

Dienstvereinbarung

## **Partnerschaftlicher Umgang und konstruktive Konfliktbearbeitung am Arbeitsplatz**

### **Gliederung**

Präambel

- § 1 Geltungsbereich
- § 2 Grundsätze und Ziele
- § 3 Begriffsbestimmung
- § 4 Grundsätze zur Konfliktbearbeitung
- § 5 Verfahren zur Konfliktbearbeitung
- § 6 Aufgabe der/des Vorgesetzten
- § 7 Aufgabe der Mitarbeiterinnen/des Mitarbeiters
- § 8 Die Klärungsinstanz
- § 9 Information und Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- § 10 Fort- und Weiterbildung
- § 11 Evaluation
- § 12 Datenschutz
- § 13 Schlussbestimmungen

Anhang

## **Partnerschaftlicher Umgang und konstruktive Konfliktbearbeitung am Arbeitsplatz**

**Dienstvereinbarung** zwischen  
dem **Bistum Trier**,  
vertreten durch den Bischöflichen Generalvikar,  
Dr. Graf Ulrich von Plettenberg - Dienstgeber -  
und  
der **Gesamtmitarbeitervertretung des Bistums Trier**,  
vertreten durch die Vorsitzende, Lydia Schmitt - Ges-MAV –

Im Bewusstsein gemeinsam getragener Verantwortung und zur Verwirklichung unserer Dienstgemeinschaft als Grundlage des kirchlichen Dienstes wird gemäß § 38 Abs. 1 Nr. 10 MAVO folgende Dienstvereinbarung abgeschlossen:

### **Präambel**

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist zur Einhaltung des Betriebsfriedens und zur Förderung eines guten Arbeitsklimas verpflichtet. Hierzu gehört vor allem, die Würde der Kolleginnen und Kollegen zu respektieren.

Die Dienstgemeinschaft im kirchlichen Dienst ist bestrebt, sich durch gegenseitige Wertschätzung und Akzeptanz, Freundlichkeit im Umgang und gegenseitiges Vertrauen sowie eine kooperative Arbeitsweise auszuzeichnen. Alle übernehmen Verantwortung für das, was sie sagen und tun, und auch für das, was sie bewusst unterlassen.

Insbesondere Mobbing, sexuelle Belästigung und Nötigung, Stalking sowie Diskriminierung stellen am Arbeitsplatz eine schwerwiegende Störung dar. Sie sind ein Verstoß gegen die Menschenwürde und verletzen das Persönlichkeitsrecht. Sie schaffen in Dienststellen ein einschüchterndes, Stress beladenes und entwürdigendes Arbeitsumfeld und können gesundheitliche Störungen bewirken.

Auch im kirchlichen Dienst sind Konflikte am Arbeitsplatz aus dem Berufsalltag nicht wegzudenken. Entscheidend ist der Umgang mit ihnen. Konflikte können dazu dienen, Klärungen zu schaffen, effizienter zusammen zu arbeiten und noch produktiver zu sein. Diese konstruktive Form der Konfliktbearbeitung kann die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden steigern. Folglich ist es daher notwendig, dass der Umgang mit Konflikten ein selbstverständlicher Bestandteil des Berufsalltags wird.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bistum Trier sind aufgefordert, bei Vorfällen dieser Art nicht wegzuschauen. Gleichzeitig sollen von Fehlverhalten und Konflikten Betroffene ermutigt werden, ihre Situation nicht hinzunehmen, sondern befähigt werden, aktiv mit der Problematik umzugehen und sich Beratung und Unterstützung zu holen mit dem Ziel, den belastenden Zustand zu beseitigen.

Insbesondere Personen in einer Vorgesetztenfunktion kommt beim Umgang mit Konflikten eine wesentliche Rolle zu. Sie sprechen auftretende Probleme und Konflikte zeitnah und konkret an und lösen sie nach Möglichkeit gemeinsam mit allen Beteiligten.

## **§ 1 Geltungsbereich**

Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bistums Trier.

## **§ 2 Grundsätze und Ziele**

- (1) Ein partnerschaftlicher Umgang ist dadurch geprägt, dass die persönliche Integrität und die Würde aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter respektiert werden.
- (2) Dienstgeber und Mitarbeitervertretung setzen sich gemeinsam dafür ein, dass alle Beschäftigten im Bistum Trier durch ihr Verhalten und Handeln auf einen partnerschaftlichen Umgang und eine konstruktive Konfliktbearbeitung am Arbeitsplatz hinwirken.
- (3) Sexuelle Belästigung, Beleidigung, Nötigung, Diskriminierung, Stalking und Mobbing sind Straftatbestände und werden entsprechend geahndet.
- (4) Im Vordergrund der Dienstvereinbarung stehen Sensibilisierung und Prävention. Die Dienstvereinbarung folgt dem Grundsatz, dass im geeigneten Fall vor der Anwendung arbeitsrechtlicher Maßnahmen eine Lösung durch Information und Konfliktberatung versucht wird. Der Dienstgeber gewährleistet im Bedarfsfalle den Zugang zu entsprechenden internen oder externen Experten. (vgl. § 5, Schritt 3 und/oder 4)
- (5) Dienstgeber und Mitarbeitervertretung wollen die Mitarbeitenden für auftretende Konflikte sensibilisieren, ihnen in der Konfliktwahrnehmung, bei der Analyse und Diagnose bestehender Konflikte sowie bei der Lösung von Konflikten helfen.
- (6) Grundlage für den Umgang mit Konflikten sind das im Anhang aufgeführte Stufenmodell zur Konfliktbearbeitung (Anhang 1), die Neun Konfliktstufen nach Friedrich Glasl (Anhang 2) sowie der Leitfaden für Konfliktgespräche (Anhang 3), die bei der Anwendung dieser Dienstvereinbarung zu beachten sind.
- (7) Konflikte sollen möglichst früh bearbeitet werden.
- (8) Die Regelung und Lösung von Konflikten ist vorrangig Aufgabe der Führungskräfte, wobei die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Mitverantwortung tragen.
- (9) Gesetzliche Regelungen, insbesondere die der KAVO, des allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes AGG (sowie darauf erlassene Regelungen), bleiben unberührt.

