

Konfliktmanagement bei der Landeshauptstadt München

Sitzungsvorlage Nr. 14-20/ V 04866

2 Anlagen
Kostentabelle
Stellungnahme des Gesamtpersonalrats vom 05.08.2015

Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 17.02.2016 (VB) Öffentliche Sitzung

Inhaltsverzeichnis		Seite
I.	Vortrag des Referenten	2
1.	Ausgangslage und Anlass	2
2.	Konfliktmanagement als Teil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	3
3	Aktivitäten und Erfahrungen der Zentralen Stelle für Mediation und Konfliktmanagement	5
3.1	Mediationsverfahren	6
3.2	Beratungsangebot in Einzelfällen	9
3.3	Beratung von Dienststellen zum Konfliktmanagement der Organisation	12
3.4	Vernetzungs- und Koordinierungstätigkeit	12
3.5	Stadtinterne Öffentlichkeitsarbeit	13
3.6	Resümee aus den Aktivitäten und Erfahrungen	13
4.	Konfliktmanagement rechnet sich	13
5.	Zukünftige Entwicklung	15
5.1	Zunehmende Veränderungsprozesse	15
5.2	Demografischer Wandel und Arbeitgebermarke	16
5.3	Gesetzliche Entwicklungen	17
6.	Konsequenzen für die Aktivitäten der ZMK	17
6.1	Angebot der ZMK verbessern	17
6.1.1	Gute Verfügbarkeit und schnellere Gesprächsangebote	17

6.1.2	Kompetenter, vielfältiger Pool von Mediatorinnen und Mediatoren	17
6.1.3	Qualitätsstandards und Qualifikationserhaltung der Mediatorinnen und Mediatoren	18
6.1.4	Bekanntheitsgrad steigern und Hemmschwellen abbauen	18
6.2	Konfliktmanagement optimieren	19
6.2.1	Systematische Weiterentwicklung unseres Konfliktmanagements	19
6.2.2	Unterstützung des GPTW-Prozesses in Bezug auf Konfliktmanagement	20
7.	Schlussfolgerungen	20
8.	Darstellung der aktuellen Personalausstattung und des künftigen Bedarfs	22
8.1	Ist-Stand	22
8.2.	Ressourcenbedarf	22
8.2.1.	Personelle Ressourcen	22
8.2.2	Sachkosten: Pool-Mediatoren	23
8.2.3	Sachkosten: Qualifizierung und Öffentlichkeitsarbeit	24
9.	Gesamtkosten	25
10.	Fazit	26
11.	Unabweisbarkeit	26
12.	Beteiligung	27
II.	Antrag des Referenten	28
III.	Beschluss	29

I. Vortrag des Referenten

1. Ausgangslage und Anlass

Das Einzige, um das sich Führungskräfte nicht kümmern müssen, sind Konflikte - die kommen von alleine. Wo Menschen zusammenarbeiten, gehören Konflikte zum Alltag. Konflikte sind jedoch nicht nur anstrengend, sie beeinträchtigen die Gesundheit und kosten Arbeitszeit und Geld.

Nach einer Konfliktkostenstudie ¹ der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG aus 2009 gehen 1 % der jährlichen Mitarbeiterkosten für unverarbeitete Konflikte verloren. Bei jährlichen Mitarbeiterkosten für aktive Beschäftigte in Höhe von 1.406.653.100 € für die LHM 2014 bedeutet 1 % einen Verlust in Höhe von rund 14.066.531 € jährlich durch unverarbeitete Konflikte.

Die "Initiative für Gesundheit und Arbeit", kommt in ihrem Bericht ² zu dem Ergebnis, dass Konflikte zwischen Beschäftigten zu den gesicherten arbeitsbedingten Risikofaktoren für psychische Störungen und Beschwerden gehören. Studien zeigen einen signifikanten Zusammenhang zwischen schlechten sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz und Rückenschmerzen³. Es lohnt sich also für uns, dass wir uns dem Thema Konfliktmanagement widmen.

Ein systematischer Umgang mit Konflikten wird angesichts der sich ständig verändernden gesellschaftlichen, kulturellen, demografischen und ökonomischen Rahmenbedingungen immer wichtiger. Konflikte sind nicht nur unvermeidlicher Begleiter dieser Veränderungsprozesse, sie sind für eine lernende Organisation sogar notwendig. Denn sie lenken die Aufmerksamkeit auf problematische Strukturen, Beziehungen und Prozesse und sorgen damit zu Lern- und Veränderungsprozesse beim Einzelnen und in der Organisation.

Ein gutes Konfliktmanagement bietet Maßnahmen zur Verhinderung von Konflikteskalation, damit aus Auseinandersetzung Entwicklung entstehen kann, und beschäftigt sich systematisch mit Konfliktprävention und Konfliktbearbeitung.

Das Personal- und Organisationsreferat hat deshalb bereits 2001 angefangen, ein Angebot zur innerbetrieblichen Mediation aufzubauen, was dem Stadtrat am 26.06.2002 bekannt gegeben wurde. Das "Netzwerk Mediation" hat sich in der Folge weiterentwickelt zu einer "Zentralen Stelle für Mediation und Konfliktmanagement", die nicht nur die Lösung von Arbeitsplatzkonflikten mit Hilfe von Mediation anbietet, sondern auch die Beratung in Konfliktfällen und die Beratung von Dienststellen zum Konfliktmanagement in den Referaten.

Mit der vorliegenden Beschlussvorlage wird dem Stadtrat über den aktuellen Stand des Konfliktmanagements berichtet und – wie in der Beschlussvorlage „Ergebnisse und Folgeprozess der Mitarbeiterbefragung „Great Place To Work“; Weiteres Vorgehen“ (VPA/VV 21.01./28.01.2015) angekündigt – ein Vorschlag zum weiteren Vorgehen unterbreitet.

2. Konfliktmanagement als Teil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Die Ziele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind die Verhältnisprävention, d.h. die Arbeits- und Organisationsqualität zu verbessern und die Verhaltensprävention, d.h. die Beschäftigten zu einem gesundheitsbewussteren Verhalten zu

¹ KPMG, "Konfliktkostenstudie", 2009, S.20

² Iga.fakten 1, 2013, "Psychische Gesundheit im Erwerbsleben", Seite 5

³ Linton, "Occupational psychological factors increase the risk for back pain, a systematic review" 2001

befähigen. Zudem trägt das Betriebliche Gesundheitsmanagement dazu bei, am Standort München ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

Ein strukturiertes Konfliktmanagement ist ein Bestandteil eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Es leistet seinen Beitrag zur Verbesserung der Arbeits- und Organisationsqualität und damit zur Verhältnisprävention und befähigt darüber hinaus die Beschäftigten zu einem bewussteren Konfliktverhalten und trägt damit zur Verhaltensprävention bei.

Nach dem Arbeitsschutzgesetz sind alle Arbeitgeber verpflichtet, Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen. Im Rahmen der Psychischen Gefährdungsbeurteilungen nach § 5 ArbSchG sind auch psychische Belastungsfaktoren zu berücksichtigen. Dazu gehören neben der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsumgebung und der Arbeitsorganisation auch soziale Komponenten wie konflikthafte Arbeitsbeziehungen.

Die "Initiative für Gesundheit und Arbeit", die von mehreren Krankenkassen und der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung gegründet wurde, kommt in ihrem Bericht⁴ zu dem Ergebnis, dass interpersonelle Konflikte zu den gesicherten arbeitsbedingten Risikofaktoren für psychische Störungen und Beschwerden gehören. Darüber hinaus zeigen Studien einen signifikanten Zusammenhang zwischen schlechten sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz und Rückenschmerzen⁵. Konflikthafte Arbeitsbeziehungen zu Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen gelten auch als zentrale Einflussfaktoren für das Entstehen von Stress am Arbeitsplatz neben der Arbeitsaufgabe, den Umgebungsbedingungen und der betrieblichen Organisation⁶.

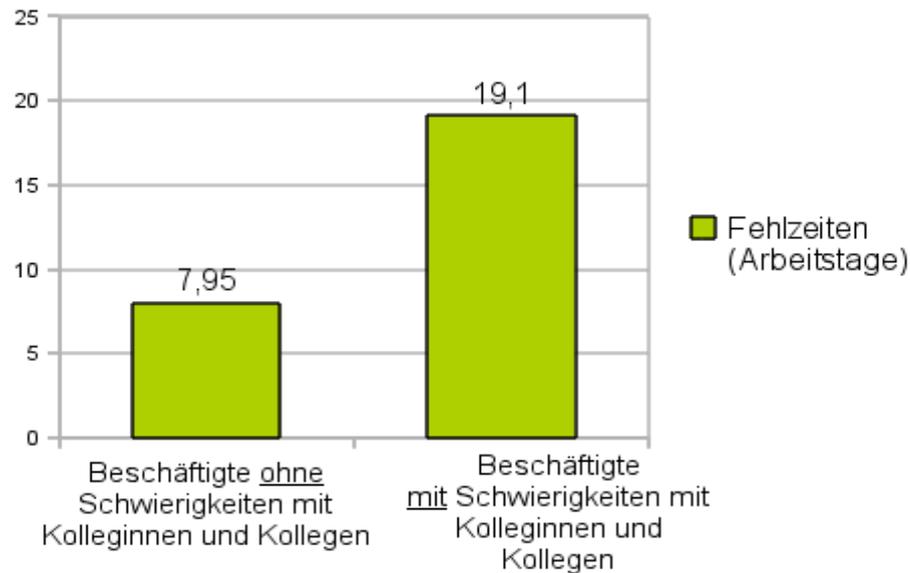
Das Verhältnis zu Kolleginnen und Kollegen hat darüber hinaus Einfluss auf die Fehlzeiten: In einer Studie⁷ mit 840 Teilnehmenden aus 10 deutschen Industriebetrieben hatten Beschäftigte ohne Schwierigkeiten mit Kolleginnen und Kollegen im Durchschnitt 7,95 Arbeitsunfähigkeitstage. Die Beschäftigten, die Konflikte mit ihren Kolleginnen und Kollegen hatten, fehlten dagegen an 19,1 Arbeitstagen:

4 Iga.fakten 1, 2013, "Psychische Gesundheit im Erwerbsleben", Seite 5

5 Linton, "Occupational psychological factors increase the risk for back pain, a systematic review" 2001

6 Dr. Stadler, "Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, Informationsschrift des Bay. Landesamtes für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit, 2000

7 Seibel/Lühring, 1984, "Arbeit und Psychische Gesundheit"



Ein gut funktionierendes Konfliktmanagement ist daher ein wichtiger Baustein für ein ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Dauerhafter Arbeitsstress, wie er z.B. durch einen schwelenden Arbeitsplatzkonflikt verursacht wird, führt darüber hinaus zu Arbeitsunzufriedenheit und Demotivation, die die Voraussetzungen für „innere Kündigung“ und Fluktuationsabsichten darstellen⁸.

