

Elke Wiechmann

Partnerschaftliches Verhalten und Umgang mit Konflikten

Fallstudien zu drei Dienstvereinbarungen

im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Archiv Betriebliche Vereinbarungen 2003

Auf einen Blick ...

- Die Dienstvereinbarungen einer Polizeibehörde, einer Uniklinik und einer Stadtverwaltung zum Partnerschaftlichen Verhalten und zum Umgang mit Konflikten werden vorgestellt.
- Dargestellt wird der Aufbau und Inhalt der Vereinbarungen, die Entstehungsgeschichte, Ziele und die praktische Anwendung. Ein Resümee stellt Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Unternehmen heraus. Die erläuterten Hintergründe werden auf der Grundlage von Experteninterviews näher betrachtet.
- Die Initiatoren sind zwar über die Problematik „Mobbing“ sensibilisiert worden, erkannten jedoch während der Beschäftigung mit dem Thema eine Bandbreite von weiteren Konfliktfeldern und Auslösern in der eigenen Praxis.
- Die Dienstvereinbarungen sind sowohl Präventions- und Sensibilisierungsinstrument als auch Regulierungsinstrument und sollen für Transparenz von Verfahren und Verantwortlichkeiten stehen.
- Einig sind sich die Personalräte darüber, dass neben den Dienstvereinbarungen zusätzlich flankierende Maßnahmen in der Praxis das Ziel eines partnerschaftlichen Umgangs unterstützen müssen.

Weitere Fragen und Rückmeldungen bitte an:

Dr. Manuela Maschke

Archiv Betriebliche Vereinbarungen Tel. 0211.7778.224 Manuela-Maschke@boeckler.de
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Dr. Manuela Maschke

Polizeibehörde P: Dienstvereinbarung über den partnerschaftlichen Umgang am Arbeitsplatz vom 29.11.2002

Die Vereinbarung gilt für ca. 25.000 Beschäftigte im Polizeidienst.

Aufbau und Inhalt der Vereinbarung¹

In der **Präambel** der Dienstvereinbarung der Polizei P wird als Ziel die Gestaltung der Arbeitswelt angestrebt, die von gegenseitiger Achtung und Toleranz geprägt ist und in der Konflikte zugelassen und gelöst werden. Die vertragsschließenden Parteien (Polizeipräsident als Dienststellenleitung und der Gesamtpersonalrat) sowie alle Beschäftigten der Polizei werden aufgefordert, an diesem Ziel mitzuwirken. Die Vereinbarung hebt sich von anderen Dienst- und Betriebsvereinbarungen zum gleichen Themenfeld insofern ab, als sie den „Konflikt“ ausdrücklich zulässt, der zu lösen ist. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass Konflikte in einem Unternehmen dazu gehören und auch positive Folgen haben können – allerdings nicht voraussetzungslos. So sind soziales Fehlverhalten und ganz allgemein Respektlosigkeit gegenüber anderen primärer Bezugspunkt für (ungelöste) Konflikte, die mit Hilfe der Dienstvereinbarung ins Bewusstsein und schließlich in das Organisationshandeln offensiv angegangen werden sollen.

Nach der Festlegung des Geltungsbereiches, wird auf die Rolle und Verantwortung der Vorgesetzten und ihrer **Interventionspflicht** hingewiesen. Sie müssen sozialem Fehlverhalten und Diskriminierungen „unverzüglich“ nachgehen. Kommen sie dieser Verantwortung nicht nach, können dienst- oder arbeitsrechtliche Maßnahmen eingeleitet werden.

Nach der Beschreibung der **Anwendungsgrundlage** der Vereinbarung verpflichtet sich die Polizeibehörde zur Einrichtung einer **Konfliktkommission**. Dieser Kommission sollen neben qualifizierten Behördenmitgliedern mindestens eine externe Person (außerhalb der Polizeibehörde) und jeweils ein zu benennendes Mitglied des Gesamtpersonalrates, der Gesamtfrauenvertretung sowie der Schwerbehindertenvertretung angehören. Die Kommissionsmitglieder haben folgende Aufgaben:

- Entgegennahme von Beschwerden,
- Prüfung, ob es sich um einen Fall der Dienstvereinbarung handelt,
- Beratung der Betroffenen,
- Vorschlag von Lösungsangeboten,
- Nachsorgeverpflichtung,
- Beispielsweise Kontakte zu externen Stellen,
- Initiieren von vorbeugenden Maßnahmen und Schulungen,
- Öffentlichkeitsarbeit in der Polizeibehörde, z. B. durch Informationsveranstaltungen.

