

# **Neue Wege der Konfliktbearbeitung**

## **- zur Sinnhaftigkeit der Einführung neuer Konfliktbearbeitungsverfahren im öffentlichen Dienst -**

Rechtsanwalt Matthias Schütte, LL.M., M.A.

Diplom Verwaltungswirt

zertifizierter Mediator und Coach

Anwalt-Mediator (DAA)

# Kurzübersicht

- Einführung in das Thema
- Ungelöste Konflikte sind erfolgsgefährdend für die öffentliche Verwaltung
- Personalmangel zwingt zum Umdenken
- Der Konflikt als Basis der Betrachtung
- Konfliktkosten (funktionale und dysfunktionale)
- Konfliktkostensenkung durch alternative Konfliktbearbeitungsverfahren
- Mediation (Definition, Aufgaben, Wirkung und Ziele)
- Coaching und Konfliktcoaching
- Nutzen von Coaching und Mediation für die öffentliche Verwaltung
- Fazit und Ausblick

# Einstiegsimpuls

*„Innerer Friede und Heiterkeit kommen nicht daher, dass man keine Konflikte hat, sondern aus der Fähigkeit mit Konflikten fertig zu werden...“*

Konflikte beeinflussen oft unser Leben. Wir müssen uns ihnen stellen und sie bearbeiten, denn sie kosten uns (viel) Zeit, Geld und Nerven...Unbearbeitete Konflikte sind wie Sand im Getriebe (sie blockieren uns).

# Ungelöste Konflikte sind erfolgsgefährdend

Unbearbeitete Konflikte stellen ein beachtliches Risiko für den Erfolg einer Verwaltung dar, so dass ihre Eindämmung und Steuerung hohe Bedeutung haben sollten.

Das Fehlverhalten von Bediensteten einer öffentlichen Verwaltung kann durchaus eine ganze Reihe von Ursachen haben. Diese gilt es zu erkennen und richtig zu würdigen.

Beschränkt man sich darauf, ein Fehlverhalten ausschließlich mit den Mitteln des Rechts zu sanktionieren, führt dies früher oder später zu einem Verlust der Mitarbeiter.

# Personalmangel erzwingt ein Umdenken

Im öffentlichen Dienst droht nach Recherchen des Handelsblatts demnächst eine Personallücke von ca. 730.000 Beschäftigten.

Die Tageszeitung „Die Welt“ beziffert unter Berufung auf eine Untersuchung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC bis zum Jahr 2030 sogar ein Personalminus von 816.000 unbesetzten Stellen.

Nach aktueller Einschätzung des DBB - Beamtenbund und Tarifunion - fehlen dem Staat derzeit bereits fast 330.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

# Personalmangel erzwingt ein Umdenken

Die Erwartungshaltung heutiger Nachwuchskräfte gegenüber den Dienstherren ist sehr viel höher als noch vor dreißig Jahren.

Die Generation Z (geboren etwa zwischen 1996 und 2012) legt ausweislich einer PwC Studie aus dem Jahr 2020 viel Wert auf Individualität, Selbstverwirklichung und eine gesunde Lebensweise sowie die Work-Life-Balance.

# Personalmangel erzwingt ein Umdenken

Diese jungen Menschen haben hohe Erwartungen an ihre Arbeitgeber und Arbeitsplätze.

Früher gelebte Werte wie Disziplin, Gehorsam, hohe Leistungsbereitschaft oder Anpassungsfähigkeit spielen hingegen für die Generation Z keine signifikante Rolle mehr.

Sie ist eher gelassen, was die eigene Karriere und mögliche Jobwechsel angeht. Die Loyalität gegenüber den Arbeitgebern ist eher gering ausgeprägt.

# Personalmangel erzwingt ein Umdenken

Mit den Vorteilen einer Verbeamtung auf Lebenszeit allein sind die Angehörigen dieser Generation also nicht mehr so leicht zu begeistern wie frühere Generationen.

