

Leitfaden zur Konfliktprävention und Konfliktbewältigung

Vorbemerkungen

Wenn mehrere Menschen zusammen arbeiten, kommt es unweigerlich auch zu Missverständnissen, Meinungsverschiedenheiten und Konflikten.

Werden Konflikte sachlich und offen bewältigt, können sie kreative Impulse auslösen. Ungelöste Konflikte können hingegen bei Beschäftigten Verhaltensweisen auslösen, die den Arbeitsfrieden und das seelische und körperliche Wohlbefinden der Kollegen gefährden. Konflikte und erlebte Feindseligkeiten am Arbeitsplatz können zu Mobbing führen.

Der Arbeitgeber/Dienstherr hat deshalb im Rahmen seiner Fürsorge Maßnahmen zur Vorbeugung und Bewältigung von Konflikten zu unternehmen.

1. Verhaltenspflichten am Arbeitsplatz

Jeder Beschäftigte, unabhängig von Status oder Stellung, ist verpflichtet, die Menschenwürde eines anderen zu wahren und dessen Persönlichkeit zu respektieren. Darüber hinaus hat jeder Beschäftigte im Dienst ein partnerschaftliches Verhalten zu praktizieren, das an der Wahrung des Arbeitsfriedens, an der Förderung des Arbeitsklimas und der erfolgreichen Erfüllung von Arbeitsaufgaben ausgerichtet ist.

Diskriminierungen und sexuelle Belästigung jeglicher Art haben zu unterbleiben.

2. Definitionen

Konflikte

sind positiv zu betrachten, wenn diese offen, fair und konstruktiv gelöst werden. Von einem sozialen Konflikt wird gesprochen, wenn sich zwei oder mehrere Personen zueinander in einer Spannungslage befinden, wobei zumindest einer der Beteiligten eine Beeinträchtigung bzw. einen Schaden durch die Gegenseite sowie einen unvereinbaren Gegensatz und deswegen Gegnerschaft erlebt und nachdrücklich versucht, die Situation zu seinen Gunsten zu ändern sowie Widerstände unwirksam zu machen.

Diskriminierung

ist jede Behandlung, die den Grundsätzen von Recht und Billigkeit widerspricht. Hierzu zählen insbesondere unterschiedliche Behandlungen von Personen wegen ihrer Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung, wegen ihres Geschlechts, ihrer sexuellen Orientierung, einer Behinderung oder wegen ihres Alters.

Sexuelle Belästigung

ist jedes einseitige und sexuell dominante Verhalten, das von der betroffenen Person nicht gewünscht wird und geeignet ist, sie als Person herabzuwürdigen und zwar durch Worte, Handlungen, Gesten oder bildliche Darstellungen.

Mobbing

ist das systematische, fortgesetzte, aufeinander aufbauende oder ineinander übergreifende Anfeinden, Schikanieren und Diskriminieren von Beschäftigten untereinander, welches die Betroffenen in ihrem seelischen und körperlichen Wohlbefinden beeinträchtigt.

3. Ziel des Leitfadens

- (1) Dieser Leitfaden soll bei allen dienstlichen Konflikten als Handlungsanleitung dienen,
- die auf Verhaltensweisen beruhen, die mit den Grundsätzen eines menschenwürdigen und partnerschaftlichen Umgangs unvereinbar sind und
 - die eine gewisse Dauer zeitigen bzw. wiederholt auftreten und
 - die durch den Betroffenen selbst nicht oder nicht mehr überwunden werden können.

Ein einmaliger Streit oder eine Auseinandersetzung über einzelne sachliche oder fachliche Streitpunkte sind keine Konflikte im Sinne dieses Leitfadens.

- (2) Offensichtliche Fälle von
- Diskriminierungen
 - sexuellen Belästigungen oder
 - massiven Verletzungen zwischenmenschlicher Umgangsformen und/oder
 - Mobbing
- müssen sofort arbeits- oder dienstrechtliche verfolgt werden; die diesbezügliche Verantwortung der Vorgesetzten, der Personal- und Dienststellenleiter auf Einleitung arbeits- oder dienstrechtlicher Maßnahmen bleibt unberührt.

Dieser Leitfaden soll mit dem Ziel angewendet werden, gegebene Konflikte gütlich beizulegen, zumindest soll der Versuch einer Deeskalation unternommen werden durch das Beschreiten eines Schlichtungsverfahrens, das auf vermittelnder Gesprächsführung fußt.

Das Schlichtungsverfahren kann mehrere Stufen umfassen und gegebenenfalls mit der Einleitung dienst- oder arbeitsrechtlicher Maßnahmen enden.

