

Stadt Heidelberg  
Dezernat I, Personal und Organisationsamt

**Personalentwicklung  
hier: Einführung von Mediations-  
Verfahren bei der Stadtverwaltung  
Heidelberg**

## Informationsvorlage

**Beschlusslauf**

Die Beratungsergebnisse der einzelnen Gremien  
beginnen ab der Seite 2.2 ff.  
Letzte Aktualisierung: 29. September 2006

| Beratungsfolge                | Sitzungstermin | Behandlung | Kenntnis genommen                                   | Handzeichen |
|-------------------------------|----------------|------------|-----------------------------------------------------|-------------|
| Haupt- und<br>Finanzausschuss | 28.09.2006     | Ö          | <input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein |             |

**Inhalt der Information:**

*Der Haupt- und Finanzausschuss nimmt den Bericht der Verwaltung über die Einführung von Mediation als weiteres Instrument der Personalentwicklung bei der Stadtverwaltung Heidelberg zur Kenntnis.*

**Sitzung des Haupt- und Finanzausschusses vom 28.09.2006**

**Ergebnis:** Kenntnis genommen

## Prüfung der Nachhaltigkeit der Maßnahme in Bezug auf die Ziele des Stadtentwicklungsplanes / der Lokalen Agenda Heidelberg

### 1. Betroffene Ziele des Stadtentwicklungsplanes

| Nummer/n:<br>(Codierung) | + / -<br>berührt: | Ziel/e:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| QU 1                     | +                 | <b>Ziel/e:</b><br>Solide Haushaltswirtschaft<br><b>Begründung:</b><br>Konflikte innerhalb der Verwaltung führen zu erheblichen Reibungsverlusten. Je nach Eskalationsstufe sind damit auch erhebliche vermeidbare Kosten verbunden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| QU 3                     | +                 | <b>Ziel/e:</b><br>Bürger/innenbeteiligung und Dialogkultur fördern<br><b>Begründung:</b><br>Die Bereitschaft zu einer offenen Kommunikation ist Grundvoraussetzung einer veränderten Konfliktbearbeitung in unserer Verwaltung. Die Durchführung von Mediationen wird Veränderungen im Bewusstsein und Handeln städtischer Beschäftigter mit sich bringen und sich positiv auf die Dialogkultur auswirken.                                                                                                                                                                                            |
| SOZ 8                    | +                 | <b>Ziel/e:</b><br>Den Umgang miteinander lernen<br><b>Begründung:</b><br>Erfolgreiches Arbeiten bei der Stadtverwaltung Heidelberg setzt bei allen Beschäftigten, insbesondere aber bei allen Führungskräften, ein hohes Maß an sozialer Kompetenz voraus. Die Einführung von Mediation wird, flankiert von weiteren Maßnahmen etwa im Bereich der Fortbildung, mittel- bis langfristig eine veränderte Konfliktkultur mit sich bringen und sich positiv auf das soziale Miteinander innerhalb unserer Verwaltung aber auch nach außen gegenüber unseren vielfältigen Kundinnen und Kunden auswirken. |

### 2. Kritische Abwägung / Erläuterungen zu Zielkonflikten:

keine

### Begründung:

#### 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. Die Einführung von **Mediation** ist eine **wichtige Erweiterung** im Rahmen der Personalentwicklung.

## Konfliktmanagement bei der Stadtverwaltung Heidelberg

Wo immer Menschen zusammen arbeiten, entstehen Spannungen in den Beziehungen, weil jeder Mensch eigene Ziele, eigene Bedürfnisse und Erwartungen und eigene Wertvorstellungen hat. Das trifft auch auf die rund 2.200 Beschäftigten unterschiedlichster Professionen und Einsatzbereiche der Stadtverwaltung Heidelberg zu!

Aus der Konflikttheorie ist bekannt, dass diese **Konflikte** vollkommen **normal** und sowohl in der kollegialen Zusammenarbeit (sog. Innenkonflikte) als auch im Verhältnis zu unseren Kundinnen und Kunden (sog. Außenkonflikte) **allgegenwärtig** sind. Es wäre insofern falsch, das Vorhandensein derartiger Konflikte in unserer Verwaltung zu negieren. Ferner ist bekannt, dass sich bestehende Konflikte i. d. R. nicht von selbst auflösen, sondern vielmehr die Tendenz zur **Eskalation** haben. Sie verursachen **Produktivitätsverluste** und sind damit für unser „Unternehmen“ auf Dauer gesehen teuer.