Ein präventiver Ansatzpunkt in Bezug auf Stress und psychische Gesundheit ist soziale Unterstützung, insbesondere in Restrukturierungsprozessen⁹. Die soziale Unterstützung stellt eine wichtige Ressource dar, die helfen kann, psychisch belastende Situationen zu bewältigen. Sie reduziert die arbeitsbedingte Belastung, puffert negative Auswirkungen auf die Gesundheit ab und stärkt damit die Arbeitsfähigkeit.

Soziale Unterstützung in Konfliktfällen wie z.B. Beratungsangebote und die Durchführung einer innerbetrieblichen Mediation reduziert die Höhe der Belastungen und hat daher eine positive Funktion bei der Stressbewältigung.

3. Aktivitäten und Erfahrungen der Zentralen Stelle für Mediation und Konfliktmanagement

Die Angebote der Zentralen Stelle für Mediation und Konfliktmanagement (ZMK) im Personal -und Organisationsreferat sind als soziale Unterstützung ein wichtiges Element des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Stadtverwaltung.

8 Ergebnisse des Forschungsprojekts "Psychosoziale Gefährdung am Arbeitsplatz" der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2000-2002

9 Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen, "Den Wandel gesund gestalten", 2012

Die Zentrale Stelle für Mediation und Konfliktmanagement hat zur Zeit folgende Aufgaben:

- Durchführung von Mediationsverfahren
- Beratung von städtischen Beschäftigten, insbesondere von Führungskräften, in eskalierten Konfliktfällen
- Beratung von Referaten, Geschäftsleitungen und Dienststellen zum Konfliktmanagement der Organisation
- Koordinierung und Vernetzung der städtischen Aktivitäten

3.1 Mediationsverfahren

Mediation ist nach § 1 Mediationsgesetz ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Konfliktparteien mit Hilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben. Die Mediatorin/der Mediator ist kein Schlichter, sondern setzt ihr/sein methodisches Know-How dafür ein, dass es den Konfliktparteien gelingt, selbst zu einer Lösung zu kommen. Zum Abschluss einer Mediation wird eine schriftliche Vereinbarung über die Einigung abgeschlossen.

Ziele der Mediation sind die Klärung des Konflikts, die Verbesserung der Kommunikation und die Erarbeitung von einvernehmlichen Lösungen, die eine konstruktive Zusammenarbeit wieder ermöglichen und bei denen keine Konfliktpartei ihr Gesicht verliert.

Mediation ist wirkungsvoll:

Seit 2002 gab es erste Modelle gerichtswinterer Mediation, die sich inzwischen in vielen Landgerichtsbezirken etabliert haben. Bereits 2008 berichtete der Präsident des Oberlandesgerichts Braunschweig, dass in diesem Gerichtsbezirk in 9 von 10 Fällen der Konflikt mit Hilfe der Gerichtsmediation beigelegt wurde¹⁰. Im Land Berlin waren es zwischen 2008 und 2011 64 % der Prozesse¹¹. Die Modellversuche in Bayern ergaben eine Erfolgsquote von 70 % Beilegung der Prozesse durch Gerichtsmediation¹².

Die Wirkungsweise der Mediation ist im Bereich der Familienmediation gut erforscht: Im angloamerikanischen Sprachraum gibt es eine Vielzahl empirischer Arbeiten, die zu dem Schluss kommen, dass Mediation als Möglichkeit zur Bearbeitung von Familienkonflikten sinnvoll und effizient eingesetzt werden kann¹³. Auch für die Familienmediation in Deutschland liegt eine Studie vor, die diese als wirkungsvoll für die Regelung und Bewältigung familiärer Konflikte nachweist¹⁴.

10 Isermann, Pressemitteilung vom 67. Deutschen Juristentag vom 26.09.2008

11 Prof. Greger, "Evaluation der Gerichtsmediation im Land Berlin", 2012

12 Prof. Greger, "Abschlussbericht zur Evaluation zum Modellversuch Güterichter", 2007

13 Pearson & Thoennes "Denver Custody Mediation Projekt" 1984,1985 u.a.

14 Reiner Bastine, Heidelberger Evaluation der Familienmediation 1999

Die Europa-Universität Frankfurt/Oder hat in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers 2011 die erste Studie ¹⁵ zu innerbetrieblicher Mediation in Unternehmen erstellt und kommt zu dem Ergebnis, dass interne Mediatoren bzw. Mediatoren-Pools und das Mediationsangebot wichtige Elemente des Konfliktmanagements in Unternehmen sind.

Immer mehr Unternehmen und Behörden setzen innerbetriebliche Mediation zur Konfliktlösung ein. Auf Unternehmenseite sind insbesondere die Deutsche Bahn, SAP und EON zu nennen, auf Seiten von Behörden insbesondere das Auswärtige Amt und die Polizei Baden-Württemberg. Alle genannten Organisationen und Unternehmen setzen so wie die Landeshauptstadt München innerbetriebliche Mediatorinnen und Mediatoren ein. Die Erfolgsquote der Mediationsverfahren wird von EON ¹⁶ mit deutlich über 80 % beziffert. Dies deckt sich mit unseren Erfahrungen.

Auch die Versicherungswirtschaft hat den hohen Nutzwert der Mediation erkannt: Mehr als 90 % der Rechtsschutzversicherungen in Deutschland bieten ihren Kunden Mediation als Versicherungsleistung an ¹⁷.

Die ZMK (früher: Netzwerk Mediation) führt seit über 13 Jahren innerbetriebliche Mediationen durch. Unsere Erfahrungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Durch die Gesprächsführung werden Emotionen aufgefangen, was die Situation beruhigt und die weitere Eskalation des Konfliktes unterbricht. Die Versachlichung und die Strukturierung tragen dazu bei, dass die Kommunikation wieder gelingen kann.
- Die Konfliktparteien entwickeln in der Mediation gute und tragfähige Lösungen, die außerdem nachhaltig sind, weil die Konfliktparteien sie selbst erarbeitet haben und Verständnis für die Sichtweise des jeweils Anderen entstanden ist.
- Durch eine Mediation wird nicht nur der Konflikt gelöst, sondern gleichzeitig eine Basis für die weitere Zusammenarbeit geschaffen. Dadurch können Umsetzungen und Arbeitnehmerkündigungen für die Landeshauptstadt München vermieden werden.
- Selbst in so hoch eskalierten Fällen, dass keine Vereinbarung mehr zustande kam, hat die ZMK die Rückmeldung erhalten, dass sich die Lage in der Dienststelle entspannt hat oder die Konfliktparteien einvernehmlich Organisationsänderungen oder eine Umsetzung zur Bewältigung des Konflikts mitgetragen haben.
- In den allermeisten Fällen wurde der Konflikt durch eine Vereinbarung endgültig beigelegt. Die Konfliktparteien, deren Führungskräfte und andere mit dem Konflikt befasste Stellen (Geschäftsleitungen, Personalvertretungen etc.)

¹⁵ "Konfliktmanagement- Von den Elementen zum System" 2011

¹⁶ Dr. Kloweit, EON GmbH, i.v.m. KPMG "Best Practice Konflikt(kosten)-Management 2012

¹⁷ Konfliktmanagement-Kongress Niedersachsen 2014, Präsentation von Michael Becker, ADR GmbH

konnten deshalb ihre Arbeitszeit wieder für die Aufgabenerledigung verwenden.

- Die Suche nach Verbündeten, die bei eskalierten Konflikten regelmäßig einsetzt, und damit das Involvieren der Kolleginnen und Kollegen, wird bereits während einer laufenden Mediation gestoppt. Dies führt zur Entlastung des Teams und der Führungskraft.
- Psychosomatische Erkrankungen, Schlafstörungen und andere negative Auswirkungen für die Konfliktparteien lassen sich vermindern. Mehrfach wurde erst durch den Lösungsprozess der Mediation eine Rückkehr aus der Arbeitsunfähigkeit in die Dienststelle ermöglicht.
- Konfliktparteien und Führungskräfte erleben das Angebot der Mediation als besonders hilfreich, wie man aus den Rückmeldungen erkennen kann (Originalzitate, Auszug):

„Ich empfand die Mediation als sehr hilfreich, um auch die Gefühle des Anderen zu verstehen. Vielen Dank!“

„Ich kann jetzt die Vorfälle aus der Vergangenheit aus dem Gedächtnis streichen.“

„Ich bedanke mich bei Ihnen, ohne Sie hätten wir ein so gutes und von allen getragenes Ergebnis nicht erzielt!“

"Der Konflikt zwischen den beiden MA ist völlig ausgeräumt worden, beide MA können inzwischen seither entspannt miteinander umgehen → ich war sehr dankbar für dieses Angebot und ich finde es, gerade im heutigen Arbeitsalltag unglaublich wichtig es nutzen zu können!"

Auch in Mobbingfällen oder wenn Beteiligte einen Schikanevorwurf erheben, ist eine Mediation möglich. Denn Ausgangspunkt von Mobbing ist immer ein ungelöster Konflikt^{18 19}. Im Rahmen seiner Fürsorgepflicht i.V.m. § 3 ArbSchG trägt der Arbeitgeber die Verantwortung dafür, dass Mobbing unterbunden wird und präventiv Maßnahmen ergriffen werden, damit es nicht soweit kommt.

Dem ist die Landeshauptstadt München mit der DV-Mobbing nachgekommen. Die ZMK ist zum einen Anlaufstelle im Rahmen der DV-Mobbing, zum anderen wird in § 2 Abs.3 DV-Mobbing explizit darauf hingewiesen, dass auch eine Mediation durchgeführt werden kann.

