

Volker Walpuski / Hanna Jessen (Hrsg.)

# Konfliktmanagement und Mediation an Hochschulen

Dokumentation des 2. Netzwerktreffens  
am 23. September 2011 in Hannover

HIS: Dokumentation  
12 | 2012

**Volker Walpuski**

Tel. (0511) 12 20 182

E-Mail: walpuski@his.de

**Hanna Jessen**

Tel.: (05 11) 12 20 227

E-Mail: jessen@his.de

**HIS Hochschul-Informationssystem GmbH**

Goseriede 9 | 30159 Hannover | [www.his.de](http://www.his.de)

Dezember 2011

## Vorwort

Die HIS Hochschul-Informationssystem GmbH hat im September 2011 zum 2. Netzwerktreffen Konfliktmanagement und Mediation eingeladen und mit 21 Vertreter(innen) von insgesamt 17 deutschen Hochschulen intensiv diskutiert. Die anregenden Diskussionen hat die HIS GmbH zum Anlass genommen, eine ausführliche Tagungsdokumentation zu erstellen und sie dadurch einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Der Unternehmensbereich Hochschulentwicklung der HIS GmbH bietet Beratungsleistungen in allen Fragen der Anpassung und Optimierung von Organisationsstrukturen und -abläufen und des Gebäudemanagements an und unterstützt Universitäten und Fachhochschulen bei der Erstellung baulicher Entwicklungskonzepte. Damit zählt dieser Unternehmensbereich mittlerweile, legt man Umfang und Anzahl der Aktivitäten zu Grunde, zu den größten Spezialberatungen für Hochschulmanagement in Deutschland. Die HIS GmbH stellt dieses Know-how aber nicht nur den unmittelbaren Auftraggebern zur Verfügung, sondern hat weiterhin den öffentlichen Auftrag, die Erkenntnisse in einen hochschulübergreifenden Erfahrungsaustausch und Reflexionsprozess einzubringen. Wir hoffen, mit dieser Publikation einen konstruktiven Beitrag zum Themenkomplex Konfliktmanagement und Mediation an deutschen Hochschulen geleistet zu haben.

Wir möchten uns an dieser Stelle ganz herzlich bei den externen Inputgebern der Veranstaltung für ihren Beitrag zu dieser Veröffentlichung bedanken: Martin Dorobeck, Universität Duisburg-Essen, Wolf Hertlein, Technische Universität Darmstadt, Dr. Christian Hochmuth, Institut für Konfliktmanagement, Antje Klocke und Prof. Dr. Hans Brandt-Pook, Hochschule Ostwestfalen-Lippe sowie Dr. Justus Lentsch, der auf dem Netzwerktreffen aus privaten Gründen leider nicht referieren konnte, aber dennoch freundlicherweise seinen geplanten Beitrag hier eingebracht hat.

Hanna Jessen  
Arbeitsbereich Hochschulmanagement

Volker Walpuski  
Arbeitsbereich Hochschulinfrastruktur



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Einführung eines Konfliktmanagement-Systems an der Hochschule Ostwestfalen-Lippe – Zwischenbericht nach einem Jahr aus Beratersicht .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Erfahrungen mit der Einführung des Beschwerdemanagements an der Technischen Universität Darmstadt .....</b>	<b>15</b>
3.1	Beschwerdemanagement für Studierende: Der mediative Ansatz der TU Darmstadt.....	15
3.2	Präsentation .....	17
<b>4</b>	<b>Erfahrungen mit externen Mediatoren.....</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>Zur Übertragbarkeit des Viadrina-Komponenten-Modells auf Hochschulen .....</b>	<b>33</b>
<b>6</b>	<b>Konflikte und Konfliktbearbeitung in der Promotionsausbildung.....</b>	<b>39</b>
6.1	Abstract.....	39
6.2	Präsentation .....	40
<b>7</b>	<b>Bericht aus der Arbeitsgruppe „Umgang mit Status- und Hierarchie-Unterschieden in der Konfliktberatung an Hochschulen“ .....</b>	<b>49</b>



## Einführung

Wo geforscht, gelehrt und gearbeitet wird, entstehen auch Interessenkonflikte und Verteilungsstreitigkeiten. Wie an den Hochschulen eine interne Akzeptanz von Konfliktmanagement und Mediation hergestellt werden kann, erarbeiteten 21 Vertreter(innen) von 17 Hochschulen auf dem 2. Netzwerktreffen Konfliktmanagement und Mediation der HIS Hochschul-Informations-System GmbH am 23. September 2011 in Hannover.

Von den ersten Projekterfahrungen mit der Einführung eines Konfliktmanagement-Systems an der Hochschule Ostwestfalen-Lippe berichteten (ab Seite 3) Prof. Dr.-Ing. Hans Brandt-Pook (Fachhochschule Bielefeld) und Antje Klocke (Hochschule Ostwestfalen-Lippe). Ein Team aus interessierten Mitarbeiter(inne)n begleitet seit einem Jahr unter der externen Beratung von Herrn Brandt-Pook diesen Prozess. Unter anderem entwickelte es einen Fragebogen, mit dessen Hilfe der Bedarf an professioneller Konfliktberatung festgestellt wurde. Daraus entstand ein Konzept für ein Konfliktmanagementsystem. Für die Zukunft stünden die Ausbildung von Mediator(inn)en, eine klare Definition von Abläufen bis hin zu einer Verankerung in Dienstvereinbarungen im Fokus.

Wolf Hertlein (Technische Universität Darmstadt) unterstrich in seinem Vortrag (ab Seite 17) zur Einführung des Beschwerdemanagements an der TU Darmstadt, wie wichtig es sei den „idealen Kandidaten“ für die Lösung von Streitigkeiten an einer Hochschule zu finden. Es gehe nicht nur darum, eine qualifizierte Ausbildung zum/zur Mediator(in) zu absolvieren. Vielmehr müsse nach einer Person gesucht werden, die – absolut vertraut mit hochschulspezifischen Befindlichkeiten – empathisch, unabhängig und lösungsorientiert mit den Konfliktparteien arbeiten könne.

Dass es bei langjährigen und eskalierten Konflikten häufig nicht mehr möglich ist, eine hochschulinterne Lösung zu finden, machte Martin Dorobeck von der Universität Duisburg-Essen (UDE) deutlich. In seinem Beitrag (ab Seite 27) erläuterte er am Beispiel eines internen Reorganisationsvorhabens der UDE, wie die Einschaltung eines externen Mediators eine festgefahrene Situation in einem größeren Team entschärfen und neue Zugänge zur Zusammenarbeit ermöglichen kann.

Dr. Christian Hochmuth vom Institut für Konfliktmanagement (Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)) führte aus (ab Seite 33), wie das Viadrina-Komponenten-Modell zum Konfliktmanagement auf Hochschulen übertragen werden könne. Im Gegensatz zu Wirtschaftsunternehmen bestünden an Hochschulen spezielle Herausforderungen unter anderem dadurch, dass Führungskräfte auf Ebene der Professor(inn)en nur auf Zeit eine Leitungsfunktion wahrnehmen oder sich Professor(inn)en in Konfliktsituationen letztlich auf die Freiheit von Forschung und Lehre berufen könnten.

Von Konflikten und deren Bearbeitung in der Promotionsausbildung wollte Dr. Justus Lentsch berichten, war allerdings aus privaten Gründen kurzfristig verhindert. Seine Ausführungen zu diesem Thema, das mehrere Universitäten bereits beispielsweise in Form einer installierten Schiedskommission aufgegriffen haben, brachte er dankenswerterweise in diese Dokumentation ein (ab Seite 39).

In drei Arbeitsgruppen haben die Teilnehmer(innen) des Netzwerktreffens einzelne Themen vertiefend diskutiert. Die Frage nach der internen Akzeptanz des Konfliktmanagements beschäftigte viele Teilnehmer(innen). Sie entwickelten Lösungsansätze, wie an den Hochschulen einerseits ein Klima zu schaffen sei, offen und produktiv mit unterschiedlichen Interessenlagen umzugehen – und andererseits eine Akzeptanz für den personellen und finanziellen Aufwand für eine professionelle Konfliktberatung in der Verwaltung herzustellen – getreu dem Motto „Konflikte lösen lohnt sich“.

Eine weitere Gruppe beschäftigte sich mit der Frage, wo innerhalb der Hochschulverwaltung das Konfliktmanagement strukturell angesiedelt sein sollte. Deutlich wurde dabei, dass eine Unabhängigkeit von Leitung und vermuteten disziplinarischen Konsequenzen vorteilhaft ist. Dies senkt insbesondere vor dem Hintergrund von Statusunterschieden die Hemmschwelle für in einen Konflikt verwickelte Personen, Hilfe in Anspruch zu nehmen. Die Einrichtung eines Konfliktmanagementsystems würde häufig zudem vom Personalrat unterstützt.

Die thematische Arbeit einer dritten Arbeitsgruppe offenbarte das Bedürfnis vieler Konfliktberater(innen) nach kollegialer Fallbesprechung (ab Seite 49). Spezielle organisationsstrukturelle Merkmale von Hochschulen stellten die Mediator(inn)en vor andere Herausforderungen als diejenigen in der freien Wirtschaft. Einige Teilnehmer(innen) wünschten sich, das Netzwerktreffen künftig auch für eine hochschulübergreifende Intervention zu nutzen.

Das Netzwerktreffen verdeutlichte, dass es an Hochschulen zahlreiche und zum Teil schwere Konflikte gibt, diese aber häufig nicht benannt und gelöst werden. Die versammelten Konfliktberaterinnen und -berater wünschten sich deshalb mehr Mut zur Kontroverse und zur konstruktiven Auseinandersetzung. Sie lobten die Verknüpfung von wissenschaftlichen Betrachtungen aus der Konfliktforschung und dem Erfahrungsaustausch, wie alternative Konfliktlösungsverfahren an den Hochschulen etabliert werden können.



## 2 Einführung eines Konfliktmanagement-Systems an der Hochschule Ostwestfalen-Lippe – Zwischenbericht nach einem Jahr aus Beratersicht

Prof. Dr.-Ing. Hans Brandt-Pook | Fachhochschule Bielefeld  
Antje Klocke | Fachhochschule Ostwestfalen-Lippe

Die nachfolgenden Folien sind ein für diese Dokumentation überarbeiteter Foliensatz des Referats vom 23. September 2011.

