



ZENTRUM FÜR
QUALITÄTSSICHERUNG
UND -ENTWICKLUNG

Evaluation der Dienstvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ der Universität Mainz

(2. überarbeitete Version)

(15.01.2008)

Zentrum für Qualitätssicherung
und -entwicklung:
Dipl.-Psych. Jana Knott

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
1.1	Hintergrund und Zielsetzung der Evaluation	4
1.2	Das Evaluationsverfahren	4
1.3	Datengrundlage	5
1.4	Aufbau des Evaluationsberichts	6
2	Ergebnisse der Evaluation	7
2.1	Ergebnisse der Onlinebefragung	7
2.1.1	Bekanntheitsgrad der Dienstvereinbarung	7
2.1.2	Bekanntheitsgrad der Beratungsstellen und des Beratungsangebots	8
2.1.3	Nutzung des Beratungsangebots und Zufriedenheit.....	9
2.1.4	Welche Beratungsangebote wünschen sich die Mitarbeiter?	10
2.2	Ergebnisse der Interviews	12
2.2.1	Themen der Dienstvereinbarung.....	12
2.2.2	Rechte der Beschäftigten.....	13
2.2.3	Präventionsmaßnahmen.....	13
2.2.4	Beschwerdeverfahren	17
2.2.5	Arbeit der Konfliktberatungsstelle	18
2.2.6	Arbeit des Beratungsnetzes	22
2.3	Ergebnisse der Klientenbefragung der Konfliktberatungsstelle	26
3	Resümee.....	28
4	Literatur.....	30
	Anhang	31
	Anhang A: Ergebnisse der deskriptiven Analysen	32
	Anhang B: Onlinebefragung: Übersicht und Ergebnisse der Auswertung	33
	Anhang C: Prozessmodells präventiven Handelns (Weinstein, 1988)	38
	Anhang D: Ergebnisse der Klientenbefragung.....	40

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bekanntheit der Dienstvereinbarung (in Abhängigkeit vom Arbeitsgebiet bzw. Vorgesetztenfunktion (Vgf), Frage: Ist Ihnen bekannt, dass es eine Dienstvereinbarung zum „Partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz“ gibt? Antwortmöglichkeiten: ja/nein).....	7
Abbildung 2: Bekanntheitsgrad der Inhalte (Frage: Wie gut kennen Sie den Inhalt der Dienstvereinbarung? Antwortskala: 1 = sehr schlecht, 7 = sehr gut) (Antworten in Abhängigkeit vom Arbeitsgebiet bzw. Vorgesetztenfunktion (Vgf))	8
Abbildung 3: Bekanntheitsgrad der Beratungsstellen des Beratungsnetzes (Frage: Welche der folgenden Beratungsstellen kennen Sie? Mehrfachantworten möglich)	9
Abbildung 4: Nutzung des Beratungsangebots in Abhängigkeit unterschiedlicher Gruppenvariablen (Frage: Haben Sie seit Beginn des Jahres 2004 das Angebot (von mindestens einer) dieser Beratungsstellen in Anspruch genommen? Antwortmöglichkeit ja/nein)	10
Abbildung 5: Online-Umfrage: Seite 1	33
Abbildung 6: Online-Umfrage: Seite 2	34
Abbildung 7: Online-Umfrage: Seite 3	35
Abbildung 8: Prozessmodell präventiven Handelns (verkürzt, in Anlehnung an Weinstein, 1988)	38
Abbildung 9: Verteilung der Antworten in der Kategorie "Kontaktaufnahme"	40
Abbildung 10: Verteilung der Antworten in der Kategorie "Beratungsprozess"	40
Abbildung 11: Verteilung der Antworten in der Kategorie "Ergebnisse"	41
Abbildung 12: Verteilung der Antworten zu Item 1 und 2 in der Kategorie "Weitere Rückmeldungen"	41
Abbildung 13: Verteilung der Antworten zu Item 3 in der Kategorie "Weitere Rückmeldungen"	42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verteilung wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal der Befragung	32
Tabelle 2: Verteilung des Befragungsteilnehmer auf: Verwaltung, zentrale Einrichtungen und Fachbereiche	32
Tabelle 3: Verteilung der Befristung bei den Befragungsteilnehmern	32
Tabelle 4: Anteil der Personen in Leitungs- oder Vorgesetztenfunktion in der Befragung	32
Tabelle 6: Absolute Häufigkeiten: Bekanntheit der Dienstvereinbarung in Abhängigkeit vom Arbeitsbereich	35
Tabelle 7: Absolute Häufigkeiten: Bekanntheit der Dienstvereinbarung in Abhängigkeit von Führungsaufgabe	36
Tabelle 8: Grad der Bekanntheit der Inhalte der Dienstvereinbarungen in Abhängigkeit vom Arbeitsbereich.....	36
Tabelle 9: Grad der Bekanntheit der Inhalte der Dienstvereinbarung in Abhängigkeit von Führungsaufgabe.....	36
Tabelle 10: Nutzung des Beratungsangebots in Abhängigkeit von Status (wissenschaftlich/nicht-wissenschaftlich), Befristung der Stelle und Geschlecht.....	36
Tabelle 11: Zufriedenheit mit der erfahrenen Beratung und dem universitären Beratungsangebot allgemein	37

1 Einleitung

1.1 Hintergrund und Zielsetzung der Evaluation

Im Jahr 2004 unterzeichneten sowohl die Hochschulleitung als auch der Leiter des Personalrats der Johannes Gutenberg-Universität Mainz die Dienstvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ (im Folgenden Dienstvereinbarung genannt). Darin wurde eine Probephase von drei Jahren festgelegt. Nach dieser Zeit sollte – wie in der Dienstvereinbarung festgehalten (§9.1) – das angeführte Konzept evaluiert werden. Als Begründung wurde das für die Universität durch die Dienstvereinbarung beschrittene Neuland genannt. Dies mache erforderlich, dass der Beratungsbedarf und die Effizienz des vorgeschlagenen Modells überprüft werden müssten, um gegebenenfalls notwendige Anpassungen vornehmen zu können (§9, Präambel).

Im Rahmen der Dienstvereinbarung bezieht die Universität einerseits Stellung zu den Themen Konflikt- und Konfliktbearbeitung und formuliert, andererseits dass Verhaltensweisen wie sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, Diskriminierung¹ und Mobbing nicht toleriert werden. Die Dienstvereinbarung gilt für wissenschaftliches und wissenschaftsstützendes Personal. Mit der Veröffentlichung der Dienstvereinbarung wurde die Konfliktberatungsstelle gegründet, womit eine entsprechende Zuständigkeit geschaffen und verortet wurde. Die Stelle wird für die Probezeit vom Suchtbeauftragten der Universität wahrgenommen. Mit der Verschriftlichung der Dienstvereinbarung ist verbunden, dass die aufgestellten Regelungen von jeder einzelnen Mitarbeiterin/jedem einzelnen Mitarbeiter beim Arbeitsgericht eingeklagt werden kann.

Nach Ablauf der Probezeit zu Beginn des Jahres 2007 wurde die Evaluation der Dienstvereinbarung vom Personalrat als Mitunterzeichner eingefordert. Das Referat Personalservice und -entwicklung (RP) entwickelte gemeinsam mit dem Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) das Konzept für die Evaluation². Dabei wurde um eine vorläufige Verlängerung des Status Quo bis zum 31.12.2007 gebeten, damit die Weiterarbeit der Konfliktberatungsstelle gewährleistet werden kann. Diese Verlängerung fand sowohl bei Personalrat als auch Hochschulleitung Zustimmung.

1.2 Das Evaluationsverfahren

Das von RP und ZQ entwickelte Konzept zur Evaluation der Dienstvereinbarung sieht drei Datenquellen als deren Grundlage vor:

- Ergebnisse einer Online-Befragung aller Mitarbeiter/-innen der Universität zu unterschiedlichen Themen mit Bezug zur Dienstvereinbarung
- Interviewdaten mit Projektbeteiligten und einem Vertreter der Hochschulleitung
- Ergebnisse der Klientenbefragung der Konfliktberatungsstelle.

¹ Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Behinderung, ethnischer Herkunft, Abstammung, Religion, Nationalität, Alter oder sexueller Orientierung

So werden unterschiedliche Perspektiven der im Kontakt mit der Dienstvereinbarung stehenden Akteure, nämlich der (potentiellen) Nutzer (Online- und Klientenbefragung), der Berater sowie der Hochschulleitung (Interviews) berücksichtigt.

Ziel der Online-Befragung der Mitarbeiter/-innen ist die Sammlung näherer Informationen zu Fragen der Bekanntheit von Dienstvereinbarung sowie Beratungsstellen des Beratungsnetzes, der Inanspruchnahme des Angebots und der Zufriedenheit mit dem Angebot. Ein entsprechender Fragebogen wurde vom ZQ entworfen und mit dem Beratungsnetz abgestimmt.

Für die Interviews wurde ein an den Inhalten der Dienstvereinbarung ausgerichteter Gesprächsleitfaden entwickelt. Er diente als Rahmen für alle Gespräche. Die Interviews wurden kumulativ geführt, so dass neu gewonnene Informationen in die anschließenden Interviews aufgenommen wurden und die Möglichkeit zur Kommentierung bestand. Die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Erfahrungen der Gesprächsteilnehmer/-innen tragen dazu bei, die Einschätzungen insgesamt angemessen zu gewichten.

Die Ergebnisse der Klientenbefragung lagen zum Zeitpunkt der Evaluation bereits vor und wurden von der Konfliktberatungsstelle zur Verfügung gestellt.

1.3 Datengrundlage

Für die Online-Befragung wurde vom Zentrum für Datenverarbeitung (ZDV) eine Datei mit denen zu diesem Zeitpunkt (3.9.2007) aktuellen E-Mail-Adressen der Personen zur Verfügung gestellt, die keinen Studierendenaccount hatten³. Die einzelnen E-Mail-Adressen waren notwendig, damit E-Mails mit personalisierten TANS (Transaktionsnummern) versendet werden konnten. Dieses Verfahren gewährleistet, dass eine Person nur einmal den Fragebogen ausfüllen kann.

Insgesamt standen dem ZQ 9434 Adressen zur Verfügung, an die die Aufforderung zur Teilnahme an der Online-Befragung geschickt wurde. Bis zum 16.10.2007 antworteten 1045 Personen⁴. Festzustellen war, dass der Anteil der Personen aus der Verwaltung, die an der Befragung teilnahmen sehr gering war (4%). Gründe dafür könnten gewesen sein, dass nicht jede/-r Verwaltungsmitarbeiter/-in einen ZDV-Account verfügt bzw. dass die Mitarbeiter/-innen die Mails des ZDV-Accounts nicht regelmäßig lesen, da innerhalb der Verwaltung eine eigene Adresse zur Verfügung steht.

² Das Konzept wird in Abschnitt 1.2 näher beschrieben.

³ Hierzu muss kritisch bemerkt werden, dass unter diesem Account alle Nicht-Studenten gefasst werden. So können z.B. studentische Mitarbeiter diesen Account erhalten, Gäste usw. Ebenso können sich unter diesen Daten „Dateileichen“ befinden – Personen, die diesen Zugang nicht mehr nutzen bzw. nicht mehr beschäftigt sind, deren Abmeldung jedoch nicht an das ZDV weiter gegeben wurde. Aufgrund dieser Tatsache wurde erfasst, ob der Befragte zum wissenschaftlichen bzw. nicht-wissenschaftlichen Personal gehört (wie ursprünglich vorgesehen), studentischer Mitarbeiter ist oder sich bei „Sonstige“ einordnen würde. Personen der letzten beiden Kategorien gehen nicht mit in die Auswertung ein.

⁴ Das System ermittelte hier einen Rücklauf von 11%, was jedoch nicht als endgültiges Maß betrachtet werden kann. Ein nicht unerheblicher Teil wurde als nicht zustellbar zurückgesandt.

Aufgrund dessen wurde eine zweite Erhebung innerhalb der Verwaltung vorgenommen. Die EDV-Abteilung der Verwaltung stellte dem ZQ 767 Adressen zur Verfügung (Stand: 7.12.2007). Diejenigen Mitarbeiter der Verwaltung, die die Umfrage bereits aufgrund der Aufforderung über die ZDV-Adresse ausgefüllt hatten, wurden gebeten, nicht noch einmal mitzumachen. Die Umfrage wurde am 8.01.2008 geschlossen.

Die 1092 Personen (92%), die sich als „wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen“ oder „nicht-wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen“ auszeichneten und somit der angestrebten Zielgruppe entsprachen, gingen in die Datenanalysen ein: Die Befragung wurde in größerem Maße vom wissenschaftlichen Personal der Universität ausgefüllt (58,3%). Der Anteil ist im Vergleich zum offiziellen Personalverhältnis als etwas erhöht einzustufen: das wissenschaftliche Personal macht nur etwas mehr als die Hälfte der Beschäftigten an der Universität aus (51,1%)⁵. Ebenso wird deutlich, dass die Online-Befragung v.a. Mitarbeiter in den Fachbereichen (73%) erreichte; 14% der Befragungsteilnehmer gehörten der Verwaltung und 10% einer zentralen Einrichtung an⁶. Etwas mehr als die Hälfte der Befragungsteilnehmer (59%) hatten eine unbefristete Stelle, 41% eine befristete Stelle⁷. Das Geschlechterverhältnis war ausgewogen: 54% der Befragten waren weiblich. Die Befragung wurde von 297 Personen (27%) in Leitungs- oder Vorgesetztenfunktion ausgefüllt (siehe Anhang A).

Für die Datensammlung mittels Interview standen zehn Personen zur Verfügung, die entweder mit dem Teilprojekt „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“, aus dem die Dienstvereinbarung hervorging, assoziiert waren oder im Beratungsnetz mitarbeiten bzw. mitarbeiteten. Zusätzlich wurde ein Vertreter der Hochschulleitung interviewt. Eine Auflistung der Interviewpartner/-innen findet sich in Anhang B. Zur Wahrung der Anonymität wird bei der Wiedergabe der Stellungnahmen neutral von „Interviewter“ gesprochen.

Die Ergebnisse der Klientenbefragung umfassen die Aussagen von 26 Personen.

1.4 Aufbau des Evaluationsberichts

Die Ergebnisse der Evaluation werden in Abhängigkeit von der jeweiligen Datengrundlage dargestellt. Zunächst wird auf die Ergebnisse der Online-Befragung eingegangen (2.1), anschließend auf die Ergebnisse aus den Interviews (2.2) bzw. der Klientenbefragung durch die Konfliktberatungsstelle (2.3). Abschnitt 2.2 ist so aufgebaut, dass nach einer kurzen Erläuterung der betreffenden Stellen der Dienstvereinbarung die Aussagen der Interviewten thematisch zusammengefasst dargestellt werden. Am Ende der Kapitel werden bewertende und empfehlende Stellungnahmen zu den einzelnen Themenbereichen verfasst. Diese sind in grauer Farbe hervorgehoben. Nach Möglichkeit wird versucht, die Ergebnisse der unterschiedlichen Datenquellen miteinander in Beziehung zu setzen. Die wichtigsten Punkte werden noch einmal in einem abschließendem Resümee zusammengefasst.

⁵ Zahl berechnet aus dem Jahresbericht des Präsidenten 2006: Wissenschaftliches Personal (inklusive des Drittmittelpersonals) (n=2275) im Verhältnis zum Personal insgesamt (inklusive Drittmittelpersonal) (n=4451) auf dem Campus.

⁶ 3% der Befragten äußerten sich nicht zu diesem Item.

⁷ 1% macht hierzu keine Angaben.

2 Ergebnisse der Evaluation

2.1 Ergebnisse der Onlinebefragung

Die folgenden Darstellungen stellen die Antworten der Zielgruppe (wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen, N = 1092) dar. Eine Übersicht über die Umfrage und die Auswertungstabellen befinden sich in Anhang C.