Wenn ein Mobbing-Vorwurf im Raum steht, werden in der Regel zunächst Einzelgespräche zur Vorbereitung der Mediation geführt. Darin wird geklärt, unter welchen Voraussetzungen eine Mediation möglich ist. Dies ist insbesondere in den Fällen wichtig, in denen es bereits zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen des

¹⁸ Bay. Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit, "Mobbing am Arbeitsplatz", 2003, Seite 1
¹⁹ Prof. Stührenberg, Menke, Werner, "Empirische Studie zur Mobbingprävention", 2002, S.19

betroffenen Beschäftigten gekommen ist. Je länger der Fall bereits eskaliert ist, desto schwieriger ist es allerdings, den Konflikt noch konstruktiv zu lösen. Nach unserer Erfahrung gelingt aber in den meisten Fällen, in denen sich Beschäftigte gemobbt fühlen, durch die Mediation die Kommunikation der Konfliktparteien wieder in Gang zu bringen.

3.2 Beratungsangebot in Einzelfällen

Alle städtischen Beschäftigten können sich in eskalierten Konfliktfällen ohne Einhaltung des Dienstweges an die ZMK wenden. Die Mediatorinnen und Mediatoren der ZMK beraten vertraulich hinsichtlich Interventionsmöglichkeiten und vermitteln ggf. auch in andere Angebote weiter.

Die Beratung wird insbesondere von Führungskräften in Anspruch genommen, die sich in Konfliktfällen im Gegensatz zu den Beschäftigten nicht an die Personalvertretungen und auch nur selten an ihre Führungskräfte wenden und daher vorher keine echte Anlaufstelle hatten.

Da alle Mediatorinnen und Mediatoren der ZMK Juristinnen und Juristen sind, können auch alle arbeits- und beamtenrechtlichen sowie dienstaufsichtlichen Fragen beantwortet und behandelt werden. Dies ist von Vorteil, weil bei einem eskalierten Konflikt in der Regel problematische, ggf. dienstaufsichtlich zu würdigende Konflikthandlungen auftreten, wie zum Beispiel:

- Kollegen streiten lautstark vor Bürgern im Parteiverkehr, die daraufhin eine Dienstaufsichtsbeschwerde einreichen
- eine Kollegin verweigert die Zusammenarbeit mit einem Kollegen, wodurch Aufgaben nicht erledigt werden,
- ein Kollege droht einem anderen, seine Fehler gesammelt zu haben und nun öffentlich zu machen,
- eine Kollegin wird in einer Besprechung vor Anderen niedergemacht und angeschrien,
- eine Führungskraft wirft ihrem Stellvertreter Illoyalität und rufschädigendes Verhalten vor oder
- einer Führungskraft wird aufgrund ihres Führungsverhaltens Mobbing vorgeworfen.

In diesen Fällen ist eine Abgrenzung zu dienstaufsichtlichem Vorgehen notwendig. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn Beamte Konfliktparteien sind, da nach Art. 19 Abs. 1 Bayerisches Disziplinalgesetz bei Beamten schon der Verdacht eines Dienstvergehens zur Einleitung eines Disziplinarverfahrens ausreicht.

Durch eine qualifizierte Beratung kann eine auf den Einzelfall abgestimmte, effektive und für die Stadt auch wirtschaftlich sinnvolle Intervention erfolgen.

Falls Mediation im konkreten Fall die richtige Methode ist, wird eine Mediation durch die Mediatorinnen und Mediatoren der ZMK bzw. des Mediatoren-Pools (Dienstkräfte anderer Referate) durchgeführt.

Alle verfügen über eine umfangreiche Mediationsausbildung zertifiziert nach BMWA (Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V). und sind in die

innerbetriebliche Mediation bei der Stadt München qualifiziert eingearbeitet worden.

Das Beratungsangebot der ZMK wurde 2014 erstmalig evaluiert. Angeschrieben wurden 44 Personen, die in den vergangenen 9 Monaten von der ZMK beraten wurden und nicht selbst an einer Mediation teilgenommen haben. Denn letzteres könnte das Ergebnis verfälschen, wenn Beratung und Mediation nicht voneinander getrennt bewertet werden. Die Rücklaufquote war mit 33 ausgefüllten Bögen, mithin 75 % enorm hoch.

Die Mehrzahl der Rat Suchenden wendete sich an die ZMK:

- weil der Konflikt akut eskalierte
- aus einer Ratlosigkeit heraus, weil im Fall schon viel versucht wurde
- weil sie für sich selbst Klärungsbedarf sahen oder
- weil eine Empfehlung vorlag (z.B. von Moderatoren des Führungsdialoges, Geschäftsleitungen, übergeordneten Führungskräften, örtlicher Personalvertretung).

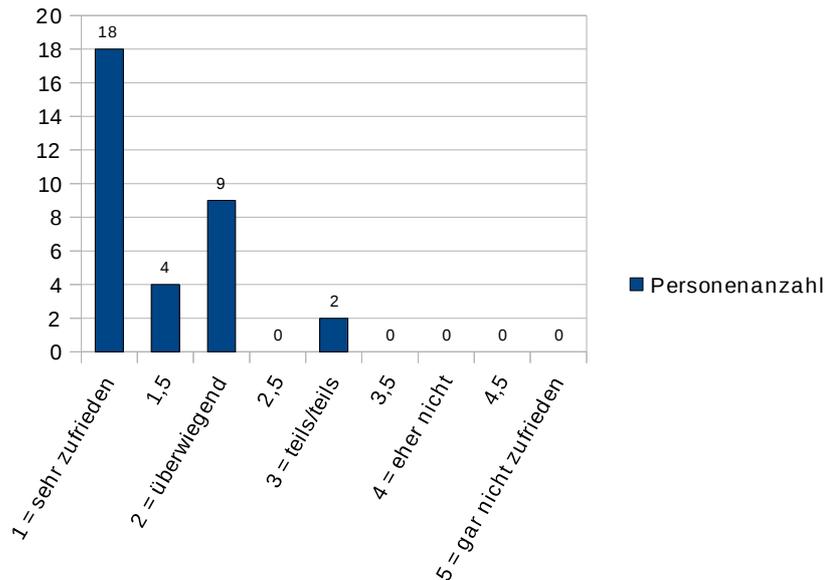
Rund 95 % sind mit der Beratung durch die ZMK überwiegend bis sehr zufrieden. Dies ist ein überraschend guter Wert, wenn man bedenkt, dass bei der Konfliktanalyse auch die Eigenanteile des Klienten herausgearbeitet werden, was für diesen häufig unangenehm ist. Ferner geht es bei der Beratung auch darum, die Sichtweise zu erweitern, um neue Handlungsoptionen zu erschließen. Dafür ist nicht jeder Klient aufgeschlossen. Auch wird die manchmal geäußerte Erwartung, den Fall der ZMK übergeben zu können, nicht erfüllt, weil die Verantwortung für die Konfliktbearbeitung weiterhin bei der Führungskraft liegt.

Lediglich zwei Personen kreuzten auf einer Skala von 1 bis 5 "teils/teils" (Note 3) an. Die beiden Personen, die "teils/teils" angekreuzt haben, nannten als Gründe die Reaktionszeit bzw. nicht vorhandene Kapazität, schneller reagieren zu können:

"Ein größerer Personalstamm wäre wünschenswert. Die telefonische Erreichbarkeit war gut, allerdings konnte der Termin vor Ort erst relativ spät vereinbart werden."

Immer wieder auftretende Kapazitätsengpässe führen dazu, dass Anliegen nicht schnell genug aufgegriffen werden können. Diese Kritik ist berechtigt und kann nur durch eine Ressourcenzuschaltung gelöst werden.

Frage: Wie zufrieden sind sie mit der Beratung durch die ZMK?



Am meisten schätzen die Rat Suchenden an der Beratung der ZMK, dass ihnen dadurch die Konfliktsituation klarer wurde und dass sie eine konkrete Handlungshilfe erhalten haben. Bei den Freitextmeldungen (Auszug) wurde außerdem ausgeführt:

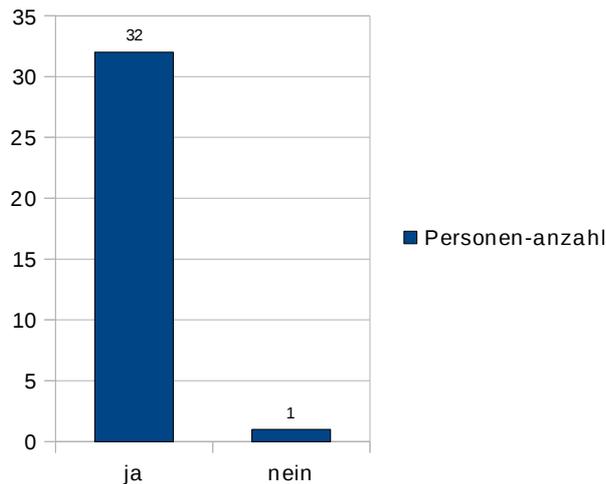
"ausgesprochen angenehme Atmosphäre in schwierigen Situationen"

"Problemfall aus psychologischer, fachlicher Sicht bewertet und Ansatzpunkte zur Konfliktlösung erhalten"

"Klarheit darüber, ob ich auf dem richtigen Weg bin, Aufzeigen von Grenzen (wo endet meine Verantwortung als FK)?"

Die Weiterempfehlungsrate ist sehr hoch:

Frage: Würden Sie uns weiterempfehlen?



Fast alle Befragten würden die ZMK weiterempfehlen, lediglich eine/einer nicht. Bei der Frage, was sich ändern müsste, gibt diese/dieser an:

"Die Kapazität, aber auch Handlungskompetenzen bzw. Eingriffsmöglichkeiten sollten angemessen ausgeweitet werden."

3.3 Beratung von Dienststellen zum Konfliktmanagement der Organisation

Die ZMK berät Referate, Geschäftsleitungen und Dienststellen zum Konfliktmanagement der Organisation. Einzelne Referate, Hauptabteilungen und Geschäftsleitungen sind in der Vergangenheit auf die ZMK zugegangen, um ihr Konfliktmanagement zu verbessern und dazu fachkundige Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Die ZMK konnte hierbei ihre Erfahrungen in Bezug auf die Konflikte der jeweiligen Organisation und deren Umgang mit Konflikten nutzen und Empfehlungen z.B. zu Inhalten zu Seminaren/Workshops zum Thema geben.

