



# Handlungskonzept zur konstruktiven Lösung von **KONFLIKTEN AM ARBEITSPLATZ**



### **Beschlossen durch den Vorstand des Universitätsklinikums Freiburg am 17. Juni 2003**

erste Überarbeitung Dezember 2015 | Aktualisierung Mai 2019 | Aktualisierung Juni 2021

Umsetzung und Weiterentwicklung des Handlungskonzeptes:  
Arbeitsgruppe und Planungsgruppe „Konfliktmanagement“

Mitglieder der Arbeitsgruppe sind Vertreter\*innen aus folgenden Bereichen:

- Ärztlicher Dienst
- Beauftragte für Chancengleichheit
- Betriebsärztlicher Dienst
- Fachbereich Fortbildung
- Geschäftsbereich Department- und Patientenmanagement
- Geschäftsbereich Personal, Arbeitsrecht, BEM
- Geschäftsbereich Technik
- Personalentwicklung
- Personalrat
- Pflegedirektion | Pflegedienstleitung
- Psychosoziale Beratung und Konfliktklärung
- Schwerbehindertenvertretung
- Supervisions- und Coachingdienst



Prof. Dr. Frederik Wenz  
Leitender Ärztlicher Direktor  
und Vorstandsvorsitzender



Anja Simon  
Kaufmännische Direktorin



Helmut Schiffer  
Pflegedirektor



Prof. Dr. Lutz Hein  
Dekan der Medizinischen Fakultät



Prof. Dr. Dr. Rainer Schmelzeisen  
Stellvertretender Leitender  
Ärztlicher Direktor



Helmut Pöttsch  
Personalratsvorsitzender  
Personalrat

# Handlungskonzept zur Problemlösung bei Konflikten am Arbeitsplatz

Das Leitbild des Universitätsklinikums Freiburg geht von einem positiven Menschenbild aus. Es fordert die Beschäftigten zu einem vertrauensvollen und partnerschaftlichen Umgang miteinander auf, der durch Wertschätzung, Toleranz, Respekt und Teamgeist gekennzeichnet ist.

Das Auftreten von Konflikten stellt hierzu keinen Gegensatz dar. Konflikte sind normal. Sie basieren auf unterschiedlichen Perspektiven, Interessen und Bedürfnissen der Beteiligten und sind überall zu erwarten, wo Menschen miteinander interagieren. Gelingt es, sie konstruktiv zu lösen, können sie wichtige Impulsgeber für positive Entwicklung sein. Werden Konflikte jedoch ignoriert oder wenig konstruktiv bearbeitet, können sie eskalieren und sich ausweiten. So können sich gravierende Belastungssituationen mit negativen Auswirkungen auf die körperliche und seelische Gesundheit der Betroffenen ergeben.

Konflikte fair, sachlich und konstruktiv zu lösen entspricht den im Leitbild des Klinikums formulierten Werten und Zielen und ist damit ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Die im vorliegenden Handlungskonzept beschriebenen Konfliktmanagementstrukturen (Anlaufstellen und Vorgehensweisen) bieten den Beschäftigten des Klinikums einen Rahmen, in dem sie Unterstützung finden, wenn sich ein Konflikt einmal nicht im direkten Gespräch der Beteiligten untereinander einvernehmlich lösen lässt.

Ziel des Handlungskonzeptes ist es, professionelle Konfliktmanagementstrukturen am Universitätsklinikum zu installieren und transparent zu machen. Durch die Umsetzung des Handlungskonzeptes wird Belastungssituationen, die infolge ungelöster Konflikte am Arbeitsplatz entstehen, vorgebeugt. Das Konzept stellt damit einen Wertebeitrag zur Unternehmenskultur sowie eine präventive Maßnahme in Bezug auf die Gesundheit der Beschäftigten dar.