2.1.1 Bekanntheitsgrad der Dienstvereinbarung

Die Frage, ob bekannt sei, dass es eine Dienstvereinbarung zum Thema „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ gibt, beantworteten lediglich etwas mehr als 1/4 mit „ja“ (n = 288, 26,4%). Am ehesten bekannt ist die Dienstvereinbarung innerhalb der Verwaltung (55%). In den zentralen Einrichtungen liegt dieser Anteil bei 35%, in den Fachbereichen bei 20%. Knapp 1/3 (32%) der Personen mit Leitungs- oder Vorgesetztenfunktion (Vgf) gaben an, die Dienstvereinbarung zu kennen, bei Personen ohne diese Funktion beläuft sich der Anteil auf 25% (vgl. Abb. 1).

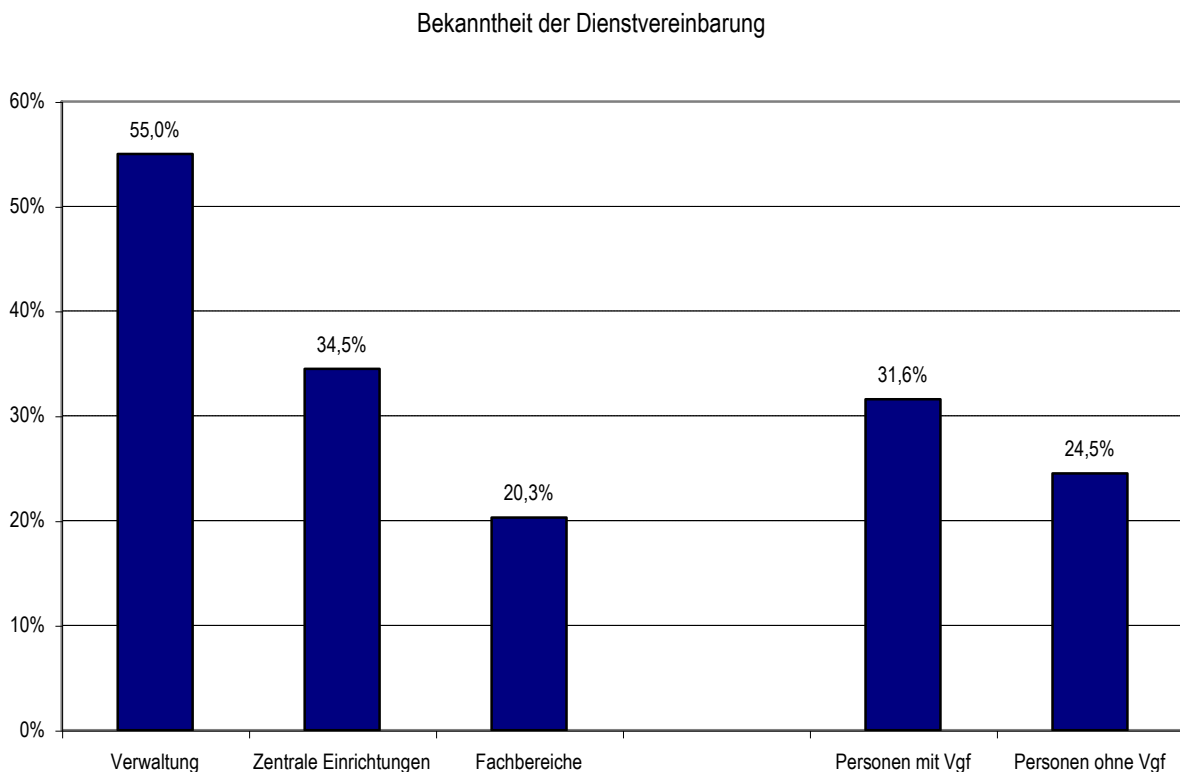


Abbildung 1: Bekanntheit der Dienstvereinbarung (in Abhängigkeit vom Arbeitsgebiet bzw. Vorgesetztenfunktion (Vgf), Frage: Ist Ihnen bekannt, dass es eine Dienstvereinbarung zum „Partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz“ gibt? Antwortmöglichkeiten: ja/nein)

Es gab sowohl Personen, die den Inhalt der Dienstvereinbarung gar nicht kannten als auch Personen, die mit dem Inhalt sehr gut vertraut waren (Min = 1, Max = 7; höhere Werte signalisieren eine bessere Bekanntheit). Im Mittel sind die Inhalte den Mitarbeiter/-innen der Universität eher weniger gut bekannt ($M = 3.0$, $SD = 1.7$). Auch den Inhalt kennen am ehesten Personen aus der Verwaltung ($M = 3.3$, $SD = 1.7$), gefolgt von Mitarbeiter/-innen zentraler Einrichtungen ($M = 3.1$, $SD = 1.9$) bzw. Fachbereichen ($M = 2.8$, $SD = 1.6$). Ebenso geben Personen mit Leitungs- oder Vorgesetztenfunktion ($M = 3.2$, $SD = 1.7$) an, die Inhalte besser zu kennen als Personen ohne diese Aufgabe ($M = 2.9$, $SD = 1.7$) (vgl. Abb. 2).

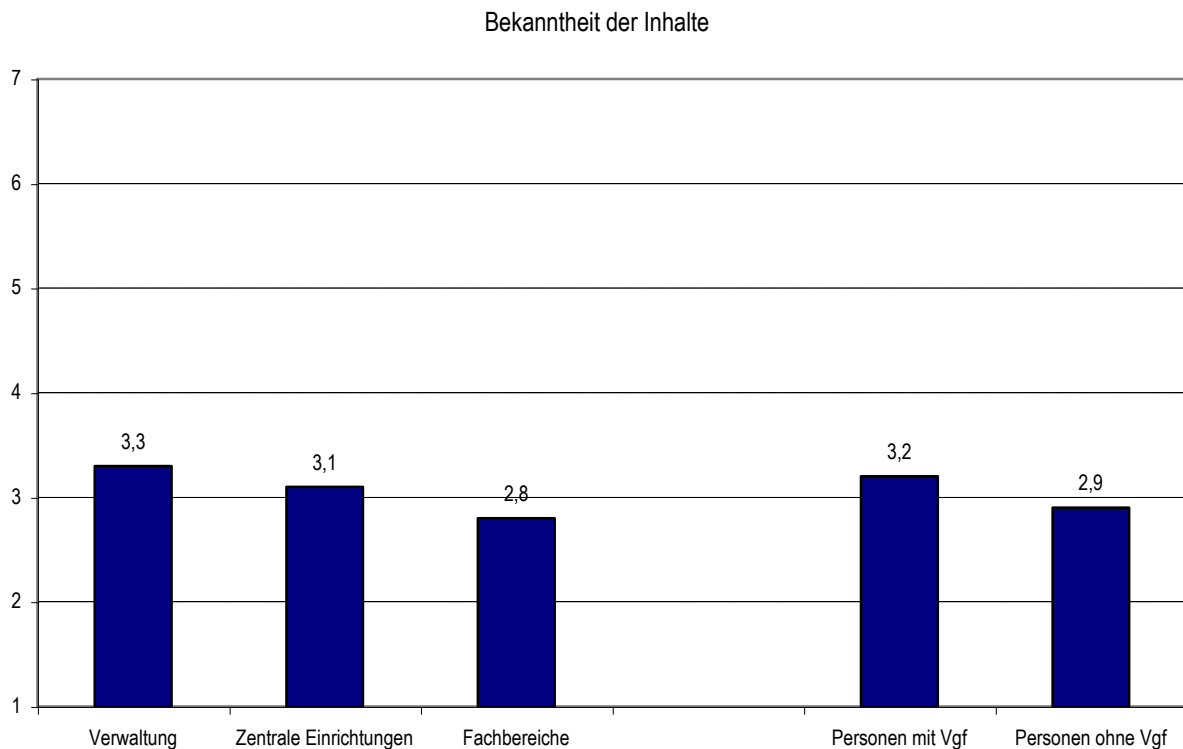


Abbildung 2: Bekanntheitsgrad der Inhalte (Frage: Wie gut kennen Sie den Inhalt der Dienstvereinbarung? Antwortskala: 1 = sehr schlecht, 7 = sehr gut) (Antworten in Abhängigkeit vom Arbeitsgebiet bzw. Vorgesetztenfunktion (Vgff))

2.1.2 Bekanntheitsgrad der Beratungsstellen und des Beratungsangebots

Im Beratungsnetz haben sich Vertreter/-innen der folgenden Beratungsstellen zusammengefunden:

- Betriebsärztliche Dienststelle (BÄD)
- Frauenbüro/Frauenbeauftragte (FB)
- Konfliktberatungsstelle (KBS)
- Personalabteilung (PA)
- Personalrat (PR)
- Psychotherapeutische Beratungsstelle (PTB)

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universität wurden gefragt, welche dieser Beratungsstellen sie kennen. Mehrfachantworten waren möglich.

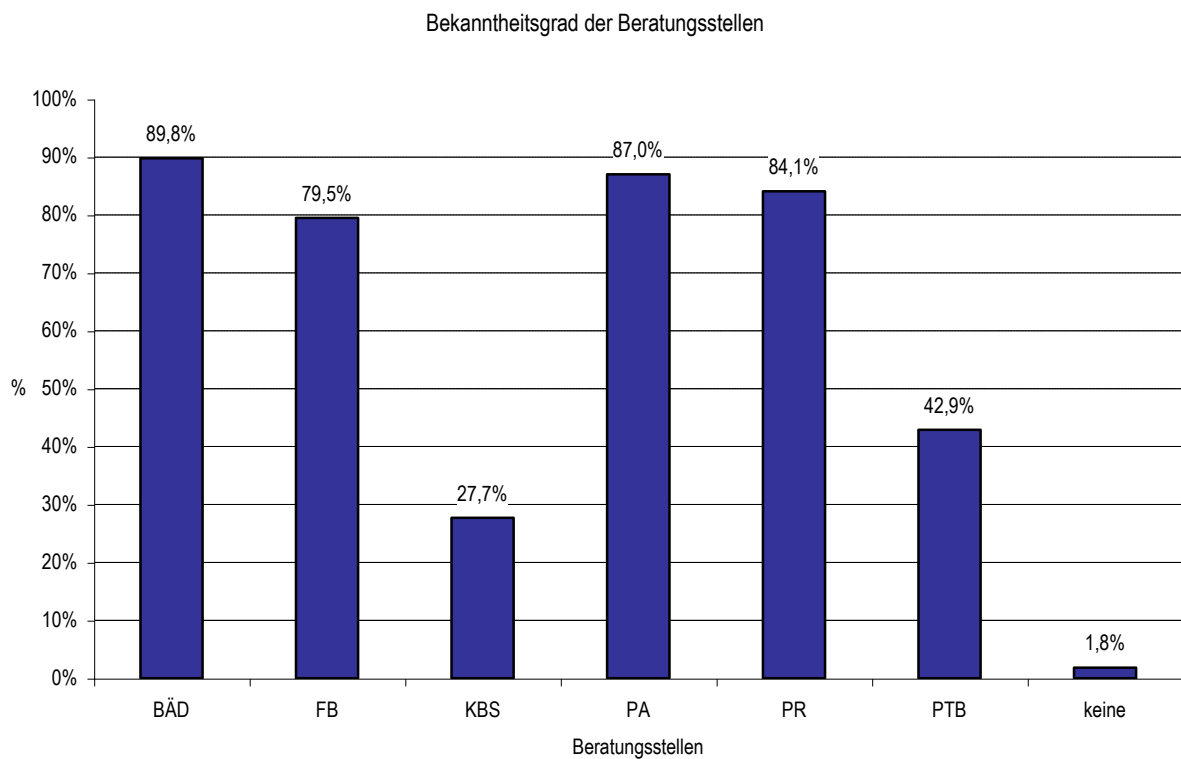


Abbildung 3: Bekanntheitsgrad der Beratungsstellen des Beratungsnetzes (Frage: Welche der folgenden Beratungsstellen kennen Sie? Mehrfachantworten möglich)

Es wird deutlich, dass sowohl die Betriebsärztliche Dienststelle (90%), die Personalabteilung (87%), der Personalrat (84%) sowie das Frauenbüro (80%) 4/5 der Befragten oder mehr bekannt ist. Deutlich weniger bekannt sind dagegen die Psychotherapeutische Beratungsstelle (43%) und die Konfliktberatungsstelle (28%). Lediglich 2% der Befragten gaben an, überhaupt keine Beratungsstelle zu kennen (vgl. Abbildung 3).

Die Beratungsangebote dieser Einrichtungen sind eher weniger gut bekannt ($M = 3.1$, $SD = 1.5$ auf einer 7-stufigen Antwortskala, höhere Werte bedeuten einen höheren Bekanntheitsgrad).

2.1.3 Nutzung des Beratungsangebots und Zufriedenheit

Etwas mehr als ein Drittel der Befragungsteilnehmer (38%) hat das Angebot von mindestens einer der Beratungsstellen seit Beginn des Jahres 2004 in Anspruch genommen. Tendenziell nutzen eher nicht-wissenschaftliche Mitarbeiter (41%) im Vergleich zu wissenschaftlichen Mitarbeitern (36%) und eher Frauen (42%) als Männer (32%) die Möglichkeiten. Personen mit befristeten und unbefristeten Stellen unterscheiden sich dagegen kaum (37% vs. 38%).

Die Personen, die das Beratungsangebot nachfragten, äußerten sich tendenziell eher positiv hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit der Beratung ($M = 4.9$, $SD = 1.7$ auf einer 7-stufigen Antwortskala, höhere Werte bedeuten eine höhere Zufriedenheit). Insgesamt waren die Zufriedenheitswerte breit gestreut: es gab sowohl Personen, die überhaupt nicht zufrieden als auch Personen, die sehr zufrieden mit der Beratung waren, also die Extremwerte ankreuzten.

Mit dem universitären Beratungsangebot rund um den Bereich „Partnerschaftliches Verhalten“ allgemein sind die Befragungsteilnehmer im Vergleich etwas weniger zufrieden ($M = 4.1$, $SD = 1.4$).

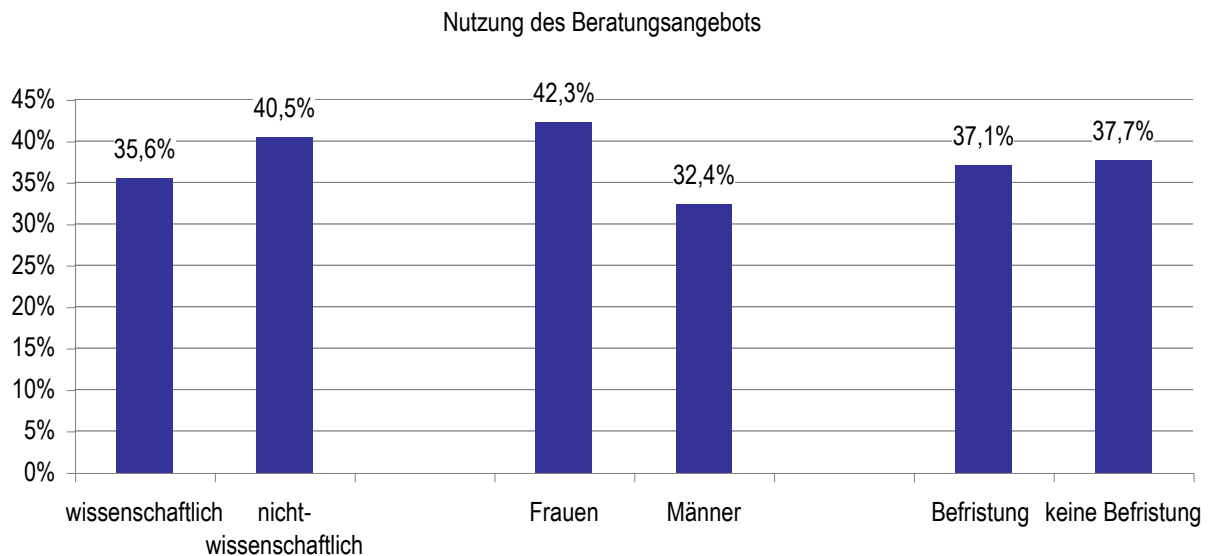


Abbildung 4: Nutzung des Beratungsangebots in Abhängigkeit unterschiedlicher Gruppenvariablen (Frage: Haben Sie seit Beginn des Jahres 2004 das Angebot (von mindestens einer) dieser Beratungsstellen in Anspruch genommen? Antwortmöglichkeit ja/nein)

2.1.4 Welche Beratungsangebote wünschen sich die Mitarbeiter?

In einer offenen Frage konnten sich die Befragungsteilnehmer/-innen dazu äußern, welche Beratungsangebote sie sich wünschen. Insgesamt nutzen 238 Personen diese Gelegenheit. Die Wünsche lassen sich zu folgenden Kategorien zusammenfassen:

- Konflikte und Mobbing (auch spezielle Beratung von Führungskräften)⁸
- Karriere (Berufsperspektiven und Weiterbildung, Karriere an der Universität, Beratung von Personen mit auslaufenden Verträgen, wie ein Career Office in Amerika)
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Kinderbetreuung, Hilfe bei privaten Problemen)
- Rechte (z.B. Mitarbeiterrechte, Copyright, Hochschulrahmengesetz, Dienstverträge, Tarifvertrag, Ombudsmann)

⁸ die Nennungen in den Klammern sind als Unterpunkte zu verstehen.

