

Personalentwicklung

Implementierung von Mediations- Verfahren bei der Stadtverwaltung Heidelberg



Bericht zur Implementierung von Mediations-Verfahren bei der Stadtverwaltung Heidelberg

1 Einführung

Die Stadtverwaltung Heidelberg ist ein modernes und innovatives Dienstleistungsunternehmen. Effizientes Arbeiten zur bestmöglichen Erledigung der vielfältigen Aufgaben einer Kommunalverwaltung, Kundenorientierung und die Zufriedenheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in diesem Kontext wichtige Verwaltungsziele. Diese Ziele sind sehr eng und unabdingbar miteinander verwoben, so dass Personalentwicklung als Baustein eines umfassenden Personalmanagements in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Das **Leitbild für Führungskräfte**, die Einführung des **Personalgespräches**, die **Vorgesetztenbeurteilung**, eine fundierte und qualifizierte **Ausbildung**, eine qualifizierende und bedarfsorientierte **Fort- und Weiterbildung**, die Arbeit zahlreicher Beschäftigter in fachspezifischen und fachübergreifenden **Arbeits- und Projektgruppen** sowie eine vorausschauende, gezielte und planvolle Förderung von Führungskräften im Rahmen von Kompetenzteams zeigen beispielhaft einige wichtige Eckpfeiler erfolgreicher Personalentwicklungsarbeit in unserer Verwaltung auf.

2 Konfliktmanagement oder die Frage „Haben wir in unserer Verwaltung mit Konflikten zu tun?“

Bei der Stadtverwaltung Heidelberg arbeiten rund 2.200 Beschäftigte unterschiedlichster Professionen in ebenso unterschiedlichen Einsatzbereichen zusammen. Wo immer Menschen zusammen arbeiten, können Spannungen in den Beziehungen entstehen, weil jeder Mensch eigene Ziele, eigene Bedürfnisse und Erwartungen und eigene Wertvorstellungen hat. Das Zusammenleben von Menschen wird zudem dadurch erschwert, dass sich die individuelle „Geschichte“ eines jeden Menschen in der Art selbst zu kommunizieren und gesendete Botschaften zu empfangen und damit unter einem ganz individuellen Blickwinkel zu verstehen, widerspiegelt.

Immer dann, wenn die Vorstellungen von Personen und/oder Gruppen im Widerspruch stehen oder vermeintlich unvereinbar sind und kommunikative Missverständnisse auftreten, kommt es zu Konflikten.



Konflikte sind:

- **Normal** und insofern mit dem menschlichen Leben und damit auch mit dem Geschehen im Unternehmen Stadtverwaltung untrennbar verbunden.
- **Allgegenwärtig**, insofern, als es sie in allen Unternehmen zu allen Zeiten gegeben hat und geben wird und zwar sowohl im Innenverhältnis der kollegialen Zusammenarbeit (sogen. Innenkonflikt) als auch im Außenverhältnis zu den Bürgerinnen und Bürgern/ unseren Kundinnen und Kunden (sogen. Außenkonflikt).
- **Produktiv nutzbar**, da sie im Rahmen von Konfliktlösungsprozessen zu positiven Veränderungen, Anpassungen, Lernprozessen, Innovation etc. führen können.

Konflikte sind demnach keine unnötigen und überflüssigen Störfaktoren, die es nach Möglichkeit zu vermeiden und schlimmstenfalls „unter den Teppich zu kehren“ gilt. Die Erkenntnis, dass Konflikte unvermeidbar und notwendig sind, ist eine wichtige Voraussetzung Konfliktlösungsinstrumente, wie etwa die Mediation, in unserer Verwaltung erfolgreich einzuführen und möglichst breit zu nutzen.



Hierbei steht jede einzelne Mitarbeiterin/ jeder einzelne Mitarbeiter in der Pflicht.