Das betrifft zwangsläufig auch das Konfliktmanagement. Auch hier wird die junge Generation eine andere Erwartung hegen als ihre Vorgänger.

Vor diesem Hintergrund braucht die öffentliche Verwaltung zwangsläufig ein neues Konfliktverständnis und damit auch neue Instrumente der Konfliktbearbeitung.



# Der Konflikt als Basis der Betrachtung

Als Kurzdefinition lässt sich festhalten, dass ein Konflikt eine Situation ist, in der die Konfliktbeteiligten nicht mehr in der Lage sind, ihre Differenzen in einem direkten Gespräch zu klären und die Beteiligten mit ihren Differenzen in einer Art und Weise umgehen, die nicht mehr zu einer Verständigung führt.

Konflikte beeinträchtigen die Wahrnehmungsfähigkeit sowie das Denk- und Vorstellungsvermögen der Beteiligten stark, da sich bei ihnen eine sogenannte selektive Aufmerksamkeit einstellt. Konfliktstoff und Konfliktgeschehen werden nur noch einseitig und verzerrt wahrgenommen.

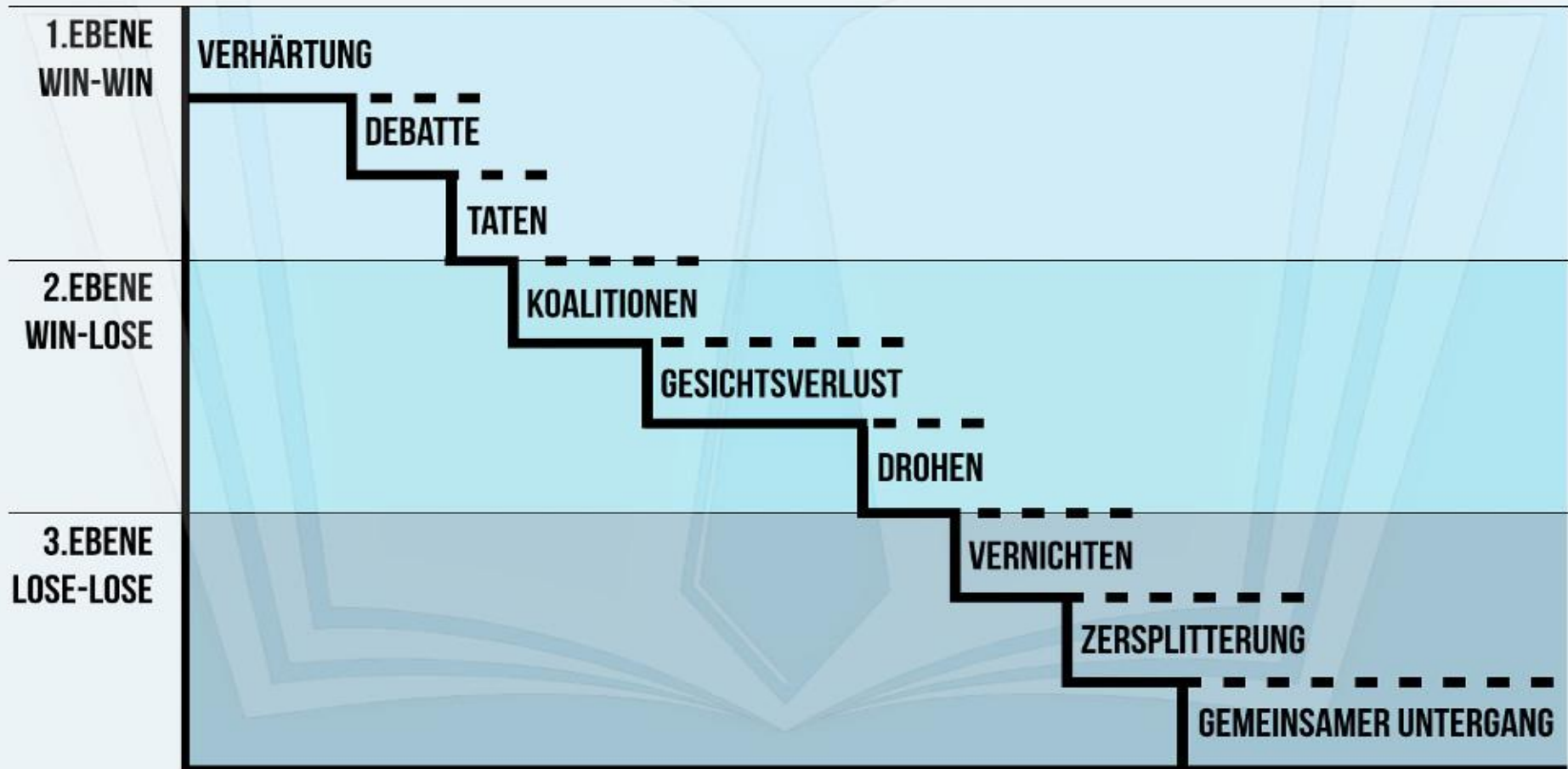
# Der Konflikt als Basis der Betrachtung