- Gesundheit (Gesundheitliche Betriebsvorsorge, Stress und Burnout (z.B. Umgang mit Arbeitsbelastung), Sucht, Ergonomie am Arbeitsplatz/Physiotherapeutische Dinge (i.S. von Arbeitsschutz)
- Organisationale Veränderung (Privatisierung der Kliniken, Angst um Arbeitsplatz)
- Führung (für Vorgesetzte, Überprüfung und Sanktionierung)
- Team und Kollegialität
- Arbeitszeit und Rente (Elternzeit/Erziehungsurlaub, Arbeitszeitreduzierung, Teilzeit, Weiterbeschäftigung, Altersteilzeit)
- Finanzen (Steuer- und Versicherungsangelegenheiten, Alters- und Rentenvorsorge, Kindergeld, Erziehungsgeld, vermögenswirksame Leistungen)

Neben diesen Wünschen bzgl. Beratungsangebote wurde das Feld auch für andere Wünsche oder Anmerkungen genutzt. So wird der Wunsch geäußert, dass die Psychotherapeutische Beratungsstelle auch von Mitarbeitern genutzt werden kann. In Bezug auf Beratungsstellen allgemein besteht der Wunsch nach einer/m Gleichstellungsbeauftragte/n, Verbesserung der Qualität der Beratungsstellen bzw. Professionalisierung der Beratungsangebote, mehr Information über Beratungsstellen, einem Rundgang zu den Beratungsstellen sowie einer Anlaufstelle für wissenschaftliche Mitarbeiter, drittmittelfinanzierte Forscher und Kliniker. Ergänzt werden könnte dies durch eine Vorstellung der Stellen für neue Mitarbeiter, Beratungspersonen nah an den Fächern, z.B. durch Ansiedlung auf Dekanatsebene oder Vertrauensfrau oder -mann, die/der die Problematik einstuft und an die richtige Stelle verweist. Ein erste Ansprechpartner für arbeitsbezogene Allround-Probleme für neue Mitarbeiter/-innen wurden ebenfalls gewünscht.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Bekanntheitsgrad sowohl der Dienstvereinbarung als auch der Inhalte als deutlich ausbaufähig einzustufen ist.

Der Bekanntheitsgrad der Konfliktberatungsstelle ist aufgrund des erst dreijährigen Bestehens als hinlänglich einzuschätzen. Wünschenswert für die Zukunft wäre ein vergleichbarer Bekanntheitsgrad wie der der anderen Beratungsinstanzen des Beratungsnetzes. Der geringe Bekanntheitsgrad der Psychotherapeutischen Beratungsstelle könnte damit erklärt werden, dass diese Einrichtung eine Anlaufstelle für Studierende und weniger für Mitarbeiter/-innen dieser Universität darstellt. Schließlich war eine Reaktion auf die Onlineumfrage die Feststellung, dass die Anlaufstelle bei wissenschaftlichem Fehlverhalten (Ombudsmann bzw. -frau) nicht unter den Beratungseinrichtungen aufgenommen war. Diese in das Beratungsnetz aufzunehmen erscheint grundsätzlich plausibel.

2.2 Ergebnisse der Interviews

2.2.1 Themen der Dienstvereinbarung

Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz bezieht sich auf die Ablehnung von Verhaltensweisen wie sexueller Belästigung am Arbeitsplatz, Diskriminierung sowie Mobbing. Beschäftigte der Universität sollen beim Erkennen und Lösen von Konflikten am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung spezifischer männlicher und weiblicher Problemlagen unterstützt werden.

Die Interviewten waren sich zum großen Teil einig, dass die Thematik rund um Konflikte, Mobbing und Diskriminierung prägnant, aber ausreichend in der Dienstvereinbarung ausformuliert wurde. Als Erweiterungsvorschlag wurde das Thema Stalking genannt. Es erscheine jedoch sinnvoll – durch aktuelle Entwicklungen auch möglich – innerhalb der Dienstvereinbarung auf andere Richtlinien zu verweisen (z.B. auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz oder die Richtlinien zum Umgang mit sexueller Belästigung des Frauenbüros).

Zusätzlich wurden jedoch folgende Problematiken von einzelnen Interviewten angesprochen:

1. Zum einen wurde wahrgenommen, dass der Begriff Mobbing inflationär gebraucht würde: es würde von Mobbing gesprochen, obwohl es sich „nur“ um einen Konflikt am Arbeitsplatz handele. Dies sei insofern problematisch, als dass die Thematik Mobbing Täter- und Opferrollen impliziere, was die Fallbearbeitung erschwere. Es müsse deutlich gemacht werden, dass Mobbing das Produkt eines langen Konfliktprozesses sei und beide Parteien Handlungsmöglichkeiten und -pflichten hätten.
2. Als ebenso problematisch wurde eingeschätzt, dass der Begriff Konflikt eher negativ oder pathologisch behaftet sei und möglicherweise den Betroffenen suggeriere, dass es sich erst um einen ausgewachsenen Konflikt handeln müsse, bevor es Handlungsmöglichkeiten gäbe. So würde Hilfe erst dann eingeholt, in denen der Konflikt bereits eskaliert sei. Wünschenswert wäre ein frühzeitiges Handeln. Es müsse für das Thema Konfliktentstehung sensibilisiert sowie Handlungs- und Reflexionsmöglichkeiten an die Hand gegeben werden. Weiterhin erscheine es sinnvoll, die Alltäglichkeit und Unvermeidbarkeit von Konflikten beim Agieren im Arbeitskontext darzustellen und hervorzuheben.

Zusammenfassend lässt sich die inhaltliche Ausarbeitung der Dienstvereinbarung als gelungen bezeichnen. Das Thema Stalking sollte aufgenommen werden; im März wurde der Strafbestand „Nachstellung“ unter § 238 im Strafgesetzbuch eingeführt. Gleichzeitig sind Verweise auf andere Materialien wie das Allgemeine Gleichstellungsgesetz oder Broschüren der Universität zum Umgang mit sexueller Belästigung empfehlenswert, um die vorhandenen Informationen besser miteinander zu verknüpfen. Die Problematik rund um die Begriffe Mobbing und Konflikte sollte durch den Außenauftritt (Flyer, Homepage, Informationsmaterialien) entsprechend aufgegriffen werden.

2.2.2 Rechte der Beschäftigten

Unter §5 werden in der Dienstvereinbarung zwei Rechte für die Mitarbeiter/-innen der Universität benannt: (1) das Recht auf Beratung und Unterstützung, welches besagt, dass sich die Beschäftigten in entsprechenden Konfliktsituationen an eine Person ihres Vertrauens (z.B. den Vorgesetzten, die Konfliktberatungsstelle oder die Einrichtungen des Beratungsnetzes) wenden können, wobei der Dienstweg nicht eingehalten werden muss. (2) besteht das Recht auf Beschwerde: in einer Konfliktsituation kann sich jede/-r Mitarbeiter/-in bei der Dienststellenleitung (z.B. vertreten durch den unmittelbaren oder höheren Vorgesetzten oder die Personalabteilung) beschweren. Auch hier kann eine Person des Vertrauens hinzugezogen werden.

Prinzipiell waren sich auch hier die Befragten einig, dass die in der Dienstvereinbarung niedergeschriebenen Rechte als ausreichend bezeichnet werden könnten. Das Recht auf Beratung und Unterstützung erscheint sehr sinnvoll: von den Interviewten wurde vermehrt berichtet, dass Mitarbeiter/-innen oft schon damit geholfen sei, wenn sie bei einer Anlaufstelle über ihre Probleme reden könnten. Es wäre aber auch denkbar, dass es eine hohe Hemmschwelle gäbe, sich offiziell in Fällen von Konflikten, sexueller Belästigung, Diskriminierung oder Mobbing zu beschweren.

Ferner könne aber darüber nachgedacht werden, so ein Vorschlag, ob ein Recht in die Dienstvereinbarung wie das Leistungsverweigerungsrecht (§ 14 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, AGG) aufgenommen werden sollte, das da lautet:

„Ergreift der Arbeitgeber keine oder offensichtlich ungeeignete Maßnahmen zur Unterbindung einer Belästigung oder sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz, sind die betroffenen Beschäftigten berechtigt, ihre Tätigkeit ohne Verlust des Arbeitsentgelts einzustellen, soweit dies zu ihrem Schutz erforderlich ist. § 273 des Bürgerlichen Gesetzbuchs bleibt unberührt.“

Kernpunkt sei die Verschriftlichung eines Rechts auf Handlungsmöglichkeiten, wenn der öffentlichen Beschwerde bei Konflikt-, Mobbing- oder Diskriminierungsfällen keine oder ungeeignete Maßnahmen folgen.

Die Rechte der Beschäftigten können insgesamt aber auf Grundlage der Dienstvereinbarung als ausreichend eingestuft werden. Über die Möglichkeit der Aufnahme eines Leistungsverweigerungsrechts sollte unter Berücksichtigung möglicher rechtlicher Implikationen diskutiert werden.

2.2.3 Präventionsmaßnahmen

§ 4.1 der Dienstvereinbarung beschreibt, dass diese durch Präventionsmaßnahmen wie Information und Fortbildung umgesetzt werden soll – die Verantwortlichkeit obliegt der Hochschulleitung (§ 4.1.1). In den Gesprächen wurde deutlich, dass die Verantwortung jedoch nicht ausschließlich der Hochschulleitung zugeschrieben wird, sondern auch der Konfliktberatungsstelle und dem Beratungsnetz. So könnten diese Stellen mit ihrer Expertise zu den Themen der Dienstvereinbarung als Beratungsinstanz für die Hochschulleitung

fungieren und auf konzeptioneller Ebene bzgl. der Gestaltung und Verteilung von Informationen und Fortbildungsangeboten beraten sowie für neue Themen sensibilisieren.

Prinzipiell konnten alle Interviewten bestätigen, dass Prävention stattgefunden habe. Informationen und Fortbildungen würden den Mitarbeiter/-innen zugänglich gemacht, z.B. durch diverse Informationsveranstaltungen und -materialien sowie angebotene Weiterbildungen der Personalentwicklung. Dennoch – und das bestätigen auch die Ergebnisse zur Bekanntheit der Dienstvereinbarung sowie der Konfliktberatungsstelle – würden häufigere und kontinuierlichere Informationsveranstaltungen auch für die Zukunft sinnvoll erscheinen, jedoch sei ein entsprechendes Konzept notwendig. Gewünscht wurde vereinzelt eine stärkere Begleitung der Informationsveranstaltungen durch die Hochschulleitung, da dies die Relevanz des Themas unterstreiche. Eine weitere Möglichkeit, die Dienstvereinbarung prägender zu machen wäre die Gestaltung einer Broschüre mit entsprechenden Inhalten. Diese würden eher in die Hand genommen bzw. erinnert werden als ein Papier, das im Netz abgerufen werden müsse, so die Erfahrung eines Interviewten. So bestünde auch die Möglichkeit, die Dienstvereinbarungen an allen gewünschten Plätzen auszulegen.

Unzufriedener zeigten sich die Interviewten hinsichtlich der in der Dienstvereinbarung anvisierten „tragenden Rolle“ (§1) der Personen in Leitungs- und Führungsfunktion: Die Dienstvereinbarung würde „noch nicht gelebt“. Zwar ist an dieser Stelle anzumerken, dass es wenig Rückmeldung über solche Vorgesetzte gibt, die sensibel gegenüber entstehenden Konflikten sind und Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung einleiten. Es wäre somit möglich, dass diesbezüglich ein verzerrtes Bild bei den Interviewten vorhanden ist, da nur ungelöste Fälle an die Beratungsstellen herangetragen werden und somit deren Bild prägen. Der Eindruck der Interviewten wird jedoch durch die Ergebnisse der Onlinebefragung gestützt: noch nicht mal ein Drittel der Führungskräfte kannte die Dienstvereinbarung und diese den Inhalt auch nur mittelmäßig, tendenziell eher weniger gut. Eine Interviewte gab zu bedenken, dass Konflikte nicht immer nur auf der formalen Ebene gelöst werden könnten und den Führungskräften deshalb bei der Konfliktbearbeitung eine entscheidende Rolle zukäme, die sie u.U. aber nicht wahrnehmen würden. Bisher – so waren sich die Interviewten einig – würde Konfliktklärung nicht bzw. nur freiwillig als Führungsaufgabe durch entsprechende Personen wahrgenommen werden. Dabei stelle gute Führung – so die Aussage eines Interviewten – eine wichtige Basis dar, um andere Aufgaben effektiv bewältigen zu können. Ein Interviewter äußert, dass die Thematik Konflikte bei einigen Führungskräften durchaus präsent sei, jedoch in der Form, dass entsprechender Unterstützungsbedarf eher bei anderen Personen als der eigene gesehen werde. Es stelle sich die Frage, welche Gründe für die geringe Wahrnehmung dieser Aufgabe in Betracht gezogen werden könnten. Denkbar seien eine auf Seiten der Führungskräfte herrschende große Wand an Vorurteilen gegenüber der Thematik oder die fehlende Wahrnehmung, dass diese Aufgabe auch eine Führungsaufgabe sei. Weiterhin sei auch möglich, dass aufgrund der hohen Arbeitsbelastung diese Thematik mit einer geringen Priorität versehen würde. Führungskräfte müssten, so einige Interviewte, bei der Aufgabe der Konfliktklärung in entsprechenden Situationen (z.B. in Form von Beratung, Coaching durch die Vertreter des Beratungsnetzes) unterstützt werden, um sie für die Wahrnehmung ihrer Handlungsmöglichkeiten

zu sensibilisieren. Es besteht diesbezüglich auch von einigen Interviewten der Wunsch, die Führungskräfte stärker in die Pflicht zu nehmen. Besonders in Abteilungen, in denen es gehäuft zu Konflikten komme, sollten besonders diese Führungskräfte beraten werden und möglicherweise durch gezielte Fortbildung oder Teamentwicklung verstärkt in die Pflicht genommen werden.

Die Informierung neuer Mitarbeiter/-innen (besonders auch solche in Leitungs- und Vorgesetztenfunktion) sei, so ein Interviewter, unzureichend. Es sei deren Aufgabe, sich die Informationen zusammen zu suchen, ohne zu wissen, wonach sie suchen sollten. Diese Zielgruppe müsse systematischer informiert werden. Es wäre überlegenswert, über die Gestaltung einer Art Willkommenspaket für neue Mitarbeiter/-innen nachzudenken, in dem u.a. über die Dienstvereinbarung und die diversen Beratungsstellen der Universität inklusive Angaben, unter denen sich die Personen selbständig weiter informieren können.

