

Autor
Herbert Schlossnikl
 Technischer Vorstand,
 Vöslauer Mineralwasser AG

herbert.schlossnikl@voeslauer.at

Autorin
Elvira Hauska
 Hauska KonfliktManagement,
 Coaching, Evaluierung, Mediation

eh@elvira-hauska.at

Foto: Schlossnikl

Foto: Hauska

Klartext kommt vor Harmonie

Integriertes Konfliktmanagement am Beispiel der Vöslauer Mineralwasser AG

Kommunikation scheitert häufig an Konflikten. Ein effizientes Konfliktmanagement ist daher zentraler Bestandteil einer offenen betrieblichen Kommunikationskultur. Ziel ist es, unnötige Konflikte zu vermeiden, um kommunikations- und damit leistungsfähige Teams zu fördern.

„Unternehmer glauben, keine Zeit für die professionelle Auseinandersetzung mit Konflikten zu haben. Genau das werden wir uns in Zukunft nicht mehr leisten können.“ Der Soziologe Anselm Eder bringt den Status quo und den Handlungsbedarf zum Thema Konfliktmanagement auf den Punkt. Konflikte sind Teil der betrieblichen Realität. Sie resultieren meist aus strukturellen Rahmenbedingungen oder unterschiedlichen Werthaltungen, die auf die persönliche Ebene verlagert und dort ausgetragen werden. Mangelt es an konstruktiver Kommunikation, dann können die Mitarbeiter ihre unterschiedlichen Meinungen und Vorstellungen im Team nicht mehr offen ansprechen. Die möglichen Folgen: ein schlechtes Betriebsklima, eine sinkende Leistungsfähigkeit der

Mitarbeiter und damit geringere Effizienz in den Arbeitsabläufen.

Unternehmen können Konflikte in der Belegschaft heute nicht mehr ignorieren. Bedarfsgerechte Unterstützung im Konfliktfall sowie geeignete Prävention als Teil einer offenen Kommunikationskultur fördern die Leistungsfähigkeit des Personals und tragen zur Produktivität eines Unternehmens bei. Die daraus resultierenden Klimaverbesserungen kommen auch der Gesundheit der Mitarbeiter zugute.

Aus diesem Grund implementierte die Vöslauer Mineralwasser AG (VAG) im Jahr 2011 Konfliktmanagement im Rahmen eines Sicherheits- und Gesundheitsmanagement-

systems. Der Anlass für die Auseinandersetzung mit diesen Themen waren neun Arbeitsunfälle im Jahr 2009. Um weiteren Unfällen vorzubeugen, verlagerte VAG die Agenden der für Arbeitssicherheit zuständigen Sicherheitsfachkraft in die Hände des Technischen Leiters. Außerdem implementierte die Geschäftsführung das Sicherheits- und Gesundheitsmanagement-System (SGM) der AUVA. Damit schaffte sie klare Zuständigkeiten, Prozesse und Ziele. In diesen strukturellen Rahmen integrierte das Unter-



Abbildung 1: Leitermodell nach Hauska

nehmen auch das Konfliktmanagement. Es sollte dazu beitragen, unproduktive Streitigkeiten zu reduzieren damit Stress vorzubeugen.

Eine offene Kommunikationskultur schaffen

Zu Beginn des Jahres 2010 begannen die Führungskräfte des mittelständischen Unternehmens mit rund 170 Mitarbeitern, sich systematisch mit der Konflikt- und Kommunikationskultur ihrer Organisation auseinander zu setzen. Dabei orientierten sie sich an dem Grundsatz „Klartext kommt vor Harmonie“. Ziel war es, eine offene Kommunikation zu fördern, um unproduktive Konflikte anzugehen und zu vermeiden. Das Konfliktmanagement sollte in das bestehende Managementsystem integriert werden, um auch für diesen Bereich klare Strukturen, abgegrenzte Verantwortungsbereiche und definierte Prozessabläufe zu schaffen. Grundlage dafür war das von der Konfliktmanagerin Elvira Hauska entwickelte Leitermodell mit den Modulen Kommunikation, Konfliktbearbeitung, Konfliktkultur und Konfliktprävention.

Die Einführung des Konfliktmanagements erfolgte in mehreren Phasen:

1. Das Steuerungsteam – bestehend aus den Vorständen, der Personalistin sowie den externen Konfliktmanagern Elvira Hauska und Berndt Exenberger – erarbeitete ein erstes Konzept. Zentraler Bestandteil der Überlegungen war eine externe Anlaufstelle, die bei innerbetrieblichen Konflikten unterstützen soll. Die externen Konfliktmanager können beispielsweise anonyme Coachings anbieten, ohne weitere Personen einzubeziehen. Mit Zustimmung beziehungsweise auf Wunsch des Fallbringers können sie aber auch weitere Personen einbinden.
2. An den folgenden Abstimmungsgesprächen mit dem Steuerungsteam nahm auch die Belegschaftsvertretung teil. Sie sollte die interne Anlaufstelle im Konfliktfall darstellen. So gewährleistete VAG, dass betroffene Mitarbeiter die Wahl zwischen zwei Kontaktstellen haben.
3. In einer Prozess- und Funktionsbeschreibung machte das Steuerungsteam die Ar-

