

Konfliktmanagement an Hochschulen mit der Zielgruppe
Studierende
diskutiert am Beispiel des Pilotprojektes
„Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin“
der HAW Hamburg

Bachelor-Thesis

Vorgelegt von: Lina Hoeft

Abgabedatum: 11. Mai 2011

1. Prüferin: Prof. Dr. Carmen Gransee
2. Prüfer: Dipl.-Ing. M. A. Helmuth Gramm

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung	4
Einleitung	5
1 Über Konflikte	7
1.1 Definitionen von Konflikten.....	7
1.2 Über die Bedeutung von Konflikten und das Unbehagen mit ihnen.....	11
1.3 Die Kategorisierung von Konflikten	12
1.3.1 Konfliktformen.....	12
1.3.2 Die Erscheinungsformen von Konflikten.....	14
1.3.2.1 Formgebundene und formlose Konflikte.....	15
1.3.2.2 Heiße und kalte Konflikte.....	15
1.4 Das Prozessmodell der Konflikteskalation von Glasl.....	16
1.5 Formen der Konfliktbehandlung	18
1.6 Zusammenfassung	21
2 Konflikte vor dem Hintergrund der Hochschulorganisation	22
2.1 Charakteristika der Hochschulmitglieder in der Lehr- Lern- Situation	22
2.2 Die Hochschule als non-profit-Dienstleistungsorganisation	23
3 Methodik	26
3.1 Das ExpertInneninterview	26
3.2 Erfahrungen der Projekt-MitarbeiterInnen	27
4 Konflikte an der HAW Hamburg	28
4.1 Strukturelle Konflikte	28
4.2 Rollenkonflikte.....	28
4.3 Kommunikationskonflikte	29
4.4 Wertekonflikte	29
4.5 Wertschätzungs-, Bewertungs- und Anerkennungskonflikte.....	29
4.6 Zielkonflikte.....	30
4.7 Beurteilungs- und Wahrnehmungskonflikte	30
4.8 Beziehungskonflikte	30
4.9 Machtkonflikte.....	31
4.10 Verteilungskonflikte.....	31
5 Entstehungsgeschichte des Pilotprojektes „Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin“	33
6 Vorstellung der zwei Projekte	35
6.1 Zielgruppe.....	36
6.2 Ziele.....	37

6.3	Grundsätze der Stelle:	38
6.4	Beschwerdeweg und Arbeitsweise	39
6.5	Dokumentation der Arbeit und Fälle	44
6.6	Beschwerde- und Konfliktthemen.....	44
6.7	Ansiedelung der Projekte in den Hochschulen	46
6.8	Finanzierung und personelle Ausstattung der Stelle	47
6.9	Öffentlichkeitsarbeit	47
7	Vergleich der zwei Einrichtungen	49
8	Verbesserungsvorschläge	52
8.1	Der Name	52
8.2	Die Finanzierung.....	53
8.3	Die Arbeitszeit.....	54
8.4	Die Öffentlichkeitsarbeit	54
8.5	Die Ausbildung der Studentin.....	56
8.6	Die Dokumentation der Fälle.....	56
8.7	Die Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen der HAW	57
8.8	Die Sprechstunde	58
8.9	Das Konzept	58
9	Zusammenfassung	56
	Quellennachweise	LVI
	Literaturverzeichnis.....	LVI
	Internetquellen	LVII
	Abbildungsverzeichnis	LVII
	Erklärung	LVI

Vorwort und Danksagung

Die vorliegende Ausarbeitung ist im Rahmen meiner Tätigkeit als Vertrauensstudentin im Pilotprojekt „Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin“ der HAW Hamburg entstanden.

Die Aufgabe in diesem Projekt mitzuwirken hat mir die Möglichkeit gegeben, viele neue und spannende Erfahrungen an der HAW Hamburg zu sammeln.

Aus diesem Grund möchte ich Carmen Gransee und Helmuth Gramm sehr herzlich dafür danken, dass sie mich in die Projektplanung und Projektverwirklichung als studentische Vertreterin eingebunden haben. Außerdem danke ich euch für die tolle Unterstützung bei der Erstellung dieser Bachelorarbeit und die gemeinsame Arbeit an dem Projekt der Vertrauensstelle.

Weiterer Dank gilt dem AStA der HAW Hamburg. Ohne den Rückhalt und das Vertrauen von dieser Seite und die finanzielle Unterstützung, wäre die Verwirklichung des Projektes in diesem Umfang nicht möglich gewesen.

Ein großes Dankeschön geht auch an Wolf Hertlein von der TU Darmstadt für die spannende und informative Zeit an der TU Darmstadt und die Unterstützung durch Informationen und Anmerkungen für meine Bachelorarbeit.

Einleitung

In der vorliegenden Arbeit werden erste Ansätze des Konfliktmanagements an Hochschulen mit der Zielgruppe Studierende zur Diskussion gestellt und es werden Verfahrenswege für die Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hamburg erarbeitet. Der Fokus liegt dabei auf Konflikten zwischen Studierenden und Hochschulbediensteten.

Als Grundlage hierfür dient das Pilotprojekt „Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin“, welches im Jahre 2010, als Teilbereich des Konfliktmanagements der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, entwickelt worden ist. Die zentrale Fragestellung ist, welche Rolle Konfliktmanagement bei Konflikten und schwierigen Situationen zwischen Studierenden und Bediensteten an Hochschulen spielen kann und soll und welche Besonderheiten bei der Einrichtung von Instrumenten für ein Konfliktmanagement für Studierende an Hochschulen beachtet werden müssen. Das Ziel ist es, Verbesserungsvorschläge für das Pilotprojekt an der HAW zu erarbeiten. Dies soll durch eine vergleichende Betrachtung mit dem Beschwerde- und Verbesserungsmanagement der Technischen Universität Darmstadt geschehen.

Zunächst soll in Kapitel 1 der Begriff Konflikt erläutert und definiert werden, um das Thema greifbarer zu machen. Hierzu werden verschiedene theoretische Ansätze vorgestellt. Im weiteren Verlauf wird die Bedeutung von Konflikten erläutert und die verschiedenen Erscheinungsformen von Konflikten werden kurz dargestellt. In Kapitel 1.3 werden verschiedene Konfliktkategorien erläutert.

Um das Thema Konfliktmanagement an Hochschulen bearbeiten zu können, bedarf es Informationen über die Möglichkeiten des Konfliktverlaufs und über die verschiedenen Konfliktbehandlungsmöglichkeiten. Diese werde ich in Kapitel 1.5 dieser Arbeit kurz vorstellen.

Konfliktmanagement an Hochschulen kann nicht einfach 1:1 von Konfliktmanagement für Unternehmen übernommen werden. Warum dies so ist, werde ich im 2. Kapitel dieser Arbeit diskutieren. Wichtig ist vor allem, die Betrachtung der zwei großen Statusgruppen Studierende und Lehrende an Hochschulen und ihre Beziehung zueinander, sowie die besondere Organisationsform von Hochschulen. Auch die Konflikthalte an Hochschulen unterscheiden sich stark von denen in Unternehmen oder anderen Institutionen. Das

3. Kapitel stellt die Methoden der Erkenntnisgewinnung dar und im 4. Kapitel werden verschiedene Konfliktformen an Beispielen aus dem Hochschulalltag vorgestellt.

Im Rahmen dieser Arbeit habe ich ein Interview mit dem Dipl.-Math. Wolf Hertlein von der Technischen Universität Darmstadt geführt, der dort für das „Beschwerde- und Verbesserungsmanagement“ zuständig ist. Durch dieses Interview sind viele neue Ideen für das Projekt der „Vertrauensstelle“ an der HAW entstanden. Ich werde die zwei Projekte vorstellen (Kapitel 6) und mit Blick auf zentrale Aspekte vergleichen (Kapitel 7). Daraus neu gewonnene Erkenntnisse und Ideen werde ich für konkrete Verbesserungsvorschläge für das Pilotprojekt „Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin“ verwenden. Diese Vorschläge werde ich im 8. Kapitel dieser Arbeit ausführlich darstellen, so dass sie als konkrete Handlungsvorschläge für die weitere Projektarbeit verwendet werden können. Den Abschluss dieser Arbeit wird eine Zusammenfassung der wichtigsten geschilderten Aspekte der Ausarbeitung bilden.

1 Über Konflikte

Um einen Einstieg in das Thema Konflikte an Hochschulen zu schaffen, ist es wichtig, den Begriff Konflikt zu erläutern, um ihn so greifbarer zu machen und das Themenfeld eingrenzen zu können. Außerdem wird das weite Spektrum der Konfliktbehandlung kurz vorgestellt, um einen Eindruck zu vermitteln, welche Möglichkeiten es gibt, Konflikte zu bearbeiten.

1.1 Definitionen von Konflikten

Der Begriff „Konflikt“ stammt vom lateinischen Wort „conflictus“ und bedeutet soviel wie Zusammenstoß, Zusammenprall, Streit. Sobald unterschiedliche Interessen oder Auffassungen aufeinanderprallen, wird eine schwierige Situation hervorgerufen, die zum Zerwürfnis führen kann. (Duden, 2005: 550)

Doch lässt sich der Konfliktbegriff konkreter definieren. Im Folgenden wird ein Überblick über die Vielfalt der Definitionen und Kategorisierungen von Konflikten gegeben, um im Anschluss einzelne Theorieansätze genauer zu betrachten.

Der Konfliktbegriff ist ein sozialwissenschaftlicher Grundbegriff. Durch die jeweils unterschiedliche Betrachtungsweise der verschiedenen theoretischen Richtungen ist eine eindeutige Definition jedoch schwierig. Die Definitionen unterscheiden sich durch ihre Vielfalt der Aspekte und in ihrer Weite und Schärfe. (Vgl. Glasl, 1999: 12)

Eine der klassischen Definitionen stammt von Ralf Dahrendorf: „Der Begriff des Konflikts soll zunächst jede Beziehung von Elementen kennzeichnen, die sich durch objektive (latente) oder subjektive (manifeste) Gegensätzlichkeiten bezeichnen lässt.“ (Dahrendorf, 1961: 201) Diese Betrachtungsweise ist sehr weit gefasst und umschreibt den Begriff mehr, als dass sie ihn analysiert und definiert. Mit dem Begriff Element bezeichnet Dahrendorf Personen in einer Gesellschaft und demzufolge sind Konflikte Gegensätzlichkeiten zwischen Personen.

In der Soziologie liegt ein Konflikt vor, „wenn sich widerstreitende Bedürfnisse und Interessen ergeben und aufeinander treffen. [Er ist der allgemeine] Begriff für Streitigkeiten, Auseinandersetzungen zwischen Personen und/oder Gruppen, die sehr unterschiedliche Stärke und Dauer erreichen können.“ (Lexikon der Soziologie, 1997: 348)

Diese Form wird auch als sozialer Konflikt bezeichnet, im Gegensatz zum intrapersonellen Konflikt, welcher auftritt, wenn in einem Individuum zwei Verhaltensorientierungen existieren, die sich gegenseitig ausschließen. Die

notwendige Entscheidung für eine Möglichkeit führt zu einem inneren Konflikt. (vgl. Beck/ Schwarz, 2000: 34) Intrapersonelle Konflikte spielen in sozialen Konflikten oft eine Rolle und können das Konfliktgeschehen stark beeinflussen. Diese Form des Konfliktes wird in dieser Arbeit aufgrund der Komplexität des Themas nicht weiter behandelt.

Verschiedene anglo-amerikanische Autoren, auf die sich Friedrich Glasl in seinem Buch „Konfliktmanagement - ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater“ bezieht, betonen die Gegensätze in den Zielen bzw. Interessen der Konfliktparteien. L. David Brown fügt den Interessengegensätzen ausdrücklich noch Verhaltensgegensätze hinzu. (Brown 1983: 4; zit. n. Glasl 1999: 13)

Für Kenneth Thomas sind dazu noch gegensätzliche Absichten und seelische Vorgänge wie Wahrnehmung, Gefühle und Verhalten für das Auftreten von Konflikten ausschlaggebend, wobei sich auch lediglich eine Seite der Konfliktparteien verletzt oder gefährdet sehen kann. (Thomas 1976: 891; zit. n. Glasl 1999: 13)

Die folgende Definition geht auch auf den Aspekt ein, dass ein Konflikt schon entstehen kann, wenn sich nur eine Person oder Gruppe beeinträchtigt fühlt.

Nach Joachim Tries und Rüdiger Reinhardt liegt ein Konflikt „zwischen mindestens zwei Menschen [...] vor, wenn zumindest zwei Personen oder Gruppen in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis (Interdependenz) zueinander stehen, für keine der Personen oder Gruppen eine attraktive Alternative besteht, die bestehende Beziehung zu verlassen und zumindest eine Person/Gruppe ein Ziel verfolgt, dass mit dem Ziel zumindest einer anderen Person unvereinbar ist.“ (vgl. Tries/ Reinhardt, 2008: 30)

„Wir sprechen von einem sozialen Konflikt, wenn wenigstens zwischen zwei Parteien die Interessen, Ziele, Rollen und/oder Auffassungen miteinander unvereinbar sind oder scheinen. Ein Konflikt ist erst dann eine psychologische Wirklichkeit, wenn sich wenigstens eine Partei (gleichgültig ob zu recht oder nicht) der Tatsache bewusst ist, dass die andere Partei sie bei der Verwirklichung der Interessen, Ziele, Rollen und/oder Auffassungen frustriert, darüber Gefühle der Feindseligkeit erlebt und auch ihrerseits die Gegenpartei hindert.“ (Prein, 1982: 1; zit. n. Glasl, 1999: 14) Hugo Prein führt in dieser Definition sehr deutlich die Möglichkeit einer einseitigen Konfliktsicht und Verhaltensweise aus, welche zu einer sozialen Konfliktsituation führen.

Für diese Arbeit werde ich mich zu großen Teilen am Konfliktverständnis von Friedrich Glasl orientieren, da dieser Ansatz ein moderner und für unser heutiges Gesellschaftssystem gültiger und von der Wissenschaft breit akzeptierter Ansatz ist, welcher der einschlägigen Fachliteratur zu Konflikten und Konfliktmanagement oft als Grundlage dient. Glasl versucht eine umfassende Synthese der Konfliktdefinitionen von Ken Thomas, Hugo Prein und auch Bruno Rüttinger: „Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge.“ (Glasl, 1999: 14/15)

Nach Glasl muss ein Konflikt auf Unvereinbarkeiten - sei es im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen oder Wollen - beruhen, die wenigstens von einer Seite so empfunden werden müssen. Zu dieser Unvereinbarkeit muss aber noch ein entsprechendes Interaktionshandeln einer Seite hinzutreten, das von der anderen Seite (ob zu recht oder nicht) als eine Beeinträchtigung der eigenen Ziele, Interessen, Gefühle oder Vorstellungen empfunden wird.

Die folgende schematische Abbildung nach Glasl (vgl. Glasl, 1999: 16), zeigt die seelischen Faktoren, die im Konfliktgeschehen eine Rolle spielen.

Die ersten drei Faktoren (1) Perzeptionen, (2) Gefühle, (3) Wille wirken innerlich. Der Gegner im Konflikt kann sie aber entweder über die äußerlich sichtbaren Faktoren (4) Verhalten wahrnehmen, oder er kann über seine Gefühle und seine Intuition die äußerlich verborgene Wirklichkeit direkt erleben. Die Wirkungen des verbalen oder non-verbalen Verhaltens werden als (5) Effekte für die Gegenpartei innerlich wie äußerlich erfahrbar: Sie können also subjektiver oder objektiver Art sein.

