

# **Konflikte in Bibliotheken (k)ein Problem – Erfolgreiches Konfliktmanagement**

Hausarbeit

Zu Bachelorprüfung

An der

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Department Bibliothek und Information

Vorgelegt von

Ines Hartleib

Hamburg, Oktober 2008

Referent: Prof. Gudrun Laubach

Korreferent: Dr. Karin Hörner

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema Konfliktmanagement. Es werden Konfliktarten beschrieben und einige Lösungsansätze erläutert. Die Darstellung von drei unterschiedlichen Konfliktbewältigungsmethoden – Schlichtung, Mediation und Verhandlung – soll die Konfliktbewältigung in der Praxis aufzeigen. Durch die gezielte Einflussnahme von außen sind Konflikte effizient lösbar. Den Abschluss bildet ein detaillierter Einblick in den bibliothekarischen Alltag; es werden Hinweise gegeben, wie Bibliotheksmitarbeiter mit Konflikten umgehen können. Das Beschwerdemanagement wird als ein effizientes Instrument dargestellt, um Konflikte mit Kunden zu minimieren und die Kundenbedürfnisse zu erkennen und umzusetzen. Konflikte treten nicht nur zwischen Kunden auf, auch unter den Mitarbeitern oder mit dem Vorgesetzten kann es zu Konfliktsituationen kommen. Mitarbeitergespräche bilden ein geeignetes Instrument, um Konflikte im Team zu bewältigen.

## **Schlagworte**

Konflikt, Konfliktmanagement, Konfliktbewältigung, Mediation, Schlichtung, Verhandlung, Harvard Konzept, Beschwerdemanagement, Mitarbeitergespräche

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>S. 1</b>
<b>2. Konfliktmanagement .....</b>	<b>S. 4</b>
2. Definition Konflikt .....	S. 4
2.2 Konflikttypologien .....	S. 5
2.2.1 Seelische Konflikte .....	S. 6
a) Annäherungs-Annäherungs-Konflikt .....	S. 7
b) Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt .....	S. 7
c) Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt .....	S. 8
2.2.2. Zwischenmenschliche Konflikte .....	S. 8
d) Paarkonflikte – Rollenkonflikte .....	S. 9
e) Dreieckskonflikte- Koalitionskonflikte .....	S. 10
f) Dreieckskonflikte- Rivalitätskonflikte .....	S. 11
g) Gruppenkonflikte- Territorialkonflikte .....	S. 12
h) Gruppenkonflikte – Rangordnungskonflikte .....	S. 12
2.2.3. Organisatorische Konflikte .....	S. 12
2.2. Konfliktverlauf .....	S. 14
2.3 Eskalationsdynamik .....	S. 19
<b>3. Konfliktbewältigung .....</b>	<b>S. 28</b>
3.1. Mediation – Ein Überblick .....	S. 29
3.1.1. Das Verfahren .....	S. 30
3.1.2. Grenzen der Mediation .....	S. 33
3.2. Schlichtung – Ein Überblick .....	S. 33
3.2.1. Das Verfahren .....	S. 34
3.2.2. Grenzen der Schlichtung .....	S. 35
3.3. Verhandlung - Das Harvard-Konzept – Ein Überblick.....	S. 36
3.3.1. Das Verfahren – Die Grundlagen .....	S. 37
3.3.2. Grenzen des Verhandlungsmanagement .....	S. 40
3.4. Tabelle – Die Verfahren im Überblick .....	S. 41

<b>4. Konflikte in Bibliotheken .....</b>	<b>S. 42</b>
4.1. Konflikte Mitarbeiter – Nutzer .....	S. 42
4.1.1. Der verärgerte Kunde – Gesprächsverlauf an der Theke..	S. 43
4.1.2. Beschwerdemanagement- Ein Exkurs .....	S. 51
4.1.3. Konfliktsituationen in der Bibliothek .....	S. 59
a) Sachbeschädigung .....	S. 59
b) Diebstahl .....	S. 61
4.2. Konflikte Mitarbeiter – Mitarbeiter .....	S. 63
4.2.1. Konflikte im Team .....	S. 63
a) Verteilungskonflikte – Der Zankapfel .....	S. 64
b) Zielkonflikte – Viele Wege führen nach Rom .....	S. 65
c) Beziehungskonflikte – Ich kann dich nicht riechen ....	S. 66
4.2.2. Das Mitarbeitergespräch – Ein Überblick .....	S. 69
a) Gesprächsvorbereitung .....	S. 69
b) Ziele festlegen .....	S. 70
c) Einstimmen auf den Mitarbeiter .....	S. 70
d) Der Gesprächsgegenstand .....	S. 70
e) Günstige Rahmenbedingungen .....	S. 71
4.2.2.1. Das Mitarbeitergespräch .....	S. 71
<b>5. Schlussbetrachtung .....</b>	<b>S. 77</b>
<b>6. Quellenverzeichnis.....</b>	<b>S. 80</b>
<b>7. Anhang .....</b>	<b>S. 90</b>
<b>8. Eidesstattliche Versicherung .....</b>	<b>S. 100</b>

### **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Annäherungs-Annäherungs-Konflikt .....	S. 7
Abbildung 2:	Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt .....	S. 8
Abbildung 3:	Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt .....	S. 8
Abbildung 4:	Eskalationsmodell .....	S. 20
Abbildung 5:	Beschwerdemanagement im Überblick .....	S. 56

### **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Übersicht Konfliktypologie .....	S. 6
Tabelle 2:	Die Phasen der Mediation .....	S. 31
Tabelle 3:	Schlichtungsphasen .....	S. 35
Tabelle 4:	Verfahren im Überblick .....	S. 41
Tabelle 5:	Gesprächsvorbereitung im Überblick .....	S. 69
Tabelle 6:	Gesprächsphasenkonzept .....	S. 74

## **1. Einleitung**

Bibliotheken sind öffentliche Räume, in denen sich täglich die verschiedensten Menschen aufhalten, kommunizieren und in Interaktion miteinander treten. Der qualifizierte Umgang mit Konfliktsituationen gehört dabei zu den Schlüsselqualifikationen des Bibliothekspersonals. Neben einem fundiertem Fachwissen, sind es heute die sog. Soft Skills, die unerlässlich sind im täglichen Umgang miteinander. Die Bibliothek bietet eine Vielzahl an Kontaktbereichen zwischen Bibliothekspersonal und Kunden, im Eingangsbereich, am Ausleihschalter oder an den Rechercheplätzen. Es ist nicht immer möglich, Konflikten aus dem Weg zu gehen oder sie zu vermeiden, da Konflikte entstehen, wenn Menschen aufeinander treffen. In Bibliotheken soll eine ruhige Arbeits- und Leseatmosphäre herrschen, somit sind ruhige Arbeitsplätze und abgeschiedene Lesecken gewollt. Lange Öffnungszeiten und der anonyme und kostenfreie Aufenthalt in Bibliotheken ermöglichen es, dass viele Konflikt- und Gefahrensituationen überhaupt entstehen können (vgl. EICHORN 2006). Doch der geschulte Umgang mit Konfliktsituationen ermöglicht es nicht nur, Konflikte schnell und unkompliziert zu lösen, sondern zeigt auch neue Wege auf, um Vorschläge oder Anregungen Dritter in den täglichen Bibliotheksablauf umsetzen zu können.

Bibliotheken betrachten sich nicht nur als reine Wissenszentren, sondern als Dienstleister an den Kunden. Der Kunde soll auf der Suche nach seinen gewünschten Medien optimal betreut werden. Jedoch stellt die Interaktion mit Menschen immer eine individuelle Handlungsabfolge dar. Während der Bestand oder die Organisation der formalen Abläufe in einer Bibliothek festgelegten Standpunkten oder Variablen unterliegen, ist der Umgang mit Kunden nicht immer festgesetzten Regeln unterworfen. Das Streben vieler Bibliotheken nach Kundennähe und Kundenzufriedenheit bringt auch immer persönliche Kriterien in den Handlungsablauf. Der Umgang mit Kunden findet in der Bibliothek nicht nur an der Ausleihe statt, sondern auch an Computerplätzen, an den Leseplätzen oder am Regal kommt es zu Kontakten zwischen dem Bibliothekspersonal und den Kunden oder zwischen den Nutzern.

Sich in schwierigen Situationen richtig zu verhalten ist nicht immer einfach, aber einige effektive Verhaltensregeln ermöglichen es, Konflikte zu entschärfen oder sie gar zu vermeiden.

Es sind auch den besten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Konfliktmanagement Grenzen gesetzt und man muss erkennen, dass sich Konflikte manchmal nicht durch das Bibliothekspersonal allein entschärfen lassen bzw. keine Lösung zu finden ist.

An diesem Punkt sollte über ein gezieltes Eingreifen Dritter, z.B. dem Wachdienst, nachgedacht werden. Wie können sich Bibliotheken auf solche Situationen vorbereiten und wo müssen die Grenzen gezogen werden für eigenständiges Handeln in Konflikt- und Gefahrensituationen?

Jedoch können Konflikte nicht nur zwischen Kunden und Bibliothekspersonal auftreten. Da auch die Mitarbeiter einer Bibliothek in ihrer Interaktion untereinander die verschiedensten Möglichkeiten zu Konflikten haben. Um diesen verschiedenen Situationen gerecht werden zu können, braucht die Bibliotheksleitung unbedingt ein gutes und effektives Konfliktmanagement. Die Bibliotheksleitung sollte daran interessiert sein, dass die Mitarbeiter einen fairen Umgang miteinander pflegen und ihnen bei Konflikten beratend und möglicherweise schlichtend zur Seite stehen. Denn nur wenn ein gemeinschaftliches und faires Arbeiten möglich ist, kann eine Bibliothek ihren Pflichten an der Gesellschaft gerecht werden.

In der Bachelorarbeit soll das Thema Konfliktmanagement und der Umgang mit Konflikten thematisiert werden. Was sind eigentlich Konflikte und welchen Zweck erfüllen sie im gemeinschaftlichen Arbeitsleben? Wo liegen die Ursachen für Konflikte und können Konflikte vermieden werden? Welche Lösungsstrategien können aufgezeigt werden und welche Instrumente eignen sich bei der Konfliktlösung? Vorrangig sollen die Konfliktlösungsverfahren der Mediation, Schlichtung und Verhandlung behandelt werden. Es sollen Ratschläge gegeben werden für eine effiziente Gesprächs- und Verhandlungsführung. Die Kommunikation ist im Umgang mit Konflikten das wichtigste Instrument, um Konfliktsituationen erfolgreich zu meistern.

Anhand von einigen Beschreibungen von Konfliktsituationen in Bibliotheken, soll aufgezeigt werden, wie sich Mitarbeiter und die Bibliotheksleitung in solchen Situationen verhalten können.



Ein Exkurs in das Themengebiet „Beschwerdemanagement“ soll aufzeigen, dass diese Methode ein effektives Mittel ist, einmal um Konflikte zu bewältigen und zum anderen Kundenbedürfnisse zuerkennen und umzusetzen. Die Kommunikation mit dem verärgerten Kunden und der Umgang mit einer vorliegenden Beschwerde sollen dabei analysiert werden.

Da ohne engagierte Mitarbeiter kein Unternehmen am Markt existieren kann, ist eine qualifizierte Mitarbeiterführung auch für jede Bibliothek von hoher Bedeutung. Es sollen verschiedene Instrumente der Mitarbeiterführung beleuchtet werden und Ansätze aufgezeigt werden, dass der faire Umgang miteinander förderlich ist für jedes Unternehmen.

Das Wort „Unternehmen“ soll im Folgenden gleichgesetzt werden mit dem Wort „Bibliothek“. Damit soll aufgezeigt werden, dass sich Bibliotheken – als Non-Profit Unternehmen – einen gewissen Dienstleistungsanspruch haben, wie er in vielen Wirtschaftsunternehmen zu finden ist. Konfliktmanagement ist nicht nur für Bibliotheken angelegt, sondern soll allen Führungskräften und Mitarbeitern in allen Branchen ein dienliches Instrument bieten zur besseren Verständigung.

Dementsprechend wird auch der Begriff „Kunde“ gleichgesetzt mit dem Begriff „Bibliotheksnutzer“, der Gedanke des Dienstleisters ist mit diesem Begriff passender beschrieben.

## **2. Definition Konflikt**

Konflikt (lat.: confluere = zusammentreffen, kämpfen) beschreibt im Allgemeinen eine Uneinigkeit oder Unstimmigkeit zwischen verschiedenen Personen, Gruppen etc. Doch erkennt man schnell, dass diese Erklärung weder praktisch noch theoretisch anwendbar ist. Der Konfliktbegriff unterliegt meist weitgefassten und wenig umrissenen Umschreibungen. Es ist also nötig eine differenzierte Umschreibung des Konfliktbegriffs zu erarbeiten.

Der Versuch zur Bildung einer Konfliktdefinition wurde bereits von vielen Wissenschaftlern aus den unterschiedlichsten Wissenschaftsdisziplinen unternommen. So vielfältig die Wissenschaften sind, so verschieden sind auch ihre Ansätze zur Systematisierung und Definition von Konflikten. Die Wirtschaftswissenschaftler unterwerfen Konflikten immer einer Wettbewerbssituation, in der die Akteure sich ihrer unterschiedlichen Positionen bewusst sind und danach handeln (vgl. BONACKER, 2005). Die Soziologie betrachtet Konflikte innerhalb von Gesellschaften, Klassen oder Schichten. Die Konflikttypen werden nach den Eigenschaften der Konfliktparteien beschrieben, z.B. Konflikte zwischen Gleichen und Ungleichen. In der Psychologie werden die Konflikte zwischenmenschlicher Natur analysiert und in eine entsprechende Typologie eingeordnet. Die Politikwissenschaft hingegen bezieht sich in ihren Analysen zur Definition und Systematisierung auf Konflikte zwischen oder innerhalb einzelner Staaten (vgl. BONACKER, 2005). Konflikte haben verschiedene Erscheinungsformen, z.B. können sie sich als Meinungsverschiedenheit, als Streik, Kampf oder Krieg äußern.

Konflikte bedeuten für alle Beteiligten Stress und emotionale Belastung. Handlungs- und Verhaltensmuster sind immer subjektiv eingefärbt. Dies erschwert eine objektive Sichtweise auf die Konfliktsituation. Eine effektive Konfliktbearbeitung benötigt jedoch eine klare Abgrenzung und Einordnung von Sachproblemen und persönlichen Aspekten, die Konflikte immer wesentlich beeinflussen.

Der Konfliktbegriff wird häufig emotional überladen angewandt. Polarisierung, Interpretationsspielräume und das subjektive Empfinden erschweren somit eine konkrete Umschreibung des Konfliktbegriffs und die Lösungsmethoden zur Beilegung von Konflikten. Für Fragestellung geeigneter Ausgangspunkt ist der Autor FRIEDRICH GLASL.

In seinem Buch „Konfliktmanagement“ veröffentlichte er die Ansätze der verschiedenen Theorien und versuchte sie zu vereinheitlichen. GLASL erarbeitete eine recht spezifische Definition für den sozialen Konflikt, d.h. der Konflikt mit anderen:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit den anderen Akteur (anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge.“<sup>1</sup>

## **2.1. Konflikttypologie**

Die Bildung einer spezifischen Konflikttypologie unterliegt jeweils den Einflüssen der jeweiligen Wissenschaftsdisziplinen. Sowohl der Konfliktbegriff, als auch die Systematisierung von Konflikten werden durch die jeweiligen Bedürfnisse der einzelnen Disziplinen beeinflusst.

Konflikttypologien sind für eine effektive Konfliktbearbeitung nötig, denn sie ermöglichen es, den Konflikt relativ exakt zu bestimmen und so ist eine adäquate Intervention erst durchführbar.

Eine gründliche Beschreibung der verschiedenen Konflikttypologien ist ein nicht realisierbares Anliegen und somit wird der Fokus auf die Konflikttypologie von KARL BERKEL gelegt. Der Autor gliedert Konflikte in drei Hauptgruppen ein:

- seelische Konflikte,
- zwischenmenschliche Konflikte und
- organisatorische Konflikte.

Diese Konfliktgruppen, besonders die zwischenmenschlichen und organisatorischen Konflikte, spielen im weiteren Verlauf der Bachelorarbeit eine wichtige Rolle.

Die Seelischen und Zwischenmenschlichen Konflikte bilden die Basis für die Organisatorischen Konflikte. Da innerhalb der Arbeit der Schwerpunkt auf die

---

<sup>1</sup> GLASL, 1990, S. 15

Organisatorischen Konflikte gelegt wird, ist es wichtig auch die seelischen und zwischenmenschlichen Konflikte zu beleuchten.

<b>Seelische Konflikte</b>	<b>Zwischenmenschliche Konflikte</b>	<b>Organisatorische Konflikte</b>
Annäherungs- Annäherungs-Konflikt	Rollenkonflikte	Sachkonflikte
Annäherungs- Vermeidungs -Konflikt	Koalitionskonflikte	Wertekonflikte
Vermeidungs-Vermeidungs -Konflikt	Rivalitätskonflikte	Beziehungskonflikte
	Territorialkonflikte	Delegationskonflikte
	Rangordnungskonflikte	Führungskonflikte

Tabelle 2 Übersicht Konfliktypologie (eigene Darstellung)

### **2.1.1 Seelische Konflikte**

Seelische Konflikte kommen zustande, wenn auf eine Person Kräfte wirken, die sie in unterschiedliche Richtungen drängen und die unterschiedliche Folgen für die Person haben. Diese Form von Konflikten wirkt sich immer auf das Seelenleben einer Person aus, da sie Entscheidungen treffen muss und dadurch oft in verschiedene Konfliktsituationen mit sich selbst gerät. Seelische oder persönliche Konflikte sind wichtig für die Entwicklung der Identität eines Menschen. Sie bilden sogar die Grundlagen für die Entwicklung der Persönlichkeit. Das persönliche Konfliktpotential eines Menschen wird bereits früh durch diese Konfliktform beeinflusst, so sieht sich z.B. ein Kind, welches unter Geschwistern aufwächst, schon früh Konflikten gegenüber, die ein Einzelkind erst später erfahren wird. Die eigene Konfliktlandschaft, die sich aus der Vergangenheit bildet, definiert unser Umgehen mit Konflikten in der Zukunft (vgl. SCHWARZ, 1999). Bei seelischen Konflikten liegt das Merkmal bei der Entscheidungsfindung der jeweiligen Person.

Diese Entscheidungsfindung kann sich in folgenden Konfliktarten zeigen: in einem Annäherungs-Annäherungs-Konflikt, einem Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt oder

einem Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt. In diesen drei Konfliktsituationen muss sich die betreffende Person zwischen zwei gleichwertigen Alternativen entscheiden.

Für die Formen der seelischen Konflikte ist wichtig, dass die Personen immer Entscheidungen treffen müssen und mit diesen auch die möglicherweise negativen Konsequenzen tragen. Konflikte dieser Art werden nur größer, wenn die betreffende Person sich diesen Entscheidungen nicht stellt und damit hofft, dass auch die negativen Folgen ausbleiben.

#### a) Annäherungs-Annäherungs-Konflikt

Bei einem Annäherungs-Annäherungs-Konflikt muss die Person zwischen zwei gleichwertigen, negativen oder positiven, Alternativen wählen. Der Konflikt zeigt sich hier, indem die Person sich für eine von zwei erwünschten Möglichkeiten entscheiden und dann zunächst auf die andere ebenso günstige Möglichkeit verzichten muss.

**Beispiel:** Eine Person muss sich bei einem Autokauf zwischen zwei Modellen entscheiden. Beide Modelle kommen in Frage und auf die Person wirken positive Kräfte zu beiden Seiten ein. Die Person ist hin- und hergerissen zwischen den Angeboten und muss sich entscheiden.

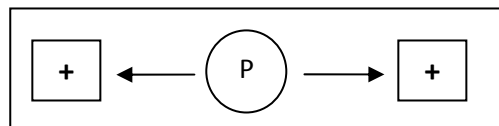


Abbildung 3 Annäherungs-Annäherungs-Konflikt (BERKEL, 1990, S.13)

#### b) Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt

Ein gleichzeitiges Vorhandensein von positiven wie negativen Kräften spricht Berkel von einem Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt, d.h. die Person muss sich zwischen zwei Alternativen entscheiden, die sowohl positive wie negative Seiten aufweisen. Hier tritt besonders der „Entscheidungskonflikt“ zutage. Die Person muss sich für etwas entscheiden, was sowohl positive wie negative Auswirkungen auf sie haben könnte.

**Beispiel:** Einem Mitarbeiter wird ein weiteres Aufgabenfeld übertragen. Der Mitarbeiter würde zwar ein höheres Gehalt erhalten, aber das Angebot beinhaltet auch gleichzeitig einen höheren Zeitaufwand und größere

Verantwortung. Der Mitarbeiter bekommt Zweifel diesen Aufgaben nicht gewachsen zu sein.

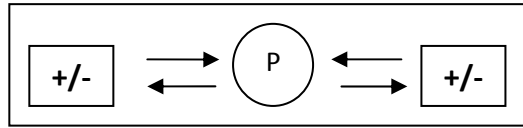


Abbildung 4 Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt (BERKEL, 1990, S.13)

### c) Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt

Bei einem Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt wirken zwei gegensätzliche Kräfte auf die Person ein. Dabei hat jede Entscheidung für die Person negative Folgen.

**Beispiel:** Ein Unternehmer muss sich entscheiden, nahezu alle Mitarbeiter zu entlassen oder Konkurs anzumelden und so alle Mitarbeiter zu verlieren.

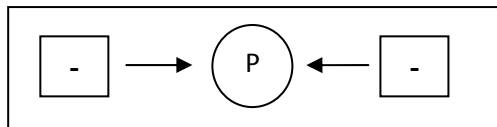


Abbildung 5 Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt (BERKEL, 1990, S.14)

### 2.1.2. Zwischenmenschliche Konflikte

Während bei den seelischen Konflikten das Seelenleben und die damit verbundenen Konflikte einer Person im Vordergrund stehen, so beziehen sich die zwischenmenschlichen Konflikte auf die Anzahl der Personen, die an einem Konflikt beteiligt sind, z.B. Paar-, Gruppen-, oder Dreieckskonflikte. Paarkonflikte ergeben sich aus dem Widerspruch zwischen Individuum und Paar.

Individuum und Paar sind in ihrer gemeinsamen Interaktion vielen Konfliktsituationen ausgesetzt, z.B. kann das Individuum in einer Paarbeziehung sich nur schwer entfalten, ohne dabei die Paarbeziehung zu gefährden. Geht das Individuum jedoch zu sehr in der Paarbeziehung auf, kann es zur Gefährdung der eigenen Persönlichkeit kommen.

Paarbeziehungen gehören zu den ursprünglichsten Konfliktformen überhaupt und gehen über die normalen Ehekonflikte hinaus, da bereits durch die Geburt eine Paarbeziehung zwischen Mutter und Kind entsteht (vgl. SCHWARZ, 1999). Im Alltag sind viele weitere Paarbeziehungen zu beobachten, wie z.B. zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, Schülern und Lehrern oder unter den Mitarbeitern selbst.

Gruppen- und Dreieckskonflikte resultieren aus der Interaktion mehrerer Personen und die damit verbundenen Aufgaben und Verhaltenserwartungen an eine der Personen.

#### **d) Paarkonflikte - Rollenkonflikte**

Paarkonflikte können sich noch in weiteren Formen äußern, z.B. in der Erfüllung bestimmter Aufgaben und Funktionen. Diese können vom Menschen selbst gewählt werden oder auch vorgegeben sein, z.B. von der Gesellschaft, dem Partner oder der Familie. Die Rollen einer Person werden häufig durch bestimmte Merkmale wie Alter, Geschlecht, soziale Position oder auch Schichtzugehörigkeit definiert. Die Soziologie beschreibt die Rolle als Verhaltenserwartungen an einer Person. Diese Erwartungen legen ein kontinuierliches, relativ vorhersehbares Verhalten der Person fest und garantieren somit ein funktionierendes soziales Gebilde einer Gruppe oder einer Paarbeziehung (vgl. SCHÄFERS, 2003). Personen können sich mit ihren Rollen identifizieren, sie akzeptieren oder im Extremfall ablehnen und dagegen ankämpfen. Dabei können folgende Konfliktmöglichkeiten entstehen: die Rollenerwartungen innerhalb einer Paarbeziehung stimmen nicht überein, die bestehende Rollenverteilung wird einseitig verändert, Rollentausch innerhalb der Paarbeziehung, die Partner können mit ihren zugewiesenen Rollen über- oder unterfordert sein (vgl. SCHWARZ, 1999).

In der beruflichen Ebene treten Rollenkonflikte auf, wenn z.B. die Position der Führungskraft nicht eindeutig definiert ist oder die Mitarbeiter ihren Chef möglicherweise nicht als ihren Vorgesetzten akzeptieren. Auch können Rollenkonflikte durch Beförderungen entstehen, wenn sich untergebene Mitarbeiter plötzlich gleichgestellt mit dem früheren Chef sehen.

Paarkonflikte können sich in unterschiedlichen Formen zeigen und beeinflussen das Zusammenleben von zwei Menschen erheblich.

Identitätskonflikte und Rollenkonflikte sind dabei nur ein kleiner Ausschnitt der Konfliktsituationen in einer Paarbeziehung. Schwarz beschreibt in seiner Systematisierung von Paarkonflikten noch Distanzkonflikte (Diskrepanz zwischen Nähe und Distanzvorstellungen zweier Personen), Entwicklungskonflikte (Spannungen entstehen durch die Entwicklung einer Person, während die andere Person die ursprüngliche Position beibehält), Konkurrenzkonflikte (Wettbewerb zwischen zwei Personen sorgt für Konfliktpotential). Diese Konfliktthemen gehören zu den häufigsten Problemen, die vorkommen, wenn zwei Menschen in Interaktion miteinander treten.

Kommt eine weitere Person hinzu, wird nicht nur das Konfliktpotenzial verändert, sondern es treten auch neue Formen von Konflikten auf (vgl. BÖHM, 2007). Die Kleingruppe von drei Personen führt zu größerem Informationspotential; es kommt zu einem größeren Meinungsaustausch. Der Konkurrenzdruck zwischen den Personen nimmt zu und es kann zu Verbündungen gegen eine Person kommen. Die Dreieckskonflikte lassen sich nach Schwarz in folgende Konfliktbereiche einordnen:

#### **e) Dreieckskonflikte - Koalitionskonflikte**

Koalitionskonflikte bedeuten ein Aufeinandertreffen von zwei gleichgesinnten Personen auf eine dritte Person. In dieser Konstellation kommt es sowohl zu interpersonellen als auch zu strukturellen Konflikten. Der Gruppe wird eine größere Autorität beigemessen als der Einzelperson. Dies wiederum führt zu Kränkungen und zur Ausgrenzung der Einzelperson. Diese Dreieckskonflikte können jedoch nicht nur in der Form „zwei gegen einen“ auftreten. Bei einer Konfliktsituation zwischen zwei Personen können diese auf eine dritte Person ausweichen in der Hoffnung der „neutrale“ Dritte wird sie in ihrem Streitfall unterstützen und nach Lösungen suchen den Konflikt nach ihren jeweiligen Vorstellungen beizulegen. Das Prinzip von „Teile und herrsche“ tritt bei Dreieckskonflikten besonders deutlich zutage. Die Konfliktparteien erhoffen sich durch die dritte Person einen Partner, der sie in ihren Anliegen unterstützt und hilft den Streitfall zu entscheiden. Allerdings hat die dritte Person die Möglichkeit die beiden „Streithähne“ nach ihren Vorstellungen zu steuern.



