

Wolfgang Ratzek

Die Entstehung von Konflikten

Konfliktmanagement (Teil 1)



Diese Reihe von Beiträgen zum Thema Konfliktmanagement verfolgt das Ziel, Hinweise für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten zu geben und damit die Problembewältigung zu erleichtern. Das setzt jedoch voraus, dass wir uns zuerst über die Entstehung und Entwicklung von Konflikten Gedanken machen müssen. Das in dieser Reihe präsentierte Material basiert zum Teil auf aktuellen Gesprächen mit Bibliotheksfachleuten im In- und Ausland, zum Teil auf eigenen Arbeiten des Autors. Im ersten Teil geht es darum, den Fragen nachzugehen, was ein Konflikt ist und warum wir Konflikte in der Regel als unangenehm empfinden. In den weiteren Beiträgen befassen wir uns dann hauptsächlich mit den Konfliktarten, der Konfliktanalyse und einigen Bewältigungsstrategien.

The Emergence of Conflicts. Conflict management (Part 1)

This series of contributions concerning conflict management gives the reader some hints for a better handling of conflicts and thus of problem-solving. The premise of this tactic is to think about what causes the loom and dynamics of handling. The material presented in this series of articles is partly based on interviews with specialists in libraries from home and abroad, partly on findings resulting from the author's work. Part one deals with the following questions: What is a conflict? Why are we afraid of getting caught in a conflict? Further contributions will focus on types of conflict, conflict analysis and some approaches for conflict handling.

La genèse des conflits. Traitement des conflits (1^{ère} partie)

Cette série d'articles sur le traitement des conflits veut donner des propositions pour résoudre les conflits plus facilement. Tout d'abord il faut réfléchir sur la genèse et l'évolution des conflits. Les matériaux présentés ici s'appuient sur discussions très actuelles avec des spécialistes bibliothéconomiques allemands et étrangers et sur recherches de l'auteur lui-même. Cette première partie discute les questions suivantes: Qu'est-ce qu'un conflit? Pour quelle raison nous considérons un conflit comme fâcheux? Les articles suivants discuteront les différents types et l'analyse des conflits et plusieurs stratégies pour le traitement des conflits.

Einleitung

Mögen Sie „Konflikte“? Sehr wahrscheinlich lautet Ihre Antwort NEIN! Warum eigentlich? Kursieren doch Schlagwörter wie „Streitkultur“, „Krisen – Chancen der Erneuerung“, „Change Management“. Fast könnte der Eindruck entstehen, dass „Konflikte“ alltägliche Begebenheiten darstellen. Vielleicht ist das auch so! In den deutschen Amtsstuben zum Beispiel scheint dies jedenfalls der Fall zu sein. Wie aus der Wochenzeitung DIE ZEIT¹ hervorgeht, gehören nach Aussagen einer Mitarbeiterin des Berliner Einwohnermeldeamtes „Dumme Zicke“, „Nazikuh“ noch zu den harmlosen Beschimpfungen“. Beleidigungen, die nach einer Reaktion verlangen. Doch wie soll diese Reaktion erfolgen: „runterschlucken“ oder „kontern“ – nachgeben oder „es sich gefallen lassen“?

Dabei handelt es sich bei diesen Beispielen um eine Behörde mit, wie wir annehmen sollten, wenig Konfliktpotenzial. Wie muss es dann erst auf den Arbeits- oder Sozialämtern zugehen? Es gibt eine Vielzahl von Hinweisen, dass es dort nicht immer bei verbalen Entgleisungen bleibt. Physische Gewalt gegen das Personal auf den Arbeit- oder Sozialämtern stellt dann die nächste Eskalationsstufe dar. Wie das TV-Magazin „Die Berliner Abendschau“ am 03.01.2001 berichtete, hat das Sozialamt im Berliner Stadtbezirk Neukölln wegen zahlreicher Gewaltübergiffe von Kunden auf das dort tätige Personal eine Anlage zur Videoüberwachung in den Warteräumen, Gängen und Beratungsräumen

1 [Burgard 2000], S. 61.

installiert². Nach der Installation des Videoüberwachungssystems trat eine drastische Entspannung ein. Doch diese Maßnahme generiert ein neues Konfliktfeld: Die MitarbeiterInnen fühlen sich kontrolliert³.

Ausnahme Bibliotheken?

