage

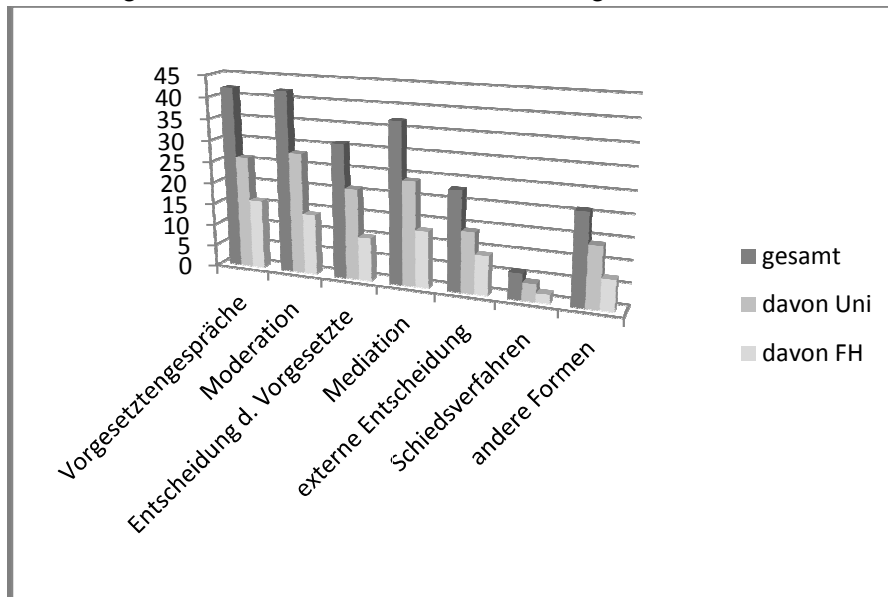


Mit *Frage 2* haben wir konkrete Formen der Konfliktbearbeitung in den Universitäten und Fachhochschulen erfasst: (192 Nennungen)

Tabelle 2: Formen der Konfliktbearbeitung in Universitäten und Fachhochschulen

Form	Gesamt	Gesamt %	Universitäten	Fachhochschulen
Vorgesetztengespräche	42	21,9	26	16
Moderation	42	21,9	28	14
Entscheidung Vorgesetzte	31	16,1	21	10
Mediation	37	19,3	24	13
Externe Entscheidung	23	11,9	14	9
Schiedsverfahren	6	3,1	4	2
andere Formen	21	10,92	14	7

Abbildung 12: Formen der Konfliktbearbeitung



Als andere Formen wurden u.a. genannt:

Regeln im Organisationshandbuch der Hochschule; psychosoziale Beratung und Unterstützung; formale Beschwerdeverfahren; Konfliktmanagement durch eigens dafür eingesetztes Team; Beschwerdemanagement; Seminare zum Thema; Einsatz von ehrenamtlichen Konfliktlotsen; Vermittlungsausschuss; Abstimmung in Gremien; Mitarbeiter- und Konfliktbearbeitungsstelle; Coaching; Teamteaching, Konfliktberatung; Mitarbeiter-Führungskräfte- Teamberatung (MFT); Inanspruchnahme externer Experten/innen, Ombudsverfahren.

In knapp der Hälfte der Hochschulen (42 von 86) gibt es Vorgesetztengespräche. Diese Häufigkeit der Vorgesetztengespräche verdeutlicht die zentrale Funktion der Leitungspersonen und gleichzeitig die hohen Anforderungen an sie, in Konfliktsituationen tätig zu werden. Eine der befragten Universitäten (in Hessen) trägt dieser Anforderung an das Führungspersonal u.a. durch ein „Handbuch für faire Personalführung“ besondere Rechnung.

Auf die besondere Rolle von Vorgesetzten in Konfliktsituationen weist auch Regent (2001) hin. In ihrer Untersuchung sind 87,5% der Befragten Konfliktbeteiligten der Meinung, zur Konfliktbewältigung die Unterstützung ihres Vorgesetzten zu brauchen (vgl. Regent 2006:231 f).

In den von uns befragten Hochschulen ist ebenso die Moderation mit 42 Nennungen eine häufig angewandte Form der Konfliktbearbeitung.

Die Mediation zeigt insgesamt 37 Nennungen und findet als Methode der Konfliktbearbeitung in knapp 43% der befragten Hochschulen Anwendung.

Gleichwohl spielen Entscheidungen der Vorgesetzten - 31 Nennungen – eine wichtige Rolle. Mit 23 Nennungen zeigt mehr als ein Viertel der befragten Hochschulen, dass sie zur Bearbeitung von Konflikten auch externe Expertise bemühen.

In Ergänzung zu den genannten „anderen Formen“ zeigt sich, dass Universitäten und Fachhochschulen eher dialogorientierte Formen einer Konfliktbearbeitung anwenden.

Von 44 Hochschulen mit Regeln zur Bearbeitung von Konflikten geben 36 den Zeitpunkt an, seit wann es die Regelungen gibt:

Tabelle 3: Zeitpunkt der Vereinbarung von Regelungen
(Frage 3: seit wann gibt es Regelungen?)

Zeitraum	gesamt	Universitäten	Fachhochschulen
vor 1990	2	2	-
1990 - 2000	7	6	1
2001 - 2005	13	8	5
2006 - 2010	2	2	-
2011 - 2012	7	2	5
2013	5	4	1
gesamt	36	24	12

Zwei westdeutsche „alte“ Universitäten weisen aus, dass es Regeln zur Konfliktbearbeitung seit 1986 bzw. 1988 gibt. Auffällig sind die Aktivitäten hinsichtlich einer Vereinbarung von Regeln zur Konfliktbearbeitung im Zeitraum 1990 - 2000, hier zeigen zwei Universitäten in den neuen Bundesländern bereits Regelungen seit 1991. Im Vierjahreszeitraum 2001-2005 sowie in den letzten Jahren seit 2011 finden sich sowohl in den Universitäten als auch den Fachhochschulen vermehrt Konfliktbearbeitungsregeln. Mögliche Erklärungen hierzu erschließen sich jedoch im Rahmen dieser Untersuchung nicht.

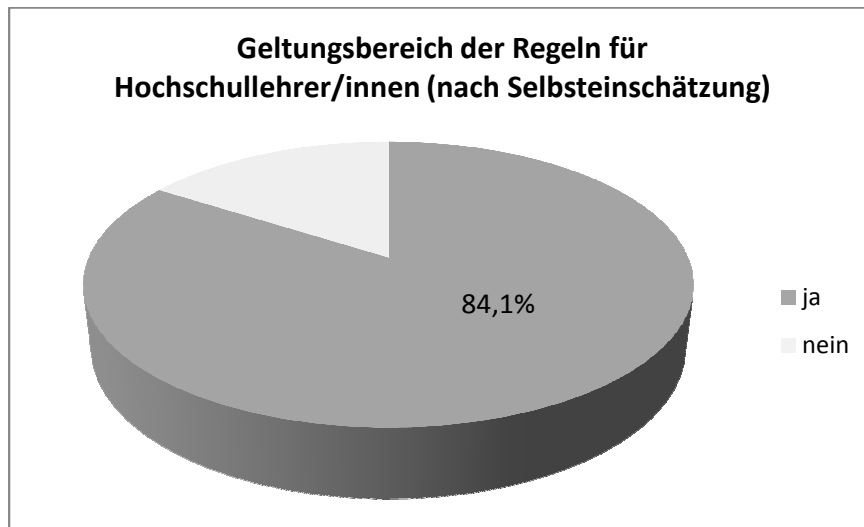
In Kapitel IV und V haben wir u.a. auf den besonderen Status und die besondere Rolle der Hochschullehrer/innen hingewiesen. Die Besonderheiten dieser Statusgruppe implizieren die Vermutung, dass Hochschullehrer/innen von Regelungen bzw. Angeboten der Universitäten und Hochschulen zum Umgang mit Konflikten nicht erfasst sind. Unsere dritte Forschungshypothese formuliert diese Vermutung.

Daher haben wir mit *Frage 4* gefragt, ob die vereinbarten Regeln zur Konfliktbearbeitung auch für die Gruppe der Hochschullehrer/innen gelten.

Das Ergebnis zeigt sich wie folgt: Von insgesamt 44 Nennungen (23 Unis; 21 FH's) geben 37 Hochschulen an, dass ihre Regelungen auch für Hochschullehrer/innen gelten (84,1%). In 20 Universitäten (87%) und 17 Fachhochschulen (81%) sind Professoren/innen von den Regeln zur Konfliktbearbeitung erfasst.

In nur 3 Universitäten (13 %) und 4 Fachhochschulen (19 %) gelten die Regeln zur Konfliktbearbeitung nicht für Hochschullehrer/innen.

Abbildung 13: Geltungsbereich der Regeln für Hochschullehrer/innen



Diese Angaben basieren auf der Selbsteinschätzung der befragten Personen. Im Kontext der Analyse einiger Dienstvereinbarungen zur Konfliktbearbeitung, scheint die von uns hier erfasste und überdeutliche Regelbindung auch für Hochschullehrer/innen inkongruent. So beziehen sich einige Dienstvereinbarungen und oder Richtlinien zum Umgang mit Konflikten z.B. auf Regelungen in den entsprechenden Landespersonalvertretungsgesetzen (z.B. Rheinland-Pfalz) die dezidiert Hochschullehrer/innen vom Geltungsbereich ausschließen.⁴

Mit *Frage 5* wollten wir in Erfahrung bringen, wie in den Hochschulen die Konfliktbearbeitung konkret organisiert ist. Hierzu haben wir 12 einzelne Organisationsformen vorgegeben.

Die 44 Hochschulen, die über Regeln zur Konfliktbearbeitung verfügen (25 Universitäten, 19 Fachhochschulen – vgl. Frage 1) praktizieren folgende konkrete Formen der Konfliktbearbeitung:

⁴ Neben dem LPersVG Rheinland-Pfalz bestimmt auch z.B. das LPVG NRW in § 5 (4), dass die Bestimmungen des LPVG nicht gelten für Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer, Lehrbeauftragte mit einem Lehrumfang unter vier Lehrveranstaltungsstunden, studentische Hilfskräfte, nach § 78 Hochschulgesetz nicht übernommene Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer, Fachhochschullehrerinnen und Fachhochschullehrer und entsprechende Beschäftigte an Hochschulen, Hochschuldozentinnen und Hochschuldozenten, wissenschaftliche und künstlerische Assistentinnen und Assistenten, Oberassistentinnen und Oberassistenten, Oberingenieurinnen und Oberingenieure und entsprechende Beschäftigte an Hochschulen, für Professorinnen und Professoren an der Sozialakademie sowie für Ehrenbeamtinnen und Ehrenbeamte.

Tabelle 4: Organisationsformen der Konfliktbearbeitung

Organisationsform	gesamt	Universitäten	Fachhochschulen
Beschwerdestelle entspr. AGG	18	12	6
Stabsstelle beim Präsidium / Rektorat	9	8	1
Personalrat	32	17	15
Ombudsleute	17	10	7
Konfliktbeauftragte	16	10	6
Konfliktlotsen	2	1	1
Suchtbeauftragte	16	10	6
Beauftragte für Arbeits-Gesundheitsschutz	21	11	10
Gleichstellungsbeauftragte	37	21	16
Mediatoren	19	11	8
Sozial psychologische Beratungsstelle	22	13	9
andere Organisationsform	17	10	7

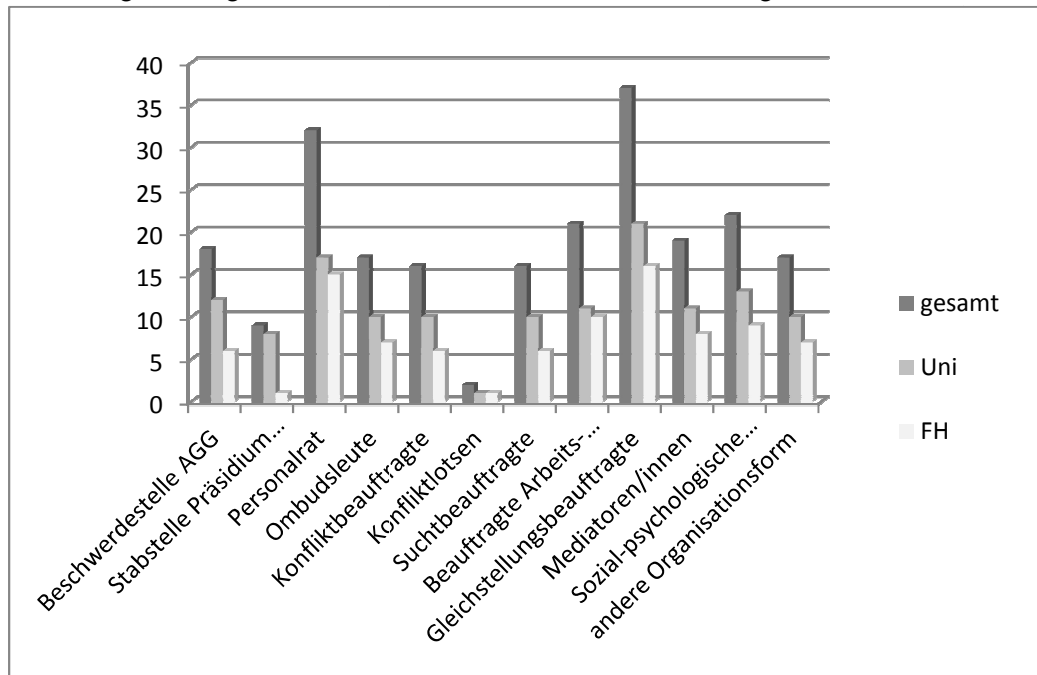
(Mehrfachnennungen)

Als andere Organisationsform wurde u.a. genannt:

- Beratungsnetz aus Konfliktberatung, Personalrat, Betriebsärztlicher Dienst;
- Schwerbehindertenvertretung;
- runder Tisch Gleichbehandlung und Antidiskriminierung;
- Beschwerdemanagement;
- eigenes Bedrohungs- und Konfliktmanagement – BEKOM;
- Antidiskriminierungskommission;
- Umsetzung mit externen Anbietern;
- Bestandteil der Personalentwicklung;
- Koordinator Konfliktmanagement in Kombination mit Gesundheits- und Bedrohungsmanagement
- externe Supervision / Teamcoaching.

Die folgende Grafik zeigt die einzelnen Organisationsformen zur Konfliktbearbeitung im Überblick:

Abbildung 14: Organisationsformen der Konfliktbearbeitung



Die einzelnen Organisationsformen zur Bearbeitung von Konflikten finden sich in jeweils unterschiedlicher Kombination an den Hochschulen.

In 37 von 44 Hochschulen (84,1%) zählt die Konfliktbearbeitung zum Aufgabenbereich der Gleichstellungsbeauftragten, in 32 Hochschulen (72,7%) ist der Personalrat an der Bearbeitung von Konflikten beteiligt. In 19 von 44 Hochschulen sind Mediatoren/innen aktiv, Sozialpsychologische Beratungsstellen finden sich in der Hälfte der Hochschulen (22 von 44). Ombudsleute sind in 17, Konfliktbeauftragte in 16 Hochschulen tätig.

Die Beauftragten für Arbeits- und Gesundheitsschutz bearbeiten an 21 Hochschulen Konflikte. Beschwerdestellen entspr. AGG sind in 18 Hochschulen mit der Bearbeitung von Konflikten betraut, Stabstellen bei den Präsidien und/oder Rektoraten sind in lediglich 9 Hochschulen mit der Bearbeitung von Konflikten betraut.

Diese Beratungs- und Unterstützungsangebote der Hochschulen werden in unterschiedlichen und vielfältigen Kombination praktiziert.

Gleichwohl lassen sich folgende Hinweise generieren:

- In allen Hochschulen finden sich mehrere Organisationsformen zur Bearbeitung von Konflikten nebeneinander, die ihre konkrete Konfliktbearbeitung arbeitsteilig und abgestimmt im Sinne eines Netzwerkes organisieren.
- Gleichstellungsbeauftragten und Personalräten kommt in der Bearbeitung von Konflikten sowohl in Universitäten als auch in Fachhochschulen eine hohe Bedeutung zu. In jeweils 84% der Hochschulen sind die Gleichstellungsbeauftragten beteiligt am

Umgang mit Konflikten, in 68% der Universitäten und 79% der Fachhochschulen sind die Personalräte an der Konfliktbearbeitung beteiligt.

- Ausgewiesene Konfliktbeauftragte sind in mehr als einem Drittel der Hochschulen tätig (16 von 44); Mediatoren/innen sind in 19 von 44 Hochschulen (43,2%) bei der Konfliktbearbeitung aktiv.
- Die Vielfältigkeit der Organisationsformen und deren Kombinationen in der Praxis deuten darauf hin, dass jede Hochschule die für sie „passgenaue“ Form zur Bearbeitung von Konflikten findet und anwendet. Dennoch bleibt der zentrale Stellenwert von Gleichstellungsbeauftragten und Personalräten als Teil der Konfliktbearbeitung typisch.

Neben der Organisationsform haben wir zur konkreten Umsetzung einer Konfliktbearbeitung an den Hochschulen mit den *Fragen 6 und 7* den „Radius“ der Tätigkeit der Konfliktbearbeiter/innen erfasst. Mit Frage 6 haben wir erfragt, ob jeder Fachbereich / jedes Dekanat über „eigene“ Konfliktbearbeiter/innen verfügt, deren Zuständigkeit sich mithin auf den Fachbereich / das Dekanat bezieht. Mit Frage 7 haben wir die Fälle erfasst, in denen Konfliktbearbeiter/innen für alle Fachbereiche / Dekanate der Hochschule tätig werden. Es zeigt sich, dass an zwei Universitäten und an einer Fachhochschule jeder Fachbereich / jedes Dekanat über „eigene“ Konfliktbearbeiter/innen verfügt. (Frage 6)

In 41 Hochschulen werden die Konfliktbearbeiter/innen nach Wunsch und Bedarf in allen Fachbereichen / Dekanaten tätig.

Damit zeigt sich insgesamt, dass die Konfliktbearbeitungskompetenz eher auf Ebene der gesamten Hochschule vorgehalten bzw. extern organisiert und je nach Bedarf und Wunsch dezentral eingesetzt wird.

Um Hinweise und Informationen zu Umfang und formalem Status der Konfliktbearbeiter/innen zu bekommen, haben wir mit *Frage 8 und 9* nach der Hauptamtlichkeit und den Stellenumfang gefragt.

Insgesamt zeigen 48 Nennungen, dass 11 Hochschulen (davon 2 Fachhochschulen) über insgesamt 18 hauptamtliche Konfliktbearbeiter/innen verfügen. Davon hat eine Universität drei externe Konfliktbearbeiterinnen mit einem Honorarvertrag fest verpflichtet.

Von den weiteren Hochschulen verfügen

- 5 über eine volle, unbefristete Stelle,
- eine über eine befristete volle Stelle,
- 5 über unbefristete Teilzeitstellen,
- 4 über befristete Teilzeitstellen.

Mehrheitlich sind die Konfliktbearbeiter/innen auch zuständig für Bereiche wie Sozialberatung, Gleichstellung, Gesundheitsmanagement.

Zur Frage, ob Konfliktbearbeiter/innen ehrenamtlich tätig sind, und diese Tätigkeit auch während ihrer regulären Arbeitszeit ausüben können, – *Frage 10* – liegen insgesamt 41 Nennungen vor. An 27 Hochschulen sind die Konfliktbearbeiter/innen ehrenamtlich während ihrer regulären Arbeitszeit tätig, an 14 nicht.

Für diese ehrenamtliche Tätigkeit während ihrer regulären Arbeitszeit werden die Konfliktbearbeiter/innen an 26 Hochschulen von ihrer regulären Arbeit freigestellt – *Frage 11*.

