

"Eckenbericht"

Praxis des Konfliktmanagements am Beispiel der Leibniz Universität Hannover

1. Kurzer Rückblick auf die Entstehung des Konfliktmanagements im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Die Entwicklung des Konfliktmanagements an der Leibniz Universität Hannover ist eingebettet in die Entstehungsgeschichte des Gesundheitsmanagements.

2003 fand ein Startworkshop zum Aufbau eines Gesundheitsmanagements statt, zu dem alle Einrichtungen eingeladen waren, die an gesundheitsbezogenen Aktivitäten in der Hochschule beteiligt sind. Die Ergebnisse des Workshops wurden in drei Richtungen weiter verfolgt:

I. Die Organisation und Durchführung eines Gesundheitstages, zu dem seit Dezember 2003 einmal jährlich alle Mitglieder der Hochschule sowie die regionale Öffentlichkeit in den zentralen Lichthof des Hauptgebäudes eingeladen werden und der auf großes Interesse stößt.

II. Die Entwicklung einer Struktur für ein integriertes Gesundheitsmanagement der Leibniz Universität Hannover. Die mit den Beteiligten abgestimmte Struktur sieht ein Lenkungsgremium unter der Leitung des Vizepräsidenten für Verwaltung und Finanzen vor. In diesem



Ausschuss für Arbeitsschutz und Gesundheit (ASAG) wurden der bisherige Beirat Gesundheitsmanagement und der gesetzlich vorgeschriebene Arbeitsschutzausschuss zusammengefasst. Für die Koordination des Gesundheitsmanagements ist eine halbe Stelle geschaffen worden, die in der Ausbauphase organisatorisch im Dezernat für Organisations- und Personalentwicklung angebunden ist. Der ASAG gibt die Ziele für den Arbeitsschutz und die Gesundheitsförderung vor und legt die Maßnahmen fest. Diese werden zum Teil in Projekten entwickelt, an denen sich jeweils die einschlägigen Einrichtungen der Hochschule beteiligen.

III. Die Entwicklung eines Konfliktmanagements, wobei zunächst die Erstellung einer Dienstvereinbarung zu "Fairem Verhalten am Arbeitsplatz" im Vordergrund stand. Der von der Arbeitsgruppe 2004 vorgelegte Entwurf der Dienstvereinbarung wurde jedoch von dem Leitungsgremium der Verwaltung zurückgewiesen. Erstens liege die Zuständigkeit für die Konfliktbearbeitung bei den Führungskräften, die dafür auch geschult wurden und zweitens werde ein weitergehender Bedarf für die Regelung von Diskriminierungs- und Mobbing-Fällen, auf die sich die Dienstvereinbarung konzentrierte, an der Hochschule bezweifelt. Für das Problem der Sexuellen Belästigung lag zu diesem Zeitpunkt bereits eine Dienstanweisung vor.

2. Der zweite Anlauf zur Entwicklung eines Konfliktmanagements

Nach der Institutionalisierung des Gesundheitsmanagements an der Leibniz Universität Hannover Anfang 2005 wurde das Thema Konfliktmanagement erneut aufgegriffen und im Rahmen eines Projektes bearbeitet, das sich auf breite Beteiligung stützen konnte. Das Dezernat Organisations- und Personalentwicklung, das Personaldezernat, der Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung, die Suchtbeauftragte, die Leiterin der Psychologisch-Therapeutischen Beratung für Studierende, die Gleichstellungsbeauftragte und die Koordinatorin des Gesundheitsmanagements waren im Projekt vertreten.

Dessen Ziel war es, zunächst einmal den realen Bedarf an Konfliktberatung in der Hochschule zu ermitteln, um dann ein bedarfsgerechtes Konfliktmanagement zu entwickeln. Damit sollte zum einen ein leichter Zugang zu kompetenter Konfliktberatung möglich sein und zum anderen gesundheitlichen Gefährdungen vorgebeugt werden.

Im ersten Schritt galt es, sich einen Überblick über die bisherigen Anfragen nach Konfliktberatung zu verschaffen. Es wurde beschlossen, eine Analyse aller dokumentierten oder rekonstruierbaren Beratungsfälle aus den Jahren 2004 und 2005 vorzunehmen. Dafür stimmte die Projektgruppe ein Erhebungsraster ab, das alle einschlägigen Einrichtungen erhielten. Die Durchführung und Auswertung der Erhebung wurde von der Suchtbeauftragten übernommen.

