



## VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

### Der blinde Fleck der Zusammenarbeit

Lisa B. Kwan

Harvard Business Review, März-April 2019

Aus dem Englischen übersetzt mit deepl.com

Vor einigen Jahren beschlossen die Führungskräfte eines Multimilliarden-Dollar-Energiesystemunternehmens, das ich EnerPac nennen werde, für eines seiner Produkte einen Kundendienstplan anzubieten. Der neue Plan versprach, eine beträchtliche neue Umsatzquelle zu generieren und war für das Unternehmen strategisch wichtig. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, herauszufinden, wie der Serviceplan nahtlos in den Verkaufsprozess integriert werden kann. Und der beste Weg, dies zu erreichen, wussten die Unternehmensführer, wäre, Menschen aus den Vertriebs- und Serviceabteilungen zusammenzubringen und sie zur Zusammenarbeit aufzufordern.

Führungskräfte verstehen die zentrale Rolle, die die gruppenübergreifende Zusammenarbeit in der heutigen Geschäftswelt spielt. So planen Unternehmen aller Grössen und Formen - von Starbucks und SpaceX bis hin zu Boutiquenbanken und Brauereien - Innovationen, bleiben relevant und lösen Probleme, die unlösbar erscheinen. So wollen sie den sich ändernden Kundenerwartungen gerecht werden, Marktanteile halten und den Wettbewerbern immer einen Schritt voraus sein (oder einfach nur Schritt halten). Kurz gesagt, es geht darum, wie Unternehmen planen, erfolgreich zu sein, zu konkurrieren und einfach zu überleben.

Die Führungskräfte von EnerPac haben das gut verstanden. So setzten sie ihre Initiative fort. Sie trafen sich zu einem ausserordentlichen Treffen mit Vertrieb und Service, in dem sie die finanzielle und strategische Bedeutung des neuen Angebots erläuterten. Sie entwickelten einen klaren Aktionsplan für die kommenden Wochen und Monate. Sie entwickelten Anreize, stellten beiden Gruppen eigens für das Projekt einen Senior Leader zur Verfügung und finanzierten es reichlich. Erst nachdem sie alle diese Felder mit Häkchen versehen hatten, starteten sie offiziell die Zusammenarbeit, mit grossen Hoffnungen auf die Ergebnisse.

Aber die Initiative stiess sofort auf Probleme. Vertrieb und Service arbeiteten einfach nicht zusammen. Stattdessen fingen sie an, wichtige Entscheidungen über das Projekt selbstständig zu treffen und schlossen sich gegenseitig aus. Sie vermieden es Daten auszutauschen - oder vermischten so viele Daten, in so vielen



verschiedenen Formaten, dass es fast unmöglich wurde, sie zu verstehen. Unnötig zu erwähnen, dass sie angefangen haben, Projektmeilensteine zu verpassen. Schliesslich kam die Initiative zum Stillstand.

Die Führungskräfte von EnerPac waren verwirrt. Sie hatten sich nach hinten gebeugt, um das Projekt zu einem guten Start zu bringen. Man dachte, dass alle an Bord seien. Was war passiert?

### Hinauszögern

In den letzten acht Jahren habe ich intensiv untersucht, was die gruppenübergreifende Zusammenarbeit erfolgreich und erfolglos macht. Sechs dieser Jahre lang habe ich mich im Rahmen meiner Doktorarbeit an der Harvard Business School mit drei globalen Unternehmen beschäftigt und separat 120 Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern in 53 Unternehmen geführt, in denen Gruppen zur Zusammenarbeit aufgefordert wurden, dies aber nicht taten. Immer wieder stiess ich auf Führungskräfte, die sich die Köpfe kratzten - oder die Haare ausreissen -, als sie versuchten herauszufinden, warum ihre Initiativen nicht wie geplant vorankamen. Jede Situation war natürlich anders. Aber die Ursachen der Probleme lassen sich auf die gleiche Ausgangsursache zurückführen. Ich nenne es den blinden Fleck der Zusammenarbeit.