Häufigkeit von Konflikten:

Mit *Frage 12* haben wir die Hochschulen gebeten, die Häufigkeit von Konflikten in ihrer Hochschule einzuschätzen. 84 Befragte haben ihre subjektive Schätzung abgegeben.

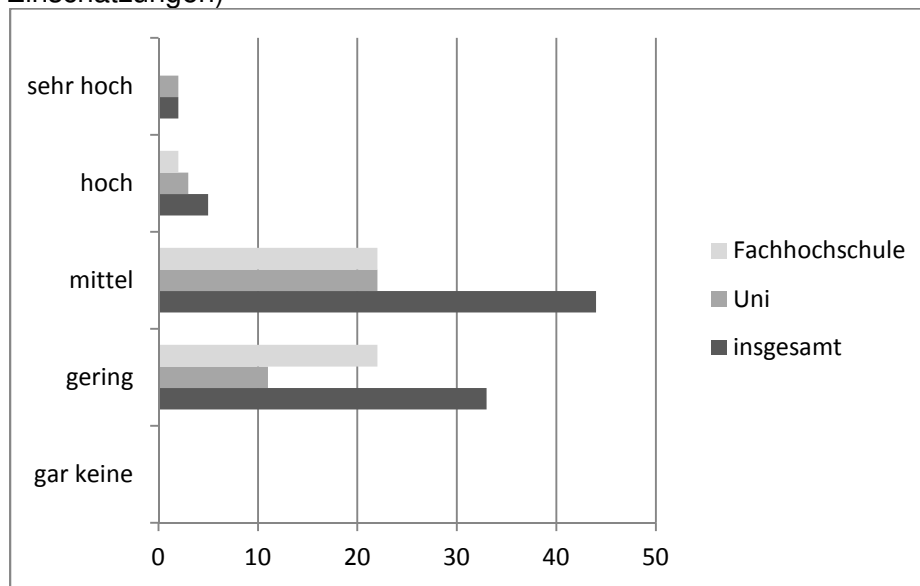
Tabelle 5: Konflikthäufigkeit in Universitäten und Fachhochschulen

	insgesamt	Universitäten	Fachhochschulen
Gar keine	-	-	-
Gering = wenige Konflikte pro Jahr	33	11	22
Mittel = mehrere Konflikte pro Monat	44	22	22
Hoch = mehrere Konflikte pro Woche	5	3	2
Sehr hoch = tägliche Konflikte	2	2	-
	n = 84	n= 38	n= 46

Nach Angaben der Befragten gibt es keine Hochschule ohne Konflikte. Mit 44 Nennungen schätzt mehr als die Hälfte (52,4%) der Befragten die Konflikthäufigkeit in ihrer Hochschule als mittel (mehrere Konflikte pro Monat) ein.

Fünf Hochschulen geben an, mehrere Konflikte pro Woche und damit eine „hohe Konflikthäufigkeit“ zu haben (3 Universitäten, 2 Fachhochschulen). In zwei Universitäten gibt es täglich Konflikte und die Konflikthäufigkeit wird „sehr hoch“ eingeschätzt.

Abbildung 15: Konflikthäufigkeit in Universitäten und Fachhochschulen (subjektive Einschätzungen)



Es liegt nahe, eine Korrelation zwischen der Konflikthäufigkeit in den Hochschulen und dem Vorhandensein von Regeln zu vermuten.

Tatsächlich verfügen beide Universitäten mit „sehr hoher Konflikthäufigkeit“ (tägliche Konflikte) über Regeln zur Konfliktbearbeitung.

In der Kategorie „hohe Konflikthäufigkeit“ (mehrere Konflikte pro Woche) mit insgesamt 5 Nennungen zeigen beide Fachhochschulen und zwei von drei Universitäten *keine* Regeln, eine Universität verfügt jedoch über Regeln zur Konfliktbearbeitung.

Im Bereich der „mittleren Konflikthäufigkeit“ (mehrere Konflikte pro Monat) weisen von 22 Universitäten 6 keine Regeln aus, 16 verfügen über Regeln, von 22 Fachhochschulen haben 14 keine Regeln zur Konfliktbearbeitung, 8 verfügen über solche.

Bei den 33 Hochschulen (11 Universitäten, 22 Fachhochschulen) mit „geringer Konflikthäufigkeit“ (wenige Konflikte pro Jahr) weisen 6 Universitäten aus, über keine Regeln zu verfügen, bei den Fachhochschulen weisen 12 keine Regeln aus.

Mit dieser rein deskriptiv quantitativen Betrachtung lassen sich keine statistisch validen Zusammenhänge erkennen. Derartige Zusammenhänge zu prüfen, bedürfte es z.B.

Varianzanalysen, die wir im Rahmen unserer Studie nicht durchführen können.

Wie bereits in den methodischen Hinweisen in Kapitel VI 1 erläutert, können die subjektiven Angaben zur Einschätzung der Konflikthäufigkeit durchaus vom „Mild-Härte-Fehler“ beeinflusst sein. Befragte neigen zur Mitte und vermeiden extreme Ausprägungen. Diese methodische Implikation können wir nicht isolieren.

Zur Einschätzung und Bewertung der subjektiven Angaben (Schätzungen) der befragten Hochschulen ist ein Referenzrahmen hilfreich. Deshalb referieren wir hier – quasi als Zwischenfokus – zwei Untersuchungsergebnisse von Hundt (2006) und Dittrich (2013):

Hundt (2006) befragte 127 betriebliche Akteure in Wirtschaftsunternehmen (87 Geschäftsführungen, 40 Betriebsräte) nach ihrer Einschätzung zur Konflikthäufigkeit im Betrieb. Seine Kategorien dafür sind: nie, selten, häufig, sehr häufig. Ebenso wie in unserer Untersuchung bleiben diese Kategorien sehr weich und subjektiv.

Rund Dreiviertel (74,8%) der Befragten geben „selten“ als Konflikthäufigkeit in ihren Betrieben an, 17,3% der Befragten sehen „häufig“ Konflikte in ihrem Unternehmen, 2,36% sogar „sehr häufig“. Lediglich 0,79% der Befragten erkennen keine Konflikte und geben „nie“ an (vgl. Hundt 2006:153).

Im Rahmen seiner Forschungsarbeit befragt Dittrich (2013) Konfliktbearbeiter/innen aus neun Hochschulen nach ihrer persönlichen Einschätzung zur Konflikthäufigkeit an ihrer eigenen Hochschule und an Hochschulen generell.

Er gibt die gleichen Kategorien vor wie wir sie in unserer Untersuchung gewählt haben und ordnet zusätzlich eine Skala von 1-5 zu:

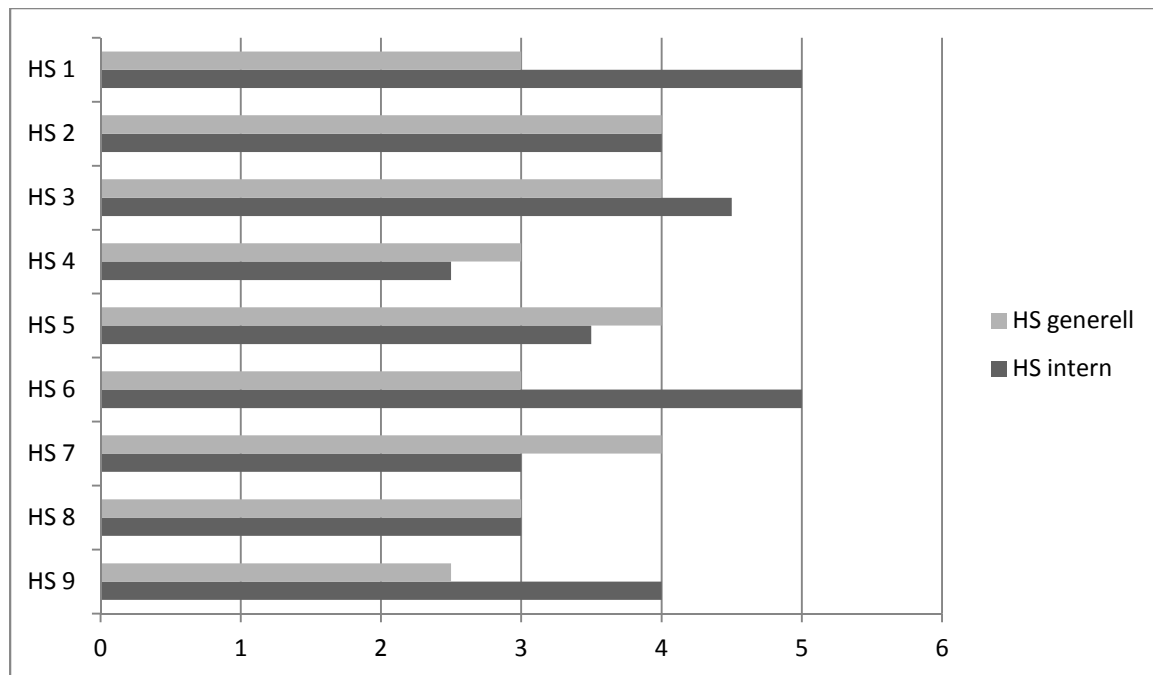
<i>Gar keine Konflikte</i>	<i>1</i>
<i>Gering, wenige Konflikte pro Jahr</i>	<i>2</i>
<i>Mittel, mehrere Konflikte pro Monat</i>	<i>3</i>
<i>Hoch, mehrere Konflikte pro Woche</i>	<i>4</i>
<i>Sehr hoch, tägliche Konflikte</i>	<i>5</i>

Seine Ergebnisse:

5 der 9 Teilnehmenden bewerteten die Konflikthäufigkeit in ihrer eigenen Hochschule als hoch bis sehr hoch (Skala 4 – 5), generell wird Hochschulen eine hohe Konflikthäufigkeit (Skala 4) von 4 der 9 Befragten zugeschrieben.

Nur 2 der Befragten sehen in ihrer eigenen Hochschule eine mittelhohe Konflikthäufigkeit, ein/e Teilnehmende/r sieht die Häufigkeit an der eigenen Hochschule zwischen „gering“ und „mittel“.

Abbildung 16: Einschätzung der Konflikthäufigkeit von Hochschulangehörigen - Dittrich (2013)



aus: Dittrich (2013):64

Vier der neun Befragten sehen die allgemeine Konflikthäufigkeit in Hochschulen als „mittel“, mit mehreren Konflikten pro Monat. Drei sehen in der eigenen Hochschule eine „mittlere“ Häufigkeit und fünf der Befragten sehen die Konflikthäufigkeit in der eigenen Hochschule als „hoch“ bis „sehr hoch“ an mit mehreren Konflikten pro Woche bzw. täglichen Konflikten. Offenbar werten die Befragten der „Dittrich-Studie“ subjektiv die eigene Situation im Verhältnis zur Situation insgesamt als konfliktärer.

Mit Frage 13 haben wir nach Dienstvereinbarungen gefragt, in denen der Umgang mit Konflikten geregelt wird.

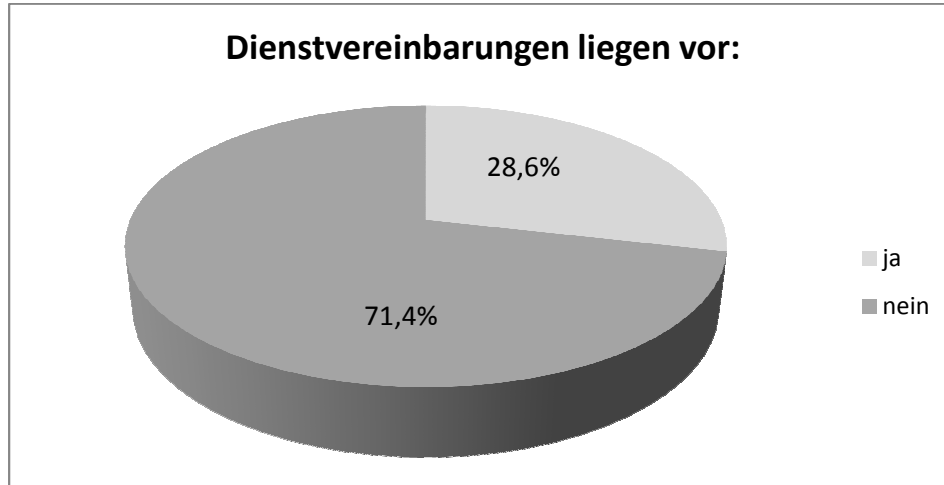
Hierzu liegen 84 Nennungen vor. In 24 Hochschulen = 28,6% gibt es Dienstvereinbarungen (16 Universitäten, 8 Fachhochschulen), in 60 Hochschulen = 71,4% gibt es keine Dienstvereinbarungen (24 Universitäten, 36 Fachhochschulen).

Tabelle 6: Dienstvereinbarungen zum Umgang mit Konflikten

Dienstvereinbarung	gesamt	Universitäten	Fachhochschulen
ja	24	16	8
nein	60	24	36

n = 84

Abbildung 17: Dienstvereinbarungen zum Umgang mit Konflikten



Verfügbar gemacht wurden uns 17 Vereinbarungen (davon 13 von Universitäten).

Die uns vorliegenden Vereinbarungen lassen sich typisieren in

- Dienstvereinbarungen zwischen Personalrat und Hochschulleitung
- Dienstvereinbarung zwischen dem Gesamtpersonalrat eines Bundeslandes und dem Bundesland
- Richtlinien der Hochschulleitungen
- Leitlinien / Deklaration

Neun der zehn vorliegenden Dienstvereinbarungen sind als sogenannte „freiwillige Dienstvereinbarung“ zu werten (vgl. Kröll/Thannheiser: 2013) und wurden zwischen dem Personalrat und der Hochschulleitung einzelner Hochschulen abgeschlossen.

Eine Dienstvereinbarung wurde als zentrales Instrument des Gesamtpersonalrates eines Bundeslandes zur Gestaltung der betrieblichen Belange aller Beschäftigten in allen Landeseinrichtungen mit der Landesregierung abgeschlossen. In ihr werden Rechte und Pflichten der Dienststelle und der Beschäftigten festgelegt.

Die uns vorliegenden Dienstvereinbarungen regeln die „Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz“, den „Umgang mit sozialen Konflikten am Arbeitsplatz“, einen „partnerschaftlichen Umgang am Arbeitsplatz“, „partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“, den „fairen Umgang am Arbeits- und Studienplatz“, das „Fairplay am Arbeitsplatz“, das „partnerschaftliche Verhalten am Arbeitsplatz“ oder die „Verhinderung von Diskriminierung, Benachteiligung, Mobbing und sexuelle Belästigung“.

Die Ziele, ein gutes und partnerschaftliches Betriebsklima fördern zu wollen, eine Kultur des Hinsehens schaffen zu wollen, Offenheit, Vertrauen, Toleranz und Kooperation stärken zu wollen, präventiv gegen Eskalation von Konflikten wirken zu wollen, Respekt, Wertschätzung, offene Kommunikation als Voraussetzung für einen reibungslosen Arbeitsablauf und ein gutes Miteinander etablieren zu wollen, finden sich in den Präambeln

aller zehn Dienstvereinbarungen. Mehrheitlich betonen die Unterzeichner der Vereinbarungen auch die Fürsorgepflicht gegenüber den Beschäftigten der Hochschule. Hinsichtlich des Geltungsbereiches der Dienstvereinbarungen (DV) finden sich deutliche Unterschiede:

Zum Teil gelten die Dienstvereinbarungen für alle Angehörigen und Mitglieder der Hochschule und damit auch für Professoren/innen. Teilweise gelten die Vereinbarungen ausdrücklich für Beschäftigten der Hochschule einschließlich der Personen, die nicht in den Bereich des Landespersonalvertretungsgesetzes fallen. Damit wird besonders klargestellt, dass die DV dieser Hochschule auch für Hochschullehrer/innen gilt, die gemeinhin nicht in den Landespersonalvertretungsgesetzen (LPersVG`s) erfasst sind.⁵

Auch die Dienstvereinbarung von Hochschulen im Land Bremen bestimmt als Geltungsbereich alle Bedienstete, im Sinne von § 3 des Bremer Personalvertretungsgesetzes (BremPerVG) nämlich Beamte und Arbeitnehmer, einschl. der zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten. Damit gelten die Dienstvereinbarungen zur Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz der Hochschulen in Bremen auch für Professoren/innen. Umgekehrt übernehmen einige Dienstvereinbarungen den Geltungsbereich der Personen, die durch die Landespersonalvertretungsgesetze erfasst sind und schließen Hochschullehrer/innen ausdrücklich aus. So bezieht sich z.B. eine Dienstvereinbarung einer Hochschule in Rheinland-Pfalz auf §4 und § 98 des LPersVG RLP, die bestimmen, dass Professoren, Hochschuldozenten, Lehrbeauftragte sowie wissenschaftliche und studentische Hilfskräfte an Hochschulen sowie vergleichbare Beschäftigte an anderen Forschungsstätten *nicht* als Beschäftigte gelten. Weitere Hinweise zeigt Tabelle 7.

Inhaltlich formulieren die Dienstvereinbarungen Grundsätze die u.a. Diskriminierungen und soziales Fehlverhalten missbilligen und benennen Rechte und Pflichten von Beschäftigten und Vorgesetzten. Sie betonen Beratungs- und Beschwerderechte und benennen konkrete Beratungs- und Hilfsangebote der Hochschule. Mehrheitlich zeigen die Dienstvereinbarungen auch präzise Verfahrenshinweise zur Konfliktbearbeitung bzw. zu Beschwerdeverfahren z.B. eine spezielle Konfliktberatungsstelle der Hochschule; einen Vermittlungsausschuss, eine Konfliktkommissionen, die Bearbeitung durch externe Konfliktlotsen oder einen Arbeitskreis für soziale Probleme am Arbeitsplatz –ASPA. Sämtliche uns vorliegenden Dienstvereinbarungen geben Mobbing und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz großen Raum.

Eine Dienstvereinbarung⁶ widmet sich dezidiert dem „Umgang mit sozialen Konflikten am Arbeitsplatz“ und spannt damit den inhaltlichen Rahmen weiter. Sehr präzise sind in den

⁵ Das Bayerische Hochschulpersonalgesetz (BayHSchPG) erfasst in Art. 2 alle hauptberufliche Tätigen, Beamtinnen und Beamten, wissenschaftlich künstlerisch Tätigen;

⁶ Die Dienstvereinbarung liegt uns vor und kann bei Bedarf sowie nach Zustimmung der Urheber-Universität als Quelle nachgewiesen werden.

Grundsätzen dieser Dienstvereinbarung z.B. Eingriffe in die Persönlichkeits- und Freiheitssphäre des Einzelnen benannt:

- Verleumdung von Mitgliedern und Angehörigen oder deren Familien,
- Verbreiten von Gerüchten über Mitglieder und Angehörige oder deren Familien,
- Absichtliches Zurückhalten von arbeitsnotwendigen Informationen bzw. gezielte Desinformationen,
- Drohungen, Erniedrigungen, harsche Kritik und Telefonterror,
- Beschimpfungen, verletzende Behandlung, Hohn und Aggressivität,
- unwürdige Behandlung durch Vorgesetzte, wie z.B. die Zuteilung kränkender, unlösbarer, sinnloser oder gar keiner Aufgaben,
- Einschränkung der Möglichkeit, sich zu äußern bis hin zur Verweigerung, zuzuhören,
- Diskriminierung, wie z.B. aus rassistischen, ausländerfeindlichen oder religiösen Gründen, die in ausdrücklicher oder tatsächlicher Form geäußert wird,
- anzügliche Bemerkungen, Kommentare und Witze zur Person,
- pornografische und sexistische Darstellungen,
- unerwünschter Körperkontakt,
- Aufforderung zu sexuellen Handlungen,
- Andeutungen, dass sexuelles Entgegenkommen berufliche Vorteile bringen könnte.