Das **Verfahren** zur Konfliktlösung ist, wie in anderen Unternehmen und Verwaltungen auch, mehrstufig. Nach Schilderung des Sachverhalts durch die Betroffenen, wird gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten gesucht. Neben der Vermittlung oder Durchführung einer Mediation, können dies u. a. auch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen oder/ und organisatorische Maßnahmen sein. Damit werden in der Dienstvereinbarung auch strukturelle Gründe für soziales Fehlverhalten und Diskriminierungen berücksichtigt. Führen die Konfliktlösungsansätze nicht zum gewünschten Erfolg, kann die Konfliktkommission die

¹ Alle Interviews wurden im Jahr 2003 von Robert Kecskes geführt (vgl. Kecskes 2006: Integration und partnerschaftliches Verhalten. Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt/M.: Bund-Verlag)

Dr. Manuela Maschke

personalverwaltende Stelle bzw. den zuständigen Dienstvorgesetzten zur Prüfung von arbeits- oder dienstrechtlichen Schritten einschalten. Außerdem kann die/ der Konfliktbetroffene zu jedem Zeitpunkt des Verfahrens eine Person ihres/ seines Vertrauens hinzuziehen.

In den Ausführungen zum **Beschwerderecht** wird hervorgehoben, dass betroffene Mitarbeiter/innen sowie jene, die als Beobachter/innen einen Fall „anzeigen“, einem besonderen Schutz und einer besondere Fürsorgepflicht des Vorgesetzten unterliegen und dürfen keine persönlichen oder beruflichen Nachteile erfahren.

Für den Bereich **Aus- und Fortbildung** wird als erforderlich angesehen, dass ein Lehrbaustein Konfliktmanagement in die Ausbildungspläne aller Laufbahnabschnitte aufgenommen wird. Explizit wird auf Konfliktmanagement als Inhalt von Führungskräftebildungen hingewiesen, die die Führungskräfte zur Prävention bzw. zur Lösung von sozialen Konflikten befähigen. Zur **Bekanntgabe der Dienstvereinbarung** heißt es, dass alle Beschäftigten des Polizeipräsidenten „über deren Existenz in geeigneter Form informiert“ werden.

Anders als in den meisten anderen Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu diesem Themenfeld, enthält diese Vereinbarungen keinen Passus zu „Sanktionen“.

Entstehungsgeschichte und Ziele der Vereinbarung

Die Geschichte der Dienstvereinbarung beginnt im Jahre 2000 mit einem Initiativantrag des Gesamtpersonalrates an den Polizeipräsidenten mit dem Ziel eine Vereinbarung zum partnerschaftlichen Umgang am Arbeitsplatz abzuschließen. Daraufhin hat die Behördenleitung zunächst ein Meinungsbild bei Führungskräften und Mitarbeiterschaft zu einer solchen Dienstvereinbarung gestartet. Dieser Meinungsfindungsprozess dauerte bis in das Jahr 2001 an. Daneben hat man sich über das bereits vorhandene Spektrum vergleichbarer Dienstvereinbarungen erkundigt und der Gesamtpersonalrat hat eine Mustervereinbarung eingebracht. Adaptionsversuche und Modifikationen für die Polizeibehörde P wurden unternommen. Insgesamt brauchte der Prozess aus zwei Gründen seine Zeit: Erstens sind die Kommissionsmitglieder ehrenamtlich tätig und treffen sich ca. fünf Mal jährlich. Zweitens waren Abstimmungen mit dem Gesamtpersonalrat, der Frauenvertretung und der Schwerbehindertenvertretung nötig, um einen gemeinsam getragenen Konsens aller Beteiligten in einer derart großen Behörde herzustellen.

Akteure der Dienstvereinbarung versprachen sich von dieser ein Signal an die Mitarbeiterschaft. Diese sollen wissen, dass man in der Behörde Konflikte nicht verschweigt und anderes damit umgeht als früher, insofern als es keine Konflikte zu geben hatte, weil es dem Unternehmen oder der Behörde schaden würde. Es ist die Anerkennung, dass die Polizeibehörde kein konfliktfreier Raum ist.

Das Ziel in diesem Zusammenhang und mit Hilfe der Dienstvereinbarung ist, dass man

„in Zukunft auch unabhängig von Diensträngen und –graden eine Fehlerkultur, eine Konfliktkultur installieren kann, in der man sich traut, Konflikte anzusprechen und darauf vertrauen kann, dass die Konflikte konstruktiv gelöst werden. (...) und dass man die jeweiligen Mitarbeiter ernst nimmt“.

Dafür sieht man gute Voraussetzungen: Die Konfliktkommission ist eine ständige Einrichtung mit 14 Mitgliedern aus allen Polizeibereichen inklusive eines Vertreters der Senatsinnenverwaltung. Im Verhältnis sind 1/3 Frauen und 2/3 Männer in der Kommission

Dr. Manuela Maschke

vertreten. Personal-, Frauen- und Schwerbehindertenvertretung sind beratende Mitglieder. Der Kommission vorgeschaltet ist eine Anlaufstelle mit drei Mitarbeitern, die als Clearingstelle bezeichnet werden kann und in Abstimmung „vorklärt“, welche Fälle in die Konfliktkommission eingebracht werden.