## **§ 3 Begriffsbestimmung**

### **3.1 Fehlverhalten**

Fehlverhalten ist jegliches Verhalten, das zur Störung des Arbeitsklimas beiträgt.

Solche Verhaltensweisen sind unvereinbar mit den Loyalitätsobliegenheiten nach Artikel 4 der „Grundordnung des kirchlichen Dienstes“ im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse (KA 1993 Nr. 200) und dem Wesen der Dienstgemeinschaft. Sofern sie gemäß § 8 Abs. 2 eine Verletzung der arbeitsrechtlichen Pflichten darstellen, werden sie durch disziplinarische bzw. arbeitsrechtliche Maßnahmen (z.B. Abmahnung, Auflösung des Arbeitsverhältnisses) bearbeitet. Es erfolgt eine Meldung an den Generalvikar. Soweit es sich um strafrechtliches Fehlverhalten handelt, sind juristische Schritte einzuleiten.

## 3.2 Konflikt

Unter Konflikten im Berufsleben werden in diesem Zusammenhang persönliche und soziale Konflikte verstanden, die die Zusammenarbeit beeinträchtigen, negative Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation haben, einem gesunden Arbeitsklima entgegenwirken und auf der Sachebene nicht mehr zu lösen sind.

Hierbei wird unterschieden zwischen:

### (1) Niederschwellige Konflikte

Darunter versteht man Spannungen, die durch unterschiedliche Interessen sowie unterschiedliche Wahrnehmung und Bewertung der Situation entstehen. Sie sind nicht grundsätzlich etwas Negatives, sondern normaler Bestandteil der Entwicklung von Organisationen. Solche Konflikte können beispielsweise Hinweise auf Störungen von Arbeitsabläufen sein. Die Lösung von Konflikten bringt auf diese Weise die Entwicklung der Organisation voran.

Niederschwellige Konflikte werden durch „normales“ Verhalten geregelt, ohne dass spezielle Interventionen notwendig sind. Hier ist jeder gefragt, im wertschätzenden Umgang miteinander auseinanderstrebende Interessen fair zu besprechen, einen Kompromiss zu erzielen und getroffene Verabredungen einzuhalten, auch wenn diese nicht vollständig den eigenen Vorstellungen entsprechen.

### (2) Eskalierende Konflikte

Meinungsverschiedenheiten, Interessensgegensätze etc. werden erst dann zum Problem, wenn sie eskalieren und sich vom sachlichen Auslöser entfernen. Diese Dynamik kann entstehen, wenn zu dem sachlichen Auslöser persönliche Probleme, organisatorische Mängel oder Fehlverhalten von Beteiligten hinzukommen. Positionen können sich so verhärten, dass in einem fortgeschrittenen Stadium der Konflikt nicht mehr produktiv lösbar ist. Dies gilt es durch frühzeitiges Aufgreifen des Konflikts durch die Beteiligten, durch den/die Vorgesetzten und die Klärungsinstanz zu verhindern.

Konflikte sind selten nur auf einzelne Verursacher zurückzuführen, sondern entstehen in der Regel durch ein Zusammenspiel mehrerer Personen und vorhandene Umstände, die bestimmte Konfliktmuster bedienen. Bei der Bearbeitung von Konflikten geht es daher nicht um die Klärung der vermeintlichen Schuldfrage, sondern um die Aufdeckung dieser Muster und die Wiedergewinnung der Handlungsfähigkeit für alle Beteiligten.

## § 4 Grundsätze zur Konfliktbearbeitung

- (1) Einer Konfliktlösung muss immer die Klärung vorausgehen, wer die Konfliktbeteiligten sind und wer in diesem Konflikt welche Rolle hat.
- (2) Alle Konfliktbeteiligten haben ein Recht auf die Bearbeitung bestehender Konflikte. Das heißt, jede Mitarbeiterin / jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit und ist berechtigt, den Konflikt anzusprechen und eine Bearbeitung einzufordern. Über Information und Vorkommnisse, persönliche Daten und Gespräche ist gegenüber Dritten, die nicht am Verfahren zu beteiligen sind, Stillschweigen zu wahren.
- (3) Zur konstruktiven Konfliktbearbeitung wird eine Klärungsinstanz eingerichtet, die paritätisch (dienstgeberseitig und dienstnehmerseitig) besetzt ist.

## **§ 5 Verfahren zur Konfliktbearbeitung**

Das Verfahren beinhaltet die folgenden fünf Schritte. Die Kurzfassung ist im Stufenmodell der Konfliktbearbeitung (Anhang 1) als Anhang dieser Dienstvereinbarung beigefügt.

### ° Schritt 1 – persönliche Klärung

Konflikte sind zunächst dort, wo sie entstehen, zu bearbeiten.

Dafür ist die Einsicht und Bereitschaft aller Beteiligten notwendig, offen und konstruktiv mit den Konfliktthemen umzugehen. Bevor weitere Schritte unternommen werden, wird grundsätzlich frühzeitig ein ernsthafter Versuch der persönlichen Klärung unter den Konfliktbeteiligten unternommen.

In diesem Schritt können einzelne Mitglieder der Klärungsinstanz zur Beratung und Sondierung angefragt werden. (vgl. § 7)

### ° Schritt 2 - Hinzuziehen der/des direkten Vorgesetzten

Gelingt es den Beteiligten nicht den Konflikt beizulegen, ist der direkte Vorgesetzte einzuschalten.

