



Dienstvereinbarung

**“Konstruktiver Umgang mit Konflikten am
Arbeitsplatz“**

**für Beschäftigte
der Behörde für Inneres**

der folgenden Ämter

abgeschlossen zwischen

**dem Amt für Innere Verwaltung und Planung, dem
Verfassungsschutz, dem Einwohner-Zentralamt und
dem Landesbetrieb Verkehr**

und

deren Personalräten

Stand 08.07. 2009

Gliederung

1. Präambel	3
2. Ziele der Vereinbarung	3
3. Beratungs- und Beschwerderecht	3
4. Definition von Konflikten	4
5. Konfliktlösungsverfahren.....	5
5.1. Persönliche Klärung.....	6
5.2. Beratung.....	6
5.3. Konfliktgremium.....	7
5.4. Konfliktvermittlung	7
5.5. Flankierende Maßnahmen	8
5.6. Nachsorge	9
5.7. Einbindung weiterer Akteure	9
6. Berichtswesen	9
7. Fortbildungen.....	10
7.1. Interne Konfliktlotsen	10
7.2. Moderatorinnen und Moderatoren des Konfliktgremiums.....	10
7.3. Führungskräfte.....	10
7.4. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	10
8. Geltungsbereich.....	10
9. Schlussbestimmungen.....	10
10. Unterzeichner.....	12

1. Präambel

Konflikte sind alltägliche Ereignisse überall dort, wo Menschen beieinander sind bzw. miteinander arbeiten. Konfliktpotenziale können dann positiv als Chance zur Veränderung genutzt werden, wenn konstruktiv mit ihnen umgegangen wird. Das erfordert von allen Beschäftigten der Behörde für Inneres die Fähigkeit und die Bereitschaft, Konflikte als etwas Alltägliches zu begreifen und die Anzeichen zu erkennen, Konflikte frühzeitig und direkt anzusprechen und konstruktive Lösungen zu ermöglichen. Je länger ein Konflikt unausgesprochen oder ungelöst bleibt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit einer Eskalation. Diese Dienstvereinbarung dient dabei als Präventions-, Sensibilisierungs- und Regulierungsinstrument.

2. Ziele der Vereinbarung

Die Dienstvereinbarung „Konstruktiver Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz“ hat zum Ziel:

- Zu einer positiven Grundhaltung zum Thema Konflikt beizutragen
- Konflikte konstruktiv und produktiv zu nutzen
- Verfahren und Verantwortlichkeiten der Konfliktlösung klar zu definieren sowie
- die Eskalation von Konflikten zu verhindern oder zu reduzieren.

3. Beratungs- und Beschwerderecht

Sehen sich Beschäftigte einer Konfliktsituation bzw. einem Fehlverhalten ausgesetzt, so können sie bei Bedarf entsprechend ausgebildete Konfliktlotsen zur Konfliktvermittlung ansprechen oder sich durch diese beraten lassen. Es steht ihnen auch ein Beratungs- und Beschwerderecht bei der, bzw. dem nächsthöheren Vorgesetzten zu, ohne dabei Sanktionen oder persönliche oder berufliche Nachteile befürchten zu müssen. Sie stehen unter der Fürsorgepflicht der/des Vorgesetzten.

Vorgesetzte haben eine Interventionspflicht, d.h. sie müssen Hinweisen auf Konflikte in ihrem Arbeitsbereich unverzüglich nachgehen. Sind Vorgesetzte selbst betroffen, ist die bzw. der nächsthöhere Vorgesetzte, die nicht direkt vom Konflikt betroffen ist, einzuschalten.

Beschäftigte, die einen Konflikt melden, ohne selbst betroffen zu sein, unterliegen ebenfalls der Fürsorgepflicht der/des Vorgesetzten und dürfen keine persönlichen oder beruflichen Nachteile erfahren.

Vom Konflikt Betroffene können einen Vertreter der Personalvertretung, Schwerbehindertenvertretung, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte oder der Beschwerdestelle für das Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG) hinzuziehen.

Alle an dem in dieser Dienstvereinbarung aufgezeigten Verfahren offiziell beteiligten Personen sind zur Vertraulichkeit verpflichtet.

4. Definition von Konflikten

Konflikte sind Spannungen, die durch unterschiedliche Wahrnehmungen, Bewertungen, Interessen und Bedürfnisse entstehen. Sie weisen auf Probleme hin und helfen Missstände aufzudecken. Dadurch können sie zu Klärungsprozessen führen. Das heißt, Konflikte haben in der Regel ein kreatives Potenzial. Bei der Entstehung von Konflikten und bei deren Eskalation wirken personelle und betriebliche Faktoren zusammen.

