

BOKU Konfliktmanagement

Inhalt

Präambel.....	2
Einführung in das Konfliktmanagement	3
Ansprechstellen, Organe und Interessensvertretungen	4
Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen.....	5
Arbeitspsychologie	5
Betriebsräte für das allgemeine und das wissenschaftliche Personal	5
Ethikplattform	5
Ombudsstelle für Studierende & Lehrende	6
Ombudsstelle zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis	6
Personalentwicklung	6
Schiedskommission	6
Sicherheitsvertrauenspersonen	7
Trusted Advisor	7
Allgemeine Grundsätze und Differenzierung	7
Diskriminierung	8
Sexuelle Belästigung.....	8
Mobbing	8
Stufen des BOKU Konfliktmanagements	10
I. Prävention.....	10
II. Gespräch	10
III. Beratung	11
IV. Befassen der zuständigen Interessensvertretung	11
V. Konfliktmoderation / Mediation.....	11
VI. Trennung.....	11
Schlussbemerkung und soziale Nachhaltigkeit.....	12

Präambel

Dem vorliegenden Dokument geht ein Round Table Gespräch zum BOKU Konfliktmanagement voraus, der im Frühsommer 2015 mit Vertreter*innen aus Rektorat, Betriebsräten für das allgemeine und das wissenschaftliche Personal, Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, Ethikplattform, Öffentlichkeitsarbeit und Personalentwicklung stattfand. Ausgehend von aktuellen und vergangenen Konfliktfällen an der BOKU wurden beim Round Table Zugangsweisen zu Konfliktsituationen und Grundzüge des Konfliktmanagements an der BOKU besprochen.

Das Treffen hatte hohen Austauschcharakter und diente auch dazu, die einzelnen Stellen im Haus besser zu koordinieren. Das Dokument zum BOKU Konfliktmanagement unterstützt das Ziel, das an der BOKU gelebte Konfliktmanagement für alle Seiten transparenter zu machen und in Teilbereichen eine Weiterentwicklung anzustoßen und festzuhalten.

Zugrunde gelegt wird folgende Haltung: Konflikte sind Bestandteil lebendiger Arbeitsbeziehungen. Sie lassen sich in sozialen Beziehungen leider nicht immer vermeiden und es ist eine Notwendigkeit, ein praktikables Miteinander zu finden. Konflikte können im Arbeitsalltag aber als sehr belastend erlebt werden. Je nach Konfliktausmaß kann die Produktivität und Leistungsbereitschaft eingeschränkt sowie die Gesundheit von einzelnen Mitarbeitenden gefährdet werden. Eine ernsthafte und professionelle Auseinandersetzung mit Konfliktmanagement ist also wichtig.

Zu Beginn ist auch festzuhalten, dass nicht jeder ‚Konflikt‘ mit dem vorliegenden Papier adressiert werden kann und soll. Gerade an Universitäten sind das kontroverse Diskutieren, Debattieren und Argumentieren von verschiedenen Standpunkten als Kommunikationsform unerlässlich. Es gehört beinahe zu einem Grundwert des gegenseitigen Miteinanders im Zuge des wissenschaftlichen Diskurses. Diese Form der Auseinandersetzung ist hier nicht gemeint, Wertschätzung für andere fachliche Meinungen sollte selbstverständlich sein.

Eine Auseinandersetzung im Sinne des BOKU Konfliktmanagements geht klar über eine Kontroverse hinaus und gefährdet die gegenseitige Kooperation. Von Konflikt spricht man, wenn Interessen, Zielsetzungen oder Wertvorstellungen unvereinbar erscheinen und den Konflikt begleitende Gefühle (wie Ohnmacht oder Wut) sowie konkretes Konfliktverhalten (wie Aggression oder Ignoranz) den Arbeitserfolg oder die Menschenwürde beeinträchtigen.

Einführung in das Konfliktmanagement

Konfliktmanagement meint das bewusste und konstruktive Auseinandersetzen mit Konflikten.

