

# AUF WACHSTUMSKURS

Über die Chancen von funktionsübergreifendem Arbeiten



VON MATHIAS WURTH

**W**arum sollten wir uns überhaupt mit Silos befassen? Was geschieht eigentlich, wenn Abteilungen miteinander konkurrieren? Sollten wir uns nicht auf die Funktionen konzentrieren, die den höchsten Mehrwert schaffen und dafür sorgen, dass die Prioritäten von den Führungskräften festgelegt werden, die ihre einzelnen Geschäftsbereiche am besten kennen? Ein Blick auf die Ursache der Silomentalität zeigt, wie organisatorische Silos und ihre digitalen und operativen Pendanten in vielen Fällen die Geschäftsentwicklung hemmen. Das Aufbrechen von Silos kann Unternehmen wiederbeleben und Innovation und Mitarbeiterengagement aktivieren.

Kodak, der Gigant der Fotoindustrie, hielt in den 1990er-Jahren rund 90 Prozent des Film- und 75 Prozent des Kameramarktes. Und doch mussten sie im Jahr 2012 Insolvenz anmelden. Grund hierfür war, dass das Unternehmen in Produktsilos organisiert war. Das Management setzte weiter auf das Filmgeschäft, da Kodaks größtes operatives Silo es aus Eigeninteresse darin bestärkte. Im Digitalkamera-Silo hätte man das anders bewertet, doch gerade diese Sparte wurde abgestoßen, um das Filmgeschäft zu retten.

Wie das Beispiel veranschaulicht, können Unternehmensziele je nach Interessenlage und Fachkompetenz sehr unterschiedlich definiert werden. Das verführt gerade bei kritischen Entscheidungen zum gefährlichen Tunnelblick. Die Aufhebung isolierter Silos ergibt daher Sinn. Sie beschneidet nicht die Autonomie einzelner Abteilungen, sondern hilft, Spannungsfelder und Mängel in Zusammenarbeit und Informationsfluss sowie die Vergeudung von Arbeitszeit und Ressourcen zu vermeiden.

Silos bieten durchaus auch Vorteile, denn sie sorgen in jeder Organisation für die nötigen Strukturen und Kommunikationspunkte und sind als Reaktion auf die wachsende Komplexität ihres Arbeitsumfeldes nur natürlich. Was sind die Gründe für eine derartige Zunahme der Silomentalität? Durch sie entstehen konkurrierende Subkulturen. Und aufgrund unseres angeborenen Herdentriebs suchen wir die Verbindung mit einer uns nahestehenden Gruppe. Das fördert kollegiale Bindungen, aber auch die Fixierung auf Ziele des eigenen Teams – auf Kosten des Unternehmens. Oft werden Projekte mit den Ressourcen für nur eine Abteilung ausgestattet, da einem übergreifenden Ideenaustausch mit anderen Unternehmenseinheiten Eigeninteressen im Wege stehen.

Digitale Silos bilden solche unverbundenen Silos ab, weil die Funktionsbereiche Informationen zurückhalten. Auch Sicherheitsprotokolle behindern den Datenaustausch. Datenkontrolle dient aber auch eigenen Zielen, da Wissen als Macht begriffen wird. So verhindern Datensilos Transparenz, denn wertvolle Daten sind nutzlos, wenn sie schwer abrufbar sind. Das führt zu Mehraufwand bei Erfassung und Analyse.

Silos haben einen großen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung, denn sie schränken Kommunikation und Vertrauen zwischen den Unternehmenseinheiten ein und behindern so Innovationen. Für ihre optimale Auswertung müssen Daten jederzeit verfügbar sein. Deshalb sind Firmen mit Silomentalität nur eingeschränkt reaktionsfähig, denn die mangelnde Flexibilität der Organisation verlangsamt die Anpassung an den Markt und beeinträchtigt die Kundenbindung. Kundeninformationen aus unterschiedlichen Quellen müssen sofort und vollständig darstellbar sein, um ihren Wert für das Unternehmen zu maximieren. Die Archivierung in separaten Silos macht das schwierig. Die Dominanz unabhängiger Silos stört den Zusammenhalt einer Organisation und fördert das Entstehen einer „Sündenbock-Kultur“: Die Verantwortung für Misserfolge wird delegiert. Zudem folgen einzelne Geschäftsbereiche oft Strategien, die mit den Interessen anderer Abteilungen kollidieren und die Vision der Muttergesellschaft fragmentieren. So entstehen Ineffizienzen.

Aber auch Mitarbeiter verlassen sich gern auf Informationen aus dem eigenen Silo, die gewollt oder aus Kenntnismangel fehlinterpretiert werden und Konflikte mit anderen Teams auslösen können. Neue, qualifizierte Mitarbeiter sind zwar Hoffnungsträger, doch auch sie vermindern das Risiko schlechter Entscheidungen nicht. Mangels Diversität tendieren gerade homogene Teams aus dem Wunsch nach Konformität heraus zu suboptimalen Entscheidungen. Der größere Zusammenhalt homogener Teams fördert die Abhängigkeit von der Gruppe, während die Distanz zu externen Einflüssen wächst. Bei wichtigen Entscheidungen wird so die eigene Wahrnehmung zum Maßstab.