Neben diesen grundlegenden Erkenntnissen über Konflikte ist die Kenntnis der **Konfliktdynamik** von entscheidender Bedeutung. Die Literatur vertritt unterschiedliche Theorien und nimmt in diesem Zusammenhang unterschiedliche Kategorisierungen vor. Glasel z.B. unterteilt den Konflikt in 9 Stufen (s. Anlage 1). Andere „begnügen“ sich mit 3 Eskalationsstufen (s. Anlage 2 aus Seminarskript TAT). Allen Unterteilungen gemein ist die Tatsache, dass sich unbearbeitete Konflikte in der Regel nicht von selbst auflösen, sondern sich im Gegenteil dynamisch entwickeln und dabei an Intensität und Schärfe zunehmen. Dabei können die Beteiligten den Konflikt relativ einfach auf eine höhere Eskalationsstufe anheben. Ihn auf eine niedrigere Stufe zu bringen, ist ungleich schwieriger und erfordert von allen Beteiligten eine größere Anstrengung. Für den Einsatz von Konfliktlösungsstrategien und insbesondere auch für den Einsatz von Mediation bedeutet dies auch in unserer Verwaltung:

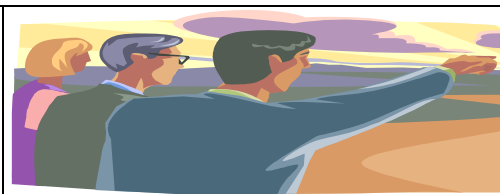


„Je früher ein Konflikt aktiv angegangen wird, umso „leichter“ ist eine Lösung, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit einen von allen Seiten tragfähigen Konsens im Sinne einer win-win-Lösung zu finden und umso weniger Zeit erfordert der Prozess !“

3 Konfliktmanagement oder die Frage „Welche Rolle spielen Führungskräfte in Konfliktfällen?“

Konflikte können in unserer Verwaltung auf allen Ebenen auftreten. Männer und Frauen sind hiervon in gleicher Weise betroffen, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen städtischen Fachämtern und Referaten, Beamtinnen und Beamte genauso wie Beschäftigte, Verwaltungspersonal gleichermaßen wie z.B. technisches, künstlerisches oder gewerbliches Personal.

**Konflikte gehen uns alle an!
Führungskräfte in besonderer Weise!**



Zum einen können sie selbst Konfliktpartei sein, zum anderen haben sie in ihrer Vorgesetztenrolle eine besondere Funktion und Aufgabe. Das **Leitbild für Führungskräfte** beschreibt den „konstruktiven Umgang mit Konflikten und Kritik“ als eine der Anforderungen an die **soziale Kompetenz** der Führungskräfte der Stadtverwaltung Heidelberg. Das bedeutet, dass sie sich mit diesem Thema sowohl theoretisch als auch praktisch ganz besonders auseinander setzen müssen. Dies ist eine hohe Anforderung! Die Stadtverwaltung Heidelberg bietet daher zukünftig allen Führungskräften mit dem Instrument der **Mediation** eine hilfreiche **Unterstützung** in

dieser schwierigen Aufgabe an. Diese zu nutzen wird in der Zukunft eine weitere **wichtige Handlungsoption aller Führungskräfte** im „konstruktiven Umgang mit Konflikten“ sein!

Dabei bietet die Mediation u.a. folgende wichtigen Vorteile:

- sie bringt die Kommunikation zwischen Konfliktparteien in Gang
- sie hilft Konflikteskalationen zu vermeiden
- sie fördert das gegenseitige Verstehen und trägt damit zu einem besseren „Betriebsklima“ bei
- sie beleuchtet Konflikte aus unterschiedlichen Perspektiven
- sie erarbeitet viele verschiedene Lösungsoptionen
- sie verbessert die Chancen einer nachhaltigen Übereinkunft und Konfliktlösung
- sie spart menschliche Energie, Nerven und Geld und verringert Reibungsverluste

Bereits seit 3 Jahren sind wir im Rahmen des städtischen Fortbildungsprogramms bestrebt die Konfliktkompetenz unserer Führungskräfte und seit dem Jahr 2005 auch die aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern. Wir bieten hier eine erstklassige Veranstaltung (s. Anlage 3/ Programm 2006), die mit steigender Tendenz auf ausgesprochen rege Nachfrage stößt.

4 Mediation oder die Frage „Was ist Mediation überhaupt?“

Konfliktmediation ist in vielen Kulturen seit langem bekannt, hat sich in Europa aber erst in den 80er und 90er Jahren als eine Form der Streitbeilegung etabliert.

