

# KONFLIKTMANAGEMENT-SYSTEM DER STADT GRAZ

## IMPLEMENTIERUNG EINES ORGANISATIONSÜBERGREIFENDEN KONFLIKTMANAGEMENTSYSTEMS

ELKE PÖLZL



Stadt Graz/Foto Fischer

Konflikte in Organisationen sind nichts Ungewöhnliches – wo Menschen sind, menschelt es eben, ob im privaten Bereich oder in der Arbeitswelt. Da sich Konflikte jedoch immer auf das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen auswirken, dadurch das Betriebsklima beeinflussen und infolgedessen Arbeitsabläufe stören, beeinträchtigen sie die Effektivität von Organisationen und verursachen Kosten.

### Eine Frage der Kultur

Abseits der betriebswirtschaftlichen Dimension ist der konstruktive Umgang mit Konflikten vor allem eine Frage der Unternehmenskultur. Der Magistrat Graz entschied sich früh zur Förderung einer entsprechenden Konfliktkultur, um insbesondere der Eskalation von Konflikten am Arbeitsplatz – und damit auch Mobbing – vorzubeugen, diese zu verhindern bzw. dagegen vorzugehen. Mobbingberatung und Konfliktbearbeitung sollte von entsprechend qualifizierten MitarbeiterInnen durchgeführt werden. Da dies nur unter bestimmten Voraussetzungen möglich ist, waren strategische Maßnahmen auf der Organisationsebene erforderlich.

### Strukturelle Voraussetzungen

Bereits 1999 wurde die Interne Krisenprävention und -intervention als eine Stabsstelle des Magistratsdirektors eingerichtet. 2002 erließ Graz als erste Stadt Österreichs eine „Richtlinie zum Erhalt und zur Förderung eines positiven Arbeitsklimas“. Basierend auf dieser Richtlinie wurde 2010 im Zuge der Neugestaltung des „Hauses Graz“ – und der damit verbundenen Ausgliederung von Magistratsabteilungen in die Holding Graz, in die GBG Gebäude- und Baumanagement Graz GmbH und in die ITG Informationstechnik Graz GmbH – die Einführung eines erweiterten und umfassenden gemeinsamen Konfliktmanagementsystems mit klarer Befürwortung und Unterstützung durch die DienstgeberInnenseite und die DienstnehmerInnenvertretung beschlossen.

### Von der Konfliktbearbeitung zum Konfliktmanagement(system)

Die Wurzeln für das Konfliktmanagement der Organisationen der Stadt Graz reichen demnach in das Jahr 2002 zurück. Nun ging es darum, das Bestehende und die Erweiterungsideen zu überprüfen, die weitere Vorgehensweise zu konkretisieren und Kooperationsmöglichkeiten zu klären.

Zu den bereits bestehenden Konflikt-ebenen sollte eine möglichst frühzeitige Konfliktbearbeitung ermöglicht werden. Um Konflikte sowohl in den einzelnen Organisationen als auch überbetrieblich managen zu können, wurde eine Verbindung der bestehenden Stabsstelle Krisenprävention und -intervention und einem KonfliktlotsInnensystem gewählt.

### Organisationen auf dem Weg zur Konfliktfestigkeit

Mit Berücksichtigung der erforderlichen Rahmenbedingungen für die Entwicklung eines gemeinsamen Konfliktmanagementsystems für den Magistrat Graz, die GBG und die ITG wurden folgende Schritte gesetzt:

- › Bildung einer Steuerungsgruppe, die die Mitglieder des organisationsübergreifenden Arbeitskreises nominierte und die Interne Krisenprävention und -intervention mit der Projektleitung beauftragte.
- › Das passende Systemdesign wurde ausgewählt und ein Anforderungsprofil für interne KonfliktvermittlerInnen erstellt. Dazu gehörten etwa hohe soziale und persönliche Kompetenzen sowie weitreichende Akzeptanz bei Führungskräften und KollegInnen.
- › Ausbildung der KonfliktlotsInnen und Qualifizierung der Führungskräfte.
- › Rahmenbedingungen und Evaluierungskriterien wurden festgelegt.
- › Implementierung in den Regelbetrieb am 1. August 2012. Das Konfliktmanagementsystem wird einer begleitenden Evaluierung unterzogen.

