

## Leitfaden

# Konflikte erkennen und bewältigen

*Dieser Leitfaden wird in deutscher und in englischer Sprache im Intranet veröffentlicht.*

## Inhaltsverzeichnis

- Einleitung
- Konfliktenstehung
- Verantwortung der Vorgesetzten
- Konfliktbewältigung
- Mobbing und sexuelle Belästigung
- Qualifizierung für den Umgang mit Konflikten

## Einleitung

Das MDC begreift sich als Organisation, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Bereichen Verantwortung übernehmen und einen vertrauensvollen Umgang miteinander pflegen sollen.

Dass im Alltag Konflikte entstehen, ist normal. Wichtig ist, frühzeitig einvernehmliche Lösungen zu finden, um die Motivation und Leistungsfähigkeit aller zu sichern. Dafür ist die Voraussetzung eine wertschätzende und vertrauensvolle Kommunikation, die eine erfolgreiche Arbeit in einem kollegialen Umfeld ermöglicht.

Unhöflichkeiten bis hin zu Diskriminierungen dagegen beeinträchtigen den Betriebsfrieden. Betroffene werden hiermit ausdrücklich ermutigt, Konflikte anzusprechen und bei Bedarf Vorgesetzte und weitere Anlaufstellen am MDC einzubeziehen. Es ist Aufgabe von Vorgesetzten Probleme, die zu Konflikten führen können, zu erkennen und zu deren Lösung beizutragen. Auch Kollegen und Kolleginnen können die Hilfesuchenden beraten und unterstützen. Und auch bei Beauftragten und Gremien kann Unterstützung gesucht werden.

## Konfliktenstehung

Konflikte sind Auseinandersetzungen verbaler und nonverbaler Art zwischen einzelnen Personen, Gruppen oder größeren sozialen Einheiten, die ihren Ursprung in gegensätzlichen Interessen, Bedürfnissen oder Zielen haben. Häufig führen auch einfach mangelnde Kommunikation und Missverständnisse zu Konflikten.

Jeder Konflikt ist verschieden. Konkurrenzsituationen führen zu Interessenskonflikten, während sich Wertekonflikte aus unterschiedlichen Sicht- und Verhaltensweisen ergeben. Oft sind mehrere Auslöser miteinander verknüpft.

Ein Konflikt kann von den Beteiligten unterschiedlich wahrgenommen werden. Sach- und Beziehungsebene, sichtbare Positionen und zugrundeliegende Bedürfnisse, Missverständnisse und Fehlinterpretationen können eine Rolle spielen.

Konflikte beginnen mit Spannungen. Einige versuchen, Probleme auszusitzen; andere verteidigen täglich aufs Neue ihren Standpunkt, oft über lange Zeit vergeblich. Irgendwann breitet sich eine generell feindselige Atmosphäre aus. Beteiligte fühlen sich enttäuscht, gekränkt, ausgebremst, wütend, demotiviert, ängstlich, hilflos.

### **Verantwortung der Vorgesetzten**

Das Arbeitsklima hat Einfluss auf die Gesundheit der einzelnen Beschäftigten sowie auf die gemeinsame Arbeit. Alle Mitarbeiter/innen sollen für ein partnerschaftliches Betriebsklima sorgen, in dem die Würde aller Mitarbeiter/innen respektiert wird. Vorgesetzte müssen sich dabei ihrer Fürsorgepflicht bewusst sein. Als zuständige Ansprechpartner/innen sollten die Vorgesetzten bei Konflikten in ihrer Abteilung umgehend Maßnahmen zur Problemlösung ergreifen, gern mit Beratung seitens der unten genannten Anlaufstellen, deren Lösungsvorschläge sie einbeziehen und beherzigen sollten.

Die Vorgesetzten stehen in der Pflicht, den Erfolg der Konfliktlösung zu verfolgen und in regelmäßigen Abständen das Gespräch mit den Betroffenen zu suchen. Sollte keine nachhaltige Lösung gefunden werden, haben sie umgehend die/den nächsthöhere/n Vorgesetzte/n sowie die Personalabteilung in Kenntnis zu setzen. Ggf. ist von dem/der Vorgesetzten eine Beratung durch eine der unten genannten Anlaufstellen in Anspruch zu nehmen.

### **Konfliktbewältigung**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich in einem Konflikt befinden, haben das Recht, sich an ihre/n direkte/n Vorgesetzte/n zu wenden oder, falls diese/r selbst am Konflikt beteiligt ist, an die nächsthöhere vorgesetzte Person. Das Ansprechen von Konflikten darf sich nicht negativ auf die berufliche Zukunft der Mitarbeiter/innen auswirken. Die Vorgesetzten haben geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um den Konflikt zu lösen.

Beratung bieten am MDC folgende Stellen:

- Personalabteilung
- Personalrat
- Frauenbeauftragte
- Schwerbehindertenvertretung
- Doktorandenvertretung
- PhD-Büro
- Vertrauensperson für Doktoranden
- Ombudsperson für gute wissenschaftliche Praxis
- Betriebsarzt

Die Vertraulichkeit ist bei diesen Ansprechpartnern / Institutionen gewährleistet. Die genannten Anlaufstellen bieten weitere Informationen und Hilfsmöglichkeiten an. Mit dem Einverständnis der Hilfesuchenden kann gemeinsam das Gespräch mit Vorgesetzten und / oder weiteren am Konflikt Beteiligten gesucht werden. Wenn über diese Vorgehensweise keine zufriedenstellende Lösung erreicht werden kann, besteht die Möglichkeit, auch externe Hilfe in Anspruch zu nehmen. In solchen Fällen wird die Personalabteilung in Abstimmung mit dem Vorstand professionelle Berater/innen mit abhängig vom Konflikt geeigneter Fachkompetenz vorschlagen.

