

Kleinkrieg auf Kosten der Kunden

Wie Sie Abteilungsegoismen auflösen

Doris Stempfle

Die Untergliederung eines Unternehmens in „Abteilungen“ ist kontraproduktiv, weil sich so Abteilungsegoismen ausbilden. Die Bereiche arbeiten zumeist gegeneinander und nicht miteinander, der Blick für das übergreifende „gemeinsame Ganze“ geht verloren. Wie lassen sich die Grabenkämpfe zwischen den Abteilungen – ausgetragen zu Lasten des Kunden – überwinden?



Szenen aus der Dienstleistungswüste Deutschland: Der Außendienstmitarbeiter sagt dem durchaus solventen Unternehmenskunden einen eiligen Kredit zu, füllt das Antragsformular aus – der von der Zentralen Kreditabteilung im Innendienst nach wochenlanger Prüfung abgelehnt wird. Das Ganze scheitert an – angesichts des Kredits in Millionenhöhe – „Peanuts“. Der Kunde wechselt die Bank, samt seines ansehnlichen privaten Anlagevermögens.

Der Versicherungsberater stellt für einen Kunden Anträge für gleich mehrere Policen aus – einer der Anträge wird wegen Unklarheiten bei der Gesundheitsprüfung abgelehnt. Der Kunde ist heute gut versichert – bei einem anderen Unternehmen.

Oder: Der Kunde wartet monatelang auf das schriftliche Angebot, das ihm „gleich morgen“ versprochen wurde. Und schließlich: Ein Kunde will ein Fertighaus kaufen. Der prüfende Innendienst verschlampt die Schufa-Prüfung; als sie doch noch erfolgt, gibt es Bedenken – mittlerweile hat der Kunde sein Haus bei einem anderen Anbieter gekauft, ihm dauerte das Ganze zu lange.

Entschuldbare Einzelbeispiele, nach dem Motto „Darf nicht, kann aber vorkommen“? Zu befürchten ist: Der Wahnsinn hat Methode.

Kleinkrieg auf dem Rücken der Kunden

Eine Erklärung für den Wahnsinn liegt auf der Hand: Die Bearbeiter im Innendienst sehen sich nicht als Dienstleister, sondern als Sachbearbeiter, die Anträge anhand von reinen Zahlenwerken ohne Ansehung der Person auf Herz und Nieren prüfen. Sie haben sich dem Abteilungsziel verpflichtet, so wenig Kreditausfall wie nur möglich zu schaffen. Das Abteilungsziel mag erfüllt sein – aber ob es im Sinne des Finanzdienstleistungsunternehmens ist, als Folge davon auch möglichst wenig Kredite zu vergeben? – Übrigens: Das Abteilungsziel ist zu 100 Prozent erfüllt, wenn gar keine Kredite vergeben werden!

Hinzu kommt: Entscheidungen werden oft bis auf den letzten Drücker hinausgezögert, Kreditanträge von demjenigen bearbeitet, der gerade frei ist. Ein Vertrauensverhältnis zwischen Außendienstler und Innendienstler, die sich beraten und den Antrag gemeinsam prüfen, jeder aus seiner Sicht, aber doch im Sinne des Kunden, entsteht so nicht.

Doch die Erklärung ist zu vordergründig – die eigentlichen Ursachen liegen tiefer: In den Unternehmen haben sich auf der Organisationsebene Abteilungen etabliert – mit den dargestellten verheerenden

Folgen für Kunden und Unternehmen.

Meine Abteilung – Deine Abteilung

Schon der Begriff „Abteilung“ ist Programm. Denn bei einer Abteilung handelt es sich um etwas, das von einer anderen Sache getrennt – eben abgeteilt wurde. Und auch, weil Sprache die Wirklichkeit bestimmt, wird unhinterfragt angenommen, dass Unternehmen aus „Teilen“ bestehen. Doch die Teile fügen sich nicht zu einem großen Ganzen, die Organisationsstruktur determiniert das Denken. Und so trennen die Abteilungen, ohne dass man dies bewusst möchte, unüberbrückbare Klüfte.