### KonfliktlotsInnen

Aus dem Bereich der bereits qualifizierten internen Erstansprechpersonen, die im Rahmen der betrieblichen Suchtprävention und des betrieblichen Gesundheitsmanagements tätig sind, wurden 27 interessierte Personen, die dem Anforderungsprofil entsprachen und die von ihren Vorgesetzten nominiert wurden, zu KonfliktlotsInnen

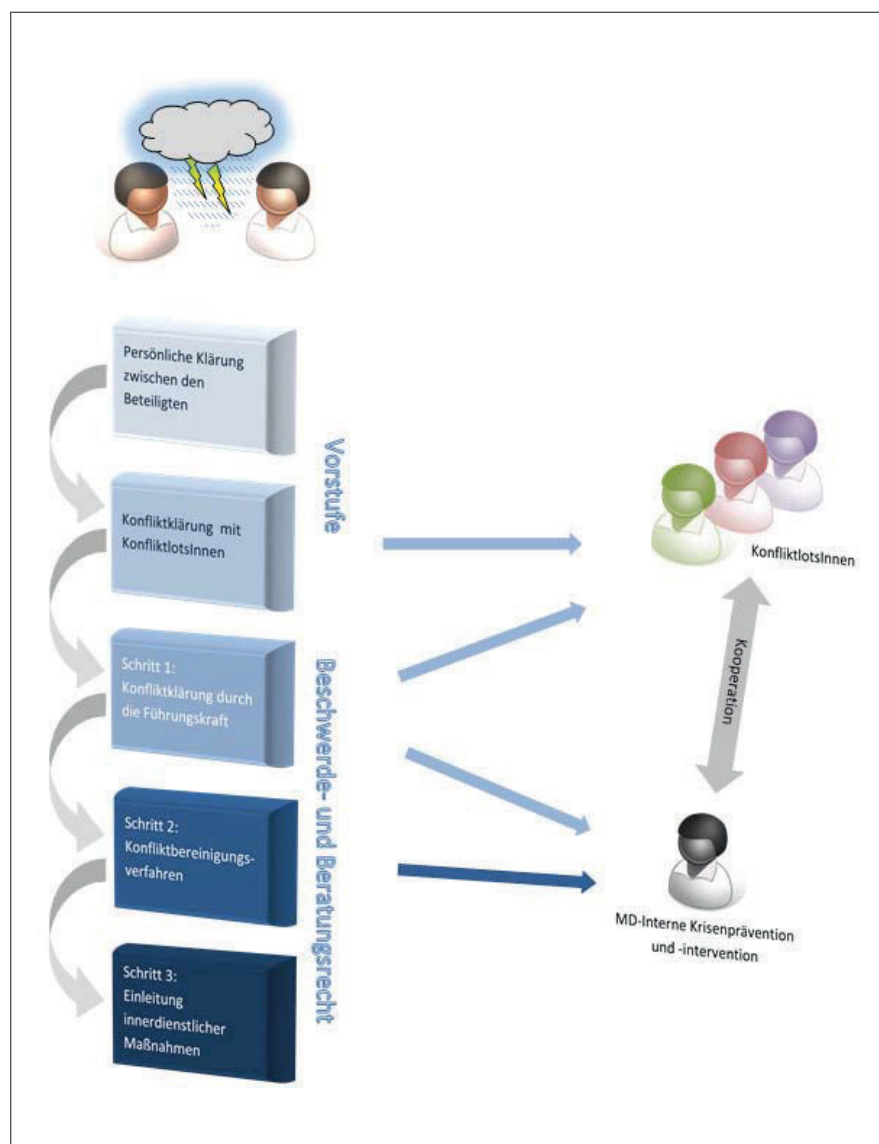
ausgebildet. Seit 1. August 2012 stehen sie sowohl Vorgesetzten als auch Beteiligten für Konfliktberatung, Konfliktcoaching oder Konfliktmoderation zur Verfügung und erste erfolgreiche Einsätze bestätigen den gewählten Weg. Bei internen KonfliktvermittlerInnen können insbesondere Rollenkonflikte entstehen. Daher nahmen die KonfliktlotsInnen im Rahmen ihrer verpflichtenden Fortbildung bereits an einem Selbsterfahrungsseminar zum Thema Rollenidentität und Rollenklarheit teil. Da neben dem biologischen auch das soziale Geschlecht eine Rolle spielt und Konflikte daher konsequenterweise immer auch mit der Genderbrille betrachtet werden müssen, werden sie sich bei der nächsten Fortbildung mit Sex- und Genderaspekten auseinandersetzen.

