

## Konzept für ein Konfliktmanagement im BR

### Motivation

Ungelöste Konflikte ziehen versteckte Kosten nach sich. Das kann den BR direkt finanziell belasten, beispielsweise wenn ein(e) freie(r) Mitarbeiter(in) wegen Burnout oder Mobbing krank geschrieben wird.

Häufiger wird sich eine Beeinträchtigung der Arbeitskraft einzelner Mitarbeiter/innen negativ auf die Qualität der Produkte des Bayerischen Rundfunks auswirken.

### Verhaltenskodex

Grundlage des Verfahrens ist ein Kodex, wie miteinander umgegangen werden sollte. Die Verbindlichkeit dieser Verhaltensregeln muss in allen Bereichen und auf allen Hierarchieebenen außer Zweifel stehen. Es muss auch klar sein, dass Konflikte bewältigt werden können und müssen.

Der Verhaltenskodex sollte möglichst präzise formuliert sein.

### Verfahrensberater

Im Mittelpunkt des Verfahrens steht ein zentraler Ansprechpartner hier „Verfahrensberater“ (VB) genannt (Mehrere Anlaufstellen mit verschiedenen Aufgabenbereichen haben sich als ungünstig erwiesen). Wenn eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter meint, der Kodex sei zu Ihren/seinen Ungunsten massiv verletzt worden, wendet sie/er sich an den VB.

In einem ersten Gespräch prüft dieser, worin die Verletzung konkret besteht und entscheidet, wie das Verfahren weitergeführt wird.

An die Person des VB werden sehr hohe Anforderungen gestellt.

Sein Verhalten in einem Verfahren zur Konfliktlösung muss vier Kriterien erfüllen;

- Ø Vertraulichkeit:  
Von den Gesprächen mit den Betroffenen darf nichts nach Außen dringen
- Ø Diskretion:  
Niemand braucht zu erfahren, wo gerade eine Konfliktlösung im Gange ist.
- Ø Zeitnahe Reaktion: Je länger ein Konflikt sich einfahren kann, desto schwerer wird es, ihn zu lösen.
- Ø Allparteilichkeit bzw. Neutralität: Alle Beteiligten müssen sich darauf verlassen können, dass der VB nicht zum Gegner wird.

Zur Erfüllung seiner Aufgaben sind Unbestechlichkeit und Zivilcourage Voraussetzung. Er sollte die Strukturen des Betriebs kennen und sein Wort muss auch in höheren Hierarchie-Ebenen Gewicht haben. Dazu muss er sich der Unterstützung durch die Unternehmensleitung und möglichst auch durch den Personalrat sicher sein.

## Konfliktlösung

Der VB entscheidet nach dem Erstgespräch, welches Verfahren er zur Lösung des Problems vorschlägt. Möglichkeiten sind beispielsweise:

- ∅ Einzelgespräche mit den Beteiligten
- ∅ ein runder Tisch mit allen Beteiligten sowie dem VB und evtl. anderen Personen
- ∅ Eine Mediation (mit oder ohne Anwesenheit des VB)
- ∅ Ein Coaching für einen der Betroffenen
- ∅ Eine Kompetenzschulung
- ∅ Team-Entwicklung
- ∅ Organisations-Entwicklung

(Sollte es nahe liegen, dass ein Konflikt nicht ausschließlich von den Beteiligten ausgeht, sondern in der Struktur einer Abteilung oder eines Arbeitsbereiches begründet liegt, könne auch Maßnahmen sinnvoll sein, die das ganze Team oder die innere Organisation in den Blick rücken.

Eine Alternative zur externen Mediation kann es sein, Mediatoren fest anzustellen.)

Nach einigen Monaten wird der Erfolg der Maßnahme überprüft. Es muss klar sein, dass empfindliche Konsequenzen drohen, wenn die in der Konfliktbewältigung getroffenen Vereinbarungen schwer verletzt werden.

## Einführung

Es kann nicht ausbleiben, dass bei der Einführung dieses neuen Systems Probleme auftreten. beispielsweise, wenn die Aufforderung, sich einem Konflikt zu stellen, als Schuldzuweisung missverstanden wird.

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Etablierung eines Konfliktmanagements sind:

- ∅ ein realistisches Konzept
- ∅ eine klare Entscheidung der Unternehmensleitung
- ∅ eine breite Unterstützung in allen Abteilungen und Institutionen des BR
- ∅ auf lange Sicht. Eine erfolgreiche Verankerung im Unternehmen.

## Prävention

Verschiedene Maßnahmen können darüber hinaus dazu beitragen die Zahl und Schwere der im Betrieb auftretenden Konflikte zu minimieren: Zum Beispiel

- ∅ Organisationsentwicklung: Strukturelle Schief lagen innerhalb einer Abteilung führen oft zu Problemen auf der Beziehungsebene.
- ∅ Personalentwicklung: Ohne gut geschulte Führungskräfte ist es schwer, Konflikte zu lösen.