



NETZWERK  
DER ÖSTERREICHISCHEN  
HOCHSCHULOMBUDSSTELLEN

**Konfliktvermittlung an Hochschulen:  
Mediation  
und  
gewaltfreie Kommunikation**

Wien, 8. und 9. Juni 2017

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
Programmablauf.....	4
Lebensläufe und Materialien .....	5
Fallbeispiele .....	15
Hochschulen & ihre aktuellen Herausforderungen.....	18
Konfliktmanagement als Konzept .....	20
Hierarchie als Phänomen .....	21
Hierarchie-bedingte Konflikte.....	22
Handlungsebenen und Akteure an Hochschulen:.....	24
Die Mikro-Meso-Makro-Ebenen.....	24
Konflikte und Konfliktbehandlungsmethoden: Grundsätzliches.....	29
Mögliche Konflikte an Hochschulen .....	32
Konfliktbehandlungsinstrumente an Hochschulen .....	33
Alternative Streitschlichtungsmethoden: Mediation.....	37
Mediation an Hochschulen .....	38
Hochschul-Mediation und Macht .....	40
Hochschul-Mediation und Feldkompetenz.....	42
Was ist die Österreichische Agentur für wissenschaftliche Integrität?.....	43
Was ist die Ombudsstelle für Studierende? .....	44
„Klagenfurter Erklärung“ .....	45
Österreichisches Netzwerk der Hochschulischen Ombudsstellen und ähnlicher Einrichtungen .....	45
Teilnehmerinnen- und Teilnehmerliste.....	47

# Vorwort



Wir begrüßen Sie sehr herzlich zu diesem zweitägigen Trainingsseminar!

Das österreichische Netzwerk der hochschulischen Ombudsstellen (zur Wahrung / Sicherung guter wissenschaftlichen Praxis sowie für Studierende) [hochschulombudsnetz.at](http://hochschulombudsnetz.at) ([www.hochschulombudsnetz.at](http://www.hochschulombudsnetz.at)) hat nach einer on-line-Befragung im vergangenen Herbst zu thematischen Interessensprioritäten die heute beginnende zweitägige Veranstaltung zum Thema „Konfliktvermittlung an Hochschulen: Trainingsseminar zu den Themen Mediation und gewaltfreie Kommunikation“ vorbereitet.

Dies ist die erste gemeinsame Aktivität des Netzwerkes, weitere in der „Klagenfurter Erklärung“ erwähnte sind andere analoge Leistungen wie Fachtagungen, Schulungen und Enqueten sowie digitale Aktivitäten wie eine gemeinsame Homepage [www.hochschulombudsnetz.at](http://www.hochschulombudsnetz.at), Webinars, Discussion Lists und Blogs.

Das zweitägige Seminar kann gemäß Schreiben des Bundesministeriums für Justiz, BMJ-Pr604.03/0349-III 4/2017 vom 13. März 2017 als Fortbildung für eingetragene Mediator/inn/en angerechnet werden. Teilnahmebestätigungen mit der Anzahl der Fortbildungseinheiten werden für alle Teilnehmer/innen ausgestellt.

Wir freuen uns, dass Sie an dieser „Premiere“ teilnehmen und hoffen, dass es für uns alle zwei lehrreiche Tage werden.

**Dr. Nicole Föger**  
Österreichische Agentur  
für wissenschaftliche Integrität

**Dr. Josef Leidenfrost, MA (Mediation)**  
Ombudsstelle für Studierende

# Programmablauf

Österreichische Agentur für wissenschaftliche Integrität  
Ombudsstelle für Studierende im BMFWF

**Konfliktvermittlung an Hochschulen:  
Trainingsseminar zu den Themen Mediation und gewaltfreie Kommunikation**

**Donnerstag 8. Juni, 10h bis Freitag 9. Juni 2017, 16h,  
Josephinum, Währingerstraße 25, 1090 Wien**

Im Rahmen des am 2. Juni 2016 in Klagenfurt gegründeten Netzwerkes der österreichischen Hochschulombudsstellen findet nach einer on-line-Befragung im vergangenen Herbst zu den thematischen Interessensprioritäten als erste gemeinsame Aktivität dieses Trainingsseminar statt.

## **Erster Tag (10-17 Uhr):**

Die Grundprinzipien der **Mediation** werden eingangs vorgestellt. Im thematischen Fokus der Fach-Vorträge und der Gruppenarbeit stehen Mediation als Konzept und Werkzeug in der Konfliktvermittlung sowie ihre Anwendungsmöglichkeiten im Hochschulbereich (inkl. Ko-Mediation, Pendel-Mediation und Großgruppen-Mediation), weiters Mediation zur Vermeidung der Beschreitung von Rechtswegen. Auch Mediations-Fallbeispiele werden präsentiert. Die Seminar-Teilnehmer/innen sollen anhand von Alltagsbeispielen Erkenntnisse für ihre täglichen Vermittlungstätigkeiten gewinnen.

## **Zweiter Tag (9-16 Uhr):**

Gewaltfreie Kommunikation (nach Marshall B. Rosenberg, \* 1934, † 2015, US-amerikanischer Psychologe). Dieses Konzept soll ermöglichen, dass der Kommunikationsfluss zu mehr Vertrauen führt und ist daher sowohl bei der Kommunikation im Alltag als auch bei der friedlichen Konfliktlösung im persönlichen und beruflichen Bereich hilfreich. Nach der Präsentation des Konzeptes und nach Fallbeispielen extremer Kommunikationsverläufe im Hochschulalltag sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eingeladen, an konkreten Übungen mitzuwirken.

In einer Schlussrunde aller Seminarteilnehmer/innen mit den Trainer/inne/n am Ende des zweiten Seminartages werden die wichtigsten Erkenntnisse und Anwendungsmöglichkeiten für den Alltag gemeinsam analysiert und Anregungen für das eigene Berufs(um)feld gegeben.

**Das Seminar kann gem. Schreiben des Bundesministeriums für Justiz, BMJ-Pr604.03/0349-III 4/2017 vom 13. März 2017 als Fortbildung für eingetragene Mediator/inn/en angerechnet werden. Teilnahmebestätigungen mit der Anzahl der Fortbildungseinheiten werden für alle Teilnehmer/innen ausgestellt.**

# Lebensläufe und Materialien

**Dr. iur. Friedrich Johannes REIF-BREITWIESER,**  
Rechtsanwalt und Mediator, Kammeranwalt-Stellvertreter der  
Rechtsanwaltskammer Wien, Wien



Gerichtspraxis, dann wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Verfassungs- und Verwaltungsrecht der Universität Salzburg (Univ.-Prof. Dr. Heinz Schäfer), 1984 - 1986 Referent im Bundeskanzleramt-Verfassungsdienst, 1986 -1989 Rechtsanwaltsanwärter, RA-Prüfung 1988 mit Auszeichnung, Angelobung als Rechtsanwalt 1989, seit 1999 Mediator (eingetragen in allen öffentlich geführten Listen), Vorstandsmitglied Whistleblowing Austria

## Zu beachtende Punkte bei der formaljuristischen Streitaustragung:

- a) Rechtsquellen: Europarechtliche Vorgaben, bundesstaatliche Gesetzgebung, landesrechtliche Gesetzgebung (jeweils unter Berücksichtigung des Verfassungsrechts und der einfach gesetzlichen Normen)
- b) Kompetenzen: für hoheitsrechtliche Gebiete wie Studiengesetze im weiteren Sinn Regelungen über Bibliothekswesen, Hochschulernennungsrecht, Regelungen über wissenschaftliche Sammlungen und Museen, Ausfuhrverbote, Bundesstiftungen und für privatwirtschaftliche Gebiete wie Forschungsaufträge, Förderungen, Bewilligungen (z.B. Tierversuche) sind die Zuständigkeiten unterschiedlich!  
Die Kompetenzlage ist oft unklar und muss im Vorfeld untersucht werden.
- c) Behörden: grundsätzlich ist der Gesetzgeber frei, entweder Gerichte oder Verwaltungsbehörden mit der Vollziehung einzelner Gesetze bzw. der Durchführungsverordnungen zu beauftragen, neben klassischen Verwaltungsbehörden gibt es auch verschiedene „Kommissionen“ und „Stellen“, die aus dem Organisationsrecht ermittelt werden müssen.
- d) Verfahren: grundsätzlich ist im verwaltungsbehördlichen Verfahren AVG anwendbar, dies allerdings oft modifiziert, erweitert oder abweichend geregelt, in den einzelnen Materiengesetzen. Auch dienstrechtliche und gehaltsrechtliche Regelungen tangieren den Hochschulbereich. Daneben gibt es Vereine, wie z.B. Universitätslehrerverbände und „Bundeskongresse“, die auf vereins- und privatrechtlicher Basis organisiert sind, und auf die die klassischen Verwaltungsverfahrensgesetze nicht anwendbar sind.
- e) Die Organqualität ist anhand des jeweiligen Gesetzes zu prüfen und ist es oft nicht einfach, festzustellen, wer als Rechtsmittelinstanz in Frage kommt, weil die konkrete Fragestellung bzw. der Beschwerdegegenstand definiert oder vorgibt, wer als Rechtsmittelinstanz in Frage kommt. Seit 01.01.2014 ist das Bundesverwaltungsgericht in einem Großteil der Fälle zuständig, dies auch

- insbesondere im Studienbeihilfenrecht, bei Stipendien und bei der Studienförderung insgesamt.
- f) Ermessen: Neben der Gebundenheit, dort wo bestimmte Gesetzesbegriffe vordefiniert sind, sind die Entscheidungsträger nicht frei, nach ihrem Ermessen zu entscheiden. Anders bei Ermessensentscheidungen (im rechtstheoretischen Sinne), wo es einerseits unbestimmte Rechtsbegriffe gibt, die durch Lehre und Judikatur erst auslegungsfähig werden und andererseits „Verwaltungsermessen“ (im positivrechtlichen Sinne), wo dem Entscheidungsträger ein weiter Spielraum eingeräumt ist, der nur eingeschränkt überprüfbar ist (exzessive Auslegung, denkmögliche Gesetzesanwendung).
- g) Rechtsqualität des Verwaltungsaktes: Es ist gängige Praxis, dass Beschwerdeführer nur „neblige“ Informationen mitbringen, über keine oder nur dürftige Informationen verfügen, wann, worüber und mit wem konkrete Inhalte besprochen wurden und welche Auskunft in welcher Form gegeben wurden. Das Verwaltungsrecht knüpft aber an bestimmten Verwaltungsakten (z.B. Bescheid) an und sind nicht alle Schreiben und Mitteilungen von Verwaltungsbehörden geeignet, formaljuristisch bekämpft zu werden. Nur wenn eine bestimmte Rechtsqualität des Verwaltungshandelns gegeben ist, ist es auch bekämpfbar und überprüfbar.
- h) Fristenlauf: Ausgehend vom jeweiligen Verwaltungsakt regeln die Verwaltungs(verfahrens)gesetze verschiedene Fristen, die auch kurz sein können (14 Tage) oder länger (vier Wochen).
- i) Es gilt der Grundsatz der Einmaligkeit des Rechtsmittels, das heißt, alles was in der Rechtsmittelschrift deponiert ist, ist Verfahrensgegenstand für die nächste Instanz, es können keine weiteren Argumente mit „nachgeschossenen“ Eingaben eingebracht werden. Zweckmäßig erscheint es, soweit möglich, eine mündliche Verhandlung vor dem Verwaltungsgericht bereits in der Rechtsmittelschrift zu beantragen.
- j) Administrativrechtliche Verfahren sind durch eine lange Verfahrensdauer gekennzeichnet, weil grundsätzlich jede Instanz, vom Gesetz her, eine sechsmonatige Entscheidungsfrist hat. Bei Beschwerdeführungen vor den Gerichtshöfen öffentlichen Rechts (Verwaltungsgerichtshof, Verfassungsgerichtshof) nach Ergehen der Beschwerdeentscheidung durch das Verwaltungsgericht kann die Erledigung mehrere Jahre dauern, sodass erst sehr spät Rechtssicherheit und Rechtsklarheit hergestellt wird. Oftmals ist dann die Entscheidung durch faktische Gegebenheiten, die zwischenzeitig eingetreten sind, erledigt.

## Unterscheidungsmerkmale Mediation / formaljuristische Streitaustragung:

Konfliktlösung ist kooperativ, konstruktiv und zukunftsorientiert	Konfliktlösung ist vergangenheitsorientiert und führt zu Ja/Nein-Lösungen
Lösung ist kurzfristig einsetzbar	Lösung kann Monate oder Jahre dauern
Tragfähige Ergebnisse	Unberechenbare, auch absurde Ergebnisse
Effiziente Erarbeitung von gemeinsam getragenen Ergebnissen	Ergebnisse sind an die Entscheidungsinstanz delegiert und dem Einflussbereich der Parteien entzogen
unbürokratisch	formalistisch
kostensparend	kostenintensiv
Konsenssuche	Konsens egal, nur juristisch tragfähiges Ergebnis
mehrschichtige und mehrere Lösungsoptionen	in der Regel nur eine Lösung (Bescheidaufhebung oder -bestätigung)
konfliktdeeskalierend	konflikteskalierend
Versöhnung	Schuldzuweisung
Konflikt bleibt bei Beteiligten	Auslagerung des Konflikts an Dritte
mündlich	schriftlich
Unklarheiten aufklärbar	Unklarheiten nicht mehr aufklärbar (Einmaligkeit des Rechtsmittels)
Abbruch	Zurückziehung

**Vortragender:** Rechtsanwalt Dr. Friedrich J. Reif-Breitwieser  
**Kontakt:** [friedrich-j-reif-breitwieser@chello.at](mailto:friedrich-j-reif-breitwieser@chello.at)  
**Mobiltelefon:** 0699/ 108 73 993



zunächst als Polizeibeamtin im Bundesministerium für Inneres tätig, Spezialisierung im kriminalpolizeilichen Bereich auf Gewaltopferbetreuung und hoch eskalierte Konflikte. Als Polizeidolmetsch in Englisch und Französisch vermittelt sie auf interkultureller Ebene sowohl im kriminalpolizeilichen Bereich als auch bei internationalen Verhandlungen

## **Pendelmediation**

### **1. EINFÜHRUNG**

Was ist eine Pendel-Mediation und wann sollte man sie einsetzen? Gar nicht selten ist der Konflikt soweit eskaliert, dass die Parteien nicht mehr miteinander sprechen (können, wollen, sollten). In diesen, wie auch in anderen Fällen bietet sich eine sogenannte Pendel-Mediation an. Dabei führt der Mediator separate Einzelgespräche mit den Medianten. Diese Dialoge werden räumlich und zeitlich getrennt geführt. Der Mediator vermittelt dabei zwischen den Parteien und führt eine Lösung herbei.

### **2. FREQUENTLY ASKED QUESTIONS (FAQs)**

#### **1. Frage: In welchen Fällen sollten wir eine Pendel-Mediation in Anspruch nehmen?**

##### **a) Die Medianten können sich nicht mehr sehen.**

Die Betroffenen spüren in aller Regel instinktiv, wenn der Rubikon überschritten ist. Kunden, die sich in solchen Situationen befinden, formulieren das ganz unumwunden in der Art von „Ich ertrage dieses Gesicht einfach nicht mehr.“ Wenn z.B. persönliche Aufeinandertreffen regelmäßig zu lautstarken, beleidigenden Auseinandersetzungen führen oder wenn der E-Mail-Krieg schon meterlange, farbenfrohe Mails produziert hat. Mit den Waffen Rufzeichen und Emoticons. Dort wo man sich schon weitgehend von der Sachebene verabschiedet hat und persönliche Animositäten tumorartig wuchern. Man findet dies in allen Lebenslagen, sei es in der Familie, unter Nachbarn, in Management-Ebenen oder in Vereinen. Ist ein gewisser Punkt erreicht, dann wollen und können die Parteien zunächst einfach nicht miteinander in einem Raum sitzen. Und sie wollen trotzdem eine außergerichtliche Einigung erzielen bzw. diese zumindest versuchen. Um in solchen – gar nicht seltenen Fällen – eine außergerichtliche Lösung zu finden, greifen die Betroffenen gerne zur Pendel-Mediation. Und sie erzielen ganz gute Erfolge damit.



