

## Fallbeispiel INDUSTRIEBETRIEB

---

### Die Auftraggeberin:

Ein Großbetrieb (int. Konzernunternehmen) der metallverarbeitenden Industrie, spanabhebende Fertigung, mit über 1.000 MitarbeiterInnen am Standort

### Die Ausgangslage:

- Konflikt zwischen MitarbeiterInnen und Werkmeistern im Bereich der Werkzeugschleiferei und -einstellung.
- Täglicher Schaden (lt. REFA) durch Produktionsverzögerungen und -ausfälle im Bereich von € 70.000,- (!).
- Die Mannschaft fordert die Ablöse der Werkmeister (das war 18 Monate zuvor schon einmal geschehen).

### Zielvorgabe:

Herstellung der Arbeitsfähigkeit, ein Austausch der Führungskräfte kam nicht in Frage.

### Unsere Lösung:

1. Nach eingehender **Recherche** mit allen relevanten Kräften sowie einer, ebenfalls der Recherche dienenden Auftaktveranstaltung mit allen Beteiligten ergab unsere **Konfliktanalyse** folgendes Bild:

Es handelte sich um einen heißen, offenen, tw. verdeckt gehaltenen Konflikt mittlerer Reichweite (also über den Bereich der Streitparteien hinaus wirksam), in dem es vordergründig um betriebliche Issues wie Arbeitszeitwerte, Schichteinteilungen, Urlaubseinteilung, Überwachung und Kontrolle v.a. der Pausenzeiten sowie das Beschicken einer vierten Schicht ohne zusätzliches Personal ging. Es ging also um Macht, um die Verteilung von Ressourcen und zum Teil auch um Werte (Arbeiter gegen Führungskräfte, soziales versus unternehmerisches Denken)

## Fallbeispiel INDUSTRIEBETRIEB

2. Wir entschieden uns für folgendes **Setting** ,  
(für beide Teams gleich aufgebaut, auch der Verlauf war fast deckungsgleich):
  - a. **Get-together** (2 Std., hausintern) zwecks Kennenlernen und Spezifizieren der Inhalte, die in weiterer Folge bearbeitet werden sollten.
  - b. **Teamseminar („Workshop“**, 2 Tage, Seminarhotel), in dem die Themen aufzuarbeiten und tragfähige Vereinbarungen zur eigenverantwortlichen Regelung der Situation zu treffen waren.
  - c. **Follow Up** (1 Tag, Seminarhotel oder 2 x ½ Tag am Standort) zur Überprüfung der Vereinbarungen hinsichtlich Haltbarkeit und Machbarkeit und entsprechende Adaption derselben
  
4. Das **Teamseminar** diente dazu, mit den TN rasch arbeitsfähig zu werden und nach einigen Diagnoseübungen (dem klassischen Teamtraining entlehnte, spass- und denk-intensive, „knackige“ Aufgabenstellungen, die ein klares Bild vom Soziogramm der Gruppe lieferten) zur Sache zu kommen. Am 2. Tag kam es, getragen von der vertraulichen Stimmung im Seminar, auch endlich zu den - notwendigen - emotionalen Ausbrüchen der MitarbeiterInnen, die unter der Situation am meisten zu leiden hatten. Danach - nach diesem „**agree to disagree**“ - war der Weg frei zu den wirklichen Störungen.
  
5. **Des Pudels Kern** war natürlich die anfangs tabuisierte soziale Beziehung zwischen einigen MitarbeiterInnen und den Werkmeistern. Diese wurden als „zu streng“, „zu distanziert“, „zu egoistisch“, „zu obrigkeitshörig“ u.ä. bezeichnet. Klares Interesse der Schlüsselpersonen auf Seiten der MitarbeiterInnen war, Einfluss auf die eigenen Vorgesetzten zu gewinnen, um so vermeintlich besser mit den laufenden Änderungen und Vergrößerungen/Verkleinerungen der Abteilung zurecht kommen zu können. Dabei kamen viele Einflussfaktoren zum Tragen, am stärksten waren doch die Veränderungsangst und das Berufen auf eine Art Gewohnheitsrecht („Ihrem Vorgänger haben wir es ja auch gezeigt!“) zu spüren. Dazu zeichneten sich die beiden



## Fallbeispiel INDUSTRIEBETRIEB

---

Werkmeister einerseits durch besondere Anempathie aus (Stimmungen wurden nicht wahrgenommen, Gespräche immer nur auf der Fachebene geführt), andererseits durch eine unübersehbar zur Schau getragene Strebsamkeit, um Karriere zu machen.

**6. Das Ergebnis** konnte sich sehen lassen. Nachdem die Störungen endlich angesprochen waren und auch die mitschwingenden Emotionen für alle Beteiligten klar spür- und erkennbar geworden waren, reichten einige ganz einfache Vereinbarungen im Umgang miteinander für eine tragfähige Areitsbasis aus. Das ging soweit, dass die Teams die eingangs als so schwerwiegend dargestellten Themen rund um die Arbeitszeitwerte und die Diensterteilungen in kürzester Zeit selbstständig und erfolgreich geregelt werden konnten, ohne dass ein Führungseingriff oder externe Begleitung vonnöten gewesen wären.

**7. Die Kosten betragen einen Bruchteil dessen, was vorher TÄGLICH durch Unstimmigkeiten in der Produktion verloren gegangen war...**