Als weiterer Punkt wurde vereinzelt genannt, dass die Gestaltung der Homepage der Konfliktberatungsstelle noch ergänzungswürdig sei: die Breite der Thematik sei auf den Seiten nicht in Gänze wiedergegeben. So erscheine es sinnvoll, wenn alle Beratungsnetzmitglieder Informationen aus ihrer Expertise, die sie gerne auf dieser Homepage sehen möchten, zusammen tragen würden. Andererseits könne der Internetauftritt auch so gestaltet werden, dass sich die Konfliktberatungsstelle als Ansprechpartner für Themen und Problemstellungen aus diesem Bereich präsentiere, die nicht auf der Homepage angeboten werden, da niemals alle potentiell gewünschten Informationen zur Verfügung gestellt werden könnten. Schließlich sei aber unklar, wer die Pflege der Homepage übernehmen könne, um die Konfliktberatungsstelle bei dieser technischen Frage zu unterstützen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass über die Verantwortlichkeiten bzgl. der Prävention nachgedacht werden muss. Zum einen erscheinen in der Praxis die Verantwortlichkeiten nicht so klar, wie sie in der Dienstvereinbarung niedergeschrieben sind (nämlich auf Seiten der Hochschulleitung). Zum anderen kann und sollte Prävention nicht ohne die zentralen Akteure stattfinden. So könnten die Einrichtungen des Beratungsnetzes bspw. als Beratungsinstanz in Sachen Prävention für die Hochschulleitung fungieren. Es bedarf eines Konzepts, wie die Zusammenarbeit zwischen Konfliktberatungsstelle, Beratungsnetzmitglieder und Hochschulleitung (bzw. Verantwortliche für Fort- und Weiterbildung) aussehen soll, in dem auch die Verantwortlichkeiten klar definiert werden.

Als ebenfalls sinnvoll wird der Vorschlag erachtet, eine Broschüre rund um das Thema Konflikte zu erstellen. Diese könnte die Kernpunkte der Dienstvereinbarung als auch die Ansprechpartner in Bedarfsfällen beinhalten. Gleichzeitig würde sie auch eine Basis für die Informierung neuer Mitarbeiter/-innen darstellen.

Um in der Vorgesetztenproblematik Fortschritte zu erzielen, müssen einige Fragen geklärt werden. Parallelen konnten zwischen den Beschreibungen in den Interviews und dem Prozessmodell präventiven Handelns von Weinstein (1988) gefunden werden. Dieses ist in Anhang E ausführlicher erläutert. Das Modell unterteilt präventives Handeln in unterschiedliche Phasen. Zunächst muss eine Person einer gewissen Überzeugung der persönlichen Betroffenheit sein, aus der eine Intention und dann eine Handlung entstehen kann. Er empfiehlt

eine Explorierung dessen, was Zielgruppen über Interventionen glauben bzw. was notwendig ist, damit Personen in die Handlungsphase in eine andere gelangen kann (Weinstein et al., 1998):

- Welche unterschiedlichen Zielgruppen können identifiziert werden?
- In welche(r) Phase(n) befinden sich die Zielgruppen? Wie können zielgruppenspezifische Informationen über Konflikte und Konfliktbearbeitung sowie Interventionen entsprechend der Phasen gestaltet werden?
- Wie kann erreicht werden, dass den Phasen entsprechenden Informationen zur Verfügung gestellt werden?
- Wie kann es gelingen, die Zielgruppen in die nächste Phase zu bringen? Was ist notwendig, damit die Personen den optimistischen Fehlschluss überwinden?
- Wie sieht das prototypische Bild einer Teilnehmerin/eines Teilnehmers von Konfliktmanagementseminaren aus (vgl. Sieverding, 1997; Anhang E)? Wie sieht das prototypische Bild einer Person aus, die sich Hilfe und Beratung zum Umgang mit Konflikten holt (ist z.B. die vermutete große Wand an Vorurteilen zu finden)?
- Wie können in der Öffentlichkeitsarbeit gruppenspezifische Bilder vermittelt werden, die möglichst nah an die Selbstkonzepte der Zielgruppen (besonders der der Führungskräfte) heranreichen?
- Welche Möglichkeiten gibt es, die Mitarbeiter/-innen der Universität kontinuierlich zu informieren und den Zugang zu den Informationen so leicht wie möglich zu gestalten? Wie müssen diese Informationen gestaltet werden?
- Welche Hindernisse und Barrieren (auch kurzfristige) spielen bei Vorgesetzten eine Rolle, wenn sie sich mit der Thematik als solche als auch entsprechenden präventiven Handlungen auseinander setzen sollen? Wie können diese reduziert werden?
- Welches Verhalten im Umgang mit Konflikten wird als modellhaft im Sinne der Dienstvereinbarung betrachtet? Wie kann modellhaftes Verhalten genutzt werden, um andere Mitarbeiter/-innen zu motivieren?

Eine Bearbeitung dieser Fragen erscheint besonders wichtig, da in der Dienstvereinbarung niedergeschrieben steht, dass Konflikte neben Mobbing, Diskriminierung jeglicher Art und sexueller Belästigung nicht toleriert würden. Entsprechende Aktivitäten zur Exploration der Ursachen mangelnden präventiven Handelns der Zielgruppen würde dieses Interesse untermauern. Die gewünschte stärkere Verpflichtung der Führungskräfte könnte auch darüber erreicht werden, dass wie bereits in §4.1.3 der Dienstvereinbarung angedacht, Führungskompetenzen in Personalauswahl und Leistungsbeurteilung einbezogen würden. Eine explizite Formulierung in Stellenausschreibungen erscheint sinnvoll und notwendig und könnte die Signalwirkung nach außen verstärken.

2.2.4 Beschwerdeverfahren

Mitarbeiter/-innen haben laut §5 der Dienstvereinbarung das Recht auf Beschwerde. Sobald eine offizielle Beschwerde vorliegt, setzt das Beschwerdeverfahren (§8) ein, mit dem Maßnahmen zur Klärung und Lösung der Konfliktsituation einzuleiten sind. Die Verantwortlichkeit liegt bei der Dienststellenleitung, die diese Aufgabe an entsprechende Vorgesetzte oder die Personalabteilung delegieren kann. Als Konfliktlöseschritte sind vorgeschlagen: (1) Gespräch zwischen Vorgesetzten und Betroffenen (evtl. unter Hinzuziehung einer Person des Vertrauens für den Beschwerdeführer, die auch ein/-e Stelleninhaber/-in der Beratungsstellen des Beratungsnetzes sein kann), (2) Fixierung von Vereinbarungen zur Konfliktlösung mit zeitlicher Festlegung und (3) Kontrolle der erfolgten Maßnahmen nach Ablauf der Frist sowie die Vereinbarung weiterer Maßnahmen bzw. die Einleitung dienst- und arbeitsrechtlicher Schritte (§8.2). Auch hier können die Konfliktberatungsstelle oder Vertreter/-innen des Beratungsnetzes hinzugezogen werden. Eine einvernehmliche Lösung hat Vorrang vor arbeits- und dienstrechtlichen Maßnahmen (§8.3).

Das Erleben der Interviewten ist, dass das Beschwerdeverfahren grundsätzlich nutzbar sei. Dies könne jedoch nur unter der Bedingung, dass die Beschwerdeführer zu einer öffentlichen Beschwerde bereit seien, genutzt werden. Oft würden sich Klienten erst einmal eine Beratung zur Beschwerde einholen, bei der sie über ihre Rechte und Pflichten informiert würden. Ein Teil sähe dann von der Beschwerde ab – nur wenige Konfliktfälle würden offiziell an die Dienststellenleitung herangetragen. Ein Interviewter gab an dieser Stelle zu bedenken, dass seiner Erfahrung nach oft die Beziehung zwischen Beschwerdeführer und Vorgesetztem nicht so gut und damit die Beschwerde nicht zielführend sei. Ein anderer Interviewter gab an, dass Vorgesetzte z.T. den Konflikt selbst nicht wahr- und den Beschwerdeführer somit nicht ernst nähmen. Eine entsprechende notwendige Handlung im Sinne einer Konfliktklärung bliebe in solchen Fällen aus. Die Rolle der Konfliktberatungsstelle solle an dieser Stelle gestärkt werden – so ein Interviewter – da sie von den Mitarbeiter/-innen als neutrale Instanz erlebt würde. Sie könne deswegen eine Schlichtungsfunktion übernehmen. Dies sei auch deswegen möglich, weil die Konfliktberatungsstelle über keine disziplinarische Gewalt verfüge.

Als problematisch wurde von einem Interviewten eingeschätzt, dass die Schritte zur Konfliktlösung durch Vertreter des Teilprojekts „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ unter Mitarbeit der Dienststelle verfasst und in die Dienstvereinbarung geschrieben worden sei. Die meisten der davon betroffenen Personen in den Fachbereichen und Einrichtungen, die diese Schritte leben sollten, seien an diesem Prozess nicht beteiligt gewesen. Neben dem bekannten Problem, dass sie die Dienstvereinbarung u.U. nicht kennen würden und somit nichts von ihrer Pflicht bzw. den Schritten wüssten, könne sich auch das Problem des Widerstandes gegen die von oben angeordnete Handlungsweise stellen.

Gewünscht wird von einem Interviewten, dass das Beschwerdeverfahren um einen Punkt erweitert werde: bereits bei der Erarbeitung und Fixierung von Vereinbarungen müsse auf die Konsequenzen bei Nichteinhaltung von Vereinbarungen – z.B. auf die entsprechenden dienst- und arbeitsrechtlichen Schritte – verwiesen werden. Bisher würden die entsprechenden Maßnahmen erst bei Nichteinhaltung ins Spiel gebracht. Dieses Bewusstsein

für entsprechende Konsequenzen an dieser Stelle sei auf jeden Fall wünschenswert. Die Verschriftlichung erarbeiteter Vereinbarungen stelle – so ein anderer Interviewter – ein wichtiges und entscheidendes Detail dar. Sie verleihe der Verständigung einen verpflichtenden Charakter. Weiterhin wurde von einem Interviewten gewünscht, dass in zukünftigen Fällen, in denen Abmahnungen ausgesprochen werden müssten, geprüft würde, ob dem Anliegen evtl. ein Konflikt zugrunde liege. Wenn das der Fall sei, solle von der sofortigen Abmahnung abgesehen und die vollständigen Schritte zur Konfliktlösung eingeleitet werden.

Auch hinsichtlich der Durchführung des Beschwerdeverfahrens wurde von einigen Interviewten erlebt, dass Führungskräfte überfordert seien oder sich ihrer Verantwortung entziehen würden. Es stelle sich die Frage, was in diesen Fällen oder auch in Fällen, wo es zu Rückfällen käme, zu tun sei.

Auf die Frage, ob die betroffene Dienststelle bei Eintreffen einer Beschwerde unmittelbar handeln würde, äußerten die Interviewten unterschiedliche Erfahrungen. Manche erlebten eine Dienststelle, die das Problem aussäße, die Dienstvereinbarung nicht lebe. Andere nähmen eine der Dienstvereinbarung entsprechende Handlung wahr.

Zusammengefasst kann die Verschriftlichung des Beschwerderechts als gelungen bezeichnet werden. Dem Vorschlag auf frühzeitige Protokollierung der Konsequenzen, die bei Nichteinhaltung der Vereinbarungen folgen, kann zugestimmt werden. Es ist fraglich, ob diese allen Beteiligten im Vorfeld bewusst oder transparent sind. Auch hinsichtlich des Ziels der Einhaltung der Konfliktlöseschritte empfiehlt es sich, Widerstände, Schwierigkeiten oder Barrieren auf Seiten der Führungskräfte zu explorieren und ggf. abzubauen. Die mögliche fehlende Sensibilisierung für Konflikte auf Seiten der Führungskräfte spricht für weiteren Informationsbedarf – ggf. angepasst auf diese spezifische Zielgruppe.

2.2.5 Arbeit der Konfliktberatungsstelle

Im Rahmen der Dienstvereinbarung werden der Konfliktberatungsstelle folgende Aufgaben angetragen (§7.2):

- Beratung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (gemäß § 5.1: Recht auf Beratung und Unterstützung)
- Beratung der Vertretungen des Beratungsnetzes
- Bereitstellung von Informationen über Selbsthilfeorganisationen und Beratungseinrichtungen außerhalb der Universität.

Der zweite Punkt wird in der angehängten Präambel ausführlicher dargestellt: „... die Beratung von Beteiligten des Beratungsnetzes im Kontext ihrer Beratungstätigkeit (s. §6.2) sowie bezüglich der Möglichkeit zur ihrer weiteren Professionalisierung (s. §6.4).“

In der Präambel der Dienstvereinbarung zu §7 werden der Konfliktberatungsstelle noch drei weitere Aufgaben zugewiesen:

- Koordination der Beteiligten des Beratungsnetzes

- Geschäftsführung des Beratungsnetzes
- Koordination von Konfliktbearbeitungsprozessen

Insgesamt bleiben die Handlungspflichten der Vorgesetzten und der Dienststelle durch diese Arbeit unberührt.

Weiterhin wird eine enge Zusammenarbeit mit dem Beratungsnetz und bei Umsetzung von Maßnahmen mit der Personalabteilung gefordert (§7.3).

Eine Auflistung der Leistungen der Konfliktberatungsstelle ist in deren Tätigkeitsbericht, der der Dienststelle nach drei Jahren Dienstvereinbarung vorgelegt wurde, ausführlich aufgelistet.

2.2.5.1 Aufgabe: Beratung von Mitarbeiter/-innen

Stetiges Ziel der Konfliktberatungsstelle sei – so einige Interviewte – das gemeinsame Gespräch mit den Betroffenen. Zur Erfassung der Situation würden vielfältige Informationen herangezogen und ein vorsichtiges Herangehen gewählt. In der Beratung agiere der Konfliktberater v.a. als Mediator zwischen den Konfliktparteien. Daneben bleibe die Verantwortung beim Klienten, v.a. um zu lernen, sich selbst zu helfen. Ein Interviewter gibt in diesem Zusammenhang zu bedenken, dass er Menschen wahrnehme, die hingegen froh seien, wenn die Initiative für sie übernommen würde.

Die Konfliktberatungsstelle selbst beschreibt ihre Herangehensweise als mehrperspektivisch mit Hilfe einer ausführlichen Anamnese. Die Klienten agierten freiwillig und die Verantwortung bliebe stets bei ihnen. Ziel sei es, mit dem Betroffenen einen Weg finden, der gangbar und realistisch sei. Dabei spiele auch eine Begleitung durch die Krise bis hin zur Weitervermittlung an interne und externe Beratungsstellen eine Rolle. Zentrale Grundhaltung sei die Neutralität und Allparteilichkeit. Berichtet wurde vom Konfliktberater sowie anderen Interviewten ein Fall, in dem er diesem Anspruch hätte nicht gerecht werden können und somit ablehnen müssen. Seitens des Konfliktberaters bestehe für solche Fälle der Wunsch, vom Beratungsnetz unterstützt zu werden. Ein anderer Interviewter appelliert an dieser Stelle, den Betroffenen in solchen Situation eine alternative Beratungsmöglichkeit aufzuzeigen bzw. zu überlegen, welche Bedingungen geschaffen werden müssten, damit der Fall übernommen werden könne. So wurde kritisch gewürdigt, dass auf Seiten der Konfliktberatungsstelle – trotz der sogenannten Weisungsfreiheit – Abhängigkeiten ggü. der Dienststelle (bspw. das fehlende eigene Budget, s.o.) bestünden, was u.U. Einfluss auf die notwendige Unabhängigkeit der Beratung haben könne. Solche Abhängigkeiten müssten transparent gemacht und ggf. aufgelöst werden.