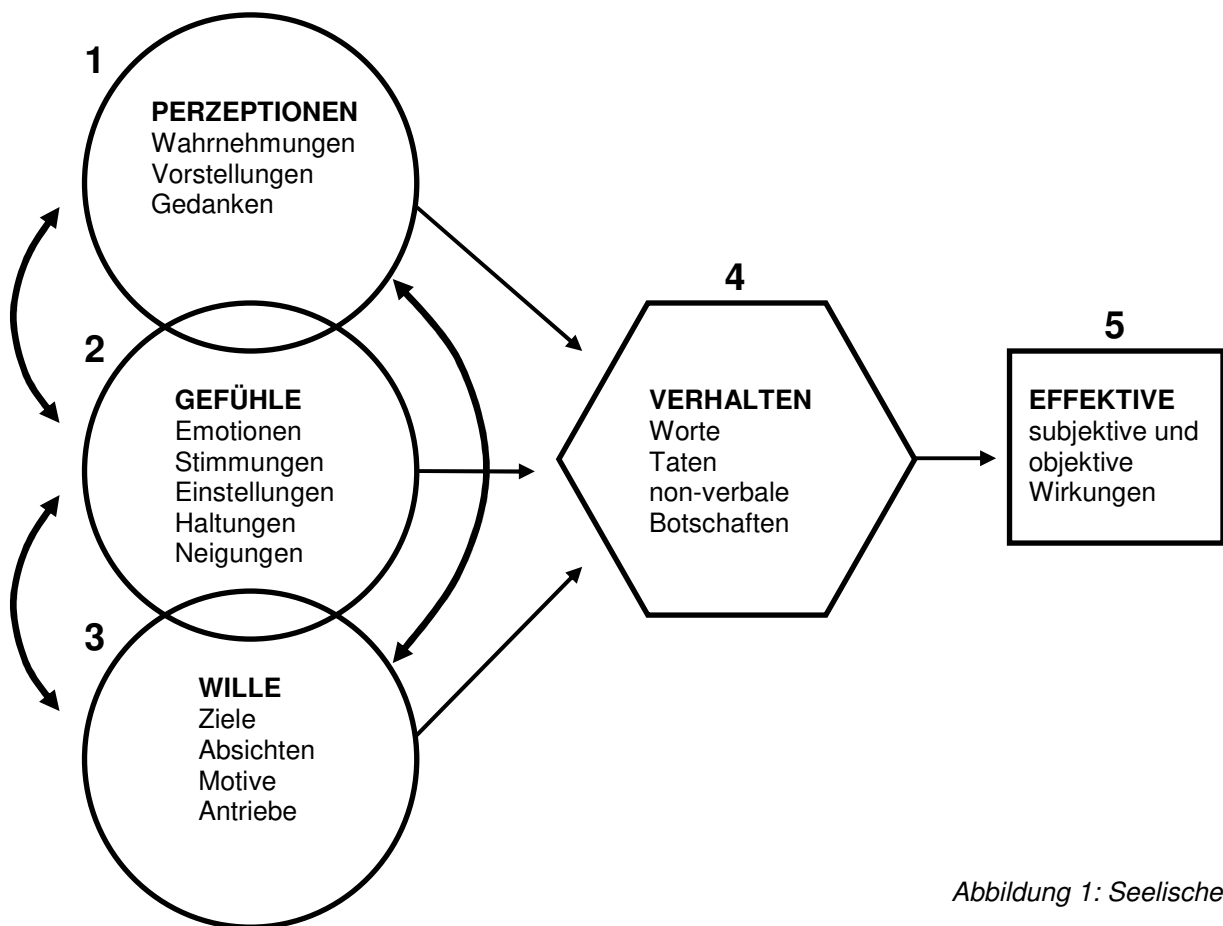


Abbildung 1: Seelische Faktoren im Konflikt

1.2 Über die Bedeutung von Konflikten und das Unbehagen mit ihnen

Soziale Räume – von der Familie bis zu Organisationen und ganzen Gesellschaften - sind keine konfliktfreien Räume. Der Konfliktbegriff ist meist negativ besetzt und ruft Ängste und Unbehagen bei den betroffenen Personen hervor. Oftmals liegt das daran, dass Konflikte vielfältig und in ihren Dimensionen schwer einschätzbar sind. Die Konfliktursache ist meist nicht genau auszumachen. In Konflikten erlebt der Mensch, dass seine Erwartungen nicht erfüllt werden. Das löst Unbehagen, Unsicherheit und Ängste aus. (vgl. Tries/ Reinhardt 2008: 10 ff.)

Unbehagen wird außerdem durch die Tatsache hervorgerufen, dass der Konfliktausgang nicht abzuschätzen ist und die Machtverhältnisse oftmals ungleich verteilt sind.

Dabei steckt Konflikten ein großes Veränderungspotenzial inne. Sie sind ein wichtiger Motor, um Veränderungen zu ermöglichen und neue Ideen entstehen zu lassen.

Die Bedeutung von Konflikten für das Individuum wurde von Erikson beschrieben: „Das menschliche Wachstum, soll [...] unter dem Gesichtspunkt der inneren und äußeren Konflikte dargestellt werden, welche die gesunde Persönlichkeit durchzustehen hat und aus denen sie immer wieder mit einem gestärkten Gefühl innerer Einheit, einem Zuwachs an Urteilskraft und der Fähigkeit hervorgeht, ihre Sache „gut zu machen“, und zwar gemäß den Standards derjenigen Umwelt, die für diesen Menschen bedeutsam ist.“ (Erikson, 1973: 56)

Dahrendorf brachte die wichtige Bedeutung sozialer Konflikte für die Gesellschaft auf den Punkt, als er schrieb: „Es ist meine These, daß die permanente Aufgabe, der Sinn und die Konsequenz sozialer Konflikte darin liegt, den Wandel globaler Gesellschaften und ihrer Teile aufrechtzuerhalten und zu fördern... Als ein Faktor im allgegenwärtigen Prozeß des sozialen Wandels sind Konflikte zutiefst notwendig. Wo sie fehlen, auch unterdrückt oder scheinbar gelöst werden, wird der Wandel verlangsamt und aufgehalten. Wo Konflikte anerkannt und geregelt werden, bleibt der Prozeß des Wandels als allmähliche Entwicklung erhalten. Immer aber liegt im Konflikt eine hervorragende schöpferische Kraft von Gesellschaften. Gerade weil sie über bestehende Zustände hinausweisen, sind Konflikte ein Lebelement der

Gesellschaft - wie möglicherweise Konflikt überhaupt ein Element allen Lebens ist.“
(Dahrendorf, 1961: 125)

Diese Zitate verdeutlichen, dass Konflikte über den Konfliktprozess und die Konfliktkonsequenz hinaus wichtig für Veränderungen und Fortschritte für das Individuum und in der Gesellschaft sind. Somit sind Konflikte auch für die Entwicklung einer Hochschule und die Menschen, welche sich in ihr bewegen, von großer Bedeutung und sollten nicht ausgeblendet werden.

1.3 Die Kategorisierung von Konflikten

Eine Unterscheidung der verschiedenen Konfliktarten ist notwendig, da entsprechend an die Lösungsmöglichkeiten herangegangen werden muss. Allerdings ist eine Kategorisierung schwierig und die verschiedenen Autoren analysieren die Konflikte unter unterschiedlichen Gesichtspunkten, da die gesellschaftlichen Dimensionen und zwischenmenschlichen Verhältnisse sehr komplex sind. So beschreibt Glasl die Kategorisierungsansätze unterschiedlicher Autoren wie folgt: Konflikte können nach ihren Streitgegenständen, nach ihren Erscheinungsformen oder nach den Merkmalen der Parteien typologisiert werden. (vgl. Glasl, 1999: 48) Bei der Konfliktkategorisierung nach Streitgegenständen können diese sowohl Ursache als auch Auslöser des Konflikts sein oder Ziel und Preis der Auseinandersetzung. Wenn Konflikte nach ihren Erscheinungsformen kategorisiert werden, dann wird davon ausgegangen, dass sich Konflikte auf sehr verschiedene Arten entwickeln können, auch wenn ihnen ein und dieselbe Ursache bzw. ein identischer Konfliktgegenstand zu Grunde liegen. Die Einteilung der Konflikte nach den Merkmalen der Konfliktparteien kennzeichnet sich durch die Art der Konflikträger, d.h. ob es sich um Individuen oder Gruppen handelt. Im Folgenden werden allgemein akzeptierte Definitionen von Konfliktformen vorgestellt, die nach ihren Ursachen kategorisiert werden. In Kapitel 1.3.2 wird auf die unterschiedlichen Erscheinungsformen von Konflikten eingegangen.

1.3.1 Konfliktformen

In diesem Kapitel wird ein Überblick über einige, für diese Arbeit wichtige, Konfliktformen gegeben.

Rüttinger beschreibt drei Konfliktformen, welche sich durch ein Zusammentreffen unterschiedlicher Ursachen ergeben. Zu **Bewertungskonflikten** kommt es, „wenn

die Kontrahenten unvereinbare Handlungspläne realisieren wollen, weil sie den Ergebnissen oder Konsequenzen der Handlungspläne einen unterschiedlichen Wert beimessen.“ (Rüttinger, 1977: 33) Das bedeutet, dass Ursachen für solch' einen Konflikt unterschiedliche Werte und Normen sein können, ebenso wie unterschiedliche Ziele. Als zweite Konfliktform bezeichnet Rüttinger **Beurteilungskonflikte**. Diese entstehen, wenn die Konfliktparteien auf unterschiedliche Erfahrungen zurückgreifen, sie unterschiedliche Informationsquellen zur Verfügung haben und/oder durch ihre jeweils eigene individuelle Verarbeitung der Information zu gegensätzlichen oder unvereinbaren Einschätzungen einer bestimmten Situation gelangen. Die dritte Form des Konflikts ist der **Verteilungskonflikt**. Davon wird gesprochen, wenn es zu einer Diskrepanz zwischen Mitteln und Ansprüchen kommt. Entscheidend sind hierbei die Aufteilungs- und Verteilungsprobleme.

Eine weitere Konfliktform sind die **strukturellen Konflikte**, welche in verschiedenen Formen durch konkurrierende oder sich widersprechende Systeme entstehen, die aufeinanderstoßen. Sie erscheinen zunächst unabhängig von den Interessen der darin involvierten Individuen, allerdings agieren hinter den Strukturen oftmals Menschen, die entscheidend auf den Konfliktverlauf einwirken können. (vgl. Tries/Reinhardt, 2008: 7; Zülsdorf, 2008: 12)

Der **Rollenkonflikt** ist eine Sammelbezeichnung für unterschiedlich ausgeprägte Konflikte, denen ein Träger sozialer Rollen aufgrund inkompatibler bzw. widersprüchlicher Rollenerwartung ausgesetzt ist. Beim Intra-Rollenkonflikt beinhaltet bereits eine einzige Rolle widersprüchliche Erwartungen. Beim Inter-Rollenkonflikt befindet sich der Träger von zwei oder mehreren Rollen in der Situation, dass zwischen verschiedenen Rollen Widersprüche und Unvereinbarkeiten bestehen. (vgl. Hillmann, 1994: 745)

Eine weitere Form von Konflikten ist der **Kommunikationskonflikt**, der nach Wiswede darin besteht, „dass zwischen A und B Kommunikationsstörungen auftreten (z. B. fehlende, fehlerhafte oder falsche Information) oder zwischen verschiedenen Kommunikationsebenen Verwechslungen vorliegen (z. B. eine Aussage auf der Sachebene wird auf der Beziehungsebene missverstanden) oder aber der Kommunikationsstil Konflikte verursacht (z. B. rüde Art des Umgangs, die demotivierend, entwürdigend empfunden wird oder zu Gesichtsverlust führen kann).“ (Wiswede, 1995: 247)

Wertekonflikte sind Auseinandersetzungen, in denen fundamental unterschiedliche Gerechtigkeitsvorstellungen aufeinandertreffen. Diese Streitigkeiten lassen sich nicht immer beilegen. Das liegt nach Duve daran, dass Werte nicht nur Bedürfnisse und Ziele betreffen, sondern das eigene Selbstverständnis von Personen berühren. (vgl. Duve/Eidenmüller/Hacke, 2003: 18)

Bei **Wertschätzungs- bzw. Bewertungskonflikten** wird einzelnen Personen, Teams oder Gruppen eine zur Erreichung vorgegebener oder gemeinsam definierter Ziele notwendige fachliche und/oder soziale Kompetenz abgesprochen; oder erbrachte Leistungen werden nicht wertgeschätzt oder schlechter bewertet als es der Selbsteinschätzung oder auch der Einschätzung durch Dritte, in Bezug auf Anstrengung und Qualität entspricht. (vgl. Maringer/Steinweg 1997: 7)

Beziehungskonflikte treten auf, „sobald sich eine Person durch die andere - auch unabhängig von der sachlichen Differenz – gestört, beeinträchtigt oder missachtet fühlt.“ (Duve/Eidenmüller/Hacke, 2003: 23) Beziehungskonflikte beschränken sich nicht auf Streitigkeiten zwischen den unmittelbar Betroffenen, vielmehr suchen sie nach weiteren Sachkonflikten, in denen sie Ansprüche hervorbringen, eigene Macht nützen und die andere Person schädigen können. (vgl. Duve/ Eidenmüller/ Hacke, 2003: 23)

Wenn Parteien ein gemeinsames Ziel verfolgen, aber über den Weg – die Art der Mittel, den Einsatz von Ressourcen, die Wahl der Methode usw. - uneins sind, spricht man von **Sachkonflikten**. (vgl. Berkel, 1999: 19)

Nach Tries und Reinhardt liegt ein **Zielkonflikt** vor, wenn zwischen den Akteuren unterschiedliche Zielauffassungen (Interessen, Motive) bestehen, die zu einseitiger oder gegenseitiger Behinderung führen. (vgl. Tries/ Reinhardt, 2008: 70)

Nach Max Weber bedeutet Macht, „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“. (Wörterbuch der Soziologie, 1972: 514) So ist ein **Machtkonflikt** das nicht reibungslose Gelingen der Durchsetzung dieser Chance.

1.3.2 Die Erscheinungsformen von Konflikten

Die in Kapitel 1.3.1 beschriebenen Konfliktformen können in verschiedenen Erscheinungsformen auftreten. Glasl versucht, eine handlungsorientierte Typologie vorzunehmen und dabei von „Orientierungspunkten auszugehen, die nur ein Minimum an Interpretation erfordern und dennoch Anhaltspunkte für Interventionen

bieten“ (Glasl, 1999: 59) und betont die Äußerungs- und Erscheinungsform der Konflikte.

Dabei spricht er von den „dominanten Äußerungsformen des Konfliktes“ (Glasl, 1999: 67), und geht bei der Betrachtung der dominanten Äußerungsform von den folgenden zwei Aspekten aus. Zum Einen: Wird der Konflikt formgebunden oder formfrei, formlos ausgetragen? Zum Anderen: Wie lässt sich das soziale Klima der Interaktionen zwischen den Konfliktparteien umschreiben: als heiß oder kalt?

Diese Unterscheidung ist wichtig, um einen tieferen Einblick in die Dynamik der gegebenen Konfliktsituation zu erhalten und um dann Mittel und Wege zu finden, den Beeinflussungsversuchen wirksam zu begegnen. (vgl. Glasl, 1999: 67)

1.3.2.1 Formgebundene und formlose Konflikte

Bei formgebundenen Konflikten greifen die Parteien auf bestimmte Formen zurück, d.h. auf anerkannte Institutionen oder Prozeduren und versuchen ihr Ziel unter Anwendung dieser geregelten Formen zu erreichen. Beim formfreien Konflikt bedienen sich die Parteien keiner dieser legitimierten Mittel, weil sie z.B. mit diesen unzufrieden sind, so dass sie zum Beispiel zu Mitteln greifen, die gesellschaftlich nicht vorbestimmt sind, um ihre Position je nach Zielsetzung freier zu bestimmen. „Denn mit dem Akzeptieren vorgegebener Formen könnten Konflikte auch bloß repressiv „gelöst“ werden.“ (Glasl 1999: 68)

1.3.2.2 Heiße und kalte Konflikte

Die Unterscheidung in heiße und kalte Konflikte ist vorteilhaft, weil das Augenmerk sich nicht auf den Verhaltensstil einer Partei richtet, sondern auf das Zusammenspiel und das Klima zwischen den beteiligten Parteien. Als heiß werden Konflikte bezeichnet, bei denen eine gewisse „Explosivität“ vorhanden ist. Die Atmosphäre ist von Überaktivität und Überempfindlichkeit geprägt. Die Konfliktparteien kämpfen übereifrig dafür, dass ihre Vorstellungen durchgesetzt werden. Sie sind von der Richtigkeit ihrer Sache überzeugt und wollen die Gegenseite zur Anerkennung der eigenen Position bewegen. Dabei werden die eigenen Ziele idealisiert und das rationale Denken und Handeln wird erschwert. (vgl. Glasl, 1999: 71) Kalte Konflikte hingegen sind geprägt von Desillusionierung, Frustration und Enttäuschung. Die Parteien verlieren ihre Ideale und ihr positives Selbstbild. Beim kalten Konflikt gibt es, im Gegensatz zum heißen Konflikt kaum Aktivitäten. Die Parteien gehen sich aus

dem Weg und kommunizieren nur noch das Nötigste, bis die Kommunikation irgendwann vollständig einschläft. Kalte Konflikte sind weniger offen sichtbar und viel indirekter als heiße Konflikte. Sie haben aber eine ebenso starke Kraft wie heiße Konflikte und feindseliges, destruktives Verhalten wird ausgetauscht. Angriffe werden geschickt geplant und die Parteien versuchen dabei nachhaltig zu schädigen, d.h. dass die Angriffe nicht auf einen kurzen Effekt abzielen.

1.4 Das Prozessmodell der Konflikteskalation von Glasl

Nachdem nun einige Konfliktdefinitionen vorgestellt worden sind, wird im Folgenden eine kurze Darstellung des Prozessmodells der Konflikteskalation von Glasl gegeben. Dieses Modell kann für die Auswahl der Konfliktbehandlungsmethode herangezogen werden.

Beim Prozessmodell der Konflikteskalation handelt es sich um die Beschreibung der Eskalationsstufen eines Konfliktes. Es beschreibt den Prozess der Konflikteskalation in drei Hauptphasen. An den Übergängen von einer zu nächsten Eskalationsstufe besteht immer die Möglichkeit, den Konflikt durch bewusste Entscheidungen der Betroffenen zu beenden. Die Konflikte müssen dementsprechend nicht alle Phasen durchlaufen.

In den drei Hauptphasen gibt es jeweils drei Eskalationsstufen, welche sich nach Glasl (Glasl, 1999: 215ff.) wie folgt darstellen:

1. Hauptphase:

„win-win“- Situation – die Parteien suchen nach Lösungen von denen keine Partei weniger profitiert. Die Konfliktparteien sind sich der Spannungen und Gegensätze bewusst. Sie sind im Allgemeinen noch bemüht, rational vorzugehen und eine Konfliktlösung zu erzielen.

1 Verhärtung

Die Parteien sind gewillt, fair zu handeln und keine Polarisierung entstehen zu lassen. Es findet ein gelegentliches Abgleiten in Spannungen und Reibungen statt.

