

**Rahmenkonzept zum Konfliktmanagement  
und  
zum partnerschaftlichen Umgang**

**- Eine Handreichung -**



April 2009

## Inhaltsverzeichnis

<i>Präambel</i> .....	3
<i>Zielsetzung des Landes Berlin</i> .....	3
<i>Einführung eines behördenspezifischen Konfliktmanagements</i> .....	5
1. <i>Allgemeine Hinweise</i> .....	5
1.1. <i>Konflikt</i> .....	5
1.2. <i>Mobbing</i> .....	6
2. <i>Methoden der Konfliktlösung</i> .....	8
2.1. <i>Konfliktmoderation</i> .....	8
2.2. <i>Supervision/Intervision</i> .....	8
2.3. <i>Konfliktvermittlung</i> .....	8
2.4. <i>Mediation</i> .....	8
3. <i>Pflichten des Arbeitgebers</i> .....	9
3.1. <i>Arbeitsschutzgesetz</i> .....	9
3.2. <i>Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz</i> .....	9
4. <i>Wer macht was – Verbindungen und Abgrenzungen der Verantwortlichkeiten</i> .....	10
4.1. <i>Leitung und Führungskräfte</i> .....	10
4.2. <i>Gesundheitskoordinator/innen, Ausschüsse für Gesundheitsmanagement, Integrationsteams</i> .....	10
4.3. <i>Personalentwicklungsberater/innen</i> .....	11
4.4. <i>AGG-Beschwerdestellen</i> .....	11
4.5. <i>Beschäftigtenvertretungen</i> .....	12
<i>Anhang 1</i>	
<i>Starthilfe zum konkreten Konfliktmanagement</i> .....	13
1. <i>Akteure</i> .....	13
2. <i>Rahmenbedingungen für das Konfliktmanagement</i> .....	13
3. <i>Dienstvereinbarung</i> .....	14
4. <i>Evaluation und Nachsorge</i> .....	15
<i>Anhang 2</i>	
<i>Beratungs- und Behandlungsmöglichkeiten</i> .....	16
1. <i>Betriebsarzt</i> .....	16
2. <i>Netzwerk KLiK (Konstruktive Lösungswege in Konflikten)</i> .....	16
3. <i>Verbände</i> .....	16
3.1. <i>Bundesverband für Mediation e.V.</i> .....	16
3.2. <i>Ärztammer Berlin</i> .....	17
3.3. <i>Bundesverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen</i> .....	17
4. <i>Hilfreiche Basisliteratur zum Konfliktmanagement</i> .....	17

## Präambel

Das Berufsleben verläuft nicht immer konfliktfrei, denn zwischenmenschliche Beziehungen verursachen auch Streit und Auseinandersetzungen. Im schlimmsten Fall eskaliert der Konflikt und das Kräfteverhältnis verschiebt sich zu Ungunsten eines/einer Beteiligten.

Das chinesische Wort für Konflikt besteht sicherlich nicht ohne Grund aus zwei einzelnen Zeichen: Risiko und Chance.

Jeder Konflikt beinhaltet das Risiko, unangenehme Dinge auszusprechen, sich mit dem Gegenüber auseinandersetzen zu müssen und am Ende eventuell eine unbefriedigende Situation zu hinterlassen. Er bietet jedoch gleichermaßen die Chance, Ursachen für Unzufriedenheit zu finden, festgefahrene Situationen zu überwinden, von völlig neuen Ansichten zu profitieren und damit für Innovation und Neuentwicklung. Eines aber setzt ein Streit- oder Konfliktverhalten immer voraus:

## Miteinander und nicht übereinander zu reden!

Führungskräfte und Mitarbeiter/innen sind deshalb gleichermaßen gefordert, sich mit Achtung und Respekt zu begegnen, für ein faires und menschliches Miteinander zu sorgen sowie eine offene Kommunikation zu pflegen, um damit die Voraussetzungen für ein partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz zu schaffen. Nur so kann es gelingen, sachliche Meinungsunterschiede als Ausgangspunkt für gemeinsam getragene Lösungen zu verwenden und Mobbing vorzubeugen.

Die Einführung und Umsetzung des Konfliktmanagements soll dezentral in den einzelnen Dienststellen erfolgen. Auf eine landesweite Rahmendienstvereinbarung wird dabei verzichtet, um die Spielräume bei der Umsetzung nicht einzuengen.

Diese Handreichung soll eine Hilfestellung für alle Beschäftigten des Landes Berlin im Umgang mit Konflikten und Mobbing sein.

## Zielsetzung des Landes Berlin

Nur eine **Verwaltungskultur als gemeinsame Identifikation**, die sich durch ein partnerschaftliches, von gegenseitigem Respekt und fairem Umgang getragenes Verhalten am Arbeitsplatz auszeichnet, die einen konstruktiven Umgang mit Konflikten fördert und die Diskriminierungen und Mobbing unterbindet, bildet die Basis für ein positives innerbetriebliches Arbeitsklima und ist damit eine wichtige Voraussetzung für effektives und effizientes Verwaltungshandeln.

Die Auseinandersetzung über unterschiedliche Interessen, Zielsetzungen oder Werthaltungen ist eine Voraussetzung für die Weiterentwicklung und das Wachstum von Beziehungen, Systemen und Organisationen. Konflikte können Potenziale, Kreativität und Innovationen freisetzen, sie können Probleme, Fehler und Irrtümer an die Oberfläche bringen, diese sichtbar machen und damit zu Qualitätsverbesserungen führen.

Auf der anderen Seite führen Konflikte häufig zu Lähmung, Motivationsverlust, Unproduktivität und Frustration. Entscheidend ist, wie mit Konflikten umgegangen wird. Findet die Auseinander-

setzung nicht oder nicht konstruktiv statt, wird das weitere Miteinander, die Zusammenarbeit und evtl. die Gesundheit der Beschäftigten belastet.

In einer nutzbringenden und förderlichen Konfliktkultur dient die konstruktive Konfliktbearbeitung dazu, Eskalationen zu verhindern. So können mit innerbetrieblichen Regelungen zum partnerschaftlichen Umgang und zum Konfliktmanagement

- die vertrauensvolle, konstruktive, vorurteilsfreie und wertschätzende Zusammenarbeit,
- die gegenseitige Achtung und der Respekt vor der Persönlichkeit der anderen,
- die Eigenverantwortung der Einzelnen für ein positives innerbetriebliches Arbeitsklima und
- die konstruktive Bewältigung innerdienstlicher Konflikte

gefördert und verwirklicht werden.

