



# Dienstvereinbarung Konfliktmanagement

## in der Behörde für Soziales, Familie Gesundheit und Verbraucherschutz (Bereich SF)

### Inhalt

Ziel dieser Dienstvereinbarung	1
1. Geltungsbereich	1
2. Unterschiedliche Konflikte – unterschiedliche Interventionen	1
3. Ansprechpersonen	2
4. Geregelttes Verfahren zur Konfliktbearbeitung	2
5. Konfliktprävention	4
6. Evaluation	4
7. Geltungsdauer	4
Grafik – Verfahren zur Konfliktbearbeitung in der BSG/SF	5

Hamburg, 2.6.2008

## **Ziel dieser Dienstvereinbarung**

Der Erfolg unserer Arbeit wird durch die Kultur des Miteinanders im Haus und in den einzelnen Abteilungen und Referaten beeinflusst. Dabei spielt der Umgang mit Konflikten eine erhebliche Rolle. Konflikte am Arbeitsplatz gehören zum Berufsalltag. Deshalb ist es wichtig, dass der konstruktive Umgang mit Konflikten Teil der Behördenkultur ist.

Ziel dieser Dienstvereinbarung ist es, alle Beschäftigten beim Erkennen und Bewältigen von Konflikten am Arbeitsplatz zu unterstützen und ein geregeltes Verfahren für die Konfliktlösung einzuführen. Insbesondere Personen in Leitungs-, Vorgesetzten- oder Ausbilderfunktionen kommt dabei eine wesentliche Rolle zu. Alle gemeinsam haben durch ihr Verhalten zu einem Betriebsklima beizutragen, in dem die persönliche Integrität und die Selbstachtung aller respektiert werden. Ein Arbeitsklima, das von gegenseitiger Achtung und Toleranz geprägt ist, kann präventiv gegen die Eskalation von Konflikten wirken.

Diese DV regelt das Konfliktmanagement in dieser Behörde und legt die Basis für ein gemeinsames Verständnis aller Beschäftigten. Alle in einem Konfliktfall zur Verfügung stehenden Ansprechpersonen (Vertreter der Dienststelle, Personalrat, Frauenbeauftragte, Vertrauensperson für Schwerbehinderte und die Konfliktlotsen) verständigen sich außerdem auf die hier verabredete Vorgehensweise.

### **1. Geltungsbereich**

Die Dienstvereinbarung Konfliktmanagement gilt für alle Beschäftigten der Dienststelle BSG/SF, einschließlich der Auszubildenden.

### **2. Unterschiedliche Konflikte – unterschiedliche Verfahren**

Für den adäquaten Umgang mit Konflikten in der BSG/SF unterscheiden wir drei Formen, für die jeweils unterschiedliche Interventionen angezeigt sind.

#### **2.1 „Normale“ Konflikte**

Konflikte sind Spannungen, die durch unterschiedliche Interessen sowie unterschiedliche Wahrnehmung und Bewertung von Situationen entstehen. Sie sind nicht grundsätzlich etwas Negatives, sondern normaler Bestandteil der Entwicklung von Organisationen. So können Konflikte beispielsweise Hinweise auf Störungen von Arbeitsabläufen sein. Die Lösung von Konflikten bringt auf diese Weise die Entwicklung der Behörde voran, und wir sollten sie in diesem Sinne nutzen.

„Normale“ Konflikte werden durch „normales“ Verhalten geregelt, ohne dass spezielle Interventionen notwendig sind. Hier ist jeder gefragt, im wertschätzenden Umgang miteinander, auseinanderstrebende Interessen fair zu verhandeln, einen Kompromiss zu erzielen und getroffene Verabredungen einzuhalten, auch wenn diese nicht vollständig den eigenen Vorstellungen entsprechen.

#### **2.2. Eskalierte Konflikte**

Meinungsverschiedenheiten, Interessensgegensätze etc. werden erst dann zu einem Problem, wenn sie eskalieren und sich vom sachlichen Auslöser entfernen. Diese Dynamik kann entstehen, wenn zu dem sachlichen Auslöser persönliche Probleme, organisatorische Män-

gel oder Fehlverhalten von Beteiligten hinzukommen. Positionen können sich dann so verhärten, dass in einem fortgeschrittenen Stadium der Konflikt nicht mehr produktiv lösbar ist. Dies gilt es zu verhindern.

Konflikte sind selten nur auf einzelne Verursacher zurückzuführen, sondern entstehen in der Regel durch ein Zusammenspiel mehrerer Personen und vorhandener Umstände, die bestimmte Konfliktmuster bedienen. Bei der Bearbeitung von Konflikten geht es daher nicht um die Klärung einer vermeintlichen Schuldfrage, sondern um die Aufdeckung dieser Muster und die Wiedergewinnung von Handlungsfähigkeit für alle Beteiligten.