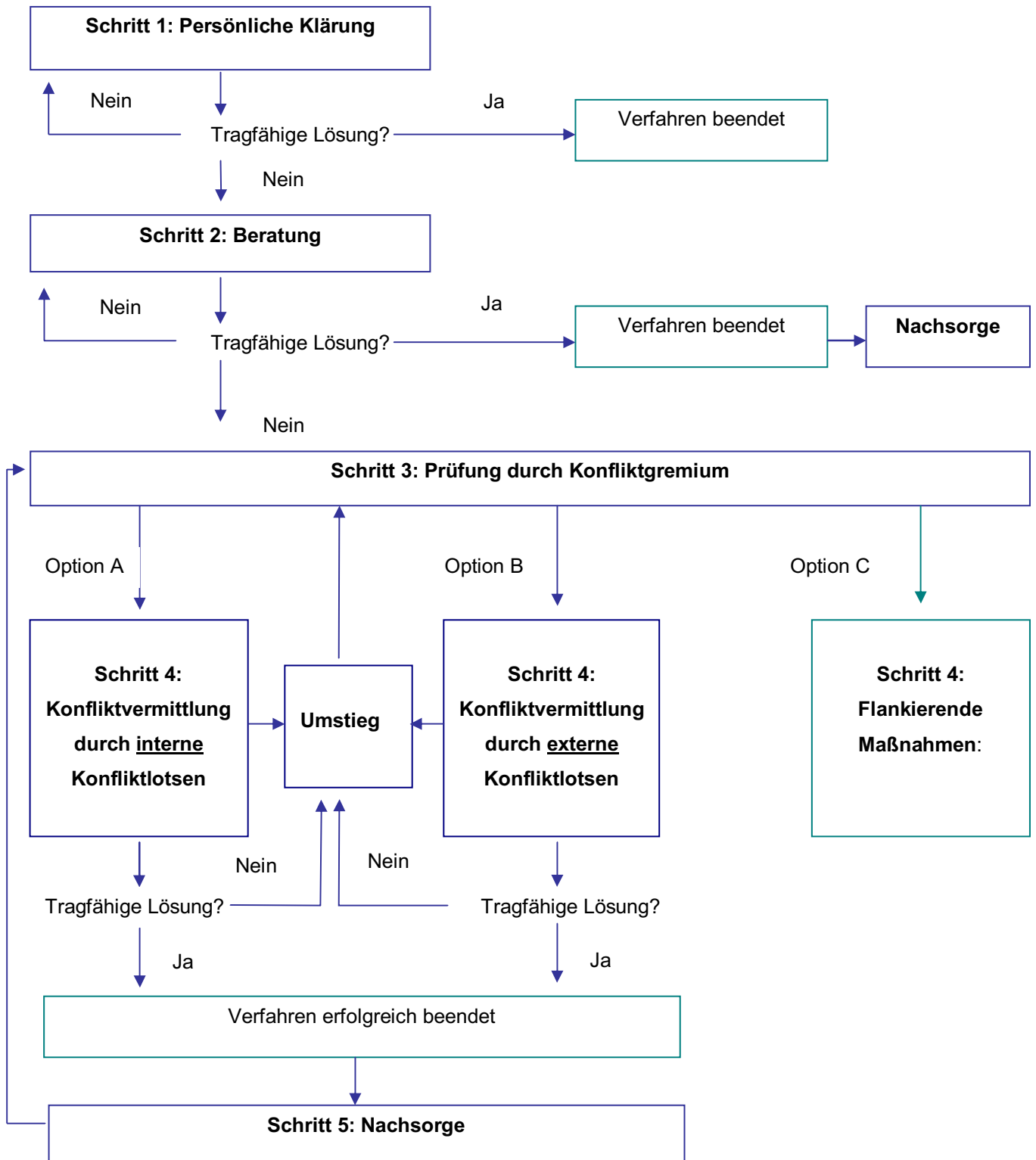
Eskalierte Konflikte sind oft nicht mehr von den Konfliktparteien alleine lösbar. Sie können zu An- und Übergriffen auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie zur Verletzung ihres sozialen Ansehens führen und ihre Gesundheit nachhaltig beeinträchtigen.

Mobbing bedeutet, dass jemand am Arbeitsplatz fortgesetzt herabgesetzt, schikaniert, in passiver Form als Kontaktverweigerung mehrheitlich gemieden oder in sonstiger Weise in seiner Würde verletzt wird. Mobbing hat zum Ziel, die betroffene Person aus dem Arbeitsleben auszugrenzen (siehe Anhang 7). Es besteht eine Schutzpflicht der Vorgesetzten gegenüber Mobbingopfern. Mobbing ist sofort zu unterbinden.

Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz wird im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz §3 Abs.4 definiert als „eine Benachteiligung [...], wenn ein unerwünschtes, sexuell bestimmtes Verhalten, wozu auch unerwünschte sexuelle Handlungen und Aufforderungen zu diesen, sexuell bestimmte körperliche Berührungen, Bemerkungen sexuellen Inhalts sowie unerwünschtes Zeigen und sichtbares Anbringen von pornographischen Darstellungen gehören, bezweckt oder bewirkt, dass die Würde der betreffenden Person verletzt wird, insbesondere wenn ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.“ Es besteht eine Schutzpflicht der Vorgesetzten gegenüber Betroffenen. Sexuelle Belästigung ist sofort zu unterbinden.

5. Konfliktlösungsverfahren

Das Verfahren der Konfliktbearbeitung der Ämter der Behörde für Inneres und des LBV ist folgendermaßen untergliedert:



5.1. Persönliche Klärung

Wenn eine Konfliktsituation entsteht, sind zuerst die beteiligten Personen selbst gefragt, das Problem in einem Konfliktgespräch zu lösen, denn Konflikte sollen nicht delegiert, sondern dort geklärt werden, wo sie entstanden sind. Die Beteiligten sind die Experten ihrer Konflikte und kennen deshalb oft auch die beste Lösung. Es gilt dabei: „Mit dem anderen sprechen und nicht über ihn!“

Nicht nur die Betroffenen, auch das Umfeld leidet unter Konflikten. Um dieses zu schützen, müssen auch klärungsunwillige Konfliktparteien an der Klärung des Konfliktes arbeiten. Dazu gehört die Aufarbeitung subjektiv erlittener Kränkungen so wie die Erarbeitung einer tragfähigen Lösung.

Sollte die persönliche Klärung nicht zu einer solchen Lösung führen, so erfolgt im nächsten Schritt ein moderiertes Gespräch durch eine neutrale dritte Person.

5.2. Beratung

Das moderierte Gespräch mit beiden Konfliktparteien kann wahlweise durch die Konfliktlotsen oder die nächsthöhere vorgesetzte Person, die nicht vom Konflikt betroffen ist oder von beiden moderiert werden. Sofern sie nicht am Gespräch beteiligt ist, wird die vorgesetzte Person über das Gespräch, nicht jedoch die Inhalte, informiert. Die Konfliktparteien müssen mit der Auswahl der moderierenden Person (Vorgesetzte und/oder Konfliktlotse) einverstanden sein. Die moderierende Person muss dabei allparteilich sein, d.h. weder für die eine noch für die andere Konfliktpartei Position beziehen.

Sollte das moderierte Gespräch nicht zu einer tragfähigen Lösung führen, so werden die Rahmendaten des Konfliktes durch die moderierende Person nach Abstimmung mit den Konfliktparteien zeitnah dem Konfliktgremium vorgetragen (siehe Anhang 8).

Führt das Gespräch zu einer tragfähigen Lösung, so soll die moderierende Person nach einem Zeitraum von 1-3 Monaten erneut das Gespräch mit den Konfliktparteien suchen, um die Nachhaltigkeit der gefundenen Lösung zu prüfen. Nach der Nachsorge füllt die moderierende Person den Berichtsbogen an die Leitung der Personalentwicklung Amt A zur Evaluierung (siehe Anhang 10) aus.

