

Fahrzeug-Neuanläufe in der Automobilindustrie stehen immer unter großem Leistungs- und Erwartungsdruck, der sich auch auf das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter auswirkt. Spannungen und Konflikte entstehen und die Frage der Konfliktkompetenz wird zu einem wichtiger Erfolgsfaktor.

R U D I B A L L R E I C H / H A N S - D I E T E R D O L L

Konfliktkompetenz beim Neuanlauf der Mercedes-A-Klasse

Rastatt ist das jüngste Werk von DaimlerChrysler. 1992 eröffnet, wurde zuerst die hauptsächlich in Sindelfingen gebaute E-Klasse montiert. Die Belegschaft war eine verschworene Gemeinschaft, die sich als Pioniere verstanden. Probleme wurden in einer kollegialen Haltung gemeinsam besprochen. Dabei spielte auch der Ehrgeiz eine Rolle, den etablierten Mercedes-Werken zeigen zu wollen, dass Autobauen auch moderner, schneller und effizienter gehen kann. Dann kam 1997 der Anlauf für die neu entwickelte A-Klasse. Zum ersten Mal war das noch junge, „anlaufunerfahrene“ Werk massiv gefordert, neben dem Aus- und Aufbau (Steigerung der Mitarbeiterzahl von 1500 auf 3500) auch den technisch anspruchsvollen Neu-anlauf einer gänzlich neuen Produktreihe bei Mercedes zu stemmen.

Termindruck, interne und externe hohe Erwartungen führten zu bisher in Rastatt nicht erlebten Herausforderungen. Die Situation erfolgreich zu bewältigen, war ein „Muss“ für alle Rastatter. Das „Wie“ war für viele Neuland. Mitarbeiter und Führungskräfte wurden zunehmend nervöser, die Besprechungen hektischer und der Ton rauer. Auf der Sachebene angesprochene Ideen, Lösungen und Vorschläge wurden immer wieder auf der Beziehungsebene verstanden und oft auch missverstanden. Persönliche Verstimmungen entstanden, die eine reibungslose Zusammenarbeit erschwerten. Eine aktive Bearbeitung, bzw. Klärung der Kommunikationsstörungen und Konflikte ist nur sporadisch, insgesamt aber eher weniger erfolgt. → M 1

Da kam ein halbes Jahr nach dem Anlauf der berühmt gewordene „Elchtest“! Die A-Klasse kippte und plötzlich stand die Zukunft dieses neuen Mercedes auf dem Spiel und dadurch auch die Zukunft des Werkes und der Arbeitsplätze. Das schweißte die Belegschaft zusammen und führte dazu, dass die Überarbeitung des Autos zu einem Erfolg wurde. Die Krise wurde als Verbesserungschance genutzt.

Der Neuanlauf

Die Erfahrungen mit Konflikten haben viele heute noch vor Augen, wenn sie an den Anlauf der A-Klasse zurückdenken. Bei den Neuanläufen für die A-Klasse und für die dazukommende B-Klasse im Jahre 2004 und 2005 hatten die Verantwortlichen des Werkes aus diesen Erfahrungen gelernt und wollten die Zusammenarbeit besser handhaben. Das wurde in Zusammenarbeit mit Trigon in dreifacher Weise angegangen: Prophylaxe durch die Entwicklung von Konfliktfähigkeiten, Begleitung der Anlauf-Absicherungsteams, Weiterentwicklung der Führungskultur.

Prophylaxe: Konfliktfähigkeit entwickeln

Fast alle Führungskräfte nahmen an einhalbtägigen Trainings teil, in denen das eigene Verhalten in Konfliktsituationen im Mittelpunkt stand. Ausgehend vom Verlust der Selbststeuerung und der Herrschaft von Emotionen in Überforderungssituationen (Stressreaktion) war es möglich, zu verstehen, was in den Menschen vor sich geht, wenn in spannungsgeladenen Sitzungen Emotionen

und Machttaktiken das Feld bestimmen. Dabei wurden auch Methoden der Konstruktiven Kommunikation geübt: Wie kann ich meine eigenen Bedürfnisse und Interessen so vertreten, dass ich die anderen dadurch nicht angreife oder verletze? Wie kann ich die Bedürfnisse und Interessen der anderen so verstehen, dass wir gemeinsam in eine Verhandlungssituation kommen, in der es keine Verlierer gibt, sondern eine Win-Win-Situation entsteht? → **M 2**

Durch die Untersuchung der negativ wirkenden „Geheimen Spielregeln“ bei den Führungskräften entstanden wichtige Anstöße zur Weiterentwicklung der Führungskultur.