Aus diesem Grund wird die Stadtverwaltung Heidelberg mit sofortiger Wirkung **Mediation als weiteres Instrument der Personalentwicklung nutzen.**

### Mediation

Mediation (lat. Vermittlung) hat als **außergerichtliches Verfahren zur Bearbeitung und Beilegung von Konflikten** in den letzten Jahren in vielen Bereichen erfolgreich Einzug gehalten. Kommunalverwaltungen erkennen die Vorteile von Mediations-Verfahren für die eigenen Belange erst langsam. Die Stadt Heidelberg wird hier ihrem Ruf als innovative und vorausschauende Verwaltung voll und ganz gerecht.

An einem Mediations-Prozess nehmen neben den Konfliktparteien ein in der Sache unbeteiligter **Mediator/** eine unbeteiligte **Mediatorin** oder ein unbeteiligtes Mediatoren-Team **als Vermittler** teil.

Die Stadt Heidelberg kann hierbei auf **qualifizierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** zurückgreifen. Der Personenkreis hat seine Mediatoren-Ausbildung extern beim Heidelberger Institut für Mediation der Universität Heidelberg oder intern im Rahmen des städtischen Fortbildungsprogramms bzw. inhouse im Rahmen der Nachbarschaftskonfliktbeilegung absolviert. Alle städtischen Mediatorinnen und Mediatoren schließen sich in einem gemeinsamen Mediatoren-Pool zusammen, dessen Mitglieder sich gegenseitig unterstützen.

Neben den internen Kräften greift die Stadtverwaltung bei Bedarf auf externe Mediatorinnen/ Mediatoren zurück.

Der Mediations-Prozess ist besonders 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/ jeder Teilnehmerin insbesondere hinsichtlich der Konfliktlösung
- die **Ergebnisoffenheit** des Konfliktes.

Ziel ist die gemeinsame Erarbeitung einer für alle Konfliktparteien tragfähigen **win-win-Lösung**. 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 mit klaren Regeln**.

## Verfahren

Die bei der Stadtverwaltung Heidelberg laufenden Mediationen werden durch das **Personal- und Organisationsamt** als zentrale Stelle koordiniert. Frau Schubert-Härtl ist als Fortbildungsleiterin kompetente Ansprechpartnerin und Koordinatorin des gesamten Verfahrens.

## Kosten

### „Mediation kostet weniger Geld als Konflikte!“

Die Mediations-Prozesse der **internen** Mediatorinnen und Mediatoren erfolgen in der Regel innerhalb der Arbeitszeit. Für den Fall, dass in erheblichem Umfang private Zeit eingebracht werden muss, erhalten die internen Mediatorinnen und Mediatoren eine angemessene Entschädigung oder Freizeitausgleich.

Die Mediations-Prozesse können ferner (neben der gegenseitigen fachlichen Unterstützung durch die Mitglieder des Mediatoren-Pools) im Bedarfsfall durch externe Supervision begleitet werden.

Für schwierige Konfliktsituationen ist es hilfreich auf professionelle externe Unterstützung zurückzugreifen. Für **externe** Mediatorinnen/Mediatoren sind ca. 150,- € zuzüglich Mehrwertsteuer pro Zeitstunde zu kalkulieren.

Es ist geplant für mögliche Kosten der Mediation bei der Stadtverwaltung Heidelberg ein **zentrales Budget** von zusätzlich 10.000,- € beim Personal- und Organisationsamt vorzuhalten.

Detailliertere Informationen können dem beiliegenden Bericht „Implementierung von Mediations-Verfahren bei der Stadtverwaltung Heidelberg“ entnommen werden.

gez.

Beate W e b e r

| Anlage zur Drucksache: |                                                                                                 |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lfd. Nr.               | Bezeichnung                                                                                     |
| A 1                    | Implementierung von Mediations-Verfahren bei der Stadtverwaltung Heidelberg mit Anlagen 1 bis 5 |