2 Debatte

Die Parteien entwickeln eine Mischung aus „kooperativen“ und „kompetitiven“ Einstellungen. Es gibt noch gemeinsame Ziele, aber die Interessen beginnen stärker zu konkurrieren. Es werden Verhaltensweisen fixiert die mit dem ursprünglichen Problem nichts mehr zu tun haben. Es besteht noch Interesse am Aufrechterhalten der Beziehung, aber taktisches Handeln nimmt zu.

3 Taten

Die Parteien sind zu der Einsicht gekommen, dass Gespräche nichts mehr bringen. Der Gegner soll im Erreichen seiner Ziele gebremst werden und die Empathie für die gegnerische Partei geht verloren. Innerhalb der Parteien entsteht ein stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl, die Parteien unterstellen sich eher negative Absichten als positive. Das non-verbale Verhalten erhöht die Gefahr von Fehlinterpretationen.

2. Hauptphase:

„win-lose“- Situation – die Parteien konzentrieren sich auf ihre Beziehung zueinander. Sie sind aber aufgrund der wachsenden Eskalation und der bereits gescheiterten Lösungsversuche zunehmend davon überzeugt, dass die Konflikte nicht mehr gemeinsam lösbar sind.

4 Image und Koalitionen

Die „Gerüchte- Küche“ kocht, Stereotypen und Klischees werden aufgebaut. Es geht den Parteien jetzt um Gewinn oder Verlust, Sieg oder Niederlage, feindselige Haltungen nehmen zu.

5 Gesichtsverlust

Es wird versucht den anderen zu demaskieren. Es finden öffentliche und direkte Angriffe statt, mit dem Ziel des Gesichtsverlusts des Gegners.

6 Drohstrategien

Drohungen und Gegendrohungen nehmen zu. Das Verhalten des Gegners erscheint aggressiv. Das eigene Verhalten hingegen wird nur als Reaktion betrachtet. Durch das Aufstellen von Ultimaten wird die Konflikteskalation beschleunigt.

3. Hauptphase:

„lose-lose“- Situation – die Konfliktparteien streben eine Konfliktlösung nicht mehr an, sie versuchen ausschließlich die Gegenpartei zu verletzen und letztendlich sogar zu „vernichten“.

7 Begrenzte Vernichtungsschläge

Die Parteien neigen dazu, einander alles zuzutrauen. Sie können sich eine Lösung der Gegensätze bei gleichzeitiger Existenz des Feindes nicht vorstellen. Die eigenen Absichten müssen durchgesetzt werden, koste es was es wolle.

8 Zersplitterung

Die Existenzgrundlage des Gegners soll vernichtet und so der Gegner besiegt werden. Allerdings wird noch darauf geachtet, die eigene Existenz zu sichern.

9 Gemeinsam in den Abgrund

Alle verfügbare Gewalt wird eingesetzt, selbst auf die Gefahr der Selbstvernichtung. Das unbedingte Ziel ist die Vernichtung des Gegners. Es gibt keinen Weg zurück.

Dieses Modell ist hilfreich, um eine Konfliktdiagnose zu erstellen und je nach Eskalationsstufe die richtige Behandlungsmöglichkeiten anzuwenden. Mögliche Behandlungsformen werden im nächsten Unterkapitel vorgestellt.

1.5 Formen der Konfliktbehandlung

Wie in Kapitel 1.4 schon angedeutet, ist es für die Intervention wichtig, eine fundierte Diagnose zu erstellen. Je nach Konflikt und den involvierten Parteien kann eine adäquate Lösungs- und Behandlungsmöglichkeit gewählt werden. Als Erstes muss geklärt werden, welcher Kategorie der Konflikt angehört (siehe Kapitel 1.3). Um eine Diagnose erstellen zu können, muss geklärt werden, wer miteinander im Konflikt steht, wie die Parteien zum Konflikt stehen und welche Eskalationsstufe der Konflikt nach dem Modell von Glasl erreicht hat.

Konfliktbehandlung bezeichnet alle möglichen Interventionen, auf einen Konflikt einzuwirken.

Es gibt Formen der präventiven und kurativen Konfliktbehandlung. Bei der präventiven Konfliktbehandlung soll von vornherein der Ausbruch eines Konfliktes verhindert werden. Die kurative Konfliktbehandlung setzt ein, wenn schon Schaden aufgetreten ist. (vgl. Glasl 1999: 18) Es sollte vorher versucht werden zu klären, ob der Konflikt kurativ oder präventiv, eskalierend oder de-eskalierend gelöst werden soll.

Grundsätzlich lässt sich die Konfliktbehandlung in die folgenden sechs Kategorien aufteilen. (vgl. Glasl 1999: 18)

Mit *Konfliktlösung* soll die wirksame und endgültige Beseitigung der ursprünglichen Differenzen der Parteien erreicht werden. Durch Interventionen, wie z.B. Verbesserung der Organisation oder Austausch von Personen, sollen die vorher unvereinbaren Ziele der Parteien wieder vereinbar gemacht werden.

Dem *Konfliktmanagement* liegt die Auffassung zugrunde, dass Gegensätze wesentliche Elemente des Lebens sind und die Parteien lernen sollten, mit diesen Gegensätzen weniger destruktiv umzugehen. Die Interventionen beim Konfliktmanagement beziehen sich dementsprechend darauf, dass die Konflikte einen guten Verlauf nehmen.

Bei der *Konfliktkontrolle bzw. Konfliktbeherrschung* geht es darum, die möglichen schädlichen Folgen zu unterbinden oder zu minimalisieren ohne aber direkt auf den Konfliktprozess Einfluss zu nehmen, wie beispielsweise durch Strafe.

Des Weiteren gibt es die *Konfliktüberbrückung*, wenn eine Konfliktlösung nicht erreichbar ist und z.B. durch das Eingreifen des Vorgesetzten oder Betonung gemeinsamer Ziele der Konflikt in den Hintergrund tritt.

Das Hauptmittel der *Konfliktunterdrückung* ist Autorität. Dadurch können jedoch die positiven Seiten eines Konfliktes nicht genutzt werden und die Konflikte können nicht wirklich bearbeitet werden. (vgl. Rüttinger, 1971: 185)

Als sechste Möglichkeit der Konfliktbehandlung wird die *Konfliktverschiebung* genannt. Dies bedeutet, dass auf einen oder mehrere der Anknüpfungsmomente so eingewirkt wird, dass die ursprünglichen Faktoren des Konfliktes in den Hintergrund treten oder indem die Aggression auf andere Personen oder Objekte umgelenkt wird. Je nach Art und Eskalationsgrad kann eine wirkungsvolle Strategie der Konfliktbehandlung gänzlich anders aussehen. Glasl stellt 7 Strategie- und Rollenmodelle vor, die je nach Eskalationsstufe (siehe Kapitel 1.4), Art und Intensität angewandt werden können. (vgl. Glas 1999: 360ff.):

- ⇒ Eskalationsstufe 1-3: Moderation
- ⇒ Eskalationsstufe 3-5: Prozessbegleitung
- ⇒ Eskalationsstufe 4-6: sozio-therapeutische Prozessbegleitung
- ⇒ Eskalationsstufe 5-7: Vermittlung
- ⇒ Eskalationsstufe 6-8: Schiedsverfahren
- ⇒ Eskalationsstufe 7-9: Machteingriff

Diese Strategien sind nach Glasl schwerpunktmäßig am fruchtbarsten für die jeweilige Eskalationsstufe. Die Übergänge sind relativ fließend, so dass es zu Überschneidungen kommen kann und z.B. eine Moderation bei komplexeren eskalierenden Konflikten in der Stufe 3 nicht mehr ausreichend ist.

Bei der Moderation kann davon ausgegangen werden, dass die Konfliktparteien ihre Probleme noch selber lösen können. Durch die moderierende Person können auftretende Probleme und Differenzen direkt korrigiert werden.

Unter Prozessbegleitung wird eine Intervention verstanden, die bei Konflikten zum Einsatz kommen kann, bei welchen an den schon fixierten Verhaltensweisen, Intentionen und Perzeptionen der Konfliktparteien gearbeitet wird. Das heißt, gefestigte Rollen und Beziehungen müssen wieder aufgelockert werden.

Bei der sozio-therapeutischen Prozessbegleitung sind die Interventionen therapeutisch vertieft. Diese Strategie ist vor allem bei der fünften Eskalationsstufe wirkungsvoll, wenn die Identität der Parteien grundlegend in Mitleidenschaft gezogen worden ist. (vgl. Glasl 1999: 363)

Bei der Vermittlung wird durch den Einsatz einer Mediatorin/eines Mediators versucht, einen akzeptablen Kompromiss zu finden, der den Interessen der Parteien Rechnung trägt und somit hilft, einen friedlichen Ausgang zu finden.

Ein Schiedsverfahren wird dann notwendig, wenn die Parteien die Faktenlage unterschiedlich bewerten und eine unabhängige Person hinzukommt, um eine Entscheidung zu treffen.

Der Machteingriff kann nur durch die Machtüberlegenheit der Instanz erfolgen und geschieht meist gegen den Willen der beteiligten Parteien und sollte immer nur als letzte Möglichkeit gesehen werden, um einen Konflikt zu lösen. Die Machtinstanz sollte auch danach noch in der Lage sein, die Situation langfristig zu kontrollieren.

1.6 Zusammenfassung

Es lässt sich festhalten, dass der Konfliktbegriff eine vielschichtige Phänomenologie von Konflikten umfasst. Für das weitere Vorgehen ist ein grundsätzliches Verständnis über den Verlauf von Konflikten und die Behandlungsmöglichkeiten von großer Bedeutung, da die verschiedenen Behandlungsmöglichkeiten und Formen von Konflikten eine große Rolle bei der Arbeit der Vertrauensstelle spielen.

2 Konflikte vor dem Hintergrund der Hochschulorganisation

Im Folgenden wird eine Erklärung für die Entstehung und Art von Konflikten an Hochschulen gegeben. Dafür ist es wichtig, kurz auf die Strukturen der Organisationsform Hochschule einzugehen. Oftmals ist das Konfliktpotential schon in der Organisationsform angesiedelt. Hochschulen haben eine ganz eigene Strukturform im Gegensatz zu Unternehmen, die gewinnorientiert arbeiten, und die Konfliktformen können dort komplexer sein als in privaten Beziehungen zwischen zwei oder mehreren Personen.

Die Organisation Hochschule lässt sich nicht mit Unternehmen gleichsetzen und dementsprechend anders sollten auch Konflikte im Hochschulkontext betrachtet werden. Ich werde mich in den folgenden Ausführungen auf den Bereich konzentrieren, in dem die Studierenden eine entscheidende Rolle spielen. Im ersten Teil werde ich die Gruppe der Studierenden und die Gruppe der Lehrenden charakterisieren. Im zweiten Teil dieses Kapitels werde ich einen Blick auf die Organisationsform der Hochschule werfen.

2.1 Charakteristika der Hochschulmitglieder in der Lehr- Lern-Situation

Um die Konfliktenstehung an Hochschulen verstehen zu können, muss ein Blick auf die Mitglieder dieser Organisation geworfen werden. Hierbei handelt es sich um zwei verschiedene Gruppen, die für die Fragestellung dieser Arbeit relevant sind. Auf der einen Seite die Gruppe der Studierenden und auf der anderen Seite die Gruppe der Lehrenden. Beide Gruppen sind mit unterschiedlichen Interessen an der Hochschule und bringen unterschiedliche Voraussetzungen mit. Im Folgenden werde ich die beiden Gruppen charakterisieren und auf ihre Beziehung zueinander eingehen.

Die Gruppe der Studierenden besteht in der Regel aus jungen Erwachsenen, welche sich noch in einer Orientierungsphase bezüglich ihrer Lebensentwürfe oder Berufsaussichten befinden. Sie besuchen freiwillig die Hochschule und erhoffen sich durch ihr Studium eine qualifizierte Ausbildung für ihren späteren Beruf. Das Studium ist für sie eine Durchgangs- oder Übergangssituation. Ihren Lebensunterhalt verdienen sie unter Umständen neben dem Studium. Die Studierenden sind somit

existentiell nicht auf die Hochschule angewiesen, gleichwohl brauchen sie diese Institution für eine erfolgreiche Zukunft.

Im Gegensatz dazu stehen die Lehrenden. Für diese ist die Hochschule ihr Arbeitsplatz. Durch ihre Tätigkeit in der Wissenschaft und Lehre verdienen sie ihren Lebensunterhalt. Neben dem Ziel, einer erfüllenden Arbeit nachzugehen und den Lebensunterhalt zu sichern, können mit der Tätigkeit Aufstiegsambitionen verbunden sein. Die Lehrenden sind auf das Einkommen durch ihre Arbeit angewiesen, um sich existentiell abzusichern und um weiteren finanziellen Verpflichtungen nachzukommen. Im Vergleich zu Professorinnen und Professoren kann die Situation für Lehrbeauftragte besonders belastend sein. Sie werden oftmals nur für ein Semester angestellt und haben somit keine sichere Zukunftsperspektive. Sie erfahren nur kurzfristig, ob sie im darauf folgendem Semester mit dem gleichen Einkommen und mit der gleichen Tätigkeit rechnen können.

Wenn nun die Beziehung der beiden Gruppen zueinander betrachtet wird, lässt sich feststellen, dass sich zwei Gruppen gegenüberstehen, die sich in unterschiedlichen Stadien der Persönlichkeitsentwicklung befinden. (vgl. Erikson, 1973: 150/151) Die beiden Gruppen unterscheiden sich des Weiteren noch durch ihre Gruppengröße. Die Studierenden als große Gruppe gegenüber einer recht kleinen Gruppe von Lehrenden.

Bei dieser Beziehung geht es vor allem um den Austausch des nicht gegenständlichen Produktes von Lehre und erfolgreichem Lernen. Dabei steht die große Gruppe der Studierenden mit einem Interesse an zeitlicher und fachlicher Zuwendung der Lehrenden der kleineren Gruppe der Lehrenden gegenüber.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Lehr-Lernsituation in Hochschulen auf Kooperation basiert. Es handelt sich um einen Zusammenschluss von Individuen, die das gemeinsame Ziel des Lernerfolgs und das Interesse an der Wissenschaft verbindet. Trotzdem haben sie, wie zuvor beschrieben, höchst unterschiedliche und individuelle Ziele.

2.2 Die Hochschule als non-profit-Dienstleistungsorganisation

Unter dem Begriff der Dienstleistung kann die Lehre an Hochschulen verstanden werden. Unter Dienstleistung wird im Allgemeinen „die Aktivität von Personen oder Organisationen, die - ohne selbst Güter zu produzieren - einen individuellen und/oder allgemeinen Nutzen erzielen“ verstanden. (Soziologie- Lexikon, S. 118)

Dienstleistungsorganisationen stehen nach Glasl (vgl. Glasl, 1999: S. 136) während der Leistungserbringung in einer direkten Wechselbeziehung mit der Kundschaft oder dem Klientel. Eine Kundin/ ein Kunde gelangt in den funktionierenden Organismus einer Dienstleistungsorganisation. Die Leistung wird meist in Anwesenheit der Kundin/des Kunden vollzogen. Aus diesem Grund wird die Leistung von vielen persönlichen, psychischen Faktoren bestimmt. Die Leistungserbringung erfolgt in der Beziehung der beteiligten Personen zueinander. Das heißt, die Qualität der Beziehung bestimmt die Leistungserbringung und somit auch die Leistungsqualität der Organisation. Das heißt, wenn in der Organisation Hochschule keine gute Arbeitsatmosphäre herrscht, färbt sich das auf alle Beteiligten und die Leistungsqualität ab. Wenn z.B. schlecht vorbereitete DozentInnen auf sehr lustlose Studierende treffen, ist eine qualitativ hochwertige Leistungserbringung nicht möglich.

„Für eine Dienstleistungsorganisation ist deswegen das Pflegen der Umgangsformen wichtig: und zwar mit den KundInnen genauso wie mit den eigenen MitarbeiterInnen [...] Achtung der Person, der Gleichheit, der Fairness usw. sind lebensnotwendig. Für Fälle der Verletzung dieser Normen ist es geboten, der Kundin/ dem Kunden Beschwerde- und Klagemöglichkeiten einzuräumen, so dass er der Organisation nicht schutzlos gegenüber steht.“ (Glasl, 1999: 136)

Dabei haben Hochschulen im Gegensatz zu Unternehmen keine Gewinnerzielungsabsichten. Sie orientieren sich an der Bedarfsdeckung und können somit als non-profit-Organisation bezeichnet werden. Durch Kostensenkungsbestrebungen von staatlicher Seite, werden jedoch teilweise Strukturen hervorgebracht, die denen in Unternehmen ähneln.

Wenn wir davon ausgehen, dass eine Hochschule als non-profit-Dienstleistungsorganisation bezeichnet wird, können die Studierenden als KundInnen bezeichnet werden. Als KundInnen gehen sie mit einer gewissen Erwartung an die Hochschule und verlangen eine Leistung. So erwarten sie zum Beispiel gut vorbereitete Seminare, Lehrende die sich auf die Studierenden einlassen; spannend gestaltete Vorlesungen und die Vermittlung von Wissen. Zur Leistungserbringung gehören die Betreuung von Studierenden auf der Verwaltungsebene, im Bereich der Lehre und erreichbare Ansprechpersonen auf allen Ebenen.