Parallel zur Bearbeitung der Erhebung hat die Projektgruppe sich mit verschiedenen Ansätzen der Konfliktanalyse befasst. Dabei wurde der "step-Grundstandard für den konstruktiven Umgang mit Konflikten" (Kunkel-van Kaldenkerken/Krüger/van Kaldenkerken), der sich mit der Frage beschäftigt, wie Personen die im Konfliktverlauf verloren gegangene Handlungsfähigkeit zurück gewinnen können, um den Konflikt und die dahinter liegenden Probleme zu lösen. Im Grundstandard werden dafür die Handlungsebenen Aufgabe, Problem, Konflikt, eskalierter Konflikt oder Katastrophe sowie Auflösung/Trennung unterschieden.

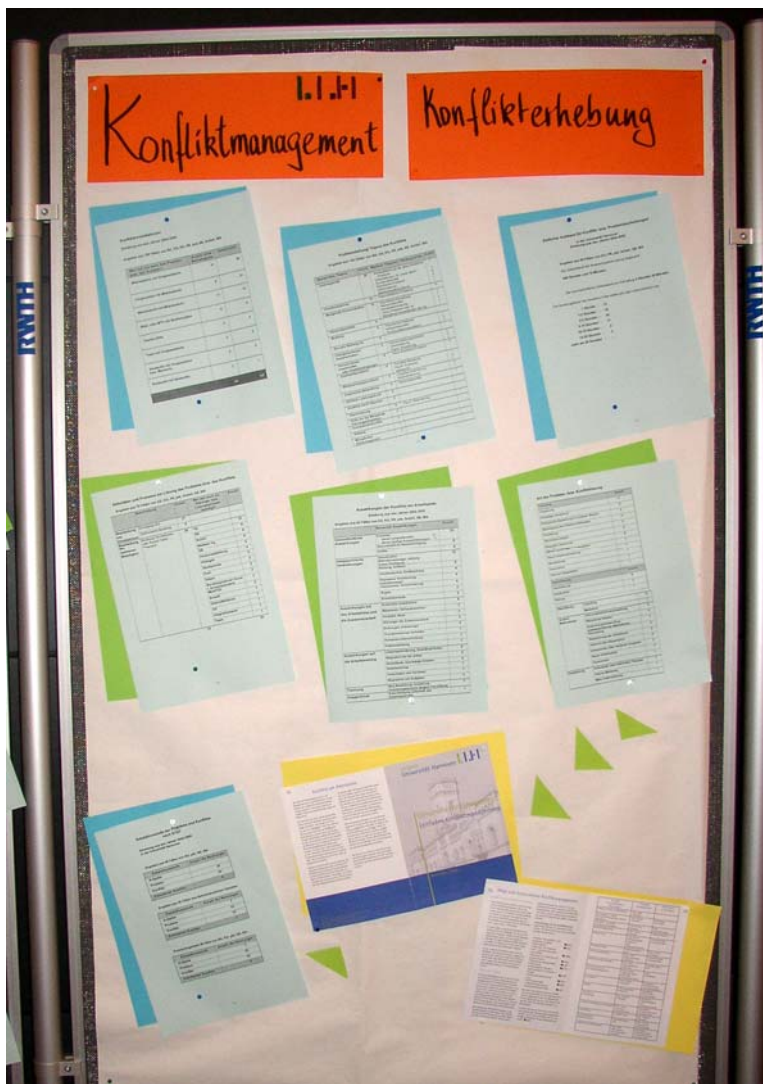


3. Zentrale Ergebnisse der Erhebung

An der Erhebung beteiligten sich 8 Einrichtungen der Leibniz Universität Hannover, die für den Erhebungszeitraum 108 Fälle von Konfliktberatung aufführten. Erhoben wurden u.a. anderem auch die *Konfliktkonstellationen*. In 59 Fällen hatten Mitarbeiter/innen einen Konflikt mit dem/der Vorgesetzten, in 21 Fällen war es umgekehrt. In weiteren 14 Fällen waren es Konflikte von Mitarbeitern/innen untereinander. Seltener waren Konflikte von Mitarbeitern/innen mit Studierenden (4), Teamkonflikte (4) oder Konflikte des Teams mit Vorgesetzten (3), Studierende mit dem Vorgesetzten/Mentoren (2) oder untereinander (1).

Dem Konflikt zugrunde liegende Problemstellungen waren Leistungskritik (29 Fälle), Arbeitsverteilung (15), Unzureichende Kommunikation (10), Hierarchiekonflikt (6), Mobbing (6), Sexuelle Belästigung (5), unangemessenes Sozialverhalten (5), unzureichende Arbeitsmittel (5), Arbeitszeitprobleme (4), Wiedereinstiegsprobleme (4), ungerechte Behandlung (3), erhöhter Leistungsdruck (2), Konflikte durch Rauchen (2) Überforderung (2), mangelnde Führungskompetenz (2), Stalking (1) und Mangelhaftes Zeitmanagement (1).