Hochschule Ostwestfalen-Lippe  
*University of Applied Sciences*

### Aufbau eines Konfliktmanagementsystems Zwischenbilanz nach einem Jahr

Hans Brandt-Pook | Antje Klocke  
HIS Netzwerktreffen am 23.9.2011

Hochschule Ostwestfalen-Lippe  
University of Applied Sciences

## Zusammenfassung

- An der Hochschule Ostwestfalen-Lippe in Lemgo gibt es seit Sommer 2010 eine Projektgruppe „Konfliktmanagement“. Diese Gruppe verfolgt das Ziel, ein Konfliktmanagement-System an der Hochschule Ostwestfalen-Lippe einzuführen.
- Im Rahmen des HIS-Workshops wurde von Prof. Hans-Brandt-Pook (FH Bielefeld, externer Berater des Projekts) und Antje Klocke (Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der HS OWL, Mitglied der Projektgruppe) nach einem Jahr Projektarbeit eine Zwischenbilanz gezogen.
- Im ersten Teil der Präsentation wird nach einer kurzen Vorstellung der Hochschule OWL, der bisherige Ablauf des Projekts erläutert und die Zusammensetzung der Projektgruppe sowie deren Organisation dargestellt.
- Im Anschluss daran wird als ein erstes Ergebnis ein Gesamtkonzept für ein Konfliktmanagement-System vorgestellt, welches aus kurativen und präventiven Einzelmaßnahmen besteht.
- Nachfolgend wird das Ergebnis einer hochschulweiten Befragung zum Thema Konfliktmanagement und deren Auswertung aufgezeigt.
- Abschließend werden wichtige Erfolgsfaktoren für dieses Projekt genannt und ein kurzer Ausblick zeigt, welche weiteren Schritte für das Projekt geplant sind.

Hochschule Ostwestfalen-Lippe  
University of Applied Sciences

## Zusammenfassung

- An der Hochschule Ostwestfalen-Lippe in Lemgo gibt es seit Sommer 2010 eine Projektgruppe „Konfliktmanagement“. Diese Gruppe verfolgt das Ziel, ein Konfliktmanagement-System an der Hochschule Ostwestfalen-Lippe einzuführen.
- Im Rahmen des HIS-Workshops wurde von Prof. Hans-Brandt-Pook (FH Bielefeld, externer Berater des Projekts) und Antje Klocke (Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der HS OWL, Mitglied der Projektgruppe) nach einem Jahr Projektarbeit eine Zwischenbilanz gezogen.
- Im ersten Teil der Präsentation wird nach einer kurzen Vorstellung der Hochschule OWL, der bisherige Ablauf des Projekts erläutert und die Zusammensetzung der Projektgruppe sowie deren Organisation dargestellt.
- Im Anschluss daran wird als ein erstes Ergebnis ein Gesamtkonzept für ein Konfliktmanagement-System vorgestellt, welches aus kurativen und präventiven Einzelmaßnahmen besteht.
- Nachfolgend wird das Ergebnis einer hochschulweiten Befragung zum Thema Konfliktmanagement und deren Auswertung aufgezeigt.
- Abschließend werden wichtige Erfolgsfaktoren für dieses Projekt genannt und ein kurzer Ausblick zeigt, welche weiteren Schritte für das Projekt geplant sind.

Hochschule Ostwestfalen-Lippe  
University of Applied Sciences

## Kontakt

Prof. Dr. Hans-Brandt-Pook  
Fachbereich Wirtschaft und Gesundheit  
Fachhochschule Bielefeld  
Universitätsstraße 25  
33615 Bielefeld

Tel.: +49 521 106 67390  
E-Mail: [hans.brandt-pook@fh-bielefeld.de](mailto:hans.brandt-pook@fh-bielefeld.de)

Dipl.-Betriebsw. Antje Klocke  
Institut für Kompetenzförderung (KOM)  
Hochschule Ostwestfalen-Lippe  
Am Lindenhaus 22  
32657 Lemgo

Tel.: +49 5261 28 78 - 13  
E-Mail: [antje.klocke@hs-owl.de](mailto:antje.klocke@hs-owl.de)

Hochschule Ostwestfalen-Lippe  
University of Applied Sciences

## Vorstellung des Projekts

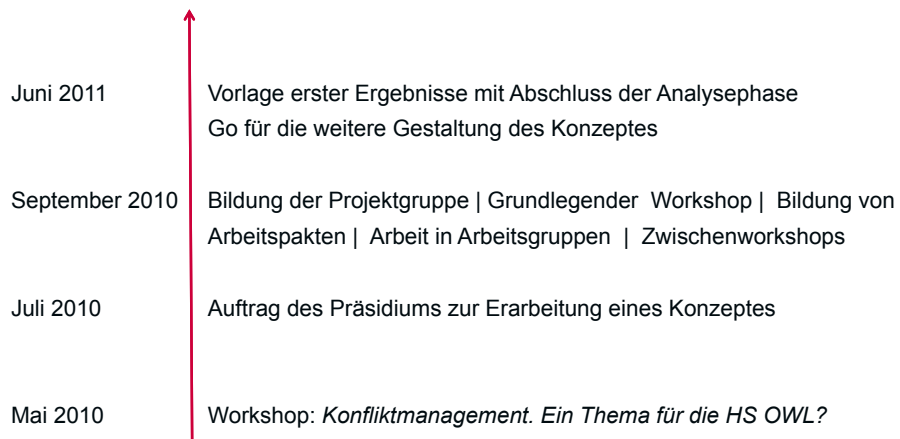
Hochschule Ostwestfalen-Lippe  
University of Applied Sciences

## Hochschule OWL

- etwa 5.500 Studierende in 35 Studiengängen
- 160 Professuren und  
370 Mitarbeitende in Forschung, Lehre und Verwaltung
- Starke ingenieurwissenschaftliche Ausrichtung
- Drei Standorte in Lemgo, Detmold und Höxter  
sowie ein Studienort in Warburg

Hochschule Ostwestfalen-Lippe  
University of Applied Sciences

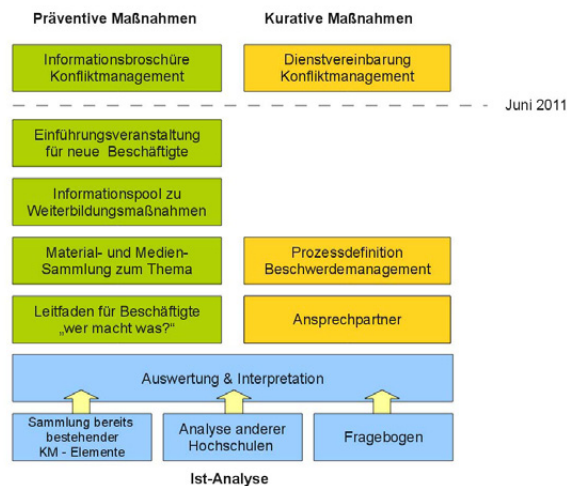
## Das Projekt



## Projektstruktur und -team

- Projektgruppe mit zwölf Mitgliedern  
Interessierte aus Fachbereichen und zentralen Einrichtungen |  
Personalräte | Justitiarin | Personaldezernat | eine Studierende
- Projektkoordination  
VP WuP | Projektleiterin | externer Berater
- Arbeitsgruppen  
Sensibilisierung der HS-Angehörigen | Beschwerdemanagement |  
Bearbeitung akuter Konflikte

## Ziel: modulares System



Hochschule Ostwestfalen-Lippe  
University of Applied Sciences

## Ergebnisse bisher

- Analysephase abgeschlossen
- Erste Konfliktberaterin in der Ausbildung
- Dokumentation bestehender Elemente eines KM-Systems
- Etablierung einiger präventiver Maßnahmen

Hochschule Ostwestfalen-Lippe  
University of Applied Sciences

## Befragung:

„Konfliktmanagement an der HS OWL“

Hochschule Ostwestfalen-Lippe  
University of Applied Sciences

## Ziel der Befragung

... war NICHT die Abfrage akuter Konflikte.  
... war NICHT die Ermittlung von konkreten Kennzahlen zum Thema Konfliktmanagement (z.B. Anzahl bestehender Konflikte, durchschnittliche Dauer eines Konfliktes).



... sondern

- ein Stimmungsbild zu erhalten.
- eine Idee davon zu bekommen, wie der Umgang mit Konflikten und das Thema Konfliktmanagement an der HS OWL wahrgenommen wird.
- alle Beteiligten mit einzubeziehen.

Hochschule Ostwestfalen-Lippe  
University of Applied Sciences

## Befragung – Statistische Angaben

### Zeitraum der Umfrage:

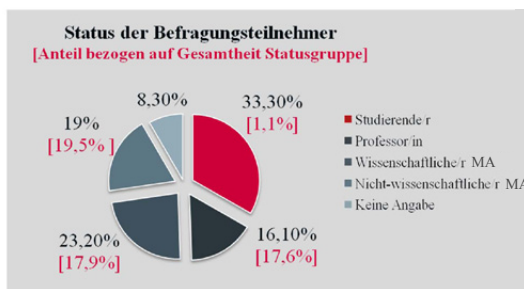
04.05. – 18.05.2011 (2 Wochen)

### Beteiligung:

173 Personen

### Durchführung:

- Link zur Onlinebefragung über zentralen E-Mailverteiler versendet
- Ankündigung der Umfrage auf der HS-Homepage
- Online-Befragung mithilfe der Software Evasys
- Ergebnisbericht sofort verfügbar
- Ergebnisse durch Kleingruppe aufbereitet und in Projektgruppe vorgestellt
- Ergebnisse auf Homepage veröffentlicht und in weiteren Gremien vorgestellt



Hochschule Ostwestfalen-Lippe  
University of Applied Sciences

## Befragung - Ergebnisse: aktuelle Situation

- Die Beteiligung zeigt, dass das Thema insbesondere bei **Beschäftigten** der HS OWL als wesentlich wahrgenommen wird.
- Die Mehrheit der angegebenen Konflikte bewegt sich in den **unteren 3 Eskalationsstufen**. Das sind die Stufen, in denen die meisten Lösungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen.
- Der Großteil der Konflikte beschäftigt sich mit den Themen **Zusammenarbeit und Arbeitsorganisation**.
- Es gibt bei einer Mehrheit der Befragten eine **hohe Bereitschaft zur Konfliktlösung** – jedoch kann häufig keine Lösung erreicht werden.
- **Ein paradoxes Ergebnis:** Viele der Befragten neigen zur „*Konfliktvermeidung*“, aber die Mehrheit von ihnen hält diese Strategie für nicht sinnvoll.