Gleichzeitig werden Beziehungen und das Gefühlsleben deutlich beeinträchtigt. Konflikte schränken auch die Wahrnehmungsfähigkeit sowie das Denk- und Vorstellungsvermögen der Beteiligten stark ein, da sich bei ihnen eine sogenannte selektive Aufmerksamkeit einstellt. Konfliktstoff und Konfliktgeschehen werden nur noch einseitig und verzerrt wahrgenommen.

Diese Beeinträchtigungen wirken zusammen und verstärken sich gegenseitig und führen letzten Endes zum Kontrollverlust auf Seiten der Konfliktbeteiligten und damit zu einer unkontrollierten Eskalationsdynamik, was wiederum ein Ausufern des Konflikts befeuert.

# Konflikteskalation

## KONFLIKTESKALATION IN 9 STUFEN NACH FRIEDRICH GLASL



# Konfliktkosten

Konflikte kosten nicht nur „Nervenkraft“, sondern auch Geld !

Typische Konfliktkosten sind z. B. Gerichtskosten, Kosten der Rechtsberatung, Fortzahlung der Dienstbezüge bei hohem Krankenstand nach Mobbing und Bossing, Kosten für Personalberatung, Assessment Center, Stellenanzeigen in den unterschiedlichsten Medien, geringere Produktivität der Mitarbeiter aufgrund innerer Kündigung etc.

# Konfliktkosten

Unter dem Aspekt der anzustrebenden Kostenersparnis, was sich für die Bundesverwaltung bereits aus § 7 BHO ergibt, ist es daher durchaus geboten, einen zeitgemäßen Umgang mit Konflikten zu entwickeln, mit dessen Hilfe unnötige Konfliktkosten rechtzeitig erkannt und nachfolgend gespart werden können.

Es ist also schon im Kosteninteresse wichtig, die Zahl unzufriedener und konfliktbehafteter Menschen klein zu halten und aufkommende Konflikte frühzeitig zu erkennen und nachhaltig zu lösen.

# Konfliktkosten

Die Konfliktkosten sind genau wie die Konflikte selbst differenziert zu bewerten.

Es wird aktuell zwischen den funktionalen Konfliktkosten (sie haben positive Effekte, wie z. B. einen Innovationsschub oder steigende Kreativität) und den dysfunktionalen Konfliktkosten (sie haben negative Effekte wie sinkende Motivation oder erhöhter Krankenstand bei den Mitarbeitern etc.) unterschieden.

Funktionale Konfliktkosten haben mittel- und langfristig klare Vorteile für eine Verwaltung oder ein Unternehmen, weil sie der Weiterentwicklung dienen und daher als sinnvolle Investition zu verstehen sind.

