

Warum kollaborieren meine Mitarbeiter nicht?

Wenn Mitarbeiter nicht zusammen arbeiten, so handelt es sich hierbei oftmals um ein Kollaborationsdilemma und somit um die Frage der richtigen Strategie. Antworten hierzu gibt es aus der Spieltheorie und werden im Folgenden beschrieben.

17.04.2013

Wenn ein Unternehmen Synergie-Effekte erzielen will, dann muss in diesem Unternehmen kollaboriert werden.

Leider ist dies nicht immer der Fall. Eine Strategie, welche Kollaboration nicht wert schätzt, verhindert die Kollaboration und damit das Erzielen von Synergie-Effekten. Um Synergie-Effekte erzielen zu können, muss die Strategie des Unternehmens geändert werden.

Angestellten, welche die Strategie nicht beeinflussen können, kann aufgrund der definierten Strategie keine Vorwürfe gemacht werden, wenn diese nicht kollaborieren.

Anhand von zwei Beispiel Strategien soll obiger Sachverhalt erläutert werden:

- **Strategie 1:** Wertschätzung von Wissensmonopolen; keine Wertschätzung von Kollaboration
- **Strategie 2:** Wertschätzung von Kollaboration, keine Wertschätzung von Wissensmonopolen

Die Simon Brodbeck GmbH entwickelt und vertreibt unter der Marke **autask** Lösungen, welche dem Management dabei helfen bessere daten-basierte Entscheidungen zu treffen und Aufgaben zu automatisieren.

autask Lösungen bestehen aus den neusten wissenschaftlichen Erkenntnissen aus Statistik, Künstlicher Intelligenz und Betriebswirtschaftslehre.

Strategie 1: Wertschätzung von Wissensmonopolen; keine Wertschätzung von Kollaboration

In einem Unternehmen mit einer solchen Strategie genießen z.B. Angestellte, welche mehr Informationen haben als Andere, auch wenn sie diese Situation erlangt haben durch das Nicht-Teilen, ein hohes Ansehen. Informationen, welche Mitarbeiter als Träger von Wissensmonopolen angehäuft haben und schützen, werden, auch wenn diese nicht geteilt werden, als wertvoll für das Unternehmen betrachtet, und entsprechend honoriert z.B. durch höheres Gehalt.

Mitarbeitern wird durch das Halten von nicht geteilten Informationen (Wissensmonopolen) einen besonderen Wert zugesprochen.

Durch das Nicht-Kollaborieren und das Nicht-Teilen von Informationen kann ein höheres Gehalt erzielt werden.

Wenn es dem Unternehmen als Ganzes gut geht, werden Weihnachtsgelder und weiteres zusätzliches Gehalt ausgezahlt. Wenn es dem Unternehmen nicht gut geht, dann werden zusätzliche Zahlungen nicht gezahlt werden können. Dem Unternehmen geht es gut, wenn die Mitarbeiter kollaborieren, da dadurch Synergie-Effekte erzielt werden können.

In einem Unternehmen mit dieser Strategie müssen der Angestellte A und der Angestellte B entscheiden, ob sie kollaborieren sollen oder nicht. Mit einer Strategie der Wertschätzung von Wissensmonopolen, ohne Wertschätzung von Kollaboration würden sich die beiden Akteure beispielhaft in der folgenden Situation, hinsichtlich ihren Entscheidungsmöglichkeiten und den daraus resultierenden Gehältern, befinden:

Entscheidungsmöglichkeiten des Angestellten A	Angestellter B kollaboriert nicht mit dem Angestellten A	Angestellter B kollaboriert mit dem Angestellten A
nicht kollaborieren	Gehalt Angestellter A: EUR 50.000	Gehalt Angestellter A: EUR 65.000
kollaborieren	Gehalt Angestellter A: EUR 35.000	Gehalt Angestellter A: EUR 60.000

Abbildung 1 Entscheidungsmöglichkeiten des Angestellten A

Entscheidungsmöglichkeiten des Angestellten B	Angestellter A kollaboriert nicht mit dem Angestellten B	Angestellter A kollaboriert mit dem Angestellten B
nicht kollaborieren	Gehalt Angestellter B: EUR 50.000	Gehalt Angestellter B: EUR 65.000
kollaborieren	Gehalt Angestellter B: EUR 35.000	Gehalt Angestellter B: EUR 60.000

Abbildung 2 Entscheidungsmöglichkeiten des Angestellten B

Auch wenn es sowohl dem Unternehmen als auch den Mitarbeitern besser gehen würde, wenn die Mitarbeiter kollaborieren würden, werden weder Mitarbeiter A noch Mitarbeiter B dies mit dieser Unternehmensstrategie tun.