Soweit der/die Vorgesetzte am Konflikt beteiligt ist, ist es Aufgabe des nächsthöheren Vorgesetzten das Gespräch zu führen.

Dieser lädt unverzüglich die Konfliktbeteiligten zu einem gemeinsamen klärenden Gespräch ein.

Der/Die dem Gespräch vorstehende Vorgesetzte trägt dafür Sorge, Neutralität und Transparenz für alle Beteiligten zu gewährleisten.

Die/der Vorgesetzte strukturiert das Gespräch anhand eines festgelegten Ablaufplans (siehe Anhang 3: Leitfaden für Konfliktgespräche).

Die konkreten Lösungen und Maßnahmen werden durch die/den Vorgesetzten schriftlich dokumentiert und allen Beteiligten zur Verfügung gestellt.

Das Original verbleibt bei der/dem Vorgesetzten und wird drei Jahre nach Abschluss der Konfliktbearbeitung vernichtet.

Das Protokoll ist nicht Bestandteil der Personalakte.

Es wird ein Folgetermin zur Überprüfung der getroffenen Vereinbarungen, spätestens nach einem halben Jahr, gegebenenfalls auch früher, festgelegt.

In diesem Schritt können einzelne Mitglieder der Klärungsinstanz zur Beratung und Sondierung angefragt werden.

### ° Schritt 3 – Konfliktberatung durch die Klärungsinstanz

Sind einer oder mehrere der Konfliktbeteiligten zu der Ansicht gekommen, dass die bisherigen Schritte 1 und 2 zu keiner tragfähigen Lösung geführt haben, sind Mitglieder der Klärungsinstanz paritätisch (siehe § 8 Klärungsinstanz) einzuschalten.

Zwei Mitglieder der Klärungsinstanz sprechen mit allen Konfliktbeteiligten und hören das Anliegen/die Anliegen.

Nach Anhörung der Konfliktbeteiligten und Sondierung der Gesamtsituation erarbeitet die Klärungsinstanz einen Vorschlag zur weiteren Konfliktbearbeitung. Dies geschieht entweder direkt oder im unmittelbaren Anschluss an das Gespräch mit den Konfliktbeteiligten

oder die Klärungsinstanz erbittet sich eine gewisse Beratungszeit und gibt zu einem vereinbarten Zeitpunkt ihren Lösungsvorschlag den Konfliktbeteiligten bekannt. Die Mitglieder der Klärungsinstanz haben die Befugnis, den Konfliktbeteiligten Empfehlungen für mögliche Instrumente zur Konfliktklärung zu geben, z.B. Coaching, Teamsupervision.

Die Klärungsinstanz dokumentiert die Empfehlung(en). Ebenso wird die Annahme bzw. Verweigerung der Empfehlung(en) von einer/einem oder mehreren Konfliktbeteiligten dokumentiert.

- Für den Fall, dass die Empfehlungen der Klärungsinstanz angenommen werden, wird ein Folgetermin zur Überprüfung der getroffenen Vereinbarungen, spätestens nach einem halben Jahr, gegebenenfalls auch früher, festgelegt.
- Führt die Vorgehensweise nicht zu einem tragfähigen Ergebnis für die Konfliktbeteiligten, erfolgt Schritt 4.
- Für den Fall, dass direkt eine Empfehlung für eine Mediation ausgesprochen wird, erfolgt Schritt 4.
- Für den Fall, dass ein Konfliktbeteiligter sich weigert, die Empfehlung der Klärungsinstanz anzunehmen, erfolgt Schritt 4 oder ggf. Schritt 5.

#### ° Schritt 4 – Konfliktklärung durch eine Mediation

Für Konflikte ab der 4. bis 6. Eskalationsstufe (vgl. Anhang 2: Neun Konfliktstufen nach Glas) ist ein Mediator im Regelfall mit einer Mediation zu beauftragen, zu der die/der Vorgesetzte oder die für das Personal verantwortliche Leitung die Konfliktparteien verbindlich einlädt.

Die Mediation erfolgt nach den geltenden Standards.

Falls eine/r der Konfliktbeteiligten eine Mediation ablehnt, kommt es zu einer Vorgesetztenentscheidung nach Schritt 5.

Für Konflikte ab der Stufe 7 ist im Regelfall keine Mediation mehr möglich. Hier ist eine Vorgesetztenentscheidung erforderlich (vgl. Anhang 1: Stufenmodell zur Konfliktbearbeitung, Schritt 5).

#### ° Schritt 5 – Konfliktlösung durch finale Entscheidung

Wenn keine kooperative Lösung eines Konflikts im Einvernehmen aller Beteiligten herbeigeführt werden konnte, hat der unmittelbare Fachvorgesetzte von den beiden Konfliktparteien, in Abstimmung mit der Direktorenebene und der jeweiligen Personaleinsatzstelle, konkrete organisatorische oder personelle Maßnahmen vorzuschlagen. Maßnahmen, die eine Abteilungsleitung oder eine Führungskraft mit Personalverantwortung betreffen, werden auf Direktorenebene besprochen. Wenn es die Direktorenebene betrifft, wird der Generalvikar damit befasst. Gegebenenfalls leiten diese dann arbeits- oder dienstrechtliche Maßnahmen ein.

### **§ 6 Aufgabe des /der Vorgesetzten**

- (1) Die jeweiligen Vorgesetzten sind die ersten Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen bei Fehlverhalten am Arbeitsplatz und für von Konflikten Betroffene. Sie tra-

gen in hohem Maße Verantwortung dafür, dass Hinweisen auf entsprechende Vorgänge in ihrem Verantwortungsbereich unverzüglich nachgegangen wird und Maßnahmen zur Konfliktlösung ergriffen werden. Zu ihrer Unterstützung können sie jederzeit die Mitglieder der Klärungsinstanz mit einbeziehen.

