



## **Konflikt- und Beschwerdemanagement**

Die Entstehung von und folglich der Umgang mit Konflikten und Beschwerden gehören zur täglichen Arbeit aller Mitarbeiter\*innen im Kirchenkreis. Alle repräsentieren nach Außen den Kirchenkreis und vertreten die christlichen Werte unserer Kirche. Gleichzeitig bringen sich alle Mitarbeiter\*innen mit ihrer Persönlichkeit und Fachkompetenz in die jeweilige Aufgabe ein.

### **Definition Konflikt- und Beschwerdemanagement im Kirchenkreis**

Unter Konflikt- und Beschwerdemanagement wird im Kirchenkreis die Planung, Durchführung und Kontrolle der Maßnahmen verstanden, die der Kirchenkreis oder seine entsprechende Einrichtung im Zusammenhang mit Beschwerden und Konflikten unternimmt.

### **Ziel des Konfliktmanagements**

Ziel des Konfliktmanagements ist es, Mitarbeiter\*innen und Führungskräften Orientierung und Sicherheit im Umgang mit Konflikten zu geben. Die Arbeits- und Leistungsfähigkeit aller Beteiligten soll erhalten bzw. wiederhergestellt werden. Auch hier gilt es, im geordneten Umgang Lösungen zu finden, die zur Verbesserung des Miteinanders im Kirchenkreis beitragen.

### **Ziel des Beschwerdemanagements**

Ziel der Beschwerdebearbeitung ist es, eine für alle annehmbare Lösung eines unbefriedigenden Sachverhalts zu finden. Wird eine Beschwerde angezeigt, folgt ein im Sinne des Beschwerdemanagements geordneter Umgang mit der Beschwerde. In einem geordneten Verfahren werden Lösungen erarbeitet. Aus diesem Management werden Impulse und Ideen für die zukünftige Arbeit gewonnen.

### **Weiterentwicklung der Arbeit**

Durch die geordneten Verfahren sind Beschwerdeführende oder Konfliktparteien an der Weiterentwicklung der Arbeit im Kirchenkreis beteiligt. Eine innere Haltung, in der eine Beschwerde oder ein Konflikt als positive Chance betrachtet wird, erhöht das Entwicklungspotential für den Kirchenkreis. Beschwerden sind direkt persönlich und auch anonym möglich. Auch anonyme Beschwerden dienen der Qualitätsverbesserung.

### **Umgang mit Fehlern**

In der Regel wird eine Beschwerde nur dann geäußert oder ein Konflikt angezeigt, wenn der Unmut bereits eine individuelle Schmerzgrenze überschritten hat. Wenn das Gegenüber Fehler eingesteht, sich entschuldigt und eine schnelle und faire Lösung anbietet, können die Betroffenen in der Regel besser mit Fehlern umgehen. Dies wird durch ein systematisches Beschwerde- und Konfliktmanagement erreicht.



### **Sonderfälle von Konflikten und Beschwerden**

1. Bei Verdacht von sexualisierter Gewalt ist nach dem beschlossenen Konzept unseres Kirchenkreises immer sofort die meldebeauftragte Person einzubeziehen (zu finden im Intranet dasjonas unter WIKI Prävention). Nach der Meldung wird dann nach den festgelegten Schritten gehandelt.
2. Bei einem **Mobbingvorwurf** besteht immer Handlungsbedarf von Seiten der Vorgesetzten. Der entsprechende Handlungsplan befindet sich in der Erarbeitung.

## **Externes Beschwerdemanagement**

Überall, wo Menschen arbeiten, gibt es Anlässe für Beschwerden. Eine Beschwerde wird in der Regel, anonymisiert oder personalisiert, an eine Person gerichtet, die im Moment des Ärgers als Repräsentant\*in wahrgenommen wird. Das kann eine Person im Kirchenkreis oder in einer seiner Einrichtungen sein, das kann die MAV oder die Beratungsstelle für kirchliche Arbeit sein. Häufig ist die externe Beschwerde gepaart mit einem persönlichen Angriff.