Hochschule Ostwestfalen-Lippe  
University of Applied Sciences

## Befragung – Ergebnisse: Wünsche für die Zukunft

- Die **Konfliktfähigkeit** aller beteiligten Akteure innerhalb der HS OWL muss gefördert werden (u.a. durch Weiterbildung).
- **Unterstützung** im Konfliktfall wird sich sowohl von **Gremien und Institutionen** der HS OWL als auch von Personen auf einer „*kollegialen Ebene*“ gewünscht.
- Es wird der klare Wunsch nach einer **zentralen Ansprechperson** artikuliert.
- Die **Konfliktmanagement-Instrumente** Mediation, Moderation sowie kollegiale Beratung werden mehrheitlich als sinnvoll wahrgenommen. Diese Instrumente werden von einem Teil der Teilnehmer(innen) auch schon genutzt, aber es gibt den klaren Wunsch nach einer verstärkten Nutzung dieser Instrumente.
- Es werden mehr **Information, Kommunikation sowie Transparenz und klare Entscheidungen** gefordert, um die Entstehung von Konflikten zu vermeiden bzw. bestehende Konflikte zu lösen.



## Befragung – Ergebnisse: Kritische Punkte

- Der generelle Umgang mit Konflikten an der HS OWL wird allgemein als wenig offen und konstruktiv eingeschätzt.
- Es gibt klare Anzeichen für Konflikte, die als „unlösbar“ wahrgenommen werden und für Konflikte, die zu einer hohen Eskalationsstufe gezählt werden.

## Befragung - Fazit

- Die Ergebnisse liefern gute Ansatzpunkte/Themen für weitergehende Schritte (u.a. Stärkung pers. Fähigkeiten, Schaffung von mehr Transparenz bei Zuständigkeiten, Unterstützung durch Dritte, Stärkung der Kommunikations- und Konfliktfähigkeit an der HS OWL)
- Es gibt Hinweise auf sensible Bereiche  
(z. B. hohe Wahrnehmung, dass Konflikte vermieden/„unter den Teppich gekehrt“ werden, Hinweise auf persönliche Resignation bei Konfliktbeteiligten) – Wie damit umgehen?
- Die niedrige Rücklaufquote bei Studierenden (1,1 %) muss bei der Ergebnisauswertung und im weiteren Prozess berücksichtigt werden:
  - ✓ Es gibt nur wenige Hinweise, welche Meinung Studierende zu diesem Thema haben
  - ✓ Soll eine weitere Analyse bei Studierenden stattfinden?
  - ✓ Wenn ja, in welcher Form?

Hochschule Ostwestfalen-Lippe  
*University of Applied Sciences*

## Fazit und Ausblick

Hochschule Ostwestfalen-Lippe  
*University of Applied Sciences*

### **Erfolgsfaktoren**

- Das richtige Team
- Unterstützung vom Präsidium
- Transparenz in der Hochschule
- Zeit
- Kaum Kosten

Hochschule Ostwestfalen-Lippe  
University of Applied Sciences

## Ausblick

- Die großen Bausteine des modularen Systems liegen noch vor uns:  
Entwicklung von Mediator(innen)  
Prozessdefinition  
Dienstvereinbarungen



### 3 Erfahrungen mit der Einführung des Beschwerdemanagements an der Technischen Universität Darmstadt

Wolf Hertlein |

Beschwerde- und Verbesserungsmanagement der Technischen Universität Darmstadt

#### 3.1 Beschwerdemanagement für Studierende: Der mediative Ansatz der TU Darmstadt

Beschwerde- und Verbesserungsmanagement für Studierende, also der systematische Umgang mit studentischem Feedback und den sich daraus ergebenden Verbesserungspotentialen, ist im deutschen Hochschulraum weitestgehend noch Neuland. Während etwa im angelsächsischen Raum, in Spanien, Österreich und den Niederlanden seit längerem Ansprechpartner für studentische Beschwerden an Hochschulen existieren, dort meist Ombudsmen genannt, gibt es in Deutschland bisher nur wenige solche Stellen.

An der TU Darmstadt besteht seit dem Wintersemester 2009/10 das Projekt „Beschwerde- und Verbesserungsmanagement für Studierende und Lehrende“, das zunächst für zwei Jahre eingerichtet und 2011 um weitere zwei Jahre verlängert wurde. Für dieses Aufgabengebiet wurde im Dezernat II Studierendenservice und Hochschulrecht der TU-Verwaltung eine qualifizierte Vollzeitstelle besetzt. Das Beschwerde- und Verbesserungsmanagement an der TU Darmstadt hat zwei primäre Ziele: Einerseits 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.

Andererseits sollen die in Beschwerden und Vorschlägen von Studierenden und Lehrenden enthaltenen Informationen zur Verbesserung universitärer Leistungen und Prozesse verfügbar gemacht und genutzt werden. Damit sollen Beschwerdeanlässe auch präventiv vermieden werden. Nach und nach soll an der Universität so eine Kultur etabliert werden, in der Beschwerden nicht als möglichst zu vermeidendes Ärgernis, sondern als Chance verstanden werden.

Zielgruppen des Projekts sind zunächst die Studierenden und die Lehrenden. Faktisch wird das Angebot jedoch hauptsächlich von Studierenden wahrgenommen. Das Beschwerdemanagement versteht sich aber auch als Service für die Fachbereiche und Einrichtungen. Dazu gehören etwa Weiterbildungsangebote und die Möglichkeit, in konkreten Fällen das Beschwerdemanagement einzubeziehen. Im Sinne der Stimulation von Feedback wurden die Beschwerdewege so einfach und offen wie möglich gestaltet, z. B. mit leicht auffindbaren www-Seiten mit Online-Beschwerdeformular<sup>1</sup>, mit einer einfachen E-Mail-Adresse und mit einer Politik der offenen Tür ohne einschränkende Sprechzeiten. Außerdem wurde das Projekt vom Projektleiter systematisch in den Fachbereichen und bei den Fachschaften persönlich vorgestellt, um eine gemeinsame Vertrauensbasis für die zukünftige Kooperation zu schaffen.

Als äußerst hilfreicher Ansatz für das Beschwerdemanagement hat sich aus den Erfahrungen des Projekts die Mediation – verstanden als ergebnisoffenes, freiwilliges und vertrauliches Verfahren zur Bearbeitung und Lösung von Konflikten mittels eines unabhängigen und allparteilichen Vermittlers – herausgestellt.

Bei einer Beschwerde werden deshalb alle relevanten Stellen/Personen einbezogen, um gemeinsam eine Lösung zu finden, mit der alle einverstanden sind. Das Vorgehen setzt allein auf das Engagement, die Kooperationsbereitschaft und den Wunsch der Beteiligten, die Leistungen der TU weiter zu verbessern. Das Beschwerde- und Verbesserungsmanagement hat selbst keinerlei Entscheidungsmacht. Es vermeidet möglichst Beschädigungen bei allen Beteiligten und arbeitet deshalb vertraulich und diskret.

Das Beschwerde- und Verbesserungsmanagement macht sich weder die Position des Beschwerdeführers noch die des -adressaten zu eigen, sondern unterstützt alle Beteiligten („Allparteilichkeit“). In geeigneten Fällen schlägt das Beschwerdemanagement den Beteiligten ein mediatives Gespräch bzw. eine Mediation vor und führt diese durch.

Der Schlüssel in der Lösungsorientierung ist, bei den Beteiligten dafür zu werben zu versuchen, die Sichtweise auch der anderen Seite zu verstehen, ohne dabei die eigene Sicht aufgeben zu müssen. Sind die Beteiligten dazu bereit und gelingt dieser „Perspektivenwechsel“, steht der Weg zu einer Lösung offen.

Dieser „mediative“ Ansatz fördert nach den bisherigen Erfahrungen auch im Alltag am PC und Telefon deutlich die Kooperationsbereitschaft der Beschwerdeadressaten, verbessert die Kommunikation mit und unter den Beteiligten, führt zu größerer Rollenklarheit des Beschwerdemanagements und bietet zur Bearbeitung auch von komplexen Beschwerden ein hilfreiches Vorgehensmodell. Dieser Ansatz wäre mit einem Vorgehen in festen Verfahrensschritten unvereinbar. Was natürlich in jedem Fall geschieht, ist zunächst die Beschwerde anzunehmen, sie (ggf. anonymisiert) an den Adressaten weiterzugeben und dessen Stellungnahme einzuholen. Auch ein abschließendes Feedback an den Beschwerdeführer ist selbstverständlich. Je nach Fall werden jedoch im Verfahren eventuell viele weitere Gespräche geführt und weitere Stellen einbezogen.

Als sehr förderlich hat sich außerdem erwiesen, sich systematisch mit Kollegen an anderen Hochschulen zu vernetzen und auszutauschen. So hat die TU Darmstadt das Netzwerk Beschwerdemanagement an deutschen Hochschulen mitbegründet und ist am HIS Netzwerk Konfliktmanagement und Mediation und am European Network of Ombudsmen in Higher Education (ENOHE) aktiv beteiligt.

---

<sup>1</sup> Siehe <http://www.tu-darmstadt.de/feedback>

## 3.2 Präsentation

Die nachfolgenden Folien zeigen den Foliensatz des Referats vom 23. September 2011. Die Folien sind auch unter <http://prezi.com/ofpyyxgjqfow/2-netzwerktreffen-konfliktmanagement-und-mediation-hannover-2011/> (Stand: 12. Dezember 2012) abrufbar.



The image shows a Prezi presentation slide. In the top right corner, there is the logo of Technische Universität Darmstadt, which consists of a circular emblem with a profile of a head and the text 'TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT'. The main title of the slide is 'Erfahrungen mit der Einführung eines Beschwerdemanagements für Studierende', where 'Erfahrungen' is highlighted in a light blue box. Below the title is a photograph of a modern, curved staircase with several people walking on it. At the bottom left of the slide, there is a small Prezi logo. The slide has a light blue curved footer at the bottom.