Weniger präzise definiert eine andere Dienstvereinbarung einer Universität das „partnerschaftliche Verhalten am Arbeitsplatz“ eher allgemein als respektvollen Umgang miteinander, eine frühzeitige offene Ansprache von Problemen, die Erarbeitung und Umsetzung gemeinsamer Lösungswege bei Konflikten.

Richtlinie der Hochschulleitung:

Vier der uns zur Verfügung gestellten Vereinbarungen zum Umgang mit Konflikten sind Richtlinien der Hochschulleitungen. Alle vier Richtlinien sind in Universitäten erlassen. Zwei der Richtlinien sind vom Senat beschlossen worden. Eine Richtlinie ist im Einvernehmen mit dem Personalrat erlassen.

Der Geltungsbereich aller uns vorliegenden Richtlinien erstreckt sich ausdrücklich auch auf Professoren/innen. Eine Richtlinie erfasst zudem Stipendiatinnen und Stipendiaten, Promovenden/innen, Habilitandinnen und Habilitanden, Lehrbeauftragte, nebenberufliche Professoren/innen, außerplanmäßige Professoren/innen, Honorarprofessoren/innen, Privatdozenten/innen.

In sehr klarem Duktus formuliert eine Richtlinie, dass Diskriminierungen und Belästigungen als Gesetzesverstöße gewertet werden und seitens der Hochschulleitung nicht geduldet sind.

Eine Hochschulleitung formuliert in ihrer Richtlinie u.a. die Absicht, eine „Kultur des Hinsehens“ fördern zu wollen und mit der Richtlinie vorbeugend wirken zu wollen. Hierzu zeigt sie klare Verfahrensabläufe aber auch Sanktionsmöglichkeiten bei Verstößen auf. Ausdrücklich bekennt sich die Hochschulleitung zu ihrer Verantwortung zu Toleranz, Respekt, Offenheit.

Die dritte Hochschulleitung will mit der Richtlinie einen Weg eröffnen, möglichst frühzeitig zu einer freiwilligen und einvernehmlichen Behebung von Störungen im Umgang der an der Universität wissenschaftlich Tätigen beizutragen. Die vierte Richtlinie einer bayerischen Universität zielt darauf ab, durch einen respektvollen Umgang mit Kolleginnen und Kollegen ein Klima der Wertschätzung und eine neue Konfliktkultur zu schaffen.

Die drei letztgenannten Richtlinien zeigen klare Verfahrenshinweise und Regeln (z.B. sechs Konfliktbeauftragte werden für zwei Jahre bestellt; Bildung einer Konfliktkommission; Aktionsbündnis für eine Kultur des Hinsehens, Runder Tisch Gleichbehandlung und Antidiskriminierung, Verfahrenshinweise für ein Beschwerdeverfahren, externe Konfliktberater/innen, etc.).

Leitlinien:

Eine Fachhochschule und eine Universität formulieren Leitlinien zum partnerschaftlichen Verhalten bzw. zum fairen Umgang.

Beide Leitlinien sind an alle Angehörigen der Hochschule adressiert, erfassen damit auch Professoren/innen.

Ausdrücklich erwähnt eine Leitlinie, dass sowohl Personalrat als auch Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellungsbeauftragte und der AStA zugestimmt haben. Erstmals ist damit auch die Gruppe der Studierenden als Hochschulakteur dezidiert in Vereinbarungen bzw. Akklamationen einbezogen.

Während die Leitlinie einer Hochschule eine klare formale Struktur nutzt, mit Präambel, Geltungsbereich, Grundsätzen, Definitionen von Verhalten (sexuelle Belästigung, Diskriminierung), Beschreibung von konkreten Hilfen bei der Konfliktlösung und Informationen zu konkreten Maßnahmen, nutzt die Leitlinie der Universität eine eher inhaltliche Strukturierung entlang persönlicher Verhaltensweisen bzw. Kodizes. Sie setzt damit an der individuellen Lebenswirklichkeit an und stellt fest, dass die meisten Regeln des miteinander Umgehens nicht ausgesprochen, sondern als gegeben unterstellt werden. Mag diese Praxis für den „normalen“ Alltag funktionieren, reiche sie, so die Autoren/innen der Leitlinie, für eine Großinstitution Hochschule nicht aus. Daher verdeutliche die Leitlinie, was die Universität als guten und fairen Umgang ihrer Mitglieder verstehe und erwarte.

Dabei geht es um einen Kernbereich des Hochschul- und Wissenschaftsalltags, nämlich um den Umgang miteinander im Kontext eines hohen Leistungsdrucks und in Bedingungen von Konkurrenz und unterschiedlichen Hierarchiestufen der Statusgruppen.

Die Leitlinie formuliert individuelle Regeln des Umgangs (z.B. „Erfolg ja, aber nicht um jeden Preis“, „Arbeitsbeziehungen sind keine Privatbeziehungen“, „Austausch von Kompetenz statt Dominanz“, „Ungezwungen und trotzdem höflich“, „Fördern, nicht diskriminieren“, „Sensibilität für Unterschiedlichkeit entwickeln“) verzichtet dabei auf einen appellatorischen Duktus.

Insgesamt setzt diese Leitlinie damit auf eine Reflexion des individuellen Verhaltens als Mitglied / Angehöriger der Universität. Sie verzichtet dabei auf die Benennung konkreter Hilfsmöglichkeiten und beratende bzw. begleitende Personen und/oder Einrichtungen. Ebenso wenig nennt sie mögliche Verfahrenswege zum Umgang in einer konkreten Konfliktlage.

Auch mit Blick auf unsere dritte Forschungshypothese, nach der Vereinbarungen nicht den „asymmetrischen“ Kreis der beteiligten Akteure vollständig erreichen und z.B. Hochschullehrer/innen von vereinbarten Regelungen nicht erfasst werden (vgl. Kapitel II 1 und IV) fassen wir hier unsere deskriptive Auswertung vorliegender Dienstvereinbarungen zusammen:

Tabelle 7: Geltungsbereich der Vereinbarungen für Hochschullehrer/innen

Dienstvereinbarungen für Hochschullehrer/innen		
ja	6	<i>Beispielformulierungen:</i> „für alle Angehörigen der Hochschule“ „für alle Mitglieder und Angehörigen der Hochschule“ „für alle Beschäftigten der Universität einschl. Personen, die nicht in den Bereich des LPersVG ...fallen“ „für Beschäftigte (Beamte, Arbeiter, Angestellte und Auszubildende) findet die DV Anwendung“ „DV gilt ausnahmslos für alle Mitarbeitergruppen der Universität insbes. für alle Beamten, Beschäftigte, Auszubildende und stud. oder wissenschaftl. Hilfskräfte;“
nein	4	Formulierung: DV gilt für wissenschaftl. und wissenschaftsstützendes Personal der Hochschulen einschl. Azubis, die nach § 98 LPersVG in den Zuständigkeitsbereich der Personalvertretung fallen; §98 lautet: „Als Beschäftigte gelten nicht die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer, Hochschuldozentinnen und Hochschuldozenten und Lehrbeauftragten an Hochschulen sowie vergleichbare Beschäftigte an anderen Forschungsstätten.“
Richtlinien		
ja	4	<i>Beispielformulierungen:</i> Gilt für Mitglieder der Universität, die zum wissenschaftlichen und künstlerischen Personal gehören; Richtlinie gilt für Mitglieder im Sinne des Hochschulgesetzes, zudem für Stipendiatinnen und Stipendiaten, Promovenden /innen, Habilitanden/innen, Lehrbeauftragte, nebenberufliche Professoren/innen, außerplanmäßige Professoren/innen, Honorarprofessoren/innen, Privatdozenten/innen, gilt für alle Mitglieder und Angehörigen der Universität.
Leitlinien		
ja	2	<i>Beispielformulierungen:</i> Leitlinie gilt für alle Hochschulangehörigen und erstreckt sich auf alle Einrichtungen der Hochschule; es ist erforderlich deutlich zu machen, was die Universität als guten und fairen Umgang ihrer Mitglieder versteht;
Gemeinsame Erklärung (Personalrat / Hochschulleitung)		
ja	1	<i>Beispielformulierungen:</i> „gilt für alle Beschäftigungsverhältnisse an der Hochschule“

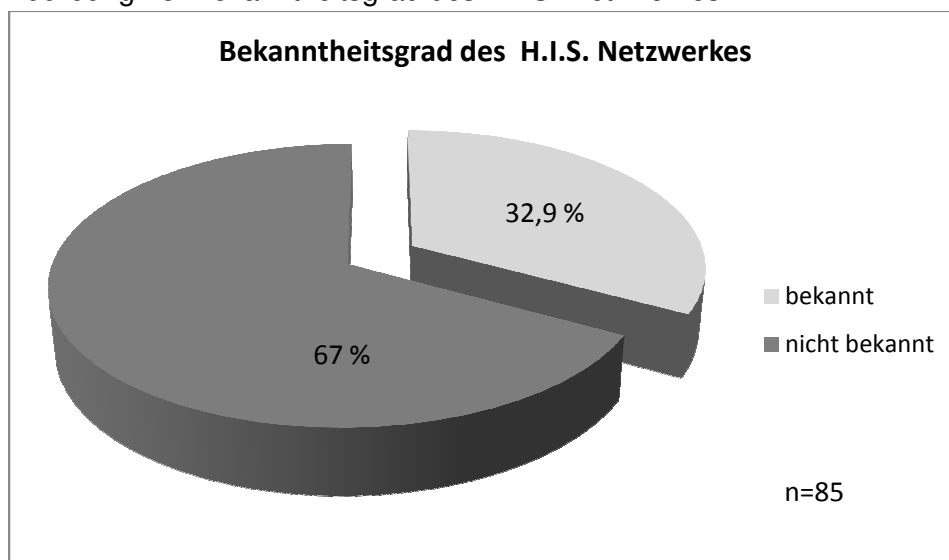
(n=17)

Ein Austausch von Erfahrungen im jeweiligen Umgang mit Konflikten zwischen den Hochschulen kann wertvoll und befruchtend sein. Das Netzwerk „Konfliktmanagement und Mediation“ der Hochschulen bei der H.I.S. GmbH in Hannover (heute HIS-HE im DZHW) bietet die erste und einzige Plattform für einen Austausch und zur Netzwerkbildung der Hochschulakteure, die im Konfliktmanagement bereits aktiv sind.

Deshalb haben wir mit *Frage 14* den Bekanntheitsgrad des Netzwerkes erfragt.

Hierzu liegen 85 Nennungen vor, davon kennen 28 Hochschulen das H.I.S.-Netzwerk (32,9%) und 57 Hochschulen (67%) kennen es nicht.

Abbildung 18: Bekanntheitsgrad des H.I.S.-Netzwerkes



Die Differenzierung des angegebenen Bekanntheitsgrades nach Hochschultypen zeigt folgendes Bild:

Tabelle 8: Bekanntheitsgrad des H.I.S.-Netzwerkes nach Hochschultypen

H.I.S. Netzwerk	Universitäten	Fachhochschulen
bekannt	19	9
nicht bekannt	20	37

Während das H.I.S. Netzwerk bei knapp jeder zweiten Universität (19 von 39 = 48,7%) bekannt ist, kennt nur knapp jede fünfte Fachhochschule das Netzwerk (9 von 46 = 19,6%).

Die Ergebnisse zum Bekanntheitsgrad des H.I.S.-Netzwerkes signalisieren Informationsbedarf bzw. ergänzende Informationsmöglichkeiten.

Ob jedoch weitere Informationen zum Konfliktmanagement an Hochschulen von den Befragten gewünscht werden, haben wir mit *Frage 15* in Erfahrung gebracht.

Auf die Frage: Wünschen Sie sich weitere Informationen zum Umgang und zur Bearbeitung von Konflikten in anderen Hochschulen? haben 86 Befragte geantwortet.

70 Hochschulen (81,4%) wünschen sich weitere Informationen, 16 Hochschulen (18,6%) sehen keinen weiteren Informationsbedarf.

Die Differenzierung der Informationswünsche nach Hochschultypen zeigt folgende Tabelle:

Tabelle 9: Informationswünsche der Universitäten und Fachhochschulen

	Universitäten	Fachhochschulen	gesamt
ja	32	38	70
nein	7	9	16

Frage 15: Wünschen Sie weitere Informationen? n=83

Zur Vorbereitung vertiefender qualitativer persönlicher Interviews haben wir mit *Frage 16* die Bereitschaft hierzu erfragt. Bei 86 Nennungen sind 51 Hochschulen (59,3%) zu einem persönlichen Interview zum Thema Konfliktmanagement in Hochschulen bereit. Davon 26 Universitäten und 25 Fachhochschulen.

Die erhobenen Antworten zum Wunsch nach weiteren Informationen (Frage 15) und zur Bereitschaft für ein persönliches Interview (Frage 16) dokumentieren ein offensichtlich großes Interesse der Hochschulen am Gegenstand unserer Studie: Konfliktmanagement in Hochschulen.

2.1 Zusammenfassung der quantitativen Ergebnisse

Die schriftliche Befragung zeigt einen Rücklauf von 86 Fragebögen und eine Rücklaufquote von 35,8%. Dieser Wert kann durchaus als Indiz für ein hohes Interesse der Hochschulen am Forschungsthema „Konfliktmanagement in Hochschulen“ gewertet werden.

In mehr als der Hälfte (44 von 86) der befragten Hochschulen gibt es Vereinbarungen, Regeln, Absprachen oder Gewohnheiten zum Umgang mit Konflikten. Derartige Vereinbarungen / Regeln finden sich in Universitäten häufiger als in Fachhochschulen (25 von 40 Unis; 19 von 46 Fachhochschulen). Ebenso geben Universitäten deutlich häufiger als Fachhochschulen an, u.a. Regeln zum Umgang mit Konflikten per Dienstvereinbarung, Richtlinie oder Leitlinie fixiert zu haben. 16 von 40 Universitäten und 8 von 44 Fachhochschulen geben an, solche Vereinbarungen zu haben (vgl. Tabelle 6).

Die Angaben zum Zeitpunkt der Fixierung derartiger Vereinbarungen zeigen für die Jahre 2001-2005 auffällig zahlreiche Aktivitäten (13 von 36 Vereinbarungen wurden in den vier

Jahren abgeschlossen). Gleichzeitig dokumentieren zwei „alte“ westdeutsche Universitäten, ihre Vereinbarungen bereits 1986 bzw. 1988 getroffen zu haben, in einer Zeit also, in der das Managen von Konflikten und Mediation in der Bundesrepublik kaum thematisiert wurde (vgl. Tabelle 3).

Zur Frage, ob die vereinbarten Regeln auch für Hochschullehrer/innen gelten, gaben 87% (20 von 23) der Universitäten und 81% (17 von 21) der Fachhochschulen an, dass dieses der Fall sei. Unsere dritte Forschungshypothese, nach der Dienstvereinbarungen zum Umgang mit Konflikten bzw. zum partnerschaftlichen Verhalten ihre intendierten Wirkungen u.a. deshalb nicht erreichen, weil die Statusgruppe der Hochschullehrer/innen nicht erfasst werden, findet keine empirische Bestätigung (vgl. Tabelle 7).

Die Angaben zu den Organisationsformen einer Konfliktbearbeitung verdeutlichen eine herausragende Bedeutung der Arbeit von Gleichstellungsbeauftragten (37 Nennungen) und von Personalräten (32 Nennungen) in den Hochschulen (vgl. Tabelle 4).

Neben diesen auffällig häufig genannten Organisationsformen zur Bearbeitung von Konflikten zeigen die Hochschulen vielfältige Kombinationen unterschiedlicher Organisationsformen (vgl. Tabelle 4).

Zur Frage einer Unterstützung für die Konfliktbearbeitung durch hauptamtliche Konfliktbearbeiter/innen geben 11 Universitäten und 2 Fachhochschulen an, insgesamt über 18 hauptamtliche Konfliktberater/innen zu verfügen, 5 davon haben eine volle, unbefristet Stelle in Universitäten inne. Mehrheitlich sind die Konfliktbearbeiter/innen auch zuständig für die Bereiche Gleichstellung und Sozialberatung.

Zur Verifizierung unserer zweiten Forschungshypothese, nach der Hochschulen ein besonderes, akademisches Konfliktmanagement brauchen, legen die Ergebnisse unserer schriftlichen Befragung keine Hinweise vor. Jedoch zeigen sie differenzierte Angaben zur Häufigkeit von Konflikten in Hochschulen: Mehr als die Hälfte der Befragten (52,4%) gibt die Konflikthäufigkeit als mittel = mehrere Konflikte pro Monat an. Auffällig ist hierbei die Gleichverteilung zwischen Universitäten und Fachhochschulen (je 22 – vgl. Tabelle 5). Etwaige Zusammenhänge – z.B. zwischen Angaben zur Konflikthäufigkeit und dem Vorhandensein von Unterstützungsangeboten, Regeln, Verfügbarkeit von hauptamtlichen Konfliktbearbeitern/innen, dem Einsatz besonderer Konfliktbearbeitungsformen – lassen sich im Rahmen unserer Studie statistisch nicht feststellen.

Weil die H.I.S. GmbH (heute HIS-HE im DZHW) bisher die Plattform für das Netzwerk „Konfliktmanagement und Mediation in Hochschulen“ bietet, haben wir dessen Bekanntheitsgrad bei den Hochschulen erfragt. Rund ein Drittel aller befragten Hochschulen

kennen das H.I.S.-Netzwerk. Knapp jeder zweiten Universität (19 von 39) ist das Netzwerk bekannt, von den Fachhochschulen kennt es nur jede Fünfte (9 von 46). Hierin zeigen sich Informationsmöglichkeiten, insbesondere bei Fachhochschulen (vgl. Tabelle 8).

Dass rund 81% der Hochschulen weitere Informationen zum Umgang mit Konflikten wünschen, signalisiert das Interesse und den Bedarf an der Beforschung von „Konfliktmanagement in Hochschulen“ (vgl. Tabelle 9).

3. qualitative Interviews - Zusammenfassung

In ausgewählten Hochschulen wurden persönliche Interviews mit den Akteuren der Konfliktberatungsstellen bzw. Unterstützungseinrichtungen geführt, ebenso mit den Personalräten sowie den Hochschulleitungen.

Ausgewählt wurden: Universität Stuttgart (ohne Dienstvereinbarung zum Konfliktmanagement und mit Beratungsstrukturen), Universität Mainz (mit Dienstvereinbarung zum Umgang mit Konflikten und mit Beratungsstrukturen), Hochschule Ludwigshafen (Rhein) (ohne Vereinbarung und Regelung, ohne Beratungsstrukturen), Hochschule Ostwestfalen-Lippe –OWL (ohne Regelung und Dienstvereinbarung, mit Beratungsstrukturen), Hochschule Harz (ohne Dienstvereinbarung, mit freiwilliger Erklärung zum Umgang mit Konflikten, mit Beratungsangebot).

Damit sind zwei Universitäten und drei Fachhochschulen unterschiedlicher Größe, in unterschiedlichen Bundesländern und unterschiedlichem Alter mit jeweils unterschiedlichem Regelungshintergrund zum Konfliktmanagement vertiefend untersucht worden.

Alle Interviews wurden nach der Methode Storytelling geführt und folgten einem Interviewleitfaden. Die jeweiligen direkten Mitschriften wurden als Erinnerungsprotokoll wiedergegeben.

Alle interviewten Personen haben ihr Einverständnis für die Veröffentlichung und der Nennung ihrer Namen erklärt. Die detaillierte Wiedergabe der einzelnen Interviews findet sich in Kapitel XI.

