

Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Fakultät Life Science

Studiengang Gesundheitswissenschaften

Bachelorarbeit

Evaluation der Konfliktstelle der HAW Hamburg

Wie kann sich die Vertrauensstelle im Spannungsfeld zwischen Konflikt- und Beschwerdemanagement weiterentwickeln?

Vorgelegt von: Garnett Prien

Matrikel-Nr: 2003669

Erstprüferin: Professorin Dr. Christine Färber

Zweitprüferin: Professorin Dr. Zita Schillmöller

Tag der Abgabe: 10.10.2013

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	4
1. Einleitung.....	5
1.1 Hintergrund und Ziele der Arbeit.....	5
1.2 Aufbau der Arbeit.....	6
2. Theoretischer Hintergrund.....	7
2.1 Konflikte - Definition, Verständnis und Potenziale.....	7
2.1.1 Definition von Konflikten und konflikthaften Situationen.....	7
2.1.2 Das Konfliktverständnis.....	8
2.1.3 Das Potenzial von Konflikten.....	9
2.2 Typologien und Arten von Konflikten.....	10
2.2.1 Ebenen der Konfliktparteien.....	10
2.2.2 Konfliktarten.....	11
2.3 Strategien der Konfliktbehandlung.....	12
2.3.1 Moderation.....	12
2.3.2 Beratung bzw. Coaching.....	12
2.3.3 Mediation.....	13
2.4 Die Organisation als Konfliktpotenzial.....	15
2.4.1 Klassifizierung des Organisationstyps Hochschule.....	15
2.4.2 Die Subsysteme einer Organisation.....	16
2.4.3 Mögliches Konfliktpotenzial in der Hochschule.....	17
2.4.4 Ansätze zur Diagnose des Konfliktpotenzials.....	17
2.5 Einführung eines Konfliktmanagementsystems.....	18
2.6. Entwicklung eines Konfliktmanagements an der HAW Hamburg.....	19
3. Die Vertrauensstelle der HAW Hamburg.....	20
3.1 Zur Entstehung des „Pilotprojekts Vertrauensstelle“.....	21
3.2 Das Konzept der Vertrauensstelle.....	22
3.2.1 Das Selbstverständnis der Vertrauensstelle.....	23
3.2.2 Die Grundsätze der Vertrauensstelle.....	23
3.2.3 Das Beratungstandem.....	23
3.3 Beteiligte der Vertrauensstelle.....	24
3.4 Einblicke in die Arbeit der Vertrauensstelle.....	25

3.4.1 Erreichbarkeit der Vertrauensstelle	25
3.4.2 Fallannahme,-bearbeitung und Dokumentation.....	25
3.4.3 Konfliktthemen und Beratungsanlässe.....	27
3.4.4 Informations- und Öffentlichkeitsarbeit der Vertrauensstelle	27
3.4.5. Vernetzung	28
4. Untersuchungsdesign.....	29
4.1 Evaluation des Untersuchungsgegenstandes.....	29
4.1.1 Das Konzept der Evaluation	29
4.1.2 Fragestellung der Evaluation	30
4.1.3 Gütekriterien der Evaluation	31
4.2 Methodenbeschreibung	32
4.2.1 Interviewsituation und Durchführung.....	33
4.2.2 Aufbau der Leitfäden.....	33
4.2.3 Auswertung der Leitfäden	35
5. Ergebnisse	38
5.1 Ergebnisse der NutzerInnenbefragung	38
5.2 Ergebnisse der Befragung der ExpertenInnen.....	40
6. Methodenkritik	44
7. Diskussion und Fazit	45
Literaturverzeichnis	48
Anhang.....	51
„Nutzerleitfaden“	51
Anhang Eidesstattliche Erklärung.....	53

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die drei Subsysteme einer Organisation.....	16
Tabelle 2: Komponenten des Konfliktmanagements.....	19
Tabelle 3: Unterfragen mit Leitfragen Nutzerinterview	34
Tabelle 4: Kategoriensystem Nutzer mit Haupt,- und Unterkategorien.....	35
Tabelle 5: Kategoriensystem mit Haupt,- und Unterkategorien Experteninterviews.	37

1. Einleitung

„Konflikte und schwierige Situationen sind normal, auch im Hochschulalltag, entscheidend ist ein konstruktiver Umgang mit ihnen“ (Gramm et. al, 2011, S. 182). Sie bergen ein erhebliches Potential für Kreativität und Innovation, können aber auch Werte vernichten und im Extremfall Existenzen zerstören (Duve, Eidenmüller, Hacke, 2003, S. 7).

Die Institution Hochschule stellt u.a. aufgrund struktureller Besonderheiten Konfliktpotenzial dar (Gramm, 2012, S. 349). Durch ein systematisches Konfliktmanagement werden Konflikte frühzeitig erkannt und rasch bearbeitet. (KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2009, S. 27).

Die Einführung von Konfliktmanagement an Hochschulen ist ein relativ neuer Bereich, so dass eine interne Akzeptanz herzustellen ist (Walpuski, Jessen, 2011, S. 1). Zuvorderst muss die Hochschulleitung überzeugt werden. Daneben müssen Akteure vorhanden sein, die fachlich versiert sind, geeignete Verfahren und Instrumente an der Hochschule zu entwickeln und umzusetzen. (Gramm, 2012, S. 348). Nach der Erprobung der eingeführten Elemente ist im Rahmen einer Qualitätsüberprüfung festzustellen, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht wurden.

Mit der vorliegenden Bachelorarbeit wird eine qualitative Evaluation der Vertrauensstelle der HAW Hamburg durchgeführt. Die Vertrauensstelle ist eine im Rahmen eines Pilotprojektes im Jahre 2010 an der HAW Hamburg eingerichtete Konfliktstelle für Studierende und Hochschulbedienstete und Teil des Konfliktmanagements. Ziel des Pilotprojektes Vertrauensstelle ist es, Studierenden und Lehrenden in konflikthafter Situationen Unterstützung zu bieten.

1.1 Hintergrund und Ziele der Arbeit

Die im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführte Evaluation wird zum Abschluss der Pilotphase der Vertrauensstelle durchgeführt. Hierzu sind im Rahmen

eines Praktikums in der Zeit von September 2012 – Februar 2013 halbstrukturierte Leitfadeninterviews mit verschiedenen Befragungsgruppen durchgeführt worden.

Der Schwerpunkt dieser Untersuchung liegt auf der Befragungsgruppe der NutzerInnen der Vertrauensstelle sowie der Beteiligten der Vertrauensstelle der HAW Hamburg. Im Zeitraum von November 2012 – Februar 2013 wurden hierzu sechs NutzerInnen der Vertrauensstelle in qualitativen Leitfadeninterviews befragt. Daneben sind die drei Beteiligten bzw. ein ehemaliger Beteiligter der Vertrauensstelle als Experten und Expertinnen befragt worden.

Ziel der Arbeit im Rahmen der Evaluation ist dabei die Bewertung des Konzeptes der Vertrauensstelle der HAW Hamburg anhand einer Beurteilung des Projektes durch die NutzerInnen und Experten. Dadurch sollen mögliche Verbesserungspotenziale aufgedeckt werden.

1.2 Aufbau der Arbeit

Im zweiten Kapitel, dem theoretischen Teil der Arbeit, wird nach der Einordnung des Konfliktbegriffs das (zumeist negative) gesellschaftliche Verständnis und demgegenüber das Potenzial von Konflikten vorgestellt. Ein kurzer Einblick wird in die verschiedenen Konfliktarten und Behandlungsverfahren gegeben. Sodann wird in Bezug auf mögliche Konfliktursachen auf die Besonderheiten des Systems Hochschule eingegangen. Im dritten Kapitel erfolgt im Einzelnen eine Darstellung des Untersuchungsgegenstandes, der Vertrauensstelle der HAW Hamburg. In Kapitel 4 wird die Methodik der Evaluation erläutert. In Kapitel 5 erfolgt die Darstellung der Ergebnisse unterteilt nach Befragungsgruppen, in Kapitel 6 eine kritische Betrachtung hinsichtlich der methodischen Anwendung und Durchführung der Untersuchung. Im letzten Kapitel wird eine Diskussion der Ergebnisse sowie eine Schlussfolgerung im Hinblick auf die Ergebnisse der Evaluation vorgenommen.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1 Konflikte - Definition, Verständnis und Potenziale

Zur Einführung in die Thematik des Konfliktmanagements wird zunächst eine Bestimmung einzelner Begriffe vorgenommen, die in diesem Kontext Verwendung finden, insbesondere der dieser Arbeit zugrunde gelegte Konfliktbegriff. Sodann wird das unterschiedliche Verständnis dargestellt, das mit Konflikten verbunden wird sowie die Potenziale, die konflikthafte Situationen hervorbringen.

2.1.1 Definition von Konflikten und konflikthafte Situationen

Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion, d.h. „ein aufeinander bezogenes Kommunizieren oder Handeln“ (Glasl, 2004, S. 17) zwischen Individuen, Gruppen oder Organisationen. Dabei fühlt sich wenigstens ein Akteur hinsichtlich der Verwirklichung seiner Interessen, Wahrnehmungen oder Absichten von einem anderen Akteur beeinträchtigt. Dabei genügt es, dass nur einer der Beteiligten eine Differenz kognitiv bzw. perzeptiv wahrnimmt (ebenda, S. 17). Das Wort Konflikt leitet sich etymologisch vom lateinischen *confligare* „Zusammenstoß“ ab. Ein Konflikt findet als Kontroverse auf der Beziehungsebene statt (Duss-von Werdt, 2008, S. 43).

Ein Problem (griech. *problema*= „Hindernis, Schutzwall, Mauer“) bezieht sich auf ein Hindernis auf der Sachebene, einen umstrittenen Sachverhalt und ist auf Sachinhalte bezogen (Duss-von Werdt, 2008, S. 43). Jedoch können Probleme ebenfalls zwischenmenschlich sein, wenn diese die Kommunikation und den Kontakt zwischen Menschen verhindern, dahinterliegende Konflikte verbergen oder zu „Alibis ihrer Austragung“ werden (Duss-von Werdt, 2008, S. 44). Soziale Konflikte werden dabei häufig über Probleme ausgetragen: In einem Scheidungsprozess streiten zum Beispiel die Eheleute über die Besuchsregelung dahingehend, wann der Ex-Partner die Kinder sehen darf. Die vordergründige strittige Problematik der Besuchsregelung ist auf gesetzlicher Grundlage klar zu lösen. Ein dahinterliegender zwischenmenschlicher Konflikt kann eine Lösung des Problems verhindern, indem die Ehefrau als „Rachefeldzug“ für Kränkungen in der Ehe die Kontaktauf-

nahme des Ex-Partners zu den gemeinsamen Kindern zu unterbinden versucht (Duss-von Werdt, 2008, S. 44). Neben diesem dargestellten Problem der Behinderung einer Partei können weitere Probleme im Rahmen sozialer Konflikte auftreten durch Nötigungen, d.h. „Veranlassungen zu Handlungen oder Unterlassungen“ oder auch Bedrohungen. (Montada, Kals, 2001, S. 71).

Eine Beschwerde ist eine schriftlich oder mündlich artikulierte Unzufriedenheit. Die Beschwerde ist Ausdruck dessen, dass die Erwartungen des Beschwerdeführers nicht oder nicht vollständig im Hinblick auf die erwartete Leistungen oder Verhaltensweisen erfüllt wurden (Stauss, Seidel, 2007, S. 49). Zum Beispiel könnte der Beschwerdeführer Kunde in einem Dienstleistungsbereich sein und möchte mit seiner Beschwerde erreichen, dass ein Unternehmen die angebotene Leistung verändert im Sinne einer Verbesserung, so dass „Umfang und Qualität mit dem Kundenwunsch im Einklang stehen“ (Niefind, Wiegran, 2010, S. 24). Hinter der Beschwerde steht also, dass der Kunde ein Problem mit der erbrachten Leistung hat. Dies könnte zu einer konflikthafter Auseinandersetzung führen.

In Anbetracht dessen, dass eine klare Abgrenzung der oben dargestellten Begriffe anhand der Definitionen nicht möglich ist, wird in dieser Arbeit ein Konfliktbegriff zugrunde gelegt, der mithilfe der nachfolgenden Merkmale identifiziert werden kann:

- Konflikte stören: die sachliche Lösung eines Problems wird erschwert oder verhindert
- Konflikte belasten: Die Betroffenen sind emotional stark eingebunden, da Konflikte überwiegend negative Gefühle hervorrufen
- durch Konflikte wird ein Lösungsdruck erzeugt: der im Konflikt verlorengangene innere Einklang muss wiederhergestellt werden
- die Gefahr besteht, dass Konflikte sich ausweiten (Schmidtberg, 2009, S. 13).