Auch wenn das kontroverse Argumentieren zum wissenschaftlichen Diskurs gehört, ist die generelle Kompetenz, sich mit anderen Vorstellungen oder Meinungen auseinanderzusetzen, in unserem Kulturkreis nicht sehr hoch.¹ „Die Fähigkeit zu streiten und sich zu versöhnen scheint aus professioneller Sicht eine der wichtigsten sozialen Kompetenzen überhaupt zu sein“ meint der Schweizer Sachverständige und Gutachter für Mobbingfälle Christoph Bisel. Leider werde Sozialkompetenz vielfach mit Friedfertigkeit verwechselt und es fehle häufig „eine gewisse Lust an der Auseinandersetzung mit dem Anderen und seinen Vorstellungen, Ideen und Wünschen“.²

Professionelles Konfliktmanagement soll bewirken, dass Konflikte enttabuisiert werden. Nur durch Akzeptanz und Kommunikation können Konflikte sinnvoll bearbeitet und sogar genutzt werden. Konfliktmanagement hat zum Ziel, dass Konflikte nicht unnötig eskalieren und eine weitere Zusammenarbeit nicht ernsthaft gefährdet wird. Prinzipiell gibt es zwei Handlungsfelder und Stoßrichtungen für ein professionelles Konfliktmanagement:

- das stetige Bemühen um eine gute Gesprächskultur und um eine Professionalisierung im Umgang mit (entstehenden) Konflikten, um frühzeitig deeskalierend wirken zu können
- die Beschäftigung mit bestehenden Konflikten

Das erste Handlungsfeld beinhaltet neben einer guten und regelmäßigen betrieblichen Kommunikation ein adäquates Schulungsangebot, das soziales Lernen ermöglicht und die Reflexion des beruflichen Agierens zur Prävention von Konflikten unterstützt. Das Fortbildungsangebot sollte daher neben Konfliktmanagement und Kommunikationskompetenz auch Sensibilisierungs-Trainings für Diversitätstoleranz und die Vermeidung von Diskriminierung beinhalten. Es muss sich an alle Mitarbeitenden richten und gezielt Führungskräfte ansprechen.

Im zweiten Handlungsfeld können je nach Lagerung des Konfliktes verschiedene Ansprechstellen oder Interessensvertretungen an der BOKU unterstützend hinzugezogen werden, die im folgenden Kapitel

¹ Bisel, Christoph: Mobbing-Handbuch. Bisel Consulting 2015, Position 1084 (Kindle-Version).

² Ebd.

beschrieben werden. Am meisten gefordert sind jedoch immer die Konfliktparteien selbst, denn nur durch ihre Haltung und Handlungen kann eine Lösung des Konfliktes erfolgen.

Es wird häufig unterschätzt, dass Konfliktmanagement eine zeitliche und vor allem auch emotionale Investition verlangt. Die Konfliktparteien müssen sich aufeinander zu bewegen und dafür ist manchmal ein Prozess des sozialen Lernens außerhalb der Logik des beruflichen Alltags, begleitet durch dritte Personen, ein wichtiger Anstoß.³

Eine grundlegende Aufgabe im Zuge einer Konfliktmoderation ist das Erstellen einer Konfliktdiagnose. Eine Beschreibung eines Konfliktes, die von allen Konfliktparteien akzeptiert werden kann, muss oft erst erarbeitet werden. Idealerweise überlegen die Beteiligten in weiterer Folge mithilfe der Moderation selber Lösungsvorschläge für den Konflikt und stellen Regeln für die weitere Zusammenarbeit auf. Solche Vereinbarungen sollten nach einiger Zeit auf Alltagstauglichkeit überprüft und die Einhaltung der Regeln reflektiert werden.

In lösungsorientiertem Sinne können Konflikte als Symptom betrachtet werden, das eine Notwendigkeit für soziales Lernen aufzeigt. Positiv gelöste Konflikte dienen mitunter als Motor für Veränderung und sogar für Innovation. Jedoch können nicht alle Konflikte abschließend gelöst werden. Strukturelle Konflikte und Zielkonflikte sind in Organisationen aufgrund der unterschiedlichen Aufgabenstellungen unvermeidlich. Hier gilt es, eine konstruktive Balance zwischen den unterschiedlichen (legitimen) Interessen zu finden.