Der **Stellenwert und die Kompetenzen der Kommission** werden durch ihre direkte Ansiedlung beim Polizeipräsidenten deutlich. Der Ausschluss eines Sanktionskataloges in der Dienstvereinbarung geht auf ein Selbstverständnis der Kommission zurück, das hier als „**friedensrichterliche Konfliktlösungsstelle**“ bezeichnet wird. Man will ausdrücklich nicht als Repressionsstelle wahrgenommen werden: „Wir sind ganz ausdrücklich keine justiziable Einrichtung“. Vielmehr ist man der Überzeugung, dass das Disziplinar- sowie Dienstrecht erhebliche Möglichkeiten bietet, um in entsprechenden Fällen wie etwa sexuelle Belästigung ausreichend tätig werden zu können. Grundsätzlich sind die Kompetenzen der Kommission weitreichend: „Wir müssen den Dienstweg nicht einhalten, sondern können horizontal und vertikal jederzeit durchgreifen. Und der einzige, dem wir gegenüber rechenschaftspflichtig sind, ist der Präsident“.

Der **Auslöser** war allerdings im Jahre 1997 ein Suizidfall, der öffentlich hohe Wogen schlug. Daraufhin hatte der Innensenator als Aufsicht unmittelbar reagiert und eine „Mobbingkommission“ installiert mit dem Ziel, etwaige Mobbingfälle bei der Polizeibehörde P aufzudecken. Die Kommission warb in der ersten Zeit behördenintern vor allem dafür, dass Konflikt- und Mobbingfälle ohne Einhaltung des Dienstweges direkt beim Innensenator bekannt werden. Insgesamt hat die Kommission 32 Fälle festgestellt, von denen nach ihrer Definition lediglich in zwei Fällen von Mobbing zu sprechen ist. Die anderen 30 Fälle stellten sich als schwerwiegende Konfliktfälle dar oder als Fälle sexuellen Missbrauchs. Vor diesem Hintergrund, dass es vor allem um Konflikte mit unterschiedlichem Schweregrad geht, wurde die Mobbingkommission umgestellt auf Konfliktkommission. Dabei war nun nicht mehr erstes Ziel die Aufdeckung, sondern darüber hinaus a) die Erkenntnis, dass es in der Behörde, wie auch in anderen Arbeitsorganisationen, Konflikte gibt und b) die Herausforderung, wie man Konflikte im zwischenmenschlichen Umgang konstruktiv löst.

Ziel der Dienstvereinbarung war u. a. das Thema Konflikte am Arbeitsplatz in einen größeren diskursiven Zusammenhang zu stellen, Begrifflichkeiten zu klären und einen inflationären Gebrauch des Mobbingbegriffs einzuschränken.

Ziel war auch, eine positive Konflikt- und Streitkultur in der Polizeibehörde zu befördern.

Die Vereinbarung setzt zunächst weniger auf Prävention als vielmehr auf Aufklärung, sowohl hinsichtlich der Thematik als auch in Bezug auf auftretende Konfliktfälle selbst. Sie ist nicht als Präventionsinstrument zu sehen. Hierzu müssten begleitende Maßnahmen unterstützend wirken.

Der Personalrat wünscht sich eine deutlich stärkere aktive Öffentlichkeitsarbeit hinsichtlich der Dienstvereinbarung und ihrer Inhalte. Diese sei noch keineswegs optimal.

Die Vereinbarung in der Praxis

Die Praxiserfahrungen mit der Vereinbarung selbst sind noch gering. Konflikte vor einem Migrationshintergrund zeigen sich eher im externen Verhältnis als im internen Arbeitsverhältnis bzw. am Arbeitsplatz.

Wesentlich sei eine begleitende Öffentlichkeitsarbeit zur Existenz und Absicht der Dienstvereinbarung in die Mitarbeiterschaft. Damit verspricht sich der Gesamtpersonalrat vor allem eine Sensibilisierung für das Thema durch mehr Kommunikation – indem man also

Dr. Manuela Maschke

darüber redet. Ebenso wichtig ist es, öffentlich zu machen, welche Anlaufstellen und Zuständigkeiten in Konfliktfällen existieren.

Für die Praxis erhofft man sich weniger, dass sich „klassische Täter“ abhalten lassen, sondern setzt vielmehr darauf, dass die Beobachter von/ in Konfliktfällen durch die Sensibilisierung aktiv werden – insofern die soziale Kontrolle verstärkt wird. Die Angst vor den Folgen (Abhängigkeiten, Vorgesetztenverhältnis etc.), wenn ein Betroffener einen Konfliktfall meldet, ist virulent.