Ausgangspunkt:  
Bedarf => Idee

# "Wir brauchen ein Beschwerdemanagement!"



PREZI

Beschluss



1. Schritt:

- Vollzeitstelle **BAT Ila**,
- befristet auf 2 Jahre,
- Zentralverwaltung



PREZI



2. Schritt: Stellenbesetzung

- Vertraut mit der Hochschule
- Interesse an der Tätigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Empathie
- Geduld und Toleranz
- Lebenserfahrung
- Serviceorientierung




**"Der ideale Kandidat"**




Verwaltungsintern

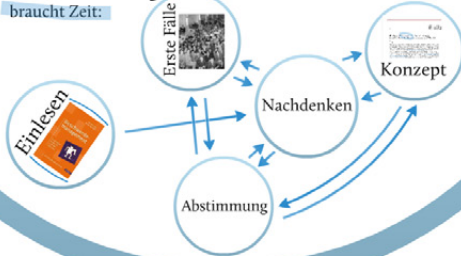
1. Schritt:


- Vollzeitstelle BAT IIa
- befristet auf 2 Jahre,
- Zentralverwaltung

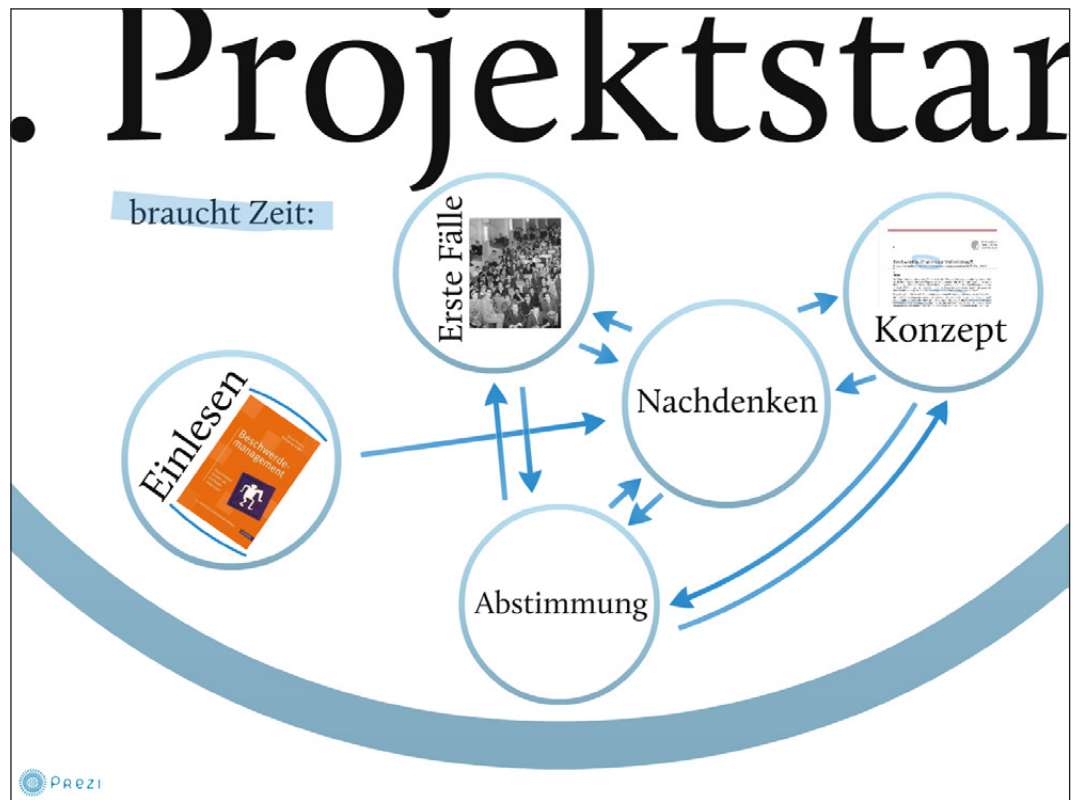


**3. Projektstart** 

braucht Zeit:







TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

**Beschwerden: Chancen zur Verbesserung**  
 Konzept für ein Beschwerde- und Verbesserungsmanagement an der TU Darmstadt

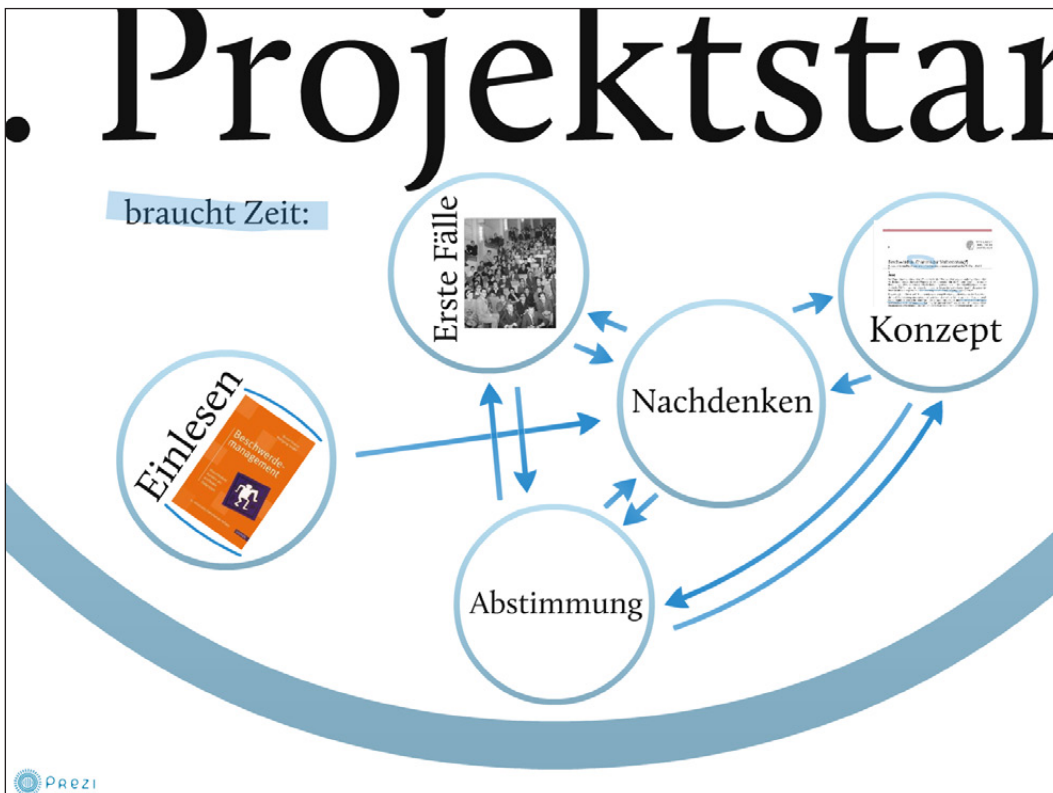
**Ziele**

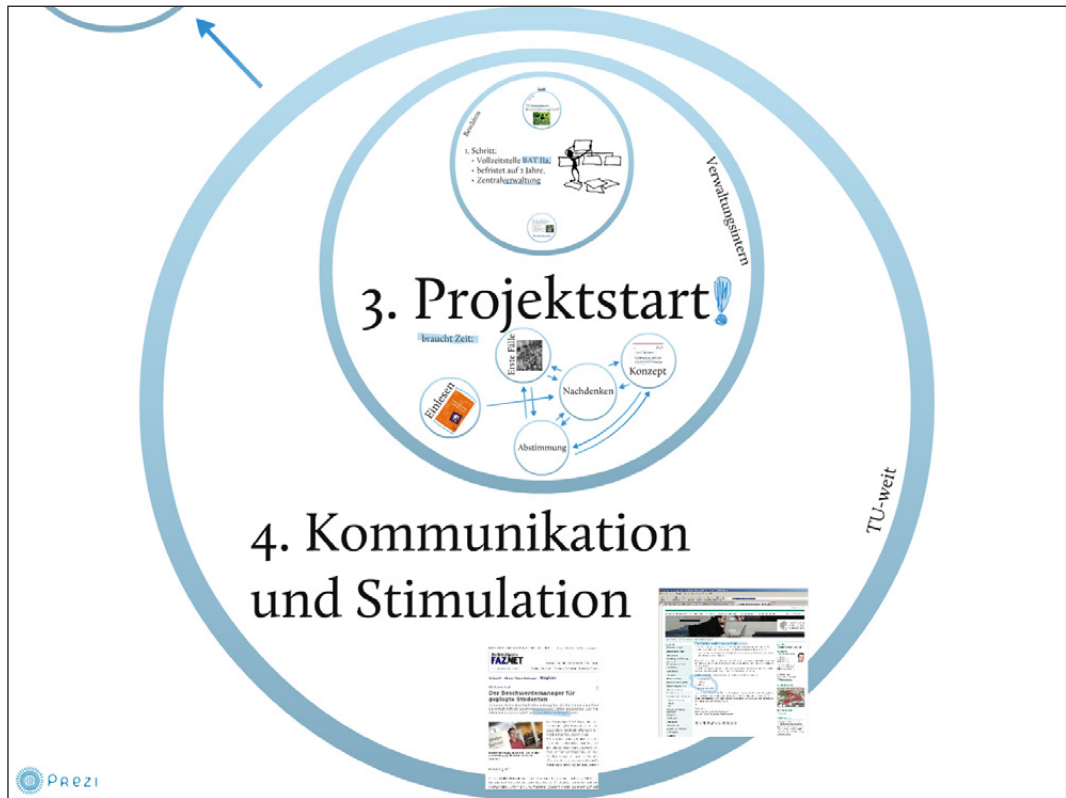
Im Zuge eines zunehmenden Wettbewerbs der Hochschulen untereinander gewinnen die wachsenden Ansprüche und Wünsche der Studierenden für die Universitäten immer mehr Bedeutung und werden von den Hochschulleitungen mehr und mehr in den Blick genommen. Auch die TU Darmstadt hat das erkannt und strebt an, das gewachsene Qualitätsbewusstsein ihrer Studierenden gezielt zur Verbesserung der Studienbedingungen zu nutzen.

Dazu wurde im Dezember II StudierendenService und Hochschulrecht ein zentrales Beschwerde- und Verbesserungsmanagement eingerichtet, das an der Schnittstelle von Studium und Lehre, StudierendenService und Qualitätsmanagement arbeitet und **intensiv mit den Fach- und Studienbereichen kooperiert**. Das Projekt baut auf den Grundsätzen und Ideen aus dem Programm des Präsidiums „Die Zukunft der TU Darmstadt“ vor 2008 und auf den „Grundsätzen“