Die Kommunikation läuft nur noch über die dritte Person ab und somit gewinnt sie Macht über Informationen und kann diese nach ihren Vorteilen nutzen. (vgl. SCHWARZ, 1999)

#### **f) Dreieckskonflikte - Rivalitätskonflikte**

Rivalitätskonflikte treten auf wenn zwei Personen um die Gunst einer dritten Person rivalisieren. Diese können z.B. auftreten wenn innerhalb einer Firma zwei Mitarbeiter um die Anerkennung des Vorgesetzten kämpfen, die sich davon eventuelle Vergünstigungen erhoffen. Aber auch Kinder innerhalb einer Familie können um die Anerkennung der Eltern rivalisieren indem sie versuchen sich immer wieder zu übertrumpfen (vgl. SCHWARZ, 1999). Rivalitätskonflikte ziehen auch immer die Frage nach der Verteilung der Macht innerhalb des sozialen Gefüges nach sich. Die betreffenden Parteien konkurrieren um Anerkennung und Aufmerksamkeit. Sie haben ein Bestreben nach Macht gegenüber der anderen Partei.

Neben den Paarkonflikten und Dreieckskonflikten entstehen durch das Vorhandensein von weiteren Personen die Gruppenkonflikte. In der Soziologie wird eine Anzahl an Personen (maximal 25 Mitglieder) als Gruppe bezeichnet. Die Gruppenmitglieder haben sich zur Erreichung eines bestimmten Ziels zusammengeschlossen und über einen längeren Zeitraum hinweg gemeinsame Normen und ein gruppenspezifisches Rollengefüge entwickelt. Die Gruppe gehört zu den grundlegenden Formen des menschlichen Zusammenlebens. Die Mitglieder empfinden starke Gefühlsbindungen den anderen gegenüber und alle Gruppenangehörigen stehen in einem kontinuierlichen Kommunikations – und Interaktionsprozess. Die Mitglieder erfahren Stabilität innerhalb der Gruppe. Auch die Bildung von Normen, Werten und Rollenzugehörigkeit werden dem Einzelnen vermittelt. Die Gruppenstruktur ist gekennzeichnet von Hierarchien. Für den Erhalt und Fortbestand der Gruppe müssen sich Führungspositionen herausbilden und die einzelnen Mitglieder in ihrer Funktion differenzieren. Die Gruppe als soziales Gebilde zeigt sich im Alltag in verschiedenen Formen. So gehört ein Mensch gleichzeitig mehreren verschiedenen Gruppen an, z.B. Familie, Freundes- und Arbeitskreis (vgl. SCHÄFERS, 2003).

Innerhalb von Gruppen kann es nach Schwarz eine Reihe von Konfliktformen geben. Der Fokus wird im Folgenden auf die Territorialkonflikte und Rangkonflikte gelegt.

#### **g) Gruppenkonflikte - Territorialkonflikte**

Territorialkonflikte beziehen sich auf das Revier, welches von einer Gruppe beansprucht wird. Dies bezieht sich nicht nur auf Räumlichkeiten, sondern auch auf Kompetenzgebiete oder Zuständigkeiten einer Gruppe.

Konflikte entstehen wenn die Grenzen, die eine Gruppe gesteckt hat, verletzt oder nicht beachtet werden. Diese Konflikte können sowohl zwischen verschiedenen Gruppen als auch innerhalb einer Gruppe auftreten. Das Bilden von Revieren bedeutet für die Gruppen Sicherheit, Schutz und Wahrung ihrer Identität (vgl. BERKEL, 1999). In der Politik kommt es häufig zu Territorialkonflikten wenn es sich z.B. um die Sicherung von Rohstoffe oder dem Zugang zu wichtigen wirtschaftlichen Ressourcen handelt.

#### **h) Gruppenkonflikte - Rangordnungskonflikte**

Rangordnungskonflikte treten auf, wenn die natürliche Rangordnung innerhalb einer Gruppe gestört ist. Gruppen bilden Hierarchien aus und sie bestimmen Anführer, Gefolge, Experten etc. Nur so sind Gruppen arbeits- und überlebensfähig. Fehlen diese Strukturen innerhalb einer Gruppe, kommt es unweigerlich zu Reibungen und zu Konfliktsituationen (vgl. BERKEL, 1999). Innerhalb von Gruppen kann es z.B. zu Konflikten um die Führungsposition kommen, wenn Gruppenmitglieder nicht mehr mit der aktuellen Gruppenleitung zufrieden sind. Der Austausch von Führungspositionen innerhalb von Gruppen kann zu Konfliktsituationen führen bis hin zum Zerfall der Gruppe.

#### **2.1.3 Organisatorische Konflikte**

Der Organisationsbegriff unterliegt in der Soziologie folgenden Hauptmerkmale: formale Struktur, Verteilung von Aufgaben, Macht und Verantwortung, langfristig angelegte Existenz, Kontrolle durch höhere Instanzen, qualifizierte Mitglieder und Einigung auf ein gemeinsames Ziel (vgl. ENDRUWEIT, 2004). Jede Organisation ist ein langfristiges angelegtes soziales Gefüge, dass zur Erreichung spezifischer Ziele ausgerichtet ist. Das Ziel einer Organisation bestimmt dabei ihre Struktur.

Formale Strukturen in Organisationen sind z.B. Normen und Regeln für die Mitglieder zur Zielerreichung. Es werden somit nicht nur die einzelnen Aufgaben definiert, sondern es kommt auch zur Bildung von Kommunikationswegen, Kompetenzbereichen und Verantwortlichkeiten. Der Mensch gehört im Laufe seines Lebens verschiedenen Organisationen an, z.B. Schule, Universität, Betrieb (vgl. SCHÄFERS, 2003). Der grundlegende Konfliktpunkt von hierarchischen Systemen ist der Konflikt zwischen Gruppen, da Gruppen untereinander nur schwer kooperieren wollen und können.

Der einzelne Mensch hat ein natürliches Grundbedürfnis sich einer Gruppe anzuschließen. Diese bietet Schutz, Entwicklungsmöglichkeiten und Unterstützung. Jedoch existiert kein natürliches Bedürfnis, sich einer Organisation anzuschließen, da bereits die Gruppe das soziale Fortbestehen sichert. Gruppen kooperieren nur miteinander, wenn sie durch eine höhere Instanz dazu gezwungen werden. Somit ist das Bilden von Hierarchien nötig, um möglichen Konfliktpotentialen innerhalb von Organisationen vorzubeugen (vgl. SCHWARZ, 1999).

Die Grenzen zwischen organisatorischen Konflikten und zwischenmenschlichen Konflikten sind fließend, da es sich immer um die Betrachtung von Interaktionen innerhalb von Gruppen handelt.

Die verschiedenen Konflikttypen, die innerhalb von Organisationen auftreten können, sind nach BERKEL u.a.:

- Sachkonflikte (Konflikte z.B. über finanzielle Ressourcen),
- Wertekonflikte (z.B. unterschiedliche Auffassungen der Mitarbeiter zur Arbeitsweise innerhalb eines Projektes),
- Beziehungskonflikte (z.B. Konkurrenzverhalten von Abteilungen einer Organisation),
- Delegationskonflikte (z.B. Kommunikationswege),
- Führungskonflikte (z.B. Unklarheiten in der Führungsposition).

Ausführlich werden diese organisatorischen Konflikte im Kapitel 4.2. behandelt.

## **2.2 Konfliktverlauf**

Konflikte sind dynamische Prozesse, deren Verlauf unterschiedliche Ausprägungen aufweist. Diese Dynamik ist jedem Konflikt eigen und wirkt sich auf die Konfliktparteien, das soziale Umfeld und die Konfliktlösung aus. Die Konfliktodynamik basiert auf verschiedenen Aktionen bzw. Reaktionen der Konfliktparteien. Diese Dynamik führt zu einer potentiellen Eskalation des Konfliktes (vgl. ALEXANDER, 2005). Die Handlungsmuster sind nicht kontrollierbar und können maßgeblich zur Konflikteskalation beitragen. Die Konfliktparteien können dabei bewusst oder unbewusst eskalierend handeln. Der Konfliktverlauf ist ein dynamischer Prozess, der auf individuellen Handlungsmustern der Konfliktparteien beruht und sich unkontrollierbar entwickeln kann (vgl. ALEXANDER, 2005). Die Konfliktparteien unterliegen einer verzerrten Perzeption und manifestieren feindselige und destruktive Handlungsmuster. Diese wirken sich maßgeblich auf den Konflikt aus. Faktoren, die den Prozess der Konflikteskalation begünstigen, sind die Mechanismen der Eskalationsdynamik. Die ursprüngliche Konfliktsituation wird durch diese Mechanismen noch verschärft und der Konflikt gewinnt an Komplexität. Die von ihm sogenannten „Basismechanismen“<sup>2</sup> der Konfliktodynamik beschreibt GLASL wie folgt:

### **1. „Zunehmende Projektion bei wachsender Selbstfrustration“<sup>3</sup> – Ein Teufelskreis**

Der Projektionsmechanismus führt zu einem Ablehnen eigener negativer Wesenszüge. Die Konfliktparteien beginnen innerhalb einer Konfliktsituation ihre eigenen vermeintlichen schlechten Charakterzüge zu leugnen. Der Mechanismus beschreibt die Tendenz diese Schwächen zu verdrängen und nach außen zu verlagern. Die Parteien beginnen eigene Schwächen auf die Gegenseite zu projizieren. Je stärker die Parteien im Projektionsvorgang verwickelt sind, desto mehr versuchen sie, sich selbst zu idealisieren. Die unreflektierte Ausblendung eigener Schwächen führt zu dem jeweils persönlichen Dilemma, dass man sich nicht ändern muss, weil man ja bereits perfekt ist – trotzdem verschlimmern sich Situation und Gemütszustand der Personen. Das Idealbild, welches auf Wahrnehmungsstörungen beruht, kann somit in der Realität nicht existieren.

---

<sup>2</sup> GLASL, 1990, S. 191

<sup>3</sup> GLASL, 1990, S. 192

Die Projektion bietet den Parteien die Möglichkeit, die Gegenseite abzuwerten und ihr eigene Fehler anzulasten. Das eigene Fehlverhalten wird gerechtfertigt mit dem vorangegangenen Verhalten der Gegenseite. (vgl. ALEXANDER, 2005).

Die Parteien beginnen einen Prozess, der sich im gesamten Konfliktverlauf erkennen lässt. Die Gegenseite wird verteufelt und die eigene Partei als positiv empfunden.

Die Parteien sind zunehmend frustriert über die anhaltende Konfliktsituation, da immer mehr Zeit und Energie in den Konflikt investiert werden muss.

Die Parteien befinden sich somit in einem klassischen Teufelskreislauf, der den Konfliktverlauf in Gang hält und weiter antreibt. Die Parteien sind durch das Ablehnen von bestimmten Wesenszügen bereits unbewusst in einem persönlichen Dilemma. Dies wird nun verstärkt durch die destruktiven Handlungen innerhalb der Konfliktsituationen, welche das eigene Unwohlsein vergrößern. Die Projektion der negativen Charakterzüge auf die Gegenseite hängt immer zusammen mit dem Mechanismus der Selbstfrustration (vgl. GLASL, 1990).

## **2. „Ausweitung der strittigen Themen bei gleichzeitiger kognitiver Komplexreduktion“<sup>4</sup> – Selektive Wahrnehmung führt zu stereotypem Verhalten.**

Das Zusammenspiel von Projektion und Selbstfrustration führt dazu, dass der ursprüngliche Konflikt an Problempunkten zunimmt. Die Parteien beginnen nun mehr Streitpunkte anzuführen, die nur noch wenig mit dem eigentlichen Konfliktthema zu tun haben. Durch diese Ausweitung versuchen die Konfliktparteien ihre eigenen Positionen zu stärken, indem sie Behauptungen und Argumente anführen, die der Gegenseite möglicherweise Schaden zufügen könnte. Die Konfliktsituation wird dadurch viel komplexer. Es entsteht auf beiden Seiten Unsicherheit über die wachsenden Konfliktthemen, die nur zu einem noch größeren Unbehagen der Streitparteien führt.

Gleichzeitig tritt auch in diesem Eskalationsmechanismus ein Paradoxon auf - die Simplifizierung des eigentlichen Konfliktes. Diese Mechanismen bedingen sich gegenseitig und treten immer gekoppelt auf.

Die Parteien fühlen sich durch die Ausweitung des Konfliktes überfordert und reagieren darauf mit einer „Komplexitätsreduktion in der Wahrnehmung“<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> GLASL, 1990, S. 191

Durch die erhöhte Anzahl von Informationen sieht sich der Mensch von Natur aus gezwungen, die Wahrnehmung so zu ändern, dass nur noch Ausschnitte aufgenommen werden, um möglichst schnell Entscheidungen zu treffen. Die bestehenden Zusammenhänge müssen vereinfacht wahrgenommen und auf das Wesentliche reduziert werden. Dieses führt zu stereotypen und engstirnigen Verhaltensmustern der Konfliktparteien. Die neuen Informationen, die innerhalb dieser Phase auftreten, werden nur noch einem Schema entsprechend verarbeitet und kaum noch richtig erkannt und bewertet. Die Konfliktparteien verfallen in ein Schwarz-Weiß-Denken (vgl. GLASL, 1990).

### **3. „Wechselseitige Verflechtung von Ursache und Wirkung bei gleichzeitiger Simplifizierung der Kausalitätsbeziehungen“<sup>6</sup> – Die Suche nach dem Schuldigen**

Innerhalb des Konfliktes bilden die beteiligten Parteien sich ihre eigenen Theorien darüber, wie der Konflikt entstanden ist, was ihn verschärft hat und wo die Hintergründe liegen könnten. Die Ansichten der beteiligten Parteien weisen starke Unterschiede auf. Die Distanz zwischen den Parteien nimmt enorm zu und jede neue Aktion manifestiert diese Unterschiede.

Diese Auffassungsunterschiede können sich ändern, verschärfen oder auch zur Verhärtung der Konfliktparteien führen, wobei sie die Interaktion der Konfliktparteien erheblich beeinträchtigen. Es kann sich zusätzlich zum ursprünglichen Konflikt noch ein weiterer Konflikt entwickeln: der „Konflikt über den Konflikt“<sup>7</sup>.

Es geht den Parteien nicht nur um die Klärung der Hintergründe und Ursachen des Konfliktes, vielmehr wird der Schuldige gesucht. Die Konfliktparteien verstehen ihre Handlungen wiederum nur noch als Reaktion auf die Gegenseite. Die Konfliktparteien erkennen ihr Handeln nicht mehr als eigene bewusste Handlung an, sondern benennen sie als eine Reaktion auf das Verhaltensmuster der Gegenseite. Während die Suche nach dem „Schuldigen“ andauert, vertiefen sich diese Handlungsmuster.

---

<sup>5</sup> ALEXANDER, 2005, S.21

<sup>6</sup> GLASL, 1990, S.191

<sup>7</sup> GLASL, 1990, S.200

Die Parteien befinden sich in einer verhärteten Situation: zum einen wollen sie die bestehenden Probleme lösen; gleichzeitig werfen sie sich durch provozierendes Handeln Steine in den Weg. Diese beiden Mechanismen sind miteinander verknüpft und verstärken sich.

Es entsteht eine lange Kette von Anschuldigungen, destruktivem Handeln und Fehlverhalten. Die Konfliktparteien können sich an diesem Punkt schwer aus ihrem Konflikt lösen (vgl. GLASL, 1990).

#### **4. „Ausweitung der sozialen Dimension bei gleichzeitiger Tendenz zum Personifizieren des Konflikts „<sup>8</sup> – Wer hat Recht, wer hat Unrecht?**

Die beteiligten Konfliktparteien werden innerhalb der Konfliktsituation versuchen, ihre soziale Umgebung einzubeziehen. Sie aktivieren andere Personen, die bis dahin unbeteiligt waren. Diese sollen für ihren Standpunkt eintreten und sie im Konflikt unterstützen. So vergrößern sie den Radius ihres Wirkungsfeldes und zeigen der Gegenseite, dass eine große Gruppe an Personen sie unterstützt. Dies soll einschüchternd wirken und verleiht der Partei mehr Macht. Sie signalisieren durch die Masse an Fürsprechern, dass sie nur im Recht sein können, während die Gegenseite im Unrecht sei. Dies wiederum stärkt das Selbstbewusstsein der Partei und sie wird so konsequenter innerhalb der Konfliktsituation vorgehen.

Die Parteien versuchen während des Konfliktes das Image des Gegners zu schädigen und gleichzeitig ihr eigenes zu schützen. Hat ein Konflikt nur im kleinen Rahmen begonnen, z.B. innerhalb einer Abteilung, kann er sich schnell durch Ausdehnung des sozialen Raumes über den ganzen Betrieb ausweiten. Durch diese Ausweitung wird jedoch auch die Konfliktsituation an sich immer komplexer. Die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen und Fehlinformationen innerhalb der Partei nimmt enorm zu. Die soziale Dimension der Konfliktparteien vergrößert sich. Dabei wird der Kreis der beteiligten Personen größer, aber der Kreis der konfliktsteuernden Personen wird kleiner. Entscheidungen sind aufgrund der großen Anzahl an Personen nur schwer durchsetzbar. Der Wirkungsradius innerhalb der Gruppe nimmt ab und der Versuch, durch eine Ausweitung mehr Macht und Prestige zu gewinnen, geht häufig schief.

---

<sup>8</sup> GLASL, 1990, S.192

Wieder wächst das Unbehagen durch die Unfähigkeit, die eigene Partei effizient zu steuern.

Dieser Mechanismus bewirkt gleichzeitig eine Personifizierung des Konfliktes. Man überträgt die Argumente und Meinungen der Gegenseite auf bestimmte Personen. Damit wird der Konflikt auf die Beziehungsebene gehoben. Die Streitigkeiten werden auf einzelne Personen konzentriert und nicht mehr auf die Argumente und Verhaltensweisen der Gegenpartei. Die Parteien unterstellen den Personen negative Absichten. Diese beiden Mechanismen der Ausweitung und der Personifizierung von Konflikten treibt die Eskalation weiter an (vgl. GLASL, 1990).

##### **5. „Beschleunigung durch Bremsen“<sup>9</sup> – Drohungen und Aggression als Konfliktlösung?**

Die radikalste Phase einer Konfliktsituation ist die Androhung von gewalttätigen Maßnahmen. Die Parteien sind stark verunsichert, fühlen sich nicht mehr Herr der Lage und sind durch Stress und ihrer eingeschränkten Wahrnehmung aggressiv geworden. Sie drohen der Gegenseite mit Gewalt und heftigen Sanktionen, um den kräfteaubenden Konflikt zu beenden. Dieser letzte Ausweg wirkt als direkte Provokation auf die Gegenseite. Sie wird somit versuchen, noch gewaltsamer zu reagieren. Das Mittel Gewalt, welches den Konflikt bremsen bzw. beilegen sollte, wird schnell zu einem Mittel, das den Konflikt noch verschärft bzw. beschleunigt (vgl. GLASL, 1990).

Alle beschriebenen Mechanismen verstärken sich und bewirken, dass bei den Konfliktparteien das Unbehagen wächst. Sie befinden sich zunehmend in einer Pattsituation, da die Parteien versuchen, aus ihren komplizierten Situationen herauszukommen und sich gleichzeitig daran hindern.

Der Stress, die geschwächte Wahrnehmung und die wachsende Anzahl an Entscheidungen verstärken nur das eigene Unbehagen. Sie verstricken sich zunehmend in ihren negativen Verhaltensmustern, welche sie immer stärker in das Konfliktgeschehen einbinden. Die Parteien wetteifern um die günstigste Position, die besten Argumente und meisten Fürsprecher.

---

<sup>9</sup> GLASL, 1990, S.192



Der zeitliche Druck nimmt dabei zu und führt mehr und mehr zu Resignation und dem Gefühl der Ausweglosigkeit. Die Ereignisse innerhalb des Konfliktes überstürzen sich. Aktionen können neue Mechanismen in Gang setzen und so die Konfliktsituation noch verschärfen. Die wachsenden Probleme überfordern die Parteien und sie verfallen in stereotypes Denken und Handeln. Die ursprüngliche Konfliktsituation wird für die Parteien komplexer und immer schwieriger zu steuern. Sie befinden sich in einer Eskalationsspirale. Es werden immer intensivere Aktionen und Reaktionen benötigt, um die Gegenseite zu schwächen. Die Parteien befinden sich in einem klassischen Teufelskreislauf ihrer eigenen Handlungen und Gefühle.

### **2.3. Eskalationsdynamik**

FRIEDRICH GLASL entwickelte ein Neun-Stufen-Modell zur Beschreibung der Konflikteskalation. Glasl nimmt die beschriebenen Mechanismen als Grundlage und Beschleunigungsmittel für jeden Konflikt. Die subjektiven Verhaltensmuster innerhalb einer Konfliktsituation wirken eskalierend und können sich verschärfen. Konflikte als dynamische Prozesse weisen eine stufenweise Steigerung auf. Die Stufen sind dabei durch bestimmte Punkte voneinander getrennt. Die Parteien zeigen zunächst natürliche Hemmungen, diese Punkte zu überwinden, da jede neue Stufe stärkere Sanktionen und größeres Unbehagen mit sich bringt. Jeder Wendepunkt innerhalb des Stufenmodells werden als „point of no return“ bezeichnet. Haben die Parteien eine neue Stufe erreicht, bedeutet dies auch größere Risiken für die eigene Partei. Jede Eskalationsstufe beschreibt ihre eigenen Regeln und Verhaltensmustern, die ein höheres Maß an Gewalt und Provokationen beinhalten als die vorangegangene Stufe. Der Weg zurück wird von Stufe zu Stufe komplizierter. Die Wendepunkte haben in der Regel gemein, dass sie nicht von Logik gesteuert sind, sondern eher durch Gefühle und subjektive Wahrnehmungen. Sie werden von beiden Parteien als selbstverständlich akzeptiert und haben oft symbolische Bedeutung (vgl. GLASL, 1990).

Innerhalb eines Konfliktes in einem Unternehmen kann es z.B. ein Wendepunkt sein, dass ein Mitarbeiter die nächsthöhere Instanz einschaltet, obwohl die betroffene Abteilung bis dahin Stillschweigen über den Konflikt vereinbart hatte. Dies treibt die Eskalationsdynamik voran und bringt den Konflikt auf eine neue Stufe.

Das Überschreiten der Wendepunkte bedeutet also für jede Partei eine Änderung im Konfliktverhalten. Es ändert sich die Perzeption, die Gefühlslage, die Konflikteinstellung, die Einstellung zur Gegenpartei und das eigene Selbstverständnis. Das Phasenmodell der Eskalation nach Glasl beschreibt nicht nur die einzelnen Stufen eines Konfliktes, es wird auch in drei Hauptphasen unterteilt:

Die erste Hauptphase („win-win-Phase“) ist noch gekennzeichnet durch Kooperation und Zusammenarbeit. Die Parteien möchten den Konflikt schnell beilegen. Zwar ist bereits eine Wettbewerbssituation entstanden und jede Partei möchte gewinnen, doch sind die Teilnehmer noch bereit sachlich und neutral miteinander zu kommunizieren.

In der zweiten Phase („win-lose-Phase“) verschärft sich die Wettbewerbssituation. Die Konfliktparteien sind nicht mehr daran interessiert, den Konflikt gemeinsam durch Argumentation und Kompromissbereitschaft zu lösen. Die eigenen Interessen stehen nun im Vordergrund und das Durchsetzen der eigenen Ziele, ohne dabei Rücksicht auf die Gegenseite zu nehmen. Das Bedürfnis als Sieger hervorzugehen ist enorm gestiegen.

Vernichtungswille ist die Hauptmotivation in der dritten Hauptphase („lose-lose-Phase“). Konfliktbewältigung

wird nicht mehr als Lösungskonzept anerkannt. In der dritten Phase wird versucht, die Gegenseite massiv zu schädigen bzw. zu zerstören. Konfliktsituationen in Bibliotheken erreichen nur selten die Eskalationsstufe 6. Da es meist bereits vorher zu einer Kündigung des Mitarbeiter kommen würde oder aber der Konflikt gelöst werden kann.

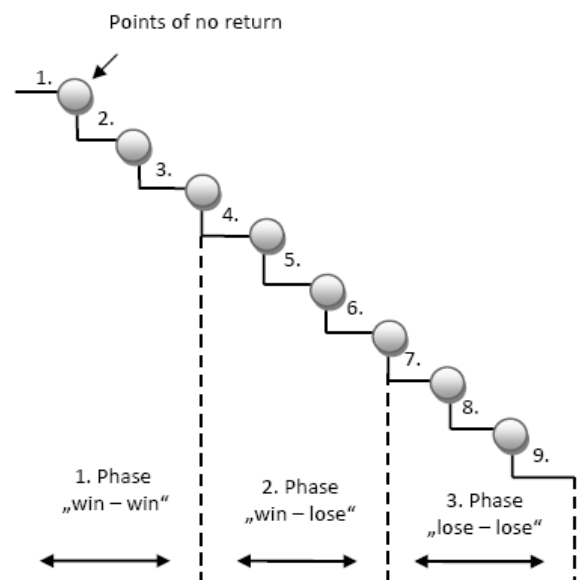


Abbildung 4 Eskalationsmodell (vgl. GLASL, 1990)

### **1. Stufe: Verhärtung**

Ein Konflikt, der sich auf der ersten Stufe befindet, zeichnet sich durch beidseitige Bemühungen aus, diesen zu lösen und eine gemeinsame Problemlösung zu finden. Es treten Spannungen und kleinere Reibereien auf, die aber den eigentlichen Konflikt nicht verschärfen. Die unterschiedlichen Meinungen, Erwartungen oder Vorstellungen, die z.B. eine Abteilung zu bestimmten Sachverhalten hat, werden diskutiert und es wird nach Kompromissen gesucht. Es stellt sich darüber Unbehagen ein, dass die auftretenden Meinungsunterschiede bearbeitet und ausgewertet werden müssen. Die meisten Konflikte enden bereits auf der ersten Stufe. Dies bedeutet für alle Beteiligten zwar erhöhten Zeit- und Energieaufwand den Konflikt zu bearbeiten, doch sind Streitsituationen bald wieder vergessen und der Umgang zwischen den Parteien normalisiert sich wieder.

Einige Konflikte können sich auf der ersten Stufe verhärten und deutliches Eskalationspotenzial zeigen.

Die beteiligten Parteien bestehen auf ihre Meinungen und wollen nicht von ihren Standpunkten abweichen. Es kommt zu Verhärtungen auf beiden Seiten. Die Ansichten der Parteien schließen sich gegenseitig aus und niemand ist mehr kompromissbereit.

Innerhalb von Krisensituationen der ersten Stufe zeigen sich die Parteien durchaus lernfähig. Sie haben noch keine starren Strukturen und Verhaltensweisen ausgebildet.

Trotz dieser verhärteten Standpunkte sind beide Parteien bemüht und in der Lage ihre Konflikte beizulegen. Sie können neutral argumentieren und ihre Probleme benennen. Die gemeinsame Lösung ist das Ziel der beiden Parteien (vgl. GLASL, 1990).