2.1.2 Das Konfliktverständnis

Festgestellt wurde, dass die Menschen aus unterschiedlichsten Kulturkreisen und sozialen Verhältnissen den Begriff des Konfliktes spontan mit negativen Assoziati-

onen verbinden. Auszughaft werden hier einige wiedergegeben, wie Ärger, Furcht, Schmerz, Fehlverhalten etc. Ein Konflikt wird überwiegend als eine „Störung“ im „reibunglosen Ablauf ihres wohlgeordneten Lebens“ wahrgenommen (Glasl, Weeks, 2008, S. 49). Entsprechend werden wirkungslose oder destruktive Verhaltensweisen, wie z.B. Leugnen des Konflikts oder soziale Ausgrenzung (Einzelner oder Gruppen) ergriffen, um mit ihnen umzugehen. Eine negative Sichtweise verhindert eine wirksame Lösung von Auseinandersetzungen. (Glasl, Weeks, 2008, S. 50).

Nach den unterschiedlichen Konflikttheorien¹ haben Konflikte sowohl günstige Auswirkungen für die Beteiligten als auch negative Folgen. Ebenfalls können Konflikte je nach Konfliktkonstellation entweder nahezu ausschließlich konstruktiv oder fast gänzlich destruktiv wirken mit nur geringen positiven Einflüssen (Bunk, 2008, S. 118).

In der chinesischen Sprache vereinigt das Wort Konflikt die beiden gegensätzlichen Bedeutungen und bringt so die Ambivalenz des Begriffes zum Ausdruck. Konflikt heißt im chinesischen „Wei-Ji“ und ist „ernste Gefahr und gute Gelegenheit zugleich“ (Bunk, 2008, S. 118).

Tatsächlich bringt ein Konflikt die Divergenz im menschlichen Denken zum Ausdruck mit den unterschiedlichen Einstellungen, Wahrnehmungen, der Religion sowie unserem Sozialsystem. Ob der Konfliktverlauf positiv oder negativ verläuft, liegt an der Art des Umgangs mit dem Konflikt. Entscheidend ist, dass Menschen eine positive Sichtweise auf Konflikte entwickeln im Hinblick auf das vorhandene Potenzial einer konflikthaften Situation. (Glasl, Weeks, S. 53).

2.1.3 Das Potenzial von Konflikten

Konflikte weisen auf Probleme hin, wodurch häufig erst der Anstoß gegeben wird und die Tatkraft mobilisiert wird, als belastend wahrgenommene Situationen zu verändern. Auf der zwischenmenschlichen Ebene werden durch Konflikte die Beziehungen zwischen den Konfliktparteien gefestigt. Die Konfliktparteien lernen ihre

¹ Vgl. Konflikttheorie nach Parson (1973), (1976) Bühl (1972, S. 12), Heinrich und Schulz zur Wisch (1998, S. 137)

Stärken und Schwächen kennen, so dass eine Zusammenarbeit häufig konstruktiver wird. Einen Gegenstand aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten, fördert die Kreativität und erweitert das Vorstellungsvermögen der Parteien durch neue Ansichten. Darüber hinaus fördern Kontroverse gut durchdachte Entscheidungen, da die Beteiligten ihren Gedankengang erläutern müssen. Dadurch treten unbedachte Aspekte oder Widersprüchlichkeiten zutage. Darüber hinaus tragen Auseinandersetzungen zur Entwicklung der eigenen Persönlichkeit bei. Die Perspektive der anderen Partei muss zum Verständnis eingenommen werden, welches die moralische Verantwortung stärkt. Außerdem fungieren Konfliktsituationen als Selbsterfahrung, in denen sich Konfliktparteien selber besser kennenlernen, z.B. die eigenen Werte, wunden Punkten etc. (Haeske, 2003, S. 90 ff.).

2.2 Typologien und Arten von Konflikten

Eine einheitliche Theorie über die Gesichtspunkte zur Einordnung von Konflikten oder Konfliktarten existiert bisher nicht. Die Vertreter unterschiedlichster wissenschaftlicher Fachrichtungen haben verschiedenste Herangehensweise zur Klassifizierung von Konflikttypen entwickelt. Auch existiert kein einheitliches Modell zur Analyse der unterschiedlichen Konfliktarten (Glasl, 2004, S. 53). In ihren Konflikttheorien haben sich die einzelnen Wissenschaftszweige dabei stark an den jeweiligen Schwerpunktgebieten ihres Faches ausgerichtet. In der Sozialwissenschaft sind dies z.B. die sozialen Bedingungen, die Ursache von Konflikten zwischen Einzelnen und in Organisationen. In der Psychologie ist dies schwerpunktmäßig das Innenleben eines Menschen, wie z.B. die Wahrnehmung des Konflikthanlasses und der Reaktionen. Inzwischen findet eine Annäherung der einzelnen Wissenschaftsdisziplinen im Sinne von interdisziplinären Ansätzen der einzelnen Wissenschaftszweige statt (Duve, Eidenmüller, Hacke, 2003, S. 14 ff.).

2.2.1 Ebenen der Konfliktparteien

Die Konfliktparteien (Individuum, Gruppe oder ein größeres soziales System) sind für viele Autoren ein wichtiger Indikator, um Konflikte einzuordnen (Glasl, 2004, S. 57).

Grundsätzlich sollte bei einem Konflikt zwischen einem intrapersonalen und einem interpersonalen Konflikt unterschieden werden. Ein intrapersonaler Konflikt liegt in einer Person. Bei nicht verarbeiteten intrapersonalen Konflikten besteht die Gefahr, dass daraus interpersonale Konflikte werden. Bei einem interpersoneller Konflikt besteht eine Auseinandersetzung zwischen zwei Personen. (Ihde, Katja, 2012, S. 6).

2.2.2 Konfliktarten

Zur Unterscheidung der unterschiedlichen Konflikte werden fünf zentrale Konfliktarten unterschieden (Duve, Eidenmüller, Hacke, 2003, S. 16) Diese finden sich bei dem Ansatz der Einteilung der Konfliktarten auf den nachfolgend beschriebenen zwei Ebenen wieder.

Konflikte können auf zwei unterschiedlichen Ebenen stattfinden, zum einen auf der Sachebene und zum anderen auf der Beziehungsebene. Die Kontroversen auf der Sachebene sind sichtbar und klar zu benennen. Auf der Sachebene lassen sich die folgenden Konfliktarten definieren:

1. Zielkonflikt: Kontroversen bestehen hinsichtlich des zu erreichenden Ziels
2. Methodenkonflikte: Streitigkeiten herrschen über anzuwendende Methoden oder Regeln zur Zielerreichung
3. Strukturkonflikte: Eine Organisation oder ein Projekt weist Unstimmigkeiten im Hinblick auf die Struktur auf
4. Verteilungskonflikte: Anlass der Auseinandersetzungen sind knappe Ressourcen, wie Räume, Geld u.s.w. (Ihde, Katja, 2012, S. 7).

Auf der Beziehungsebene werden Konflikte ausgetragen, die Werte, Rollen, Interessen, Bedürfnisse und Gefühle umfassen. (Ihde, Katja, 2012, S. 8).

Eine klare Trennung der Konflikte nach Sach,- und Beziehungsebene ist häufig nicht möglich. Oftmals ist neben dem Konflikt auf der Sachebene auch ein Konflikt

auf der Beziehungsebene vorhanden. Die Gefahr besteht, dass der eigentliche Beziehungskonflikt auf der Sachebene ausgetragen wird (ebenda).

2.3 Strategien der Konfliktbehandlung

In Organisationen finden Konflikte mit ihren unterschiedlichen Konfliktformen auf struktureller, sozialer Ebene sowie personeller Ebene statt. Der Berater muss aus den unterschiedlichen Interventionsansätzen nach der Analyse des Konflikts das passende Verfahren auswählen. Durch die Konfliktanalyse wird aufgedeckt, auf welcher Ebene vorrangig ein Konflikt besteht (Haeske, 2003. S. 27).

Nachfolgend werden einzelne Interventionsverfahren dargestellt. Das einzige Verfahren, das Konflikte voraussetzt, ist das Mediationsverfahren, welches vertiefend dargestellt wird.

2.3.1 Moderation

Die Moderation ist eine besondere Arbeitsform, in der der Moderator mit Gruppen arbeitet. Die Aufgabe des Moderators besteht darin, den Prozess zu steuern. Die inhaltliche Verantwortung liegt bei der Gruppe. Die Moderation unterscheidet sich von der Mediation insofern, als dass sie keine Konflikte voraussetzt. Die Ähnlichkeit zur Arbeitsweise in der Mediation besteht darin, dass der Moderator die eigene Meinung zurückstellt und Verantwortung den Verlauf des Verfahrens, z.B. hinsichtlich der zielgerichteten Fragen innehat. Elemente der Moderationsarbeit können in die Mediation einfließen in der Suche nach Lösungen, z.B. durch die Arbeit mit Pinnwänden. Der Anlass zu einer Moderation besteht eher in der Bearbeitung einer bestimmten Fragestellung, die in der Gruppe gelöst werden soll (Haeske, 2003, S. 23). Bei der Moderation speziell in einer Konfliktsituation wird die Arbeitsfähigkeit einer Gruppe wiederhergestellt (Graeßner, Gernot, 2008. S. 155).

2.3.2 Beratung bzw. Coaching

Sämtlichen der hier dargestellten Interventionsformen liegen Konzepte der Beratung zugrunde. Beratungskompetenz ist daher bei allen Methoden erforderlich.

Aufgrund der Vielfältigkeit von Beratungskonzepten wird auf die Methode Beratung daher nicht weiter eingegangen (Haeske, 2003, S. 24).

Bei einem Coaching handelt es sich bei einem in der Wirtschaft weit verbreiteten Verfahren der Einzelberatung. Hierbei geht es um berufliche oder karrierebezogene Fragen, die eine Erweiterung der Kompetenz des Klienten anstreben. Hintergrund ist eine persönliche Krise des Klienten, die die Entwicklung hemmt. Im Gegensatz zu einer Mediation ist bei dem Coaching ein Konflikt mit einer anderen Person nicht immer gegeben. Ein Coaching kann sinnvoll im Rahmen einer Mediation angewendet werden. Inhaltliche Aspekte der Einzelberatung könnte die Erweiterung der Kompetenz, z.B. der Kritikfähigkeit einer Partei sein. Eine im Rahmen der Einzelberatung erworbene Kompetenz des Klienten könnte das Verfahren der Mediation erleichtern (Haeske, 2003, S. 24 ff.)

2.3.3 Mediation

Mediation (lat. Vermittlung) ist ein professionelles Verfahren zur Konfliktlösung, in an dem zwei oder mehr Parteien beteiligt sind. Die Mediation basiert auf einer wissenschaftlichen Grundlage. Die Vertreter verfügen über eine fundierte Ausbildung. Humanistische Grundhaltungen fließen in die Mediation ein. Bedeutsam ist, dass durch die Anwendung des Verfahrens der Mediation eine neue Konfliktkultur angestrebt wird. Ausgehend von dem bisherigen tendenziell destruktive Charakter einer Auseinandersetzung wird bei dem Verfahren der Mediation ein Kompromiss angestrebt, nach dem beide Konfliktparteien profitieren (Bundesverband der Mediation e.V., S. 2). In einem weiteren gesellschaftlichen Kontext betrachtet, könnten erfolgreich durchgeführte Mediationsverfahren zur Entwicklung einer Streitkultur beitragen. Eine produktive Konfliktarbeit, in der Probleme, Konflikte und Emotionen analysiert werden, bietet den Beteiligten Selbst- und Lernerfahrungen und damit Handlungsoptionen, um künftige Konfliktsituationen souveräner zu meistern. (Montada, Kals, 2001, S. 87).

Zur professionellen Ausübung der Mediation verpflichten sich Mediatoren bzw. Mediatorinnen ethische Grundsätze anzuerkennen, die in den Ausbildungsrichtlinien und Verfahrensordnungen der einzelnen Berufsverbände festgelegt sind. Bedingung für eine konstruktive Konfliktarbeit ist ein geschützter Rahmen. Die wich-

tigsten Voraussetzungen bzw. Grundsätze sind Vertraulichkeit und Vertrauen, Neutralität/ Allparteilichkeit und Fairness. Weiterhin werden Offenheit und Einfühlungsvermögen des Mediators als wichtige Fähigkeit genannt (Bundesverband Mediation, 2009, S.4).

Nach der Verfahrensordnung des Bundesverbandes Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V sind die wichtigsten Punkte wie folgt festgelegt:

- Vertraulichkeit: „Der Mediator ist hinsichtlich aller Umstände, die ihm in seiner Funktion bekannt geworden sind, zur Verschwiegenheit verpflichtet“ (Bundesverband Mediation e.V., 2002, S. 3). In einem späteren Rechtsstreit darf der Mediator nicht als Zeuge benannt werden, außer sämtliche Beteiligte unterschrieben eine Schweigepflichtentbindungserklärung (ebenda).
- Neutralität/ Allparteilichkeit: Der Mediator agiert neutral und allparteilich im Interesse der Beteiligten, ohne an Weisungen gebunden zu sein. Der Mediator klärt die Beteiligten zu dem frühestmöglichen Zeitpunkt über alle Umstände auf, die seine Neutralität und Allparteilichkeit (...) in Frage stellen könnten. (ebenda).