# Konzept

Prezi





on

chiv | e-paper |

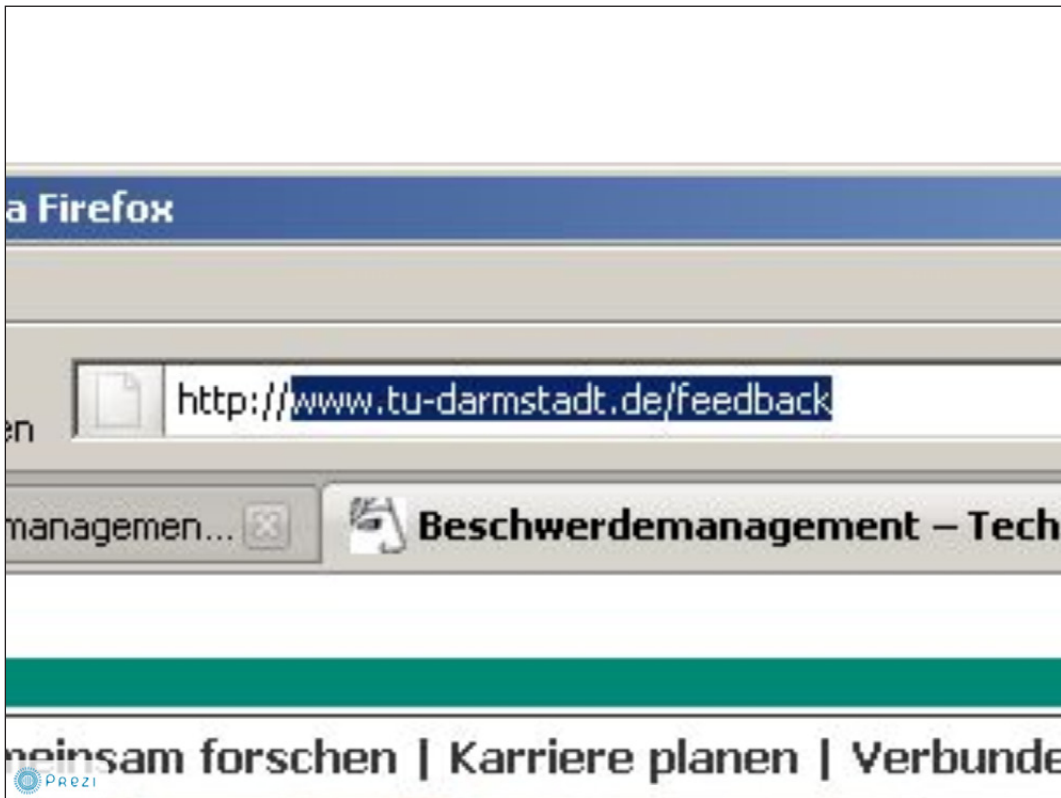
ft | Feuilleton |

Beruf & Chan

inischen Univ  
len. Das Pro

Studenten de  
stadt finden  
offenes Ohr. I  
tlichen  
einer hessisi  
t von Wolf He  
ursprünglich  
hen. Der 49  
inen Job mit  
in es brennt",  
is gut, wenn

PREZI



# 5. Weiterbildung zum Mediator



PREZI

# 6. Externe Netzwerke



Netzwerktreffen  
Beschwerdemanagement

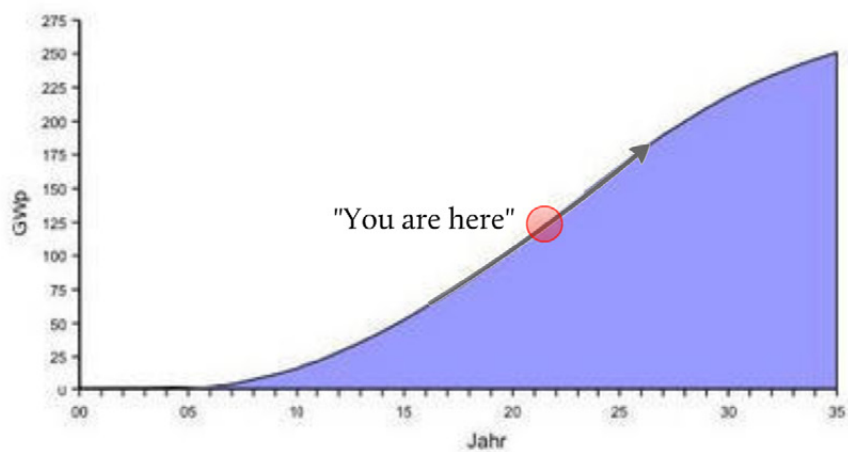
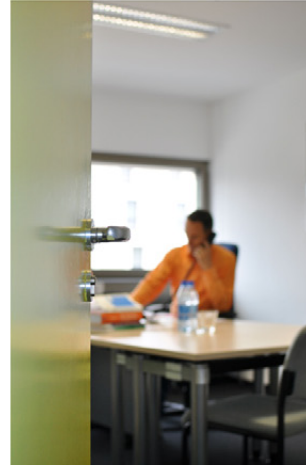
hier & jetzt

ENOHE  
European Network  
for Ombudsmen in  
Higher Education  
Madrid 2011

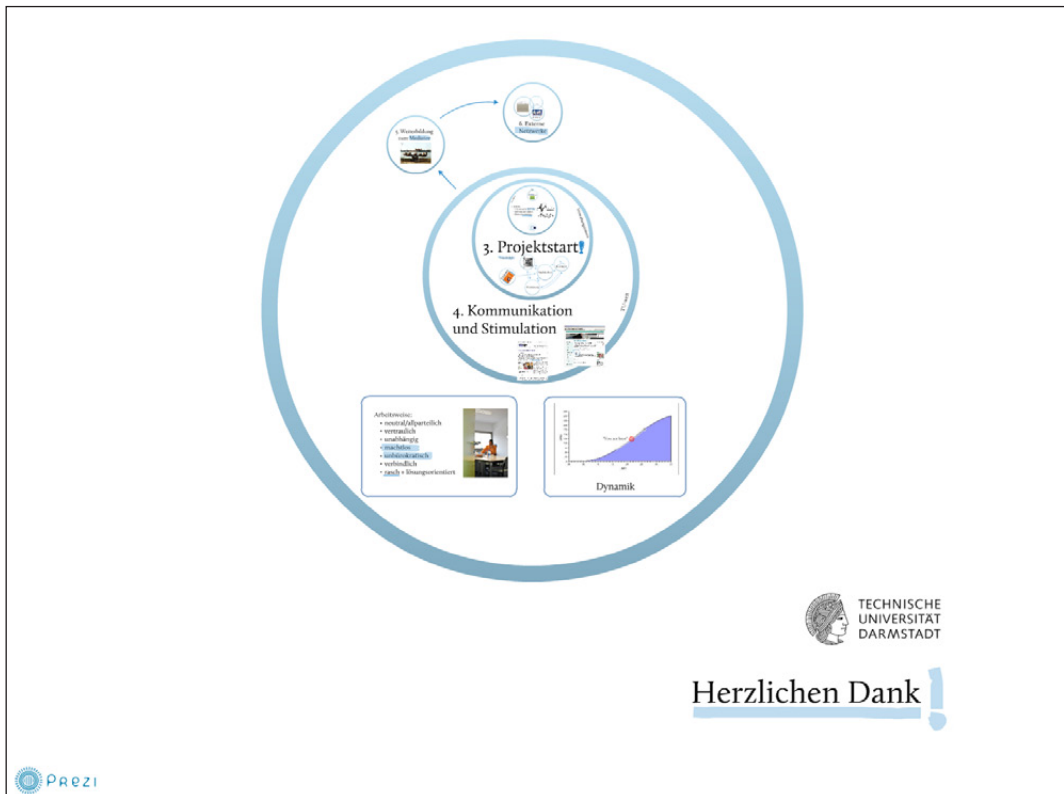
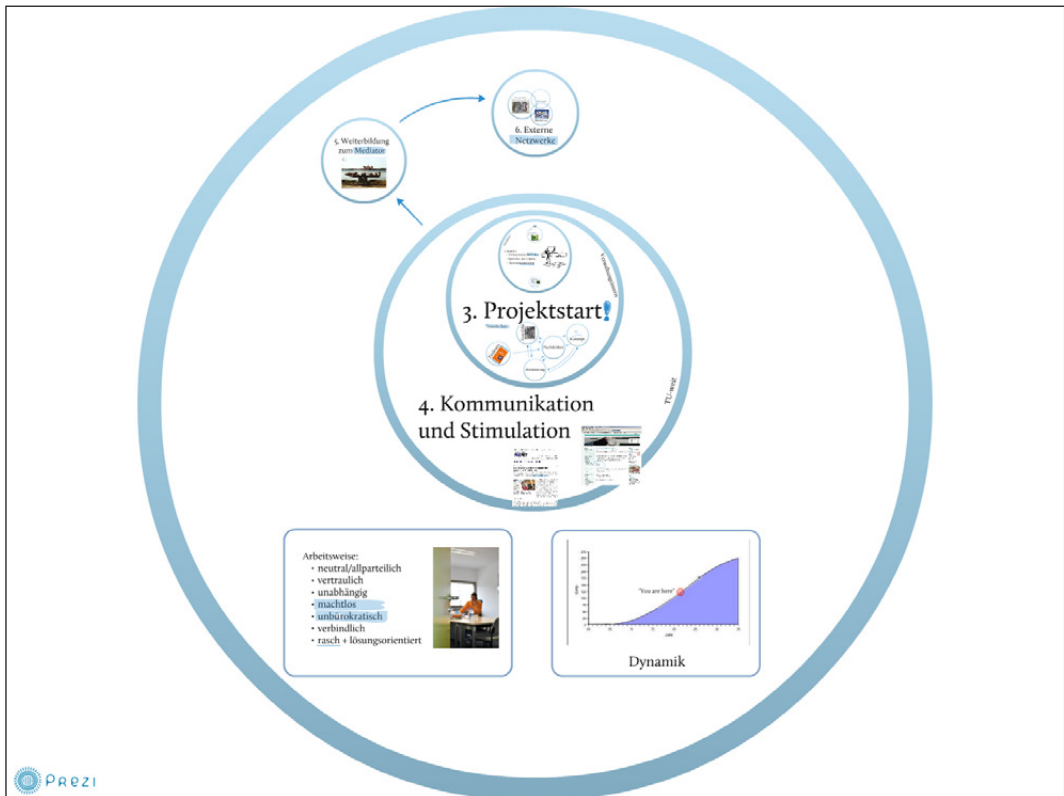
PREZI

### Arbeitsweise:

- neutral/allparteilich
- vertraulich
- unabhängig
- **machtlos**
- **unbürokratisch**
- verbindlich
- rasch + lösungsorientiert



# Dynamik





## 4 Erfahrungen mit externen Mediatoren

Martin Dorobeck | Universität Duisburg-Essen

Die nachfolgenden Folien zeigen den Foliensatz des Referats vom 23. September 2011.

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN  
*Offen im Denken*

# Mediation im Kontext der Organisationsentwicklung

erste Erfahrungen und viele Fragen

Martin Dorobeck  
Personal- und Organisationsentwicklung (PE/OE)  
**Universität Duisburg-Essen (UDE)**

 PERSONALENTWICKLUNG und ORGANISATIONSENTWICKLUNG


Martin Dorobeck - Universität Duisburg-Essen  
2. Netzwerktreffen Konfliktmanagement & Mediation, Hannover 23.09.2011

**Mediation im Kontext der OE**  
*erste Erfahrungen und viele Fragen*

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN  
*Offen im Denken*

### Ausgangslage an der UDE

- \_Bislang kein institutionelles Konfliktmanagement/Mediationskonzept
- \_Anlaufstellen, die teilweise auch „Schlichtungsaufgaben“ wahrnehmen:  
eine Ombudsperson für die Studierenden  
sechs Soziale AnsprechpartnerInnen (SAP) für die Beschäftigten  
die Geschäftsstelle des Kanzlers
- \_Fortbildungsangebote zum Umgang mit Konflikten sind fester Bestandteil des Fortbildungsprogrammes der PE/OE, bereichsbezogene Workshops/Teamentwicklungsmaßnahmen werden ebenfalls angeboten und auch nachgefragt.