## **b) Schwierige gemeinsame Terminfindung**

Sind die Parteien räumlich weiter voneinander getrennt, bietet sich neben der Online-Mediation auch die Pendel-Mediation an. Dasselbe gilt, wenn bedingt durch Beruf oder Kinder ein gemeinsamer Termin der Medianten schwer zu finden ist. Der Vorteil der Pendelmediation für solche Fälle liegt darin, dass die Pendel-Mediation häufig telefonisch durchgeführt wird. Zwar bietet sich bei einer räumlichen Distanz eine Online-Mediation an, doch ist nicht jedermann gleich affin wenn es um Skype & Co geht. Fallen Arbeitszeiten auseinander (z.B. Nachtdienste), dann hilft auch die Online-Mediation nicht weiter. In Fällen einer zeitlichen Dissonanz findet der Mediator schneller separate Termine mit den einzelnen Medianten.

## **c) Geringer Streitwert**

Geht es beim Streit allein ums Geld (z. B. unbezahlte Honorarnoten) und handelt es sich um geringere Beträge (unter 2.000€), dann schießt eine Präsenz-Mediation (so wie eine Klage) oft übers Ziel hinaus. Man triebe zu viel Aufwand im Verhältnis zum gewünschten Ergebnis, doch gleichzeitig nagen diese Konflikte an den Betroffenen und rauben ihnen den Schlaf. Der (Pendel-)Mediator ist darin geschult, rasch und in wenigen Telefonaten eine einvernehmliche, außergerichtliche Lösung herbeizuführen. Meist gelingt dies schon - zur Überraschung der Kunden - in 1-2 Tagen.

## **2. Frage: Wie kommt es zu einer Pendel-Mediation bzw. wie startet das?**

Man kann mit einer Pendelmediation (meist auf Wunsch der Klienten) beginnen; es müssen dieser Vorgehensweise jedoch alle Betroffenen zustimmen. D.h., dass manchmal Präsenz-Mediationen durch eine Pendel-Mediation eingeleitet werden und man sich anschaut, wie sich die Mediation entwickelt. Danach klärt der Mediator mit den Parteien in Einzelgesprächen die jeweiligen Standpunkte und Verhandlungspositionen ab. Im weiteren Verlauf kann es, sofern dies die betroffenen Parteien wünschen, zu einem persönlichen Zusammentreffen der Parteien beim Mediator kommen.

Eine Pendel-Mediation kann auch während einer Präsenz-Mediation eingesetzt werden, z.B. um eine sich beschleunigende Abwärts-Spirale in den Gesprächen zu unterbrechen oder stockende Gespräche wieder in Gang zu bringen. Das bedeutet, eine Präsenz-Mediation kann als Pendel-Mediation in Form eines Einzelgesprächs fortgesetzt werden.

## **3. Frage: Müssen wir uns irgendwann persönlich treffen oder kann die Pendel-Mediation auch anders beendet werden?**

Hier ist zu unterscheiden, ob die Streitparteien weiterhin zueinander in einer Beziehung stehen werden oder nicht. In aller Regel ist dies bei Familien, in der Arbeit oder in Vereinen gegeben. Es macht in einem solchen Umfeld wenig Sinn, die Mediation als Pendel-Mediation zu beenden, selbst wenn man eine Lösung erzielt hat. Der Grund ist, dass diese Personen sich im ‚wirklichen‘ Leben wieder begegnen werden, sie werden wieder in bestimmten Angelegenheiten aufeinandertreffen, und sind eventuell sogar voneinander abhängig.

Bei Konflikten um geringfügige Streitwerte, ist das meist anders. Der Klient z.B. kommt nie wieder zu diesem Steuerberater, der Kunde wird diesen Grafiker nie wieder beauftragen bzw. wird der Steuerberater oder Grafiker nie wieder ein Mandat dieses Kunden annehmen. Diese Personen gehen künftig getrennte Wege. In diesen Fällen kann eine Pendel-Mediation auch ohne persönliches Aufeinandertreffen – ohne Präsenz-Modus - beendet werden. Und in vielen Fällen ist dies auch besser so.

#### **4. Frage: Welche sind die Nachteile einer Pendel-Mediation?**

- a) In einer Pendel-Mediation fallen leicht wesentliche Erfolgs-Faktoren einer Mediation aus. Eine Präsenz-Mediation holt weiter aus und schürft tiefer. Auch wenn dies vermutlich kein ‚Pendel-Mediator‘ der Welt zugeben würde: eine ausreichende Beleuchtung der Bedürfnisse, eventuell Ängste und Wünsche, das Verständnis der anderen Position und vor allem die Transparenz (‚alles auf den Tisch‘) treten in einer reinen Pendel-Mediation zugunsten der raschen Lösung häufig in den Hintergrund.
- b) Zweitens hinterlassen vertrauliche Einzelgespräche immer einen säuerlichen Nachgeschmack der Heimlichtuerei bei der anderen Streitpartei. Man kann dem als Mediator zwar entgegenwirken (siehe hier), aber gänzlich ausräumen kann man das wohl nie.
- c) Drittens besteht eine Gefahr darin, dass sich der Mediator zum Boten diverser Nachrichten einspannen lässt. Davon hat nun keiner der Beteiligten etwas. Gefällt sich der Mediator in der Rolle als lupenrein-braver Bote, wird schwerlich ein gemeinsames Ziel definiert, geschweige denn ein solches Ziel erreicht werden können. Ein Ping-Pong-Mediator, der so einer Sache nicht gewachsen ist und sich im Kreis schicken lässt, sollte von einer Pendel-Mediation Abstand nehmen. Bleibt bloß die Frage offen: wer ist schon so ehrlich zu sich selbst?

#### **5. Frage: Zu wem gehe ich, wenn ich eine Pendel-Mediation möchte?**

Zu einem Mediator, der sich auf Pendel-Mediationen spezialisiert hat und zusätzlich in der Liste der eingetragenen Mediatoren des österreichischen Justizministeriums eingetragen ist.

#### **6. Frage: Dauert eine Pendel-Mediation kürzer oder länger als eine Präsenz-Mediation?**

Eine wissenschaftlich einigermaßen fundierte Antwort lässt sich auf diese Frage nicht geben. Das subjektive Empfinden vermittelt, dass man mit einer Pendel-Mediation weit rascher zu einem Ergebnis.

Dies dürfte zunächst an den Konflikten selbst liegen. Sehr häufig handelt es sich um Streitereien um kleinere Beträge oder niederschwellige Konflikte. Diese sind in einer Pendel-Mediation gelöst, bevor in es bei einer Präsenz-Mediation überhaupt zu einem Erst-Termin gekommen ist. Außerdem kommen die Gespräche schneller zustande. Ein Termin zu zweit findet sich einfach rascher als ein Termin zu dritt. Und, wie bereits ausgeführt, finden Pendel-Mediationen häufig am Telefon statt. Drittens

sind die Gespräche viel fokussierter auf das vorgegebene Konflikt-Thema. In aller Regel wird, wie bereits ausgeführt, weniger weit ausgeholt als bei einer Präsenz-Mediation.

#### **7. Frage: Ist eine Pendel-Mediation nicht ungewöhnlich?**

In Österreich bestimmt. Zumindest gibt es noch immer ein Nase-Rümpfen, vor allem unter jenen Trainern, die ihre Zeit mit Mediations-Lehrtätigkeit anstatt Mediations-Praxis füllen. Im anglo-amerikanischen Raum dagegen ist die Pendel-Mediation Usus. Die Kunden sind sehr zufrieden. Sie ersparen sich Zeit, Geld und lösen ihre Konflikte effizient und geräuschlos. In Österreich scheint Vieles ungewöhnlich (z.B. dass es ohne Pflichtmitgliedschaft in Kammern geht), was in anderen Ländern ganz großartig funktioniert.

#### **8. Frage: Ist eine Pendel-Mediation günstiger oder teurer?**

Zwar scheint eine Pendelmediation in abstracto umständlich (zuerst da hin, dann dorthin) und damit aufwändiger und teurer, doch sind Pendelmediation in den allermeisten Fällen günstiger. In einer Pendelmediation wird in aller Regel mehr telefoniert. Nicht unbedingt ausschließlich, aber doch. Daher fällt die Miete für die Räumlichkeiten weg. Auch fallen für Klienten Anfahrts- und Abfahrtszeiten weg. Zudem holt die Pendelmediation meist weniger weit aus und ist dadurch zeitlich straffer geführt.

#### **9. Frage: Gibt es bei der Pendel-Mediation Unterschiede beim Honorar?**

Das ist abhängig von Ihrer Vereinbarung mit dem Mediator. Der finanzielle Vorteil (für Medianten, aber auch für die Konfliktlösung insgesamt) ist, dass je flüssiger die Gespräche laufen, umso günstiger wird es für die Medianten. Bremst der andere die Verhandlungen und verkompliziert die Angelegenheit, so muss die konstruktive Partei dafür nicht aufkommen.

## Die 6 Hüte Methode von Edward de Bono

### 1. ALLGEMEINES

Diese Technik ist eine Art Gruppendiskussion oder man könnte auch sagen Rollenspiel.



Die Teilnehmer nehmen dabei unterschiedliche Rollen ein, die durch verschiedenfarbige Hüte symbolisiert werden.




Jeder Hut entspricht einer bestimmten charakteristischen Denkweise oder einem Blickwinkel, wodurch eine effiziente Diskussion beziehungsweise ein Austausch über ein Ziel erreicht werden soll und gleichzeitig kein Blickwinkel außer Acht gelassen werden soll (360 Grad Blick).


### 2. ANWENDUNG

Diese Methode eignet sich besonders zur Bearbeitung und Beleuchtung komplexerer Aufgabenstellungen und zur Bewertung und Optimierung von bereits erarbeiteten Lösungen oder Ideen aus unterschiedlichen Perspektiven.

### 3. DIE EINZELNEN ROLLEN bzw. HÜTE

<p>Der weiße Hut</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analytisches Denken</li><li>• Konzentration auf Tatsachen</li><li>• Objektive Haltung</li></ul> <p>Der weiße Hut steht dafür, Informationen zu sammeln ohne sie schon zu werten. Wer den weißen Hut aufsetzt, ist einem Computer sehr ähnlich: es zählen nur die nackten Fakten und Zahlen. Versuchen Sie mit dem weißen Hut auf dem Kopf, sich konsequent freizumachen von allen Emotionen oder Vorurteilen – keine Angst, Sie müssen ihre Gefühle ja nicht für immer wegschieben, denn mit einem anderen Hut können Sie alle ihre Gefühle rauslassen! Der Träger des weißen Huts verschafft sich einen objektiven Überblick über alle verfügbaren Daten und Informationen – vollkommen unabhängig von der persönlichen Meinung. Dieser weiße Hut wird meistens zu Beginn einer Diskussion oder eines Prozesses aufgesetzt, um einen ersten neutralen Überblick zu erhalten.</p>
<p>Der rote Hut</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emotionales Denken und Empfinden</li><li>• Konzentration auf Gefühle und Meinungen</li><li>• Subjektive Haltung</li></ul> <p>Ganz im Gegensatz zum weißen Hut steht der rote Hut nun für Emotionen. lassen Sie alle Gefühle zu, die in ihnen sind. Gemeint sind sowohl positive als auch negative Gefühle, wie zum Beispiel Ängste, Freude, Zweifel, Hoffnungen, Frustration oder was auch immer. Zusätzlich geht es hier aber auch um "allgemeinere" Ansätze, wie zum Beispiel Intuition. Lassen Sie mit dem roten Hut immer ihren Bauch sprechen, nicht den Kopf.</p>

	<p>Als Träger des roten Hutes können Sie alles äußern, was Sie aktuell in sich fühlen, unabhängig davon, wie klar Sie es formulieren können oder ob die anderen in der Gruppe etwas damit anfangen können oder nicht. Alles Diffuse, alles Gefühlsmäßige kann mit dem roten Hut auf dem Kopf ausgesprochen werden ohne dass Sie sich rechtfertigen müssen.</p>
<p>Der schwarze Hut</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritisches Denken</li> <li>• Risikobetrachtung, Probleme, Skepsis, Kritik und Ängste beschreiben</li> <li>• Objektive Haltung</li> </ul> <p>Beim schwarzen Hut geht es darum, die objektiv negativen Aspekte der Aufgabenstellung zu finden. Dazu gehören Bedenken, Zweifel, Risiken, u.ä. – also alle sachlichen Argumente, die gegen ein Projekt beziehungsweise eine Entscheidung sprechen oder die eine Fragestellung verneinen. Wer den schwarzen Hut aufsetzt strebt an, objektiv (!) alle negativen Aspekte eines Themas herauszufinden, zum Beispiel: "Gegen dieses Projekt spricht...", "Die objektiv erkennbaren Gefahren unseres Vorhabens sind...". Besonderer Hinweis: Bringen Sie hier aber bitte wirklich nur objektive Bedenken an und nicht ihre persönlichen negativen Gefühle – diese werden mit dem roten Hut geäußert.</p>
<p>Der gelbe Hut</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimistisches Denken</li> <li>• Was ist das Best-Case Szenario</li> <li>• Spekulative Haltung</li> </ul> <p>Der gelbe Hut steht für das Gegenteil des schwarzen Huts: Hier geht es darum, das objektiv Positive zu entdecken. Wer den gelben Hut aufsetzt, hat die Aufgabe, Chancen oder Pluspunkte zu finden, aber auch realistische Hoffnungen und erstrebenswerte Ziele zu formulieren. Auch hier geht es wieder darum, die positiven Aspekte aus einer möglichst objektiven Sicht zu erkennen und nicht aus einer persönlichen Gefühlsstimmung heraus (so gehört zum Beispiel Euphorie zum roten Hut). Hier geht es auch noch nicht darum, Ideen zu entwickeln (grüner Hut), sondern um das Erkennen aller Aspekte, die für ein Problem sprechen.</p>
<p>Der grüne Hut</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreatives, assoziatives Denken</li> <li>• Neue Ideen, Kreativität</li> <li>• Konstruktive Haltung</li> </ul> <p>Dieser Hut steht für die Kreativität, für Wachstum und für neue Ideen. Wer diesen Hut trägt, begibt sich auf die Suche nach allen möglichen Alternativen. Der grüne Hut befähigt über das hinauszudenken, was bereits getan wird oder angedacht ist. Mit dem grünen Hut können Sie Kreativitätstechniken einsetzen oder zum Beispiel auch das Mittel der Provokation nutzen, um andere zum Widerspruch zu reizen. Träger des grünen Huts</p>

	dürfen alles formulieren, was zu neuen Ideen und Ansätzen führt, unabhängig davon, wie verrückt oder unrealistisch die Ideen sind. Besonderer Hinweis: Mit dem grünen Hut auf dem Kopf sind kritische Bemerkungen untersagt (dafür steht der schwarze Hut).
Der blaue Hut 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordnetendes, moderierendes Denken</li> <li>• Überblick über die Prozesse</li> <li>• Big Picture Haltung</li> </ul> <p>Der blaue Hut steht für Kontrolle und für die Organisation des gesamten Denkprozesses. Wer den blauen Hut trägt, begibt sich auf die sogenannte Meta-Ebene, blickt also sozusagen von einem übergeordneten Punkt auf den gesamten Prozess und erlangt so einen Überblick. Die Aufgaben des Trägers des blauen Hutes bestehen zum Beispiel daraus, die Ergebnisse zusammenzufassen oder Entscheidungen darüber treffen, welche Hüte im weiteren Prozess überhaupt oder noch einmal aufgesetzt werden müssen. Meistens beziehungsweise sinnvollerweise wird der blaue Hut am Ende einer Sitzung aufgesetzt.</p> <p>ODER: Der oder die Mediatorin setzt sich den gesamten Prozess über als neutrale Person den blauen Hut auf.</p>

**Deborah BELLAMY,**  
Kommunikationsberaterin, geprüfte Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation, Wien



geprüfte Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation, seit 15 Jahren in Workshops für Unternehmen, Organisationen, Institutionen, Paare und Einzelpersonen tätig. Seit 2014 auch Assessorin für die Trainerzertifizierung im englischsprachigen Team

siehe Extra-Handout

# Fallbeispiele

## FALL 1 (FACHHOCHSCHULE)

---

Ein Studierender ist im Mai 2016 umgezogen. Im Wintersemester 2016/17 hat ihm sein Nachmieter die Post der Fachhochschule nachgesendet. Die Rechnung für das Sommersemester 2017 hat der Nachmieter nicht mehr an den Studierenden weitergeleitet. Der nunmehr ehemalige Studierende hat seinen Studienbeitrag für das Sommersemester 2017 nicht fristgerecht zur Überweisung gebracht und wurde sohin von der Fachhochschule vom Studium ausgeschlossen.