Zusammengefasst zeigen sich folgende Ergebnisse:

Beratungsstellen:

Die interviewten Beratungsinstitutionen bzw. Beratungsangebote der Uni Stuttgart (Beratungsstelle für Mitarbeiter-Führungskräfte und Teams –MFT), der Uni Mainz (Konfliktberatung für Beschäftigte der Johannes Gutenberg Universität), der Hochschule

Ostwestfalen Lippe- OWL (Vertrauensstelle) und der Hochschule Harz (Konfliktlotsen) bieten sämtlich ihre Unterstützungs- und Beratungsleistungen mit ausgebildeten Mediatoren/innen an.

Die Beratungskompetenz der Uni-Stuttgart (MFT) ist zudem eingebettet in ein Entwicklungsprojekt der Universität zum Gesundheitsmanagement.

An der Uni Mainz ist die Konfliktberatung Bestandteil eines Netzwerkangebotes unterschiedlicher Hilfs- und Beratungsleistungen der Universität.

Die Vertrauensstelle der Hochschule OWL verfügt über einen Beirat, die Konfliktlotsen der Hochschule Harz organisieren sich ihr „Sound Board“ mit Unterstützung der Hochschulleitung selbst. Alle Beratungs- und Unterstützungsstrukturen zum Konfliktmanagement sind in die Strukturen der jeweiligen Hochschule eingebunden. Der Umfang der verfügbaren personellen Beratungsressourcen zeigt sich sehr unterschiedlich. Während die MFT-Beratung der Universität Stuttgart über drei Koordinatoren/innen verfügt (Vollzeitstellen) verfügt die Konfliktberatung der Universität Mainz über einen Stellenanteil von 10 Wochenstunden. Die Vertrauensstelle der Hochschule OWL und die Konfliktlotsen der Hochschule Harz verfügen über Beratungsleistungen von vier bzw. drei Mediatoren/innen, die ihre Unterstützungsleistungen während ihrer normalen Arbeitszeit anbieten und hierfür freigestellt werden. Eine zeitliche Limitierung für Hilfs- und Unterstützungsleistungen gibt es dabei nicht.

Die Hochschule Ludwigshafen (Rhein) nutzt bei Bedarf externe Unterstützungskompetenz in konfliktären Situationen. Eigene, interne Beratungs- und Unterstützungsstrukturen sind bisher nicht institutionalisiert.

Alle befragten Universitäten und Fachhochschulen zeigen ein spezielles, für sie und durch sie selbst entwickeltes Beratungs- und Unterstützungskonzept zum Konfliktmanagement. Die jeweiligen Strukturen und verfügbaren Ressourcen sind dabei hochschulspezifisch und dem Bedarf entsprechend. Die Beratungsstellen der Universität Stuttgart und der Universität Mainz sind angesichts ihrer vergleichsweise gesicherten Personalbasis in der Lage, Aktivitäten zur Konfliktprävention und Konfliktvermeidung in der Hochschule zu entwickeln. Die während ihrer regulären Arbeitszeit tätigen Unterstützungs- und Beratungsakteure der Hochschulen OWL und Harz sind in konkreten bereits offenen Konfliktlagen aktiv. Ebenso die externen Konfliktmanager/innen z.B. an der Hochschule Ludwigshafen. Ihnen fehlen für präventive Aktivitäten, für Aufklärung, für die Entwicklung von Konfliktkultur Zeit und Ressourcen.

Zur tatsächlichen bisherigen Inanspruchnahme der Unterstützungs- und Hilfsangebote zum Umgang mit Konflikten konnten durch die Interviews keine belastbaren Hinweise generiert werden.

Rolle und Arbeit der Personalräte:

Bereits die schriftliche Befragung hat gezeigt, dass den Personalräten der Hochschulen für das Konfliktmanagement eine herausragende Rolle zukommt (in 68% der Universitäten und 79% der Fachhochschulen sind die Personalräte an der Konfliktbearbeitung beteiligt - vgl. Kapitel VI 2).

Alle persönlich interviewten Personalräte begrüßen und unterstützen die Einrichtung von Unterstützungs- und Beratungsstrukturen zum Umgang mit Konflikten an ihrer Hochschule. Alle Personalräte sehen eine Zunahme psychischer Belastungen der Beschäftigten, aus der auch zunehmendes Konfliktpotential erwachsen kann. Mithin sind Unterstützungs- und Hilfsangebote zum Konfliktmanagement aus ihrer Sicht notwendig.

Weil Personalräte nicht vermittelnd tätig werden können, wenn Kolleginnen / Kollegen Konfliktpartei sind, deren Interessen sie als Personalrat vertreten, werten die Personalräte separate Angebote der Hochschulen zum Konfliktmanagement als Entlastung.

Gleichwohl sehen die interviewten Personalräte die Frage, ob Konfliktmanagement zu ihren Aufgaben gehört, differenziert. Für die Personalräte der Universität Mainz und der Universität Stuttgart ist eine Konfliktbearbeitungskompetenz im Gremium hilfreich; die Vorsitzende des Personalrates der Hochschule Harz ist als Konfliktmanagerin und Mediatorin der Hochschule aktiv. Der Personalrat für das nichtwissenschaftliche Personal der Hochschule Ostwestfalen-Lippe (OWL) sieht eher in einer klaren Rolle als Interessenvertretung Vorteile, ebenso der wissenschaftliche Personalrat der OWL. Für den Personalrat der Hochschule Ludwigshafen (Rhein) gehört das Konfliktmanagement nicht zu den Aufgaben eines Personalrates und plädiert daher für Angebote zur Konfliktbegleitung außerhalb des Personalrates.

Alle interviewten Personalräte sehen in einer Weiterentwicklung der Führungskompetenzen des Führungspersonals der Hochschulen einen wichtigen Hebel für offene Kommunikation, eine Kultur des Miteinanders und für einen wertschätzenden Umgang miteinander. Hierfür sehen sie insbesondere die Hochschulleitungen in der Verantwortung.

Alle interviewten Personalräte erleben und leben in ihrer Hochschule insgesamt eine Vertrauenskultur und benötigen von daher keine förmlichen Dienstvereinbarungen zur Regelung eines Konfliktmanagements. Konflikte an der Schnittstelle Personalrat /

Konfliktberatung – etwa hinsichtlich Zuständigkeiten, Informiertheit etc. – werden von keinem der interviewten Personalräte gesehen. Alle befragten Personalräte fühlen sich in die laufenden Aktivitäten der jeweiligen Beratungs- und Unterstützstrukturen eingebunden.

Alle interviewten Personalräte sehen in separaten Strukturen und Angeboten der Universitäten / Hochschulen zur Unterstützung in Konfliktlagen eine Bereicherung.

Alle interviewten Personalräte sehen es als Gewinn, wenn es innerhalb des Personalrates Kompetenzen zum Umgang mit Konflikten gibt.

Hochschulleitungen / Personaldezernate:

Die drei interviewten Hochschulleitungen bzw. Personaldezernate (Hochschule Ludwigshafen (Rhein), Hochschule Harz, Universität Mainz) erwarten durch veränderte Rahmenbedingungen zukünftig noch größere Herausforderungen für die Hochschulen wodurch sich auch das Konfliktpotential ausweiten kann. Die Hochschulleitungen und Personaldezernate unterstützen Beratungs- und Hilfsangebote zum Umgang mit Konflikten. Alle Hochschulleitungen stellen Ressourcen für ein Konfliktmanagement bereit: Übernahme der Kosten zur Qualifizierung von Mediatoren/innen bzw. Konfliktlotsen, Freistellung von der normalen Arbeit für Beratungstätigkeiten und Unterstützungsleistungen, Bereitstellung nötiger materieller Ressourcen (Räume, Technik, Telefon etc.) für eine Konfliktberatung, anteilige z.T. unbefristete Personalstellen für die Arbeit in der Konfliktberatung, Übernahme der Kosten für externe Konflikthilfe, etc. Alle interviewten Hochschulleitungen / Personaldezernate sehen einen engen Zusammenhang zwischen der Führungskultur bzw. Führungskompetenz einer Hochschule und dem Konfliktmanagement. In der Weiterentwicklung von Führungskompetenz der leitenden Hochschulangehörigen sehen sie einen zentralen Beitrag zur Konfliktprävention.

Alle interviewten Hochschulleitungen / Personaldezernate möchten eine offene Kommunikationskultur und eine kollegiale Kultur des Miteinanders an ihren Hochschulen erreichen bzw. weiterentwickeln. Wertschätzung sehen alle dabei als Schlüsselbegriff.

Den Hochschulleitungen / Personaldezernaten ist eine kooperative Zusammenarbeit mit den Personalräten wichtig. Alle Hochschulen arbeiten jeweils an einem Leitbild, an einem Werterahmen für alle Hochschulangehörigen. Mit Leitlinien zur Führung (leadership), mit gemeinsamer Erklärung zum Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz, mit einem Leitbild „Unternehmenskultur“ versuchen alle interviewten Hochschulen ein Commitment für „ihre Kultur“ zu finden.

Alle sehen Angebote zum Konfliktmanagement sowie separate Unterstützungs- und Beratungsangebote als hilfreich und wünschenswert. In einer „gelebten Kultur des Miteinanders“ sehen sie die beste Form einer Konfliktprävention.

Bedarf für akademisches Konfliktmanagement:

Sowohl Hochschulleitungen / Personaldezernate, Beratungsstellen / Vertrauensstellen und Personalräte der interviewten Hochschulen anerkennen die Gruppe der Hochschullehrer/innen als besondere Akteursgruppe, mit hoher individueller Autonomie. Formale, kollektive Regelungen entfalten für sie nur schwache Bindewirkung. Umgekehrt weisen die Interviewten den Hochschullehrer/innen herausragende Verantwortung zu und formulieren die Erwartung an die Hochschullehrer/innen, ihre hohe individuelle Autonomie auch in der Konfliktklärung einzusetzen.

Unterschiede zu anderen Gruppen der Hochschulangehörigen im Umgang mit Konflikten sehen die Interviewten bei den Hochschullehrer/innen insofern, als dass Hochschullehrer/innen Hilfsangebote weniger häufig in Anspruch nehmen.

Die Notwendigkeit für ein separates, akademisches Konfliktmanagement wird nicht gesehen. Jedoch sehen die Interviewten es als notwendig an, dass bei tätigen Konfliktmanagern/innen für Unterstützungsleistungen bei Hochschullehrer/innen und Wissenschaftler/innen eine „akademische Feldkompetenz“ vorhanden sein muss.

VII. Spiegelung der Forschungshypothesen und Anregungen zur weiteren Forschungsarbeit

Hypothese 1:

Hochschulen sind komplexe Organisationen besonderer Art und unterscheiden sich von Wirtschaftsunternehmen und anderen Institutionen der öffentlichen Verwaltung. Auf Grund ihrer inneren Verfasstheit und besonderen Organisationsstruktur unterscheiden sich folglich auch deren Konflikte von denen in Wirtschaftsunternehmen und öffentlichen Verwaltungen.

Sowohl unsere theoretischen Hinweise – vgl. Kapitel IV - als auch die Ergebnisse der Interviews – vgl. Kapitel VI 3 und Kapitel XI 1 - bestätigen, dass Hochschulen besondere Organisationen sind. Als zentral gilt dafür die hohe Autonomie der „Professionals“

(Hochschullehrer/innen / Wissenschaftler/innen) die einzeln oder als Gruppe Strukturvorgaben oder Entscheidungen z.B. durch „blocking action“ zu Fall bringen können und als Akteure „Vetospieler“ sind. Ebenso gelten die jeweils unterschiedlichen Subkulturen der drei Sektoren (Verwaltung, Forschung, Lehre) als Unterscheidungsmerkmal zu Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungen.

Für die Teilhypothese, nach der es in Hochschulen andere Konflikte gebe als in Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungen, konnte unsere Untersuchung keine Hinweise generieren. Wohl jedoch zur Unterschiedlichkeit im Umgang mit Konflikten und den strukturellen Rahmenbedingungen als Konfliktpotential. Die theoretischen Betrachtungen zur Unterschiedlichkeit von Konflikten und Konfliktbearbeitung in Organisationen – vgl. Kapitel V 1.1 – konnten Hinweise für einen Zusammenhang zwischen der Organisationskultur und der Strategie der Konfliktbearbeitung offenlegen: Je höher die wahrgenommene Partizipation und Individualität (i.S. von Wertschätzung und Autonomie) sind und je stärker die Bedeutung von Werten und Normen wahrgenommen wird, desto eher neigen die Befragten dazu, ihre eigenen Interessen im Konfliktfall zugunsten der Interessen der anderen bzw. der Organisation zurück zu nehmen, sogar Konflikte zu vermeiden. Unsere Interviews bestätigen, dass insbesondere wissenschaftliche Beschäftigte in konfliktären Situationen eher aushalten und Konflikte vermeiden als sie z.B. unter Zuhilfenahme von Beratung etc. zu öffnen und zu bearbeiten. Unsere Interviews bestätigen ebenso die empirische Beobachtung von Gohr (2009) – vgl. Kapitel V 1.1 – wonach Beschäftigte mit relativ höherer Autonomie bei der Inanspruchnahme von Hilfe und Unterstützung eher zurückhaltend sind. So wird von Wissenschaftler/innen, insbesondere von Hochschullehrer/innen erwartet, dass sie ihre hohe individuelle Autonomie auch in der Konfliktlösung einsetzen.

Insbesondere die Schnittstellen der drei Sektoren (Verwaltung, Forschung, Lehre) mit ihren jeweiligen Subsystemen bieten spezifisches Konfliktpotential. Die Gestaltung dieser Schnittstellen durch Regelungen und Prozesse zeigt sich in jeder Hochschule spezifisch. Hieraus lässt sich zunächst keine Unterschiedlichkeit zu Wirtschaftsunternehmen oder Verwaltungen ableiten. Jedoch sind die beteiligten bzw. betroffenen Akteursgruppen des Konfliktpotentials „Schnittstellengestaltung“ in der Hochschule nicht homogen. „Spielregeln“ zum Umgang mit dem Konfliktpotential gelten nicht für alle Akteure gleich. Die Bearbeitung von „Schnittstellenkonflikten“ zeigt sich in Hochschulen durch die unterschiedlichen Autonomiegrade der Akteure anders als in Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungen. Hinweise, dass damit auch die Konflikte (Inhalt und Qualität) in Hochschulen andere seien als in Wirtschaftsunternehmen oder Verwaltungen, lassen sich jedoch daraus nicht generieren.

Hierzu wären weitere Forschungsarbeiten und qualitative Analysen zur Art der Konflikte in Hochschulen, zu den Inhalten bzw. Themen der Konflikte, zur Intensität der Konflikte in Universitäten und Hochschulen etc. gewinnbringend.

Hypothese 2:

Hochschulen benötigen ein besonderes akademisches Konfliktmanagement, das sich von klassischen Konfliktmanagementmodellen der Wirtschaft und öffentlichen Verwaltung unterscheidet.

Mit unserer schriftlichen Befragung haben wir keine unmittelbaren Erkenntnisse zur Verifizierung der zweiten Forschungshypothese generieren können. Mittelbar ergeben sich jedoch aus dem Fragenkomplex „Geltungsbereich von Regelungen und Vereinbarungen zum Umgang mit Konflikten“ (vgl. Abbildung 13) Hinweise darauf, dass angesichts der Heterogenität der Akteursgruppen ein akademisches Konfliktmanagement folgerichtig wäre. Mit Blick auf die „Asymmetrie“ der Akteursgruppen einer Universität / Hochschule legen auch unsere theoretischen Hinweise (vgl. Kapitel V) ein akademisches Konfliktmanagement nahe. Unsere empirische Untersuchung hat gezeigt, dass 44 von 86 Hochschulen über jeweils passgenaue Elemente eines Konfliktmanagements verfügen (vgl. Tabelle 4, Abbildung 14). Aus der Systematik von Gläßer/Kirchhoff (2011) und Pwc/EuV(2011) – vgl. Kapitel III 2 – finden sich an Hochschulen die Systemkomponenten: Konflikthanlaufstelle; Konfliktbearbeiter, Verfahrensstandards. In den von uns interviewten Hochschulen mit Beratungs- und Unterstützungsangeboten zum Umgang mit Konflikten (Uni Stuttgart, Uni Mainz, Hochschule Harz, Hochschule OWL) sind Bezüge zwischen den Komponenten und Elementen eines Konfliktmanagement offensichtlich. Die Verknüpfungen zeigen sich dabei unterschiedlich und für jede Hochschule passgenau.

Auch die in Kapitel V 3 dargestellten Strukturen und praktizierten Verfahrensweisen zum Umgang mit Konflikten zeigen Elemente eines Konfliktmanagements und deren unterschiedliche Verknüpfungen. Das jeweils praktizierte Konfliktmanagement in den untersuchten Hochschulen entspricht mit seinen Komponenten (Konflikthanlaufstellen, Konfliktbearbeitung, Verfahrensstandards) und mit seinen Elementen (Konfliktberater, Konfliktlotse, Betriebsrat, externe Mediator, interne Verfahrensregelung etc.) der Systematik des Konfliktmanagements in Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungen.

Auch die Ergebnisse unserer schriftlichen Befragung zu den angewendeten Formen der Konfliktbearbeitung zeigen die praktisch genutzten Elemente eines Konfliktmanagements (vgl. Tabelle 2, 4; Abbildungen 12, 14).

Damit findet unsere Hypothese 2 zunächst keine Bestätigung. Das „gängige“ Konfliktmanagement aus Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungen findet ebenso in Hochschulen Anwendung.

Jedoch erreicht dieses „klassische“ Konfliktmanagement aus sich heraus nicht alle Akteursgruppen der Hochschulen. Wir haben die „Asymmetrie der Akteursgruppen“ hinreichend skizziert.

Mit unseren theoretischen Hinweisen zum Konfliktmanagement in Hochschulen haben wir Teilaspekte eines „akademischen“ Konfliktmanagement beleuchtet (vgl. Kapitel V 2). Lentsch (2012) sieht die Notwendigkeit für ein besonderes Konfliktmanagement im herkömmlichen Promotionsarrangement sowie im Bereich „Fairness im wissenschaftlichen Wettbewerb“. Diese theoretischen Hinweise stützen die Hypothese für ein akademisches Konfliktmanagement.

Unsere Interviews an den fünf ausgewählten Hochschulen haben gezeigt, dass kein/e Gesprächspartner/in (insgesamt 14) ein besonderes „akademisches“ Konfliktmanagement für sinnvoll und notwendig hält. Vielmehr wird der Anregung von Lentsch (2012) gefolgt, im Hochschul- bzw. Wissenschaftssystem „allseitig anerkannte Dritte mit Feldkenntnis“ als Kontaktperson, als Anlaufstelle, als Konfliktlotsen, als Mediator/in für Hochschullehrer/innen und/oder Wissenschaftler/innen einzusetzen.

In den von uns befragten Hochschulen mit konkreten Beratungs- und Unterstützungsangeboten (Mainz, Stuttgart, OWL, Harz) ist diese Voraussetzung erfüllt. Als notwendig werden die Weiterentwicklung von Führungskompetenzen und Hochschullehrer/innen und Leitungspersonen gesehen. Ebenso eine stetige Debatte zum Werterahmen der Hochschule, zu Leitbildern einer Kultur des Miteinanders, zum wertschätzenden und fairen Umgang am Arbeitsplatz Hochschule.

Beide Hinweise werten wir als ergänzende Bausteine für ein Konfliktmanagement an Hochschulen.

Insgesamt finden sich damit in unserer Untersuchung nur sehr schwache und eher theoretische Hinweise für eine Bestätigung unserer Hypothese. Die praktische Notwendigkeit für ein akademisches Konfliktmanagement zeigt sich nicht. Konflikte sind eben menschlich, nicht akademisch.

Weitere Forschungsarbeiten und qualitative Analysen zum spezifischen Bedarf von Hochschullehrer/innen an Konfliktmanagement und/oder Unterstützungsangeboten zum Umgang mit Konflikten wären gewinnbringend. Ebenso könnten weitere Forschungsarbeiten besondere Angebote für Hochschullehrer/innen zur Kompetenzerweiterung in Sachen „Umgang mit Konflikten“ und Führungskultur generieren.