 PERSONALENTWICKLUNG und ORGANISATIONSENTWICKLUNG


Martin Dorobeck - Universität Duisburg-Essen  
2. Netzwerktreffen Konfliktmanagement & Mediation, Hannover 23.09.2011

**Mediation im Kontext der OE**  
*erste Erfahrungen und viele Fragen*

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN  
*Offen im Denken*

### Unser erster Kontakt mit Mediation in der Organisationsentwicklung (OE)

- \_Im Rahmen eines Reorganisationsvorhabens zeigte sich bereits in der Auftragsklärung, dass der Bereich (ca. 25 Personen) dazu nicht hinreichend „arbeitsfähig“ ist
- \_organisatorische Rollen (z.B. Leitungsfunktionen) wurden nicht akzeptiert, bzw. von den Rollenträgern selbst abgelegt. Aufbau von Parallelstrukturen und Kommunikationswegen
- \_massive Konflikte, teilweise über mehrere Jahrzehnte tradiert, brachen „plötzlich“ auf. Hohe Sensibilität/Aufmerksamkeit für weitere Auslöser.
- \_individuell-persönliche Ebene (Vorwürfe gegenüber anderen/eigene Verletzung) hatte oberste Priorität

 PERSONALENTWICKLUNG und ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Martin Dorobeck - Universität Duisburg-Essen  
2. Netzwerktreffen Konfliktmanagement & Mediation, Hannover 23.09.2011

**Mediation im Kontext der OE**  
*erste Erfahrungen und viele Fragen*

UNIVERSITÄT  
**DUISBURG  
 ESSEN**  
*Offen im Denken*

**Unsere Vorgehensweise (1/2)**

- \_Einbeziehung eines externen Mediators (BM)
- \_Mediation für die Leitungsebene (5 Personen)
- \_zunächst konsequente Trennung des Mediationsprozesses von der Reorganisationsüberlegungen
- \_umfangreiche Unterstützungsangebote für den gesamten Bereich (Coaching/Supervision/individuelle Kommunikation usw.)

PERSONALENTWICKLUNG und ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Martin Dorobeck - Universität Duisburg-Essen  
 2. Netzwerktreffen Konfliktmanagement & Mediation, Hannover 23.09.2011

**Mediation im Kontext der OE**  
*erste Erfahrungen und viele Fragen*

UNIVERSITÄT  
**DUISBURG  
 ESSEN**  
*Offen im Denken*

**Unsere Vorgehensweise (2/2)**  
 (stark vereinfacht)

```

    graph LR
        A[Auftragsklärung] --> B[Auftakt Leitungsebene]
        B --> C[Team-Info]
        C --> D[Bestandsaufnahme Team-Befragung IST/SOLL]
        D --> E[Mediation]
        E --> F[Workshop Leitungsebene]
        F --> G[Team-Info]
        G --> H[Reorganisation]
    
```

PERSONALENTWICKLUNG und ORGANISATIONSENTWICKLUNG


Martin Dorobeck - Universität Duisburg-Essen  
 2. Netzwerktreffen Konfliktmanagement & Mediation, Hannover 23.09.2011

**Mediation im Kontext der OE**  
*erste Erfahrungen und viele Fragen*

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN  
*Offen im Denken*

### Unsere Erfahrungen

- \_ Einbeziehung eines externen Mediators hat sich sehr bewährt (Überparteilichkeit, Frische, Verbindlichkeit/Konsequenz u.v.m.)
- \_ Mediation eröffnet ganz neue Zugänge zur Zusammenarbeit und deren Bewertung durch die Beteiligten
- \_ hoher Ressourcenaufwand und starke Belastung für alle Beteiligten
- \_ Tempo: schmaler Grad zwischen Zeit für notwendige Festigung geben und Rückfälle vermeiden („genügend Zeit lassen“ vs. „dran bleiben“)

 PERSONALENTWICKLUNG und ORGANISATIONSENTWICKLUNG


Martin Dorobeck - Universität Duisburg-Essen  
2. Netzwerktreffen Konfliktmanagement & Mediation, Hannover 23.09.2011

**Mediation im Kontext der OE**  
*erste Erfahrungen und viele Fragen*

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN  
*Offen im Denken*

### Unsere Fragen (1/2)

- \_ Vorteile einer internen Mediations-/Konfliktmanagement-Stelle?  
Wie kann diese aussehen? Wo ist sie verortet?
- \_ Wie wird dabei Überparteilichkeit sichergestellt?
- \_ Wie erfolgt dann die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen (z.B. OE)?
- \_ Ist die Verknüpfung von Veränderungsvorhaben und Konflikt-Management wirklich sinnvoll und zielführend oder eine zu große Doppelbelastung?
- \_ Wie gelangen organisatorische Gestaltungsspielräume und notwendige Handlungsbedarfe in Einklang?

 PERSONALENTWICKLUNG und ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Martin Dorobeck - Universität Duisburg-Essen  
2. Netzwerktreffen Konfliktmanagement & Mediation, Hannover 23.09.2011

**Mediation im Kontext der OE**  
*erste Erfahrungen und viele Fragen*

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*

**Unsere Fragen (2/2)**

\_Wie löst man unter gegebenen Rahmenbedingungen die auch teilweise „liebgewonnenen“ Konflikte dauerhaft auf?

\_Was tun, wenn ein Mediationsprozess tatsächlich scheitern sollte?

\_Was sind relevante Auswahlkriterien für externe Mediatoren?

...

 PERSONALENTWICKLUNG und  
ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Martin Dorobeck - Universität Duisburg-Essen  
2. Netzwerktreffen Konfliktmanagement & Mediation, Hannover 23.09.2011



UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

Kontakt: Martin Dorobeck  
Personal- und Organisationsentwicklung  
Universität Duisburg-Essen  
martin.dorobeck@uni-due.de  
Telefon: 0201-183-2146

 PERSONALENTWICKLUNG und  
ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Martin Dorobeck - Universität Duisburg-Essen  
2. Netzwerktreffen Konfliktmanagement & Mediation, Hannover 23.09.2011



## 5 Zur Übertragbarkeit des Viadrina-Komponenten-Modells auf Hochschulen

Dr. Christian Hochmuth |  
Institut für Konfliktmanagement, Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Die nachfolgenden Folien sind ein für diese Dokumentation überarbeiteter Foliensatz des Referats vom 23. September 2011.



Dr. Christian Hochmuth, Institut für Konfliktmanagement

Zur Übertragbarkeit des Viadrina-Komponentenmodells auf Hochschulen

2. Netzwerktreffen Konfliktmanagement und Mediation, HIS Hannover  
23. September 2011

EUROPA-UNIVERSITÄT VIADRINA FRANKFURT (ODER)



## Vorbemerkung

- Wissenschaftler des Instituts für Konfliktmanagement (IKM) sind seit vielen Jahren im Bereich **Konzeption, Begleitung und Evaluation** von Elementen des Konfliktmanagement aktiv
- Bisheriger Fokus u. a. auf Begleitung von **Unternehmen**, die ihr Konfliktmanagement optimieren und professionalisieren wollen (z.B. wissenschaftliche Begleitforschung beim Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft ([www.rtmkm.de](http://www.rtmkm.de)))
- Sehr enge Verbindung Praxis und Wissenschaft manifestiert sich in **handlungsorientiertem Wissenschaftsverständnis**
- Zusammenführen der in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen gesammelten Praxiserfahrungen und erarbeiteten wissenschaftlichen Erkenntnisse
  - ➔ Transfer und Anwendung für die spezifische Situation an **Hochschulen**
- Zudem: Erfahrungen mit Weiter- und Fortbildung von Hochschulmitarbeiterinnen und -mitarbeitern im Bereich Konfliktmanagement (an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) und an anderen Hochschulen)

**Ausgangslage:** Wie jede andere Organisation vergleichbarer Größe ist die Hochschule Ort zahlreicher Konflikte, oftmals mit einem spezifischen Charakter

- ➔ gezielte, systematische Verfahrensweise beim Auftreten von Konflikten und für die Prävention von Konflikten zentral



## Begriffe und Konfliktkategorien in Auswahl

1. **Konflikt:** „liegt dann vor, 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 beeinträchtigt fühlt und die jeweils bevorzugten Handlungsoptionen nicht gleichzeitig realisierbar sind oder scheinen“
2. **Konfliktmanagement:** „der systematische und institutionalisierte Umgang mit Konflikten, durch den der Verlauf eines Konflikts gezielt beeinflusst wird“
3. **Konfliktprävention:** „die gezielte Verhinderung (a) der Entstehung von Konflikten (Konfliktprävention im engeren Sinne) ... bzw. (b) einer destruktiven Austragung oder Eskalation von Konflikten (Konfliktprävention im weiteren Sinne)“

(aus: PricewaterhouseCoopers; Europa-Universität Viadrina (2011), S. 17.)

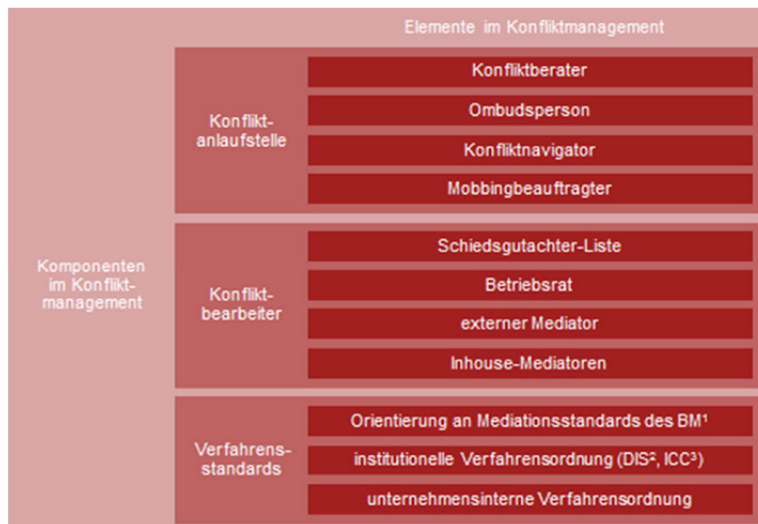


## Komponenten im Konfliktmanagement (KM)

**Komponenten** sind funktionsorientierte Kategorien

1. Konflikthanlaufstellen
2. Systematik der Verfahrenswahl
3. Konfliktbearbeiter
4. Verfahrensstandards
5. Dokumentation/Controlling/Qualitätssicherung
6. Innen- und Außendarstellung/Kommunikation

## Beispiele für Komponenten & Elemente im KM



Anmerkungen:  
 1: Bundesverband Mediation  
 2: Deutsche Institution für Schiedsgerichtsbarkeit  
 3: International Chamber of Commerce

Aus:  
 Pricewaterhouse Coopers; Europa-Universität Viadrina (2011), S. 19.:

## Viadrina-Komponentenmodell eines KM-Systems (KMS)



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)



Aus:  
PricewaterhouseCoopers;  
Europa-Universität Viadrina  
(2011), S. 23.:

## Transfer in die Hochschule – Ausgangslage



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)

### Die Hochschule als organisierte Anarchie:

„The American college or university is a prototypic **organized anarchy**. It does not know what it is doing. Its goals are either vague or in dispute. Its technology is familiar but not understood. Its major participants wander in and out of the organization“

(aus: Cohen; March (1974), S. 195.)