In einem zwischen der Fachhochschule und dem Studienwerber abgeschlossenen Ausbildungsvertrag finden sich zwei für den Sachverhalt relevante Klauseln:

1. Der Studierende hat Änderungen von persönlichen Daten (darunter auch Adressänderungen) der Fachhochschule unverzüglich mitzuteilen.
2. Der Studierende wird jedes Semester aufgefordert den Studienbeitrag zur Überweisung zu bringen. Sofern dies nicht innerhalb einer Frist von vier Wochen erfolge, ist die Fachhochschule berechtigt den Studierenden vom Studium auszuschließen.

Der ehemalige Studierende hat mit der Fachhochschule Kontakt aufgenommen um seine Situation zu erörtern. Dem Schriftverkehr ist zu entnehmen, dass er die Entscheidung der Fachhochschule zwar bedauere, jedoch akzeptiere.

Danach hat sich der Vater des ehemaligen Studierenden an den Geschäftsführer der Fachhochschule gewandt, um ihn zu einer Änderung der Entscheidung zu bewegen. Weiters hat er den doppelten Studienbeitrag zur Überweisung gebracht. Nachdem die Fachhochschule zu keiner Änderung bereit war, hat er sich sowohl an eine vermittelnde Stelle, als auch an den Bundesminister gewandt.

## FALL 2 (PRIVATUNIVERSITÄT)

---

Mehrere Studierende einer Privatuniversität, die auch Mitglieder einer freien christlichen Kirche sind, haben während des Semesterbetriebs, im Gebäude der Privatuniversität, zwischen den Lehrveranstaltungen, aktiv Werbung für ihre religiöse Gemeinschaft gemacht. Dieses Bewerben bestand im Verteilen von Informationsmaterial der Glaubensgrundsätze und von Einladungen zu Veranstaltungen. Mitunter haben die Studierenden auch Essen und Getränke ausgeteilt. Eine Genehmigung für die „Veranstaltungen“ seitens des Rektorates bestand nicht.

Andere Studierende dieser Privatuniversität haben sich durch das aktive anwerbende Verhalten der religiösen Studierendengruppe beeinträchtigt und gestört gefühlt und sich sohin an eine vermittelnde Stelle gewandt.



### FALL 3 (ÖFFENTLICHE UNIVERSITÄT)

---

Ein Studierender einer öffentlichen Universität stellte einen Antrag auf Verleihung des akademischen Grades. Im Zuge der Bearbeitung des Antrages stellte die Universität fest, dass zwei Lehrveranstaltungszeugnisse nicht im System aufscheinen. Der Studierende hat weder Sammelzeugnisse noch Zeugnisse die konkreten Lehrveranstaltungen betreffend in gedruckter Form zur Dokumentation aufgehoben.

Das zuständige Organ der öffentlichen Universität hat dem Studierenden den Vorschlag gemacht, dass er die nicht dokumentierten Lehrveranstaltungen in alternativer individuell vereinbarter Form (ohne Anwesenheit und verspätete Anmeldung) an der Universität nachmachen könne.

Der Studierende meinte, dass er sich das Angebot seitens der Universität überlegen werde, danach wandte er sich an eine vermittelnde Stelle.

Zusatz aus dem Curriculum: der Studierende hätte weder seine abschließende wissenschaftliche Arbeit einreichen dürfen noch zur Defensio antreten dürfen, bevor nicht alle anderen Lehrveranstaltungen des Curriculums positiv absolviert worden sind.

### FALL 4 (AUTORSCHAFTSKONFLIKT)

---

Der folgende Fall wird den Kategorien ‚Autorschaftskonflikt‘ und ‚Plagiat‘ zugerechnet: Ein Professor wurde nach Österreich berufen und brachte seine Arbeitsgruppe mit an seine neue Dienststelle. Sie bestand aus drei Post-Doktoranden, die mehrjährige Assistentenverträge mit Möglichkeit zur Verlängerung an der österreichischen Institution erhielten.

Der Institutsvorstand ermutigte die neuen Assistenten, sich um Projektförderungen zu bemühen. Einer der Assistenten, der erst seit kurzem in der Forschungsgruppe tätig war, schrieb auf Vorschlag des Professors einen Projektantrag auf dessen Forschungsgebiet. Später, so der Professor, könne der Assistent dann ein Projekt mit eigenen Daten in seinem eigenen Forschungsgebiet beantragen.

Etwa zur Zeit der Projektzusage überwarfen sich Professor und Assistent miteinander, woraufhin der Assistent vom Professor gekündigt wurde. Der Assistent hatte allerdings die Möglichkeit, das bewilligte Projekt innerhalb eines Jahres an eine neue Arbeitsstelle mitzunehmen. Er blieb bei der Suche allerdings erfolglos. Daraufhin reichte der Professor einen Projektantrag ein, der dem des Assistenten sehr ähnlich war. Er erhielt eine Förderungszusage, woraufhin sich der Assistent mit dem Vorwurf, der Professor habe auf weiten Strecken sein Wording übernommen, an die Kommission wandte und recht erhielt: Mit abschließender Stellungnahme wurde bestätigt, dass dem Professor wissenschaftliches Fehlverhalten vorzuwerfen ist, da er den Assistenten beim Projektantrag nicht als Koautor genannt hatte.



## **FALL 5 (ERSTAUTORENSCHAFTSKONFLIKT)**

---

Eine junge Wissenschaftlerin wendet sich an die Kommission: Noch immer wird ein Manuskript aus ihrer bereits mehrere Jahre zurückliegenden Dissertation trotz mehrfacher Rückfragen bei ihrem ehemaligen Vorgesetzten nicht publiziert. Eine andere Mitarbeiterin wäre derzeit damit beschäftigt, ihre Daten und Abbildungen zu reproduzieren. Sie selbst wird jedoch von ihrem ehemaligen Vorgesetzten oder anderen Mitarbeitern nicht über den aktuellen Stand des Manuskriptes informiert. Ebenso wird auf ihr Angebot, das Manuskript zu schreiben oder die Daten zusammenzustellen, nicht eingegangen.

In weiterer Folge spricht der ehemalige Vorgesetzte von seiner derzeitigen Mitarbeiterin (und nicht mehr von der Hinweisgeberin) als Erstautorin. Ein weiterer Vorwurf besteht darin, dass die Laborbücher der ehemaligen Mitarbeiterin im Labor nicht mehr auffindbar wären. Die Kommission kontaktiert den ehemaligen Vorgesetzten und fragt nach den Laborbüchern. Diese sind nach seiner Aussage ordnungsgemäß aufbewahrt. Was die Erstautorenschaft auf der Publikation angeht, bleibt in der weiteren Kommunikation zwischen den Streitparteien die Geschäftsstelle der OeAWI miteingebunden. Am Ende einigen sich die Beteiligten auf eine gleichberechtigte Erstautorenschaft.

## **FALL 6 (AUTORSCHAFTSKONFLIKT)**

---

Eine Wissenschaftlerin wandte sich mit einem Autorschaftskonflikt an die Kommission: Im Rahmen einer Kooperation und der gemeinsamen Betreuung einer Doktorandin kam es beim Verfassen eines Manuskripts zum Streit zwischen den Betreuern, wer nun Letztautor auf der Publikation sein sollte. Die erste Betreuerin (Wissenschaftlerin A) war in Karenz gegangen, ihre Karenzvertretung (Wissenschaftler B) hatte daraufhin die Leitung des Projektes an der Institution übernommen, darüber hinaus war eine weitere Wissenschaftlerin (Wissenschaftlerin C) an einer anderen Institution als Kooperationspartnerin ebenfalls an der Betreuung der Doktorandin beteiligt. Alle drei erhoben Anspruch auf die Letztautorenschaft auf der geplanten Publikation, es kam zu einem Streit, der sich über fast zwei Jahre zog.

Eine Mediation, die von der Universität angeboten wurde, scheiterte. Die Kommission ersuchte alle Beteiligten, ihre Beiträge zur Publikation in einer Stellungnahme zu beschreiben. Dieser Aufforderung kamen alle Koautoren bis auf Wissenschaftlerin A nach, die während des Projektes in Karenz gegangen war und mittlerweile das Institut verlassen hatte. Nach mehrmaliger Kontaktaufnahme schrieb sie, dass es ihr nicht möglich wäre, eine detaillierte Stellungnahme zu verfassen, sie sich aber der Entscheidung der anderen Autoren anschließen würde. Die Kommission erklärte in ihrer abschließenden Stellungnahme, dass eine Ko-Letztautorenschaft der beiden Wissenschaftler B und C eine denkbare Lösung wäre, dass sie darüber hinaus aber nicht einschätzen könne, welchen Beitrag Wissenschaftlerin A geleistet habe, da diese zu keiner Stellungnahme bereit war. Die Wissenschaftler nahmen im Anschluss wieder Kontakt auf, um das gemeinsame Manuskript fertigzustellen und einzureichen.

# Hochschulen & ihre aktuellen Herausforderungen

Hochschulische Bildungseinrichtungen in Österreich, öffentlich-rechtliche Universitäten, Privatuniversitäten, Fachhochschulen, Pädagogische Hochschulen und Institutionen, die Universitätslehrgänge bzw. Lehrgänge universitären Charakters anbieten, sind tagesaktuell inhaltlich und organisatorisch von weitreichenden Neuerungen gekennzeichnet.

Auf nationalstaatlicher Ebene geschieht dies **aufgrund permanenter Reform-Gesetzgebung** und ihrer unmittelbaren, mittel- und längerfristigen Auswirkungen (für Privatuniversitäten mit dem Akkreditierungsgesetz AkkrG 1999, für die öffentlich-rechtlichen Universitäten im Universitätsgesetz UG 2002; für die Pädagogischen Akademien / Hochschulen im Hochschul-Gesetz HG 2005; für die Fachhochschulen im Fachhochschul-Studiengesetz FHStG 1993 / 2011 sowie im Hochschulqualitätssicherungs-Rahmengesetz HS-QSRG 2011).

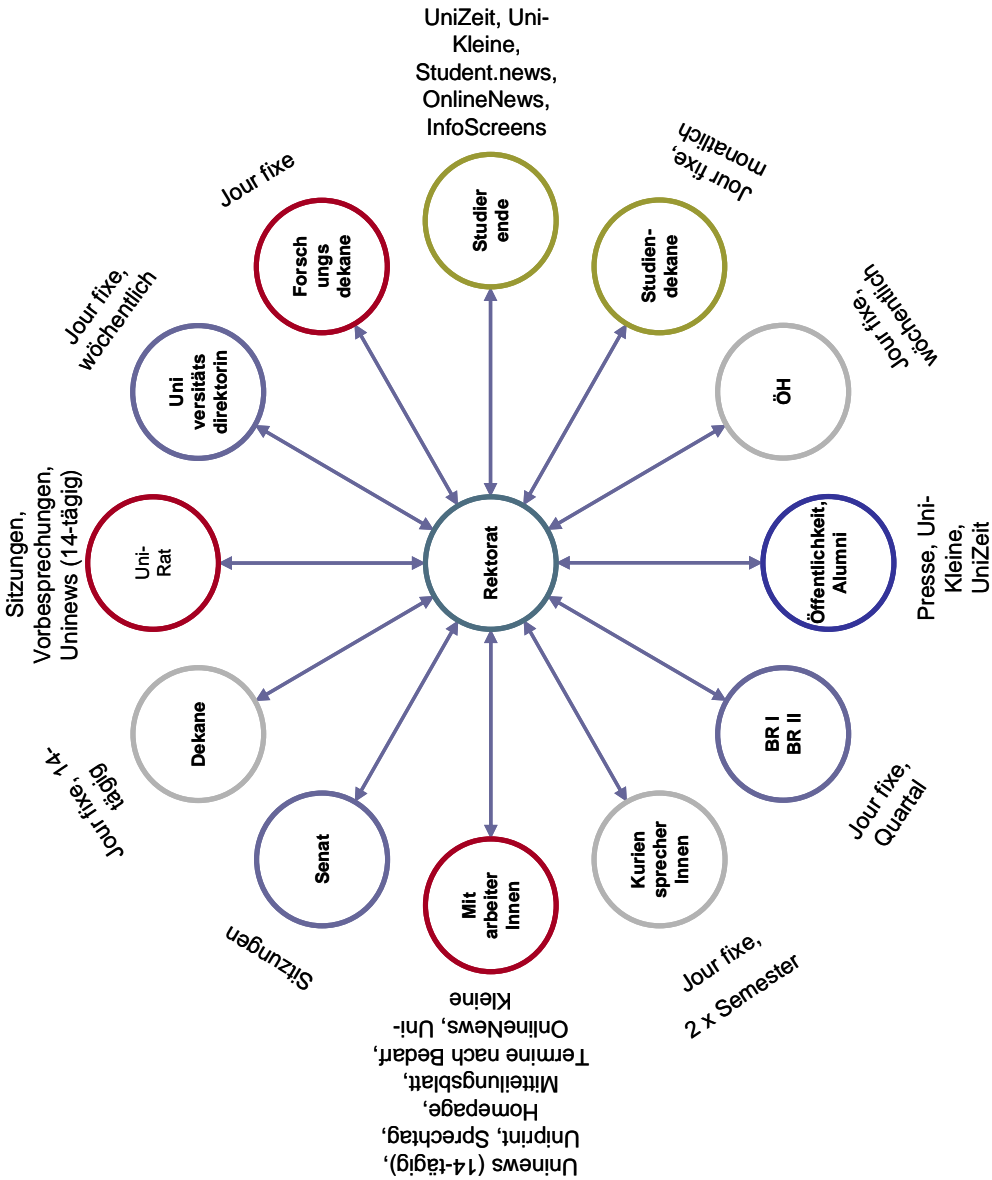
Akzeleriert werden viele Elemente dieser Reformen, darunter die Einführung von Qualitätssicherung, Akkreditierung und Zertifizierung u. ä. durch den sogenannten „Bologna-Prozess“ (benannt nach der Bologna-Deklaration von 1999 über die Harmonisierung des europäischen Hochschulraumes) auf europäischer und internationaler Ebene.

Die **strenger werdenden auch technischen Rahmenbedingungen** sind das Resultat (auch) geringerer gewordener und weiterhin geringer werdender Ressourcen. Dadurch ergeben sich zumindest teilweise punktuell und sektoriell angespannte individuelle Studiensituationen für (je nach Fach) einige, etliche, viele bzw. sehr viele Studierende.

Dies kann bereits zu Studienbeginn der Fall sein oder in Form unausgewogener individueller Betreuungsrelationen für jeden einzelnen Studierenden gegen Ende des Studiums bei der Verfassung wissenschaftlicher Arbeiten. Damit ergeben sich logischerweise auch angespannte berufliche Arbeitsbedingungen für die Lehrenden.

Die **anlassbezogene Medien-Präsenz** von Themen des Hochschulalltags vor allem jeweils zu Semesterbeginn bzw. bei der Veröffentlichung einschlägiger Segment-Studien (wie z.B. „Bericht zur sozialen Lage der Studierenden“) zeigt, dass Konfliktthemen immer und überall Saison haben (können). Beispiele sind die Schließung oder nicht nahtlose Weiterführung von bestimmten Studienrichtungen an bestimmten Standorten, die hochschulpolitisch bedingt teilausgesetzte, aber dennoch sublim wiedergängige Diskussion über die (Wieder)Einführung von Studienbeiträgen, recte –gebühren, die Studienplatzkontingentierung recte -bewirtschaftung oder aber auch das vermeintlich einseitig wirksame Stipendiensystem. Sie alle haben verschieden ausgeprägte Auswirkungen auf Individuen und daher auch auf Individualkonflikte.

Zu konkreten Beziehungen zwischen Angehörigen einer Hochschulinstitutionen sei hier die Situation an einer Universität, hier der Karl-Franzens-Universität Graz, mittels eines „**Kommunikationsdiagramms**“ dargestellt:



# Konfliktmanagement als Konzept

Das Wort „**Konflikt**“ (vom Lateinischen *confligere*, zusammentreffen, kämpfen) bezeichnet das Zusammentreffen verschiedener Interessen, Zielsetzungen oder Werten von Einzelnen, Gruppen oder Organisationen, das von (intensiven) Gefühlen begleitet wird und zu verschiedenen Verhaltensweisen führt. Konfliktenstehung hat neben den Personen, die involviert sind, auch viel zu tun mit Informationsvermittlung, wenn Sachverhalte fehlende oder falsche Elemente enthalten.