Die Vermittlung wird von unparteiischen Dritten, den Mediatoren, in Konfliktfällen vorgenommen. Die Mediatoren unterstützen die Parteien darin, eine einvernehmliche Lösung zu finden, der sämtlichen Parteien nützt (win-win-Lösung). Das Verfahren zeichnet sich durch eine zielgerichtete Gesprächsführung aus. Hierbei wird den Konfliktparteien die jeweils andere Perspektive erläutert, um ein gegenseitiges Verständnis zu erreichen.

Bedeutende Merkmale eines Mediationsverfahrens sind u.a.:

- die Einbeziehung aller Konfliktparteien
- die informelle Ebene, außergerichtliche Ebene
- die Freiwilligkeit der Teilnahme an einem Mediationsverfahren
- die Selbstbestimmung hinsichtlich der Lösung des Konfliktes.

In der Verhandlung agieren die Konfliktparteien eigenverantwortlich. Das Ergebnis der Verhandlung spiegelt den Konsens der Konfliktparteien wieder. Der Mediator

selber hat keine Befugnis, die Entscheidung der Konfliktparteien zu beeinflussen (Müller, Werner).

2.4 Die Organisation als Konfliktpotenzial

Um das Konfliktpotenzial einer Organisation näher zu beleuchten, ist zunächst die Einordnung der Organisation in einen bestimmten Haupttypus notwendig. Nach der Zuordnung zu einem bestimmten Typus ist die Organisation aus dem Blickwinkel ihrer Subsysteme zu betrachten.

2.4.1 Klassifizierung des Organisationstyps Hochschule

Die Organisation wird einem von drei Haupttypen zugeordnet, und zwar entweder in die Dienstleistungsorganisation, in die Produktionsorganisation oder in die professionelle Organisation. Die Hochschule zählt zu der professionellen Organisation. Das Selbstverständnis einer solchen Organisation ist es, geistige Bedürfnisse zu befriedigen. Bedeutendstes Merkmal einer Hochschule ist die „professionelle Freiheit“ (E. Marx 1970, zitiert von Glasl, 2004, S. 143) der Hochschulbediensteten. Prozesse des Lernens und der Entwicklung der Menschen stehen in einer professionellen Organisation im Mittelpunkt. Die Hochschulbediensteten müssen „unbefangen forschen, experimentieren und lernen können, um zu den besten Ideen zu gelangen. Im direkten, lebendigen Kontakt mit dem Klienten (Studenten, Schüler usw.) vollzieht sich auch bei diesem ein Prozess der Ideenbildung. Bürokratische Kontrollen müssen bei der professionellen Organisation ihren Zweck verfehlen, weil Professionelle in der Arbeit mit dem Klienten nur das erfolgreich tun können, was für sie authentisch ist“ (Glasl, 2004, S. 143 ff.). Die Qualität der Arbeit wird bestimmt durch moralische Werte des Professionellen und seinem Ideenreichtum. Da wie oben ausgeführt, bürokratische Kontrollen der Hochschulbediensteten entfallen, ist zur Qualitätssicherung eine Berufsethik im Sinne eines anerkannten Moralkodex einzuführen. (Glasl, 2004, S. 143).

Die professionelle Organisation hat eine relative Dominanz im kulturellen Subsystem. Das bedeutet, dass das Element der Identität sowie das Element Policy/ Stra-

ategie mit ihren Wesenselementen in dieser Organisation besonders bedeutsam sind.

2.4.2 Die Subsysteme einer Organisation

Eine Organisation besteht aus drei Subsystemen, und zwar aus dem kulturellen Subsystem, dem sozialen Subsystem sowie dem technisch-instrumentellen Subsystem. Sieben Elemente mit einer Vielzahl von Charakteristika sind diesen drei Subsystemen zuzuordnen. Zentral ist, dass sämtliche Elemente einer Organisation nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können, sondern Wechselwirkungen bestehen. Für eine umfassende Konfliktanalyse sind demnach sämtliche Elemente mit ihren diversen Wesenselementen zu berücksichtigen (Glasl, 2004, S. 125 ff.).

Tabelle 1: Die drei Subsysteme einer Organisation

Kulturelles Subsystem / Elemente und Wesenselemente	Soziales Subsystem Elemente und Wesenselemente	Technisch-instrumentelles Subsystem/Elemente und Wesenselemente
<p>1. Identität: die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Leitbild, Fernziel, Grundwerte, Image, Selbstverständnis</p> <p>2. Policy/Strategie: Langfristige Programme/ Konzepte der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze, Strategien</p>	<p>3. Struktur der Aufbauorganisation: Aufbauprinzipien, Führungshierarchien, Linien- und Stabsstellen</p> <p>4. Menschen/ Klima Fähigkeiten der Mitarbeiter, Einstellungen, Rollen, Macht, Betriebsklima</p> <p>5. Einzelfunktionen/ Organe Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Koordination.</p>	<p>6. Prozesse/Abläufe Prozesse (Arbeits-, Informations-, Planungs-, Entscheidungsprozesse)</p> <p>7. Physische Mittel Instrumente, Geräte, Material, Räume, Gebäude, finanzielle Mittel</p>

Quelle: in Anlehnung an Glasl, 2004, S. 125

2.4.3 Mögliches Konfliktpotenzial in der Hochschule

Infolge der ineinandergreifenden Subsysteme einer Hochschule mit ihren einzelnen Elementen entsteht Konfliktpotenzial, welches am nachfolgenden Zitat verdeutlicht wird: „Die Hochschulstruktur ist gekennzeichnet von zwei unterschiedlichen Systemen, zum einen durch das System der Selbstverwaltung, zum anderen durch das System der Auftragsverwaltung. Die Lehr,- und Forschungstätigkeit ist vom Grundsatz der Freiheit von Forschung und Lehre² geprägt. Dies steht im Gegensatz der eher bürokratisch orientierten Hochschulverwaltung.“ (Gramm, 2012, S. 349).

2.4.4 Ansätze zur Diagnose des Konfliktpotenzials

Die oben ausgeführte gesellschaftliche Aufgabe der Organisation Hochschule als ein Element des kulturellen Subsystems steht im Konflikt mit der Struktur der Aufbauorganisation, dem Aufbauprinzip, also einem Element des sozialen Subsystems. Die Organe der Hochschule haben unterschiedliche Aufgaben im Hinblick auf ihre Funktion zu erfüllen. Die Verwaltungsangestellten haben u.a. die Aufgabe, die Verordnungen der HAW Hamburg einzuhalten. Die Lehrenden haben gewisse Freiheiten in der Organisation ihrer Lehre.

Wesentlich in der Betrachtung der Organisation als Konfliktpotenzial ist die Erkenntnis, dass soziale Konflikte in Organisationen nicht zwangsläufig durch die vorhandenen Strukturen oder Prinzipien entstehen müssen. Entscheidend ist, wie die Mitarbeiter der Organisation mit dem Konflikt umgehen. Erst wenn die Beteiligten die Zustände als inakzeptabel wahrnehmen, entsteht aus dem Spannungsverhältnis ein sozialer Konflikt (Glasl, 2004, S. 151 ff.).

Vor diesem Hintergrund können sämtliche der unter Punkt 3.4.3 aufgeführten Konfliktpunkte auf Subsysteme der Hochschule zurückgeführt werden.

²² Gemäß Artikel 5 Abs. 3 S 1 Grundgesetz (GG) ist die Freiheit der Wissenschaft, Forschung und Lehre in Deutschland zu schützen, sofern sie sich u.a. auf „...die Organisation des Lehrbetriebes...beziehen.“ (Bundesministerium der Justiz) http://www.gesetze-im-internet.de/hrg/_4.html (Zugriff: 06.09.2013)

2.5 Einführung eines Konfliktmanagementsystems

„Ein Konfliktmanagementsystem umfasst die Gesamtheit aller unternehmensinternen Vorgaben und Herangehensweise an die Konfliktbehandlung. Ziel eines solchen Systems ist die Einführung eines effizienten Konfliktmanagements innerhalb des gesamten Unternehmens“ (Schoen, 2003, S. 221).

Die Bedeutsamkeit eines systematisierten Umgangs mit Konflikten besteht darin, dass im Sinne eines vollständig etablierten Konfliktmanagementsystems im Ergebnis sämtliche Akteure und Anlaufstellen für Konflikte in der Hochschule untereinander vernetzt sind.

Zur Einführung eines Konfliktmanagementsystems in Unternehmen bzw. in eine Unternehmenskultur definiert das Viadrina-Komponentenmodell sechs verschiedene Elemente und Komponenten mit unterschiedlichen Funktionen.

Die Konflikthanlaufstelle ist eine Komponente des Systems. Daneben existieren weitere Komponenten und Elemente, wie die Konfliktberater, die Systematik der Verfahrenswahl, Verfahrensstandards, wie z.B. eine Orientierung an Richtlinien oder eine unternehmensinterne Verfahrensordnung, Dokumentation/ Controlling/ Qualitätssicherung sowie interne und externe Kommunikation über das Konfliktmanagement.

Die Komponenten bilden sich heraus durch entsprechende Leitfragen. Daneben werden Zielsetzung und Funktion der einzelnen Komponenten erfasst (Gläser, Kirchhoff, 2011, S. 18).

Im Folgenden füge ich aufgrund der bisherigen theoretischen Hintergründe die Konfliktstelle als ein Element des Konfliktmanagements der HAW Hamburg in dieses System ein:

Tabelle 2: Komponenten des Konfliktmanagements: Leitfragen, Zielsetzungen/ Funktion, Beispiel

Komponente	Leitfrage	Zielsetzung/ Funktion	Beispiel
1)Konfliktanlaufstelle für Studierende und Hochschulbedienstete „Vertrauensstelle“	Welche Stelle ist für den Erstkontakt im Konfliktfall vorgesehen?	-frühzeitiges Erfassen von Konflikten -transparentes Angebot kundiger Ansprechpartner	Vertrauensdozentin und Konfliktlotsin und Vertrauensstudentin
2)Systematik der Verfahrenswahl	Wie gelangt der Konflikt in das jeweils passende Verfahren?	kriteriengeleitete Auswahl des passenden Verfahrens zur Konfliktbearbeitung	Klärung im Einzelgespräch in Absprache mit der Konfliktpartei
3)Konfliktbearbeiter	Welche Kompetenzträgerin ist für die jeweiligen Verfahren vorgesehen?	Sicherstellung der Verfügbarkeit qualifizierter Spezialisten	-Inhouse-Mediatorin und Konfliktlotsin als Vertrauensdozentin
4)Verfahrensstandards	Wie erfolgt die Steuerung der Vorgehensweise?	definierter und transparenter Ablauf des Verfahrens	-Dienstvereinbarung zum Umgang mit Konflikten -Standards Bundesverband Mediation
5)Dokumentation/ Controlling/ Qualitätssicherung	Wie werden Rückkopplung und Lernfähigkeit gewährleistet?	Schaffung von Grundlagen für Steuerung, Weiterentwicklung und Qualitätssicherung	-Falldokumentation -Feedbackbogen in Bearbeitung
6)Innen,- und Außen- darstellung/ Kommunikation	Wie kommt der Austausch mit anderen Mitarbeitern zustande?	Steigerung der Zugänglichkeit/ Entwicklung einer Konfliktkultur	-Intranetpräsenz -explizite Konfliktunternehmens Kultur „Konflikte haben Potenzial“

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gläßer, Kirchhoff, (2011), S 20 Konfliktmanagement von den Elementen zum System

2.6. Entwicklung eines Konfliktmanagements an der HAW Hamburg

Die Einführung eines Konfliktmanagements an Hochschulen hängt entscheidend von Personen ab, die den Prozess aktiv fördern, umsetzen und begleiten. Diese Akteure werden in der Innovationswissenschaft als Promotoren bezeichnet. Nach dem Promotorenmodell sind sämtliche Promotorentypen wie Macht,- Fach,- und Prozesspromotoren an dem Etablierungsprozess zu beteiligen (von Oertzen, Nöldeke, 2011, S. 57). Dies war in dem Prozess zur Entwicklung eines Konfliktmanagements an der HAW Hamburg gegeben:

- Die Hochschulleitung als Machtpromotor, gekennzeichnet durch Entscheidungsbefugnis war von der Wichtigkeit der Einführung eines Konfliktmanagements an der HAW überzeugt (Gramm, 2012, S. 348).
- Fachpromotoren sind fachlich kompetent in der Bearbeitung von Konflikten. In der Planungsphase waren dies Hochschulbedienstete, wie Helmuth Gramm, der eine Mediationsausbildung hatte. (ebenda, S. 348)
- Prozesspromotoren sind mit den Strukturen der Hochschule gut vertraut und vernetzt. in der Planungsphase waren dies Mitglieder der sog. „Entwicklungsgruppe Streitkultur“. (ebenda, S. 348). Heute ist dies Helmuth Gramm als Koordinator des Konfliktmanagements der HAW Hamburg.