Mit dem Abschluss der Dienstvereinbarung Ende 2002 und der Umstrukturierung der Polizeibehörde geht ab Juli 2003 die Neukonstitution der Konfliktkommission einher. Praxiserfahrungen liegen mit dieser Neuausrichtung entsprechend noch nicht vor.

Dr. Manuela Maschke

Stadtverwaltung S: Dienstvereinbarung zur Konfliktlösung am Arbeitsplatz vom 21. Januar 2003

Aufbau und Inhalt der Vereinbarung

Die Dienstvereinbarung gilt für alle Beschäftigten der Stadtverwaltung S (mit ca. 620) und umfasst 10 §§. Im Vergleich zu anderen Dienst- oder Betriebsvereinbarungen beginnt diese nicht mit einer Präambel, sondern mit einer Willenserklärung:

„Im dem Willen, das Betriebsklima bei der Stadtverwaltung zu verbessern, Konflikte produktiv zu nutzen und zu bearbeiten und negative Auswirkungen sozialer Konflikte auf Einzelne zu verhindern, ...“.

§ 2 skizziert den **Gegenstand** der Vereinbarung mit Maßnahmen zur Vorbeugung, Feststellung und Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz bzw. Mobbing.

§ 3 gibt eine **Begriffsbestimmung als Definition** was unter Mobbing zu verstehen ist, wobei die systematische Ausgrenzung durch Anfeindungen, Schikanen oder Diskriminierungen herausgestellt werden.

Auf konkrete **Belästigungsverbote** wird in § 4 hingewiesen, die unter anderem an personenbezogenen Merkmalen wie Abstammung, Religion, Alter, Geschlecht etc. anknüpfen (vergleichbar dem „Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz“ ab 2006).

§ 5 stellt die **Sanktionen** heraus. Belästigende Handlungen nach § 4 werden als ernstliche Verletzungen des Betriebsfriedens betrachtet und haben Folgen. Zunächst ergeht eine Ermahnung. Ändern sich die Verhaltensweisen des Ermahnten nicht, dann können arbeitsrechtliche Maßnahmen, wie Abmahnung, Versetzung oder Entlassung folgen.

§ 6 erläutert das Instrument des „**Ansprechpartners**“. Danach kann der Personalrat einzelne seiner Mitglieder zu Ansprechpartnern bestellen, die allen Beschäftigten in geeigneter Form bekannt gegeben werden. Die Ansprechpartner erhalten zudem entsprechende Schulungen. Die Aufgabe von Ansprechpartnern ist einerseits Aufklärungsarbeit zu leisten und zum Zweiten notwendige Maßnahmen zur Konfliktbewältigung zu ergreifen, die in § 8 näher ausgeführt werden. Darüber hinaus stehen sie unter Schweigepflicht und sie haben das Recht auf externe Beratung.

§ 7 stellt die **Rechte von betroffenen Beschäftigten** heraus. Diese können sich über die Ansprechpartner hinaus an andere Stellen wenden, wie etwa an die Gleichstellungsbeauftragte, aber auch an den unmittelbaren am Konflikt nicht beteiligten Vorgesetzten wenden.

Als **Maßnahmen zur Konfliktbewältigung** (§ 8) wird einmal die Rolle der Ansprechpartner umrissen: Information, zwischen den Beteiligten vermittelnde Rolle und Vorschlag zur Konfliktbewältigung. Des Weiteren hat der Ansprechpartner ein Vortragsrecht bei der Dienststellenleitung. Schließlich wird die Rolle des Vorgesetzten angesprochen, der den Sachverhalt prüfen und eine Lösung des Konflikts anstreben soll.

Unter „**Fortbildung**“ (§ 9) wird darauf hingewiesen: „Die Problematik Mobbing ist im Rahmen von Fortbildungsveranstaltungen der Beschäftigten angemessen zu berücksichtigen“.

Dr. Manuela Maschke

Die **Schlussbestimmungen** (§ 10) beziehen sich auf das sofortige Inkrafttreten und auf die Verbreitungsform der Vereinbarung, die allen Beschäftigten gegen Unterschrift vorzulegen ist.

Darüber hinaus fällt in der Dienstvereinbarung auf, dass der Begriff „Mobbing“ eher im Fokus steht als der Konfliktbegriff.

Entstehungsgeschichte und Ziele der Vereinbarung

In der Stadtverwaltung war der Initiator für die Dienstvereinbarung die Personalvertretung. Durch Schulungen sensibilisiert und mit dem Thema Mobbing als neues Aufmerksamkeitsfeld Mitte bis Ende der 1990er Jahre konfrontiert, bekam der Personalrat eine andere Sicht auf die eigenen „Geschichten“ im Haus.