Grundsätzlich haben dabei Konfliktbeteiligte ihre Konflikte in eigener Verantwortung zu bearbeiten, d.h. alle Beschäftigten sollten Konflikte zulassen und sich konstruktiv und aktiv an Konfliktlösungen in ihrem Arbeitsumfeld beteiligen. Eine besondere Verantwortung tragen hierbei die Leitungen (Arbeitgeberpflichten), die Führungskräfte im Rahmen ihrer dienstlichen Funktion sowie die Beschäftigtenvertretungen auf der Grundlage ihrer gesetzlich vorgegebenen Aufgaben.

Zur Verhinderung der Eskalation von Konflikten und von Mobbing sind alle Beschäftigten aufgefordert, frühzeitig einzugreifen. Die Entwicklung einer Konfliktkultur auf allen Hierarchieebenen, die Schaffung innerbetrieblicher Anlauf-/Beratungsstellen, das Schließen von Vereinbarungen zur Verhinderung der Eskalation von Konflikten und Mobbing und die Verhängung von Sanktionen (arbeitsrechtliche Schritte) sollten Ausdruck der Fürsorgepflicht gegenüber den Beschäftigten und ein Beitrag zur Qualitätssicherung und -steigerung sein.

Die Berliner Verwaltung ist geprägt von Frauen und Männern unterschiedlicher Herkunft und unterschiedlichen Glaubens, von Menschen mit verschiedenen sexuellen Orientierungen und Lebensweisen sowie von Menschen mit Behinderungen. Die Handreichung soll deshalb auch unter dem **Diversity-Aspekt** gleichermaßen dazu beitragen, die Unterschiedlichkeit und Vielfalt zu achten, wertzuschätzen und zu fördern.

Diversity Management als eine Strategie des Personal- und Organisationsmanagements zielt darauf ab, die Vielfalt von Mitarbeiter/innen wahrzunehmen, zu fördern und zu nutzen. Unterschiede, die unsere Individualität ausmachen, sind weit reichend und betreffen z.B.:

- Alter
- Geschlecht
- Behinderung
- Bildung und Bildungserfahrung
- Soziale, ethnische und geographische Herkunft
- Religion
- Nationalität und Kultur
- Persönliche Meinungen
- Sexuelle Identität

Pluralismus und Chancengleichheit sind die grundlegenden Prinzipien des Diversity Managements. Demnach wird für alle Menschen, unter Berücksichtigung der Unterschiede, eine gleich faire Ausgangsbedingung hergestellt.

In einer angestrebten Kultur des offenen und konstruktiven Umgangs mit Konflikten sollte das partnerschaftliche Verhältnis miteinander auf der Basis der Vielfalt der Beschäftigten aktiv umgesetzt werden. Der Abbau verbreiteter Stereotype und Vorurteile, die häufig zu Diskriminierungen bestimmter Gruppen und somit evtl. zum Mobbing führen, ist ein Ziel des Diversity Managements.

Diese Handreichung enthält Hinweise und Anregungen aus der Mitte der Verwaltung, von Beschäftigten für Beschäftigte, zum Nachdenken und Diskutieren, vor allem als Orientierungshilfe. Menschen verändern sich nicht von heute auf morgen, sie können sich jedoch entwickeln – hier setzt die qualitative Personalentwicklung im Sinne eines lebenslangen Lernens an.

## **Einführung eines behördenspezifischen Konfliktmanagements**

### **1. Allgemeine Hinweise**

#### **1.1. Konflikt**

##### Was ist ein Konflikt?

Das Wort Konflikt stammt aus dem Lateinischen ›confligere‹ und heißt wörtlich ›zusammenstoßen, kämpfen‹. Ein Konflikt liegt immer dann vor, wenn Bedürfnisse, Interessen, Handlungen, Erwartungen oder Zielvorstellungen aufeinander treffen, die nicht miteinander vereinbar sind. Sachliche Meinungsverschiedenheiten, also widersprüchliche Meinungen und Werte, sind so lange kein Konflikt, wie beide Seiten die Unterschiedlichkeit der Sichtweisen hinnehmen, ohne daraus Bekehrungsabsichten abzuleiten. Erst durch die Erwartung, der andere müsse sich der eigenen Meinung anschließen, entsteht ein Konflikt oder zumindest ein Konfliktpotenzial.

Konfliktsituationen sind u.a. zwischen Personen (interpersonell) sowie innerhalb und zwischen Gruppen möglich. Bei zwischenmenschlichen, Intra- und Inter-Gruppen-Konflikten kann unterschieden werden in:

1. Verteilungskonflikte (z.B. Ressourcen, Zuständigkeiten)
2. Zielkonflikte
3. Beziehungskonflikte
4. Identitätsbasierte Konflikte (empfundene Bedrohung des eigenen Selbstbildes oder dessen, was einen als Person ausmacht)

##### Wie entsteht ein Konflikt?

Der Ausgangspunkt konflikthafter Zuspitzungen ist eine subjektiv empfundene Störung der Gleichwertigkeit; dabei fühlt sich ein Konfliktpartner unterlegen, angegriffen oder in die Ecke gedrängt und wehrt sich dagegen mit einer überschießenden Reaktion (Überkompensation). Diese Störung der Gleichwertigkeit kann von außen kommen, also durch das Verhalten des Kontrahenten ausgelöst sein, oder sie entsteht aus den Gedanken und Bewertungen des Betroffenen. Somit können Menschen auch ohne das Zutun des Konfliktpartners eine Störung der Gleichwertigkeit empfinden, z. B., wenn sie sich ihrem Gegenüber in der Sache oder als Person unterlegen fühlen. Diese Unterlegenheitsgefühle sind schwer zu ertragen und sie verlangen nach einer sofortigen Korrektur (Kompensation). Die Korrekturversuche geben sich jedoch häu-

fig nicht mit der Wiederherstellung der Gleichwertigkeit zufrieden, sondern zielen auf Überlegenheit ab (Überkompensation).