Wichtige Schritte zur Entwicklung des Konfliktmanagement an der HAW Hamburg waren, z.B.:

- Im Jahr 2003 wurde eine „Entwicklungsgruppe Streitkultur“ aus verschiedenen Bereichen der Hochschule eingerichtet, die sich u.a. dem Thema Mobbing widmete (Gramm, 2012, S. 348).
- Im Jahr 2005 wurde eine gesetzliche Regelung in Form einer Dienstvereinbarung zum Umgang mit Konflikten³ abgeschlossen, die u.a. das Recht auf Beschwerden und den Einsatz von Konfliktlotsen regelte (Gramm, 2012, S. 348).

Für die Bearbeitung von Konflikten waren verschiedene formelle und informelle Anlaufstellen vorhanden. Insbesondere für Studierende gab es jedoch keine Stelle, die speziell für Konflikte zuständig gewesen wäre (Hoeft, L. et al 2010). Dies ist nun durch die Einrichtung der nachfolgenden Vertrauensstelle gegeben.

3. Die Vertrauensstelle der HAW Hamburg

³Dienstvereinbarung zum Umgang mit Konflikten an der HAW Hamburg, http://www.haw-hamburg.de/fileadmin/user_upload/Personalrat/DienstvereinbarungKonflikte.pdf (Zugriff: 10.08.2013)

Die Vertrauensstelle ist als Teil des Konfliktmanagements der HAW Hamburg im Jahre 2010 im Rahmen eines Pilotprojektes eingerichtet worden. Initiatoren sind Fach,- und Prozesspromotoren des Konfliktmanagements der HAW Hamburg. Eine feste Verortung zu einer Betriebseinheit an der Hochschule gibt es bisher nicht.

Der Aufgabenbereich umfasst das Entgegennehmen und ggf. Weiterleiten von Beschwerden. Bei konflikthafter Situationen bietet die Vertrauensstelle Unterstützung und bei Konflikten wird diese vermittelnd tätig.

Die Einrichtung einer Vertrauensstelle soll dem Zweck dienen, eine Anlaufstelle für Studierenden und Hochschulbedienstet zu schaffen, die in einer konflikthafter Situation Unterstützung suchen.

Die Vertrauensstelle nimmt in diesem Fall jegliche Arten von Konflikten oder Beschwerden an. Entscheidend ist, dass die Vertrauensstelle um Unterstützung gebeten wird, so dass nach der unter Punkt 2.1.1 dargestellten Definition von Schmidtberg davon ausgegangen wird, dass der oder die Betroffene sich in einer belastenden Situation befindet, in der die Vertrauensstelle Beratung und Vermittlung anbietet.

Die folgende nähere Beschreibung des Projektes wurde aus Dokumenten der Vertrauensstelle, vom Koordinator des Konfliktmanagements der HAW zur Bekanntmachung der Vertrauensstelle veröffentlichten Artikeln in Fachzeitschriften sowie aus Interviews mit den MitarbeiterInnen der Vertrauensstelle der HAW gewonnen.

3.1 Zur Entstehung des „Pilotprojekts Vertrauensstelle“

Der Gedanke, eine Vertrauensstelle für Studierende und Lehrende einzurichten, ist Anfang 2010 entstanden. Den Impuls gaben MitarbeiterInnen der HAW-Serviceeinrichtung für Evaluation, Qualitätsmanagement und Akkreditierung (EQA).EQA wertet u.a. die von den Studierenden ausgefüllten Evaluationsbögen für die einzelnen Module am Ende jedes Semesters aus. Die Evaluationsbögen enthielten teilweise konkret Beanstandungen von Studierenden an Lehrveranstal-

tungen und Lehrenden. Das Bearbeiten von Beschwerden liegt jedoch nicht im Aufgabenbereich von EQA.

In diesen Fällen wurde aus Furcht vor einer möglichen Benachteiligung oder der Besorgnis heraus, dass ihr Anliegen nicht mit der nötigen Vertraulichkeit behandelt werden würde, der direkte Austausch über ein mögliches Ärgernis mit dem Lehrenden seitens des Studierenden vermieden. Die Konfliktlotsen der HAW erhielten daher von Seiten von EQA die Anregung, eine Anlaufstelle für Studierende zu schaffen, die sich speziell der Bearbeitung von Beschwerden und Konflikten annimmt.

Prof. Dr. Carmen Gransee und MA Dipl.-Ing Helmuth Gramm verfolgten daher in Kooperation mit dem AStA im April 2010 das Pilotprojekt „Vertrauensstelle“ weiter. (Gramm, H; Gransee, C; Hoeft, L, Wolfrum, F, 2011)

3.2 Das Konzept der Vertrauensstelle

„Pilotprojekte haben den Zweck, die entwickelten Instrumente, Methoden und Prozesse unter realen Bedingungen auf ihre Funktion hin zu überprüfen und ggf. anzupassen, da sich in der praktischen Umsetzung oft noch Gesichtspunkte ergeben, die in der Entstehung der Instrumente, Methoden und Prozesse nicht oder nicht ausreichend bedacht worden sind. Bevor die geschaffenen Methoden...eingeführt werden, sollten sie eindeutig und präzise definiert und dokumentiert sein. Eines der wesentlichen Merkmale eines Projektes ist u.a. dass dieses mit begrenzten Ressourcen (zeitlich/ personell) verwirklicht werden muss“ (Voigt, Karavul, 2011)

In diesem Sinne ist das Pilotprojekt Vertrauensstelle auf der Grundlage eines Grobkonzepts eingeführt worden. Hierin wurden u.a. die grundsätzliche Steuerung des Prozesses nach einem flexiblen Modell, die derzeitige Bestandsaufnahme hinsichtlich möglicher Anlaufstellen bei Konflikten (Ist-Situation) sowie das Veränderungsziel, nämlich die Einrichtung einer Konfliktstelle als Teil des Konfliktmanagements erfasst (Hoeft, Gransee, Gramm, 2010, S. 3 ff.).

Nachfolgend werden die eingeführten Elemente näher dargestellt. Einzelne Elemente sind in der praktischen Erprobungsphase im Interesse der Durchführbarkeit des Projektes angepasst worden:

3.2.1 Das Selbstverständnis der Vertrauensstelle

Eine Grundlage des Konzepts ist das Selbstverständnis der Vertrauensstelle. Durch die Einrichtung einer Konfliktberatungsstelle soll eine Streitkultur in die Hochschule implementiert werden, in der die positiven Aspekte von Konflikten zum tragen kommen. Im täglichen Miteinander sind Konflikte unausweichlich. Diese sind wichtig und notwendig, um Raum für Weiterentwicklungen und Veränderungen zu schaffen. (Gransee, 2013). „Konflikte haben Potenzial“ (Gramm et. al, 2011, S. 182) lautet in diesem Sinne der Titel in einer Veröffentlichung, in der Studierende und Hochschulbedienstete über die Einrichtung und die Arbeit der Vertrauensstelle informiert wurden.

3.2.2 Die Grundsätze der Vertrauensstelle

Die Mitarbeiterinnen der Vertrauensstelle fühlen sich in ihrer Arbeit den unter Punkt 2.3.3 dargestellten Grundsätzen der Mediation verpflichtet.

Um eine vertrauliche Atmosphäre herzustellen und zu wahren, wird von den Mitarbeitern in einem Beratungsgespräch absolutes Stillschweigen über die Kenntnis sämtlicher persönlicher Daten und Sachverhalte gegenüber Dritten bewahrt. Die Konfliktparteien werden gleichermaßen in einem Konfliktfall unterstützt. Darüber hinaus entscheiden sich die Konfliktparteien freiwillig und eigenverantwortlich für eine Teilnahme an einem Vermittlungsgespräch. Eine konstruktive Konfliktarbeit ist nur auf der Basis dieser Grundsätze möglich (Gramm et. al, 2011).

3.2.3 Das Beratungsteam

Kennzeichnend für die ursprüngliche Bezeichnung „Vertrauensstudentin & Vertrauensdozentin“ ist ebenfalls das Konzept der „Vertrauensstelle“. Demnach stehen als Ansprechpersonen eine Studentin und eine Dozentin zur Verfügung. Hintergrund ist die Überlegung, den Studierenden in einer konfliktbehafteten Situation den Zugang zur „Vertrauensstelle“ so leicht wie möglich, also niedrigschwellig zu

gestalten. Dadurch können die Studenten selber auszuwählen, ob sie in der „Vertrauensstelle“ ein Mitglied aus der Gruppe der Studentenschaft oder aus der Reihe der Professorinnen und Professoren ansprechen möchten.

In einem Konfliktfall zwischen Studierenden und Hochschulbediensteten kann das Tandem auf Basis der persönlichen Erfahrung und darauf aufbauend im Zuge des Austausches die Perspektive der Streitparteien ggf. leichter nachvollziehen und so vermitteln. In einem Konfliktfall wird durch das Beratungstandem die Methode des Perspektivwechsels in der Bearbeitung des Konflikts realisiert.

3.3 Beteiligte der Vertrauensstelle

Vertrauensdozentin und Leiterin des Pilotprojekts Vertrauensstelle ist Frau Prof. Dr. Carmen Gransee. Zum Ausgleich ihrer Tätigkeit als Vertrauensdozentin erhält sie 2 Lehrveranstaltungsstunden Lehrentlastung für ihre Tätigkeit als Professorin am Department für Soziale Arbeit. Frau Prof. Dr. Carmen Gransee ist Konfliktlotsin der HAW Hamburg. Ihre Ausbildung zur betrieblichen Konfliktberaterin und Mediatorin wurde mit zentralen Mitteln der HAW Hamburg finanziert.

In der Zeit von September 2010 bis Mai 2013 sind wechselnde *Vertrauensstudentinnen* für bisher jeweils zwei Semester in der Vertrauensstelle aktiv: Im Wintersemester 2010/11 hat diese Aufgabe Lina Hoeft (Studentin der Gender Studies an der Universität Göttingen, ehemalige Referentin für Soziales im AStA) übernommen. Ab dem Wintersemester 2011/12 hat sich Franziska Wolfrum (Studentin am Department Soziale Arbeit und Mitglied im Fachschaftsrat) für die Vertrauensstelle engagiert. Seit dem Wintersemester 2012/13 wird die Vertrauensdozentin von Julia Bebensee (Studentin der Sozialen Arbeit, Mitglied im AStA) unterstützt.

Zur Vorbereitung auf Ihre Tätigkeit in der Vertrauensstelle besuchen die Vertrauensstudentinnen eine Lehrveranstaltung und einen Workshop. Im Department Soziale Arbeit bietet Frau Prof. Dr. Gransee im Modul „Konstruktive Konfliktbearbeitung und Konfliktmanagement“ eine Einführung in Methoden der Mediation und Gesprächsführung. Darüber hinaus haben Franziska Wolfrum und Julia Bebensee

an einem Wochenendseminar zu „Konfliktmanagement“ des Career Service der HAW Hamburg teilgenommen.

MA Dipl. Ing. Helmuth Gramm ist *Konfliktlotse* und *Koordinator des Konfliktmanagements der HAW Hamburg* sowie Mediator. In Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Carmen Gransee verfolgen diese nach Abschluss der Pilotphase nun das Ziel, weitere Anlaufstellen für alle Studierenden und Kolleginnen der HAW einzurichten.

3.4 Einblicke in die Arbeit der Vertrauensstelle

3.4.1 Erreichbarkeit der Vertrauensstelle

Um des Prinzip der Niedrigschwelligkeit umzusetzen, werden der Zielgruppe verschiedene Möglichkeiten geboten, die Vertrauensstelle zu erreichen.

Das Büro der Vertrauensstelle und der Konfliktlotsen auf dem Hauptcampus der HAW kann in der Sprechstunde aufgesucht werden. Des Weiteren kann die Vertrauensdozentin und Vertrauensstudentin über E-Mail oder telefonisch kontaktiert werden. Die Vertrauensdozentin kann zu ihrer Sprechzeit in ihrem Büro im Department Soziale Arbeit aufgesucht werden. Da bisher sämtliche Vertrauensstudentinnen zusätzlich im AStA aktiv sind oder waren, kann auch darüber der Kontakt aufgenommen werden.

3.4.2 Fallannahme,-bearbeitung und Dokumentation

Die verschiedenen Konfliktsanlässe, s. Punkt 2.2.2 erfordern den Einsatz unterschiedlicher methodischer Interventionen. Hauptsächlich werden Beratungen durchgeführt. Hierbei wird in einem Einzelgespräch das Anliegen erörtert und Lösungen aufgezeigt, die zur Klärung beitragen könnten. Neben Einzelberatungen werden auch die Begleitung und Moderationen von Studiengruppen im Konflikt mit GremienvertreterInnen durchgeführt. Daneben finden sich Konfliktfälle, bei denen im Sinne eines mediativen Ansatzes eine Vermittlung zwischen den Konfliktparteien stattfindet. Bei Unzuständigkeit der Konfliktberatungsstelle wird an die jeweils

zuständige Beratungsstelle weiter verwiesen (z.B. an die psychologische Beratungsstelle der Zentralen Studienberatung oder auch die Rechtsberatung des AS-tA etc.) (Gransee, 2013, S. 15).