### **Haltung zu externen Beschwerden**

- Beschwerden und Konflikte werden als Chancen betrachtet (siehe dazu auch 'Führungsleitlinien des Kirchenkreises', zu finden im Intranet dasjonas im WIKI Personalentwicklung). Beschwerden sind als konstruktive Kritik erwünscht.
- Beschwerdeführer\*innen werden ermutigt, offen Beschwerden zu äußern.
- Es werden anonyme Abgabemöglichkeiten geschaffen, die den Mitarbeiter\*innen und Externen bekannt gemacht werden.

### **Umgang mit einer Beschwerde**

Die Herausforderung ist, eine Beschwerde wohlwollend und ohne Wertung aufzunehmen und zu sortieren:

1. Ist es tatsächlich eine Beschwerde oder ist es ein Konflikt?
2. Wo gehört sie zunächst akut hin?
3. Bei wem sind Kompetenz und Handlungsspielraum vorhanden, Abhilfe zu schaffen?
4. Wer könnte die Aufgabe übernehmen?

Beschwerdeführer\*innen werden beim Einreichen ihrer Beschwerde nach ihren Vorstellungen für eine Lösung befragt. Die Beschwerde wird von der angesprochenen Person grundsätzlich an die dienstvorgesetzte Person weitergeleitet. Sind weitere Mitarbeitende von der Beschwerde betroffen, werden diese mit einbezogen. Jede angezeigte Beschwerde wird dokumentiert (siehe dazu ‚Anzegebogen Beschwerde‘



im Intranet dasjonas unter WIKI Personalentwicklung/Konflikt- und Beschwerdemanagement/Materialien und links). In vielen Fällen kann die Beschwerde bearbeitet und der Ärger beigelegt werden. Die Beschwerdeführer\*innen werden darüber informiert, ob sich ihr Vorwurf bestätigt hat oder nicht, was für Konsequenzen daraus gezogen werden, was geändert wird und welche Lehren daraus gezogen werden.

Ist die Beschwerde nicht unkompliziert zu lösen, kommen die für die einzelnen Bereiche und Einrichtungen entwickelten und mitbestimmten Verfahren zum Tragen. Die Beschwerdeführer\*innen werden zeitnah (darunter verstehen wir innerhalb eines Tages bis maximal zwei Wochen, je nach Klärungsaufwand, gerne mehrmals) darüber informiert, was mit ihrer Beschwerde geschieht, wer sich damit befasst und in welchem Stadium der Bearbeitung sie sich gerade befindet.

### **Erfassung und Auswertung externer Beschwerden**

Im Idealfall kann sich der Arbeitgeber Kirchenkreis durch die konstruktive Bearbeitung von Konflikten und Beschwerden weiterentwickeln. Dazu werden externe Beschwerden im jeweiligen Bereich (Kitawerk, Diakonisches Werk, bauwerk KIRCHLICHE IMMOBILIEN, Kirchenkreis-Verwaltung, Bereich Bildung und Stabsstellen) gesammelt und einmal im Jahr gewürdigt und ausgewertet. Für den ganzen Kirchenkreis relevante Beschwerden oder Beschwerden, die möglicherweise eine öffentliche Wirkung nach sich ziehen, werden schon vorher an den zuständigen Propst gemeldet. Nach der Auswertung werden die Beschwerdeanzeigen vernichtet.

## **Internes Konflikt- und Beschwerdemanagement**

Die internen Abläufe zum Konflikt- und Beschwerdemanagement sollen in allen Bereichen und Einrichtungen einheitlich sein.

### **Grundlage**

Grundlage für gelingendes internes Konflikt- und Beschwerdemanagement ist Vertrauen gegenüber den verantwortlichen Personen. **Alle** Personen, die im Kirchenkreis arbeiten, müssen sich sicher sein, dass das Benennen von Fehlern (bei sich oder anderen) einen willkommenen Aspekt der Umgangskultur darstellt und in einer lösungsorientierten Haltung bearbeitet wird. In einer gelungenen Balance von Wertschätzung, Lob und Kritik kann der transparente Umgang mit Fehlern das Selbstvertrauen, die Selbstreflexion und Kritikfähigkeit der Mitarbeitenden stärken.

### **Wege nach Anzeigen einer Beschwerde oder eines Konfliktes**

Eine angezeigte interne Beschwerde geht nach einem direkten Klärungsversuch den gleichen Weg wie die externe Beschwerde. Zusätzlich stehen den Mitarbeitenden noch weitere Wege zur Verfügung.