### Welche Lösungsansätze gibt es?

Im Idealfall wird ein Konflikt von den Beteiligten besprochen und im Konsens beigelegt; dabei geht es nicht darum, die eigene Position durchzusetzen oder gezwungenermaßen Abstriche zu machen, sondern durch die sachliche Auseinandersetzung über Interessen eine dauerhafte Lösung zu finden, die von allen Beteiligten getragen und akzeptiert wird (Win-Win-Strategie). Üblicherweise werden jedoch Konflikte in nicht so gewinnbringenden Varianten "gelöst", nämlich durch Durchsetzen einer Konfliktpartei oder durch Kompromiss; im ersten Fall gibt es einen offensichtlichen Verlierer, im Kompromissfall verliert jeder die Hälfte seines als berechtigt empfundenen Anspruches. Demzufolge sind Kompromisse in der weiteren Entwicklung auch wenig verlässlich und führen meistens zu Folgekonflikten, verdeckten Gegenangriffen und Motivationsverlusten bei den Beteiligten.

**Konfliktmanagement** befasst sich mit Strategien und Lösungsansätzen, mit deren Hilfe ein konstruktiver Umgang mit Konflikten ermöglicht und eine Eskalation vermieden wird. Dazu zählen insbesondere die Konfliktberatung und die Mediation (strukturiertes freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung oder Vermeidung eines Konfliktes; die Konfliktparteien wollen mit Unterstützung einer dritten unparteiischen Person, dem Mediator, zu einer einvernehmlichen Vereinbarung gelangen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht). Häufig liegt dem Konfliktmanagement die Auffassung zugrunde, dass Gegensätze wesentliche Elemente des sozialen Lebens sind und deshalb die Konfliktparteien lernen sollten, mit ihnen weniger destruktiv umzugehen.

## **1.2. Mobbing**

### Was ist Mobbing?

Mobbing stammt aus dem Englischen ›mob‹ ›Meute, Gesindel, Pöbel, Bande‹ und ›to mob‹ ›anpöbeln, angreifen, über jemanden herfallen‹ und beschreibt im Berufsleben eine Konflikteskalation am Arbeitsplatz, bei der das Kräfteverhältnis zu Ungunsten einer Partei verschoben ist.

Als Mobbing im arbeitsrechtlichen Verständnis wird das systematische und kontinuierliche Anfeinden, Ausgrenzen, Schikanieren oder Diskriminieren von Kollegen/innen untereinander oder durch Vorgesetzte bezeichnet. Eine offene und faire Auseinandersetzung wird dabei vermieden und der angegriffenen Person, die sich unterlegen und diskriminiert fühlt, wird eine gerechte Behandlung nicht zugebilligt. Mit den abwertenden und verletzenden Handlungen wird häufig der soziale Ausschluss aus der Organisationseinheit und der Ausstoß aus dem Beschäftigungsverhältnis oder der Organisationseinheit erreicht.

Mobbinghandlungen sind Verhaltensweisen, die darauf gerichtet sind

1. die Kommunikation einzuschränken oder zu verbieten,
2. den sozialen Kontakt unmöglich zu machen,
3. das persönliche Ansehen zu schädigen,
4. die Leistungen zu verschlechtern und/oder
5. die physische und psychische Gesundheit zu gefährden.

Das Bundesarbeitsgericht urteilte<sup>1</sup>, dass es Fälle gibt, in denen einzelne Handlungen oder Verhaltensweisen von Arbeitskollegen/innen oder Vorgesetzten bzw. des Arbeitgebers für sich allein betrachtet noch keine Rechtsverletzungen darstellen. Jedoch können auch einzelne Handlungen oder Verhaltensweisen zu einer Verletzung führen, wenn bei einer Gesamtschau eine zugrunde liegende Systematik und Zielrichtung zu einer Beeinträchtigung eines geschützten Rechts der Arbeitnehmer/in führt.

### Was sind typische Verhaltensweisen?

Typische Verhaltensweisen von Mobbern/innen sind in der Regel:

1. Tätlichkeiten (z. B. Ohrfeige, festes Zupacken)
2. Belästigungen (z. B. häufige, auch verbale sexuelle Anspielungen)
3. Ehrverletzungen (z. B. Infragestellen der geistigen Fähigkeiten)
4. Herabwürdigungen oder Beleidigungen (z. B. Lächerlichmachen der Arbeitsleistung vor anderen)
5. Diskriminierungen (z. B. Zuweisen anderer Arbeiten wegen persönlicher Merkmale)
6. Demütigungen (z. B. Zuweisung von geringerwertigen Tätigkeiten ohne Begründung, Witze über Bekleidung und Aussehen)
7. Schikane (z. B. Zuteilung nutzloser oder unlösbarer Aufgaben, Sabotage, Unterschlagung von Arbeitsmaterial, ständiges Anschreien oder Unterbrechen)
8. Willkür (z. B. Arbeitsentzug, Durchführung von Maßnahmen, denen vergleichbare Mitarbeiter/innen nicht unterworfen sind)
9. Isolierung (z. B. Informationsentzug, keine Einbeziehung mehr in private Gespräche)
10. Üble Nachrede (Verbreiten von Unwahrheiten und Gerüchten über das Mobbing-Opfer, gezieltes Anschwärzen bei Vorgesetzten)

Auch Formen der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz können Mobbing sein. Sexuelle Übergriffe sind häufig mit weiterem Mobbingverhalten gepaart bzw. nicht selten werden gemobbte Frauen auch zusätzlich zu Opfern sexueller Belästigung.

