



RHEINISCH-BERGISCHER KREIS  
DER LANDRAT  
Koordinationsstelle für Arbeitsschutz,  
Gesundheitsvorsorge und Konfliktmanagement

Bergisch Gladbach, 11.01.2000  
Herr Höfer, Tel. 2744

An alle  
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

im Hause

### **Hausmitteilung Nr. 01/2000 Verteiler - A -**

#### **Leitfaden APartnerschaftliches Verhalten/Bewältigung von Konflikten am Arbeitsplatz®**

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit der Einrichtung der Koordinationsstelle für Arbeitsschutz, Gesundheitsvorsorge und Konfliktmanagement war u.a. der Arbeitsauftrag verbunden, eine strukturierte Form der Konfliktbewältigung zu entwickeln.

Durch das Arbeitsschutzgesetz oder auch die Bildschirmarbeitsverordnung von 1996 sind alle Arbeitgeber verstärkt aufgefordert, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass körperliche und psychische Belastungen möglichst gering gehalten werden. Ferner sind bei allen Maßnahmen die eingesetzte Technik, die Arbeitsorganisation und die sozialen Beziehungen sachgerecht miteinander zu verknüpfen.

Der gemeinsam mit dem Personalrat entwickelte Leitfaden einschließlich umfangreichem Anhang befasst sich daher besonders mit der Ausgestaltung der sozialen Beziehungen im Arbeitsleben. Er soll alle Beteiligten in größerem Maße befähigen, Konflikte frühzeitig zu erkennen und erfolgreich zu bewältigen. Denn sobald die Beziehungsebene befriedigend geklärt ist, lassen sich für anstehende Sachprobleme in der Regel sehr schnell Lösungen finden, die von einer großen Mehrheit getragen werden. Krankmachendem Stress wird so weitgehend der Nährboden entzogen.

Die Bewältigung einer steigenden Beanspruchung des Dienstleistungsunternehmens Kreisverwaltung stellt sowohl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch an Führungskräfte hinsichtlich fachlicher und sozialer Kompetenz immer höhere Anforderungen. Der Leitfaden soll Sie hierbei unterstützen und auch anregen, sich vertieft mit dem Thema **Konfliktbewältigung** zu befassen.

Die Hausmitteilung und der Leitfaden mit Anhang sind unter Laufwerk s:\hm bzw. leitfade/konflikt abgelegt. In Papierform ist nur der Leitfaden beigelegt. Jede Organisationseinheit erhält ferner zwei vollständige Exemplare in gebundener Form für den Umlauf in der Abteilung. Weitere gebundene Exemplare können jederzeit in der Koordinationsstelle angefordert werden.

Mit freundlichem Gruß

Norbert Mörs

Landrat

Anlage:

Leitfaden



# **Rheinisch-Bergischer Kreis**

**Der Landrat      Der Personalrat**

**Leitfaden zur Förderung von  
partnerschaftlichem Verhalten**

**und**

**wirksamer Bewältigung von Konflikten  
am Arbeitsplatz**

**Leitfaden zur Förderung von partnerschaftlichem Verhalten  
und wirksamer Bewältigung von Konflikten  
am Arbeitsplatz**

Inhaltsverzeichnis:	Seite
Vorwort	2
Geltungsbereich	3
Ziel des Leitfadens	3
Konfliktmanagement (intern)	3
Konfliktmanagement (extern)	4
Kompetenzen der Koordinatorin/des Koordinators (Schweigepflicht)	4
Interventionspflicht	4
Beratungsstruktur	5
Konfliktbewältigung in besonderen Fällen	6
Sanktionen	6
Zusammenarbeit mit anderen Stellen	6
Fortbildung	7
Anhang	ab 8



## **Vorwort**

Die Bewältigung einer steigenden Beanspruchung des Dienstleistungsunternehmens Kreisverwaltung stellt sowohl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch an Führungskräfte hinsichtlich fachlicher und sozialer Kompetenz immer höhere Anforderungen.

