

Ausgangssituation

In einem Metall verarbeitenden Familienunternehmen mit ca. 180 Mitarbeitern (m/w) gab es im Verwaltungsbereich (3 männliche Abteilungsleiter und 19 Angestellte, davon 12 Frauen und 7 Männer) immer wieder kleinere und größere Meinungsverschiedenheiten, die regelmäßig in handfeste (offene und verdeckte) Konflikte ausarteten. In einer Abteilung mit 4 Mitarbeitern sprachen 2 Mitarbeiterinnen seit ca. 5 Jahren nur noch das geschäftlich Notwendige, selbstverständliche Höflichkeiten unterblieben komplett.

Das Betriebsklima wurde dadurch enorm belastet, freiwillige private Veranstaltungen in der Freizeit fanden nicht oder nur von einem sehr kleinen Personenkreis statt.

Ziel

Das Ziel der geschäftsführenden Gesellschafterin war es, im Unternehmen eine konstruktive Konfliktkultur einzuführen und bei den Mitarbeitern die Einsicht dafür zu schaffen, dass persönliche Konflikte zu einer Beeinträchtigung der Prozesse, der Qualität und der Kundenorientierung führen sowie eine persönliche Belastung für alle Mitarbeiter und eine finanzielle Belastung für das Unternehmen bedeuten.

Umsetzung

Am ersten Workshoptag beschäftigten sich die Mitarbeiter mit den unterschiedlichen Einstellungen und Denkweisen zu Konflikten, Spannungen in Teams, Rivalität und Konkurrenz, Belastungen für die Menschen, Familien und das Betriebsklima sowie mit der Zeit- und Geldverschwendung destruktiver und unproduktiver Konflikte.

Am zweiten Workshoptag wurden Situationen aus dem betrieblichen (Konflikt-)Alltag dargestellt und in Kleingruppen Ursachenforschung betrieben. Die Teilnehmer der Kleingruppen machten für die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter Vorschläge zur Behebung der bestehenden (scheinbar festgefahrenen) Konfliktsituationen.

Im Anschluss an den Workshop fanden 2 Mediationsverfahren statt, die beide den gewünschten Erfolg erbrachten (u. a. sprechen die beiden seit Jahren zerstrittenen Mitarbeiterinnen wieder miteinander und bringen sich die „normalen“ Höflichkeiten entgegen).

Ergebnis

Die Führungskräfte nahmen unmittelbar nach den Workshoptagen ihre Konfliktrolle bewusster wahr und griffen bei Konfliktsituationen erfolgreich ein. Dies äußert sich dadurch, dass sie „schwierigen“ Mitarbeitergesprächen nicht mehr ausweichen, sondern diese unverzüglich führen und mit den Konfliktpartnern zeitnah eine Lösung nach dem sog. „Harvard-Prinzip“ suchen.

Ausblick

Die Führungskräfte erhalten ein Mal jährlich ein ganztägiges Einzelcoaching in Sachen „Führung und Konfliktmanagement“. Bei Bedarf kann sich eine Führungskraft bei uns vor einem „schwierigen“ Mitarbeitergespräch Ratschlag einholen bzw. uns vor dem Echtgespräch als „Sparringpartner“ nutzen.