Es ist wichtig, mit systemimmanenten Widersprüchen umzugehen und die jeweiligen Schnittstellen und Reibungsflächen konstruktiv zu gestalten. Auf institutioneller Ebene beinhaltet Konfliktkultur die Einrichtung von Ansprechstellen und Organen, die verschiedene Interessen vertreten und für den nötigen Ausgleich sorgen.

Ansprechstellen, Organe und Interessensvertretungen

Folgende Interessensvertretungen, Organe und Ansprechstellen tragen zu einem aktiven Konfliktmanagement an der BOKU bei (alphabetische Reihung):

³ Schwarz, Gerhard: Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. 8. Auflage 2010, S. 324

Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen

- gem. Bundes-Gleichbehandlungsgesetz (B-GlBG), Universitätsgesetz (UG) und Frauenförderungsplan zuständig für Gleichbehandlung und Frauenförderung
- Einschaltung bei begründetem Verdacht von Diskriminierung auf Grund des Geschlechts, der ethnischen Zugehörigkeit, Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung.
- Präventiv wirksam durch die Begleitung von Personalaufnahme-, Bewertung-, Berufungs- und Habilitationsverfahren.
- Beratungs-, Bewusstseins- und Überzeugungsarbeit

Arbeitspsychologie

- Inhalt der Beratung können u.a. Stressbewältigung, Umgang mit Konflikten, Mobbing, aktuellen Krisen oder emotionale Probleme sein
- Beratung zur gesundheitsförderlichen Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Maßnahmen zur Reduktion von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz

Betriebsräte für das allgemeine und das wissenschaftliche Personal

- gemäß Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) Wahrnehmung und Förderung der wirtschaftlichen, sozialen, gesundheitlichen und kulturellen Interessen der Arbeitnehmer*innen
- Rechtliche Beratung
- Beratung in Konfliktfällen
 - Mobbingbeauftragte*r
 - Behinderten-Vertrauensperson
 - Jugend-Vertrauensrat

Ethikplattform

- Auseinandersetzung mit ethischen Fragen innerhalb der Universität und im Kontext mit Erhaltung und Schutz von Natur und Umwelt
- impulsgebend in Richtung einer systematischen Diskussion von ethischen Fragen in der Forschung und Lehre sowie im Umgang von Personen miteinander

- bewusstseinsbildend nach innen und nach außen, sensibilisierend für ethisches und verantwortliches Handeln

Ombudsstelle für Studierende & Lehrende

- Ansprechstelle für Konfliktfälle, in denen Probleme im Bereich Lehre und Studium auf herkömmlichem Wege, also durch die primär zuständigen Stellen, nicht zufriedenstellend gelöst werden konnten
- Beratung und Unterstützung
- nimmt Kontakt mit Verantwortlichen auf und bemüht sich um Lösungen

Ombudsstelle zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis

- Ansprechstelle für alle Mitarbeitenden der BOKU, um mögliches wissenschaftliches Fehlverhalten aufzeigen zu können
- garantiert Mindeststandard, um wissenschaftliches Fehlverhalten zu unterbinden, moralische Verantwortung bleibt bei der einzelnen Person
- Schutz der Würde und des guten Rufes aller Beteiligten ist oberstes Prinzip

Personalentwicklung

- präventive Maßnahmen durch Schulungen, unter anderem zu Konfliktmanagement, Diversitätssensibilität, Kommunikation und Führungskompetenzen
- koordiniert Coaching-Angebot (für Führungskräfte)
- Ansprechstelle für Konfliktmoderation / Mediationen

Schiedskommission

- gemäß Universitätsgesetz (UG) Vermittlung in Streitfällen zwischen Universitätsangehörigen
- Entscheidung über Beschwerden des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen
- Sechs Mitglieder und sechs Ersatzmitglieder je zu einem Drittel von Universitätsrat, Senat und Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen bestellt