In der Regel verpflichtet sich eine Abteilung einem Teilziel aus der Summe der gesamten Unternehmensziele. Heißt die Abteilung etwa „Produktentwicklung“, so entwickelt sie häufig Produkte, ohne letzten Endes den Vertrieb gefragt zu haben, ob der Markt dafür überhaupt die Abnehmer hat. Die Marketingabteilung drängt darauf, das neue Produkt auf den Markt zu bringen – die Werbemaßnahmen sind geplant und sollen anlaufen. Ob die Produktentwicklung schon so weit und das Produkt nicht noch verbesserungswürdig ist, wird nicht gefragt. Auch die Vertriebsabteilung hat es mit der Produkteinführung eilig –

und will nicht abwarten, bis die Einkaufsabteilung Lieferanten gefunden hat, die die für die Produktion notwendigen Waren und Dienstleistungen zum besten Preis und in angemessener Qualität bereit stellt. Das heißt: Jede Abteilung trägt ihre eigene Wahrnehmungsbille und ist nicht fähig, über den Tellerrand der jeweiligen Abteilungsegoismen zu blicken. Sie bilden Normen, Denk- und Verhaltensweisen und Ziele aus, die unter- oder außerhalb der Zielvorgaben des Gesamtunternehmens liegen – falls diese überhaupt existieren. Die Abteilungsmitarbeiter sind den internen Zielsetzungen verpflichtet und verlieren dabei die übergeordneten Unternehmensziele aus den Augen. Durch das Abteilungsdenken entwickeln sich neben dem Wahrnehmungsfilter weitere Filter, die zur Verstärkung der Abteilungsegoismen führen, so ein Verhaltensfilter: Führungskräfte und Mitarbeiter legen dieselben Verhaltensweisen an den Tag, die zwar innerhalb der Abteilung zu Identität und Stabilität führen, zugleich aber zu Abgrenzungen zu den anderen Abteilungen. Des Weiteren kommt es zu Stigmata, die darauf hinauslaufen, dass immer von „denen in der und der Abteilung“ gesprochen wird. Selbst auf der Führungskräfteebene sind Eifersüchteleien zu beobachten: Wer wird bei welcher Entscheidung von der Geschäftsführung bevorzugt – der Leiter der Controlling-, der Marketing-, der Einkaufs-, der Vertriebs- oder der Entwicklungsabteilung? Interessenkonflikte sind die Konsequenz, Auseinandersetzungen auf der Inhaltsebene wachsen sich zu eskalierenden Beziehungskonflikten aus, alle Beteiligten stehen im psychologischen Nebel, der die Sicht darauf versperrt, dass Erfolge nur gemeinsam erreicht werden können, wenn alle an einem Strang ziehen. Machtkämpfe, Hierarchieauseinandersetzungen

und Kompetenzkonflikte, Streit um Verantwortlichkeiten, Streit um Privilegien – kurz: Es wird darum gestritten, wer Recht hat oder schuld ist. Den leidenschaftlichen Streit um die beste LÖSUNG im Sinne des Kunden – ihn gibt es nicht.

Sieger- und Verlierer-Mentalität

So entstehen nicht nur Konflikte, sondern Grabenkriege zwischen den Mitarbeitern der Abteilungen, bei denen jeder den Sieg davon tragen und der anderen Abteilung den Schwarzen Peter zuweisen will, wenn die übergeordneten Unternehmensziele nicht erreicht werden konnten. In dieser vergifteten Atmosphäre sammelt jeder Beispiele und Fakten, die dem anderen beweisen, wie Unrecht er doch mal wieder hatte. Bei diesen Kämpfen gibt es nur Verlierer – und der größte Verlierer ist der Kunde.

