

# KONFLIKTPRÄVENTION IN UNTERNEHMEN

## AUSGEWÄHLTE MASSNAHMEN

Dieser Artikel soll zeigen, dass unangenehme Begleiterscheinungen von Konflikten durch geeignete Maßnahmen im Vorfeld aufreibende Konflikteskalationen reduzieren können und so Kosten sparen helfen. Konfliktprävention heißt jedoch nicht verhindern von Konflikten, da Konflikte immer auftreten, wo Menschen miteinander zu tun haben.

### Kommunikation: Probleme ansprechen

Laut Aussage eines Prokuristen eines namhaften Unternehmens entstehen Konflikte oft auf Grund eines Missverständnisses (Kommunikationsfalle). Wenn dieses eventuell aus Bequemlichkeit oder Stolz nicht bereinigt wird, manifestiert sich der Konflikt. Miteinander zu kommunizieren bzw. das Problem möglichst früh anzusprechen, bevor der Konflikt eskaliert, ist daher notwendig. Hier kann ein zeitgerechtes, konstruktives Feedback besonders hilfreich sein.

### Führungsarbeit: Transparente Entscheidungen

Führungsentscheidungen, die für die MitarbeiterInnen nicht genügend nachvollziehbar sind bzw. die nicht ausreichend kommuniziert werden, heizen die Gerüchteküche an und die MitarbeiterInnen bekommen ein Gefühl der Ohnmacht und der Hilflosigkeit. Innere Kündigung und Scheingefechte sind oft die Folge. Eine konsequente, aktive und persönliche Führungsarbeit wirkt direkt und nachhaltig.

Sie ist neben der operativen Arbeit die wichtigste emotionale Brücke zur Organisation.

### Räume: Schaffung einer kommunikationsfördernden Umgebung

Es ist sehr empfehlenswert, eine Umgebung zur Förderung von formeller und informeller Kommunikation zu schaffen. Eine solche kommunikationsfördernde Umgebung kann einerseits durch architektonische Gestaltung der Arbeitsräume, andererseits durch geeignete Designs erreicht werden. So spiegelt etwa die Aufstellung der Büromöbel die Einstellung der ArbeitnehmerInnen zu ihrer Arbeit und das Verhältnis zu den KollegInnen wider. Oft kann durch Umgestaltung bzw. durch eine andere Aufstellung der Möbel eine neue Qualität des Miteinanders und der offenen Kommunikation erzielt werden.

Die Form bzw. die Anordnung von Besprechungstischen hebt oder senkt die Qualität der Kommunikation. Je besser sich alle Beteiligten beim Sprechen sehen können, desto leichter können auch schwierige Themen behandelt werden. Die Aufmerksamkeit und das Interesse an einer Diskussion nehmen hingegen ab, wenn – wie etwa an schmalen und langen Tischen – die TeilnehmerInnen einander kaum sehen bzw. schwer hören können, worum es geht. Beispiel: Fix verankerte Konferenztische durch mehrere kleinere modularartig anpassbare Tische ersetzen. Die Einrichtung von Begegnungsräumen wie z. B. offenen Kaffeetischen, die allen MitarbeiterInnen zugänglich sind,

dient zur Verbesserung der Kommunikation und zum besseren gegenseitigen Verständnis. Man trifft „zufällig“ den Kollegen, den man schon länger etwas fragen wollte, oder kommt mit der Neuen aus der Abteilung in einer informelleren Umgebung in ein nettes Gespräch. Untersuchungen haben ergeben, dass „Kaffeegespräche“ unter KollegInnen am Arbeitsplatz meist im beruflichen Kontext stehen. Die vermeintlich verlorene Arbeitszeit kommt in Form von verbessertem Informationsfluss und Zusammenarbeit zurück.

In einem von mir befragten Unternehmen, in der WissenschaftlerInnen in Arbeitsgruppen Forschungsberichte ausarbeiten, betonte der Geschäftsführer, wie wichtig die Förderung der informellen Kommunikation zur Konfliktprävention in seinen Forschungsteams ist.



### AUTORIN

**Mag.<sup>a</sup> Elisabeth Kowarc**  
Unternehmensberaterin,  
eingetragene Mediatorin,  
ÖBM-Landessprecherin Burgenland

T: +43 699 1507 6015

elisabeth.kowarc@oebm.at