Prof. Dr. Frederik Wenz  
Leitender Ärztlicher Direktor  
und Vorstandsvorsitzender

Anja Simon  
Kaufmännische Direktorin

Helmut Schiffer  
Pflegedirektor

Prof. Dr. Lutz Hein  
Dekan der Medizinischen  
Fakultät

Prof. Dr. Dr. Rainer Schmelzeisen  
Stellvertretender Leitender  
Ärztlicher Direktor

Helmut Pöttsch  
Personalratsvorsitzender

# Inhaltsverzeichnis

## 1 Einleitung

- 1.1 Definition: Was ist ein Konflikt?
- 1.2 Was wird unter Mobbing verstanden?
- 1.3 Warum brauchen wir ein Handlungskonzept?
- 1.4 Anwendungsbereich

## 2 Prävention

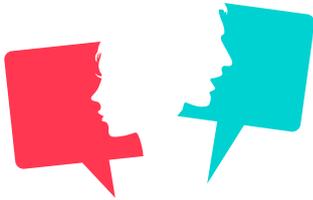
## 3 Verfahren zur konstruktiven Konfliktklärung

- 3.1 Stufe 1 –  
Konfliktlösung mit Unterstützung durch interne Anlaufstellen
  - 3.1.1 Angebote der internen Anlaufstellen bei Konflikten
- 3.2 Stufe 2 – Konflikttrat
  - 3.2.1 Aufgaben des Konfliktrats
- 3.3 Stufe 3 – Entscheidung der Dienststelle

---

# 1 Einleitung

## 1.1 Definition: Was ist ein Konflikt?



Konflikte kommen überall vor, wo Menschen miteinander zu tun haben. Besonders in der Arbeitswelt lassen sie sich nicht vermeiden, da hier die Realisierung einer gemeinsamen Aufgabe in immer komplexer werdenden Strukturen hohe Anforderungen an Interaktion und Abstimmung stellt. Konflikte sind also erst einmal normal und zu erwarten. Sie basieren auf den verschiedenen Wahrnehmungen und Erlebensweisen der Beteiligten, auf unterschiedlichen Einstellungen, Interessen und Bedürfnissen. Von einem Konflikt spricht man dann, wenn sich eine Person von einer oder mehreren anderen Personen aufgrund dieser Differenzen beeinträchtigt, behindert oder sogar geschädigt fühlt. Neben dem Sachproblem geht es also in einem Konflikt auch um die Beziehungsebene.

**Dass ein Konflikt vorliegt, erkennt man an einer Reihe von Alarmsignalen:**

- **Abnahme von Vertrauen**
- **Verschlechterung der Kommunikation wie Generalisierungen und Vorwürfe**
- **Es wird offen gestritten oder immer weniger miteinander gesprochen**
- **Abwertungen und Kränkungen**
- **Schulduweisungen und Rechtfertigungen**
- **Negative Annahmen über die Motive der anderen Person**
- **Selektive Wahrnehmung wie „Schwarz-Weiß-Denken“ oder „Schubladen-Denken“**
- **Aggressives Verhalten wie Drohungen und Ultimaten**

Konflikte haben aber auch ein positives Potential, das genutzt werden kann. Sie weisen darauf hin, wo etwas im Zusammenspiel, in den Abläufen und in der Kommunikation verbessert werden kann. Wenn es gelingt, gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten, die von allen Beteiligten als fair empfunden wird, können z.B. Teams durch diese Erfahrung wesentlich gestärkt werden. Das Vertrauen der Beteiligten in eine offene Kommunikation steigt und die Motivation wird ebenfalls gestärkt.

Ungelöste Konflikte, die über längere Zeit bestehen, eskalieren oder sich ausweiten, können hingegen eine starke Belastung für die Beteiligten darstellen. Das Gefühl, über einen längeren Zeitraum in seiner individuellen Situation nicht wahrgenommen zu werden, ungerecht behandelt oder benachteiligt zu werden oder keine Kontrolle über die Situation zu haben, kann sich negativ auf die Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Motivation auswirken.

---

## 1.2 Was wird unter Mobbing verstanden?



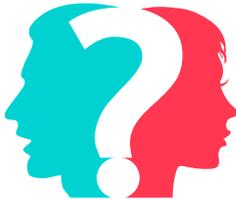
Mobbing kommt wesentlich seltener vor als Konflikte am Arbeitsplatz und ist nicht damit gleichzusetzen, auch wenn am Anfang eines Mobbingprozesses unter Umständen ein ungelöster Konflikt stand.