„**Management**“ (vom Italienischen *maneggiare*, an der Hand führen) steht für Planen, Führen, Organisieren, Leiten, Kontrollieren und wird in vielfachen Varianten in Komposita verwendet; so im betrieblichen, organisatorischen Kontext im Bereich der Qualitäts(weiter)entwicklung in Begriffen wie Anregungs-, Beziehungs-, Gestaltungs-, Verbesserungs- oder Vorschlags-Management.

Friedrich Glasl (Glasl, 2004, S. 22) schreibt in seiner Abhandlung der verschiedenen Begrifflichkeiten auf dem Gebiet der Konfliktbehandlung, den er als allgemeinen Überbegriff sieht, zum Fachausdruck „**Konfliktmanagement**“:

„Konfliktmanagement bedeutet, dass sich die Interventionen hauptsächlich auf den Konfliktprozess richten..., so dass die Konflikte einen guten Verlauf nehmen. Es wird mit einer Verbesserung der Vorstellungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Konfliktparteien versucht, die gegenseitige Aggressionssteigerung zu durchbrechen. Oft liegt dem Konfliktmanagement die Auffassung zugrunde, dass Gegensätze wesentliche Elemente des sozialen Lebens sind und deshalb die Konfliktparteien lernen sollten, mit ihnen weniger destruktiv umzugehen“.

Die **Bereitschaft der in Konflikte involvierten Personen zu Konfliktbehandlungen** ist, ebenfalls vor allem hierarchisch bedingt, sehr unterschiedlich. Die verfügbare Zeit variiert zwischen tagesaktuell situativ zu klärenden Momentkonflikten (z.B. bei der Zulassung eines Studierenden zum Studium) bis hin zu lang schwelenden Konflikten (z.B. Rivalitätskämpfe zweier Professoren am selben Institut), detto die Energie (wohl positive wie negative), die Konfliktgegner in „ihre“ Konflikte einbringen wollen und die Fachkenntnis (wohl vornehmlich in der Konfliktaustragung selbst, wahrscheinlich aber auch durch die Feldkompetenz der Vermittler).

Ein **präventiver Ansatz zum Umgang mit Konflikten** ist angesagt. Organisationen bedienen sich daher verschiedener Formen innerhalb eines kooperativen Konfliktlösungssystems, also einer gewollten Befassung mit Problemen und sich daraus potentiell entwickelnden Konflikten, entweder durch Verhandlung, durch Moderation, durch Mediation, durch Schlichtung, durch Coaching oder durch Supervision. Eine wesentliche Funktion kann dabei, meinen Waas und Ertl, einer Ombudsstelle zufallen:

„Wenn in einer größeren Organisation ein kooperatives Konfliktlösungssystem implementiert wird, empfiehlt es sich, eine Ombudsstelle – eine Stabsstelle, die unabhängig von Linienfunktionen und Hierarchien die gelebte Konfliktkultur beobachten kann und als Ansprechpartner zur Verfügung steht.“ (Waas / Ertl, S. 218)

# Hierarchie als Phänomen

**Hierarchie** (altgriechisch ἱεραρχία hierarchia, zusammengesetzt aus ἱερός, hierós, für „heilig“ und ἀρχή, arché, für „Anfang, Führung, Herrschaft“, nach Wikipedia), also wörtlich „heilige Herrschaft“, bezeichnet ein festes System von Rangordnungen und Über- bzw. Unterordnungen, in dem die wichtigsten Kommunikationslinien sowie Entscheidungsbefugnisse pyramidenmäßig angeordnet sind und von oben nach unten verlaufen. Hierarchie gilt bei festen, längerfristig gleichbleibenden und routinemäßig bearbeitbaren Aufgaben als leistungsfähiges Organisationsprinzip. Für viele nichtstandardisierte oder wechselnde Aufgaben, an deren Bearbeitung viele handelnde Personen auf verschiedensten Ebenen beteiligt sind, kann Hierarchie auch dysfunktional sein. (Schmidt, 2010, S. 338f.). Hierarchie ist ein essentieller Faktor auch in den Strukturen und im Alltag von Hochschulen, siehe dazu auch die Ergebnisse aus den Experteninterviews in den Abschnitten 5.8.5. über die Verortung und 5.8.6. über die Akzeptanz von hochschulischen Konfliktbehandlungsinstrumenten.

Wenn „**Phänomen**“ ein per definitionem mit den Sinnen wahrnehmbares (einzelnes) Ereignis ist, so manifestiert sich Hierarchie an Hochschulen schon allein durch Äußerlichkeiten: durch Gewänder und Schmuck (für hoch- und höchstrangige Funktionsträger bei akademischen Feiern in hermelinbesetzten Talaren, mit Halsketten und Szeptern), durch bestimmte Statussymbole (Porträt-Gemälde, Büsten, Plaketten von Hoch- und Höchststrangigen meist nach Auslaufen von deren Amtszeiten; reservierte Sitzplätze bei Ehrungen und Feiern; Dienstautos, evt. mit Wunschkennzeichen), durch Raumzuteilungen (Ansiedelung von Rektoraten und Vizerektoraten in „Chef“etagen oder in bedeutsamen Gebäuden, z.B. in Schlössern, Palais etc.) oder durch organisatorisch-technische Maßnahmen (Büros in besonderen Gebäudeteilen, elektronische Zutrittskontrollen mit PINs / Personal Identification Numbers).

Hierarchie manifestiert sich aber nicht nur in Äußerlichkeiten, sondern vor allem auch in bestimmten standardisierten, verschriftlichten Abläufen. Daher gibt es auch das spezielle Phänomen der „Hierarchie der Verwaltung“, also eine strikte Über- und Unterordnung von Organisationsebenen und Regeln, woraus sich eine geschlossene Personen- und Ämterpyramide ergibt, die je nach der Zahl der Ämter und Personen spitz oder breit ausfällt (Rechts-Lexikon, S. 2240). Verschriftlichte Abläufe haben ein hohes Konfliktpotential in sich. Durch festgelegte Regeln werden Zuständigkeiten strukturiert, Regeln schreiben Tätigkeiten inhaltlich vor, sie legen die Beziehungen zwischen den Handlungsebenen fest und schaffen Aufgaben- und Personenhierarchien (Sandner, 2003, S. 190).

# Hierarchie-bedingte Konflikte

können, egal ob nur durch soziale Interaktion oder durch pure Regel-Exekution oder durch eine Mischung aus beidem, in vielfachen Kombinationen auftreten, wie nachfolgende Matrix verdeutlicht:

Konflikte und Hierarchien in Organisationen (hier: Hochschulen)		
	innerorganisatorisch	
	Innerhalb von Hierarchien	Zwischen unterschiedlichen Hierarchien
Individuum-Individuum	Typ I Angehöriger-Angehöriger	Typ II Führungskraft-Angehöriger
Individuum-Kollektiv	Typ III Angehöriger-Gruppe/Team	Typ IV Führungskraft-Gruppe/Team
Kollektiv-Kollektiv	Typ V Gruppe/Team-Gruppe/Team	Typ VI Hochschulleitung-Interessensvertretung

Nach Eyer/Quinting, 2001, S. 222.

Mit „Angehöriger“ ist hier „Angehöriger einer Hochschule“ gemeint (siehe Kap. 2.2.2.)

**Konflikttyp I**, der Konflikt zwischen zwei „Gleichrangigen“, könnte beispielsweise mangelhafte oder verzögerte oder tendenziöse Informationsweitergabe oder ein personenbezogener Aufgabenverteilungs-Streit sein. Das Problem wird durch den unmittelbaren Vorgesetzten bzw. Verantwortlichen (nach Maßgabe der Möglichkeiten) gelöst.

Bei **Konflikttypus II** sind zwei Konfliktgegner unterschiedlicher Hierarchie-Ebenen-Zugehörigkeit involviert. Mitarbeiter-Führungskraft-Konflikte sind in dieser Kategorie ein Klassiker. Die (einseitige) „Lösung“ erfolgt häufig durch Machtausübung des stärkeren Beteiligten. Um den Konflikt für beide Seiten zufriedenstellend zu lösen, bietet sich die Beiziehung eines (hier wohl vorzugsweise In-House-)Mediators an.

Im **Konflikttyp III** besteht der Konflikt auf gleicher Hierarchie-Ebene zwischen einer Einzelperson und einem Kollektiv, egal, ob das Kollektiv eine formelle (in den Organisationsstrukturen verankerte) oder eine informelle (spontan entstandene, allenfalls zeitlich sogar nur für die Dauer des Konfliktes bestehende) Gruppe ist. Der Konflikt kann von beiden Kollektiven ausgehen, es entscheidet im Regelfall der hierarchisch nächsthöhere Vorgesetzte beider Gruppen. Zur besseren Sozialhygiene ist wohl ein interner Mediator mit dem vor allem organisationsintern bekannt expliziten Arbeitsauftrag zur Vermittlung beizuziehen.

Bei **Konflikttyp IV** sind Führungspersonen (z.B. ein Dekan, der über Ressourcen entscheidet) und Gruppen (z.B. ein Forscherteam, das Ressourcen benötigt) unterschiedlicher Ebenen die Konflikt-Kontrahenten. Die Führungsperson wird sich normalerweise schon allein aufgrund des Machtgefälles zur Gruppe und der eigenen Macht-Position zwecks Wahrung derselben durchsetzen (wollen). Hier scheint der

Einsatz eines -entweder internen oder besser wahrscheinlich eines externen-Mediators für eine Lösungsfindung und danach ein effektives weiteres Zusammenwirken beider Seiten sinnvoll zu sein.

**Konflikttyp V** ergibt sich aus zwei Kollektiven derselben Ebene. Konfliktgrund könnte z.B. Konkurrenzdruck zweier Teams in einem für die Hochschule in der Außenwirkung wichtigen gemeinsamen Projekt sein. Vorzugsweise Vermittlungshilfe von außen wird hier von einem der beiden Kollektive initiiert werden und muss für eine möglichst erfolgreiche Behandlung die Zustimmung auch des anderen Kollektivs erlangen.

Im **Konflikttyp VI** schließlich stehen einander Gruppen diametral unterschiedlicher Hierarchie-Ebenen gegenüber, wobei hier in concreto besonders große innerorganisatorische Distanzen bestehen können, z.B. zwischen dem Rektorat(steam) und der Hochschülerschaft oder einer Studierenden-Selbsthilfegruppe wegen einer aus Sicht der Studierenden erzwungenen Studienplanänderung. Eine Mediation steht oder fällt mit der Bereitschaft / Nichtbereitschaft der Hoch-, Höher- bzw. Höchststrangigen zu einem Mediationsverfahren. Hier scheint eine externe als eine interne Mediationsfigur zu Erfolgchancen in Richtung Vermittlungslösung beitragen zu können.

Laut Gerhard Schwarz'(Schwarz, 2010, S. 328) Standardwerk über Konfliktmanagement leiden Hierarchien meist, wie er es übertitelt, an „Verstopfung“. Eine der großen Schwächen der Hierarchie sei, so Schwarz, dass die Kommunikation von unten nach oben wesentlich schlechter funktioniere als die von oben nach unten. Der Nachteil dieses Systems sei dabei das mangelnde Feedback, das die Obertanen (Zentralfunktionen) von den Untertanen bekommen. Aufgabe einer Konfliktintervention sei es daher, brauchbare Feedback-Systeme zu installieren. Dazu sollen und können eben intern institutionalisierte oder von extern zukaufbare Konfliktbehandlungsverfahren in Gestalt von Mediation oder von mediativen Verfahren essentiell beitragen.



# Handlungsebenen und Akteure an Hochschulen: Die Mikro-Meso-Makro-Ebenen

Hochschulen sind komplexe Gebilde, die je nach Institutionsgröße viele differenzierte funktionale Ebenen haben, die wiederum aufgrund der strukturellen Vielschichtigkeit verschiedenste Binnen-Hierarchien aufweisen.

Zwischen den Hörsaalbesetzungen im Herbst 2009 und den Studierendenproteste(n) im Frühjahr 2010 am Rande der Wiener „Bologna-Ministerkonferenz“, beides mächtige und beeindruckende Kundgebungen im Rahmen hocheskalierteter Großgruppenkonflikte, wurde Ende November 2009 der sogenannte Dialog Hochschulpartnerschaft gestartet. Er war vom Format her als Stakeholder-Dialog der diskursiven Politikgestaltung konzipiert (Dialog Hochschulpartnerschaft, S. 2). Im Rahmen der Eröffnungsdiskussion zu diesem Dialog referierten die Hochschul-Experten Christiane Spiel, Hans Pechar und Ada Pellert über die „Schlüsselthemen im Hochschuldiskurs“, so wie sie sich situativ im Herbst 2009 boten. Diese waren die Bologna-Struktur, der Hochschulzugang und die Hochschulfinanzierung. Da Hochschul-Themen kurze Halbwertszeiten haben (können) und daher öffentlichen „Konjunkturen“ unterworfen sind (die drei erwähnten sind im Sommer 2012 übrigens immer noch dominant), erscheinen im Kontext dieser Master Thesis die dort ebenfalls referierten unterschiedlichen Handlungsebenen im Hochschulbereich von größerer Bedeutung. Sie spielen schließlich auch in der Konflikttheorie essentielle Rollen: die **Makro-Ebene**, die **Meso-Ebene** und die **Mikro-Ebene**.

Erstere, die **Makro-Ebene**, meint im System Hochschule nach Spiel/Pechar/Pellert die bildungspolitisch relevanten Gesamtsysteme der Politik, also politische Programme und strukturelle Beziehungen wie z. B. Regelungen des Hochschulzuges und der Studiengebühren. Die **Meso-Ebene** ist die Ebene der Institutionen selbst, deren Bedingungen und die Wirkungen z. B. auf die jeweilige Umsetzung von Curricula-Reformen oder der Bologna-Ziele. Auf der **Mikro-Ebene** geht es um die individuellen Lehr- und Lernbedingungen, also die Curricula in der Anwendung (Stichwort „Studierbarkeit“), Zustände im Alltag etc.

Ideal zu dieser Ebenen-Konstruktion im Hochschulsystem nach Spiel/Pechar/Pellert sei an dieser Stelle auf die Erörterungen von Friedrich Glasl (Glasl, 2009, S. 282f.) zu den Konflikttypen nach der sozialen Arena in seinem Aufsatz „**Interventionsstrategien für heiße und kalte Konflikte im mikro- und mesosozialen Bereich**“ hingewiesen. Er beschreibt dort mikrosoziale Konflikte als Konflikte, in denen die Konfliktparteien Individuen sind, die einander unmittelbar erleben und erkennen, einander face to face gegenüberstehen und im eigenen Namen handeln. In mesosozialen Konflikten sind die Konfliktparteien formelle oder informelle Angehörige bestimmter sozialer Systeme, ihr Handeln ist durch Normen und Regeln, Interessen und Ziele der Systeme geprägt, denen sie angehören. Bei makrosozialen Konflikten sind es gesellschaftliche Institutionen als solche, die eine aktive Rolle in Konflikten spielen.



Für alle drei Ebenen sind gemäß ihrer Funktionalitäten in der Kommunikationswissenschaft spezielle Theorien der Unternehmens- respektive Organisationskommunikation definiert worden: mikrotheoretische Ansätze für Individuen und Gruppen, mesotheoretische Ansätze für Organisationen sowie makrotheoretische für die Gesellschaft insgesamt (Mast, 2008, S. 30f.).

Zusätzlich zu den Hierarchie-Ebenen gibt es besondere organisatorische Spezifika und damit Herausforderungen für mögliche Konfliktfelder an Hochschulen: die dezentralen, vielschichtigen Organisationsstrukturen, die Tatsache, dass der Großteil der höheren und höchsten Führungskräfte als *primi inter pares* auf Zeit (durch Wahl, Ernennung oder Bestellung) fungiert und dass bei der Mehrheit der Hochschulangehörigen die Skepsis gegenüber Veränderungen an Hochschulen traditionell besonders groß ist (Hochmuth, 2011, S. 33)

### **Die Akteure: Die Rektoren**

So wie es diese drei Handlungsebenen gibt, sind auch die Hauptakteure auf diese drei Ebenen verteilt. An der Spitze, also auf der **Makro-Ebene** der Führung und Leitung von Hochschulen, stehen die Rektoren. Sie sind die gewählten akademischen Oberhäupter einer Institution, nicht mehr monokratische Organe, sondern Leiter des Kollektivorgans Rektorat mit gleichberechtigten Vizerektoren an ihrer Seite. Sie sollen nach gesetzlicher Qualifikationsbeschreibung über internationale Erfahrung verfügen und Kenntnisse über und die Fähigkeit zur organisatorischen und wirtschaftlichen Leitung einer Universität haben.