„Da haben wir dann selber erkannt, dass vielleicht hinter manchen Geschichten zwischen Kollegen und Vorgesetzten oder Kollegen und Kollegen, die wir auch als Personalrat so abgetan haben, eigentlich mehr dahinter steckt als wir am Anfang vermutet hatten“.

Konkreter Auslöser für den Personalrat war zudem ein konkreter Fall, den er aufgrund seiner bis dahin gesammelten Konflikterfahrung als Mobbingfall einstufte, während die Verwaltung Mobbing nicht erkennen konnte.

Daraufhin gab es für die Personalvertretung zunächst eine Orientierungsphase, in der man sich die eigenen Fälle genauer anschaute und nach Abgrenzungen und Einordnungen für Mobbing suchte. In der Folge war man überzeugt, dass eine Dienstvereinbarung nötig sei, um eine Orientierung und Transparenz für Konfliktfälle in die Belegschaft zu transportieren und Unterstützung anzubieten.

Ziel der Vereinbarung ist vor allem ein präventives Zeichen zu setzen und Vertrauen zu schaffen. Beschäftigte sollen wissen, dass der Personalrat und die Verwaltungsleitung das Thema ernst nehmen.

Anders als in manchen anderen Unternehmen oder Verwaltungen wurden die Beschäftigten in den Entwicklungsprozess nicht involviert.

Insgesamt dauerte der Aushandlungsprozess bis zur Vereinbarung ca. vier Jahre. Insbesondere die Zurückhaltung bzw. Skepsis seitens der Verwaltungsleitung verzögerte einen Abschluss immer wieder. Hintergrund hierfür waren a) Angst vor Überreglementierung und b) ein Bedarf erschloss sich nicht (konkrete Fälle waren der Leitung nicht bekannt).

Die Vereinbarung in der Praxis

Die Erfahrungswerte mit der Vereinbarung in der Praxis sind noch gering, da es noch keinen konkreten Fall gab. Vorgesehen sind allerdings zwei (Konflikt-) Ansprechpartner, die einmal monatlich zu festen Zeiten eine Sprechstunde abhalten werden. Dafür hat sich einerseits der Personalrat zur Verfügung gestellt und eine zweite Kraft (eine Frau) wird ihn dabei unterstützen.

Der **Nutzen** der Vereinbarung liegt aus Sicht des Personalrates vor allem in klaren Regeln zu Verfahrensweisen und Möglichkeiten für Betroffene. Dass Mobbing- bzw. Konfliktfälle durch die Dienstvereinbarung verhindert werden, ist mit dem Instrument nach eigener Einschätzung nicht zu erreichen. Allen bisherigen Erfahrungen zufolge verstehen sich die potentiellen „Mobber“ in Gesprächen zunächst selbst als „Opfer“. Deshalb muss die

Dr. Manuela Maschke

Vereinbarung nach Ansicht des Personalrates durch flankierende Maßnahmen begleitet sein, die konkret auf Verhaltensformen abzielen.

Den Bekanntheitsgrad der Vereinbarung in der Belegschaft schätzen die Akteure auf 100%. Einerseits sei sie über das mittlerweile nahezu flächendeckende Intranet und über Personalversammlungen vermittelt worden, zum Zweiten mussten die Beschäftigten die Aushändigung der Dienstvereinbarung per Unterschrift bestätigen und schließlich wurde in den Arbeitsbereichen, in denen die Beschäftigten nicht über die nötige Technik verfügen, die Vereinbarung verteilt. Eine Resonanz seitens der Belegschaft gab es daraufhin nicht. Allerdings wird vom Personalrat auch erst dann eine Resonanz erwartet, wenn es um konkrete Fälle geht.

Neben der **Öffentlichkeitsarbeit** spielen Schulungen eine Rolle. So soll das Thema in das städtische Fortbildungskonzept aufgenommen werden. Dass sich der Personalrat bereits erheblich in das Konfliktthema eingearbeitet hat und darüber hinaus als Experte von außen eingeladen wird, stellt er sich auch als Seminarleiter für interne Schulungen zur Verfügung, die zunächst die Beschäftigten erreichen sollen. Obligatorische Schulungen für Führungskräfte sind nicht vorgesehen.

Eine (Teil-) Freistellung (z.B. Konfliktbeauftragte/r) für diesen Aufgabenbereich ist nicht möglich. Da es kein Konfliktgremium oder eine Kommission gibt, übernehmen diesen Part die „Ansprechpartner/in“ – den Konflikt einer Lösung näher führen. Die **Verfahrensschritte** wären dann wie folgt: Zunächst der Versuch einer kommunikativen Lösung zu dritt (trilateral: beide Konfliktparteien plus Personalrat) oder zu zweit (bilateral: eine Konfliktpartei plus Personalrat) mit den Konfliktparteien und dem Personalrat. Wenn sich daraus keine Lösung ableiten lässt, schalten sich Vorgesetzte oder Personalbereich ein.

