

Zum Einstieg trägt die Gruppe zusammen, welche **Institutionen** zum öffentlichen Dienst zählen können:

- Schulen
- Unis
- Kitas
- Kliniken
- Pflegeeinrichtungen
- Versicherungen
- Jobcenter
- Feuerwehr
- Müllabfuhr
- u.a.

Die Referent\*innen geben nachfolgend statistische Informationen über die Zahl der Beschäftigungsverhältnisse im öD in Deutschland:

In Deutschland seien 5 Mio. Menschen im öffentlichen Dienst beschäftigt, was nur 10% der gesamtdeutschen Bevölkerung entspräche und damit der niedrigsten Quote in Europa. Davon seien etwa 1/3 Beamte und 2/3 Tarifbeschäftigte.

Weiterhin trägt die Gruppe frei assoziierte **Vorurteile** zusammen, die **über den öffentlichen Dienst** kursieren:

- Obrigkeiten
- verstaubt
- rückständig
- hierarchisch
- Drückeberger
- Faulheit

Zusammenfassend ist die allgemeingültige Meinung vom öffentlichen Dienst negativ, ausgenommen ist das Ansehen der Feuerwehr.

Unter der Fragestellung welche **Besonderheiten der öffentliche Dienst** gegenüber anderen Arbeitgebern hat, trägt die Gruppe folgendes zusammen:

- hierarchische Strukturen
- Vertretung öffentlicher Interessen und des Gemeinwohls
- andere gesetzliche Vorgaben: Gesetzesmäßigkeit der Verwaltung z.B. Ausschreibungspflicht verringern den Handlungsspielraum
- Arbeitsrecht versus Dienstrecht
- eingeschränkte Sanktionsmöglichkeiten bei Tarifbeschäftigten gegenüber Beamten
- Langfristigkeit der Anstellungsverhältnisse
- gesetzliche Pflichtaufgaben
- Politik als Kontrollinstanz der Arbeitsweise z.B. Verwaltungsakte
- unterschiedliche Verwaltungspraxis
- Personalentwicklung i.S.v. Fortkommen/Weiterentwicklung ist eingeschränkt
- öD ist ein sozialer Arbeitgeber → hoher Anteil von leistungsgeminderten Beschäftigten
- Haushaltsmittel/Budget ist eingeschränkt u.a. durch Haushaltsrecht

Als Auswirkungen dieser Besonderheiten für das Konfliktmanagement im öD benennt die Gruppe:

- Führungsebene/Karrierestufe geht über fachliche Kompetenz
- Kommunikation nur über Einhaltung des Dienstweges → Botschaften gehen verloren
- die Hierarchie ist oft konfliktscheu
- selten Konsequenzen bei Fehlverhalten wegen eingeschränkter Sanktionsmöglichkeiten und -bereitschaft
- geringere Motivation für Mediation, wenn Beschäftigungsverhältnis nicht gefährdet ist →
- Veränderung im Hinblick auf Etablierung einer Konfliktkultur schwierig

Die Gruppe war im Anschluss eingeladen die Frage nach **konkreten Konflikten im öD** zu beantworten:

- Generationen-Konflikt/ Jung-Alt-Konflikt
  - junge Kolleg\*innen flöhen bei Konflikten in Krankheit
  - Jugend engagiere sich weniger für Arbeit als ältere Kolleg\*innen
  - Arbeitsweisen seien unterschiedlich z.B. Im Hinblick auf Digitalisierung
    - Vorverurteilungen/ Verallgemeinerungen belasteten das Miteinander
- Überlastung der Angestellten durch verspätete Reaktion auf kommende personelle Veränderungen wegen fehlender Kosten für Planstellen
  - zu kurze Einarbeitung neuer (junger) Kolleg\*innen,
  - fehlende Möglichkeiten der Stundenreduktion für ältere Kolleg\*innen
- Unverständnis gegenüber Jungeltern
- Arbeitsraum fehlt obwohl andere nur halbtags Büros besetzen
- Homeoffice-Unterschiede bzw. Unterschiede der Arbeitszeitmöglichkeiten z.B. bei Publikumsverkehr
- Kommunikationsprobleme wegen vermehrt schriftlicher Kommunikation

Zuhörer\*innen erkennen folgenden **Nutzen von Konfliktmanagement für Organisationen:**

- Zeitfresser/Ressourcenfresser *Konflikt* wird bekämpft
- Reduzierung des Krankenstandes
- Erhaltung der Leistungsfähigkeit
- Fachkräftemangel wird entgegen gewirkt
- Pflege positiver Unternehmenskultur und Veränderung der Führungskultur
- Dialogräume werden geöffnet, Kennen- und Unterstützenlernen wird gefördert
- *change* zur positiven Entwicklung und zu Lösungen
- positives Arbeitsklima für Freude bei der Arbeit
- Verbesserung der inneren und äußeren PR fördert das Image

(Grenzen:

bringen Mitarbeiter\*innen zu viele private Probleme mit in die beruflichen Konflikte zusätzlich soz. Beratung notwendig)

Die Referent\*innen stellen **sinnvolle Angebote des Konfliktmanagements** vor:

- umfassendes, ganzheitliches Angebot
- zeitliche Kapazitäten schaffen → Freistellung für Konfliktbearbeitung nicht nur „nebenbei“
- offenen Dialog anbieten für konstruktive Konfliktkultur
- 'gute' Mitarbeitendenvertretung
- niederschwelliges Angebot → schnelle, direkte Hilfe
- Wertschätzung
- Konzepte für Konfliktkultur von Führungsebene angeboten
- Vertrauensperson, geschützten Raum durch externe Konfliktklärer\*innen
- Coaching-Angebot vor Konflikt