Deshalb müssen verstärkt Anstrengungen unternommen werden, dem wichtigsten Bestandteil eines Dienstleistungsunternehmens - den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern - eine wesentlich größere Beachtung zu schenken. Denn nur hierdurch ist auf Dauer eine leistungsfähige und kostengünstige Verwaltung gewährleistet. So wurden zwischenzeitlich bereits eine Reihe von Personalentwicklungsmaßnahmen initiiert. Zu nennen sind z.B. probeweise Einführung formalisierter Mitarbeitergespräche, zur Telearbeit sowie flexibler Arbeitszeit und die Entwicklung von Leitlinien für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte.

Erfolgreiches Verwaltungshandeln setzt motivierte und kommunikative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus. Auch wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, kann der Erfolg durch anhaltende Konflikte im Arbeitsbereich beeinträchtigt werden. Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte und die Vertrauensfrau/der Vertrauensmann der Schwerbehinderten haben vom Gesetz her in diesem Zusammenhang wichtige Ausgleichsfunktionen. Die Einrichtung der Koordinationsstelle für Arbeitsschutz, Gesundheitsvorsorge und Konfliktmanagement war ein weiterer Schritt in diese Richtung.

Ein konfliktfreies Leben und Zusammenleben, so lehrt die Erfahrung, gibt es nicht. Deshalb erscheint es von vornherein zwecklos, Konflikte radikal (von der Wurzel her) lösen und damit ein für allemal beseitigen zu wollen. Realistischer ist es, Konflikte als alltägliche Ereignisse zu betrachten und zu lernen, sie zu bewältigen. Bei einer normalen dienstlichen Meinungsverschiedenheit immer direkt von einem Konflikt zu sprechen, ist sicherlich nicht angemessen.

Bezogen auf das Arbeitsleben sind in den letzten Jahren durch die Medien u.a. die Begriffe Mobbing, Diskriminierung, sexuelle Belästigung stärker in das Bewußtsein der Öffentlichkeit gerückt. Sie stehen für Konflikte am Arbeitsplatz, bei denen einzelne Personen oder auch ganze Arbeitsgruppen gesundheitliche, berufliche und/oder soziale Schäden davontragen können. Dies ist besonders dann der Fall, wenn keine Strategien zur Konfliktbewältigung entwickelt worden sind.

Der vorliegende Leitfaden soll dazu beitragen, alle Beteiligten in größerem Maße zu befähigen, erfolgreich mit Konflikten im Arbeitsleben umzugehen. Konfliktbewältigung in einem Klima der gegenseitigen Achtung und Wertschätzung zu ermöglichen und partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz zu fördern, sind die angestrebten Ziele.

Der Leitfaden wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Personalrat entwickelt und hat seine Zustimmung erhalten. Daneben erfolgte auch eine Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten und des Vertrauensmannes der Schwerbehinderten.

Bergisch Gladbach, den 11.01.2000

---

Norbert Mörs  
Landrat

Martin Gerstlauer  
Vorsitzender des Personalrates

### **Geltungsbereich**

Der Leitfaden ist für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung des Rheinisch-Bergischen Kreises sowie deren Führungskräfte bestimmt.

### **Ziel des Leitfadens**

Der Leitfaden verfolgt das Ziel,

- ! dass Konflikte frühzeitig erkannt und bewältigt werden;
- ! alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor willkürlichen Handlungen zu schützen, die bewusst oder unbewusst soziales und berufliches Ansehen schädigen können;
- ! Krankheit und/oder Kosten als Folge von unbewältigten Konflikten am Arbeitsplatz zu vermeiden;
- ! ein Klima zu schaffen, in dem
  - Konflikte sanktionsfrei benannt werden können
  - nach möglichen Lösungen gesucht werden kann
  - zwischen Alternativen sachgerecht abgewogen werden kann
  - sich für die beste annehmbare Lösung entschieden werden kann
  - die notwendigen Schritte abgesprochen und in die Wege geleitet werden können
  - eine Gewinner - Gewinner - Haltung möglich wird
  - gegenseitige Wertschätzung und verständiges Zuhören möglich ist;
- ! Schaden von der Verwaltung abzuwenden.