Ein auftretender Konflikt richtet sich zunächst immer an die betroffene(n) Person(en). Wir erwarten, dass es -wann immer möglich- mindestens einen direkten Klärungsversuch gegeben hat. Kann im direkten Kontakt das Problem nicht beseitigt werden, kann die/der Mitarbeiter\*in drei Wege zur Hilfe bei der Klärung wählen:

### **Der Erste Weg**

Die Beschwerde/der Konflikt wird an die direkt dienstvorgesetzte Person herangetragen. Ist der Konflikt dort angesiedelt oder bezieht sich die Beschwerde auf ihn oder sie, wird die/der nächste Vorgesetzte eingeschaltet. Für die Beschwerde gilt das gleiche. Sie nimmt den Weg solange „nach oben“, bis sie zu einer vorgesetzten Person – oder einem Gremium – mit genügend Handlungsspielraum und Macht kommt, die den Konflikt oder die Beschwerde angemessen und entschärfend behandeln kann. Bei Konflikten und Beschwerden, die die Organisation als Ganzes angehen, werden sofort höhere Ebenen informiert. Im Kontakt mit allen von dem Konflikt/ der Beschwerde betroffenen Personen wird eine Lösung gesucht. Bei Bedarf wird von der vorgesetzten Person eine Entscheidung zum Umgang mit dem Konflikt/ der Beschwerde getroffen.

### **Der Zweite Weg**

Der Konflikt/ die Beschwerde wird der Mitarbeitervertretung (MAV) vorgetragen. Die MAV berät die mitarbeitende Person in ihren Möglichkeiten und Rechten und unterstützt sie auf Wunsch bei den nächsten Schritten. Dabei kann die MAV die Person bei der Konfliktklärung oder Beschwerdeführung gegenüber der dienstvorgesetzten Stelle begleiten.

### **Der Dritte Weg**

Der Konflikt/die Beschwerde wird an eine andere beratende Instanz getragen.

Diese Instanz kann den Schritt des Hörens und Sortierens frei von den im System festgeschriebenen Rollen (Teil der Hierarchie oder Interessenvertretung) begleiten. Die Eingabe wird grundsätzlich vertraulich behandelt, solange der/die Mitarbeitende dies wünscht. Im Beratungsverlauf kann die unabhängige Beratungsstelle auf Wunsch der/des Mitarbeitenden zusammen mit ihm/ihr die Beschwerde als offiziellen Vorgang einbringen oder/und die vorgesetzte Person einbinden.

### **Beratungsstelle für kirchliche Arbeit**

In der Regel wenden sich Mitarbeiter\*innen bei Bedarf von unabhängiger Beratung an die Beratungsstelle für kirchliche Arbeit. Dies ist kostenfrei.

Wünscht die/der Mitarbeiter\*in eine Begleitung durch eine andere, externe beratende Instanz oder muss die Beratungsstelle die Beratung ablehnen, ist eine Beratung von extern möglich, bedarf aber der kurzen Absprache mit der dienstvorgesetzten Person oder einer/m Mitarbeiter\*in aus der Beratungsstelle bezüglich der Übernahme möglicher Kosten durch den Arbeitgeber.



### **Zusammenarbeit mit externen Beratungsstellen**

Der Kirchenkreis unterstützt alle Mitarbeitenden, auf einem dieser drei Wege Hilfe in Konfliktfällen aus dem eigenen System heraus zu erfahren. Gleichzeitig kann innerhalb des Kirchenkreises nicht jede fachliche Kompetenz bezüglich unterschiedlicher Problemlagen (z.B. Verstöße gegen das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz – AGG –) vorgehalten werden. Daher werden Leitungskräfte ausdrücklich ermutigt, die Zusammenarbeit mit bestimmten externen und internen Beratungsstellen zu nutzen und ihre Mitarbeitenden auf solche spezialisierten Einrichtungen hinzuweisen (wie z.B. „empower“ – für Betroffene von Rassismus).

### **Mediation**

Im Falle von unüberwindbar erscheinenden Konflikten gibt es die Möglichkeit der Mediation. Hierbei können – wenn notwendig und gewünscht (z.B. im Falle interkultureller Konflikte) auch mehrere– Mediator\*innen mit einbezogen werden.