**Mobbing liegt vor, wenn eine oder mehrere Personen wiederholt und über einen längeren Zeitraum schädigende Handlungen gegenüber einer bzw. einem Einzelnen vornehmen, wobei das gemeinsame dieser Handlungen darin liegt, dass sie persönlich verletzend, demütigend, einschüchternd und ausgrenzend sind.** Das zentrale Motiv bei Mobbing ist eine feindselige Ausgrenzung. Beispiele für Mobbinghandlungen sind Angriffe gegen das Leistungsvermögen einer Person (Sabotage, Manipulation der Arbeit), gegen die soziale Integration am Arbeitsplatz (räumliche Isolation, Ausschließen aus der Kommunikation), gegen das soziale Ansehen (gezielte Verleumdung) oder gegen das Selbstwertgefühl (Schikanieren, Blamieren, Anschreien).

Nicht unter den Begriff Mobbing fallen demnach beispielsweise einzelne feindselige Handlungen, unkollegiales oder unsoziales Verhalten, konflikthafte Auseinandersetzungen, wie sie im Abschnitt 1.1 beschrieben sind, und Auseinandersetzungen zwischen Gruppen.

Mobbing kann schwerwiegende gesundheitliche, berufliche und persönliche Folgen für die betroffene Person haben. Sie sieht sich in der Regel in ihrer beruflichen und persönlichen Existenz bedroht. Bei Mobbing besteht Handlungsbedarf durch die Führungskraft. Unterstützung erhalten Sie als Betroffene und als Führungskraft bei den in Abschnitt 3.1 aufgeführten internen Fachstellen.

## 1.3 Warum brauchen wir ein Handlungskonzept?



Ungelöste Konflikte am Arbeitsplatz stellen einen wesentlichen Belastungsfaktor dar. Eine konstruktive Konfliktkultur, bei der sich die Beteiligten in den Lösungen mit ihren Interessen und Bedürfnissen wiederfinden, reduziert diese Belastung und damit die negativen Auswirkungen auf Gesundheit und Motivation. Das vorliegende Handlungskonzept, stellt einen Wertebeitrag zur Unternehmenskultur und eine präventive Maßnahme in Bezug auf die Gesundheit der Beschäftigten dar. Der Mensch steht dabei im Mittelpunkt. Dieser im Leitbild des Klinikums formulierte Grundsatz gilt für uns gleichermaßen für Patient\*innen wie auch für Mitarbeiter\*innen.

Ungelöste Konflikte am Arbeitsplatz erzeugen in jedem Unternehmen hohe Kosten. Messbare Konfliktkosten sind beispielsweise ein erhöhter Krankenstand und Kosten, die im Zusammenhang mit Personalfuktuation anfallen. Die gedankliche Beschäftigung einer betroffenen Person mit der konflikthafter Situation oder eine Beeinträchtigung der Motivation zählen zu den verdeckten Konfliktkostenquellen. Eine konstruktive Konfliktkultur bzw. entsprechende Strukturen zur Förderung konstruktiver Lösungen haben auch zum Ziel, diese Kosten zu reduzieren.

## 1.4 Anwendungsbereich



Das Handlungskonzept findet Anwendung bei Konflikten am Arbeitsplatz, die sich nicht im direkten Gespräch der Beteiligten untereinander einvernehmlich lösen lassen, und die sich auf die Arbeit auswirken. Diese Konflikte können zwischen Beschäftigten auf gleicher oder auch auf unterschiedlichen Hierarchieebenen auftreten, wie z.B. zwischen Mitarbeiter\*in und Führungskraft. Beschäftigte mit und ohne Führungsverantwortung finden in diesem Handlungskonzept Anlaufstellen, die sie im Konfliktfall lösungsorientiert beraten und unterstützen.

Das Konzept ist für alle Beschäftigten des Universitätsklinikums verbindlich.