Rektoren sind die obersten Vorgesetzten des gesamten Universitätspersonals (UG 2002, § 23, Abs. 2). Sie kommen in ihrer Position und Funktion heutzutage wohl jener von Managern von mittleren bis großen Industrie- oder Handelsunternehmen gleich. (Lockwood, 2010, S. 132) Der Rektor der Universität Wien beispielsweise ist für rund 9.000 Mitarbeiter und mehr als 90.000 Studierende verantwortlich, also fast 100.000 Personen wenn auch in unterschiedlich ausgeprägten Bindungsverhältnissen (zum Vergleich: BILLA hat österreich-weit 39.400 Mitarbeiter, die VOEST 46.500 und die STRABAG europa-weit 76.800).

Aus der Sicht von Manfred Welan (Welan 1997, S. 238), in den späten 70er und frühen 90er Jahren Rektor der Universität für Bodenkultur in Wien, sind die Anforderungen für den Rektors-Job äußerst vielfältig. Sie umfassen an notwendigen Fähigkeiten unter anderem: reden (können), überreden und überzeugen, zuhören können, Gesprächspartner für Jeden und Jede sein. An praktischen (Teil)Kenntnissen erfordern sie die eines Animateurs, Inspirateurs, Psycho- und Gruppentherapeuten, Friedensrichters, An- und Weitertreibers, eines Diplomaten, einer Klagemauer, eines Ombudsmannes, eines Maklers zwischen Gruppeninteressen.

Aus dieser alltagserprobten Aufzählung eines Experten lassen sich Rückschlüsse auf die vielschichtig erforderlichen, vor allem Sozialkompetenzen für die erste Position in der Hierarchie der Universität ziehen, auch was die Fähigkeiten zur Konfliktlösung angeht.

Bekanntermaßen landen **hoch- und höchsteskalierte Konfliktfälle zwischen Universitätsangehörigen** tatsächlich immer wieder beim Rektor (sowohl an Universitäten als auch an Fachhochschulen) als oberster interner Instanz. Bei ihm könnten und sollten daher auch autonome, weisungsfreie und unabhängige Konfliktmanagement-Stellen angesiedelt sein. Schließlich sind die Rektoren neben der Funktion als Spitze der Makro-Ebene auch die Letztverantwortlichen für die Meso- und Mikro-Ebenen.

Rektoren sind je nach persönlicher sowie innerhochschulischer Sozialisation vor der Bestellung in das höchste Amt mit unterschiedlichen Naturells ausgestattet und zeigen, mit bedingt durch die Größe und Organisationsformen der Institutionen, die sie zu leiten haben, unterschiedliche Arbeitsstile auf: sie sind entweder kommunikativ, für alle leicht erreichbar und auch responsiv (vor allem via E-Mail, auf die sie persönlich antworten!) oder sie agieren ohne physische Kontaktstunden (i.e. keine Sprechstunden) von Büro- und Stabsstellen-Mitarbeitern abgeschirmt auch physisch entrückt in Räumlichkeiten mit elektronisch gesicherten Zugangsbarrieren. Dementsprechend ist die Bandbreite von Kommunikationsmöglichkeiten und damit in der Zugänglichkeit für Konfliktbehandlung.

### **Die Akteure: Die Vizerektoren und Dekane**

Ebenfalls der **Makro-Ebene** zuzurechnen sind an Universitäten die Vizerektoren für verschiedene Führungsspezialaufgaben (z.B. Forschung, Lehre, Personal, Internationales) als Quasi-Bereichsleiter im Team des Rektors mit gewissen delegierten Vollmachten. Gemeinsam leiten sie die internen und externen Geschicke der Hochschulen. Vizerektorate haben, da sie auch konkret für Personalagenden zuständig sind, theoretisch auch Konfliktmanagementaufgaben wahrzunehmen.

Auf der **Meso-Ebene** sind an Universitäten die Dekane als Leiter von Fakultäten (als möglicher Sub-Einheiten mit gewissen traditionellen Eigenständigkeit) zu finden. Es ist autonome Gestion der öffentlich-rechtlichen Universitäten, Fakultäten im Organisationsplan einzurichten. Die Rektorate übertragen den Dekanen unter anderem die Ressourcenzuteilung (Budget, Personal, Räume, Sachmittel) an die Institute, die Koordination der Zielvereinbarungen mit den Instituten und den Abschluss derselben mit dem Rektorat sowie die strategische Ausrichtung.

Dekane haben in den inhaltlichen Fachbereichen, für die sie nominell zuständig sind, Führungsaufgaben für die Angehörigen der Fakultät wahrzunehmen und Politik für die Fakultät zu machen. Auch hier können Akteure in der Konfliktbewältigung selbst zu Konfliktauslösern werden. Ein eindrucksvolles Beispiel für einen Strukturkonflikt durch nach außen gerichtete Fakultäts-Politik ist die Verselbständigung gleich aller drei „alten“ (Prä-UG 2002) Medizinischen Fakultäten zu neugegründeten Fachuniversitäten („Medizinischen Universitäten“) im Jahr 2004.

### **Die Akteure: Professoren, Dozenten, Lehrbeauftragte**

Auf der **Mikro-Ebene** an Hochschulen sind je nach Institutionentypus Institute, Departments, Zentren, Abteilungen (Universitäten), Kliniken (Medizinische Universitäten), Meisterklassen (Kunstuniversitäten) oder Studiengänge

(Fachhochschulen) zu finden. Die vom Rang her wichtigsten Akteure sind auf dieser Ebene die Professoren (ordentliche, außerordentliche Professoren, FH-Professoren). Sie fungieren entweder als Vorstände bzw. Leiter in Führungspositionen in der jeweiligen Organisationseinheit oder arbeiten -hierarchisch abgesetzt- in derselben mit. Professoren forschen, lehren, betreuen ihre Studierenden. Sie beteiligen sich im Idealfall verwaltend oder gestaltend in unterschiedlichem Ausmaß an hochschulischen Gremien. Bei ihnen liegen auch die Initiativen für Kooperationen, Anträge von Projektförderungen oder Studierenden- und Lehrendenmobilität im Rahmen von speziellen Förderprogrammen.

Als Führungskräfte sind sie durch die Permanenz-Reformen aufgrund der Auswirkungen des Bologna-Prozesses und die wachsende Autonomie im Hochschulbereich vermehrt gefordert. Sowohl Rollenerwartungen an Professoren als auch deren Selbstverständnis in Führungspositionen ändern sich, wobei in jedem Fall die hierarchischen Strukturen ihre Positionsmacht systemisch stärken.

Neben den Professoren gibt es auf der **Mikro-Ebene** die Universitäts- sowie Privatdozenten, weiters die Lehrbeauftragten (Lektoren), wobei letztere über kein fixes Beschäftigungsverhältnis mit der Institution verfügen, sondern über meist kurzfristige Zeitverträge haben, die verlängert werden (können). Sie sind auf der Hierarchie-Pyramide Hochschule ziemlich weit unten, quasi auf der Mikro-Mikro-Ebene, angesiedelt. Sie haben aufgrund der dort vorzufindenden Grundbedingungen, Stichwort Prekariat, daher auch einen vergleichsweise hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad, eine dichte Gruppenpräsenz per Interessensvertretung(en) und eine hohe Konfliktbereitschaft.

### **Die Akteure: Administratives und technisches Personal**

Diese Kategorie als weitere Personen-Gruppe auf der Mikro-Ebene von Hochschulen hatte für den Bereich einst auch den wenig charmanten Sammel-Begriff „Sonstige“ verliehen bekommen, was vielleicht aus Praktikabilitätsgründen gut gemeint gewesen sein könnte, aber doch von eher mangelnder Wertschätzung gezeugt hat. Heute heißt die Standard-Bezeichnung im öffentlich-rechtlichen Bereich immerhin „Allgemeines Universitätspersonal“. Es gibt in dieser Gruppe, je nach Institutionen-Kategorie und Rechtsverhältnissen Privatangestellte, Vertragsbedienstete sowie Beamte. Die Angehörigen dieser Gruppe sind in der Verwaltung (von Finanzen, Gebäuden, Bediensteten, Studierenden, etc.) sowie bei allen erforderlichen technischen Diensten (im „Facility Management“, EDV, Telefonie, Internet, Haustechnik, Energie, Fuhrpark, Sicherheit, Entsorgung, etc.) tätig. Die Beziehungen und Kommunikationssituationen -vor allem bei Bediensteten mit direkten „Kundenkontakten“ (z.B. in den Studien- und Prüfungsabteilungen, früher Evidenzstelle genannt)- sind vielfältig. Dies gilt auch für die oftmals spontanen, singulären Konfliktkonstellationen sowie Konflikte, die vor allem bei Veränderungen von bestehenden eigenen oder von außen auferlegten Regelungen entstehen können (z. B. bei der Einführung / Abschaffung / Teil-Wiedereinführung von Studiengebühren und institutionell mögliche Ausnahmen dazu).

## **Die Akteure: Studierende**

Studierende stellen das numerisch gesehen jeweils (egal um welchen Hochschultypus es sich handelt) größte Element im System „Hochschule“ dar. Es gibt derzeit in der höheren Bildung österreich-weit rund 350.000 Studierende bzw. für Studien zugelassene Personen je nach Zählart an mehr als 200 Hochschul-Institutionen (Quelle: Statistik Austria) in allen neun Bundesländern, im doppelten Sinne des Wortes die "Basis" des Systems.

Der Begriff „Studierende“ ist über die enge gesetzliche Definition als Angehörige der Institutionen hinaus aufgrund der verschiedensten Sachverhalte und Lebensumstände (diese beiden fungieren auch als häufige Konfliktauslöser) ausdifferenzieren: nach dem Geschlecht, also nach männlichen und weiblichen sowie transgender Studierenden; nach der Staatszugehörigkeit: inländische, ausländische, staatenlose Studierende sowie Konventionsflüchtlinge; nach dem Rechts-Status: ordentliche, außerordentliche, mitbelegende, beurlaubte, amtswegig abgemeldete bzw. vom Studium (teil)ausgeschlossene Studierende; Studierende mit besonderen Bedürfnissen (Behinderte, Senioren, Kinder- oder Angehörigenbetreuungspflichten, Berufstätige, Teilzeit, Fernstudium etc.); nach dem akademischen Status: Bachelor-, Master-, Diplom-, Doktorats-Studierende; sowie nach dem Prüfungsverhalten: prüfungsaktive und prüfungsinaktive Studierende.

Innerhalb der Gesamtstudierendenpopulation sind auch (noch)nichtstudentische Personengruppen mitzudenken, so wie sie auch von studentischen Betreuungseinrichtungen und Vermittlerorganisationen wahrgenommen werden: Studieninteressenten, also Personen nach dem dokumentierbaren Erstkontakt mit der Institution, an der eine Aufnahme und Zulassung angestrebt wird, sowie Studienwerber, Personen in einem Zulassungsverfahren bei zugangsgeregelten Studien mit Aufnahmeprüfungen, Einstufungstests und dergleichen (Leidenfrost 2012, S. 568f.).

# Konflikte und Konfliktbehandlungsmethoden: Grundsätzliches

Zunächst erscheint eingangs eine **Definition von „Konflikt“** angebracht. Gemäß Friedrich Glasl (Glasl, 2010, S. 16) unterscheiden sich die vielen inflationär zirkulierenden „Konflikt“-Begriffe durch die Vielfalt der Aspekte sowie durch Weite und Schärfe. Unter den von ihm referierten Konfliktbegriffen erscheint jener von Hugo Prein am geeignetsten für das in dieser Arbeit behandelte soziale Umfeld der Hochschulen:

„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.“

Was die Kontrahenten und Konstellationen von Kontrahenten in Konflikten zueinander anbelangt, kann für Hochschulen fast der gesamte Kanon der Konfliktarten-Kategorisierung nach Akteuren gemäß Gerhard Schwarz (Schwarz 2010, S.6f.) angenommen werden, also:

- Paarkonflikte,
- Dreieckskonflikte,
- Gruppenkonflikte,
- Organisationskonflikte,
- Institutionskonflikte und
- Systemkonflikte.

Auch die Arten der Konfliktfelder decken sich an Hochschulen größtenteils mit entsprechenden Standard-Definitionen wie jener in der nachfolgenden Grafik nach Günther Möller (Möller, 2001, S. 125) mit Rollen-, Verteilungs-, Ziel- Wahrnehmungs- und Beurteilungskonflikten und den sie auslösenden Ursachen.

**Konfliktbehandlung** als neutralste Formulierung für **Konfliktintervention** lässt die **Konfliktpartnerkonstellationen und -interessen** offen. Es gibt nach Glasl (Glasl, 2010, S. 20f.) die beiden Hauptarten, präventive (verhindernde) und kurative („heilende“) Konfliktbehandlung, die sich wiederum entweder auf das **Konfliktpotential**, auf den **Konflikt-Prozess** oder auf die **Konflikt-Folgen** konzentrieren.

Für die Konfliktbehandlung, so Glasl, braucht es Konfliktregulatoren, institutionalisierte Organe und Verfahren, die für die Behandlung von Problemen und Differenzen beansprucht werden, um eine Lähmung oder Überlastung der Standardorgane und -verfahren innerhalb einer Organisation zu vermeiden. Dazu zählt nach H. C. M. Prein, erstmals bereits artikuliert 1979, als integrative Rolle und

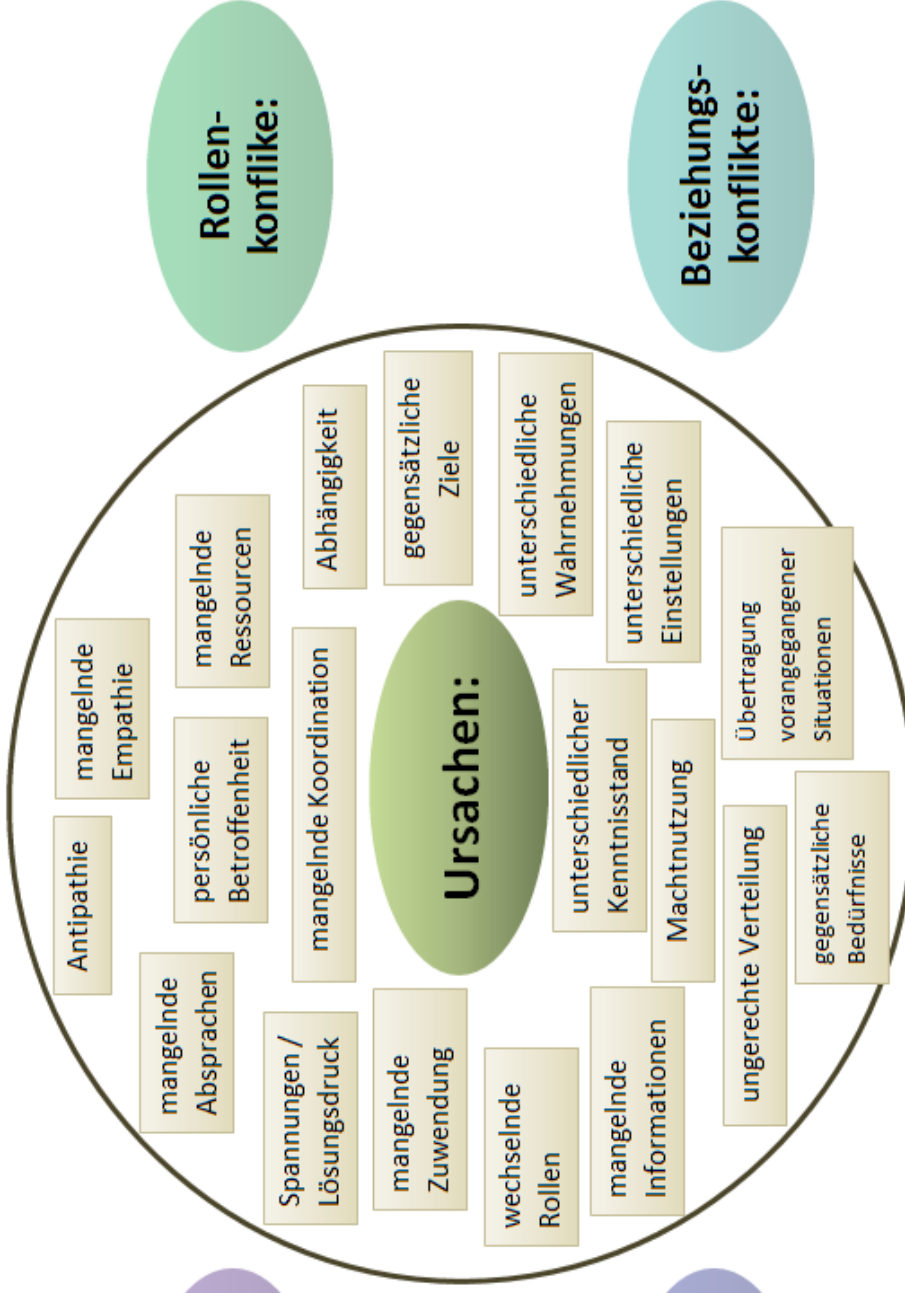
Funktion auch die Figur des Ombudsmannes (Glasl, 2010, S. 160, nach Prein 1979, S. 106). Bei Mediation als Konfliktintervention ist in der nach Glasl „Mediation im klassischen Sinn“ (auch Vermittlung genannt) ein klassischer „Mediator“ um einen akzeptablen Kompromiss zwischen den Parteien bemüht, „der den Interessen aller Rechnung trägt und eine Koexistenz ermöglicht“ (Glasl, 2010, S. 399).