Grundsätzlich nicht angenommen werden Beschwerden, die nicht im Rahmen eines Konfliktverfahrens bearbeitet werden können. Dazu zählen kollektiv gesammelte und anonym zur Weiterleitung übermittelte Beschwerden, die zur Verunglimpfung der betreffenden Person beitragen könnten. Dies widerspricht dem unter Punkt 3.2.1 dargestellten Selbstverständnis der Vertrauensstelle im Hinblick auf eine positive Sicht und ein konstruktiver Umgang mit Konflikten in der Hochschule. Im Falle von Beschwerden per E-Mail über den Verteiler der HAW Hamburg initiiert die Vertrauensstelle Diskussionsforen, da eine Konfliktklärung per E-Mail keine adäquate Konfliktbearbeitungsform darstellt (Gransee, 2013, S. 15).

Zu den Verfahrensstandards der Konfliktberatungsstelle gehört die schriftliche Dokumentation jedes einzelnen Konfliktfalles durch die Mitarbeiter der Vertrauensstelle. Inhaltlich werden folgende Punkte aufgenommen:

- Personen,- und Kontaktdaten (Name, Geschlecht, Statusgruppe, Department, Studiengang, Semester, E-Mailadresse)
- Daten zum Konfliktfall (Datum der Kontaktaufnahme, Anliegen/ Anlass, Erwartungen an die Konfliktbearbeitung, Konfliktbeteiligte)
- Verfahrensschritte
- Ergebnisse der Konfliktbearbeitung und Abschluss des Falles
- Ggf. Neuaufnahme des Falles nach längerer Zeit
- Zeiterfassung (Dokumentation der aufgewendeten Zeit für Kontaktaufnahme, Verfahrensschritte, Kommunikation, Verschriftlichungen etc.) (Gransee, 2013, S. 17).

3.4.3 Konfliktthemen und Beratungsanlässe

Die von dem Beratungsteam zu bearbeitenden Konflikte und durchzuführende Beratungen betreffen unterschiedlichste Themenbereiche aus dem Hochschulalltag, wie z.B.:

- Klagen über nicht angemessene Umgangs,- und Kommunikationsformen
- Probleme im Lehr,- und Hochschulalltag, wie z.B. schlechte Erreichbarkeit der Lehrenden, mangelhafte Informationspolitik und unzureichende Betreuung, zu hoher Anspruch der Lehrenden an die Studierenden, verzögerte Eingabe der credit points bei Helios)
- Unklare Informationspolitik bei Prüfungsangelegenheiten (Klausurvorbereitungen, Nachteilsausgleich, Intransparenz der Benotungen bei Prüfungen, Leistungsnachweisen und Praktikumsberichten)
- Wegen formaler Mängel drohende Exmatrikulation
- Konflikte zwischen Studierenden
- Probleme, die im Umgang mit psychisch beeinträchtigten Studierenden, aber auch Lehrenden, entstehen
- Konflikte, die aus Diskriminierungen im Hochschulalltag entstehen (Gransee, 2013, S. 15)

3.4.4 Informations- und Öffentlichkeitsarbeit der Vertrauensstelle

Eine Informations- und Öffentlichkeitsarbeit im Sinne einer Bekanntmachung der Vertrauensstelle bei Hochschulbediensteten und Studierenden wird durch folgende Aktivitäten verfolgt:

- Die Vertrauensstelle ist im Intranet der HAW Hamburg zu finden unter dem link:

<http://www.haw-hamburg.de/studium/erfolgreich-studieren/beratung/vertrauensstelle.html>

- Durch Berichte, z.B. aus den Jahren 2011 und 2012 in Zeitschriften, wie in dem internen Newsletter der HAW Hamburg der „BlauPause“ sowie in der

Fachzeitschrift „standpunkt sozial“, herausgegeben vom Department Wirtschaft & Soziales.

- Durch eine persönliche Vorstellung der Vertrauensstelle durch die Mitarbeiter, z.B. auf Veranstaltungen und in den Orientierungseinheiten der HAW Hamburg für die Erstsemester
- Durch schriftliches Informationsmaterial, wie den Flyer der Vertrauensstelle

3.4.5. Vernetzung

Die Beteiligten der Vertrauensstelle sind mit unterschiedlichen Akteuren und Institutionen der Hochschule vernetzt, u.a. mit dem Asta und der Studienberatung. Im Hinblick darauf, dass Studierende bei Konflikten unterschiedliche Akteure, oft auch aus Unkenntnis des richtigen Ansprechpartners ansprechen, aber auch um Konfliktherde rechtzeitig zu erkennen oder einen Konfliktfall in Zusammenarbeit zu lösen, ist eine Kooperation mit weiteren Akteuren und Institutionen der Hochschule wichtig.

Darüber hinaus haben sämtliche Beteiligte weitere Aufgaben und Funktionen in weiteren Gremien, die einen Austausch und eine Zusammenarbeit zu anderen Stellen ermöglichen. So ist die Projektleiterin gleichzeitig Konfliktlotsin und Mitglied im Kriseninterventionsteam. Die Vertrauensstudentin ist Mitglied im Asta, in dem sie ebenfalls mit Beschwerden von Kommilitonen konfrontiert wird.

4. Untersuchungsdesign

Für die durchgeführte Untersuchung wurde ein qualitatives Design gewählt. Dies zeichnet sich durch einen explorativen Charakter bezogen auf den Untersuchungsgegenstand aus (Flick, 2011, S. 44). Eines der zentrale Prinzipien ist die Offenheit hinsichtlich der Fragen, Antworten und Methoden (Diekmann, 2007, S. 531).

Ausschlaggebend hierfür war die Größe des Untersuchungsgegenstandes. Die Vertrauensstelle ist ein kleines Pilotprojekt im Rahmen des Konfliktmanagements der HAW Hamburg.

4.1 Evaluation des Untersuchungsgegenstandes

Je nach Anwendungsbereich, Aufgabe und Evaluationskonzept werden zahlreiche Definitionen unterschieden:

Nach den von der Gesellschaft für Evaluation e.V. herausgebrachten Standards lautet die Definition wie folgt:

„Evaluation ist die systematische Untersuchung des Nutzes oder Wertes eines Gegenstandes. Solche Evaluationsgegenstände können z.B. Programme, Projekte, Organisationen, (...) sein. Die erzielten Ergebnisse müssen nachvollziehbar auf empirisch gewonnen qualitativen oder/oder quantitative Daten beruhen“ (Gesellschaft für Evaluation e.V., 2002, S. 15).

4.1.1 Das Konzept der Evaluation

Wie bereits in der Abschlussarbeit von Lena Podlech ausgeführt, konnte das zunächst im Zweier-Team geplante umfängliche Evaluationskonzept aus organisatorischen Gründen nicht durchgeführt werden. Inhalte des ursprünglichen Konzeptes waren u.a. die Dokumentenanalyse der Vertrauensstelle sowie eine Inhaltsanalyse des Netzwerktreffens sowie Leitfadenterviews mit verschiedenen für den Bereich des Konfliktmanagement der HAW Hamburg wichtigen Akteure und Institutionen. Die Ergebnisse der Befragungen einer Stichprobe der Hochschulleiter und Leiterinnen finden sich in der von Lena Podlech vorgelegten Abschlussarbeit: „Wie

kann sich die Vertrauensstelle der HAW Hamburg im Spannungsfeld von Konflikt,- und Beschwerdemanagement aus Sicht anderer institutioneller Stellen weiterentwickeln?“ wieder.

Das Ziel der Evaluation der Vertrauensstelle ist die qualitative Bewertung des Pilotprojektes. In dieser Untersuchung werden die Experten sowie die Nutzerinnen der Vertrauensstelle der HAW Hamburg befragt. Der Fokus liegt dabei auf der Beurteilung des Konzeptes der Vertrauensstelle im Hinblick auf die Durchführung aus Sicht der NutzerInnen und Expertinnen.

Hierzu sind folgende Leitfragen entwickelt worden:

- Wie wird die Öffentlichkeitsarbeit der Vertrauensstelle bewertet?
- Wie wird die Erreichbarkeit der Vertrauensstelle bewertet?
- Wie wird das Tandemkonzept bewertet?
- Wie wird die Arbeit der Vertrauensstelle bewertet?
- Welche Stärken und Schwächen hat die Vertrauensstelle?
- Inwiefern besteht Verbesserungs,- und Entwicklungspotenzial der Vertrauensstelle?

4.1.2 Fragestellung der Evaluation

Mit der Forschungsfrage: „Wie kann sich die Vertrauensstelle der HAW Hamburg im Spannungsfeld zwischen Konflikt- und Beschwerdemanagement weiterentwickeln?“ wurde die Vertrauensstelle zur Evaluation ausgeschrieben.

Infolge einer genaueren Kenntnis des Untersuchungsgegenstandes im Laufe der Zeit ist das in der Untersuchung zu behandelnde „Spannungsfeld zwischen Konflikt,- und Beschwerdemanagement“ in den Hintergrund getreten.

Unter Berücksichtigung des in Punkt 3.2.1 dargestellten Selbstverständnisses der Konfliktstelle ist dies eine Beratungsstelle in konflikthaften Situationen. Im Hinblick darauf, dass die Ressourcen der Mitarbeiterinnen der Konfliktstelle sehr begrenzt sind, musste ein Arbeitsschwerpunkt gewählt werden, der in der Konfliktstelle auf

Konfliktbehandlungsverfahren liegt. Ein professionelles Beschwerdemanagement ist in Anbetracht der Rahmenbedingungen und der Schwerpunktsetzung für die Mitarbeiterinnen der Vertrauensstelle nicht realisierbar. Vielmehr bezieht sich die Untersuchung auf den nach derzeitigem Stand mit den vorhandenen Ressourcen existierenden Vertrauensstelle.

4.1.3 Gütekriterien der Evaluation

Gütekriterien dienen der Qualitätsüberprüfung. Zentrale Gütekriterien quantitativer Forschung wie Objektivität, Reliabilität sind in der qualitativer Forschung nicht anwendbar (Hellferich, 2009, S. 155):

Reliabilität bedeutet, dass auch ein mehrfach durchgeführter Versuch gleiche Messergebnisse hervorbringt. (Diekmann, 2009, S. 250). Das anhand qualitativer Forschungsmethoden gewonnene Textmaterial ist immer abhängig vom Kontext (Hellferich, 2009, S. 154 ff.)

Objektivität bedeutet, dass die Ergebnisse der Untersuchung unabhängig vom Verhalten des Anwenders und der Situation der Erhebung sind (Diekmann, 2009, S. 249). Die Wiederholung eines Interviews wird kein identisches Textmaterial hervorbringen (Hellferich, 2009, S. 154 ff.)

Hellferich führt dazu aus: Die Unmöglichkeit von Objektivität ist ja nicht ein Mangel, sondern Ausgangspunkt qualitativer Forschung, daher kann es nicht um anzustrebende Objektivität gehen, sondern um einen anzustrebenden angemessenen Umgang mit Subjektivität (ebenda, S. 155).

Für die qualitative Forschung hat Mayring sechs Gütekriterien definiert (Lamnek, 2005, S. 146). Einige davon werden als Gütekriterien für diese Untersuchung herangezogen:

- **Verfahrensdokumentation:** Der Forschungsprozess muss, um diesen für andere nachvollziehbar zu machen, umfassend dokumentiert werden (Lamnek, 2005, S. 146). Für diese Untersuchung gilt dies insbesondere für die Durchführung und Auswertung der Datenerhebung.

- Regelgeleitetheit: als ein systematisches Vorgehen (Lamnek, 2005, S. 147). In dieser Untersuchung bezieht sich das insbesondere auf das Auswertungsverfahren nach Mayring.
- Die Nähe zum Gegenstand: die Interviews haben in der „natürliche Lebenswelt“ (Lamnek, 2005, S. 147) der Befragten stattgefunden. In dieser Untersuchung sind das zum einen die Beteiligten der Vertrauensstelle in ihrer Funktion als Experten – ihre Lebenswelt ist in diesem Kontext ihr Arbeitsplatz in der Vertrauensstelle und an der HAW Hamburg. NutzerInnen der Vertrauensstelle sind (teilweise ehemalige) Studentinnen und Studenten oder Hochschulbedienstete der HAW Hamburg.

4.2 Methodenbeschreibung

In der durchgeführten Untersuchung sind zum einen sechs NutzerInnen der Vertrauensstelle der HAW Hamburg befragt worden. Außerdem sind sämtliche Beteiligten und eine ehemalige Beteiligte der Vertrauensstelle als ExpertInnen befragt worden. Hierfür wurden auf der Basis halbstrukturierter Leitfäden Interviews durchgeführt.

Das Experten-Interview ist eine spezielle Anwendungsform des Leitfadeninterviews. Der Befragte fungiert dabei als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld. In der wissenschaftlichen Literatur sind die Ansichten darüber, wer als Experte gesehen werden kann, sehr unterschiedlich. (Meuser und Nagel, 2002).