### **Konfliktmanagement (intern)**

Wenn Beteiligte an einem Konflikt den Eindruck gewinnen, dass sie alleine keinen Weg der Bewältigung finden können, steht ihnen die Koordinationsstelle für Arbeitsschutz, Gesundheitsvorsorge und Konfliktmanagement zur Verfügung, damit gemeinsam nach einem Ausweg gesucht werden kann.

Die Koordinationsstelle hat im Einzelnen folgende Aufgaben:

- Information und Beratung (Coaching) der sich an die Koordinationsstelle wendenden Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Führungskräfte über Möglichkeiten zur Bewältigung von



Konfliktsituationen bzw. Förderung oder Wiederherstellung beruflicher Handlungskompetenz.

- Vermittlung zwischen den am Konflikt Beteiligten, wenn dies entsprechend vereinbart worden ist.
- Einbeziehung von Personalrat, Gleichstellungsbeauftragter, Vertrauensmann/-frau der Schwerbehinderten oder sonstigen Vertrauenspersonen bei Gesprächen, wenn Beteiligte dies wünschen.
- Jährliche Erstellung eines Tätigkeitsberichtes im Rahmen des Konfliktmanagements, der dem Oberkreisdirektor und dem Personalrat vorgelegt wird.

### **Kompetenzen der Koordinatorin/des Koordinators (Schweigepflicht)**

Die Koordinatorin/der Koordinator übt ihre/seine Tätigkeit im Rahmen des Konfliktmanagements weisungsfrei aus. Sie/Er wird bei der Erfüllung ihrer/seiner Aufgaben und Pflichten nicht behindert und wegen der Tätigkeit in der beruflichen Entwicklung nicht benachteiligt.

Die Koordinatorin/der Koordinator unterliegt der Schweigepflicht. Inhalte von Beratungsgesprächen dürfen grundsätzlich nur mit dem Einvernehmen der Beteiligten an Dritte weitergegeben werden.

Die Koordinatorin/der Koordinator kann eine angemessene eigene externe Supervision in Anspruch nehmen.

### **Konfliktmanagement (extern)**

Im Einzelfall, z.B. wenn die Koordinationsstelle auf Wunsch von Beteiligten in einer Angelegenheit nicht vermitteln soll, kann zur Bewältigung eines Konfliktes mit Einvernehmen aller Beteiligten und nach Klärung der Kostenfrage auch eine externe Moderatorin/ein externer Moderator (Supervisor/in) hinzugezogen werden. Auch die/der externe Moderatorin/Moderator handelt weisungsfrei und unterliegt der Schweigepflicht.

### **Interventionspflicht**

Führungskräfte und auch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung sind aufgefordert nicht wegzusehen, wenn sie Konflikte wie z.B. nicht endenden Streit, Mobbing, Diskriminierung

oder sexuelle Belästigung in ihrem Arbeitsbereich erleben. Die Koordinationsstelle sollte unverzüglich um Mithilfe gebeten werden, wenn der Eindruck vorherrscht, dass eine Konfliktbewältigung sonst nicht möglich ist. Die Koordinationsstelle wird nur dann tätig, wenn sie durch am Konflikt Beteiligte entsprechend aufgefordert wird.

### **Beratungsstruktur**

Die Koordinationsstelle soll beraten und/oder vermitteln. Ziel der Beratung ist es, dass alle am Konflikt Beteiligten wieder eine angemessene Form der Zusammenarbeit finden. Soweit die Koordinatorin/der Koordinator es für erforderlich hält, führt sie/er vor einer gemeinsamen Gesprächsrunde mit allen am Konflikt Beteiligten Einzelgespräche.

Betroffene können aber auch ein Beratungsgespräch in Anspruch nehmen und dann z.B. mit den gewonnenen Erkenntnissen selbst nach einem neuen Umgang mit der Situation suchen.