Kurt Faller (Faller, 2007, S. 334) , Leiter des weiterbildenden Studiums „Mediation und Konfliktmanagement“ an der Ruhr-Universität in Bochum, entwickelte in seiner „Einführung von innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystemen in Organisationen drei Ansätze für innerbetriebliches Konfliktmanagement, nämlich den Ansatz „Von der personenorientierten zur organisationsorientierten Mediation“, den Ansatz „Vom klassischen Setting der Mediation zur systemischen Konfliktbearbeitung in Organisationen“ sowie „Von der Konfliktbearbeitung zum Konfliktmanagement in Organisationen“.

Es ist wohl der zweite Ansatz, die **systemische Konfliktbearbeitung**, die dort, wo es an Hochschulen schon eingerichtete Konfliktmanagement-Instrumente gibt, zum Einsatz kommt. Die wesentlichsten Techniken, die dabei angewendet werden, sind nach Faller die **klassische Konfliktberatung und das Konfliktcoaching, klassische Mediation, Shuttle-Mediation, Teamkonfliktmoderation, (Groß)Gruppen-Mediation**, das Arbeiten mit mediativen Beratern, die Einrichtung von Vermittlungskommissionen und „management by mediation“.

# Konflikte

## Arten:



**Verteilungs-  
konflikte:**

**Ziel-  
konflikte:**

**Rollen-  
konflikte:**

**Beziehungs-  
konflikte:**

**Wahrnehmungs- und  
Beurteilungskonflikte:**

# Mögliche Konflikte an Hochschulen

**Für Studierende** stellen konkret begrenzt(er)e Kapazitäten, Disziplinen mit Zugangsregelungen, neuartige (ge-„genderte“) Zulassungsverfahren, neue Studieneingangs- und Orientierungsphasen, mehrstufige Auswahlkriterien, auslaufende alte sowie flächendeckend neugestaltete und modularisierte (und damit nicht „nahtlos“ weiterstudierbare) Studienpläne und Curricula, standardisierte, IKT-unterstützte Prüfungsverfahren (Stichwort multiple choice-Prüfungen) relativ neue Realitäten dar und sind damit auch wahrscheinlicher konfliktbehaftet. Problem-„Klassiker“ hingegen sind Themen wie Anerkennung und zeitnahe Beurteilung bereits erbrachter Studien- und Prüfungsleistungen, Plagiiere, Studienwechsel und Studienortwechsel (plus negative Auswirkungen auf diverse Förderungen), Voraussetzungsketten bei Lehrveranstaltungs- und Studienabschnittszugang sowie Zulassungsverfahren.

Der Unterschied zwischen den verschiedenen hochschulischen Gruppen in benannten Problemfeldern besteht im Wesentlichen darin, dass sehr viele (die Studierenden) keine gleichberechtigten „Objekte“ vis-a-vis wenigen bis sehr wenigen „Akteuren“ (Entscheidungsträger und Prozessgestalter und -verwalter) in aktuellen Entwicklungen und Prozessen sind... und dass sich Letztere auf schriftliche Regelungen und Vereinbarungen „zurückziehen“.

**Zu realen Konfliktgegenständen** zwischen akademischem und administrativem Personal und innerhalb beider Gruppen ergeben sie nachfolgende (in alphabetischer Aufzählung, sicherlich unvollständige) Themen: Arbeitsplatzbeschreibungen, Befristungen (z.B. von Verträgen), Berufungsverfahren, Besetzung von Gremien, Beurlaubungen, Eifersucht (sic!), Freistellung für bestimmte Aktivitäten (Nebenbeschäftigungen, Kongressteilnahme, Sachverständigentätigkeit etc.), Hausordnungen, Karenzvertretungen, Kompetenzen (persönliche und übertragene), Mehrfachbeschäftigungen, Mitgliedschaften, Mobbing, Neid (sic!), Privilegien, Ressourcenstreit (Räume, Personal, Geld), sexuelle Belästigung, Statussymbole, Stalking, Stellenbesetzungsverfahren, Stellvertreterregelungen, Wechsel auf Qualifizierungsstellen und wissenschaftliche Redlichkeit.

An und für Hochschulen gibt es nur wenige Bestimmungen und Normen von **Konfliktdefinition**, für **Konfliktbehandlung** und allfällige **Konfliktbeilegungsmechanismen**. Damit kommen im Hochschul-Alltag zu den eigentlichen Inhalten und Themengegenständen von Konflikten noch Verfahrensprobleme in der Konfliktbehandlung hinzu. Diese beginnen mit Fragen der Zuständigkeit und enden mit Problemen des Letztentscheidendes.



# Konfliktbehandlungsinstrumente an Hochschulen

Für Angehörige öffentlich-rechtlicher Universitäten finden sich zu Regeln ihres Zusammenlebens und -wirkens in jenen Teilen detailliertere Bestimmungen, wo es um formell-politische, kollektiv-gremiale Vorgänge so wie das Bestellungsverfahren von Rektoren, bei Professoren-Berufungen oder um die inhaltliche und strukturelle Erstellung von Curricula sowie Studien- und Prüfungsordnungen geht.

Explizit Konfliktbehandlung findet sich de iure in keinem Regelwerk. Selbstverständlich gibt es aber heutzutage hierzulande de facto an Hochschulen schon Konfliktbehandlungsinstrumente, wenn für sie auch nicht wirklich pro-aktiv „Werbung“ gemacht wird, sie teilweise nicht leicht (auch geographisch) zu lokalisieren sind und ihre Dienste daher manchmal nur mit gewissen Schwierigkeiten in Anspruch genommen werden können.

## • Die „Schiedskommission“ als In House-Streitschlichtungsinstrument an öffentlich-rechtlichen Universitäten

Ein zentral vorgegebener institutionalisierter Regelmechanismus für Konfliktfälle findet sich im UG 2002, §43. Es ist dies die sogenannte Schiedskommission, ein weisungsfreies universitäres Kollegialorgan mit Entscheidungsvollmacht.

Eine solche Kommission ist an jeder öffentlich-rechtlichen Universität einzurichten und hat die Vermittlung in Streitfällen von Angehörigen der Universität (gemäß Absatz 1) sowie die Entscheidung über Beschwerden des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen (gemäß Absatz 2) als Hauptaufgaben - zwei sehr unterschiedliche Arbeitsaufträge.

Was unter „Streitfällen“ konkret zu verstehen ist, hat der Gesetzgeber nicht näher festgelegt. Auch mögliche exemplarische Gründe für allfällige Konflikte und ihre Ausprägungen sind nicht benannt.

In den Erläuterungen zum Gesetz heißt es generalisierend, dass gravierende Konfliktfälle (sic!; das Gesetz enthält lediglich „Streitfälle“ ohne irgendeine zusätzliche Determinierung) an der Universität „primär im Mediationsweg“ bereinigt werden sollen (sic!; dies lässt auf eine „Vormachtstellung“ der Kommission - zumindest aus Sicht des Gesetzgebers- schließen). Eine Rollenzuweisung und Qualifikation als Mediationsinstanz leitet der Gesetzeskommentar Kucsko-Stadlmeyers aus der Pflicht der Kommission ab, auf ein Einvernehmen der Beteiligten hinzuwirken. Aus der Gesetzesstelle ist nicht erkennbar und im Kommentar nicht reflektiert, was allenfalls sekundär in einer zweiten Stufe der Konfliktbehandlung an allfälligen Wegen zu beschreiten oder an Mitteln einzusetzen wäre.

Die insgesamt sechs Mitglieder der Kommission sind vom Senat, vom Universitätsrat und vom Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen für zwei Jahre zu nominieren, zwei der Kommissions-Mitglieder müssen rechtskundig sein. Erfordernisse von Grundkenntnissen der Mitglieder in Mediation oder über mediative Techniken bzw.

Konfliktlösungsverfahren sind nicht erwähnt. Aus Expertensicht, in concreto aus der Sicht des Grazer Mediations-Forschers Sascha Ferz (Fertz 2003, S. 19), sind die Mitglieder bei der Gestaltung des Streitfallvermittlungsverfahrens und bei der Wahl der Interventionsmöglichkeiten „im Sinne einer elastischeren Einzelfallbehandlung“ völlig frei. Die Kommission kann den Umgang mit den Beteiligten schriftlich oder mündlich durchführen, in Einzel- oder Gruppengesprächen und es könnten auch klassische Mediationsverfahren vorgeschlagen und durchgeführt werden. Die Bereitschaft und Einwilligung der Konfliktbetroffenen vorausgesetzt müssten bei Mediationen auch entsprechend ausgebildete Kommissionmitglieder vorhanden sein.

- **Weitere In House-Konfliktbehandlungsinstrumente an Universitäten und Fachhochschulen**

Im Rahmen ihrer neu erlangten Autonomie können öffentlich-rechtliche Universitäten zur Sicherung einer funktionierenden (konfliktfreien) Binnenstruktur eigene Maßnahmen zur „Evaluierung und Qualitätssicherung“ (UG 2002, §14) setzen. Solche Maßnahmen sollen eine hohe Qualität der Kernaufgaben und Leistungen der Universitäten garantieren und konkret Tätigkeiten, Prozesse und Strukturen sichern, „um die Qualität der Ergebnisse aus Sicht der Adressaten der Leistungen zu gewährleisten“ (Biedermann / Strehl in Mayer (Hrsg.), Kommentar UG 2002, § 14, I.1., Seite 33). Ein Fokus liegt dabei unter anderem aus der Sicht der Kommentatoren explizit auf der Verhinderung von Fehlleistungen (die wiederum Konfliktauslöser sein könnten).

Konflikte hervorrufenden, von Konflikten betroffenen bzw. in solche involvierten Universitätsangehörigen stehen derzeit an öffentlich-rechtlichen Universitäten verschiedene konfliktbehandelnde Einrichtungen zur Verfügung. Fünf davon sind nachfolgend exemplarisch herausgehoben:

**-das Büro für Konfliktberatung in der Stabsstelle Verwaltungskoordination und Recht der Universität Wien** (<http://konfliktberatung.univie.ac.at>; andernorts „Büro für Konfliktmanagement“ genannt); diese Stelle ist ausschließlich für Konflikte zwischen Mitarbeitern (andernorts „Beschäftigte“ genannt) der Universität Wien zuständig (also rund 9.000 Personen), wenn diese sich in Konfliktsituationen am Arbeitsplatz sowie in psychischen Belastungssituationen und persönlichen Krisen befinden und bietet Unterstützung für Mediation an;

**-die Beratungsstelle sexuelle Belästigung und Mobbing der Universität Wien** ([www.univie.ac.at/woman/beratungsstelle](http://www.univie.ac.at/woman/beratungsstelle)), die als Anlaufstelle für Betroffene von sexueller Belästigung und Mobbing an der Universität Wien (Studierende, Lehrende, Verwaltungspersonal – in Summe potentiell fast 100.000 Personen) dient und in telefonischen und persönlichen Erstgesprächen psychosoziale Hilfe anbietet. Sie arbeitet unter völliger Wahrung der Anonymität der sie Kontaktierenden und ist niemandem berichtspflichtig;

**-die Servicestelle Beschwerde- und Verbesserungsmanagement in der Dienstleistungseinrichtung Studien- und Lehrwesen an der Universität Wien** (keine Webpräsenz), die für Schwierigkeiten und Probleme der rund 90.000 Studierenden bzw. jährlich zu Semesterbeginn rund 12.000 Studieninteressierten bei der Zulassung zum Studium bzw. der Fortsetzung des Studiums zuständig ist. Sie

berichtet wenn notwendig direkt an die Leitung der DLE Studien- und Lehrwesen, diese wiederum an die zuständigen Universitäts-Organen;

**-die Ombudsstelle für Studierende der Fakultät für Physik an der Technischen Universität Wien** (keine Netzpräsenz), welche für studienrelevante Probleme der rund 1.000 an dieser Fakultät Studierenden zuständig ist und auf Betreiben der Studierenden als qualitätssichernde Maßnahme im Zuge der Curriculum-Erstellung von der Studienkommission (Stuko) für die Studienrichtung Technische Physik von allen Stuko-Mitgliedern (also Lehrenden und Studierenden) gemeinsam beschlossen worden ist. Sie ist autonom und selbständig. (Leidenfrost 2012, S. 584).

sowie

**-die Ombudsstelle zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis an der Universität für Bodenkultur Wien** ([www.boku.ac.at/fos-ombudsstelle.html](http://www.boku.ac.at/fos-ombudsstelle.html)), die als Ansprechstelle für das Aufzeigen möglichen wissenschaftlichen Fehlverhaltens (i.e. Ideendiebstahl, Anmaßung oder Inanspruchnahme von Autor- oder Mitautorschaft ohne Einverständnis des anderen oder die unbefugte Veröffentlichung fremder Forschungsergebnisse vor deren Erstveröffentlichung) fungiert. Sie steht allen rund 1.600 Mitarbeitern sowie rund 10.500 Studierenden an der genannten Institution zur Verfügung, ist vermittelnd tätig und gibt Empfehlungen an Universitätsorgane ab.

An Privatuniversitäten fehlen vergleichbare Einrichtungen gänzlich. Früher der Akkreditierungsrat, nunmehr die Qualitätssicherungsagentur bzw. die Ombudsstelle für Studierende stellen Institutionen dar, an die man sich als Betroffener in Konfliktfällen wenden kann, wenn allfällige interne Mechanismen nicht vorhanden sind oder nicht greifen.

An Fachhochschulen, die von der Struktur und Größe her viel überschaubarer sind als mittlere und große Universitäten, erhalten Studierende nach einem entsprechenden selektiven Aufnahmeverfahren und daraufhin erfolgter Aufnahme so genannte Ausbildungsverträge, in denen Umgangsregeln zwischen Studierenden und Institutionen festgelegt sind. Anders als an öffentlich-rechtlichen Universitäten kommen gewisse Kernthemen im Bereich der Fachhochschulen, darunter auch Konfliktlösungsmechanismen, als (gesetzliche) Regelgegenstände nur peripher vor. Explizite Beschwerderegeln fehlen.