Hypothese 3:

Dienstvereinbarungen zum Umgang mit Konflikten bzw. zum partnerschaftlichen Verhalten in Hochschulen erreichen nicht ihre intendierte Wirkung, u.a. weil sie den „asymmetrischen“ Kreis der beteiligten Akteure (Statusgruppen: Hochschullehrer/innen, wissenschaftliche Mitarbeiter/innen, Beschäftigte der Verwaltung etc.) nicht vollständig erfassen.

Unsere schriftliche Befragung hat gezeigt, dass es in 25 Universitäten und 19 Hochschulen (insgesamt 51,2% der Rückmeldungen) Regelungen zum Umgang mit Konflikten gibt. Diese Regelungen gelten in 84,1% der Hochschulen für alle Hochschulbeschäftigten und damit auch für Hochschullehrer/innen.

In 24 Hochschulen gibt es Vereinbarungen zum Umgang mit Konflikten. Die Analyse der 17 uns vorliegenden Vereinbarungen zeigt unterschiedliche Typen von Vereinbarungen (Dienstvereinbarungen, Richtlinien, Leitlinien) und unterschiedliche personelle Geltungsbereiche. Sechs von zehn Dienstvereinbarungen, die meist zwischen Personalrat und Hochschulleitung abgeschlossen wurden, gelten auch für Hochschullehrer/innen.

Die vorliegenden vier Richtlinien und zwei Leitbilder erfassen jeweils alle Mitglieder und Angehörigen der Hochschule und damit eben auch Hochschullehrer/innen.

Damit zeigt sich eine *formal* höhere Bindewirkung der Vereinbarungen für Hochschullehrer/innen als in unserer Hypothese angenommen.

Ergänzend haben unsere Interviews hervorgebracht, dass jenseits von vereinbarten Regeln (Dienstvereinbarung, Leitbild, Richtlinie, gemeinsame Erklärung etc.) Hochschullehrer/innen ihre individuelle Autonomie behalten. Damit wird der formale Geltungsbereich von Dienstvereinbarungen für Hochschullehrer/innen deutlich relativiert. Es hängt vielmehr von der „gelebten Kultur“ der Hochschule ab, ob und wie sich Hochschullehrer/innen in Commitments zum Konfliktmanagement einbinden / einbinden lassen. U.a. gelebte offene Kommunikation und wertschätzende Kultur sowie ergänzende Angebote zur Erweiterung von Führungskompetenzen scheinen geeignete Rahmenbedingungen bzw. Maßnahmen zu sein, den „asymmetrischen Kreis“ der beteiligten Akteure kollektiv und konsensual zum partnerschaftlichen Verhalten in der Hochschule zu orientieren.

In diesem Kontext wird nachvollziehbar, dass die befragten Personalräte den Abschluss von Dienstvereinbarungen zur Regelung des Umgangs mit Konflikten bzw. zum fairen Umgang am Arbeitsplatz nicht als prioritär sehen.

Unsere Hypothese, nach der insbesondere Hochschullehrer/innen von Dienstvereinbarungen nicht erreicht werden, findet keine eindeutige Bestätigung. Unsere Untersuchung bestätigt, dass eine „gelebte Kultur des Miteinander“ und „informelle Kulturabsprachen“ entscheidender sein können als formale Dienstvereinbarungen.

Dies erleichtert u.a. die Arbeit der Personalräte keinesfalls. Sie sind gefordert, Gestaltungsarbeit im Rahmen „informeller Kulturabsprachen“ zu leisten. Im Kontext des Konfliktmanagement wird ihnen abverlangt, mit „weichen“ Methoden/Werkzeugen Gestaltungsarbeit zu leisten, gleichzeitig aber in ihrer Rolle als Interessensvertretung der Beschäftigten klar zu bleiben.

Diese neue Schnittstelle für die Personalräte zwischen klarer Interessensvertretung und allparteilichem Konfliktmanagement wissenschaftlich detaillierter zu untersuchen, wäre gewinnbringend.

Unterstützungsleistungen und Angebote zur Kompetenzerweiterung der Personalräte in Sachen „Konfliktmanagement“ zu entwickeln wäre sinnvoll. Zukünftige handlungsorientierte Forschungen könnten hierzu ergänzende Hinweise generieren.

Weiteren Forschungsbedarf sehen wir in der Analyse des Konfliktmanagement an nichtstaatlichen Hochschulen, in einer vergleichenden Betrachtung des angewendeten Konfliktmanagement in europäischen Hochschulen.

Vorliegende Forschungserkenntnisse zum Thema „Reflexive Kompetenz“ neu zu fokussieren auf Hochschullehrer/innen und Studierende, wäre aus unserer Sicht im Kontext einer Konfliktprävention für Hochschulen ebenfalls gewinnbringend.

VIII. Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1:	befragte Hochschulen	Seite 48
Tabelle 2:	Formen der Konfliktbearbeitung in Universitäten und Fachhochschulen	Seite 52
Tabelle 3:	Zeitpunkte der Regelungen	Seite 54
Tabelle 4:	Organisationsformen der Konfliktbearbeitung	Seite 56
Tabelle 5:	Konflikthäufigkeit in Universitäten und Fachhochschulen	Seite 59
Tabelle 6:	Dienstvereinbarungen zum Umgang mit Konflikten	Seite 62
Tabelle 7:	Geltungsbereich der Vereinbarungen für Hochschullehrer/innen	Seite 68
Tabelle 8:	Bekanntheitsgrad des H.I.S.-Netzwerkes nach Hochschultypen	Seite 69
Tabelle 9:	Informationswünsche der Universitäten und Fachhochschulen	Seite 70

IX. Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Drei Dimensionen der Beeinflussung	Seite 12
Abbildung 2:	Beispiel für Komponenten und Elemente im Konfliktmanagement	Seite 14
Abbildung 3:	Dreiteilung der Hochschulorganisation	Seite 20
Abbildung 4:	Konfliktbewertungen in Organisationen	Seite 29
Abbildung 5:	Konfliktkulturen in Organisationen	Seite 30
Abbildung 6:	Modell Ombudsmann	Seite 36
Abbildung 7:	Modell Wissenschaftsmediation	Seite 36
Abbildung 8:	Verfahren der Konfliktbearbeitung HAW-Hamburg	Seite 43
Abbildung 9:	Workflow Konfliktmanagement Uni Potsdam	Seite 46
Abbildung 10:	Rücklauf Fragebögen	Seite 51
Abbildung 11:	Regeln zu Konfliktbearbeitung	Seite 52
Abbildung 12:	Formen der Konfliktbearbeitung	Seite 53
Abbildung 13:	Geltungsbereich der Regelungen für Hochschullehrer/innen	Seite 55
Abbildung 14:	Organisationsform der Konfliktbearbeitung	Seite 57
Abbildung 15:	Konflikthäufigkeit in Universitäten und Fachhochschulen	Seite 60
Abbildung 16:	Einschätzung der Konflikthäufigkeit von Hochschulangehörigen nach Dittrich (2013)	Seite 62
Abbildung 17:	Dienstvereinbarungen zum Umgang mit Konflikten	Seite 63
Abbildung 18:	Bekanntheitsgrad des H.I.S.-Netzwerkes	Seite 69

X. Literatur:

Ballreich, Rudi (2011): „Organisationsverständnis als Grundlage der Konfliktbearbeitung“, In: Ballreich/Glasl (2011): „Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen“, Seite 127-174, Stuttgart 2011;

Bogumil, Jörg; Burgi, Martin; Heinze, Rolf G.; Gerber, Sascha; Gräf, Ilse-Dore; Jochheim, Linda; Schickentanz, Maren; Wannöffel, Manfred (2013): „Modernisierung der Universitäten“; Berlin, 2013

Brandt-Pook, Hans / Klocke, Antje (2012): „Aufbau eines Konfliktmanagementsystems“ – Hochschule Ostwestfalen-Lippe; In: Walpuski, Volker / Jessen, Hanna (Hrsg.) 2012: „Konfliktmanagement und Mediation an Hochschulen“; Dokumentation des 2. Netzwerktreffens 23.09.2011; HIS-Dokumentation, 12/2012; Hannover, 2012: 3-13;

Budde, Andrea (2003): „Betriebliche Konfliktlotsen“ – Der Einsatz interner Mediatoren in einen Integrierten Konfliktmanagementsystem; In: Pühl, Harald (Hrsg.): „Mediation in Organisationen“, Seite 97-113; Berlin, 2003;

Deutscher Gewerkschaftsbund –DGB (2012): „Für eine demokratische und soziale Hochschule – Das hochschulpolitische Programm des Deutschen Gewerkschaftsbundes“, Berlin, Dezember 2012

Disselkamp, Marcus / Eyer, Eckhard / Stoppkotte, Eva-Maria (2004): „Wirtschaftsmediation“ – Verhandeln in Konflikten; Frankfurt, 2004

Dittrich, Klaus (2013): „Die Funktion von Kommunikation in Konfliktmanagementsystemen in deutschen Hochschulen“; Master Thesis Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder), 2013

Duve, Christian / Eidenmüller, Horst / Hacke, Andreas (2011): „Mediation in der Wirtschaft“; 2. Auflage, Köln, 2011

Edmüller, Andreas / Jiranek, Heinz (2010): „Konfliktmanagement“; München, 2010

Engels, Maria (2004): „Eine Annäherung an die Universität aus organisationstheoretischer Sicht“; In: die hochschule, Heft 1/2004, Seite 12-29

Erfmeyer, Klaus (2013): „Praxisratgeber Wirtschaftsmediation“, Reinbek, 2013

Fischer, Steffen (2012): „Wirtschaftsmediation im Vergleich“, Saarbrücken, 2012

Flick, Uwe (2009): „Qualitative Sozialforschung“. Eine Einführung. Hamburg, 2009

Glasl, Friedrich (2011): „Konfliktmanagement“ – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater; Stuttgart, 2011

Gohr, Katja (2009): „Konfliktmanagement in Organisationen“ – Ergebnisse einer vergleichenden Untersuchung zu Wahrnehmung, Einstellung und Bewertung von Konflikten in Abhängigkeit der Unternehmenskultur bei drei mittelständischen Organisationen; Masterarbeit, Augsburg 2009; www.kommunikation-gohr.de;

Gramm, Helmut (2012): „Auf dem Weg zu einem Konfliktmanagementsystem an der Hochschule für Angewandte Wissenschaft Hamburg“; In: Konfliktodynamik, Heft 4/2012, Seite 348-354; Stuttgart, 2012;

Gramm, Helmut / Gransee, Carmen / Hoeft, Linda / Wolfrum, Franziska (2011): „Konflikte haben Potential“ – Über die Arbeit der Vertrauensstelle; In: standpunkt:sozial Heft 2+3 2011, Seite 182-185; Hamburg, 2011;

Hans-Böckler-Stiftung (2010): „Das Leitbild Demokratische und Soziale Hochschule“, Vorschlag für die Hochschule der Zukunft, Düsseldorf, 2010

Hechler, Daniel / Pasternack, Peer (2012): „Hochschulorganisationsanalyse zwischen Forschung und Beratung“ Sonderband „die hochschule“ 2012, Halle-Wittenberg, 2012

Hertlein, Wolf (2012): „Erfahrungen mit der Einführung des Beschwerdemanagements an der Technischen Universität Darmstadt“; In: Walpuski/Jessen 2012: 15-26;

Hochmuth, Christian (2011): „Zur Übertragbarkeit des Viadrina-Komponentenmodells auf Hochschulen“; in: Walpuski / Jessen (Hrsg.) 2012: 33 – 38, Hannover, 2012;

Hoeft, Lina (2011): „Konfliktmanagement an Hochschulen mit der Zielgruppe Studierende“ – diskutiert am Beispiel des Pilotprojektes „Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin“ der HAW-Hamburg, Bachelor-Thesis, Hamburg, 2011;

HRK (2004): Hochschulrektorenkonferenz „Professionalisierung als Leitungsaufgabe“, Entschließung des 202. Plenums der HRK vom 08.06.2004, Bonn; www.hrk.de/positionen

Hundt, Daniel (2006): „Mediation und Betriebsverfassung“; Saarbrücken, 2006;

Jahr, Volker (2007): „Innovation und Macht in der Organisation Hochschule“ – Die Etablierung des ökologischen Pragmatismus am Fachbereich Agrarwissenschaften der Universität Kassel aus organisatorischer Sicht; Dissertation Uni Kassel, 26.Juni 2007; www.uni-kassel.de/unipress/online/frei/978-3-89958-322-9.volltext;

Kals, Elisabeth / Ittner, Heid (2008): „Wirtschaftsmediation“, Göttingen, 2008;

Kröll, Michael / Thannheiser, Achim (2013): „Dienstvereinbarungen – Wichtige Grundbegriffe“, Archiv Betriebliche Vereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, 2013;

Lehmberg, Kea Helene (2012): „Wirtschaftsmediation“ – Konflikte in Unternehmen langfristig lösen, Saarbrücken, 2012;

Lentsch Justus (2011): „Konflikte und Konfliktbearbeitung in der Promotionsausbildung“; in: Walpuski / Jessen (Hrsg.) 2012: 39 - 49, Hannover, 2012;

Lentsch Justus (2012): „Akademisches Konfliktmanagement (AKM)“; in: http://www.his-he.de/veranstaltung/dokumentation/Netzwerktreffen_2012

Mevisen, Madda (2013): „Konflikte lösen jenseits von Konfliktmanagementsystemen“; In: Dokumentation des 4. H.I.S. Netzwerktreffen; [www.his-he.de/veranstaltung/dokumentation/ Netzwerktreffen_2013](http://www.his-he.de/veranstaltung/dokumentation/Netzwerktreffen_2013));

Montada, Leo / Kals, Elisabeth (2007): „Mediation“, Weinheim 2007;

Nickel, Sigrun (2012): „Enge Koppelung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen“, In: Wilkesmann, Uwe / Schmid, Christian J. (Hg.) (2012): Hochschule als Organisation, Wiesbaden, 2012;

Ortman, Julia (2011): „Unternehmens-Ombudspersonen für Konflikte am Arbeitsplatz“, In: PricewaterhouseCoopers / EuropaUniversität Viadrina: „Konfliktmanagement“ – Von den Elementen zum System, Seite 26-33; Frankfurt/Oder, 2011;

Pöpping, Wolfgang (2008): „Wirtschaftsmediation als Verfahren des betrieblichen Konfliktmanagements“; München, 2008;

Ponschab, Reiner / Dendorfer, Renate (2002): „§39 ConflictManagementDesign im Unternehmen“; In: Haft/Schlieffen: Handbuch Mediation, München 2002, Seite 1022-1053;

PricewaterhouseCoopers / EuropaUniversität Viadrina (2011): „Konfliktmanagement“ – Von den Elementen zum System, Frankfurt/Oder, 2011;

Pühl, Harald (Hrsg. (2003): „Mediation in Organisationen“; Berlin, 2003;

Regnet, Erika (2002): „Konflikte in Organisationen“; Göttingen, 2002;

Risse, Jörg (2003): „Wirtschaftsmediation“, München, 2003;

Schulz von Thun, Friedemann (1981): „Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen“, Reinbek, 1981;

Schulz von Thun, Friedemann: [dehttp://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=20](http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=20)

Simon, Fritz B. (2009): „Gemeinsam sind wir blöd?“ – Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten; Heidelberg, 2009;

Stock, Manfred (2006): „Zwischen Organisation und Profession – Das neue Modell der Hochschulsteuerung in soziologischer Perspektive“; In: die hochschule, Heft 2/2006, Seite 67-79;

Symanski, Ute (2013): „Uni, wie tickst Du?“, München und Mering, 2013;

Ullenboom, Detlef (2012): „Toleranz, Respekt und Kollegialität – Betriebs- und Dienstvereinbarungen“; Schriftenreihe Hans-Böckler-Stiftung, Frankfurt, 2012;

Walpuski, Volker / Jessen, Hanna (Hrsg.) 2012: „Konfliktmanagement und Mediation an Hochschulen“; Dokumentation des 2. Netzwerktreffens 23.09.2011; HIS-Dokumentation, 12/2012; Hannover, 2012;

Wiechmann, Elke / Kißler, Leo (2010): „Personalvertretung zwischen Konfliktregelung und –
prävention“, Studie der Hans-Böckler-Stiftung, Projekt S-2008-165-3F, Düsseldorf, 2010;

Zülsdorf, Ralf-Gerd: „Strukturelle Konflikte in Unternehmen“ – Strategien für das Erkennen,
Lösen, Vorbeugen; Wiesbaden, 2008;

XI. Anhang

1. Qualitative Interviews - Einzeldokumentation

Universität Stuttgart:

25.000.Studierende

5.150 Beschäftigte

3.347 Wissenschaftliches Personal

246 Hochschullehrer/innen (W3)

1.803 Nichtwissenschaftliches Personal

(Stand: WS 2012/2013; Jahresbericht 2012)

Persönliches Gespräch mit Herrn Weiss, Koordinator der MFT-Beratung (Mitarbeiter-, Führungskräfte- und Teamberatung) der Uni-Stuttgart
am 12. Febr. 2014, Dauer: 45 Min.,

Seit Mitte 2013 ist die Beratung für Mitarbeiter-, Führungskräfte- und Teams (MFT-Beratung) in der Universität aktiv. MFT ist Bestandteil des Gesundheitsmanagements im Dezernat IV Personal im Bereich Personalentwicklung. Gesundheitsmanagement (GM) wird gesehen als interdisziplinäres Feld mit Schwerpunkten aus der Personal- und Organisationsentwicklung. GM wird von sieben Säulen getragen: Prozessbegleitung, Prävention, Suchthilfe, Betriebliche Eingliederung, Medizinische Vorsorge, Gesundheitstag und MFT – psychische Gesundheit.

MFT verfügt über drei Koordinatoren/innen. Finanziert wird die MFT Aktivität aus Projektmitteln „Gesundheitsstrategie“ des Landes Baden-Württemberg.

Anlässe zur Einrichtung von MFT waren a) die Beobachtung, dass es in der Universität teilweise schon „historische“ unbearbeitete Dissonanzen / Konflikte zwischen Mitarbeiter/innen und/oder Führungskräften, in Teams und/oder zwischen Teams gibt, die einer fruchtbaren Zusammenarbeit wenig zuträglich sind, b) die Anforderungen und Verantwortlichkeiten der Führungskräfte in der Universität gestiegen sind und Unterstützungsleistungen sinnvoll seien.

Als weiteres zentrales Motiv für MFT sieht Herr Weiss die Etablierung einer neuen Philosophie bzw. die Veränderung eines bisherigen Selbstverständnisses.

Galt bisher – vor allen Dingen im Kreis der Führungskräfte – das (unausgesprochene) Selbstverständnis und Prinzip der alleinigen Lösungsverantwortung, alle Fragen beantworten, alle Prozesse steuern zu können und zu müssen, stärkt MFT eine neue Philosophie des sich helfen lassens.

Bisher zeigt sich, dass Führungskräfte und Mitarbeiter/innen die Unterstützungs- und Beratungsleistungen den MFT in Anspruch nehmen. Ebenso suchen auch Hochschullehrer/innen um die MFT-Begleitung nach.

MFT bietet unterschiedliche Beratungsformate an:

- Coaching (Einzel und Gruppen)
- Mediation
- Moderation

Die konkreten Beratungsleistungen bzw. Unterstützungen erbringen externe Berater/innen, die von MFT beauftragt werden.

Dass MFT den Ausgangspunkt eines Unterstützungs-, Beratungsprozesses als **Situation** benennt und nicht von Problem, Krise, Fall, Konflikt spricht, steht - so Herr Weiss - für die grundlegende Philosophie der Arbeit.