Wir finden sie heute:

- als Mediation im Familienrecht bei Trennungen, Scheidungen und Sorgerechtsregelungen,
- als Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt in betrieblichen Kontexten z.B. bei Konflikten zwischen Unternehmen und Zulieferern oder Verbrauchern oder auch bei internen Konflikten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern,
- als Mediation in der Schule als Vermittlung bei Schüler-Schüler- und Schüler-Lehrer-Konflikten,
- als Mediation in der Rechtspflege bei Nachbarschaftsstreitigkeit, Mietkonflikten, Baukonflikten und beim Täter-Opfer-Ausgleich,
- als Mediation in der Politik bei Vermittlungen auf höchster politischer Ebene etwa zwischen verfeindeten Staaten oder Bevölkerungsgruppen.

Unter Mediation (lat. Vermittlung) verstehen wir ein außergerichtliches Verfahren zur Bearbeitung und Beilegung von Konflikten. An dem Verfahren beteiligt sind die Konfliktparteien sowie ein **am Konflikt unbeteiligter Mediator** oder eine **unbeteiligte Mediatorin** bzw. ein Mediatoren-Team **als Vermittler**.

Das Mediations-Verfahren ist ferner gekennzeichnet durch:

- die **Neutralität** bzw. **Allparteilichkeit** des Mediators/der Mediatorin
- die **Freiwilligkeit** der Konfliktparteien an der Teilnahme am Verfahren
- die Einbeziehung der Konfliktparteien in einer **vertraulichen** und **vertrauensvollen** Atmosphäre
- die **Eigenverantwortlichkeit** jedes Teilnehmers insbesondere hinsichtlich der Konfliktlösung
- die **Ergebnisoffenheit** des Konfliktes
- das Ziel einer tragfähigen **win-win-Lösung**

Im Mediationsprozess sind die Mediatorin bzw. der Mediator durch folgende Grundhaltungen, die zur Komplettierung einer Definition beitragen, geprägt:

- das einfühlsame Verstehen (Empathie)
- die Echtheit (Authentizität) und Klarheit und
- die Wertschätzung der Konfliktparteien.

Der Mediator/die Mediatorin ist nicht für die Lösung sondern für den Prozess und die Einhaltung der vorgenannten wesentlichen Prinzipien des Mediations-Verfahrens verantwortlich. Mediation ist ein **strukturiertes Verfahren** (5 bzw. 6 Phasen; s. Anlage 4) **mit klaren Regeln**.

In der Anlage 5 ist das Instrument von Frau Myriam Feldhaus sehr anschaulich beschrieben worden. Frau Feldhaus ist Leiterin des Kinder- und Jugendamtes und ausgebildete Mediatorin.

5 Mediation oder die Frage „Warum brauchen wir bei der Stadt Heidelberg ein solches Konfliktlösungsinstrument?“

Unter Verweis auf die Ausführungen unter Punkt 2 unterlägen wir einem Trugschluss, wollten wir annehmen in unserer Verwaltung „auf einer Insel der Glückseligen“ ohne jegliche Konflikte zu leben. Wenn wir also davon ausgehen, dass es auch in **unserer Verwaltung diverse Konflikte unterschiedlicher Eskalationsstufen gibt** und **diese** Konflikte ein erhebliches Maß an **Energie und Zeit „fressen“** und insofern in mehr oder weniger hohem Maße **unproduktiv** sind, haben wir einen Punkt erreicht, an dem der Einsatz guter und nützlicher Konfliktlösungsstrategien sinnvoll und notwendig ist. Mediation kann in diesem Zusammenhang einen wesentlichen Beitrag leisten.



6 Das Mediations-Team oder die Frage „Wer kann in unserer Verwaltung Mediations-Verfahren durchführen?“

Bei der Durchführung von Mediations-Verfahren in unserer Verwaltung gibt es grundsätzlich 2 Wege: **externe oder interne Mediation**.

Der Weg eine **externe Mediatorin/einen externen Mediator** zu bestellen, wird sich immer dann anbieten, wenn in einem internen Verfahren z.B. die Neutralität bzw. Allparteilichkeit nicht gewahrt werden kann oder die Konfliktparteien (etwa aufgrund ihrer hierarchischen Stellung) eine interne Mediation nicht akzeptieren können. Bei der Vermittlung externer Mediationen können wir uns derzeit u.a. des Vermittlungsservice des Heidelberger Instituts für Mediation bedienen. Ergänzend besteht die Möglichkeit andere externe Mediationsanbieter in Anspruch zu nehmen, z.B. auch Herrn Tilmann Jossé von TAT Mannheim, in unserer Verwaltung Referent zum Thema Konfliktmanagement und Ausbilder der Mediatorinnen und Mediatoren bei der Stadt Heidelberg.