Anlauf-Absicherungsteams

Nicht nur der Umgang mit Konflikten, auch die Organisationsprozesse sollten verbessert werden. Für die heiße Phase des Neuanlaufs der A-Klasse wurden deshalb Experten aus den unterschiedlichen Centern in 10 Projektteams für ca. 9 Monate zusammengeführt, um die zu erwartenden „Problemzonen“ intensiv zu betreuen: Qualität der Kaufteile, Anlagenbetreuung, Passung Türen, Oberfläche, etc. Eine wesentliche Zielsetzung war dabei, eine Plattform zu schaffen, auf der die Probleme frühzeitig zur Sprache kommen können und vor allem, auf der die Beteiligten sich als Team verstehen, das für die Lösungssuche gemeinsam verantwortlich ist. Das Lager- und Centerdenken sollte dadurch überwunden werden!

Diese 10 Teams wurden in regelmäßigen Abständen durch einen internen sowie einen externen Berater von Trigon begleitet. In Teambuilding-Workshops ging es einerseits um die Klärung und Verbesserung der Zusammenarbeit: Rollenverteilung und Funktionsklarheit (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung), Führung des Teams, Informationskanäle, etc. Andererseits war Unterstützung bei konkreten Konflikten untereinander und mit anderen Stellen wichtig. Dabei ging es immer auch um das Weiterentwickeln von Fähigkeiten im Umgang mit Konflikten.

Was ist dabei herausgekommen? Die beiden Anläufe sind sehr gut gelungen! Konflikte gab

es zwar trotz den Qualifizierungsbemühungen viele, aber der Umgang damit war teilweise anders und sei es, dass nach einer harten Auseinandersetzung schneller das klärende Gespräch gesucht wurde. Emotionale Intelligenz, die sich im besonnenen Handeln zeigt, wurde erwartet und immer wieder auch eingefordert!

Weiterentwicklung der Führungskultur

Nach den beiden Anläufen der A- und der B-Klasse war es wichtig, die Weiterentwicklung der Führungskultur fortzusetzen. In Zusammenarbeit der internen Berater mit den Trigon-Beratern wurden zwei Workshops (jeweils 2 Tage) konzipiert, in denen die Themen der vorangegangenen Schulungen aufgegriffen und ganz praxisorientiert auf das alltägliche Führungshandeln bezogen wurden: Wie entsteht Verantwortung und Motivation für übernommene Aufträge und welche Entscheidungsfreiräume brauchen unterschiedliche Mitarbeiter? Wie kann ich die motivierenden Bedürfnisse bei mir selbst und bei meinen Mitarbeitern erkennen? Wie kann ich Stress erzeugende Überforderungen vermeiden und motivierende Herausforderungssituationen schaffen? Es wurde ein flexibler, situationsorientierter Führungsstil, der die Weiterentwicklung der einzelnen Mitarbeiter und des Teams im Blick hat, angestrebt. → **M 3**

Kritische Erfolgsfaktoren für die Zukunft

Grundlegende Zusammenhänge über Konfliktentstehung und Methoden der konstruktiven Kommunikation sind jetzt bei fast allen Führungskräften bekannt. Wenn jemand emotional wird, könnte eigentlich sofort jemand verständnisvoll fragen: „Wodurch fühlst Du Dich überfordert? Welche Bedürfnisse sind so frustriert, dass Du dich ohnmächtig fühlst und emotional getrieben reagierst?“ Auch die Zusammenhänge von Motivation, bzw. Demotivation mit den menschlichen Bedürfnissen und die Wichtigkeit für die Mitarbeiterführung sind bekannt.

Damit dieses Wissen und das anfängliche Training nachhaltig wirken können, ist es vor allem wichtig, dass diese Themen in der hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit unter den Führungskräften praktiziert und immer

wieder reflektiert werden. Dabei ist das Vorbild der jeweils oberen Führungskräfte wichtig, und die symbolische Wirkung, ob Führungskräfte, die sich an alten Kulturmustern orientieren, Konsequenzen erfahren oder nicht. Für die Weiterentwicklung der Führungskultur wird es entscheidend darauf ankommen, ob es vielen Einzelnen in ihren jeweiligen Positionen gelingt, die alten Verhaltensmuster zu überwinden und auch in Spannungssituationen besonnen zu handeln!

Marginalien:

- M 1 Konflikte führen zur Verschlechterung der Arbeitsergebnisse
- M 2 Das Verstehen der Bedürfnisse ermöglicht,
Konflikte zu klären und Win-Win-Situationen zu erreichen
- M 3 Wechselnde Situationen verlangen unterschiedliche Führungsstile

Anmerkung: Hans-Dieter Doll ist Bildungsleiter im Werk Rastatt der DaimlerChrysler AG