

## **Konfliktmanagement im Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI)**

Konflikte im Arbeitsleben können schwerwiegende Folgen haben – wenn sie ungeklärt bleiben. Um einer solchen Entwicklung entgegenzuwirken gibt es im BMVI ein strukturiertes Verfahren, wie bei Konflikten gehandelt wird.

### **1. Vorstellung der Maßnahme**

Seit Anfang 2014 besteht für die Beschäftigten des BMVI in Berlin und Bonn die Möglichkeit, das hauseigene Konfliktmanagement in Anspruch zu nehmen. Die Grundlage dafür entstand 2013 als die zuständige Arbeitsgruppe des BMVI die dazugehörige Verwaltungsanordnung und das Fachkonzept fertigstellte.

Das Konfliktmanagement wurde entwickelt für Konfliktfälle zwischen Kolleginnen bzw. Kollegen. Mit dem Einverständnis der Betroffenen kann in diesen Fällen die Lösungsfindung durch eine Konfliktshelferin oder einen Konfliktshelfer unterstützt werden. Das Konfliktmanagement wurde dabei für Konflikte konzipiert, die die Beziehungs- oder Kommunikationsebene betreffen. Bei Konflikten, die die Sachebene betreffen, tragen nach wie vor die Führungskräfte die Verantwortung.

Je nach Konfliktstufe (leicht, mittel, schwer) wird entschieden, ob die Konfliktparteien zur Konfliktlösung durch eine Moderatorin oder einen Moderateren oder eine Mediatorin bzw. einen Mediator unterstützt werden.

Bei leichten Konflikten wird die Schlichtung durch Konfliktmoderatoren unterstützt. Dies sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BMVI, die freiwillig diese Aufgabe übernommen haben und entsprechend geschult worden sind. Bei mittelschweren Konflikten erfolgt die Moderation zur Konfliktlösung durch Sozialarbeiter. Handelt es sich um einen schweren Konflikt, kommen Mediatorinnen oder Mediatoren zum Einsatz.

Bei den Sozialarbeitern sowie Mediatorinnen und Mediatoren handelt es sich jeweils um externe Fachkräfte. Das Konfliktmanagement beginnt stets bei einer entsprechenden Ansprechperson, die über den Konflikt informiert wurde. Ansprechpersonen sind Mitglieder des Personalrats, der Betriebsarzt, Sozialarbeiter, die Gleichstellungsbeauftragte und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Vertrauenspersonen der Schwerbehinderten in Zusammenarbeit mit entsprechenden Kolleginnen und Kollegen. Die Ansprechperson entscheidet, welche Schwere bei dem individuellen Fall bestehen und vermittelt dementsprechend an Moderatorinnen und Moderatoren bzw. Mediatorinnen und Mediatoren. Ist sich eine Ansprechperson unsicher bezüglich der Einstufung eines Falls, wird Rücksprache mit Sozialarbeitern und einer Mediatorin oder einem Mediator gehalten.

Das BMVI unterstützt die im Hause für das Konfliktmanagement zuständigen Beschäftigten durch verschiedene Schulungen. Die Konfliktmoderatoren nehmen so zunächst zweimal an dreitägigen Schulungen teil. Hier wird ihnen Wissen vermittelt zu verschiedenen Eskalationsstufen, angemessenem Konfliktverhalten sowie zur Gesprächsführung. Zur Festigung des Gelernten werden praktische Übungen und Rollenspiele durchgeführt. Zudem ist einmal im Monat eine kollegiale Fallberatung vorgesehen, in der die Konfliktmoderatorinnen und -moderatoren das fachliche Wissen auffrischen und sich bezüglich ihrer Erfahrungen austau-

schen können. Für die Ansprechpersonen werden Workshops angeboten um auch hier den betreffenden Personen relevantes Wissen an die Hand zu geben.

## **2. Auslöser**

Anstoß zur Entwicklung des Konfliktmanagements im BMVI waren Rückmeldungen aus Gesprächen im Zusammenhang mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Hier wurde deutlich, dass Konfliktsituationen in Fehlzeiten oder sogar in einer Arbeitsunfähigkeit resultieren können. Um einer solchen Entwicklung entgegenwirken zu können sollte auch für Konfliktsituationen ein strukturiertes Verfahren bestehen.

## **3. Ziele**

Da das Konfliktmanagement ein Teilaspekt des BGM darstellt, gilt hierfür das übergeordnete Ziel, die psychische Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu stärken. Beeinträchtigungen der Gesundheit und Arbeit, die durch Konflikte entstehen können, sollen verhindert werden. In Bezug auf das Konfliktmanagement soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine freiwillige und vertrauliche Hilfestellung gegeben werden um Konflikte eigenverantwortlich lösen zu können. Die Eskalation von Konflikten oder daraus entstehende Fehlentwicklungen sollen vermieden werden.

## **4. Erfolge**

Die bisherigen Erfahrungen mit dem Konfliktmanagement sind sehr positiv. Besonders gut ist die Zusammenarbeit mit den Ansprechpartnern und Konfliktmoderatorinnen und -moderatoren. Die am Konfliktmanagement beteiligten Beschäftigten arbeiten effektiv und erfolgreich zusammen. Auch die Umsetzung der Verwaltungsanordnung und des Fachkonzepts ist erfolgreich.

Darüber hinaus entstand eine Schulungsmaßnahme für die Führungskräfte, die direkt an das Konfliktmanagement angelehnt ist. Dabei geht es um die Rolle und Aufgaben der Führungskräfte bei Konflikten. Diese Entwicklung macht deutlich, dass die Thematik in der Wichtigkeit anerkannt wurde und die Führungskräfte Verantwortung übernehmen.

## **5. Tipps & Tricks – Die drei größten Erfolgsfaktoren**

- I. Schaffen Sie eine gute Basis. Eine Dienstvereinbarung oder Verwaltungsanordnung bietet sich als Grundlage an. Im besten Fall wird diese ergänzt durch ein ausführliches Fachkonzept.
- II. Sorgen Sie für Transparenz. Um die Akzeptanz der Beschäftigten sicherzustellen ist eine umfangreiche Kommunikation und Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von großer Bedeutung.
- III. Achten Sie auf darauf, dass die am Konfliktmanagement beteiligten Beschäftigten möglichst von derselben Person geschult werden. Für das BMVI hat es sich bewährt, dass die Schulungen für die Konfliktmoderatorinnen und -moderatoren sowie die Workshops für die Ansprechpersonen werden vom selben Dozent durchgeführt werden. So wird sichergestellt, dass einheitliches Wissen vermittelt wird.