### **2. Stufe: Debatte**

Gelingt es den Parteien nicht ihren Streit beizulegen, kann es zu einer raschen Veränderung der Situation kommen. Die Parteien festigen ihre Standpunkte und streben die Zielerreichung an. Die Gegenseite wird als Konkurrenz wahrgenommen und die Kommunikation findet nur noch in Debatten oder Diskussionen statt. Die unterschiedlichen Ansichten werden oft als Angriff auf die eigene Partei gewertet. Der Gegner soll verunsichert und die eigene Position gesichert werden.

Oft spielen hier Meinungen eine Rolle, die auf der ersten Stufe nicht zum Ausdruck gekommen sind. Diese verschwiegenen Ansichten werden nun in verstärkter Form geäußert. Das Gespräch über unangenehme Dinge ist für die Parteien nie einfach und bleibt selten sachlich. Schnell kann es bei solchen Debatten eskalieren und der eigentliche Konflikt verschwindet hinter immer mehr Anschuldigungen und Streitpunkten. Oft ist nach einem offenen Gespräch noch Konfliktpotential vorhanden. Die Parteien können sich ungerecht behandelt fühlen oder durch bessere Rhetorik der Gegenseite eingeschüchtert sein (vgl. KELLNER, 1999). Durch fruchtlose Debatten lernen die Gruppen am Ende der zweiten Stufe, dass Diskussionen sie in ihrem Konflikt nicht weiterbringen. Sie erkennen, dass die verbale Kommunikation keine Erfolge mehr bringt.

Die Parteien versuchen sich gegenseitig durch die Darstellung ihrer Überlegenheit zu verunsichern und so den Konflikt für sich zu entscheiden, z.B. durch rhetorische Mittel und intellektuelle Überlegenheit. Die Kommunikation zwischen den Parteien wird komplizierter und vieldeutiger. Die Parteien haben zum einem noch das Bestreben, fair miteinander umzugehen und zeigen sich kompromissbereit, zum anderen beginnt die große Aufrüstung innerhalb der Parteien. (vgl. GLASL, 1990).

### **3. Stufe: Taten**

Auf der Stufe zwei haben die Konfliktparteien gelernt, dass Debatten und Diskussionen zu keinem adäquaten Ergebnis führen. Durch das Erlebnis der Nutzlosigkeit von Debatten und Diskussionen gehen die Parteien auf der nächsten Stufe dazu über, aktiv in das Konfliktgeschehen einzugreifen. Das Konfliktbild beginnt sich drastisch zu ändern. Die verbale Kommunikation steht im Hintergrund. Es folgen stattdessen aktive Eingriffe in das Konfliktgeschehen. Die Gegenseite wird als Konkurrenz wahrgenommen.

Die Verunsicherungen der zweiten Stufe werden noch intensiviert durch die Darstellung von Stärke und Entschlossenheit. Die Gegenseite soll nicht nur behindert werden bei der Erreichung ihrer Ziele, sondern auch gebremst werden. Die Parteien sind entschlossen, gegen alle Angriffe der Gegenseite vorzugehen und diese entsprechend zu beantworten.

Innerhalb der Gruppe treten erste massive Veränderungen auf. Die Bindungen der Mitglieder zu der Gruppe werden durch das Gefühl des gemeinsamen Kampfes stark gefestigt und geben ein intensives Gefühl der Sicherheit und Entschlossenheit. Die Mitglieder müssen sich der Gruppe bedingungslos unterordnen und sich mit der Gruppenideologie identifizieren. Individualisten behindern nur die Funktionalität der Gruppe.

Die Wahrnehmung ist ebenfalls einem Veränderungsprozess unterworfen. Die Parteien nehmen die Interessen oder Ansichten der Gegenseite nicht mehr objektiv wahr. Sie werden als falsch, unsachlich und ungerecht interpretiert - es entwickeln sich Vorurteile und Klischees.

Die Tendenz der Konfliktbeschleunigung hat auf beiden Seiten stark zugenommen.

Die dritte Stufe ist somit gekennzeichnet von sich manifestierenden Konkurrenzverhalten, veränderten Gruppenstrukturen und stark stereotypen Verhaltensmustern. Jede neue Handlung intensiviert den Streit und lässt den Konflikt komplexer werden. Die Parteien handeln noch im Bewusstsein den Streit beizulegen, auch wenn das Gefühl wächst, dass die Fronten bereits zu stark verhärtet sind (vgl. GLASL, 1990).

#### **4. Stufe: Bildung von neuen Koalitionen – Festigung des Feindbildes**

Mit Erreichen der Stufe vier gelangen die Konfliktparteien gleichzeitig auch in die 2. Phase der Konfliktsituation („win-lose-Phase“). Waren sie bisher noch bereit miteinander zu reden und eine Lösung zu finden, so festigt sich jetzt auf beiden Seiten eine Gewinner- oder Verlierer-Mentalität. Den Parteien geht es nur noch um Sieg oder Niederlage.

Stereotypes Handeln und Denken werden auf der vierten Stufe noch intensiviert. Die Handlungen und das Gefühlsleben der Parteien werden engstirniger und aggressiver. Das negative Feindbild wird gefestigt, während man innerhalb der eigenen Partei ein idealisiertes Selbstbild schafft. Ihr Denken und Handeln ist bereits stark polarisiert. Aktionen und Ansichten der Gegenseite verstärken das bestehende Feindbild noch mehr. Durch die Schaffung dieser Bilder können sich die beteiligten Parteien selbst aufwerten. Sie nutzen also das geschaffene Feindbild zur Legitimation für ihre Handlungen.

Die stereotypen Handlungsweisen verbieten jede effiziente Kommunikation. Die Aussagen werden nach den bestehenden Vorurteilen bewertet und als typisch (negativ) für die Gegenseite eingeordnet. Die Parteien zeigen sich resistent für positive Aussagen und mögliche Kompromisse.

Gleichzeitig beginnen die Parteien nun ihr soziales Umfeld zu aktivieren. Die Bildung von Koalitionen mit außenstehenden Personen soll ihre Ansichten bestätigen und ihnen Macht verleihen. Damit das Selbstbild der Gruppe unterstützt und somit der Konflikt legitimiert wird.

Auf der vierten Stufe sind die Sachthemen des Konfliktes bereits weit in den Hintergrund geraten und die Parteien beginnen den Konflikt zu personifizieren. Die Gegenseite soll öffentlich diffamiert und denunziert werden. Der Feind muss für alle auch als ein solcher angesehen werden (vgl. GLASL, 1990).

#### **5. Stufe: Gesichtsverlust – Demaskierung der Feindes in der Öffentlichkeit**

In Stufe fünf wird das Feindbild verstärkt nach außen getragen. Ziel ist dabei der Gesichtsverlust des Gegners in der Öffentlichkeit. Die Parteien haben jegliches Vertrauen ineinander verloren und wollen die Gegenseite als Feind entlarven. Das öffentliche Demaskieren der Gegenseite soll diese in ihrem Ansehen erheblich schädigen, während die eigene Partei dadurch an Fürsprechern gewinnt. Man unterstellt der Gegenseite schlechte Werte und Normen. Die eigenen Moralvorstellungen werden glorifiziert. GLASL spricht von einer Totalisierung des Konfliktes ab der fünften Eskalationsstufe. Dies bedeutet, dass alle Ansichten, Vorstellungen und Ideale in den Konflikt hineinfließen. Der Energie- und der Zeitaufwand, der aufgewendet wird, um der Gegenpartei zu schaden, sind dabei enorm. Auch kann man die Konflikte beschreiben als einen ideologischen Prozess. Er ist z.B. ein Krieg in heiliger Mission. Die Parteien sehen ihre Ansichten als die einzigen richtigen an (vgl. GLASL, 1990). Sie versuchen aus dieser Überzeugung heraus, die Gegenseite immer wieder als das Böse zu entlarven, und jede Aktion oder Äußerung wird als Bestätigung dessen angesehen.

Der Konflikt ist auf der fünften Stufe wesentlich durch die gegenseitige Verteufelung und Demütigung gekennzeichnet.

Die Fronten sind bereits massiv verhärtet und die Parteien sind sehr stark in ihrem stereotypen, ideologisierten Verhaltensmuster gefangen. Die Parteien sehen nur noch die Möglichkeit, als Verlierer oder Sieger aus der Konfliktsituation hervorzugehen (vgl. GLASL, 1990).

#### **6. Stufe: Drohungen**

Die sechste Stufe ist durch Drohungen und Demütigungen gekennzeichnet. Der ursprüngliche Konflikt ist weit in den Hintergrund geraten und die Parteien haben ihre Verhaltensmuster aus der fünften Stufe weiter manifestiert. Auch sind gewalttätige Ausbrüche der beiden Parteien kein Tabu mehr. Die Eskalationsdynamik wird durch aggressive Aktionen erheblich vorangetrieben. Das Verhalten der Parteien ist gekennzeichnet von Drohungen und Provokationen - aber auch von Furcht und Unsicherheit. Erschwerend zu der angespannten Situation kommt der zunehmende Zeitdruck hinzu um Entscheidungen zu treffen. Handlungen scheinen in einer Abfolge von affektiven und emotionalen Aktionen abzudriften. Diese Verhaltensmuster sind für beide Parteien nur schwer vorhersehbar und Unsicherheit steigert den Stress auf beiden Seiten, welche besonders aggressiv auftreten und Drohungen und Angriffe mit noch aggressiverem Verhalten erwidern. Moral- und Normvorstellungen werden dabei kaum noch anerkannt.

Den Konflikt auf der sechsten Stufe noch zu kontrollieren scheint unmöglich. Die Ereignisse können sich überstürzen und es kann schnell zu gewaltsamen Situationen kommen (vgl. GLASL, 1990).

#### **7. Stufe: Begrenzte Vernichtungsschläge – Entmenschlichung der Gegenpartei**

Auf der sechsten Eskalationsstufe wurden die Parteien dermaßen durch Drohungen und Provokationen verunsichert, dass jegliches Vertrauen in die Gegenseite zerstört worden ist. Sicherheit und Vertrauen sind stark reduziert, Normen und Werte werden nicht mehr anerkannt. Die Parteien leben in Angst vor den nächsten Schritten. Sie müssen ihre eigene Existenz schützen und wollen gleichzeitig den Gegner vernichten. Die Erreichung der eigenen Ziele bedingt die Vernichtung des Gegners. Die Stufe sieben verändert die Wahrnehmung entscheidend, da der Gegenseite jegliche menschliche Attribute abgesprochen werden.

Die Parteien erkennen sich nur noch als „leblose und gefühllose Objekte, die ohne moralische Skrupel manipuliert und nötigenfalls auch vernichtet werden können“<sup>10</sup>. Die drastisch veränderte Wortwahl sind Merkmale für die letzten Stufen der Eskalationsdynamik. Die Drohungen aus Stufe sechs werden in Stufe sieben mit noch aggressiveren Ausbrüchen und Beschimpfungen beantwortet (vgl. GLASL, 1990).

Die Parteien sind mit dem Eintritt in Stufe sieben auch in die letzte Phase der Eskalationsdynamik eingetreten. In der „lose-lose-Phase“ wissen beide Parteien, dass der Konflikt nicht mehr zu gewinnen ist. Sie sind sich bewusst, dass auch eine friedliche und gemeinsame Lösung unmöglich erscheint. Ihr Ziel ist es, dem Gegner größtmöglichen Schaden zuzufügen ohne selbst dabei vernichtet zu werden. Hoffnungslosigkeit, Misstrauen und Angst dominieren die Situation. Dies führt leicht zu gewaltsamen Aktionen gegen den mutmaßlichen Feind (vgl. GLASL, 1990).

#### **8. Stufe: Gezielte Vernichtungsschläge der Gegenpartei – Zersplitterung der Gegenseite**

Die Aktionen auf der achten Stufe haben an Aggressivität zugenommen. Die Parteien wollen sich gegenseitig vernichten. Besonders die Führungskräfte sollen eliminiert werden. Sind diese erstmal unschädlich gemacht worden, ist das Überleben der Gegenseite nur noch eine Frage der Zeit. Durch taktisches Handeln versucht man die empfindlichste Stelle der Gegenseite zu finden und diese zu zerstören. Der Gegner soll erst zersplittert und dann zerstört werden. Es ist das Ziel, sie so zu treffen, dass eine schnelle Erholung vom jeweiligen Angriff nicht mehr möglich ist. Auf Stufe acht ist zu erkennen, dass die Parteien das eigene Überleben unbedingt sichern wollen. Der Gegner soll zwar zerstört werden, aber die eigene Gruppe soll dabei möglichst wenig Schaden nehmen (vgl. GLASL, 1990).

#### **9. Stufe: Gemeinsam in den Abgrund**

Die letzte Stufe der Eskalationsdynamik weist nur noch einen entscheidenden Unterschied zur achten Stufe auf: das eigene Überleben ist nicht mehr wichtig. Die Parteien wollen den Gegner zerstören, auch wenn das den Untergang der eigenen Gruppe bedeutet.

---

<sup>10</sup> GLASL, 1990, S.272



Sie kämpfen mit allen Mitteln und „führen einen totalen Vernichtungskrieg gegen ihre Umgebung, ohne noch Parteien oder Neutrale zu unterscheiden“<sup>11</sup>. Der Antrieb für ihren totalen Krieg ist dabei, dass sie den Gegner mit in den Abgrund reißen wollen. Dieses Wissen genügt ihnen auf Stufe 9 als Motivation für ihren Krieg (vgl. GLASL, 1990).

---

<sup>11</sup> GLASL, 1990, S.278

### **3. Konfliktbewältigung**

Die Einordnung von Konflikten und der beschriebenen Eskalationsdynamik sind wesentliche Voraussetzungen für eine gezielte Konfliktintervention. Es muss erkennbar sein, auf welchem Konfliktniveau die Parteien sich befinden und welche Art von Konflikt vorliegt, um die geeignetsten Konfliktbewältigungsmethoden durchführen zu können.

Konflikte bewegen sich meist auf der Beziehungsebene, d.h. es kommt zur Personifizierung des Konfliktes. Die Parteien übertragen die Probleme auf den Charakter und die Absichten der Gegenseite. Das eigentliche Problem ist somit nicht mehr der Konflikt selbst, sondern die Gegenseite wird als Problem angesehen.

Ein wesentlicher Aspekt der Konfliktbewältigung ist es, den Konflikt konstruktiv und gemeinsam anzugehen. Die Parteien müssen sich aus ihren verhärteten Positionen lösen und gemeinsam Verantwortung für den Konflikt übernehmen. Dabei sollten sie ihre Interessen offen legen und gemeinsam nach Lösungen suchen, die von beiden akzeptiert werden können (vgl. BESEMER, 2005). Das Erkennen der gegenseitigen Interessen und deren Akzeptanz führen zu einem größeren Verständnis der anderen Partei und dabei fühlen sich beide Seiten verstanden.

Das Konfliktmanagement versucht im Streitfall die Konfliktart zu erkennen, ihre Ursachen und Wirkungen zu verstehen und sie bewusst zu kontrollieren. Konflikte können durch verschiedene Methoden bewältigt werden. Das Konfliktmanagement bietet einige Modelle zur Konfliktbewältigung an.

In der Praxis finden dabei am häufigsten außergerichtliche Methoden Anwendung, wie Mediation, Schlichtung und Verhandlung. Daneben existieren noch weitere Lösungsmethoden, z.B. Gerichtsverhandlung oder Moderation.

Im Folgenden sollen die Mediation, Schlichtung und Verhandlung näher beschrieben und deren optimaler Verlauf dargestellt und deren Grenzen aufgezeigt werden.

Die Anwendung der Verfahren der Mediation und der Schlichtung eignen sich nach Glasl für Konflikte der Eskalationsstufen fünf bis sieben. Die Parteien sind hier nicht mehr in der Lage, ihre Konflikte selbstständig zu lösen und müssen auf Hilfe von außen vertrauen. Ihre Kooperation ist stark eingeschränkt und ihre Interessen und Absichten weisen starke Unterschiede auf. Doch haben sie noch ein gemeinsames Anliegen, den Konflikt zu lösen ohne weiteren Schaden anzurichten.

Die Verhandlungen eignen sich für Konflikte der unteren Stufen, in denen die Parteien sich noch selbst aus ihren Konflikten lösen können. Die Kommunikation zwischen den Parteien ist nicht gestört und beide Parteien sind bereit Kompromisse zu finden.

### **3.1. Die Mediation – Ein Überblick**

Die Mediation (lat.: mediare = sich in der Mitte befinden) ist eine außergerichtliche Konfliktbewältigung durch Vermittler (Mediatoren). Das Verfahren der Mediation hat eine weit zurückreichende Tradition in der Praxis der Streitbeilegung. Zunächst wurde die Methode in den 70er Jahren in Amerika angewandt und seitdem stetig weiterentwickelt (vgl. BESEMER, 2005).

Seit den 80er Jahren findet die Mediation auch in Deutschland Anwendung und wird vor allem auf den Gebieten der Rechtspflege (z.B. Miet- oder Baukonflikte), Wirtschaft (z.B. Konflikte von Arbeitnehmer und -geber), Familienrecht (z.B. bei Scheidungen) aber auch in Schulen und Universitäten angewandt (vgl. MONTADA, 2001).

Die Mediation versucht die Sach- und die Emotionsebene zu verbinden. Es handelt sich also nicht um eine einseitige Streitbeilegung wie bei einem Gerichtsverfahren (Sachebene) oder bei einer therapeutischen Maßnahme (Emotionen).

Prinzipien, die für eine erfolgreiche Mediation berücksichtigt werden sollten, sind dabei folgende:

- Die Parteien tragen Verantwortung.

Mediation ist ein Mittel zur selbstbestimmten Konfliktlösung. Die beteiligten Personen sollen gemeinsam an ihren Problemen arbeiten und müssen somit Verantwortung für ihr Handeln übernehmen (vgl. ALEXANDER, 2005).

- Freiwilligkeit und Kooperationsbereitschaft der Parteien.

Die Teilnahme an der Mediation erfolgt grundsätzlich freiwillig und kann jederzeit abgebrochen werden. Die Parteien müssen sich bewusst sein, dass nur eine kooperative Zusammenarbeit die gewünschten Ziele erreichen kann.

- Akzeptanz und Vertraulichkeit.

Das Verhältnis zwischen den Parteien sollte geprägt sein von gegenseitiger Akzeptanz und dem Vertrauen auch über negative Sachverhalte offen reden zu können. Der Inhalt der Mediation unterliegt der Schweigepflicht.

- Ergebnisoffenheit und Zukunftsorientierung.

Die Parteien müssen sich bewusst sein, dass die Mediation einen Prozess darstellt, dessen Ergebnisse erarbeitet werden müssen. Diese stehen zu Beginn noch nicht fest. Die Mediation erfordert die Bereitschaft ergebnisoffen zu arbeiten. Die erbrachten Lösungen sollen praxisnah erarbeitet werden und auch in Zukunft Bestand haben.

- Neutralität.

Der Mediator unterstützt beide Seiten gleichermaßen, ohne dabei eine Seite zu bevorzugen. Seine Arbeitsweise zeichnet sich durch Empathie aus. Er unterstützt jede Partei in ihrem Anliegen und versucht neutral zu vermitteln. Er hat keine Entscheidungsgewalt inne und er ist nicht befugt, ein Urteil zu fällen oder Entscheidungen bewusst herbeizuführen (vgl. ALEXANDER, 2005). Zu Beginn des Verfahrens sollte der Mediator erkennen, welche Konfliktart vorliegt, um die Mediation effizient durchführen zu können.

Mediation ist als Konfliktbewältigung nur effizient, wenn sich alle Beteiligten diesen Prinzipien bewusst sind und bereit sind, danach zu handeln.

Besonders sinnvoll ist die Mediation, wenn die Parteien nur noch schlecht miteinander kommunizieren können – dabei steht die Festigung von guten zukünftigen Beziehungen im Vordergrund (vgl. BESEMER, 2005).

### **3.1.1. Das Verfahren**

In der Literatur sind mehrere Modellen zum Mediationsverfahren zu finden. Das folgende Modell stellt eine Anlehnung an den Autor CHRISTOPH BESEMER dar.

Das Mediationsverfahren gliedert sich in 7 Phasen, die jedoch je nach Konflikt und Gesprächsverlauf verändert oder ausgelassen werden können. Grundsätzlich handelt es sich um eine aufbauende Maßnahme zur Streitbeilegung (vgl. BESEMER, 2005).

Die Phasen der Mediation	
1.	Vorbereitungsphase
2.	Eröffnungsphase
3.	Einzelgespräche
4.	Gemeinsame Sitzung
5.	Lösungsvorschläge
6.	Umsetzungsphase

Tabelle 2 Die Phasen der Mediation (eigene Darstellung)

### **Phase 1 - Vorbereitungsphase**

Die erste Phase des Mediationsverfahrens beinhaltet die Kontaktaufnahme zwischen Parteien und Mediatoren. Dies kann von den Parteien selbst ausgehen oder einer dritten, unabhängigen Instanz. Der Bedarf und die Notwendigkeit der Mediation müssen auf beiden Seiten gegeben sein.

Der Mediator gibt in ersten Vorgesprächen Informationen zum Mediationsverfahren, sammelt Informationen zum Konflikt und zu den Positionen der Parteien.

### **Phase 2 – Eröffnungsphase**

Die Eröffnungsphase ist der heikelste Moment im Mediationsverfahren. Kommt es hier zu Unstimmigkeiten, kann der ganze Prozess gefährdet sein. Es ist zu Beginn unbedingt nötig, eine vertrauensvolle Atmosphäre durch den Mediator zu schaffen. Die Parteien müssen sich auf neutralem Boden treffen, da dieser eine konstruktive Kommunikation zulässt.

Der Mediator stellt das Mediationsverfahren vor. Dabei geht er auf die jeweilige Durchführung der Mediation und die Rolle der Parteien an diesem Prozess ein. Innerhalb einer Vorstellungsrunde erkundigt sich der Mediator nach den Erwartungen und Befürchtungen der einzelnen Personen. Den Abschluss der zweiten Phase bildet das Festlegen von bestimmten Spielregeln für die Mediation und die Vereinbarung des gemeinsamen Ziels. Spielregeln für eine Mediation können dabei wie folgt lauten:

- Keine Beleidigungen, Unterbrechungen oder Handgreiflichkeiten,
- Mediation kann jederzeit von jedem beendet oder unterbrochen werden.

### **Phase 3 – Die Einzelgespräche**

Nachdem für alle die Spielregeln deutlich gemacht und die gemeinsamen Ziele festgelegt worden sind, folgen nun die Einzelgespräche. Die Parteien klären mit dem Mediator ihre Sicht der Dinge. Sie sollen das Problemfeld klar definieren und eingrenzen. In den Einzelgesprächen haben die Parteien die Möglichkeit, sich genau über den Konflikt und ihre Ziele klar zu werden. Auch können sie sich Luft verschaffen, um die nachfolgenden Gespräche so objektiv wie möglich zu gestalten.

Der Mediator hat hier die Aufgabe die Darstellung der Parteien zu reflektieren und zusammenzufassen. Dies soll die Feindseligkeit aus den ursprünglichen Aussagen nehmen und helfen, die eigenen Interessen besser zu erkennen.

### **Phase 4 – Die gemeinsame Sitzung**

Den Parteien konnten in den Einzelgesprächen ihre Anliegen verdeutlicht werden und der Konflikt gewinnt durch die Filterung des Mediators an Sachlichkeit. Die gemeinsame Sitzung bildet die Kernphase der Mediation.

Die Parteien schildern ihre erarbeiteten Konfliktthemen. Erst nach Beendigung der jeweiligen Ausführungen können die Parteien sich dazu befragen und sollen die Ausführungen der Gegenseite mit eigenen Worten wiedergeben. Dies soll Verständnis und Vertrauen zwischen den Personen fördern. Es bietet sich an, die Sprechzeit der Parteien zu begrenzen, um eine Atmosphäre der Gleichberechtigung zu schaffen. Die Mediatoren hören in der vierten Phase aktiv zu, unterstützen die Redner und stellen offene Fragen, falls Klärungsbedarf besteht.

Am Ende der vierten Phase steht die gemeinsame Erarbeitung von Interessen und Zielen im Vordergrund. Hier bietet es sich an, diese schriftlich zu formulieren, um Missverständnissen vorzubeugen.

### **Phase 5 – Lösungsvorschläge**

Die Parteien beginnen damit ihre Lösungsvorschläge zu sammeln, zu bewerten und anschließend eine Auswahl der geeignetsten zu treffen. Die Basis für die fünfte Phase bildet immer eine erfolgreich abgeschlossene vierte Phase.

Ziel der Lösungen ist es, für alle Beteiligten ein Höchstmaß an Nutzen zu erzielen. Ihre Interessen sollten in allen Lösungsvorschlägen berücksichtigt werden.

Der Mediator sollte versuchen, dass die Kommunikation nicht nur über ihn läuft. Er sollte sich aus der direkten Kommunikation zurückziehen. Die Parteien sollen selbst an ihren Lösungen arbeiten und lernen, wieder miteinander sachlich, weitestgehend wertfrei und respektvoll miteinander zu kommunizieren. Der Mediator sollte darauf achten, dass alle möglichen Lösungen die jeweiligen Interessen der Parteien berücksichtigen. Er sollte die Lösungsvorschläge nochmals verdeutlichen und nachfragen bei besonders relevanten bzw. missverständlichen Ansätzen (vgl. KLEIN, 2006).

### **Phase 6 – Umsetzungsphase**

In der letzten Phase sollen die vereinbarten Lösungen aufzeigen, dass diese auch in der Praxis umsetzbar sind. Die Parteien werden zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal mit dem Mediator zusammentreffen und die Lösungen bewerten. Änderungen oder neue Probleme können ggf. bearbeitet werden.

#### **3.1.2. Grenzen der Mediation**

Das Mediationsverfahren kann nur sinnvoll sein, wenn sich die Parteien bewusst zu diesem Schritt entscheiden, da die Mediation von ihnen Zusammenarbeit fordert. Zeigen die Parteien nicht die Bereitschaft zur Kooperation, so ist die Mediation zum Scheitern verurteilt. Der Mediator muss während des Verfahrens in der Lage sein zu erkennen, ab welchem Zeitpunkt die Zusammenarbeit zu keiner Lösung mehr führt, z.B. sich bei Personen interpersonelle Störungen zeigen oder Störungen in der Beziehung der Parteien. Es sollten in solchen Fällen zunächst diese Problemfelder bearbeitet werden, bevor es um die Bewältigung des eigentlichen Konfliktes geht.

#### **3.2. Schlichtung – ein Überblick**

Die Schlichtung ist ein außergerichtliches Verfahren zur Streitbeilegung. Ziel dieser Methode ist der Vergleich. Beide Parteien einigen sich auf einen Konsens, der gegenseitiges Nachgeben zur Basis hat. Die Parteien einigen sich mit Hilfe einer dritten Person.

Diese vermittelt zwischen den Parteien und versucht im Laufe des Verfahrens einen Vergleich zu entwerfen, der von beiden Seiten akzeptiert wird. Schlichtungsverfahren

können schriftlich oder mündlich erfolgen. Die Parteien einigen sich im Vorfeld auf das gewünschte Verfahren.