5.3. Konfliktgremium

Die Zusammensetzung des Konfliktgremiums ist vom jeweiligen Amt bzw. dem LBV und seinen Strukturen abhängig (siehe Anhang 3) und wird von den Verwaltungsleitungen/stellv. Geschäftsführer der Ämter abgestimmt. Das Gremium kann folgende Personen umfassen:

- Nächsthöhere vorgesetzte Person, die nicht vom Konflikt betroffen ist
- Personalabteilung
- Personalentwicklung
- Konfliktlotsen

Weitere Mitglieder, z. B. Interessensvertretungen, können auf Wunsch einer oder beider beteiligter Konfliktparteien in das Gremium aufgenommen werden.

Das Konfliktgremium hat nach Ansprache zeitnah zu handeln. Die Angehörigen des Konfliktgremiums sind zur Vertraulichkeit verpflichtet und haben folgende Aufgaben:

- Entgegennahme des Konfliktes
- Prüfung, ob es sich um einen Fall im Sinne der Dienstvereinbarung handelt
- Analyse des Konflikts
- Entscheidung welches Verfahren für den jeweiligen Konfliktfall am geeignetsten erscheint
- Vermittlung von internen oder externen Konfliktlotsen
- Empfehlung und Kontaktvermittlung zu den in „Flankierende Maßnahmen“ genannten Stellen.

Das Gremium prüft den Fall und empfiehlt das weitere Vorgehen. Die nächsthöhere vorgesetzte Person, die nicht vom Konflikt betroffen ist, entscheidet über nächste Schritte und hat nach gescheiterten Konfliktlösungsversuchen auch die Möglichkeit den Konflikt zu beenden.

5.4. Konfliktvermittlung

Die Konfliktvermittlung wird durch amtsinterne oder amtsübergreifend tätige Konfliktlotsen aus den Ämtern der BfI und dem LBV oder durch externe Konfliktlotsen begleitet. Die Konfliktparteien müssen mit dem ausgewählten Konfliktlotsen einverstanden sein. Die Konfliktlotsen haben den Auftrag mediiierend zwischen den Konfliktparteien tätig zu werden und mit den Konfliktparteien eine nachhaltige Konfliktlösung zu erarbeiten. Sollte die Konfliktvermittlung nicht erfolgreich sein, so erfolgt

ein Umstieg und der Konfliktfall wird erneut an das Konfliktgremium zur Prüfung neuer Maßnahmen gegeben.

Konfliktlotsen dürfen aufgrund ihrer Tätigkeit weder benachteiligt noch begünstigt werden. Sie sind neutral, allparteilich und in der Ausübung ihrer Tätigkeit weisungsfrei. Sofern die Tätigkeit ämterübergreifend ausgeübt wird, kann dies nach Absprache mit dem Vorgesetzten im Nebenamt stattfinden.

Personen, die sich aufgrund ihrer Position in einem Interessenskonflikt befinden sowie Vertreterinnen/Vertreter von Interessengruppen (z.B. Personalrat, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenbeauftragte, Personen der Beschwerdestelle für das Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG)), sind von der Tätigkeit als Konfliktlotsen innerhalb des eigenen Amtes ausgenommen.

Personen, die als Konfliktlotsen tätig sind, werden im Rahmen einer Supervision in ihrer Tätigkeit begleitet. Diese wird von der Leitung der Personalentwicklung Amt A organisiert.

Die Anliegen, die den Konfliktlotsen vorgetragen werden, sind vertraulich zu behandeln. Das gilt auch über die Zeit der Ernennung zum Konfliktlotsen hinaus.

5.5. Flankierende Maßnahmen

Das Konfliktgremium kann neben der direkten Konfliktlösung mittels Konfliktlotsen auch weitere Maßnahmen empfehlen. Diese umfassen:

- Coaching/Supervision
- Teamentwicklung
- Veränderung der Arbeitsorganisation
- Organisationsentwicklung
- Fortbildung
- Arbeitsmedizinischer Dienst
- Sozialtherapeutischer Dienst

Als letzte Konsequenz sind auch arbeits- oder dienstrechtliche Maßnahmen und der Verweis an den personalärztlichen Dienst möglich.

Die Maßnahmen sind im Einzelnen im Anhang 4 erläutert.

5.6. Nachsorge

Konfliktlotsen sind zur Nachsorge nach Abschluss des Konfliktlösungsprozesses (nach Schritt 2 oder Schritt 4) verpflichtet. Es soll nach drei bis sechs Monaten gemeinsam mit den Betroffenen, einzeln oder gemeinsam, geprüft werden, ob die gefundene Lösung nachhaltig tragfähig ist. Wenn die Lösung nicht nachhaltig tragfähig ist, so wird das Konfliktgremium erneut mit dem Fall befasst.

Die Konfliktparteien sollen nach Abschluss des Verfahrens anhand eines anonymen Fragebogens (siehe Anhang 9) das Verfahren bewerten. Dadurch soll möglicher Anpassungsbedarf festgestellt werden.

5.7. Einbindung weiterer Akteure

Vom Konflikt Betroffene können zu jedem Zeitpunkt des Verfahrens die Personalvertretung, den Schwerbehindertenvertreter, die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte oder Personen der Beschwerdestelle für das Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG) oder ein andere Person ihres/ seines Vertrauens hinzuziehen. Sie können auf Wunsch einer oder beider beteiligter Konfliktparteien in das Konfliktgremium berufen werden und verfügen dort über eine beratende Stimme. Sofern eine der Konfliktparteien schwerbehindert ist, sind die Schwerbehindertenvertreter immer zu informieren.

6. Berichtswesen

Die erfassten Fälle und Lösungen werden nach einem halben Jahr im Rahmen der Nachsorge vom Konfliktlotsen (oder Schritt 2, auch der nächsthöheren vorgesetzten Person) im Hinblick auf ihre Nachhaltigkeit betrachtet und über die Leitung der Personalentwicklung Amt A evaluiert (siehe Evaluationsbögen Anhang 9 und 10).