Wenn es dann so ist, dass Institutionen mit Publikumsverkehr zunehmend von Attacken verschiedenster Art betroffen sind, darf auch die Frage nach der Situation in Bibliotheken gestellt werden: Bilden Bibliotheken, ob nun wissenschaftlicher oder öffentlicher Provenienz, einen konfliktfreien Raum? Auf dem ersten Blick scheint das so zu sein. In der aktuellsten Ausgabe, wie in den vorangegangenen Ausgaben auch, von Hackers „Bibliothekarisches Grundwissen“ behandelt Hacker das Thema „Umgang mit Benutzern“⁴ eher *en passant*. Angesichts der Diskussion um soziale Kompetenz, Verhandlungsgeschick und Kundenorientierung reichen die rund zwei Seiten nicht aus, um die Problematik auch nur ansatzweise darzustellen, zumal Hacker wahrscheinlich davon ausgeht, dass in einer Bibliothek nur kultivierte, einsichtige und lernfähige Menschen anzutreffen sind. Erinnerung sei daran, dass bereits einige Bibliotheken De-eskalationstrainings durchführen, sodass der *konfliktfreie Raum* „Bibliothek“ in Frage gestellt werden darf⁵. Hinzu kommt noch, dass wahrscheinlich auch interne Konflikte in Bibliotheken zu vermuten sind. Wie aus einem kurzen Bericht in der Wochenzeitung DIE ZEIT⁶ hervorgeht, scheint es mit dem Betriebsklima an der Herzog-August-Bibliothek in Wolfenbüttel nicht zum Besten bestellt zu sein. Da ist sogar von Mobbing die Rede. Ein weiterer Hinweis darauf, wie wichtig die kommunikativen Beziehungen sowohl zwischen Kunden und BibliothekarInnen auf der einen Seite als auch unter den MitarbeiterInnen selbst auf der anderen sind.

Was ist ein Konflikt?

Fragen wir uns nun: Was ist denn nun ein „Konflikt“? Wie entstehen Konflikte? Beziehen wir uns auf die Fülle von (populär-)wissenschaftlicher Literatur, so könnte eine mögliche Umschreibung wie folgt lauten: Ein Konflikt entsteht insbesondere dann⁷, wenn zwei oder mehrere Parteien⁸ in einem Kommunikationsprozess massiv versuchen, ihre scheinbar oder tatsächlich nicht zu vereinbarenden Vorhaben durchzusetzen und dabei ihre Gegnerschaft erkennen. Mit anderen Worten: In einer konfliktträchtigen Situation prallen mindestens zwei einander widersprechende Aussagen oder Handlungsweisen aufeinander, wobei jede Partei – zumindest scheinbar – davon ausgeht, dass sie im Recht und die gegnerische Partei im Unrecht ist⁹. Dies ist aber noch nicht alles. Mindestens eine Partei muss dabei mit Nachdruck¹⁰ ihre Position so vertreten, dass die andere Partei ein Gefühl dafür entwickelt, die Position der anderen Partei auf keinen Fall akzeptieren zu wollen; aus welchen Gründen¹¹ auch immer.

Bärbel Böhler¹² bringt hier einen wichtigen Aspekt ein, indem sie folgendes betont: „Was für den einen eine Konfliktsituation darstellt, kann von einem anderen als unproblematische Situation empfunden werden. So gingen jüngere Kolleginnen und Kollegen häufig lockerer mit einer Situation um als ältere.“ Diese pragmatische Erkenntnis bestätigt, dass jeder von uns aufgrund eige-

ner Lebenserfahrung seine eigene „Strategie“, oder besser: seine eigenen Empfindlichkeiten für zwischenmenschliche Beziehungen kultiviert und mehr oder weniger als Maßstab für soziales Handeln einbringt.

Konfliktsymptome

Außenstehende Beobachter von konfliktträchtigen Situationen können häufig die Symptome relativ leicht nachzeichnen. Kommentare wie „... das habe ich kommen sehen“ oder „... das musste ja so enden“ sind uns alle vertraut. Was heißt das nun konkret. In der Konfliktentwicklung zeigt keine der streitenden Parteien eine Bereitschaft zum Nachgeben. Der Volksmund kennt den Spruch „Der Klügere gibt nach!“. Eine Denkhaltung, die in einer „Winner-Loser-Gesellschaft“ mit Nachteilen verbunden sein kann. Denn: „Frech kommt weiter“, hieß es einmal in einer Werbung für Kaffee. In dem Song „We Are The Champions“ der britischen Rock-Formation „Queen“ heißt es unter anderem „We are the champions – no time for loser“. Nichts anderes gilt auch für ABBA's Song „The Winner takes it all“. Rechtsschutzversicherungen, Interessenverbände, Medienkooperationen und viele andere Organisationen helfen heute bei der Durchsetzung von mehr oder weniger berechtigten Forderungen. Kein Wunder also, dass dann auch Ute Ehrhardts