Die Stadt Heidelberg verfügt ferner über **interne Mediatorinnen und Mediatoren**. Es handelt sich hierbei um Personen, die eine **Mediationsausbildung an der Universität Heidelberg, Akademie für Wissenschaftliche Weiterbildung, Heidelberger Institut für Mediation** durchlaufen haben. Namentlich sind dies derzeit Frau Myriam Feldhaus, Amtsleiterin des Kinder- und Jugendamts, Frau Renate Emer, Fachbereichsleiterin im Bereich Kindertagesstätten beim

Kinder- und Jugendamt und Frau Dr. Barbara Weigle beim Amt für Baurecht und Denkmalschutz.

Ferner stehen Personen zur Verfügung, die im Rahmen des **städtischen Fortbildungsprogramms** an dem **modularen Fortbildungsgang „Die Konfliktlotsen“ –Mediation: Vermitteln statt streiten** teilnehmen. Es sind dies Herr Gert Bartmann, Amt 52, Frau Gabriele Boch, Amt 51, Frau Christel Bussemer, Amt 51, Herr Gerald Dietz, Amt 23, Frau Angelika Hartmann, Amt 31, Herr Dirk Hofmann, Amt 31, Frau Christine Huber, Ref. 01, Herr Bernd Köster, Amt 15, Herr Klaus Mevius, Amt 30, Frau Kerstin Ott, Amt 15, Frau Doris Ratz-Selzer, Amt 32, Frau Petra Schubert-Härtl, Amt 11 und Frau Nicola Ullrich, Amt 11. Die „Ausbildung“ dieser Personen dauert noch an, wird aber voraussichtlich Anfang des Jahres 2007 beendet sein.

Ferner stehen beim **Amt 50 ggf. weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung**, die im Rahmen der Nachbarschaftskonfliktberatung eine Ausbildung zur „Interkulturellen Mediation“ über das Amt für Soziale Angelegenheiten und Altenarbeit durchlaufen haben.



Alle zur Mitarbeit bereiten Mediatorinnen und Mediatoren sollen in einem **Mediatoren-Pool** zusammengefasst und offiziell zu dieser Tätigkeit bestellt werden. Die Mitglieder des Pools unterstützen sich gegenseitig auch im Sinne kollegialer Beratung. Es ist beabsichtigt, dass sich die Gruppe in noch zu bestimmenden Zeitabständen oder im Bedarfsfall auch kurzfristiger trifft. Hierbei erfährt die Gruppe die ausdrückliche Unterstützung durch die Arbeitgeberin Stadt Heidelberg. In Mediations-Verfahren werden die Gruppenmitglieder in der Regel zunächst in Mediatoren-Teams arbeiten. Die Gruppe kann bei Bedarf unterstützende und begleitende Supervision anfordern (zur Finanzierung s. Punkt 7). Hierfür haben nach derzeitigem Stand bereits Frau Lis Ripke vom Institut für Mediation und Herr Tilmann Jossé von TAT Mannheim Interesse und Bereitschaft signalisiert.

7 Verfahrensablauf, Zuständigkeiten und Finanzierung

Die bei der Stadtverwaltung Heidelberg laufenden Mediations-Verfahren sollen von einer **zentralen Stelle** koordiniert werden. Es wird vorgeschlagen diese Koordination und Federführung zentral **beim Personal- und Organisationsamt** anzugliedern. Als kompetente Ansprechpartnerin steht dort die Leiterin des Bereichs Fort- und Weiterbildung, Frau Petra Schubert-Härtl, zur Verfügung. Frau Schubert-Härtl nimmt selbst an der internen „Mediatoren-Ausbildung“ teil und koordiniert bereits seit Jahren den Bereich Personalgespräch.

Grundsätzlich medierfähige Konflikte in unserer Verwaltung sind kollegiale Konflikte unter Mitarbeitern (Mitarbeiter/in ↔ Mitarbeiter/in) sowie Konflikte mit Führungskräften (Mitarbeiter/in ↔ Vorgesetzte/r). Im Ausnahmefall können auch Konflikte z.B. zwischen städtischen Ämtern in einem offiziellen Mediations-Verfahren münden. Externe Konflikte werden, zumindest zunächst, ausgenommen.