Es wird eine anonymisierte, nach Ämtern gegliederte Fallstatistik geführt. Die Personalentwicklung des Amtes A berichtet einmal jährlich (zeitgleich mit dem dezentralen Personalbericht der BfI) gegenüber der Behördenleitung, den Amtsleitungen und den Personalräten über begonnene und abgeschlossene Konfliktlösungsverfahren.

Zum 31.12.2012 wird die DV entsprechend der vorliegenden Daten evaluiert.

7. Fortbildungen

7.1. Interne Konfliktlotsen

Personen, die für die Tätigkeit als interne Konfliktlotsen ernannt werden, erhalten eine Ausbildung, die den Richtlinien einer anerkannten Mediationsausbildung entspricht oder müssen über vergleichbare Qualifikationen (siehe Anhang 1) verfügen. Pro Amt/LBV müssen in einvernehmlicher Absprache zwischen Verwaltungsleitung oder stellvertretender Geschäftsführung und Personalrat mindestens zwei Personen, möglichst geschlechterparitätisch, benannt werden.

7.2. Moderatorinnen und Moderatoren des Konfliktgremiums

Die Personen, die die Moderation im Konfliktgremium übernehmen werden im Rahmen einer Fortbildung entsprechend ausgebildet und stehen in regelmäßigem Austausch.

7.3. Führungskräfte

Konfliktlösungskompetenz ist eine wichtige Führungskompetenz. Führungskräftebildungen müssen deshalb die Führungskraft zur Prävention bzw. zur Lösung von Konfliktfällen befähigen. Langjährige Führungskräfte werden im Rahmen einer gesonderten Schulung fortgebildet. Die Dienststelle verpflichtet sich, einen entsprechenden Baustein anzubieten.

7.4. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Dienststelle ermöglicht allen Beschäftigten die Teilnahme an Seminaren zur Erweiterung ihrer Konfliktkompetenz.

8. Geltungsbereich

Die Dienstvereinbarung gilt für die Beschäftigten der Behörde für Inneres der unterzeichnenden Ämter/LBV. Die Rechte und Pflichten des Arbeitgebers/Dienstherrn, der Personalräte, der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten, der Schwerbehindertenvertretung sowie der Beschwerdestelle für das Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG) bleiben unberührt.

9. Schlussbestimmungen

Die Dienstvereinbarung tritt am 08.07.2009 in Kraft und ersetzt die bis dahin gültige Dienstvereinbarung vom 01.07.2005. Die Bekanntgabe dieser Dienstvereinbarung an die Beschäftigten der genannten Ämter der BfI und des LBV erfolgt unmittelbar nach der

Unterzeichnung. Anschließend ist die Dienstvereinbarung innerhalb eines Jahres in den regelmäßigen Umlauf aufzunehmen.

Sich aus der Umsetzungspraxis ergebende sinnvolle Änderungen bedürfen der Schriftform, setzen jedoch keine Kündigung der Vereinbarung voraus, wenn Personalräte und Dienststelle sich einvernehmlich auf die Änderung verständigen.

Die Dienstvereinbarung gilt bis zum 31.12.2012 und tritt dann außer Kraft. Die Befristung hat den Zweck, eingetretene Veränderungen zu berücksichtigen und notwendige Anpassungen vorzunehmen; Ziel ist, die Dienstvereinbarung fortzusetzen.

10. Unterzeichner



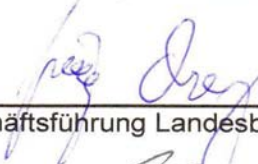
Amtsleitung Innere Verwaltung und Planung



Amtsleitung Einwohner-Zentralamt



Amtsleitung Verfassungsschutz



Geschäftsführung Landesbetrieb Verkehr



Personalrat Innere Verwaltung und Planung



Personalrat Einwohner-Zentralamt



Personalrat Verfassungsschutz



Personalrat Landesbetrieb Verkehr



Anhänge zur Dienstvereinbarung „Konstruktiver Umgang mit Konflikten“

Anhang 1: Anforderungen an interne Konfliktlotsen & deren Ausbildung	2
Anhang 2: Liste Konfliktlotsen der Bfl -	3
Anhang 3: Zusammensetzung des Konfliktgremiums pro Amt	4
Anhang 4: Erklärung der Maßnahmen	5
Anhang 5: Ablauf des moderierten Gesprächs	8
Anhang 6: Exemplarische Phasen eines Konfliktlösungsprozesses	8
Anhang 7: Merkmale von Mobbing	9
Anhang 8: Informationsweitergabe an das Konfliktgremium	10
Anhang 9: Evaluierungsbogen I	11
Anhang 10: Evaluierungsbogen II	14

Anhang 1: Anforderungen an interne Konfliktlotsen & deren Ausbildung

Rolle:

Konfliktlotsen der Ämter der Behörde für Inneres und des LBV sollen innerhalb des eigenen Amtes oder in anderen Ämtern vermittelnd in Konfliktsituationen eingreifen. Sie übernehmen diese Aufgabe - ohne dabei Vorschläge zu machen, Verurteilungen auszusprechen oder Partei zu ergreifen.

Anforderungen:

An sie werden hohe Anforderungen gestellt, damit sie diese Funktion konstruktiv und professionell wahrnehmen und so zur Deeskalation von Konflikten beitragen können.

- **Allparteilichkeit:** Konfliktlotsen sollen allparteilich agieren, d.h. weder für die eine noch für die andere Konfliktpartei Position beziehen. Personen, die aufgrund ihrer Position oder Funktion als parteilich wahrgenommen werden oder eingesetzt sind, sind von der Arbeit als Konfliktlotsen im eigenen Amt ausgenommen (z.B. Mitglieder des Personalrats).
- **Akzeptanz:** Konfliktlotsen sollen ein hohes Maß an Integrität, Reflexions- und Konfliktfähigkeit sowie Vertrauenswürdigkeit besitzen und auf eine breite Akzeptanz stoßen.
- **Eigenverantwortlichkeit der Beteiligten:** Um eine nachhaltige Lösung zu ermöglichen, müssen Konfliktlotsen in der Lage sein eigene Macht- und Wirkungsansprüche zugunsten der Selbstverantwortung der Beteiligten zurückzustellen.
- **Vertraulichkeit:** Konfliktlotsen müssen die Vertraulichkeit der Mediation gewährleisten.
- **Verfügbarkeit:** Konfliktlotsen sollten Personen sein, die für Konfliktlösungsverfahren entweder dienstlich entlastet oder permanent oder temporär freigestellt werden können.