Aus dieser Ausgangslage, die in vielerlei Hinsicht auf die deutsche Situation übertragbar ist, ergeben sich zahlreiche für die Hochschule charakteristische Bruchstellen und Konfliktherde

## Konfliktfeld Hochschule: Spezifika und Herausforderungen



- Dezentrale Organisationsstruktur (vgl. Pellert (1999))
- Führungskräfte (Dekan, Rektor usw.) als primus inter pares auf Zeit (vgl. Müller-Böling (1997))
- Kluft zwischen Wissenschaft und Verwaltung
- Hoher Reform- und Professionalisierungsdruck (v. a. mit Blick auf Hochschulsteuerung) (vgl. Nickel (2004))
- Verknappung der Ressourcen bei gleichzeitigem Ausbau der Leistungen (steigende Studierendenzahlen) (vgl. Grossmann/Pellert/Gotwald (1997))
- Starke Steuerung und Interventionsmöglichkeit von außen (vgl. König (2007))
- Große Skepsis ggü. Veränderungsprozessen (vgl. Frese/Engels (1999))
- Letztbezug auf Freiheit von Forschung und Lehre (vgl. Müller-Böling (1997))



*Spezifika und Herausforderungen* der Hochschule müssen bei der Konzeption von KM-Maßnahmen genau berücksichtigt werden

## Konsequenzen (in Auswahl) für Konzeption von KM-Maßnahmen



<b>Dezentrale Organisation</b>	<b>Frühzeitige Einbindung von Entscheidungsträgern auf zentraler (Präsident, Kanzler) und dezentraler Ebene (Dekane, einzelne Institute und Lehrstühle)</b>
<b>Große Skepsis gegenüber Veränderungsprozessen</b>	<b>Frühzeitige Rückkopplung an Kommunikationsstäbe; Einspeisen in Regelkommunikation (Gremien, Fakultätsrat)</b>
<b>Kluft Wissenschaft – Verwaltung</b>	<b>In Koordinationsrolle neutraler Vertreter oder Vertreter aus Wissenschaft sowie Verwaltung</b>

## Literaturverzeichnis



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)

- Cohen, Michael D.; March, James G. (1974): Leadership and ambiguity. The American president. New York u.a
- Frese, Erich; Engels, Maria (1999): Anmerkungen zum Änderungsmanagement in Universitäten. Zur Eignung der Unternehmung als Referenzmodell. In: Die Betriebswirtschaft, Heft 59, 4, S. 496-510.
- Grossmann, Ralph; Pellert, Ada; Gotwald, Victor (1997): Krankenhaus, Schule, Universität. Charakteristika und Optimierungspotentiale. In: Grossmann, Ralph (Hrsg.): Besser, billiger, mehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität. Wien, S. 24-35.
- König, Karsten (2007): Der Komplexität auf der Spur. Forschung über Anspruch und Wirklichkeit von Hochschulsteuerung. In: Die Hochschule, Heft 1, S. 26-35.
- Müller-Boling, Detlef (1997): Zur Organisationsstruktur von Universitäten. In: Die Betriebswirtschaft, Heft 57, 5, S. 603-614.
- Nickel, Sigrun (2004): Dezentralisierte Zentralisierung. Die Suche nach neuen Organisations- und Leitungsstrukturen für Fakultäten und Fachbereiche. In: Die Hochschule, Heft 1, S. 87-99.
- Pellert, Ada (1999): Die Universität als Organisation. Wien.
- PricewaterhouseCoopers; Europa-Universität Viadrina (Hrsg.) (2011): Konfliktmanagement – Von den Elementen zum System. Frankfurt a.M. (Konzeption und wissenschaftliche Leitung: Ulla Gläßer und Lars Kirchhoff).

## 6 Konflikte und Konfliktbearbeitung in der Promotionsausbildung

Dr. Justus Lentsch<sup>2</sup> | Berlin

### 6.1 Abstract

Nicht zuletzt ausgelöst durch eklatante Fälle wissenschaftlichen Fehlverhaltens, käufliche Titel etc. steht die Promotionsausbildung – und vor allem ihre Qualitätssicherung – in Deutschland derzeit auf dem Prüfstand. Die Etablierung eines systematischen Konfliktmanagements in der Promotionsausbildung kann, neben institutionellen oder organisationalen Arrangements, einen wichtigen Beitrag zur Qualitätsverbesserung der Promotionsausbildung in Deutschland leisten.

Auch international steht die Promotionsausbildung auf der Agenda eines intensiven Reformprozesses. So sehen die „Salzburg Prinzipien“ (2005) und die nachfolgenden „Salzburg II“-Prinzipien (2010) des Council on Doctoral Education der European University Association (EUA-CDE) Betreuung als Kernstück einer gelingenden Promotionsausbildung. Arrangements der Betreuung sollten auf transparenten, vertraglichen Beziehungen basieren, die geteilte Verantwortlichkeiten zwischen Betreuten, Betreuenden und der Institution [Hochschule] (und ggf. anderen Partnern) regeln.

Auch in Deutschland steht die Frage der Betreuung als Schlüssel zu einer guten Promotionsausbildung im Zentrum der Debatte: Neben den institutionellen, organisatorischen und curricularen Aspekten gerät neben institutionellen, organisationalen und curricularen Fragen zunehmend auch die soziale Dimension – und damit die Frage der Verantwortlichkeiten in der Betreuungsrelation – des Promotionsprozesses in den Blick: Die Promotion ist ein kognitiver, emotionaler, vor allem aber auch: ein komplexer sozialer Prozess.<sup>3</sup> Dies heißt aber auch, dass die Promotionsphase durch sehr unterschiedliche normative Erwartungshorizonte an die Promovierenden und unterschiedliche, teilweise konfligierende Leistungs- und Rollenerwartungen an die Betreuenden geprägt ist. Daraus ergeben sich vielfach Konfliktkonstellationen, die in den herkömmlichen Promotionsarrangements nur unzureichend durch die Beteiligten bearbeitet werden können. Die Wiederherstellung eines gelingenden „Arbeitsbündnisses“ und eine Fortsetzung der Betreuungsbeziehung zur beiderseitigen Zufriedenheit scheint unter diesen Umständen oftmals nicht gesichert.

<sup>2</sup> Der Beitrag wird von dem Autor ausschließlich persönlich verantwortet und gibt nicht notwendig den Standpunkt der Heinrich-Böll-Stiftung wieder.

<sup>3</sup> Szcyrba, Birgit/Wildt, Johannes/Wildt, Beatrix: Promotionscoaching - Eine hochschuldidaktische Weiterbildung in einem neuen Beratungsformat, in: Wildt, Johannes, Birgit Szcyrba und Beatrix Wildt (Hrsg.): Consulting Coaching Supervision. Eine Einführung in Formate und Verfahren hochschuldidaktischer Beratung, Bielefeld 2006

Abschließend werden zwei Modelle zur Bearbeitung von Konflikten bzw. Konfliktfolgen in der Promotions- und Betreuungsrelation diskutiert: Erstens das institutionelle Modell eines Ombudsmann oder Ombudsgremiums, wie es in Großbritannien und US-amerikanischen Hochschulen teilweise etabliert ist. Dem gegenüber gestellt wird, zweitens, das prozessorientierte Modell der (Wissenschafts-)Mediation. Es zeigt sich, dass das Modell des Ombudsgremiums zwar geeignet ist, 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“ (wie bspw. Begabtenförderwerke im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit und ideellen Förderung) leisten.

## 6.2 Präsentation<sup>4</sup>

wissenschaftsmediation.org

---

# Konflikte und Konfliktbearbeitung in der Promotionsausbildung

2. Netzwerktreffen Mediation, HIS GmbH  
23. September 2011, Hannover  
- Dokumentation -  
Dr. Justus Lentsch, Berlin

---

<sup>4</sup> Dr. Lentsch war die Teilnahme an der Veranstaltung kurzfristig nicht möglich, so dass er seinen Beitrag in dieser Form nachreichte.

## Überblick

- Ausgangspunkt: Konfliktfeld Promotionsbetreuung
- Fokus: Wissenschafts- und promotionsspezifische Konflikte
  - ➔ Rollenkonflikte
  - ➔ Wertkonflikte
  - ➔ Intrapersonale Konflikte
- 2 Modelle der Konfliktbearbeitung
  - ➔ Institutionelles Modell: Ombudsman / Ombudsgremium
  - ➔ Prozessorientiertes Modell: (Wissenschafts-)Mediation
- Ausblick: Prinzipien „guter“ Promotionsausbildung?

## Konfliktfeld Promotion



wissenschaftsmediation.org

---

## Ausgangspunkt: Spannungsfeld Promotionsbetreuung

- **Promovieren ~ kognitiver, emotionaler & sozialer Prozess (s. bspw. Szcyrba, Wildt & Wildt 2006)**
- **Konflikte in der Betreuungsrelation:**
  - Rollenkonflikte
  - Wertkonflikte
  - Beziehungskonflikte
  - Arbeitskonflikte
  - Intrapersonale Konflikte (der Promovierenden)
- **„Trigger“: Personalunion von Betreuung und Bewertung**

---

CC by Justus Lentsch

wissenschaftsmediation.org

---

## Fokus: Direkt beteiligte Akteur/innen

- **Promovierende/r**
- **Betreuer/in**
- **Hochschule**
  - Arbeitsorganisation
  - Promotionsprogramm/-kolleg
  - Graduiertenschule
- **Stipendiengeber/in**

---

CC by Justus Lentsch



wissenschaftsmediation.org

## Fokus: Wissenschafts- und promotionsspezifische Konflikte

- **Rollenkonflikte (Betreuende)**
  - Verschiedene Leistungserwartungen an Betreuung
- **Wertkonflikte:**
  - *Verletzung wissenschaftsspezifischer normativer Erwartungshaltungen*, die aus fachkulturellen Normen oder dem „wissenschaftlichen Ethos“ (Merton 1942 [1972]) resultieren, also den zentralen Werten und Grundsätzen, denen sich jede Wissenschaftler/in verpflichtet fühlt, oder den situationsspezifischen Rollenerwartungen.
- **Intra-personale Konflikte (der Promovierenden)**
  - Spezifische Situation des Promovierens im Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungshorizonte
  - I.d.R. durch professionelle (Promotions-)Coaching oder ggf. Therapie zu bearbeiten!