Bevor ein Mediations-Prozess innerhalb unserer Verwaltung beginnen kann, wird das Anliegen mit vorgenannter zentraler Stelle kommuniziert. Das Anliegen kann sowohl über die Konfliktparteien selbst als auch die Personalvertretungen, über die Vorgesetztenebene, aber auch auf Initiative des Personal- und Organisationsamtes als ämterbetreuende Stelle transportiert werden. Für dieses Verfahren gilt **absolute Vertraulichkeit**, da nur auf diesem Weg sichergestellt werden kann, dass keine der Konfliktparteien vermeintlich ein Gesicht innerhalb der Verwaltung zu ver-

lieren hat, was hinsichtlich unseres Anliegens aus Kapitel 2 kontraproduktiv wäre. Eine **freiwillige Teilnahme** und ein **gemeinsamer Lösungswille der Konfliktparteien** muss sichergestellt werden. Die zentrale Stelle prüft ggf. in Abstimmung mit dem Mediatoren-Pool bzw. einzelnen Mitgliedern des Mediatoren-Pools (die ausdrückliche Zustimmung der vortragenden Parteien hierzu ist im Rahmen der Vertraulichkeit vorab einzuholen) die Medierbarkeit des Konfliktes und bittet eine geeignete Mediatorin/einen geeigneten Mediator bzw. ein Mediatoren-Team in die Phase 1 des Mediations-Prozesses einzusteigen.

Es wird nicht ausbleiben, dass einzelne Mediatorinnen und Mediatoren direkt von städtischen Kolleginnen und Kollegen in Konfliktfällen kontaktiert werden. Durch solche persönlichen Kontakte wird die Hemmschwelle, Konflikte innerhalb der Verwaltung „zu outen“ erheblich gesenkt, was wiederum im Interesse der Akzeptanz des Instruments Mediation liegt. Sobald aus allgemeinen Beratungen aber offizielle Mediations-Verfahren werden, sind die Betroffenen unabdingbar an die zentrale Stelle beim Personal- und Organisationsamt zu verweisen, da nur von dort der „Startschuss“ für ein solches Verfahren fallen kann. Die betroffenen Konfliktparteien werden im Sinne einer vertrauensvollen Zusammenarbeit grundsätzlich angehalten, die Inanspruchnahme von Mediation in ihrem Fachamt/Referat gegenüber der/dem direkten Vorgesetzten (sofern nicht im Konflikt selbst betroffen) und der Amtsleiterin oder dem Amtsleiter zu kommunizieren. Der Verlauf und die **Inhalte** des Mediations-Verfahren sind jedoch **absolut vertraulich!**

Zur Orientierung der Konfliktparteien wird ein **Merkblatt** erstellt, auf dem alle wichtigen Regeln und Rahmenbedingungen der Mediation zusammengestellt werden. Dieses Papier soll verhindern, dass bereits in der Anfangsphase einer Mediation falsche Erwartungen bei den Konfliktparteien geweckt werden. Die zentrale Stelle gibt dieses jeweils wieder vertraulich an alle Konfliktbeteiligten weiter. Es erleichtert der Mediatorin/ dem Mediator die Phase 1 und die hierbei einzuholende Legitimation. Insbesondere soll das Merkblatt verdeutlichen, dass die Mediatorin bzw. der Mediator nicht für das Ergebnis sondern „lediglich“ für den Prozess verantwortlich ist. Die Konfliktparteien arbeiten hinsichtlich der Lösungsoptionen und schlussendlich der eigentlichen Lösung eigenverantwortlich.

Mediation kostet weniger Geld als Konflikte!



Für eine **externe** Mediatorin/ einen externen Mediator sind rund 150,--€ zzgl. Mehrwertsteuer pro Zeitstunde zu kalkulieren.