- (2) Erkennen und bearbeiten von Fehlverhalten, Konfliktberatung und Klärung von Konflikten erfordern in hohem Maße Fachkompetenz. Vorgesetzte sind daher verpflichtet, an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Der Dienstgeber verpflichtet sich, entsprechende Fortbildungen anzubieten.

Für die Verfahren gilt:

- a) Solange sich die Beteiligten in der Konfliktklärung befinden und es sich nicht um arbeits- oder strafrechtliche relevante Sachverhalte handelt, dürfen keine arbeitsrechtlichen Maßnahmen vollzogen werden.
- b) Bei Fehlverhalten und Konflikten zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten geht die Verantwortung auf den nächst höheren Vorgesetzten über, wobei grundlegend die unter § 4 beschriebene Schrittfolge einzuhalten ist.
- c) Gehören die Beschäftigten unterschiedlichen Organisationseinheiten an, geht die Verantwortung auf den nächst höheren gemeinsamen Vorgesetzten über.
- d) Ist die Führungskraft selbst Teil des Konfliktes, geht die Verantwortung auf den nächst höheren Vorgesetzten über.
- e) Besteht ein Fehlverhalten oder Konflikt zwischen einer Führungskraft und einem Mitarbeitenden, kann die Führungskraft nicht die Rolle eines Vermittlers einnehmen. Dies muss der/die nächsthöhere Vorgesetzte übernehmen.
- f) Liegt ein Fehlverhalten oder Konflikt zwischen zwei Mitarbeitenden vor, kann die Führungskraft, da sie über dem Konflikt steht und selbst nicht Teil des Konfliktes ist, als Moderator im Konfliktgespräch tätig werden.

## **§ 7 Aufgabe der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters**

- (1) Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter trägt eine Mitverantwortung für das Gelingen des partnerschaftlichen Umgangs und der konstruktiven Konfliktbearbeitung.
- (2) Gemeinsam vereinbarte Maßnahmen sind einzuhalten.
- (3) Ihr/Sein Verhalten darf einer Lösung nicht zuwiderhandeln.
- (4) Die Dienstvereinbarung darf nicht für eigennützige Zwecke missbraucht werden.
- (5) Zu ihrer Unterstützung kann die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter jederzeit Mitglieder der Klärungsinstanz mit einbeziehen.

## **§ 8 Die Klärungsinstanz**

- (1) Personenkreis

Die Klärungsinstanz besteht aus vier Personen:

- Zwei Personen der Dienstnehmerseite, benannt und gewählt durch die Gesamt-MAV und vom Dienstgeber bestätigt.
- Zwei vom Dienstgeber benannte Personen aus dem Kreis der Vorgesetzten und von der Gesamt MAV bestätigt, von denen eine Person aus dem SB 2.1: Personaleinsatz kommen soll.

## (2) Aufgaben der Klärungsinstanz im Rahmen von Fehlverhalten

Die oder der Betroffene hat die Möglichkeit, Fehlverhalten einzelnen Mitgliedern (nach Wahl) der Klärungsinstanz vorzutragen.

Erste Aufgaben sind:

- Sondierung der Situation und des Sachverhalts
- Empfehlung einer (von) der Situation entsprechenden geeigneten Maßnahme(n)
- Wird ein strafrechtliches Verhalten vermutet oder festgestellt (z.B. Mobbing, Nötigung, sexuelle Belästigung), wird das Verfahren an den Bischöflichen Generalvikar übergeben
- Dokumentation und Begründung der Maßnahme
- Abstimmung über nächste Schritte

Auf Wunsch der betroffenen Person informiert die Klärungsinstanz den unmittelbaren bzw. bei Betroffenheit den nächst höheren Vorgesetzten über das ihr vorgetragene Fehlverhalten

In angemessener Zeit – in der Regel spätestens innerhalb von 14 Tagen nach Eingang der Information - trägt der unmittelbare oder nächst höhere Vorgesetzte Sorge für ein Gespräch. Dieses kann getrennt oder gemeinsam mit der betroffenen Person erfolgen. Der Sachverhalt ist festzustellen und zu dokumentieren. Die Mitglieder der Klärungsinstanz nehmen an den Gesprächen teil (vgl. § 5, Schritt 3). Sofern einer der Beteiligten schwerbehindert oder den schwerbehinderten Menschen gemäß § 2 Absatz 3 SGB IX gleichgestellt ist, ist auf deren Wunsch die zuständige Schwerbehindertenvertretung mit einzubeziehen.

Die Feststellungen zum Sachverhalt trifft die oder der Vorgesetzte im Einvernehmen mit der Klärungsinstanz. Zu diesem Zwecke fertigt der Vorgesetzte zusammen mit den Mitgliedern der Klärungsinstanz eine Niederschrift an, die auch Vorschläge zum weiteren Vorgehen enthält (Dokumentation). Den beteiligten Personen ist Einsicht in diese Dokumentation zu gewähren. Die Dokumentation ist bis zur abschließenden Erledigung aufzubewahren. Soweit sie die Grundlage für arbeitsrechtliche Maßnahmen bildet, findet sie Eingang in die Personalakte. Andernfalls ist sie nach spätestens drei Jahren zu vernichten.

Soweit der Sachverhalt feststeht, entscheidet der Vorgesetzte unter Berücksichtigung der in der Dokumentation enthaltenen Vorschläge, ob ein abschließendes Gespräch mit den Beteiligten genügt, um die Angelegenheit zu klären oder arbeitsrechtliche bzw. sonstige Maßnahmen zu ergreifen sind.