Die Grenzen zwischen Mediation und Schlichtung sind fließend. In beiden Verfahren wird die Konfliktlösung mit Hilfe einer vermittelnden Instanz herbeigeführt. Der Schlichter verfügt jedoch zusätzlich über (juristisches) Fachwissen, um einen akzeptablen Vergleich schließen zu können. Mediator wie Schlichter haben keine Entscheidungsgewalt und unterliegen der Schweigepflicht. In der Mediation ist der wesentliche Kerngedanke die gemeinsame Erarbeitung der Lösung, während der Mediator unterstützend und beratend auf die Parteien einwirkt. In der Schlichtung ist für die Parteien nicht unbedingt die gemeinsame Lösungsfindung ausschlaggebend, sondern das Ende des Konfliktes.

Zu einem Schlichtungsverfahren kommt es häufig im Arbeitsrecht besonders bei Tarifangelegenheiten. Aber auch bei privaten Rechtsangelegenheiten wird das Verfahren angewandt. Im Schlichtungsverfahren ist eine stärkere rechtliche Einschätzung des Konfliktfalls vorhanden als bei der Mediation.

In Deutschland übernehmen unterschiedliche Einrichtungen die Schlichtung, z.B. Schiedsstellen<sup>12</sup>, Berufs-, Wirtschaftsverbände<sup>13</sup> oder unabhängige Vereine<sup>14</sup>.

### **3.2.1. Das Verfahren**

Das Modell der Schlichtung zur Streitbeilegung ist in bestimmten Rahmenbedingungen festgeschrieben, auch wenn der jeweilige Verlauf des Verfahrens von den Parteien frei bestimmt werden kann. Nach den Vorgaben verschiedener Schlichtungsordnungen<sup>15</sup> lässt sich das Schlichtungsverfahren in folgende Phasen eingrenzen (vgl. ALEXANDER, 2005):

---

<sup>12</sup> Bund Deutscher Schiedsmänner und Schiedsfrauen (<http://www.schiedsamt.de/>)

<sup>13</sup> Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ([www.verdi.de/](http://www.verdi.de/))

<sup>14</sup> Deutsche Institution für Schiedsgerichtsbarkeit e.V. (<http://www.dis-arb.de/>)

<sup>15</sup> Z.B. UNCITRAL Schlichtungsordnung



Phasen der Schlichtung	
<b>1. Einleitung</b>	Antragstellung für Schlichtungsverfahren Bestellung eines Schlichters
<b>2. Bestandsaufnahme</b>	(schriftliche) Eingangsbestätigung beider Seiten
<b>3. Klärungsphase</b>	Mündliches oder schriftliches Klärungsverfahren
<b>4. Einigungsphase</b>	Vergleichsvorschlag und Schlichterspruch Diskussion und ggf. Nachverhandlung

abell  
e 3  
Schli  
chtu  
ngsp  
hase  
n

(ALEXANDER, 2005, S.109)

Beide Parteien müssen sich zu dem jeweiligen Verfahren bereit erklären, da es sonst nicht zur Anwendung kommen kann. Die Verhandlungen können in Einzel- oder Gruppengesprächen stattfinden und der Schlichter unterliegt der Schweigepflicht. Beide Parteien müssen einem Vergleich zustimmen, ansonsten ist das Ergebnis hinfällig.

In einer Schlichtungsordnung<sup>16</sup> können z.B. Rahmenbindungen festgehalten werden über:

- Beginn und Beendigung des Schlichtungsverfahrens,
- Anzahl und Anforderungen der Schlichter,
- Vertraulichkeit und Protokollführung,
- Kosten und Haftung.

Je nach Schlichtungsverfahren und Schlichtungsstelle können die Inhalte der Schlichtungsordnung variieren.

### 3.2.2. Grenzen der Schlichtung

Das Verfahren der Schlichtung eignet sich nur in dem Fall, wenn die Parteien zu einer Kooperation bereit sind. Der Schlichter erarbeitet zusammen mit den Parteien einen Vergleich für den Streitfall. Der Vergleich muss von beiden Seiten akzeptiert werden. Die Parteien müssen sich dementsprechend aufeinander zubewegen können. Sind die

<sup>16</sup> s. Anhang: 7.2. Beispiel einer Schlichtungsordnung: Schlichtungsordnung des Öffentlichen Dienstes

Parteien zu keiner Kooperation bereit, muss der Streitfall an ein zuständiges Gericht übergeben werden.

Beide Parteien haben Interesse daran, auch in Zukunft noch zusammenzuarbeiten.

Es bestehen keine gravierenden Machtunterschiede und die Zustimmung zur Kooperation muss gegeben sein. Sind diese Punkte erfüllt, ist das Schlichtungsverfahren ein effizientes Modell zur Streitbeilegung.

### **3.3. Verhandlung - Das Harvard-Konzept – Ein Überblick**

Das Harvard Konzept ist eine Methode des sachbezogenen Verhandeln, durch zielgerichtete Einflussnahme auf Initiative einer Partei. Verhandlungen beinhalten als wesentliches Ziel den Wertschöpfungsaspekt, d.h. „gemeinsam mit der anderen Seite mehr zu erreichen als die Durchsetzung der eigenen Forderungen.“<sup>17</sup> Wenn dieser Aspekt wegfällt würden die Parteien nur um Standpunkte verhandeln und nicht auf ein Ergebnis hinarbeiten.

Das Harvard-Konzept wurde im Verlauf des „Harvard Negotiation Project“ an der Harvard Universität entwickelt. Ziel des Projektes war es, neue Methoden im sachbezogenen Verhandlungsmanagement zu erarbeiten. Anwendung findet das Verfahren vor allem bei Anwälten, die ihre Mandanten in bestimmten außergerichtlichen Streitfällen vertreten. Aber auch bei politischen Verhandlungen auf der ganzen Welt findet das Harvard-Projekt Anwendung.

„Die Methode des sachbezogenen Verhandeln [...], besteht darin, Streitfragen lieber nach ihrer Bedeutung und nach ihrem Sachgehalt zu entscheiden als in einem Prozess des Feilschens um das, was jede Seite unbedingt zu wollen oder nicht zu wollen behauptet.“<sup>18</sup>

Das Harvard-Konzept beschreibt ein sachbezogenes, interessenausgleichendes und faires Verhandlungsverfahren, welches es als Ziel hat eine „Win-Win“ Situation zu schaffen. Beide Parteien sollen einen größtmöglichen Gewinn aus den Verhandlungen ziehen können.

---

<sup>17</sup> ALEXANDER, 2005, S.28

<sup>18</sup> FISHER, 2006, S.20

Verhandlungen scheitern oft an einer starren Zielsuche, mangelnder Kompromissbereitschaft oder einer schlechten Suche nach Lösungsalternativen.

**Beispiel:** Zwei Schwestern streiten sich um eine Orange. Sie entscheiden sich die Frucht zu halbieren und jede von ihnen bekommt eine Hälfte. Die eine nimmt nur die Schale und schmeißt das Fruchtfleisch weg, da sie die Schale für einen Kuchen benötigt. Die andere wirft die Schale weg und benutzt nur das Fruchtfleisch, da sie Durst hat (vgl. FISHER, 2006).

Beide Schwestern haben in ihrem Streit die schlechteste Alternative gewählt. Das Harvard-Konzept versucht solchen negativen Verhandlungsergebnissen mit einfachen Mitteln vorzubeugen.

### **3.3.1. Das Verfahren – Die Grundlagen**

Das Konzept beruht auf vier Grundlagen: Menschen, Interessen, Möglichkeiten und Kriterien. Die Berücksichtigung dieser Elemente des Harvard Konzeptes gewährt eine faire Verhandlungsstrategie.

#### **Menschen - Trennung von Sach- und Beziehungsebene**

Gerade in Konfliktsituationen neigen die Parteien dazu den Konflikt auf die Beziehungsebene zu bringen. Die Sachprobleme verschwinden im Hintergrund und der Konflikt wird personifiziert.

Wesentliche Aspekte einer Verhandlung sind dabei der Verhandlungsgegenstand und die persönlichen Beziehungen der Parteien. Diese Aspekte müssen klar voneinander getrennt behandelt werden.

Verhandlungen zeigen sich von menschlichen Einflüssen beeinträchtigt und können einen optimalen Verlauf massiv beeinträchtigen. Emotion, unterschiedliche Vorstellungen oder eine missverständliche Kommunikation sind Faktoren, die jede Verhandlung scheitern lassen können.

Die Parteien müssen erkennen, dass diese Faktoren sich auf ihre Verhandlungen auswirken können. Wenn sie erfolgreich verhandeln wollen, müssen sie beginnen sich mit den Vorstellungen der Gegenseite zu beschäftigen. Der Versuch, das Problem mit den Augen der Gegenseite zu betrachten, ist die wichtigste Fähigkeit im

Verhandlungsmanagement. Nur wer sich in die Gegenseite hineinversetzen und ihre Gedanken nachvollziehen kann, ist in der Lage, diese zu beeinflussen.

Durch Emotionen wird der Konflikt stark subjektiv eingefärbt. Der Versuch sich von seinen Emotionen nicht zu sehr leiten zu lassen kann diesen Vorgang zumindest bremsen. Emotionen sollen nicht verdrängt oder geleugnet aber sie sollten in Konfliktsituationen reflektiert betrachtet werden und sollten nicht dazu beitragen die Situation noch zu verschärfen. Beide Seiten bringen ihre Gefühle zur Sprache – somit können explosive Gefühlsregungen relativiert werden.

Verhandlungen ohne eine effiziente Kommunikation sind unmöglich, doch birgt die Kommunikation – gerade in Stressmomenten – einige Risiken in sich. Dazu gehören u.a. Missverständnisse, Kommunikationsstörungen oder mangelndes Interesse an den Aussagen der Gegenseite. Nur wer aufmerksam zuhört, sich verständlich äußert und um die Wirkung seiner Aussagen weiß, kann in Verhandlungen das Kommunikationsrisiko verringern.

Das Sachproblem muss in den Mittelpunkt der Verhandlungen gerückt werden und nicht der Mensch und seine subjektiven Sicht auf die Dinge (vgl. FISHER, 2006).

### **Interessen – Konzentration auf die Interessen, nicht auf die Positionen**

Der Versuch, die Interessen von beiden Seiten in Einklang zu bringen, ermöglicht es für beide Seiten Vorteile zu schaffen.

Interessen beschreiben meist die Wünsche und Sorgen der beteiligten Parteien. Diese offen anzusprechen, ist für jeden Beteiligten schwierig. Positionen sind nur die Folge der Interessen, die sie zu dem jeweiligen Standpunkt veranlasst haben. Es ist wichtig, die Interessen hinter den Positionen zu erkennen. Meist haben die Parteien sogar ähnliche oder auch komplementäre Interessen, die durch die unterschiedlichen Positionen nur stark verschleiert sind.

Können beide Seiten ihre Interessen deutlich machen und werden ihre Interessen berücksichtigt, so können die Verhandlungen auch effizient geführt werden.

Die beiden Schwestern aus dem Beispiel hätten in ihrem Streit ihre gegenseitigen Interessen berücksichtigen sollen. Wäre ihnen klar gewesen, wo die Interessen der Anderen liegen, so wäre das Verhandlungsergebnis für beide besser ausgefallen.

Beide Schwestern wollen etwas anderes erreichen und über ihren Disput über eine einzelne Frucht sehen sich nicht, was die andere eigentlich für ein Ziel hat bzw. wo das eigene Ziel liegt. Die eine benötigt nur die Schale für ihren Kuchen, die andere nur das Fruchtfleisch.

### **Möglichkeiten – Günstige Entscheidungsoptionen für beide Seiten entwickeln**

Oft stehen in Verhandlungen bestimmte Hindernisse im Weg, die eine Entscheidungsfindung beeinträchtigen, z.B. ein vorschnelles Urteil, die Suche nach der einzig richtigen Lösung, Entweder-Oder-Entscheidungen oder die Annahme, dass die Beteiligten ihre Probleme selbst lösen sollen.

Durch die Stresssituation vor und während den Verhandlungen ist der kritische Sinn stark beeinträchtigt. Die Fixierung auf die Ideen der Gegenseite und der Druck der Verhandlungssituation hindern daran, eigene neue Lösungen zu finden, und es wird vorschnell ein Urteil gefällt. Man sollte sich in Verhandlungssituationen nicht auf die eine richtige Lösung versteifen. Wer nur nach einer Lösung sucht, wird eine Vielzahl an weiteren Lösungsmöglichkeiten übersehen. Entweder-Oder-Entscheidungen engen ebenfalls den Spielraum stark ein. Abweichende weitere Alternativen werden gar nicht erkannt. Jede Partei möchte für sich die besten Ergebnisse erzielen und ist stark mit der Befriedigung der eigenen Interessen beschäftigt. Dadurch kommt es zu stark einseitigen Lösungsansätzen. Diese werden keiner Seite langfristig von nutzen.

Wenn die Parteien diese Hindernisse auf dem Weg zu einer gleichwertigen Entscheidung erkennen, dann können diese auch vermieden werden.

Für eine kreative Entscheidungsfindung müssen die Parteien also folgendes beachten:

- Trennung von Lösungsfindung und Lösungsbeurteilung,
- Nicht „die“ Lösung suchen, sondern nach Alternativen suchen,
- Vorteile für alle Seiten betrachten,
- Definierte Entscheidungen erleichtern später die Lösungsfindung.

Den Schwestern wäre also geholfen gewesen, wenn sie nicht vorschnell die Orange zerteilt hätten, sondern sie erstmal nach Lösungsalternativen gesucht hätten. Das Erkennen der eigenen Interessen und die der Gegenseite können den Weg zu einer Lösung positiv beeinflussen.

Die eine Schwester hatte Durst und wollte daher das Fruchtfleisch, doch sie hätte sich auch für ein Glas Wasser entscheiden können. Oder es hätte auch einen Zitronenkuchen geben können, statt eines Orangenkuchens. Für jede Situation stehen uns Wahlmöglichkeiten zur Verfügung, wenn diese auch nicht immer offensichtlich sind. Aber ist mir bewusst, was ich eigentlich erreichen möchte, lassen sich auch andere Wege erkennen die mich ans Ziel bringen.

### **Kriterien - Objektive Beurteilungsoptionen festlegen**

Für das sachbezogene Handeln ist es wichtig, dass Beurteilungskriterien erarbeitet werden. Diese Kriterien bilden die Basis für die Bewertung der Lösung. Diese sollen nicht auf Grund von Druck der Gegenseite gefunden werden. Die Kriterien müssen sachbezogen und für alle nachvollziehbar sein.

Im Falle eines Hauses, welches verkauft werden soll, können diese Kriterien z.B. lauten: Baujahr, Grundstückswert, Lage, baulicher Zustand, Anbindungen etc. Beide Seiten erhalten somit faire Kriterien zur Verhandlung. Im Vorfeld sollte bereits die Verfahrensweise bei abweichender Vorstellung über Inhalte, Interessen oder Kriterien geklärt werden. Dies kann in einer wiederholten Abstimmung oder im Losverfahren erfolgen, oder die Entscheidung wird einem Dritten überlassen. Beim Verhandeln mit objektiven Kriterien sollten drei Merkmale beachtet werden:

- vernünftige Argumentationsweise,
- gemeinsame Suche nach weiteren Kriterien,
- niemals Druck nachgeben.

### **3.3.2. Grenzen des Verhandlungsmanagements**

In Verhandlungen soll immer ein Ausgleich der Interessen gefunden werden. Die Parteien haben auch in der Zukunft Interesse an ihren Beziehungen. Ein Verhandlungspartner darf dem anderen nicht intellektuell oder rhetorisch überlegen sein. Ein unproportionales Machtgefüge behindert jede Verhandlungsstrategie. Die Parteien müssen grundsätzlich dazu bereit sein, miteinander zu kooperieren und an der Erarbeitung von gemeinsamen Lösungen interessiert sein.

### 3.4. Die Verfahren im Überblick

	<b>Mediation</b>	<b>Schlichtung</b>	<b>Verhandlungen</b>
<b>Konfliktstufe</b>	5-6	5-6	1-5
<b>Freiwilligkeit</b>	ja	ja	ja
<b>Vermittler</b>	Parteien wählen den Mediator	Ernennung durch Schiedsstelle	–
<b>Schweigepflicht</b>	ja	ja	Vorhanden
<b>Fachwissen</b>	Vermittlungsexperte, je nach Konfliktart Fach- oder Rechtswissen	Rechtswissen nötig	–
<b>Prozess</b>	Relativ formaler Prozess, Mediator und Parteien können Einfluss auf die Phasen nehmen	Parteien legen Rahmenbedingung fest, die flexibel sind	Informell
<b>Ergebnis</b>	Gemeinsame Lösung	Kompromiss bzw. Entscheidung nach vorher festgelegter Prinzipien	größtmöglicher Gewinn für beide Seiten
<b>Kooperation</b>	ja	nicht zwingend	ja
<b>Klassische Anwendungsgebiete</b>	Wirtschafts- und Familienrecht	Arbeitsrecht	Politik, Völkerrecht, Zivilrecht
<b>Anwendung in Deutschland</b>	Seit ca. 1980	Erste Schiedsstelle 1827	Seit Mitte 80iger Jahre

Tabelle 4 Verfahren im Überblick (vgl. ALTMAN, 1999)

## **4. Konflikte in Bibliotheken**

### **4.1. Konflikte Mitarbeiter - Nutzer**

Die Bibliothek als ein öffentlicher Raum im gesellschaftlichen Leben ist einer Vielzahl an unterschiedlichsten Konfliktmöglichkeiten ausgesetzt. Jeden Tag betreten Menschen verschiedenster Herkunft und Schichtzugehörigkeit die Bibliothek. Sie alle haben individuelle Anliegen, die schnell und effektiv bearbeitet werden sollen. Manche Nutzer kommen in die Bibliothek, um sich schnell und qualitativ über bestimmte Sachverhalte zu informieren, andere wollen die Ruhe zum Arbeiten nutzen und wieder andere wollen die qualifizierten Auskunftsdienste der Bibliothek in Anspruch nehmen. So unterschiedlich die Anliegen der Nutzer, so unterschiedlich sind sie auch als Menschen. Die Bibliotheksmitarbeiter an der Theke müssen schnell den Nutzer und sein Auftreten richtig einordnen und dementsprechend reagieren können. Ein bereits gestresster und aufgebrachter Nutzer sollte beruhigt und die Lage nicht noch weiter angeheizt werden.

Die Mitarbeiter an der Theke fungieren als Vermittlungsstelle zwischen der Bibliothek und dem Nutzer. Zum einen sollen die Regeln eingehalten und Interessen der Bibliothek gewahrt werden, zum anderen soll ein bestmöglicher Kundenservice erreicht werden. Den optimalen Mittelweg zu finden, ist dabei keine einfache Aufgabe. Aber durch ein wenig Menschenkenntnis, Einfühlungsvermögen und mit einigen Instrumenten zur Konfliktlösung lassen sich schwierige Situationen in der Bibliothek meistern. Konflikte entstehen, sobald Menschen miteinander in Interaktion treten, auch können Konflikte häufig nicht von vornherein vermieden werden. Aber das richtige Verhalten in Konfliktsituationen kann entschärfend wirken und beide Seiten werden zu einem adäquaten Ergebnis kommen können.

Zunächst soll verdeutlicht werden, warum es wichtig ist, jeden verärgerten Kunden wieder milde zu stimmen und den Sachverhalt zügig und kompetent zu klären.

Das Zusammenspiel von verbaler (Mündlich) und nonverbaler (Körpersprache) Kommunikation ist gerade in Stresssituationen mit verärgerten Kunden wichtig. Oft wendet man Körpersprache unbewusst an, doch weiß man um deren Wirkung, kann man diese auch bewusst einsetzen. Verbale und Nonverbale Kommunikation bilden immer eine Einheit, die sich gegenseitig bedingen. Mimik und Gestik unterstreichen jede verbale Aussage.



Nonverbale Signale steuern den Gesprächsablauf, d.h. die Gesprächspartner erkennen, wer mit dem Sprechen beginnt, wann ein Gedanke beendet ist oder welche Aussagen hypothetisch gemeint sind. Unsere Stimmlage ist ein wesentliches Element der nonverbalen Kommunikationsmittel, durch ihre Höhe, ihren Rhythmus oder Ausdruck unterstreichen wir jede verbale Botschaft (vgl. VOLLMER, 2000). Ist man sich dessen bewusst, können schon in den ersten Sekunden des Gespräches Konflikte vermindert werden.

Der Kunde fungiert in Bibliotheken immer als Aushängeschild in der Öffentlichkeit. Ist er zufrieden, so wird er dies auch in der Öffentlichkeit kundtun und eventuelle neue Kunden in die Bibliothek bringen. Positive Publicity ist maßgebend für den weiteren Fortbestand für jede Bibliothek. Auch gegenüber möglichen Sponsoren oder Förderern sind zufriedene Kunden ein wichtiges Argument zur weiteren Unterstützung. Der Kunde muss also als potentieller Werbeträger anerkannt werden und dementsprechend behandelt werden. Kundenorientierung und Kundenbindung zeigt sich zunehmend als ein zentraler Bestandteil der bibliothekarischen Arbeit.

#### **4.1.1 Der verärgerte Kunde – Gesprächsverlauf an der Theke**

Gerade das Gespräch an der Theke birgt Risiken in sich, die einen Konflikt entstehen oder gar eskalieren lassen können.

Der Umgang mit verärgerten Kunden ist eine schwierige Situation mit vielen unbekanntem Variablen, da emotional aufgeladene Situationen nur schwer zu kontrollieren sind.

Einem verärgerten Kunden sollte zunächst eine offene Gesprächssituation gegeben werden, d.h. der Mitarbeiter zeigt Interesse am Anliegen des Kunden und signalisiert ihm, auf seine Probleme einzugehen. Der Mitarbeiter sollte sich immer von seinen momentanen Aufgaben abwenden und den Kunden somit vermitteln, dass ihm Zeit gegeben wird für sein Anliegen. Die namentliche Vorstellung des Mitarbeiters schafft eine vertraute Atmosphäre gegenüber dem Kunden. Ihm wird suggeriert, einen festen Ansprechpartner zu haben, der sich für ein einsetzt. Ein Namensschild unterstützt diesen Vorgang nur noch.

Der Kunde erhält nun die Möglichkeit, seine Geschichte zu erzählen.

Während der Kunde seinen Fall darlegt, sollte der Mitarbeiter die wesentlichen Fakten von den unwesentlichen Aussagen trennen. Zwischenfragen zeigen Interesse am Anliegen des Kunden und mindern Missverständnisse. Dabei sollten emotional überspannte Aussagen unbeantwortet bleiben.

Diese ersten Minuten eines Kundengesprächs sind oft ausschlaggebend für den weiteren Verlauf. Hier wird der Grundstein gelegt für ein erfolgreiches Kundengespräch.

Die Kommunikationstheorie nach Watzlawick baut sich auf bestimmte Axiome auf, diese ermöglichen es die menschliche Kommunikation besser zu verstehen. Macht man sich diese Annahmen zueigen, kann man durch bewusste Einflussnahme sein Verhalten in Gesprächssituation steuern und kontrollieren. Im folgenden sollen einige dieser Axiome nach Watzlawick beschrieben werden und an praktischen Beispielen gezeigt werden, wie sich der Mitarbeiter an der Theke im Gesprächsverlauf mit Kunden konflikthemmend verhalten kann.

Der Mensch kann nicht nicht kommunizieren (vgl. WATZLAWICK, 2000). Wir verfügen nicht nur über die Möglichkeit schriftlich oder über unsere Sprache zu kommunizieren, sondern auch über unser Verhalten in der Öffentlichkeit.

**Beispiel:** Ein Bibliotheksbenutzer am Leseplatz studiert aufmerksam seine Literatur. Er hört Musik über einen MP3-Player. Dieses Verhalten signalisiert seiner Umwelt, dass er nicht angesprochen werden möchte und an dem unmittelbaren Geschehen in der Bibliothek nicht teilnehmen möchte. Andere Bibliotheksbenutzer akzeptieren dieses Verhalten, ohne mit dem studierenden Leser ein Wort gewechselt zu haben.

Nach Watzlawick ist der Mensch nicht in der Lage sich nicht zu verhalten. Jede Art von Verhalten hat auch einen Mitteilungskarakter. Der Bibliotheksbenutzer verhält sich abweisend gegenüber der Umwelt, indem er liest und Musik hört. Durch dieses Verhalten vermittelt er, dass er nicht gestört werden möchte. Er kommuniziert daher mit seiner Umwelt über sein Verhalten. Somit kann sich ein Mensch zum einen nicht nicht verhalten und zum anderen nicht nicht kommunizieren.

In einem Gespräch sollte man sich daher darüber klar sein, dass nicht nur die verbale Kommunikation, sondern auch die nonverbale Kommunikation (Körpersprache) Aussagen und Wertungen an das Gegenüber senden. Wir können Empfindungen ausdrücken, ohne sie zu artikulieren und wir sind in der Lage, diese Signale von unserem Gegenüber zu empfangen und zu werten. Der Mensch kann somit nicht nicht kommunizieren, auch dann wenn er kein Wort an sein Gegenüber richtet.

Für das Verhalten des Mitarbeiters an der Theke bedeutet dies:

- Ein offenes Lächeln während der Begrüßung wirkt aggressionshemmend und heißt den Kunden willkommen, trotz seines eventuell verärgerten Auftretens
- Der Mitarbeiter sollte sich sichtbar von seinen anderen momentanen Aufgaben abwenden und dem Kunden somit vermitteln, dass ihm Zeit gegeben wird für sein Anliegen.
- Wenn möglich einen Stuhl anbieten. Im Sitzen wird die Gesprächssituation entspannter und der Kunde erhält das Gefühl, dass ihm Zeit und Aufmerksamkeit gegeben wird.
- Mit dem Kunden auf Augenhöhe gehen. Die gleiche Augenhöhe erzeugt ein Gefühl von Gleichwertigkeit. Durch ein „Von oben herabsehen“ fühlt man sich schnell bedrängt und klein im Gegensatz zum stehenden Gegenüber.
- Die Hände sollten beim Mitarbeiter ruhig bleiben. Nicht die Arme vor der Brust verschränken, dies strahlt Verslossenheit und Unnahbarkeit aus. Eine aufrechte Sitzposition signalisiert Kommunikationsbereitschaft. Ein Stift und ein Zettel für Notizen vermitteln dem Kunden, dass sein Anliegen ernst genommen wird.
- Augenkontakt, so kann man sein Gegenüber besser wahrnehmen und mögliche Gefahrensituationen schneller erkennen. Der Kunde hingegen fühlt sich beachtet.

**Hilfreiche Sätze für das Gespräch:**

- „Guten Tag, wie kann ich ihnen helfen?“
- „Das überrascht mich, ich nehme mich der Sache gleich mal an.“<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> EICHHORN, 2000, 35

- „Nehmen Sie doch Platz, ich werde gleich mal einige Nachforschungen bzgl. ihres Problems anstellen.“
- „Ich kann mir nicht erklären, wie es dazu kommen konnte, aber wir werden den Fehler schon finden!“

Kommunikation beinhaltet einen Inhalts- und Beziehungsaspekt (vgl. WATZLAWICK, 2000). Kommunikation bedeutet in erster Linie das Übermitteln von Botschaften (Inhaltsaspekt), doch lässt die Art und Weise der Übermittlung Aussagen treffen zum Beziehungsaspekt. Die Art, wie Dinge ausgedrückt werden, lässt Rückschlüsse zu auf die Beziehung der Gesprächspartner. Zwischen fremden Personen wird die gleiche Botschaft anderes übermittelt, als unter Bekannten. Mitarbeiter vermitteln innerhalb ihrer Abteilungen Sachverhalte anders, als zu ihrem Vorgesetzten. Allein die Anrede „Sie“ und „Du“ machen Beziehungsunterschiede zwischen den Personen deutlich. Die Anrede „Sie“ vermittelt Höflichkeit aber auch Autorität, wenn Personen sich unbekannt sind. Während man Freunde duzt, sie befinden sich auf derselben Beziehungsebene.