# Konfliktkosten

## Beispiele für funktionale Konfliktkosten sind:

- Kosten für Teambesprechungen mit dem Ziel der Teambildung,
- Kosten für den konfliktbedingten Anstoß einer Umverteilung von Arbeit,
- Kosten der Neubildung und Umstrukturierung von Dezernaten und Referaten
- sowie Kosten im Zuge der Verabredung einer besseren, kollegialeren und effektiveren Zusammenarbeit ggf. über Referats- und Abteilungsgrenzen hinaus.

# Konfliktkosten

Dysfunktionale Kosten sind hingegen nachteilig und müssen möglichst vermieden, auf jeden Fall aber reduziert werden, weil sie nichts zur Weiterentwicklung oder sinnvollen Neuausrichtung einer Organisation beitragen.

**Beispiele für dysfunktionale Kosten** bzw. deren Ursache sind:

- geringe Motivation des Personals,
- sinkende Arbeitsleistung,
- geringes Commitment,
- stetig steigende Mitarbeiterfluktuation,
- Mehrausgaben für externe Berater und Rechtsstreitigkeiten,
- Folgeschäden durch eine Eskalation, z. B. Imageverlust.



# Konfliktkostensenkung durch alternative Konfliktbearbeitungsverfahren

Die Senkung der Konfliktkosten kann auf verschiedene Art und Weise erfolgen.

Vermehrt in den Fokus sind hier die **alternativen Streitbeilegungsverfahren (sogenannte ADR-Verfahren, „alternative dispute resolution“)** geraten, wie das Coaching (auch in der Unterart Konfliktcoaching), die Mediation samt der mit der Mediation verwandten „Klärungshilfe“ sowie die Organisationsentwicklung.

Sie bilden zum Teil die Grundlage eines modernen Konfliktmanagements.

# Konfliktkostensenkung durch alternative Konfliktbearbeitungsverfahren

## Merke:

Während die Organisationsentwicklung grundlegend und systemverändernd wirkt, sind Coaching und Mediation aber auch die Supervision „kleinteiliger“ und ohne tiefgreifende Systemanpassungen verfügbar.

Sie können daher auch außerhalb eines systematisierten Konfliktmanagements eingesetzt werden.

# Definition der Mediation

Die Mediation ist ein Verfahren der Konfliktbearbeitung.

Ausweislich der gesetzlichen Vorgaben in § 1 I Mediationsgesetz ist die Mediation ein vertrauliches, faires, moderiertes und strukturiertes Konfliktgespräch.

Die Konfliktparteien nehmen daran freiwillig und eigenverantwortlich teil.

Sie versuchen ihren Konflikt dabei einvernehmlich mit Hilfe eines Dritten (der Mediatorin /des Mediators) zu lösen.

# Aufgaben, Wirkung und Ziele der Mediation

Mediationen im Wirtschafts- und Arbeitsleben haben die Aufgabe, bei Konflikten zwischen Personen und Unternehmen (im öffentlichen Dienst zwischen Personen und Verwaltungen/Behörden) sowie bei Konflikten innerhalb des Betriebes (im öffentlichen Dienst innerhalb der Verwaltung/der Behörde z. B. zwischen Personalrat und Dienststellenleitung) die Dialog-, Kooperations- und Gestaltungsfähigkeit der Beteiligten zu fördern.

# Aufgaben, Wirkung und Ziele der Mediation

Ziel der Mediation ist eine einvernehmliche und bindende Regelung unter Beachtung bestehender gesetzlicher Vorgaben. Die Vorteile einer Mediation liegen darin, dass sowohl die Konfliktbearbeitung als auch die Konfliktlösung nicht (wie gerade in der öffentlichen Verwaltung typisch) von Vorgesetzten oder übergeordneten Instanzen von oben oktroyiert werden.

In der Mediation sind die Konfliktparteien selbst die zentralen Akteure. Auf sie allein kommt es an.

# Aufgaben, Wirkung und Ziele der Mediation

## Merke:

Die Mediation eröffnet zusätzlich noch die Möglichkeit, auch die Interessen einer Partei zu erfassen und zu würdigen, die gar keine rechtliche Relevanz genießen und daher in einem Rechtsstreit unberücksichtigt blieben, obwohl sie für die Konfliktparteien von zentraler Bedeutung sind und daher der Schlüssel zum Erfolg sind.