Soweit die oder der Vorgesetzte die vorgesehenen Schritte nicht ordnungsgemäß umsetzt, wendet sich die Klärungsinstanz an den Dienstgeber.

## (3) Aufgaben der Klärungsinstanz im Rahmen von Verfahren zur Konfliktbewältigung

- a) Lotsen- und Beratungsfunktion durch das gesamte Verfahren für alle am Konflikt Beteiligten (Stufe 1-4)

b) Klärung der Sachlage (Konflikt oder strafrechtliches Verhalten, Stufe 3-4)

Sondierung der Konfliktsituation  
Klärung der Eskalationsstufe  
Empfehlung einer der Situation entsprechenden geeigneten Maßnahme(n)  
Dokumentation und Begründung der Maßnahme(n)  
Überprüfung der getroffenen Maßnahme(n)

(4) Aufgabe der Klärungsinstanz bei Verletzung der Führungsaufgabe

Nehmen Vorgesetzte die genannten Aufgaben (vgl. § 6) nicht wahr und kommen somit ihrer Fürsorgepflicht nicht nach, stellt dies eine Verletzung ihrer Führungsaufgabe dar. In diesem Falle involviert die Klärungsinstanz die nächst höhere Führungsebene.

(5) Dauer der Amtszeit

Die Amtszeit der Klärungsinstanz dauert 4 Jahre.

## **§ 9 Information und Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

- (1) Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bistums Trier werden allgemeine Informationen zur Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz in geeigneter Weise bekannt gegeben bzw. zugänglich gemacht.
- (2) Zwischen den Partnern dieser Dienstvereinbarung besteht Einvernehmen darüber, dass das Ansprechen von Problemen für die Beteiligten keine nachteiligen Auswirkungen auf ihren beruflichen Werdegang haben wird.

## **§ 10 Fort- und Weiterbildung**

- (1) Im Fortbildungsprogramm für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Veranstaltungen aufzunehmen, die sich mit der Problematik von Fehlverhalten und der Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz, sowie mit der Information über den Rechtsschutz für die Betroffenen und die Handlungsverpflichtung der Vorgesetzten beschäftigen.
- (2) Der Dienstgeber trägt Sorge dafür, dass die Mitglieder der Klärungsinstanz die dazu erforderliche Qualifikation besitzen bzw. erhalten und einen entsprechenden Anspruch auf Fort- und Weiterbildung haben.
- (3) Vorgesetzte werden darin geschult, bei Fehlverhalten und Konflikten am Arbeitsplatz frühzeitig und sachgerecht zu agieren. Sie sind verpflichtet, an entsprechenden Fortbildungen teilzunehmen.

## **§ 11 Evaluation**

- (1) Dienstgeber und Mitarbeitervertretungen verpflichten sich, auf die Einhaltung der Regelungen dieser Dienstvereinbarung zu achten, neue Erkenntnisse, Erfahrungen und Veränderungen in der Sachlage zu verfolgen und nach spätestens 3 Jahren die Dienstvereinbarung fortzuschreiben.

## § 12 Datenschutz

- (1) Das Gesetz über den Kirchlichen Datenschutz (KDG) (KA 2018 Nr. 65) in Verbindung mit der Verordnung zur Durchführung der Anordnung über den kirchlichen Datenschutz (KDO-DVO) (KA 2016 Nr. 193) und den IT-Richtlinien (KA 2016 Nr. 194) in der jeweils geltenden Fassung werden beachtet.
- (2) Die erhobenen Daten dürfen ausschließlich für die in der Vereinbarung benannten Ziele (§ 2, S. 3) verwendet werden. Sie dienen dem Erhalt des Arbeitsfriedens und des Betriebsklimas. Protokolle sind getrennt von der Personalakte entweder bei dem/der direkten Vorgesetzten, oder - sofern diese(r) nicht selbst Konfliktbeteiligte(r) ist - beim nächst höheren Vorgesetzten aufzubewahren.
- (3) Verhaltensweisen, die arbeitsrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen, gehören in die Personalakte. Spätestens nach drei Jahren sind sämtliche im Rahmen des Verfahrens erhobenen Daten zu vernichten, sofern sie nicht arbeits- oder strafrechtlich relevant sind.

## § 13 Schlussbestimmung

- (1) Die Bestimmungen dieser Dienstvereinbarung gelten mit Wirkung zum 1. März 2021 unbefristet.
- (2) Den Vertragspartnern steht das Recht zu, jederzeit Gespräche mit dem Ziel einer Weiterentwicklung dieser Vereinbarung aufzunehmen.
- (3) Beginnend mit dem 1. September 2022 werden die Erfahrungen mit der vorliegenden Dienstvereinbarung von beiden Parteien ausgewertet und, falls erforderlich, Gespräche mit dem Ziele einer Weiterentwicklung der Regelungen dieser Dienstvereinbarung und ihrer Geltung aufgenommen.
- (4) Das Recht zur Kündigung der Vereinbarung bestimmt sich nach den Regelungen der MAVO.