Die Ernsthaftigkeit der Dienstvereinbarung kommt auch über die möglichen **Sanktionen** zum Ausdruck, die von der Ermahnung bis zur Kündigung reichen. Bislang hatte man jedoch noch keinen Fall, der Sanktionen nach sich zog.

Dr. Manuela Maschke

Universitätsklinikum K: Dienstvereinbarung zum partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz vom 30. November 2000

Die Dienstvereinbarung des Universitätsklinikums gilt für ca. 5.800 Beschäftigte. (etwa 4.500 Klinikums- und 1.300 Universitätsbeschäftigte). Der Ausländeranteil bewegt sich unterhalb von 10 Prozent. Der Anteil der beschäftigten Frauen liegt bei ca. 73 %.

Als maßgebliche Grundlage für die Dienstvereinbarung wird die Betriebsvereinbarung von Volkswagen AG „partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ aus dem Jahre 1996 herausgestellt.

Aufbau und Inhalt der Vereinbarung

Die Vereinbarung ist in 11 Punkte gegliedert. Auch wenn wie üblich die Dienstvereinbarung zwischen der Dienststelle und dem Personalrat geschlossen wurde, wird hier in der **Präambel** ausdrücklich auf die weiteren Akteure – Schwerbehindertenvertretung, Jugend- und Ausbildungsvertretung, Frauenbeauftragte und Frauenvertreterin – hingewiesen, die sich gemeinsam für ein Arbeitsklima im Sinne eines partnerschaftlichen Verhaltens einsetzen. Dabei werden drei Konfliktbereiche genannt, die den Arbeitsfrieden schwerwiegend stören: sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierungen wegen Herkunft, Hautfarbe, Religion und Geschlecht.

Der **Geltungsbereich** bezieht sich auf alle Beschäftigten im Universitätsklinikum. Zusätzlich verpflichtet sich die Dienststelle notfalls gegen Dritte vorzugehen (z. B. durch Hausverbot).

In einem dritten Punkt wird ein **Verhaltenskodex** normiert, der auf Respekt, Wertschätzung, Anerkennung und Würde setzt. Personalverantwortliche und Vorgesetzte werden ebenso auf ihre Verantwortung angesprochen, wie Beschäftigte, die zu Beobachtern von Fällen sexueller Belästigung, Mobbing oder Diskriminierungen werden, um Betroffene zu unterstützen.

Punkt vier umfasst die **Begriffsbestimmung und Reichweite** und zielt damit auf die Definition der drei Konfliktfelder: sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung. Für alle gilt: „Zur Verletzung der Würde des Einzelnen gehört insbesondere das bewusste, gezielte und fahrlässige Herabwürdigen“.

Punkt fünf rät in einer Konfliktsituation zunächst zur **persönlichen Klärung** durch offene Ansprache. Wenn diese nicht möglich ist, gibt Punkt sechs **„Beschwerderecht Beratung und Unterstützung durch die verantwortlichen Stellen“** Hinweise zum weiteren Vorgehen. Hierfür stehen den Betroffenen folgende Stellen zur Verfügung:

- der/ die unmittelbare und/ oder nächst höhere Vorgesetzte bzw. die Personalabteilung,
- die Personalvertretung,
- die Schwerbehindertenvertretung,
- die Jugend- und Ausbildungsvertretung,
- die Frauenvertreterin,
- die Frauenbeauftragte,
- der Psychologische Dienst und
- der Betriebsärztliche Dienst.

Stillschweigen und Vertraulichkeit sind zugesichert.

In Punkt sieben definiert die **Aufgaben der verantwortlichen Stellen**, die zugleich getroffene Maßnahmen überwacht. Punkt acht zeigt den Maßnahmenkatalog der Dienststelle

Dr. Manuela Maschke

auf, die von der Anweisung bis zur Einleitung und Umsetzung arbeits- und (disziplinar-) rechtlicher Maßnahmen reicht.

Informations- und Schulungsmaßnahmen ist das Thema des neunten Punktes. Hier ist die Dienststelle im Rahmen ihrer Führungsaufgabe für die umfassende Information zum Thema zuständig. Für die interne Fort- und Weiterbildung wird das Thema in die Stoffpläne einbezogen und verpflichtende Schulungen gibt es vor allem für den genannten Kreis der verantwortlichen Stellen unter Punkt sechs.

Punkt zehn bietet **Hilfe für Betroffene** insofern, als hier auf die Hilfe externer Stellen verwiesen wird zusammen mit einer Liste solcher Stellen. Punkt elf regelt Inkrafttreten und Verfahren im Falle einer Kündigung der Vereinbarung.