Nach Ablauf der drei Jahre Probezeit legte die Konfliktberatungsstelle einen Bericht vor. Dieser beinhaltet auch das Ergebnis einer Klientenbefragung und zeigt die Bewertung unterschiedlicher Aspekte der Beratung. Ein Interviewter wünscht sich, dass im Sinne einer Qualitätssicherung solche Rückmeldungen begleitend eingefordert würden, anstatt summativ nach Ablauf eines größeren Zeitraums. Das Befragungskonzept solle aber differenzierter gestalten werden. Einerseits interessiere die Frage, welches Klientel von dieser Form der Beratung profitiere und welches nicht. Wünschenswert wäre hier zu erfahren, was letztere Gruppe benötige. Andererseits interessiere der Sachverhalt, ob unterschiedliche Problemarten (z.B. chronisch vs. akut)

unterschiedlich von der Beratung profitierten. Insgesamt müssten für die Evaluation aus einem Konzept abgeleitete Zielgrößen definiert werden.

Vereinzelt wurde kritisiert, die Konfliktberatungsstelle sei nach außen hin nicht sichtbar. Auch die Onlinebefragung zeigte, dass die Konfliktberatungsstelle einen ausbaufähigen Bekanntheitsgrad aufweist. Nur etwas mehr als ein Viertel der Befragungsteilnehmer/-innen kannte diese Einrichtung. Vorgeschlagen wurde, dass es bspw. für den Wissenschaftsbereich sinnvoll wäre, Personen in den Fächern zu gewinnen, die als Multiplikatoren fungierten. Gemeinsam mit diesen könne die Konfliktberatungsstelle in den Fächern, Fachbereichsratssitzungen, Personal- oder Mitarbeiterversammlungen auftreten. Die Multiplikatoren würden ein Verbindungsglied zwischen den Fächern und der Konfliktberatungsstelle darstellen. Es sei wichtig, dass aktiv auf die Fachbereiche und Abteilungen zugegangen würde statt zu warten, dass die Problemfälle kämen.

Als weiterer Kritikpunkt wurde vereinzelt angeführt, dass die Konfliktberatungsstelle nicht immer trennscharf mit den Themen der Suchtberatungsstelle umgehe. Dies wäre bspw. in Berichten erkennbar gewesen. Es wurde von einer „Rollenvermischung“ gesprochen. Auch würden – nach Ansicht eines Interviewten – die notwendigen Verhaltensweisen der beiden Rollen in Konflikt stehen. Hätte eine Person mit sowohl Konfliktberatung als auch Suchtberatung zu tun, könne es hier zu Schwierigkeiten kommen. Eine Trennung wäre wünschenswert. Ein anderer Interviewpartner kann diesen Konflikt nicht nachvollziehen und sieht keine Probleme. Er empfinde die Übernahme der beiden Stellen durch ein und dieselbe Person als Gewinn, da diese so mehr Einblick in und Verständnis für die Thematik hätte.

2.2.5.2 Aufgabe: Koordination der Beteiligten des Beratungsnetzes

Die Koordination des Beratungsnetzes wurde ausgefüllt – in regelmäßigen Abständen fand der in der Dienstvereinbarung anvisierte Runde Tisch statt. So wurde einerseits berichtet, dass die Häufigkeit der Treffen mit Zustimmung des Beratungsnetzes reduziert wurde. Dennoch gab es auch Stimmen, die auf regelmäßiger bzw. kontinuierlicher und häufigere Treffen hofften⁹, wenn auch nicht unbedingt in Form des Runden Tisches. Es wurde der Wunsch geäußert, die Treffen auch dafür zu nutzen, zu den Inhalten von besuchten Fortbildungen zu berichten. Erstrebenswert seien darüber hinaus gemeinsame Veranstaltungen/Kooperationen.

Die Themen für die gemeinsamen Sitzungen seien i.d.R. von der Konfliktberatungsstelle vorgegeben worden, wobei im Vorfeld stets die Beratungsnetzmitglieder um Themenvorschläge gebeten wurden. Eine stärkere Beteiligung des Beratungsnetzes sei an dieser Stelle willkommen. Im Sinne der ursprünglichen Idee wäre z.B. auch vereinbart gewesen, dass alle Mitglieder abwechselnd die Aufgabe der Protokollierung übernehmen.

Im Sinne der internen Qualitätssicherung sei – so ein Interviewter – eine Selbstevaluation des Beratungsnetzes sinnvoll. Fragen der Zufriedenheit mit der eigenen Beratungsnetzarbeit oder ein Soll-Ist-Vergleich wären vorstellbar.

⁹ Zu beachten ist, dass aktuell ein schwieriger Zeitpunkt herrscht, da zu Beginn des Jahres die Befristung der Dienstvereinbarung auslief und bis Ende des Jahres eine Übergangsfrist eingeräumt wurde.

2.2.5.3 Aufgabe: Beratung des Beratungsnetzes

Von einem Interviewten wurde zunächst kritisch hinterfragt, was überhaupt unter dem Begriff „Beratung“ zu verstehen sei. Dieser bedürfe Klärung bzw. Abgrenzung von dem Begriff der Unterstützung, da das Beratungsnetz angehalten sei, die Konfliktberatungsstelle zu unterstützen. Die Aufgabe als solche wurde jedoch von einigen Interviewpartnern als nicht erfüllt wahrgenommen, obwohl diesem Punkt eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Ein konkretes Schulungsangebot sei erst in der letzten Sitzung initiiert worden. Andererseits – so wurde von einem Interviewten zu bedenken gegeben – bestünde die Gewissheit, dass im Falle eines Beratungsbedarfs die Konfliktberatungsstelle das auch leisten würde.

Ein Interviewter problematisierte, dass Beratung innerhalb der originären Beschäftigung der Beratungsnetzmitglieder ja nicht möglich sei, da diese an der Stelle eindeutig die Experten seien. Ein anderer Interviewter gab an, dass seiner Meinung nach der Austausch und die Zusammenführung der unterschiedlichen Perspektiven der entscheidende und herausfordernde Punkt sei.

Es wurde angeregt, die Kompetenzen innerhalb des Beratungsnetzes zu nutzen: die Mitglieder könnten ihren Beratungsansatz und die Felder vorstellen¹⁰, die sie inhaltlich vertreten. Zusätzlich würden aber auch die Expertise von Externen sowie spezielle Angebote für die Beratungsnetzmitglieder, die über die Inhalte der von der Universität angebotenen Weiterbildungen hinausgingen, gewünscht. So wäre beispielsweise die Arbeit an der Diagnosekompetenz der Beraterinnen und Berater willkommen. Die Fähigkeit, schnell und adäquat die Ursachen für einen Konflikt zu erkennen, die Konfliktbearbeitung damit zu versachlichen und entsprechende Unterstützung ins Boot zu holen, sei ein sehr wichtiger Teil der Arbeit. Denkbar und wünschenswert wäre auch, ein gemeinsames geschütztes Portal zu haben, in das jedes Mitglied relevante Informationen einstellen könne. Allen Beratungsnetzmitgliedern seien dann die entsprechenden Informationen zugänglich.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Konfliktberatungsstelle v.a. die Aufgaben Beratung von Mitarbeiter/-innen sowie Koordination des Beratungsnetzes im Sinne der Dienstvereinbarung erfüllt hat. Die dritte Aufgabe, die Beratung des Beratungsnetzes, wirft einige Probleme auf.

Damit die erste Aufgabe – Beratung von Mitarbeiter/-innen – ausgebaut werden kann, muss der Bekanntheitsgrad der Konfliktberatungsstelle gesteigert werden. Die Bemühungen der Konfliktberatungsstelle sollten fortgesetzt werden. Der Aufbau von Kontakten zu potentiellen Multiplikatoren erscheint sehr sinnvoll. Es sollte sich dabei um Personen handeln, die dem Fach oder der Arbeitseinheit nah stehen. Durch ein gemeinsames Auftreten bei Veranstaltungen würde dieser Multiplikator für potentiell Betroffene das soziale Umfeld repräsentieren, das nach Weinstein et al. (1998) notwendig ist, damit komplizierte Entscheidungsprozesse bis hin zum präventiven Handeln erleichtert werden können. Die Multiplikatoren wären zudem Personen, die Informationen sammeln und ihr Wissen zu Fragen des aktuellen Status' der Zielgruppe

¹⁰ Denkbar sei an der Stelle, dass die Psychotherapeutische Beratungsstelle bspw. etwas zur Erkennung von psychischen Erkrankungen erzähle oder die Personalabteilung zu rechtlichen Aspekten, die Konfliktberatungsstelle zu Konflikteskalation, Moderation etc.

sowie deren Informations- und Interventionsbedarfs an die Konfliktberatungsstelle weitergeben können. Auch würden Multiplikatoren die aktive Informierung der Zielgruppen erleichtern, was zur Verringerung von Barrieren und Hindernissen beitragen kann.

Eine begleitende kontinuierliche Evaluation der Beratung mit dem Ziel differenzierter Aussagen über Klientel und Bedürfnisse vermag mit Sicherheit dazu beitragen, Wissen über die bereits genannten Problematiken zu sammeln. Dies bedarf aber im Vorfeld der Erarbeitung eines entsprechenden Konzepts.

Die Konfliktberatungsstelle hat seit Bestehen der Dienstvereinbarung für ständige Treffen (Runder Tisch) gesorgt. Die Verantwortung für die Gestaltung oblag v.a. ihr. Eine stärkere Aktivierung der Beratungsnetzmitglieder erscheint sinnvoll. Ebenso sollte zukünftig eine Selbstreflexion nach spätestens zwei Jahren im Beratungsnetz durchgeführt werden. Dies ermöglicht eine institutionalisierte Selbstbeurteilung und damit regelmäßige Entscheidungen über die Beibehaltung oder Veränderung der beschrittenen Richtung.

Die Aufgabe der Beratung des Beratungsnetzes wurde eher kritisch beurteilt. Hier wurde mehr Beratung gewünscht. Empfohlen wird eine Klärung von Begrifflichkeiten:

- Was bedeutet Beratung (im Beratungsnetzkontext)?
- Wie grenzt sich diese Beratung von Beratung der Mitarbeiter/-innen sowie Professionalisierung des Beratungsnetzes ab?

Diese Begriffe und Anforderungen sollten in der Dienstvereinbarung und der Präambel mit dem Ziel einer pointierten Darstellung überarbeitet werden. Neben dieser Definierung der Begrifflichkeiten sollte auch an der Stelle geklärt werden, wie die Verantwortlichkeit genau verteilt ist: wo fängt die Verantwortung der Konfliktberatungsstelle an, wo hört sie auf? An welchen Stellen sind die Beratungsnetzmitglieder selbstverantwortlich? Schließlich sollte der Beratungsbedarf der Beratungsnetzmitglieder auf Überschneidungen hin geprüft werden. Gibt es gemeinsamen Bedarf? Gibt es Bedarf, der von einem anderen Mitglied gedeckt werden kann?

2.2.6 Arbeit des Beratungsnetzes

Das Beratungsnetz setzt sich aus folgenden Einrichtungen zusammen:

- Personalabteilung
- Personalrat
- Betriebsärztliche Dienststelle
- Psychotherapeutische Beratungsstelle
- Frauenbeauftragte
- Konfliktberatungsstelle

Diese bieten Beratung nach Maßgabe ihrer Ressourcen und Zuständigkeit an (§ 6.2). Bei komplexen Beratungsfällen kann externe Beratung in Anspruch genommen werden, die durch die Konfliktberatungsstelle koordiniert wird (§ 6.5). Entsprechend der Präambel können diese Beratungsstellen von Beginn der Umsetzung

der Dienstvereinbarung an bei intern nicht lösbaren Konflikten oder Fragen des Beratungsnetzes externe Beratung hinzuziehen können.

Diesen Einrichtungen (und anderen mit Beratungsfunktion) wird im Sinne der Prävention (§ 4.1.4) ermöglicht, sich weiter zu bilden und ihr Angebot daraufhin weiter zu professionalisieren.

Sie alle bilden einen sich regelmäßig treffenden Runden Tisch, zu dem jeweils *eine* Vertretung gesendet wird. Auch der Senat kann eine Vertretung entsenden (§ 6.3)¹¹. Ziel des Beratungsnetzes ist laut Präambel zu §6, die Konfliktberatungsstelle zu unterstützen.

Eine erste aufgeworfene Frage war, wer eigentlich als Ansprechpartner für Mitarbeiter/-innen mit psychischen Problemen sei, da die Psychotherapeutische Konfliktberatungsstelle eigentlich eine Anlaufstelle für Studierende sei.

2.2.6.1 Beratungsnetzkultur

Das Beratungsnetz sei ein Forum des institutionellen Austausches mit einer sachorientierten Ausrichtung. Zu Beginn wurden die Treffen (Runder Tisch) auch als Forum für eine Vorstellung von Fällen und gemeinsamer Diskussion genutzt, später für allgemeinere Aspekte, die das Beratungsnetz betreffen (Umsetzung bis hin zur Fortführung der Dienstvereinbarung). Von einer Person wurde der Austausch als vorhanden, aber noch nicht in voller Breite ausgenutzt beschrieben. Problematisch sei auch – wie mehrere Interviewte konstatierten und es bereits in der Präambel der Dienstvereinbarung (§6) genannt wurde – dass das Beratungsnetz keinen festen Stamm hätte. Dies hätte in der Vergangenheit z.B. zu Redundanzen in der zu besprechenden Thematik geführt.

Hinsichtlich der Arbeitskultur des Beratungsnetzes wurde von einer Seite bemängelt, dass es kein gemeinsames Auftreten nach außen gäbe. Zu wünschen seien ein geschlossener Auftritt und gemeinsame Projekte. Für einen Interviewten seien die Fragen noch nicht abschließend geklärt, welches das gemeinsame Ziel des Beratungsnetzes sei und wie die Ziele der unterschiedlichen Beratungsnetzmitglieder aussähen. Gewünscht wurde außerdem für die Zukunft von einem Interviewten eine stärkere innere Profilbildung und deren Transparenz, d.h. ein Klärung, welches Mitglied welche Arbeitsschwerpunkte habe.

Schließlich wurde von einem Interviewten problematisiert, dass die Vertreter des Personalrats eine Doppelfunktion inne hätten. Sie sind (a) Beratungsnetzmitglieder, da sie eine Beratungsinstanz vertreten und (b) aber auch Vertreter derjenigen Institution, deren Aufgabe es ist, auf die korrekte Einhaltung der Dienstvereinbarung zu achten. Diese Doppelfunktion sei als kritisch einzustufen.

2.2.6.2 Aufgabe: Unterstützung der Konfliktberatungsstelle

Ein Interviewter verwies auf eine Inkonsistenz in der Dienstvereinbarung selbst: die Aufgabe des Beratungsnetzes, die Konfliktberatungsstelle zu unterstützen, sei nicht in der Dienstvereinbarung, dafür aber in

¹¹ Diese Tatsache wurde als sehr wichtig erachtet und mit dem Wunsch versehen, dass sich dies auch fortsetze: das Senatsmitglied bilde die Brücke zu einem akademischen Gremium, das die Thematik und das Angebot wahrnehmen müsse.

der Präambel beschrieben. Die Konfliktberatungsstelle selbst habe aber – so eine andere Person – an entsprechenden Stellen das Beratungsnetz einbezogen und bspw. um Rückmeldung oder Unterstützung gebeten.

Die Unterstützung der Konfliktberatungsstelle scheint ihr Gewicht in der gemeinsamen Besprechung und Diskussion von vorgetragenen Fällen gehabt zu haben, die nicht immer als zufriedenstellend und förderlich empfunden wurde, „eine heiße Kartoffel, die nicht wieder angefasst wurde“. Von einem anderen Interviewten wurde wahrgenommen, dass die Unterstützung eher als Kritik statt als konstruktiver Vorschlag empfunden und somit nicht angenommen worden wäre. Die Fallbearbeitung – so ein Interviewter – würde inzwischen weniger im Netz sondern direkt zwischen den beteiligten Beratungsstellen besprochen. Während sich einige Interviewte explizit wünschten, dass wieder gemeinsam über Fälle gesprochen würden, gab es auch Interviewte, die diese Thematik außerhalb des Runden Tisches besser aufgehoben sahen. Ein Interviewter hofft weniger auf gegenseitige Beratung als auf mehr gegenseitige Informierung. Ziel müsse es sein, einen gemeinsamen Wissensstand zu erreichen. Eine andere Person stellte wiederum in Frage, ob das gewählte Vorgehen zur Fallbesprechung richtig gewesen wäre. Gemeinsame Fallbearbeitung mit festgelegtem Beratungsformat sei wünschenswert. Zu Beginn sei zwar von der Konfliktberatungsstelle die Methodik der Kollegialen Beratung vorgestellt – für die Fallarbeit jedoch nicht berücksichtigt worden. Schließlich wurde von einer Person als problematisch empfunden, dass die Beratungsnetzmitglieder – so wie sie zusammentreffen würden – nicht entscheidungsbefugt seien. Es stelle sich die Frage, wie sich das auf die gegenseitige Beratung auswirke.