### Welche Faktoren begünstigen Mobbing?

Neben der Persönlichkeitsstruktur der Beteiligten wie z.B. Antipathie, Neid, Eifersucht, Frust, Rache, Angst um den Arbeitsplatz oder um den Verlust einer beruflichen Position; "Bestrafung" des Mobbingopfers wegen abweichenden Verhaltens (fremde Kultur, Arbeitsstil etc.) begünstigen folgende Faktoren die Entstehung und Aufrechterhaltung von Mobbing in Unternehmen:

1. Wenig transparente Betriebsabläufe
2. Stark hierarchische Organisationsstrukturen
3. Mängel im internen Informationssystem
4. Mängel in der Personalpolitik
5. Defizite des Führungsverhaltens (hinsichtlich der Mitarbeiterführung, der Motivation, der Kommunikation, der Kooperation oder des Konfliktmanagements)
6. Unzureichende Abgrenzung von Kompetenz- und Aufgabenbereichen
7. Unzureichende Streit- und Konfliktkultur
8. Andauernde Reorganisationsmaßnahmen
9. Großer Konkurrenz- und Leistungsdruck

Mobbing stellt häufig einen Verstoß gegen die Menschenwürde sowie eine Verletzung des Persönlichkeitsrechts dar (Art. 1 und Art. 2 des Grundgesetzes). Mobbinghandlungen können psychosomatische Beschwerden und Erkrankungen, Depressionen, Erschöpfungszustände, Folge-

---

<sup>1</sup> Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts vom 25.10.2007 - Az. 8 AZR 593/06 -

erkrankungen infolge mangelnder Abwehrkräfte, Verzweiflungs- und Angstzustände sowie weitere seelische und körperliche Beeinträchtigungen bis hin zum Suizid nach sich ziehen.

## **2. Methoden der Konfliktlösung**

Bestehende Konflikte sind je nach Art des Konflikts, des zeitlichen Verlaufs von der Entstehung bis zur Inanspruchnahme von Hilfe und der Anzahl der Beteiligten unterschiedlich niedrig oder hoch eskaliert. Entsprechend dem Eskalationsgrad können verschiedene Methoden der Konfliktregulierung angewandt werden. Im Folgenden werden sie gestuft nach Einsatzmöglichkeiten kurz dargestellt. Weiterführende Literatur zu den einzelnen Methoden ist im Anhang aufgeführt.

### **2.1. Konfliktmoderation**

Unter Konfliktmoderation versteht man ein flexibles Verfahren der Kombination mehrerer Elemente der Konfliktbearbeitung. In moderierten Gesprächen werden Regeln und Schritte der lösungsorientierten Bearbeitung des konfliktträchtigen Anlasses verabredet. Diese Methode ist sinnvoll, um mit den Beteiligten zu klären, welcher Weg zur Lösung des Konflikts möglich ist. Rahmenbedingungen und Methoden der Konfliktlösung werden abgeklärt.

### **2.2. Supervision/Intervision**

Die Supervision kann direkt zur Konfliktbearbeitung leicht eskalierter Fälle eingesetzt werden. Sie wird von einem in der Methode gemäß den Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) ausgebildeten Supervisor geleitet. Supervision soll Einzelne, Gruppen oder Teams zu individueller und sozialer Selbstreflexion anregen mit dem Ziel, das berufliche und methodische Handeln zu überprüfen und zu optimieren. Außerdem dient sie der Reflexion und Begleitung der Konfliktberater/innen zu den von ihnen begleiteten Konfliktbearbeitungsprozessen.

Die Intervision ist eine kollegiale Beratungsform. Im Gegensatz zur Supervision wird sie von einer Kollegin / einem Kollegen geleitet. Das Vorgehen ist in der Regel analog zur kollegialen Fallberatung.

### **2.3. Konfliktvermittlung**

Die Teilnahme an einer Konfliktvermittlung ist im Idealfall freiwillig. Sie kann jedoch auch ohne Freiwilligkeit einer der beiden Parteien durchgeführt werden, wenn sie als arbeits- oder dienstrechtliche Maßnahme empfohlen worden ist.

In der Praxis der Berliner Verwaltung werden Konfliktvermittler in leicht eskalierten Konflikten mit (nicht mehr als) zwei (Konflikt-)Parteien eingesetzt. Darüber hinaus können sie bereits präventiv zu Rate gezogen werden.

Konflikte mit mehr Beteiligten oder mit höherem Eskalationsgrad bedürfen einer Mediation.

### **2.4. Mediation**

Mediation ist Vermittlung in Konflikten. Mediatorinnen und Mediatoren unterstützen Streit- und



Konfliktparteien dabei, Lösungen zu finden, die von beiden Seiten als Gewinn gesehen werden. Mediation ist für alle Beteiligten freiwillig, vertraulich, persönlich und allparteilich d.h. alle Beteiligten unterstützend – eine hervorragende Alternative zur gerichtlichen Auseinandersetzung. Am Ende des Prozesses steht eine Vereinbarung zwischen den Konfliktparteien.

Mit Mediation gehen sie aufeinander zu und gewinnen Handlungsfähigkeit. Durch Selbstbestimmung und Eigenverantwortung erreichen sie Sicherheit und Klärung in Konflikten.

### **3. Pflichten des Arbeitgebers**

#### **3.1. Arbeitsschutzgesetz**

Der Schutz der Menschenwürde und des Persönlichkeitsrechts obliegt dem Arbeitgeber als eine Nebenpflicht aus dem Arbeitsvertrag. Er ist somit verpflichtet, Maßnahmen für eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit zu treffen (vgl. § 2 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)) und eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben (vgl. § 3 ArbSchG).

Der Arbeitgeber hat bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes u.a. von folgenden allgemeinen Grundsätzen (vgl. § 4 ArbSchG) auszugehen:

1. Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird.
2. Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen.
3. Bei den Maßnahmen sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen.
4. Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen.
5. Den Beschäftigten sind geeignete Anweisungen zu erteilen.

Zur Umsetzung der Präventionspflicht muss der Arbeitgeber durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind (vgl. § 5 ArbSchG).

Arbeitgeber stehen somit auch in der Pflicht, ihre Beschäftigten vor psychischer Belastung zu bewahren; zum einen muss der Arbeitgeber mit geeigneten präventiven Maßnahmen Mobbing am Arbeitsplatz unterbinden und zum anderen muss er bei Kenntnis von Mobbing seiner Fürsorgepflicht nachkommen (Verhinderung weiterer Mobbing-Handlungen durch geeignete Maßnahmen).

Der Unfallversicherungsträger hat ebenfalls gemäß §§ 1 und 14 Sozialgesetzbuch (SGB), Siebtes Buch (VII) den gesetzlichen Auftrag, Mobbing als arbeitsbedingte Gesundheitsgefahr mit allen geeigneten Mitteln zu verhüten.