Sicherheitsvertrauenspersonen

- gemäß Arbeitnehmer*innenschutzgesetz (ASchG) zuständig für Fragen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes, verantwortlich im Arbeitsumfeld

Trusted Advisor

- Mentale Ersthelfer*innen, die ihren Kolleg*innen vertrauliche, unparteiische Erstkontakte in belastenden und herausfordernden Situationen bieten
- helfen bei der Klärung einer Problemursache oder Belastung und beim Erarbeiten erster Lösungsschritte
- nennen universitätsinterne und -externe Hilfsangebote oder Ansprechpersonen

Darüber hinaus wirken auch andere Abteilungen oder Stabstellen der BOKU durch die Wahrnehmung ihrer Aufgaben präventiv zur Vermeidung von Konflikten. Exemplarisch findet die Koordinationsstelle für Gleichstellung, Diversität und Behinderung der BOKU hier Erwähnung.

Allgemeine Grundsätze und Differenzierung

Abseits der einzelnen Gremien und zuständigen Interessensvertretungen sind alle Mitarbeitenden der BOKU dazu verpflichtet, an der Erhaltung des Arbeitsfriedens und eines guten Arbeitsklimas mitzuwirken. Gezielte oder grob fahrlässige Herabwürdigung von Kolleg*innen verstößt gegen die Menschenwürde und stellt eine Dienstpflichtverletzung dar, die unter bestimmten Voraussetzungen auch verwaltungs- oder strafrechtliche Konsequenzen bzw. Schadenersatzansprüche nach sich ziehen kann.

Vorgesetzte haben im Sinne der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers⁴ in ihrem Wirkungskreis zu handeln und bei eskalierenden Konflikten oder Verletzungen der Menschenwürde am Arbeitsplatz einzuschreiten, dazu zählen insbesondere Diskriminierung, sexuelle Belästigung und Mobbing.

⁴ Verpflichtung zum aktiven Schutz der physischen und seelischen Gesundheit der Mitarbeiter*innen am Arbeitsplatz

Diskriminierung

Jede Form von Benachteiligung, Nichtbeachtung, Ausschluss oder Ungleichbehandlung von einzelnen Menschen oder Gruppen auf Grund angedichteter oder in einem bestimmten Zusammenhang nicht relevanter Merkmale

Beispiele:

- Verächtliche Äußerungen wegen Abstammung, Religion, Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, Behinderung, familiärer oder sozialer Verhältnisse, persönlicher Eigenheiten, politischer oder gewerkschaftlicher Betätigung oder Einstellung
- besser qualifizierte Bewerber*innen werden wegen eines fremdländischen Akzents nicht eingestellt

Sexuelle Belästigung

Der sexuellen Sphäre zugehöriges Verhalten, das die Würde einer Person beeinträchtigt oder dies bezweckt und für die betroffene Person unerwünscht, unangebracht, entwürdigend, beleidigend oder anstößig ist

Beispiele:

- Andeutungen, dass sexuelles Entgegenkommen berufliche Vorteile bringen oder Nachteile abwenden könnte
- unerwünschter Körperkontakt oder Aufforderung zu sexuellen Handlungen
- anzügliche Bemerkungen, Kommentare und Witze und Zeigen von pornografischen Darstellungen (auch am PC)

Mobbing

Konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kolleg*innen oder zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter*innen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit, mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.

Beispiele:

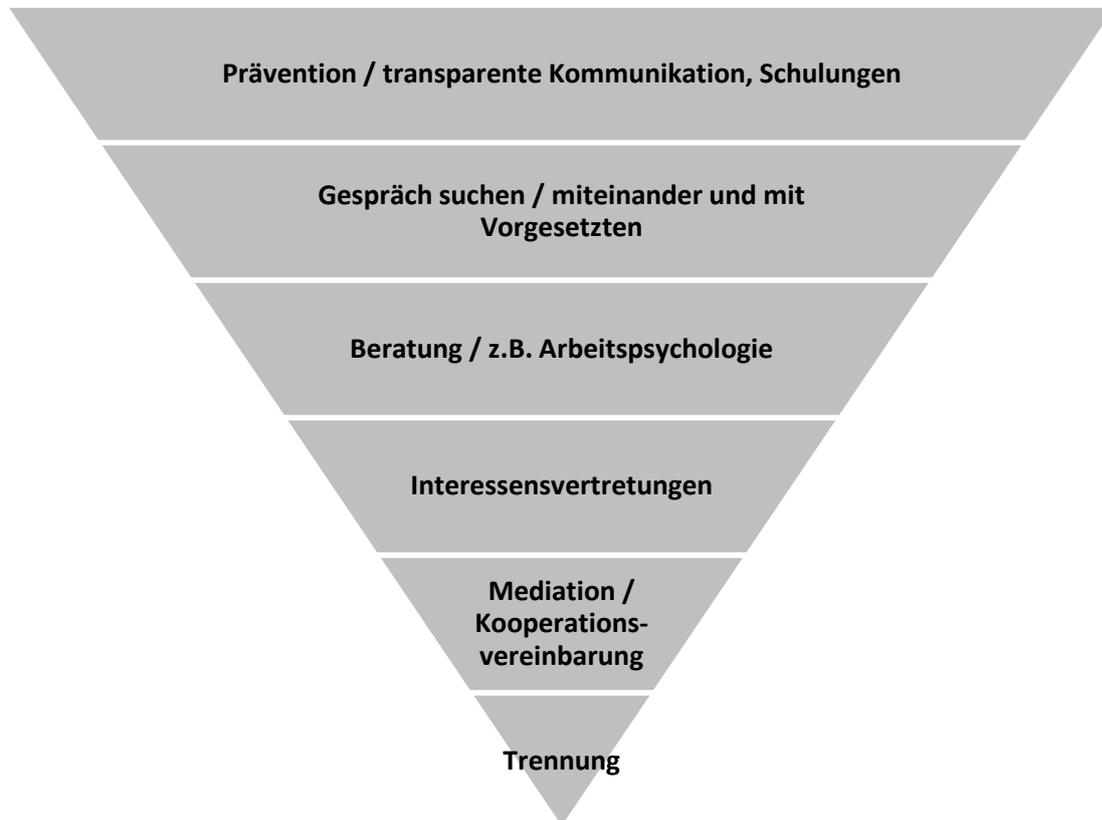
- verbreiten von Gerüchten über Kolleg*innen oder deren Familien bis hin zur Verleumdung (Schlechtmachen)
- zurückhalten von arbeitsnotwendigen Informationen
- unwürdige Behandlung durch Vorgesetzte wie Zuteilung unlösbarer, sinnloser oder gar keiner Aufgaben
- verletzende Behandlung wie Hohn, Drohung, Beschimpfung, Erniedrigung und Aggressivität

Die BOKU distanziert sich von jedem diskriminierenden oder belästigenden Verhalten und fordert alle Mitarbeitenden auf, Beobachtungen oder Erlebnisse in diese Richtung nicht zu tolerieren, betreffende Personen aktiv anzusprechen und gegebenenfalls Vorgesetzte und/oder Interessensvertretungen zu informieren. Mobbing und Belästigung wird häufig erst möglich, weil unbeteiligte Kolleg*innen passiv bleiben und wegsehen.

Ungeklärte Konflikte können Ursache und Auslöser für Mobbing sein. Je besser aktives Konfliktmanagement glückt, desto weniger besteht die Gefahr, dass die Menschenwürde am Arbeitsplatz verletzt wird. Eine entsprechende Sensibilität und reflektierte Herangehensweise sollten für alle Vorgesetzten selbstverständlich sein. Führungskräften kommt auch in der Prävention von Konflikten eine besondere Bedeutung zu: eine für alle Seiten klare Arbeitsorganisation, abgestimmte Aufgabengebiete und regelmäßige und transparente Kommunikation lässt weniger Reibungsflächen entstehen.