Trier, 23.02.2021



Lydia Schmitt

Vorsitzende der Gesamtmitarbeitervertretung

Trier, 1.3.2021

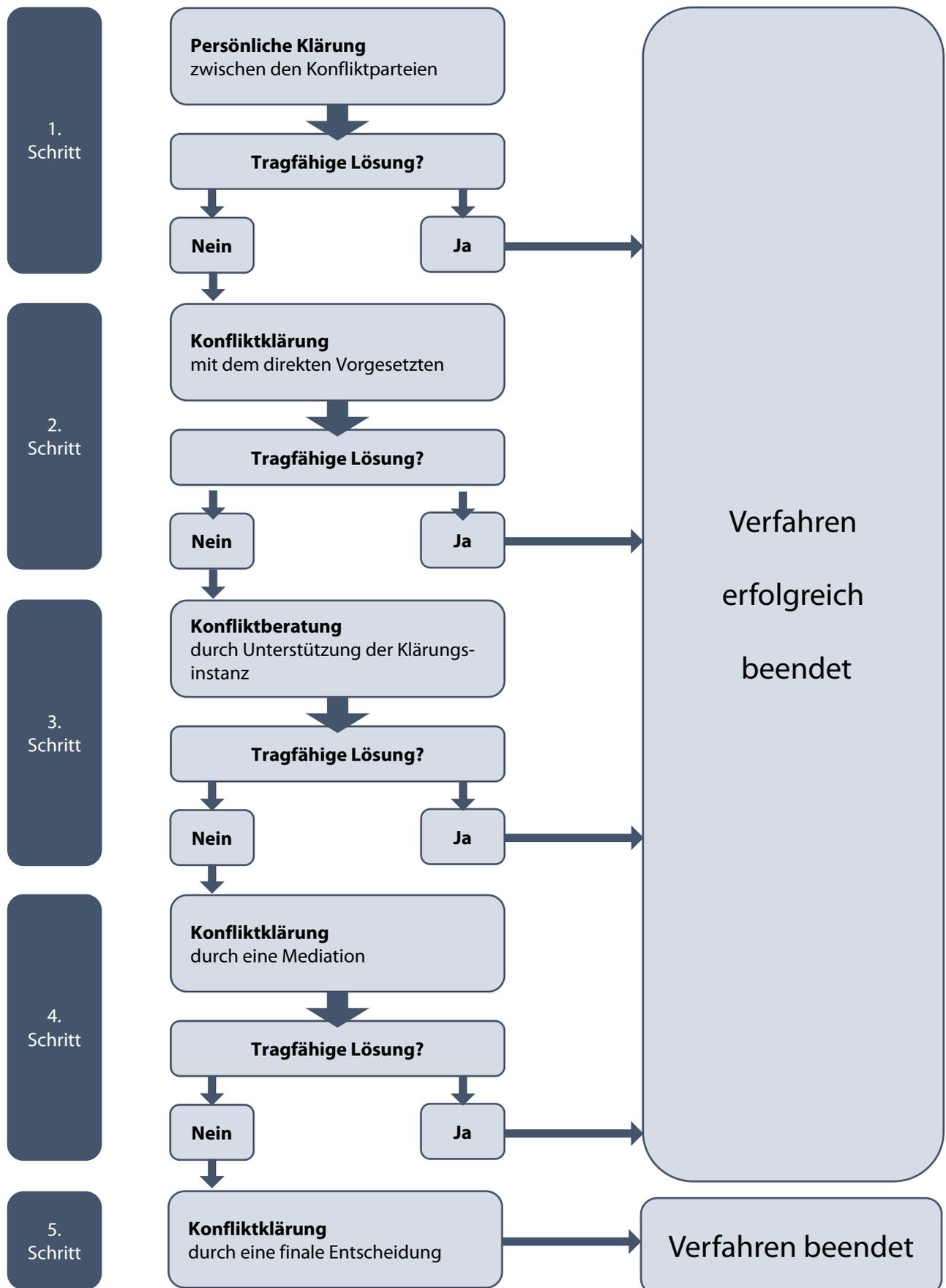


Dr. Ulrich Graf von Plettenberg

Bischöflicher Generalvikar

## Anhang

- Anhang 1 Stufenmodell zur Konfliktbearbeitung (5 Schritte)
- Anhang 2 Die neun Konfliktstufen nach F. Glasl
- Anhang 3 Leitfaden für ein Konfliktgespräch

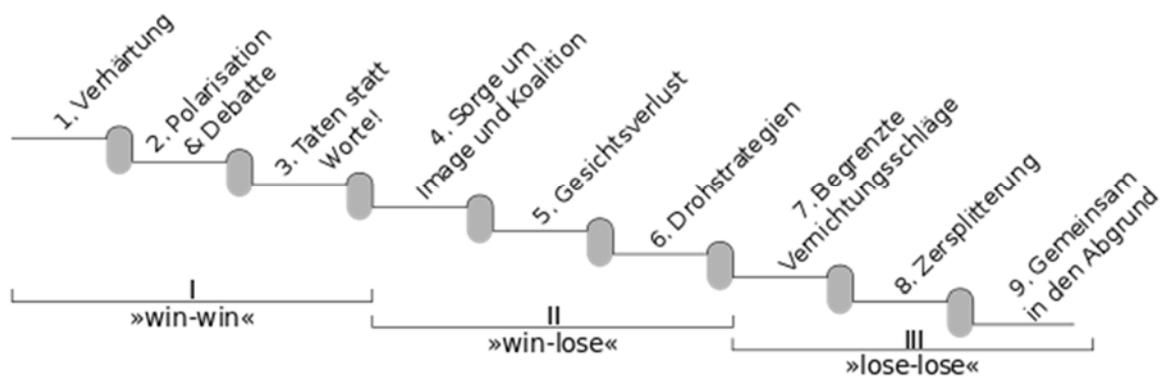


## Anhang 2 Die neun Konfliktstufen

Mit den Konfliktstufen nach Friedrich Glasl steht ein sozialwissenschaftlich anerkanntes Modell zur Verfügung, um Konflikte besser analysieren und während ihres Verlaufs besser auf sie reagieren zu können. Das Modell hat neun Stufen, welche sich in drei Ebenen mit jeweils drei Abstufungen unterteilen.