Für das Verhalten des Mitarbeiters an der Theke bedeutet dies:

- Kunden unbedingt siezen.
- Eine professionelle Distanz muss gewahrt bleiben, d.h. die Beschwerde und der Kunden müssen so objektiv wie möglich wahrgenommen werden. Subjektive Einfärbungen seitens der Bibliotheksmitarbeiter verkomplizieren die Gesprächssituation.
- Den verärgerten Kunden zunächst ausreden lassen, Unterbrechungen sind unhöflich und wirken oft eskalierend. Konnte der Kunde sein Anliegen schildern und hat er seinem Ärger Luft gemacht, ist er auch wieder bereit, das Problem zusammen mit dem Mitarbeiter anzugehen.
- Revierverletzungen vermeiden, d.h. weder der Mitarbeiter noch der Kunde sollten in die persönliche Nähe des anderen kommen. Durch ein ungewolltes Eindringen in das eigene Revier fühlen sich die meisten Menschen bedroht und reagieren emotional überladen.

Menschliche Kommunikation ist entweder symmetrisch oder komplementär strukturiert (vgl. WATZLAWICK, 2000). Kommunikation basiert auf Gleichheit oder auf Ungleichheit zwischen den Gesprächspartnern. Ihre Beziehung ist ausschlaggebend für eine symmetrische oder komplementäre Kommunikationsstruktur. Besteht ein Gleichgewicht zwischen beiden Seiten wird ihre Kommunikation symmetrisch ablaufen. Beide Seiten streben nach Gleichheit und möchten die Unterschiede zwischen ihnen vermindern, ihr Verhalten ist somit spiegelbildlich (vgl. WATZLAWICK, 2000). Die komplementäre Kommunikationsstruktur äußert sich bei Gesprächspartner zwischen denen ein Ungleichgewicht herrscht, das Verhalten der Gesprächspartner ergänzt sich und wird vom Verhalten des Gegenübers bedingt.

**Beispiel:** In einem Lehrer-Schüler-Verhältnis herrscht eine komplementäre Kommunikationsstruktur, da der Lehrer Dominanz und Autorität dem Schüler entgegenbringt, so reagiert dieser mit Demut und Respekt.

Wobei es nicht entscheidend ist, ob die Seiten der Gesprächspartner einer Hierarchie angehören oder die eine Seite als „stark“ und die andere Seite als „schwach“ zu verstehen ist. Vielmehr gibt, das gesellschaftliche Gefüge die jeweiligen Stellungen der Gesprächspartner vor (vgl. WATZLAWICK, 2000).

Für das Verhalten des Mitarbeiters an der Theke bedeutet dies:

- Der Kunde sieht das Gespräch mit dem Mitarbeiter an der Theke nicht als eine gleichwertige Beziehung an (symmetrische Struktur), sondern wird sich in einer komplementären Struktur wiederfinden, d.h. das Verhalten der beiden Seiten wird sich ergänzen und bedingen. Reagiert also der Mitarbeiter auf den Ärger der Kunden mit neuen Vorwürfen und Anschuldigungen, so wird sich die Situation nur weiter verschärfen.
- Der Mitarbeiter sollte in jedem Fall ruhig bleiben und dem Kunden somit keine neue „Angriffsfläche“ bieten.
- Der Kunde sieht den Fehler immer erst bei der Bibliothek und wird eigene Fehler nicht eingestehen. Der Mitarbeiter sollte dieses Verhalten nicht persönlich nehmen und sich nicht angegriffen fühlen, auch wenn offensichtlich ist, dass der Kunde im Unrecht ist.

- Eine ernstgemeinte Entschuldigung wirkt aggressionshemmend und muss nicht zwingend ein Schuldeingeständnis sein. Zeigt aber dem Kunden, dass der Mitarbeiter Anteil an seinem Ärger Problem nimmt.

#### **Hilfreiche Sätze für das Gespräch:**

- „Entschuldigen Sie bitte, da muss es einen Fehler im System gegeben haben. Ich kümmere mich sofort darum!“
- „Wir sprachen gerade über ... Da möchte ich noch einmal ansetzen.“<sup>20</sup>
- „Kommen wir zum eigentlichen Problem zurück.“

In solchen Konfliktsituationen ist es natürlich immer schwierig, sachlich zu bleiben und sich nicht persönlich angegriffen zu fühlen. Das Gespräch muss unbedingt auf der Sachebene gehalten werden, ein Abdriften auf die Beziehungsebene führt nur zu noch größeren Problemen. Der Kunde muss zunächst seinen Ärger loswerden, dies geschieht in der Regel selten auf objektive Weise, doch liegt es an dem Mitarbeiter an der Theke, sich davon nicht beeinflussen zu lassen. Hier kann man einige Tricks anwenden, um sich von dem Ärger des Kunden innerlich zu distanzieren.

**Beispiel:** Konzentrieren sie sich auf einen bestimmten Punkt an dem Kunden, z.B. Nase, Augenbrauen, Brille oder zählen sie die Rotschattierungen in seinem Gesicht. Sie behalten so den Blickkontakt, lenken sich von emotional überladen Aussagen ab und geraten nicht in Versuchung, auf Angriffe zu reagieren. Führen von stillen Selbstgesprächen hilft, sich selbst emotional zu beeinflussen und das Donnerwetter des Kunden zu überstehen (vgl. EICHORN, 2006).

Hat sich der Kunde wieder beruhigt und ist seinen ersten Frust losgeworden, ist es möglich, wieder konstruktiv mit ihm zu diskutieren.

Doch muss man sich nicht alles gefallen lassen, der Kunde soll seinen Ärger loswerden, aber er darf dabei bestimmte Regeln im Umgang mit anderen Menschen nicht verletzen.

---

<sup>20</sup> EICHORN, 2000, 35

Für jeden liegt diese Grenze woanders und das Beste ist es, in jeder neuen Konfliktsituation selbst zu entscheiden, wann der Moment gekommen ist, die Notbremse im Gespräch zu ziehen. MARTIN EICHHORN beschreibt in solchen Situationen eine vierstufige Taktik, um den Kunden zu signalisieren, dass er zu weit gegangen ist:

- **Informieren.** Den Kunden in ruhigem Ton aber deutlich mitteilen, dass er sich im Ton vergriffen hat.

**Hilfreiche Sätze für das Gespräch:**

- „Merken Sie, dass Sie mich anschreien?“<sup>21</sup>
- „Sie vergreifen sich im Ton, ist Ihnen das bewusst?“
- **Auffordern.** Dem Kunden klar machen, dass man es nicht duldet, dass er weiterhin auf diese Weise mit einem kommuniziert. Der Mitarbeiter muss seine Grenzen deutlich aufzeigen.

**Hilfreiche Sätze für das Gespräch:**

- „Ich möchte nicht, dass Sie mich anschreien!“<sup>22</sup>
- „Hören Sie bitte auf, sich hier derart aufzuführen!“
- „Ich möchte bitte meinen Gedanken zu Ende führen!“<sup>23</sup>
- **Mahnen.** Zeigen diese Maßnahmen keine Wirkung, muss dem Kunden mit Konsequenzen gedroht werden. Sollte er sich nicht beruhigen und sein Verhalten bessern, muss ihm klar gemacht werden, dass der Bibliotheksmitarbeiter weitere Möglichkeiten hat den Konflikt zu beenden.

**Hilfreiche Sätze für das Gespräch:**

- „Wenn Sie jetzt nicht aufhören herumschreien, spreche ich Ihnen ein Hausverbot aus!“<sup>24</sup>
- „Unterlassen Sie es mich weiter anzuschreien, ansonsten werden ich den Sicherheitsdienst kommen lassen!“
- **Konsequenzen ziehen.** Hat sich der Kunde noch nicht beruhigt, müssen die vorher angedrohten Maßnahmen nun in die Tat umgesetzt werden.

---

<sup>21</sup> EICHHORN, 2000, 32

<sup>22</sup> EICHHORN, 2000, 32

<sup>23</sup> EICHHORN, 2000, 35

<sup>24</sup> EICHHORN, 2000, 32

Konflikte mit Kunden lassen sich nicht umgehen, sie können aber entschärft werden. Der Mitarbeiter an der Theke arbeitet täglich mit den verschiedensten Menschentypen zusammen und daraus resultiert immer ein gewisses Konfliktpotential. Gerade Kunden, die bereits verärgert in die Bibliothek kommen, zeigen Konfliktpotential, welches schnell zu eskalieren droht. Menschenkenntnis und ein professioneller Umgang in Konfliktsituationen kann helfen diese zu entschärfen. Die Bibliotheksmitarbeiter müssen das Verhalten des Kunden beurteilen können, um Schlüsse zu ziehen auf sein weiteres Handeln. Sie müssen Konfliktsituationen richtig einschätzen, um effektiv handeln zu können. Provokation, vorschnelles Handeln oder dem Kunden zeigen, dass seine Probleme nicht ernst genommen werden, schürt nur den Konflikt.

Gespräche mit verärgerten Kunden befinden sich meist auf dem Konfliktniveau der Stufen 2 -3.

Beide Seiten legen ihre Positionen dar und möchten ihre Interessen durchsetzen. Die Kommunikation läuft in Diskussionen ab und man nimmt die Gegenseite als Konkurrenz wahr. Doch sind beide Parteien bereit, sich dem Problem anzunähern und es zu lösen.



#### **4.1.2. Beschwerdemanagement – Ein Exkurs**

Bibliotheken verstehen sich immer mehr als Dienstleistungsunternehmen, welche zunehmend ihren Fokus auf die Kunden und deren Bedürfnisse legen. Viele Bibliotheken sehen sich heute mit Fragestellungen aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich konfrontiert. Unterhaltsträger und die Öffentlichkeit interessieren sich für Leistungen, Effizienz und Marketing ihrer Bibliotheken. Zu diesen Faktoren zählt für viele auch der Bereich des Qualitätsmanagements, d.h. die Beziehung zwischen Kunden und Bibliothek.

Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und vor allem Kundenbindung sind die neuen Schlagwörter für viele Bibliotheken geworden. Ein effizientes Qualitätsmanagement bildet somit für die bibliothekarische Arbeit einen zentralen Faktor.

Das Beschwerdemanagement ist dabei nur ein Instrument der Kundenbindung innerhalb eines großen Gefüges.

Die Beschwerden der Kunden sind nicht zwingend negativ einzustufen, sondern versprechen auch Anregungen, die eigene „Betriebsblindheit“ zu überwinden. Prozesse, die vielleicht intern als durchschaubar und verständlich gelten, können für Kunden undurchdringlich und kompliziert sein. Hat der Kunde die Möglichkeit, seine Kritik an die Bibliothek zu richten, kann eine effiziente Zusammenarbeit zustande kommen, von der beide Seiten profitieren können. Das negativ belegte Wort „Beschwerde“ sollten Bibliotheken nicht davor zurückschrecken lassen, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen, da das Beschwerdemanagement ein effizientes Mittel in der Kundenorientierung und Kundenbindung darstellt.

Kundenzufriedenheit heißt nicht, dass keine Beschwerden vorliegen. Der Kunde braucht Instrumente, um seine Beschwerden - Anregungen - an die Bibliothek zu richten. Die Scheu vor Beschwerden sollte abgelegt und diese als ein konstruktiver Dialog zwischen Bibliothek und Kunden verstanden werden.

Beschwerdemanagement ist ein Versuch, den Kunden aktiv an der bibliothekarischen Arbeit zu beteiligen und so seine Wünsche und Bedürfnisse besser artikulieren zu können. Nur Kunden, die sich die Mühe machen, sich aktiv am Bibliotheksgeschehen zu beteiligen, werden als Leser die Bibliothek nutzen.

Äußern Kunden ihren Unmut nicht, haben sie auch kein Interesse an der Verbesserung von bestimmten Umständen. Versteht man die sich beschwerende Kunden, als Partner, so kann man ihre Beschwerden auch als Anregungen und Kritik werten und nicht als böswillige Nörgelei.

Das Feedback des Kunden kann nur dazu führen, den Ablauf innerhalb der Bibliothek zu verbessern. Keine Bibliothek möchte mit einem schlechten Image versehen werden und Kunden verlieren. Ist jedoch der Ruf in der Öffentlichkeit erstmal beschädigt, ist es schwer, diesen wieder herzustellen.

Die Gefahr, ein schlechtes Image zu erhalten, kann durch einen offenen und selbstbewussten Umgang mit Beschwerden vermieden werden. So können Schwachstellen früh genug erkannt werden, bevor die Kunden die Bibliothek ganz meiden.

Zum aktiven Beschwerdemanagement, d.h. zur Aktivierung des Kunden seine Beschwerde zu äußern, zählt man fünf Komponenten, die einen richtigen Umgang mit Beschwerden ermöglichen:

- Beschwerdestimulierung,
- Beschwerdeannahme,
- Beschwerdebearbeitung,
- Beschwerdereaktion,
- Beschwerdeauswertung ( vgl. BOSCH, 2007).

Im Einzelnen bedeuten diese Punkte folgendes:

Beschwerdestimulierung, d.h. eine möglichst einfache und vielfältige Möglichkeit Beschwerden zu artikulieren. Dies kann mündlich über die Mitarbeiter an der Theke erfolgen oder telefonisch. Die Mitarbeiter halten die Beschwerde fest und geben sie an die entsprechende Abteilung weiter. Dies erfordert allerdings vom Kunden eine gewisse Courage seine Beschwerde direkt zu äußern. Deswegen bietet sich immer die Möglichkeit an Beschwerden schriftlich vom Kunden formulieren zu lassen. Formulare oder ein Briefkasten für Mitteilungen („Kummerkasten“) sorgen dafür, dass die Kunden schnell und einfach ihre Beschwerden an die Bibliothek richten können.

Ein Onlineformular<sup>25</sup> der Bibliothek für Anregungen seitens der Kunden erhöht noch die Erreichbarkeit der Bibliothek und vor allem die Bereitschaft sich mit den Wünschen der Kunden auseinanderzusetzen.

Der Kunde muss auf beiden Wegen das Gefühl bekommen, dass die Beschwerde ernst genommen wird. Er erhält eine Antwort auf sein Anliegen.

Die Beschwerdeannahme zeigt sich häufig als weitaus komplizierter als der erste Schritt der Bereitstellung von Beschwerdemöglichkeiten. Denn sind dem Kunden Instrumente gegeben, seine Beschwerden zu äußern, wird er dies in aller Regel auch tun und nun kommt es auf den professionellen Umgang mit diesen Informationen seitens der Bibliothek an. Der organisatorische Ablauf der Beschwerdeannahme muss in der Bibliothek klar definiert sein, d.h. wer bearbeitet zunächst die eingehenden Beschwerden? In welchem zeitlichen Rhythmus wird der Beschwerdekasten geleert? Wer ist zuständig für die Beschwerdeformulare? Werden grundsätzlich alle Beschwerden beantwortet? Wenn ja, in welchem Zeitraum?

Der Vorgang der Beschwerdeannahme muss somit klar definiert sein, damit diese effizient bearbeiten werden können, ohne dass es zu organisatorischen Problemen im Annahmeprozess kommt.

Die Beschwerdebearbeitung erfordert nun die Klärung der Verantwortlichkeit der Beschwerde. Ist geregelt, wie die Annahme und die weiteren Schritte ablaufen sollen, müssen nun die Zuständigkeitsbereiche geklärt werden, d.h. welche Kompetenzen und Entscheidungsmöglichkeiten die Mitarbeiter bei der Bearbeitung haben sollten. Bosch führt an dieser Stelle das Prinzip des „Complaint owner“ (Beschwerdebesitzer) an.

„Das bedeutet, dass der Mitarbeiter, der die Beschwerde entgegennimmt, für das Anliegen solange verantwortlich ist, bis die Beschwerde bearbeitet und der Beschwerdeführer eine (abschließende) Reaktion erhalten hat.“<sup>26</sup>

Der so entstandene Verantwortungsbereich führt zu einer effektiven Bearbeitung der Beschwerde.

Der Mitarbeiter ist vom Beginn an mit der Aufgabe betraut und es kann nicht zu Verantwortungsproblemen innerhalb der Bearbeitung kommen, d.h. niemand fühlt

---

<sup>25</sup> s. Anhang: 7.3. Kontaktformulare verschiedener Bibliotheken

<sup>26</sup> Bosch, 2007, 26

sich zurückgesetzt, weil er vermeintlich unangenehmere Dinge tun muss als sein Kollege. Auch ist es von Vorteil, wenn möglichst wenige Mitarbeiter an dem Bearbeitungsvorgang beteiligt sind. So können Fehlerquellen minimiert werden, die entstehen, wenn zu viele Personen mit einer Aufgabe betraut sind, z.B. Missverständnisse bei der Weitergabe von Informationen über den Arbeitsvorgang.

Die Dokumentation der Beschwerde sollte bereits hier einsetzen, um für spätere Auswertungen auf Fakten zurückgreifen zu können. Ist die Beschwerde online eingegangen, ist es vorteilhaft eine Bestätigung über den Eingang der Beschwerde und deren zeitnahe Bearbeitung zu senden. Hat der Kunde seine E-Mail-Adresse beim persönlichen oder schriftlichen Kontakt hinterlassen, kann auch hier eine Bestätigungsmail erfolgen.

Eine Bestätigung der Beschwerde, eine Entschuldigung über mögliche Unannehmlichkeiten und die Versicherung der schnellen Bearbeitung sollten in der ersten Kontaktaufnahme mit dem Kunden enthalten sein. Gibt es keine E-Mail-Adresse, wäre der Aufwand die Kunden zurückzurufen immens. Hier ist der Vorgang schwierig. Am Telefon kann zu weiteren Diskussionen kommen und die ursprüngliche Beschwerde könnte sich womöglich zu stark ausdehnen. Eine effiziente Bearbeitung würde dies massiv beeinträchtigen. Des Weiteren ist die Telefonbestätigung mit weiteren Kosten verbunden. Der Postweg ist daher ebenfalls nicht zu empfehlen. Das Vorgehen, wie und ob Bestätigungen über den Eingang durchgeführt werden sollen, muss die Bibliothek individuell entscheiden und den günstigsten Weg dabei finden.

**Beispiel:** Anlegen eines Beschwerdeordners. Alle Mitarbeiter können auf diesen zugreifen. Hier wird der Beschwerdestatuts vermerkt und das konkrete Anliegen des Kunden. Bei späteren Nachfragen des Kunden kann schnell der Beschwerdefall nachvollzogen werden und der Kunde erhält Auskunft zu seinem Anliegen.

Die Reaktion auf eine Beschwerde sollte immer zeitnah erfolgen.

In der Regel spricht man von 48 Stunden, in der eine Beschwerde bearbeitet werden sollte. Wenn auch damit nicht zwingend die Lösung der Probleme gemeint ist, so jedoch die Bestätigung über den Eingang der Beschwerde (vgl. BOSCH, 2007).

Der Kunde hat somit Anregungen zur Verbesserungen gegeben und zeigt dadurch eindeutig Interesse an der Bibliothek und deren weiteres Fortbestehen. Dass er Missstände aufzeigt, sollte in erster Linie positiv gewertet werden.

Oft erhoffen sich Kunden eine materielle Wiedergutmachung der entstanden Umstände. Gerade in Bibliotheken ist dies ein schwieriges Unterfangen, da durch Gebühren- und Bibliotheksordnung der Spielraum relativ begrenzt ist. Es ist also häufig nicht möglich, entstandenen Schaden finanziell zu beheben. Es sollte doch der Versuch unternommen werden durch Kleinigkeiten den Kunden zufriedenzustellen. Jede Bibliothek kann festlegen, ab wann und welche Art von Wiedergutmachung sie anwenden wollen, als Beispiel sei hier eine Gutschrift für die nächste Fernleihe, einmalig begrenzte kostenlose Nutzung des Internetangebots oder ein Werbegeschenk genannt. Oft ist eine aufrichtige Entschuldigung, der ernstgemeinte Ausdruck des Bedauerns und das Versprechen auf Besserung schon Entschädigung genug.

Den Abschluss des Beschwerdeprozesses bildet die Beschwerdeauswertung. Hier kann die Bibliothek alle dokumentierten Beschwerden für sich analysieren und somit die häufigsten Schwachstellen im Arbeitsablauf feststellen. Beschwerden bilden einen sicheren Indikator für Schwachstellen im Arbeitsprozess, die intern vielleicht gar nicht auffallen. Beschwerden können auch anzeigen, ob die Ausstattung der Bibliothek noch zeitgemäß ist. Häufen sich Beschwerden bzgl. mangelnder Ausstattung an Medien oder das Fehlen bestimmter Software (z.B. Videospiele für bestimmte Spielkonsolen) wäre es ratsam, über die Anschaffung der gefragten Medien nachzudenken.

Die Beschwerdedokumentation und Beschwerdeauswertung bildet einen zentralen Faktor für das Beschwerdemanagement. Nicht nur der einzelne Kunde soll berücksichtigt werden, ferner hat die Bibliothek die Möglichkeit, den gesamten Arbeitsprozess auf Schwachstellen zu überprüfen.

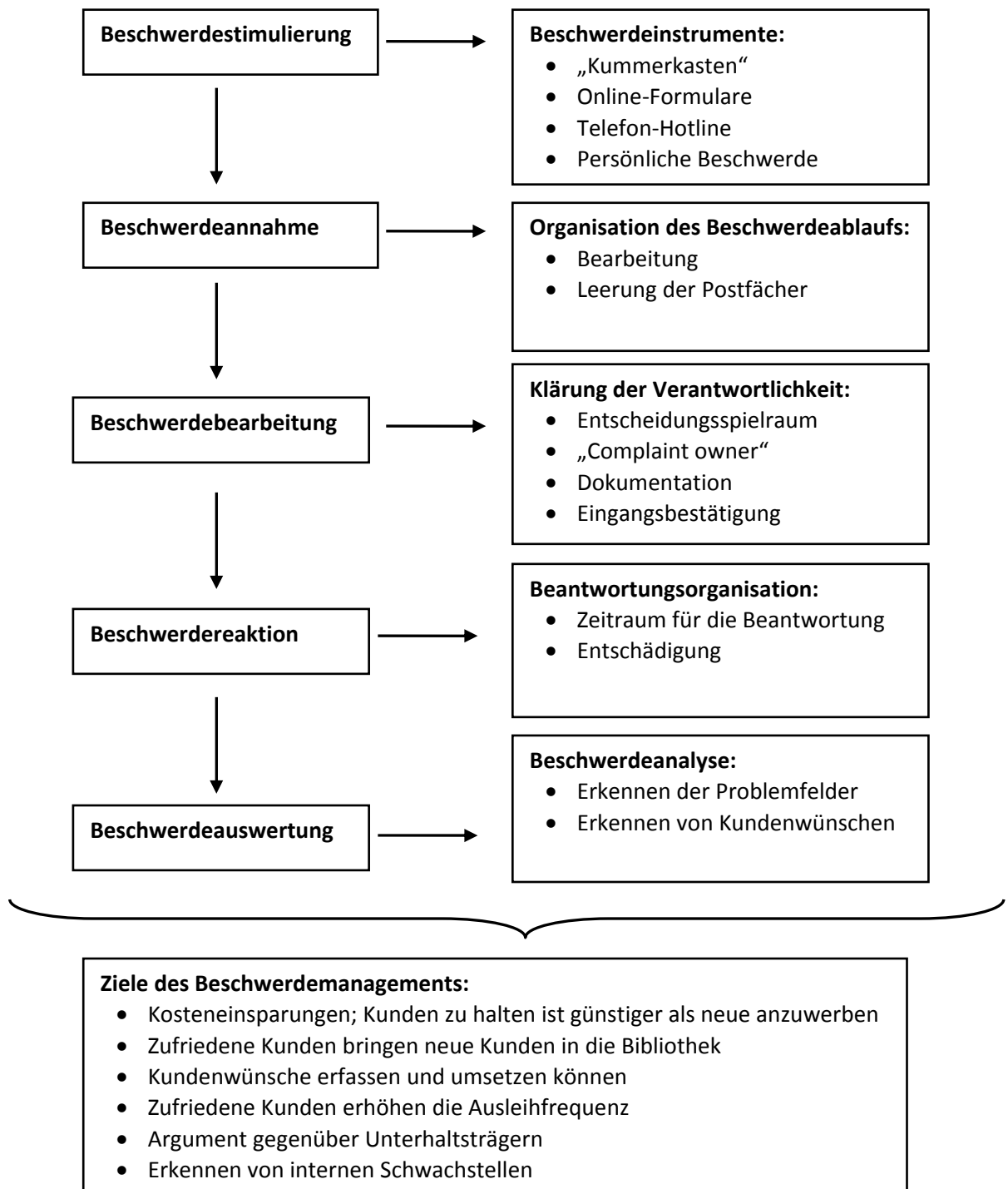


Abbildung 5 Beschwerdemanagement im Überblick (eigene Darstellung)

Kundenwünsche können berücksichtigt und Kundenprofile können erstellt werden.

Kunden, die sich beschweren, sind interessierte Kunden.

Sie zeigen Interesse an der Bibliothek und wünschen sich einen reibungslosen Ablauf im bibliothekarischen Geschehen. Eine Bibliothek, die es ihren Kunden ermöglicht sich auch negativ zu äußern, zeigt Interesse an ihren Kunden und deren Bedürfnissen. Der gemeinsame Dialog ermöglicht es, Probleme zu lösen und weitere zu vermeiden. Kundenorientierung bedeutet also sich auch Kritik seitens der Kunden auszusetzen. Diese kann, solange sie konstruktiv ist, das gemeinsame Miteinander in der Bibliothek deutlich verbessern. Kritik vermeiden ist ein einfacher Weg, aber er wird zwangsläufig zu keinem Erfolg führen können. Die Kunden haben eine andere Sichtweise auf die Dinge als die Mitarbeiter. So kann es nur von Vorteil sein, auch ihre Seite kennenzulernen. Der Kontakt zum Kunden ist ein wichtiger Faktor. Diesen zu pflegen und zu fördern, ist eine sensible Angelegenheit. Die Mitarbeiter an der Theke sind dabei besonders gefragt, mit diplomatischem Geschick den Kunden durch Probleme zu manövrieren und geduldig auch einfach mal zuzuhören.

Die Einführung eines Beschwerdemanagements sollte im Vorfeld von allen Mitarbeitern durchdacht und erarbeitet werden. Zusätzliche Aufgaben sollen minimiert werden. Dies kann durch eine effiziente Planung des Vorhabens realisiert werden. UTE FLAMMERSHEIM gibt einige grundlegende Denkanstöße bei der Einführung:

- Soll-Ist-Analyse erstellen. Der aktuelle Stand zum Thema Beschwerden kann so erarbeitet werden. Fragestellungen, wie „Wie viele Beschwerden erreichen uns momentan?“, „Welche Wege nutzen die Kunden um sich zu beschweren?“, „Wie werden Beschwerden in unserer Bibliothek bearbeitet?“ Es sollte vorab der Ist-Zustand mit dem Soll-Zustand abgeglichen werden, d.h. welche Möglichkeiten zur Verbesserung stehen zur Verfügung. Erreicht die Bibliothek derzeit nur mündliche Beschwerden, ist darüber nachzudenken, einen Kummerkasten aufzustellen oder ein Online-Formular zu erstellen.
- Wie soll das Beschwerdemanagement im Alltag umgesetzt werden? Die Bibliothek sollte individuelle Arbeitsprozesse entwickeln, um ein Aufkommen von Mehrarbeit für die Mitarbeiter zu minimieren. Das Modell kann sich entweder nach strikter Aufgabenteilung richten oder nach der Beschwerdeannahme aufgeschlüsselt werden.