# Aufgaben, Wirkung und Ziele der Mediation

Nur in der Mediation können die Parteien genau das vereinbaren, was sie auch akzeptieren und verstehen können, und nicht das, was der objektiven Rechtsordnung entspricht, aber ohne juristische Ausbildung häufig unverständlich und oft nur schwer zu akzeptieren ist.

Diese Möglichkeit schafft in besonderer Weise einen nachhaltigen Erfolg bei der Konfliktbearbeitung und dient damit der dauerhaften Konfliktlösung.

# Aufgaben, Wirkung und Ziele der Mediation

**Es lässt sich verkürzt sagen:**

„Mit der Mediation kommt der Sand endlich wieder aus dem Getriebe, die Reibungsverluste hören auf und die Maschine läuft wieder“.

Eine Konfliktbearbeitung durch eine Mediation passt im Übrigen auch zu der ausgeprägten Erwartungshaltung und Lebenseinstellung der Generation Z.



# Aufgaben, Wirkung und Ziele der Mediation

Die Mediation ist zukunftsgerichtet ausgerichtet und bietet den Konfliktparteien die Chance, sich vom steten Kreisen um die Probleme der Vergangenheit zu lösen. Kognitive Verzerrungen werden dadurch beseitigt und der Horizont wieder erweitert.

Sie ermöglicht dadurch gute Neuanfänge, die gerade bei Teamkonflikten oder Konflikten zwischen Personalräten und Dienststellenleitung besonders wichtig sind, da hier die Zusammenarbeit auf längere Dauer angelegt ist und reibungsarm funktionieren muss.

# Zur Herkunft des Begriffes Coaching

Der Begriff des Coachings leitet sich ursprünglich aus dem englischen Wort coach für Kutsche ab. Ein Coach ist auch heute noch eine Art Kutscher, der mit dem Lenken eines Pferdegespanns (in der heutigen Zeit eines Coachees) beschäftigt ist.

Der Begriff Coaching wurde daher auch im Sport populär und zeigt, dass das Coaching ein personenorientiertes Training ist. Ein Coach soll sein Team mental und motivational nach vorne bringen und lenken und fit machen für den Wettkampf, aber den Wettkampf bestreiten muss das Team dann selbst.

# Heutiges Verständnis vom Coaching

In der Gegenwart wird Coaching als personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess verstanden. Es können dabei gleichermaßen private und berufliche Themen bearbeitet werden.

Es sollen im Coaching bestehende Potenziale erkannt und freigesetzt werden und die Coachees eine Hilfe bekommen zu lernen, mit ihrer Situation/ihrem Problem (besser) umzugehen.

Es handelt sich insgesamt um eine Dienstleistung im Bereich der Problemlösungsfindung.

# Konfliktcoaching

Das Konfliktcoaching ist eine eigenständige Form des Coachings.

Ein Konfliktcoach begleitet Menschen, die an einem Konflikt beteiligt sind.

Er hilft ihnen dabei, die Quelle und den Kern des Konfliktes zu erkennen und befähigt sie genau dadurch zur Konfliktlösung.

Das Konfliktcoaching stärkt die Konfliktkompetenz der Konfliktparteien (auch über den laufenden Konflikt hinaus).

# Interventionszeitpunkte im Konfliktcoaching

Ein Konfliktcoach kann schon in einem frühen Stadium des Konfliktes (nämlich bei der Konfliktanalyse) helfen.

Er kann auch dabei helfen, das Eskalationsniveau niedrig zu halten und die soziale Reichweite des Konfliktes zu begrenzen.

Mit Blick auf das Eskalationsmodell von Glasl wird deutlich, dass spätestens ab der Stufe 8 (Zersplitterung, totale Zerstörung) eine Intervention zur Konfliktlösung sehr schwierig wird. Eine Mediation ist dann bereits nicht mehr möglich.

