

[@JPConsultingDE folgen](#)

Konfliktbewältigung und Neuausrichtungsprozess Ausbildungsbereich

Ausgangssituation und Auftrag

Die 35 fachlich hoch qualifizierten Mitarbeiter des Ausbildungsbereich eines großen Werkes hatten bereits zweimal in der Vergangenheit einen Ansatz zur Bereichsentwicklung gemacht. Ausgangspunkt waren massive Konflikte im Führungsteam und zwischen einzelnen Fraktionen von Mitarbeitern. Die früheren Prozesse waren gescheitert – man hatte [Workshops](#) mittendrin abgebrochen und die Berater nach Hause geschickt.

Der benachbarte Bereich [Personalentwicklung](#) beauftragte einen weiteren Versuch u.a. deshalb, weil für die Ausbildung dringend ein neues Zukunftskonzept benötigt wurde. Die Ausbildung sollte zu großen Teilen in den betrieblichen Prozess integriert werden, die interne Organisation des Ausbildungsbereichs schien nicht mehr passend.

Der Bereich Personalentwicklung hatte selbst ein Interesse an der Neuausrichtung des Ausbildungsbereichs, weil man sich im Wandel von der Weiterbildungsabteilung zur Prozessberatung befand. Dazu sollten Teile der bisherigen Weiterbildung zukünftig vom Ausbildungsbereich übernommen werden.

Vorgehen

Der Schlüssel für das Gelingen der Neuausrichtung der Ausbildung war die Auflösung der massiven Konflikte. Diese hatten einen Ausgangspunkt im Führungsteam, es gab weitere exponierte Personen und Treiber im Kreis der Mitarbeiter. Die Konfliktlage galt als nicht auflösbar, da einige der Beteiligten über beste Kontakte in der Werkshierarchie und zu Interessenvertretern verfügten.

Sensibles Vorgehen schien angesagt andererseits war es wichtig, die eingespielte Balance des Wegsehens zu stören. Nachdem über Interviews ein Meinungsbild zur Ausgangslage entstanden war, spiegelte das Beratertandem die gewonnenen Eindrücke und einen Vorschlag zum Vorgehen an den Bereichsleiter und seine 3 Abteilungsleiter zurück. Wir wollten dadurch damit beginnen, das Führungsteam systematisch in die gemeinsame Trägerschaft der Verantwortung für den Bereich zu bringen und die Führung so für den anschließenden Prozess stabilisieren.

Wir sahen zunächst Mini-Workshops in den Abteilungen vor, um die Abteilungsleiter mit ihren unterstellten Mitarbeitern in einen formalisierten Arbeitsprozess der gemeinsamen Standortbestimmung zur Situation der jeweiligen Abteilung zu stellen. Die Führungscrow wollte dies zunächst vermeiden ("...da sagt keiner was..."). Die Durchführung brachte tatsächlich jedoch hohes Engagement aller Mitarbeiter, es wurde heftig und kontrovers diskutiert.

In allen Abteilungsworkshops wurde signalisiert, dass die Konfliktbearbeitung für die Zukunft höchste Priorität habe – man aber an ein Gelingen nicht glaube. Dennoch war man am Ende bereit, einen dritten gemeinsamen Anlauf zu wagen, der aber ausschließlich die gemeinsame Formulierung eines Zukunftskonzeptes zum Thema haben sollte. In einem 2,5 tägigen Workshop aller wurde dieses dann erarbeitet – ein hervorragendes Konzept entstand.

Doch auch in diesem Workshop trat der alte Konflikt wieder massiv zutage: Einer der Hauptakteure, der zuvor durchgehend konstruktiv sehr gute Beiträge beisteuerte, griff in der Schlussphase ohne Anlass in entwertender Weise die junge Kollegin aus dem Beratertandem an. Da wir diesen Angriff, der zu viel Unruhe in der Gruppe führte, als Versuch werteten, das Konzept zu kippen und die Erfahrung zu vermitteln "...siehst Du, bei uns klappt das nicht...", entschieden wir in einer kurzen Abstimmung mit der Führungscrow, die Umsetzung des Konzepts auszusetzen. Wir schlugen stattdessen vor, in einem sofort anzuberäumenden neuen Workshop die

Zusammenarbeit im Ausbildungsbereich und die Aufarbeitung der vorhandenen Konflikte zum Thema zu machen.

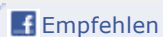
Die gesamte Teilnehmergruppe stimmte diesem Vorschlag jetzt zu – "...aber bald...", war die Forderung einiger. Die Konfliktbearbeitung folgte bereits 3 Wochen später an einem Wochenende. Es war heftig aber mit gutem Ausgang. Dieser Workshop - u.a. wurde dazu als Instrument zur Konfliktbearbeitung die [Übung Redaktionskonferenz](#) entwickelt - löste den Knoten. Die Umsetzung des Zukunftskonzeptes war von da an eine Herausforderung, der man sich zuversichtlich stellen konnte.

Ergebnis

In der Folgezeit konnte das gesamte Ausbildungskonzept in mehreren Projektgruppen weiter ausgearbeitet und erfolgreich umgesetzt werden. Das Verhalten der wichtigsten Kontrahenten aus der Vergangenheit hatte sich komplett verändert, in allen von uns unterstützten Veranstaltungen war ein ernsthaftes und faires Klima vorhanden - manchmal gab es ein paar spaßige Kommentare zu früheren Erfahrungen, über die alle lachen konnten.

Einen wesentlichen Beitrag zu dieser Veränderung lieferte dazu das Führungsteam, das seine internen Konflikte beilegte und in regelmäßigen Meetings, die wir anfangs begleiteten, den Fortschritt des Prozesses der Neuausrichtung gemeinsam steuerte.

Für alle Mitarbeiter war eine neue Realität entstanden, die gut tat. Viele hatten die offenen und verdeckten Konflikte in der Vergangenheit sehr belastet. Positiv war, dass aufgrund dieses Verlaufs für keinen der Beteiligten negative Konsequenzen entstanden waren.



© 2005 - 2012 JP-Consulting & Training GmbH
Tel.: +49 (0)61 51 / 392 1435-0



[Impressum](#) [Sitemap](#) [Homepage](#) ¹⁴⁷⁸⁵

INFOS ZU JP	LEISTUNGSFELDER	BERATUNG + PROJEKTE	QUALIFIZIERUNG + SEMINARE	FACHINFORMATION
Porträt	Change Management	Projektbeispiele im Überblick	Change Management	Beratung
Philosophie	Coaching	Change Management	Coaching	Change Management
Berater und Trainer	Führung	Kundenorientierung	Führung & Management	Coaching
Partner	Geschäftsprozesse	KVP + Prozesse	Führen in der Matrixorganisation	Führung & Leadership
Jobs	Kundenorientierung	Personalentwicklung	KVP + Prozesse	Kundenorientierung
Referenzen	KVP	Strategieentwicklung	Personalentwicklung + HR	KVP, KAIZEN, Effizienzsteigerung
Erfolge	Personalentwicklung	Unternehmenskultur	Strategie	Managemententwicklung
AGB	Strategieentwicklung		Teamentwicklung & Teams	Matrixorganisation und komplexe Unternehmen
	Teamentwicklung		Qualifizierung allgemein	Organisationsentwicklung
	Unternehmenskultur		Workshops	Personalentwicklung
				HR - / Personalmanagement
				Prozesse / Geschäftsprozess-Management
				Strategie - Strategieentwicklung - Strategieumsetzung
				Teamentwicklung und Teams
				Unternehmenskultur
				Wichtige Links
				Zitate zu Managementthemen