Entstehungsgeschichte und Ziele der Vereinbarung

Erster Anknüpfungspunkt für die Dienstvereinbarung war der Frauenförderplan, nach dem eine Vereinbarungen gegen sexuelle Belästigung noch ausstand. Insofern war die Frauenbeauftragte Initiatorin. „Treibende Kraft“ sei dann der Personalrat gewesen, wobei sein vorrangiges Interesse dem Problemfeld Mobbing galt. Es wurden zwei Arbeitskreise gebildet, einer gegen sexuelle Belästigung, der von der Frauenbeauftragten vorangetrieben wurde und ein weiterer, der sich mit dem Thema Mobbing beschäftigte und vom Personalrat initiiert wurde. Bei dem Versuch einer integrierten Vereinbarung hat man dann festgestellt, dass beide Themen einen gemeinsamen Kern haben, nämlich Gewalt.

Bei Recherchen zu Vorlagen und Mustern einer umfassenden Vereinbarung stieß man auf die Betriebsvereinbarung der Volkswagen AG (von 1996), die als gute Grundlage für die eigenen Bemühungen besonders hilfreich schien. Man entschloss sich, ebenfalls die drei Konfliktfelder „sexuelle Belästigung“, „Mobbing“ und „Diskriminierung“ in die Vereinbarung aufzunehmen und legte beide Arbeitskreise zusammen.

Auch wenn das Thema „Diskriminierung“ aufgrund von ethnischer Herkunft und Nationalität in die endgültige Fassung der Dienstvereinbarung aufgenommen wurde, zeigt die Skizze zur Entstehungsgeschichte, dass die Schwerpunktthemen „sexuelle Belästigung“ und „Mobbing“ waren. Ethnische Diskriminierung wurde als eine Variante von Mobbing definiert. Schließlich wollte man Diskriminierung nicht ausschließen: Der Anteil der Beschäftigten ausländischer Herkunft liegt unterhalb von 10 %. Ein auffälliges Konfliktverhalten diesem Personenkreis gegenüber war nicht bekannt, allerdings grundsätzlich auch nicht auszuschließen.

Ziel der Dienstvereinbarung ist somit, verschiedene Konfliktfelder in einem Werk zusammenzufassen und damit einen Beitrag zur Prävention, Transparenz und Sensibilisierung zu schaffen. Betroffene Beschäftigte sollten darüber hinaus mehr Sicherheiten und Transparenz erhalten, wie sie in Konfliktfällen vorgehen können und wer die Ansprechpartner sind.

Auslöser für die Diskussion um eine Dienstvereinbarung gegen „Mobbing“ war die Wahrnehmung des Personalrats, dass bei vielen Beschäftigten eine „Kommunikationsstörung“ vorlag und sie mit dieser Störung am Arbeitsplatz nicht umgehen konnten. Allerdings gab es auch konkrete tragische Fälle von Diskriminierungen wegen Homosexualität oder sexueller Belästigungen, bis hin, dass in einem Fall die betroffene Person in die Psychatrie eingewiesen werden musste. Die Situation insgesamt betrachtet veranlasste den Personalrat, diese Vorkommnisse und Fälle anders anzugehen. Die Art, wie am Arbeitsplatz mit Konflikten umgegangen wurde – über Hierarchie und „Machtwort“ wollte

Dr. Manuela Maschke

der Personalrat grundlegend reformieren. Nach eigener Einschätzung ist ihm dies in Teilen gelungen, allerdings blieben auch Leerstellen.

Die Arbeitgeberseite war zunächst nicht der Ansicht, dass eine Dienstvereinbarung nötig sei und argumentierte vor allem juristisch. Aus dieser Perspektive sei die Gesetzgebung ausreichend und Betroffene müssten Vorfälle nur anzeigen, insofern reiche das vorhandene Instrumentarium aus. Der Personalrat argumentierte dagegen, dass der vorhandene Instrumentenkoffer mit vielen Zumutungen für die Betroffenen verbunden sei und ihnen darüber hinaus oft auch die nötige und gesicherte Unterstützung seitens der Arbeitgeber-/Arbeitnehmervertretung fehle.

Die anfängliche Abwehrhaltung der Arbeitgeberseite wurde insbesondere durch die Frauenbeauftragte aufgebrochen, die darauf verwies, dass das Klinikum dem Frauenförderplan mit der Umsetzung einer Dienstvereinbarung verpflichtet sei. Die gemeinsamen Gespräche mit der Personalabteilung wurden dann von allen Seiten kooperativ geführt und die Arbeitgeberseite sah den Nutzen vor allem in der Appellfunktion der Dienstvereinbarung:

„Dass für potentielle Täter, vielleicht auch Täterinnen, klar ist, was auf sie zukommt. Also es kann jetzt niemand mehr behaupten, ach ja, ich hab ja bloß einen Witz gemacht zu Lasten der Kollegin. (...) Dass wir uns als Klinikum dazu bekennen, dass wir gegen rassistische Äußerungen sind, dass wir gegen Mobbing sind und gegen sexuelle Verhaltensweisen, sexualisierte Verhaltensweisen am Arbeitsplatz“.