Angestellter A kollaboriert nicht, weil die besten Entscheidungen aus Sicht des Angestellten A folgende sind (Abbildung 1):

Wenn Angestellter B kollaboriert, dann wird der Angestellte A nicht kollaborieren

Wenn Angestellter B nicht kollaboriert, dann wird der Angestellte A auch nicht kollaborieren

Es folgt daraus, dass egal ob der Angestellte B kollaboriert oder nicht, der Angestellte A immer nicht kollaborieren wird.

Angestellter B kollaboriert nicht, weil die besten Entscheidungen aus Sicht des

Angestellten B folgende sind (Abbildung 2 und analog zu der Sicht des Angestellten A oben):

Wenn **Angestellter A kollaboriert**, dann wird der **Angestellte B nicht kollaborieren**

Wenn **Angestellter A nicht kollaboriert**, dann wird der **Angestellte B auch nicht kollaborieren**

Es folgt daraus, dass egal ob der Angestellte A kollaboriert oder nicht, der Angestellte B immer nicht kollaborieren wird.

Das Resultat dieser Unternehmensstrategie ist also, dass weder der Angestellte A noch der Angestellte B kollaborieren. Der Angestellte A und Angestellte B werden dadurch weniger verdienen, als wenn beide kollaborieren würden (EUR 50.000 im Vergleich zu EUR 60.000), und dem Unternehmen als Ganzes geht es schlechter, da keine Synergie-Effekte durch Kollaboration erzeugt werden können.

Nichtsdestotrotz handeln sowohl der Angestellter A als auch Angestellter B rational und nachvollziehbar. Sie treffen aus ihrer Perspektive die richtige Entscheidung in Anbetracht der vorhandenen Unternehmensstrategie. Beide kollaborieren nicht und bauen Wissensmonopole auf.

Unter der Annahme, dass weder der Angestellte A noch der Angestellte B die Strategie des Unternehmens beeinflussen kann, kann man beiden Akteuren keinen Vorwurf machen, dass diese nicht kollaborieren.

Strategie 2: Wertschätzung von Kollaboration, keine Wertschätzung von Wissensmonopolen

Will das Unternehmen Synergie-Effekte erzielen, so müsste die Strategie des Unternehmens geändert werden.

Angestellte, welche Informationen angehäuft haben und diese nicht teilen (Wissensmonopolen), darf kein hohes Ansehen zugesprochen werden. Ein hohes Ansehen genießen Angestellte, welche Informationen teilen und kollaborieren, dies wird auch entsprechend honoriert.

Mitarbeiter, welche Informationen teilen und zusammen arbeiten, wird ein besonderer Wert zugesprochen.

Durch das Kollaborieren und das Teilen von Informationen kann ein höheres Gehalt erzielt werden.

Nach wie vor werden, wenn es dem Unternehmen als Ganzes gut geht, Weihnachtsgelder und weiteres zusätzliches Gehalt ausgezahlt, auch werden nach wie vor, wenn es dem Unternehmen nicht gut geht, zusätzliche Zahlungen nicht gezahlt werden können.

Wie zuvor geht es dem Unternehmen gut, wenn die Mitarbeiter kollaborieren, da dadurch Synergie-Effekte erzielt werden können.

Nach Änderung der Strategie müsste der Angestellte A und der Angestellte B erneut entscheiden, ob diese kollaborieren sollten oder nicht.