3.4 Vernetzungs- und Koordinierungstätigkeit

Die ZMK ist in Bezug auf die Fallarbeit mit den anderen Anlaufstellen gut vernetzt, insbesondere mit der Psychosozialen Beratungsstelle und dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement. Des Weiteren besteht eine enge Zusammenarbeit mit der Fortbildungsabteilung des Personal- und Organisationsreferats, P6, in Bezug auf Schulungen zum Thema Konflikte, Umgang mit Konflikten und Konfliktmanagement und in Bezug auf Teamentwicklungsmaßnahmen und Coaching. Darüber hinaus besteht ein fachlicher Austausch wegen des Bezugs zu Führungsthemen mit P 5.

Ferner ist die ZMK auch extern gut vernetzt: Zusammen mit anderen Konfliktmanagementstellen in öffentlichen Organisationen wurde 2014 ein bundesweites Netzwerk gegründet: "Runder Tisch Mediation und

Konfliktmanagement in Öffentlichen Organisationen". Diesem gehören zur Zeit 13 Organisationen an, eine Erweiterung steht bereits an. Das Netzwerk ist dem "Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft" verbunden und stellt sozusagen das Pendant auf Seiten des Öffentlichen Dienstes dar. Die ZMK hat dadurch die Möglichkeit des fachlichen Austausches, der gemeinsamen Interessenvertretung und der Teilhabe an aktuellen Entwicklungen. Des Weiteren können wir dadurch eine größere Öffentlichkeitswirkung erzielen.

3.5 Stadtinterne Öffentlichkeitsarbeit

Einen Konfliktfall tatsächlich anzugehen, ist für viele Betroffene schwierig. In eskalierten Fällen herrscht häufig auch Hilflosigkeit und Unsicherheit über das "Wie" und die Befürchtung, dass durch eine offene Auseinandersetzung alles nur noch schlimmer wird.

Aus diesem Grund wirbt die ZMK für sich und für das frühzeitige Aufgreifen von Konflikten mittels Intranet, Infomaterial, Flyer, Veranstaltungen, Präsentationen in Personalversammlungen und Fortbildungen.

3.6 Resümee aus den Aktivitäten und Erfahrungen

Die Einrichtung einer zentralen Stelle für Mediation und Konfliktmanagement hat sich bewährt. Sich bei einem eskaliertem Arbeitsplatzkonflikt direkt, formlos und vertraulich an eine städtische Fachdienststelle wenden zu können, wird als Angebot angenommen und geschätzt.

Beratungs- und Mediationsangebot stellen eine sinnvolle Einheit dar, die in schwierigen Fällen eine effektive Konfliktbearbeitung ermöglicht. Aufgrund der gesammelten Erfahrungen ist die ZMK darüber hinaus kompetenter Ansprechpartner zum Thema Konfliktmanagement u.a. in Zusammenhang mit Führungsthemen, für Seminarplanungen und für die Koordinatorinnen und Koordinatoren für Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagement. Sie sorgt für eine bundesweite Vernetzung durch die Mitgliedschaft im "Runden Tisch Mediation und Konfliktmanagement in Öffentlichen Organisationen".

Zudem ist die ZMK ein nach innen und außen sichtbares Zeichen, dass die Landeshauptstadt München den von ihr vertretenen Wert der Verlässlichkeit ernst meint und ihre Beschäftigten auch in schwierigen Konfliktsituationen unterstützt.

4. Konfliktmanagement rechnet sich

Diese Unterstützung kostet Ressourcen, sie rechnet sich aber auch. Ungelöste Konflikte haben in der Regel unangenehme Folgen: ein Beschäftigter, der sich durch eine Äußerung oder eine Entscheidung der Führungskraft vor den Kopf gestoßen fühlt, nimmt sich dies zu Herzen und kann für den Rest des Arbeitstages unproduktiv sein; ein Team diskutiert viel und häufig über die Konfliktpunkte und erledigt dadurch weniger Arbeiten, eine Beschäftigte hat mehrfach in der Woche Auseinandersetzungen mit einem Kollegen und wird aufgrund psychosomatischer Beschwerden arbeitsunfähig; eine Erzieherin leidet aufgrund des Konflikts mit ihrer Führungskraft

unter Schlafstörungen und stellt deshalb einen Umsetzungsantrag, im schlimmsten Fall wechselt sie zu einem anderen Arbeitgeber. Die Auswirkungen ungelöster Konflikte sind vielseitig und verursachen enorme Kosten.

Die Auswirkungen und Kosten durch eskalierende Konflikte lassen sich wie folgt aufschlüsseln:

a) an der betroffenen Dienststelle:

- Arbeitszeit der Konfliktparteien, der zuständigen Führungskräfte, der Kolleginnen und Kollegen, die durch den Konflikt belastet werden und der damit betrauten Personalvertretung
- Bearbeitungszeit der Personalsachbearbeitenden
- Arbeitsunfähigkeitszeiten
- Zunahme unerledigter Arbeiten und Ineffizienz, die das Erreichen der Arbeitsziele gefährden oder sogar verhindern
- Verschlechterung des Betriebsklimas mit Auswirkungen auf alle Beschäftigte in dem Bereich und mit dem Risiko, dass andere Teammitglieder sich umsetzen lassen
- Leistungsminderung durch die emotionale und gedankliche Beschäftigung mit dem Konflikt und durch innere Kündigung bei den Konfliktparteien
- Kontraproduktives oder betriebsschädigendes Verhalten der sich benachteiligt fühlenden Konfliktpartei, z.B. durch Arbeitszeitbetrug, Unterschlagung von Arbeitsmitteln, Verweigern des Informationsflusses, imageschädigendes Verhalten
- Bei Umsetzung oder Weggang einer Konfliktpartei: Belastung der anderen Beschäftigten wegen Vakanz der Stelle und in der Regel dadurch verursachte Mehrarbeit, Aufwand und Kosten für die Einarbeitung neuer Dienstkräfte

b) beim POR:

- Bearbeitungszeit der mit dem Konflikt befassten Stellen wie P 1, P 2, P 5 und der Psychosozialen Beratungsstelle
- ggf. Aufwand einer juristischen Auseinandersetzung wie z.B. Prozesskosten und Bearbeitungszeit bei der Rechtsabteilung des Personal- und Organisationsreferates
- Aufwand für Umsetzungen, Stellenausschreibungen und Besetzungsverfahren

c) bei der Landeshauptstadt München als Organisation:

- Mängel in der Projektarbeit oder der Aufgabenerledigung, Projektverzögerungen und Produktivitätsverluste gefährden bzw. verhindern das Erreichen der gesetzten Ziele
- Imageschäden und Attraktivitätsverlust als Arbeitgeberin
- Ansehensverlust bei den Bürgerinnen und Bürgern, wenn der Konflikt nach außen getragen wird oder durch nicht effizient oder verspätet erledigte Aufgaben

Die Quantifizierung dieser Kosten ist schwierig, da keine Erfassung erfolgt, die Kosten u.U. erst später sichtbar werden und teilweise auch nicht bezifferbar sind. Dass nicht

unerhebliche Kosten entstehen und hier ein Einsparpotenzial besteht, ist dagegen unstreitig^{20 21}.

Eine Studie²² aus 2006 kommt zu dem Ergebnis, dass innerhalb kleiner und mittelgroßer Unternehmen 19 % der Konfliktkosten durch einen positiven Umgang mit Konflikten eingespart werden könnten.

Nach einer Konfliktkostenstudie²³ der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG aus 2009:

- werden 10 bis 15 % der Arbeitszeit in jedem Unternehmen für Konfliktbewältigung verbraucht
- werden 30 bis 50 % der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen verbracht
- gehen 1 % der jährlichen Mitarbeiterkosten für unverarbeitete Konflikte verloren

Bei jährlichen Mitarbeiterkosten für aktive Beschäftigte in Höhe von 1.406.653.100 € für die LHM 2014 bedeutet 1 % einen Verlust in Höhe von rund 14.066.531 € jährlich durch unverarbeitete Konflikte. KPMG geht davon aus, dass bei den jährlichen Konfliktkosten ein Reduktionspotenzial von mindestens 25 % besteht. Dies würde für die Landeshauptstadt München ein **Einsparpotenzial** stadtweit von **rund 3.516.000 €** bedeuten.

Es zahlt sich daher auch finanziell für die Landeshauptstadt München aus, in ein gutes Konfliktmanagement zu investieren.

5. Zukünftige Entwicklung

5.1 Zunehmende Veränderungsprozesse

Soziale Konflikte am Arbeitsplatz sind normal, und häufig können sie an der Dienststelle gelöst werden. Die Konflikte, die nicht gelöst oder gar nicht erst angegangen werden, eskalieren im weiteren Verlauf.

Problematisch ist, dass Konflikte am Arbeitsplatz allgemein zunehmen, was insbesondere durch Leistungsverdichtung und häufige Veränderungsprozesse verursacht wird²⁴.

Veränderungsprozesse, Reorganisationen und Prozessoptimierungen sind für eine lernende Organisation unverzichtbar. Allerdings leiden soziale Beziehungen darunter, weil damit die Instabilität des sozialen Umfeldes, der Rollenerwartungen und des konkreten Arbeitsplatzes einhergehen. Dies erzeugt Unsicherheit, Ängste,

20 Ury, Brett, Goldberg, "Konfliktmanagement", 1991

21 Europa-Universität Frankfurt/Oder u. PWC, "Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung", 2013

22 Österreichische Wirtschaftskammer, "Neue Wege zur Ergebnisverbesserung"

23 KPMG, "Konfliktkostenstudie", 2009, S.20

24 Psychonomics, Untersuchung des Gallup Instituts 2007, zitiert in: Personalmagazin 01/09, S. 22ff

Reibungsverluste und nicht selten Konfliktsituationen.

Bei einer positiven Bewältigung dieser Veränderungsprozesse und Umorganisationen können die damit verbundenen Ziele wie Bürgerfreundlichkeit und Effektivität erreicht und gleichzeitig die Arbeitsfähigkeit von Teams und die Gesundheit der/des Beschäftigten erhalten werden. Hierbei leistet die Zentrale Stelle für Mediation und Konfliktmanagement ihren Beitrag: So hat die ZMK z.B. 2010 den Umbau des IT-Bereiches unterstützt: Insgesamt 4 Mediationsverfahren und 10 Beratungsfälle hingen direkt mit den Veränderungen in Zusammenhang mit der Gründung des Eigenbetriebes IT@M zusammen.