#### **3.2. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz**

Aufgrund europäischer Vorgaben gibt es in Deutschland seit dem 18.08.2006 das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das auch Anti-Diskriminierungsgesetz genannt wird, weil es vor bestimmten Benachteiligungen und Belästigungen am Arbeitsplatz schützt. Das AGG erfasst

nicht alle denkbaren Mobbing-Fälle, sondern nur die, die im Zusammenhang mit Diskriminierung stehen; d.h., es muss eine Belästigung oder Benachteiligung aus den Diskriminierungsmerkmalen Rasse oder ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexuelle Identität erfolgt sein.

Nach § 3 Abs. 3 AGG sind Belästigungen unerwünschte Verhaltensweisen, die bezwecken oder bewirken, dass die Würde der betreffenden Person verletzt und ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird. Wird durch Eingriffe von erheblicher Art das allgemeine Persönlichkeitsrecht durch Benachteiligung verletzt, verstößt der Arbeitgeber gegen seine arbeitsvertraglichen Pflichten (vgl. § 7 Abs. 3 AGG).

Nach § 12 AGG ist der Arbeitgeber verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen zum Schutz von Benachteiligungen aus den o.g. Diskriminierungsmerkmalen zu treffen; hierzu zählen auch vorbeugende Maßnahmen. Bei Kenntnis von Verstößen gegen das Benachteiligungsverbot ist der Arbeitgeber handlungsverpflichtet und muss eine wirksame Intervention (z.B. Umsetzung, Abmahnung, Versetzung, Kündigung) ergreifen.

Das AGG greift auch als Spezialgesetz gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz.

## **4. Wer macht was – Verbindungen und Abgrenzungen der Verantwortlichkeiten**

### **4.1. Leitung und Führungskräfte**

Leitungen (Arbeitgeber/Dienstherren) und Führungskräfte tragen eine herausragende Verantwortung in ihren Dienststellen. Zum einen übernehmen sie eine Vorbildfunktion und zum anderen müssen sie einen vorurteilsfreien und wertschätzenden Umgang, eine konstruktive Konfliktlösung und die Unterbindung von Mobbing aktiv fördern und unterstützen. Voraussetzungen hierfür sind, dass sie über soziale Kompetenzen verfügen und dass sie sich durch kontinuierliche Fortbildungsmaßnahmen umfassend qualifizieren.

### **4.2. Gesundheitskoordinator/innen, Ausschüsse für Gesundheitsmanagement, Integrationsteams**

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement umfasst die Gesamtheit aller Maßnahmen, die der Sicherheit und dem Gesundheitsschutz bei der Arbeit, der Gesundheitsförderung und der betrieblichen Eingliederung gem. § 84 Abs. 2 SGB IX dienen.

Nach der Dienstvereinbarung über das Betriebliche Gesundheitsmanagement in der Berliner Verwaltung (DV Gesundheit) führen die Gesundheitskoordinator/innen in ihren Dienststellen die Aktivitäten aller am Prozess des Betrieblichen Gesundheitsmanagements beteiligten Personen und Zielgruppen zusammen. Als Planungs-, Steuerungs- und Entscheidungsgremien werden nach der DV Gesundheit in allen Dienststellen örtliche Ausschüsse für Gesundheitsmanagement (AGM) gebildet. Zu ihren Aufgaben gehören u.a. die Analysen des betrieblichen Umfeldes und die Mitarbeiter/innen-Befragungen. Werden im Rahmen einer Mitarbeiter/innen-Befragung die Themenfelder Kommunikation, soziale Beziehungen und Umgang mit Konflikten abgefragt, so kann die Auswertung Hinweise auf Mängel (z.B. unzureichende Kommunikation bis hin zum Mobbing) geben. Das sich daraus ableitende dienststellenbezogene Programm kann somit z.B.

Konflikt- und Anti-Mobbing-Strategien als Handlungsfelder beinhalten.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement gem. § 84 Abs. 2 SGB IX ist integraler Bestandteil einer gesundheitsorientierten Führung und zielt darauf ab, nach längerer krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit durch geeignete Maßnahmen arbeitsbedingte Ursachen der Arbeitsunfähigkeit einer/eines Beschäftigten möglichst zu beseitigen oder einzuschränken, künftige Arbeitsunfähigkeit zu vermeiden oder zu verringern und somit den Arbeitsplatz zu erhalten. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement beruht auf den Prinzipien Freiwilligkeit, Dialog und Konsens. Die Integrationsteams der Dienststellen, deren ständige Mitglieder die beauftragten Führungskräfte und die Beschäftigtenvertretungen sind, erarbeiten zusammen mit der/dem betroffenen Beschäftigten Lösungen. Auch hieraus können sich im Einzelfall Maßnahmen ableiten, die sich auf die Themenfelder Kommunikation, soziale Beziehungen und Umgang mit Konflikten beziehen.

Die Ausschüsse für Gesundheitsmanagement, die Gesundheitskoordinator/innen und die Integrationsteams sind somit als starke Verbündete u.a. bei der Implementierung eines Konfliktmanagementsystems oder bei der Umsetzung von einzelfallbezogenen Maßnahmen zu sehen.

### **4.3. Personalentwicklungsberater/innen**

Personalentwicklung ist ein Prozess, in dem das Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeiter/innen erkannt, erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen gefördert wird.

Die Personalentwicklungsberater/innen als Mittler und Bindeglied zwischen Prozessen der Organisationsentwicklung und der darauf basierenden Personalentwicklung unterstützen die Führungskräfte bei der Personalauswahl und beraten in allen Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung sowie der Aus- und Fortbildung. Somit ist es insbesondere Aufgabe der Personalentwicklungsberatern/innen, den Führungskräften Fortbildungsmaßnahmen für die Erweiterung ihrer sozialen Kompetenzen, vor allem im Hinblick auf das Konfliktmanagement, zu unterbreiten und erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen für die Beschäftigten, die im Konfliktmanagement tätig sind bzw. werden sollen, einzuleiten.

### **4.4. AGG-Beschwerdestellen**

Die Beschäftigten haben in ihren Dienststellen einen grundsätzlichen Anspruch auf Schutz vor Benachteiligungen, unabhängig davon, durch wen sie benachteiligt oder belästigt werden. Sofern die Beschäftigten sich trotz aller vorbeugenden Schutzmaßnahmen der Dienststellen aus einem der in § 1 AGG genannten Gründe benachteiligt oder belästigt fühlen, haben sie u.a. ein Beschwerderecht bei einer dafür zuständigen Stelle (§ 13 Abs. 1 AGG).