Die Referent\*innen verweisen darauf, dass die Aufgabe des Konfliktmanagements in der systematischen Vernetzung der Elemente läge. In diesem Zusammenhang stellen sie das

**Viadrina-Komponenten-Modell<sup>1</sup>** vor – gutes Konfliktmanagement beinhaltet folgende Komponenten:

1. Konfliktauflaufstelle (Wo? / Wer?)
  2. Systematik der Verfahrenswahl (Wie gehen wir das an?)
  3. Konfliktbearbeiter\*innen sind:
    - zeitlich verfügbar
    - qualifiziert
  4. Verfahrensstandarts
  5. Qualitätssicherung
  6. Kommunikation: Innen- und Außendarstellung
- + „Steuerungsinstanz“: das Thema Konfliktmanagement betreiben

Anschließend erläutern die Referent\*innen wie sie ihre Einrichtungen dazu gebracht haben, ein Konfliktmanagement-System zu etablieren:

Massiver Anstieg von Entlassungen, Versetzungen, Krankschreibungen und von Konflikten seien voran gegangen. Immer arbeitsrechtlich einzugreifen sei aufgrund des Mitarbeiter\*innen-Verlustes keine Lösung mehr gewesen. Eine Arbeitsgruppe habe gegründet werden müssen. Durch Leidensdruck auf Mitarbeiter\*innen- und Arbeitgeberseite sei eine Stabstelle für Mediation und Konfliktmanagement entstanden. Daran sei erkennbar – Konfliktmanagement benötige immer erst einen Anlass bzw. Promotor. Die Arbeitsverhältnisse seien, wie eingangs erwähnt, auf Langfristigkeit ausgelegt, daher bedürfe es einer nachhaltigen Mediation. Dafür müsse zunächst die Führungsebene überzeugt werden, damit personelle und zeitliche Ressourcen bereitgestellt würden.

Auf Grundlage des Komponentenmodells veranschaulichen die Referent\*innen hernach ihre Vorgehensweisen bzw. ihre Konfliktmanagementsysteme. (Siehe Foto)



Grün: KM der Stadt München (Reichertz); Rosa: KM der Uni-Klinik Tübingen (Feil)

<sup>1</sup> Die Nummerierungen entsprechen der beigefügten Abbildung

Weiterführende Kommentare der Referent\*innen zu Moderationskarten:

- Die unter *Systematik der Verfahrenswahl* erwähnte Dienstvereinbarung *DV-Fair* ist zum Download frei zugänglich unter [München.de](https://www.muenchen.de)
- Zum Punkt *Qualitätssicherung*, spez. *Berichte an Vorstand* wird zu bedenken gegeben, dass nur quantitativ über laufende Fälle berichtet wird. Auf Fragen wie: „Gibt es Brandherde?“ o.ä. darf mit „Ja“ geantwortet werden und dem Zusatz, dass es wegen Einhaltung der Mediationsgrundsätze nicht detaillierter beantwortet werden kann.
  - ➔ Es darf kein Referat schlecht dastehen nur, weil bzw. obwohl es bereit war Konflikte anzugehen/einzugestehen
- Qualitätssicherung durch Kommunikation sehr wichtig, damit gesamtes Personal von KM informiert ist; zu diesem Zweck immer mal Medium der Fortbildung wechseln, damit alle erreicht werden
- Mediation nur bei Freiwilligkeit der Parteien ABER Freiwilligkeit ist relativ, wenn Personalleitung moderiertes Gespräch anordnet „Wenn ihr euch nicht einigt, müsst ihr beide wegen Störung des Betriebs gehen.“; Besser: Motivation der Parteien wecken durch Informationsgespräche über Mediation

Was tun, wenn Arbeitsrechtsverletzung vorangegangen sind?

Bei Beamten:

Disziplinarverfahren einleiten und Bedingung kommunizieren, dass es zu ihren Gunsten ausgelegt werden wird, wenn sie sich für Mediation bereiterklären

Auftragsklärung der Führungskraft ist hier wichtig!

Anmerkung zu Konfliktnavigator\*innen:

- werden in Praxis wenig genutzt
- ergibt Sinn in heterogenen Einrichtungen mit vielen Standorten
- Niederschwelligkeit bei diesem Angebot nicht gegeben

Abschließend stellen die Referent\*innen das Netzwerk RTMKÖ für KM im öffentlichen Dienst vor und ladendazu ein, sich dem anzuschließen.

- Runder Tisch Mediation und KM in öffentlichen Organisationen
- 2014 gegründet
- 23 Mitglieds-Organisationen

Ziele:

- Vernetzung für fachlichen bzw. Erfahrungsaustausch
- Unterstützung beim Aufbau neuer KM-Systeme
- gemeinsame Interessenvertretung
- Bearbeitung von Fachthemen in Arbeitskreisen: best practices, Veröffentlichungen
- Förderung des konstruktiven Umgangs mit Konflikten

➔ Mitglied werden und aktiv an Steigerung der Bekanntheit des KM im öD mitwirken!

Kontakt und Infos unter [rt-mkoe.de](https://www.rt-mkoe.de)

Protokollantin: Julia Stroner (Europa-Universität Viadrina)