



Konflikte nützen: Gerade in Unternehmen seien Konflikte Katalysatoren für Veränderung. Foto: iStock

## Im Konflikt bereits die Lösung sehen

**Innsbruck** – Konflikte werden oft zu negativ bewertet. Dabei sind sie unvermeidlich und wenn man richtig damit umgeht, sogar sehr wichtig. So lautet die These des Führungsexperten und Management-Vordenkers Reinhard K. Sprenger. „Der Konflikt wird meist missverstanden. Er scheint zu spalten, aber er fügt doch zusammen. Denn ein echtes Wir kann es nur über Konflikte geben.“ Gerade in Unternehmen seien Konflikte Katalysatoren für Veränderung. Jeder hat sie. Niemand will sie. Deshalb wollen die meisten Menschen ihnen möglichst aus dem Weg gehen. Und wenn

das nicht klappt, sie wenigstens hinter sich bringen oder lösen.

Natürlich sind Konflikte nicht angenehm. Sie können Eltern-Kind-Beziehungen, Freundschaften und Ehen zerstören. Unternehmen und Nationen können gespalten werden. Doch die Zusammenarbeit kann durch Konflikte klüger und gehaltvoller werden. Konflikte zeigen die Vielschichtigkeit von Sachverhalten auf, die sonst unbemerkt blieben. Mehr noch: Niemand werden Sie mehr über jemanden erfahren und über das, was ihm wichtig ist als im Konflikt! Insofern sind Konflikte produktiv im besten Sinne. Bei beruflichen Auseinandersetzungen sollte es weder einen Gewinner noch einen fertigen Konsens geben: Ein Unternehmen sei als „Einigungsverfahren“ zu verstehen. „Es gefährdet sich selbst, wenn es soziale Konflikte im Sinne von Gewinnern und Verlierern löst“, schreibt Sprenger.

Ein Buch, das eine Lanze bricht für den richtigen Umgang mit Konflikten: nicht vermeiden, sondern im Konflikt bereits die Lösung sehen. (TT)

### Der Buchtipp

#### Das Potenzial von Konflikten nützen

Reinhard K. Sprenger: Die Magie des Konflikts, DVA Verlag, 320 Seiten, Euro 24,70.

Ein Buchtipp von [www.business-bestseller.com/tt](http://www.business-bestseller.com/tt)



# Nicht nur Optik, auch Funktion muss stimmen

Von Beratung zu Beleuchtung bis Materialien: Innenarchitekt Armin Hausberger muss seine Kunden erst kennen, bevor er mit der Arbeit beginnen kann.

Von Leni Nachbaur

**Innsbruck** – Von der Beratung zu Beleuchtung und Mobiliar bis hin zur Raumaufteilung und Materialien: Innenarchitekten planen mit Kreativität sowohl ästhetisch als auch funktionell. Nach absolvierter Tischlermeisterprüfung und seiner Tätigkeit in einem Büro für Inneneinrichtungen entschloss sich der Innsbrucker Armin Hausberger im Jahr 2004 dazu, sein eigenes technisches Büro für Innenarchitektur zu eröffnen.

Für den Beruf als Innenarchitekt ist ein gut funktionierendes Arbeitsteam Voraussetzung. Immerhin wird laufend an vielen Projekten gleichzeitig gearbeitet, weshalb eine regelmäßige interne Abstimmung enorm wichtig sei. Dabei begleitet Armin Hausberger seine Kunden oft schon vor Baubeginn, um sozusagen „das Grund(riss)-Konzept in die Architektur zu integrieren“. Andere Kunden wiederum „wünschen Veränderungen an bereits bestehenden Räumlichkeiten“. Für die Planung wird dafür alles genau berechnet und bemessen. Zusätzlich werden Skizzen erstellt, um dem Kunden das Konzept visuell zu veranschaulichen – viele Innenarchitekten greifen hier auf 3D-Planungsmodelle zurück.

Zu seinen häufigsten Kunden zählen neben Hotels vor allem auch Privatpersonen. Seine Hilfe wird dabei oft aus familiären Gründen benötigt: Wenn es beispielsweise um die Familienplanung geht und man Räume für Kinder einplanen oder schaffen will. Aber auch wenn die eigenen Kinder erwachsen werden und ihr Heim irgendwann wieder verlassen, „möch-



Als Innenarchitekt muss Armin Hausberger nicht nur ästhetisch, sondern vor allem auch funktionell planen. Dafür sei es wichtig, zu wissen, wer der Kunde sei. Foto: Vanessa Rächle

te man den Platz vielleicht für andere Dinge nutzen oder überhaupt die gesamte Raumaufteilung des Objekts verändern“.