In den Dienststellen des Landes Berlin sind die AGG-Beschwerdestellen in unterschiedlichen Bereichen (z.B. Personal, Recht/Datenschutz, Steuerungsdienst) eingerichtet worden. Eine Kommunikation und Kooperation zwischen den Stellen und dem Konfliktmanagement ist sinnvoll.

## **4.5. Beschäftigtenvertretungen**

Die Beschäftigtenvertretungen sind ein wichtiges Bindeglied zu allen Beschäftigten. Deshalb ist es notwendig, sie entsprechend ihrem gesetzlichen Auftrag konstruktiv und frühzeitig in den Prozess des Konfliktmanagements mit einzubeziehen. Hierbei sind die §§ 2; 70; 72 und 74 des Personalvertretungsgesetzes Berlin (PersVG) zu berücksichtigen.

Das Landesgleichstellungsgesetz (LGG) fordert im Rahmen der §§ 17 und 18 die Verwaltung auf, Frauenvertreterinnen / Gesamtfrauenvertreterinnen in die Entwicklung und Umsetzung eines behördeninternen Konfliktmanagements intensiv einzubinden.

Für den Bereich der Schwerbehindertenvertretungen sind durch den § 95 Abs. 1 und 2 SGB IX die Grundlagen dafür gegeben, den Prozess des Konfliktmanagements und des partnerschaftlichen Umgangs am Arbeitsplatz auch im Hinblick auf die Rechte der schwerbehinderten Beschäftigten und der ihnen gleichgestellten Personen unterstützen und befördern zu können.

### Starthilfe zum konkreten Konfliktmanagement

#### 1. Akteure

Seit Mitte der 1990er Jahre setzt sich die Berliner Verwaltung im Rahmen der Verwaltungsreform mit dem Konfliktmanagement auseinander. Das dezentrale Engagement führte auf Grund fehlender Handlungsempfehlungen zu uneinheitlichen Strukturen. In einigen Verwaltungen agieren deshalb Konfliktlotsen/innen, -berater/innen, -beauftragte, -koordinatoren/innen, -vermittler/innen und Mediatoren/innen mit unterschiedlichen Ausbildungen, Rollen sowie Funktionen. Da diese Begriffe überwiegend nicht definiert und geschützt sind, werden sie teilweise synonym verwendet.

Eine Ausnahme bilden der/die

- Mediator/in (Ausbildung nach den Richtlinien des Bundesverbandes Mediation e.V. – BM)
- Supervisor/in (Ausbildung nach den Richtlinien Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. – DGSv).

Über die Verwaltungsakademie Berlin (VAk) sind in den letzten Jahren Konfliktlotsen/innen und/oder -vermittler/innen ausgebildet worden. Im Folgenden wird nur noch der Begriff „Konfliktvermittler/in“ verwendet.

#### 2. Rahmenbedingungen für das Konfliktmanagement

Wesentliche Voraussetzung für die Einrichtung eines nachhaltig wirkenden und akzeptierten betrieblichen Konfliktmanagements ist die Unterstützung durch die Dienststellenleitung und die Beschäftigtenvertretungen. Es empfiehlt sich, das Verfahren gemeinsam mit Blick auf die Organisationskultur und die erforderlichen Ressourcen zu entwickeln und in einem Konzept schriftlich zu vereinbaren.

Bei der Einrichtung des Konfliktmanagements müssen folgende Punkte geklärt werden:

1. Anbindung in der Organisation
2. Regelung der Aufbau- und Ablauforganisation des Konfliktmanagements
3. Schnittstellen zu Bereichen mit Querschnittsfunktion wie z. B. Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Betrieblichem Gesundheitsmanagement, einschließlich Arbeitsschutz und Suchtberatung
4. Mittelbereitstellung
5. Betriebsinterne Öffentlichkeitsarbeit
6. Ausgestaltung des betrieblichen Konfliktmanagementsystems (Inhalt, Umfang und Grenzen des Angebotes)
7. Standards für das Verfahren
8. Vertrauensschutz, Schweigepflicht, Datenschutz
9. Berichtswesen
10. Gewinnung von Beschäftigten als Konfliktvermittler/innen und Mediator/innen
11. Qualifizierung und kontinuierliche Fortbildung der Konfliktvermittler/innen und Mediator/innen, sowie Absicherung von Supervision / Intervention

12. Qualifizierung von Führungskräften im Konfliktmanagement, insbesondere in der Gesprächsführung
13. Kooperation mit externen Partnern (Konfliktvermittler/innen, Mediator/innen, Supervisor/innen)
14. Mindestanforderungen an Konfliktvermittler/innen sind in einem Anforderungsprofil festzulegen. Dies könnten sein:
  - Mindestalter von 25 Jahren
  - Gesprächsführungskompetenzen
  - Emotionale Intelligenz wie z.B. Integrität, Motivation, Fähigkeit mit mehrdeutigen Situationen umgehen zu können, kulturübergreifende Sensibilität, Empathie, soziale Kompetenz, gutes Beziehungsmanagement und Netzwerkpflege
  - Persönliche Kompetenzen (z.B. Wahrnehmung der eigenen Grenzen, Reflexionsfähigkeit, Belastbarkeit, Kooperationsverhalten, Frustrationstoleranz)
  - Glaub- und Vertrauenswürdigkeit / Akzeptanz bei Mitarbeiter/innen und Führungskräften
  - Kontinuierliche Fortbildung und Teilnahme an Supervision / Intervention

Um Konflikte fachgerecht zu begleiten sind Schulung und Qualifizierung unumgänglich, bevor die Mitarbeiter im Bereich Konfliktmanagement beratend tätig werden; dieses gilt ebenso für die individuelle, präventive Konfliktberatung.

Die Qualifikation der Konfliktvermittler/innen muss Mindeststandards entsprechen, wie z.B. einer Zertifizierung nach Abschluss des Grund- und Aufbaukurses für Vermittler in Konflikten an der VAK. Beide Seminare dauern jeweils sechs Tage und beinhalten 24 Doppelstunden.

Die Qualifizierung als Konfliktvermittler/in kann auch durch vergleichbare Fortbildungen, zugelassen vom Bundesverband Mediation e.V., nachgewiesen werden. Die Ausbildung eines Teils der Konfliktvermittler/innen zum/zur Mediator/in ist anzustreben (z.B. für hocheskalierte Konflikte, Gruppenkonflikte).