An Hochschulen gilt, nach § 4 des Hochschulrahmengesetzes (vgl. http://bundesrecht.juris.de/hrg/__4.html), der Grundsatz der Freiheit von Forschung und Lehre: Die Lehrenden sind frei in der Wahl ihrer Themen. Somit kann es hier auf verschiedenen Ebenen zu Konflikten kommen: ProfessorInnen, die ein ganz eigenes Verständnis von Lehre haben und äußere Rahmenbedingungen, welche die Freiheit der Lehre in ein bürokratisches Korsett zwingen. Es kann vorkommen, dass sich die Lehrenden für ihre Lehrveranstaltung eine Teilnahme von Studierenden wünschen die Interesse an dem Thema haben, die Studierenden aber nur an der Veranstaltung teilnehmen, weil es eine Anwesenheitspflicht gibt, um die notwendigen Creditpoints zu erhalten. Ein weiteres Konfliktfeld kann im Widerspruch der Freiheit von Forschung und Lehre und der Organisationsform liegen, denn die Lehrenden können frei entscheiden, wie sehr sie dem Anspruch der Dienstleistungserbringung nachkommen wollen.

Glasl unterteilt Organisationen außerdem noch in Dienstleistungsorganisationen und professionelle Organisationen. Eine professionelle Organisation richtet sich auf die Befriedigung geistiger Bedürfnisse.

Hierbei merkt er an, dass sich die beiden Organisationsformen überschneiden können, wie es bei Hochschulen der Fall ist.

In Hochschulen gelten Lehrende als Professionelle, welche auf sich selber angewiesen sind. Die Qualität der Leistung wird damit von ihrem Ideenreichtum und ihrer Moralität bestimmt. (vgl. Glasl, 1999: 133) Diese Selbstbestimmtheit kann zu Konflikten führen, indem Studierende sich nicht beachtet fühlen und die Lehre nicht den Vorstellungen der Studierenden entspricht. Durch bürokratische Vorschriften können sich die Lehrenden in ihrer Autonomie eingeschränkt fühlen. Eventuell lassen sie diese Unzufriedenheit an den Studierenden aus oder sie müssen sich an bestimmte Richtlinien halten, was zu Unverständnis auf Seiten der Studierenden führen kann.

Durch das Machtungleichgewicht zwischen Studierenden und Lehrenden ist eine Entstehung von Konflikten leicht möglich. Ebenso aufgrund der Form der Dienstleistungsorganisation, denn Dienstleistungen können nur in einer Beziehung erbracht werden und sind dadurch eine Grundlage für Beziehungskonflikte. Es lässt sich festhalten, dass die Entstehung und Art von Konflikten maßgeblich von der Organisationsform abhängig ist.

3 Methodik

Im 3. Kapitel möchte ich die Methoden vorstellen, welche ich für die von mir geführten Interviews angewendet habe. Ich werde außerdem beschreiben, wie ich zu meinen Erkenntnissen bezüglich der Konfliktformen an der HAW gelangt bin.

3.1 Das ExpertInneninterview

Im 5. Kapitel werde ich das Pilotprojekt „Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin“ vorstellen und im Vergleich mit der Beschwerdestelle der TU Darmstadt werden neue Ideen diskutiert und Verbesserungsvorschläge erarbeitet. Um die beiden Projekte vorstellen und die Entstehungsgeschichten beschreiben zu können, wurden zwei Interviews geführt. Das erste Interview führte ich mit Martina Schwarz und Christoph Porschke von der Einrichtung EQA (Evaluation, Qualitätsmanagement, Akkreditierung) der HAW Hamburg. EQA spielte eine wichtige Rolle bei der Entwicklung des Projektes an der HAW, darauf werde ich in Kapitel 5 noch näher eingehen. Das zweite Interview führte ich mit Dipl. – Math. Wolf Hertlein von der TU Darmstadt. Dieser ist dort im Beschwerde- und Verbesserungsmanagement (BVM) tätig. Auf seine Arbeit werde ich im 6. Kapitel genauer eingehen.

Als Methode für die Interviews wählte ich ein leitfadengestütztes ExpertInneninterview. Hierbei werden „die Befragten als Spezialisten für bestimmte Konstellationen befragt.“ (Hopf, 1993:15; zit. n. Gläser/Laudel, 2010: 12) Ein leitfadengestütztes Interview bietet den Vorteil, dass der Leitfaden ein Gerüst für das Gespräch bildet. Die Leitfragen sind „auf das Untersuchungsfeld gerichtet und versuchen, die Informationen zu benennen, die erhoben werden müssen.“ (Gläser/Laudel, 2010: 88) In einem leitfadengestützten Interview sind weder die Fragenformulierungen noch die Reihenfolgen der Fragen verbindlich, um das Interview so weit wie möglich an einen natürlichen Gesprächsverlauf anzunähern. So ist es den InterviewpartnerInnen möglich, von selbst auf ein bestimmtes Thema zu sprechen zu kommen und der Interviewerin/ dem Interviewer ist es möglich direkte Nachfragen zu stellen. (vgl. Gläser/ Laudel, 2010: 39f.)

Um eine Auswertung der geführten Interviews vornehmen zu können, habe ich „auf ein aufwendiges Notationssystem verzichtet, da es um gemeinsam geteiltes Wissen geht [...] und Pausen, Stimmlagen sowie sonstige nonverbale und parasprachliche Elemente nicht zum Gegenstand der Interpretation gemacht werden.“ (vgl. Meuser/Nagel, 2005: 83)

3.2 Erfahrungen der Projekt-MitarbeiterInnen

Der folgende Abschnitt dieses Kapitels bezieht sich auf die Methoden der Erkenntnisgewinnung zum 4. Kapitel „Konflikte an der HAW Hamburg.“ Die Beispiele für Konflikte an der HAW Hamburg beruhen auf keiner empirischen Studie, sondern basieren auf Gesprächen mit KommilitonInnen und Erfahrungen während meiner Tätigkeit im Allgemeinen Studierenden Ausschuss (AStA). Als Referentin für den Bereich Soziale Sicherheit war ich unter anderem auch für die Unterstützung und Beratung von Studierenden in Konfliktfällen zuständig. Des Weiteren kam es zu einem intensiven Austausch über Konfliktthemen bei der Entwicklung des Pilotprojektes. Prof. Dr. Carmen Gransee und Dipl.-Ing. M.A. Helmuth Gramm konnten durch ihre Erfahrungen in der Lehre viele Konfliktbereiche benennen. Durch den Kontakt zu den Studierenden und anderen Mitgliedern der Hochschule konnten sie einen breit gefächerten Bereich benennen, in dem Konflikte auftreten.

4 Konflikte an der HAW Hamburg

Im Folgenden werden beispielhafte Konfliktsituationen im Hochschulkontext angeführt. Hierbei erfolgt eine Kategorisierung angelehnt an die in Kapitel 1.3 vorgestellten Konfliktkategorien.

4.1 Strukturelle Konflikte

Strukturelle Konflikte entstehen oft, wenn es zu Änderungen in den Strukturen der Organisation Hochschule kommt. Die Studierenden können die meisten strukturellen Veränderungen wenig bis nicht beeinflussen und erfahren oftmals als letzte von diesen Änderungen. Sie sind eher passiv mit strukturellen Änderungen (bspw. der Rahmenbedingungen von Lehre und Studium) konfrontiert. Dies kann einen Konflikt auslösen, denn Studierende können sich an den Veränderungsprozessen nicht ausreichend beteiligt fühlen. Ein weiteres Konfliktfeld wird eröffnet, wenn die am Geschehen Beteiligten ohne eigene Gestaltungsmacht die strukturellen Veränderungen bekannt geben oder sie direkt umsetzen sollen, z.B. die Professorin den Studierenden mitteilt, dass es nun eine neue Regelung der Zulassung zu Seminaren gibt und sich Studierende dadurch benachteiligt fühlen und ihren Ärger durch Störung des Seminars oder Beleidigungen bei der Professorin auslassen. Dann sind dies Konflikte, die ihre Ursache auf der strukturellen Ebene haben - auch wenn sie im interpersonellen Kontakt ausgetragen werden. Konflikte auf struktureller Ebene können auch entstehen, wenn zum Beispiel die Prüfungsdichte als zu hoch empfunden wird und die Studierenden aufgrund dieser strukturellen Gegebenheiten nicht so studieren können, wie sie es sich wünschen, z.B. einige Bereiche nicht vertieft werden können.

4.2 Rollenkonflikte

Der in Kapitel 4.1 geschilderte Konflikt mit der Professorin auf struktureller Ebene kann, aufgrund einer Diskrepanz von Rollenerwartungen und Rollenzuschreibungen, auch als Rollenkonflikt erscheinen. Die Professorin in dem oben beschriebenen Fall kommt in einen Rollenkonflikt, da sie zum Teil auch widersprüchliche Forderungen vereinen muss, die an sie in ihrer Rolle als Professorin gestellt werden. Sie muss auf der einen Seite die Bestimmungen bspw. der festgelegten Seminargröße als strukturelle Vorgabe durchsetzen; sie möchte aber auf der anderen Seite auch die Interessen der Studierenden respektieren.

Rollenkonflikte können auch entstehen, wenn ein Professor eine Aufgabe als Vertrauensprofessor hat, aber im Seminar oder der Vorlesung seine Rolle als Lehrender wahrnimmt. Studierende, die in seine Vorlesung kommen und seinen als autoritär empfundenen Lehrstil nicht mit dem Rollenbild vereinbaren können, welches sie von ihm als Vertrauensperson hatten, können dadurch verunsichert werden.

Ein weiteres Feld der Rollenkonflikte entsteht, wenn eine Person in ihrer Rolle nicht anerkannt wird, beispielsweise wird eine Lehrbeauftragte von den Studierenden nicht als Lehrende anerkannt.

4.3 Kommunikationskonflikte

Da Kommunikation ein elementarer Bestandteil des menschlichen Zusammenlebens darstellt, kann es oft zu Kommunikationskonflikten kommen. Ein typischer Kommunikationskonflikt an der Hochschule entsteht zum Beispiel, wenn der noch junge, neuberufene Dozent seine Unsicherheit durch einen rigiden Lehrstil zu kaschieren versucht, weil er sich nicht traut, seine Unsicherheit zu kommunizieren. Die Studierenden nehmen so den Dozenten evt. als autoritär wahr und gehen in Opposition.

4.4 Wertekonflikte

Hochschulen sind Orte, an denen sich viele verschiedene Menschen mit unterschiedlichsten kulturellen Hintergründen und unterschiedlichen Wertvorstellungen begegnen. Unter diesen Umständen kann es zu Wertekonflikten kommen. Sie entstehen, wenn unterschiedliche Wertvorstellungen aufeinander prallen. Zum Beispiel, wenn die Studierenden häufig zu spät zu den Lehrveranstaltungen erscheinen und Pünktlichkeit ein hoher Wert für den Lehrenden ist.

4.5 Wertschätzungs-, Bewertungs- und Anerkennungskonflikte

Bei Wertschätzungskonflikten geht es um die Frage, ob und inwiefern man als Angehöriger einer bestimmten Gruppe oder als einzelne Person von den anderen anerkannt wird. Wenn das Gefühl fehlender Wertschätzung entsteht, kann daraus ein Konflikt entstehen. Sei es, dass der Professor dem Studierenden zu verstehen gibt, dass er nicht ausreichend fachliche Kenntnisse mitbringt, um an einer Hochschule

studieren zu können. Oder einer Studentin wird in einem männlich dominierten Studienfach die fachliche Kompetenz abgesprochen, weil sie eine Frau ist.

Diskriminierende Äußerungen kommen an Hochschulen bei der Vielzahl von Menschen, die sich in ihr bewegen, vor und können unter den Bereich der Wertschätzungs- und Anerkennungskonflikte eingeordnet werden. Dabei kann es sein, dass ein Student einer Professorin gegenüber eine sexistische Bemerkung macht oder eine Professorin mir ihrer Äußerung eine Studentin aufgrund ihres Herkunftslandes oder ihrer Hautfarbe diskriminiert.

4.6 Zielkonflikte

Zielkonflikte entstehen immer dann, wenn zwei Parteien gegensätzliche Ziele verfolgen, z.B. wenn der Professor andere Vorstellungen vom Lernziel des Seminars hat als die Studierenden. Eine weitere Form des Zielkonfliktes entsteht dann, wenn mit einer Sache oder einem Vorhaben widersprüchliche Ziele erreicht werden sollen. In der Hochschule könnte das z.B. wie folgt aussehen: Die Studierenden und Lehrenden möchten ein Verfahren entwickeln, um die Seminarplätze gerecht zu verteilen. Die widersprüchlichen Ziele sind dabei, dass die Lehrenden die Seminare mit der gleichen Anzahl von TeilnehmerInnen besetzt haben wollen, die Studierenden hingegen wollen ein Verfahren, mit dem sie die Seminare besuchen können, die sie inhaltlich am meisten interessieren.

4.7 Beurteilungs- und Wahrnehmungskonflikte

Beurteilungs- und Wahrnehmungskonflikte entstehen, wenn die beteiligten Parteien eine unterschiedliche Wahrnehmung von einem Sachverhalt, einer Person oder einem Vorgang haben. (vgl. Kellner, 1999: 14) Dieser Unterschied wird zum Konflikt, wenn jede Partei das Gefühl hat, die „einzig richtige“ Einschätzung oder Position zu haben. Dies kommt im Hochschulalltag im Zusammenhang mit der Benotung von Prüfungsleistungen am häufigsten vor, wenn die Studierenden der Ansicht sind, eine andere Note verdient zu haben oder sie sich im Vergleich zu KommilitonInnen unfair behandelt fühlen.

4.8 Beziehungskonflikte

Beziehungskonflikte können überall dort entstehen, wo unterschiedliche Menschen aufeinander treffen. Sie können durch bestimmte persönliche Eigenschaften von

Personen hervorgerufen werden oder sind oft auch „nur ein Gefühl“, dass man mit der anderen Person nicht zu recht kommt. Oft spielen empfundene Kränkung oder Nichtbeachtungen eine Rolle. Die Gründe dafür bleiben oft diffus oder unerkannt. Wenn beispielsweise ein Dozent in der Lehrveranstaltung die Wortmeldung eines Studenten ständig übersieht, kann das in der Folge als Kränkung empfunden werden. Sich nicht beachtet und wahrgenommen zu fühlen, kann wütende Reaktionen oder einen Rückzug des Studenten zur Folge haben, ohne dass der Dozent den Hintergrund der Reaktionen versteht.

4.9 Machtkonflikte

Machtkonflikte können in der Hochschule dadurch entstehen, dass die Lehrenden durch Wissen, Notenvergabe und, in gewissem Maße auch, Autorität Machtquellen zur Hand haben, welche Studierenden in dem Sinne nicht zugänglich sind. Die Studierenden stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis zu den Lehrenden. Allerdings können auch Studierende gewisse Machtquellen nutzen, indem sie zum Beispiel als Gruppe Studierender gegen die Lehrenden agieren. Ein Machtkonflikt liegt beispielsweise vor, wenn Studierende sich von den ProfessorInnen unter Druck gesetzt fühlen, da die Lehrenden drohen, schlechte Noten zu vergeben, sollte die Veranstaltungsevaluation für die Lehrenden schlecht ausfallen.

4.10 Verteilungskonflikte

Nach Rüttinger handelt es sich bei einem Verteilungskonflikt darum, dass die Konfliktparteien „den Wert eines Ereignisses (gleich) hoch einschätzen, beide aber nicht gleichzeitig dieses Ereignis realisieren können, weil es nicht auf beide gleichzeitig verteilt werden kann.“ (Rüttinger 1977: 34/35) Im Hochschulalltag können dies zum Beispiel Konflikte sein, die daraus entstehen, dass sich zwei Studierende um eine Stelle als Hilfskraft bei einem Professor bewerben, der ihnen ein interessantes Abschlussarbeitsthema verspricht. Oder es kommt zu Verteilungskonflikten, wenn Seminarplätze begrenzt sind und nicht alle Studierenden die Möglichkeit haben, ihren gewünschten Seminarplatz zu erhalten.

Die dargestellten Konfliktbeispiele geben einen Eindruck von der Vielfalt der Konflikte an einer Hochschule wie der HAW Hamburg. An dieser Stelle möchte ich herausstellen, dass sich die meisten Konfliktformen in der Wirklichkeit nicht so klar

voneinander abgrenzen lassen, wie es die Definitionen vorsehen. Diese stellen lediglich analytische Unterscheidungen dar. In der empirischen Wirklichkeit gibt es viele Mischformen von Konflikten oder eine Form geht im Laufe des Konfliktgeschehens in eine andere über. So kann aus einem Zielkonflikt leicht ein Verteilungskonflikt entstehen, Kommunikationskonflikte haben ihren Ursprung vielleicht in einem Beziehungskonflikt oder umgekehrt. Die Kategorisierungen sind dennoch hilfreich, um ein Konfliktverständnis zu erlangen, welches die Basis für eine Reihe von Konfliktinterventionen bildet.

5 Entstehungsgeschichte des Pilotprojektes

„Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin“

Entstanden ist die Idee, eine Vertrauensstelle für Studierende und Lehrende ins Leben zu rufen, am Anfang des Jahres 2010.