Die Bitte um Unterstützung und Beratung der Mitarbeiter/innen bzw. Führungskräfte oder Teams wird zunächst von den Koordinatoren der MFT bewertet. Nach einer ersten Situationsanalyse (Konfliktanalyse) vermittelt das MFT-Team eine/n geeignete/n externe/n Berater/in. Herr Weiss betont hierbei die Wichtigkeit des „Vereinbarung Dreiecks“ zur Klärung der Rollenbeschreibungen der Beteiligten aus der MFT, der ratsuchenden Person /dem Team und der/dem externen Berater/in.

Insbesondere bei der Rollenklärung der MFT-Koordinatoren geht es auch um die Klärung von Verantwortungsbereichen. Führungsaufgaben können nicht an die MFT-Beratung abgegeben werden, jedoch bei deren Wahrnehmung durch die MFT-Beratung unterstützt werden. Externe Berater und Beratungssuchende klären in einem Gespräch den möglichen Auftrag (Auftragsklärung). Bis zu dieser Prozessphase übernimmt die MFT die entstehenden Kosten vollständig. Kommen Berater/in und Ratsuchende/r überein, die Klärungs- bzw. Beratungsarbeit gemeinsam leisten zu wollen, werden hierfür ein Konzept und ein Rahmen fixiert, incl. der entstehenden Kosten. Die nun mit dieser neuen Prozessphase entstehenden Kosten werden je hälftig von MFT und der Abteilung, dem Referat, Dezernat, Fachbereich, Institut getragen, aus der/dem die Bitte um Beratung / Unterstützung formuliert wurde. Damit sei deutlich, dass die Dienstleistung der MFT und der Berater einen Wert haben - wertvoll ist. Angesichts der erst kurzen Arbeitsphase von MFT (1/2 Jahr) sind Aussagen zum Umfang der Inanspruchnahme schwierig. Bisher wird das das MFT Angebot von Mitarbeiter/innen aus Technik und Verwaltung und ebenso vom wissenschaftlichen Personal genutzt.

Die externen Berater/innen sind in einem Pool erfasst und werden von den Koordinatoren je nach Situation bemüht. Alle externen Experten sind nachweislich für ihre Tätigkeit qualifiziert und waren bereits vor MFT in unterschiedlichen Bereichen für die Universität Stuttgart tätig. Jede, von MFT begleitete bzw. koordinierte Beratung wird nachbereitet und evaluiert. Aus Sicht von Herrn Weiss ist für die Etablierung von MFT keine Dienstvereinbarung nötig. Keiner der bisher beteiligten Akteure (Personalrat, Hochschulleitung, Personaldezernat) habe im Gestehungsprozess und für die Arbeit von MFT eine DV als notwendig erachtet.

Personalrat der Universität Stuttgart:

Persönliches Gespräch mit Herrn Klein, Mitglied im Personalrat, nicht freigestellt;
Gespräch am 12.Febr. 2014, Dauer: 45 Min.,

Der Personalrat begrüßt die MFT-Beratung und hat deren Einführung von Anbeginn aktiv unterstützt und begleitet. Weil der Personalrat mit manchen Unterstützungs- und Beratungsbegehren überfordert sei, wird MFT auch als Entlastung gesehen. Die gilt insbesondere für Fälle, in denen Mitarbeiter/innen auf gleicher hierarchischer Ebene einen Konflikt haben und deren beider Interessen vom Personalrat gewahrt/vertreten werden. Der Bedarf von MFT ist aus Sicht des Personalrates unstrittig, da z.B. die psychische Belastung der Beschäftigten der Universität deutlich gestiegen sei. Eine Einschränkung der eigenen Mitbestimmungsmöglichkeiten und Mitgestaltungsmöglichkeiten des Personalrates durch die Arbeit der MFT sieht Herr Klein nicht. Ebenso wenig hat der Personalrat bisher die Notwendigkeit einer Dienstvereinbarung für die Einführung und die Arbeit der MFT gesehen. Sowohl die Hochschulleitung, das Dezernat Personal als auch der Personalrat waren sich von Anbeginn über die Notwendigkeit von MFT einig und konnten bisher mit stabilen Verabredungen (Handschlag) eine vertrauensvolle Basis für MFT garantieren. Gleichwohl sieht der Personalrat das MFT – Angebot ambivalent, dient MFT doch auch der Hochschulleitung, insbesondere der Verwaltungsleitung als Katalysator für die eigene Leitungsverantwortung. Der Personalrat bedauert, dass die Unterstützungs- und Beratungsleistungen der MFT die Professorenschaft der Universität kaum erreicht. Durch deren Status seien sie einerseits bei den meisten Verabredungen, Angeboten, Regeln außen vor, u.a. weil sie nicht in den Geltungsbereich des Personalvertretungsrechts fallen, und andererseits aber doch entscheidende Gestaltungsakteure für die Arbeitssituation an der Universität seien. Der Personalrat würde hier eine stärkere Einflussnahme auf die Hochschullehrer/innen und Entscheidungsfreude der Universitätsleitung und Verwaltungsleitung begrüßen.

Zum Bereich „Umgang mit Konflikten“ verfügt der Personalrat über eigene, interne Kompetenz. Drei Mitglieder des Personalrates sind ausgebildete Mediatoren/innen. Nach Einschätzung von Herrn Klein wird das Konfliktmanagement nicht nur an der Universität Stuttgart an Bedeutung gewinnen. Hierfür sei die Zunahme der psychischen Belastungen der Beschäftigten nur ein Hintergrund. Ebenso steige der ökonomische Druck für die Universität. Er geht davon aus, dass bei weiter reduzierten Finanz- und Personalressourcen und wachsenden Studierendenzahlen sowie zunehmendem Profilierungsdruck der Universität die Herausforderungen noch wachsen werden. Dies sei vermutlich nicht ohne Konflikte und Dissonanzen gestaltbar. Um diese neuen Konfliktlagen konstruktiv zu halten, sei Konfliktmanagement oder MFT notwendig.

Hochschule Harz:

ca. 3.200 Studierende

2 Standorte, Wernigerode, Halberstadt

ca.300 Beschäftigte

120 wissenschaftliches Personal

72 Hochschullehrer/innen

100 nichtwissenschaftliches Personal

Fachbereiche: - Automatisierung und Informatik

- Wirtschaftswissenschaften

- Verwaltungswissenschaften

Die Hochschule Harz wurde 1991 gegründet.

Zum Umgang mit Konflikten hat die Hochschule 2011 eine „gemeinsame Erklärung zur Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz, Mobbing und sexueller Belästigung“ verabschiedet.

Persönliches Gespräch mit dem Rektor der Hochschule Harz, Herrn Prof. Dr. Willingmann
Gespräch am 20. März 2014, Dauer: 30 Min.,

Die Hochschule Harz gilt als Neugründung (1991) und gehört zu den kleineren Hochschulen. Diese „Kleinheit“ sei ein Grund für die geringe Konflikthäufigkeit an der Hochschule, so Herr Prof. Dr. Willingmann. Gleichwohl habe seinerzeit - ohne dass ein konkreter Anlass/Konflikt vorgelegen hätte - der Personalrat einen Impuls für eine systematische Konfliktprävention und Konfliktbearbeitung an der Hochschule gegeben. 2011 sei eine Gemeinsame Erklärung zur Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz vom Rektorat, den Hochschullehrer/innen, dem

Personalrat, der Gleichstellungsbeauftragten und der Schwerbehindertenvertretung verabschiedet worden. Mit dieser Erklärung sei u.a. der Einsatz von Konfliktlotsen und ein vierstufiges Verfahren zur Konfliktklärung fixiert worden.

Getragen sei diese Erklärung und die Betonung präventiver Aktivitäten von der Überzeugung, dass eine moderne Hochschule mit moderner Verwaltung präventive Maßnahmen brauche, um offene Kommunikation zu ermöglichen.

Insgesamt zeige die Hochschule kooperative Arbeitsweisen über die Fachgrenzen und Bereichsgrenzen (Verwaltung, Lehre, Forschung) hinweg. Dies sei auch als Ergebnis einer gemeinsamen Aufbauarbeit seit 1991 zu werten. Im Gegensatz zu einem Unternehmen sei die Konfliktkultur an der Hochschule geprägt vom Freiheitsgrad der Forschung und Lehre, der auch zu individuell hoher „Autonomie in der Konfliktlösung“ führe. Insgesamt präge ein liberaler Geist die Hochschule. Hieraus erwachse eine offene Kultur des Miteinanders. Auf Nachfrage bestätigt Herr Prof. Willingmann, dass diese Offenheit und kooperative Arbeitsweise auch für Schnittstellen zwischen den Sektoren (Verwaltung, Forschung, Lehre) gelte. Durch die Neugründung der Hochschule, die zudem keine „Überleitungsfälle“ hervorgebracht habe, seien alle Hochschulangehörigen neu an die Hochschule gekommen. Hieraus habe sich auch die Chance ergeben, für die Verwaltung und Lehre „neues engagiertes Personal“ einzustellen. Trotz dieses offenen, eher kollegialen und kooperativen Rahmens gäbe es auch Konflikte. Deshalb unterstütze die Hochschulleitung auch die Arbeit der Konfliktlotsen und wolle die Qualifizierung weiterer Konfliktlotsen oder Mediatoren/innen unterstützen. Mit der gemeinsamen Erklärung zur Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz sei auch verabredet worden, dass die vereinbarten Schritte und Unterstützungsangebote dann nicht aktiviert würden, wenn eine Konfliktpartei bereits rechtliche Schritte eingeleitete habe.

Bisher läge die Anzahl der Unterstützungsleistungen durch die Konfliktlotsen pro Jahr im einstelligen Bereich. Über die Arbeit der Konfliktlotsen gäbe es keinerlei Berichtspflicht. Für die Hochschule sei die Arbeit der Konfliktlotsen eine wertvolle Unterstützung. Eine offene Kommunikationskultur nach innen sei ein Eckstein für ein produktives und wertschätzendes Miteinander in der Hochschule.

Personalrat der Hochschule Harz:

Personalrätin, Frau Sprung-Scheffler,
Vorsitzende des Personalrates der Hochschule Harz
Gespräch am 19.03.2014; Dauer: 30 Min.,

Frau Sprung-Scheffler ist Vorsitzende des Personalrates, ausgebildete Mediatorin und als Konfliktlotsin an der Hochschule Harz tätig. Auf Initiative des Personalrates ist 2011 eine gemeinsame Erklärung zur Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz zwischen Rektor, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragter und Schwerbehindertenvertretung der Hochschule vereinbart worden. Diese gemeinsame Erklärung regelt u.a. den Einsatz von Konfliktlotsen.

Die Hochschule hat seit 2012 am Standort Halberstadt drei Mediatoren/innen, die als Konfliktlotsen und Ansprechpartner/innen für alle Angehörigen der Hochschule aktiv sind. Gleichwohl werden alle Konfliktlotsen je nach Bedarf und Konfliktparteien in beiden Standorten aktiv. Das Angebot der Konfliktlotsen stehe allen Hochschulgruppen – auch Hochschullehrer/innen und Studierenden offen. Weil seinerzeit das Unterstützungs- und Beratungsangebot des Studierendenwerkes für Studierende nicht immer zeitnah in Anspruch genommen werden konnte, habe die Hochschule die Unterstützungsangebote in Konfliktlagen auch für Studierende geöffnet. Die Konflikthäufigkeit sei an der Hochschule insgesamt eher niedrig. Aus Sicht von Frau Sprung-Scheffler sei dies einerseits Ergebnis der Kleinheit der Hochschule und der eher persönlichen Beziehungen der Hochschulangehörigen untereinander, andererseits aber auch Ergebnis einer geübten Kommunikationspraxis seit Neugründung der Hochschule 1991. Es gebe eine gute Kultur des Miteinanders. Als weitere Erklärung für die „geringe Konflikthäufigkeit“ sei die praktizierte Einstellungspolitik der Personalabteilung zu werten. Durch eine Gewichtung des „subjektiven Faktors“ der Bewerberinnen und Bewerber würde von vorne herein auch auf deren Teamfähigkeit geachtet. Zudem werden zahlreiche Maßnahmen zur Teambildung angeboten.

Auf Nachfrage bestätigt Frau Sprung-Scheffler, dass die gemeinsame Erklärung zur Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz 2011 auch von den Hochschullehrer/innen unterzeichnet worden sei und mithin auch für sie gelte. Die Unterstützungs- und Hilfsangebote der Konfliktlotsen könnten damit auch von Hochschullehrer/innen in Anspruch genommen werden. Da Frau Sprung-Scheffler auch als Hochschullehrerin tätig ist, finde sie einen guten Zugang zur Professorenschaft. Die Leistungen der Konfliktlotsen werde auch von Hochschullehrer/innen genutzt. Eines besonderen „akademisches Konfliktmanagement“ bedürfe es aus ihrer Sicht nicht. Auf Nachfrage zur Konfliktkultur einzelner Hochschulgruppen beschreibt Frau Sprung-Scheffler Unterschiede. Aus ihrer Sicht seien

nichtwissenschaftliche Beschäftigte eher bereit, Konflikte anzusprechen und nach Lösungen zu suchen, wissenschaftliche Beschäftigte und ebenso Hochschullehrer/innen zeigten eher eine Konfliktvermeidung. Bei befristeten Beschäftigten sei zudem eine Leidensfähigkeit erkennbar, die zur Vermeidung von Konfliktlösungsgesprächen führe. Zur Frage der Schnittstellen zwischen Verwaltung, Lehr und Forschung und daraus resultierendem Konfliktpotential erklärt Frau Sprung-Scheffler, dass von jedem Sektor die jeweiligen Abhängigkeiten gesehen würden, man sich wechselseitig wertschätze und ernst nehme und mithin die Schnittstellen weitgehend konsensual gestaltet würden. Gleichwohl sei eine systematische Weiterentwicklung der Führungskompetenz der Dezenten/innen wünschenswert.

Johannes Gutenberg Universität, Mainz

- ca. 36.500 Studierenden
- ca. 4.500 Beschäftigte
- ca. 2.500 Wissenschaftliches Personal
- ca. 540 Hochschullehrer/innen
- ca. 2000 Nichtwissenschaftliches Personal
- 10 Fachbereiche
- 86 Studienfächer

Zur Bearbeitung von Konflikten hat die Johannes Gutenberg Universität Mainz (JGU) vereinbarte Regeln (Frage 1 des Fragebogens). Seit 2004 gilt hierzu eine Dienstvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“, die 2009 aktualisiert wurde.

Persönliches Gespräch mit der Referatsleiterin Personalservice & -entwicklung, Frau Karrenbeg, Gespräch am 27. Febr. 2014, Dauer: 45 Min.,

Neben „klassischen“ Instrumenten bzw. Unterstützungsangeboten zur Bearbeitung von Konflikten (Beschwerdestelle, Personalrat, Sozialpsychologische Beratungsstelle etc.) verfügt die JGU über eine Konfliktberatungsstelle. Alle Unterstützungs- und Hilfsangebote sind zusammengeführt im Beratungsnetzwerk der Universität. Dem Netzwerk gehören als aktive Akteure an: Personalrat, Personalabteilung, Konfliktberatung, Schwerbehindertenvertretung, Suchtberatung, Psychotherapeutische Beratungsstelle, Betriebsärztlicher Dienst, Gleichstellungsbeauftragte. Insgesamt, so Frau Karrenberg, hat sich diese Netzwerkarbeit bewährt, passt sie doch gut zur besonderen Struktur und

Organisationsform einer Hochschule als organisiertes Netzwerk. Die aktuelle Dienstvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ gelte im Kern für Beschäftigte der Universität, die im Geltungsbereich des LPersVG RP liegen und erreiche damit Hochschullehrer/innen nicht auf direktem Wege. Mit einer ergänzenden Regelung sei aber der Geltungsbereich ausgeweitet worden auch auf Personen, die nicht in den Zuständigkeitsbereich der Personalvertretung fallen. Gleichwohl bedeute dies nicht, dass Hochschullehrer/innen der JGU im direkten Geltungsbereich der Dienstvereinbarung lägen. Die Leitung der Universität und die Personalabteilung setzten eher darauf, über die Angebote eines Projektes „leadership“, den Hochschullehrer/innen die gemeinsame Philosophie des partnerschaftlichen Umgangs und Grundsätze moderner Führung nahezubringen. Zunehmend seien Hochschullehrer/innen gefordert zu führen. Dabei gehe es um ein modernes Führungsverständnis und über die Anleitung einer Sekretärin im Vorzimmer weit hinaus. Gute und moderne Führung – eines Lehrstuhls, eines Instituts, eines Forschungsprojektes etc. – sei komplex und anspruchsvoll. Gute Führung sei umgekehrt Garant für gute wissenschaftliche Qualität und Ergebnisse. Die Personalabteilung der JGU biete daher spezifische Programme zur Führungskräfteentwicklung an: Leadership. Diese Angebote umfassten u.a. zielgruppengenaue Kommunikation, Klärung von Führungsverantwortung gegenüber Mitarbeiter/innen, Führung von Teams, Führung im Spannungsfeld von Lehre und Wissenschaft etc. Hochschullehrer/innen der JGU seien für diese Angebote sehr aufgeschlossen, bisher haben rund 100 Professoren/innen (von 500) diese Angebote zur Professionalisierung von Führung genutzt. Über ergänzende „Leitlinien zur Führung“ entstünde so ein Commitment zum partnerschaftlichen Umgang am Arbeitsplatz. Leitlinie 6 lautet: „Führungsverhalten gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeichnet sich dadurch aus, dass ihnen unabhängig von ihrem Status Respekt, Wertschätzung und Loyalität entgegengebracht werden“.

Auf Nachfrage bestätigt Frau Karrenberg, dass es z.B. bei Promotionen und dem Betreuungsverhältnis Hochschullehrer/in – Promovend/in besondere Herausforderungen des partnerschaftlichen Umgangs gäbe. Bisher sei aber auch hier die Philosophie des partnerschaftlichen Umgangs mehrheitlich gelebt worden. Im Kontext der aktuellen Aktivitäten zu leadership zeige sich, dass Fachbereiche der Naturwissenschaften u.a. wegen ihrer Führungs- und Kooperationskompetenz im Laborbereich kaum Dissonanzen bei Promotionen haben. Frau Karrenbeg sieht in der Vermittlung und Verbreitung von moderner und partizipativer Führungskompetenz die Chance zur Etablierung einer partnerschaftlichen Führungskultur für die JGU. „Führung an einer Universität ist so vielschichtig wie die Universität selbst. „Leadership“ – geht davon aus, dass es gemeinsame Werte und Vorstellungen gibt, die wie ein Dach unsere gesamte Organisation überspannen und doch

für die unterschiedlichen Bereiche weiter individualisiert werden können“. Auch für den Umgang mit Konflikten sei Führungskompetenz ein zentraler Baustein.

Konfliktberatung Universität Mainz:

Persönliches Gespräch mit Herrn Mayer, Leiter der Beratungsstelle
Gespräch am 21. März 2014 Dauer: 30 Min.,

Seit November 2012 ist Herr Mayer als Konfliktberater für Beschäftigte der Johannes Gutenberg Universität Mainz tätig. Ihm stehen für die Beratungstätigkeit 10 Wochenstunden zur Verfügung, die der Fachbereich „Recht und Wirtschaft“ von seiner dort verorteten Stelle als Angestellter bereitstellt. Der reale Zeitaufwand für die Tätigkeit als Konfliktberater wird von Herrn Mayer mit deutlich über 10 Stunden angegeben.