Wird vereinbart, dass alle Beteiligten zu einer gemeinsamen Gesprächsrunde zusammenkommen, ist folgender Ablauf vorgesehen:

- ! Kurzer Rückblick auf das Zustandekommen des Gesprächs.
- ! Einigung über die Spielregeln für das Gespräch, wie z.B.
  - alle Gesprächspartner sind gleichberechtigt;
  - jeder spricht direkt und konkret die Dinge an, die nach persönlicher Auffassung einer Änderung bedürfen;
  - nach Möglichkeit sollte Auskunft darüber gegeben werden, welche Bedeutung die beschriebenen Situationen oder Verhaltensweisen für die berufliche Rolle oder für das persönliche Befinden bzw. Wohlergehen gehabt haben;
  - nur einer spricht und es sollte aus der Runde keine Unterbrechung oder Bewertung erfolgen, es sei denn, zur Klärung eines Sachverhaltes wird eine Nachfrage erforderlich;
  - Gesprächsinhalte verbleiben in der Gruppe und werden nicht nach außen getragen.

- ! Die Koordinatorin/der Koordinator leitet die Gesprächsrunde und achtet, wie auch alle anderen Beteiligten, auf die Einhaltung der verabredeten Regeln;
- ! Diskussion und Austausch über gemeinsame und/oder unterschiedliche Einschätzungen sowie Entwicklung von evtl. notwendigen Vereinbarungen;
- ! die Koordinatorin/der Koordinator erstellt eine schriftliche Zusammenfassung der angesprochenen Themen bzw. getroffener Vereinbarungen, die als gegenseitige Erinnerungshilfe von den Beteiligten genutzt werden kann.

### **Konfliktbewältigung in besonderen Fällen**

Ist ein Konflikt auf der Ebene der bisher Beteiligten nicht zu bewältigen, kann die Koordinatorin/der Koordinator auf Bitten von Beteiligten die Leiterin/den Leiter des Personalamtes und die/den Vorsitzende/n des Personalrates in die notwendigen Gespräche mit einbeziehen. Je nach Lage des Einzelfalles gilt dies auch für die Gleichstellungsbeauftragte und/oder die Vertrauensfrau/den Vertrauensmann der Schwerbehinderten sowie sonstige interne/externe Berater/innen.

Führen auch diese Gespräche nicht zu der notwendigen Veränderung der Situation, sind die verantwortlichen Vorgesetzten aufgrund der ihnen zustehenden Führungsverantwortung verpflichtet, abschließende Entscheidungen in Abstimmung mit dem Personalamt unter Wahrung der Beteiligungsrechte des Personalrates herbeizuführen.

### **Sanktionen**

Wer Beschäftigten und damit auch der Verwaltung beispielsweise durch Mobbing, Diskriminierung oder sexuelle Belästigung nachhaltig Schaden zufügt, muss mit arbeitsrechtlichen, disziplinarrechtlichen oder organisatorischen Konsequenzen rechnen. Die Art der Sanktion (z.B. Ermahnung, Abmahnung, Umsetzung, Kündigung bzw. entsprechende disziplinarrechtliche Maßnahmen) richtet sich nach dem jeweiligen Einzelfall.

Soweit eine Sanktion unvermeidlich ist, wird sie von der/dem zuständigen Vorgesetzten in Abstimmung mit dem Personalamt eingeleitet. Der Personalrat ist im Rahmen des Landespersonalvertretungsgesetzes zu beteiligen.

Die Koordinatorin/der Koordinator verfügt über keine Sanktionsgewalt. Konfliktmanagement im Sinne dieses Leitfadens kann daher auch unabhängig von nicht vermeidbaren Sanktionen parallel weiterlaufen.

### **Zusammenarbeit mit anderen Stellen**

Die Koordinationsstelle, die Vertreter/innen des Arbeitgebers, der Personalrat, die Gleichstellungsbeauftragte und die Vertrauensfrau/der Vertrauensmann der Schwerbehinderten arbeiten im Rahmen der Rechtsvorschriften vertrauensvoll zum Wohle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen.