4. Recht auf Beratung, Hilfeersuchen

Sieht sich ein Beschäftigter einem Verhalten ausgesetzt, das mit den Verhaltenspflichten am Arbeitsplatz nicht im Einklang steht, hat er das Recht, sich jederzeit von folgenden Ansprechpartnern beraten zu lassen:

- dem Vorgesetzten oder dem nächsthöheren Vorgesetzten, der nicht als beteiligt angesehen wird,
- Mitgliedern der Personalvertretungen
- Mitgliedern der Schwerbehindertenvertretungen
- Mitgliedern der Jugend- und Auszubildendenvertretungen,
- Vertrauenspersonen bzw. Frauenbeauftragten,
- oder einer Person des Vertrauens (z. B. Referent für den schulpsychologischen Dienst), die im Geschäftsbereich des TKM tätig ist.

Im Rahmen der Beratung können Schlichtungsversuche unternommen werden.

Die genannten Ansprechpartner sind zur Verschwiegenheit gegenüber allen nicht Beteiligten verpflichtet, sofern nicht rechtliche Regelungen ein Handeln von Amts wegen vorschreiben.

5. Ablauf eines Schlichtungsverfahrens

1. Beschwerde

Wenden sich Betroffene mit einer schriftlichen Beschwerde an den nächsthöheren Vorgesetzten, der nicht beteiligt ist, sollte der Vorgesetzte den Konfliktgrund und die bereits erreichte Konfliktintensität analysieren, u.a. durch Einzelgespräche mit allen Beteiligten.

Auf Wunsch der Beteiligten ist hierbei die Einbeziehung von Ansprechpartnern (Pkt. 4) möglich.

2. Suche nach Lösungen

Der o.g. Vorgesetzte sucht gemeinsam mit den Beteiligten nach Möglichkeiten einer gütlichen Einigung oder Verhaltensregelungen, mit denen ein störungsfreier dienstlicher Umgang erreicht werden könnte. Dazu gehört auch die Überprüfung, ob Änderungen im Arbeits- oder Geschäftsablauf oder auch im Arbeitsumfeld eine Lösung bewirken können. Diese Gespräche sollten schnellstmöglich, spätestens jedoch binnen einer Frist von 2 Monaten abgeschlossen sein.

3. Umsetzung und Kontrolle

Ist eine gütliche Beilegung möglich oder sind Verhaltensregelungen vereinbar, sollte die Beilegung bzw. die Einhaltung der Verhaltensregelungen frühestens nach Ablauf von 6 Wochen, spätestens aber nach 10 Wochen vom Vorgesetzten durch Einzelgespräche mit den Beteiligten auf ihre Einhaltung überprüft werden.

4. Verfahren bei Nichteinigung

Ist ein gegebener Konflikt nicht einvernehmlich beizulegen, sollte der Vorgesetzte unverzüglich Maßnahmen ergreifen, mit denen eine Lösung des Konflikts seiner Auffassung nach erreichbar erscheint. Dazu gehört insbesondere die Anordnung dienstlicher Verhaltenspflichten.

Die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen sollte spätestens nach 10 Wochen überprüft werden.

6. Einbeziehung der nächsthöheren Stufe

Ist der Konflikt nach Ablauf der unter 5 genannten Frist noch nicht beigelegt bzw. ist eine Beilegung nicht absehbar, sollte der nächsthöhere Vorgesetzte im Verfahren informiert werden. Dieser fordert von den Beteiligten eine schriftliche Darlegung zum Konfliktfall und fordert von dem bis dahin zuständigen Vorgesetzten einen Bericht an.

Spätestens 4 Wochen nach der Unterrichtung sollte der nächsthöhere Vorgesetzte zur möglichen Konfliktlösung tätig werden.

Die zuständige personalführende Stelle ist gegebenenfalls einzubeziehen.

7. Fortbildung und weitere Maßnahmen

- (1) Im Rahmen von „Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen“ soll das Thema „Arbeitsklima“ als möglicher Gesprächsgegenstand Berücksichtigung finden.
- (2) Die Beschäftigten sollen im Rahmen der Aus- und Fortbildung für Konfliktsituationen sensibilisiert und in ihrem Umgang mit diesen geschult werden.

- (3) Vorgesetzte und die Ansprechpartner nach Punkt 4 müssen über die Ursachen und Folgen von Diskriminierungen, sexuellen Belästigungen und Mobbing unterrichtet sein und sollten vorhandene Symptome frühzeitig erkennen können, um wirksam darauf reagieren zu können. Sie sollen ihre diesbezügliche Sozialkompetenz durch die Teilnahme an geeigneten Fortbildungsmaßnahmen stärken.

8. Ergänzende Regelungen

- (1) Sanktionen oder nachteilige Auswirkungen auf den beruflichen Werdegang wegen eines Hilfeersuchens oder einer eingelegten Beschwerde sind auszuschließen.
- (2) Im Verfahren nach Punkt 5 und 6 sind grundsätzlich Gesprächsprotokolle zur Verfügung anzufertigen und diese mit eventuell getroffenen Maßnahmen den Beteiligten zur Verfügung zu stellen. Nach Abschluss des Verfahrens sind die schriftlichen Unterlagen im beiderseitigen Einvernehmen zu vernichten oder zu archivieren.
- (3) In der Beratung bzw. im Schlichtungsverfahren ist jeweils zu prüfen, ob die Einschaltung externer professioneller Hilfe angezeigt ist.