Der Anstoß kam von den MitarbeiterInnen der Serviceeinrichtung der HAW für Evaluation, Qualitätsmanagement und Akkreditierung (EQA). EQA ist für eine regelmäßige Lehrveranstaltungsevaluation und für die Studiengangsanalyse verantwortlich. Die Evaluierungsbögen, welche die Studierenden ausfüllen, sind als Feedbackbögen für die Lehrenden gedacht. Grundlage hierfür ist der § 3 Abs. 2 des Hamburgischen Hochschulgesetzes. Die Lehrenden haben nach § 12 Abs. 4 Ziffer 3 die Pflicht an Qualitätsbewertungsverfahren mitzuwirken. (vgl. <http://www.landesrecht.hamburg.de>)

Die MitarbeiterInnen bei EQA stellten bei der Auswertung der Studiengangsevaluation fest, dass in den Bögen konkrete Kritik an der Lehrsituation und Lehrenden geäußert wurde. Die Situation stellte sich, nach Aussage von EQA, vor allem bei der Veranstaltungsevaluation als interessant heraus. Einzelne Studierende wandten sich an EQA, mit der Bitte, dem Lehrenden die Evaluationsergebnisse nicht vor der Klausur auszuhändigen, da die Studierenden bei einer negativen Evaluation Nachteile in der Benotung der Prüfungsleistung befürchteten. Gelegentlich kam es vor, dass Studierende sich bei EQA meldeten und darum baten ihre Kommentare in den anonymisierten Bögen zu ändern, da sie Angst hatten, der Lehrende könnte anhand eines Schriftenabgleichs erkennen, wer welche Bemerkung gemacht hat und die Studierenden aufgrund dessen benachteiligen. Nachdem EQA solche Fälle erlebt hatte, stellte sich die Frage, wie damit umzugehen sei. Offensichtlich gab es dringenden Handlungsbedarf, die Studierenden in schwierigen Situationen zu unterstützen. In den Augen von EQA gab es kein effektives Verfahren für das Entgegennehmen und die Bearbeitung von Beschwerden. Mit dem Wunsch an dieser Situation etwas zu ändern, wandten sich die MitarbeiterInnen von EQA an die Konfliktlotsen der HAW Hamburg.

Die Studierenden an der HAW hatten bisher die Möglichkeit sich an andere Lehrende/ ProfessorInnen, die Departmentleitung, andere Vertrauenspersonen oder an Einrichtungen wie z.B. die zentrale Studienberatung, den Fachschaftsrat des jeweiligen Fachbereichs oder an den AStA zu wenden. Bei all diesen Anlaufstellen

gibt es aber keinen konkreten Verfahrensweg für Konfliktbearbeitungen. Die Studierenden haben nicht die Gewähr, dass ihre Beschwerde bearbeitet wird und wissen nicht, welche Einrichtung nun die richtige für ihr Anliegen ist. Und oftmals empfindet sich auch die jeweilige Einrichtung nicht als die richtige Anlaufstelle. Des Weiteren haben Studierende oft Angst vor Benachteiligungen, wenn sie sich z.B. im Vertrauen an einen Lehrenden wenden, dieser aber nicht vertraulich mit ihren Informationen umgeht.

6 Vorstellung der zwei Projekte

Die Idee zum Pilotprojekt „Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin“ wurde im Frühjahr 2010 von Prof. Dr. Carmen Gransee und Dipl.-Ing. M.A. Helmuth Gramm entwickelt. Die beiden sind als Konfliktlotsen an der HAW tätig. Die Konfliktlotsen wurden als ehrenamtlich agierende BeraterInnen und MediatorInnen ernannt, um Konflikte zwischen Hochschulbediensteten sachlich und konstruktiv lösen zu können. Im Rahmen dieser grundlegenden Aufgabe des Konfliktmanagements an der HAW entstand auch die Idee, ein Instrument zu entwickeln, welches geeignet ist, niedrigschwellig mit konfliktuösen Situationen im Lehralltag umzugehen und das allen Studierenden der HAW in institutionalisierter Form zur Verfügung zu stehen.

Die Grundidee des Pilotprojektes besteht darin, dass Problemlagen und Konflikte von einer Studentin/einem Studenten und einer Dozentin/einem Dozenten als VertrauensstudentIn und VertrauensdozentIn behandelt werden, da diese aufgrund eigener Erfahrungen viele der Problemfelder im Hochschulalltag kennen und so besser einschätzen können. Darüber hinaus besteht ein großer Vorteil des Tandems darin, einen Perspektivwechsel in der Konfliktbearbeitung methodisch nutzen zu können.

Die Aufgabe der Vertrauensstudentin wird momentan von der Verfasserin dieser Arbeit, Lina Hoeft, wahrgenommen. Auf Anregung von Helmuth Gramm gegenüber dem Allgemeinen Studierendenausschuss (AStA) der HAW übernahm Lina Hoeft im Frühjahr 2010 die Aufgabe der Vertrauensstudentin. Lina Hoeft, Studentin der Sozialen Arbeit, war zum damaligen Zeitpunkt Referentin für den Bereich Soziale Sicherheit und hat im Rahmen dieser Aufgabe unter anderem Studierende beraten, welche bei Konfliktsituationen im Hochschulalltag Unterstützung beim AStA suchten.

Als Vertrauensdozentin stellte sich Prof. Dr. Carmen Gransee zur Verfügung.

In der Entstehungsphase des Projektes fand ein reger Austausch über bestehende Konfliktfelder statt, es wurde ein Verfahrensweg entwickelt und die Grundsätze (siehe Kapitel 6.3) der Arbeit des Pilotprojektes wurden festgelegt. Außerdem wurde Organisatorisches geplant, ein Büroraum wurde gesucht, es fanden Termine mit EQA statt, um sich auszutauschen und die Arbeitsteilungen und Überschneidungen in den Arbeitsgebieten zu klären. Zu Beginn des Wintersemesters 2010/11 wurde das Pilotprojekt in den einzelnen Departments, in Dekanatsrunden, bei Fakultätsräten und bei den Erstsemestern in den Orientierungseinheiten vorgestellt.

In Kapitel 3 wurde kurz dargestellt, dass im Rahmen dieser Arbeit ein Interview mit Dipl.-Math. Wolf Hertlein von der TU Darmstadt geführt worden ist. Nachdem die TU Darmstadt im September 2009 ein zentrales Beschwerde- und Verbesserungsmanagement (BVM) eingerichtet hatte, hat Wolf Hertlein die Projektleitung übernommen und das BVM aufgebaut. Hertlein war vor der Einrichtung des zentralen Beschwerde- und Verbesserungsmanagements etwa zehn Jahre in der Öffentlichkeitsarbeit der TU Darmstadt tätig.

Entstanden ist die Idee zu dem Projekt laut Hertlein zunächst daraus, dass Studierende, die sich mit Beschwerden zu Studium und Lehre an zentrale Stellen wandten, dort keine Ansprechpartner mit der entsprechenden Zuständigkeit und Kompetenz fanden. Beschwerden konnten so nicht professionell angenommen und bearbeitet werden.

Im Folgenden werden die beiden Projekte unter wichtigen Gesichtspunkten vergleichend betrachtet.

6.1 Zielgruppe

HAW Hamburg

Das Projekt der „Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin“ richtet sich an alle Angehörigen der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. Die Stelle ist eine Anlaufstelle bei Konflikten zwischen Studierenden und Bediensteten der Hochschule, dies können neben Lehrenden und wissenschaftlichen MitarbeiterInnen auch Verwaltungsangestellte, Bibliotheks- oder MensamitarbeiterInnen sein. Diese Hochschulangehörigen können sich bei Konflikten an die Vertrauensstelle wenden, sofern sie in einem Konflikt mit einem oder mehreren Studierenden stehen. Konflikte zwischen Hochschulangestellten werden nicht bearbeitet.

TU Darmstadt

„Zielgruppen des Projekts sind die Studierenden, die Studieninteressenten und die ehemaligen Studierenden sowie die Lehrenden der TU Darmstadt. Adressaten von Beschwerden und Verbesserungsvorschlägen können damit alle Bereiche und Personen der TU Darmstadt sein: die Fach- und Studienbereiche und die jeweils untergeordneten Fachgebiete, Institute und Arbeitsgruppen, die zentralen Einrichtungen und die zentrale Verwaltung der TU.“ (Beschwerden: Chancen zur

Verbesserung – Konzept für ein Beschwerde- und Verbesserungsmanagement an der TU Darmstadt. Darmstadt)

6.2 Ziele

HAW Hamburg

Durch die zentrale Ansiedlung der Vertrauensstelle an der HAW soll eine Anlaufstelle für Angehörige der Hochschule geschaffen werden, die sich in einer konfliktbehafteten Situation befinden. Die Stelle soll bei der Klärung der Situation unterstützend zur Seite stehen. Die Konfliktparteien sollen eine kompetente Begleitung in Konfliktsituationen erhalten, um so eine schnelle und konstruktive Klärung zu schaffen. Konflikte und schwierige Situationen gehören zum Hochschulalltag dazu. Durch das Einrichten dieser Stelle soll die Entwicklung einer Kultur unterstützt werden, in welcher Konflikte nicht bloß als Ärgernis betrachtet sondern als Möglichkeit gesehen werden, eine konstruktive und weiterführende Lösung zu entwickeln und zu verstehen, dass Konflikte wichtig sind, um Veränderungen anzustoßen. Es soll eine Hochschulkultur entstehen, welche sich durch fairen Umgang miteinander auszeichnet, einer wichtigen Voraussetzung für eine erfolgreiche Hochschule und ein erfolgreiches Studium. Die Eskalation von Konflikten soll durch eine kompetente Beratung und Begleitung vermieden werden bzw. die Konfliktparteien sollen bei einem bereits eskalierten Konflikt Unterstützung erhalten, eine konstruktive Lösung zu entwickeln.

TU Darmstadt

Das Beschwerde- und Verbesserungsmanagement der TU hat zwei primäre Ziele: Zum einen soll die „individuelle Studienzufriedenheit von beschwerdeführenden Studierenden wieder hergestellt [...] und Abwanderung, Studienabbruch und negative Mundkommunikation vermieden werden.“ Zum anderen sollen die, in Beschwerden und Vorschlägen von Studierenden und Lehrenden, vorhandenen Informationen zur Verbesserung universitärer Leistungen und Prozesse verfügbar gemacht und genutzt werden. Durch die Beschwerdestelle sollen Beschwerdeanlässe präventiv vermieden werden und die generelle Studienzufriedenheit soll erhöht und gesichert werden, um so die Wettbewerbsfähigkeit der TU Darmstadt zu erhöhen. Es soll eine Kultur an der Hochschule etabliert werden, in welcher Beschwerden nicht als „möglichst zu vermeidendes Ärgernis gesehen werden, sondern als Chance

verstanden werden“. (Beschwerden: Chancen zur Verbesserung – Konzept für ein Beschwerde- und Verbesserungsmanagement an der TU Darmstadt. Darmstadt)

6.3 Grundsätze der Stelle:

HAW Hamburg

Die Vertrauensstudentin und Vertrauensdozentin unterstützen alle Konfliktparteien gleichermaßen. Sie sind neutral und allparteilich und in der Ausübung ihrer Tätigkeit weisungsfrei. Über Informationen, Vorkommnisse und persönliche Daten, welche an die Stelle herangetragen werden, wird absolutes Stillschweigen gegenüber Dritten gewahrt. Alle Studierenden haben das Recht, das Angebot der Vertrauensstelle bei schwierigen Situationen, Konflikten und Beschwerden in Anspruch zu nehmen. Nach der Konfliktdefinition von Glasl, liegt ein Konflikt vor, wenn eine Partei die Situation als belastend und konfliktbehaftet wahrnimmt. Somit nimmt die Vertrauensstelle jede Art von Anfrage von der um Unterstützung bittende Person, als belastende Situation wahr und bietet kompetente Beratung und Unterstützung an.

TU Darmstadt

Das Beschwerdemanagement versteht sich generell als ein neutraler („allparteilicher“), lösungsorientierter und interner Vermittler zwischen den beteiligten Parteien. Das Projekt ist ein Service für Studierende, ihre Beschwerden an einer zentralen Stelle zu äußern und versteht sich als Service, die Bemühungen der Hochschule zu Verbesserungen in Studium und Lehre zu unterstützen. Grundsatz ist es, so wenig Hilfesuchende wie möglich abzuweisen. Die Universität hat Verantwortung für die Studierenden übernommen und die Studierenden haben das Recht und den Anspruch auf guten Service. Auftretende Fragen müssen kompetent beantwortet werden und alle Studierenden haben das Recht, Beschwerden äußern zu können. Dies bedeutet, dass alle Studierenden das selbstverständliche Recht haben, sich an die Beschwerdestelle zu wenden und eine schnelle Bearbeitung ihrer Anliegen zu erhalten. Die maximale Soll-Bearbeitungszeit von eingehenden Beschwerden beträgt drei Wochen. Sollte bis dahin kein abschließendes Ergebnis erzielt sein, erhalten die Beschwerdeführenden einen Zwischenbescheid mit dem aktuellen Status der Behandlung ihrer Beschwerde. Die Beschwerden werden so vertraulich behandelt, wie es sich die beschwerdeeinreichende Person wünscht. Die Beschwerden müssen immer als aus Sicht der beschwerdeführenden Person

subjektiv berechtigt betrachtet und bearbeitet werden. Die Beschwerdebearbeitung erfolgt nach der gebotenen Diskretion gegenüber Vierten, in begründeten Fällen unter Umgehung des Dienstweges.

6.4 Beschwerdeweg und Arbeitsweise

HAW Hamburg

Die Vertrauensstelle der HAW kann über vier mögliche Wege kontaktiert werden. Zum ersten gibt es eine regelmäßige Sprechzeit, welche auf dem Hauptcampus der HAW im Büro der Konfliktlotsen und Vertrauensstelle angeboten wird. Des Weiteren sind die Vertrauensstudentin und Vertrauensdozentin per Handy oder E-Mail zu erreichen. Die Vertrauensstudentin ist zusätzlich noch im AStA zu erreichen, ebenso wie die Vertrauensdozentin in ihrem Büro anzutreffen ist. Den beschwerdeführenden Personen wird beim ersten Treffen der Raum gegeben, ihr Anliegen zu schildern. Es wird geklärt, mit welchen Erwartungen die betreffende Person zur Vertrauensstelle gekommen ist und welche Schritte eingeleitet werden können. Die Schritte können von Fall zu Fall sehr unterschiedlich sein, manchmal reicht schon ein kurzes Gespräch oder die beschwerdeführende Person entscheidet sich, die Klärung der Situation selbst in die Hand zu nehmen. Grundsätzlich gibt es in der Vertrauensstelle folgenden Verfahrensweg, welcher sich an den Konflikteskalationsstufen und den daraus resultierenden Behandlungsmöglichkeiten nach Glasl orientiert und in Kapitel 1.6 dieser Arbeit beschrieben wird.

Verfahrensstufen der Vertrauensstelle

(orientiert an der Dienstvereinbarung zum Umgang mit Konflikten an der HAW Hamburg)

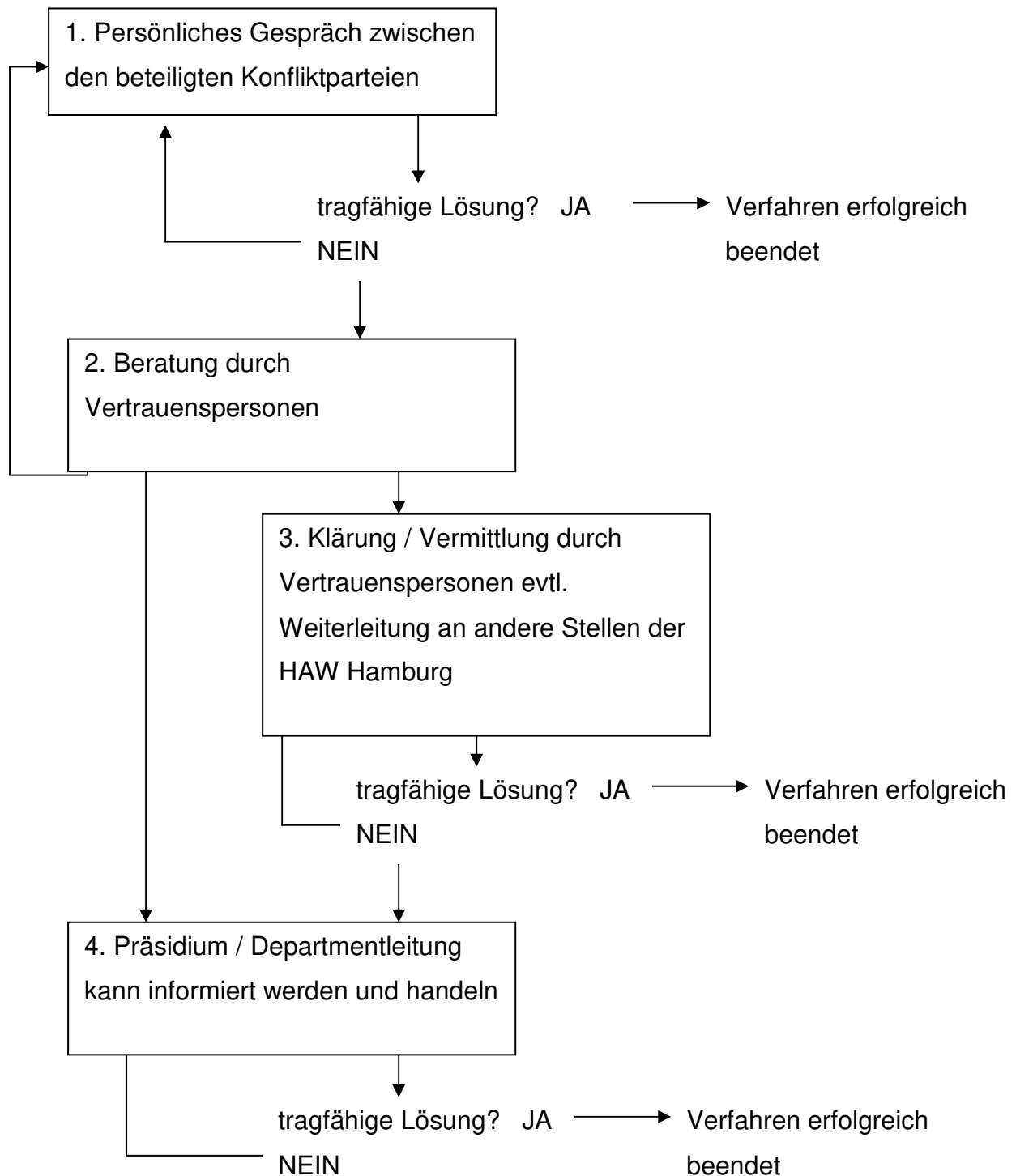


Abbildung 2: Verfahrensstufen der Vertrauensstelle

Stufe 1: Persönliches Gespräch zwischen den beteiligten Konfliktparteien

Konfliktsituationen sollten nach Möglichkeit zuerst zwischen den beteiligten Personen selbst geklärt und bereinigt werden.

