

**So profitiert Ihr Führungsteam von uns.**

## Zielkonflikte wenden

### Der Hintergrund

Ein mittelständisches Pharmaunternehmen plagte sich mit Konflikten, die unter der Vorstandsetage auf personaler Ebene ausgefochten wurden.

### Die Aufgabe an Metaplan

Metaplan sollte zu einer Einigung der beteiligten Personen verhelfen.

### Das Vorgehen

Unsere Analyse ergab, dass die Ursachen der Auseinandersetzungen nicht auf Personen zurückzuführen waren, sondern auf die organisational festgelegten Aufgaben. Wir initiierten daher Workshops, um Zielkonflikte und ihre organisationale Begründungen aufzudecken. Gemeinsam mit den Akteuren klärten wir, welche Ziele jeder beteiligte Bereich hatte und worin die Spannung zwischen den Zielen bestand.

Es zeigte sich, dass Abteilungen die eigenen Ziele zu erreichen suchten, indem sie in die Arbeit anderer Bereiche eingriffen. Die Produktion nahm in der Hoffnung auf eine schnelle Lieferung wichtiger Einsatzstoffe direkten Kontakt zu den strategischen Lieferanten auf: eine Domäne der Beschaffung. Die Beschaffung ihrerseits bündelte kurzfristige Bedarfe der Produktion, um bessere Preise zu erzielen – auf Kosten eines Lieferverzugs. Verschärft wurde der Zielkonflikt durch ständig wechselnde Verkaufsprognosen seitens des Vertriebs. Es kam immer wieder vor, dass die Tochtergesellschaften mit weniger Marktware beliefert wurden als ursprünglich bestellt. Vorsorglich orderten sie über Bedarf. Die Produktion musste daher Sonderschichten für die wichtigsten Märkte einlegen. Sobald die Liefermenge bestätigt war, wurde die Vertriebsprognose kurzfristig nach unten korrigiert. Auf der Produktions- und Supply-Seite führte das zu neuen Verwerfungen. Das Spiel begann wieder von vorne.

Am Beispiel der wichtigsten Produktgruppe präzisierten wir zusammen mit den Vorständen und Bereichsleitern die Arbeitsteilung zwischen den Bereichen und die damit verbundenen Ziele. Dies beinhaltete, zu welchen Gelegenheiten man sich über konkrete Inhalte verständigen muss und wie man damit den Interessen und Logiken der einzelnen Bereiche gerecht werden kann. Von den spezifischen Lösungen für die wichtigste Produktgruppe leiteten wir schliesslich allgemeine Regeln für den produktiven Umgang mit den Zielkonflikten ab.

### Die Ergebnisse

Indem wir Ziele und Aufgaben neu absteckten, zeigten sich die Kompetenzüberschreitungen der einzelnen Bereiche. Im Diskurs mit den Akteuren konnten wir die resultierenden Zielkonflikte aufdecken. Wir vereinbarten zunächst für eine Produktgruppe eine Meetingstruktur und legten die Themen fest, die man ad hoc, wöchentlich, monatlich und quartalsweise klären müsste. Die Zielkonflikte wurden so einerseits als Konsequenz der Arbeitsteilung benannt. Andererseits wurde mit der Meetingstruktur ein Mechanismus zum Umgang mit den Zielkonflikten etabliert. Da die Konflikte inhaltlich definiert waren, gab es für die Akteure einen Ausweg aus der persönlichen Zuschreibung. Was für die wichtigste Produktgruppe funktionierte, liefs sich schliesslich mit spezifischen Anpassungen auch auf die anderen Produktgruppen übertragen.

### Ansprechpartner:

Dr. Bennet van Well  
T +49 (4106) 617-0  
E [BennetvanWell@metaplan.com](mailto:BennetvanWell@metaplan.com)