Fachliche Qualifikation:

Konfliktlotsen sollen über eine Ausbildung verfügen, die den Anforderungen der verschiedenen Mediationsverbänden genügt. Insgesamt sind ca. 200 Zeitstunden vorgesehen. Diese umfassen Grundlagen und Methoden der Mediation, Mediation in ausgewählten Fachgebieten, Supervision sowie Intervention.

Im Rahmen der Ausbildung sollen die künftigen Konfliktlotsen befähigt werden:

- Konflikte zu erkennen, zu analysieren und deren Klärung sinnvoll zu strukturieren
- ein eigenes Selbstverständnis als Mediatorin bzw. Mediator zu entwickeln
- die Prinzipien der Mediation umzusetzen und
- Methoden der Mediation situativ angemessenen anzuwenden.

Für den erfolgreichen Abschluss sind erforderlich:

- Vier dokumentierte Mediationsfälle
- Abschlusspräsentation
- Abschlussarbeit

Supervision:

Personen, die als Konfliktlotsen tätig sind, werden im Rahmen einer Supervision in ihrer Tätigkeit begleitet, die von A 13-PE organisiert wird.

Anhang 2: Liste Konfliktlotsen der Bfl -
nach Abschluss der Ausbildung zum Konfliktlotsen

Ämter/Landesbetrieb	Amtsinterne Konfliktlotsen	Ämterübergreifende Konfliktlotsen
Amt A	Karin Burnus	Volker Heitmann Regina Paesler-Schorling
Amt F	offen	
Amt V	Manfred Gebers	
Amt E	Nicole Weidemann	
LBV	Claudia Janß Jens Jasker	
Stand 07/2009		

Anhang 3: Zusammensetzung des Konfliktgremiums pro Amt

Amt A:

- Leitung: Nächsthöhere, vorgesetzte Person, die nicht vom Konflikt betroffen ist
- Moderation: Personalentwicklung
- Beratung: Personalabteilung (optional)
- Beratung: Konfliktlotse (optional)

Amt V:

- Leitung: Nächsthöhere, vorgesetzte Person, die nicht vom Konflikt betroffen ist
- Moderation: Personalentwicklung
- Beratung: Personalabteilung (optional)
- Beratung: Konfliktlotse (optional)

Amt E:

- Leitung: Nächsthöhere, vorgesetzte Person, die nicht vom Konflikt betroffen ist
- Moderation: Personalentwicklung
- Beratung: Personalabteilung (optional)
- Beratung: Konfliktlotse (optional)

LBV:

- Leitung: Nächsthöhere, vorgesetzte Person, die nicht vom Konflikt betroffen ist
- Moderation: Personalentwicklung
- Beratung: Personalabteilung (optional)
- Beratung: Konfliktlotse (optional)

Feuerwehr:

- Leitung: Nächsthöhere, vorgesetzte Person, die nicht vom Konflikt betroffen ist
- Moderation: Personalentwicklung
- Beratung: Personalabteilung (optional)
- Beratung: Konfliktlotse (optional)

Wenn das moderierte Gespräch (Schritt 2) vom Konfliktlotsen begleitet wurde, so nimmt dieser auch am Konfliktgremium teil. Weitere Mitglieder, z.B. Interessensvertretungen, können auf Wunsch einer oder beider beteiligter Konfliktparteien in das Konfliktgremium berufen werden.

Anhang 4: Erklärung der Maßnahmen

Die möglichen Maßnahmen im Rahmen des Verfahrens umfassen:

- **Mediation**
Bei Mediation handelt es sich um die konstruktive Konfliktlösung mit Hilfe einer neutralen, dritten Person, bei der win-win-Lösungen angestrebt werden. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass Konfliktpartner fähig sind, die für sie akzeptable Lösung gemeinsam zu finden. Das setzt natürlich voraus, dass die Beteiligten wieder in ein Gespräch kommen, das konstruktiv ist, so dass alle Meinungen und Sichtweisen gehört werden. Dazu brauchen die meisten Menschen in Konfliktsituationen Unterstützung einer neutralen Person. Sie übernimmt diese Aufgabe - ohne dabei Vorschläge zu machen, Verurteilungen auszusprechen oder Partei zu ergreifen.
- **Coaching/Supervision**
Im Rahmen dieser Dienstvereinbarung wird Coaching und Supervision synonym verwandt und verstanden als ziel-, ressourcen- und lösungsorientierte Begleitung von Menschen zu Fragen, die primär im beruflichen Kontext stehen, bezeichnet. Ein Coaching- oder Supervisionsprozess ist zeitlich begrenzt, verläuft interaktiv und ermöglicht neue Lösungsszenarien durch die Einnahme verschiedener (eigener und fremder, arbeitnehmer- und arbeitgebernaher) Perspektiven. Die Ziele des Prozesses werden vorab vom Klienten definiert. Coaching kann sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vereinbart werden.
- **Teamentwicklung**
Teamentwicklung ist ein aktiver, gesteuerter Prozess, der auf die verbesserte Zusammenarbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielt. Es sollen Kooperationsbereitschaft und Teamgeist gefördert werden, um die Arbeitseffizienz des Teams zu steigern. Oft werden dabei nicht nur Kompetenzen einzelner Teammitglieder oder der ganzen Gruppe (z.B. Kommunikation) optimiert, sondern auch Strukturen der Zusammenarbeit neu geordnet.
- **Veränderung der Arbeitsorganisation**
Arbeitsorganisation steht für die Art, den Umfang und die Bedingungen, in denen Personen in mittelbarer oder unmittelbarer Zusammenarbeit mit anderen arbeiten. Sie umfasst Arbeitsaufgaben, Aufgabenteilungen, Zusammenarbeit und Kommunikation, Arbeitszeit und Führung. Es kann beispielsweise sinnvoll sein, Fortbildungen zum Zeit- und Selbstmanagement anzubieten und durchzuführen, wenn dies das Konfliktthema ist.
- **Organisationsentwicklung**

Organisationsentwicklung ist ein mittel- und langfristig angelegter Entwicklungsprozess und Veränderungsprozess von Organisationen oder Organisationseinheiten und der in ihnen tätigen Menschen. Sie stellt eine Form des geplanten Wandels von und in Organisationen dar. Bei unklaren Zuständigkeiten, Arbeitsprozessen etc. kann dies zur Konfliktlösung beitragen.