Stufe 2: Beratung durch die Vertrauenspersonen

Die Vertrauenspersonen führen zeitnah ein Beratungsgespräch mit der/dem Betroffenen durch und nehmen den Sachstand auf. Die/der Betroffene und die Vertrauenspersonen entscheiden gemeinsam über das weitere Vorgehen. Dabei sind weitere persönliche Lösungsversuche (Rückkehr zu Stufe 1), die Vermittlung zwischen den Beteiligten durch die Vertrauenspersonen (Stufe 3) oder das Informieren des Präsidiums/der Departmentleitung (Stufe 4) mögliche Vorgehensweisen.

Stufe 3: Klärung und Vermittlung

Die Vertrauenspersonen führen Klärungs- und Vermittlungsgespräche, in die alle beteiligten Personen einbezogen werden. Oder die Betroffenen werden nach Absprache an weitere Stellen der HAW vermittelt. Die Vermittlung beispielsweise an die Zentrale Studienberatung, würde in etwa den Eskalationsstufen nach Glasl entsprechen, welche durch die soziotherapeutische Prozessbegleitung bearbeitet werden.

Stufe 4: Präsidium oder Departmentleitung werden informiert

Die Vertrauenspersonen informieren die Departmentleitung oder das Präsidium, wenn andere Vermittlungs- und Lösungsversuche zu keinem Erfolg geführt haben.

Die Verfahrensstufen 1 bis 3 des oben aufgeführten Modells orientieren sich an den Konfliktbehandlungsmöglichkeiten Moderation, Prozessbegleitung und Vermittlung, welche Glasl für die Eskalationsstufen 1-7 vorschlägt. Die vierte Stufe des Verfahrensweges ist der Machteingriff, welcher für die Eskalationsstufen 7-9 in Frage kommt. Bei Konflikten an der HAW können diese an das Präsidium zur Klärung gegeben werden, da der Vertrauensstelle keine weiteren Lösungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Bei hoch eskalierten Konflikten, die mit der Bedrohung einer

Konfliktpartei verbunden sind, schaltet die Vertrauensstelle das Kriseninterventionsteam der Hochschule ein.

Der vorgestellte Verfahrensweg soll anhand eines realen und anonymisierten Fallbeispiels verdeutlicht werden:

Studentin A suchte die Vertrauensstelle auf, da sie sich von ihrer Dozentin diskriminiert fühlte. Auslöser für dieses Gefühl war die unterschiedliche Benotung der einzelnen Studentinnen eines Gruppenreferates. Im Anschluss an das Referat kam es zu einem Gespräch zwischen Studentin B und der Dozentin. In diesem Gespräch sollen diskriminierende Äußerungen über Studentin A gefallen sein. Diese Äußerungen wurden ihr von der Studentin B zugetragen. Die Studentin suchte darauf hin die Vertrauensstelle auf, da sie die Geschichte sehr belastet hat. Ihr Wunsch war, der Dozentin zu sagen, dass eine solche Bemerkung inakzeptabel und diskriminierend ist. Im Gespräch mit der Studentin A wurde vereinbart, dass zu erst ein gemeinsames Gespräch mit Studentin B stattfinden könnte, um eventuelle Missverständnisse zu beseitigen. Das Gespräch wurde von der Vertrauensdozentin moderiert, führte aber zu keinem Ergebnis, da das Gespräch sehr emotional und von gegenseitigen Anschuldigungen geprägt war. Daraufhin wurde von der Vertrauensstelle Kontakt mit der Dozentin aufgenommen und zu einem gemeinsamen Gespräch mit der betroffenen Studentin und der Vertrauensstudentin und -dozentin eingeladen. Dieses Gespräch wurde von der Vertrauensdozentin moderiert. Die direkte Aussprache zwischen den Konfliktparteien mit einer neutralen Moderation führte zu einem von beiden Seiten akzeptierten Ergebnis. Die Studentin konnte deutlich machen, dass sie von dem, was an sie herangetragen worden ist, sehr verletzt war. Und die Dozentin brachte zum Ausdruck, dass sollten diese Bemerkungen so gefallen sein und die Studentin A verletzt haben, dass es ihr Leid tun würde. In diesem Gespräch konnte nicht geklärt werden, ob diese Äußerungen so gefallen sind, da sich die Dozentin nicht mehr genau an die länger zurückliegende Gesprächssituation erinnern konnte, trotzdem entspannte sich das Verhältnis durch das Gespräch merklich.

In diesem Fall werden die einzelnen Stufen des Beschwerdeweges deutlich. Studentin A sah keinen Sinn darin, alleine mit Studentin B oder der Dozentin ein klärendes Gespräch zu führen, somit wurde die Verfahrensstufe 1 übersprungen. Auf der Verfahrensstufe 2 wurde mit Studentin A ein Erstgespräch geführt und die Beschwerde wurde aufgenommen. In diesem Einzelgespräch wurde vereinbart, ein

gemeinsames moderiertes Gespräch mit Studentin A und Studentin B zu führen. Dazu wurde von der Vertrauensstudentin Kontakt mit Studentin B aufgenommen. Das gemeinsame Gespräch mit Studentin B stellt die Verfahrensstufe 3 da. Dieses Gespräch verlief nicht erfolgreich, so dass durch die Vertrauensdozentin Kontakt zu der Dozentin aufgenommen wurden ist und ein mediertes Gespräch auf Verfahrensstufe 3 zwischen der Studentin A und der Dozentin stattgefunden hat. Dieses Gespräch verlief für die Konfliktparteien erfolgreich, so dass das Verfahren beendet werden konnte.

TU Darmstadt

Die beschwerdeführenden Studierenden können über verschiedene Wege an die Beschwerdestelle herantreten, denn grundsätzlich soll die Stelle für alle ohne große Hürden erreichbar sein. Der am häufigsten genutzte Weg geht über die Webpräsenz der Stelle. Dort findet sich ein Onlineformular, das direkt ausgefüllt werden kann und der Beschwerdestelle als E-Mail zukommt. Weiter sind auf der Homepage die Telefonnummer, der E-Mail Kontakt und der Standort angegeben. Die Kontaktaufnahme per E-Mail ist neben dem telefonischen Kontakt der am häufigsten genutzte Weg. Im Foyer des Gebäudes befindet sich noch ein Beschwerdebriefkasten, dieser wird aber momentan noch recht selten genutzt, ist aber eine weitere Möglichkeit für Präsenz auf dem Campus zu sorgen. Die Beschwerden können auch anonym eingereicht werden und werden gleichberechtigt, mit den aus der Anonymität entstehenden Nachteilen, behandelt. Die Beschwerdestelle hat keine Sprechzeit, sondern verfolgt den Grundsatz jederzeit für Studierende erreichbar zu sein. Dies soll nicht durch eine starre Sprechzeit zur persönlichen Kontaktaufnahme eingeschränkt sein. In den Augen von Wolf Hertlein kann eine Sprechzeit auf Studierende abweisend wirken.

Für den Beschwerdeweg gibt es keine genaue Vorgehensweise, den beschwerdeführenden Personen wird Raum gegeben, ihr Anliegen vorzutragen und dann wird gemeinsam überlegt, welches die nächsten Schritte sein können. Die Gegenpartei wird in aller Regel kontaktiert und (ggf. anonymisiert) über die Beschwerde informiert, außer wenn die/der Beschwerdeführende dies ausdrücklich nicht wünscht.

6.5 Dokumentation der Arbeit und Fälle

HAW Hamburg

Durch die erst sehr kurze Projektphase gibt es noch keine einheitliche Dokumentationsmethode. Zu jedem Fall wird ein Dokumentationsbogen geführt in dem folgende Merkmale erfasst werden: Kontaktdaten, Statusgruppe, Datum der Kontaktaufnahme, unternommene Schritte, weitere Beteiligte in der Konfliktsituation, Abschlussdatum des Falles, Ergebnis. Es gibt noch keine digitale Dokumentation, um eine Statistik für die Vertrauensstelle zu erstellen und auch noch keinen geeigneten Raum, um die Akten zu archivieren.

TU Darmstadt

Um die Arbeit der Beschwerdestelle zu strukturieren, auszuwerten und für die interne Verwendung, werden die Beschwerden sorgfältig dokumentiert und ausgewertet. Jede eingehende Beschwerde wird unter folgenden Gesichtspunkten dokumentiert: Kontaktdaten, Statusdaten, der Eingangsweg, Falldaten und ggf. die Vereinbarung zur Vertraulichkeit, des Weiteren Beginn der Fallbearbeitung, die betroffene Person/ Einrichtung, die Kategorisierung des Falles nach den oben beschriebenen Merkmalen, der Lösungsvorschlag, der Bearbeitungsstatus und das Datum des Verfahrensendes. Bisher werden die Daten in Akten gesammelt, eine digitale Dokumentation ist angestrebt. Die Beschwerdestelle gibt regelmäßig Berichte an die QSL-Kommission, an den Vorgesetzten, gleichzeitig Leiter des Dezernats Studierendenservice und Hochschulrecht, sowie an den Vizepräsidenten für den Bereich Studium und Lehre.

6.6 Beschwerde- und Konfliktthemen

HAW Hamburg

In der kurzen Erfahrungszeit des Projektes traten folgende Themen auf:

Es gab Konfliktberatungsbedarf zum Thema *Rassismus*, da Studierende Äußerungen von Lehrbeauftragten als rassistisch und diskriminierend wahrgenommen haben.

Des Weiteren gab es Beratungsbedarf in *Prüfungsfragen*, hierbei handelte es sich um das Thema der Prüfungsbewertung und ein damit einhergehendes Gefühl der Benachteiligung.

Im Bereich der *Studienorganisation* gab es eine Beschwerde, hierbei handelte es sich um den Konflikt, dass Diplomstudierende keine Betreuung für ihre Abschlussarbeit finden konnten und so in eine Notlage gerieten, da die Diplomstudiengänge auslaufen und die Abschlussarbeiten geschrieben werden müssen.

Beratungs- und Handlungsbedarf gab es außerdem bei *personenbezogenen Beschwerden* im Umgang mit der Lehrveranstaltungsevaluation.

Beschwerden von Studierenden gab es in der Pilotphase des Projektes außerdem über den *Umgang zwischen Lehrenden und Studierenden*, wie beispielsweise rigide Didaktik und Seminarführung oder ein sehr autoritärer Umgang mit den Studierenden.

TU Darmstadt

Um die Beschwerdethemen strukturieren und besser erfassen zu können, hat Wolf Hertlein die Beschwerden in fünf Themengebiete gegliedert.

1. Themenbereich: dezentrale und zentrale Verwaltungsvorgänge

In diesem Bereich gab es im ersten Jahr der Beschwerdestelle die meisten Beschwerden. Oftmals ist in diesem Bereich auch eine unklare Informationspolitik Auslöser für die Beschwerde.

2. Themenbereich: Probleme bei Studium und Lehre

In diesen Themenbereich fallen Beschwerden und Feedback zu Inhalten von Lehrveranstaltungen, Betreuung von Abschlussarbeiten, Prüfungen und Prüfungsbenotung.

3. Themenbereich: Infrastruktur

Darunter fallen Beschwerden über Baulärm während Klausuren oder Seminaren, zu kleine Räume oder die IT- Ausstattung.

4. Themenbereich: Studienorganisation

Hierunter fallen beispielsweise Überschneidungen von Lehrveranstaltungen oder Zulassungen zu Veranstaltungen.

5. Themenfeld: Personenbezogene Beschwerden

Diese werden meist aufgrund von mangelnder Kooperationsbereitschaft oder Unfreundlichkeit geäußert.

Diese Kategorisierung bietet die Möglichkeit einer strukturierten Dokumentation und ist darüber hinaus hilfreich, wiederkehrende Beschwerdethemen zusammenzufassen und Empfehlungen zu einer langfristigen Lösungsstrategie auszusprechen. Die Beschwerdestelle dient somit als wichtige Informationsquelle für Verbesserungsbedarfe an der Hochschule. So konnten zum Beispiel die folgenden fünf Bereiche benannt werden.

- ⇒ überfüllte Lehrveranstaltungen in vielen Studiengängen.
- ⇒ hohe Durchfallquoten in bestimmten Grundvorlesungen, welche zu einer Verlängerung des Studiums führen und zu Frustration auf Seiten der Studierenden und Lehrenden.
- ⇒ Überlange Korrekturzeiten, da nicht explizit festgeschrieben ist, wie lange die Korrekturzeit höchstens dauern darf.
- ⇒ Die mangelnde Serviceorientierung wird von vielen Studierenden beklagt, sie erfahren oftmals Desinteresse, Abweisung, Fehlinformationen, Unfreundlichkeit.
- ⇒ Häufig wird kritisiert, dass Informationen innerhalb der TU nicht systematisch verbreitet werden, sie sind somit oft widersprüchlich, fehlerhaft oder nicht zu finden.

(vgl. Bericht des BVM an den Vizepräsidenten Studium und Lehre der TU Darmstadt im Februar 2011)

6.7 Ansiedelung der Projekte in den Hochschulen

HAW Hamburg

Das Pilotprojekt „Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin“ ist in das Konfliktmanagement der HAW eingebunden. Das Konfliktmanagement ist angesiedelt in der Betriebseinheit Arbeitssicherheit und Umweltschutz.

TU Darmstadt

Das Beschwerde- und Verbesserungsmanagement der TU Darmstadt ist im Dezernat II Studierendenservice und Hochschulrecht angesiedelt.

6.8 Finanzierung und personelle Ausstattung der Stelle

HAW Hamburg

Die Vertrauensstelle der HAW wird durch finanzielle Mittel der Hochschule unterstützt, indem die Aufgabe der Vertrauensdozentin mit einer Lehrentlastung von 2 LVS (dies entspricht ca. 22,5 Wochenstunden pro Semester) finanziert wird. Außerdem stellt die Hochschule dem Konfliktmanagement der HAW Ressourcen, wie zum Beispiel einen Raum und Arbeitsmaterialien, zur Verfügung. Für den Bereich der Projektentwicklung ist ein Teil der Lehrentlastung von Helmuth Gramm zur Verfügung gestellt worden.

Der Arbeitsaufwand der Vertrauensstudentin ist eingegliedert in ihre Tätigkeit als Sozialreferentin des AStAs, dafür stehen momentan ca. fünf Stunden pro Woche zur Verfügung. Das heißt, ein Teil des Projektes wird aus Mitteln der Studierendenschaft getragen. Ebenso wurde ein großer Teil der Werbemaßnahmen vom AStA getragen.

TU Darmstadt

Die TU Darmstadt möchte das gewachsene Qualitätsbewusstsein ihrer Studierenden nutzen, durch die Einrichtung des BVM (Beschwerde- und Verbesserungsmanagement) gezielt zur Verbesserung der Studienbedingungen beizutragen. Dafür stehen der Stelle, zunächst befristet auf den Zeitraum von Oktober 2009 bis September 2011, finanzielle Mittel aus den sogenannten Mitteln zur Verbesserung der Qualität der Lehre und der Studienbedingungen („QSL-Mittel“) zur Verfügung. Von diesen Mitteln wird eine Vollzeitstelle für den Beschwerdemanager getragen. Durch die QSL-Mittel ist die Finanzierung des Projektes für zwei Jahre sichergestellt, es müssen regelmäßig Berichte angefertigt werden um die Arbeit der Stelle zu dokumentieren. Die Weiterführung des Projektes hängt von der Bewilligung eines Folgeantrags ab, der im Mai 2011 gestellt wird.

6.9 Öffentlichkeitsarbeit

HAW Hamburg

Um das Projekt an der HAW bekannt zu machen, gab es persönliche Treffen mit den Dekanaten der einzelnen Fakultäten und das Projekt wurde in Fakultätsratssitzungen mit einem kleinen Vortrag vorgestellt. Außerdem wurde versucht, in den Orientierungseinheiten für Studierende zu Semesterbeginn das Projekt vorzustellen, wenn dies nicht möglich war, wurde das Projekt bei der AStA-Vorstellung mit

präsentiert. Es haben Vernetzungstreffen mit der zentralen Studienberatung stattgefunden. Das Projekt wurde in vier Fachschaftsräten erläutert und bei den TutorInnen des Team-Studien-Einstieg. In Seminaren wies Prof. Dr. Gransee auf das Projekt hin und es wurden auf dem Campus Flyer verteilt. Das studentische Hochschulmagazin Info- Parkour hat einen Bericht über das Projekt veröffentlicht und auf der AStA Homepage wird das Projekt ebenfalls vorgestellt.