Der Mitarbeiter, der die Beschwerde entgegennimmt, bearbeitet sie vollständig oder die Aufgaben sind strukturiert nach Kriterien wie „Wer leert den Briefkasten?“, „Soll

dies in einem Turnus erfolgen?“ „Wie soll der Turnus strukturiert sein?“ „Wer kümmert sich um die Beschwerdeformulare?“ „Wer um die schriftliche Beantwortung?“.

- Die Festlegung eines gemeinsamen Ziels des Beschwerdemanagements verdeutlicht vor allem für die Mitarbeiter die Relevanz für das Beschwerdemanagement. Mehr über den Kunden und seine Wünsche in Erfahrung zu bringen heißt auch, ihn besser verstehen zu lernen.



#### **4.1.3. Konfliktsituationen in der Bibliothek**

Konflikte sind selten Einzelphänomene. Einige Konflikte treten im Alltag immer wieder auf. Sie können sich dabei z.B. auf eine bestimmte Person beziehen, z.B. ein Kunde, der regelmäßig unsachliche Beschwerden vorbringt oder nur schwierig zufriedenzustellen ist. Hier hilft es eine gewisse Routine im Umgang mit schwierigen Kunden zu haben. Mit der Zeit werden die Mitarbeiter gelernt haben wie sie in solchen Situationen zu handeln haben, ohne dass sich der Konflikt weiter verschärft.

Neben den Konflikten mit bestimmten Kunden treten auch immer wieder Konfliktsituationen auf. Diese zeigen zwar andere Schattierungen, aber der Grundkonflikt ist häufig derselbe.

Im Folgenden sollen einige Konfliktsituationen beschrieben werden, wie sie in Bibliotheken immer wieder auftreten können:

##### **a) Sachbeschädigung**

Vandalismus und Zerstörung von fremdem Eigentum ist ein strafrechtlicher Tatbestand<sup>27</sup>. Viele Bibliotheken haben mit diesem Problem zu kämpfen. Sachbeschädigung in Bibliotheken kann sich in verschiedenen Formen äußern und ist nur schwer vorzubeugen. Im Kleinen beginnt dies bereits mit der Thematik des Essens und Trinkens am Leseplatz bzw. in der Bibliothek. Meist ist es in Bibliotheken ganz untersagt, Nahrungsmittel zu verzehren, um eine Beschädigung der Bücher zu vermeiden. Ausgeliehene Bücher unterliegen jedoch nicht der Kontrolle der Bibliotheksmitarbeiter und es kann zu Beschädigung der Bücher kommen. Bibliotheken müssen sich hier entscheiden welche Maßnahmen sie ergreifen wollen.

Durch die Unterschrift für den Erhalt des Leseausweises gibt der Kunde auch eine Einverständniserklärung ab, die Bibliotheksordnung anzuerkennen. Die Bibliothek kann sich zusätzlich absichern indem sie Verbotsschilder für Essen und Trinken anbringt. Der Kunde nimmt diese wahr und hat sich dementsprechend zu verhalten (vgl. EICHHORN, 2006). Die eindeutige Klärung im Umgang mit Essen und Trinken liegt bei den Bibliotheken selbst.

Widersetzen sich Kunden diesen Verboten, sollten sie in erster Linie auf die Vorschrift nochmals aufmerksam gemacht und es sollten Alternativvorschläge gegeben werden.

---

<sup>27</sup> § 304 StGB, Gemeenschädliche Sachbeschädigung

Sind Mahnungen fruchtlos verlaufen, sollte über ein Hausverbot o.ä. nachgedacht werden.

**Beispiel:**

- „Entschuldigen Sie, es ist verboten in der Bibliothek zu essen! Würden Sie bitte solange in das Foyer gehen oder das Essen jetzt beenden!“
- „Es ist verboten in der Bibliothek zu essen. Nutzen sie doch unsere Cafeteria im ersten Stock, wenn Sie Hunger haben.“

Zu den Sachbeschädigungen im größeren Ausmaße gehören das Beschmieren von Wänden und Gegenständen. Graffiti, Tags oder Kritzeleien auf Tischen und Bänken sind unerwünschte Verzierungen, deren Beseitigung viel Geld und Zeit kostet. Täter auf frischer Tat zu stellen, gerade bei Graffiti, ist oft ausweglos und gefährlich. Dies sollte der Polizei überlassen werden.

MARTIN EICHHORN rät in solchen Fällen:

„Die Bibliotheksleitung muss also tatkräftig klar stellen, dass ihre Bibliothek keine guten Voraussetzungen für die dauerhafte Selbstdarstellung mittels Graffiti bietet. Ist eine Wand konsequent und zeitnah in ihren Ursprungszustand zurückversetzt worden, suchen sich Sprayer und Tagger andere Betätigungsfelder. Lassen Sie in Ihrer Bibliothek keine Duldungskultur aufkeimen.“<sup>28</sup>

Hier ist Durchhaltevermögen seitens der Bibliothek gefragt. Eine kreative Methode dem ungewünschten Graffiti vorzubeugen wäre es eine Wand einem lokalen Sprayer zur Verfügung zu stellen. Die Bibliothek und die Sprayer besprechen vorher die Motive und die Finanzierung. Beide Seiten können so profitieren, die Sprayer haben eine legale Wand zum Sprühen und die Bibliothek ein modernes Aussehen bekommen.

---

<sup>28</sup> EICHHORN, 2006, 60

## **b) Diebstahl**

Ebenfalls zu den strafrechtlichen Tatbeständen zählt Diebstahl<sup>29</sup>. Für Bibliotheken leider ein allzu bekanntes Thema, welches sich nur schwierig in den Griff bekommen lässt. Den Dieb auf frischer Tat zu stellen, ist eher unwahrscheinlich. Der Diebstahl wird meist erst zu spät bemerkt. Hier müssen bereits im Vorfeld Präventionen geschaffen werden. Dem vermeidlichen Dieb soll sein Vorhaben so schwer wie möglich gemacht werden.

Die Kunden müssen ihre Mäntel und Taschen an der Garderobe abgeben und können so nur schwer geklaute Medien unauffällig aus der Bibliothek bringen. Die Bibliothek muss ausreichend Möglichkeiten schaffen, dass alle Kunden ihre Garderobe abgeben. Schließfächer und Garderobenständer müssen für alle Kunden ausreichend vorhanden sein. Auch Laptotaschen dürfen nicht in die Bibliothek mitgenommen werden. Für Schreibgeräte am Leseplatz ist es ratsam, dem Kunden Körbchen auszugeben, in die er seine Utensilien legen kann. Vorsicht ist hier jedoch vor Taschendieben geboten. Die Bibliothek sollte jedem Kunden die Möglichkeit geben, seine Wertsachen nicht unbeaufsichtigt in der Garderobe zu lassen, sondern z.B. die Nutzung des Körbchens zu gewährleisten oder genügend Schließfächer bereitzustellen. Innerhalb der Bibliothek sollte durch die Regalstellung vermieden werden, dass es schlecht einsehbare Bereiche gibt. Eine offene und helle Bauweise schreckt zunächst jeden Dieb ab.

Der Einsatz einer Buchsicherungsanlage ist eine effiziente Lösung den Mediendiebstahl weiter zu minimieren. Medien werden mit Sicherungstreifen versehen, die an der Theke entmagnetisiert werden. Geschieht dies nicht, ertönt beim Verlassen der Bibliothek mit einem gesicherten Buch ein Signalton.

Der Signalton zeigt also einen möglichen Diebstahl eines Mediums aus der Bibliothek an. Die Mitarbeiter an der Theke sollten sofort reagieren:

- „Bitte warten Sie: Wir haben vergessen, etwas zu verbuchen.“<sup>30</sup>

So kann ein möglicher Diebstahl, ohne dass der Kunde sein Gesicht verliert, verhindert werden.

---

<sup>29</sup> § 242 StGB, Diebstahl

<sup>30</sup> EICHORN, 2006, 64

Reagieren die Mitarbeiter nicht mehr oder nur selten auf den Signalton, werden das auch die vermeidlichen Diebe schnell lernen und sich nicht mehr davon abschrecken lassen.

Wenn die Anschaffung einer Buchsicherungsanlage für einige Bibliotheken zu teuer ist, so ist häufig eine Attrappe eine günstige Alternative zur Abschreckung von möglichen Diebstählen (vgl. EICHHORN, 2006).

Wenn es die baulichen Voraussetzungen der Bibliothek zulässt ist es sinnvoll bei DVDs, CDs etc. in den Regalen leere Hüllen hinzustellen und erst bei der Ausleihe die jeweiligen Medien auszuhändigen.

Wurde ein Täter doch einmal ertappt, ist Vorsicht geboten. Der Täter sollte nicht bloßgestellt werden um Affekthandlungen zu vermeiden.

- „Dürfte ich bitte einmal in Ihre Handtasche schauen?“<sup>31</sup>

Den Dieb in ein Büro führen und ihn dort festhalten bis die Polizei da oder der Tatbestand geklärt ist. Wichtig ist dabei niemals alleine mit dem Dieb zu bleiben. Wenn es möglich ist, sollte der Sicherheitsdienst die Sachlage übernehmen und auf das Eintreffen der Polizei warten.

Auch jeder Verdacht auf Diebstahl sollte ernst genommen und geklärt werden. Auch hier gilt es, keine Duldungskultur aufkommen zu lassen, da auch jeder Versuch des Diebstahls eine Straftat ist.

Bibliotheksmitarbeiter sind einer Reihe von weiteren Konfliktsituationen ausgesetzt. Sie müssen sich

täglich im diplomatischen Geschick und ihrer Menschenkenntnis bewähren. Doch reichen diese Kompetenzen nicht immer aus. Schulungen und Workshops bieten ein qualifiziertes Ergänzungsprogramm an, um sich in Konfliktsituationen behaupten zu können.<sup>32</sup> Mitarbeiter, die sich in Konfliktsituationen nicht aus der Ruhe bringen lassen und einen „kühlen Kopf bewahren“, können auch solche Situationen effizient meistern.

#### **4.2 Konflikte Mitarbeiter – Mitarbeiter**

---

<sup>31</sup> EICHHORN, 2006, 62

<sup>32</sup> z.B. "Da muss jetzt was passieren! - Führen in Konflikten und Krisensituationen" – Workshop des dbv's- <http://www.bibliotheksportal.de/hauptmenue/themen/management-organisation/konfliktmanagement/> - Aufgerufen am 2008-08-29

Im beruflichen Umfeld kann es nicht nur zu Konflikten mit Kunden, sondern auch zu internen Konflikten zwischen den Mitarbeitern kommen. Meist sind es auch hier ähnlich strukturierte Konflikte, die den Arbeitsalltag unnötig erschweren. Am Arbeitsplatz treffen jeden Tag Menschen mit verschiedenen Persönlichkeiten und Charakterzügen aufeinander. Sie sollen zusammen Projekte durchführen, Kunden bedienen und das Unternehmen nach außen präsentieren.

Treten nun Konflikte auf wird der Arbeitsablauf gestört, wenn nicht sogar massiv beeinträchtigt. Oft werden Konflikte dann „unter den Teppich gekehrt“ um nach außen hin zu signalisieren, dass man teamfähig ist und innerhalb des Teams keine Konflikte auftreten. Doch anstatt Konflikte zu tabuisieren, sollte man sich ihnen stellen und eine gemeinsame Lösung finden. Haben sich negative Gefühle und Ansichten erstmal verhärtet, ist das Betriebsklima stark gefährdet und die Arbeit wird zu einem notwendigen Übel.

Gerade als Führungskraft in einem Unternehmen sollte man sich einige Verhaltensweisen bewusst machen, wie man auf Konflikte deeskalierend einwirken kann. Konflikte zwischen Mitarbeitern, Kunden, Konkurrenten, aber auch zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern können jeden Tag auftreten und nur selten vermieden werden. Umso wichtiger ist es sich einige Strategien zurechtzulegen, wie man Konflikte erfolgreich meistern kann. Vom Vorgesetzten wird dabei erwartet, dass er Konflikte richtig einschätzen kann, diese aktiv angeht und vor allem in jeder Situation handlungsfähig bleibt. Vorgesetzte sollten erkennen können, ab wann Konflikte derart eskaliert sind, dass Hilfe von außen nötig ist und sie sollten sich nicht scheuen, diese auch in Anspruch zu nehmen. Schließlich handeln sie nicht nur zum Wohle des Unternehmens, sondern auch zum Wohle der Mitarbeiter.

#### **4.2.1. Konflikte im Team**

Die häufigsten Konfliktarten in Bibliotheken sollen im Folgenden beschrieben werden. Organisatorische Konflikte beziehen sich auf drei Bereiche, in denen es häufig zu Konfliktsituationen kommen kann:

- Konflikte um Aufgaben und Ziele (z.B. Verteilungs- und Zielkonflikte).
- Konflikte innerhalb eines Teams (z.B. Beziehungs-, Rollen- oder Rangordnungskonflikte).
- Konflikte im organisatorisch-strukturellen Bereich (z.B. Zielkonflikte) (vgl. BERKEL, 1997).

Ein Großteil der Konfliktherde bezieht sich auf diese drei Bereiche im täglichen Arbeitsablauf. Sie alle beeinträchtigen den Arbeitsprozess massiv und erfordern, dass schnelle und effiziente Eingreifen des Vorgesetzten

Daneben existieren natürlich noch weitere Konflikttypen, doch soll der Fokus auf den Verteilungs-, Ziel- und Beziehungskonflikt gelegt werden. Desweiteren soll ein Ansatz zur Konfliktbeilegung gefunden werden.

#### **a) Verteilungskonflikte – Der Zankapfel**

Innerhalb eines Teams kommt es immer wieder zu heiklen Diskussionspunkten um bestimmte Ressourcen, Aufgaben oder Karrierefragen. Beide Parteien möchten diese Streitfragen für sich entscheiden. Nach außen wird oft der Schein gewahrt, dass der Konflikt fair geregelt wird oder das es gar keinen Konflikt über bestimmte Sachverhalte gibt. Häufig geht es nicht nur um einen bestimmten Sachverhalt, sondern einzig und allein um Macht im Team oder um die Anerkennung der Unternehmensleitung. Verteilungskonflikte bedeutet immer auch ein Kampf um Ressourcen unter den Mitarbeitern, dabei können diese Ressourcen materieller Art sein, aber auch z.B. durch Privilegien beschrieben sein.

Mögliche Streitfragen:

- Wer bekommt einen Firmenwagen?
- Wer arbeitet an diesem Projekt?
- Wer erhält das neue Büro?

Alle Fragen drehen sich um Vergünstigungen. Jeder möchte diese für sich entscheiden. Die Kollegen sind die Konkurrenz, die es gilt auszusteichen und sich in einem positiven Licht erscheinen zu lassen. Manipulationen, bewusste Einflussnahme auf Sachverhalte oder Anzweifeln vom Kompetenzen der Kollegen werden häufig als Taktik genommen, um sein eigenes Selbstbild zu idealisieren und die anderen zu degradieren.

Verteilungskonflikte beschreiben auch, dass Ablehnen von Fehlern oder unangenehmen Tätigkeiten.

Mögliche Streitfragen:

- Wer übernimmt die Schicht am langen Samstag?
- Der Umzug erfordert extra Schichten, wer überbringt die Nachricht?
- Durch die Umstrukturierung werden Arbeitsplätze abgebaut. Wer gibt diese Information an die Mitarbeiter weiter?

Verteilungskonflikte treten häufig auf und lassen sich nahezu nicht vermeiden. Doch Unternehmen die klar strukturiert sind und sich die Mitarbeiter ihrer Aufgaben und Positionen bewusst sind, treten schwerwiegende Verteilungskonflikte seltener auf.

Führungskräfte müssen hier schnell und gezielt auf den Krisenherd Einfluss nehmen. Durch eine deutliche Regelung oder eine klärende Diskussion. Wird der Konflikt zulange unbeachtet gelassen, können sich die Fronten stark verhärten. Niemand möchte auf Privilegien verzichten oder übernimmt gern unangenehme Aufgaben. Die Führungskraft muss handeln und die Interessen des Unternehmens wahren, indem der schnell Konflikt beigelegt wird. Ein „Machtwort“ ist meistens die besten Alternative Verteilungskonflikte zu regeln (vgl. KELLNER, 1999).

Führungskräfte die effizient und deutlich Konflikte beilegen können, werden unter den Mitarbeitern eher geachtet, als jene die um jeden Preis Harmonie im Team erzwingen wollen.

#### **b) Zielkonflikte – Viele Wege führen nach Rom**

Zielkonflikte und Verteilungskonflikte weisen einige Parallelen auf. Zielkonflikte treten häufig im strukturellen Ablauf des Unternehmens auf, d.h. ein bestimmtes Ziel wird von beiden Seiten verfolgt, doch herrschen Unklarheiten in der Umsetzung. Es können unterschiedliche Vorstellungen in der Umsetzung des Vorhabens zur Zielerreichung herrschen oder der Weg zur Zielerreichung ist noch nicht klar definiert worden. Der Zielkonflikt beschreibt somit die Erreichung von Zielen zweier Parteien, die meist gegensätzlich oder auch widersprüchlich sind.

**Beispiel:** Im Team herrschen Diskussionen über das Thema der Auslagerung von Medien. Die einen scheuen den Erheblichen Mehraufwand und sehen keine Relationen zum Nutzen. Die anderen sehen einen großen Vorteil in der Platzgewinnung und in der Bestandspflege.

Beide Seiten verfolgen ein bestimmtes Ziel und versuchen ihre Interessen durchzusetzen. Der Zielkonflikt ist somit eine weitere Variante des Verteilungskonfliktes (vgl. KELLNER, 1999).

Zielkonflikte erweitern sich noch um einen anderen Streitfall. Parteien verfolgen widersprüchliche Ziele. Beide Seiten möchten gewisse Ziele erreichen, wollen aber gleichzeitig für deren Erreichung keine Veränderungen in Kauf nehmen.

**Beispiel:** Es sollen neue Medien angeschafft werden, die vielen Ansprüchen genügen sollen. Doch es wird auf Billig-Produkte zurückgegriffen, die eine mindere Qualität aufweisen.

Widersprüchliche Ziele sind ein relativ häufiges Phänomen. Die eigentlichen Ziele sind deutlich formuliert, nur an deren Umsetzung gibt es erhebliche Mängel. Hohe Ansprüche an ein Billig-Produkt sind zwei Gegensätze die sich nur schwer vereinbaren lassen. Hier droht die Gefahr der „Verschleppung“ (vgl. KELLNER, 1999). Probleme innerhalb der Umsetzung müssen erkannt und relativ zeitnah bearbeitet werden, sonst kann es zu keiner praktikablen Lösung kommen. Endlose Diskussionen führen letzten Endes zu keinem adäquaten Ergebnis. Das Problem muss erkannt und definiert werden, daraus können Lösungsvorschläge entwickelt. Entscheidungen müssen gefällt und ein Weg gefunden werden das Ziel umzusetzen.

### **c) Beziehungskonflikte – Ich kann dich nicht riechen**

Beziehungskonflikte gehören zu den heikelsten Konflikten innerhalb eines Unternehmens. Die Mitarbeiter müssen jeden Tag miteinander auskommen und gemeinsame Projekte durchführen. Schwierig wird es wenn es dabei zu Antipathien zwischen Kollegen kommt. Es gehört zur Natur des Menschen, dass er Abneigungen gegenüber anderen hegt. Oft gibt es dafür keine eindeutige Erklärung. Es sind subjektive Empfindungen, die sich nur schwer nicht artikulieren lassen.

Die betroffenen Mitarbeiter finden keine gemeinsame Basis mehr und verwickeln sich immer häufiger in sinnlose Diskussionen und Streitereien. Antipathien können sich



somit schnell zu offener Ablehnung entwickeln, die das Arbeiten im Unternehmen erheblich beeinträchtigen.

Führungskräfte sollten in diesen Konfliktfall ihre Mitarbeiter nicht alleine, diese Konflikte bewältigen lassen. Da dies häufig nur bedingt möglich ist und sich die alten Probleme schnell wieder bemerkbar machen.

Eine räumliche Trennung ist eine Lösungsmethode, den Konfliktherd zu minimieren. Erhalten beide Seiten den nötigen Anstand, so werden sich auch die Streitereien reduzieren, die sich entwickeln durch die andauernde Nähe.

„Besser ist es, wenn man als Vorgesetzter bei unüberwindlichen Abneigungen die Betroffenen möglichst räumlich und in der Arbeitsorganisation voneinander trennt. Man muss verlangen, dass sich die beiden Kontrahenten auf geschäftsmäßiger Ebene korrekt zueinander verhalten, sollte sie jedoch nicht zu einer „Versöhnung“ zwingen, die einfach nicht möglich ist.“<sup>33</sup>

Vorgesetzte müssen sich einmischen, wenn es um die Gefährdung des Arbeitsklimas geht. Unnötige Stresssituationen der Mitarbeiter sollten vermieden werden, so leidet nur der Arbeitsprozess. Die Verantwortung der Führungskräfte liegt auch darin ihre Mitarbeiter zu schützen, indem sie rechtzeitig Konfliktherde erkennen und diese auch aktiv angehen. Schwerwiegende Konfliktfälle, wie Mobbing oder Intrigen können vermieden werden, wenn rechtzeitig gehandelt wird und Konflikte nicht ignoriert werden. Mitarbeiter ihre Konflikte selber lösen zu lassen, funktioniert nur bis zu einem gewissen Punkt. Als Vorgesetzter muss man in der Lage sein zu erkennen, ab wann die Situation nicht mehr zumutbar für den Einzelnen ist. Entscheidungen müssen schnell, konsequent gefällt und durchgesetzt werden.

Greift die Führungskraft in das Konfliktgeschehen ein, so darf es nicht um die Schuldfrage gehen oder wer im Recht ist, sondern der Konflikt muss beigelegt werden. Durch das Eingreifen sollen Bedingungen geschaffen werden, den Konflikt möglichst fair zu regeln.

Der Vorgesetzte sollte die Konfliktsituation richtig einschätzen können. Er sollte Möglichkeiten in Betracht ziehen den Konflikt beizulegen, z.B. durch Gespräche. Er

---

<sup>33</sup> KELLNER, 1999, S. 16

muss während den Gesprächen in der Lage sein, diese zu steuern, um den Konflikt nicht weiter zu verschärfen. Eine Einigung sollte von allen akzeptiert werden und verbindlich sein (vgl. BERKEL, 1999)

Dabei geht es insbesondere auch um die Fähigkeit des Vorgesetzten Kritik zu üben. Leistungen und Einstellungen des Mitarbeiters sollen durch konstruktive Kritik erkannt und eingeschätzt werden. Kritik gibt zu gleichen Teilen Grenzen für den Mitarbeiter auf, welches Verhalten geduldet wird und welches nicht. Der Vorgesetzte kann aber auch dadurch motivieren, um Leistungen des Mitarbeiters zu verbessern (vgl. KLEIN, 2006).

Fingerspitzengefühl ist besonders beim Kritisieren wichtig, die richtige Balance zwischen Anerkennung und Tadel muss gefunden werden. So kann der Mitarbeiter die Kritik auch annehmen und dann umsetzen. Wird sie jedoch als negativ, ungerechtfertigt oder übertrieben empfunden, hat sie ihr eigentliches Ziel Dinge zu verbessern verfehlt. Doch nicht nur die Worte der Führungskraft sind wichtig, auch das ganze Umfeld im Unternehmen, wird offen mit Kritik umgegangen und sie als Chance gewertet, fällt es vielen leichter Kritik anzunehmen. In Unternehmen wo es auch erlaubt ist den Vorgesetzten zu kritisieren, erzielt man größere Erfolge im Umgang mit Kritik.

Die Führungskraft sollte Maßstäbe setzen innerhalb der Kritik, was wird kritisiert, wie darf Kritik aussehen und wie nicht. Zeigt sich der Vorgesetzte selbstbewusst und ist seine Kritik gerechtfertigt, wird dies auch der Mitarbeiter anerkennen.

Mitarbeiter die ihren Vorgesetzten nicht als solchen akzeptieren, werden auch niemals Kritik von diesem annehmen. Konflikte zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten sind häufig darauf zurückzuführen, dass der Vorgesetzte nicht akzeptiert wird in seiner Position.

Führungskräfte müssen sich ihrer Position bewusst sein, auch wenn dies auch bedeutet es nicht immer allen recht zu machen. Sie vertreten die Interessen des Unternehmens und die ihrer Mitarbeiter. Dabei einen Weg zu finden den alle akzeptieren können ist nicht immer leicht.

#### 4.2.2. Das Mitarbeitergespräch – Ein Überblick

Für alle Beteiligten ist es immer eine Stresssituation wenn der Vorgesetzte zum Mitarbeitergespräch bietet. Der Mitarbeiter ist nervös, weil er nicht weiß was ihn erwartete und ob seine Leistungen vielleicht nicht ausreichend waren. Der Vorgesetzte muss sich genau im Klaren sein was er mit diesem Gespräch bezwecken will und muss diplomatisches Geschick beweisen, wenn er einen Mitarbeiter neu motivieren will. Mitarbeitergespräche sollten in schwierigen Fällen vorbereitet werden, d.h. der Vorgesetzte sollte sich zu Beginn darüber im Klaren sein, welches Ziel er genau mit dem Gespräch verfolgt. Führungskräfte die nur wenig Erfahrung auf dem Gebiet der Gesprächsführung gesammelt haben, sollten sich vorbereiten auf das kommende Gespräch (vgl. SAUL, 1995).

Mitarbeitergespräche, die auf einem vorangegangenen Konflikt beruhen, sind besonders heikel in der Durchführung. Möglicherweise sind die Beteiligten noch stark im Konfliktgeschehen eingebunden und bleiben somit nur schwer sachlich. Im Folgenden sollen einige Anhaltspunkte aufgezeigt werden, wie ein Mitarbeitergespräch – Konfliktgespräch- zufriedenstellend ablaufen kann.

##### a) Gesprächsvorbereitung

Die Vorbereitung kann schriftlich wie gedanklich erfolgen. Sie kann nur wenige Minuten in Anspruch nehmen, aber auch sehr detailliert erfolgen. Jede Führungskraft entscheidet individuell ob und wie die Vorbereitung aussehen soll.

<b>Gesprächsvorbereitung</b>
1. Ziele festlegen
2. Einstimmen auf den Mitarbeiter
3. Gesprächsgegenstand analysieren
4. Günstige Rahmenbedingungen

Die Gesprächsvorbereitung bietet jedoch immer eine Grundlage,

um sich klar zu machen was mit dem Mitarbeitergespräch genau bezweckt werden soll. Das Gespräch erhält so auch einen festen Rahmen, um langwierige Diskussionen zu vermeiden. Essentiell für ein erfolgreiches Gespräch ist jedoch der innere Abstand zum Konflikt und zum Mitarbeiter.

