Leitlinien zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit

Vom 17. März 2022

Präambel

Mitarbeitende in Gemeinden und Einrichtungen der Bremischen Evangelischen Kirche sind in der gemeinsamen Verantwortung für den Dienst der Kirche in einer Dienstgemeinschaft verbunden. Vertrauensvolle Zusammenarbeit und ein gutes Miteinander beruhen auf partnerschaftlichem Verhalten, das eine wichtige Grundlage für ein gutes Betriebsklima ist. Leitungspersonen und Mitarbeitende tragen dafür gemeinsam Sorge und Verantwortung.

Die Leitlinien dienen dazu, Leitungspersonen und Mitarbeitende in ihrem partnerschaftlichen und respektvollen Umgang miteinander zu bestärken und beim Erkennen und Bewältigen von Konflikten am Arbeitsplatz zu unterstützen. Sie bieten Mitarbeitenden und Leitungspersonen Hilfestellung, wenn durch Konflikte partnerschaftliches Miteinander auseinanderzubrechen droht und die Persönlichkeit sowie der effiziente Einsatz der Arbeitskraft beeinträchtigt werden.

Geltungsbereich

Diese Leitlinien gelten für Pfarrpersonen, Kirchenbeamte/-beamtinnen und alle Mitarbeitenden im Haupt- und Ehrenamt, auch in Leitungsfunktionen in der Bremischen Evangelischen Kirche.

Grundsätze für partnerschaftliche Zusammenarbeit und den konstruktiven Umgang mit Konflikten

Konflikte gehören zum Berufsalltag. Der offene und konstruktive Umgang mit ihnen bietet die Chance, die Dienstgemeinschaft zu stärken und zu einem Arbeitsklima beizutragen, in dem die Würde aller respektiert wird.

Konflikte sind Spannungen. Sie entstehen, wenn die Beteiligten unterschiedliche Interessen haben und eine Situation unterschiedlich wahrnehmen und bewerten. Sie sind nicht grundsätzlich negativ, sondern normaler Bestandteil der Entwicklung von Organisationen.

Konflikte können eskalieren. Der eigentliche Auslöser gerät aus dem Blick und organisatorische Mängel, persönliche Probleme oder Fehlverhalten von Beteiligten kommen hinzu. Positionen können sich dann so verhärten, dass in einem fortgeschrittenen Stadium der Konflikt nicht mehr produktiv lösbar ist.

Konflikte werden selten durch einzelne Personen allein verursacht. Sie entstehen durch ein Zusammenspiel von mindestens zwei Personen und Konflikte begünstigende Umstände. Jede Persönlichkeit zeigt ihr eigenes Konfliktverhalten, hat ihre eigenen Interessen und Bedürfnisse. Bei der Bearbeitung eines Konfliktes geht es daher nicht um die Klärung einer vermeintlichen Schuldfrage. Vielmehr sollen Konfliktmuster aufgedeckt und die Handlungsfähigkeit aller Beteiligten wiedergewonnen werden.

Unklarheiten in der Arbeitsorganisation, Arbeitsdruck und Stress, undurchschaubare Entscheidungen und unklares bzw. unprofessionelles Führungsverhalten erhöhen die Gefahr von Konflikten.

Die erfolgreiche Bearbeitung von Konflikten trägt maßgeblich zu Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistungsfähigkeit bei. Den konstruktiven Umgang mit Konflikten unterstützen:

1. Gute soziale Beziehungen am Arbeitsplatz
2. Förderliche strukturelle Rahmenbedingungen
3. Förderliche organisatorische Rahmenbedingungen
4. Leitungspersonen durch die Übernahme von Verantwortung für die Mitarbeitenden und deren Schutz vor körperlichen und seelischen Verletzungen
5. Mitarbeitende durch die Übernahme von Verantwortung für die Arbeit an der Lösung von Konflikten und für die Wahrung der Persönlichkeit und Würde des Gegenübers
6. Die Bereitstellung und Inanspruchnahme angemessener Unterstützungsmaßnahmen bei arbeitsorganisatorischen Veränderungen.

In manchen Fällen kann es sinnvoll sein, sich an eine externe Einrichtung zu wenden, z. B. die Arbeitnehmerkammer oder eine freie Beratungsstelle.

Unfaires Verhalten

Handlungen, die die Würde von Mitarbeitenden und Leitungspersonen verletzen, stellen eine schwerwiegende Störung des Betriebsfriedens dar.

Grundsätzlich sollen Mitarbeitende in Haupt- und Ehrenamt nicht

- durch zugewiesene Arbeitsaufgaben gedemütigt oder diskriminiert werden,
- in ihrem persönlichen und sozialen Ansehen beschädigt werden,
- in ihren Möglichkeiten, soziale Beziehungen zu pflegen, unangemessen beschnitten werden,
- körperlichen oder seelischen Gesundheitsbeeinträchtigungen ausgesetzt werden,
- durch Worte, Gesten oder Handlungen sexuell belästigt werden.

Schweigen unterstützt unfaires Verhalten. Mitarbeitende, die unfaires Verhalten wahrnehmen, sind aufgefordert, die betroffene Person im geschützten Rahmen anzusprechen und Unterstützung anzubieten. Die betroffene Person soll ggfs. auf die Verfahrensschritte für wirksame »Maßnahmen« hingewiesen werden.