- **Fortbildung**

Auch Fortbildungen können zur Auflösung oder Entschärfung des Konflikts sinnvoll sein. Das Konfliktgremium kann mit dem Konflikt verbundenen Fortbildungsbedarf aufzeigen und Empfehlungen aussprechen.

- **Arbeitsmedizinischer Dienst**

Der arbeitsmedizinische Dienst bietet folgende Leistungen an:

- Allgemeine Vorsorgeuntersuchung der Mitarbeiterinnen bzw. des Mitarbeiters mit Beratung zu gesundheitlichen Fragen in Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz
- Beratung bei psychischen Belastungen
- Beratung zur Wiedererlangung der Leistungsfähigkeit durch Rehabilitationsmaßnahmen
- Auf Wunsch der Mitarbeiterinnen bzw. des Mitarbeiters und mit deren bzw. dessen Einwilligung Rücksprache mit dem behandelnden Arzt bei Bedarf zeitlich befristete Einsatzeinschränkungen
- Beratungen zur Gestaltung von Arbeitsplätzen mit Arbeitsplatzbegehungen unter Berücksichtigung der gesundheitlichen Einschränkungen
- Gesundheitscoaching durch Gesundheitscoaches entsprechend der betrieblichen Vereinbarung

Weitere Informationen unter (www.amd.hamburg.de).

- **Sozialtherapeutischer Dienst**

Der Sozialtherapeutische Dienst ist die betriebliche Sucht- und Sozialberatungsstelle der Behörde für Inneres und bietet folgende Leistungen an:

- Beratung und Behandlung zu bzw. von Suchtproblemen am Arbeitsplatz, z.B. Alkoholreduktionsprogramm (nicht für Abhängige)
- Programm zur Raucherentwöhnung
- Stressprophylaxe
- Information und Vermittlung von Therapiemöglichkeiten für physische und psychische Krankheitsfälle

Bei konfliktbedingten Krankheitsfällen verweist der Sozialtherapeutische Dienst auf die DV Konflikt. Bei eskalierten Konflikten informiert er in Absprache mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter die nächsthöhere vorgesetzte Person, die nicht vom Konflikt betroffen ist und leitet so das Verfahren nach der DV „Konstruktiver Umgang mit Konflikten ein“.

- **Personalärztlicher Dienst (PÄD):**

Der Personalärztliche Dienst ist die Gutachterstelle, die für die medizinisch-dienstrechtliche Begutachtung der Bediensteten der Freien und Hansestadt Hamburg zuständig ist. Er übernimmt folgende Aufgaben:

- Einstellungs- und Verbeamtunguntersuchungen
- Überprüfungen der Dienstfähigkeit
- Überprüfung von Maßnahmen zur Wiedereingliederung bei Beamten
- Fragestellungen nach dem Beihilfe- und Dienstunfallrecht

- **Arbeits- oder dienstrechtliche Maßnahmen:**

Das mögliche Spektrum arbeits- oder dienstrechtlicher Maßnahmen umfasst folgende Maßnahmen:

- Personalgespräch,
- Aus-, Weiter- oder Fortbildung,
- Umsetzung, Abordnung, Versetzung oder Zuweisung zu anderen Abteilungen, Ämtern oder Behörden,
- bei Pflichtverstößen:
 - Ermahnung
 - Disziplinarmaßnahmen (bei Beamtinnen und Beamten)
 - Abmahnung/Kündigung (bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern)

Für arbeits-/ dienstrechtliche Maßnahmen bei Pflichtverstößen gibt es keine verbindlichen Regelungen, da die Umstände des Einzelfalles berücksichtigt werden müssen. Im Zusammenhang mit der DV-Konflikte kann es z.B. bei Beleidigungen gegen andere Beschäftigte, bei Weigerung zur Teilnahme am Konfliktlösungsverfahren bzw. anderen klärenden Personalgesprächen oder bei ungerechtfertigter Arbeitsverweigerung zur Ahndung von Pflichtverstößen kommen. Bei Mobbing oder sexueller Belästigung wird es neben möglichen strafrechtlichen Folgen immer arbeits- bzw. dienstrechtliche Maßnahmen geben.