### **Ziel**

Ziel aller Wege ist es, Mitarbeiter\*innen und Vorgesetzten Hilfe, Orientierung und Sicherheit im Konfliktfall zu geben und ihre Handlungsfähigkeit, Arbeits- und Leistungsfähigkeit zu erhalten oder wiederherzustellen.

### **Erfassung und Auswertung interner Konflikte und Beschwerden**

Angezeigte interne Konflikte und Beschwerden werden von den Bereichen (Kitawerk, Diakonisches Werk, bauwerk KIRCHLICHE IMMOBILIEN, Kirchenkreis-Verwaltung, Bereich Bildung und Stabsstellen) gesammelt und an den Organisations- und Personalentwickler weitergegeben. Der beruft zusammen mit dem zuständigen Propst einmal im Jahr die Begleitgruppe ein. Diese sichtet alle von den Bereichen weitergegebenen Konflikte und Beschwerden, würdigt diese und wertet sie aus. Der Begleitgruppe gehören Vertreter\*innen der Arbeitgeberin, der Mitarbeiter\*innenvertretung und internen Beratung an. Z.Zt. sind das eine pröpstliche Person, ein Vertreter\*in aus der Leitungsrunde, ein\*e Vertreter\*in aus dem Personalausschuss des Kirchenkreisrates, zwei Vertreter\*in aus der MAV, ein\*e Vertreter\*in aus der Beratungsstelle für kirchliche Arbeit, und unser Personalentwickler. Nach der Sichtung und Aufbereitung beschäftigt sich auch mindestens einmal im Jahr die Leitungsrunde mit dem Thema. Im Anschluss an die Auswertung werden die aufgezeichneten Konflikte und Beschwerden vernichtet.