Manchmal sind auch gesetzliche Regelungen zu beachten: Beispielsweise das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das Berliner Personalvertretungsgesetz, Arbeitsschutzgesetz, Landesgleichstellungsgesetz, Sozialgesetzbuch und der Tarifvertrag. In diesen Fällen unterstützt die Personalabteilung die Mitarbeiter/innen und Vorgesetzten, was zu unternehmen oder wer zu kontaktieren ist.

### **Besonders gravierende Konfliktarten: Mobbing und sexuelle Belästigung**

Der Gesetzgeber hat erkannt, dass sowohl Mobbing als auch sexuelle Belästigung besondere Konfliktfälle darstellen, weil diese zu einer besonders schwerwiegenden Verletzung der persönlichen Integrität führen. Deshalb werden diese Themen im Leitfaden besonders hervorgehoben und beschrieben. Sowohl Mobbing als auch sexuelle Belästigung können für den/die Täter/in arbeitsrechtliche und strafrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen.

Generell gelten die im Kapitel „Konfliktbewältigung“ aufgezeigten Schritte. Die Vertraulichkeit wird durch die Beratenden gewahrt. Sofern der/die Betroffene einverstanden ist, soll auch der/die disziplinarische Vorgesetzte einbezogen werden. Im Hinblick auf Mobbing und sexuelle Belästigung gelten für den Arbeitgeber besondere gesetzliche Pflichten zum Schutz des Arbeitnehmers. Damit der Arbeitgeber diesen Pflichten nachkommen kann, wird den Betroffenen dringend geraten, die/den disziplinarisch Vorgesetzte/n oder die Personalabteilung oder den Vorstand unverzüglich von bekannt werdenden Fällen in Kenntnis zu setzen.

**Mobbing** äußert sich in fortwährenden, systematischen, direkten oder indirekten Angriffen unter Kollegen/Kolleginnen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen mit der Absicht oder dem Ergebnis, die unterlegene Person auszugrenzen und zu verletzen. Die Verletzung/Beeinträchtigung, die diese Person empfindet, kann negative Auswirkungen auf ihre seelische und körperliche Gesundheit haben.

Als Mobbinghandlungen in Betracht kommen insbesondere Angriffe

- auf die Kommunikationsmöglichkeiten (z.B. bewusste Vorenthaltung von Informationen),
- auf die sozialen Beziehungen (z.B. Ausgrenzen, Ignorieren),
- auf das soziale Ansehen (z.B. bewusstes Lächerlichmachen),
- auf die Qualität der Berufs- und privaten Lebenssituationen (z.B. missbräuchliche Aufgabenzuweisung, die weit über oder unter dem Können liegt) sowie
- auf die Gesundheit (z.B. missbräuchlicher Zwang zu gesundheitsschädigenden Arbeiten).

Nicht unter Mobbing fallen einmalige Konflikte, die bei jeder Zusammenarbeit gelegentlich auftreten, oder disziplinar- und arbeits- und beamtenrechtliche Auseinandersetzungen über schlechte

Leistungen oder dienstliches Fehlverhalten. In Zweifelsfällen sollten Betroffene sich bei den o. g. Stellen beraten und unterstützen lassen.

**Sexuelle Belästigung** ist gemäß AGG §3, Abs. 4, ein unerwünschtes, sexuell bestimmtes Verhalten, das bezweckt oder bewirkt, dass die Würde der betreffenden Person verletzt wird, insbesondere wenn ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.

Dazu zählen unter anderem:

- Anzügliche Bemerkungen und Kommentare
- Sexuell gefärbte herabwürdigende Gesten und Verhaltensweisen
- Sexuell bestimmte körperliche Berührungen
- Unerwünschte sexuelle Handlungen und Aufforderungen zu diesen
- Zeigen und sichtbares Anbringen pornografischer Darstellungen

Sexuelle Belästigungen unter Ausnutzung von Abhängigkeitsverhältnissen und/oder unter Androhung persönlicher oder beruflicher Nachteile bzw. unter Zusage von Vorteilen sind besonders schwerwiegend.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sexueller Belästigung und/oder Mobbing aktiv entgegenzutreten. Sie haben durch ihr Verhalten dazu beizutragen, dass die persönliche Integrität und die Selbstachtung aller Beschäftigten von jedem respektiert wird.

### **Qualifizierung für den Umgang mit Konflikten**

Das MDC ermöglicht Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Vorgesetzten und auch Gruppen die Teilnahme an speziellen Weiterbildungsmaßnahmen zum Umgang mit Konflikten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich auf die Übernahme von Führungspositionen vorbereiten, wird empfohlen, gezielt an solchen Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Dabei unterstützen auch die o. g. Stellen und insbesondere die Personalentwicklung.

*Weitere Links und Literaturvorschlägen mit Informationen und Hilfestellungen zur Konfliktbewältigung sind zurzeit in Arbeit und werden im Intranet veröffentlicht.*

MDC 2016