---

## 2 Prävention



**Um eine konstruktive Konfliktkultur zu fördern, Belastungssituationen in Zusammenhang mit ungelösten Konflikten vorzubeugen und das Betriebsklima positiv zu stärken, ergreift das Klinikum folgende Maßnahmen:**

- Beschluss des Klinikumsvorstands, das vorliegende Handlungskonzept zur konstruktiven Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz umzusetzen
- Erfassung konfliktfördernder Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz im Rahmen der bestehenden Maßnahmen zur Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren (Gefährdungsanalyse, Arbeitsschutz)
- Stärkung der sozialen und kommunikativen Kompetenzen der Beschäftigten durch innerbetriebliche Fortbildungsangebote zu den Themenbereichen Kommunikation, Sozialkompetenz, Konflikt- und Problemlösefähigkeiten ([www.uniklinik-freiburg.de/fortbildung](http://www.uniklinik-freiburg.de/fortbildung)) ; Führungskräfte weisen ihre Mitarbeiter\*innen auf die Fortbildungsmöglichkeiten hin und unterstützen eine Teilnahme
- Stärkung der Führungskräfte, die in ihrer Leitungs- und Vorbildfunktion eine besondere Verantwortung für die Umsetzung einer konstruktiven Konfliktkultur tragen, insbesondere auch durch spezifische interne Fortbildungsangebote zu Themen der Führung ([www.uniklinik-freiburg.de/fortbildung](http://www.uniklinik-freiburg.de/fortbildung))
- Seit 2020 Aufbau und Implementierung eines internen Mediator\*innenpools zur Stärkung des Einsatzes von konsensorientierten Konfliktlöseverfahren

### 3 Verfahren zur konstruktiven Konfliktlösung

Alle Beschäftigten sind aufgefordert, zunächst die Möglichkeit zu nutzen, Konflikte am Arbeitsplatz im direkten Gespräch der Beteiligten untereinander zu lösen. Grundsätzlich stehen Ihnen dabei die Führungskraft und der Geschäftsbereich Personal als Ansprechpartner\*in unterstützend zur Verfügung.



### 3.1 Stufe 1 – Konfliktlösung mit Unterstützung durch interne Anlaufstellen

Nicht immer lässt sich ein Konflikt im direkten Gespräch der Beteiligten untereinander einvernehmlich lösen. In diesen Fällen können sich Beschäftigte an verschiedene interne Anlaufstellen wenden, mit deren Unterstützung der Konflikt geklärt und gelöst werden kann.

Konflikte intern konstruktiv zu lösen wird vom Vorstand des Universitätsklinikums ausdrücklich unterstützt. Diese Haltung schließt ein, dass die Tatsache einer Inanspruchnahme der beratenden Anlaufstellen keine beruflichen Nachteile für die Konfliktparteien zur Folge haben darf.

**Die im Folgenden genannten Fachberatungsdienste bieten den Beteiligten fachliche Unterstützung in Form von Beratung, Konfliktcoaching und Konfliktklärung nach den Prinzipien der Mediation an:**

#### **Psychosoziale Fachberatungsdienste:**

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| • Psychosoziale Beratung und Konfliktklärung | Tel.: 270-60170/60280/60171 |
| • interner Mediator*innenpool                | Tel.: 270-60171             |
| • Supervisions- und Coachingdienst           | Tel.: 270-60181             |
| • Suchtberatung und Suchtprävention          | Tel.: 270-60180             |

#### **Weitere Ansprechpartner sind:**

- |   |                 |
|---|-----------------|
| • Betriebsärztlicher Dienst                             | Tel.: 270-20530 |
| • Personalrat   | Tel.: 270-60980 |
| • Beauftragte für Chancengleichheit (nichtwiss. Dienst) | Tel.: 270-61320 |
| • Gleichstellungsbeauftragte (ärztlich/wiss. Dienst)    | Tel.: 270-84910 |
| • Jugend- und Auszubildenden-Vertretung                 | Tel.: 270-60680 |
| • Schwerbehindertenvertretung                           | Tel.: 270-60190 |

#### **Bei Unklarheit, welche der Anlaufstellen im speziellen Fall die richtige ist, berät das Zentrale Info-Telefon:**

- |  |                 |
|--|-----------------|
| • Zentrales Info-Telefon „Beratung im Überblick“ | Tel.: 270-61333 |
|--|-----------------|

Die Mitarbeiter\*innen der genannten Stellen unterliegen der Schweigepflicht gegenüber Dritten. Die Beschäftigten wählen die Stelle ihres Vertrauens.