Hier ist das Problem: Bei der Beauftragung und Planung von kollaborativen Initiativen konzentrieren sich Führungskräfte eher auf Logistik und Prozesse, Anreize und Ergebnisse. Das macht absolut Sinn. Aber dabei vergessen sie zu überlegen, wie die Gruppen, um deren Zusammenarbeit sie bitten, die Anfrage wahrnehmen - besonders wenn diesen Gruppen gesagt wird, sie sollen Mauern niederreissen, Informationen preisgeben, Autonomie opfern, Ressourcen teilen oder sogar Verantwortlichkeiten abgeben, die sie als Gruppe definieren. Allzu oft fühlen sich Gruppen durch solche Forderungen bedroht, die offenbar Öffnungen für andere darstellen, in ihr Gebiet einzudringen. Was passiert, wenn die Zusammenarbeit ein Zeichen dafür ist, dass sie für das Unternehmen an Bedeutung verloren hat? Was wäre, wenn sie wichtige Ressourcen und Verantwortungsbereiche aufgeben und nie wieder zurückbekommen würden? Was wird mit ihrem Ruf passieren?

Gequält von Sorgen um ihre Sicherheit, ziehen sich Gruppen, die zur Zusammenarbeit aufgefordert wurden, oft in sich selbst zurück und nehmen reflexartig eine defensive Haltung ein. Ihre Hauptprioritäten: Bewache das Territorium, minimiere die Bedrohung.

Dieses Verhalten kann Konsequenzen haben, die über die eigentliche Zusammenarbeit hinausgehen. Eine Gruppe, die sich darauf konzentriert, ihr Feld zu schützen und Bedrohungen zu minimieren, kann als unkooperativer und als ein schlechter Teamplayer auftreten. Es spricht sich herum. Ein negativer Ruf, der die zukünftige Bemühungen um Zusammenarbeit beeinträchtigen können, bevor sie beginnen.



## Eine existenzielle Bedrohung

Schauen wir uns den toten Winkel der Zusammenarbeit genauer an, diesmal im Rahmen eines globalen Versicherungsunternehmens, das ich InsureYou nennen werde. Vor einigen Jahren starteten die Führungskräfte des Unternehmens eine Zusammenarbeit, die in einer Art und Weise zum Stillstand kam, die derjenigen der Zusammenarbeit bei EnerPac sehr ähnlich war - aber letztendlich und aufschlussreich erkannten sie, was schief gelaufen war, und schafften es, die Dinge umzukehren.

Die Idee für die Initiative von InsureYou entstand, weil das Unternehmen einem zunehmenden Druck durch neue und agile Wettbewerber ausgesetzt war und sich die Branche schnell veränderte. Führungskräfte wussten, dass sie, um zu überleben, mehr Aufmerksamkeit auf die Kunden richten und schneller auf neue Fälle reagieren mussten. So beschlossen sie, eine Zusammenarbeit zwischen ihrem Risikomanagementteam (das wusste, wie man das Risiko für alle Versicherungsprodukte berechnet und strukturiert) und ihren Geschäftsfeldgruppen (die verschiedene Produktkategorien vor und nach der Risikostrukturierung verwalten) zu entwickeln. Insbesondere mussten die Spartengruppen lernen, wie sie Risiken in neuen Versicherungsfällen selbst berechnen und strukturieren können, um schnell auf Kunden reagieren zu können, und das Risikomanagement-Team musste sein hochgeschätztes Fachwissen mit den Spartengruppen teilen und unterstützen.

Der Plan war im Grossen und Ganzen sinnvoll, aber er machte das Risikomanagement unangenehm. Schliesslich war das Risikomanagement das, was der Konzern tat. Das war seine Daseinsberechtigung, das wofür es bekannt war. Wenn nun andere aufgefordert werden, dasselbe zu tun, bedeutet das, dass das Unternehmen das Risikomanagement nicht mehr als eigenständige Abteilung bewertet? Wurde die Gruppe gebeten, zusammenzuarbeiten, und wurde sie tatsächlich gebeten, ihren Ersatz zu trainieren?

Das waren berechtigte Bedenken. Gerade in Branchen, in denen es zu Störungen kommt, haben Fachkräfte gute Gründe zu befürchten, dass ihre Fähigkeiten veraltet sind und dass Veränderungen des Status quo dazu führen, dass sie und ihre Abteilungen für das Unternehmen an Wert verlieren. Daher ist es für Gruppen selbstverständlich, dass sie das Gefühl haben, dass Anfragen zur Zusammenarbeit ihre Sicherheit gefährden - auch wenn das nicht die Absicht ist.

## Ein Gefühl der Sicherheit

In meiner Arbeit habe ich festgestellt, dass Gruppen ihr Sicherheitsgefühl in drei Hauptdimensionen definieren und entwickeln: Identität, Legitimität und Kontrolle. Jede Führungskraft, der eine effektive



gruppenübergreifende Zusammenarbeit fördern will, muss zunächst verstehen, warum sich Gruppen so sehr für diese Dimensionen interessieren und wie sie sich in ein Gefühl der Sicherheit einbringen.