2 Das eigentliche Problem ist jedoch, die Videoüberwachung in den Diensträumen, wo die Beratungen („Abfertigung“) durchgeführt werden. Ein großer Teil der MitarbeiterInnen lehnt dies ab, weil sie nicht, wie bei „BigBrother“, ständig beobachtet werden wollen.

3 Der Personalrat zog vor das Verwaltungsgericht, um zu verhindern, dass die Bilder zur Bewertung der Arbeitsmoral der MitarbeiterInnen herangezogen werden. Am 19.02.2001 entschied das Verwaltungsgericht, dass die Videoüberwachung mit Zustimmung des Personalrates zulässig sei. Bis zu einer Entscheidung zwischen Arbeitgeber und Personalrat dürfen die Videokameras weiterhin eingesetzt werden (Berliner Abendschau v. 19.02.2001).

4 [Hacker 2000], S. 311-313.

5 S. [Ratzek 2001a].

6 [Michaelis 2001], S. 41.

7 Da wir hier nur eine Problematik thematisieren und keine tiefgreifende Analyse vorlegen wollen, klammern wir hier die gesplattene Persönlichkeit aus und beschränken uns auf zwischenmenschliche Beziehungen mit zwei und mehr Teilnehmern.

8 Das können Einzelpersonen oder Gruppen sein.

9 In diesem Zusammenhang gibt es durchaus Scheinprobleme, die hier mit dem Beispiel, ob ein mit Wasser gefülltes Glas halb voll oder halb leer ist, angedeutet sein sollen.

10 In der Politik könnte das durch Sanktionen in Form eines Wirtschaftsembargo oder des Einfrierens von Krediten geschehen. Wo fanatisierte Parteien aufeinandertreffen, geschieht dies häufig durch Terroranschläge oder Straßenkämpfe, während die Politik auf der Verhandlungsebene die Forderungen – je nach Lage der Dinge – beibehält oder verschärft, jedoch nicht bereit ist, von den Maximalforderungen abzuweichen.

11 „Dem werde ich schon zeigen, was 'ne Harke ist!“, „Der soll erst 'mal trocken hinter den Ohren werden!“, „Ich bin schon mit ganz anderen fertig geworden.“, Redewendungen, die wir so oder so ähnlich schon alle einmal gehört und vielleicht auch schon selbst benutzt haben, signalisieren eine innere Bereitschaft zur Konfrontation, obwohl die Äußerungen nur als Selbstgespräch oder gegenüber „Nichtbeteiligten“ gemacht werden.

12 Leiterin des zentralen Auskunftsdienstes der UB Stuttgart.

Buch „Die Klügere gibt nicht mehr nach. Frauen sind eben besser“ auf der Focus-Bestseller-Liste¹³ steht und gleich mit „die Klügere“ und „Frauen sind eben besser“ noch den Aspekt der Frauen-Power einbringt.

Eine Variante der Interessenvertretung ist der Lobbyismus. Bei dieser speziellen Form der Durchsetzung von mehr oder weniger berechtigten Interessen geht es darum, dass die jeweiligen Interessenvertreterverbände Politiker in ihrer Entscheidungsfindung mit den Informationen unterstützen, die dann später zu einer Entscheidung zugunsten der jeweiligen Interessenvertreterverbände führen^{14, 15}.

So ist es beispielsweise den Bauern/Landwirten in Deutschland gelungen, ihre Interessen sogar in einem eigenen Ministerium vertreten zu sehen. Aufgrund der BSE-Fälle in Deutschland zeichnet sich ein Wandel zugunsten, was noch zu beweisen wäre, der Verbraucher ein. Dagegen darf die „Bibliotheks“-Lobby als eher bescheiden gelten. Warum eigentlich¹⁶?