In den nächsten 10 bis 15 Jahren gehen knapp 40 % der Belegschaft und jede zweite Führungskraft in Rente bzw. in Ruhestand. Dies bedeutet eine enorme Zunahme an Veränderungssituationen, so dass der Bedarf insbesondere an der Beratungsleistung der ZMK steigen wird.

5.2 Demografischer Wandel und Arbeitgebermarke

Hinzu kommt, dass der demografische Wandel und der damit eng verbundene Fachkräftemangel bereits heute für die Landeshauptstadt München spürbar sind. In den Ingenieurberufen, im Gesundheitswesen, im IT-Bereich und im Erziehungsdienst sind Personalgewinnungsschwierigkeiten festzustellen. Dadurch steigt die Arbeitsverdichtung in den entsprechenden Dienststellen. In Zeiten hohen Aufgabendrucks steigt gleichzeitig die Gefahr von Konflikten.

Der sinkende Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter führt aber nicht nur zu Fachkräftemangel, sondern auch zu einer stärkeren Konkurrenz um Arbeitskräfte generell. Die Landeshauptstadt München wird sowohl bei der Personalgewinnung als auch bei der Personalerhaltung zu finanzstarken und attraktiven Unternehmen in noch stärkerem Konkurrenzverhältnis stehen als bisher.

Hinsichtlich der Personalgewinnung ist das Angebot der ZMK ein Element für die positiv besetzte Arbeitgebermarke „Landeshauptstadt München“. Es dient dem Image als aufgeschlossene Arbeitgeberin, die moderne Konfliktlösungsmethoden wie Mediation und Unterstützung in Konfliktsituationen anbietet. Zudem steigt die Attraktivität als Arbeitgeberin, weil die von ihr vertretenen Werte nach außen sichtbar umgesetzt werden.

Image-Schäden durch eine negative Presse lassen sich vermeiden, indem die eskalierten Konflikte aufgegriffen und gelöst werden: In diesen fühlen sich Dienstkräfte häufig gemobbt, insbesondere wenn sie das Gefühl haben, dass der Konfliktfall intern nicht gut oder sogar auf ihre Kosten gelöst wurde. Wenn wegen angeblichen Mobbings ein Gerichtsverfahren angestrengt wird, wird darüber in der Regel in der Presse berichtet. Jedes Verfahren wegen Mobbing ist aber – berechtigt oder nicht – imageschädigend für die Arbeitgeberin Stadt.

Hinsichtlich der Personalerhaltung, gerade auch in Hinblick auf Beschäftigte in Mangelberufen, wird es zukünftig umso wichtiger, dass Dienstkräfte nicht aufgrund

von eskalierten Konfliktsituationen psychosomatisch erkranken und als letzte Konsequenz der belastenden Arbeitsplatzsituation die Stadtverwaltung verlassen. Ein gutes Konfliktmanagement dient daher auch der Personalerhaltung.

5.3 Gesetzliche Entwicklungen

Durch das Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung vom 21.07.2012 wurden Prozessordnungen dem Gesetzeszweck entsprechend verändert. § 253 Abs. 3 ZPO legt neu fest, dass die Klageschrift vor einem Zivilgericht oder einem Arbeitsgericht darlegen muss, ob der Klageerhebung der Versuch einer Mediation oder eines anderen Konfliktlösungsverfahrens vorausgegangen ist. Auch das Verwaltungsgericht München fragt inzwischen in beamtenrechtlichen Prozessen in fast gleichlautender Weise nach. Dies zeigt, dass zukünftig eine mediative Konfliktlösung im Vorfeld von arbeits- und beamtenrechtlichen Gerichtsverfahren umso wichtiger wird und der von der Landeshauptstadt München eingeschlagene Weg konsequent ausgebaut werden muss.

6. Konsequenzen für die Aktivitäten der ZMK

Zusammenfassend ergeben sich daraus zwei Schlussfolgerungen: Zum einen ist das bisherige Angebot der ZMK mit den notwendigen Ressourcen auszustatten und bedarfsgerecht auszubauen und zum anderen ist das Konfliktmanagement der Landeshauptstadt München in Hinblick auf die zukünftigen Herausforderungen zu optimieren. Denn ein professionelles Konfliktmanagement entlastet nicht nur die Beschäftigten, sondern auch Führungskräfte und Personalstellen.

6.1 Angebot der ZMK verbessern

6.1.1 Gute Verfügbarkeit und schnellere Gesprächsangebote

In einem eskalierten Konflikt ist es wichtig, dass sobald wie möglich eine Intervention erfolgt. Eine gute telefonische Erreichbarkeit reicht nicht aus, auch der Gesprächstermin sollte zeitnah möglich sein. Die bisherigen zeitlichen Verzögerungen sollten in Anbetracht der oben geschilderten Auswirkungen in Zukunft vermieden werden. Zudem sollen zukünftig Engpässe wie in Januar und Februar 2015 mit ausreichenden Ressourcen aufgefangen werden, damit nicht wieder aufgrund der Vielzahl neuer Fälle Dienststellen auf externe Mediatorinnen und Mediatoren verwiesen werden müssen. Denn externe Mediatoren sind mit einer Vergütung von 150 bis 200 € pro Stunde für die Landeshauptstadt München mit erheblichen Mehrkosten verbunden.

6.1.2 Kompetenter, vielfältiger Pool von Mediatorinnen und Mediatoren

Die städtische Belegschaft hat viele Facetten - und das sollte sich auch auf Seiten der Mediatorinnen und Mediatoren in Mediationsverfahren widerspiegeln. Die Vielfalt der beruflichen und sozialen Prägung sowie der kulturellen Hintergründe erfordern nicht

nur eine hohe Qualifikation, sondern auch eine damit korrespondierende Vielfalt an Mediatorinnen und Mediatoren. Im Gegensatz zum Beratungsangebot, wo vor allem auch die rechtliche Qualifikation die Qualität der Beratung ausmacht (siehe Nr. 3.2), ist es in den Mediationsverfahren für die Akzeptanz der/des Mediatorin/Mediatoren häufig von Vorteil, wenn sie/er eine ähnliche Profession wie die der Mediiierenden hat.

Deshalb soll ein neuer Pool von städtischen Mediatorinnen und Mediatoren geschaffen werden, der die Mediationsstelle bei der Durchführung von Mediationsverfahren unterstützt. Diese "Pool-Mediatoren" sind nicht hauptamtlich bei der ZMK tätig, sondern üben andere Haupttätigkeiten in anderen städtischen Referaten aus. Sie können für einzelne Mediationsverfahren eingesetzt werden. In diesem neuen Pool sollen Mediatorinnen und Mediatoren mit unterschiedlichen beruflichen Qualifikationen und auch mit interkultureller Kompetenz tätig sein. Bisher waren für die ZMK nur einige städtische Beschäftigte mit Mediationsausbildung tätig, die die Mediationstätigkeit mangels finanzieller Regelung ohne Vergütung ausübten. Damit sind sie schlechter gestellt als die mit der Tätigkeit vergleichbaren internen Coaches, die für ihre Coachingleistung eine Vergütung erhalten. Die Qualifikation und das Maß der praktischen Erfahrung der bisher als "Pool-Mediatoren" Tätigen waren höchst unterschiedlich. Deshalb sind für den neuen Pool Einarbeitungs- und Qualitätsstandards zu erarbeiten und falls erforderlich Nachqualifizierungen durchzuführen.

6.1.3 Qualitätsstandards und Qualifikationserhaltung der Mediatorinnen und Mediatoren

Viele Konfliktfälle kommen erst nach langer Konfliktdauer (teilweise besteht der Konflikt seit Jahren) - und damit in einem bereits fortgeschrittenen eskalierten Stadium zur ZMK. Da die Beschäftigtenverhältnisse bei der Landeshauptstadt München auf Langfristigkeit ausgelegt sind, versucht die ZMK dennoch, den Fall in gute Bahnen zu lenken. Dies setzt eine hohe Mediationskompetenz voraus, die durch Weiterbildungen über die Mediationsausbildung hinaus und durch Erfahrung erworben werden muss.

Ein Mindeststandard für den Weiterbildungsbedarf ergibt sich aus § 6 MediationsG, der die Anforderungen an die Aus- und Fortbildung von Mediatorinnen und Mediatoren regelt. Der detaillierte Verordnungsentwurf des Bundesministeriums für Justiz zum § 6 MediationsG sieht vor, dass innerhalb von zwei Jahren Fortbildungen im Umfang von mindestens 20 Zeitstunden nachgewiesen werden müssen. Regelmäßige Supervisionen gehören ebenfalls zum Standard für Mediatorinnen und Mediatoren. Hierfür bedarf es finanzieller Mittel. Darüber hinaus sind durch noch zu entwickelnde Qualitätsstandards sowohl die qualifizierte Bearbeitung der Einzelfälle zu gewährleisten als auch die Qualifikationserhaltung sicherzustellen.

6.1.4 Bekanntheitsgrad steigern und Hemmschwellen abbauen

Die Tatsache, dass zu viele Konfliktfälle zu spät an die ZMK herangetragen werden, enthält aber noch einen weiteren Aspekt: Durch die starke Dezentralität der

städtischen Dienststellen und den bereits laufenden personellen Wechsel durch die steigenden Pensionierungen und Verrentungen gibt es ein Informationsdefizit bezüglich der Angebote der ZMK. Die Intranetpräsenz alleine genügt nicht. Die ZMK hat gute Erfahrungen damit gemacht, sich auf Personalversammlungen und größeren Veranstaltungen vorzustellen und für das frühzeitige Aufgreifen von Konflikten zu werben. Nach diesen Veranstaltungen kamen regelmäßig Führungskräfte auf die ZMK zu. Durch die persönliche Vorstellung konnten sie die Hemmschwelle überwinden, sich für den Konfliktfall Hilfe zu holen. Auch war ihnen die Vertraulichkeit des Angebots bewusster. In der Rückmeldebogenaktion 2014 (siehe Ziffer 3.2) wurde mehrfach genannt, dass der Konflikt nur deshalb aufgegriffen wurde, weil die Führungskraft von unserem Angebot gehört und deshalb die Beratung in Anspruch genommen hat. Die Möglichkeiten der internen Werbung und Aufklärung sind deshalb stärker auszuschöpfen.

