

Kontext

Eine Werksfeuerwehr mit knapp 200 Beschäftigten eines großen Unternehmens im Verkehrswesen steckte seit etwa 10 Jahren in massiven Konflikten.

Bisherige Lösungsunternehmungen bestanden überwiegend aus personenzentrierten oder subgruppenzentrierten Interventionen, wie z.B. Einzelcoaching des Leiters der Feuerwehr, Führungskräfteentwicklung der ersten Führungsebene oder auch ein mittlerweile sehr rigide gelebtes schriftliches Informations- und Kommunikationssystem.

Ausgangssituation

Die Konfliktlinien zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite waren mittlerweile bis auf Geschäftsbereichsleitungsebene und Betriebsratsvorsitz eskaliert. Jeder neue Konflikt wurde fast ausschließlich über äußere Konfliktbeteiligte ausgetragen, wie den Betriebsrat oder auch den Personalbereich bis hin direkt zum Geschäftsbereichsleiter. Häufig wurde zur Konfliktaustragung auch das Qualitätsmanagementsystem missbraucht.

Die Feuerwehr war mehrfach gespalten: zwischen Führung und Mannschaft, zwischen dem mentalen Modell »professionelle Werksfeuerwehr« und dem Modell »Freiwillige Feuerwehr«, zwischen gänzlich unterschiedlichen Kommunikations- und Kooperationsbedingungen im Einsatz und in der Bereitschaftszeit als auch zwischen zwei Wachabteilungen. Die Konflikte zeigten sich überwiegend in sogenannter kalter Form. Allen Beteiligten fehlte ein positives Zukunftsbild.

Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite einigten sich auf eine letzte Lösungsunternehmung, die die Situation »ganzheitlich« erfassen und lösen sollte, überwiegend unabhängig von Einzelnen.

Ziele

- Die Feuerwehr soll in die Lage versetzt werden, Konflikte intern zu lösen
- Beschleunigung des Zusammenwachsens zwischen Mannschaften und Führungskräften
- Verbesserung der Führungskultur, insbesondere außerhalb von Einsatzbedingungen

Interventionen

Die Maßnahmen teilten sich in drei Phasen:

Phase 1: Analyse des Kundensystems, Bildung von Hypothesen zu Ursachendynamiken sowie Ausarbeitung eines Lösungskonzeptes zur Zielerreichung auf Ursachenbasis

Phase 2: Umsetzung des Lösungskonzeptes – Aufwärmen von kalten Konfliktlinien und partizipative Erarbeitung eines positiven und integrativ wirkendes Bildes der Zukunft der Feuerwehr im Rahmen von Zukunftskonferenzen

Phase 3: selbstorganisierte Umsetzung der Projekte aus den Zukunftskonferenzen zur Erreichung des Zukunftsbildes

Innerhalb der Phasen hatten wir mit den unterschiedlichsten Methodiken und Methoden gearbeitet, wie beispielsweise repräsentativen Interviews, Hypothesenbildung, Reflecting Team, Projektmanagement, Zukunftskonferenz, Konfliktmanagement-Workshops, Supervisionen von Führungsmeetings, Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften in Konfliktmanagement, ...

Ergebnisse

- Streitereien und Konflikte werden jetzt durch ein systematisches Eskalationsmodell geführt, dass die Konfliktlotsen- und Konfliktklärungskompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte nutzt
- das Erleben von Wirksamkeit bei Konfliktklärungen führt wieder zu höherem Selbstwert aller Beteiligten in der Organisation, was Stress minimierend und damit deeskalierend wirkt
- Konflikttreiber innerhalb der Mannschaft als auch der Führungskräfte wurden selbstorganisiert identifiziert und mit ihrem schädigenden Verhalten konfrontiert, was zur Deeskalation und Beruhigung beiträgt
- durch die Zukunftskonferenzen und den daraus resultierenden Projekten ist wieder Hoffnung, Motivation und die Bereitschaft zur Mitwirkung entstanden
- durch strukturelle Veränderungen, u. a. der Aufbauorganisation, sind strukturelle Konflikttreiber ausgeräumt worden
- es ist deutlich mehr Dialog auf und zwischen allen Ebenen entstanden, was immer mehr zu neuem Vertrauen führt und damit zur Beruhigung beiträgt
- als neue Führungskultur hat sich etabliert, Supervision als Reflektionsraum und Weiterentwicklungsimpuls des Führungsverhaltens zu begreifen