Mit einer Strategie der Wertschätzung von Kollaboration und der Nicht-Wertschätzung von Wissensmonopolen, werden sich die beiden Akteure beispielhaft in der folgenden Situation, hinsichtlich ihren

Entscheidungsmöglichkeiten und den daraus resultierenden Gehältern, befinden:

Entscheidungsmöglichkeiten des Angestellten A	Angestellter B kollaboriert nicht mit dem Angestellten A	Angestellter B kollaboriert mit dem Angestellten A
nicht kollaborieren	Gehalt Angestellter A: EUR 50.000	Gehalt Angestellter A: EUR 40.000
kollaborieren	Gehalt Angestellter A: EUR 60.000	Gehalt Angestellter A: EUR 60.000

Abbildung 3 Entscheidungsmöglichkeiten des Angestellten A

Entscheidungsmöglichkeiten des Angestellten B	Angestellter A kollaboriert nicht mit dem Angestellten B	Angestellter A kollaboriert mit dem Angestellten B
nicht kollaborieren	Gehalt Angestellter B: EUR 50.000	Gehalt Angestellter B: EUR 40.000
kollaborieren	Gehalt Angestellter B: EUR 60.000	Gehalt Angestellter B: EUR 60.000

Abbildung 4 Entscheidungsmöglichkeiten des Angestellten B

Sowohl Mitarbeiter A als auch Mitarbeiter B werden bei dieser Unternehmensstrategie der Wertschätzung der Kollaboration und des Teilens kollaborieren.

Begründung für das Kollaborieren der Angestellten

Der Angestellte A kollaboriert, weil die beste Entscheidungen aus Sicht des Angestellten A folgende sind [Abbildung 3]:

Wenn **Angestellter B kollaboriert**, dann wird der **Angestellte A kollaborieren**
 Wenn **Angestellter B nicht kollaboriert**, dann wird der **Angestellte A trotzdem kollaborieren**

Es folgt daraus, dass egal ob der Angestellte B kollaboriert oder nicht, der Angestellte A immer kollaborieren wird.

Der Angestellte B kollaboriert, weil die beste Entscheidungen aus Sicht des Angestellten B folgende sind [Abbildung 4; analog zu der Sicht des Angestellten A]:

Wenn **Angestellter A kollaboriert**, dann wird der **Angestellte B kollaborieren**

Wenn **Angestellter A nicht kollaboriert**, dann wird der **Angestellte B trotzdem kollaborieren**

Es folgt daraus, dass egal ob der Angestellte A kollaboriert oder nicht, der Angestellte B immer kollaborieren wird.

Durch Wechseln zu einer Strategie, welche Kollaboration wertschätzt, werden sowohl der Angestellte A als auch der Angestellte B kollaborieren. Das Unternehmen kann Synergie-Effekte erzielen.

Zusammenfassung

Falsch definierte Strategien in Unternehmen können die Ursache sein, warum in Unternehmen nicht kollaboriert wird, auch wenn durch Kollaboration sowohl Mitarbeiter als auch das Unternehmen als Ganzes in einer besseren Situation sein würden und Synergie-Effekte nutzen könnten. Folgende Punkte im Zusammenhang mit der obigen Analyse sind hierzu festzuhalten:

- Auch wenn es sowohl dem Unternehmen als auch den Mitarbeitern besser gehen würde, wenn die Mitarbeiter kollaborieren würden, **so kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter automatisch kollaborieren werden.**
- **Nur mit der Unternehmensstrategie, in welcher die Kollaboration unter den Mitarbeitern wertgeschätzt wird, wird auch kollaboriert werden.** In dieser Situation wird es sowohl den Mitarbeitern als auch dem Unternehmen als Ganzes (weil Synergie-Effekte erzielt werden können) besser gehen.
- Unter der Annahme, dass die Angestellten die Strategie des Unternehmens nicht ändern können (was meist zutreffend ist), kann man den Angestellten keinen Vorwurf machen, wenn diese nicht kollaborieren; die Angestellten verhalten sich lediglich rational in einem System, auf welches sie keinen Einfluss haben.

Das Berücksichtigen der Wertschätzung von Kollaboration in der Unternehmensstrategie ist essentiell wenn das Unternehmen Synergie-Effekte erzielen will. Durch entsprechendes Handeln, Kommunizieren und Überzeugen muss klar gemacht werden, dass Kollaboration wertgeschätzt wird und Wissensmonopole nicht.