**Gruppenidentität**, einfach ausgedrückt, ist das, was eine Gruppe unter sich versteht. Es ist existentiell. Um zu wissen, wofür man steht und um seine Arbeit als Gruppe zu machen, muss man wissen, was man ist. Identität gibt Gruppen einen Schwerpunkt und eine Bedeutung im Unternehmen, die dazu beitragen, ein Gefühl der Sicherheit aufzubauen.

**Gruppenlegitimität** entsteht, wenn die Existenz einer Gruppe von anderen als angemessen und akzeptabel innerhalb des Unternehmens wahrgenommen wird und die Gruppe als wertvoll wahrgenommen wird.

Die **Kontrolle** über das, was man als Gruppe tut, ist ebenfalls wichtig. Es reicht nicht aus, nur zu wissen, was man als Gruppe ist, und zu spüren, dass das Unternehmen Ihre Existenz akzeptiert und bestätigt. Man muss auch in der Lage sein, autonom zu handeln, die Bedingungen, unter denen man arbeitet, festzulegen und sinnvolle Veränderungen herbeizuführen.

**Identität, Legitimität und Kontrolle** stellen unterschiedliche Quellen der Gruppensicherheit dar, aber sie überschneiden sich in einem sehr wichtigen Punkt: Sie verlangen fast immer, dass Gruppen Territorien "besitzen" - wie Verantwortungsbereiche, Ressourcen und Reputation. Der Besitz von Territorium bietet Gruppen die Möglichkeit, sich selbst zu definieren und zu differenzieren; es ist ein Stellvertreter für die Akzeptanz und den Wert einer Gruppe; und es stellt sicher, dass Gruppen die Autonomie und Entscheidungsrechte haben, die sie zur Ausübung ihrer Arbeit benötigen.

Führungskräfte sind sich dessen oft nicht bewusst. Das ist es, was bei InsureYou passiert ist. Wenn man sich mit den Anforderungen der Zusammenarbeit auseinandersetzt, fühlt sich das Risikomanagement bedroht. Also hat es sich eingegraben. Die Gruppen der Geschäftsbereiche behaupteten, dass das Risikomanagement entweder sehr langsam oder gar nicht auf Schulungsanfragen reagierte. Das Risikomanagement seinerseits beklagte, dass die Spartengruppen "zu viele Fehler machen" und "mehr für uns arbeiten". Dadurch benötigte das Unternehmen mehr und nicht weniger Zeit für die Bearbeitung neuer Fälle.

Die Gruppen bei InsureYou verdienen einen Teil der Schuld daran, dass die Zusammenarbeit natürlich ins Stocken geraten ist. Aber letztendlich liegt der Fehler bei den Führungskräften des Unternehmens. Anstatt sich Gedanken darüber zu machen, wie die vorgeschlagene Initiative die Sicherheit der beteiligten Gruppen gefährden könnte, stürzten sie sich in die Planung und Umsetzung, und das Ergebnis war nicht Zusammenarbeit, sondern Gegenkollaboration.



Die Lektion hier ist grundlegend: Führungskräfte, die eine Zusammenarbeit von Teams wollen, müssen zunächst eine Bedrohungsanalyse durchführen. Wie könnte die Zusammenarbeit für die beteiligten Gruppen beunruhigend sein? Was ist der beste Weg, um dieses Gefühl der Bedrohung zu zerstreuen?

### **Minimierung des Widerstandes**

Wenn Sie eine gruppenübergreifende Zusammenarbeit anstreben, arbeiten Sie zunächst daran, den Widerstand zu identifizieren und zu minimieren, den die Initiative wahrscheinlich hervorrufen wird. Du solltest dies entlang aller drei Dimensionen tun, die wir gerade besprochen haben.

#### **Identität stärken.**

Sie können Bedrohungen für die Identität einer Gruppe diagnostizieren, indem Sie zwei Schritte durchführen. Gewinnen Sie zunächst Klarheit darüber, wie sich jede der beteiligten Gruppen selbst wahrnimmt. Worauf ist jede Gruppe stolz? Was unterscheidet sie von anderen? Wie würden sich die Mitglieder gegenüber ihren wichtigsten Interessengruppen im Unternehmen beschreiben? An Kunden? Mit diesen Wahrnehmungen im Hinterkopf, überlegen Sie, wie die kritischen Elemente der Zusammenarbeit die Identität der Gruppe gefährden könnten. Was sind die Hauptaufgaben? Wie werden sich bestehende Prozesse verändern und wie werden Ressourcen unterschiedlich genutzt? Werden diese neuen Arbeitsweisen die Identität der Gruppe schwächen oder beeinträchtigen?