Stufen des BOKU Konfliktmanagements

Folgende Schritte beinhaltet aktives Konfliktmanagement an der BOKU:



I. Prävention

Regelmäßige, strukturierte und transparente Kommunikation und klare Aufgabenverteilung:

- Jährliche Mitarbeitendengespräche
- Aktuelle Arbeitsplatzbeschreibungen
- Arbeits- und Teambesprechungen
- Abteilungsklausuren

II. Gespräch

Gespräch miteinander suchen und gegebenenfalls mit der*dem Vorgesetzten frühzeitig Lösungsmöglichkeiten besprechen.

III. Beratung

Vertrauensperson zur Erörterung der Konfliktsituation und zur Beratung über die weitere Vorgehensweise suchen. Dazu stehen an der BOKU vor allem

- Trusted Advisor
- Sicherheitsvertrauenspersonen
- die arbeitspsychologische Beratung
- für Führungskräfte zusätzlich der Coachingpool

zur Verfügung.

IV. Befassen der zuständigen Interessensvertretung

Eine Beschreibung der einzelnen Zuständigkeiten findet sich unter [Ansprechstellen, Organe und Interessensvertretungen](#) an der BOKU.

Bei allen Interessensvertretungen können im Vorfeld vertrauliche Beratungsgespräche geführt werden.

V. Konfliktmoderation / Mediation

Strukturiertes Verfahren zur Vermittlung in bereits verhärteten Konfliktsituationen. Eine unabhängige und allparteiliche dritte Person (Moderator*in / Mediator*in) begleitet die Konfliktparteien im prozesshaften Erstellen einer gemeinsamen Vereinbarung, die eine zukünftige konstruktive Kooperation erlaubt. Damit ist die Moderation / Mediation klar von einem Schiedsspruch oder einer Schlichtung abgegrenzt. Die Verantwortung für die Konfliktlösung verbleibt bei den Konfliktparteien.

Ein Moderations- oder Mediationsverfahren ist zeit- und kostenintensiv. Vorgesetzte (Kostenstellenverantwortliche) müssen zustimmen. Eine zentrale Kostenbeteiligung (max. 50 %) kann im Rektorat beantragt werden. Moderator*innen / Mediator*innen können über die Personalentwicklung vermittelt werden.

VI. Trennung

Bei eskalierten Konflikten kann es sinnvoll sein, eine Trennung der Konfliktparteien anzustreben, sofern dies organisations- und arbeitsrechtlich möglich ist.

Schlussbemerkung und soziale Nachhaltigkeit

Die BOKU trägt mit ihrer Forschung dazu bei, die Lebensqualität und Lebensgrundlagen für jetzige und zukünftige Generationen im Sinne der Nachhaltigkeit zu sichern. Nicht nur in der Forschung, sondern auch in der täglichen Zusammenarbeit ist Nachhaltigkeit ein wichtiges Thema.

Die BOKU steht für eine Kultur der Vielfalt, Toleranz und Kooperation. Alle Mitarbeitenden tragen mit ihren Handlungen und Äußerungen aktiv dazu bei, dass Wertschätzung, Akzeptanz, Gleichbehandlung und gegenseitige Unterstützung im beruflichen Alltag sichtbar werden.

Wir alle leisten unseren Beitrag, dass die Zusammenarbeit an der BOKU sozial nachhaltig gestaltet ist und ein gutes Konfliktmanagement stattfindet.

Grundsätze im Umgang miteinander sind auch in folgenden Dokumenten beschrieben:

- ✓ Compliance Richtlinie
 - Selbstverständnis für ethisch und rechtlich einwandfreies Verhalten
- ✓ Ethik-Charta
 - Bewusstseinsbildung für ethisch reflektiertes Handeln
- ✓ Grundsätze zur Personalführung an der BOKU
 - Werte und Haltungen im Umgang mit Mitarbeitenden

(Download der Dokumente in der Dokumentensammlung des Qualitätsmanagements der BOKU

<https://short.boku.ac.at/qm-dokumentensammlung.html>)