TU Darmstadt

Um das Projekt an der Hochschule bekannt zu machen und eine Vernetzung mit verschiedenen Institutionen der Hochschule zu schaffen, wurden verschiedene Wege gewählt. Zum einen wurde eine Webpräsenz eingerichtet und der Beschwerdebriefkasten wurde installiert. Außerdem hat sich das Beschwerdemanagement systematisch in allen Fachbereichen vorgestellt, dabei fanden persönliche Treffen mit den Studiendekanaten, den akademischen Geschäftsführern und teilweise mit den Fachbereichsräten statt. Außerdem wurde das Projekt bei Fachschaftsräten vorgestellt. Das Projekt wurde des Weiteren allen relevanten internen Stellen vorgestellt. Somit konnten viele Einrichtungen der Hochschule erreicht werden und durch den persönlichen Kontakt konnte eine Vertrauensbasis und die Grundlage für einen verlässlichen Austausch geschaffen werden. Durch Berichte in verschiedenen Medien (Frankfurter Rundschau, Darmstädter Echo, Universitätszeitung hoch³), wurde versucht, das Projekt noch weiter in den Fokus der Hochschulangehörigen zu rücken.

7 Vergleich der zwei Einrichtungen

Nachdem nun wichtige Elemente der Projekte der HAW Hamburg und der TU Darmstadt vorgestellt worden sind, möchte ich beide Projekte vergleichend betrachten, um dann Verbesserungsvorschläge aus diesen Vergleichen für das Pilotprojekt der „Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin“ zu entwickeln.

Die **Ziele und die Zielgruppen** der beiden Projekte sind sich sehr ähnlich. Beide Projekte wollen die individuelle Studienzufriedenheit der Studierenden erhöhen und gleichzeitig dazu beitragen, den Qualitätsansprüchen der Studierenden an die jeweilige Hochschule gerecht zu werden. Es soll an beiden Hochschulen eine Kultur entstehen, in welcher Konflikte nicht nur als bloßes Ärgernis betrachtet werden, sondern die Veränderungspotentiale von Konfliktsituationen und Beschwerden erkannt werden. Damit soll ein offener Umgang mit schwierigen Situationen im Hochschulalltag angeregt und weiterentwickelt werden.

Beide Einrichtungen verstehen sich als allparteiliche und lösungsorientierte Vermittler. Sie sind neutral und für alle Parteien gleichermaßen Anlaufstelle. Einen großen Vorteil hat die Vertrauensstelle der HAW Hamburg gegenüber der Beschwerdestelle der TU Darmstadt, denn sie arbeitet sehr unabhängig und ist weisungsfrei. Somit kann allen Personen absolute Vertraulichkeit garantiert werden.

Dies ist in Darmstadt bisher nicht der Fall, da die Stelle an das Dezernat II angegliedert ist und Wolf Hertlein als Projektleiter somit nicht weisungsfrei ist. Nach Aussagen von Wolf Hertlein, haben sich in der Praxis daraus aber bisher keine Nachteile ergeben.

Bei der Betrachtung der **Kontaktierungsmöglichkeiten** der beiden Stellen fällt auf, dass beide vielfältige Möglichkeiten bieten, einen ersten Kontakt herzustellen. Dies ist von großer Bedeutung, da die beschwerdeführenden Personen den Weg wählen können, der ihnen am besten geeignet scheint. Die Beschwerdestelle in Darmstadt hat durch eine Internetpräsenz klare Vorteile. Das Internet spielt heutzutage eine große Rolle bei der Informationsbeschaffung. So kann ein erster Eindruck gewonnen werden, welches die Angebote der Beschwerdestelle sind. Die Internetseite ist für die meisten Personen leicht erreichbar und ist durch einfache Schlagworte wie z.B. dem Begriff Beschwerde schnell auf der Hauptseite der Hochschule zu finden. Eine Internetpräsenz bietet den Vorteil, dass dort die verschiedenen

Kontaktierungsmöglichkeiten aufgeführt werden können und, wie an der TU Darmstadt, ein Beschwerdeformular zur Verfügung gestellt wird, um so ohne Umwege einen Kontakt zur Beschwerdestelle herzustellen.

Die Vertrauensstelle der HAW hat bisher noch keine Internetpräsenz, sondern teilt auf Flyern und auf der AStA Homepage mit, wann die Sprechzeit stattfindet und wie ein Kontakt hergestellt werden kann. Dies ist im Moment durch einen Telefonanruf, das Schreiben einer E-Mail oder das persönliche Erscheinen in der Sprechzeit möglich.

Im Bereich der **Öffentlichkeitsarbeit** sind beide Einrichtungen sehr ähnliche Schritte gegangen, um die Projekte bekannt zu machen. Beide Einrichtungen wurden von den jeweiligen Verantwortlichen persönlich an den unterschiedlichen Stellen der Hochschulen vorgestellt. Deutlich wird vor allem, dass in Darmstadt zu Beginn des Projektes mehr Zeit für die Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung stand, da dort eine Vollzeitstelle besetzt ist, während an der HAW in einem zeitlich engen Rahmen gearbeitet werden muss.

Den **Verfahrensweg** hat das Projekt der HAW schon konkreter als das Projekt der TU Darmstadt ausgearbeitet. Dieser Weg ist an den Verfahrensweg der Dienstvereinbarung zum Umgang mit Konflikten der HAW orientiert. Die TU Darmstadt hat keinen festgeschriebenen Weg, den beschwerdeführenden Personen soll als erstes Raum gegeben werden, ihre Situation und ihr Anliegen zu schildern. Grundlegend anders ist der Umgang mit einer fest eingerichteten Sprechstunde bei den beiden vorgestellten Einrichtungen. Im vorangegangenen Kapitel wurden die Gründe gegen eine feste Sprechzeit bereits dargestellt. Ob die Darmstädter Vorgehensweise auch für die Vertrauensstelle der HAW in Frage kommen könnte, möchte ich im nächsten Kapitel diskutieren.

Die **Mitarbeit** in den Projekten ist in der Hinsicht ganz unterschiedlich, da es sich bei dem Projekt der Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin um einen elementaren Baustein des Projektes handelt, dieses von einer Studentin/einem Studenten und einer Dozentin/einem Dozenten betreuen zu lassen. Nach Aussage von Wolf Hertlein, ist diese Projektidee und Umsetzung in der Form ungewöhnlich und nicht verbreitet in Deutschland. Auch unterscheiden sich die Stellen darin, dass an der

HAW beide Vertrauenspersonen den Studienalltag aus eigener Erfahrung sehr gut kennen. Ähneln tun sich die Projekte in Hinsicht der Ausbildung der Vertrauensdozentin und des Beschwerdemanagers. Beide haben eine Mediationsausbildung absolviert und sind der Ansicht, dass diese Ausbildung für die Arbeit das Richtige vermittelt hat und das Gelernte gut eingesetzt werden kann.

Auch im Bereich der Finanzierung der Projekte gibt es grundlegende Unterschiede, die für die gesamte Gestaltung relevant sind. Das Beschwerdemanagement der TU Darmstadt hat den klaren Vorteil, eine Vollzeitstelle für das Projekt zur Verfügung zu haben. Auch wenn die Stelle zunächst nur für zwei Jahre aus QSL-Mitteln finanziert wird, besteht die Perspektive, dass das Projekt bei erfolgreicher Arbeit weiter finanziert wird. Die Vertrauensstelle der HAW hingegen erhält finanzielle Unterstützung seitens der Hochschule und des AStA. Auch hierzu möchte ich im letzten Kapitel Verbesserungsvorschläge diskutieren.

Im Rahmen der Vorstellung der **Beschwerdethemen** wurde deutlich, dass das Beschwerdemanagement an der TU Darmstadt schon einen größeren Bekanntheitsgrad an der Hochschule hat als die Vertrauensstelle der HAW Hamburg. Somit ist eine größere Bandbreite an Beschwerde- und Konfliktthemen vorhanden. In Darmstadt konnte eine erste statistische Auswertung der Beschwerdethemen vorgenommen werden, so dass die Beschwerdethemen systematisch eingeordnet werden konnten. Dies ist an der HAW in dem Umfang noch nicht möglich, doch lassen sich schon einige Themen benennen, wie in Kapitel 6.6 schon beschrieben wurde. Dabei lässt sich erkennen, dass beide Einrichtungen mit ähnlichen Beschwerde- und Konfliktthemen zu tun haben.

Die Frage der **Dokumentation** der Fälle ist an beiden Hochschulen noch nicht abschließend geklärt. Es gibt noch kein gut operationalisierbares Dokumentationsverfahren, welches alle wichtigen Punkte in einem einheitlichen Schema abfragt. Des Weiteren fehlt beiden Einrichtungen bisher eine praktikable digitale Dokumentationsmöglichkeit, um eine anonyme statistische Auswertung der Arbeit zu machen. Hier gibt es noch dringenden Verbesserungsbedarf. Erste Ideen wie diese Verbesserungen aussehen könnten, möchte ich im nächsten Kapitel entwerfen.

8 Verbesserungsvorschläge

Nach der Darstellung der theoretischen Hintergründe und der vergleichenden Betrachtung der zwei Projekte, werden nun Schlussfolgerungen und Verbesserungsvorschläge für das Pilotprojekt „Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin“ vorgestellt.

Die folgenden Verbesserungsvorschläge betreffen zum Teil grundsätzliche strukturelle Veränderungen im Projekt, zum anderen Teil werden Ideen entworfen, welche die Arbeit im Projekt erleichtern können.

8.1 Der Name

Während der Projektentwicklung im Sommersemester 2010 wurde sich bewusst für den Namen „Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin“ entschieden. Der Gedanke war, dass es bei schwierigen Situationen und Konflikten im Hochschulalltag eine vertrauensstiftende Anlaufstelle geben soll. Durch die Begriffe Vertrauensstudentin und Vertrauensdozentin soll deutlich gemacht werden, dass es sich um eine Anlaufstelle handelt, in welcher vertraulich mit allen Informationen umgegangen wird und den ratsuchenden Personen ist schnell klar, dass es sich bei den Ansprechpersonen um eine Studentin/einen Studenten und eine Dozentin/einen Dozenten handelt. Dadurch soll eine persönliche und vertrauensvolle Basis geschaffen werden. Die Stelle versteht sich des Weiteren als ein Instrument der Konfliktberatung und des Konfliktmanagements der Hochschule. Auf den Flyern des Projektes und bei persönlichen Vorstellungen, wurde die Unterstützung bei der Bearbeitung und Auseinandersetzung mit Konflikten stark in den Vordergrund gestellt. Im Laufe der Projektentwicklung, unter anderem durch das Interview in Darmstadt sowie durch viele Gespräche mit KommilitonInnen, entwickelte sich die Idee, dass eine andere Projektbezeichnung treffender und ansprechender sein könnte. Die meisten Studierenden sind nicht sehr lange an der Hochschule und sind selten daran interessiert, einen Konflikt wirklich auszutragen. Meist besteht erst einmal nur der Wunsch, sich zu beschweren. Den meisten Studierenden ist nicht bewusst, dass ein Konflikt auch schon vorliegt, wenn eine Seite die Situation als belastend wahrnimmt und Handlungsbedarf sieht. Somit fühlen sich die wenigsten von einer Beratungsstelle angesprochen, in welcher der Begriff Konflikt eine so hohe Gewichtung hat.

Mein Vorschlag für eine neue aussagekräftige und klare Projektbezeichnung ist: Beschwerde- und Vertrauensstelle der HAW Hamburg.

In diesem Titel steht als erster Begriff das Wort Beschwerde. Vor allem unter dem Aspekt, dass sich die meisten Personen dann an die Stelle wenden, wenn sie emotional aufgewühlt, wütend oder enttäuscht sind, muss deutlich werden, dass sie bei der Stelle ihre Beschwerde sofort loswerden können. Wie der weitere Verfahrensweg ist, ist in der akuten Situation meist zweitrangig und kann bei einem ersten Treffen oder bei einer persönlichen Kontaktaufnahme im weiteren Verlauf des Gesprächs besprochen werden. Durch den Zusatz Vertrauensstelle wird schnell deutlich, dass sich die Personen ohne Angst vor Sanktionen und Öffentlichmachen an die Stelle wenden können und vertrauensvoll mit ihren Informationen umgegangen wird.

8.2 Die Finanzierung

Die jetzige Finanzierungssituation ist in meinen Augen nicht förderlich für das Projekt. Und zwar aus folgenden Gründen: Momentan ist die Mitarbeit in dem Projekt für die Studentin nur im Rahmen ihrer Tätigkeit als Sozialreferentin im AStA möglich. Dafür stehen ca. fünf Stunden pro Woche zur Verfügung, da auch noch andere Projekte im AStA betreut werden müssen. Für diese Arbeit gibt es eine kleine Aufwandsentschädigung vom AStA. Der AStA kann diese Aufwandsentschädigung zahlen, da jede/r Studierende der HAW Hamburg pro Semester einen Beitrag an den AStA zahlt. Letztendlich finanzieren also die Studierenden die studentische Mitarbeiterin in diesem Projekt. In meinen Augen sollte es aber nicht die Aufgabe der Studierenden sein, eine zentrale Anlaufstelle bei Beschwerden und Konflikten zu finanzieren, sondern diese Verantwortung sollte von der Hochschule getragen werden. Die Hochschule ist verantwortlich, die Qualität der Lehre sicherzustellen und zu verbessern. Durch die Beschwerden, welche an die Vertrauensstelle herangetragen werden, kann das Projekt als Verbesserungsmanagement betrachtet werden, wie es das Beispiel aus Darmstadt zeigt.

Die Finanzierung durch Mittel der Hochschule, würde dem Projekt eine größere Sicherheit geben, dass es langfristig weitergeführt werden kann. Das Bestehen des Projektes ist zum jetzigen Zeitpunkt davon abhängig, ob der AStA eine Mitarbeiterin oder eine Referentin zur Projektmitarbeit zur Verfügung stellen kann oder möchte. Des Weiteren ist auch die Mitarbeit der Dozentin nur für die Zeit gesichert, solange

sie eine Lehrveranstaltungsentlastung von mindestens 2 LVS erhält. Hier wäre eine längerfristige Zusicherung der Lehrentlastung wünschenswert.

8.3 Die Arbeitszeit

Durch eine gesicherte Finanzierung seitens der Hochschule, wäre eine Weiterentwicklung des Projektes einfacher und schneller möglich. Momentan gestaltet sich die Weiterentwicklung und grundsätzliche Arbeit im Projekt aus folgenden Gründen als schwierig: Durch die begrenzte Stundenanzahl der beiden Mitarbeiterinnen ist eine intensive Auseinandersetzung mit neuen Ideen und der Weiterentwicklung des Projektes neben der Bearbeitung und Begleitung erster Beschwerden und Konflikte schwierig. Die zeitlichen Ressourcen für eine effektive Öffentlichkeitsarbeit, die gerade in der Startphase eines solchen Projektes unerlässlich ist, sind sehr knapp bemessen. Dadurch ist eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit kaum möglich und der Bekanntheitsgrad des Projektes steigt nur sehr langsam.

Um die Beschwerdestelle an der HAW Hamburg institutionalisieren zu können, braucht es mehr Arbeitsstunden, die für das Projekt zur Verfügung gestellt werden können. Erst dann ist eine intensive Betreuung der einzelnen Fälle möglich und das Projekt kann an der HAW hochschulweit bekannter gemacht werden. Ein erster Vorschlag hierzu wäre, die Arbeitszeit der Studentin auf 10 Stunden zu erhöhen und die Lehrentlastung der Dozentin nicht zu befristen. Des Weiteren ist die Mitarbeit von Helmuth Grams bei der Projektentwicklung beizubehalten, da so eine Vernetzung mit den anderen Bereichen des Konfliktmanagements besser möglich ist. In Zukunft wäre es wünschenswert, dass die Studentin und Dozentin nicht – wie zurzeit - vom selben Department stammen, da die Erfahrungsberichte und die Schwerpunkte der Arbeit aufgrund der Bekanntheit des Projektes, sehr stark auf dieses Department fokussiert sind.

8.4 Die Öffentlichkeitsarbeit

Durch das Gespräch in Darmstadt wurde deutlich, dass eine intensive Öffentlichkeitsarbeit unerlässlich ist, um eine Anlaufstelle wie das Beschwerde- und Verbesserungsmanagement der TU Darmstadt bekannt zu machen. Deutlich wurde auch, dass hierfür viel Zeit aufgewendet werden muss. Den Aspekt der Arbeitszeit habe ich in Kapitel 8.3 schon erläutert. Nun möchte ich Vorschläge für eine

erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit erarbeiten. Durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit soll die Vertrauensstelle an der gesamten HAW bekannt gemacht werden. Ziel ist es, das Angebot im Bewusstsein der Hochschulangehörigen zu verankern. Außerdem ist eine gute Öffentlichkeitsarbeit wichtig, um anderen Anlaufstellen an der HAW bekannt zu sein. Dazu müssen Informationen über das Projekt jederzeit abrufbar sein und das Projekt muss in verschiedenen Veranstaltungen (bspw. in Fakultätsratsitzungen, hochschulöffentlichen Veranstaltungen) Erwähnung finden. Die meisten Personen nutzen heutzutage das Internet als Informationsquelle, da es fast immer und überall zu erreichen ist. Das heißt, das Projekt der Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin braucht eine aussagekräftige Internetpräsenz, bei der alle relevanten Informationen zu finden sind. Eine direkte Verlinkung auf die Seite der Beschwerdestelle von der Internetseite der HAW Hamburg und ein einfaches Finden über ein Suchfenster ist wichtig, um die beschwerdeführenden Personen ohne große Umwege zur Beschwerdestelle zu führen. Des Weiteren ist es wichtig, die Beschwerdestelle durch persönliche Gespräche, Projektvorstellungen bei Gremien oder Personen der Hochschule weiter bekannt zu machen.

