

# BOKU Konfliktmanagement

## Inhalt

Präambel.....	2
Einführung in das Konfliktmanagement.....	3
Ansprechstellen, Organe und Interessensvertretungen.....	4
Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen .....	4
Arbeitspsychologie .....	5
Betriebsräte für das allgemeine und für das wissenschaftliche Personal .....	5
Ethikplattform .....	5
Ombudsstelle für Studierende & Lehrende .....	5
Ombudsstelle zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis.....	5
Personalentwicklung .....	6
Schiedskommission .....	6
Sicherheitsvertrauenspersonen.....	6
Trusted Advisor.....	6
Allgemeine Grundsätze und Abgrenzung.....	7
Diskriminierung .....	7
Sexuelle Belästigung.....	7
Mobbing.....	8
Stufen des Konfliktmanagements.....	9
I. Prävention.....	9
II. Gespräch.....	9
III. Beratung.....	10
IV. Befassen zuständiger Interessensvertretung.....	10
V. Konfliktmoderation / Mediation .....	10
VI. Trennung.....	10
Schlussbemerkung und soziale Nachhaltigkeit .....	11

## Präambel

Dem vorliegenden Konzeptpapier geht ein Round Table zu Konfliktmanagement voraus, der im Frühsommer 2015 mit Vertreterinnen und Vertretern aus Rektorat, Betriebsrat für das allgemeine Personal, Betriebsrat für 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 die 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 Konzeptpapier 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 Mitarbeiter/innen gefährdet werden. Eine ernsthafte und professionelle Auseinandersetzung mit Konfliktmanagement ist also wichtig.

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

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

## Einführung in das Konfliktmanagement

Konfliktmanagement meint das bewusste 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.<sup>1</sup> „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“.<sup>2</sup>

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 dadurch 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 Kursen für verschiedene Kommunikationskompetenzen auch Trainings für Diversitätsmanagement und die Vermeidung von Diskriminierung beinhalten. Es muss sich an alle Mitarbeitenden richten und gezielt Führungskräfte sensibilisieren.

Im zweiten Handlungsfeld können je nach Lagerung des Konfliktes Gremien und Interessensvertretungen unterstützend hinzugezogen werden. Am meisten gefordert sind jedoch die Konfliktparteien selbst, denn nur ihre Handlungen können eine Lösung des Konfliktes herbeiführen.

Es wird häufig unterschätzt, dass Konfliktmanagement vor allem eine zeitliche und auch emotionale Investition verlangt. Die Konfliktparteien müssen sich aufeinander zu

---

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

<sup>2</sup> Ebd.

bewegen und dafür ist manchmal ein Prozess des sozialen Lernens außerhalb der Logik des beruflichen Alltags, begleitet durch dritte Personen, ein wichtiger Anstoß.<sup>3</sup>

Eine grundlegende Aufgabe im Zuge einer Konfliktmoderation ist das Erstellen einer gemeinsamen Konfliktdiagnose. Eine Konfliktbeschreibung, die von allen akzeptiert werden kann, muss oft erst erarbeitet werden. Idealerweise und im Sinne einer größtmöglichen Akzeptanz 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 Veränderungen und sogar für Innovation. Jedoch können nicht alle Konflikte abschließend gelöst werden. Zielkonflikte (strukturelle Konflikte) sind in Organisationen leider unvermeidlich. Hier gilt es, eine konstruktive Balance zwischen den unterschiedlichen (legitimen) Interessen zu finden.

Es ist wichtig, sich mit systemimmanenten Widersprüchen auseinanderzusetzen und die Schnittstellen und Reibungsflächen konstruktiv zu managen. Auf institutioneller Ebene beinhaltet Konfliktkultur die Einrichtung von Gremien, die verschiedene Interessensgruppen vertreten und für den nötigen Ausgleich sorgen.

## **Ansprechstellen, Organe und Interessensvertretungen**

Folgende Interessensvertretungen, Gremien, Abteilungen und Funktionen tragen zu einem aktiven Konfliktmanagement an der BOKU bei (alphabetische Reihung):

### **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 (inkl. Fälle von sexueller Belästigung), sowie auf Grund der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung.
- Präventiv wirksam durch Begleitung von Personalaufnahme-, Berufungs- und Habilitationsverfahren.
- Beratungs-, Bewusstseins- und Überzeugungsarbeit

---

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

## **Arbeitspsychologie**

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

## **Betriebsräte für das allgemeine und für das wissenschaftliche Personal**

- gem. Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) Wahrnehmung und Förderung der wirtschaftlichen, sozialen, gesundheitlichen und kulturellen Interessen der Arbeitnehmer\*innen
- Rechtsberatung
- 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 und 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
- Bietet 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, u.a. zu Konfliktmanagement, Diversitätssensibilität, Kommunikation und Führungskompetenzen
- Koordination Coaching-Angebot (für Führungskräfte)
- Ansprechpartner für Konfliktmoderation / Mediationen

## **Schiedskommission**

- gem. UG Vermittlung in Streitfällen von Angehörigen der Universität
- Entscheidung über Beschwerden des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen wegen einer Diskriminierung durch die Entscheidung eines Universitätsorgans
- Sechs Mitglieder, mindestens zwei davon rechtskundig

## **Sicherheitsvertrauenspersonen**

- gem. 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, die Ursache eines Problems oder einer Belastung zu klären und erste Lösungen zu erarbeiten
- 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 Abgrenzung

Abseits der einzelnen Gremien und zuständigen Interessensvertretungen sind alle Mitarbeitenden 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 Arbeitgebers<sup>4</sup> in ihrem Wirkungskreis zu handeln und bei eskalierenden Konflikten oder Verletzungen der Menschenwürde am Arbeitsplatz einzuschreiten, dazu zählen insbesondere Diskriminierung, sexuelle Belästigung und Mobbing.