Tabelle 5 Gesprächsvorbereitung im Überblick (vgl. SAUL, 1995)

Distanz ermöglicht es relativ neutral das Gespräch zu beginnen und durchzuführen.

### **b) Ziele festlegen**

Zu Beginn sollte man sich bewusst sein über die Ziele, die man erreichen möchte. Eine Schlüsselfrage oder eine Schlüsselsituation kann Aufschluss geben, über den Gesprächsgegenstand und in weitere Fragenstellungen unterteilt werden.

**Beispiele** (vgl. SAUL, 1995):

- Was soll der Mitarbeiter aus dem Gespräch mitnehmen?
- Soll er einen Auftrag übernehmen?
- Welches Verhalten wird von dem Mitarbeiter zukünftig erwartet?
- Wie sieht der den Vorfall?
- Welche Ursachen/Lösungen/Meinungen hat er zu dem Thema?

### **c) Einstimmen auf den Mitarbeiter**

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie ihre Mitarbeiter kennen. Vor Beginn eines Mitarbeitergespräches sollte der Vorgesetzte gedanklich noch einmal mit dem Mitarbeiter auseinandersetzen und sich auf ihn „einstimmen“.

Dabei sollten subjektive Empfindungen gegenüber dem Mitarbeiter weitestgehend außer Acht gelassen werden.

**Beispiele** (vgl. SAUL, 1995):

- Wie sind seine beruflichen Leistungen?
- Wie lange arbeitet er bereits hier?
- Wie ist sein Verhalten gegenüber Kollegen/Kunden/Vorgesetzten?
- Wie könnte er reagieren?
- Mit welchen Einwänden/Probleme/Argumenten vom Mitarbeiter sind zu rechnen?

### **d) Der Gesprächsgegenstand**

Nachdem sich die Führungskraft mit dem Mitarbeiter als Mensch befasst hat, sollte nun geklärt werden worum es inhaltlich in dem Gespräch gehen soll. Die Ziele sind definiert, bleibt zu klären wie sie erreicht werden sollen.

Es sollte überlegt werden, wie die Informationen an den Mitarbeiter weitergegeben werden, damit sie auch verstanden werden. Zu viele Fachtermini verschrecken nur und führen zu einer unangenehmen Atmosphäre.

**Beispiele** (vgl. SAUL, 1995):

- Sind zusätzliche Informationen für das Gespräch nötig, um gewisse Sachverhalte besser zu verdeutlichen?
- Welche Informationen soll der Mitarbeiter erhalten?
- Welche Informationen werden von ihm erwartet?

#### **e) Günstige Rahmenbedingungen**

Den Abschluss der Vorbereitungen bildet die Überlegung wo und wann Mitarbeitergespräche geführt werden sollten.

Das Büro des Vorgesetzten dient als idealer Ort für Mitarbeitergespräche. Ausschlaggebend für den Ort ist in erster Linie, dass Störungen vermieden werden können.

Der geschätzte Zeitbedarf spielt bei der Wahl des Zeitpunktes eine Rolle. Wichtig ist die Absprache des Termins mit dem Mitarbeiter, auch sollte der Mitarbeiter über Inhalt und Problemstellung bereits vorab informiert werden.

Genügend Zeit und Ruhe ist entscheidend für erfolgreiche Mitarbeitergespräche.

#### **4.2.2.1. Das Mitarbeitergespräch**

Nach einer guten Vorbereitung folgt die praktische Durchführung. Handelt es sich bei dem Mitarbeitergespräch um ein Konfliktgespräch, also liegt dem Gespräch ein vorangegangener Streit zu Grunde, sollten einige Dinge beachtet werden.

Nachdem in der Gesprächsvorbereitung noch einmal wesentliche Überlegungen zum Ziel, Ablauf und der Gesprächsgegenstand des Gespräch behandelt worden sind. Soll im Folgenden ein Modell nach KELLNER, 1999 erläutert werden, wie ein Konfliktgespräch erfolgreich durchgeführt werden kann.

#### **a) Der Standpunkt der Gegenseite – Fragen stellen und aktiv zuhören**

Bereits der Beginn eines Gespräches ist eine heikle Situation, die den gesamten Gesprächsverlauf maßgeblich beeinflussen kann.

Die erste Phase sollte daher nicht aus Beschuldigungen, Behauptungen und endlosen Ausschweifungen geprägt sein. Vielmehr ist der Standpunkt der Gegenseite interessant. Durch gezielte Fragestellungen und aktives Zuhören, kann man die Gegenseite versuchen verstehen zu lernen. Beide Seiten erhalten eine neue Perspektive auf die Situation, die sich nicht auf ihre eigene Sicht der Dinge beschränkt, sondern auch die Ansichten der Gegenseite berücksichtigt. Die Führungskraft sollte in der ersten Phase das Gespräch steuern, durch die Fragestellungen, so können unnötige verbale Ausbrüche vermindert werden und die Gesprächssituation bleibt in einem neutralen Ton. Dem Mitarbeiter aber trotzdem, das Gefühl geben, dass er sich seinen Frust von der Seele reden kann. Danach wird ihm die zweite Phase leichter fallen, in der er nun den anderen Standpunkt erfassen soll.

#### **b) Der eigene Standpunkt – Darlegen, erläutern, erklären**

Vermittelt man nun der Gegenseite seinen eigenen Standpunkt, sollten wieder subjektive Einfärbungen vermieden werden. Dies würde Stress erzeugen und die Gesprächssituation nur unnötig anspannen. Beide Seiten müssen Willens sein, sich auf die Gegenseite einzulassen und deren Standpunkt versuchen wollen zu verstehen. Es muss nicht akzeptiert oder verstanden werden, nur durch den Versuch den anderen verstehen zu wollen, werden sich neue Perspektiven für beide aufzeigen, den Konflikt beizulegen. Es geht nicht darum, dass eine Seite bereits jetzt „nachgibt“. Auch wird nicht die Seite überlegen sein, die die besseren Argumente vorbringt. Diese beiden Faktoren, erschweren eine sachliche Darstellung, da niemand bereits hier Fehler eingestehen will oder nachgeben möchte.

Beide sind sich, ihrer Ziele bewusst, nur der Weg für eine gemeinsame Lösung führt über das Verständnis des anderen.

#### **c) Die gemeinsame Lösung**

Die sachliche Erarbeitung einer gemeinsamen Lösung, sollte das Ziel eines jeden Konfliktgespräches sein. In der Realität ist dieses Vorhaben jedoch oft schwer umsetzbar.

Ist es ausweglos einen Kompromiss oder gemeinsame Lösung zu finden, sollte der Vorgesetzte r eine Entscheidung treffen, die beiden Seiten gerecht wird. Da das Ziel ja

bereits vorab definiert worden ist, so lohnt es sich jetzt dieses auch anzuwenden. Auch wenn einer der Mitarbeiter dabei vielleicht „den Kürzeren zieht“. Als Führungskraft gehört es dazu auch mal ein Machtwort zu sprechen, gehen dabei vielleicht auch Sympathien vorerst verloren. Langfristig wird doch ein faires Verhalten in Konfliktsituation anerkannt und belohnt.

SIEGMAR SAUL beschreibt ergänzend zum ersten Modell ein detailliertes Gesprächsphasenkonzept, welches in schematisch dargestellt werden soll. Das Gesprächsphasenkonzept zur Thematik „Probleme lösen“ gibt wieder Anhaltspunkte, welche aber in der Realität individuell verändert werden können. Der Mitarbeiter soll - bei beiden Modellen - das Gefühl erhalten, dass die Lösung zusammen erarbeitet worden ist. Die Vorbereitung des Gesprächs und eine Gesprächssteuerung durch gezielte Fragen, dürfen dabei nicht in den Vordergrund treten.

<b>Gesprächsphasenkonzept „Probleme lösen“</b>	
1. Vorbereitungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeile definieren, Ablauf planen</li> </ul>
2. Gespräch eröffnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlass und Ziel nennen</li> <li>• Beginn mit Positiven und Gemeinsamkeiten</li> </ul>
3. Problem nennen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem beschreiben und angestrebtes Ergebnis ansprechen</li> <li>• Übereinstimmung in der Einschätzung der Situation sicherstellen</li> <li>• Verständnis für beide Seiten aufbringen</li> </ul>
3. Diskussion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgehensweise festlegen</li> <li>• Informationen gemeinsam zusammentragen</li> <li>• Fakten von Meinungen trennen (Sachlichkeit)</li> <li>• Informationen erörtern, Informationslücken schließen</li> <li>• Mögliche Teilergebnisse sichern</li> <li>• Mehrere Lösungsalternativen entwickeln</li> <li>• Lösungen gemeinsam auf Durchführbarkeit prüfen</li> </ul>
4. Entscheidung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Günstigste Lösung auswählen</li> <li>• Als Führungskraft Entscheidungen vorbehalten</li> <li>• Dem Mitarbeiter diese mitteilen und bei Abweichung von der gemeinsamen Entscheidungen, Begründung angeben</li> </ul>
5. Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Schritte müssen für die Umsetzung durchgeführt werden?</li> <li>• Kontrolle der Durchführung klären</li> </ul>
6. Gespräch beenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnis zusammenfassen und einen Ausblick geben</li> <li>• Vereinbarungen treffen</li> </ul>

Tabelle 6 Gesprächsphasenkonzept (vgl. SAUL, 1995)

Natürlich laufen Mitarbeitergespräche nie nach einem festgelegten Regeln ab, gerade wenn es sich noch dazu um ein Konfliktgespräch handelt. Sachlich bleiben und die Gegenseite ausreden lassen, ihren Standpunkt verstehen zu wollen, sind dabei schwierige Hürden die es zu überwinden gilt. Auch die individuelle Gesprächsdurchführung kann abweichend sein, d.h. nicht immer ist eine detaillierte Gesprächsvorbereitung nötig oder vielleicht aus Zeitmangel gar nicht durchführbar.



Aus diesen Gründen können hier auch nur Hinweise gegeben werden, wie ein Gespräch ablaufen kann.

Doch sollte unbedingt beachtet werden, dass Positionsbildung sich immer hinderlich auf eine kreative Lösungsfindung auswirkt. Interessen sind vordergründig, nicht die Position der Gegenseite (vgl. Kapitel 3.3.).

Als Führungskraft ist es nötig hin und wieder ein Machtwort zu sprechen. Auch wenn man dies nur ungerne tut, Konflikte regeln sich selten von alleine. Reibereien mit Mitarbeitern und Konkurrenten wird es immer geben. Auch Kunden werden sich nicht immer fair und harmonisch verhalten. Ein Machtwort zu gegebener Zeit, kann sich nur positiv auf den Arbeitsprozess auswirken.

Doch sollten im Umgang mit Mitarbeitern oder Kunden, gerade in schwierigen Situationen, folgende Punkte unbedingt beachtet werden (vgl. KELLNER, 1999):

- Die Gegenseite niemals bloßstellen,
- Immer Gesprächs bereit zeigen,
- Beleidigungen haben am Arbeitsplatz nichts zu suchen,
- Wahren der Selbstachtung,
- Niemals die Selbstbeherrschung verlieren,
- Seine eigenen Reizgrenzen kennen,
- Sich ggf. aus Situationen zurückziehen und die innere Distanz wahren,
- Sich nicht in Konflikte mit hineinziehen lassen, z.B. durch Manipulation,
- Die Fähigkeit Dinge mit anderen Augen zu sehen,
- Den eigenen Standpunkt vertreten und auch durchsetzen.

Diese Verhaltenshinweise für Konfliktsituationen haben immer eine deeskalierende Wirkung auf alle Beteiligten. Führungskräfte, die sich gegenüber Mitarbeitern und Kunden fair und offen zeigen, werden Konfliktsituationen erfolgreich meistern. Auch wenn es dabei hin und wieder zu Verlusten von Sympathien kommen kann, so ist es doch am Ende für alle Beteiligten eine große Erleichterung.

Führungskräfte treten nicht nur als Vermittler zwischen zwei Parteien auf, sondern müssen sich auch mit Konflikten auseinandersetzen die ihre Mitarbeiter mit ihnen haben. Auch hier bieten sich die genannten Gesprächsmodelle an.

Unnahbarkeit und Arroganz der Führungskraft bewirken nur einen Verlust des Respektes der Mitarbeiter. Ohne Respekt kommt es jedoch schnell zu Konflikten, die es eigentlich nicht nötig wären und nur Zeit und Energie verschwenden. Schließlich arbeiteten alle zusammen im gleichen Unternehmen und haben damit das gleiche Ziel, da sind unnötige Streitereien nur hinderlich.

## **5. Schlussbetrachtung**

Konflikte werden uns täglich begegnen, ob im privaten oder im beruflichen Umfeld. Sie lassen sich nur schwer vermeiden und in den meisten Fällen sollte dies auch nicht geschehen. Konflikte, die geleugnet und nicht zugegeben werden, zeigen hohes Eskalationspotential. Konflikten aus dem Weg zu gehen und sie zu einem Tabuthema zu erklären, ist nur kurzfristig eine Lösung. Gefühle stauen sich auf und führen dann schnell zu emotionalen Ausbrüchen, die oft schlimmer sind, als der Konflikt ursprünglich war.

Je eher man aktiv an Konflikten arbeitet, sie versucht gemeinsam zu bewältigen, umso geringer wird der Schaden sein. Konflikten selbstbewusst zu begegnen, Sachlichkeit und Vertrauen in den eigenen Entscheidungen zu haben, sind die wesentlichen Hürden in Konfliktsituationen. Oft sind wir vorschnell verärgert und ziehen uns zurück, ohne weitere Versuche unternommen zu haben, den Streitfall beizulegen. Sei es die Scheu vor der übergroßen Macht des Gegners oder weil man selbst nicht mehr versteht, worum es eigentlich im Konflikt ging. Doch Resignation ist keine Lösung. Aktiv die Probleme angehen und eine Lösung erarbeiten, die alle akzeptieren können, ist der bessere Weg.

Gerade in beruflichen Konfliktsituationen sollte nicht die Frage nach dem Schuldigen im Vordergrund stehen. Sachlichkeit sollte vordergründig sein, um eine gemeinsame Lösung zu finden, Positionen müssen aufgelöst werden und Interessen deutlich formuliert werden.

Konflikte bedeuten jedoch nicht nur Schwierigkeiten und Probleme im Arbeitsablauf, wir können auch aus ihnen lernen.

Sie zeigen uns Schwachstellen auf und bringen uns dazu, über nötige Veränderungen nachzudenken und eine Lösung zu finden diese auch in die Tat umzusetzen. Solange Menschen miteinander arbeiten, solange werden sie auch in Konflikten miteinander verstrickt sein. Ihre Beziehungen werden durch Konflikte neu definiert, sie zeigen uns die Grenzen und lehren uns die Anderen zu verstehen. Somit wird der Zusammenhalt im Team gestärkt, man hat gelernt sich zu verstehen und kann auch in schwierigen Situationen zusammenarbeiten und konstruktiv bleiben.

Aber auch die eigene Persönlichkeitsstruktur wird gefördert, wir lernen nicht nur die anderen verstehen, sondern auch uns selbst. Wie wir in Stresssituation reagieren und wo unsere eigenen Grenzen liegen.

Lernt man Konflikte zu erkennen und ihre Ursprünge sachlich einzuordnen, zeigen sie uns also neue Wege, die wir wahrscheinlich ohne sie nicht erkannt hätten.

Doch können nicht immer alle Konflikte bewältigt werden, oft sind die Fronten so stark verhärtet, dass eine Einigung nicht gefunden werden kann. An dieser Stelle Hilfe von außen anzunehmen, zeugt von Stärke. Das eigene Empfinden richtig zu deuten, ist oft schwieriger, als sich einfach weiter dem Konflikt hinzugeben. Die beschriebenen Konfliktbewältigungsmethoden haben alle die Voraussetzung, dass man erkennen muss, dass man Hilfe braucht, und dies oft ein schwieriger Erkenntnisprozess ist. Sind die Parteien aber bereit sich helfen zu lassen, so werden sie ein Weg aus ihrer Krise finden und ihren Streit gütlich beilegen.

Als Führungskraft wird ein effizientes Konfliktmanagement immer wichtiger. Es liefert Instrumente zur erfolgreichen Deeskalationsstrategie. Doch ist es eine Präventionsmaßnahme, nur wer früh Konflikte richtig einordnet, kann Schlimmeres verhindern. Ist ein Konflikt deeskaliert, helfen oft die besten Strategien nicht mehr und es muss Hilfe von Experten in Anspruch genommen werden.

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie sich durchsetzen können und zum richtigen Zeitpunkt mit der Faust auf den Tischen hauen können. Doch nutzen sie ihre Machposition aus und lassen nicht zu, dass auch sie einmal kritisiert werden, verlieren sie schnell das Ansehen und den Respekt ihrer Mitarbeiter. Führungskräfte ohne Mitarbeiter sind keine Führungskräfte. Das Zusammenspiel auf beiden Seiten muss von Offenheit, Ehrlichkeit und von Sachlichkeit geprägt sein. So können unnötige Streitereien vermieden werden.

Gerade in Bibliotheken treffen jeden Tag Menschen aufeinander, ihren Bedürfnissen gerecht zu werden, ist nicht immer realisierbar. Doch ist es möglich Konflikte offen und selbstbewusst zu begegnen. Den Mitarbeiter an der Theke wird ein hohes Maß an diplomatischem Geschick und Menschenkenntnis abverlangt. Oft entscheidet sich in den ersten Minuten, ob ein Kundengespräch eskaliert oder zu einer Einigung führt. Die beschriebenen Verhaltensweisen sollen dabei ein Werkzeug liefern, welches auf den täglichen Gebrauch zugeschnitten ist.

## 6. Quellenverzeichnis

### **ALEXANDER 2005**

ALEXANDER, Nadja; Ade, Juliane; Olbrisch, Constantin: Mediation, Schlichtung, Verhandlungsmanagement. Formen konsensualer Streitbeilegung. 1. Aufl. Münster: Alpmann u. Schmidt, 2005. - ISBN 978-3-89476-837-9

### **Altmann 1999**

ALTMANN, Gerhard; Fiebiger, Heinrich; Müller, Rolf: Mediation. Konfliktmanagement für moderne Unternehmen . Weinheim u.a: Beltz (Beltz Weiterbildung), 1999. – ISBN 3-407-36340-0

### **Becker 2006**

BECKER, Tom: Beschwerdemanagement in Bibliotheken Gesprächsverlauf & Problemlösung an der Theke. In: Bibliotheksdienst, Jg. 40, H. 6, S. 704 - 712 S. Online verfügbar unter [http://www.zlb.de/aktivitaeten/bd\\_neu/heftinhalte2006/Benutzung\\_0606.pdf](http://www.zlb.de/aktivitaeten/bd_neu/heftinhalte2006/Benutzung_0606.pdf)., zuletzt geprüft am 11.06.2008.

### **Berkel 1999**

BERKEL, Karl: Konflikttraining. Konflikte verstehen analysieren bewältigen; mit Tabellen. 6., durchges. Aufl., 17. - 21. Tsd. Heidelberg: Sauer (Arbeitshefte Führungspsychologie), 1999. – ISBN 3-7938-7215-7

### **Besemer 2005**

BESEMER, Christoph: Mediation. Vermittlung in Konflikten. 11. Aufl. Königfeld u.a.: Stiftung Gewaltfreies Leben [u.a.], 2005 – ISBN 3-7938-7215-7

### **Bibliotheksportal 2008**

Online Ressource: Methoden des „Customer RelationshipManagement“. -

[http://www.bibliotheksportal.de/fileadmin/0themen/Management/dokumente/rtrcm2004-vogt\\_01.pdf](http://www.bibliotheksportal.de/fileadmin/0themen/Management/dokumente/rtrcm2004-vogt_01.pdf) . - zuletzt aufgerufen am 2008-09-02

### **Bibliotheksportal 2008**

Online Ressource: "Da muss jetzt was passieren! - Führen in Konflikten und Krisensituationen". -

<http://www.bibliotheksportal.de/hauptmenue/themen/management-organisation/konfliktmanagement/> - zuletzt aufgerufen am 2008-08-29

### **Böhm 2008**

BÖHM, Reinhard: Konfliktmanagement. Eine Einführung zur Praxis und Philosophie von Konflikten. Herausgegeben von Österreichischer Gewerkschaftsbund, 2008. - Online verfügbar unter: <http://www.voegb.at/bildungsangebote/skripten/sk/SK-04.pdf>., zuletzt aufgerufen am 2008-10-06.

### **Bonacker 2002**

BONACKER, Thorsten: Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung. 2. Aufl. Opladen: Leske + Budrich (Friedens- und Konfliktforschung, 5), 2002. – ISBN 3-8100-3002-3

### **Bosch 2007**

BOSCH, Gabriele: Beschwerdemanagement in Bibliotheken Konzeption und praktische Anwendung. In: Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, H. 211, 2007. - Online verfügbar unter: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h211/h211.pdf>., zuletzt aufgerufen am 2008-11-06.

### **Bund Deutscher Schiedsmänner und Schiedsfrauen 2008**

Online Ressource: <http://www.schiedsamt.de/impressum.html>. - zuletzt aufgerufen am 2008-09-23

### **Bundesverband Mediation 2008**

Online Ressource: <http://www.bmev.de/> - zuletzt aufgerufen am 2008-09-23

### **Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V.**

Online Ressource: <http://www.bmwa.de/> . - zuletzt aufgerufen am 2008-09-23

### **Deutsche Institution für Schiedsgerichtsbarkeit e.V 2008-09-23**

Online Ressource: <http://www.dis-arb.de> . - zuletzt aufgerufen am 2008-09-23

### **Eichhorn 2006**

EICHHORN, Martin: Konflikt- und Gefahrensituationen in Bibliotheken. Ein Leitfaden für die Praxis. Bad Honnef: Bock + Herchen, 2006. – ISBN 3-88347-246-8

### **Emde 2005**

EMDE, Monika; Mintken, Karl-Heinz; Reese, Jürgen [Hrsg.]: Kommunikation und Konfliktlösung. 3. Aufl.: MV Wissenschaft (Schriftenreihe Moderne Verwaltungsentwicklung, Band 2), 2005. – ISBN 3-86582-184-7

### **Endruweit 2004**

ENDRUWEIT, Günter: Organisationssoziologie. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB, 2515), 2004. – ISBN 3-8282-0272-1

### **Flammersheim 2004**

FLAMMERSHEIM, Ute: Aktives Beschwerdemangement : Ein strategisches Mittel zur Kundenbindung? . In: ÖBiB 2004,1 S. 13 – 17. - Online verfügbar unter: <http://www.lfs.bsb-muenchen.de/publikationen/oebib/Inhalte/2004/01-04-beschwerden-2.pdf>. - zuletzt aufgerufen 2008-08-18

**Fisher 2006**

FISHER, Roger; Ury, William; Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Band 1 Bände. Frankfurt/Main: Campus Verlag (Handelsblatt Karriere und Management), 2006. – ISBN 3-593-38135-4

**Glasl 1990**

GLASL, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater. 2., vollst.überarb. Aufl. Bern ; Stuttgart [u.a.]: Haupt; Verl. Freies Geistesleben (Organisationsentwicklung in der Praxis, Band 2), 1990. – ISBN 3-7725-0954-1

**Hobohm 2002**

HOBOHM, Hans-Christoph: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. Personalmanagement. Hamburg: Verlag Dashöfer (1.), 2002. – ISBN 3-931832-46-5

**Hugo-Becker 1996**

HUGO-BECKER, Annegret; Becker, Henning: Psychologisches Konfliktmanagement. Menschenkenntnis - Konfliktfähigkeit - Kooperation. 2., völlig überarb. und erw. Aufl. München: Dt. Taschenbuch-Verl. [u.a.] (dtv Beck-Wirtschaftsberater, 5829), 1996. – ISBN 3-423-05829-3

**Institut für Mediation Beratung Entwicklung**

Online Ressource: <http://www.institut-inmedio.de/index.php> . -zuletzt aufgerufen am 2008-09-23

**Juraforum 2007**

Online Ressource: <http://www.juraforum.de> . - zuletzt aufgerufen am 2008-09-23

**Kellner 1999**

KELLNER, Hedwig: Konflikte verstehen, verhindern, lösen. Konfliktmanagement für Führungskräfte. München [u.a.]: Hanser, 1999. – ISBN 3-446-19513-0



**Klein 2006**

KLEIN, Susanne: Wenn die anderen das Problem sind. Konfliktmanagement, Konfliktcoaching, Konfliktmediation. Offenbach: Gabal, 2006. – ISBN 3897495864

**Krauß-Leichert**

KRAUß-LEICHERT , Ute: Berufsbild 2000 Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel. Teilnehmer der Arbeitsgruppe GEMEINSAMES BERUFSBILD. – Online Ressource: <http://www.bideutschland.de/download/file/berufsbild2000.pdf>. - zuletzt aufgerufen am 2008-09-06

**Montada 2001**

MONTADA, Leo: Mediation. Lehrbuch für Psychologen und Juristen. 1. Aufl. Unter Mitarbeit von Elisabeth Kals. Weinheim: Beltz PVU, 2001. – ISBN 3-621-27492-8

**Müller 2008**

MÜLLER, Marianne: Grobkonzept für ein Konfliktmanagement (nach F.Glasl), 2008 - Online verfügbar unter: [Hhttp://www.ksdz.ch/fileadmin/Unterlagen\\_Konfliktmanagement.pdf](http://www.ksdz.ch/fileadmin/Unterlagen_Konfliktmanagement.pdf)., zuletzt aufgerufen am 2008-09-06

**Müller 2001**

MÜLLER, Uta: Kritikmanagement als Bestandteil einer Marketingkonzeption für Bibliotheken. In: Bibliothek - Forschung und Praxis, Jg. 2001, H. 2, S. 214–225. - Online verfügbar unter: [http://www.bibliothek-saur.de/2001\\_2/214-225.pdf](http://www.bibliothek-saur.de/2001_2/214-225.pdf)., zuletzt aufgerufen am 2008-11-06

**Nichte 2008**

Konfliktlösungsmethodik (2008). - Online verfügbar unter: [www.nichte.de/download.php?file=downloads/Konfliktloesung.pdf](http://www.nichte.de/download.php?file=downloads/Konfliktloesung.pdf)., zuletzt aufgerufen am 2008-06-08

**Püttjer 2006**

PÜTTJER, Christian; Schnierda, Uwe: Geheimnisse der Körpersprache : mehr Erfolg im Beruf / Christian Püttjer; Uwe Schnierda. Ill. von Hillar Mets. - Frankfurt/Main ; New York : Campus-Verl., 2006 – ISBN 978359338140-4

**Ratzek 2001**

RATZEK, Wolfgang: Heikle Situationen in öffentlichen Bibliotheken. Überlegungen zu einem unterbelichteten Bereich. In: Bibliothek - Forschung und Praxis, Jg. 25, Ausgabe Nr. 2, 2001, S. 238–299. - Online verfügbar unter: [http://www.bibliothek-saur.de/2001\\_2/237-240.pdf](http://www.bibliothek-saur.de/2001_2/237-240.pdf)., zuletzt aufgerufen am 2008-08-06

**Ratzek 2002**

RATZEK, Wolfgang: Arten, Analyse und Dynamik von Konflikten. Konfliktmanagement (Teil 2). In: Bibliothek - Forschung und Praxis, Jg. 26, Ausgabe Nr. 3, 2002, S. 296–299. - Online verfügbar unter: [http://www.bibliothek-saur.de/2002\\_3/296-299.pdf](http://www.bibliothek-saur.de/2002_3/296-299.pdf)., zuletzt aufgerufen am 2008-06-08