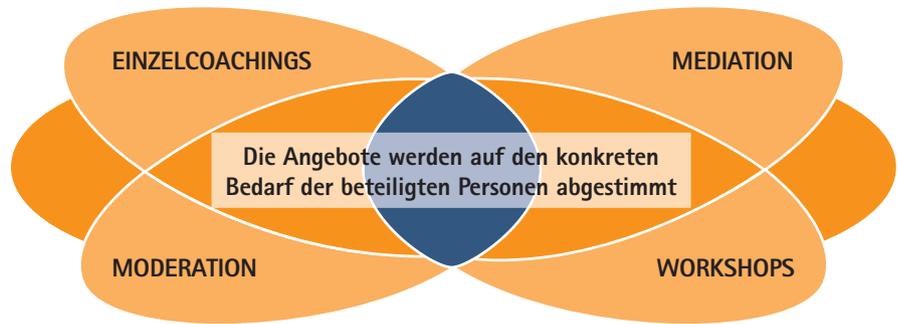


Abbildung 2: Angebote zur Konfliktbearbeitung bei VAG

beitsweise und die Aufgabenbereiche der neuen Stelle für alle Mitarbeiter deutlich. Diese Dokumente sind sowohl Teil des zertifizierten Sicherheits- und Gesundheitsmanagements als auch des Qualitätsmanagements.

4. Anfang 2011 nahm die Anlaufstelle ihre Arbeit auf – und der Vorstand informierte die Mitarbeiter.

Integriertes Konfliktmanagement

Das Wesen des integrierten Konfliktmanagements liegt in seiner bedarfsgerechten Unterstützung: Ihre Angebote stimmt die Anlaufstelle für betriebliche Konflikte auf den Bedarf der Beteiligten ab. Denn je nach Konfliktfall können Workshops, Moderationen, Mediation oder Einzelcoachings hilfreich sein. Ziel der Interventionen ist es, die Konfliktparteien ins Gespräch zu bringen und durch eine offene Kommunikation Konflikte zu lösen oder zu vermeiden.

Durch die Einbindung von externen Konfliktmanagern stellt das Unternehmen sicher, dass die Konflikte möglichst objektiv reflektiert und bei Bedarf gemeinsam mit allen Beteiligten bearbeitet werden können. Rückmeldungen an Dritte – auch an die Geschäftsführung – über einen Beratungsfall gibt es nur mit Zustimmung des Fallgebers. Idealerweise finden solche Feedbackgespräche in Anwesenheit aller am Konflikt beteiligten Personen statt.

Konfliktmanagement intern kommunizieren

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor eines Konfliktmanagementsystems ist dessen interne Kommunikation. VAG legte im ersten Jahr großen Wert darauf, das Angebot

bekannt zu machen, und verbreitete die Information darüber auf unterschiedlichen Wegen:

- ▶ Mitarbeiterinformation durch den Vorstand
- ▶ Aufnahme in den Notfall- und Alarmplan (ausgehängt an häufig frequentierten Stellen)
- ▶ Aufnahme ins Hausordnungslexikon
- ▶ Aufnahme in den Nachhaltigkeitsbericht (publiziert auf der Homepage)
- ▶ Präsentation und Diskussion im Rahmen von Standardmeetings, wie beispielsweise Abstimmungstreffen der Sicherheitsvertrauenspersonen oder der Beauftragten der betrieblicher Gesundheitsförderung
- ▶ Informationsgespräche mit Abteilungsleitern und sonstigen interessierten Personen
- ▶ Kamingespräch zum Thema „Konfliktmanagement als Chance“

Über die schriftlichen Mitteilungen hinaus, die alle Mitarbeiter erhielten, informierten die Konfliktmanager mehr als 30 Mitarbeiter persönlich über das Angebot. Der Geschäftsleitung war es wichtig, dass sich die Beschäftigten bei Bedarf eigenständig – ohne Druck von oben – Unterstützung von der Anlaufstelle holen. In der Kommunikation mit der Belegschaft sollte deutlich werden, dass die Unternehmensleitung einen offenen Umgang mit Konflikten fördern möchte – und dass die Anlaufstelle alle Konflikte vertraulich behandelt. Jedem Mitarbeiter stehe es frei, ob und was er wem erzählt. Diese anfängliche Kommunikation war entscheidend für den Erfolg des Konfliktmanagements, da es zu Beginn keine Mundpropaganda durch beratene Personen gab.

Das Prinzip des integrierten Konfliktmanagements

Integriertes Konfliktmanagement bedeutet auch integrierte Kommunikationsflüsse. Als Sicherheits- und Gesundheitsmanagement-Beauftragte kann die Konfliktmanagerin an relevanten Meetings teilnehmen und erhält die entsprechenden Protokolle. Ihre Inputs in Meetings werden über die Protokolle auch an Personen verteilt, die nicht direkt an dem Treffen teilnehmen. Diese Integration in die Kommunikationsprozesse des Unternehmens ist wichtig, damit das Konfliktmanagement nachhaltig wirksam sein kann.