Einige Vorschläge seitens des Personalrats akzeptierte die Arbeitgeberseite allerdings nicht oder nur mit Einschränkungen. Das betraf etwa eine vorgesehene Clearingstelle, die die Dienststellenleitung ablehnte. Zentraler Punkt war jedoch, dass die Universität (mit ca. 1/5 des Personals am Klinikum beteiligt ist) Verhandlungen abbrach, als es um die Notwendigkeit von Schulungen für Führungskräfte ging. Dies sei gegenüber den Professoren nicht durchsetzbar. Das Problem der Schulungen bleibt auch nach Inkrafttreten der Dienstvereinbarung ungelöst.

Der Entwicklungs- und Aushandlungsprozess für die Vereinbarung dauerte ca. 1 ½ Jahre.

Die Vereinbarung in der Praxis

Nach Einschätzung von Personalrat und Personalleitung wurde die Dienstvereinbarung positiv in der Praxis aufgenommen. Geschätzt wird, dass ca. 80 % der Beschäftigten von der Vereinbarung wissen, allerdings nur etwa 10 % die Inhalte kennen.

Dagegen existieren unterschiedliche Wahrnehmungen hinsichtlich aufgetretener Fälle. Nach Ansicht der Personalabteilung sind keine Fälle seit Inkrafttreten aufgetreten. Allerdings wird eingeräumt, dass die Mitarbeitervertretung ein größeres Vertrauen in der Belegschaft genießt als die Personalabteilung als Organ der Arbeitgeberseite und daher Fälle existieren, von denen die Personalabteilung nichts erfahren hat.

Nach Erfahrung des Personalrates gibt es zwei Ebenen von Konflikten bis hin zum Mobbing: Top-down-Konflikte, zwischen Vorgesetztem und Beschäftigtem, liegen oft im Bereich der Unternehmens- und Führungskultur. Dagegen sind bottom-up-Konflikte, zwischen Beschäftigten, eher geprägt von Konkurrenz und Angst vor Arbeitsplatzverlust. Allerdings ist das Thema (fehlende) Kommunikation allgegenwärtig und übergreifend.

Dr. Manuela Maschke

Vergleichende Schlussbetrachtung

Alle drei Vereinbarungen stammen aus dem öffentlichen Dienst (Dienstvereinbarungen) und sind – wie üblich – von der Dienststelle und der Personalvertretung unterzeichnet worden. Insbesondere die Vereinbarung des Universitätsklinikums K weist in seiner Präambel weitere Akteure (etwa Frauen- oder Schwerbehindertenvertretung) für das Werk aus.

Alle Vereinbarungen gehen auf die Initiative der Personalräte zurück, bis auf das Universitätsklinikum K – hier hatte die Frauenbeauftragte den ersten Schritt über den Frauenförderplan initiiert.

In der Entstehungsgeschichte zeigen sich für alle Vereinbarungen die Dienststellen mehr oder weniger zurückhaltend, wobei durchaus unterschiedliche Gründe angeführt werden: Man wolle keine „schlafenden Hunde wecken“, man wolle nicht überregulieren, das juristische Instrumentarium reiche aus oder man sah das Image der Einrichtung gefährdet, indem man durch eine Vereinbarung „zugibt“, dass es Konflikte am Arbeitsplatz gibt. Dabei muss berücksichtigt werden, dass der öffentliche Dienst stärker in der öffentlichen und medialen Aufmerksamkeit steht, als privatwirtschaftliche Unternehmen, wenn bei der Polizei, dem Universitätsklinikum oder auch der Stadt „fehlerhaftes Verhalten“ einzelner „Staatsdiener“ bekannt wird.

Die Dienstvereinbarungen setzen bewusst auf „partnerschaftliches Verhalten“ und Konflikt am Arbeitsplatz. Wenngleich die Initiatoren über die Problematik „Mobbing“ sensibilisiert wurden, haben sie während der Beschäftigung mit der Thematik eine Bandbreite von Konfliktfeldern und Auslösern in der eigenen Praxis festgestellt. Die Dienstvereinbarungen sind sowohl Präventions- und Sensibilisierungsinstrument als auch „Regulierungsinstrument“ und sollen für Transparenz von Verfahren und Verantwortlichkeiten stehen. Einig sind sich die Personalräte darüber, dass neben den Dienstvereinbarungen zusätzlich flankierende Maßnahmen in der Praxis das Ziel eines partnerschaftlichen Umgangs unterstützen müssen.