---

### 3.1.1 Angebote der internen Anlaufstellen bei Konflikten

#### Psychosoziale Fachberatungsdienste

Die psychosozialen Fachberatungsdienste unterstützen die Beschäftigten in einer Einzelberatung oder auch in moderierten gemeinsamen Gesprächen mehrerer Konfliktparteien, strittige Themen miteinander zu klären und zu lösen.

In einem **Konfliktcoaching** (Einzelberatung) geht es darum, den Konflikt besser zu verstehen und einzuordnen und sich über eventuelle eigene Anteile klarer zu werden. Ziel ist es, einen zur eigenen Person passenden Weg zu entwickeln, mit dem Konflikt umzugehen bzw. aktiv zu werden, um ihn zu lösen.

In einer Konfliktklärung nach den Prinzipien der **Mediation** (Mehrparteiengespräche) unterstützt eine verfahrenskompetente allparteiliche dritte Person zwei oder mehr Konfliktparteien, miteinander in einem strukturierten, konstruktiven Prozess eine einvernehmliche Lösung zu finden. Dabei finden die Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten Gehör und Berücksichtigung. Seit 2020 wird im Rahmen eines in der Stabsstelle Psychosoziale Beratung und Konfliktklärung angesiedelten Projektes ein interner Moderator\*innenpool aufgebaut. Damit erhält das konsens- und lösungsorientierte Verfahren der Mediation bei der Klärung interner Konflikte im UKF noch größere Bedeutung, und die Kapazität, auf diesem Wege zu gemeinsamen Lösungen zu finden, wird weiter erhöht.

In einer **Teamsupervision** können Teams mit professioneller Unterstützung aktuelle Themen wie belastende Ereignisse, Abläufe, Kommunikation oder Konflikte reflektieren. Der Zusammenhalt wird gestärkt und gemeinsame Absprachen werden entwickelt und erprobt.

Führungskräfte können im Rahmen einer **Führungskräfteberatung** reflektieren, wie sie mit einem Konflikt innerhalb ihres Verantwortungsbereiches umgehen möchten und wie sie eine nachhaltige Lösung unterstützen oder herbeiführen können - ob als beteiligte Konfliktpartei oder in ihrer Vorgesetztenfunktion.

#### Weitere Ansprechpartner \*innen

Darüber hinaus beraten und informieren weitere Anlaufstellen (siehe Auflistung unter 3.1) die Beschäftigten zu ggf. konfliktrelevanten spezifischen Themen, beispielsweise Gesundheitsfragen, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder berufsrechtliche Fragen.

## 3.2 Stufe 2 – Konfliktrat

Es gibt Konflikte, die mit den Mitteln dieser ersten Stufe nicht gelöst werden können. Dies gilt vor allem für komplexe, übergreifende Konflikte oder für Konflikte mit starkem Machtgefälle. Für diese Fälle gibt es ein übergeordnetes Gremium – den Konfliktrat. Er kommt selten zum Einsatz und dient vor allem dazu, auch in komplexen Situationen einen Weg zu identifizieren, auf dem der Konflikt einvernehmlich gelöst werden kann.

Die Einberufung des Konfliktrats erfolgt in der Regel in Absprache mit der betroffenen Person, die sich an die Anlaufstelle der Stufe 1 gewendet hat. Die Vertrauensperson der beratenden Anlaufstelle nimmt den Kontakt zum Konfliktrat auf und stellt den Fall dort vor.

In begründeten Fällen kann die Fachperson der beratenden Anlaufstelle den Konfliktrat auch direkt hinzuziehen.

### **Dem Konfliktrat gehören an:**

- **eine Vertretung der Arbeitgeberin**
- **ein Mitglied des Personalrats**
- **eine fachkompetente Person der psychosozialen Fachberatungsdienste**

Die Prozesssteuerung liegt bei der Stabsstelle Psychosoziale Beratung und Konfliktklärung.