Darüber hinaus kann das Image einer modernen, interessanten Arbeitgeberin gesteigert werden, in dem die ZMK, auch zusammen mit dem BGM, an öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen teilnimmt bzw. diese ausrichtet.

6.2 Konfliktmanagement optimieren

6.2.1 Systematische Weiterentwicklung unseres Konfliktmanagements

Neben dem notwendigen Ausbau des bisherigen Angebots, um besser und schneller bei eskalierten Konflikten intervenieren zu können, erfordern die demografischen Herausforderungen eine systematische Weiterentwicklung unseres Konfliktmanagements.

Die Landeshauptstadt München ist mit einer Reihe von Einrichtungen, Instrumenten und Maßnahmen im Bereich des Konfliktmanagements aktiv: In der Qualifizierung von Führungskräften, Personalvertretungen und Konfliktbearbeitungsstellen sind wir gut aufgestellt.

Für die Prävention werden zum Beispiel die Personalentwicklungsinstrumente des Mitarbeitergesprächs, des Führungsdialogs und des Coachings sowie Maßnahmen wie Teamentwicklungen und die Begleitung von Veränderungsprozessen durch P 3, Organisationsabteilung, eingesetzt.

Für die Intervention bei Konflikten stehen eine ganze Reihe von Anlaufstellen und Konfliktbearbeitungsstellen zur Verfügung: Zentrale Stelle für Mediation und Konfliktmanagement, Psychosoziale Beratungsstelle, AGG-Beschwerdestelle, Zentrale Beschwerdestelle für sexuelle Belästigung, Teilzeit- und Beurlaubtenberatungsstelle, Gleichstellungsstelle für Frauen, Koordinierungsstelle für gleichgeschlechtliche Lebensweisen, Antidiskriminierungsstelle für Menschen mit Migrationshintergrund, Betriebsärztlicher Dienst, Rechtsabteilung des Personal- und Organisationsreferates, die Personalstellen der Referate, die Schwerbehindertenvertretungen und die Personalvertretung auf Dienststellen- und Referatsebene sowie der Gesamtpersonalrat.

Anzahl und Unterschiedlichkeit der Anlaufstellen spiegeln die Vielfalt und Größe unserer Stadtverwaltung wider. Sie sind alle für sich sinnvoll und wichtig. Es fehlt jedoch an Koordinierung, Systematisierung und konzentriertem Zusammenspiel. So könnten zum Beispiel durch eine stärkere Vernetzung und Systematisierung Qualität und Effektivität der Konfliktbearbeitung gesteigert werden. Durch eine anonymisierte, systematische Erfassung und Evaluation der Konfliktursachen und der betrieblichen Umstände können wichtige Informationen extrahiert und für die Präventionsarbeit genutzt werden. Die Funktionalität des bisherigen Konfliktmanagements kann genauer analysiert und systematisch weiterentwickelt werden.

Die Zentrale Stelle für Mediation und Konfliktmanagement ist bereits jetzt mit vielen Anlaufstellen in Bezug auf die Fallarbeit gut vernetzt. Sie kann daher bei entsprechender Ausstattung die Aufgaben übernehmen, für einen Erfahrungsaustausch mit den mit Konflikten befassten Akteuren in der Stadtverwaltung zu sorgen, die Erkenntnisse aufzubereiten, eine Analyse der Funktionalität durchzuführen sowie die systematische Weiterentwicklung zu steuern.

6.2.2 Unterstützung des GPTW-Prozesses in Bezug auf Konfliktmanagement

Eine Erkenntnis aus der Befragung Great place to work ist die Unzufriedenheit mit der Führung, wobei diese Unzufriedenheit vielschichtig ist. Ein wichtiger Aspekt ist der Umgang mit Konflikten. Die Erkenntnisse aus GPTW können für eine Weiterentwicklung genutzt und die GPTW-Koordinatorinnen und Koordinatoren in den Referaten und die Geschäftsleitungen der Referate fachlich zu den Themen Konfliktmanagement und Konfliktbearbeitung unterstützt werden. Die ZMK soll als Fachstelle Entwicklungen in den Dienststellen begleiten, die Erkenntnisse für die Landeshauptstadt München als Organisation insgesamt nutzbar machen, eine stadtweit sinnvolle Vorgehensweise koordinieren und ein gesamtstädtisches Konfliktmanagement steuern.

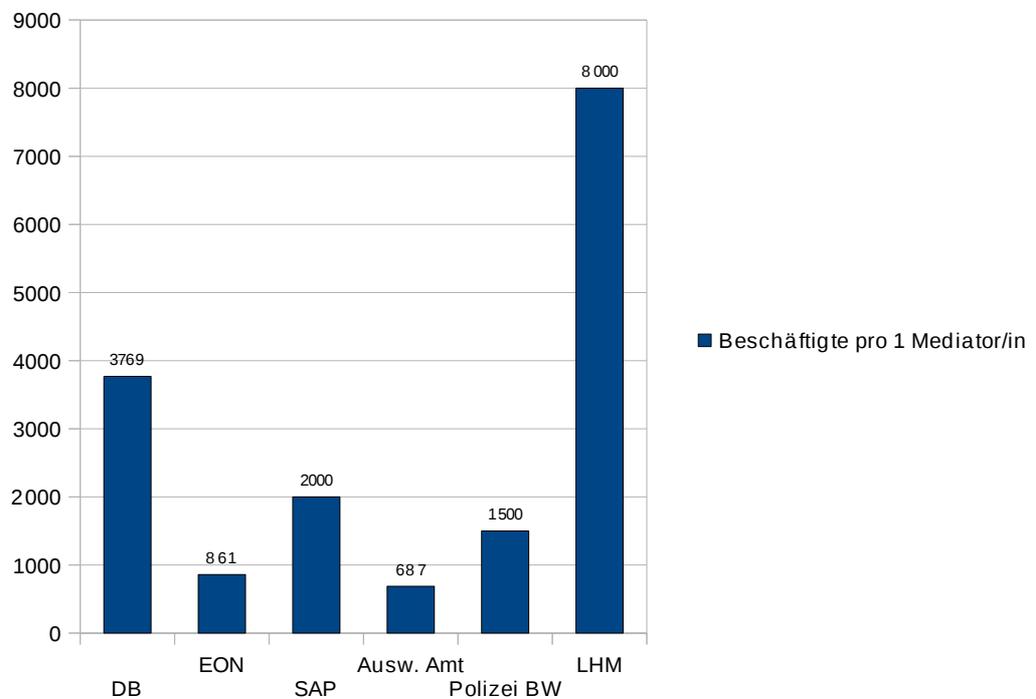
Des Weiteren können Führungskräfte stärker in ihrer Aufgabe, Konflikte vor Ort zu regeln, unterstützt werden, in dem der Umgang mit Konflikten häufiger aufgegriffen und für das Thema sensibilisiert wird (z.B. im Führungskräfte-Newsletter oder im Rahmen eines Führungshandbuchs).

7. Schlussfolgerungen

Um das Angebot der ZMK zu verbessern und das Konfliktmanagement der Landeshauptstadt München zu optimieren, ist eine angemessene Ressourcenausstattung notwendig. In der ZMK sind bisher lediglich vier ausgebildete Mediatorinnen und Mediatoren tätig. Ein Vergleich mit anderen Behörden und Unternehmen zeigt, dass die Stadt noch weit davon entfernt ist, ein annähernd angemessenes Angebot vorzuhalten:

Unternehmen/ Behörde	Anzahl Mitarbeiter- innen und Mitarbeiter	Anzahl Mediatorinnen und Mediatoren	Verhältnis Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen pro Mediator/in
Deutsche Bahn AG	196.000	52	3769
EON	62.000	72	861
SAP	60.000	30	2000
Polizei Baden-Württemberg	30.000	20	1500
Auswärtiges Amt	11.000	16	687
LHM	32.000	4	8000

Verhältnis Beschäftigte pro 1 Mediator/in:



Das Verhältnis ist bei der Landeshauptstadt München mit 8000 Beschäftigten pro Mediator/in eindeutig zu hoch. In einem ersten Schritt wird daher ein VZÄ in Entgeltgruppe S 15 für eine Sozialpädagogin/einen Sozialpädagogen und ein VZÄ in

BesGr. A 14 für eine Juristin/einen Juristen beantragt. Es ist darüber hinaus ein weiterer schrittweiser Ausbau notwendig.

8. Darstellung der aktuellen Personalausstattung und des künftigen Bedarfs

8.1 Ist-Stand

Die Zentrale Stelle für Mediation und Konfliktmanagement, früher als "Netzwerk Mediation" bezeichnet, besteht schon seit 13 Jahren bei der Abteilung Recht des Personal- und Organisationsreferates, P 1. Seit 2012 ist sie eine Stabstelle von P 1. Dennoch hat sie im Stellenplan bisher keinen Niederschlag gefunden. Die Aufgaben können nur deshalb erfüllt werden, weil die Mediatorinnen und Mediatoren bislang bereit sind, in erheblichem und auf Dauer nicht zumutbarem Umfang Übereinheiten zu leisten. Auch von den anderen Abteilungsangehörigen von P 1 kam es zu erheblicher Mehrarbeit, weil die Stabstellenleitung der ZMK von anderen Aufgaben entlastet werden und diese Aufgaben entsprechend umverteilt werden mussten. Zudem kam es immer wieder zu Engpässen, in denen die Dienststellen auf externe Mediatoren verwiesen werden mussten, was für die Landeshauptstadt München mit deutlich höheren Kosten verbunden ist. Des Weiteren kam es häufig zu erheblichen Verzögerungen in der Bearbeitung, weil keine zeitnahen Termine angeboten werden konnten. Ein weiteres Zuwarten ist in einem eskalierten Konflikt jedoch problematisch, da sich der Konflikt immer weiter zuspitzt und die psychische Belastung und psychosomatische Erkrankungen der Konfliktparteien und auch des restlichen Teams immer weiter zunehmen.

8.2 Ressourcenbedarf

8.2.1 Personelle Ressourcen

Wie oben unter Ziffer 4 dargestellt, besteht durch ein gutes Konfliktmanagement ein Einsparpotenzial von rund 3.516.000 € bei der Stadt München. Dieses sollte genutzt werden. Dafür ist zum einen für die Aufgabenerfüllung eine erstmalige Personalausstattung notwendig. Zum anderen erfordert die Ausweitung der Aktivitäten im Konfliktmanagement entsprechende Kapazitäten in der ZMK.