Im Zusammenhang mit der Fallbesprechung im Beratungsnetz wurde gleichzeitig häufiger die Problematik der Verschwiegenheitspflicht genannt. Bei strenger Verschwiegenheit sei ein Austausch über Fälle nicht möglich. Die für das Beratungsnetz gefundene Lösung sei, dass man den Klienten um Zustimmung bittet, den Fall mit Kollegen diskutieren zu dürfen

Unterstützt wurde die Konfliktberatungsstelle aber auch im Vorfeld der Klientenbefragung und Berichterstellung. Ebenso bestünde außerhalb des Beratungsnetzes der Kontakt zur Konfliktberatungsstelle. Die Kooperation zwischen den Mitgliedern des Beratungsnetzes könne – so ein Interviewter – ausgeweitet werden, gemeinsame Veranstaltungen oder Fortbildungen seien an dieser Stelle sinnvoll.

2.2.6.3 Professionalisierung des Beratungsangebots

In § 6.4 wird darauf verwiesen, dass den Mitgliedern des Beratungsnetzes Gelegenheit zur Professionalisierung ihres Beratungsangebots durch Fortbildungsmaßnahmen (gem. § 4.1.4) gegeben werden soll. Die Beantwortung der Frage, inwiefern dies realisiert worden sei, fiel unterschiedlich aus. Interesse wurde von vielen Seiten bekundet, wenn auch mit unterschiedlicher Erwartung:

Eine Interviewte gab an, dass die Fortbildungsmöglichkeiten vorhanden, jedoch eher für eine breite Zielgruppe angelegt gewesen seien. Es bestünde Interesse an spezifischen Weiterbildungen. Thematisches Interesse bestünde bspw. an Themen wie Konfliktberatung am Arbeitsplatz, allgemeinen Beratungstechniken, Methodik und Didaktik in Beratungsgesprächen oder Mediation. Gemeinsame Fortbildungen des Beratungsnetzes

könnten z.B. mit Hilfe externer Berater oder Experten mit vergleichbaren Aufgaben anderer Einrichtungen realisiert werden. Bedarf bestehe auch im Bereich des Coachings für Beratungsnetzmitglieder. Es sei wünschenswert, sich in schwierigen Fällen Hilfe holen zu können. Es bestehe – so ein anderer Interviewter – Informationsbedarf bzgl. externer Beratungsmöglichkeiten.

Vereinzelt wurde von der Nutzung außeruniversitärer Weiterbildungsmöglichkeiten berichtet. Es fehle jedoch ein geregelter Austausch über besuchte Fortbildungen unter den Beratungsnetzmitgliedern und damit die Weiterentwicklung des Beratungsnetzes. Die Professionalisierung sei zufällig und ohne Konzept.

Einige Interviewte sehen die gemeinsame Fallarbeit als gute Fortbildungsmöglichkeit in der Zusammenarbeit des Beratungsnetzes.

Die meisten Interviewten gaben abschließend an, dass sich seit Einführung der Dienstvereinbarung hinsichtlich der Professionalisierung des Beratungsangebots nichts verändert hätte.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich das Beratungsnetz seit Beginn der Dienstvereinbarung regelmäßig getroffen hat. Die Thematiken waren unterschiedlich und orientierten sich an den aktuellen Erfordernissen. Die Dienstvereinbarung als solche müsste hinsichtlich der Frage, welche Aufgabe das Beratungsnetz hat, konkretisiert sowie mit der Präambel in Einklang gebracht werden. Wenn die Hauptaufgabe die Unterstützung der Konfliktberatungsstelle ist, dann muss erörtert werden, was genau sich hinter diesem Begriff verbirgt. Zu prüfen ist, inwiefern (1) Beratung des Beratungsnetzes durch die Konfliktberatungsstelle und (2) Unterstützung der Konfliktberatungsstelle durch das Beratungsnetz miteinander vereinbar sind. So könnte daraus, wenn diese gewünscht ist, kollegiale Beratung entstehen. Dann sollte jedoch an dieser Stelle entweder auf ein bewährtes Konzept zurückgegriffen oder ein für das Beratungsnetz maßgeschneiderte Ansatz erarbeitet werden, der den Grundregeln kollegialer Beratung folgt. Sie ist als solche auch empfehlenswert, als dass sie tatsächlich eine beratungsorientierte Methode der Personalentwicklung darstellt (Ryschka & Tietze, 2005). Sollte sich das Beratungsnetz für Kollegiales Beratung entscheiden, muss eine Problematik beachtet und diskutiert werden: die Doppelfunktion¹² von Personalratsvertretern. Da Kollegiale Beratung gleichberechtigte und gleichgestellte Partner voraussetzt (Knott, 2007; Schlee & Mutzeck, 1996), erscheint dieser Punkt durch die Kontrollfunktion des Personalrats als gefährdet.

Hinsichtlich der Zusammensetzung sind zwei Punkte zu nennen. Die Poliklinische Institutsambulanz für Psychotherapie der Universität Mainz könnte die Lücke einer Beratungsstelle für Mitarbeiter/-innen mit psychischen Problemen schließen. Ebenso ist über die Aufnahme der Ombudsfrau/des Ombudsmannes (wie bereits an früherer Stelle erwähnt) nachzudenken.

Auch hinsichtlich der Professionalisierung besteht Diskussionsbedarf. Wie genau ist dieser Begriff zu verstehen (v.a. auch in Abgrenzung zu Beratung durch den Konfliktberater) und wo liegt die Verantwortung bzgl. Organisation und Bereitstellung von Angeboten? Welche Möglichkeiten bietet die Universität, an welchen

Stellen müssen außeruniversitäre Angebote genutzt werden? Welche Wünsche bestehen gegenüber der Universität? Den Runden Tisch auch als Austauschplattform über besuchte Weiterbildungsveranstaltungen zu nutzen, wird empfohlen.

2.3 Ergebnisse der Klientenbefragung der Konfliktberatungsstelle

Nach Ablauf der dreijährigen Probephase verfasste die Konfliktberatungsstelle einen Tätigkeitsbericht. Teil dieses Berichts war eine retrospektive Klientenbefragung¹³, deren Ergebnisse in die Evaluation aufgenommen werden sollen. Im Rahmen der Klientenbefragung wurden 44 Personen befragt, die die Beratung der Konfliktberatungsstelle in Anspruch genommen hatten. 26 Personen (57%)¹⁴ beantworteten den Fragebogen, welcher sich in vier Bereiche gliederte. Die Befragten konnten zu Fragen bzgl. (1) der Kontaktaufnahme, (2) des Beratungsprozesses und (3) der Ergebnisse in der Beratung auf einer fünfstufigen Ratingskala (1=„stimmt gar nicht“ bis 5=„stimmt genau“) antworten. Der Abschnitt (4) Weitere Rückmeldungen enthielt Fragen bzgl. der Weiterempfehlung und Wiedernutzung bei Bedarf sowie eine Einschätzung zur Anzahl der genutzten Termine (5-stufige Skala: zu wenig – genau richtig – zu viel). Abschließend hatten die Befragten die Möglichkeit, sonstige Anmerkungen vorzunehmen und Verbesserungsvorschläge zu machen.

Die in Anhang E dargestellten Grafiken leisten einen Überblick über die Ergebnisse und wurden dem Tätigkeitsbericht der Konfliktberatungsstelle entnommen.

Die Kontaktaufnahme zwischen Klient und Konfliktberater wurde als gelungen zurück gemeldet. Etwa 90% der Befragungsteilnehmer stimmten den beiden Aussagen zu¹⁵, (a) der Empfang und persönliche Kontakt sei offen und zugewandt gewesen (n = 23) und (b) der Berater hätte Verständnis für den Klienten und sein Beratungsanliegen gezeigt (n = 23). Lediglich eine Person konnte letzterer Frage nicht zustimmen.

Ebenfalls als gelungen wurde der Beratungsprozess eingestuft. Knapp 80% der Befragungsteilnehmer erlebten (a) den Handlungsansatz des Beraters als konstruktiv (n = 19) und (b) die Methoden der Konfliktberatung als verständlich (n = 18). Diesen Aussagen konnte ein kleiner Teil (10%¹⁶) nicht zustimmen oder wählten die mittlere Kategorie der Antwortskala (ca. 15%).

Deutlich unterschiedlicher fielen die Meinungen hinsichtlich der Ergebnisse der Konfliktberatung aus. Gefragt wurde, inwiefern (a) mit Hilfe der Beratungsgespräche ein besserer Überblick über die eigene Konfliktsituation verschafft werden konnte, (b) sich neue Handlungsmöglichkeiten durch die Konfliktberatung eröffnet hätten und (c) die Anregungen der Konfliktberatung in die Praxis umgesetzt werden konnten.

Am ehesten stimmten die Befragten der Aussage zu (66%), dass man sich hätte ein Überblick verschaffen können (n = 15), das andere Drittel konnte dieses Ergebnis jedoch nicht für sich verzeichnen.

¹² Doppelfunktion: Beratungs- und Kontrollinstanz

¹³ Der Fragebogen wurde in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung erstellt.

¹⁴ Die einzelnen Fragen wurden unterschiedlich häufig beantwortet, die Zahl schwankte zwischen n = 20 und 25)

¹⁵ Zusammenfassung der Antwortkategorie 4 und 5

¹⁶ Zusammenfassung der Antwortkategorie 1 und 2

Neue Handlungsmöglichkeiten entdeckten nur etwa die Hälfte der Personen für sich (52%, n = 12) und Anregungen konnten 40% der Befragungsteilnehmer in die Praxis umsetzen (n = 10). Jeweils 30 % der Personen (n = 7) stimmten den beiden Aussagen überhaupt nicht zu, der Rest wählte die mittlere Antwortkategorie.

Jeweils über 80% der Befragungsteilnehmer können die Konfliktberatung weiter empfehlen (n = 20) und würden im Bedarfsfall diese Stelle wieder nutzen (n = 19). Lediglich ein kleiner Teil (n = 3 bzw. 4) stimmten diesen beiden Aussagen nicht zu.

Die Anzahl der Termine wurde von $\frac{3}{4}$ der Befragten als genau richtig eingestuft, vom restlichen Viertel als eher zu wenig.

Vierzehn Befragte nutzten die offene Antwortkategorie (bei der sie zu Anmerkungen und Verbesserungsvorschlägen aufgefordert wurden), um eigene Bewertungen abzugeben, Möglichkeiten und Grenzen in der Umsetzbarkeit der Beratungsergebnisse darzustellen oder die persönlichen Erfahrungen mit der Konfliktberatung zu beschreiben.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sowohl Kontaktaufnahme als auch Beratungsprozess als gelungen einzustufen sind. Die Akzeptanz der Beratung als ganze kann als gegeben angesehen werden (die überwiegende Mehrheit der Klienten würde die Konfliktberatungsstelle bei eigenen Problemen wieder aufsuchen bzw. anderen Personen weiterempfehlen), obwohl nur ein Teil der Klienten neue Handlungsmöglichkeiten sahen bzw. Anregungen auch in die Praxis umsetzen konnten. Eine begleitende Evaluation, die differenzierten Fragen nachgeht (wie im Fazit zu Abschnitt 2.2.5, Arbeit der Konfliktberatungsstelle bereits erwähnt) wird begrüßt.

3 Resümee

Zunächst soll noch einmal zusammengefasst werden, welche Stellen der Dienstvereinbarung hinsichtlich der Verschriftlichung verändert werden sollten und welche unverändert bleiben können.

- Der thematische Umfang der Dienstvereinbarung kann als ausreichend eingestuft werden, jedoch sollte das Thema Stalking aufgegriffen werden. Zusätzlich sollten Verbindungen zu anderen Gesetzestexten oder Informationsmaterialien verdeutlicht werden.
- Die verschriftlichten Rechte können ebenfalls als ausreichend eingestuft werden, über die Aufnahme eines Leistungsverweigerungsrechts sollte diskutiert werden.
- Hinsichtlich der Präventionsmaßnahmen sollten Verantwortlichkeiten diskutiert und die Veränderungen in die Dienstvereinbarung aufgenommen werden.
- Das Beschwerderecht kann ebenfalls als gelungen eingestuft werden, jedoch sollte zu den Konfliktlöseschritten die frühzeitige Protokollierung von Konsequenzen bei Nichteinhaltung aufgenommen werden.
- Die für die Konfliktberatungsstelle niedergeschriebenen Aufgaben können mit einer Ausnahme beibehalten werden: hinsichtlich der Frage nach Beratung der Beratungsnetzmitglieder ist die Dienstvereinbarung an manchen Stellen unklar. Sie sollte hinsichtlich der Definition von Beratung konkretisiert und gegen andere Begriffe abgegrenzt werden.
- Sowohl die Aufgabe des Beratungsnetzes als auch der Begriff Professionalisierung bedürfen einer Konkretisierung, letzterer in Abgrenzung zu Beratung durch die Konfliktberatungsstelle.

Im folgenden werden noch einmal kurz die wichtigsten Punkte zusammengefasst, die eher die praktische Umsetzung der Dienstvereinbarung betreffen:

Neben den Änderungen in der Dienstvereinbarungsschrift erscheint es auch sinnvoll, über die Zusammensetzung des Beratungsnetzes nachzudenken. Es sollte überlegt werden, inwiefern die Poliklinische Institutsambulanz für Psychotherapie zur Beratung von Mitarbeiter/-innen mit psychischen Belangen und der/die Ombudsmann/-frau für Fragen guter wissenschaftlichen Praxis in das Beratungsnetz aufgenommen werden sollen. Erörtert werden sollte auch die problematische Doppelrolle (kollegialer Berater und Kontrollinstanz) der Personalratsvertreter, sollte sich das Beratungsnetz dafür entscheiden, das Instrument der Kollegialen Beratung zukünftig einzusetzen. Nach Klärung der Begriffe „Beratung“ und „Professionalisierung“ sowie der Verantwortlichkeiten sollten sich die Vertreter des Beratungsnetzes den diesen zugeschriebenen Aufgaben widmen. Insgesamt erscheint es wünschenswert, dass das Beratungsnetz gemeinsam und geschlossen auftritt.

An der Öffentlichkeitsarbeit der Konfliktberatungsstelle muss weiterhin gearbeitet werden, die Sichtbarkeit sollte auch zukünftig weiter ausgebaut werden. Für die Beratung von Mitarbeiter/-innen erscheint es sinnvoll, eine regelmäßige und zeitnahe Evaluation einzuführen. Kriterien dafür müssen erarbeitet werden. Weiterhin erscheint es sinnvoll, fachnahe Multiplikatoren zu gewinnen. Für die Aufgabe der Geschäftsführung des Beratungsnetzes wird empfohlen, regelmäßig einen Workshop einzuberufen (ca. alle zwei Jahre), in dem die Mitglieder über die eigene Arbeit reflektieren. Der Round Table könnte von einer verstärkten Aktivität aller Beratungsnetzmitglieder profitieren, wenn z.B. gegenseitig über besuchte Fortbildungen berichtet wird.

Als besonders wichtig wird die Initiierung präventiven Handelns innerhalb der Mitarbeiterschaft gesehen. Hierbei sind eine Reihe von Fragen zu klären, die v.a. den Status der Zielgruppen, den maßgeschneiderten Informationen und Interventionen sowie den Abbau von Hindernissen und Barrieren betreffen. Es bleibt zu prüfen, wie umfangreich – sollte entschieden werden, diese Probleme in Angriff zu nehmen – die Tätigkeiten zur Klärung und Umsetzung der Fragen sind und welche Implikationen dies für bestimmte Stelleninhaber hat.