Gläser und Laudel vertreten die Ansicht, dass ein Experte sein (Fach)-Wissen nicht in beruflich hervorgehobenen Positionen erworben haben muss. Auch ein chronisch Kranker kann nach dieser Definition durch die intensive Auseinandersetzung mit der Erkrankung und den gemachten Erfahrungen zu einem Experten auf diesem Gebiet werden.

Nach der Experten-Definition von Bogner und Menz bezieht der Experte sein Wissen nicht nur aus Fach,- und Sonderwissen, sondern auch aus Erfahrungswissen aus der Praxis. Die Orientierungen des Experten, wonach dieser sein Handeln ausrichtet, fließen in der Praxis mit ein. Dadurch werden die Handlungsbedingun-

gen anderer Akteure in dem Praxisfeld in entscheidender Weise geprägt. (Bogner et al., 2002, S. 46). In diesem Sinne sind die Experten zumeist Mitarbeiter einer Organisation in einer bestimmten Funktion und mit entsprechendem Erfahrungswissen (Flick, 2011, S. 215). Dieser Auffassung schließt sich die Verfasserin der Arbeit an.

4.2.1 Interviewsituation und Durchführung

Die Interviews mit den NutzerInnen und den ExpertInnen wurde zwischen November 2012 und Februar 2013 geführt.

Der Kontakt zu den befragten NutzerInnen wurde über die Leiterin der Konfliktberatungsstelle hergestellt. Hierfür wurden diese vorab von der Leiterin per E-Mail angeschrieben um die NutzerInnen über die geplante Evaluation zu informieren und die Einverständniserklärung der NutzerInnen einzuholen, nachdem Anonymität und Vertraulichkeit der Daten zugesichert wurde.

Für die Durchführung der Interviews wurde jeweils ein Raum an der HAW Hamburg angemietet. Ein Interview dauerte im Durchschnitt ca. 30 min. Mit Einwilligung der NutzerInnen wurde das Gespräch auf Tonband aufgenommen und Wort für Wort transkribiert.

Die Interviews mit den ExpertInnen dauerte ca. 1 Stunde. Auch hier wurde nach Einwilligung der Experten das Gesagte vollständig auf Tonband aufgenommen.

4.2.2 Aufbau der Leitfäden

Im Folgenden wird der Aufbau des Leitfadens der NutzerInnen dargestellt mit den entsprechenden Unterfragen. Der Leitfaden gliedert sich in 4 Abschnitte

- Öffentlichkeitsarbeit der Vertrauensstelle
- Erreichbarkeit der Vertrauensstelle
- Die Bewertung des Tandemkonzepts
- Die Bewertung der Arbeit der Vertrauensstelle

Tabelle 3: Unterfragen mit Leitfragen aus dem Interviewleitfaden Nutzer

	Unterfragen	Leitfragen aus dem Interview
Öffentlichkeitsarbeit der Vertrauensstelle	Wie wird die Öffentlichkeitsarbeit der Vertrauensstelle bewertet?	- Wie sind Sie auf die Vertrauensstelle aufmerksam geworden?
Erreichbarkeit der Vertrauensstelle	Wie wird die Erreichbarkeit der Vertrauensstelle bewertet?	- Wie entstand der erste Kontakt zur Vertrauensstelle? -Für welche Art der Probleme ist die Vertrauensstelle ihrer Meinung nach zuständig?
Tandemkonzept	Wie wird das Tandemkonzept von den NutzerInnen bewertet?	- Was gefällt/ missfällt Ihnen am Tandemkonzept?
Bewertung der Arbeit der Vertrauensstelle	Wie wird die Arbeit der Vertrauensstelle von den NutzerInnen bewertet?	- Wie würden Sie den Kontakt zur Vertrauensstelle beschreiben? - Hatten Sie das Gefühl, bei den Vertrauenspersonen in „guten Händen“ zu sein? Woran machen Sie das fest? -Was hat Ihnen im Kontakt zur Vertrauensstelle gut/ nicht gut gefallen? - Haben Sie Verbesserungsvorschläge an die Vertrauensstelle?

Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden werden die Leitfragen aus den Experteninterviews dargestellt. Die Auflistung ist nicht erschöpfend. Vielmehr werden nur die Leitfragen dargestellt, die in die Auswertung eingeflossen sind. Folgende Bereiche werden angesprochen:

- das Tandemkonzept
- Austausch zu wichtigen Akteuren
- Öffentlichkeitsarbeit
- das Konfliktmanagement an der HAW (präventive/kurative Elemente)

- Stärken/ Schwächen/ Verbesserungsmöglichkeiten der Vertrauensstelle

Folgende Leitfragen sind gestellt worden:

- Welche Vor,- bzw. Nachteile haben sich bezüglich des Tandems in den letzten 2,5 Jahren herausgestellt?
- Zu welchen Akteuren gibt es regelmäßigen Austausch und welcher Austausch ist aus welchem Grund besonders wichtig?
- Welche Form der Öffentlichkeitsarbeit hat sich nach deiner Erfahrung als besonders wirkungsvoll erwiesen?
- Worin bestehen präventive Elemente des Konfliktmanagements?
- Welche Stärken/ Schwächen siehst Du in der Vertrauensstelle?
- Wo gibt es Verbesserungs,- Entwicklungsmöglichkeiten für die Vertrauensstelle?

4.2.3 Auswertung der Leitfäden

Die Auswertung der Leitfäden wurde nach der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring vorgenommen:

In diesem Sinne ist das Textmaterial zusammengefasst und nach bestimmten relevanten Aspekten strukturiert worden (Mayring, 2008, S. 58).

Das zentrale Instrument der Analyse ist jedoch das Kategoriensystem (ebenda, S. 43). Mayring unterscheidet zwischen der deduktiven und der induktiven Vorgehensweise bei der Kategorienbildung:

„Eine deduktive Kategoriendefinition bestimmt das Auswertungsinstrument durch theoretische Überlegungen. Aus Voruntersuchungen, aus dem bisherigen Forschungsstand, aus neu entwickelten Theorien oder Theorienkonzepten in einem Operationalisierungsprozess auf das Material hin entwickelt“ (ebenda, S. 74 ff.).

Bei der induktiven Kategorienbildung werden die Kategorien schrittweise aus dem Material heraus entwickelt, „ohne sich auf vorab definierte Theoriekonzepte zu

beziehen“ (Mayring, 2008, S. 75) Nach dieser Auswertungsmethode wurden die Kategorien induktiv entwickelt.

Tabelle 4: Kategoriensystem mit Haupt,- und Unterkategorien Nutzer

Hauptkategorien	Unterkategorien
Öffentlichkeitsarbeit Vertrauensstelle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ persönliche Vorstellung des Tandems ➤ durch Kooperationspartner der Vertrauensstelle (Asta, Studienberatung) ➤ Sonstiges: durch Hochschulbedienstete bzw. Studenten der HAW Hamburg
Erstkontakt zur Vertrauensstelle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Schriftlich (per Mail) ➤ Mündlich (telefonisch) ➤ Persönlich (Sprechstunde) ➤ Zügige Rückmeldung ➤ Sonstiges: Mehrere Terminvorschläge
Zuständigkeit Vertrauensstelle (Art der Probleme)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kommunikationsprobleme ➤ Sonstiges: Sexuelle Belästigung
Bezeichnung „Vertrauensstelle“	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vertraut und passend ➤ Nicht vertraut
Bewertung des Tandemkonzept	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pro Tandem (aufgrund theoretischer Vorannahmen ohne persönliche Erfahrungswerte) ➤ Pro Tandem mit persönlicher Erfahrung
Bewertung der Beratungstätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fachliche Kompetenz (nicht wertend, neutral, zügige Bearbeitung, Klient hatte Mitspracherecht, fachlich versiert) ➤ Persönliche Kompetenz (offen, empathisch, gute Zuhörerin, hilfsbereit, verständnisvoll)

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 5: Kategoriensystem mit Haupt,- und Unterkategorien Experteninterviews

Hauptkategorien	Unterkategorien
Vorteile Tandemkonzept	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbeitserleichterung (Arbeitsteilung, Austausch) ➤ gute Erreichbarkeit (durch Mitarbeit Vertrauensstudentin im Asta) ➤ leichte Ansprechbarkeit durch AnsprechpartnerInnen auf beiden Ebenen
Nachteile Tandemkonzept	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Keine (völlige Übereinstimmung)
Gründe für den Austausch der Vertrauensstelle zu anderen wichtigen Akteuren	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Akzeptanz der Vertrauensstelle erhöhen über Departmentleiter ➤ Bekanntmachung der Vertrauensstelle über Departmentleiter
Besonders wirkungsvolle Form der Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asta/ FSR (direkte Vermittlung) ➤ Persönliche Präsenz/Vorstellung des Tandems, z.B. auf Vollversammlungen ➤ Zentrale Studienberatung ➤ Erstsemestertutorien
Präventive Elemente des Konfliktmanagements	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Code of conduct ➤ Workshops anbieten, z.B. Thema Umgangsformen
Stärken /Schwächen Vertrauensstelle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stärken ➤ Flexibles Projekt,entwicklungsfähig ➤ Grundsätzliches Angebot der Vertrauensstelle ➤ Schwächen: ➤ Ressourcenproblem durch stärkere Inanspruchnahme
Verbesserungsmöglichkeiten Vertrauensstelle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausgeglichene Geschlechterverteilung im Tandem (ggf. männlichen Student) ➤ Weitere Anlaufstellen an anderen Departments (durch Ressourcenproblem und räumliche Distanz zu anderen Departments) ➤ Stärkere Zusammenarbeit im Tandem
Entwicklungsmöglichkeiten Vertrauensstelle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Institutionalisierung (Rahmenbedingungen festlegen, z.B. Ausbildung V-Studis) ➤ Vernetzung zu anderen Stellen (peer-to-peer vorantreiben, psychisch belastete Studierende) ➤ Sicherung der Finanzierung der V-Stelle ➤ Verortung der Stelle in der Hochschulstruktur

5. Ergebnisse

Im Folgenden wird sowohl ein Teil der Ergebnisse der NutzerInnenbefragung dargestellt sowie im darauffolgenden Punkt einen Ausschnitt der Ergebnisse der Experten und Expertinnen dargestellt.

5.1 Ergebnisse der NutzerInnenbefragung

Es wurden 6 NutzerInnen in leitfadengestützte Interviews befragt. Anhand der Antworten wurde in der Auswertungsphase ein Kategoriensystem entwickelt (vgl. Tabelle). In dieses Kategoriensystem wurden die Antworten der NutzerInnen eingeordnet.

Öffentlichkeitsarbeit Vertrauensstelle

Die NutzerInnen haben auf unterschiedliche Arten Kenntnis von der Vertrauensstelle erhalten und diese daraufhin erreicht:

- Persönliche Vorstellung des Vertrauenstandems : Einige NutzerInnen haben angegeben, von der Vertrauensstelle im 1. Semester erfahren zu haben. Das Vertrauenstandem hat sich und die Arbeit der Vertrauensstelle in einer Vorlesung vorgestellt.
- Durch Kooperationspartner der Vertrauensstelle: Weitere NutzerInnen sind vom Asta an die Vertrauensstelle weiterverwiesen worden
- Sonstige: Ein Nutzer ist von der Koordinatorin des Departments auf die Existenz der Konfliktstelle aufmerksam gemacht worden. Ein Nutzer hat durch einen Kollegen/ einer Kollegin von der Vertrauensstelle erfahren.

Zusammenfassung: Die beiden häufigsten Arten Kenntnis von der Vertrauensstelle zu erhalten, war für die NutzerInnen entweder durch eine persönliche Vorstellung des Tandems oder durch den Asta.

Erstkontakt zur Vertrauensstelle:

In sämtlichen Fällen erfolgte die Kontaktaufnahme der NutzerInnen per E-Mail. Hervorgehoben wurde in diesem Zusammenhang von allen NutzerInnen die zügige Rückmeldung der Vertrauensstelle. Ein(e) NutzerIn nannte die Unterbreitung mehrerer Terminvorschläge.

Fazit: Der Erstkontakt zu der Vertrauensstelle funktioniert per E-Mail rasch und unkompliziert und ist nicht weiter zu verbessern.

Bezeichnung Vertrauensstelle

Die Bezeichnung „Vertrauensstelle“ beinhaltet das Wort Vertrauen und besagt, dass in dieser Stelle vertraulich mit sensiblen Informationen umgegangen wird. Ohne Vertrauen ist eine konstruktive Konfliktarbeit nicht möglich.

Zu der Bezeichnung Vertrauensstelle konnte der überwiegende Teil der befragten NutzerInnen Verbindungen zu ähnlichen Stellen aus der Schule oder dem Betrieb herstellen und fanden den Namen passend. Für eine(n) NutzerIn klang die Bezeichnung fremd.

Zuständigkeit der Vertrauensstelle

Die Vertrauensstelle existiert neben weiteren Beratungsstellen. Zu klären war, inwieweit den NutzerInnen klar ist, für welche Art der Probleme die Vertrauensstelle da ist. Die überwiegende Antwort der NutzerInnen mit „für Kommunikationsprobleme“ zeigt, dass zumindest die hier befragten NutzerInnen den Zweck der Einrichtung der Konfliktstelle verstanden haben.