Die kontinuierliche Aus- und Fortbildung der im Konfliktmanagement tätigen Mitarbeiter/innen muss von der Dienststelle gewährleistet werden.

### **3. Dienstvereinbarung**

Aufgrund der hohen Verbindlichkeit hat sich der Abschluss einer Dienstvereinbarung zwischen Dienststellenleitung und Beschäftigtenvertretungen bewährt.

Eine Dienstvereinbarung kann mit einer Präambel beginnen (siehe Anhang "Beispiele im Intranet"). Die Präambel verdeutlicht, welchen Standpunkt und welche Erwartungen die Leitung der Dienststelle und die Beschäftigtenvertretungen bezüglich des Umgangs mit Konflikten vertreten. Ebenso wie sie sich den zukünftigen Umgang mit Konflikten vorstellen, und welche Form der Kommunikation im täglichen Miteinander für wünschenswert erachtet wird.

Die Dienstvereinbarung regelt die Rahmenbedingungen, das Verfahren, die Qualifizierungsmaßnahmen und die Anwendungsgrundlagen. Sie beschreibt die Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Leitung, der Führungskräfte, der Mitarbeiter/innen und der Beschäftigtenvertretungen (Personalrat, Frauenvertretung, Schwerbehindertenvertretung, ggf. Jugend- und Auszubildendenvertretung). Fortbildungsmaßnahmen sollten verbindlich festgelegt werden.

Die individuelle Aufbau- und Ablauforganisation des Konfliktmanagements ist Bestandteil der Dienstvereinbarung und schafft Transparenz in der Dienststelle. Die Dienstvereinbarung wird allen Beschäftigten zur Kenntnis gegeben.

## 4. Evaluation und Nachsorge

Evaluation ist eine sach- und fachgerechte Analyse / Bewertung eines Sachverhaltes. Sie dient der Effizienz- und Erfolgskontrolle zum Zweck der Überprüfung der Eignung eines in Erprobung befindlichen Modells.

Evaluation sollte sowohl den Prozess als auch das Ergebnis bewerten.

1. Prozessevaluation in Zusammenhang mit Konflikten oder Mobbing sollte feststellen können, ob Veränderungen (Linderungen, Erleichterungen, Entspannungen u.a.) im Prozessverlauf zu beobachten oder zu erfragen sind.
2. Ergebnisevaluation bedeutet, dass am definierten Ende abschließend bewertet wird, in welchem Ausmaß oder ob ein Konflikt oder ein Mobbingprozess als beendet angesehen werden kann.

Zu einer fallunabhängigen Überprüfung sind operational definierte Kategorien / Kriterien erforderlich, um beurteilen zu können, ob ein Prozess sich in die angestrebte Richtung entwickelt bzw. als befriedigend abgeschlossen angesehen werden kann.

Eine Evaluation muss sich sowohl um objektive Daten als auch um subjektive Einschätzungen bemühen. Keines für sich allein wäre hinreichend.

1. Objektive Daten könnten beispielsweise sein:  
Vorhandensein und Ansiedlung einer Konfliktberatungsstelle, Häufigkeit der Inanspruchnahme aufgegliedert nach Führungskräften und Beschäftigten, Aufteilung der Inanspruchnahme nach Konfliktcharakteristika, mögliche Steigerung an Beratungsfällen seit Einrichtung der Beratungsstelle, Anzahl bekannt gewordener Konflikt-/Mobbingfälle, Anzahl abgeschlossener Fälle etc.
2. Subjektive Einschätzungen sind Fragebogendaten, mündlich und schriftlich geäußerte Beschreibungen / Empfindungen im Gespräch oder Vermerk etc.

Bei einer fallübergreifenden Evaluation sind Fragestellungen aus dem entwickelten Standardfragebogen zur Mitarbeiterbefragung vorstellbar bzw. im Rahmen des landesweiten Benchmarkings verpflichtend (Frage zur Arbeitszufriedenheit).

Bei der Erfassung subjektiver Einschätzungen ist zu unterscheiden zwischen der Zufriedenheit mit der Beratungsstelle (warum und wie wird sie bzw. wird sie nicht angenommen) und den konkreten Einschätzungen der einzelnen Beschäftigten zu den verschiedenen Themenfeldern. Hinweise zum Umgang mit Konflikten können die Form der Kommunikation, Zusammenarbeit, Motivation und des Führungsverhaltens sein. Darüber hinaus empfehlen sich Fragestellungen zum Konfliktverhalten, die erkennen lassen, ob und in welcher Form Konflikte vorhanden sind und ausgetragen werden.

Nachsorge kann unter dem Gesichtspunkt der Evaluation zusätzlich mitgenutzt werden, ist aber hauptsächlich Gegenstand des eigentlichen nachhaltigen und verantwortungsvollen Konflikt- bzw. Mobbing-Beratungsprozesses.

### Beratungs- und Behandlungsmöglichkeiten

#### 1. Betriebsarzt

Im Konfliktfall können sich sowohl die Beschäftigten, die Führungskräfte als auch die Dienststellenleitung an den Betriebsarzt wenden. Dieser Umstand ist bei der Vertragsgestaltung mit dem Betriebsarzt zu berücksichtigen.

#### 2. Netzwerk KLiK (Konstruktive Lösungswege in Konflikten)

Beschäftigte verschiedener Dienststellen des Landes Berlin haben sich bereits 2003 zu dem informellen Netzwerk KLiK zusammengeschlossen. Das gemeinsame Ziel des Netzwerkes ist die Verbesserung der Konfliktkultur im öffentlichen Dienst des Landes Berlin durch qualifizierte Angebote für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten. Ein besonders Merkmal von KLiK ist die Vielfalt an Kompetenzen und Qualifikationen, die durch die Teilnehmer/innen vertreten ist. Schwerpunkte der Zusammenarbeit sind kollegiale Beratung und Intervision, gegenseitige Unterstützung bei der Implementierung von Angeboten, die Organisation von Fortbildungen und der Austausch von Informationen.