Was die Umsetzung seiner Projekte betrifft, so hat Hausberger durchaus seine eigene Handschrift: „Unser Stil zeichnet sich durch Minimalismus, Geradlinigkeit und vor allem auch durch Zeitlosigkeit aus.“ Aber nicht nur die gewünschte Optik gilt es umzusetzen: Für ein gelungenes Endergebnis muss auch der Kunde als Person unter die Lupe genommen werden – denn „die Kundenanalyse ist entscheidend“, meint der Innsbrucker. Innenarchitek-

ten müssen im Auge behalten, wer der Kunde ist und was für ihn im Alltag wichtig und praktisch ist: „Die Wohnbedürfnisse von Familien mit Kindern unterscheiden sich zumeist grundlegend von den Kunden, die als Paar zusammenleben.“ Auch das Alter, Tagesabläufe oder Gewohnheiten spielen eine große Rolle für die ideale Innenarchitektur. Die größte Herausforderung hat allerdings weder mit Kundenwunsch noch Kundenanalyse zu tun: Denn „spannend wird es, wenn wir unsere Kreativität und das Budget des Kunden vereinbaren sollen“, erklärt Hausberger. „Gute Innenarchitek-

tur zeichnet jedoch aus, dass sie ein architektonisches Gesamtkonzept mit den Möglichkeiten und Bedürfnissen des Kunden verbindet. Bis dato haben wir immer gute Lösungen gefunden.“

### TT-Berufsporträt

**Voraussetzungen:** räumliches Vorstellungsvermögen, Kreativität, Einfühlungsvermögen, lösungsorientiertes Denken

**Ausbildung:** Ein eigenes Innenarchitekturstudium gibt es derzeit nicht in NO, in allen anderen Bundesländern gibt es Studiengänge für Architektur im Allgemeinen.

# Was tun, wenn die Chefin oder der Chef ausfällt?

Die Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzlei Mazars Austria gibt fünf Tipps, die die Geschäftskontinuität sichern.

**Wien** – Corona kann jeden treffen, auch die Chefin oder den Chef. Fällt die führungsverantwortliche Person aufgrund von Krankheit oder Quarantäne aus, kann es Probleme geben. Vor allem in

kleinen Unternehmen sind sie oft der Drehpunkt. „Die Chefs haben in solchen Betrieben eine zentrale Position. Sie sind für vieles zuständig und wissen viel, aber oft ist ihre Arbeit nicht dokumen-

tiert. Das kann ein Unternehmen im Ernstfall in Turbulenzen bringen“, sagt Stefan Szauer, Geschäftsführer der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzlei Mazars Austria. Mazars hat da-

her fünf Tipps ausgearbeitet, die die Geschäftskontinuität gerade auch in Krisensituationen sichern:

**1 Unternehmen krisensicher machen:** Das Ziel sollte es sein, sich als Geschäftsführer ersetzbar zu machen. Es gilt, eine agile Organisation aufzubauen, in der die Prozesse funktionieren, und sicherzustellen, dass der Betrieb weiterläuft. Unternehmen sollten die Krise auch als Chance nutzen und sich organisatorisch und personell zukunftsfähig aufstellen.

**2 Digitalisierungsprozesse vorantreiben:** Quarantäne aufgrund von Corona bedeutet, dass die geschäftsführende Person von zu Hause aus arbeiten muss. Dafür müssen die Prozesse im Unternehmen digital laufen. Ein „Remote“-Einstieg in die IT-Systeme

muss überall sicher möglich sein, alle Unterlagen und Dokumente müssen sofort eingescannt und digital verarbeitet werden. Das gilt für große Konzerne genauso wie für einen kleinen, regionalen Malereibetrieb.

**3 Entscheidungskompetenzen verteilen und regeln:** Es muss rechtzeitig gesichert werden, operative Entscheidungen auch ohne die führungsverantwortliche Person des Unternehmens zu treffen – entweder über einen zweiten Geschäftsführer oder einen Prokuristen, der das Unternehmen dann rechtlich vertreten darf. Diese Personen müssen auch bei der Bank legitimiert werden. Es sollte präzise und schriftlich festgelegt werden, wer welche Entscheidungen alleine treffen kann – ebenso, welche nicht. Auch Geschäftspartnern sollte die Vertretung für

Krisen vorgestellt werden.

**4 Dokumentieren und kommunizieren:** Gerade bei Auftragsanbahnungen oder Personalfragen bleibt die Arbeit des Eigentümers, vor allem kleinerer Unternehmen, meist nicht dokumentiert. Die Folge: Im Ernstfall herrscht großes Rätselraten. Ein regelmäßiger Jour-fixe (auch über Videokonferenz) kann für einen gleichen Wissensstand sorgen. So können Vertreter oder Bevollmächtigte rasch anknüpfen und weiterarbeiten.

**5 Notfallplan testen:** Jeder Notfallplan und die darin vorgesehenen Vertretungen und Prozesse müssen getestet werden, zum Beispiel, wenn der Chef einmal länger auf Urlaub ist. Nur so ist gesichert, dass der Plan auch in der Realität funktioniert. (TT)



Was, wenn die Chefin krank wird? Unternehmen müssen Vorkehrungen treffen, dass der Betrieb weiterläuft. Foto: iStock