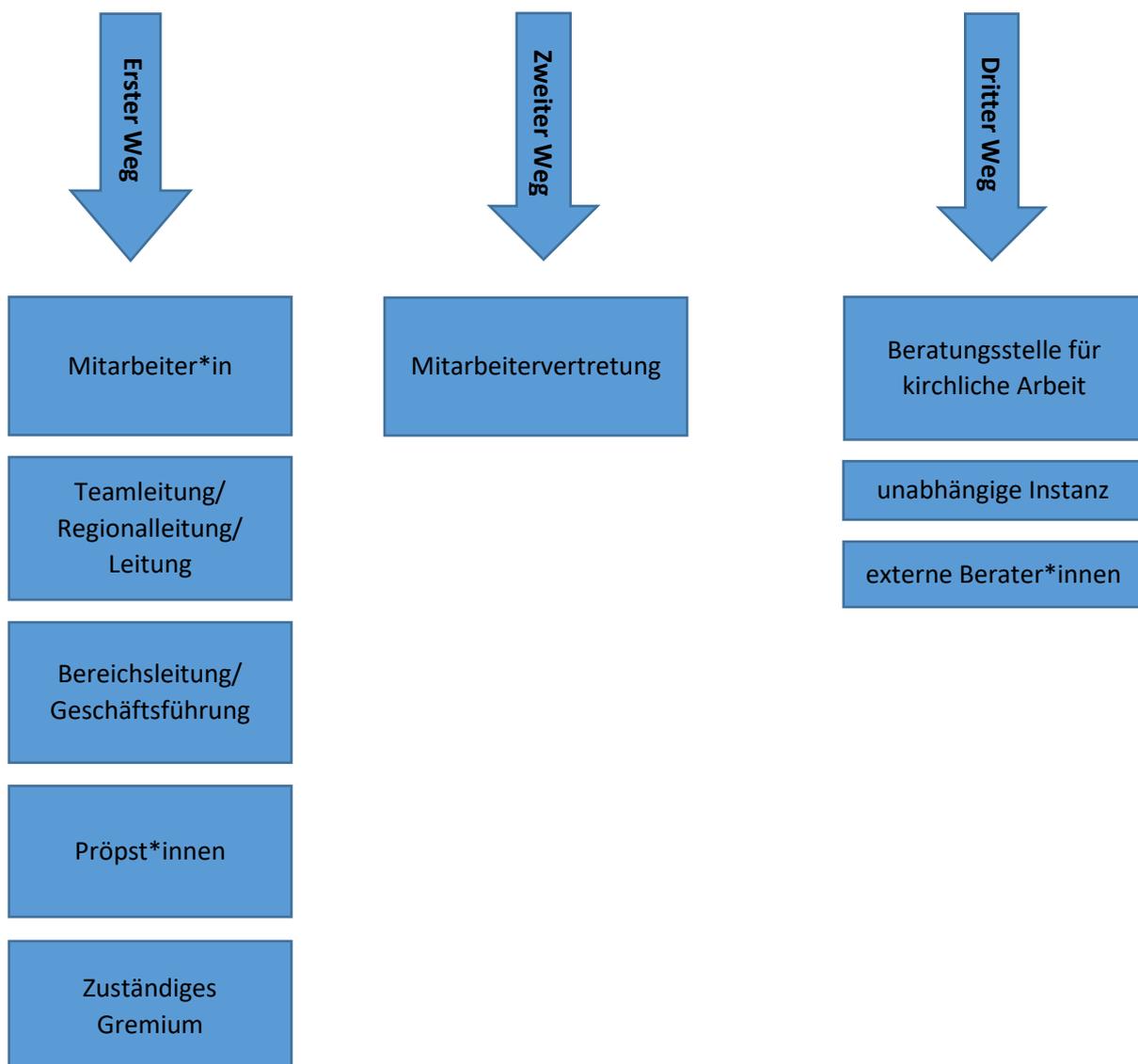


**Externe Beschwerde** (externe Person)

**Interne Beschwerde**

**Interner Konflikt**

(Mitarbeiter\*innen aller Ebenen)





## Konflikt- und Beschwerdemanagement kommunizieren und weiterentwickeln

### Schulungen/Fortbildungen

Alle Mitarbeiter\*innen werden angemessen über die Existenz des Konflikt- und Beschwerdemanagement informiert. Dazu steht dieses Konzeptpapier als download im Intranet dasjonas und ein Film zur Verfügung, der gleichzeitig als Unterweisung gilt. Alle Führungskräfte werden in einer Schulung (Führungsleitlinien-WS2) mit der Anwendung des Konflikt- und Beschwerdemanagements und im Umgang mit Konflikten geschult.

### Weiterentwicklung

In regelmäßigen Abständen wird das Konflikt- und Beschwerdemanagement in seiner Handhabbarkeit und Wirksamkeit überprüft und ggf. verändert. Über Anregungen und Feedback von Ihnen freuen wir uns (joerg.lenke@beratungsstelle-hhsh.de).

### Weitere Informationen, Materialien und links

zum Thema Konflikte und Beschwerden finden Sie im Intranet dasjonas und/oder bei kirche-hamburg unter folgenden Adressen:

dasjonas.social/ WIKI Personalentwicklung  
www.kirche-hamburg.de  
anmeldung.kirche-hamburg.de

- Konzeptpapier (*WIKI Personalentwicklung*)  
Dienstvereinbarung Nr.18 Konflikt- und Beschwerdemanagement (*WIKI Dienstvereinbarungen*)  
Dienstvereinbarung Nr.16 Umgang mit Suchterkrankungen  
Materialien zum Arbeits- und Gesundheitsschutz (*WIKI AuG*)
- Mitarbeiter\*innenvertretung (*WIKI Mitarbeiter\*innenvertretung*)
- Beratungsstelle für kirchliche Arbeit (*WIKI Beratungsstelle*)
- Fachstelle Prävention sexualisierter Gewalt (*WIKI Fachstelle Prävention*)  
Regelungen zum Umgang mit sexualisierter Gewalt  
Unabhängige Meldebeauftragte sexualisierter Gewalt
- Führungsleitlinien (*WIKI Personalentwicklung*)  
Checkliste für Führungskräfte  
Führungsleitlinien-WS2 zum Thema Umgang mit Konflikten (*anmeldung.kirche-hamburg.de, Passwort FLL*)
- Flyer mit Kontakten und QR-Code zum Film (*WIKI Personalentwicklung*)  
Formulare zum Anzeigen eines Konflikts oder einer Beschwerde  
Informations- und Unterweisungsfilm



### Weitere hilfreiche externe links

finden Sie hier:

- Beratungsstellen für Betroffene rechter, rassistischer und antisemitischer Gewalt **empower** <https://hamburg.arbeitundleben.de/empower>