Neben der Beratung und Begleitung von Einzelpersonen in Einzelgesprächen, bietet Herr Mayer auch Mediationen und/oder Gruppenmoderationen an. Er versteht sein Angebot zum Konfliktmanagement auch als Beitrag zur Sondierung von Klärungsbereitschaft der beteiligten Personen, Institutionen. So baten ihn überwiegend Institutsleitungen, Fachbereichsleitungen, Projekt- oder Teamleitungen, einzelnen Personen oder Teams Unterstützung zur Konfliktklärung anzubieten. In diesem Kontext kontaktierte er dann von sich aus die Konfliktparteien, wohlwissend, dass hierdurch Prinzipien der Freiwilligkeit und der Allparteilichkeit tangiert werden könnten. So werde auch seine Intervention bei potentiellen Konfliktparteien manchmal als dienstliche Anordnung zur Konfliktklärung verstanden und weniger als Hilfsangebot gesehen. Ebenso werden ihm durch die Personalabteilung der Universität, durch das Frauenbüro und die Schwerbehindertenvertretung, den Personalrat oder Vorgesetzte Personen mit Unterstützungsbedarf „zugewiesen“. Hier versuche er ebenfalls von sich aus, Kontakt zu weiteren Beteiligten der Situation / des Konfliktes herzustellen.

In Ergänzung der Informationen von Frau Karrenberg und Herrn Wetzel zum Beratungs- und Unterstützungsnetzwerk der Universität (Beschwerdestelle, Personalrat, sozialpsychologische Beratungsstelle etc.) bestätigt Herr Mayer, dass dieser Netzwerkkontext wichtig und fruchtbar sei.

Auf Nachfrage erklärte Herr Mayer, dass es derzeit an der Universität eher eine kalte Konfliktkultur gäbe mit eingeschränkter Offenheit. Gleichwohl glaube er fest, dass mit der Arbeit der Beratungsstelle und des Netzwerkes an der Gutenberg-Universität eine Kultur des Hinsehens und der Wertschätzung entstehen könne. Auch mit dem aktuellen Programm der Personalabteilung - „leadership“ - könne durch modernes Führungsverhalten und

wertschätzende Führungskompetenz eine neue Kultur entstehen. Die Angebote aus dem „leadership“-Programm seien auch für Hochschullehrer/innen gewinnbringend.

Nach Ansicht von Herrn Mayer bräuchte es an der Universität kein separates „akademisches Konfliktmanagement“ für Hochschullehrer/innen und/oder wissenschaftliche Mitarbeiterinnen. Auch bei ihnen, so Herr Mayer, ginge es in ihrer Konfliktwahrnehmung um Emotionen, um Bedürfnisse und unterscheidet sich nicht von der Konfliktwahrnehmung nichtwissenschaftlicher Hochschulangehöriger. Konflikte seien eben menschlich, nicht akademisch.

Personalrat der Universität Mainz:

persönliches Gespräch mit dem Vorsitzenden des Personalrates, Herrn Rüdiger Wetzel;
Gespräch 11. März 2014; Dauer: 45 Min.,

Herr Wetzel sieht in der Konfliktberatungsstelle einen großen Gewinn und ebenso eine Entlastung für den Personalrat. Zwar sei der Personalrat über das Beratungsnetzwerk der Universität (dem Netzwerk gehören als aktive Akteure an: Personalrat, Personalabteilung, Konfliktberatung, Schwerbehindertenvertretung, Suchtberatung, Psychotherapeutische Beratungsstelle, Betriebsärztlicher Dienst, Gleichstellungsbeauftragte) auch sehr nahe an der Arbeit der Konfliktberatungsstelle, könne sich dabei aber auf eher strukturelle Fragen orientieren. Aus Sicht des Personalrates sei es wichtig, mit der Konfliktberatungsstelle eine „neutrale“ Anlaufstelle für die Beschäftigten der Universität zu haben. Die Allparteilichkeit zu wahren sei für den Personalrat häufig schwierig. Als weiteren Vorteil des Beratungs- und Unterstützungsnetzwerkes der Universität sieht Herr Wetzel die Austauschmöglichkeit innerhalb der Netzwerkakteure/innen. Unter Wahrung der Vertraulichkeit sei es möglich, Doppelberatungen zu vermeiden und die vorhandenen professionellen Ressourcen effektiv einzusetzen. Dennoch bedauert der Personalrat, dass die Konfliktberatungsstelle nur noch über ein Stundenkontingent von 10 Wochenstunden verfügt. Die Beratungsstelle verfügte bis vor kurzer Zeit noch über eine volle, unbefristete Stelle, die jedoch inhaltlich neben der Konfliktberatung auch Suchtberatung angeboten hat. Nach dem Weggang des bisherigen Stelleninhabers wurde die Konfliktberatung auf 10 Wochenstunden reduziert. In dieser Stundenreduzierung sieht er jedoch keine grundsätzliche Abkehr der Hochschulleitung von den Verabredungen aus der Dienstvereinbarung 2004 und 2009 ebenso nicht von der gemeinsamen Philosophie, an der Universität einen partnerschaftlichen Umgang und ein wertschätzendes Klima aktiv zu pflegen.

Die Konflikthäufigkeit an der JGU schätzt Herr Wetzel als mittel (= mehrere Konflikte im Monat) ein. Nach seiner Beobachtung nutzen eher Nichtwissenschaftlich Beschäftigte das

Beratungsangebot. Die Beratung für das wissenschaftliche Personal wird eher dem Personalrat abverlangt, weil es hier aus seiner Sicht mehrheitlich um Konflikte geht, die eine strukturell / sachliche Ursache – meistens Vertragsgestaltung – haben und weniger Beziehungskonflikte seien. Herr Wetzel bestätigt auf Nachfrage, dass die Hochschullehrer/innen und Teile des wissenschaftlichen Personals von den Regelungen der Dienstvereinbarung zum partnerschaftlichen Umgang und von Unterstützungsangeboten des Beratungsnetzwerkes nicht erreicht werden. Die Angebote der Hochschulleitung und der Personalabteilung zu „Leadership“ begrüßt er. Dass zwischenzeitlich rund ein Viertel der Hochschullehrer/innen solche Angebote wahrgenommen haben, zeige, dass vor allen Dingen die jüngeren Hochschullehrer/innen durchaus moderne Führung wollen und Wert legen auf partnerschaftlichen Umgang. Einen Bedarf an besonderen Unterstützungsangeboten zum Umgang mit Konflikten für Hochschullehrer/innen (akademisches Konfliktmanagement) sieht er nicht. Konflikte im wissenschaftlichen Bereich sieht er hauptsächlich verursacht durch Abhängigkeitsverhältnisse (z.B. Promovenden oder Verlängerung von Verträgen in Drittmittelprojekten) nimmt aber gleichzeitig eine ungleich höhere „Leidensfähigkeit“ der „Drittmittelwissenschaftler/innen“ wahr. Als Personalrat sei dies für ihn eine große Herausforderung.

Er sieht eine erhöhte Notwendigkeit für Beratungs- und Unterstützungsangebote für Studierende der JGU. U.a. durch Bachelor und Master sei der Druck für die Studierenden spürbar größer geworden. Er sähe es gerne, wenn die Kapazitäten der psychologischen Beratungsstelle der Universität – nicht des Studentenwerkes – erweitert werden würden.

Herr Wetzel sieht es jedoch als Aufgabe des Personalrates an, mit Konflikten umzugehen und Beratungs- und Unterstützungsbitten der Kolleginnen und Kollegen zu bearbeiten. Aus seiner Sicht mache eine erste Konfliktanalyse schnell deutlich, ob es sich um einen Beziehungskonflikt oder um einen Sachkonflikt handele. Beziehungskonflikte würde der Personalrat an die professionellen Beratungsstellen des Netzwerkes weiterempfehlen. Dazu sei es aber wichtig, dass die Personalräte über eine Grundkompetenz zum managen von Konflikten verfügten. Nach Wahrnehmung des Personalratsvorsitzenden lebe die Universität insgesamt eine Kultur des partnerschaftlichen Miteinanders. Eine Ausweitung der Kapazitäten zur Konfliktberatung hält er dennoch für wünschenswert.

Hochschule Ludwigshafen (Rhein):

ca. 4.400 Studierenden

271 Beschäftigte

58 wissenschaftliches Personal

86 Hochschullehrer/innen

127 nichtwissenschaftl. Personal

Fachbereiche: - Management, Controlling, HealthCare

- Marketing und Personalmanagement

- Dienstleistungen und Consulting

- Sozial- und Gesundheitswesen

Zur Bearbeitung von Konflikten kennt die Hochschule keine vereinbarten Regeln (Frage 1 des Fragebogens).

Persönliches Gespräch mit dem Präsidenten der Hochschule, Herrn Prof. Dr. Mudra

Gespräch am 14. Febr. 2014, Dauer: 45 Min.,

Die Hochschule Ludwigshafen (Rhein) hat im WS 2007/2008 mit der ehem. Evangelischen Fachhochschule Soziale Arbeit Ludwigshafen fusioniert. Damit sind seither unterschiedliche Fachkulturen (Soziale Arbeit / Betriebswirtschaft) in einer Hochschule vereint.

Der Fusionsprozess war transparent und dialogorientiert angelegt. Bestehende Ängste und Sorgen der Beteiligten bzw. Betroffenen wurden ernst genommen und thematisiert. Es wurde u.a. durch eine Neuordnung der Mittelverteilung zwischen den „alten“ Fachbereichen und dem „neuen“ Fachbereich Fairness und Solidarität gelebt. Nach Einschätzung des Präsidenten sei der Fusionsprozess bisher gelungen. Derzeit zeigt sich die Hochschule räumlich dispers mit verschiedenen Standorten in der Stadt. Damit, so der Präsident, seien auch die jeweiligen Fachkulturen derzeit noch räumlich separiert. Ein Neu- und Ausbau der Hochschule an einem Campus-Standort sei bereits entschieden. In ca. 7 Jahren werde die Hochschule mit allen Fachbereichen an einem Standort ansässig sein. Die derzeitige Phase des weiteren Zusammenwachsens, der gemeinsamen Identitätsentwicklung bzw. der Konsolidierung als profilierte Hochschule wird aktiv gestaltet u.a. durch die Entwicklung eines Leitbildes für die Hochschule, durch die Professionalisierung der Personal- und Führungskräfteentwicklung, durch die Installierung von QM-Systemen.

Aktuell werden Leitlinien für eine Führungskultur (gesunde Führung) an der Hochschule Ludwigshafen entwickelt. Eine aktuelle Mitarbeiter/innen Befragung habe ergeben, dass ca. 80% der Hochschulbeschäftigten mit ihrer Arbeit und der Hochschule zufrieden seien.

Insofern erkläre sich in der Gesamtschau auch, dass es bisher an der Hochschule keine dezidierten Regeln, Vereinbarungen, und/oder definierte Prozessabläufe zum Umgang mit Konflikten gäbe. Selbstverständlich sei die Hochschule aber nicht konfliktfrei. In einigen bisherigen Konfliktlagen wurden zur Klärung und Unterstützung externe Berater/innen und Mediatoren/innen tätig. Auch wegen dieser positiven Erfahrungen mit externer Unterstützungsleistung sieht Herr Prof. Mudra Beratungs- und Unterstützungsangebote als sehr hilfreich an. Eine ausführlichere Thematisierung des Konfliktmanagements – etwa durch den Personalrat - würde der Präsident unterstützen. Aus seiner Sicht müssten jedoch Beratungs- und Hilfsangebote für die Hochschule Ludwigshafen maßgeschneidert sein und genau für die spezifischen Bedarfe und Ausgangslagen passen. Für ihn sei z.B. Sozialberatung für Studierende nötig. Ebenso sollte auch ein Beschwerdemanagement für Studierende selbstverständlich sein. Die Angebote der Hochschule hierzu – z.B. eine Vertrauensdozentin - würden bisher von den Studierenden nur zögerlich in Anspruch genommen. In diesem Kontext sieht Herr Prof. Mudra auch niedrigschwellige Unterstützungsangebote für Angehörige der Hochschule z.B. Ombudsleute, Konfliktlotsen eher skeptisch. Nach seiner Wahrnehmung trauten sich die Angehörigen der Hochschule bisher zu wenig, Unterstützungsbedarf zu formulieren, weil u.a. Konflikte mehrheitlich nicht als Chance für Veränderung oder als potentieller Innovationsimpuls gesehen werden.

Verstärkte Aktivitäten im Bereich Konfliktprävention würde er begrüßen – auch in Verknüpfung mit einer weiteren Profilierung des Gesundheitsmanagements der Hochschule. Hier läge ein zentraler Fokus auf Überlastungs- und Stresssymptome. Die bisherigen Aktivitäten zum Kulturwandel (z.B. Leitbild der Hochschule) sieht er als Beitrag zur Prävention. Die besondere Rolle der Hochschullehrer/innen im „Geflecht Hochschule“ bestätigt Herr Prof. Mudra. Wegen ihrer exponierten Stellung seien Hochschullehrer/innen über formale Regeln und Vereinbarungen nur bedingt erreichbar. Letztlich hätten Hochschullehrer/innen innerhalb der Hochschule kein Korrektiv. Aus seiner Sicht kann eine kollegiale Einbeziehung der Hochschullehrer/innen über die „Unternehmenskultur“ gelingen. Im committen auf das aktuell in Rede stehende Leitbild der Hochschule sieht er hierzu einen Baustein. Gleichwohl anerkennt er externe Unterstützungsleistung in konfliktären Lagen auch für Hochschullehrer/innen als sehr hilfreich. Insgesamt sieht er seine Hochschule in einem Prozess des weiteren Zusammenwachsens und setzt dabei auf die weitere Professionalisierung der Personalentwicklung und auf die Festigung einer wertschätzenden Kultur des Miteinanders, die dem Grundsatz „gesunde Führung“ folgt.

Personalrat der Hochschule Ludwigshafen:

Persönliches Gespräch mit Frau Henninger, Vorsitzende des Personalrates und Frau Wendel, Mitglied des Personalrates;

Gespräch am 14. Febr. 2014, Dauer: 45 Min.,

Die Fusion der Evangelischen Fachhochschule Ludwigshafen in die Hochschule war aus Sicht des Personalrates ein anspruchsvoller Prozess, der insgesamt positiv verlaufen ist. Nunmehr gibt es jetzt den Fachbereich 4 – Soziale Arbeit – gemeinsam mit anderen, betriebswirtschaftlich orientierten Fachbereichen an der Hochschule Ludwigshafen.

Weil der Fusionsprozess offen und fair gestaltet wurde, war er erfolgreich. Zudem weist der Personalrat dem Präsidenten der Hochschule, Herrn Prof. Mudra, u.a. wegen dessen Profession als „Personaler“ einen hohen Anteil am Erfolg des Fusionsprozesses zu.

Seither steht die Hochschule jedoch in einem Kulturwandel und die sich bisher eher fremden (Fach)Kulturen arbeiten nun zusammen. Dies sei immer noch – gerade für die Beschäftigten – eine große Herausforderung.

Dass es an der Hochschule bisher keine Regeln zum Umgang mit Konflikten gibt, sieht der Personalrat differenziert: Einerseits gibt es durchaus Konflikte, die jedoch dezentral in den einzelnen Fachbereichen oder sogar in den Teams der Dezernate bearbeitet werden. Zum Teil wird hierbei externe Expertise beansprucht, zum Teil wird versucht, mit internen Unterstützungsleistungen – z.B. Moderationen – zu helfen. Bisher sei diese Praxis „gut gegangen“, perspektivisch sieht der Personalrat hier aber die Notwendigkeit, professionelle Unterstützungsangebote systematisch vorzuhalten.

Andererseits beobachtet der Personalrat, dass Dissense und/oder Konflikte von den Beschäftigten eher zurückhaltend signalisiert werden. „Viele Kolleginnen und Kollegen trauen sich nicht, Konflikte offen anzusprechen“. Personalräte kommen hierdurch häufig in schwierige Situationen, werden sie doch von einzelnen Mitarbeiter/innen angesprochen und um Hilfe gebeten, gleichzeitig aber zur Vertraulichkeit gedrängt. (Außerdem werden die Probleme oft erst sehr spät angesprochen und es ist dann schwierig, hier noch Vermittler zu spielen). Damit bleibt den Personalräten nur ein bilaterales Gespräch mit dem Mitarbeiter / der Mitarbeiterin mit lediglich bilateralen Unterstützungshinweisen. Wegen der Bitte um Vertraulichkeit ist es den Personalräten auch nicht möglich, „den Fall“ im Gremium und/oder mit dem Personaldezernat besprechen zu können. Außerdem gibt es keinen gesetzlichen Auftrag für Personalräte, Konflikte innerhalb der Abteilung oder mit den Vorgesetzten, zu lösen.

Auch in diesem Kontext würde der Personalrat ein Konfliktmanagement in der Hochschule begrüßen. Anlaufstellen für die Kolleginnen und Kollegen zu haben, die vertraulich arbeiten, die dezentral oder besser noch extern verortet sind, wären sinnvoll. Ebenso kann sich der

Personalrat eine weitere Öffnung des Gesundheitsmanagements vorstellen und regt hierzu an, Angebote zum Umgang in schwierigen Situationen, Trainings etc. aufzunehmen.

In erste Linie sollten aber die Führungskräfte der Hochschule Angebote zum Konfliktmanagement bekommen. Hierzu sollten die bereits guten Angebote der Weiterbildung der Hochschule erweitert und verpflichtend für Vorgesetzte werden.

Die aktuelle Debatte in der Hochschule zum Leitbild sieht der Personalrat als Chance, eine wertschätzende Kultur des Umgangs erreichen zu können. In Workshops und offenen Debatten können hier Aspekte der Prävention, einer gesunden Führung, einer wertschätzenden Kommunikation etc. hochschulweit thematisiert werden.

Auf Nachfrage bestätigt der Personalrat den exponierten Status der Hochschullehrer/innen in der Hochschule. Dass sie kaum über Regeln und Vereinbarungen erreichbar seien und die Basis der Zusammenarbeit „Goodwill“ ist, sei weder neu noch überraschend für den Personalrat. Insgesamt sei das Miteinander mit den „festen“ 88 Hochschullehrer/innen auch unproblematisch.

Der Personalrat würde die Installierung eines Konfliktmanagements in der Hochschule begrüßen und unterstützen. Ein geregeltes Konfliktmanagement, z.B. ausgestattet mit externen Unterstützungsangeboten, wäre aus Sicht des Personalrats ein Gewinn für die gesamte Hochschule.

Hochschule Ostwestfalen-Lippe – OWL (Lemgo):

ca. 6.700 Studierende

Drei Standorte: Lemgo, Höxter, Detmold

170 Hochschullehrer/innen

260 wissenschaftliche Beschäftigte

225 nichtwissenschaftliche Beschäftigte

Vertrauensstelle der OWL -Lemgo

Persönliches Gespräch mit Frau Lohau und Frau Rathert,

Mitarbeiterinnen der Vertrauensstelle

Gespräch am 17.03.2014; Dauer: 45 Min

Seit 2012 ist die Vertrauensstelle mit Unterstützungsangeboten für alle Hochschulangehörigen in Konfliktlagen aktiv. Die Unterstützungsangebote richten sich auch an Studierende und an Hochschullehrer/innen. Nach einem behutsamen und umfänglichen Etablierungsprozess, der mit der Einrichtung einer Projektgruppe 2011 begonnen habe, seien nunmehr vier Ansprechpartner/innen (Mediatoren/innen) aktiv. Alle vier Ansprechpartner/innen werden bei Bedarf während ihrer Arbeitszeit tätig. Von ihrer regulären Arbeit werden sie für die Vertrauensstellenarbeit freigestellt. Ein definiertes Zeitkontingent für die Beratungs- und Unterstützungsarbeit in der Vertrauensstelle gebe es nicht. Da die Hochschule an drei Standorten präsent sei (Lemgo, Detmold, Höxter) seien auch die Ansprechpartner/innen an jedem Standort präsent (in Lemgo 2 Personen). U.a. zur Wahrung der Allparteilichkeit werden die Beratungen bzw. Unterstützungen – je nach Situation und beteiligten Personen - von „standortfremden“ Ansprechpartnern/innen (Mediatoren/innen) der Vertrauensstelle realisiert.