Das in diesem Papier festgelegte Verfahren dient dazu, den hier beschriebenen eskalierten Konflikten adäquat begegnen zu können.

### **2.3 Widerrechtliches Verhalten**

Stark eskalierte Konflikte können den Charakter von Mobbing annehmen. Echtes Mobbing, definiert als gezieltes Ausgrenzen Einzelner mit wiederholten und länger andauernden Attacken, die auf den Ausschluss des Betroffenen aus dem Arbeitszusammenhang abzielen, kann das Ausmaß strafbarer Handlungen annehmen. Dies ist nicht Gegenstand des in dieser DV beschriebenen Verfahrens. Hier sind disziplinarische Maßnahmen einzuleiten. Gleiches gilt auch für sexuelle Belästigung oder Diskriminierung.

## **3. Ansprechpersonen**

Als Ansprechpersonen stehen bereits der Personalrat, die Frauenbeauftragte und die Vertrauensperson für Schwerbehinderte als Interessenvertretungen und Teile der Abteilung für Organisationsmanagement und Personalcontrolling (V 3) zur Verfügung. Sie alle haben eine jeweils definierte Funktion. Darüber hinaus werden künftig ergänzend Konfliktlotsen benannt, die außerhalb der bestehenden Funktionen eine weitere Anlaufstelle darstellen und explizit neutrale Unterstützung anbieten.

Die Dienststelle schreibt das Nebenamt des Konfliktlotsen aus, und benennt die gemeinsam mit dem Personalrat ausgewählten Personen zunächst für 2 Jahre. Die Tätigkeit der Konfliktlotsen findet während der regulären Dienstzeit statt. Sie fällt anlassbezogen an und ist dadurch Schwankungen unterworfen. Sie soll im Schnitt 10% der wöchentlichen Arbeitszeit nicht überschreiten. Die Konfliktlotsen sind zur Vertraulichkeit verpflichtet. Inhalte der Beratungen können nur mit Einwilligung der jeweiligen Konfliktpartei weitergegeben werden.

Alle genannten zur Verfügung stehenden Ansprechpersonen haben, wenn sie von Ratsuchenden zur Konfliktbegleitung angesprochen werden und sie in dieser Funktion tätig werden, über die ihnen dabei bekannt gewordenen Angelegenheiten und Tatsachen Stillschweigen zu bewahren. Die Schweigepflicht gilt auch nach Beendigung des Amtes weiter fort.

Die Konfliktlotsen berichten summarisch regelmäßig gegenüber der Dienststelle. Die Konfliktlotsen werten dafür gemeinsam mit den anderen Ansprechpersonen ihre Erfahrungen im Umgang mit Konflikten in geeigneter anonymisierter und allgemeiner Weise aus und leiten daraus Empfehlungen ab. Nur im Einzelfall findet ein Austausch zwischen den Ansprechpersonen über konkrete Konflikte statt, um Parallelinterventionen zu vermeiden.

## **4. Geregeltes Verfahren zur Konfliktbearbeitung**

Alle Beschäftigten sind auf der Grundlage dieser Dienstvereinbarung gehalten, zur Lösung von Konflikten beizutragen. Aufgabe aller Personen in Leitungs-, Vorgesetzten-, oder Ausbildungsfunktion ist dabei:

- Konflikte, die in ihren Bereichen zu entgleisen drohen, rechtzeitig aufzugreifen.
- die Beteiligten zu einer konstruktiven Auseinandersetzung zu ermutigen
- die Beteiligten ggf. bei der Konfliktlösung zu unterstützen, also beide Seiten anzuhören und auf die Mitverantwortung für eine kooperative Konfliktlösung hinzuweisen
- die Einbeziehung neutraler Dritter vorzuschlagen und ggf. zu initiieren
- notwendige Entscheidungen herbeizuführen

### **Schritt 1 – persönliche Klärung:**

Konflikte sollen zunächst dort, wo sie entstehen, bearbeitet werden. Bevor eine Beratung in Anspruch genommen wird, soll grundsätzlich ein Versuch auf der Ebene der persönlichen Klärung unternommen worden sein.

### **Schritt 2 – Hinzuziehen einer internen Ansprechperson:**

Gelingt es den beteiligten Parteien nicht, den Konflikt beizulegen, können Dritte eingeschaltet werden. Dies kann die/der nächst höhere am Konflikt nicht beteiligte Vorgesetzte oder auch eine andere Ansprechperson sein. Alle in einem Konfliktfall zur Verfügung stehenden Ansprechpersonen (vgl. Abschnitt 3) sind gehalten, wie folgt vorzugehen, wenn sie von Ratsuchenden zur Konfliktbegleitung angesprochen werden:

- Die gewählte Ansprechperson klärt allein mit der ratsuchenden Person, wie diese die Lösung des Konflikts selbstständig herbeiführen kann.
- Im Laufe der Konfliktbegleitung schlägt die Ansprechperson die Einbeziehung der anderen Konfliktpartei vor, um deren Standpunkt angemessen berücksichtigen zu können. Die Teilnahme ist freiwillig.