### Stabsstelle Interne Krisenprävention und -intervention

Bei höher eskalierten Konflikten wird die Interne Krisenprävention und -intervention zur Abklärung der weiteren Vorgehensweise eingeschaltet, um das für den jeweiligen Konfliktfall am geeignetsten erscheinende Verfahren festzulegen: Mediation mit internen MediatorInnen, Vermittlung externer MediatorInnen oder Empfehlung von Begleitmaßnahmen, wie z. B. Coaching, Supervision oder Psychotherapie.

### Konfliktbearbeitung

Das Verfahren der Konfliktbearbeitung ist folgendermaßen untergliedert:





Stadt Graz/Foto Fischer

---

## Regelwerke

---

Im Zuge der Implementierung wurden verbindliche Regelwerke für den internen Umgang mit Konflikten, sowohl für die KonfliktlotsInnen als auch für alle Führungskräfte, erarbeitet. Die Broschüre „Internes Konfliktmanagement“ beinhaltet die Haus-Graz-weite Übereinkunft zu einem gemeinsamen Konfliktmanagement, die Richtlinie zum Erhalt und zur Förderung eines positiven Arbeitsklimas, Auswahl und Ausbildung sowie Rechte und Pflichten der KonfliktlotsInnen und das Konflikthandbuch.

---

## Akzeptanz auf höchster Hierarchieebene

---

Das gemeinsame Konfliktmanagementsystem fand bei allen Verantwortlichen große Unterstützung. Mag. Günter Hirner, Geschäftsführer der GBG: „Wir legen größten Wert auf die Erhaltung eines friedlichen Arbeitsumfeldes, wo

die MitarbeiterInnen und ihre Leistungen wertgeschätzt werden. Jeder und jede Einzelne trägt hierbei auch eine ganz persönliche Verantwortung!“

Für ITG-Geschäftsführer DI Friedrich Steinbrucker sind die KonfliktlotsInnen „WegbereiterInnen einer neuen Konfliktkultur, die das Potenzial für konstruktive Weiterentwicklung erschließt“.

Magistratsdirektor Mag. Martin Haidvogl weiß: „Alle Beteiligten werden profitieren! Die Bediensteten, weil es sich in einem angenehmen, konfliktfreien Arbeitsumfeld einfach leichter arbeiten lässt; und der Dienstgeber, weil motivierte und einsatzbereite MitarbeiterInnen bessere Leistungen erbringen.“

---

## AUSZEICHNUNG IRIS 2013

Die Stadt Graz wurde am 13. Juni 2013 für ihre Konfliktkultur ausgezeichnet.

Magistratsdirektor Mag. Haidvogl nahm im Rahmen der Galaveranstaltung in Graz die IRIS 2013 für den Bereich öffentliche Verwaltung entgegen. Der ÖBM, Landesgruppe Steiermark, gratulierte als Auslober und Sponsor der IRIS 2013.



---

## AUTORIN

---

**Elke Pözl, MSc**  
Diplom-Lebensberaterin,  
Magistratsdirektion der Stadt  
Graz – Interne Krisenprävention  
und -intervention, eingetragene  
Mediatorin

---

T: +43 664 608 722 290

---

elke.poelzl@stadt.graz.at