Auch sollten folgende Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden:

- ⇒ das Projekt in den Orientierungseinheiten der Erstsemester vorstellen
- ⇒ Hochschulinterne Medien wie zum Beispiel Info-Parkour oder Impetus nutzen, um kleine Artikel über das Angebot zu veröffentlichen
- ⇒ Flyer an den verschiedenen Standorten verteilen
- ⇒ Erstellung von Plakaten, um diese an den zur Verfügung stehenden Flächen aufzuhängen.

Außer Acht gelassen werden darf auf keinen Fall die Schwierigkeit, alle Standorte der HAW gleichermaßen zu erreichen. Ein Vorschlag wäre, den Schwerpunkt der Öffentlichkeitsarbeit zunächst auf den Campus Berliner Tor zu konzentrieren, da dies der größte Campus der HAW ist, und bei erfolgreicher Arbeit die Öffentlichkeitsarbeit auf die anderen Standorte auszudehnen. Dadurch würde vermieden, dass es an allen Standorten nur wenige und sporadische Informationen gibt.

8.5 Die Ausbildung der Studentin

Damit die Studentin eine kompetente Mitarbeiterin der Beschwerde- und Vertrauensstelle ist und selbstständig arbeiten kann, bedarf es einer Weiter- oder Ausbildung in den Bereichen der Beratung und der Konfliktbegleitung. Dies könnte im Rahmen eines oder mehrerer Wochenendseminare geschehen. Denn nur, wenn die Studentin eine adäquate Schulung erhält, kann sie ihre Rolle klar definieren und eine kompetente und gleichberechtigte Ansprechperson sein. Die Studentin muss qualifiziert darin sein, die Situation und das Klientel einschätzen zu können und muss in der Lage sein, Aufgaben an andere Einrichtungen zu delegieren. Dafür ist eine genaue Kenntnis des Projektinhaltes von großer Bedeutung, denn auch bei einer niedrigschwelligen Einrichtung wie der Vertrauensstelle ist nicht jede Anfrage dem Aufgabenbereich entsprechend.

Für eine Schulung der Studentin können hier noch keine konkreten Vorschläge gemacht werden, aber in einer Konzepterarbeitung der Beschwerde- und Vertrauensstelle sollte darauf ein wichtiges Augenmerk gelegt werden, um eine qualitativ hochwertige Anlaufstelle entstehen zu lassen. Bei der Auswahl der Vertrauensstudentin/des Vertrauensstudenten sollte darauf geachtet werden, dass diese/dieser sich im vierten Semester ihres Studiums befindet. So sind gewisse Kenntnisse über die Hochschulstrukturen vorhanden und die Person steht dem Projekt noch mindestens ein Jahr zur Verfügung. Die Erfahrung während der Pilotphase des Projektes hat gezeigt, dass sich viele Studierende zuerst an die Vertrauensstudentin gewandt haben. Es ist davon auszugehen, dass es ein großer Vorteil ist, bei belastenden Situationen eine Ansprechperson auf gleicher Augenhöhe zu haben. Dieser Vorteil sollte unbedingt weiter genutzt werden und durch eine gute Ausbildung der Studentin gefördert werden.

8.6 Die Dokumentation der Fälle

Um die Arbeit in der Beschwerde- und Vertrauensstelle auswerten zu können, ist eine strukturierte Dokumentation wichtig. In Kapitel 6.5 wurden die Informationen benannt, welche im Dokumentationsbogen erfasst werden. Diese Dokumentationsbögen liegen im Moment nur in digitaler Form auf den PCs der Mitarbeiterinnen des Projektes vor. Diese Form der Archivierung der Konfliktfälle ist nicht optimal. Wünschenswert wäre, dass es an zentraler Stelle abschließbare Schränke gibt, in denen die Akten der einzelnen Fälle sicher verwahrt werden

können. Unbedingt notwendig ist auch die Möglichkeit, die Fälle digital zu dokumentieren, als Basis für eine regelmäßige statistische Auswertung. Dies ist für die weitere Arbeit im Projekt von großer Bedeutung, denn so kann die Arbeitsmethode auf Wirksamkeit überprüft werden und es ist möglich, Verbesserungsbedarf an der HAW aufzudecken. Um eine digitale Dokumentation möglich zu machen, bedarf es eines geschützten Onlinelaufwerkes, auf welches nur die Projektbeteiligten zugriff haben. Des Weiteren muss überlegt werden, ob mit den hier vorgeschlagenen Ideen die Datensicherheit gewährt werden kann. Sollte dies nicht der Fall ist, müssen weitere Dokumentationsmöglichkeiten erarbeitet werden.

8.7 Die Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen der HAW

Im Laufe der Pilotphase des Projektes der Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin wurde die Stelle mit anderen Anlauf- und Beratungsstellen der HAW vernetzt. Ziel war es, Aufgabenbereiche abzustecken und Zuständigkeiten zu klären. Diese Bereiche müssen gemeinsam mit anderen Anlaufstellen bearbeitet werden. Die Vertrauensstelle versteht sich als ergänzendes und zentrales Angebot, welches eine wichtige Anlaufstelle bei Beschwerden bietet und strebt eine gute Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen wie zum Beispiel der Zentralen Studienberatung an. Im Laufe der Pilotphase ist aber auch deutlich geworden, dass eine Klärung der Zuständigkeiten und die Benennung des Alleinstellungsmerkmals wichtig ist, um eine gute Zusammenarbeit entstehen zu lassen. Die Vernetzung und Kooperation mit diesen Einrichtungen ist wichtig, um den Verantwortlichen dieser Stellen bekannt zu sein, damit ratsuchende Personen bei Beschwerden oder Konflikten an die Vertrauensstelle verwiesen werden können. Hierzu zählt zum Beispiel eine gute Kooperation mit der zentralen Studienberatung, da diese eine wichtige Einrichtung bei Konflikten darstellt, die einer psychologischen Beratung bedürfen. Diese kann in der Vertrauensstelle nicht erfolgen. Eine gute Vernetzung ist in solchen Fällen sehr hilfreich, um den beschwerdeführenden Personen eine schnelle und unbürokratische Beratung und Hilfe zukommen zu lassen. Der Austausch mit anderen Einrichtungen muss regelmäßig erfolgen und stellt einen weiteren Aufgabenbereich in der Vertrauensstelle dar. Weiterhin soll eine stärkere Einbindung der Vertrauensstelle in das Konfliktmanagement der Hochschule erfolgen.

8.8 Die Sprechstunde

Bisher hat die Vertrauensstelle der HAW mit dem Angebot einer offenen Sprechstunde gearbeitet. In Kapitel 7 wurde dargestellt, dass das Beschwerde- und Verbesserungsmanagement der TU Darmstadt keine feste Sprechstunde anbietet. Herr Hertlein erläuterte dazu, dass eine Sprechzeit für ihn einen einschränkenden, abweisenden und überregulierenden Charakter hat und nicht förderlich für seine Arbeit ist. Diese Überlegungen erscheinen sehr schlüssig. Die Handhabung einer festen Sprechstunde bei der Vertrauensstelle der HAW Hamburg ist aus folgenden Gründen unpraktikabel: Bei großer Nachfrage der Sprechstunde ist eine intensive Beratung der einzelnen Personen nicht möglich, da es oft zu Unterbrechungen oder zu sehr langen Wartezeiten kommen kann. Des Weiteren ist eine feste Sprechzeit nicht sinnvoll, da sich diese höchstwahrscheinlich mit jedem Semester durch Änderungen im Stundenplan der StudentIn und DozentIn ändern würde. Eine feste Sprechzeit erscheint nur sinnvoll, wenn sie über einen längeren Zeitraum regelmäßig zur gleichen Zeit angeboten wird. Der Vorschlag für das Projekt der Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin ist, die regelmäßige Sprechstunde aus oben genannten Gründen abzuschaffen und die möglichen Wege, mit der Vertrauensstelle Kontakt aufzunehmen, zum Beispiel durch Einführung eines Onlinebeschwerdeformulars, wie es in Darmstadt verwendet wird, auszubauen. Momentan haben die Studierenden auch immer noch die Möglichkeit, persönlich in der Sprechzeit der Studentin im AStA vorbeizukommen oder die Dozentin in ihrem Büro aufzusuchen, dies soll auch in Zukunft so beibehalten werden.

8.9 Das Konzept

Nachdem das Pilotprojekt der Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin ein Semester lang angeboten worden ist, ist ein nächster Schritt die Erstellung eines Konzeptes. In diesem sollten die Grundsätze der Vertrauensstelle, die Arbeitsweise, die Ziele und die Zielgruppe des Angebots festgehalten werden. Ein Konzept bietet die Möglichkeit eines Leitfadens, an dem sich alle Beteiligten orientieren können. Des Weiteren bietet es die Möglichkeit, Außenstehenden als Informationsquelle zu dienen. Andere Einrichtungen können sich anhand dessen ein Bild davon verschaffen, welches die Aufgabenbereiche der Vertrauensstelle sind und Ergebnisse der Arbeit im Projekt sind anhand eines Konzeptes leichter überprüfbar.

In die Konzeptentwicklung sollten die Erfahrungen des ersten Jahres des Projektes einfließen.

9 Zusammenfassung

Zu Beginn dieser Arbeit erfolgte die notwendige theoretische Betrachtung des Begriffs Konflikt. Hierbei konnte festgestellt werden, dass Konflikte ein wichtiger Bestandteil des Lebens sind. So gehören sie auch zum Hochschulalltag. Um Konflikte effektiv bearbeiten zu können, bedarf es der jeweiligen Organisation angepasste Bearbeitungsstrategien. So auch müssen diese auch an die Struktur einer Hochschule angepasst sein. An einer Hochschule gibt es zwei große Statusgruppen und die Konflikte zwischen diesen zwei Gruppen standen im Fokus dieser Arbeit. Auf der einen Seite die Lehrenden und auf der anderen Seite die Studierenden. Die jeweils unterschiedliche Motivation an der Hochschule zu sein und die besonderen Merkmale der zwei Gruppen, wie sie in dieser Arbeit vorgestellt worden, dürfen bei der Entwicklung einer Konfliktbearbeitungsstelle nicht außer Acht gelassen werden. Durch eine passende Konfliktbearbeitungsstelle ist es möglich, zur Entwicklung eines Klimas beizutragen, in dem Konflikte nicht als Störung betrachtet werden, sondern als wichtiger Bestandteil um Veränderungen zu ermöglichen.

Den theoretischen Einführungen folgend, wurde das Pilotprojekt „Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin“ der HAW Hamburg vorgestellt und vergleichend zum Beschwerde- und Verbesserungsmanagement der TU Darmstadt analysiert. Hierbei wurde festgestellt, dass die beiden Einrichtungen trotz sehr unterschiedlicher Ansätze und Bedingungen ähnliche Erfahrungen gesammelt haben. Die vorangeschrittene Etablierung der Beschwerdestelle der TU Darmstadt spricht dafür, dass es für eine Hochschule wichtig ist, den Studierenden eine zentrale Anlaufstelle bei Beschwerden zu bieten. Missstände können aufgedeckt und verändert werden, sowohl bei der individuellen Studienzufriedenheit als auch bei der gesamten Studienorganisation. Die Vertrauensstelle der HAW Hamburg kann, trotz der relativ kurzen Projektzeit, erste Erfolge aufweisen. Im letzten Kapitel dieser Arbeit wurden verschiedene Verbesserungsvorschläge erarbeitet, welche in meinen Augen zu einem größeren Erfolg beitragen können. Hier ist besonders herauszustellen, dass die Grundidee der Vertrauensstelle, als Tandem mit einer Studentin/einem Studenten und einer Dozentin/einem Dozenten zu beraten, bislang an keiner weiteren Hochschule in Deutschland verwirklicht worden ist und durch die Nähe der beiden Vertrauenspersonen zum Studienalltag, einen großen Vorteil hat.

Die Vertrauensstelle trägt dazu bei, ein Klima zu schaffen, in welchem eine konstruktive Konfliktbearbeitung als großer Vorteil betrachtet wird und somit die allgemeine Lern- und Lehrzufriedenheit gesteigert und ein stärkeres Miteinander gefördert werden kann. Die im letzten Kapitel vorgestellten Verbesserungsvorschläge machen deutlich, dass die Beschwerde- und Vertrauensstelle viele Möglichkeiten hat, ausgebaut zu werden.

Quellennachweise

Literaturverzeichnis

- ⇒ Berkel, Karl 1999: Konflikttraining – Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. Heidelberg: I. H. Sauer- Verlag
- ⇒ Bernsdorf, Wilhelm (Hg.) 1972: Wörterbuch der Soziologie. Band 2. Frankfurt am Main: Fischer S. 514
- ⇒ Drosdowski, Günther (HG.) mit dem wissenschaftlichen Rat und den Mitarbeitern der Dudenredaktion 2005: Duden – das große Wörterbuch der deutschen Sprache. Band 5. Mannheim: Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus S.505
- ⇒ Dahrendorf, Ralf 1961: Gesellschaft und Freiheit. Zur soziologischen Analyse der Gegenwart. München: Piper
- ⇒ Dahrendorf, Ralf 1961: Elemente einer Theorie des sozialen Konflikts. In: Ders. Gesellschaft und Freiheit. Zur soziologischen Analyse der Gegenwart. München: Piper
- ⇒ Duve, Christian/ Eidenmüller, Horst/ Hacke, Andreas 2003: Mediation in der Wirtschaft: Wege zum professionellen Konfliktmanagement. Frankfurt am Main: Verlag Dr. Otto Schmidt KG
- ⇒ Erikson, Erik H. 1973: Identität und Lebenszyklus. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Verlag
- ⇒ Hertlein, Wolf 2011: Beschwerden: Chancen zur Verbesserung – Konzept für ein Beschwerde- und Verbesserungsmanagement an der TU Darmstadt. Darmstadt
- ⇒ Hertlein, Wolf 2011: Beschwerdemanagement: zunehmend nachgefragt – Bericht an den Vizepräsidenten Studium und Lehre. Darmstadt
- ⇒ Hillmann, Karl-Heinz 1994: Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart: Alfred Körner Verlag.
- ⇒ Glasl, Friedrich 1999: Konfliktmanagement: ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 6. Auflage Bern: Verlag Paul Haupt/ Stuttgart: Freies Geistesleben
- ⇒ Gläser, Jochen/ Laudel, Grit 2010: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

- ⇒ Kellner, Hedwig 1999: Konflikte verstehen, verhindern, lösen: Konfliktmanagement für Führungskräfte. München; Wien: Carl Hanser Verlag
- ⇒ Maringer, Eva/ Steinweg, Reiner 1997: Konstruktive Haltungen und Verhaltensweisen in institutionalisierten Konflikten. Berlin
- ⇒ Meuser, Michael/ Nagel, Ulrike 2005: ExpertInneninterviews- vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander/ Litting, Beate/ Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- ⇒ Reinhold, Gerd (Hg.) 1997: Soziologie- Lexikon. 3. Auflage München/Wien: Oldenbourg S. 348, S. 118
- ⇒ Rüttinger, Bruno 1971: Konflikt und Konfliktlösen. In: Zwick, Julius (Hg.): Psychologie im Betrieb. Band 5 München: Wilhelm Goldmann Verlag
- ⇒ Tries, Joachim/ Reinhard, Rüdiger 2008: Konflikt- und Verhandlungsmanagement: Konflikte konstruktiv nutzen. Berlin: Springer Verlag
- ⇒ Wiswede, Günter 1995: Einführung in die Wirtschaftspsychologie. München/Basel: UTB für Wissenschaft
- ⇒ Zülsdorf, Ralf- Gerd 2008: Strukturelle Konflikte in Unternehmen: Strategien für das Erkennen, Lösen, Vorbeugen. Wiesbaden: Gabler Verlag

Internetquellen

- ⇒ Hochschulrahmengesetz
http://bundesrecht.juris.de/hrg/___4.html (abgerufen am 01.05.2011 16:31)
- ⇒ Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg Drucksache 19/3123: Große Anfrage zur Verwendung der Studiengebühren 19.05.2009
<http://www.haw-hamburg.de/9304.html> (abgerufen am 01.05.2011 17:42)
- ⇒ Hamburgisches Hochschulgesetz
<http://www.landesrecht.hamburg.de/jportal/portal/page/bshaprod.psml?showdoc=case=1&doc.id=jlr-HSchulGHArahmen&st=lr> (abgerufen am 01.05.2011 17:449)

Abbildungsverzeichnis

- ⇒ Abbildung 1 (siehe Seite 10) Seelische Faktoren im Konflikt
- ⇒ Abbildung 2 (siehe Seite 40) Verfahrensstufen der Vertrauensstelle

Erklärung

Hiermit versichere ich, die vorliegende Bachelor- Thesis selbständig und lediglich unter Benutzung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst zu haben.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Ich erkläre weiterhin, dass die vorliegende Arbeit nicht im Rahmen eines anderen Prüfungsverfahrens eingereicht wurde.

Lina Hoeft

Hamburg, den 11. Mai 2011