Beurteilung des Tandemkonzepts

Die Überlegung bei dem Tandemkonzept ist, dass jeweils eine Ansprechpartnerin auf Ebene der Studierenden als auch eine Ansprechpartnerin auf Ebene der Hochschulbediensteten vorhanden ist, um einen Perspektivenwechsel in der Konfliktarbeit realisieren zu können. Praktisch ist lediglich in einem Fall das Tandem in Erscheinung getreten; der Perspektivenwechsel wurde als hilfreich bewertet. Bei

sämtlichen weiteren Nutzer(n)Innen konnte dieses Konzept lediglich aus theoretischen Überlegungen bewertet werden. Diese sind nahezu ausschließlich positiv. Ein häufiges Argument für das Tandemkonzept war, dass damit sowohl auf der Ebene der Hochschulbediensteten als auch auf der Ebene der Studierenden eine Ansprechpartnerin vorhanden ist.

Die Bewertung der Beratungstätigkeit

Im Hinblick auf die Bewertung der Beratungstätigkeit der Leiterin der Vertrauensstelle wird nach fachlicher und persönlicher Kompetenz getrennt. Die nachfolgende Beschreibung stellt nur einen Ausschnitt dar. Attribute, die hinsichtlich der fachlichen Eignung genannt werden, sind: nicht wertend, neutral, zügige Bearbeitung, der Klient hat Mitspracherecht und fachlich versiert.

Hinsichtlich der persönlichen Kompetenz wird die Leiterin als offen, empathisch, gute ZuhörerIn, hilfsbereit und verständnisvoll charakterisiert.

5.2 Ergebnisse der Befragung der ExpertenInnen

Vorteile des Tandemkonzepts

Die Vorteile des Tandems wurden von sämtlichen Beteiligten in der Arbeitsentlastung gesehen sowie in der Möglichkeit, sich über Fälle auszutauschen. Infolge dessen, dass die Vertrauensstudentinnen auch gleichzeitig im AStA aktiv sind, ist eine leichte Erreichbarkeit für Studierende gegeben. Der Weg ist häufig kürzer als der Weg zu einer möglicherweise an einem anderen Department verortete Konfliktstelle. Durch Ansprechpartnerinnen auf beiden Ebenen wird die angestrebte Niedrigschwelligkeit der Vertrauensstelle erreicht.

Fazit: Das Tandem tritt überwiegend nicht mehr gemeinsam auf. Dennoch bleibt das Konzept theoretisch bei Bedarf bestehen. Praktisch werden aus zeitökonomischen Gründen die Fälle einzeln bearbeitet.

Nachteile des Tandemkonzepts

Nachteile, die das Tandemkonzept mit sich bringen könnten, sind keinem der Experten oder Expertinnen eingefallen.

Gründe für den Austausch der Vertrauensstelle zu anderen wichtigen Akteuren der Hochschule

Wichtig ist der Austausch und der Kontakt der Vertrauensstelle zu den DepartmentleiterInnen der Hochschule in ihren Schlüsselpositionen. Bei einem Departmentleiter bekannt und akzeptiert zu sein und Vertrauen zu genießen, zieht weitere Kreise durch höhere Bekanntheit und Akzeptanz der Vertrauensstelle auch in andere Departments.

Präventive Elemente des Konfliktmanagements

Die Vertrauensstelle ist ein kuratives Element des Konfliktmanagements. Präventive Elemente sind z.B. workshops zu dem Thema: Wie gehen wir miteinander um? oder auch der Code of conduct⁴, der Verhaltensregeln für einen angemessenen Umgang zwischen Studierenden und Hochschulbediensteten schafft.

Besonders wirkungsvolle Form der Öffentlichkeitsarbeit

Als eine besonders wirkungsvolle Form der Öffentlichkeitsarbeit ist nach Meinung der Experten durch die direkte Vermittlung der Konfliktfälle der Kontakt zu dem AStA bzw. zu den Fachschaftsräten. Als ebenso bedeutsam wurde die persönliche Vorstellung des Tandems eingestuft. Studierende und Hochschulbedienstete können sich in diesem Fall einen persönlichen Eindruck von dem Tandem verschaffen, was eine nachhaltigere Wirkung habe, als z.B. ein Flyer. In Anbetracht dessen, dass die Zahlen von psychisch belasteten Studierenden und Hochschulbediensteten steigt und auch dies häufig Konfliktpotenzial birgt, ist der Austausch mit

⁴ Vgl. Code of conduct der HAW Hamburg , http://www.haw-hamburg.de/fileadmin/user_upload/WS-W/pdf/News/Code_of_Conduct.pdf (Zugriff: 20.09.2013)

der Zentralen Studienberatung wichtig. Auch die Tutoren im ersten Semester sollten von der Konfliktstelle wissen, um rasch bei konflikthafter Situationen an die Vertrauensstelle weitervermitteln zu können.

Stärken/ Schwächen der Vertrauensstelle

Stärken werden darin gesehen, dass das Projekt im Sinne eines flexiblen Modells entwicklungsfähig ist. Das grundsätzliche Angebot einer Vertrauensstelle wird als sehr positiv befunden.

Es wird festgestellt, dass eine Schwäche darin besteht, dass infolge der steigenden Fallzahlen die Vertrauensstelle ein Ressourcenproblem hat.

Verbesserungsmöglichkeiten der Vertrauensstelle

Eine Verbesserung der Vertrauensstelle wird überwiegend darin gesehen, dass weitere Anlaufstellen an anderen Departments eingerichtet werden sollten, um das Problem der Ressourcenknappheit der Vertrauensstelle sowie die räumliche Distanz zu anderen Departments auszugleichen. Mögliche weitere Verbesserungen könnten ggf. darin liegen, dass im Sinne einer gleichen Geschlechterverteilung der Ansprechpartner ein künftiger Vertrauensstudent männlich ist. Weitere Verbesserungen werden in einer stärkeren Zusammenarbeit im Team gesehen, was aus Zeitgründen derzeit jedoch nicht realisierbar ist.

Entwicklungsmöglichkeiten der Vertrauensstelle

Entwicklungsmöglichkeiten der Vertrauensstelle werden überwiegend in struktureller Hinsicht gesehen. Eine feste Verortung, möglicherweise bei der Studienberatung und die Finanzierung der Vertrauensstelle sollte geschaffen und gesichert werden. Daneben sollten Rahmenbedingungen, z.B. für die Ausbildung der Ver-

trauensstudenten existieren. Die weitere Vernetzung zu anderen Stellen, wie peer-to-peer⁵ sollte vorangetrieben werden.

⁵ Peer-to peer: Beratung und Begleitung für Studierende mit psychischen Problemen, siehe: [http://www.haw-hamburg.de/fileadmin/user_upload/SZ/pdf/ZSB/Peer to Peer Stand 9.2013.pdf](http://www.haw-hamburg.de/fileadmin/user_upload/SZ/pdf/ZSB/Peer_to_Peer_Stand_9.2013.pdf) (Zugriff: 10.09.2013)

6. Methodenkritik

Beide Leitfäden sind – um sämtliche relevante Themen abzuhandeln - relativ stark strukturiert. Um die fehlende Erfahrung auszugleichen, hat sich diese starke Strukturierung als sehr hilfreich erwiesen. Bei den Antworten ist ein Nachhaken jedoch oftmals unterblieben, da festgestellt wurde, dass beim ad-hoc Formulieren der Fragen zu viele Fehlerquellen auftraten. Die Antworten lassen dadurch teilweise die nötige Tiefe vermissen.

Bei den Experteninterviews fällt auf, dass viele Fragen Wissensfragen sind, also offenbar zu diesem Zeitpunkt noch relativ viel Unsicherheit in der Thematik bestand. Eine größere Offenheit wäre hier wünschenswert gewesen.

Hinsichtlich der Stichprobenwahl ist anzumerken, dass für beide Gruppen eine Zufallsstichprobe nicht gezogen werden konnte. Die Experten wurden als Beteiligte bzw. ehemalige Beteiligte der Vertrauensstelle nach ihrem Wissen ausgewählt. Die NutzerInnen wurden nach Verfügbarkeit ausgewählt.

Die Ergebnisse sind aufgrund der sehr kleinen Stichprobe nicht repräsentativ. Bedauerlich ist ebenfalls, dass nicht wie ursprünglich geplant und im Sinne der Triangulation wünschenswert, unterschiedliche methodische Herangehensweise gewählt wurden. Eine Dokumentenanalyse hätte die Ergebnisse der NutzerInnen ergänzt und ein umfassenderes Bild abgegeben. Dennoch liefern diese wichtige Hinweise, um sich einen ersten Eindruck zu verschaffen, bei welchen Elementen Änderungsbedarf aus Sicht der Nutzer bestehen könnte.

Im Rückblick lagen zentrale Schwierigkeiten bereits bei der Umsetzung des Konzeptes der Evaluation der Vertrauensstelle im Team. Bei der Planung der Evaluation und Erstellung und Durchführung der Interviews ist die mangelnde Erfahrung doch relativ stark ins Gewicht gefallen. Die Zusammenarbeit des Teams war hilfreich, fruchtbar und hat oft die fehlende Sicherheit ersetzt. Im Rückblick wäre es aus ökonomischer Sicht hilfreich gewesen, die Arbeit relativ frühzeitig nach Schwerpunkten aufzuteilen, um diese am Ende wieder zusammenzuführen, so wie es eigentlich geplant war. Aus organisatorischen Gründen war dies nicht möglich.

7. Diskussion und Fazit

Eine weitere Öffentlichkeitsarbeit der Vertrauensstelle ist konsequent weiter zu verfolgen, um eine möglichst direkte Kontaktaufnahme der Betroffenen in einem Konfliktfall zu ermöglichen. Sofern die Weiterleitung durch Dritte erfolgt, wird an dieser Stelle die Wichtigkeit eines engen Austausches zu Kooperationspartner, insbesondere zu dem Asta besonders deutlich. Die persönliche Vorstellung des Tandems im 1. Semester ist – auch vor dem Hintergrund der begrenzten zeitlichen Ressourcen des Tandems, unbedingt beizubehalten. Nach Aussage der Leiterin ist hierbei die intendierte Wirkung, dass sich die Studenten persönlich ein Bild von der Arbeit der Vertrauensstelle und den Mitarbeiterinnen machen können. Vor diesem Hintergrund scheint diese Methode der Bekanntmachung besonders effektiv zu sein. Inwieweit diese Annahme tatsächlich zutrifft, ist in einer weiteren Arbeit zu überprüfen.

Die NutzerInnen haben verschiedene Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme zur Vertrauensstelle und zwar persönlich (Sprechstunde), schriftlich (per E-Mail) oder mündlich (telefonisch). Vorrangiges Ziel der Vertrauensstelle ist eine möglichst leichte Zugänglichkeit zu gewährleisten. Sämtliche NutzerInnen haben den Erstkontakt per E-Mail gesucht. Der besondere Vorteil einer E-Mail liegt darin, dass sowohl Sender als auch Empfänger bei dieser Kommunikationsform nicht an bestimmte Zeiten gebunden sind, wie dies z.B. bei der Sprechstunde der Fall ist. Die Vorzüge dieser raschen Kontaktaufnahme wird von den NutzerInnen erkannt und wahrgenommen. Eine zügige Reaktion der Vertrauensstelle wurde von allen befragten NutzerInnen genannt. Dies unterstreicht die leichte Zugänglichkeit im Sinne einer raschen, unkomplizierten und flexiblen Erreichbarkeit der Vertrauensstelle.

Die Bezeichnung als „Vertrauensstelle“ wird von der überwiegenden Anzahl der NutzerInnen als geläufigen und passenden Begriff bewertet, so dass eine Änderung nicht erforderlich erscheint.

Zum Tandemkonzept wird festgestellt, dass die ursprünglich mit dem Konzept verfolgte Strategie, Konfliktfälle im Team zu bearbeiten, um den Perspektivenwechsel zu realisieren, nach Aussage der Leiterin aus zeitökonomischen Gründen nicht

aufrecht erhalten werden konnte. Eine Bearbeitung erfolgt auch in Anbetracht dessen, dass die überwiegenden Fälle mittlerweile Beratungsgespräche und keine Mediationen mehr sind, nicht mehr gemeinsam. Die Bewertung des Tandems aus NutzerInnensicht muss daher vor diesem Hintergrund gesehen werden:

Unter den hier befragten NutzerInnen ist das Tandem nur einmal gemeinsam in Erscheinung getreten ist. In diesem Fall wurde die Zusammenarbeit des Tandems aus NutzerInnensicht als sehr hilfreich empfunden. Die überwiegende Zahl der NutzerInnen konnte das Tandem zumindest aus praktischer Erfahrung nicht bewerten. Theoretisch wird das Tandemkonzept aus NutzerInnensicht nahezu ausschließlich positiv angenommen. Ein wichtiges Kriterium hierfür ist sowohl aus Nutzer,- als auch aus Expertensicht, dass dadurch AnsprechpartnerInnen sowohl auf der Ebene der Hochschulbediensteten, als auch auf Ebene der Studierendenschaft vorhanden sind. Sämtlichen Befragten ist demnach der Nutzen des Tandems präsent. Die Expertinnen und Experten schätzen die Arbeit im Team u.a. wegen der durch die Arbeitsaufteilung verbundene Entlastung. Vor dem Hintergrund der steigenden Fallzahlen ist eine Konfliktbearbeitung anders nicht mehr möglich. Daneben ist der Austausch untereinander über die Konfliktfälle bedeutsam.