### 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

### 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)

---

<sup>4</sup> Verpflichtung zum aktiven Schutz der physischen und seelischen Gesundheit der Mitarbeiter\*innen am Arbeitsplatz

## 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 Behandlungen durch Vorgesetzte, wie Zuteilung unlösbarer, sinnloser oder gar keiner Aufgaben
- Verletzende Behandlung wie Hohn, Drohungen, Beschimpfungen, Erniedrigungen und Aggressivität

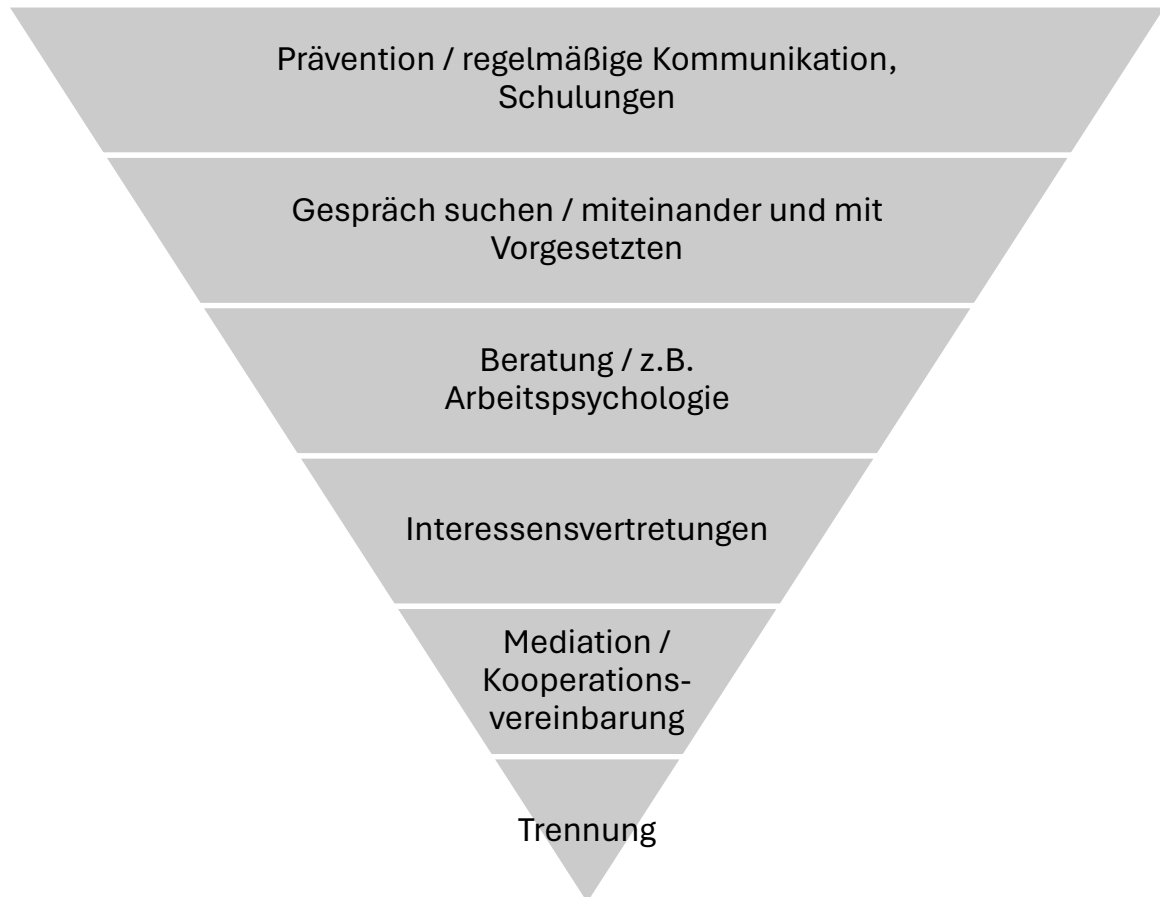
Die BOKU distanziert sich von jedem diskriminierenden oder belästigenden Verhalten und fordert all Mitarbeiter\*innen auf, Beobachtungen oder Erlebnisse in diese Richtung nicht zu tolerieren, betreffende Personen aktiv anzusprechen und gegebenenfalls den Vorgesetzten und/oder Interessensvertretungen (Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, Betriebsrat für das wissenschaftliche Personal, Betriebsrat für das allgemeine Personal) zu melden. 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 Konfliktmanagement glückt, desto weniger besteht die Gefahr, dass die Menschenwürde am Arbeitsplatz verletzt wird. Eine entsprechende Sensibilität und reflektierte Herangehensweise sollte also 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 Konfliktmanagements

Folgende Schritte beinhaltet aktives Konfliktmanagement an der BOKU:



### I. Prävention

regelmäßige und strukturierte Kommunikation und klare Aufgabenverteilung:

- Jährliche Mitarbeitendengespräche
- Aktuelle Arbeitsplatzbeschreibungen
- Arbeits- und Teambesprechungen
- Abteilungsklausuren (v.a. nach Vorgesetztenwechsel)

### II. Gespräch

Gespräch miteinander suchen und gegebenenfalls mit der\*dem Vorgesetzten Lösungsmöglichkeiten zu einem (möglichen) Konflikt 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 zuständiger Interessensvertretung**

Beschreibung der einzelnen Zuständigkeiten 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 unter <https://short.boku.ac.at/dokumentensammlung.html>)