Aufgrund der gegenüber den Universitäten grundsätzlich anderen Strukturen gibt es auch ganz andere Akteure. Die Stakeholder (es gibt im FH-Bereich keine „Organe“) sind die FH-Erhalter (21 österreich-weit), die FH-Kollegien (pro Institution eines), die Studiengangsleitungen (insgesamt rund 350 österreich-weit) sowie die offiziellen Studierendenvertreter (pro Institution im Idealfall so viele wie Studiengänge) (Kiendl-Wendner, 2012, S. 24). Es bleibt den Fachhochschulen überlassen, für ihre Angehörigen (nicht einmal dieser Begriff ist offiziell) die Themenbereiche Beschwerde- und Konfliktmanagement selbst im Detail zu regeln. Institutionelle Selbstinitiative ist angesagt. Beispielhaft (und bis dato einzigartig im FH-Bereich) sei als Konfliktbehandlungsstelle hier folgende Einrichtung erwähnt:

**-die Ombudsstelle an der FH Wien-Studiengänge der WKW** ([www.fh-wien.ac.at/studieren/ombudsstelle](http://www.fh-wien.ac.at/studieren/ombudsstelle)), die 2007 von der Geschäftsführung dieser Fachhochschule in Abstimmung mit der damaligen Akkreditierungsbehörde, dem

Fachhochschulrat, eingerichtet worden ist. Sie ist weisungsfrei und für rund 2.400 Studierende (Bachelor und Master) zuständig, nicht aber für andere Angehörige dieser Institution. Themen, die von dieser Stelle behandelt werden können sind u.a. Ausschluss eines Studierenden vom FH-Studium, negative Beurteilung einer kommissionellen Prüfung, Nichteinhaltung der Prüfungsordnung und Verstöße gegen Gesetze oder niedrigere Rechtsregeln. Letztinstanz ist der FH-Erhalter, der auch Sanktionsmöglichkeiten hat.

Zusammenfassend kann zum Thema **Konfliktbehandlungsinstrumente an Hochschulen** festgestellt werden, dass es bereits jetzt mehrere offiziell verankerte Stellen auf (manchmal sogar) verschiedenen Ebenen der Institutionen dafür gibt. Sie sind aus sehr unterschiedlichen Gründen eingerichtet worden, haben unterschiedliche Bezeichnungen, Zuständigkeitsbereiche und Arbeitsaufträge. Die Vermittlung im Rahmen der Konfliktbehandlung steht im Mittelpunkt. Es werden zumindest mediative Techniken verwendet: bestimmte Fragetechniken und Gesprächsführung wie kontrollierter Dialog, Reframing, die Verwendung von Ich-Botschaften, der Gebrauch der paradoxen Intervention, der Einsatz von Metaphern, Analogien, Hypothesen etc. (Mayer, 2008, S. 112).

# Alternative Streitschlichtungsmethoden: Mediation

**Alternative Dispute Resolution** bezeichnet als Überbegriff die zu offiziellen Verfahren alternativen Streit/Konfliktbeilegungsmethoden, bei denen durch den Einsatz von dritten Personen ein Ergebnis zur Lösung eines Streites oder Konfliktes gefunden werden kann.. Ähnlich wie die „Geburt“ des Konzeptes des Hochschul-Ombudsmannes in den 1960er Jahren kommt diese Idee ursprünglich ebenfalls aus den USA, hat aber mittlerweile weltweit Verbreitung gefunden und eine weitere Differenzierung erfahren. In ihrer Studie „The Use of ADR in Ombudsman Processes“ hat Margaret Doyle (Doyle, 2003, S. 26) folgende ADR-Prozesse kategorisiert:

- adjudication (Beschluss, Entscheidung)
- arbitration (Schiedsspruch)
- conciliation (Schlichtung)
- early neutral evaluation (frühe neutrale Evaluierung)
- mediation (Mediation)
- negotiation (Verhandlung)
- ombudsmen (Ombudsmänner)

**Mediation**, im Jahr 2000 von Peter Geißler und Klaus Rückert (Geißler / Rückert, 2000,S. 5) als den beiden Herausgebern einer Nachfolgepublikation zur großen internationalen Wiener Konferenz für Mediation 1999 noch als „neue Streitkultur“ bezeichnet, ist mittlerweile „alt“ und auch hierzulande wohl etabliert. Auf die lateinische Wurzel „mediare“ für „vermitteln“ zurückgehend, wurde „Mediation“ erstmals in den USA als terminus technicus 1970 eingeführt und als feststehender Fachbegriff vom englischen Sprachgebrauch auch ins Deutsche übernommen (Klammer, 1999, S. 9)

**Mediation ist gemäß Bundesgesetz über Mediation in Zivilrechtssachen (Zivilrechts-Mediations-Gesetz – ZivMediatG) aus dem Jahr 2003:** „eine auf Freiwilligkeit der Parteien beruhende Tätigkeit, bei der ein fachlich ausgebildeter, neutraler Vermittler (Mediator) mit anerkannten Methoden die Kommunikation zwischen den Parteiensystematisch mit dem Ziel fördert, eine von den Parteien selbst verantwortete Lösung ihres Konfliktes zu ermöglichen“ (ZivMediatG 2003, § 1, Abs.1)

# Mediation an Hochschulen

Essentiell beim (institutionalisierten) Einsatz von Mediation sind nach Monia Ben Larbi' Erkenntnissen in ihrem Aufsatz „Mediation als Methode der internen Organisationsentwicklung installieren“ (Ben Larbi, 2010, S. 306f.) mehrere Komponenten: nämlich die Wahrnehmung von Konflikten in einer Organisation (hier Hochschule), der Umgang mit Konflikten, wenn sie einmal realisiert und akzeptiert worden sind, die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Angehörigen einer Organisation sowie existierende Erfahrungen mit Prozessbegleitung in einer Organisation.

- **Hochschul-Ombudsstellen international und in Österreich**

Das Streitschlichtungs- bzw. Konfliktbehandlungsmodell der Ombudsstellen, mit impliziter oder expliziter Mediation, ist heute weltweit in vielen Bereichen des öffentlichen Lebens anzutreffen. Sie fungieren als Anlaufstellen für Beschwerden und Probleme in Institutionen, Dienstleistungsunternehmen oder im öffentlichen Bereich und operieren vornehmlich als Schieds- und Schlichtungsstellen. (Götz / Schäfer, 2009, S. 53).

Warum und seit wann gibt es **hochschulische Ombudsstellen**? Die weltweit ersten Hochschulombudsstellen sind in den 1960er Jahren in Nordamerika im Zuge der Civil Rights- und Anti-Vietnam-Aktivitäten eingerichtet worden. Sie sollten vor allem die gegen den amerikanischen Kriegseinsatz in Südostasien und im Kampf für mehr Bürgerrechte in den USA teilweise auch mit physischer Gewalt ausgetragenen Campus-Unruhen beruhigen und die sich daraus ergebenden Dauerkonflikte zwischen Studierenden und den Hochschulen lösen helfen (Warters, 1998, S. 6f.). Ihre Hauptaufgaben in der damaligen Zeit waren:

„Ombuds offices were an attempt to respond to demands for a neutral, confidential, and `safe` place to discuss concerns and voice complaints. The early emphasis of ombuds programs was to increase the perception and reality of `fairness` and justice of procedures and decisions made on campus, and to assist people in navigating the increasingly complex maze of procedures that were being developed.“ (Warters, 1998, S.8)

In Kanada ist 1979 zum ersten Mal eine informelle Konferenz der dortigen Hochschulombudsleute abgehalten worden. Aus den jährlichen Treffen ist die ACCUO (Association of Canadian College and University Ombudsmen) entstanden. Die Zielsetzungen dieses Zusammenschlusses sind jenen von UCOA in den USA sehr ähnlich.

**Hochschulombudsstellen** gibt es auch in anderen Regionen und auf anderen Kontinenten, so in Mexiko in Mittelamerika seit 1986, wo sie zur Weiterentwicklung genereller Menschenrechte beigetragen haben (Lara, 2010, S. 7), in Peru als erstem südamerikanischen Land seit 2011 (ENOHE News 1/2011) oder in Australien und Neuseeland, wo sie schon seit den späten 1990er Jahren integraler Bestandteil der dortigen Hochschulsysteme sind (Kamvounias, 2012, S. 14).

In Europa ist Spanien jenes Land, in dem die Tradition von Hochschulombudspersonen am weitesten zurückreicht. Bereits 1988 wurde an der Universidad de Mallorca, unmittelbar darauf auch an anderen spanischen Universitäten solche Stellen autonom eingerichtet (Recarey, 2005, S. 17). Dies erfolgte auf Eigeninitiativen und als freiwillige Maßnahme der jeweiligen Institutionen, mit als ein Resultat des generellen gesellschaftlichen Wandels und Aufbruchs im post-frankistischen Spanien und damit ähnlich wie in den USA ein stark zivilgesellschaftliches Phänomen, noch bevor der Begriff „Zivilgesellschaft“ in den 1990er Jahren jene Gebräuchlichkeit in politischen und sozialpolitischen Diskussionen erfuhr, die er heute hat. Gesetzlich geregelt wurde in Spanien die Einrichtung von Hochschulombudspersonen („defensores universitarios“) im sogenannten Ley Organica de las Universidades (Universitätsorganisationsgesetz) im Jahr 2001. Darin wurden zwei wichtige eng miteinander verbundene Elemente festgelegt: einerseits die Einrichtung von Ombudsstellen als ausgewiesene offizielle Einrichtung zur informellen Behandlung von Konflikten zwischen allen Hochschulangehörigen (also nicht nur von Studierenden wie z. B. vielfach in Nordamerika), andererseits als Beitrag zur allgemeinen Qualitätsverbesserung der Hochschulbildung (Alcover, 2010, S. 277).

Für europäische Jungforscher wird in der **Europäischen Charta für Forscher** aus dem Jahr 2005 dezidiert ein eigener Ombudsmann (nach jeweiligem nationalem Recht!) empfohlen.

Die Charta (Europäische Kommission, Generaldirektion Forschung, Europäische Charta für Forscher – Verhaltenskodex für die Einstellung von Forschern, Brüssel 2005) stellt einen Katalog allgemeiner Grundsätze und Anforderungen dar, die die Rollen der Zuständigkeiten für und Ansprüche von Forscher(n) wie auch die von Arbeitgebern bzw. forschungsfördernden Einrichtungen festlegt. Die Charta richtet sich an alle Forscher in der Europäischen Union in allen Laufbahnetappen und in sämtlichen Forschungsgebieten im öffentlichen wie im privaten Sektor, unabhängig von der Art der Ernennung oder Beschäftigung, der Rechtsform des Arbeitgebers oder der Organisationsart oder der Einrichtung, in der die Forschungen durchgeführt werden. Unter den Grundsätzen der Charta befinden sich ethische Grundsätze, Berufsverantwortung, Ergebnisverbreitung und -verwertung, Arbeitsbeziehung zu den Betreuern, Rechte an geistigem Eigentum, Betreuung, Beurteilungssysteme sowie, im Kontext des Konfliktmanagements besonders relevant und interessant, „Beschwerden / Einspruchsverfahren“. Dazu heißt es konkret:

„Arbeitgeber und Förderer von Forschern sollten in Übereinstimmung mit einzelstaatlichen Regeln und Vorschriften geeignete Verfahren einführen, eventuell in Form einer unparteiischen Person (in der Art eines Ombudsmanns), um Beschwerden / Einsprüche von Forschern zu behandeln, einschließlich derer über Konflikte zwischen Betreuern und Nachwuchsforschern. Solche Verfahren sollten für sämtliches Forschungspersonal vertrauliche, informelle Unterstützung bei der Lösung von arbeitsbezogenen Konflikten, Streitigkeiten und Klagen bieten mit dem Ziel einer fairen und gleichberechtigten Behandlung innerhalb der Einrichtung und der Verbesserung der Gesamtqualität des Arbeitsumfelds.“ (Charta, S. 23)

## Hochschul-Mediation und Macht

Christopher W. Moore (Moore, 1996, S. 81) schreibt in seinem Klassiker „The Mediation Process“ über die Initialkontakte in einem Mediationsprozess Folgendes: „Mediators enter disputes as a result of (1) direct initiation by the parties, (2) referrals by secondary parties, (3) direct initiation by the mediator, or (4) appointment by a recognized authority.“

referral („Empfehlung“) und appointment („Bestellung“) interessieren in den nachfolgenden Ausführungen besonders. Eine der Grundvoraussetzungen für eine (erfolgreiche) Mediation ist die Freiwilligkeit der Teilnahme der Medianden. Gerade bei Konflikten im Rahmen hierarchischer Strukturen besteht die Gefahr, dass die Wahl des Konfliktlösungsinstruments nicht von den Beteiligten selbst, sondern von jemandem Dritten getroffen wird. Das löst (oft) massiven Widerstand der Beteiligten aus, was wiederum einer Konfliktlösung von vornherein abträglich sein kann.

Es ist daher ein sehr wichtiges Element in der Vorbereitung zur Mediation, das Spannungsverhältnis zwischen hierarchischen Macht-Haltungen gegen Mediation und der unter Umständen intimidierenden Frage zur Teilnahme an einer Mediation ohne Machteinfluss aufzulösen. Essentiell ist auch, wer eine Mediation durchführt und wer die eine Mediation durchführende Person „auswählt“. Dazu wurde an früherer Stelle bereits ausführlicher der Begriff „außerhierarchisch“ diskutiert und in den Kontext von Mediation gestellt.

Echte Freiwilligkeit, so Alexandra Knell (Knell, 2006, S. 98) zum Thema Freiwilligkeit in der Mediation, liegt jedenfalls erst dann vor, wenn die Betroffenen den Wert der Konfliktlösung und der damit verbundenen Veränderung(smöglichkeiten) selbst erkannt haben und einen eigenständigen Entschluss fassen, am Mediationsverfahren teilzunehmen.

Carlos Alcover (Alcover, 2009, S. 282) kommt zum Thema unausgewogene Machtverteilung bei Mediationsverfahren in seiner Analyse über „Ombudsing in Higher Education“ zu folgender Erkenntnis: „When power is unequally distributed, mediation is challenging, and the chances of reaching a mediated settlement are slim... In this situation, high-powers holders have little interest in the needs of low-power holders; and also high-power holders are not generally willing to accommodate, and are not likely to initiate a win-win situation.“

Zu ähnlichen Analysen kommt Walter Otto Ötsch (Ötsch, 2009, S. 4) in seinen zehn Aussagen zu Macht und Mediation. Nachdem Status, Hierarchie und Macht den „sozialen Klebstoff“ für Organisationen bilden, Macht somit ein Alltagsphänomen ist, ist Macht auch die Quelle vieler Konflikte: „Im Konflikt werden Macht-Aspekte bewusst gemacht, direkt erlebt und meist angesprochen... Konfliktparteien besitzen die Tendenz, sich wechselseitig ‚negative Macht‘ zuzuschreiben. Sie erleben die andere Streit-Partei oft als (über-)mächtig und sich selbst als hilflos.“

Mediation, so Ötsch, kann nur gelingen, wenn es möglich sei von Macht-Spielen etwas abzusehen, wozu die Einwilligung zur Mediation ein erster Schritt sei.



Letztlich bestimmen die eigenen Erfahrungen des Mediators im Umgang mit Macht und Hierarchie, wo die Möglichkeiten und Grenzen in der Konfliktlösung bei verschiedenen macht-getriebenen Einflüssen innerhalb von Organisationen (hier Hochschulen) liegen.

Gerade an Hochschulen, wie andernorts schon erläutert, gibt es besonders viele, auch besonders traditionelle Machtfaktoren aufgrund der verschiedenen Hierarchie-Ebenen und Abhängigkeiten. Laut Ötsch' zehn Aussagen haben aber die Mediatoren selbst allein in ihrer Rolle als Mediatoren bereits eine Machtbasis. Sie sind kraft ihrer Rolle die sozial stärksten Personen im Mediationsverfahren. Indem sie Respekt und Vertrauen der Beteiligten haben, wird ihnen auch dadurch Macht zugesprochen. Den richtigen, den subtilen Umgang mit Macht müssen sie selbst ausloten.

# Hochschul-Mediation und Feldkompetenz

**Feldkompetenz von Mediatoren**, also detaillierte Fachkenntnisse der Mediatoren auf dem Gebiet, in dem sie Mediationen durchführen, ist aufgrund der bereits mehrfach geschilderten Komplexität des Hochschulwesens insgesamt offensichtlich eine *conditio sine qua non*. Teilweise gravierende Unterschiede bei den möglichen Konfliktfeldern ergeben sich schon allein aus der Einteilung nach Mikro-, Meso- und Makro-Ebenen innerhalb einer bestimmten Hochschulkategorie. Potenziert werden diese noch bei transversalen, also mindestens zwei Ebenen betreffenden Konflikten und abermals verstärkt bei Konflikten, in die mehrere Institutionenkategorien involviert sind (z.B. Universitäten und Fachhochschulen).