Glasl stellt die Konflikte nicht als einen Anstieg zu immer höheren Eskalationsstufen dar, sondern als einen Abstieg zu immer tieferen und unmenschlicheren Formen der Auseinandersetzung. Je tiefer die Stufe, desto intensiver und gewaltsamer die Konfliktaustragung.

In der ersten Hauptphase ist in der Regel eine positive Konfliktlösung möglich, bei der beide Parteien ihre Interessen verwirklichen können (Win-Win-Lösung). In der zweiten Hauptphase sind aufgrund der fortgeschrittenen Eskalation Lösungen nur noch auf Kosten einer Partei wahrscheinlich (Win-Lose-Lösung). In der dritten Phase geht eigentlich nichts mehr. Keine Partei kann in dieser Phase noch ihre Interessen umsetzen (Lose-Lose-Lösung).



## **1. Ebene (Win-Win)**

### Stufe 1 - Verhärtung

Konflikte beginnen mit Spannungen, z. B. gelegentliches Aufeinanderprallen von Meinungen. Das ist alltäglich und wird nicht als Beginn eines Konflikts wahrgenommen. Wenn daraus doch ein Konflikt entsteht, werden die Meinungen fundamentaler. Der Konflikt könnte tiefere Ursachen haben.

### Stufe 2 – Debatte

Ab hier überlegen sich die Konfliktparteien Strategien, um den anderen von ihren Argumenten zu überzeugen. Meinungsverschiedenheiten führen zu einem Streit. Man will den anderen unter Druck setzen.

### Stufe 3 – Taten statt Worte

Die Konfliktparteien erhöhen den Druck auf den jeweils anderen, um sich oder die eigene Meinung durchzusetzen. Gespräche werden z. B. abgebrochen oder die Türen geknallt. Es findet keine Kommunikation mehr statt und der Konflikt verschärft sich schneller.

## **2. Ebene (Win-Lose)**

### Stufe 4 – Koalitionen

Der Konflikt verschärft sich dadurch, dass man sich Sympathisanten für seine Sache sucht. Da man sich im Recht glaubt, kann man den Gegner denunzieren. Es geht nicht mehr um die Sache, sondern darum, den Konflikt zu gewinnen, damit der Gegner verliert.

### Stufe 5 – Gesichtsverlust

Der Gegner soll in seiner Identität vernichtet werden durch alle möglichen Unterstellungen oder Ähnliches. Hier ist der Vertrauensverlust vollständig. Gesichtsverlust bedeutet in diesem Sinne Verlust der moralischen Glaubwürdigkeit.

### Stufe 6 – Drohstrategien

Mit Drohungen versuchen die Konfliktparteien, die Situation absolut zu kontrollieren. Das soll die eigene Macht veranschaulichen. Eine Forderung wird durch eine Sanktion („Ich gebe Informationen über den Skandal weiter!“) verschärft und durch das Sanktionspotential (belastendes Material wird gezeigt) untermauert. Hier entscheiden die Proportionen über die Glaubwürdigkeit der Drohung. Die Drohungen werden in der Regel mit Gegendrohungen beantwortet.

## **3. Ebene (Lose-Lose)**

### Stufe 7 – Begrenzte Vernichtung

Hier soll dem Gegner mit allen Tricks empfindlich geschadet werden. Der Gegner wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen. Ab hier wird ein begrenzter eigener Schaden schon als Gewinn angesehen. Den Streitenden ist durchweg klar, dass es nichts mehr zu gewinnen gibt. Entscheidend ist nur, ob der Verlust der gegnerischen Seite größer ist als der eigene Schaden – dann wird dies als Gewinn umdefiniert.

### Stufe 8 – Zersplitterung

Mit dem Überschreiten der Schwelle zu Stufe 8 geht es jetzt wie besessen ums Ganze: Der Gegner soll zugrunde gerichtet werden, wirtschaftlich und psychisch.

### Stufe 9 – Gemeinsam in den Abgrund

Ab hier kalkuliert man die eigene Vernichtung mit ein, um den Gegner zu besiegen.

Das Stufenmodell beschreibt, wie sich zwei Konfliktparteien verhalten. Positive Konfliktlösungen werden in diesem Modell auf den ersten Blick nicht angeboten. Die verschiedenen Eskalationsstufen weisen jedoch folgende Möglichkeiten zur Konfliktlösung aus:

Stufe 1 bis 2: Moderation durch Vorgesetzte

Stufe 3 bis 4: Moderation durch die Klärungsinstanz

Stufe 5 bis 6: Mediation durch ausgebildete Mediatoren

Stufe 7 bis 9: Machteingriff

(vgl. Friedrich Glasl: Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Bern, 9. Aufl. 2009; Friedrich Glasl: Selbsthilfe in Konflikten, Konzepte – Übungen – Praktische Methoden, Bern, 5. Aufl. 2010)

Dieser Leitfaden soll Sie bei der Vorbereitung sowie bei der Durchführung des Klärungsgesprächs (Stufe 1) unterstützen.