Erhöhte Konfliktbereitschaft

Die Bereitschaft Konflikte auszutragen, ist in den letzten zehn Jahren gestiegen. Dabei schrecken viele nicht einmal vor physischer Gewalt zurück. Aber auch die Rechtsschutzversicherung, die einen vermeintlichen Rückhalt bietet, stimuliert die Auseinandersetzung um relativ harmlose Dinge wie beispielsweise im Fall um den Maschendrahtzaun der Regina Zindler aus dem vogtländischen Auerbach, der durch Stefan Raabs Song populär wurde. Auch in den Betrieben steigt die Bereitschaft Konflikte auszutragen. Mobbing, Sabotage, sexuelle Belästigung und andere Fälle werden heute öfter auf die Tagesordnung gesetzt, als es offenbar früher der Fall gewesen sein muss.

Auch das Management eines Betriebes ist nicht leichter geworden. In den durchrationalisierten Unternehmen spielt Effizienz und Effektivität eine wichtige Rolle. Während früher den Anweisungen eines Meisters oder Abteilungsleiters Folge geleistet wurde, werden heute die Regeln und Anordnungen in den Unternehmen immer häufiger vom Personal hinterfragt, und von den Vorgesetzten wird Rede und Antwort für eine Weisung verlangt. Mit der Neuregelung des Betriebsverfassungsgesetzes stärkt die Schröder-Regierung den Betriebs-/Personalrat und erweitert somit das Konfliktpotenzial¹⁷.

Konfliktpotenzial – interkulturelle Kommunikation

Bei den Gesprächen zur Vorbereitung dieser Arbeit tauchte immer wieder ein Konfliktbereich auf, und zwar die Kommunikation mit Kunden aus anderen Kulturen. Hier ein paar Beispiele:

- Aus der Zentral- und Landesbibliothek Berlin (zlb) wird berichtet, dass Kunden ausländischer Provenienz neutral gemeinte Äußerungen des Bibliothekspersonal als persönlichen Angriff oder gar als fremdenfeindlich werteten.
- Eine leitende Person aus dem Bibliotheksbereich des Boston College/Massachusetts berichtet auf meine Frage, ob es irgendwelche Probleme in Bezug auf interkulturelle Kommunikation, unhöfliches Benehmen oder „Hooliganism“ gäbe: „It is hard in the United States for people to admit to having any such problems.

People are afraid of being labelled as racists, culturally insensitive, and the like. Boston College has many programs in place to prevent many of these things from happening.“¹⁸

- Aus der Universitätsbibliothek Stuttgart wird berichtet, dass Kunden aus asiatischen Ländern große Probleme mit Bibliothekarinnen (!) haben (hier wurden mehrmals StudentInnen aus China genannt).
- Ebenfalls aus der Universitätsbibliothek Stuttgart wird berichtet, dass in der interkulturellen Kommunikation verschiedene Konstellationen zu unterscheiden sind, die ein gewisses Konfliktpotenzial in sich bergen:
 - BibliothekarIn deutsch – Kunden ausländisch
 - BibliothekarIn ausländisch – Kunden deutsch
 - BibliothekarIn ausländisch – Kunden ausländisch (eine besonders heikle Situation entsteht, wenn die Angehörigen zweier im Streit befindlichen Kulturen selbst in Streit geraten).

Vor diesem Hintergrund lassen sich bereits einige Konfliktsymptome ableiten: Aufgrund unterschiedlicher Sozialisationsprozesse haben wir uns zu Individuen mit eigener Persönlichkeit und kulturellen Konventionen sowie Konnotationen entwickelt, das heißt unter anderem

- wir sehen, denken und erleben unterschiedlich¹⁹,
- wir verfolgen unterschiedliche Interessen²⁰.

Warum wollen wir Konflikte vermeiden?

Vor dem Hintergrund des hier aufgespannten Rahmens neigen wir eher dazu, Konflikte zu vermeiden, weil sie

- Unsicherheit bis Angst auslösen,
- häufig chaotisch wirken und zu unabsehbaren Folgen führen,
- unser individuelles Bedürfnis nach Harmonie stören können,
- das Betriebsklima beeinträchtigen.

Hinzu kommt noch ein wichtiger Punkt, den wir in unsere Betrachtung einzubeziehen haben: Neben der Konfliktkonstellation BibliothekarIn – KundIn müssen wir auch rein innerbetriebliche Konfliktkonstellationen im Auge behalten, da diese das Betriebsklima beeinträchtigen, das dann wiederum einen negativen Einfluss auf die Dienstleistungsqualität der Bibliothek ausübt. Auf

13 [Focus 7/2001].