Überaus schmerzhaft ist ein solches System dann, wenn die Personen, die nicht am Markt sind, Entscheidungen treffen, die etwa die Vertriebsmitarbeiter dem Kunden gegenüber „verargumentieren“ müssen. Der Außendienst hat die Entscheidung auszubaden und dem Kunden zu überbringen, während die zentrale Kreditabteilung, die nach Zahlen entschieden hat, ohne die persönlichen Möglichkeiten des Kunden in Betracht zu ziehen, die Konsequenzen der Entscheidung nicht zu spüren bekommt – nämlich den Wechsel des Kunden zur Konkurrenz.

Lösungsansatz: Einheiten statt Abteilungen

Ist es notwendig, von „Abteilungen“ zu sprechen und so allein sprachlich die Trennung der Unternehmensbereiche festzuschreiben? Die Begriffe „unternehmerische Einheiten“ oder auch „Geschäftseinheiten“ betonen den Zusammenhang der Unternehmensbereiche. „Unternehmensein-

heit kundenorientierter Innendienst“, „Unternehmenseinheit kundenorientierter Außendienst“, „Unternehmenseinheit kundenorientiertes Marketing“ – diese Bezeichnungen würden zudem das übergeordnete Ziel des Gesamtunternehmens in den Fokus rücken, nämlich die Kundenorientierung.

Allerdings darf es nicht allein beim sprachlich-begrifflichen Paradigmenwechsel bleiben. Notwendig ist eine konsequente Ableitung aller Teilziele aus der übergeordneten Unternehmenszielsetzung. In einem strategischen Zielfindungsprozess muss aus der Unternehmenskultur und -philosophie die Unternehmenszielsetzung abgeleitet und in einem strategischen Leitsatz wie in einem Prisma gebündelt werden – ein Beispiel: *„Als überregionaler Marktführer im Versicherungsbereich bieten wir unseren Kunden einen umfassenden Versicherungsschutz und begeistern sie durch Freundlichkeit und Fachkompetenz im professionell geführten Kundengespräch“*. Aus dieser Unternehmenszielsetzung werden die Bereichsziele, die Ziele der Einheiten und schließlich die Ziele der Teams und der Mitarbeiter sowie die täglichen Arbeitsziele abgeleitet – das gesamte Unternehmen durchzieht ein „roter Ziel-Leitfaden“.

Dieser Prozess kann nicht vom Unternehmen selbst geleistet werden, weil die Abteilungen jahrelang in ihren Abteilungsegoismen geschnitten haben und die genannten Filter nur schwer aufgelöst werden können. Die Neustrukturierung muss von außen angestoßen und in Gang gesetzt werden – von einem Beratungsunternehmen oder einem Coach. Alles gehört auf den Prüfstand – angefangen bei der unternehmerischen Führungsstruktur bis hin zur Neuorganisation des operativen Geschäfts.

Klima der gegenseitigen Rücksichtnahme

Die Neuorganisation muss mit den Menschen durchgeführt werden, die derzeit im Unternehmen tätig sind. Darum ist innerhalb der Einheiten zu überprüfen, welchen Zielen und Normen sie sich in ihren Handlungen bisher verpflichtet fühlten. Ein erster Schritt besteht darin, dass die Leiter in übergeordneten Clearing-Gesprächen diese Ziele und Normen thematisieren und im Hinblick auf die neue Gesamtzielsetzung des Unternehmens hinterfragen, diskutieren, auflösen und durch neue Denk- und Verhaltensstandards ersetzen. Ähnlich wie bei der Papstwahl, bei der Konklave, müsste eine Verpflichtung ausgesprochen werden, dass man nicht auseinandergehen darf, ohne dass ein gemeinsames konstruktives (im Sinne des Unternehmensziels) Ergebnis herauskommt, welches in eindeutigen Leitlinien Ausdruck findet.