### **1. Wie kann eine gute Kommunikation gelingen?**

- Formulieren Sie Ihre persönlichen Anliegen; so machen Sie das Gespräch zu Ihrem Gespräch.
- Ich-Aussagen sind gute Wegweiser, die Ihnen helfen, sich bei einem Thema einzubringen.
- Entscheiden Sie im Vorfeld, wozu Sie etwas sagen möchten und, wozu Sie nichts sagen möchten.
- Sprechen Sie klar und konkret. Fordern Sie dies auch von Ihrer(m) Gesprächspartner/in ein. Dies gilt für Ideen, Argumente, Gefühle und Rückmeldungen.
- Halten Sie keine Vorlesungen und predigen Sie nicht. Zusammenarbeiten bedeutet: Lösungen gemeinsam entwickeln.
- Kommunizieren Sie Positiv. Zeigen Sie, dass Sie Situationen, Ideen und Menschen wohlwollend betrachten.
- Sprechen Sie lösungsorientiert.
- Interessieren Sie sich ernsthaft für die Meinungen Ihrer Gesprächspartner.
- Sie haben das Recht, sich abzugrenzen.
- Seien Sie bereit, kritische Punkte und heiße Eisen anzusprechen, auch wenn die bei Ihren Gesprächspartnern für Unruhe sorgt.
- Akzeptieren Sie die Gefühle Ihrer Gesprächspartner. Anstatt zu bewerten, versuchen Sie Ihre Motive zu verstehen.
- Achten Sie darauf, dass ihre Gesprächspartner ihr Gesicht wahren können. Es ist wichtig, dass jede/jeder Teilnehmerin/Teilnehmer unbeschädigt aus der Besprechung herausgehen kann.
- Benutzen Sie keine Ausreden. Akzeptieren Sie keine Ausreden.
- Achten Sie darauf, dass Ihren Gesprächspartnern mehrere Alternativen offen stehen. Verengen Sie die Handlungsspielräume nicht zu sehr.

## **2. Wie bereite ich mich auf das Konfliktgespräch vor, damit es zielführend ist?**

### 2.1 Gesprächsziele formulieren

- Was will ich konkret erreichen? Was soll nach dem Gespräch passieren?
- Welche Richtung werde ich im Gespräch einschlagen, wenn ich erkennen muss, dass ich mein Hauptziel nicht erreichen kann?
- Woran werde ich später erkennen können, dass ich mein Ziel erreicht habe?

### 2.2 Gesprächsablauf in Gedanken durchgehen

- Wie steige ich in das Gespräch ein?
- In welcher Reihenfolge präsentiere ich meine Informationen / Argumente?
- Welche Fragen möchte ich gerne an meine/n Gesprächspartner/in richten?
- Was muss am Ende des Gesprächs geklärt sein?

### 2.3 sich in die/den Gesprächspartner/in hineinversetzen

- Welche Zielsetzung bringt sie/er mit in das Gespräch, was ist ihr/sein Anliegen?
- Welche Argumente wird sie/er vermutlich vorbringen?
- Mit welchem Vorgehen meinerseits wird er/sie rechnen? Wie schätzt sie/er mich ein?

### 2.4 Informationen sammeln bzw. vergegenwärtigen

- Welche Informationen und Vereinbarungen aus unserer bisherigen Arbeitsbeziehung könnten im Gespräch eine Rolle spielen?
- Was ist unser bisheriger Gesprächsstand zu diesem Thema?
- Welche Unterlagen benötige ich im Gespräch?

### 2.5 Rahmenbedingungen abstimmen

- Sie informieren die Konfliktbeteiligten im Vorfeld, über den Gesprächsinhalt.
- Sie vereinbaren den /die Termin(e) frühzeitig.
- Sie wählen geeignete Räumlichkeiten für das Gespräch aus.
- Sie schalten Störungen während des Gespräches aus.

### 3. Phasen eines Konfliktgesprächs

Phase	Inhalt	Mögliche Formulierungen bzw. Fragen
Anfangshase	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Positive Atmosphäre schaffen.</li> <li>➤ Festhalten, um was es geht und um was nicht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für unser Gespräch nehmen.</li> <li>➤ Ich möchte mit Ihnen über...sprechen. Lassen Sie mich genau ausführen, was ich meine ...</li> <li>➤ In diesem Gespräch möchte ich mit Ihnen eine Lösung finden für...</li> </ul>
Einstieg in die Konfliktbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Unterschiedliche Standpunkte/ Sichtweisen und die daraus resultierenden Gefühle darstellen.</li> <li>➤ Keine Unterbrechungen, höchstens Nachfragen bei Unklarheiten.</li> <li>➤ Ich-Botschaften senden.</li> <li>➤ Nicht generalisieren.</li> <li>➤ Keine Vorwürfe, Appelle oder Lösungsvorschläge machen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Erklären Sie mir bitte, wie Sie sich selbst bzw. die Situation sehen.</li> <li>➤ Aus meiner Sicht stellt sich die Situation folgendermaßen dar.</li> </ul>
Konfliktdialog	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sich miteinander aussprechen.</li> <li>➤ Wechseln zwischen aktivem Zuhören und eigener Reaktion.</li> <li>➤ Wertschätzung entgegenbringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wie kann ich Sie dabei unterstützen, dass Sie dieses Verhalten ändern?</li> <li>➤ Ich erwarte, dass Sie... sofort ändern. Wenn Sie den Eindruck haben, Sie schaffen es nicht, sollten wir gemeinsam nach Unterstützung suchen.</li> </ul>
Gemeinsame Lösungssuche	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alternativen suchen und entwickeln.</li> <li>➤ Lösungen bewerten, verhandeln und vereinbaren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Welche Lösungsmöglichkeiten sehen Sie?</li> <li>➤ Ich kann mir folgende Lösungsmöglichkeiten vorstellen.</li> <li>➤ Wie bewerten Sie die aufgezeigten Lösungsmöglichkeiten?</li> <li>➤ Sind Sie mit dieser Lösung einverstanden?</li> </ul>
Gesprächsabschluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Konkrete Lösung und Maßnahmendefinition schriftlich dokumentieren.</li> <li>➤ Gespräch positiv beenden.</li> <li>➤ Ggf. Folgetermin zur Überprüfung der getroffenen Vereinbarungen festlegen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ich fasse noch mal kurz zusammen, welche Vereinbarung wir getroffen haben.</li> <li>➤ Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für unser Gespräch genommen und zu einer guten Lösung beigetragen haben.</li> </ul>