Die Zahlen machen deutlich, dass nicht die eskalierten Konflikte, die in der Regel durch Dienstvereinbarungen erfasst werden, dominieren, sondern die Konflikte des beruflichen Alltags zahlenmäßig eindeutig im Fordergrund stehen.



Der Zeitaufwand für die Bearbeitung des jeweiligen Falles variierte von 1 Stunde bis 15-20 Stunden, durchschnittlich betrug er 4 Stunden und 20 Minuten. In 70 Fällen waren außer der zunächst angesprochenen Beratungsperson noch insgesamt 82 weitere Personen oder Einrichtungen beteiligt, die in diesen Zeitberechnungen nicht einbezogen wurden. Konflikte, die alleine oder vor Ort nicht geklärt werden (können), führen also zu einem erheblichen Aufwand an Arbeitszeit für ihre Bearbeitung. Schon von daher lohnt sich ein gutes Konfliktmanagement für die Organisation.

Dies gilt umso mehr, als auch weit reichende Folgen für die Gesundheit und die Motivation der betroffenen Personen sichtbar werden: Gesundheitliche Auswirkungen und Unfälle werden in 32 Fällen angegeben, davon werden 11 Fälle von Langzeiterkrankungen auf Konflikte zurückgeführt. Intrapsychische Ver-

änderungen wie Demotivation, Rückzug, Unzufriedenheit, depressive Verstimmung mit Antriebsmangel, Ängste und Blockaden sind in 38 Fällen genannte Folgeerscheinungen. Negative Auswirkungen auf das Arbeitsklima (26) und die Arbeitsleistung (13), Trennung (7) und Imageverlust (1) sind ebenfalls genannte Konfliktfolgen.

Rückwirkend wurden die Fälle, die in der Konfliktberatung vorgetragen wurden, den Niveaus der Handlungsfähigkeit nach dem Stepp-Grundstandard zugeordnet. Von 85 zuzuordnenden

Fällen lagen auf der Ebene der Aufgabe 7, des Problems 30 und des Konflikts 42, während es 6 Fälle auf der Ebene des eskalierten Konflikts anzusiedeln waren.

4. Erstellung eines Leitfadens zur Konfliktbearbeitung

Die Ergebnisse der Erhebung zeigten deutlich den Bedarf nach einer Unterstützung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Bearbeitung von nicht alleine regelbaren Alltagskonflikten und für fachkundige Beratung in eskalierten Konflikten. Die Verantwortung der Führungskräfte für die Konfliktbearbeitung allein ist nicht ausreichend, um die auftretenden Probleme zu bewältigen. Die Projektgruppe entschied sich für die Lösung, einen Leitfaden zu erstellen, der transparent macht, wo die Mitglieder der Hochschule frühzeitig sachgerechte Unterstützung für die genannten Konfliktthemen finden können. Auch werden sich die verschiedenen Ansprechpersonen untereinander stärker vernetzen. Beratungssuchende sollen sich nicht mehr von Einrichtung zu Einrichtung durchfragen müssen, sondern die angesprochenen Personen können sie gezielt an die zuständige Stelle verweisen.

Der Leitfaden "Konfliktmanagement" wurde Ende 2006 in einem [Flyer](#) veröffentlicht, der auf der Website des Gesundheitsmanagements abgerufen werden kann.



5. Ausblick auf die weitere Entwicklung des Konfliktmanagements

Die Erhebung der Konfliktfälle soll auch in Zukunft weiter fortgeschrieben werden. Das erarbeitete Erhebungsraster kann zugleich für die Dokumentation genutzt werden.

Die Projektgruppe und weitere Ansprechpersonen werden sich im nächsten Schritt zur Bearbeitung von Konflikten nach dem step-Grundstandard qualifizieren. Um die Qualität der Konfliktbearbeitung an der Leibniz Universität Hannover weiter zu steigern, wird die Gruppe sich zudem mindestens zweimal im Jahr zur kollegialen Supervision treffen. Ein Konzept hierfür wurde von der Leiterin der Psychologisch-Therapeutischen Beratung für Studierende bereits erarbeitet und mit dem ASAG abgestimmt.

Als Fazit sei noch einmal betont: Nicht bearbeitete Konflikte sind eine erhebliche Quelle für gesundheitliche Gefährdungen und Motivationsverluste am Arbeitsplatz. Ein gutes Konfliktmanagement ist ein zentrales Element des Gesundheitsmanagements, das wesentlich zur Prävention und Gesundheitsförderung an Hochschulen beitragen kann.