Die **internen** Mediatorinnen und Mediatoren sollen die Möglichkeit erhalten, die Mediatorentätigkeit **weitgehend innerhalb der Arbeitszeit** wahrzunehmen. Zumindest in der Anfangszeit, in der sich dieses Instrument in der Verwaltung erst einmal etablieren muss, ist nicht mit einer übermäßig häufigen Inanspruchnahme der einzelnen Personen des Mediatoren-Pools zu rechnen. Die Arbeit der internen Mediatorinnen und Mediatoren erfolgt im gesamtstädtischen Interesse. Sie unterstützen mit ihrer Arbeit alle Beschäftigten unserer Verwaltung, insbesondere auch alle Führungskräfte. Im Gegenzug dazu haben alle **Vorgesetzten** der Mediatorinnen und Mediatoren die Verpflichtung Mediationsprozesse bei der Stadtverwaltung Heidelberg gleicher-

maßen zu **unterstützen**. Sie können eine teilweise Freistellung in den Ämtern bzw. Referaten nur aus wichtigem Grund und/oder bei unverhältnismäßig hoher Inanspruchnahme ablehnen. Für die Zeiten innerhalb ihrer Arbeitszeit kann auf Wunsch ein **Ausgleich** bei der Erreichung der monetären und nichtmonetären Ziele in den Zielvereinbarungen gewährt werden. Sollten im Rahmen eines Mediations-Verfahrens **in wesentlichem Umfang private Zeiten** der Mediatorinnen und Mediatoren eingebracht werden müssen, soll hierfür eine **angemessene finanzielle Entschädigung** erfolgen. In Anlehnung an die finanziellen Leistungen im Rahmen der Einführung des SAP-Verfahrens bei der Stadt Heidelberg wird vorgeschlagen einen Betrag in Höhe von 15,-€ pro Stunde und Mediatorin/Mediator zu erstatten. Diese Vorgehensweise ist ausnahmslos vorab mit der zentralen Stelle beim Personal- und Organisationsamt abzustimmen. Die erbrachten Stunden sind einzeln zu erfassen und zeitnah mit der Abrechnung vorzulegen. **Alternativ** können diese Zeiten in Abstimmung mit der/dem jeweiligen Vorgesetzten als **Freizeitausgleich** genommen werden. Die Plusstunden aus Mediations-Tätigkeit fallen ähnlich der Wahltag nicht unter die allgemeine Regelung zur Ansammlung und Abgeltung von Plus- oder Minusstunden. Sie verfallen daher nicht und können in einem angemessenen Umfang angesammelt werden.

Der interne Mediatoren-Pool kann **bei Bedarf** der Gruppe oder einzelner Mitglieder im Rahmen der Finanzierbarkeit **Supervision** in Anspruch nehmen. Dies ist mit der zentralen Stelle beim Personal- und Organisationsamt abzustimmen. Die Kosten für externe Beratung/Supervision sind noch zu beziffern.

Die Kosten der Mediation sollten im Rahmen der DRV **perspektivisch** aus den entsprechenden **Ämterbudgets** finanziert werden.

In der **Implementierungsphase** erscheint es sinnvoll ein **zentrales Budget** vorzuhalten. Es wird deshalb vorgeschlagen für den Doppelhaushalt 2007/2008 einen **zusätzlichen** Betrag in Höhe von **10.000,-€** pro Haushaltsjahr bei der Finanzposition 1.0820.562000 vorzuhalten. Für im laufenden Haushaltsjahr angemeldete Bedarfe muss die Finanzierung jeweils im Einzelfall geklärt werden.

Auf eine Kostenbeteiligung der Konfliktparteien, etwa in Form von nachzuarbeitender Arbeitszeit, wird zum gegenwärtigen Zeitpunkt verzichtet. Eine derartige Forderung würde in der jetzigen Phase die Einführung von Mediation erheblich behindern und erscheint daher unter Abwägung aller Interessen zunächst nicht angezeigt.

8 Implementierung - Interne PR-Arbeit für das Thema



Das Instrument der Mediation ist in weiten Kreisen der Gesellschaft und damit auch **innerhalb der Verwaltung** noch **nicht bekannt**. Selbst wenn es nicht mit der namensverwandten Meditation verwechselt wird, müssen wir davon ausgehen, dass ein Großteil unser Beschäftigten und insbesondere auch unserer Führungskräfte mit den unter 2 beschriebenen Hintergründen und dem Verfahren als solchem nicht vertraut sind. Beschäftigte werden dieses Instrument aber erst dann aktiv nutzen wollen und können bzw. tatsächlich nutzen, wenn diese Informationsdefizite behoben sind und das Thema ähnlich wie andere Themen, wie etwa das Personalgespräch oder das Leitbild für Führungskräfte, beständig präsent ist.