# Verzahnung des Konfliktcoachings mit der Mediation

Das Konfliktcoaching kann eng mit der Mediation verzahnt werden.

Es kann die Medianden gut auf die Mediation als Prozess vorbereiten. Die Phasen der Mediation können besprochen und reflektiert werden. Persönliche Chancen und Risiken der Medianden in der Mediation können mit Hilfe eines Coaches besser erkannt werden.

Inputs aus dem Coaching können in der Mediation genutzt werden (auch zur Nachbereitung, was die Nachhaltigkeit stützt).

# Nutzen von Coaching und Mediation für die Öffentliche Verwaltung

Es werden im Vergleich zu den bisher in der öffentlichen Verwaltung vorherrschenden autoritären, einseitigen und macht-basierten Interventionsverfahren **akzeptierte Lösungen auf Augenhöhe** entstehen, die eine **nachhaltige Konfliktbeendigung** ermöglichen, weil es keine Sieger und keine Verlierer mehr gibt.

Dieses Ergebnis ist gerade für die öffentliche Verwaltung von Vorteil, da insbesondere der in § 1 Abs. 1 Mediationsgesetz normierte Grundsatz der Vertraulichkeit der Mediation bestmöglich zur dienstrechtlichen Verschwiegenheitspflicht passt.

# Nutzen von Coaching und Mediation für die Öffentliche Verwaltung

Zusätzliche Vorteile entstehen vor dem Hintergrund der Vorgaben zu wirtschaftlichem Handeln und sparsamer Bewirtschaftung der Haushaltsmittel gem. § 7 BHO.

Die Konfliktkosten würden durch effektivere Bearbeitungsverfahren spürbar gesenkt und der Haushalt daher entsprechend entlastet.

Darüber hinaus kann mit einer veränderten, zeitgemäßen Konfliktbearbeitung auch die (dringend) notwendige Personalbindung von Generation X bis Z sichergestellt werden.



# Fazit und Ausblick

Die Konfliktbearbeitungsinstrumente **Coaching und Mediation** spielen in der **Öffentlichen Verwaltung** derzeit noch keine **signifikante Rolle**. Sie sind auch kaum verbreitet, obwohl sie großen Nutzen entfachen könnten.

Das „scharfe Schwert des Disziplinarrechts“ bei Beamten und der Abmahnung und Kündigung bei Beschäftigten kann mit Blick auf den Personalmangel und die anspruchsvolle Generation Z nicht länger die einzige oder vorrangige Antwort der Dienstherren/Arbeitgeber bleiben.

# Fazit und Ausblick

Die Vermeidung, aber noch mehr die Begrenzung und Lösung von Konflikten, insbesondere von innerbetrieblichen bzw. innerdienstlichen Konflikten, sollte bereits im Kosteninteresse auch in der öffentlichen Verwaltung einen hohen Stellenwert genießen.

Konflikte werden derzeit zu oft als Störung des Dienstbetriebs wahrgenommen und überwiegend negativ bewertet. Sie werden mit einseitigen, autoritären, machtbasierten Interventionsmethoden eher bekämpft als nachhaltig gelöst.

# Fazit und Ausblick

Die Etablierung neuer Konfliktbearbeitungsinstrumente in Gestalt des Coachings und der Mediation wäre zugleich ein Schritt zur Attraktivitätssteigerung der Öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber und damit nicht zuletzt auch ein Beitrag zur Zukunftsfähigkeit des öffentlichen Dienstes.

Eine zeitgemäße Konfliktbearbeitung trägt nämlich nicht nur zur Lösung einzelner Konflikte bei, sondern wirkt sich auch auf das gerade von der Generation Z. gerne thematisierte Arbeitsklima positiv aus und gewährleistet Personalgewinnung und -bindung.

Es gilt zu handeln und nicht länger zu zögern. Die Zeit läuft...

**Gibt es noch Fragen?**

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**