Schlussendlich wird das Tandemkonzept durchweg positiv bewertet. Inwieweit das Tandem in der praktischen Arbeit aus Zeitgründen oder anderen Gründen tatsächlich zum Einsatz kommt, stellt nicht in Frage, dass das Tandemkonzept grundsätzlich überzeugt und beibehalten werden sollte. Vor dem Hintergrund des derzeitigen Ressourcenproblems scheint die Arbeitsaufteilung des Tandems derzeit die beste Lösung.

Die DepartmentleiterInnen haben eine Schlüsselfunktion, so dass für Bekanntheit und Akzeptanz der Austausch besonders wichtig ist. Dieser Austausch ist stetig weiter auszubauen.

Wie in dem Konzept des Konfliktmanagements der HAW vorgesehen, kommen präventive und kurative Elemente zur Anwendung.

Die Experten der HAW Hamburg arbeiten, z.B. durch definierte Verhaltensregeln, wie den Code of Conduct oder auch workshops, in denen Umgangsformen thema-

tisiert werden, daran, Konflikten den Nährboden zu entziehen. Sollte es dennoch zu einem Konflikt kommen, ist u.a. die Vertrauensstelle als ein kuratives Element vorhanden.

Nach der Einschätzung der NutzerInnen erfüllt die Leiterin der Vertrauensstelle in ihrer Arbeit die Kriterien einer „idealen Kandidatin“ für Konfliktbearbeitung.

Vom grundsätzlichen Aspekt her, dass an der HAW Hamburg eine Vertrauensstelle vorhanden ist, ist in Anbetracht der Tatsache, dass nicht viele Hochschulen eine Konfliktstelle nach dem Vorbild der Vertrauensstelle haben, sehr begrüßenswert.

Sämtliche wichtige Elemente des Konzepts der Vertrauensstelle sind eingeführt und mittlerweile erprobt. Sowohl NutzerInnen als auch Expertinnen zeigen sich sehr zufrieden mit den einzelnen Elementen.

Entwicklungsmöglichkeiten werden vor allem in struktureller Hinsicht gesehen. Die Vertrauensstelle muss in finanzieller Hinsicht abgesichert und verortet werden.

Die Umsetzung des Plans, weitere Konfliktstellen an der HAW Hamburg nach dem Vorbild der Vertrauensstelle der HAW Hamburg einzurichten, kann vor dem Hintergrund der Ergebnisse dieser Evaluation nur begrüßt werden.

Literaturverzeichnis

Bogner, A. Littig, B. Menz, W. (Hrsg.). (2002). Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Opladen. Leske + Budrich.

Bundesverband Mediation e.V. (Hrsg.) (2009). Standards und Ausbildungsrichtlinien für die Anerkennung als Mediatorin BM/ Mediator BM. Kassel. http://www.bmev.de/fileadmin/downloads/erkennung/bm_standards_mediatorIn.pdf (Zugriff: 13.09.2013)

Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V. (2002). Mediationsordnung (Verfahrensordnung Mediation). Gersthofen. http://www.live-mediation.com/wp-content/uploads/2012/06/0verfahrensordnung_10_04.pdf (Zugriff: 13.09.2013)

Bunk, N. (2008). Willkommene Konflikte. Strategien der Nutzung von Auseinandersetzungen in Organisationen. Marburg. Tectum Verlag.

DeGEval - Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V.(Hrsg).(2002). Standards für Evaluation. Köln http://www.degeval.de/images/stories/Publikationen/DeGEval_-_Standards.pdf (Zugriff: 16.09.2013)

Diekmann, A. (2009). Empirische Sozialforschung. Grundlagen Methoden Anwendungen. Reinbek bei Hamburg. Rowohlt Taschenbuch Verlag

Duve, C, Eidenmüller, H., Hacke, A. (2003). Mediation in der Wirtschaft. Köln. Verlag Dr. Otto Schmidt KG.

Duss-von Werdt, J. (2008). Einführung in Mediation. Heidelberg. Carl-Auer-Systeme.

Flick, U. (2011). Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbek bei Hamburg. Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Gläser, U und Kirchhoff, L. Konfliktmanagement – Von den Elementen zum System (2011) Hrsg: PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Europa Universität Viadrina Frankfurt (Oder), S. 18. http://www.europa.uni.de/de/forschung/institut/institut_ikm/publikationen/EUV_PwC_Studie_Konfliktmanagement-Systeme_2011.pdf

Glasl, F (2004). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern: Haupt Verlag

- Glasl, F., Weeks, D. (2008). Die Kernkompetenzen für Mediation und Konfliktmanagement. Ein Praxisbuch mit Fallbeispielen auf DVD. Stuttgart. Concadora Verlag.
- Graeßner, G. (2008). Moderation – das Lehrbuch. Augsburg. Ziel –Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH.
- Gramm, H. (2012). Auf dem Weg zu einem Konfliktmanagementsystem an der Hochschule für Angewandte Wissenschaft Hamburg. Konfliktynamik: 1. Jahrgang, Heft 4/2012, S. 349
- Gramm, H., Gransee, C., Hoeft, L., Wolfrum, F. (2011). *Konflikte haben Potenzial. Über die Arbeit der Vertrauensstelle*. Standpunkt sozial: 2+3/2011, S. 182-185
- Gransee, C., (2013). Zwischenbericht. Projekt Vertrauensstelle. Hochschule für Angewandte Wissenschaft Hamburg. Mai 2013.
- Haeske, U., (2003). Konflikte im Arbeitsleben: mit Mediation und Coaching zur Lösungsfindung. München. Kösel.
- Helfferich, C. (2009). Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWG Fachverlage GmbH
- Ihde, K. (2012). Mediation. Freiburg. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2009). Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen. Frankfurt am Main.
http://www.mediation.bfh.ch/fileadmin/wgs_upload/soziale_arbeit/08_kpz_mediation/publikationen/KPMG_Konfliktkostenstudie.pdf (Zugriff: 10.09.2013)
- Lamnek, S. (2005). Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. Weinheim Beltz Verlag
- Meuser, M. und Nagel, U. (2002). ExperInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, A. Littig, B. Menz, W. (Hrsg.) Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, (S. 71-73), Opladen. Leske + Budrich.
- Mayring, P. (2008). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel. Beltz Verlag.
- Montada, L. und Kals, E. (2001). Mediation. Lehrbuch für Psychologen und Juristen. Weinheim. Verlagsgruppe Beltz.
- Müller, W. (Interkulturelle) Mediation: zum Umgang in Konflikten (nicht nur) in Begegnungen.
<https://www.dija.de/fileadmin/medien/downloads/Dokumente/Werner2Konflikte.pdf> (Stand:24.9.2013)

Niefind, F., Wiegand, A. in Oliver Ratajzak. (Hrsg) Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit. Wiesbaden. Gabler Verlag. 2010, S. 24

Von Oertzen, J., Nöldeke, M (2011). Konfliktmanagement – Etablierungsprozesse und – strategien, s. 56/57 in: Konfliktmanagement – von den Elementen zum System. Hrsg: PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Schoen, T.(2003). Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen. Centrale für Mediation GmbH & Co.KG. Hemsbach. Druck Partner Rübelmann GmbH

Schmidtberg, Andreas (2009). Erfolgreiches Konfliktmanagement im Betriebsrat. Konflikte im Betrieb erkennen und lösen. Seehausen am Staffelsee. Verlag der Betriebsrat KG

Stauss, B., Seidel, W. (2007). Beschwerdemanagement – Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe. München: Carl Hauser Verlag.

Voigt, D., Karavul, B. (2011). Projektmanagement-Handbuch (PM Handbuch). Implementierung und Einführung von Projektmanagement
<http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektmanagement-handbuch-das-online-handbuch-fuer-projektmanager/implementierung-von-projektmanagement/>
(Zugriff: 15.09.2013)

Walpuski, V., Jessen, H. (2011). Konfliktmanagement und Mediation an Hochschulen. Dokumentation des 2. Netzwerktreffens am 23.09.2011 in Hannover.

Anhang

„Nutzerleitfaden“

Einleitung:

- **Danke für die Zeit**
- **Im Interview geht es um die Bewertung der V-Stelle.**

Daher ist der *eigentliche* Grund für Ihren Kontakt zur V-Stelle nicht Thema der Befragung, sondern wie Sie auf die V-Stelle aufmerksam wurden, ob Sie sich gut beraten gefühlt haben und ähnliche Themen.
- **Das Interview dauert ca. 45 Minuten**
- **Sind Sie mit einer Aufnahme des Gesprächs einverstanden?**
- **Bekanntheit, Erreichbarkeit und Kontakt**
 1. Wie sind Sie auf die Vertrauensstelle aufmerksam geworden?
(Bekanntheit, Öffentlichkeitsarbeit, ggf. empfohlen worden)
 2. Konnten Sie zu Anfang mit dem Namen „Vertrauensstelle“ etwas anfangen?
 3. Wie entstand er erste Kontakt zur Vertrauensstelle?
(auf Empfehlung von..., welche Form der Kontaktaufnahme genutzt(Tel, E-Mail, Sprechstunde); Erreichbarkeit)
 4. Wie würden Sie den ersten Kontakt zur Vertrauensstelle beschreiben?
(Termin bekommen, freundlich ernst genommen, Erreichbarkeit per Telefon, wen als Ansprechpartner genutzt)
- **Bewertung der Arbeit**

Die Vertrauensstelle arbeitet mit einem Tandemkonzept, d.h. es stehen als Ansprechpersonen eine Vertrauensstudentin und eine Vertrauensdozentin zur Verfügung.

 5. Was gefällt Ihnen /gefällt Ihnen nicht daran? Erleichtert die Auswahlmöglichkeit der Ansprechpartnerinnen den Kontakt?
(Bewertung Tandem)
 6. Wer der Vertrauenspersonen war bei Ihnen in den Konfliktlösungs- oder Beratungsprozess involviert?
(Tandem, wer war zuständig)
 7. Welche Erwartungen hatten Sie zu Beginn des Kontaktes?
(individuelle Erwartungen der Nutzer)
 8. Hatten Sie das Gefühl bei der Vertrauensperson in „guten Händen zu sein“? Woran machen Sie das fest?
(Qualifikation der Mitarbeiter/ Atmosphäre/Vertraulichkeit)
 9. Würde der Konflikt für Sie zufriedenstellend gelöst?
 10. Wie bedeutsam war für Sie eine Lösung ihres Anliegens?

(Dringlichkeit, Relevanz)

11. Was hat Ihrer Meinung nach besonders zu einer Konfliktlösung/nicht-Lösung beigetragen?

(Faktoren die die Lösung beeinflussen z.B. Carmens Fachkompetenz, vertrauensvolle Atmosphäre, Bereitschaft der Beteiligten, etc.)

12. Wie einflussreich erscheint Ihnen die V-stelle

(Standing)

13. Würden Sie die V-Stelle an andere Studierende weiterempfehlen?

14. Könnten Sie sich vorstellen, die V-Stelle noch einmal zu nutzen?

- **Angebot V-stelle**

15. Für welche Art der Probleme/Konflikte ist Ihrer Meinung nach die V-Stelle zuständig?

(Angebot und Nachfrage)

Jetzt geht es um die Definition von Konflikten und Beschwerden. Es gibt ja ganz unterschiedliche Vorstellungen, was damit gemeint sein kann. Um den Aufgabenbereich der V-Stelle klarer einzugrenzen ist es wichtig, was die beteiligten Personen und die Nutzer darunter verstehen. Daher möchten wir gerne wissen ob:

16. Gibt es für Sie einen Unterschied zwischen Konflikten und Beschwerden? Wenn ja, welchen?

17. Nehmen Sie persönlich die Vertrauensstelle eher als eine Anlaufstelle für Konflikte oder eher als Beschwerdestelle wahr?

- **Abschließendes Fazit:**

18. Was hat Ihnen im Kontakt mit der Vertrauensstelle gut gefallen?

19. Was hat Ihnen im Kontakt mit der Vertrauensstelle nicht gut gefallen?

20. Haben Sie Verbesserungsvorschläge an die Vertrauensstelle?

21. Finden Sie den Namen „Vertrauensstelle“ passend oder würden Sie einen anderen wählen, Welchen?

- **Wichtigkeit**

22. Für wie wichtig halten Sie die Vertrauensstelle für die Studierenden auf einer Skala von eins bis zehn? Eins niedrig/ zehn hoch

- **Abschluss**

23. Möchten Sie noch was sagen was keine Erwähnung fand?

Anhang Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Zitate sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Reinbek, den 10.10.2013

Garnett Prien