In der Einführung des Instruments soll im Rahmen der **Vortragsreihe mindestens** eine Veranstaltung stattfinden, bei der neben den interessierten Kolleginnen und Kollegen alle Ämter mit zumindest einer für das Amt stellvertretenden Führungskraft (Amtsleitungen bzw. Abteilungsleitungen) sowie in Person der Dienststellenpersonalräte vertreten sein sollten. Es bietet sich ferner

an, die **Mediatorinnen und Mediatoren** in ihren Amtsbereichen bzw. innerhalb von Personalversammlungen **als Multiplikatoren** einzusetzen. Das Thema könnte auch in einer nächsten Amtsleiterinnen- und Amtsleitertagung aufgegriffen werden.

Direkt mit der Einführung soll eine **Veröffentlichung in den städtischen Mitteilungen** erfolgen. Ferner kann das **städtische Fortbildungsprogramm** im Rahmen der Thematik Konfliktmanagement einen Beitrag leisten. Das Grundmodul zum Konfliktmanagement könnte sinnvoll um ein weiteres Modul Mediation ergänzt werden, so dass die Konfliktbeilegungskompetenz gerade in kleinen Konflikten mit geringer Eskalationsstufe in den Ämtern gestärkt wird.

Anlagen:

- | | |
|----------|---|
| Anlage 1 | Die 9 Stufen der Eskalation nach Prof. Glasl |
| Anlage 2 | 3 Eskalationsstufen/ Auszug Seminarskript TAT |
| Anlage 3 | Die Angebote „Konfliktmanagement im Fortbildungsprogramm 2006 |
| Anlage 4 | Die Phasen der Mediation nach Mantada/Kals, Beltz <i>PVU</i> |
| Anlage 5 | „Mediation als Instrument zur Beilegung von Konflikten“ / Myriam Feldhaus |

Anlage 1

Die 9 Stufen der Eskalation

Nach Friedrich Glasl

- | | |
|----------|-------------------------------|
| 1. Stufe | Verstimmung und Verhärtung |
| 2. Stufe | Debattieren |
| 3. Stufe | Taten |
| 4. Stufe | Images |
| 5. Stufe | Gesichtsverlust |
| 6. Stufe | Drohung und Gegendrohung |
| 7. Stufe | Begrenzte Vernichtungsschläge |
| 8. Stufe | Zersplitterung |
| 9. Stufe | Gemeinsam in den Abgrund |

Die drei Konfliktstufen

(aus Seminarskript Konfliktmanagement TAT, Team and Training, Tilmann Jossé)

Erste Stufe: Sich einigen

Auf dem niedrigsten Konfliktlevel sind die Parteien noch bestrebt zu einer Einigung zu kommen. Es wird argumentiert, die vorhandenen Mittel werden eingesetzt, um die Gegenseite zu überzeugen. Dies schließt eine hitzige Auseinandersetzung nicht aus. Auch kommen gelegentlich Mittel zum Einsatz, die die Gegenseite provozieren, ja verärgern sollen. Dennoch dienen auch solche bisweilen etwas unfairen Manöver in erster Linie dazu, den anderen „zur Vernunft zu bringen“, damit man zu einer guten Lösung kommt. (...)

Auf dieser Stufe können die Beteiligten den Konflikt noch selbst aus der Welt schaffen. (...)

Können sich die Beteiligten allerdings nicht einigen, ist es unbedingt ratsam, einen Schlichter einzuschalten. Denn sonst wird der Konflikt nach kurzer Zeit die zweite Stufe erreichen. Und dann müssen sich die Beteiligten weit stärker verbiegen um noch zu einer Einigung zu kommen. (...)

2. Stufe: Sich durchsetzen

Bewegt sich ein Konflikt auf der zweiten Stufe, so geht es den Beteiligten nicht mehr darum, sich zu einigen. Die Gegenseite wird zum Gegner erklärt. Ziel ist nunmehr: Der Gegner muss verlieren, ich muss gewinnen. Infolgedessen ändert sich auch die Wahl der Mittel. Es kommt nicht länger darauf an die Gegenseite zum Einlenken (...) zu bringen. Es kommt darauf an, sie zu schlagen, die eigenen Interessen ganz und gar durchzusetzen. Der andere muss kapitulieren, sich unterwerfen, das Feld räumen. Insoweit ist jedes Mittel recht, das dem anderen einen möglichst großen Schaden zufügt. Allerdings nur, soweit damit den eigenen Interessen gedient ist.