Der Konfliktrat kann weitere Personen hinzuziehen, wenn dies zur Klärung der Situation erforderlich ist oder dazu beiträgt. Alle Mitwirkenden im Konfliktrat sind zur Vertraulichkeit verpflichtet.

### 3.2.1 Aufgaben des Konfliktrats

Der Konfliktrat analysiert, welche Faktoren für den Konflikt ursächlich sind, wie sie zusammenwirken und welche Verfahren bzw. Vorgehensweisen zur Konfliktlösung sich daraus vorrangig ableiten. Er lädt hierzu die beteiligten Konfliktparteien einzeln ein und hört sich ihre unterschiedlichen Sichtweisen, Interessen und Bedürfnisse an.

Liegt offensichtlich Fehlverhalten, Diskriminierung oder Mobbing vor, wird die Führungskraft, ggf. unter Beteiligung der übergeordneten Führungskraft, einbezogen, und es wird klargestellt, dass solche Verhaltensweisen beendet werden müssen. Sofern sie nicht unterbleiben, ziehen sie arbeitsrechtliche Konsequenzen nach sich (vgl. Stufe 3, Kapitel 3.3).

#### **Entscheidung über weiteres Vorgehen zur konstruktiven Konfliktlösung**

Der Konfliktrat entscheidet über ein weiteres Vorgehen, durch das in dem speziellen Konfliktfall eine einvernehmliche Lösung erreicht werden soll. Er legt einen Zeitrahmen für die Umsetzung fest. Die Entscheidung des Konfliktrats ist für die Beteiligten verbindlich.

#### **Vom Konfliktrat initiierte Lösungswege können beispielsweise sein:**

- Qualifizierende Maßnahmen für Beschäftigte mit oder ohne Führungsverantwortung (z.B. Kommunikationstraining, fachliche Fortbildung, Stressbewältigung)
- Coaching für Führungskräfte
- Maßnahmen der Organisationsentwicklung (z.B. zur Verbesserung von Arbeitsabläufen, Teamentwicklung)
- Mediation (intern, falls dieser Weg noch nicht beschritten wurde, oder extern)

Auch eine Umsetzung von Beschäftigten kann eine geeignete Lösung sein. Der Vorstand erwartet hierbei von den Entscheidungsträgern potentiell aufnehmender Abteilungen eine offene Grundhaltung und eine konstruktive Mitarbeit.

Der Konfliktrat kann auch an die Fachstellen der ersten Stufe zurückverweisen.

#### **Erfolgskontrolle**

Der Konfliktrat überprüft, ob die festgelegten Vorgehensweisen oder ggf. andere Handlungsalternativen innerhalb des definierten Zeitrahmens zum Erfolg geführt haben, ob ergänzende Maßnahmen notwendig sind, oder ob der Konflikt auf der Dienststellenebene (Stufe 3) entschieden werden muss.

### 3.3. Stufe 3 – Entscheidung der Dienststelle

Führen die vom Konfliktrat beschlossenen und initiierten Konfliktlösungsverfahren bzw. Vorgehensweisen nicht zum Erfolg, entscheidet die Dienststelle (Arbeitgeber\*in) über geeignete disziplinarische bzw. arbeitsrechtliche Maßnahmen, um den Konflikt zu beenden. Verantwortlich für die Beendigung des Konflikts ist die jeweils nächsthöhere Führungskraft, ggf. unter Hinzuziehen weiterer Führungsebenen.



#### **Weitere Handlungskonzepte des Universitätsklinikums Freiburg:**

- **Handlungskonzept bei sexueller Belästigung und Stalking am Arbeitsplatz**
- **Handlungskonzept zum Umgang mit Sucht und substanzbezogenen Störungen**
- **Arbeitshilfe zum Umgang mit Medikamenten- u. Drogenabhängigkeit bei medizinischem Personal**

#### **Stand bei Drucklegung**

Herausgeber: Universitätsklinikum Freiburg | Breisacher Straße 153 | © 2021  
Redaktion: Arbeitsgruppe und Planungsgruppe „Konfliktmanagement“  
Gestaltung: Medienzentrum | Universitätsklinikum Freiburg