

BERATUNG + PROJEKTE

Führung und Zusammenarbeit: Konflikte zwischen zwei Bereichen auflösen

Die beiden Bereiche - ein großer F & E Bereich und eine Vertriebsorganisation in einem Konzern - waren restlos zerstritten, die Zusammenarbeit war extrem konfliktbeladen und unproduktiv. Dahinter stand die Erfahrung, dass man sich aus Gründen, die hier keine Erwähnung finden, im Markt Konkurrenz machte - zunächst ohne dies zu merken, später dann jedoch um so erbitterter.

Die Auflösung dieses Konflikts zum Schaden des Unternehmens war dringend geboten. Der Auftrag des Vorstands, den **Konflikt aufzulösen**, wurde über den Personalleiter erteilt.

Vorgehen

Nachdem zunächst über Interviews die Bereitschaft eruiert worden war, die Situation gemeinsam aufzulösen - ohne dass die Mehrheit an die Chance wirklich glauben wollte - fand ein gemeinsamer Workshop statt. Der Workshop war vom Ablauf her streng geregelt, verlief zunächst in getrennten Arbeitsräumen. Zunächst erhielten beide Seiten Gelegenheit, ihre Erfahrungen und Verletzungen aus der Vergangenheit zu artikulieren und bildhaft auszudrücken.

Dies führte bei der Präsentation im Plenum an einigen Stellen zu befreiendem Gelächter angesichts der Erkenntnis der Absurditäten, die beide Seiten in der Vergangenheit an den Tag gelegt hatten.

In mehreren Etappen näherte man sich dann einer Lösung an, die das "Spiel" im Markt sauber definierte, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen festlegte sowie ein Verfahren für zukünftigen Klärungsbedarf vorsah. Mit einer von beiden Seiten getragenen Verpflichtung im Plenum ging man wenn auch noch skeptisch so doch hoffnungsvoll auseinander. Ein Review war vereinbart, die beiden Vorgesetzten verständigten sich auf regelmäßige Treffen zur Sicherstellung gegenseitiger Transparenz der verfolgten Projekte.

Ergebnis

Der Konflikt war danach restlos ausgeräumt. 2 Jahre später traf ich den Personalchef in einer anderen Veranstaltung - er war noch immer verwundert, wie so tiefe Gräben mit einer einzigen Maßnahme überwunden werden konnten.

<http://www.jp-consulting.de/Managementberatung-Beratung-Projekte/Zusammenarbeit-Konflikt-E1084.htm>

© 2005 - 2010 JP-Consulting & Training GmbH

Tel.: +49 (0)61 51 / 392 1435-0