Zwar wird die Auseinandersetzung destruktiver, doch lässt sich der Einsatz der Mittel noch einigermaßen kalkulieren. Auch sind begrenzte Kompromisse denkbar, unter bestimmten Umständen können sich die Parteien auf eine Art Waffenstillstand verständigen. (...) Aus eigener Kraft gelingt es den Beteiligten nur selten den Konflikt gemeinsam beizulegen. Häufiger kommt es zu einem Scheinfrieden. (...) Dabei sammelt die unterlegene Seite ihre Kräfte neu und wartet auf eine günstige Chance zu einer fairen Einigung. Entweder unter Einschaltung eines Vermittlers, der von beiden Seiten akzeptiert wird, oder ohne, wenn der Gewinner der Auseinandersetzung darauf verzichtet seine Ziele auf Kosten des anderen durchzusetzen und die Interessen der Gegenseite in irgendeiner Weise berücksichtigt. Andernfalls ist die Gefahr groß, dass der Konflikt bei nächster Gelegenheit wieder aufflammt und dann gleich auf die dritte Stufe überspringt.

3. Stufe: Den anderen vernichten

Auf der letzten Stufe geht es nicht mehr um Sieg oder Niederlage. Die ursprünglichen Ziele spielen keine Rolle mehr. Es geht nur noch darum den anderen zu vernichten. Und das heißt in den meisten Fällen: ihn mit in den Abgrund zu reißen. Konfliktparteien, die auf dieser Stufe angelangt sind, verstoßen bewusst und vorsätzlich gegen eigene Interessen. Hauptsache der Gegner wird maximal geschädigt.

Mit solchen irrwitzigen Reaktionen müssen Sie rechnen, wenn die Gegenseite mit dem Rücken zur Wand steht, wenn Sie annimmt, dass sie nichts mehr zu gewinnen und nichts mehr zu verlieren hat. Interessanterweise neigen besonders diejenigen zu einem solchen Verhalten, die vorher schon unfaire Mittel eingesetzt haben.

Hat eine Konflikt die dritte Stufe erreicht, ist keine Einigung mehr möglich. Auch eine dritte Seite kann hier nicht mehr vermittelnd eingreifen. Der Konflikt muss gewissermaßen „ausbrennen“. Im Übrigen gilt: Rette sich wer kann!

SQ 11	„Achtung Konflikt“ - Lösungsorientierte Konfliktbewältigung, konstruktive Kommunikation und wertschätzendes Verhalten
ZIELGRUPPE	<p>Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in ihrer täglichen Arbeit schwierige Gespräche führen, menschlich und effizient kommunizieren möchten und die in konfliktbehafteten Situationen neue Wege zum konstruktiven Miteinander suchen</p>
ZIEL	<p>Konflikte gehören zum Alltag im Beruf. Ihnen aus dem Weg zu gehen, bedeutet in Wirklichkeit, von ihnen gefangen zu sein. Dann bleibt Wesentliches lange ungeklärt und bricht irgendwann unkontrolliert heraus.</p> <p>Im Seminar üben Sie, ohne Scheu auch einmal Unangenehmes auszusprechen, mit Ihrem Gegenüber nach einer Lösung zu suchen und sich so gemeinsam weiterzuentwickeln. Dabei lernen Sie typische Eskalationsstufen von Konflikten kennen, lernen ihre individuellen Konfliktmuster verstehen und entwickeln Strategien der Konfliktbewältigung.</p>
INHALT	<ul style="list-style-type: none"> • Die Bedeutung von Konfliktmanagement im beruflichen Kontext • Die Wirkung unserer Wahrnehmung auf die Entwicklung von Konflikten • Wie Sie mit kritischem Verhalten von Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten und Kundinnen und Kunden konstruktiv umgehen • Methoden eines professionellen Konfliktmanagements • Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter als Coach und Vermittlerin/Vermittler
REFERENT	<p>Herr Tillmann Jossé TAT, TEAM AND TRAINING, Mannheim</p>
TERMINE	<p>13. und 14. Juni 2006 und 7. November 2006 (Reflexionstag)</p>
DAUER	<p>8:30 Uhr bis 16:30 Uhr</p>
ORT	<p>Schulungszentrum, Zi. 040, Rathaus</p>

