

# FALLBEISPIEL KONFLIKT- MANAGEMENT ALS TEIL VON GESUNDHEITSMANAGEMENT AM BEISPIEL VÖSLAUER MINERALWASSER AG

HERBERT SCHLOSSNIKL

Die Vöslauer Mineralwasser AG (VAG) ist Österreichs größter Hersteller von natürlichem Mineralwasser und Near-Water-Produkten. Nachhaltigkeit ist seit Jahren im Unternehmensleitbild verankert. Sie beinhaltet Bekenntnis zum Umweltschutz, Verantwortung in der Region und Fairness gegenüber den MitarbeiterInnen. 172 Personen waren im Jahr 2011 bei der VAG beschäftigt. Knapp 50 Prozent der BereichsleiterInnen sind Frauen. Mit 10,6 Krankenstandstagen pro MitarbeiterIn liegt die Firma 2011 deutlich unter dem österreichischen Durchschnitt von 13,8 Tagen.

Seit 2008 gibt es in der VAG ein umfassendes Gesundheitsprogramm. 2010 implementierte sie das Sicherheits- und Gesundheitsmanagementsystem der AUVA mit einer Zertifizierung im Jahr 2011. Im Zuge dieser Einführung realisierte das Unternehmen in mehreren Phasen auch ein integriertes Konfliktmanagement. Die Basis findet sich im Leitbild: „Wir reden Klartext“ – ehrliche und offene Kommunikation als Voraussetzung für nachhaltige Zusammenarbeit. Ab Mitte 2010 erarbeitete das Steuerungsteam mit den beiden Vorständen, der Personalistin und den beiden externen Beauftragten Ziele und Ablauf des Prozesses Konfliktmanagement. Eine ISO-konforme Funktionsbeschreibung der beauftragten Personen ergänzte die Dokumentation.

2011 nahm die Konflikthanlaufstelle ihren Betrieb auf. Umfangreiche Kommunikationsmaßnahmen begleiteten die Implementierungsphase. Beispiele dafür waren:

- › Publikation im Notfall- und Alarmplan, Hausordnungslexikon und Nachhaltigkeitsbericht
- › Persönliche Informationsgespräche
- › Kamingsgespräch zum Thema

Im ersten Jahr der Inbetriebnahme nutzten zehn Personen die Beratungsmöglichkeit durch die externen ExpertInnen. Abhängig von der Aufgabenstellung gab es bedarfsorientierte Unterstützung in Einzel- bzw. Teamgesprächen. Integriertes Konfliktmanagement ist mehr als nur die Bearbeitung artikulierter Konflikte. Es beinhaltet die systematische Auseinandersetzung mit möglichen Themen in der Prävention und der Krisenintervention. Die organisatorische Einbettung in ein bestehendes Managementsystem ist ein Teil davon.

Daraus resultieren geplante und überprüfte Ziele, die anhand konkreter Indikatoren gemessen werden. Maßnahmen bauen darauf auf, um dort anzusetzen, wo Unterstützung gebraucht wird. Abgesehen von der Dokumentation und der Organisation ist es in einem mittelständischen Betrieb besonders wichtig, durch persönliche Aktivitäten die Akzeptanz von Konfliktmanagement zu fördern.

Der Aufbau und Erhalt von offener und ehrlicher Kommunikation im Team ist ein Prozess, der immer wieder Verbesserungspotenzial hat. Die Verantwortung des personalverantwortlichen Vorstands ist es, dazu immer wieder neue Impulse zu geben und das Angebot an neue Herausforderungen anzupassen.



## AUTORENINFO

**DI Herbert Schlossnikl, MSc**  
Technischer Vorstand der  
Vöslauer Mineralwasser AG,  
Lebensmitteltechnologie

herbert.schlossnikl@voeslauer.at