Feldkompetenz wird in der Literatur vor allem im Kontext einer einheitlichen Mediationsausbildung diskutiert, so z.B. von Klaus Rückert und Harald Picker in ihrem Aufsatz mit dem Thema „Voraussetzungen und Inhalte für die Ausbildung in Mediation“. Über die Frage, ob Feldkompetenz notwendig sei oder nicht, schreiben sie (Hervorhebungen im Original):

„Man kann den Standpunkt vertreten, die eigentliche Mediation, der wichtige Mediationsprozess sei unabhängig vom Anwendungsfeld zu sehen, sei unabhängig von Sachfragen vom Mediator zu verwalten. Aus diesem Gedanken heraus wäre es die Konsequenz, dass der Mediator am besten ohnedies fachfremd sein solle und nur im Zuge der Mediation von den Klienten über Sachfragen aufgeklärt würde. Dieser Ansatz ist insofern interessant, als dann die Klienten in besonderer Weise ihre Sachprobleme, von den einfachsten Voraussetzungen ausgehend, dem Mediator erklären müssten, was bereits eine gewisse Gemeinsamkeit der Klienten voraussetzt und auch bei ihnen zum Überdenken der Sach- und Handlungsstrukturen führen würde.“ (Rückert/ Picker, 2000, S. 258f.)

Die beiden Autoren kommen zum Schluss, dass einerseits feldkompetente Mediatoren (wie Rechtsanwälte, Psychotherapeuten, Betriebsberater) schon alleine aufgrund ihres Grundberufes ein besonderes Renommee innehaben und dass andererseits in der Mediationsausbildung sehr wohl für Feldkompetenz vorgesorgt werden muss, die dann auch in einer Zusatz-Berufsbezeichnung des Mediators sichtbar wird.

Zum Stand der Mediation in Österreich hat Ursula Scheuer in der Zeitschrift für Konfliktmanagement auch Informationen über die „**Herkunftsberufe**“ der in der Liste beim Bundesministerium für Justiz eingetragenen Mediatoren erarbeitet. Demnach kommen 10.1% derselben aus dem ebenfalls (nicht sehr hilfreich) statistisch konglomerierten Bereich „Schule, Weiterbildung und Hochschule“ (Scheuer, 2012, S. 25). Wieviel Feldkompetenz in welchem Ausmaß dabei für den Bereich Hochschule abrufbar wäre, erschließt sich aus diesen Zahlen ebenfalls nicht.

# Was ist die Österreichische Agentur für wissenschaftliche Integrität?

Die Österreichische Agentur für wissenschaftliche Integrität (OeAWI) wurde Ende 2008 als ein Verein nach dem österreichischen Vereinsgesetz gegründet. Gründungsmitglieder sind 12 österreichische Universitäten, die Akademie der Wissenschaften sowie der Wiener Wissenschafts-, Forschungs- und Technologiefonds (WWTF), das IST Austria und der Wissenschaftsfonds FWF.

Der Agentur kommt die Aufgabe zu, Vorwürfe wissenschaftlichen Fehlverhaltens in Österreich auf professionelle Weise zu untersuchen, die Schwere des Verstoßes zu bewerten und allenfalls Vorschläge für nachfolgende Maßnahmen zu unterbreiten. Diese Aufgabe wird durch ein unabhängiges, mit hochkarätigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus dem Ausland besetztes Gremium - die Kommission für wissenschaftliche Integrität - wahrgenommen.

Die Agentur für wissenschaftliche Integrität ist weder eine Entscheidungsinstanz noch eine rechtssprechende Organisationseinheit. Sie bietet eine neutrale und sachorientierte Plattform, um (vermeintlichen) Fällen wissenschaftlichen Fehlverhaltens objektiv auf den Grund gehen zu können. Die Kommission für wissenschaftliche Integrität kann von jeder Person oder Einrichtung in Österreich kontaktiert werden. Die Kommission kann selbst darüber entscheiden, ob ein Vorwurf weiter verfolgt wird. Die normative Kraft der Kommissionsarbeit wird das Resultat der vorbehaltlosen, sachorientierten Prüfung von Verdachtsfällen sein, die die Kommission hoffentlich zu einer wichtigen Orientierungsgröße für wissenschaftliche Integrität in Österreich machen wird.

Darüber hinaus stellt die Agentur ihr Wissen im Sinne der Prävention von wissenschaftlichem Fehlverhalten und zur Bewusstseinsbildung zur Verfügung. Unter anderem bietet sie Vorträge und Workshops zum Thema "gute wissenschaftliche Praxis" für Mitgliedsinstitutionen an. Außerdem wird es Aufgabe der Agentur sein, Empfehlungen herauszugeben, was wissenschaftliches Fehlverhalten ist, wie man es erkennen und vermeiden kann.

Die Agentur ist Mitglied des [European Network of Research Integrity Offices \(www.enrio.eu\)](http://www.enrio.eu) und ist so auch international mit ähnlichen Organisationen vernetzt. [ENRIO](http://www.enrio.eu) zählt derzeit 29 Mitglieder aus 23 europäischen Ländern (Stand: 2017).

# Was ist die Ombudsstelle für Studierende?

## Wer?/Wozu?

### Die Ombudsstelle für Studierende

- überprüft die an sie herangetragenen Anliegen, hilft bzw. vermittelt in Einzelfällen gemeinsam mit den jeweiligen Organen und Angehörigen der Bildungseinrichtung oder bei anderen Stellen. Alle Anliegen werden vertraulich behandelt.
- unterstützt Maßnahmen zur Verbesserung oder Behebung von Unzulänglichkeiten
- weist auf Systemmängel hin
- arbeitet mit Anwaltschaften, hochschulischen Informations- und Ombudsstellen sowie Interessensvertretungen und Dachverbänden im Hochschulbereich zusammen
- berät die Organe und Angehörigen der Bildungseinrichtungen

## Für wen?

### Die Ombudsstelle für Studierende steht zur Verfügung

- allen in- und ausländischen Studierenden/deren Vertretungen an Universitäten, Privatuniversitäten, Fachhochschulen sowie Pädagogischen Hochschulen
- allen Studieninteressentinnen/Interessenten bzw. Studienbewerberinnen/Bewerbern an den genannten Institutionen
- allen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern dieser Institutionen
- allen ehemaligen Studierenden an diesen Institutionen
- allen, die an hochschulischen Themen interessiert sind

## Was?

- **Beraten:** jede/jeder Studierende kann sich zur Information und Beratung im Studien-, Lehr-, Prüfungs-, Service- und Verwaltungsbetrieb an hochschulischen Bildungseinrichtungen an die Ombudsstelle wenden
- **Helfen:** Bei Problemen in den oben genannten Bereichen nimmt die Ombudsstelle Kontakt mit den Verantwortlichen vor Ort auf und bemüht sich um Lösungen
- **Vermitteln:** Bei Problemen, die nicht direkt an den Institutionen geregelt werden können oder mehrere Institutionen betreffen, steht die Ombudsstelle für Vermittlerdienste zur Verfügung

## Welche Themen?

- Zugangsregelungen, Aufnahmeverfahren an Hochschulinstitutionen
- allgemeine Studienangelegenheiten (Studienangebote, Studienwahl)
- inländische und transnationale Studierendenmobilität
- Studienrechtliches ( Hochschul-Gesetze, Verordnungen und Erlässe, Prüfungswesen)
- Studienförderung ( Beihilfen, Inlands- und Auslandsstipendien)
- Studienbeiträge (Vorschreibung, Einhebung, Befreiung)
- Studienbedingungen
- Studienwahl
- Studienwechsel

# „Klagenfurter Erklärung“ Österreichisches Netzwerk der Hochschulischen Ombudsstellen und ähnlicher Einrichtungen

1) Das informelle österreichische Netzwerk der hochschulischen Ombudsstellen (für Studierende, für Studienrecht, zur Wahrung bzw. Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis) und ähnlicher Einrichtungen umfasst Institutionen an hochschulischen Bildungs- und Forschungseinrichtungen im österreichischen Hochschul- und Forschungsraum, die in den Bereichen Beratungs-, Beschwerde-, Diversitäts-, Informations-, Konflikt-, Krisen-, Qualitäts-, und Verbesserungsmanagement tätig sind.

2) Als Koordinierungsstelle dieses informellen Netzwerkes fungiert die Ombudsstelle für Studierende im Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft im Rahmen der ihr gemäß § 31 des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz 2011 aufgetragenen Ombuds-, Informations- und Servicetätigkeiten.

3) Die Ziele des Netzwerkes sind die bundesweite Vernetzung und der professionelle Erfahrungsaustausch seiner Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den oben erwähnten Aufgabengebieten u. a. durch folgende Arbeitsaufträge:

- Entscheidungsträgerinnen und -träger sowie Mitarbeiterinnen und -arbeiter an Hochschul- und Forschungsinstitutionen bei der Etablierung und Professionalisierung einschlägiger Einrichtungen zu unterstützen
- Wissen, Erkenntnisse und Erfahrungen in den genannten Tätigkeitsbereichen auszutauschen sowie zur Kompetenzerweiterung beizutragen
- institutionsübergreifend Entwicklungen im Sinne der Tätigkeitsbereiche anzustoßen, zu begleiten und zu fördern
- engen Kontakt zu und Kooperationen mit internationalen Netzwerken (vor allem ENOHE, dem European Network of Ombudsmen in Higher Education und ENRIO, dem European Network of Research Integrity Offices) sowie zu transnationalen Projekten zu halten

4) Das Netzwerk der österreichischen hochschulischen Ombudsstellen und ähnlicher Einrichtungen soll dazu beitragen, eine Fairnesskultur zu leben und die Angehörigen der einzelnen Institutionen durch Netzwerkaktivitäten zu stärken.

5) Das Netzwerk wird die Leistungen und Angebote sowie die Erfahrungen der teilnehmenden Einrichtungen kommunizieren. Zu diesem Zwecke sollen gemeinsame analoge Aktivitäten wie z.B. Intensivseminare, Fachtagungen, Schulungen und Enqueten sowie digitale Aktivitäten wie z.B. Webinars, Discussion Lists und Blogs durchgeführt werden.

6) Das informelle österreichische Netzwerk der hochschulischen Ombudsstellen und ähnlicher Einrichtungen ist am **2. Juni 2016** in Klagenfurt offiziell begründet worden. Es steht facheinschlägig interessierten Personen und Institutionen offen, unabhängig von deren inner-institutionellen Bezeichnungen bzw. Positionierungen.

Univ. – Prof. Dr.rer.nat. Oliver Vitouch  
Universitätenkonferenz

Univ. - Prof. i.R. Dipl.-Ing. Dr.nat.tech. Christine Mannhalter  
Österreichische Agentur

Dipl. – Ing. Siegfried Spanz  
Fachhochschulkonferenz

Mag. iur. Dr. med. Dagmar Schaffler-Schaden  
Österreichische Privatuniversitätenkonferenz

Univ. – Prof. HR Mag. phil. Mag. theol. Dr. phil. Dr. theol. Erwin Rauscher  
Rektorinnen- und Rektorenkonferenz der österreichischen Pädagogischen  
Hochschulen

Julia Stopper, B.A.  
Österreichische Hochschülerinnen- und Hochschülerschaft AAU Klagenfurt

Mag. rer.soc.oec. Dr. rer.soc.oec. Iris Eliisa Rauskala  
Leiterin der Sektion VI im Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und  
Wirtschaft

Dr. phil. Josef Leidenfrost, MA (Mediation)  
Ombudsstelle für Studierende im Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung  
und Wirtschaft

Mag. rer.nat. Dr. rer.nat. Nicole Föger  
Österreichische Agentur für wissenschaftliche Integrität, Wien

## Teilnehmerinnen- und Teilnehmerliste

Nr.	Titel	Vorname	Nachname	Institution	E-Mail
1	Mag.	Christian	Albert	Universität Wien	<a href="mailto:christian.albert@univie.ac.at">christian.albert@univie.ac.at</a>
2		Herbert	Antonu	Psychotherapeut/ Mediator	<a href="mailto:herbert.antonu@chello.at">herbert.antonu@chello.at</a>
3	Mag.	Martina	Baravalle	Universität für Musik und darstellende Kunst Wien	<a href="mailto:baravalle@mdw.ac.at">baravalle@mdw.ac.at</a>
4		Deborah	Bellamy		<a href="mailto:deborah.bellamy@chello.at">deborah.bellamy@chello.at</a>
5		Birgit	Buschbom	Österreichische Agentur für wissenschaftliche Integrität	<a href="mailto:birgit.buschbom@oeawi.at">birgit.buschbom@oeawi.at</a>
6	Dr.	Nicole	Föger	Österreichische Agentur für wissenschaftliche Integrität	<a href="mailto:nicole.foeger@oeawi.at">nicole.foeger@oeawi.at</a>
7	Prof. Dr.	Rosemarie	Forstner	Paracelsus Medizinische Privatuniversität	<a href="mailto:R.Forstner@salk.at">R.Forstner@salk.at</a>
8	Mag.	Anna-Maria	Freiberger	Selbstständige Rechtsanwältin/ Mediatorin	<a href="mailto:office@die-rechtsanwaelte.at">office@die-rechtsanwaelte.at</a>
9	Mag.	Regine	Gerth	fhg - Zentrum für Gesundheitsberufe Tirol GmbH	<a href="mailto:regine.gerth@fhg-tirol.ac.at">regine.gerth@fhg-tirol.ac.at</a>
10	Dr.	Brigitte	Hahn	Univeristät für Weiterbildung Krems	<a href="mailto:brigitte.hahn@donau-uni.ac.at">brigitte.hahn@donau-uni.ac.at</a>
11		Karin	Haller, Med	Fachhochschule Wiener Neustadt	<a href="mailto:karin.haller@fhwn.ac.at">karin.haller@fhwn.ac.at</a>
12	Mag.a	Julia	Hochholdt	IMC Fachhochschule Krems	<a href="mailto:julia.hochholdt@fh-krems.ac.at">julia.hochholdt@fh-krems.ac.at</a>
13	Dr.	Josef	Leidenfrost, MA	Ombudsstelle für Studierende	<a href="mailto:josef.leidenfrost@bmwfw.gv.at">josef.leidenfrost@bmwfw.gv.at</a>
14	Dr.	Lothar	Matzenauer		<a href="mailto:lothar.matzenauer@boku.ac.at">lothar.matzenauer@boku.ac.at</a>
15	Mag.	Nathalie	Podda	Ombudsstelle für Studierende	<a href="mailto:nathalie.podda@bmwfw.gv.at">nathalie.podda@bmwfw.gv.at</a>
16	Mag. Dr.	Robert	Rebitsch	Univeristät Innsbruck	<a href="mailto:robert.rebitsch@uibk.ac.at">robert.rebitsch@uibk.ac.at</a>

17	Dr. iur	Friedrich Johannes	Reif- Breitwieser		<a href="mailto:friedrich-j-reif-breitwieser@chello.at">friedrich-j-reif-breitwieser@chello.at</a>
18	Dr.	Elisabeth	Rieder	Universität Innsbruck	<a href="mailto:elisabeth.rieder@uibk.ac.at">elisabeth.rieder@uibk.ac.at</a>
19	Mag.	Anna	Rothwangl	Ombudsstelle für Studierende	<a href="mailto:katharina.rothwangl@bmwfw.gv.at">katharina.rothwangl@bmwfw.gv.at</a>
20		Verena	Schimpelsberger, M.A.	FH für Gesundheitsberufe Oberösterreich	<a href="mailto:verena.schimpelsberger@fhgooe.ac.at">verena.schimpelsberger@fhgooe.ac.at</a>
21	Mag. (FH)	Christina, MSc	Schwaiger	Karl Landsteiner Privatuniversität	<a href="mailto:christina.schwaiger@kl.ac.at">christina.schwaiger@kl.ac.at</a>
22		Brigitte	Slepicka, MA		<a href="mailto:brigitte.slepicka@yahoo.com">brigitte.slepicka@yahoo.com</a>
23	Mag.	Katharina	Sonntagbauer	Universität Wien	<a href="mailto:katharina.sonntagbauer@univie.ac.at">katharina.sonntagbauer@univie.ac.at</a>
24	Mag.	Eva	Vogt	FH Technikum Wien	<a href="mailto:eva.vogt@technikum-wien.at">eva.vogt@technikum-wien.at</a>