

BOKU Konfliktmanagement

I. 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.

II. Konfliktmanagement

Konfliktmanagement meint das bewusste Auseinandersetzen mit Konflikten. Auch wenn das kontroverse Argumentieren zum wissenschaftlichen Diskurs gehört, ist die generelle Kompetenz, sich mit Mitmenschen mit anderen Vorstellungen oder Meinungen auseinanderzusetzen, in unserem Kulturkreis oft 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 genutzt werden. Konfliktmanagement hat auch zum Ziel, dass Konflikte nicht unnötig eskalieren und eine weitere Zusammenarbeit 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 Schulungs- und Coaching-Angebot, das soziales Lernen ermöglicht und die Reflexion des beruflichen Agierens zur Lösung und Prävention von Konflikten unterstützt. Das Fortbildungsangebot sollte sich vor allem (aber nicht nur) an verantwortliche Führungskräfte richten.

Im zweiten Handlungsfeld können je nach Lagerung des Konfliktes Interessensvertretungen und Gremien befasst werden, die unterstützend tätig werden. Am meisten gefordert sind jedoch die Konfliktparteien selbst, die durch ihre Handlungen zu einer Lösung des Konfliktes beitragen müssen. Es wird häufig unterschätzt, dass Konfliktmanagement vor allem eine zeitliche und 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, mitunter begleitet durch dritte Personen, ein wichtiger Anstoß.³

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

² Ebd.

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

Eine wichtige Aufgabe bei Konfliktmoderationen beispielsweise ist es, zuerst eine gemeinsame Konfliktdiagnose zu erstellen bzw. eingangs überhaupt einmal einen Grundkonsens über den Konflikt herzustellen. Eine Konfliktbeschreibung, die von allen akzeptiert werden kann, muss oft erst erarbeitet werden. Idealerweise und im Sinne einer größtmöglichen und breiten Akzeptanz überlegen die Beteiligten in weiterer Folge mithilfe der Moderation selber Lösungsvorschläge für den Konflikt und stellen im Zuge dessen Regeln für die weitere Zusammenarbeit auf. Es ist empfehlenswert, solche Vereinbarungen nach einiger Zeit auf Alltagstauglichkeit zu überprüfen und die Einhaltung der Regeln zu reflektieren.

Konflikte können als Symptom betrachtet werden, das eine Notwendigkeit für soziales Lernen aufzeigt. Positiv gelöste Konflikte können als Motor für Veränderungen und sogar für Innovation dienen. Aber nicht alle Konflikte können gelöst werden. Zielkonflikte (strukturelle Konflikte) sind in Organisationen unvermeidlich. Hier gilt es, eine konstruktive Balance zwischen den unterschiedlichen (legitimen) Interessen zu finden. Wichtig ist es, sich mit der Herausforderung von 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.

III. Konfliktmanagement an der BOKU

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

Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen

- gem. Bundes-Gleichbehandlungsgesetz (B-GIBG), 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

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

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 zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis

- Ansprechstelle für alle Mitarbeiter/innen 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

Öffentlichkeitsarbeit

- Drehscheibe von Informationen
- Möglichkeit, ‚Befindlichkeiten abzufedern‘

Personalentwicklung

- präventive Maßnahmen durch Schulungen und Kurse, u.a. zu Konfliktmanagement, Führungskräfteentwicklung und Führen von Mitarbeiter/innengesprächen
- Koordination Coaching-Angebot (für Führungskräfte)
- Ansprechpartner für die arbeitspsychologische Beratung
- Ansprechpartner für Konfliktmoderationen/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. Arbeitnehmerinnenschutzgesetz (ASchG) zuständig für Fragen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes, verantwortlich im Arbeitsumfeld

Darüber hinaus wirken auch andere Abteilungen oder Stabstellen der BOKU durch die Wahrnehmung ihrer Aufgaben präventiv zur Vermeidung von Konflikten. Exemplarisch findet die Stabstelle zur Betreuung von Menschen mit besonderen Bedürfnissen hier Erwähnung.

IV. Allgemeine Grundsätze

Abseits der einzelnen Gremien und zuständigen Interessensvertretungen ist jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter dazu verpflichtet, an der Erhaltung des Arbeitsfriedens und eines guten Arbeitsklimas mitzuwirken. Gezielte oder grob fahrlässige Herabwürdigungen von Kolleginnen und Kollegen verstoßen gegen die Menschenwürde und stellen eine Dienstpflichtverletzung dar, die unter bestimmten Voraussetzungen auch verwaltungs- oder strafrechtliche Konsequenzen bzw. Schadenersatzansprüche nach sich ziehen können.

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.

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)

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.