Auf Nachfrage erklären Frau Lohau und Frau Rathert, dass die Etablierung der bisherigen Strukturen der Vertrauensstelle sehr aufwendig gewesen sei. So sei es nach den Vorarbeiten (Bedarfsermittlung, Interessenerkundung, Konzeptentwicklung) wichtig gewesen, „Regeln der Kommunikation“ für alle Hochschulangehörigen zu entwickeln und als Commitment zu verabschieden. Diese Kommunikationsregeln gelten nun im Sinne von Leitlinien für alle Hochschulangehörigen. Eine Dienstvereinbarung sei daher aus ihrer Sicht nicht mehr nötig. Dem Commitment zur guten Kommunikation seien alle Hochschulgruppen beigetreten. Auf Nachfrage erklären Frau Lohau und Frau Rathert, dass es nach ihrer Erfahrung keine Notwendigkeit für ein spezifisches, „akademisches Konfliktmanagement“

gebe, da es auch bei den wissenschaftlichen Beschäftigten der Hochschule oder bei Hochschullehrer/innen in Konfliktlagen um Emotionen und Empfindlichkeiten gehe.

Vielmehr sei es in verstärktem Maße nötig, für die Unterstützungsleistung der Vertrauensstelle an Hochschullehrer/innen oder an wiss. Mitarbeiterinnen als Vertrauensstelle eine klare Rollenklärung zu vollziehen. Hochschullehrern/innen sei häufig nicht klar, welche Rolle den Mediatoren/innen tatsächlich zukomme. Nach Ansicht von Frau Lohau und Frau Rathert solle die Intervention bzw. Unterstützung der Vertrauensstelle auch zu einer Aktivierung bzw. Verstärkung der Selbstreflexion der beteiligten Konfliktparteien führen. Bei Hochschullehrern/innen sei hierfür ein besonderer Impuls hilfreich. Die Freiheit für derartige Impulse zu haben, gehöre u.a. zur Rollenklärung der Mediatoren/innen.

Insgesamt gebe es an der Hochschule wenig Konflikte, doch stehe die Hochschule eher in einer Kultur der Konfliktvermeidung. Durch die Arbeit der Vertrauensstelle könne die Sensibilität und Offenheit der Hochschulangehörigen – insbesondere der wissenschaftlichen Angehörigen und Hochschullehrer/innen - für den individuellen Nutzen von Selbstklärung bzw. Selbstreflexion gestärkt werden und so die Kultur der Konfliktvermeidung verändern. Ob sich durch den Prozess der Installierung der Vertrauensstelle und die konkrete Arbeit der Vertrauensstelle die Kultur des Umgangs miteinander bereits positiv verändert habe, sei nicht feststellbar. Insgesamt werde die Leistung der Vertrauensstelle eher bei bereits weit fortgeschrittenen Konfliktprozessen (Eskalationsstufe 3-4) in Anspruch genommen. Meist läge bereits ein längerer individueller Leidensprozess hinter den Konfliktparteien. Die Zahl der Inanspruchnahme der Vertrauensstelle liege pro Jahr im „einstelligen Bereich“.

Zur formalen Verortung der Vertrauensstelle erklärten Frau Lohau und Frau Rathert, dass die Vertrauensstelle keinem Dezernat und/oder Dekanat bzw. Präsidium zugeordnet sei. Sie arbeite unabhängig und gebe einmal jährlich einem Beirat, in dem alle Statusgruppen der Hochschule sowie beide Personalräte vertreten seien, Rückkoppelung und die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch.

Personalrat für wissenschaftliche Beschäftigte Hochschule Ostwestfalen Lippe – OWL:

Persönliches Gespräch mit Frau Röser, Personalrätin im Personalrat für wissenschaftliche Beschäftigte;

Gespräch am 17.03.2014; Dauer: 30 Min.,

Die OWL - Vertrauensstelle zur Unterstützung bei Konfliktlagen wird vom wissenschaftlichen Personalrat begrüßt. Bisher habe sich das Angebot der Vertrauensstelle in der Hochschule noch nicht voll herumgesprochen. Aus Sicht des wiss. Personalrates sei die Arbeit der Vertrauensstelle eine Bereicherung für die Hochschule und eine Entlastung der normalen Personalratsarbeit, obwohl der Personalrat die Konfliktberatung nicht als originäre Aufgabe habe. Der Personalrat für das wissenschaftliche Personal war von Anbeginn der Aktivitäten zur Einrichtung eines Konfliktmanagements an der Hochschule eingebunden. Über das Initiativprojekt (2011/2012) hat er sämtliche Infos bekommen und u.a. aktiv an der Klärung von Begrifflichkeiten (Streit, Konflikt, Mobbing etc.) des Konfliktmanagements mitgearbeitet.

Bisher gibt es keine Dienstvereinbarung zur Arbeit der Vertrauensstelle der Hochschule. Aus Sicht von Frau Röser, sei eine DV auch nicht nötig, da die Aktivität der Vertrauensstelle von allen Gruppen der Hochschule gewollt sei. Auf konkrete Anfrage bestätigt Frau Röser, dass es aus ihrer Sicht Unterschiede in der Wahrnehmung von Konflikten, der Handhabung von Konflikten und dem Wunsch nach Unterstützung beim Umgang mit Konflikten gebe zwischen den wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen und den nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter/innen der Hochschule. So seien die Kulturen (Subsysteme) von Verwaltung und Lehre ebenso von Forschung unterschiedlich. Aus diesen Unterschiedlichkeiten erwachse Konfliktpotential. So unterschieden sich auch die Kommunikationsgewohnheiten: während es innerhalb der Gruppe der wissenschaftlichen Beschäftigten üblich sei, sich telefonisch zu kontaktieren um Klärungen herbeizuführen, nutze die Verwaltung überwiegend eine formalisierte Schriftform zum Teil sogar mit Hinweisen auf geltende Richtlinien etc. Aus diesen unterschiedlichen Kulturen resultierten Missverständnisse und Separierungen.

Auf Nachfrage erklärte Frau Röser, dass sie im Verhältnis zwischen wissenschaftlichen Beschäftigten und Hochschullehrer/innen - trotz gegebener Abhängigkeiten – an der Hochschule OWL wenig Konfliktpotential sehe. Vielmehr sehe sie eine gewachsene Kultur an der Hochschule, in der Hochschullehrer/innen und wissenschaftliche Mitarbeiter/innen notwendige Klärungen im direkten Kontakt vollzögen. Auf Nachfrage bestätigt Frau Röser, dass sich diese gewachsenen Gewohnheiten des Umgangs miteinander innerhalb der „Wissenschaftlergruppe“ durch eine Zunahme von Befristungen und zunehmendem Drittmitteldruck verändern könnten. Nach Ansicht von Frau Röser sei das Angebot der Vertrauensstelle dennoch auch für die Personengruppen „wissenschaftliche

Mitarbeiter/innen“ Hochschullehrer/innen interessant. Personen dieser Gruppen haben die Vertrauensstelle auch bereits genutzt.

Nach Wahrnehmung von Frau Röser verändere sich in der Hochschule langsam die Kultur des Miteinanders. Dies sei positiv, da der externe Rahmen der Hochschule insgesamt komplexer werde, die Herausforderungen steigen werden und die Ressourcen vermutlich begrenzter seien und u.a. hierdurch vermutlich das Konfliktpotential steigen werde. Die Initiative zur Einrichtung der Vertrauensstelle ging seinerzeit vom Präsidium aus und war eindeutig abhängig von Personen. Die Größe bzw. die Kleinheit der Hochschule ermögliche derartige personenzentrierte Verfahrensweisen. Insgesamt begrüße der wissenschaftliche Personalrat die Arbeit und die Unterstützungsangebote der Vertrauensstelle. Schwierigkeiten an der Schnittstelle zum Beratungs- und Unterstützungsauftrages des Personalrates sieht Frau Röser nicht.

Personalrat für das Nichtwissenschaftliche Personal der Hochschule Ostwestfalen Lippe – OWL:

Persönliches Gespräch mit, Herr Hagemeier, Vorsitzender des Personalrates für nichtwissenschaftliche Beschäftigte;
Gespräch am 17.03.2014; Dauer: 30 Min.,

Die OWL - Vertrauensstelle zur Unterstützung bei Konfliktlagen wird vom nichtwissenschaftlichen Personalrat begrüßt. Der Personalrat wäre, so Herr Hagemeier, mit einer professionellen Konfliktberatung überfordert. Außerdem sei der Personalrat Interessenvertretung und könne nicht immer eine Allparteilichkeit wahren. So wichtig und wertvoll die Arbeit der Vertrauensstelle insgesamt sei, gebe es auch Konfliktfälle in der Hochschule, die nicht von der Vertrauensstelle bearbeitet werden sollten. So sei in Situationen, in denen z.B. das Verhalten einer Konfliktpartei die Arbeitssicherheit für andere Kolleginnen und Kollegen gefährde, kein Raum für ergebnisoffene und eigenverantwortliche „Fallarbeit“ mit Unterstützung der Vertrauensstelle.

Auf Nachfrage bestätigt Herr Hagemeier Unterschiede im Konfliktempfinden, im Umgang mit Konflikten und in der Häufigkeit von Konflikten zwischen wissenschaftlichen Beschäftigten der Hochschule incl. Hochschullehrer/innen im Vergleich zu den nichtwissenschaftlichen Beschäftigten. So sei es im wissenschaftlich-technischen Bereich durchaus üblich, direkt und durch klare Worte Klärungen herbeizuführen. In der Verwaltung seien hingegen Nachfrage, direkte Ansprache und klärende Worte eher nicht üblich. Die Verwaltung sehe er eher in der

Kultur der Konfliktvermeidung. Das Unterstützungsangebot der Vertrauensstelle sei daher für nichtwissenschaftliche Beschäftigte besonders interessant. Aus seiner Sicht sei es nicht nötig, ein spezifisches, „akademisches Konfliktmanagement“ für die wissenschaftlichen Beschäftigten der Hochschule oder die Hochschullehrer/innen in Konfliktlagen anzubieten. Auch die Gruppe der autonomen Hochschullehrer/innen sei insgesamt sehr konsensorientiert. Dies sei, so Herr Hagemeyer, vermutlich auch der Kleinheit und Übersichtlichkeit der Hochschule zu verdanken. Die Vertrauensstelle sei seinerzeit auf Initiative des Präsidiums entstanden, etablierte sich zwischenzeitlich aber unabhängig vom Präsidium. Der Personalrat unterstütze die Arbeit der Vertrauensstelle auch deshalb, weil sie als „Aushängeschild“ der Hochschule gelten könne. Im Kontext eines zunehmenden Wettbewerbs um Studierende und um qualifizierte Beschäftigte (wissenschaftliche wie nichtwissenschaftliche) könne eine Einrichtung wie die Vertrauensstelle ein Reputationsgewinn sein.

Nach Wahrnehmung von Herrn Hagemeyer habe sich die Kultur des Umgangs miteinander innerhalb der Hochschule bisher durch die Vertrauensstelle kaum verändert. Mit der Steigerung der externen Herausforderungen für die Hochschule würden vermutlich zukünftig die Konfliktpotentiale auch steigen. Er sei daher froh, dass es die Vertrauensstelle an der Hochschule gebe.

2. Fragebogen:



Fragebogen: Konfliktmanagement in Hochschulen // Projekt-Nr. S-2013-670-5

Sehr geehrte Damen und Herren,

als Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften Frankfurt-Rhein-Main und Hochschule Trier – Umweltcampus Birkenfeld (Büro für Konfliktmanagement und Kommunikation) bearbeiten wir eine Studie zum „Konfliktmanagement in Hochschulen“.

Gefördert wird die Studie von der Hans-Böckler-Stiftung. Projekt-Nr. S-2013-670-5

Ziel der Studie ist es zu erkunden, wie Universitäten und Hochschulen mit Konflikten umgehen und inwieweit es systematisches Konfliktmanagement (in Teilen oder vollständig) gibt, analog der Praktiken in Wirtschaftsunternehmen und/oder Verwaltungen.

Zudem möchten wir existierende Dienstvereinbarungen der Universitäten / Hochschulen analysieren, die Verabredungen und Regelungen zum Umgang mit Konflikten, zum fairen Umgang, zu Mobbing etc. fixieren.

Der Fragebogen geht allen Präsidien / Rektoraten von staatlichen Universitäten und Hochschulen in Deutschland zu. Die Befragung läuft im Zeitraum Dez. 2013 – Jan. 2014.

Zur Bearbeitung des Fragebogens benötigen Sie ca. 15 Minuten!

Wir bitten Sie herzlich um Unterstützung und um schriftliche Beantwortung des anhängenden Fragebogens.

Bitte schicken Sie uns den Fragebogen mit Ihren Antworten per Post bis Ende Januar 2014 zurück. Über die Zusendung Ihrer Dienstvereinbarung würden wir uns ebenfalls sehr freuen.

Hinweis zum Datenschutz:

Diese Befragung wird unter strengster Einhaltung der Datenschutzbestimmungen durchgeführt. Die im Rahmen dieser Befragung erhobenen Angaben und Adressen werden einzig und allein für Zwecke dieses Forschungsprojektes „Konfliktmanagement in Hochschulen“ eingesetzt. Eine Weitergabe von faktisch anonymisierten Daten beschränken wir auf rein wissenschaftliche Zwecke.

Projekt: Konfliktmanagement in Hochschulen – schriftliche Befragung

Name Ihrer Universität / Hochschule:.....

1. Gibt es in Ihrer Universität / Hochschule vereinbarte Regeln, nach denen Konflikte bearbeitet werden?

Ja

Nein

Wenn nein, weiter mit Frage 12

2. Welche Formen der Konfliktbearbeitung werden in Ihrer Universität / Hochschule angewendet?

Vorgesetztengespräche

Moderation

Entscheidung durch Vorgesetzte

Mediation

Externe Entscheidung (z.B. Arbeitsgericht / Ministerium)

Schiedsverfahren

andere Formen - bitte ergänzen Sie.....

3. Seit wann gibt es eine geregelte Konfliktbearbeitung in Ihrer Universität / Hochschule?

(Jahreszahl).....

4. Gelten die vereinbarten Regeln zur Konfliktbearbeitung in Ihrer Universität / Hochschule auch für die Gruppe der Hochschullehrer/innen?

Ja

Nein

5. Wie ist die Konfliktbearbeitung in Ihrer Universität / Hochschule organisiert?
als

- Beschwerdestelle entspr. AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz)
- Stabsstelle beim Präsidium / Rektorat der Universität / Hochschule
- Personalrat
- Ombudsleute
- Konfliktbeauftragte
- Konfliktlotsen
- Suchtbeauftragte
- Beauftragte für Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Gleichstellungsbeauftragte
- Mediatoren/innen
- Sozial – psychologische Beratungsstelle
- andere Organisationsform - bitte ergänzen Sie, welche.....

.....

6. Verfügt jeder Fachbereich / jedes Dekanat Ihrer Universität / Ihrer Hochschule über
„eigene“ Konfliktbearbeiter/innen?

Ja

Nein

7. Werden Konfliktbearbeiter/innen Ihrer Universität / Hochschule auf Wunsch und nach
Bedarf in allen Fachbereichen / Dekanaten tätig.

Ja

Nein

8. Gibt es an Ihrer Universität / Hochschule hauptamtliche Konfliktbearbeiter/innen?

Ja (Anzahl).....

Nein

9. Die hauptamtlich tätigen Konfliktbearbeiter/innen verfügen über

	Anzahl
a) eine volle Stelle unbefristet	
b) eine volle Stelle befristet	
c) eine Teilzeitstelle mit(Std./Woche) unbefristet	
d) eine Teilzeitstelle mit(Std./Woche) befristet	

10. Sind Ihre Konfliktbearbeiter/innen ehrenamtlich während ihrer regulären Arbeitszeit tätig?

Ja

Nein

11. Werden Ihre ehrenamtlich tätigen Konfliktbearbeiter/innen für die Zeit der Konfliktbearbeitung von ihrer regulären Arbeit freigestellt?

Ja

Nein

12. Wie hoch schätzen Sie die Konflikthäufigkeit in Ihrer Universität / Hochschule generell ein?

a) Gar keine Konflikte	<input type="checkbox"/>
b) Gering, wenige Konflikte pro Jahr	<input type="checkbox"/>
c) Mittel, mehrere Konflikte pro Monat	<input type="checkbox"/>
d) Hoch, mehrere Konflikte pro Woche	<input type="checkbox"/>
e) Sehr hoch, tägliche Konflikte	<input type="checkbox"/>

13. Gibt es eine Dienstvereinbarung mit Regeln zum Umgang und zur Bearbeitung von Konflikten an Ihrer Universität / Hochschule? (auch Regelungen zum Fairen Umgang, zu Mobbing etc.)

Ja

Nein

Wenn ja: Bitte schicken Sie uns Ihre Dienstvereinbarung.

14. Kennen Sie das Netzwerk „Konfliktmanagement und Mediation“ der Hochschulen beim HIS – Hochschulentwicklung DZHW Hannover?

Ja

Nein

15. Wünschen Sie sich weitere Informationen zum Umgang und zur Bearbeitung von Konflikten in anderen Universitäten / Hochschulen?

Ja

Nein

16. Wären Sie zu einem vertiefenden persönlichen Interview zum Thema bereit?

Ja

Nein

Vielen Dank für Ihre Zeit und Mühe!

Zur Rücksendung des Fragebogens haben wir die Rückseite bereits mit unserer Adresse versehen.

An die / den
Präsidentin / Präsidenten
Rektorin / Rektor
der Universität / Hochschule..

.....
.....

Frankfurt/Main, im Dezember 2013

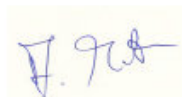
Forschungsprojekt „Konfliktmanagement in Hochschulen“; Projekt-Nr. S-2013-670-5

Sehr geehrte Frau... / Sehr geehrter Herr...

wenn Menschen miteinander forschen, lehren, schaffen – machen sie sich zu schaffen.
(Schulz von Thun) In jeder Universität und Hochschule sind Konflikte alltäglich.
Dabei sind nicht die Konflikte an sich problematisch, sondern der Umgang mit ihnen.
Bisher ist ein systematisches Management von Konflikten in Universitäten und Hochschulen
eher selten und das Forschungsfeld zum Konfliktmanagement in Universitäten /
Hochschulen ist bisher kaum bearbeitet.
Mit unserer Studie möchten wir erfassen, wie viele und welche Universitäten / Hochschulen
seit wann Konflikte systematisch bearbeiten (z.B. durch Konfliktbeauftragte,
Beschwerdestellen, Ombudsleute, Beratungsstellen etc.).
Zudem möchten wir bestehende *Dienstvereinbarungen* zur Konfliktbearbeitung, zum fairen
Umgang miteinander, zu Mobbing etc. analysieren.

Wir bitten Sie daher um die Beantwortung einiger Fragen. Die Bearbeitung des Fragebogens
wird ca. 15 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.
Es wäre für unser Forschungsvorhaben ein großer Gewinn, wenn Sie uns die Fragen
beantworten und den Fragebogen sowie die Dienstvereinbarung zurück schicken würden.
Für weitere Informationen stehen wir Ihnen gerne jederzeit zur Verfügung:
j.hoormann@kooperationsstelle-frankfurt-rhein-main.de // Dr. Josef Hoormann, Tel.: 0170/6311022; //
mediation@umwelt-campus.de // Prof. Dr. Alfons Matheis, Büro für Mediation und
Konfliktmanagement, Tel.: 06782/17-1871

Vielen Dank für Ihre Bemühungen.
Freundliche Grüße



Prof. Dr. Alfons Matheis
Büro für Mediation und Konfliktmanagement (BMKM)



Dr. Josef Hoormann
Kooperationsstelle Hochschule
Gewerkschaften Frankfurt-Rhein-Main

Anlage:
Fragebogen Projekt „Konfliktmanagement in Hochschulen“ / Projekt-Nr.: S-2013-670-5