### **Fortbildung**

Eine Optimierung der Arbeit sowie ein sicherer Umgang mit beruflichen Krisensituationen sind Anforderungen, die immer stärker in den Vordergrund treten. Im allgemeinen Fortbildungsprogramm werden fortlaufend geeignete Seminare zum Thema Konfliktmanagement / Konfliktkultur sowohl für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für Führungskräfte angeboten.

In dem Zusammenhang eröffnen auch Supervision bzw. Coaching die Möglichkeit, mit professioneller Unterstützung neue und erfolgreiche Lösungsansätze zu erarbeiten.

#### **! Supervision**

Supervision ist eine wissenschaftlich anerkannte Beratungsmethode (durch Externe), die der Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit dient. Supervision ist möglich als Einzelsupervision, Gruppensupervision oder Teamsupervision.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch alle Führungskräfte erlangen durch Supervision eine erhöhte berufliche und soziale Kompetenz. Sie werden hierdurch verstärkt in die Lage versetzt, die ihnen gestellten Aufgaben effektiver und zielgerichteter zu erfüllen.

Diese besondere Form der externen Weiterqualifizierung kann beim Personalamt beantragt werden. Ein vorheriges Beratungsgespräch mit der Koordinationsstelle wird angeraten.

Da Supervision sowohl der persönlichen als auch der beruflichen Entwicklung dient, wird je nach Lage des Einzelfalles erwartet, dass in der Regel ein eigener Beitrag geleistet wird. Die Anzahl der jährlich zu bewilligenden Anträge richtet sich nach den im Fortbildungsetat zur Verfügung stehenden Mitteln.

! Coaching

Coaching ist ein spezielles Personalentwicklungsinstrument zur Weiterqualifizierung insbesondere für den Bereich der Führungsebene. Hinsichtlich der Übernahme von Kosten bzw. eines vorherigen Beratungsgespräches wird auf die Ausführungen zur Supervision verwiesen.

## Anhang

### zum Leitfaden zur Förderung von partnerschaftlichem Verhalten und wirksamer Bewältigung von Konflikten am Arbeitsplatz

Inhaltsübersicht:	Seite
- Kooperative Konfliktbewältigung	9
- Das kooperative Konfliktgespräch	9
- Konfliktprohylaxe	10
- Spannungsfeld einer kontroversen Verhandlung	11
- Phasen einer kontroversen/kooperativen Verhandlung	12
- Übersicht über Verhaltensweisen, die Konflikte begünstigen	13
- Konfliktsyndrom oder wie kann ich mich mit Sicherheit krank ärgern	14
- Vom Sinn und Nutzen von Konflikten	15
- Wozu ein Konflikt gut sein kann. 12 Gründe, aus Konflikten zu lernen.	15
- Kommunikations- und Interaktionsregeln für Gruppensitzungen, z.B. anlässlich der Bewältigung eines Konflikts	16
- Konfliktberatung: Interne/externe Experten	17
- Mobbing - Folge unbewältigter Konflikte	18
- 45 Handlungen, die, wenn sie fortgesetzt erfolgen, als Mobbing zu bezeichnen sind	18
- Regeln für ein faires AKlima@	20
- Diskriminierung	21
- Sexuelle Belästigung	23
- Hilfen bei Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung	25
- 12 persönliche Rechte	27
- Stimmungs-Check mit Auswertung	28
- Leitsätze für Zusammenarbeit und Führung	30
- Führungsleitlinien der Verwaltung des Rheinisch-Bergischen Kreises	42
- Auszüge aus Gesetzen	43
C Grundgesetz	43
C Bürgerliches Gesetzbuch	43
C Landespersonalvertretungsgesetz	43
C Arbeitsschutzgesetz	44
C Zweites Gleichberechtigungsgesetz	
Artikel 10, Gesetz zum Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz	44

-	Glossar	47
-	Literaturverzeichnis	57
-	Stichwortverzeichnis	58