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

Beispiele:

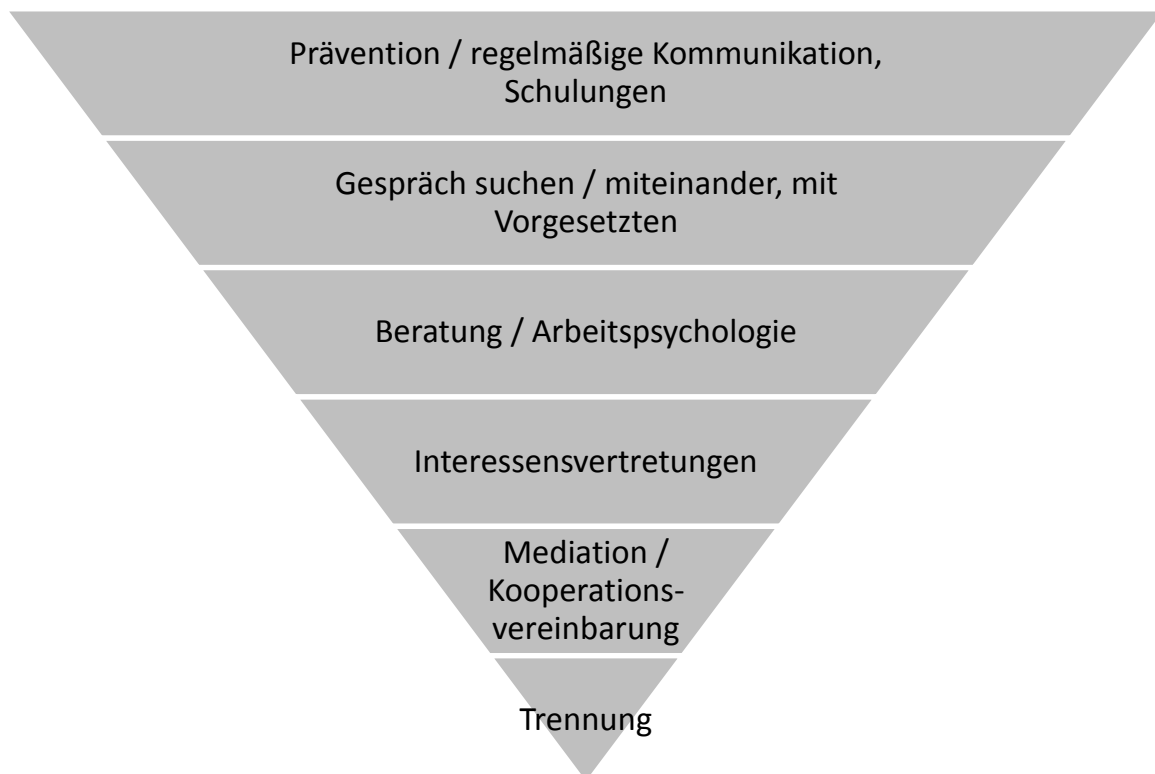
- Verbreiten von Gerüchten über Kolleg/innen oder deren Familien bis hin zur Verleumdung (Schlechtmachen)
- Zurückhalten von arbeitsnotwendigen Informationen
- Unwürdige Behandlungen durch Vorgesetzte, wie Zuteilung unlösbarer, sinnloser oder gar keiner Aufgaben
- Verletzende Behandlung wie Hohn, Drohungen, 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 weg sehen.

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.

V. Stufen des Konfliktmanagements

Folgende Schritte beinhaltet aktives Konfliktmanagement an der BOKU:



i. Prävention

regelmäßige und strukturierte Kommunikation und klare Aufgabenverteilung:

- Jährliche Mitarbeiter/innengespräche
- Aktuelle Arbeitsplatzbeschreibungen
- Arbeits- und Teambesprechungen
- Abteilungsklausuren (v.a. nach Vorgesetztenwechsel)

ii. Gespräch

Gespräch miteinander und gegebenenfalls mit Vorgesetzter/Vorgesetztem über (möglichen) Konflikt suchen, Lösungsmöglichkeiten besprechen

iii. Beratung

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

- die arbeitspsychologische Beratung
- für Führungskräfte zusätzlich der Coachingpool

zur Verfügung.

iv. Befassen zuständiger Interessensvertretung

Beschreibung der einzelnen Zuständigkeiten siehe unter Punkt III.

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 Mediationsverfahren ist zeit- und kostenintensiv. Eine zentrale Kostenbeteiligung (max. 50 %) kann beantragt werden. Vorgesetzte (Kostenstellenverantwortliche) müssen zustimmen. 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.

VI. 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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

(Download unter <http://www.boku.ac.at/dokumentensammlung.html>)