Anzustreben ist ein Konsens, eine Lösung, die zu einer Win-Win-Situation führt. Fatal hingegen wäre ein Kompromiss, bei dem eine Lösung das Ergebnis wäre, die unterhalb der bestmöglichen Lösung für beide Seiten läge. Zudem muss bei allen Führungskräften und jedem Mitarbeiter das Bewusstsein geschaffen werden, dass der eine

ohne den anderen nicht erfolgreich arbeiten kann. Ein Gewinner-Gewinner-System kann sich nur ausbilden, wenn gegenseitiges Verständnis herrscht und das gegenseitige Einverständnis in gemeinsamen Gesprächen immer wieder aufs Neue gesucht wird. Im Vordergrund steht die Überlegung, wie man gemeinsam Prozesse verbessern kann – und zwar im Sinne der übergreifenden Unternehmenszielsetzung und des Kunden.

Indem die Verbesserung der gegenseitigen Beziehungen und des produktiven Miteinanders in den Mittelpunkt der Gespräche rücken, kann sich nach und nach ein Klima der gegenseitigen Rücksichtnahme herausbilden, so dass bei Entscheidungsprozessen einer Einheit stets auch die Erwartungen, Ziele und Verpflichtungen der anderen Einheiten Berücksichtigung finden.

Die Einheiten haben nun ein Interesse daran, dass die jeweils anderen Einheiten detailliert über Entscheidungsprozesse und Entwicklungen informiert werden, denn in einem Gesamtsystem haben Entscheidungen in einem Teilsystem stets Auswirkungen auf andere Teilsysteme, die wiederum auf die eigene Einheit zurückwirken. Wer sich als integrierten Bestandteil eines Ganzen versteht, hat ein

„egoistisches“ Interesse daran, dass dieses Ganze wächst – denn nur so kann man selbst, kann die eigene Einheit wachsen und Erfolg haben.

Kleine vernetzte Teams

Eine mögliche Konsequenz aus den Überlegungen zur Auflösung der Abteilungsgeosimen ist eine Organisationsstruktur, die auf kleinen und miteinander vernetzten Teams basiert. Nach dem Ringelmann-Effekt (Maximilian Ringelmann, 1861-1931) nimmt die Leistung von Gruppen mit zunehmender Gruppengröße ab, denn die individuelle Leistung des Einzelnen lässt nach. Ringelmann hat untersucht, wie der Krafteinsatz beim Tauziehen ist. Das Ergebnis: Der Einzelne wendet mehr Kraft auf, wenn er allein an dem Tau zieht. Mit zunehmender Zahl der Gruppenmitglieder nimmt die Leistung des Einzelmitgliedes jedoch ab. Die Prozessverluste werden als Koordinationsverluste einerseits, Motivationsverluste andererseits erklärt, insbesondere als Tendenz, einen Teil der Arbeit einem anderen zu überlassen, weil die Einzelleistung nicht mehr klar erkennbar ist. In kleinen vernetzten Teams hingegen wäre die individuelle Leistung des Einzelnen klar identifizierbar und würde trotzdem zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen.

Die Autorin:

Doris Stempfle ist Betriebswirtin VWA und seit 1992 als Trainerin tätig. Seitdem hat sie sich als Unternehmens-Coach und Expertin für kreative Problemlösungen in Führung und Verkauf einen Namen gemacht.

Ihr Unternehmen *St-Managementconsultants* ist ein Kooperationsverbund hochqualifizierter Trainer, die projektbezogen zusammenarbeiten, um Führungskräfte und Mitarbeiter zu beobachtbaren Verhaltensänderungen zu führen. Dabei verzahnen die Trainer ihre Trainings mit den laufenden Aktivitäten eines Unternehmens mit dem Ziel, den Return of Investment zu beschleunigen.

1997 erhielt Doris Stempfle mit ihrer Firma „Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training“ den Trainingspreis in Gold für offene Seminare, 2004 den Internationalen Deutschen Trainingspreis in Silber für Finanzdienstleister, der vom Bundesverband der Verkaufsförderer und Trainer (BDVT) verliehen wird.

Kontakt: St-Managementconsultants, Karl-Betz-Str. 9, 74074 Heilbronn, Tel.: 07131/679405, E-Mail: info@st-managementconsultants.de, www.st-managementconsultants.de