4 Literatur

Franssen, J. M. (2007). *Tätigkeitsbericht Konfliktberatungsstelle*. Unveröffentlichtes Dokument, Universität Mainz.

Johannes Gutenberg-Universität Mainz (2004). *Dienstvereinbarung Partnerschaftliches Verhalten an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz*.

Verfügbar unter: http://www.uni-mainz.de/downloads_nsm/Dienstvereinbarung.pdf [16.11.2007]

Knott, J. (2007). Kollegiales Coaching als neues Beratungsformat für Promovenden. *Zeitschrift für Beratung und Studium*, 3/2007, 79-83.

Ryschka, J. & Tietze, K.-O. (2005). Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze. In: J. Ryschka, M. Solga & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung* (S. 79-115). Wiesbaden: Gabler.

Schlee, J. & Mutzeck, W. (1996). Supervision für Lehrerinnen und Lehrer. In: J. Schlee & W. Mutzeck (Hrsg.), *Kollegiale Supervision. Modelle zur Selbsthilfe für Lehrerinnen und Lehrer* (S. 9- 22). Heidelberg: Programm Ed Schindele.

Sieverding, M. (1997). Die Bedeutung des Prototype-Matching für präventives Verhalten: Ist die Teilnahme an Stressbewältigungskursen „unmännlich“? *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 1(4), 272-289.

Weinstein, N. D. (1988). The Precaution Adoption Process. *Health Psychology*, 7(4), 335-386.

Weinstein, N. D., Rothman, A. J. & Sutton, S. R. (1998). Stage Theories of Health Behavior. Conceptual and Methodological Issues. *Health Psychology*, 17(3), 290-299.

Anhang

Anhang A: Ergebnisse der deskriptiven Analysen

Anhang B: Übersicht der Interviewpartner

Anhang C: Onlinebefragung: Übersicht und Ergebnisse

Anhang D: Prozessmodells präventiven Handelns (Weinstein, 1988)

Anhang E: Ergebnisse der Klientenbefragung

Anhang A: Ergebnisse der deskriptiven Analysen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zum wissenschaftlichen Personal der Universität Mainz	637	58,3	58,3	58,3
	zum nicht-wissenschaftlichen Personal der Universität Mainz	455	41,7	41,7	100,0
	Gesamt	1092	100,0	100,0	

Tabella 1: Verteilung wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal der Befragung

/

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	der Verwaltung an	149	13,6	14,1	14,1
	einer zentralen Einrichtung an	110	10,1	10,4	24,4
	einem Fachbereich an	801	73,4	75,6	100,0
	Gesamt	1060	97,1	100,0	
Fehlend	System	32	2,9		
Gesamt		1092	100,0		

Tabella 2: Verteilung des Befragungsteilnehmer auf: Verwaltung, zentrale Einrichtungen und Fachbereiche

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	befristete Stelle	443	40,6	40,9	40,9
	unbefristete Stelle	640	58,6	59,1	100,0
	Gesamt	1083	99,2	100,0	
Fehlend	System	9	,8		
Gesamt		1092	100,0		

Tabella 3: Verteilung der Befristung bei den Befragungsteilnehmern

Person in Leitungs-/ Vorgesetztenfunktion		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	297	27,2	27,5	27,5
	nein	783	71,7	72,5	100,0
	Gesamt	1080	98,9	100,0	
Fehlend	System	12	1,1		
Gesamt		1092	100,0		

Tabella 4: Anteil der Personen in Leitungs- oder Vorgesetztenfunktion in der Befragung

Anhang B: Onlinebefragung: Übersicht und Ergebnisse der Auswertung

EvaSys Onlineumfrage - Mozilla Firefox

http://evasys.verwaltung.uni-mainz.de/evasy/votum.php?mode=fill&filetype=html&PHPSESSID=70

Teilbereichsadministrator/in - EvaSys

Universität Mainz
Evaluation Dienstvereinbarungen

Dienstvereinbarung
Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz

1 2 3

Bekanntheit der Dienstvereinbarung

1.1 Ist Ihnen bekannt, dass es eine Dienstvereinbarung zum „Partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz“ gibt? (bei nein, bitte weiter mit Frage 2.1)


ja
 nein

1.2 Wie gut kennen Sie den Inhalt der Dienstvereinbarung?

gar nicht sehr gut

<< Zurück Weiter >>

Abbildung 5: Online-Umfrage: Seite 1

JOHANNES GUTENBERG 

Universität Mainz **Dienstvereinbarung**
Evaluation Dienstvereinbarungen **Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz**

1 2 3

Beratungsstellen der Universität

2.1 Welche der folgenden Beratungsstellen kennen Sie? (Mehrfachantworten möglich)

<input type="checkbox"/> Betriebsärztliche Dienststelle	<input type="checkbox"/> Frauenbüro/Frauenbeauftragte
<input type="checkbox"/> Konfliktberatungsstelle	<input type="checkbox"/> Personalabteilung
<input type="checkbox"/> Personalrat	<input type="checkbox"/> Psychotherapeutische Beratungsstelle
<input type="checkbox"/> keine	

2.2 Wie gut kennen Sie die Beratungsangebote dieser Einrichtungen?

gar nicht ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ sehr gut

2.3 Haben Sie seit Beginn des Jahres 2004 das Angebot (von mindestens einer) dieser Beratungsstellen in Anspruch genommen? (bei nein, bitte weiter mit Frage 2.5)

ja
 nein

2.4 Wie zufrieden waren Sie mit der Beratung?

überhaupt nicht zufrieden ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ sehr zufrieden

2.5 Welche Beratungsangebote würden Sie sich wünschen?

2.6 Wie zufrieden sind Sie allgemein mit dem universitären Beratungsangebot in diesem Bereich?

überhaupt nicht zufrieden ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ sehr zufrieden

<< Zurück Weiter >>

Abbildung 6: Online-Umfrage: Seite 2



Universität Mainz
Evaluation Dienstvereinbarungen
Dienstvereinbarung
Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz

1
2
3

Angaben zu Ihrer Person

Ich gehöre

- zum wissenschaftlichen Personal der Universität Mainz
- zum nicht-wissenschaftlichen Personal der Universität Mainz
- zu den studentischen Mitarbeitern der Universität Mainz
- Sonstiges (z.B. Gastmitarbeiter o.ä.)

Ich gehöre

- der Verwaltung an
- einer zentralen Einrichtung an
- einem Fachbereich an

Ich habe eine

- befristete Stelle
- unbefristete Stelle

Ich bin eine Person in Leitungs- oder Vorgesetztenfunktion?

- ja
- nein

Geschlecht

- weiblich
- männlich

<< Zurück
Fenster schliessen

Abbildung 7: Online-Umfrage: Seite 3

		Ich gehöre			Gesamt
		der an an	Verwaltung an	einer zentralen Einrichtung an	
1.1 Ist Ihnen bekannt, dass es eine Dienstvereinbarung zum &bd ...	ja	82	38	162	282
	nein	67	72	636	775
Gesamt		149	110	798	1057

Tabelle 5: Absolute Häufigkeiten: Bekanntheit der Dienstvereinbarung in Abhängigkeit vom Arbeitsbereich

		Ich bin eine Person in Leitungs- oder Vorgesetztenfunktion?		Gesamt
		ja	nein	
1.1 Ist Ihnen bekannt, dass es eine Dienstvereinbarung zum &bd ...	ja	94	191	285
	nein	203	589	792
Gesamt		297	780	1077

Tabelle 6: Absolute Häufigkeiten: Bekanntheit der Dienstvereinbarung in Abhängigkeit von Führungsaufgabe

Ich gehöre	Mittelwert	N	Standardabweichung
der Verwaltung an einer zentralen Einrichtung an	3,34	80	1,708
einem Fachbereich an	3,05	37	1,943
Insgesamt	2,79	161	1,612
	2,98	280	1,698

Tabelle 7: Grad der Bekanntheit der Inhalte der Dienstvereinbarungen in Abhängigkeit vom Arbeitsbereich

Ich bin eine Person in Leitungs- oder Vorgesetztenfunktion?	Mittelwert	N	Standardabweichung
ja	3,17	94	1,714
nein	2,89	189	1,667
Insgesamt	2,98	283	1,685

Tabelle 8: Grad der Bekanntheit der Inhalte der Dienstvereinbarung in Abhängigkeit von Führungsaufgabe

Inanspruchnahme des Beratungsangebots			ja	nein
Ich gehöre	zum wissenschaftlichen Personal der Universität Mainz	Anzahl	227	410
		%	35,6%	64,4%
	zum nicht- wissenschaftlichen Personal der Universität...	Anzahl	183	269
		%	40,5%	59,5%
Ich habe eine	befristete Stelle	Anzahl	164	278
		%	37,1%	62,9%
	unbefristete Stelle	Anzahl	241	397
		%	37,7%	62,3%
Geschlecht	weiblich	Anzahl	249	340
		%	42,3%	57,7%
	männlich	Anzahl	161	337
		%	32,4%	67,6%

Tabelle 9: Nutzung des Beratungsangebots in Abhängigkeit von Status (wissenschaftlich/nicht-wissenschaftlich), Befristung der Stelle und Geschlecht

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
2.4 Wie zufrieden waren Sie mit der Beratung?	406	1	7	4,89	1,726
2.6 Wie zufrieden sind Sie allgemein mit dem universitären Beratungsangebot in diesem Bereich?	886	1	7	4,08	1,383

Tabelle 10: Zufriedenheit mit der erfahrenen Beratung und dem universitären Beratungsangebot allgemein

Anhang C: Prozessmodells präventiven Handelns (Weinstein, 1988)

Die fehlende Kenntnis über die Dienstvereinbarung und die wahrgenommene fehlende Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung bei einem großen Teil der Führungskräfte kann mit Hilfe des Prozessmodells des präventiven Handelns (Weinstein, 1988) erklärt werden. Im Modell wird angenommen, dass einer präventiven Handlung (in diesem Fall wäre es frühzeitiges Handeln zur Vorbeugung von Konflikten) eine Intention vorausgeht, deren Umsetzung aber durch Kosten und Barrieren erschwert oder gar verhindert werden kann. Bevor eine Intention gebildet werden kann, muss eine Person drei Phasen durchlaufen: (1) die Person hat noch nie etwas von der Gefahr gehört, (2) die Person ist sich der Gefahr bewusst, aber auch der Auffassung, sie sei nur eine Gefahr für andere Personen und (3) erkennt, dass diese Gefahr auch für sie selbst besteht. Zur Erreichung der letzten Phase, die Voraussetzung für die Bildung einer Intention ist, muss der sogenannte „optimistische Fehlschluss“ überwunden werden. Neben der Einschätzung der Gefahr bzw. des Risikos spielt ein zweiter Faktor – die Ergebniserwartung – eine entscheidende Rolle. Gemäß der drei Phasen ergibt sich (1) ein Bewusstsein für eine Vorsorgemaßnahme, (2) eine Überzeugung bzgl. der generellen Wirksamkeit der Maßnahme und (3) Überzeugung, dass die Maßnahme bei der eigenen Person wirksam wäre (vgl. Abbildung 8).

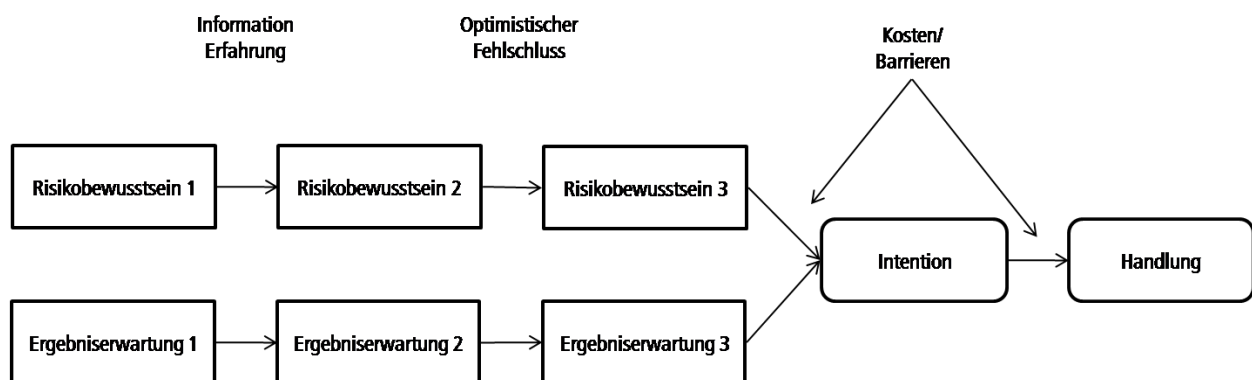


Abbildung 8: Prozessmodell präventiven Handelns (verkürzt, in Anlehnung an Weinstein, 1988)

Eine Schlussfolgerung, die Weinstein aus seinem Modell ableitet ist, dass Informationen und Interventionen wirksamer sind, wenn sie den jeweiligen Stadien angepasst sind. Insofern sind die Vorschläge, Vorgesetzte in entsprechenden (schwierigen und kritischen) Situationen zu beraten und coachen als zielführend einzustufen.

Weinstein, Rothman und Sutton (1998) empfehlen maßgeschneiderte und personalisierte Intervention. Dies vermittele Teilnehmern das Gefühl von besonderer Aufmerksamkeit, was dazu führe, dass die Information sorgfältiger verarbeitet würde.

Weitere wichtige Fragen können aus den Studienergebnissen von Sieverding (1997) abgeleitet werden. Sie konnte zeigen, dass die geringe Teilnahmequote von Männern an Stressbewältigungsseminaren durch ein geringes Prototypmatching (Selbstkonzept vs. Seminarteilnehmer/typisch-männlicher Prototyp) erklärbar ist. Während das typisch-männliche Bild geprägt war von Attributen wie unabhängig, sicher, selbständig, cool, souverän, erfolgreich und gelassen, wurde der prototypische Teilnehmer eher als abhängig, unsicher, hilflos, nicht cool, nicht souverän, nicht erfolgreich und gestresst wahrgenommen. Besonders bei Männern konnte das

Muster bestätigt werden: je ähnlicher das Selbstkonzept dem typisch-männlichen Prototyp war, desto weniger waren sie motiviert, an einem Stressbewältigungskurs teilzunehmen. Dagegen war die Kursmotivation nicht oder nur sehr gering abhängig von der Arbeitsbelastung und dem subjektiv erlebten Stressempfinden der Befragten.

Weinstein (1988) geht davon aus, dass Ereignisse mit unterschiedlichen Prioritäten versehen werden. Wenn eine Thematik eine Priorität erhält (und somit nicht sofort als unwichtig im Papierkorb landet), dann kommt es aber aufgrund neu hinzukommender, z.T. sehr dringender Aufgaben vor, dass sich die Widmung dieser Thematik verzögert. Wenn Erinnerungen (z.B. in Form von Informationen) in der richtigen Situation für Betroffene verfügbar sind bzw. die detaillierte Information verfügbar ist, so dass auch ein so gering wie möglicher Aufwand betrieben werden muss, um diese zu erreichen, sollte diese Handlung begünstigen. Insofern ist die gewünschte kontinuierliche Informierung von Mitarbeitern und das vorgeschlagene Willkommenspaket für neue Mitarbeiter/-innen als sehr sinnvoll einzuschätzen.

Unter Kosten oder Barrieren, die die Bildung einer Intention bzw. präventives Handeln erschweren oder verhindern können, werden von Weinstein (1988) Komponenten wie Zeit, Aufwand und Anstrengung zur Durchführung der Vorsorgemaßnahme gefasst, unerwünschte Nebenwirkungen, fehlende Angebote oder auch der Verlust von positiven Effekten, die mit der Ausführung des jetzigen Verhaltens einher gehen. Schließlich sind auch fehlende Fertigkeiten zur Ausführung des präventiven Handelns auf Kostenseite zu verbuchen. Die (antizipierten) Kosten werden mit dem subjektiv eingeschätzten Nutzen des präventiven Handelns verrechnet. Weinstein (1988) kritisiert, dass Präventionsprogramme den Langzeitnutzen hervorheben und dabei aber vergessen, auf die Kurzzeitkosten der Betroffenen einzugehen.