### **Bedrohungshinweise**

Achten Sie bei gruppenübergreifenden Kooperationen auf häufige Vorkommen von territorialen Verhaltensweisen, was darauf hindeutet, dass sich Gruppen durch das, worum Sie sie gebeten haben, bedroht fühlen. Dazu können gehören:

- Offene territoriale Behauptungen, wie z.B., dass die eigene Gruppe das Sagen hat oder dass die Meinung der anderen Gruppe keine Rolle spielt.
- Offene Angriffe auf andere, wie z.B. die öffentliche Kritik an den Abläufen oder Prozessen einer anderen Gruppe.
- Machtspiele, wie z.B. den Aufruf eines hochkarätigen "Gipfels", um ein Thema zu diskutieren, aber den Ausschluss der anderen Gruppe von der Einladung.
- Verdeckte Blockierungsverhaltensweisen, wie z.B. so viele Daten in einer so komplizierten Form auf eine andere Gruppe zu übertragen, dass die andere Gruppe sie weder verstehen noch etwas damit anfangen kann.
- Verdeckte Manipulationen von Grenzen, wie z.B. das Framing oder die subtile Gestaltung von Wahrnehmungen über die Expertise der eigenen Gruppe, die sich entweder stark von der der anderen Gruppe unterscheiden (um die Grenzen zu stärken) oder sehr ähnlich sind (um die Grenzen zu schwächen, was "Angriffe" auf die andere Gruppe erleichtert).



Ich habe mit Führungskräften zusammengearbeitet, die dieser Bedrohung erfolgreich begegnet sind, indem sie Gruppen mehr Eigenverantwortung für andere Bereiche verliehen haben, die eng mit der Identität der Gruppe verbunden sind (auch wenn diese Bereiche nicht mit der Initiative verbunden sind) und dann die Zuordnung der Gruppe zu diesen Bereichen explizit gemacht haben. Einige dieser Führer haben auch den Identitätssinn der Gruppen mit symbolischen Aktivitäten und Objekten wie Gruppenaktivitäten, Training und sogar physischem Dekor gestärkt oder bekräftigt. Kleine Dinge sind wichtig. Sie können auch Bedrohungen der Identität minimieren, indem Sie öffentlich die kritischen Rollen anerkennen, die eine Gruppe immer in Bereichen gespielt hat, die für ihre Identität grundlegend sind.

Bestätigen Sie die Legitimität.

Auch hier kann ein zweistufiger Prozess wirksam sein. Betrachten Sie zunächst das Gesamtbild. Warum wurde diese Gruppe gegründet, und was sind nach Ansicht des Unternehmens seine wertvollsten Beiträge? Wenn Sie Antworten auf diese Fragen im Hinterkopf haben, denken Sie noch einmal über die kritischen Aufgaben nach - und geben Sie den Kredit an, der während der Zusammenarbeit geteilt wird. Stimmen irgendwelche mit der Daseinsberechtigung der Gruppe oder ihren wertvollsten Beiträgen überein?

Wenn ja, haben Sie eine Bedrohung für die Legitimität, und Sie werden sich damit befassen müssen. Ein wichtiger Weg, dies zu erreichen, ist die öffentliche Anerkennung der Bedeutung der Gruppe und ihres differenzierten Wertes im Unternehmen. Sie werden diese Botschaft vor allem in den ersten Monaten der Zusammenarbeit wiederholen und mit Unterstützung und anhaltender Anerkennung für die beteiligten Teams untermauern wollen.

Identitäts- und Legitimitätsbedrohungen wurden zu einem Problem, als eine Zusammenarbeit bei einem globalen Bauunternehmen vorgeschlagen wurde, das ich ConstructionX nennen werde. Angesichts eines branchenweiten Umsatzrückgangs beschlossen die Unternehmensführer, ihren Markt zu erweitern, indem sie die Nachfrage nach alternativen Einsatzmöglichkeiten ihrer Produkte und Dienstleistungen erhöhten. Damit dieser Plan funktioniert, haben sie eine beispiellose Zusammenarbeit zwischen ihrem Vertriebsteam (das die Nachfrage verstehen und beeinflussen konnte) und ihrem Innovation Engineering Team (das sich neue Anwendungen für bestehende Produkte vorstellen konnte) entwickelt. Die Grundidee war folgende: Der Vertrieb würde Kunden identifizieren, die an alternativen Anwendungen interessiert sein könnten, und dann würde ein Mitglied von Innovation Engineering den Vertrieb bei Kundenbesuchen begleiten, um diese Anwendungen zu sondieren und zu bewerten. Das Teammitglied von Innovation Engineering würde später direkt mit den Kunden Kontakt aufnehmen, und wenn sie weiteres Interesse zeigten, würde jemand aus dem Vertrieb wieder in das Gespräch einbezogen, um den Deal abzuschliessen.