14 Ursprünglich bedeutete Lobbyismus, dass in der Lobby des britischen Parlaments Nicht-Abgeordnete mit Abgeordneten diskutieren konnten.

15 Das hier in den einen oder anderen Fall auch schon einmal mit anderen Steuerungsmedien wie z.B. mit geldwerten Vorteilen gearbeitet wurde, ließe sich leicht belegen (z.B. der Fall Antes in Berlin).

16 Dieses Thema bearbeitet der Autor zur Zeit in mehreren Beiträgen, s. [Ratzek 2001b, c, d].

17 Was an dieser Stelle vom Autor weder positiv noch negativ gemeint sein soll. Es soll nur darauf hingewiesen werden, dass durch die Ausweitung eines Einflussbereiches auf der einen Seite, die Entscheidungsfreiheit auf der anderen Seite eingeschränkt wird und somit ein Gewinner-Verlierer-Gefühl entstehen könnte.

18 Wir werden auf diese Programme in einem späteren Beitrag eingehen.

19 Anders gewendet: Jeder hat seine eigenen Sicht von Welt.

20 Was in den Tarifverhandlung zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebervertretern deutlich wird.

das innerbetriebliche Klima angesprochen, nahm die Auskunftsfreudigkeit der befragten Personen rapide ab.

Ausblick

In allen Bereichen des Arbeitslebens zeichnet sich ein Interesse für den Themenkreis Konfliktmanagement ab. Wenn wir nicht nur den Blick für die neuesten IT-Errungenschaften schärfen, dann gerät auch der Aspekt der Personalentwicklung in den Fokus. Denn mit der Einführung (komplexer) Informationstechnologie ist noch kein erfolgreiches Dienstleistungsmanagement vollzogen, das sowohl von den MitarbeiterInnen getragen und von den Kunden akzeptiert sein will. Hier kommt es in erster Linie auf die MitarbeiterInnen an, die sich zum einen mit der Informationstechnologie, zum anderen mit selbstbewusster und kritischer werdenden sowie fordernden Kunden auseinandersetzen müssen. Hinzu kommt noch, dass auch der ständige organisatorische Wandel und die Befindlichkeiten der KollegInnen innerhalb einer Institution nicht spurlos an den MitarbeiterInnen vorbeigehen. Um das Umfeld durch eine weitere Facette zu ergänzen, sei auch noch auf die zunehmende Bedeutung der interkulturellen Kommunikation hingewiesen, die ein besonderes Einfühlungsvermögen verlangt. Damit ist eine Basis für die nächsten Schritte geschaffen, die hier mit Konfliktarten und Konfliktodynamik angedeutet sein sollen.

Literatur

- [Burgard 2000] Burgard, O.: Ärger in den Ämtern. In: Die Zeit (Nr. 51) vom 14.12.2000, S. 61.
- [Hacker 2000] Hacker, R.: Bibliothekarisches Grundwissen. 7., neu bearb. Aufl. München 2000.
- [Michaelis 2001] Michaelis, R.: Dornröschen. In: Die Zeit (Nr. 3) vom 11.01.2001, S. 41.
- [Erhardt 2000] Erhardt, U.: Die Klügere gibt nicht mehr nach. Frauen sind einfach besser. Frankfurt/M. 2000.
- [Ratzek 2001a] Ratzek, W.: Heikle Situationen in Bibliotheken. In: Bibliothek. Forschung und Praxis 25 (2001) 2, S. 237-240.
- [Ratzek 2001b] Ratzek, W.: Informationsdienstleistungen für den Fortschritt. In: Horizonte 18/2001.
- [Ratzek 2001c] Ratzek, W.: Public Awareness – Wider den Informatik-Mimikry. In: nfd Information – Wissenschaft und Praxis 52 (2001) 6.
- [Ratzek 2001d] Ratzek, W.: „Synergieeffekte durch integrierte Kommunikationspolitik“. In: Bibliothek in der Wissensgesellschaft. Hrsg. von A. Blum. München 2001.

Anschrift des Autors:

Prof. Dr. Wolfgang Ratzek
 Hochschule der Medien
 FB03 Information und Kommunikation
 Wolframstr. 32
 D-70191 Stuttgart
 ratzek@hdm-stuttgart.de