Nach einer qualifizierten Schätzung sind im Personal- und Organisationsreferat – P 1.03 zur Wahrnehmung der entsprechenden Aufgaben personelle Kapazitäten im Umfang von einem VZÄ der 4. QE (BesGr. A14) mit der Qualifikation "2. jur. Staatsexamen" dauerhaft erforderlich. Der Einsatz von Mediatorinnen und Mediatoren mit dienstaufsichtlichen sowie arbeits- und beamtenrechtlichen Kenntnissen und Erfahrungen hat sich in der Beratung der ZMK bewährt (siehe Ziffer 3.2). Führungskräfte und Beschäftigte schätzen daran, dass rechtliche Einordnungen und Rechte und Pflichten direkt geklärt werden können. Der Rahmen der Handlungsmöglichkeiten sowie der Grenzen wird damit klar und dient als Ausgangspunkt für die weiteren Schritte. Da die Beratungsfälle in den letzten Jahren zugenommen haben und auch in Anbetracht der demografischen Entwicklung weiter zunehmen werden, ist hierfür eine Stelle mit der juristischen Qualifikation notwendig.

Des Weiteren ist ein VZÄ der 3. QE (BesGr. A 10 / EGr. S 15 TVöD-SuE) mit der Qualifikation „Sozialpädagogik“ erforderlich. Mit einer/einem Mediator/in mit sozialpädagogischer Ausbildung kann sich die ZMK in ihren Kompetenzen breiter aufstellen und das sozialpädagogische Wissen und die Erfahrung nutzen, insbesondere für die oben dargestellte konzeptionelle und strategische Arbeit an der Weiterentwicklung unseres Konfliktmanagements.

Wie unter Ziffer 6.1.4 dargestellt, hat in der Vergangenheit die Steigerung des Bekanntheitsgrades immer zu einer Zunahme der Fälle geführt. Dies nicht, weil die Konflikte zugenommen hätten, sondern weil die vorhandenen Konflikte angegangen wurden. Es ist daher zu erwarten, dass durch die verstärkte Präsenz bei Veranstaltungen, häufigere Informationen etc. das Beratungs- und Mediationsangebot ausgebaut werden muss. Hierzu ist eine erhebliche Verbesserung zum heutigen Stand notwendig. Wie unter Ziffer 7 dargestellt, ist das Verhältnis bei der Landeshauptstadt München mit 8000 Beschäftigten pro Mediator/in eindeutig zu hoch. Mit zwei weiteren hauptamtlichen Mediatorinnen/Mediatoren hätte die Stadt München dann ein Angebot von einer/einem Mediator/in pro 4000 Beschäftigte und befände sich damit im Mittelfeld vergleichbarer Unternehmen und Behörden (siehe Ziffer 7).

Darüber hinaus wird die verstärkte Zusammenarbeit mit den GPTW- und BGM-Koordinatorinnen und Koordinatoren in den Referaten und der besseren Vernetzung mit den anderen Konflikthanlaufstellen zu vermehrten Aktivitäten wie Aktionstagen und zu umfangreicher anonymisierter Evaluation von Konfliktfällen und Konflikt-managementstrukturen führen.

Ab 2017 sind daher ein weiteres VZÄ der 3. QE mit der Qualifikation "Sozialpädagogik" oder vergleichbarer Kompetenz (BesGr. A 10 / EGr. S 15 TVöD-SuE) und ein weiteres VZÄ der 4. QE (BesGr. A 14) mit der Qualifikation "2. jur. Staatsexamen" dauerhaft erforderlich. Mit dieser Stellenausstattung und entsprechender Qualifikation des eingesetzten Personals kann sichergestellt werden, dass das Konfliktmanagement in der Einzelfallbearbeitung zeitnah betrieben und auf strategischer Ebene mit mehr Effektivität ausgestattet und entsprechend vorangebracht wird.

8.2.2 Sachkosten: Pool-Mediatoren

Die stadtinternen, in anderen Referaten tätigen, Mediatorinnen und Mediatoren, die wie unter Ziffer 6.1.2 dargestellt, dem neu zu gründenden Pool angehören sollen, sollen eine angemessene finanzielle Vergütung für ihre anspruchsvolle Tätigkeit erhalten. Die Mediatorentätigkeit ist mit der Tätigkeit als interner Coach vergleichbar. Die internen Coaches erhalten für eine Stunde außerhalb ihrer Arbeitszeit eine Vergütung in Höhe von 80 €, mit der auch Vor- und Nachbereitung abgedeckt sind. Im Einvernehmen mit der nächsthöheren Führungskraft besteht auch die Möglichkeit, innerhalb der Arbeitszeit tätig zu werden, wobei die Vergütung dann auf 40 € reduziert ist. Die Genehmigung für dieses Nebenamt erfolgt durch P 6. Diese Regelung soll für die Pool-Mediatoren übernommen werden. Die Genehmigung des Nebenamts und die Beauftragung würde durch die ZMK erfolgen.

Da die Standards der Mediationsausbildungsinstitute stark divergieren und eine Einarbeitung in die innerbetriebliche Mediationspraxis bei der LHM zwingend erforderlich ist, erfolgt diese in erster Linie durch gemeinsame Mediation (sogenannte Co-Mediation). Die Einarbeitung ist notwendig, da in den einschlägigen Mediationsausbildungen zu wenig zu innerbetrieblicher Mediation vermittelt wird. Zudem sind Spezifika der LHM nicht Gegenstand dieser externen Ausbildungen. Daher sollen die ersten beiden Mediationsverfahren in der Regel nicht vergütet werden, es sei denn aufgrund der Vorbildung ist direkt ein vollwertiger Einsatz möglich. Bei weiteren Co-Mediationen zur Einarbeitung soll die Hälfte, bei voller Einsatzfähigkeit die volle Vergütung gezahlt werden. Hierfür benötigt die Mediationsstelle eine finanzielle Ausstattung. Der zeitliche Aufwand für ein Mediationsverfahren ist schwer einschätzbar, da die Mediationsfälle zum einen sehr unterschiedlich sind und zum anderen die ZMK auch stark eskalierte Fälle annimmt, die einen erhöhten Aufwand bedeuten. Bei ihren Fällen geht die ZMK von einem Aufwand von ungefähr 18 Stunden (ohne Vor- und Nachbereitung) aus. Damit würde ein Verfahren mit einer/m internen/r Mediator/in 1440 € kosten. Zum Vergleich: bei einem Externen wären es mindestens doppelt soviel, zwischen 2.700 und 3.600 €. Da in 2016 der Pool erst neu aufgestellt wird, ergibt sich ein reduzierter Bedarf in Höhe von 7.000 € (entsprechend 5 Verfahren durch Pool-Mediatoren). Ab 2017 ist von einem verstärkten Einsatz von Pool-Mediatoren auszugehen, weswegen sich der Bedarf auf 14.000 € erhöhen wird.

8.2.3 Sachkosten: Qualifizierung und Öffentlichkeitsarbeit

Für die Erhaltung der Qualität des Angebots der ZMK, die Verbesserung des Angebots und den Ausbau der Aktivitäten im Konfliktmanagement werden zentrale finanzielle Mittel in Höhe von insgesamt 45.000 € jährlich benötigt. Diese teilen sich wie folgt auf:

Qualifizierungsaufwand

Nach § 6 Mediationsgesetz hat sich die Mediatorin/der Mediator regelmäßig fortzubilden (siehe Ziffer 6.1.3). Die Mediationsstelle benötigt daher sowohl Fortbildungsmittel als auch Mittel für Supervisionen, um die Qualität der Bearbeitung zu sichern. Die Qualifizierung eines aufzubauenden Mediatoren-Pools sowie deren Supervisionsbedarf erfordert ebenfalls finanzielle Mittel. Nach einer qualifizierten Schätzung werden hierfür jährlich 15.000 € benötigt.

Stadtinterne Öffentlichkeitsarbeit und externes Marketing

Wie unter Ziffer 6.1.4 dargestellt ist es wichtig, das Beratungs- und Mediationsangebot stärker bekannt zu machen. Denn um von einem Angebot Gebrauch machen zu können, muss man es erst einmal kennen. Zudem lässt sich durch die Präsenz bei Veranstaltungen die Hemmschwelle, Hilfe in Anspruch zu nehmen, besser überwinden.

Darüber hinaus muss regelmäßig durch Flyer u.a. Informationsmaterial sowie durch thematische Veranstaltungen der Bekanntheitsgrad gesteigert, die Sensibilisierung für das Thema "Umgang mit Konflikten" vorgebracht und Konfliktmanagement als

Thema aufgegriffen werden. Dafür (z.B. für Öffentlichkeitsarbeit, Informationsmaterial, notwendige Auswertungen von Mitarbeiterbefragungen, ggf. Finanzierung von externen Know-How, Finanzierung gesamtstädtischer Maßnahmen wie Aktionstage) erscheint eine Summe von 30.000 € angemessen.

9. Gesamtkosten

Insgesamt bedarf es einer Zuschaltung von dauerhafter Stellenkapazität im Gegenwert von 4,0 VZÄ, davon werden 2,0 VZÄ im Jahr 2016 und 2,0 VZÄ im Jahr 2017 eingerichtet. Dafür fallen ab dem Jahr 2016 dauerhafte Personalkosten von bis zu 144.050 € und ab dem Jahr 2017 dauerhafte Personalkosten von weiteren bis zu 144.050 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stellen an.