Es war eine schöne Idee in der Theorie, aber in der Praxis lief es nicht so gut. Der Vertrieb identifizierte nur sehr wenige Kunden, mit denen Innovation Engineering Kontakt aufnehmen konnte, und in den seltenen Fällen, in denen es sich mit Kunden traf, berichtete Innovation Engineering, dass der Vertrieb wenig Gelegenheit bot, tatsächlich einen Pitch zu machen. Nicht, dass Innovation Engineering das sowieso tun wollte; die Teammitglieder waren der Meinung, dass sie am besten zum Unternehmen beitragen könnten, indem sie Ideen generieren und nicht verkaufen. Sie schätzten dieses Selbstbild so sehr, dass sie es nutzten, um nicht nur ihre Teamidentität, sondern auch den Wert des Teams innerhalb des Unternehmens zu definieren. Der Vertrieb seinerseits sah seine Rolle als einzige Brücke zwischen dem Unternehmen und anspruchsvollen Kunden. Der neue Prozess stellte all das in Frage. Es überrascht nicht, dass sich beide Gruppen der Zusammenarbeit widersetzen.

Glücklicherweise erkannten die Führungskräfte von ConstructionX, dass sie es mit Bedrohungen für die Identität und Legitimität der beiden Gruppen in der Zusammenarbeit zu tun hatten, und sie haben sich schnell bemüht, diese Bedrohungen anzugehen. Sie beriefen eine gemeinsame Sitzung ein, in der sie öffentlich die entscheidende Rolle würdigten, die der Vertrieb bei der Entwicklung und Steuerung von Kundenbeziehungen stets gespielt hatte, und sie machten deutlich, dass sie erwarteten, dass die Gruppe diese Rolle während der Zusammenarbeit weiterhin ausüben würde. Gleichzeitig würdigten sie die entscheidende Rolle, die Innovation Engineering schon immer bei der Generierung praktischer Ideen für das Unternehmen gespielt hatte, und machten deutlich, dass die Rolle der Ingenieure bei Verkaufsbesuchen letztlich nicht darin bestand, Verkäufe zu tätigen, sondern vor Ort zu forschen, um branchenführende Innovationen zu entwickeln. All dies allein zu hören, steigerte das Sicherheitsgefühl jeder Gruppe.

Das Treffen markierte einen Wendepunkt für die Zusammenarbeit. Der Vertrieb begann, mehr Aufwand in die Untersuchung seiner Kundenlisten zu investieren, und Innovation Engineering begann sich stärker zu engagieren, als es schliesslich zu Kundengesprächen eingeladen wurde. Das war genug, um den Ball ins Rollen zu bringen. Die Führer von ConstructionX ihrerseits wussten, dass "Lippenbekenntnisse billig sind" und achteten darauf, die Zusammenarbeit weiterhin zu unterstützen und zu pflegen, indem sie die Eigenverantwortung beider Gruppen für die Initiative sowie ihre Identität und Legitimität wiederholten und verstärkten.

Kontrolle wiederherstellen.

Um festzustellen, ob eine kollaborative Initiative das Kontrollgefühl einer Gruppe gefährdet, identifizieren Sie die wichtigsten Bereiche, in denen die Gruppe Autonomie und Entscheidungsrechte hat. Fragen Sie zum Beispiel: Für welche allgemeinen Themen, Prozesse, Ausrüstungen und Entscheidungen ist diese Gruppe zuständig? Dies sind Ihre Kategorien. Betrachten Sie nun die Zusammenarbeit. Welche Themen, Prozesse, Ausrüstungen und Entscheidungen erfordern eine gemeinsame, unsichere oder mehrdeutige Kontrolle und wie werden sie auf die von Ihnen gerade identifizierten Kategorien abgebildet?