Liegt ein schwerwiegender Verstoß gegen dienst- oder arbeitsrechtliche Pflichten vor, sind die Dienststellenleitungen verpflichtet, gegen Mitarbeitende, die andere durch unfaires Verhalten belästigen oder dieses Verhalten dulden, wirksame dienst- oder arbeitsrechtliche Maßnahmen zu ergreifen.

Begehen ehrenamtliche Mitarbeitende einen vergleichbar schwerwiegenden Verstoß, sind geeignete Maßnahmen zu überlegen, insbesondere eine Veränderung oder Beendigung der ehrenamtlichen Mitarbeit. Dienststellenleitungen und Mitarbeitervertretungen können eine entsprechende Dienstvereinbarung abschließen.

Beratungspersonen sind für die Unterstützung bei Konflikten ausgebildet, sie können je nach Aufgabengebiet Einzelberatung, Mediation, Supervision, Coaching oder arbeitsrechtliche Beratung anbieten.

Umgang mit Konflikten

Jeder Mensch verfügt über Kompetenzen, Konflikte selbst zu klären und zu lösen. Bevor eine Beratung in Anspruch genommen wird, sollen sich Beteiligte grundsätzlich bemühen, eine persönliche Klärung herbeizuführen.

Gelingt es den beteiligten Parteien nicht, den Konflikt beizulegen, sollen Dritte eingeschaltet werden:

- Leitungspersonen, sofern sie nicht selber am Konflikt beteiligt sind,
- Mitglieder der Mitarbeitervertretungen oder des Gesamtausschusses,
- Mitglieder der Pfarrvertretung,
- Vertrauenspersonen der Schwerbehinderten,
- Gleichstellungsbeauftragte/r,
- Berufsgruppenbeauftragte,
- Bezirkskoordination im Landesverband Ev. Kitas.

Wenn der Konflikt für die beteiligten Parteien noch nicht zufriedenstellend geregelt werden kann, sollen sie weitere interne oder externe Unterstützungsmaßnahmen in Anspruch nehmen. Die Inanspruchnahme interner oder externer Hilfsangebote darf nicht zu Benachteiligungen führen. Unabhängig davon können Betroffene sich in Konfliktsituationen formal beschweren oder die Initiative der Mitarbeitervertretung nach dem Mitarbeitervertretungsgesetz einfordern.

Fortbildung und Beratung

Leitungspersonen und Mitarbeitende sollen sich in Fortbildungsveranstaltungen, Schulungen und durch Beratung Kompetenzen im Umgang mit Kontroversen und der Verhinderung von zerstörerischen Konflikten aneignen. Dabei wirken folgende interne Einrichtungen unterstützend:

- Arbeitsstelle für Supervision und Gemeindeberatung
- Koordinationsstelle Personalentwicklung und Berufsgruppenbeauftragte
- Landesverband Ev. Kindertageseinrichtungen
- Gleichstellungsbeauftragte/r
- Gesamtausschuss der Mitarbeitervertretungen
- Pfarrvertretung
- Personalabteilung der Kirchenkanzlei
- AMAS Health GmbH (Betriebsärztlicher Dienst)

Eine für alle Mitarbeitende und Leitungspersonen verpflichtende Schulung zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) bietet eine Grundlage, um unfaires Verhalten zu identifizieren. Weitere Informationen dazu finden sich in einem Wiki im bek-net.

Verfahrensschritte für wirksame Maßnahmen

Schritt 1	Beteiligte suchen das Gespräch, um eine persönliche Klärung herbeizuführen.
Schritt 2	Betroffene wenden sich an eine Person aus dem Kreis der Ansprechpersonen. Nach Schilderung des Anliegens suchen die Beteiligten nach Lösungsmöglichkeiten. Diese können z. B. in einer Vermittlung, der Verbesserung der Arbeitsbedingungen oder organisatorischen Maßnahmen bestehen. Vorgesetzte ergreifen in Absprache mit den Betroffenen verabredete Schritte, um eine Konfliktlösung zu erreichen. Sind Vorgesetzte selbst Konfliktbeteiligte, wird die nächsthöhere Ebene einbezogen.
Schritt 3	Nach einer einvernehmlich vereinbarten Erprobungsphase von höchstens 6 Wochen findet ein erneutes Gespräch aller Beteiligten statt.
Schritt 4	Besteht der ursprüngliche Missstand weiter, wird ein letzter Einigungsversuch unternommen. Scheitert dieser Versuch, nehmen die Beteiligten professionelle Hilfe wie Moderation, Mediation o.ä. durch interne oder externe Einrichtungen in Anspruch. Die Auswahl erfolgt einvernehmlich. Die Kosten übernimmt die Dienststelle.

Schritt 5 Wird das Verfahren ohne positives Ergebnis abgeschlossen, ist es Aufgabe der nicht beteiligten nächsthöheren Leitungsperson zu entscheiden, welche organisatorische oder individuelle Maßnahme den Konflikt beenden soll, beispielsweise Fortbildung, Veränderung der Arbeitsorganisation, Umsetzung etc. Gegebenenfalls werden mit Hilfe der Personalabteilung der Kirchenkanzlei dienst- oder arbeitsrechtliche Schritte geprüft.

Schlussbestimmungen

Diese Leitlinien wurden vom Kirchenausschuss, der Pfarrvertretung und dem Gesamtausschuss der Mitarbeitervertretungen der Bremischen Evangelischen Kirche beschlossen. Sie treten am 1. Mai 2022 in Kraft. Rechtliche Bestimmungen bleiben von diesen Leitlinien unberührt.