CC by Justus Lentsch

wissenschaftsmediation.org

## Konfligierende Rollenkonfigurationen in der Promotionsbetreuung

- **Lehrer/in: Vermittlung von Wissen**
- **Experte/in: Problemlösung**
- **Bewerter/in: Bewertung und Zertifizierung**
- **Coach/Mentor/in: Befähigung zur eigenen Leistungserbringung**
- **Chef/in: Wahrnehmung der Interessen der Arbeitsorganisation**
- **Moderator/in: Integration in Gruppenzusammenhänge**
- **Supervisor/in: Unterstützung bei der Wiederherstellung/Aufrechterhaltung gelingender Lebenspraxis**

CC by Justus Lentsch

wissenschaftsmediation.org

---

## Wissenschafts- und Promotionspezifische Wertkonflikte

- **Konflikte, die aus einer Verletzung einer wissenschaftsspezifischen normativen Erwartungshalten resultieren:**
  - Wissenschaftliches Ethos (vs. „gutes Leben“, gesellschaftliche Leistungserwartungen)
  - Wissenschaftliches Fehlverhalten (vs. „Whistleblowing“, Plagieren, ..)
  - Autorschaft (fehlende / falsche)
  - Gutachtertätigkeit
  - Konfligierende disziplinäre (epistemische) Normen

---

CC by Justus Lentsch

wissenschaftsmediation.org

---

## Intra-personale Konflikte Promovierender

- **(Ex-)Studierende vs. Wissenschaftler/in**
- **Life-Work-Balance**
- **Berufsorientierung**
- **Wissenschaftliche Leistung vs. gesellschaftliche Erwartungen**

---

CC by Justus Lentsch

## Modelle der Konfliktbearbeitung

- **Institutionelle Lösung:**  
Beispiel: (Organisationaler) Ombudsman
- **Prozessorientierte Lösung:**  
Beispiel (Wissenschafts-)mediation

## Institutionelle Lösung: Ombudsman

<b>Definition</b>	Gremium mit dem Mandat, Fehlverhalten jenseits formaler und „offizieller“ Wege zu untersuchen: „ <u>Organisationales Ombudsgremium</u> “ (-> Universität/GradSchule) (informell, keine formale Untersuchung, unparteiisch) „Anwalt“ Betroffener (Vertretung der Interessen Betroffener)
<b>Mandat</b>	•Untersuchung konkreten Fehlverhaltens (Lösungsvorschlag) •Vorschlag zur Behebung der organisationalen und strukturellen Konfliktursachen
<b>Institutionelle Ausgestaltung</b>	•Unabhängig, nicht in Linienhierarchie •Berichtet Organisationsspitze •Informell, d. h. ersetzt keine juristische Untersuchung •Unparteiisch •Intern: Vertraulich, keine Öffentlichkeit gg. Prozessbeteiligten •Extern: Öffentlichkeit
<b>Chancen &amp; Anwendungsbereich</b>	•Folgenbewältigung eklatanten wiss. Fehlverhaltens oder Normverstoßes •Asymmetrische Beziehung mit starkem Hierarchie- und Machtgefälle •Herstellung von Transparenz und Öffentlichkeit •Abgeschlossener Fall & abgeschlossene Beziehung
<b>Grenzen &amp; Risiken</b>	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!

## Prozessorientiertes Modell: (Wissenschafts-) Mediation

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

CC by Justus Lentsch

## Pro/Con: Modelle der Konfliktbearbeitung in der Promotionsausbildung

- **Institutionelle Lösungen: Ombudsman / Ombudsgremium**
  - Abgeschlossener Fall eklatanten (wissenschaftlichen) Fehlverhaltens
  - Neutralität und Vertraulichkeit im Verfahren
  - Transparenz und Öffentlichkeit unter gleichzeitigem Schutz asymmetrisch Betroffener gegenüber der Öffentlichkeit
  - Zur Wiederherstellung eines „Arbeitsbündnisses“ und zur Vermittlung in laufenden Konflikten nur bedingt geeignet
- **Prozessorientierte Lösung: (Wissenschafts-)Mediation**
  - Geeignet zur Bearbeitung laufender Konflikte und zur Wiederherstellung eines belastbaren „Arbeitsbündnisses“ und Fortsetzung der Betreuungsrelation
  - Freiwilligkeit, Allparteilichkeit, Öffentlichkeit im Prozess
  - Vertraulichkeit gegenüber der Öffentlichkeit
  - Nur bedingt zur Folgenbewältigung eklatanten Fehlverhaltens bei starken Machtasymmetrien geeignet!

CC by Justus Lentsch

wissenschaftsmediation.org

## Pro/Con: Modelle der Konfliktbearbeitung in der Promotionsausbildung

- **Institutionelle Lösungen: Ombudsman / Ombudsgremium**
  - Abgeschlossener Fall eklatanten (wissenschaftlichen) Fehlverhaltens
  - Neutralität und Vertraulichkeit im Verfahren
  - Transparenz und Öffentlichkeit unter gleichzeitigem Schutz asymmetrisch Betroffener gegenüber der Öffentlichkeit
  - Zur Wiederherstellung eines „Arbeitsbündnisses“ und zur Vermittlung in laufenden Konflikten nur bedingt geeignet
- **Prozessorientierte Lösung: (Wissenschafts-)Mediation**
  - Geeignet zur Bearbeitung laufender Konflikte und zur Wiederherstellung eines belastbaren „Arbeitsbündnisses“ und Fortsetzung der Betreuungsrelation
  - Freiwilligkeit, Allparteilichkeit, Öffentlichkeit im Prozess
  - Vertraulichkeit gegenüber der Öffentlichkeit
  - Nur bedingt zur Folgenbewältigung eklatanten Fehlverhaltens bei starken Machtasymmetrien geeignet!

CC by Justus Lentsch



## 7 Bericht aus der Arbeitsgruppe „Umgang mit Status- und Hierarchie-Unterschieden in der Konfliktberatung an Hochschulen“

Katharina Seng | Hochschul-Informationssystem GmbH, Hannover

Der Umgang mit Status- und Hierarchie-Unterschieden in der Konfliktberatung beschäftigte eine kleine Runde der Teilnehmer(innen) des Netzwerktreffens. Schon bei der Eingangsüberlegung, warum man sich zu diesem Thema austauschen wollte, wurde deutlich, dass es grundsätzliche wiederkehrende Konfliktfelder an Hochschulen gibt, die zwischen Professor(inne)n und Wissenschaftler(inne)n auf der einen – Mitarbeiter(inne)n aus Support und Verwaltung auf der anderen – aber auch den Studierenden auf einer weiteren Ebene stattfinden.

Problematisch ist in der Praxis mitunter schon die Position der Berater(innen) selbst – denn auch sie stehen per se als Beschäftigte der Hochschule in einem Abhängigkeitsverhältnis. Kommt also bspw. ein(e) Professor(in) mit dem Anspruch zu ihnen, dass der Berater oder die Beraterin seine „Mitarbeiter in die Spur bringen“ soll, stünde dies der allparteilichen Vermittlerfunktion der Mediator(inn)en entgegen. So ist es oft schwer, die eigene Rolle gegenüber den Konfliktparteien zu definieren und abzugrenzen bzw. im zweiten Schritt eine klare Aufgabenstellung für die Lösung eines Konflikts herauszuarbeiten. Auch gibt es häufig Fälle, bei denen die Verschwiegenheitspflicht des Beraters oder der Beraterin mit dem Anspruch, eine schnelle und unkomplizierte Lösung zwischen zwei Konfliktparteien herbeizuführen, kollidiert.

In einem konkreten Beispiel, das die Teilnehmer(innen) diskutierten, lehnte ein wissenschaftlicher Mitarbeiter die Zusammenarbeit mit seiner Vorgesetzten ab und setzte sich über deren Anweisungen hinweg. Im Gegenzug kritisierte die Vorgesetzte ihren Mitarbeiter unverhältnismäßig häufig. Ihre Kritik richtete sich insbesondere gegen dessen Arbeitsweise, die Arbeitsergebnisse des Mitarbeiters hingegen waren untadelig. In der Reflektion des Falles mit den Workshopteilnehmer(innen) wurde deutlich, dass in diesem konkreten Fall keine eindeutige Kompetenzzuweisung innerhalb der zerstrittenen Abteilung erfolgt war. Hierin lag ein möglicher Lösungsansatz für diesen Konflikt.

In einem weiteren Beispiel ging die Initiative von einer Professorin aus, die einen Streit unter den Mitarbeiter(inne)n ihres Sekretariats lösen (lassen) wollte. Gegenseitige Vorwürfe von Mobbing und Kompetenzanmaßung spalteten das Team. Sachliche und klärende Gespräche innerhalb des Büros waren nicht mehr möglich, die Reibungsverluste durch den Streit der betroffenen Kolleginnen waren erheblich und gefährdeten konkrete Projekttermine. Auch in diesem Fall wurde deutlich, dass eine konkrete und detaillierte Aufgabenverteilung den vordergründigen Sachkonflikt entschärfen konnte. Bei dieser Gelegenheit wurden aber hauptsächlich die Schwierigkeiten diskutiert, wie Mediator(inn)en ihre neutrale Distanz im Gefälle zwischen – in diesem Falle – der Professorin und deren Verwaltungsangestellten bewahren können.

In der Arbeitsgruppe wurde festgestellt, dass es einen Bedarf an Austausch und kollegialer Fallbesprechung gibt. Supervision – aber auch Hilfe für die Helfer(innen) bei eskalieren oder besonders emotional aufgeladenen Situationen – sei an den meisten Hochschulen entweder gar nicht oder nicht ausreichend installiert. Die Mediator(inn)en wünschten sich, das HIS-Netzwerktreffen Mediation künftig auch für eine hochschulübergreifende Intervention zu nutzen.