**Ratzek 2002**

RATZEK, Wolfgang: Die Entstehung von Konflikten. Konfliktmanagement (Teil 1). In: Bibliothek - Forschung und Praxis, Jg. 25, Ausgabe Nr.2, 2002, S. 165–168. Online verfügbar unter: [http://www.bibliothek-saur.de/2002\\_2/165-168.pdf](http://www.bibliothek-saur.de/2002_2/165-168.pdf)., zuletzt geprüft am 2008-06-08

**Ratzek 2003**

RATZEK, Wolfgang; Gebauer, Gabriele: Ansätze zur Konfliktbewältigung. Konfliktmanagement (Teil 3). In: Bibliothek - Forschung und Praxis, Jg. 27, Ausgabe Nr. 3, 2003, S. 214–219. - Online verfügbar unter [http://www.bibliothek-saur.de/2003\\_3/214-219.pdf](http://www.bibliothek-saur.de/2003_3/214-219.pdf)., zuletzt aufgerufen am 2008-06-08

**Redlich 1997**

REDLICH, Alexander: Konflikt-Moderation. Handlungsstrategien für alle die mit Gruppen arbeiten ; mit vier Fallbeispielen. - 1. Aufl. - Hamburg: Windmühle (Moderation in der Praxis, 2), 1997. – ISBN 3-922789-63-3

**Regnet 1992**

REGNET, Erika: Konflikte in Organisationen. Formen Funktion und Bewältigung. Göttingen [u.a.]: Verl. für Angewandte Psychologie (Beiträge zur Organisationspsychologie, 12), 1992. – ISBN 3-87844-082-0

**Saul 1995**

SAUL, Siegmund: Führen durch Kommunikation. Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. 2., überarb. Aufl. Weinheim [u.a.]: Beltz, 1995. – ISBN 3-407-36307-9

**Schäfers 2003**

SCHÄFERS, Bernhard: Grundbegriffe der Soziologie. 8., überarb. Aufl. Opladen: Leske + Budrich (UTB, 1416), 2003. – ISBN 3-8100-3666-8

**Schulz von Thun 2001**

SCHULZ VON THUN, Friedemann: Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation. Originalausg., Sonderausg. April 2001. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rororo, 61151 : rororo-Sachbuch), 2001. – ISBN 3-499-61151-1

**Schwarz 1999**

SCHWARZ, Gerhard: Konfliktmanagement. Konflikte erkennen analysieren lösen. 4., erg. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 1999. – ISBN 3-409-49605-X

### **Selter 2006**

SELTHER, Joachim: Konfliktmanagement. Konflikte in der Hochschule: vorbeugen und kompetent bearbeiten. - Online verfügbar unter:

[http://www.hochschulkurs.de/fk1\\_2006\\_selter.pdf](http://www.hochschulkurs.de/fk1_2006_selter.pdf)., zuletzt aufgerufen am 2008-09-23

### **Seper 2008**

SEPER, Markus: Einführung in die Mediation. Herausgegeben von mediatoerenkreis.at, 2008. - Online verfügbar unter:

[http://www.mediatoerenkreis.at/downloads/Einfuehrung\\_Mediation.pdf](http://www.mediatoerenkreis.at/downloads/Einfuehrung_Mediation.pdf)., zuletzt aufgerufen am 2008-06-09

### **Stadtbibliothek Bremen 2008**

Online Ressource: [http://www.stadtbibliothek-](http://www.stadtbibliothek-bremen.de/index.php?navi=content&lang=1&npoint=5,98,0,0)

[bremen.de/index.php?navi=content&lang=1&npoint=5,98,0,0](http://www.stadtbibliothek-bremen.de/index.php?navi=content&lang=1&npoint=5,98,0,0) - zuletzt aufgerufen am 2008-10-03

### **Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg 2008**

Online Ressource: <http://www.sub.uni-hamburg.de/service/meinung.html> - - zuletzt aufgerufen am 2008-10-03

### **Universitätsbibliothek Rostock 2008**

Online Ressource: [http://www.uni-rostock.de/ub/xGeneral/contact\\_xde.shtml](http://www.uni-rostock.de/ub/xGeneral/contact_xde.shtml) - zuletzt aufgerufen am 2008-10-03

### **Universität Oldenburg 2008**

Online Ressource: [http://www.uni-oldenburg.de/germanistik-kommprojekt/sites/1/1\\_05.html](http://www.uni-oldenburg.de/germanistik-kommprojekt/sites/1/1_05.html). - zuletzt aufgerufen am 2008-08-28

### **Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2008**

Online Ressource: [www.verdi.de](http://www.verdi.de). - zuletzt aufgerufen am 2008-09-23

**Vogt 2004**

VOGT, Hannelore: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung: erfolgreiche Managementkonzepte für öffentliche Bibliotheken. – Gütersloh : Bertelsmann Stiftung, 2004. – Online verfügbar unter: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-DA4CBCD4/bst/Kundenzufriedenheit\\_040210.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-DA4CBCD4/bst/Kundenzufriedenheit_040210.pdf) . - zuletzt aufgerufen am 2008-08-01

**Vollmer 2000**

VOLLMER, Günter: Kommunikation und Kompetenz. Sich besser verständigen sich besser verstehen. Gründlich aktualisierte Neubearb. / Mitarb. bei der Überarb. der 1. Fassung Lisa Falkenberg .Bonn: Idee-und-Produkt-Verl., 2000 – ISBN 3-934122-02-7

**Wagner 1998**

WAGNER, Peter: Gewinn durch Konflikte. Der Weg zum produktiven Konfliktmanager. Stuttgart: Dt. Sparkassenverl., 1998 – ISBN 3-09-305901-1

**Wasner 2008**

WASNER, Werner: Beschwerdemanagement in Bibliotheken. Eine Checkliste der Kommission für Bibliotheksorganisation und –betrieb (KBB). Herausgegeben von Kommission für Bibliotheksorganisation und –betrieb, 2008. - Online verfügbar unter: [http://www2.bibliothek.uni-augsburg.de/kbb/beschwerdemanagement\\_BfB.pdf](http://www2.bibliothek.uni-augsburg.de/kbb/beschwerdemanagement_BfB.pdf), zuletzt aufgerufen am 2008-06-12

**Watzlawick 2000**

WATZLAWICK, Paul; Bavelas, Janet Beavin; Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation. Formen Störungen Paradoxien. 10., unveränd. Aufl... Bern [u.a.]: Huber, 2000. – ISBN 3-456-83457-8

**Werpers 1999**

WERPERS, Katja: Konflikte in Organisationen. Eine Feldstudie zur Analyse interpersonaler und intergruppaler Konfliktsituationen. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann (Internationale Hochschulschriften), 1999. – ISBN 3-456-83457-8

**Wirtschaftswissen 2008**

Online Ressource:

<http://www.wirtschaftswissen.info/exkurse/deutsch/kommunikation/kommunikationsaxiome-nach-watzlawick.php> . - zuletzt aufgerufen am 2008-09-11

**Ziegler 2008**

ZIEGLER, Alexander: Was beinhaltet das Harvard-Konzept. Technische Universität München, 2008. - Online verfügbar unter: <http://www4.informatik.tu-muenchen.de/misc/perlen/perlen-fohlen/HarvardKonzept.pdf>., zuletzt aufgerufen am 2008-06-12

## **7. Anhang**

### 7.1. Weiterführende Adressen zur Mediation in Deutschland:

- **Bundesverband Mediation** - <http://www.bmev.de/>

„Heute ist der BM ein in ganz Deutschland aktiver interdisziplinärer Fachverband für Mediation mit dem Hauptziel der Verbreitung und der Weiterentwicklung der Verständigung in Konflikten. Seine rund 1.200 Mitglieder sind MediatorInnen, Mediatorenvereinigungen und sonstige an Mediation Interessierte, welche auf allen Gebieten der Mediation tätig sind.“<sup>34</sup> Die Homepage des Verbandes ermöglicht es ebenfalls Kontakt zu Mediatoren aufzunehmen.

- **Institut für Mediation. Beratung. Entwicklung** - <http://www.institut-inmedio.de/>

„Mediation und Konfliktberatung für Unternehmen, Non-Profit-Organisationen, Teams und Gruppen, oftmals auch in Verbindung mit Teamentwicklung. Beratung bei Vorhaben zur Organisationsentwicklung, speziell auch bei der Implementierung von Konfliktmanagementsystemen/interner Mediation in Ihrer Organisation.“<sup>35</sup>

- **Der Bundesverband Mediation Wirtschaft und Arbeitswelt eV** - <http://www.bmwa.de/>

Die Homepage bietet umfangreiche Informationen zur Mediation, ausführliche Linkliste, Kontaktmöglichkeiten, Veranstaltungen, Publikationen und zur Ausbildung zum Mediator.

### Weiterführende Adressen zur Schlichtung in Deutschland:

- **Bund Deutscher Schiedsmänner und Schiedsfrauen** - <http://www.schiedsamt.de/>

„Deutschlands älteste und damit über die Jahre auch erfolgreichste Institution der vorgerichtlichen Streitschlichtung. [...]

---

<sup>34</sup> [http://www.bmev.de/index.php?id=ueber\\_den\\_bm](http://www.bmev.de/index.php?id=ueber_den_bm) –aufgerufen am 2008-07-18

<sup>35</sup> <http://www.institut-inmedio.de/inmedio/inmedio.php> - aufgerufen am 2008-07-18



Die Bürgerin und der Bürger können die für den Streit zuständige Schiedsperson sowohl hinsichtlich deren sachlicher als auch bezüglich deren örtlicher Zuständigkeit über das Internet erfahren und notfalls sogar erfragen.“<sup>36</sup>

- **Deutsche Institution für Schiedsgerichtsbarkeit** - <http://www.dis-arb.de/>

„Die Deutsche Institution für Schiedsgerichtsbarkeit e.V. (DIS) ist ein eingetragener Verein, mit ca. 800 Mitgliedern aus dem In- und Ausland. Zweck des Vereins ist die Förderung der deutschen und internationalen Schiedsgerichtsbarkeit. Mehrere Publikationen zur deutschen und internationalen Schiedsgerichtsbarkeit, darunter die DIS Schriftenreihen und die DIS-Materialien, eine Sammlung von Materialien zur Schiedsgerichtsbarkeit, werden von der DIS herausgegeben.“<sup>37</sup>

#### **7.1.2. Weiterführende Adressen zur Verhandlung:**

- **Harvard Negotiation Project** - <http://www.pon.harvard.edu/>

Homepage des Harvard Negotiation Projects. Entwickler des Harvard-Konzeptes.

- **Forschungsstelle für Verhandlungsmanagement und Mediation** – [http://www.jura.lmu.de/forschung/forschungsstellen/forschung\\_mediation/index.html](http://www.jura.lmu.de/forschung/forschungsstellen/forschung_mediation/index.html)

„Tätigkeitsschwerpunkte des Centrums für Verhandlungen und Mediation sind die interdisziplinäre Verhandlungs- und Mediationsforschung, Verhandlungs- und Mediationstrainings, Verhandlungs- und Mediationsberatung und die praktische Mediation durch Kompetenzträger des Centrums.“<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> <http://www.schiedsamt.de/> - aufgerufen am 2008-07-18

<sup>37</sup> <http://www.dis-arb.de/> - aufgerufen am 2008-07-18

<sup>38</sup> [http://www.jura.lmu.de/forschung/forschungsstellen/forschung\\_mediation/index.html](http://www.jura.lmu.de/forschung/forschungsstellen/forschung_mediation/index.html) - aufgerufen am 2008-07-18

## 7.2. Beispiel einer Schlichtungsordnung: Schlichtungsordnung des Öffentlichen Dienstes

15. Oktober 2002

Schlich1100402wi

### Vereinbarung über ein Schlichtungsverfahren

vom 30. September 2002

Zwischen

der Bundesrepublik Deutschland,  
vertreten durch das Bundesministerium des Innern,

der Tarifgemeinschaft deutscher Länder,  
vertreten durch den Vorsitzenden des Vorstandes,

der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände,  
vertreten durch den Vorstand

einerseits

und

ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft e. V.  
- Bundesvorstand -,

diese zugleich handelnd für  
- Gewerkschaft der Polizei,  
- Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt,  
- Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft - Hauptvorstand -,  
- Marburger Bund

andererseits

wird Folgendes vereinbart:

#### § 1

#### Anwendungsbereich

- (1) Diese Vereinbarung gilt für Tarifverhandlungen zwischen der Bundesrepublik Deutschland, der Tarifgemeinschaft deutscher Länder und der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände einerseits sowie der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft andererseits über den Abschluss von Vergütungs- und Monatslohntarifverträgen sowie über andere Verhandlungsgegenstände, die in die genannten Tarifverhandlungen einbezogen sind. Diese anderen Verhandlungsgegenstände - sofern sie nicht bereits von den Tarifvertragsparteien einvernehmlich aus den Tarifverhandlungen ausgeklammert wurden - sind in das Schlichtungsverfahren einzubeziehen, wenn
  - a) es sich um gekündigte Tarifvorschriften handelt oder
  - b) die Tarifvertragsparteien einvernehmlich die Einbeziehung erklärt haben oder in der Schlichtung erklären oder
  - c) wenigstens eine Tarifvertragspartei die Einbeziehung beantragt; die Einbeziehung in die Entscheidungsfindung bedarf der Zustimmung beider Vorsitzenden der Schlichtungskommission im Laufe des Schlichtungsverfahrens.

Diese Vereinbarung gilt auch, wenn auf Arbeitgeberseite nicht alle Tarifvertragsparteien an den Tarifverhandlungen beteiligt sind.

- (2) Für sonstige Tarifverhandlungen gilt diese Vereinbarung, wenn dies zwischen den daran beteiligten Tarifvertragsparteien schriftlich vereinbart wird.

## § 2

### Voraussetzungen und Einleitung des Schlichtungsverfahrens

- (1) Das Schlichtungsverfahren setzt voraus, daß die Tarifverhandlungen von mindestens einer Tarifvertragspartei förmlich für gescheitert erklärt worden sind.
- (2) Jede Tarifvertragspartei kann innerhalb von 24 Stunden nach Erklärung des Scheiterns der Tarifverhandlungen das Schlichtungsverfahren durch schriftliche Erklärung gegenüber der Geschäftsstelle (§ 3 Abs. 2) einleiten.

Werden die Tarifverhandlungen noch während der Laufzeit des Tarifvertrages für gescheitert erklärt, beginnt die Frist für die Einleitung erst mit Ablauf des Tarifvertrages.

- (3) Die Tarifvertragsparteien sind verpflichtet, sich auf das Schlichtungsverfahren einzulassen.

## § 3

### Schlichtungskommission, Geschäftsstelle

- (1) Das Schlichtungsverfahren wird von der Schlichtungskommission durchgeführt. Diese setzt sich aus zwei unparteiischen Vorsitzenden sowie je drei Vertretern/Vertreterinnen der Bundesrepublik Deutschland, der Tarifgemeinschaft deutscher Länder und der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände einerseits sowie neun Vertretern/Vertreterinnen der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft andererseits zusammen.

In den Fällen des § 1 Abs. 1 Unterabs. 2 gehen die Sitze der nicht beteiligten Tarifvertragsparteien auf die beteiligten Tarifvertragsparteien der Arbeitgeberseite über.

- (2) Die Schlichtungskommission bedient sich zur Vorbereitung und Abwicklung des Schlichtungsverfahrens einer gemeinsamen Geschäftsstelle.

Die nach dieser Vereinbarung von den Tarifvertragsparteien abzugebenden Erklärungen sind an die Geschäftsstelle zu richten.

## § 4

### Berufung der Mitglieder der Schlichtungskommission

- (1) Die unparteiischen Vorsitzenden werden von den Tarifvertragsparteien einvernehmlich jeweils für die Dauer von zwei Jahren berufen.

Kommt eine einvernehmliche Berufung nicht zustande, benennen die Parteien auf Arbeitgeber- und Gewerkschaftsseite je einen unparteiischen Vorsitzenden/eine unparteiische Vorsitzende.

Die beiden Vorsitzenden wechseln sich als stimmberechtigter Vorsitzender/stimmberechtigte Vorsitzende (amtierender Vorsitzender/amtierende Vorsitzende) von Schlichtungsverfahren zu Schlichtungsverfahren ab.

Der/Die nicht amtierende Vorsitzende nimmt an den Beratungen der Schlichtungskommission teil.

- (2) Die Tarifvertragsparteien benennen nach der Einleitung des Schlichtungsverfahrens unverzüglich ihre stimmberechtigten Vertreter/Vertreterinnen; sie können auch Stellvertreter/Stellvertreterinnen benennen. Die Berufung gilt für das jeweilige Schlichtungsverfahren. Jede Tarifvertragspartei kann ihre stimmberechtigten Vertreter/Vertreterinnen und deren Stellvertreter/Stellvertreterinnen jederzeit austauschen.
- (3) Der/Die amtierende Vorsitzende wird bei Verhinderung durch den anderen Vorsitzenden/die andere Vorsitzende vertreten.

#### § 5

#### Zusammentreten der Schlichtungskommission

Die Schlichtungskommission hat spätestens sechs Werktage nach Einleitung des Schlichtungsverfahrens zusammenzutreten. Zeitpunkt und Ort bestimmt der/die amtierende Vorsitzende im Benehmen mit der Geschäftsstelle. Diese hat die Vorsitzenden und die Vertreter/Vertreterinnen der Tarifvertragsparteien einzuladen.

#### § 6

#### Verfahren der Schlichtungskommission

- (1) Der/Die amtierende Vorsitzende leitet die Beratungen der Schlichtungskommission.

Die Schlichtungskommission ist beschlussfähig, wenn sie mindestens zwei Tage vor der Sitzung eingeladen worden ist und neben dem/der amtierenden Vorsitzenden mindestens je sechs stimmberechtigte Vertreter/Vertreterinnen der Arbeitgeber- bzw. Gewerkschaftsseite anwesend sind.

Stimmenthaltungen sind nicht zulässig.

- (2) Die Schlichtungskommission hat die Tarifvertragsparteien auf deren Verlangen anzuhören. Sie kann Sachverständige hören sowie Auskünfte der Tarifvertragsparteien einholen, die diese unverzüglich zu erteilen haben.
- (3) Die Schlichtungskommission kann ihre Beratungen durch einstimmigen Beschluss aussetzen, um den Tarifvertragsparteien Gelegenheit zur Wiederaufnahme der Tarifverhandlungen zu geben. Während der Aussetzung ruht das Schlichtungsverfahren.

Es ruht ferner, wenn die Tarifvertragsparteien die Tarifverhandlungen vor der Zustellung der Einigungsempfehlung (§ 7) wieder aufnehmen.

Während des Ruhens ist der Ablauf der Fristen des Schlichtungsverfahrens gehemmt.

Die Schlichtungskommission hat ihre Beratungen unverzüglich wieder aufzunehmen, wenn eine Tarifvertragspartei dies verlangt.

- (4) Die Beratungen der Schlichtungskommission einschließlich der Anhörung der Tarifvertragsparteien und von Sachverständigen sind vertraulich und nicht öffentlich. Die Vertreter/Vertreterinnen der Tarifvertragsparteien sind jedoch berechtigt, ihre Tarifvertragspartei zu informieren.
- (5) Im übrigen regelt die Schlichtungskommission das Verfahren in einer Geschäftsordnung.

#### § 7

##### Einigungsempfehlung

- (1) Die Schlichtungskommission hat ihre Beratungen mit dem Ziel zu führen, zu einer einstimmigen Einigungsempfehlung zu kommen.

Kommt Einstimmigkeit nicht zustande, entscheidet die einfache Mehrheit der stimmberechtigten Mitglieder der Schlichtungskommission. Minderheitsvoten sind nicht zulässig.

- (2) Die Schlichtungskommission hat die Einigungsempfehlung spätestens vier Werktage nach ihrem erstmaligen Zusammentreten zu beschließen.

Durch einstimmigen Beschluss kann die Schlichtungskommission die Frist um bis zu drei Werktage verlängern sowie die Beratungen um bis zu zwei Werktage unterbrechen (Ruhe des Verfahrens).

- (3) Die Einigungsempfehlung ist der Schlichtungskommission vor der Abstimmung schriftlich vorzulegen. Nach der Zustimmung ist sie von dem/der amtierenden Vorsitzenden zu unterschreiben. Die Geschäftsstelle hat jeder Tarifvertragspartei eine Ausfertigung der Einigungsempfehlung innerhalb von 24 Stunden nach der Beschlussfassung zuzustellen.

#### § 8

##### Wiederaufnahme der Tarifverhandlungen

Die Tarifvertragsparteien sind verpflichtet, spätestens am dritten Werktag nach der Zustellung der Einigungsempfehlung die Tarifverhandlungen mit dem Ziel der Einigung wieder aufzunehmen.

#### § 9

##### Friedenspflicht

- (1) Vom Beginn des dritten Kalendertages an, der auf den Tag der Anrufung der Schlichtung folgt, besteht Friedenspflicht. Dabei sind sich die Tarifvertragsparteien in dem Anliegen einig, alles zu unterlassen, was den Erfolg des Schlichtungsverfahrens gefährden könnte.
- (2) Diese Friedenspflicht endet, wenn die Einigungsempfehlung nicht fristgemäß zuge stellt wird.

Sie endet für die von der Erklärung betroffenen Tarifvertragsparteien ferner, wenn die nach § 8 wieder aufgenommenen Tarifverhandlungen von mindestens einer Tarifvertragspartei für gescheitert erklärt werden.

§ 10  
Kosten

Die Kosten des Schlichtungsverfahrens (einschließlich der Vergütung der Vorsitzenden und der Entschädigung der gemeinsamen Sachverständigen) tragen die Tarifvertragsparteien im Verhältnis der Zahl ihrer Vertreter/Vertreterinnen zur Gesamtzahl der Vertreter/Vertreterinnen der Tarifvertragsparteien in der Schlichtungskommission.

§ 11  
In-Kraft-Treten, Laufzeit

- (1) Diese Vereinbarung tritt am 1. Oktober 2002 in Kraft.
- (2) Diese Vereinbarung kann mit einer Frist von einem Monat zum Ende eines Kalendervierteljahres schriftlich gekündigt werden.

Schlichtungsverfahren, die bei Außer-Kraft-Treten dieser Vereinbarung anhängig sind, werden nach dieser Vereinbarung zu Ende geführt.

Köln, 30. September 2002

Für die  
Bundesrepublik Deutschland:  
Das Bundesministerium des Innern  
In Vertretung

Für die  
Tarifgemeinschaft deutscher Länder:  
Der Vorsitzende des Vorstandes

Für die  
Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände:  
Der Vorstand

Für die  
Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft e. V.  
- Bundesvorstand -

### 7.3. Kontaktformulare verschiedener Bibliotheken

Alle aufgeführten Bibliotheken haben ein Online ein Kontaktformular eingerichtet, mit dem sich Kunden schnell und einfach mit ihren Wünschen, Anregungen an die Bibliothek wenden können.

Aktives Beschwerdemanagement Erleichtert den Kunden ihre Anregungen der Einrichtung gegenüber zu artikulieren. Viele verschiedene Kommunikationswege zeichnen eine effektives Beschwerdemanagement aus.

Die Mitteilung von Kundenbeschwerden über ein Online-Formular erleichtert zudem die Bearbeitung. Der Kunde erhält eine Bestätigungsmail und eine schnelle Antwort.

### 3.1. Kontaktformular der Staats-und Universitätsbibliothek Hamburg

Willkommen im Bibliothekssystem Universität Hamburg - Service: Ihre Meinung ist uns wichtig -

http://www.sub.uni-hamburg.de/service/meinung.html

Willkommen im Bibliothekssystem Universität Hamburg

Fachbibliotheken

Stabi Thema Hamburg Sammlungen Wie finde ich...? Kataloge E-Medien Fachinformation Service Fachbibliotheken

SUB Home > Service

**Ihre Meinung ist uns wichtig!**

Ihre Kommentare - Anregungen, Kritik oder Lob - sind für uns immer interessant. Mit Ihrer Hilfe möchten wir die Dienstleistungen unserer Bibliothek und auch unser Internetangebot besser Ihren Wünschen anpassen.

Wir wollen Ihnen den Service bieten, den Sie erwarten.

**Betreff \*:**

**Ihre Mitteilung\*:**

**Name \*:**

**E-Mail-Adresse:**

**Anschrift:**

**Telefon:**

**Antwort erwünscht:**

Nachricht absenden Nachricht löschen

Die mit Sternchen \* gekennzeichneten Felder müssen ausgefüllt werden.

Aktualisiert: 18. Juli 2008  
Impressum

STELLA

Guten Morgen! Mein Name ist Stella. Ich bin Ihre virtuelle Beraterin auf der Webseite der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg. Ich vermute, Sie brauchen eine Auskunft. Kann ich Ihnen helfen?

### 3.2. Kontaktformular Universitätsbibliothek Rostock

Universitätsbibliothek Rostock - Fragen und Hinweise

Home -> Fragen Sie uns!

#### Fragen und Hinweise

Wenn Sie Fragen, Anregungen oder Verbesserungsvorschläge an uns haben und Lob oder Kritik mitteilen möchten, benutzen Sie bitte dieses Formular. Wir sind ständig dabei, unsere Serviceleistungen für Sie zu verbessern!

Felder, die mit einem \* gekennzeichnet sind, müssen ausgefüllt werden.

Ihr Name: \*

Ihr Vorname: \*

Ihr Telefon:

Ihre E-Mailadr.: \*

Fragen und Hinweise: \*  
Gehr geehrte Damen und Herren,

Ihre Adresse: \*

Abschicken    Eingabe löschen

### 3.3. Kontaktformular Stadtbibliothek Bremen

Stadtbibliothek Bremen - Kontakt - Schreiben Sie uns...

#### Schreiben Sie uns - Ihre Meinung ist uns wichtig!

Haben Sie tolle Ideen, Anregungen, Lob oder Kritik? Zufriedene Bibliotheksnutzerinnen und Bibliotheksnutzer sind unser Ziel. Deshalb ist uns Ihre Meinung sehr wichtig!

Wir betrachten Ihre Ideen und Ihre Kritik als Chance, uns und unsere Dienstleistungen ständig zu verbessern. Wir sind 24 Stunden per Mail für Sie erreichbar und antworten innerhalb von 5 Tagen.

#### Kontaktformular

Bitte füllen Sie alle mit \* markierten Felder aus!

\*Vorname:

\*Name:

\*Ratreff: Bitte Ratreff auswählen

\*E-Mail:  Eine Kopie dieser Nachricht soll mir an die angegebene E-Mail-Adresse zugesandt werden.

BibCard-Nummer:

besuchte Bibliothek: Bitte Bibliothek auswählen

Zeitpunkt des Besuchs:

senden    abbrechen

© Stadtbibliothek Bremen / WebMen  
Letzte Aktualisierung: 18.09.2008

Die hier erhobenen Daten tragen dazu bei, einen optimalen Service für Sie zu gewährleisten. Wir garantieren Ihnen, dass Ihre Daten nicht unbefugt an Dritte weitergegeben werden.



## **8. Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die Bachelorarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe, alle Ausführungen, die anderen Schriften wörtlich oder sinngemäß entnommen wurden, kenntlich gemacht sind und die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht Bestandteil einer Studien- oder Prüfungsleistung war.

Ines Hartleib

Hamburg, Oktober 2008