Eine Kontaktaufnahme ist über

- Frau Christine Gerlach beim Polizeipräsidenten in Berlin, Tel. 4664 900200, E- Mail [Christine.Gerlach@polizei.berlin.de](mailto:Christine.Gerlach@polizei.berlin.de) und
- Herrn Frank Schubert beim Bezirksamt Mitte von Berlin, Tel. 9018 32832, E-Mail [Frank.Schubert@ba-mitte.verwalt-berlin.de](mailto:Frank.Schubert@ba-mitte.verwalt-berlin.de)

möglich.

#### 3. Verbände

Bei körperlichen und seelischen Problemen, die über den Konflikt hinausgehen, besteht die Möglichkeit, sich bei folgenden Verbänden zu informieren:

##### 3.1. Bundesverband für Mediation e.V.

Der Bundesverband Mediation e.V. besteht seit 1993. Er ist mit rund 1.300 Mitgliedern der mitgliederstärkste bundesweit tätige interdisziplinäre Fachverband für Mediation.

Der Bundesverband Mediation e.V. sichert durch seine Qualitätsmaßstäbe einen hohen Standard für alle Mediatorinnen und Mediatoren, die nach den Richtlinien des Verbandes anerkannt sind. Weitere Informationen sind im Internet unter [www.bmev.de](http://www.bmev.de) zu finden.



### 3.2. Ärztekammer Berlin

Beschäftigte können dahingehend beraten werden, sich an die Ärztin oder den Arzt Ihres Vertrauens, zum Beispiel den Hausarzt zu wenden und dort die Beschwerden und Nöte und ggf. den Hinweis auf eine berufliche Konfliktsituation offen und vertrauensvoll zu besprechen. Eine offene Schilderung erleichtert den Ärzten die Einordnung der Beschwerden erheblich und wird so u. U. schneller zu einer geeigneten Behandlung bzw. Mitbehandlung oder Überweisung an entsprechende Fachärzte führen.

Hilfe bei der Arztsuche bietet die Berliner Arzt- und Psychotherapeuten-Suche. Sie wurde von der Kassenärztlichen Vereinigung (KV) und Ärztekammer Berlin gemeinsam entwickelt. Unter [www.kvberlin.de](http://www.kvberlin.de) finden Internetnutzer in dem Angebot alle in Berlin tätigen Ärzte mit Kassenzulassung.

### 3.3. Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen

Psychologinnen und Psychologen, die zur Konfliktlösung in unterschiedlichen Kontexten beitragen können, sind unter [www.bdp-verband.de](http://www.bdp-verband.de) zu finden. Angeboten werden u. a. neben der klassischen Mediation auch Coaching bei Konflikten zwischen Abteilungen oder in Teams sowie Stress- und Zeitmanagement.

Weitere Informationen stehen u.a. bei [www.coachingportal.de](http://www.coachingportal.de)  
[www.psychotherapiesuche.de/spezielsuche1](http://www.psychotherapiesuche.de/spezielsuche1)

## 4. Hilfreiche Basisliteratur zum Konfliktmanagement

- Ballreich, Rudi u.a. (Hg.): "Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement – Innovative Konzepte und Methoden", Bern/Stuttgart 2007
- Ballreich, Rudi/Glasl, Friedrich: "Mediation in Bewegung – Ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD", Stuttgart 2008
- Esser, Axel & Wolmerath, Martin: "Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung", Frankfurt/M. 2003
- Goleman, Daniel: "Emotionale Intelligenz", München 1997
- Ders: "Soziale Intelligenz", München 2008
- Glasl, Friedrich: "Konfliktmanagement", Bern/Stuttgart 2004
- Klein, Hans-Michael: "Konflikte am Arbeitsplatz", Berlin 2002
- Meschkutat, Bärbel et al.: "Der Mobbing-Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland." Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund/Berlin 2002

- Pühl, Harald (Hg.): "Mediation in Organisationen", Berlin 2003
- Pühl, Harald: "Handbuch der Supervision 3 – Modelle, Praxis, Perspektiven", Berlin 2009, Leutner
- Rosenberg, Marshall B.: "Gewaltfreie Kommunikation", Paderborn 2001
- Schreyögg, Astrid: "Supervision. Ein integratives Lehrbuch zu Theorie und Praxis, Wiesbaden (4. Auflage 2004), Verlag für Sozialwissenschaften
- Thomann, Christoph: "Klärungshilfe – Konflikte im Beruf", Hamburg 2002
- Watzke, Ed: "Wahrscheinlich hat diese Geschichte gar nichts mit Ihnen zu tun ...", Godesberg 2008

## **5. Intranet-Auftritt**

<http://www.verwalt-berlin.de/seninn/rahmenkonzept-konfliktmanagement/index.html>

---

Diese Handreichung wurde 2008/2009 im Rahmen einer Arbeitsgruppe entwickelt, der Vertreter/innen mehrerer Behörden angehörten. Es wirkten mit:

Boldt, Susanne	Landesamt für Gesundheit und Soziales - ZS C 32 -
Dahlinger, Susanne	Bezirksamt Mitte von Berlin - WilmO Rev -
Fenselau, Ruth	Rechnungshof von Berlin - PA SE 15 -
Gerlach, Christine	Der Polizeipräsident in Berlin - Konfliktkommission -
Glöckner, Dennis	Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg von Berlin - PS PE-GM 2 -
Hansohn, Elvira	Senatsverwaltung für Inneres und Sport - ZS A 1 Ha -
Hentschel, Klaus	Bezirksamt Lichtenberg von Berlin - PE -
Lange, Bernhard	Bezirksamt Treptow-Köpenick von Berlin - PR -
Dr. Mucha, Klaus	Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg von Berlin - Betriebliches Gesundheitsmanagement -
Paul, Nancy	Bezirksamt Spandau von Berlin - Steuerungsdienst -
Poetzsch, Dagmar	Hauptpersonalrat für die Behörden, Gerichte und nichtrechtsfähigen Anstalten des Landes Berlin
Rüst, Achim	Senatsverwaltung für Inneres und Sport - ZS B 12 Rü -
Schubert, Frank	Bezirksamt Mitte von Berlin - Konfliktbeauftragter -
Seifert, Angela	Landesamt für Gesundheit und Soziales - ZS C 3 -
Siebert, Marion-Marianne	Senatsverwaltung für Inneres und Sport - ZS B 12 Si -
Stanik, Michaela	Bezirksamt Neukölln von Berlin - FB Pers 3 -