

Konflikte aushalten und durchstehen

Mythos Zusammenarbeit: Drei verbreitete Irrtümer



Wenn Topmanager versuchen, die Zusammenarbeit im Unternehmen zu fördern, gehen sie häufig von falschen Annahmen aus, so Jonathan Hughes und Jeff Weiss, Unternehmensberater aus Boston im Harvard Business Manager 10/05. Sie versuchen die Zusammenarbeit zu verbessern, statt mit den vorhandenen Konflikten produktiv umzugehen. Drei typische Irrtümer begleiten oft ihr Tun.

Irrtum 1: Teamgeist fördert Zusammenarbeit

Viele Führungskräfte halten Schulungen zur besseren Teamarbeit für den besten Weg, Kooperation zu fördern. Also schicken sie hunderte von Mitarbeitern zu Intensivkursen. Dort erfahren diese, wie sie sich in der Gruppe auf Ziele einigen, Rollen und Zuständigkeiten klären und Verhaltensregeln anwenden. Leider sind solche Seminare fast immer die richtige Lösung für die falschen Probleme. Erstens entstehen die größten Schwierigkeiten nicht in den Teams, sondern bei der schnellen und unstrukturierten Zusammenarbeit verschiedener Gruppen im Unternehmen. Zweitens sind Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit fast immer auf widerstreitende Ziele

und knappe Ressourcen verschiedener Bereiche zurückzuführen. Schulungen helfen da kaum. Vielmehr stigmatisiert das ständige Betonen gemeinsamer Ziele Konflikte; das erwünschte höfliche Verhalten verhindert ein effizientes Umgehen mit ihnen. Wollen Mitarbeiter besser kooperieren, müssen sie, statt auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten, Probleme kreativ und schnell lösen sowie unvermeidbare Konflikte konstruktiv bewältigen.

Irrtum 2: Anreizsysteme garantieren Zusammenarbeit

Es ist zu verlockend zu glauben, dass zwischen der Qualität der Zusammenarbeit und den Entlohnungssystemen ein unmittelbarer Zusammenhang besteht. In vielen Unternehmen erhalten Verkäufer nicht nur Prämien für den Verkauf der Produkte ihres eigenen Bereichs, sondern auch anderer Abteilungen. Leider enttäuschen die Ergebnisse solcher Programme fast immer. Die Verkäufer konzentrieren sich weiter auf den Verkauf eigener Produkte. Ein wichtiger Grund: Die Beschäftigten glauben, dass ihre Vorgesetzten schon zufrieden seien, wenn sie in ihrem eigenen Bereich gute Arbeit leisteten. Zudem halten sie häufig den Aufwand für die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, gemessen am Nutzen, nicht für gerechtfertigt. Natürlich sind falsche Leistungsanreize ein enormes Hindernis bei der unternehmensweiten Zusammenarbeit. Aber auch die intelligentesten Anreizsysteme können Spannungen zwischen Mitarbeitern mit widerstreitenden Geschäftszielen nicht verhindern. Anreize sind ein viel zu plummes Instrument, um die unzähligen Kompromisse zu ermöglichen, die in einem komplexen Unternehmen nun einmal erforderlich sind. Darüber hinaus kann es sich als Bumerang erweisen, Anreize stark zu betonen.

Irrtum 3: Strukturen und Regeln garantieren Zusammenarbeit.

Viele Manager versuchen, die interne Zusammenarbeit durch neue Strukturen und Verfahren zu verbessern: Funktionsübergreifende Teams, spezielle Software, komplexe indirekte Beziehungsnetze und Verantwortlichkeiten im Organigramm. Menschen zusammenzubringen ist aber etwas ganz anderes, als sie zur Zusammenarbeit zu bewegen. Das Management hat einzelne IT-Abteilungen aus den Geschäftseinheiten in einem konzernweiten Zentrum zusammengefasst. Dies führt zwangsläufig zu Streit, weil nun verschiedene Gruppen um die knappen Ressourcen konkurrieren. Um dem vorzubeugen, sollen die Einheiten die Hilfe der IT über ein computergestütztes Auftragssystem anfordern; alle Beteiligten sollen so gemeinsam entscheiden können, wer Priorität hat. Trotz des aufwändigen Prozessdesigns sind die Er-

gebnisse ernüchternd. Die Manager der Einheiten lernen schnell, wie sie die unvermeidlichen Konflikte wegen der Prioritäten von Projekten umgehen: Statt ihre Anfragen in den PC einzugeben, wenden sie sich an Mitarbeiter, die sie kennen. Folglich gehen die IT-Leute davon aus, dass die eingegebenen Aufträge weniger wichtig sind. Das verstärkt die Vorbehalte gegen das System weiter. So wurde ein Prozess, der eigentlich die Kooperation fördern sollte, durch die mangelnde Kompetenz der Beteiligten, Konflikte zu lösen, sabotiert.

Tobias Bläsing
TQU BUSINESS GMBH

veröffentlicht in README.TQU 57