### **Schritt 3 – Klärung und Vermittlung durch Dritte (Interne)**

Wenn der Konflikt für die beteiligten Parteien nicht zufrieden stellend geregelt werden kann, weist die gewählte Ansprechperson die ratsuchende Person auf die folgenden Möglichkeiten hin und stellt Einvernehmen über die nächsten Handlungsschritte her. Denkbar ist dabei:

- Einbeziehung des nächst höheren am Konflikt nicht beteiligten Vorgesetzten
- Einbeziehung der Managementunterstützung
- Einbeziehung des V 3 – Bereiches
- Einberufung eines „Runden Tisches“/Konfliktlösungs-Runde (d.h. Klärung des Sachverhaltes, i.d.R. mit allen möglicherweise in die Konfliktbearbeitung einbezogene Ansprechpersonen; Entwicklung eines konzertierten Vorgehens und Regelung der Federführung für dessen Umsetzung).

Zur Klärung des weiteren Vorgehens können in Einzelfällen auch die Konfliktlotsen, sofern alle Beteiligten einverstanden sind, vorbereitende Gespräche führen. Bei Planung und Umsetzung der weiteren Schritte sind die direkten Leitungskräfte der Konfliktparteien einzubeziehen. Ist eine Konfliktpartei bislang nicht beteiligt, so ist sie rechtzeitig und umfassend zu informieren.

### **Schritt 4 – Klärung und Vermittlung durch Dritte (Externe)**

Ergeben die Bemühungen keine Entspannung des Konfliktes, kann die Einbeziehung einer externen Beratung zur Moderation, Mediation o.ä. erwogen werden. Dies kann von allen an der Konfliktlösung beteiligten Personen vorgeschlagen werden. Mit Zustimmung aller Beteiligten - insbesondere der Konfliktparteien sowie des nächst höheren Vorgesetzten - vergibt V 34 einen entsprechenden Auftrag extern.

Eine Überprüfung der Wirksamkeit der vereinbarten Maßnahmen erfolgt nach einem vereinbarten und angemessenen Zeitraum. Die Konfliktpartei(en), die nächst höhere am Konflikt nicht beteiligte Führungskraft und ggf. die beteiligte Ansprechperson überprüfen dann, ob weiterer Handlungsbedarf besteht.

### Schritt 5 – Konfliktauflösung durch Vorgesetztenentscheidung bei Bedarf

Wenn offensichtlich keine kooperative Lösung des Konfliktes im Einvernehmen aller Beteiligten herbeigeführt werden konnte, muss die nächst höhere am Konflikt nicht beteiligte Führungskraft entscheiden, welche organisatorische oder individuelle Maßnahme den Konflikt beenden soll, wie z.B. Fortbildungsmaßnahmen, Veränderungen der Arbeitsorganisation, Umsetzungen etc. Wenn im Einzelfall arbeits- oder dienstrechtliche Konsequenzen erforderlich scheinen, ist für die Prüfung vorab V 33 einzuschalten und der Personalrat zeitgleich zu informieren.

## 5. Konfliktprävention

Zur Prävention von Konflikten verfügt die BSG bereits über Instrumente, die konsequent angewendet und weiter entwickelt werden:

- **Fortbildung:** regelhafte Integration der Themen Konfliktbearbeitung, Mediation usw. in die Führungskräfte-Qualifizierung und in die Fortbildung des Führungskräfte-Nachwuchses, außerdem Angebote für alle Beschäftigten zu diesen Themen; Befassung der Beschäftigten, insbesondere der Vorgesetzten, mit diesem Konzept.
- **Betriebliche Gesundheitsförderung:** neben dem Fitness-Bereich sollen Veranstaltungen auch gezielt psychische und soziale Belastungen am Arbeitsplatz thematisieren und Abhilfemöglichkeiten vermitteln.

## 6. Evaluation

Zwei Jahre nach Inkrafttreten dieser DV wird das Konfliktmanagement durch die Ansprechpersonen in einem Workshop evaluiert.

## 7. Geltungsdauer

Die Dienstvereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung in Kraft. Sie kann jederzeit im Einvernehmen zwischen Dienststelle und Personalrat geändert werden. Die Dienstvereinbarung kann schriftlich mit einer Frist von 3 Monaten gekündigt werden, frühestens nach 2 Jahren. Sie wirkt 6 Monate nach. In dieser Zeit besprechen Personalrat und Dienststelle die weitere Vorgehensweise.

Hamburg, 2.06.08

BSG/SF – Amt für Verwaltung  
Amtsleiter

Hamburg, 2.6.08

BSG/SF – Personalrat  
Vorsitzende/r

# Verfahren zur Konfliktbearbeitung in der BSG/SF