Die Sachkosten belaufen sich einmalig auf 9.480 € (Ersteinrichtung eines Arbeitsplatzes) und dauerhaft (Arbeitsplatzkosten) ab dem Jahr 2016 auf 1.600 €. Ab dem Jahr 2017 fallen weitere dauerhafte Sachkosten von 1.600 € an. Darüber hinaus fallen für die Weiterentwicklung des Themenfeldes Konfliktmanagement ab dem Jahr 2016 dauerhaft Sachmittel von 45.000 € jährlich und für die Vergütung von Pool-Mediatoren im Jahr 2016 7.000 € und ab dem Jahr 2017 jährlich 14.000 € an.

	dauerhaft	einmalig	befristet
Summe zahlungswirksame Kosten *	350.300 €	16.480 €	
davon:			
Personalauszahlungen	Ab 2016: 144.050 € Ab 2017: 144.050 €		
Sachauszahlungen**			
Ersteinrichtung von Arbeitsplätzen		9.480 € (Davon 2016: 4.740 € 2017: 4.740 €)	
Sachausgaben			
- Arbeitsplatzkosten	Ab 2016: 1.600 € Ab 2017: 1.600 €		
- Pool-Mediatoren	Ab 2017: 14.000 €	2016: 7.000 €	
- Weiterentwicklung des Themenfeldes Konfliktmanagement	45.000 €		
	26.863,20 €		
Mietkosten (nachrichtlich)			
Transferzahlungen			
nachrichtlich Vollzeitäquivalente	Ab 2016: 2,0 Ab 2017: 2,0		
Nachrichtlich Investition		9.480,00 €	

* Die nicht zahlungswirksamen Kosten (wie z. B. interne Leistungsverrechnung, Steuerumlage,

kalkulatorische Kosten und Rückstellungen u. a. für Pensionen) können in den meisten Fällen nicht beziffert werden.

Bei Besetzung von Stellen mit einem Beamten/einer Beamtin entstehen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von 50 Prozent des Jahresmittelbetrages.

** ohne IT-Kosten

Ab 2015 gelten für die Verrechnung der Leistungen mit it@M die vom Direktorium und der Stadtkämmerei genehmigten Preise. Die zur Zahlung an it@M erforderlichen Mittel für die Services „Arbeitsplatzdienste“ und „Telekommunikation“ werden im Rahmen der Aufstellung des Haushalts- bzw. bzw. Nachtragshaushaltsplanes in die Budgets der Referate eingestellt. Eine gesonderte Beschlussfassung über die Mittelbereitstellung ist daher nicht mehr erforderlich.

Die notwendigen erforderlichen Finanzmittel (Personal- und Sachkosten) werden dem POR durch zentrale Mittel zusätzlich zur Verfügung gestellt und in das Produkt PROD5701 „Personal- und Organisationssteuerung“, PROD5703 „Recht“ eingestellt.

10. Fazit

Diese Neuausrichtung des gesamtstädtischen Konfliktmanagements zeigt, dass sich die Landeshauptstadt München konsequent und zielstrebig auf dem Weg zu einer Arbeitgeberin mit gesundheitserhaltenden Strukturen weiterentwickelt.

Im Sinne eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements ist das Konfliktmanagement ein wichtiger Baustein, der zum Erhalt der psychischen Gesundheit und damit der Arbeitsfähigkeit unserer Beschäftigten beiträgt. Darüber hinaus lassen sich mit einem funktionierenden Konfliktmanagement und entsprechenden Angeboten die mit Konflikten verbundenen hohen Kosten erheblich reduzieren.

Die geforderten zusätzlichen Stellen und Finanzmittel sind aus meiner Sicht eine gute und erfolgversprechende Investition in ein gutes Arbeitsklima und in die Arbeitsfähigkeit und Gesunderhaltung unserer Beschäftigten. Die Bewertung der Notwendigkeit ist letztlich eine personalpolitische Grundsatzentscheidung, die der Stadtrat zu treffen hat.

11. Unabweisbarkeit

Wie bereits in Ziffer 4 ausgeführt, hat die Landeshauptstadt München bei den jährlichen Konfliktkosten ein Einsparpotenzial von rund 3.516.000 €. Um dies nutzen zu können, sind die Stellenschaffungen im Jahr 2016 zwingend erforderlich.

In der Vergangenheit kam es immer wieder vor, dass die ZMK keine freien Kapazitäten hatte. In der Folge wurden die Dienststellen auf externe Mediatorinnen und Mediatoren verwiesen. Dies ist für die Landeshauptstadt München mit deutlich höheren Kosten verbunden (ein Externer erwartet zwischen 100 - 200 € pro Stunde).

Konflikte lassen sich in der Arbeitswelt nicht verhindern. Wenn sie nicht oder falsch

bearbeitet werden, eskalieren sie. Dies bedeutet, dass sich das Betriebsklima zunehmend verschlechtert, Kolleginnen und Kollegen involviert werden, die Konfliktthemen komplexer werden, die Führungskraft immer mehr Zeit für den Konflikt aufwenden muss und die Lösungsmöglichkeiten sich immer mehr einengen. Letztlich birgt jeder eskalierte Konflikt insbesondere das Risiko, dass ein oder mehrere Beschäftigte psychosomatisch erkranken (siehe dazu Ziffer 2) und das Risiko, dass qualifizierte Beschäftigte die Landeshauptstadt München verlassen. Dass diese eskalierten Konflikte auch bei der Landeshauptstadt München existieren, ist keine Frage. Die Frage ist vielmehr, ob sie effektiv und effizient angegangen werden, so dass die in Ziffer 4 a), b) und c) geschilderten Auswirkungen und Kosten minimiert werden. Das Beratungsangebot der Zentralen Stelle für Mediation und Konfliktmanagement leistet hierzu einen wichtigen Beitrag, zumal die Kombination von Mediationserfahrung, arbeits- und beamtenrechtlichen Kenntnissen und innerbetrieblichen Kenntnissen und Erfahrungen weder von Externen noch von anderen internen Stellen geleistet werden kann. Da es bei einem sich entwickelnden Konflikt bei Zuwarten zu weiteren Eskalationen kommt, ist es nicht zielführend, wenn zwar die telefonische Erreichbarkeit im Großen und Ganzen gewährleistet ist, aber die Terminierung des Beratungsgesprächs oder der Mediation mangels Ressourcen teilweise erst nach Wochen möglich ist. Die Einspareffekte sind dann am größten, wenn die Intervention so bald wie möglich erfolgt. Daher ist die Bereitstellung der beantragten Ressourcen direkt erforderlich und rechnet sich in Hinblick auf das Einsparpotenzial von rund 3.516.000 € auch.

12. Beteiligung

Dem Gesamtpersonalrat wurde die Sitzungsvorlage im Rahmen der Beteiligung zugeleitet. In seiner Stellungnahme vom 05.08.2015 hat der Gesamtpersonalrat die Beschlussvorlage begrüßt. Zu diesem Zeitpunkt war der Entwurf dieses Beschlusses zusammengefasst mit den Überlegungen zur Weiterentwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die Ausführungen zum vorliegenden Beschluss befinden sich auf Seite 4 der Stellungnahme. Die vollständige Stellungnahme ist in Anlage 1 ersichtlich.

Die Beschlussvorlage wurde fristgerecht in der Stadtkämmerei aufgeliefert. Bis zum regulären Abgabezeitpunkt für den Verwaltungs- und Personalausschuss am 17.02.2016 lag keine Stellungnahme der Stadtkämmerei vor.

Der Korreferentin des Personal- und Organisationsreferates, Frau Stadträtin Messinger, sowie der Verwaltungsbeirätin, Frau Stadträtin Frank ist jeweils ein Abdruck der Sitzungsvorlage zugeleitet worden.

II. Antrag des Referenten

1. Das Konfliktmanagement der Landeshauptstadt München wird, wie oben dargestellt, optimiert, wobei die Zentrale Stelle für Mediation und Konfliktmanagement die systematische Weiterentwicklung und die gesamtstädtische Vorgehensweise steuert. Das Angebot der Zentralen Stelle für Mediation und Konfliktmanagement wird, wie oben dargestellt, verbessert.
2. Das Personal- und Organisationsreferat (Fachreferat) wird beauftragt, die Einrichtung von 4,0 Stellen-VZÄ (2,0 VZÄ ab 2016, 2,0 VZÄ ab 2017) sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat (Querschnitt) zu veranlassen.
Das Personal- und Organisationsreferat (Fachreferat) wird beauftragt, die ab dem Jahr 2016 dauerhaft erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von bis zu 144.050 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stellen bei den Ansätzen der Personalauszahlungen der Kostenstellenbereiche der Abteilung 1 - Recht (PROD 5703 Recht) sowie die ab dem Jahr 2017 ebenfalls dauerhaft erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von bis zu 144.050 € entsprechend der tatsächlichen Besetzung der Stellen bei den Ansätzen der Personalauszahlungen des Kostenstellenbereichs der Abteilung 1 - Recht (PROD 5703 Recht) Unterabschnitt 0220 anzumelden.

Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen durch die Einbeziehung der erforderlichen Pensions- und Beihilferückstellungen ein zusätzlicher Personalaufwand in Höhe von bis zu 116.220 € (50% des JMB Beamte).

Zudem sind ab 2016 dauerhaft Arbeitsplatzkosten in Höhe von 1.600 € und ab 2017 weitere 1.600 € (Kosten je Arbeitsplatz) sowie einmalig 9.480 € (Erstausstattung Arbeitsplatz) ab Besetzung auf dem Büroweg einzustellen bzw. künftig im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung anzumelden.

3. Für die Weiterentwicklung des Themenfeldes Konfliktmanagement werden dem Personal- und Organisationsreferat 45.000 € jährlich und für die Vergütung von Pool-Mediatoren werden dem Personal- und Organisationsreferat für 2016 7.000 € und ab 2017 jährlich 14.000 € aus dem zentralen Finanzmittelbestand zur Verfügung gestellt. Die zusätzlichen Mittel werden im Rahmen der Haushaltsplanung oder per Büroweg bereitgestellt.
4. Die Einrichtung und Besetzung der erforderlichen Kapazitäten kann nicht bis zur Genehmigung des Haushalts 2016 bzw. bis zur Aufstellung des Haushalts 2017 zurückgestellt werden.
Die Unabweisbarkeit dieser Maßnahme (Personal- und Sachmittel) wird anerkannt.
5. Dieser Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

III. Beschluss

nach Antrag.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der/Die Vorsitzende

Der Referent

Ober-/Bürgermeister/in
Ehrenamtliche/-r Stadtrat/rätin

Dr.Böhle
Berufsmäßiger Stadtrat

IV. Abdruck von I. mit III.

über den Stenographischen Sitzungsdienst
an das Direktorium – Dokumentationsstelle
an das Revisionsamt
an die Stadtkämmerei

zur Kenntnis.

V. Wv. Personal- und Organisationsreferat, P 1.03

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.
2. An das POR, P 2, P 3, P 5, GL, GL 2
An den Gesamtpersonalrat
An die Gesamtvertrauensperson der Schwerbehinderten

zur Kenntnis

Am