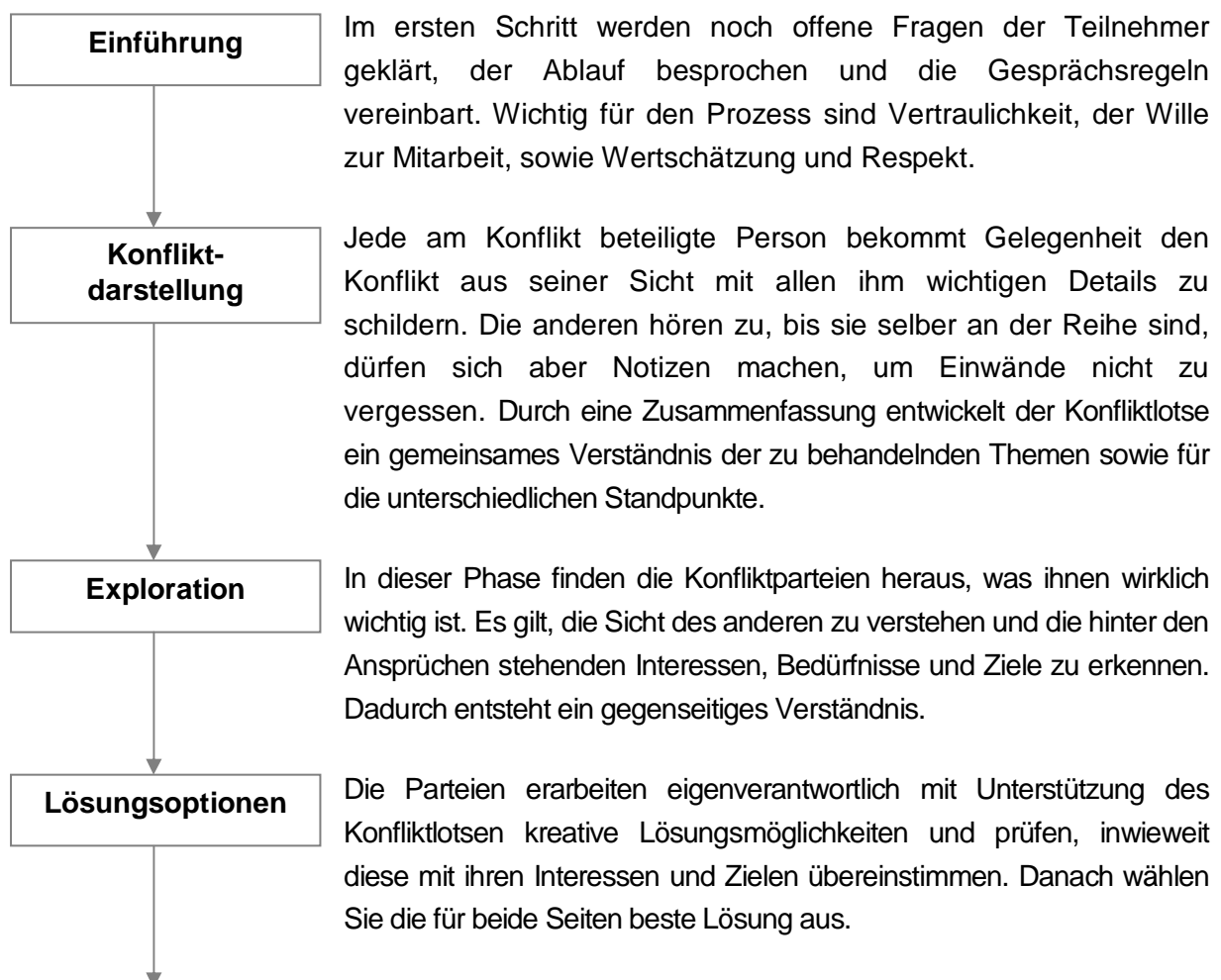
Anhang 5: Ablauf des moderierten Gesprächs

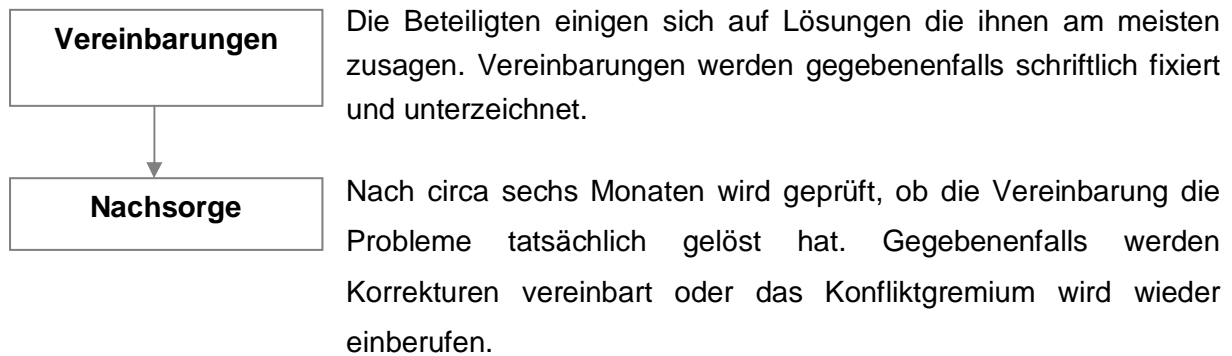
Folgende Punkte sind für das moderierte Gespräch relevant:

- In dem Gespräch wird der/dem betroffenen Mitarbeiterin bzw. dem betroffenen Mitarbeiter Verständnis für die Situation signalisiert und es wird ihr/ihm Klärung in Aussicht gestellt.
- Es findet keine Vorverurteilung der Konfliktparteien statt.
- Die moderierende Person hört aktiv zu und versucht gegebenenfalls Schuld- und Schamgefühle zu nehmen.
- Die emotionale Lage der/des Betroffenen wird eingeschätzt, gegebenenfalls wird ihr/ihm eine psychologische Krisenintervention nahe gelegt.

Anhang 6: Exemplarische Phasen eines Konfliktlösungsprozesses

Das Konfliktlösungsverfahren der Mediation ist nicht an einen streng formalen Ablauf gebunden, sondern kann je nach vorliegendem Konflikt auf sehr unterschiedliche Weisen erfolgen. Dennoch lässt sich ein Mediationsverfahren grundsätzlich in folgende Phasen unterteilen:





Anhang 7: Merkmale von Mobbing

Eine allgemein anerkannte Definition von Mobbing gibt es nicht. Eine juristische (allerdings den Begriff Mobbing nur partiell erfassende) Legaldefinition ist dem § 3 Absatz 3 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes zu entnehmen (= Unerwünschte Verhaltensweisen, die bewirken oder bezwecken, dass die Würde einer Person verletzt und ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.)

Alltagssprachlich bedeutet Mobbing, dass jemand am Arbeitsplatz fortgesetzt herabgesetzt, schikaniert, in passiver Form als Kontaktverweigerung mehrheitlich gemieden oder in sonstiger Weise in seiner Würde verletzt wird. Mobbing hat zum Ziel, die betroffene Person aus dem Arbeitsleben auszugrenzen. Dabei werden folgende Gesichtspunkte berührt:

- **Verhaltensmuster:** Mobbing bezieht sich auf ein Verhaltensmuster und nicht auf eine einzelne Handlung. Die Handlungsweisen sind systematisch, das heißt sie wiederholen sich beständig.
- **Negative Handlungen:** Mobbingverhalten kann verbal (zum Beispiel Beschimpfung), nonverbal (zum Beispiel Vorenthalten von Informationen) oder physisch (zum Beispiel Verprügeln) sein. Solche Handlungen gelten üblicherweise als feindselig, aggressiv, destruktiv und unethisch.
- **Ungleiche Machtverhältnisse:** Die Beteiligten haben unterschiedliche Einflussmöglichkeiten auf die jeweilige Situation. Jemand ist jemand anderem unterbeziehungsweise überlegen. Dazu ist kein Rangunterschied nötig, sondern kann durch die bloße Anzahl bedingt sein: viele gegen einen.
- **Opfer:** Im Handlungsverlauf kristallisiert sich ein Opfer heraus. Aufgrund der ungleichen Machtverteilung hat es Schwierigkeiten, sich zu verteidigen.