Wenn Sie eine teilweise oder vollständige Überlappung finden, haben Sie es wahrscheinlich mit einer Kontrollbedrohung zu tun. Eine Möglichkeit, dies zu erreichen, besteht darin, andere Bereiche zu finden (auch wenn sie von der Zielinitiative getrennt sind), in denen Sie die Kontrolle und Autonomie der Gruppe erhöhen können. Auf der ConstructionX erkannten die Führungskräfte, dass Innovation Engineering aufgrund der unvorhersehbaren Zeit und Ressourcen, die andere für die Entscheidung ihrer Teammitglieder in vertriebsähnliche Aktivitäten investieren mussten, einen Kontrollverlust spürte. Um dieses Problem zu lösen, gewährten die Führungskräfte der Gruppe mehr Autonomie bei einem separaten Projekt, das sich ausschliesslich auf Innovationen konzentrierte. Es wurde immer noch erwartet, dass es an Kundenbesuchen teilnimmt und bei der Herstellung alternativer Produkte hilft, aber jetzt, mit mehr Kontrolle über dieses andere Innovationsprojekt, fühlte es sich von der Zusammenarbeit weniger bedroht und nahm viel williger teil. Sales and Innovation Engineering lernte, der Initiative und ihren Folgen für ihr Territorium und dem Sicherheitsgefühl zu vertrauen.

### **Überprüfen Sie Ihren toten Winkel**

Wie wir besprochen haben, vergessen die Führungskräfte in ihrem Fokus auf Prozesse, Anreize und Ergebnisse, sich darum zu kümmern, was das Sicherheitsgefühl von Gruppen gefährden und defensives Verhalten auslösen kann. Das ist es, was bei EnerPac geschah, als es versuchte, das After-Sales-Angebot zwischen Vertrieb und Service einzuführen. Beide Gruppen waren der Meinung, dass ihr Territorium angegriffen wurde und die Zusammenarbeit zum Erliegen kam.

InsureYou machte zunächst den gleichen Fehler, aber die Initiative des Unternehmens gelang es schliesslich, weil ein leitender Angestellter erkannte, dass sich die Risikomanagementgruppe bedroht fühlte. Die Führungskraft wusste, dass die Zusammenarbeit das Risikomanagement dazu zwingen würde, einen Teil seines Kerngeschäfts an die Geschäftsbereiche abzugeben. Daran kam man nicht vorbei. Das hat er deutlich gemacht - aber er hat auch die Bedrohungen für das Sicherheitsgefühl des Risikomanagements angesprochen. Er betonte im öffentlichen und privaten Bereich, dass das Risikomanagement nun formell für die konzernübergreifende Lehre und Steuerung der Risikomanagementaktivitäten verantwortlich ist. Dabei definierte er sein Territorium in einer Weise neu, die seine Identität, Legitimität und Kontrolle stärkte. Die Gruppe wurde für das Risikomanagement immer noch geschätzt, auch wenn sie nicht unbedingt die gesamte Arbeit selbst übernahm.

Es war ein geschickter Zug. Anscheinend haben sich die Mitarbeiter des Risikomanagements über Nacht nicht mehr dagegen gewehrt und die Zusammenarbeit angenommen. Sie fühlten sich nicht mehr bedroht, sondern begannen, schneller auf Anfragen zu reagieren, gaben mehr als eine Anleitung und schlugen sogar zusätzliche Möglichkeiten vor, die Initiative zu unterstützen. Als Mitglied einer der Business-Line-Gruppen sagte er: "Sie fühlten sich plötzlich wie Kollegen, sogar Berater, und nicht wie eine Mauer."



Verlieren Sie also nicht den Mut, wenn Ihre gruppenübergreifenden Initiativen ins Stocken geraten, denn es gibt Abhilfemassnahmen. Wie ich in meiner Arbeit gelernt habe, kann die Zusammenarbeit erfolgreich wiederbelebt werden, indem zuerst Bedrohungen für die Gruppensicherheit identifiziert und dann Massnahmen ergriffen werden, um diese Bedrohungen zu minimieren und defensives Verhalten zu verhindern.

Eine noch bessere Möglichkeit ist es, den toten Winkel vorzeitig zu überprüfen. Und zu diesem Zweck gibt es hier eine Analogie, die hilfreich sein könnte. Wenn Sie während der Fahrt auf der Autobahn sicher die Spur wechseln wollen, können Sie nicht einfach geradeaus schauen, den Fuss aufs Gas stellen und ausweichen. Sie müssen zuerst in den Rückspiegel schauen und die Bedrohungen um Sie herum wahrnehmen. Erst dann sollten Sie Gas geben.