Die Inhalte der Informationen sollten nach Weinstein (1988) ebenfalls hinsichtlich der Kosten-Nutzen-Relation für den Betroffenen sehr positiv ausfallen. Sie müssen solche Hinweise enthalten, die die Kostenseite gering halten, den Nutzen erhöhen (z.B. bzgl. der Wahl der richtigen Intervention) und den Bedarf für die Handlung des Betroffenen unterstreichen.

Der im Modell beschriebene komplizierte Entscheidungsprozess von Phase 1 bis hin zur Handlung kann nach Weinstein et al. (1998) jedoch in einem Fall umgangen werden: wenn das soziale Umfeld das gewünschte Verhalten modellhaft praktiziert vermag dies unabhängig von der Statusphase der Person zu präventiven Handeln führen. In diesem Sinne müsste modellhaftes Verhalten im Zusammenhang mit Konfliktlösung für entsprechende Zielgruppen transparent und sichtbar gemacht werden.

Anhang D: Ergebnisse der Klientenbefragung

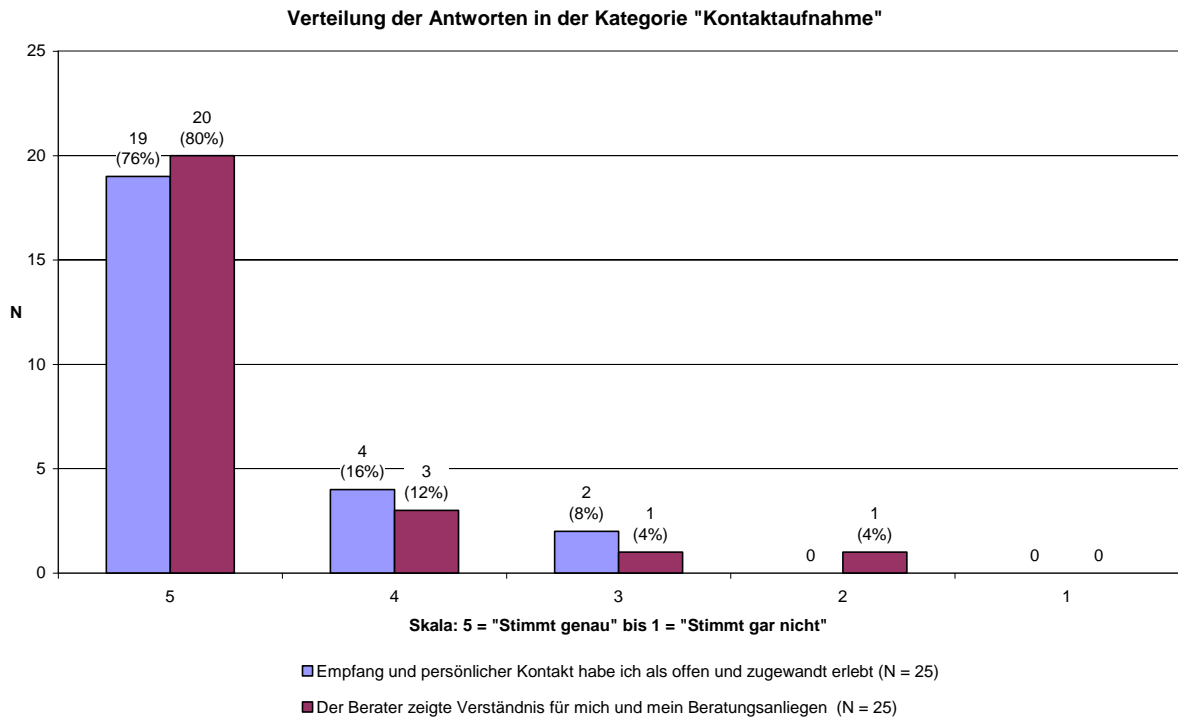


Abbildung 9: Verteilung der Antworten in der Kategorie "Kontaktaufnahme"

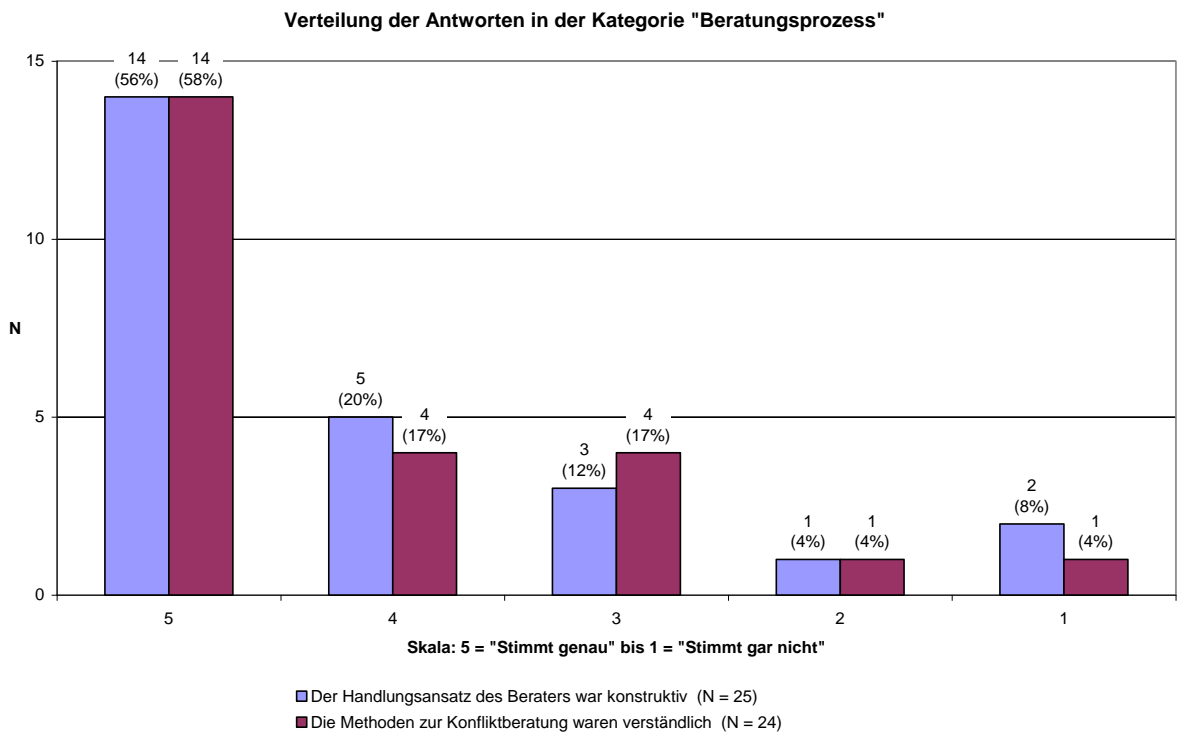


Abbildung 10: Verteilung der Antworten in der Kategorie "Beratungsprozess"

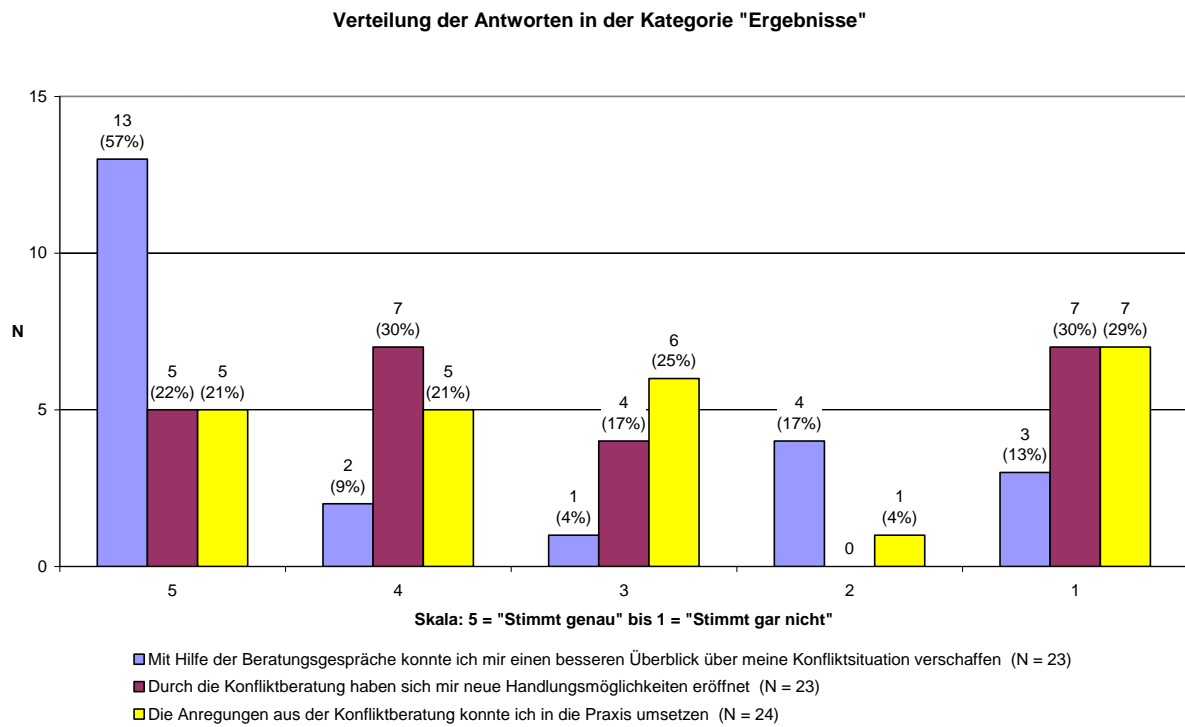


Abbildung 11: Verteilung der Antworten in der Kategorie "Ergebnisse"

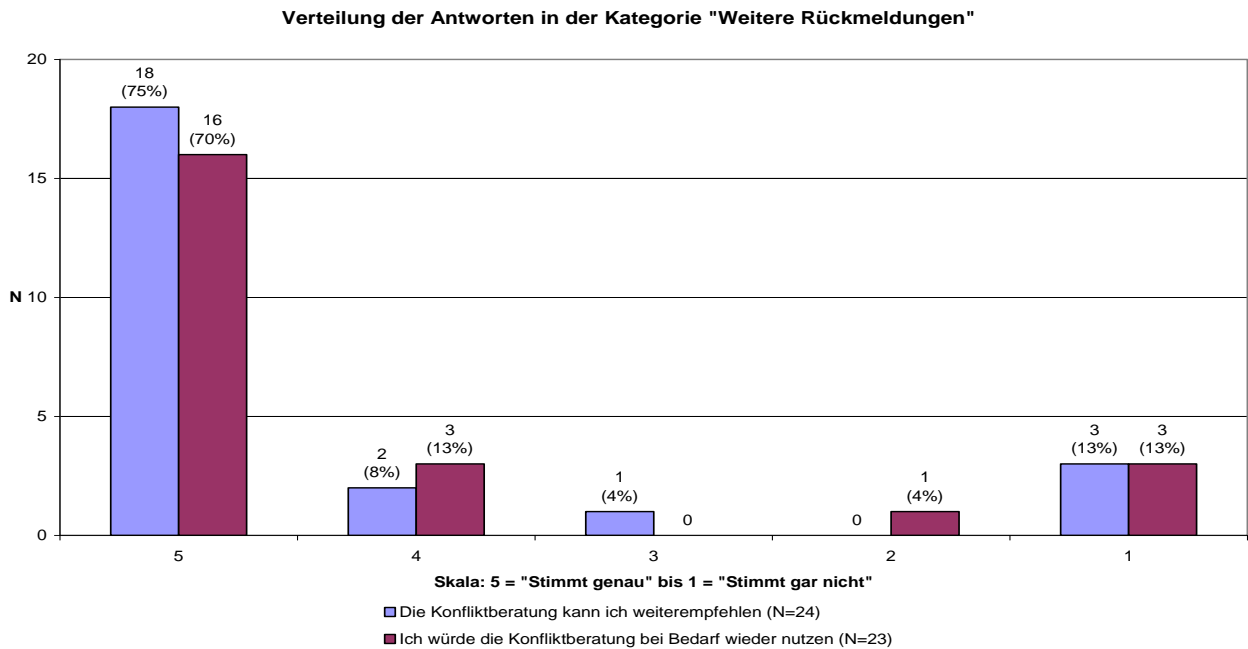


Abbildung 12: Verteilung der Antworten zu Item 1 und 2 in der Kategorie "Weitere Rückmeldungen"

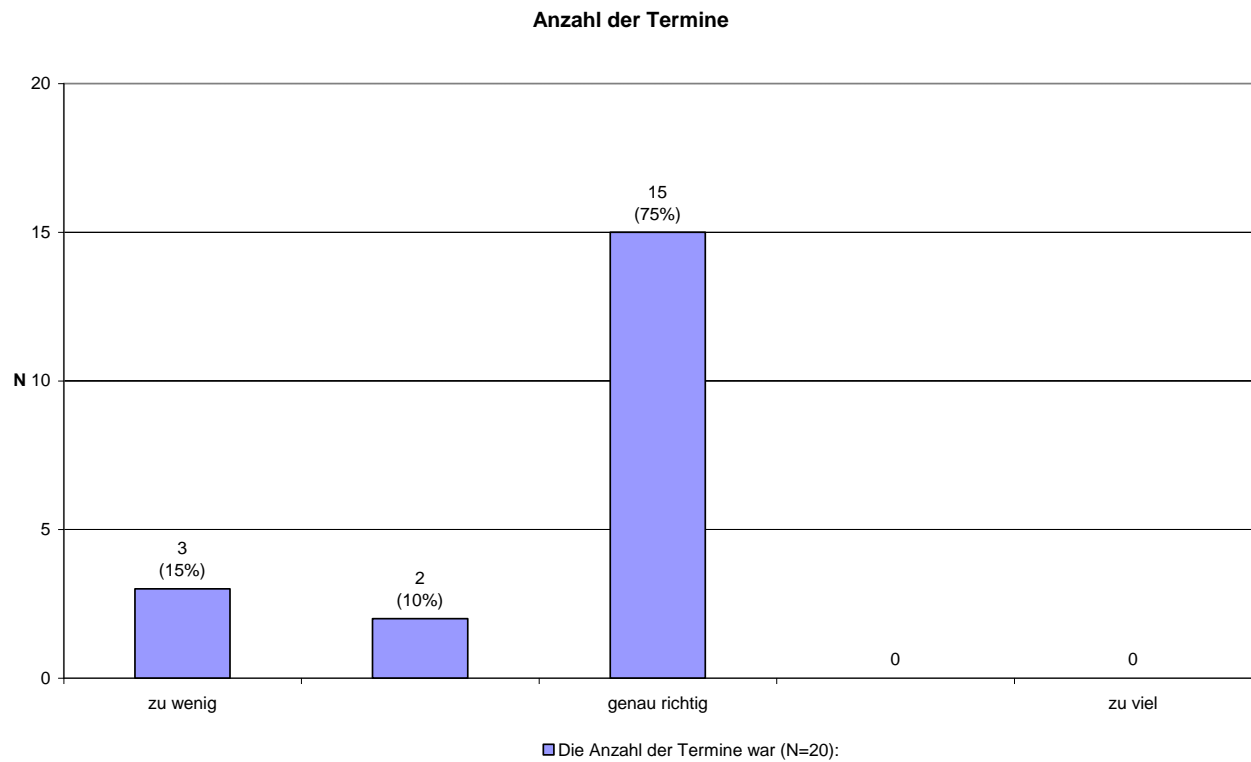


Abbildung 13: Verteilung der Antworten zu Item 3 in der Kategorie "Weitere Rückmeldungen"