Anhang 8: Informationsweitergabe an das Konfliktgremium

Beispielhafte Fragestellungen für den Vorgesetzten oder den Konfliktlotsen:

1. Wann hat das moderierte Gespräch stattgefunden?
2. Wie ist die derzeitige Konfliktsituation?
3. Welche Themen umfasst der Konflikt?
4. Gibt es neben denen direkt vom Konflikt betroffenen Personen weitere Beteiligte oder Leidtragende (Team o.ä.), die im Verfahren berücksichtigt werden sollten?
5. Gibt es von den Betroffenen selbst schon Lösungsansätze?
6. Welche Fragen gibt es an das Konfliktgremium?



Anhang 9: Evaluierungsbogen I Für die Konfliktparteien nach Beendigung der Nachsorge

Die folgenden Informationen werden zur Dokumentation und Evaluierung an die Leitung der Personalentwicklung im Amt A weitergegeben.

Sie haben im Rahmen der Dienstvereinbarung „Konstruktiver Umgang mit Konflikten“ einen Konflikt bearbeitet. Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen. Ihre Antworten werden von der Personalentwicklung des Amtes A anonymisiert für die Evaluierung der Dienstvereinbarung und zur bedarfsgerechten Anpassung des Angebotes genutzt.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

- vertraulich -

Amt und Organisationseinheit
Name des Konfliktlotsen
Bearbeitungszeit Zeitraum: Anzahl der Termine:
Demographische Angaben Weiblich <input type="radio"/> Männlich <input type="radio"/> Führungskraft <input type="radio"/> Keine Führungskraft <input type="radio"/>

1. Gesamtbeurteilung					
1.1. Die Konfliktbearbeitung war für mich...					
<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> gar nicht hilfreich sehr hilfreich					
Anmerkung:					
1.2. Die Vorgehensweise passte zu mir und dem Konflikt.					
<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> trifft gar nicht zu trifft vollständig zu					
Anmerkung:					
1.3. Der Konfliktlotse war für mich und das Verfahren...					
<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> gar nicht hilfreich sehr hilfreich					
Anmerkung:					

1.4. Die durch die Konfliktbearbeitung gefundene Lösung ist nachhaltig.				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
trifft gar nicht zu			trifft vollständig zu	
Anmerkung:				
1.5. Ich würde das Instrument der Konfliktbearbeitung anderen weiterempfehlen.				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
trifft gar nicht zu			trifft vollständig zu	
Anmerkung:				

2. Nutzen der Konfliktbearbeitung				
2.1. Die Konfliktbearbeitung mit Hilfe einer „außen stehenden“ Person hat die Konfliktklärung erleichtert.				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
trifft gar nicht zu			trifft vollständig zu	
2.2. Die Konfliktklärung hat unterschiedliche Sichtweisen der Betroffenen transparent gemacht.				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
trifft gar nicht zu			trifft vollständig zu	
2.3. Die Konfliktbearbeitung hat zu einer für alle Beteiligten tragfähigen Lösung geführt.				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
trifft gar nicht zu			trifft vollständig zu	
2.4. Der Nutzen der Konfliktbearbeitung für meine weitere Berufstätigkeit ist...				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
gering		sehr hoch		

3. Verfahren der Konfliktbearbeitung (bitte Nicht-Zutreffendes streichen)				
3.1. Schritt 1: Das direkte Gespräch mit der anderen Konfliktpartei hatte folgende Wirkung...				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
eskalierend			deeskalierend	
Anmerkung:				

3.2. Schritt 2: Das moderierte Gespräch mit meiner Führungskraft oder einem Konfliktlotsen hatte folgende Wirkung...				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
eskalierend		deeskalierend		
Anmerkung:				
3.3. Schritt 3: Die Empfehlungen des Konfliktgremiums und die Umsetzung durch meinen Vorgesetzten waren...				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
gar nicht hilfreich		sehr hilfreich		
Anmerkung:				
3.4. Schritt 4: Die Konfliktbearbeitung war...				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
gar nicht hilfreich		sehr hilfreich		
Anmerkung:				
3.5. Schritt 4: Die flankierenden Maßnahmen waren zur Konfliktlösung...				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
gar nicht hilfreich		sehr hilfreich		
Anmerkung (bitte eintragen, welche flankierenden Maßnahmen genutzt wurden):				
3.6. Schritt 5: Die Nachsorge war zur Überprüfung der Nachhaltigkeit der gefundenen Lösung...				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
gar nicht hilfreich		sehr hilfreich		
Anmerkung:				

4. Konfliktlotsen				
4.1. Der Konfliktlotse war zugewandt und allparteilich.				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
trifft gar nicht zu		trifft vollständig zu		
4.2. Der Konfliktlotse förderte eine vertrauensvolle Atmosphäre.				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
trifft gar nicht zu		trifft vollständig zu		
4.3. Der Konfliktlotse ermöglichte eine andere Perspektive auf den Konflikt.				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
trifft gar nicht zu		trifft vollständig zu		
4.4. Der Konfliktlotse ist auf die Bedürfnisse der Konfliktparteien eingegangen.				
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
trifft gar nicht zu		trifft vollständig zu		

Anhang 10: Evaluierungsbogen II Für den Konfliktlotse nach Beendigung der Nachsorge



Die folgenden Informationen werden zur Dokumentation und Evaluierung an die Leitung der Personalentwicklung im Amt A weitergegeben.

- vertraulich -

Amt und Organisationseinheit	
Beginn des Konfliktlösungsverfahrens	
Ende des Konfliktlösungsverfahrens	
Anzahl der Sitzungen (Option A & B)	
Inhalte der tragfähigen Lösung	
Weitere Maßnahmen	
Rückmeldung bei der Nachsorge	
Datum	Name