Auch die Arbeit an den einzelnen Konfliktfällen verläuft integriert nach dem SKP-Prinzip (Struktur, Kultur, Person): Interventionen zur Förderung beziehungsweise Beseitigung struktureller oder kultureller Konflikte kommen vor persönlichen. Dies schafft gute Voraussetzungen für das Auflösen persönlicher Streitpunkte. Werden nur individuelle Interventionen wie Coaching, Training oder klassische Mediation eingesetzt, ist die Chance groß, dass durch gleichbleibende Strukturen oder verfahrenere Wertekonflikte auch persönliche Spannungsfelder auftauchen.

Teamgeist-Barometer - Teamgeist messen und stärken

Im ersten Jahr der Einführung war der alleinige Indikator für den Erfolg der Anlaufstelle die Anzahl der beratenen Mitarbeiter. Zehn der rund 170 Beschäftigten nahmen das Angebot in Anspruch. Doch nachhaltiges Konfliktmanagement muss mehr leisten als das Zählen der Beratungsfälle. Deshalb entschied

sich der Vorstand der VAG zur Messung des Teamgeists mit dem „Teamgeist-Barometer“. Anselm Eder und Elvira Hauska entwickelten dieses Instrument, um die „Betriebstemperatur“ eines Teams in Zahlen darzustellen. Vier Kernindikatoren messen die Fähigkeit der Mitarbeiter zusammenzuarbeiten:

- ▶ Der Konfliktanteil ist der Anteil der Arbeitszeit, in der sich ein Mitarbeiter subjektiv in Konflikten befindet.
- ▶ Die Stressbelastung ist der Anteil der Arbeitszeit, in der sich eine Person über- oder unterfordert fühlt.
- ▶ Die Lebensqualität ist der Anteil der Arbeitszeit, in der eine Person gern arbeitet.
- ▶ Die Arbeitsbewältigung ist der Anteil der Arbeitszeit, die ein Mitarbeiter verwendet, um die eigentlichen Arbeitsaufgaben zu bewältigen.

Durch ein einfaches Berechnungsschema der vier Kennzahlen ermittelt das Teamgeist-Barometer, ob ein Mitarbeiter ein Teamplayer, teamneutral oder bereits teamfrustriert ist. Teamplayer gewinnen an Lebensfreude durch die Arbeit im Team. Teamneutrale arbeiten zusammen – allerdings gibt es hier Verbesserungspotenziale. Teamfrustrierte haben bereits innerlich gekündigt. Ergänzende Fragen vermitteln zusätzlich das Wissen darüber, welche Probleme häufig auftreten beziehungsweise was die Mitarbeiter besonders belastet.

Im September 2011 befragte VAG ihren erweiterten Führungskräftekreis erstmals mit

dem Teamgeist-Barometer. Vor allem im Vergleich der Führungskräftebefragung über das Wirtschaftsforum der Führungskräfte (WdF) vom März 2011 stellte sich das Team von VAG sehr gut dar. Während es im österreichischen Querschnitt 5 Prozent teamfrustrierte Manager gibt, findet sich bei VAG kein einziger.

Aus den Ergebnissen leitete die Steuerungsgruppe auch Ziele für das Jahr 2012 ab:

- ▶ Reduktion der anteiligen Arbeitszeit mit subjektiv empfundenen unerfüllbaren Aufgaben
- ▶ Reduktion der anteiligen Mitarbeiter, die häufig nicht ausgetragene Konflikte wahrnehmen
- ▶ Erhöhung des Anteils gehaltener Vereinbarungen im Verhältnis zu getroffenen Vereinbarungen.

Fazit

Konsequente Kommunikation, transparente Abläufe und Zuständigkeiten sowie zielgerichtete Aktivitäten haben bei VAG zu einer nachhaltigen Verringerung der meldepflichtigen Arbeitsunfälle geführt. Ausgehend von neun im Jahr 2009, gab es 2010 nur mehr drei. 2011 reduzierte sich diese Zahl weiter auf zwei.

Die Erfahrungen von VAG zeigen, dass eine Konfliktauflaufstelle in einem mittelständischen Betrieb nicht von heute auf morgen funktioniert. Doch selbst in der Anfangsphase, in der kein Mitarbeiter die Stelle in Anspruch nahm, vermittelte sie das gute Gefühl, dass Unterstützung da ist, wenn sie benötigt wird. Damit erreicht das Konfliktmanagement viele Mitarbeiter. Denn Ermutigung zum offenen Umgang mit Konflikten benötigen auch Teams, die gut und erfolgreich zusammenarbeiten. Das notwendige Vertrauen der Mitarbeiter in externe Konfliktmanager resultiert eher aus dem Vertrauen in die handelnden Personen als in eine anonyme Stelle. Auch 2012 soll begleitende Kommunikation die Hemmschwelle zur Inanspruchnahme externer Unterstützung weiter reduzieren.

SEMINARTIPP

Veranstaltungstipps, unter anderem zum Thema Konfliktmanagement, finden Interessenten unter www.personal-manager.at/seminare.



Abbildung 3: Ergebnisse des „Teamgeist-Barometers“ im Vergleich