Eine Patentlösung gegen Silos gibt es nicht. Unternehmen sind komplexe Ökosysteme, in denen durch Silos entstandene Strukturen wirksam sind. Kollaborative Arbeitsbeziehungen können diese aufbrechen, damit Informationen dort ankommen, wo sie benötigt werden. Eine optimierte Zusammenarbeit bietet Vorteile auf vielen Ebenen. So sind Organisationen heute durch längere Lieferketten, neue Geschäftsfelder und vermehrtes Outsourcing stärker geografisch fragmentiert und erfordern ein komplexeres Projektmanagement. Kollaboratives, funktionsübergreifendes Arbeiten hilft dabei, dieses effizienter zu gestalten.

Auch die Kommunikation profitiert von flexiblen Lösungen. In multinationalen Teams gibt es Kommunikationsbarrieren, die zeitnahe Entscheidungen erschweren. Andererseits ermöglicht kollaborative Software Menschen über Grenzen hinweg die Mitarbeit an einem gemeinsamen Projekt, sodass Projektteams unabhängig vom Standort je nach Verfügbarkeit und Kompetenz gebildet werden und auch externe Partner einbezogen werden können. Eine solche Software fördert auch eine nachhaltigere persönliche Verbindung mit Kollegen an anderen Orten. Kollaboration basiert schließlich auf offenem Austausch. Und Menschen verbinden sich gern mit anderen, die ähnliche Werte und Interessen teilen. Eine star-

ke kollegiale Bindung schafft ein starkes Team und verstärkt Talententwicklung und -bindung.

Letztendlich ebnet dies auch den Weg zu mehr Innovation und besserer Kommunikation. Schließlich werden über alle Kanäle hinweg konsistente Kundenerfahrungen erwartet. Ein fragmentierter Ansatz für die Customer Experience kann das längst nicht mehr gewährleisten. Dagegen entstehen durch freien Ideenaustausch innovative Synergien, denn kollaboratives Feedback verkürzt den Weg von der Idee zum Ergebnis und kann Widerstände überwinden, die Innovationen im Weg stehen. Dazu müssen alle gesammelten Informationen jedoch zusammengeführt werden, um für das Unternehmen und seine Kunden den größtmöglichen Mehrwert zu schaffen. Das ist aber nur möglich, wenn die einzelnen Funktionssilos zusammenarbeiten. Cloud-basierte Marketing-Plattformen ermöglichen Mitarbeitern verschiedener Abteilungen, Geschäftsbereiche und Standorte auch ohne formelle Meetings und Telefonkonferenzen unbegrenzte Echtzeit-Kollaboration.

Wie können Silos aufgebrochen werden? Das Erkennen des Problems ist der erste Schritt. Führungskräfte sollten wissen, was Zusammenarbeit behindert, bevor sie einen kollaborativen Plan fassen, um der Silomentalität zu begegnen. Moderne Software für Business Process-Management und Ressourcenplanung hilft, Silos zu überwinden. Damit können Teams schnell erkennen, wo im Unternehmen kritisches Wissen zu finden ist, und eine siloübergreifende Kommunikationskultur schaffen.

Dabei kann die Vorstandsebene Katalysator des Wandels oder Erfolgshürde sein. Die Unterstützung der Unternehmensspitze ist schließlich entscheidend für jedes größere Change-Management-Programm, und für eine nachhaltige Integration des Projekts muss sich die Initiative an den Zielvorgaben der Unternehmensspitze orientieren.

Zu untersuchen ist auch, wie Konflikte zwischen Silos den Blick auf die Unternehmensziele verstellen. Silodenken entsteht oft durch Kompetenzstreitigkeiten und konkurrierende Visionen einzelner Leitungsteams. Formelle und informelle Gespräche helfen, die Ursachen abzubauen und ein gemeinsames Ziel zu definieren, das für alle Priorität hat.

Und letztlich ist jeder Einzelne gefragt, seine Unzufriedenheit mit den Status quo zu kommunizieren und eine Kosten-Nutzen-Aufstellung mit seiner Problemanalyse und seinen Lösungsvorschlägen zu ergänzen, um zu einer Priorisierung der erforderlichen Maßnahmen zu gelangen.

Taten sagen mehr als Worte, und so muss jeder Plan zur Verbesserung der Kollaboration von oben nach unten mobilisiert werden. Wählen Sie in der gesamten Organisation Fürsprecher, um Gespräche anzustoßen, und unterstützen Sie die Bildung von Projektteams, um Impulse für kollaborative Aktivitäten zu geben.

Datensilos lassen sich mit einer vollständig integrierten und zentralisierten Software beseitigen, zu der alle Teams Zugang haben. Diese Technologie unterstützt Organisati-

onen bei der Entwicklung von abteilungsübergreifenden, designorientierten, kollaborativen Strategien. Mit Digital Asset Management- und Marketing Resource Management-Lösungen können Unternehmen durch Diversität geprägte Teams mit Mitarbeitern unterschiedlicher Herkunft und Funktionen bilden.

Da es für Mitarbeiter motivierend ist, etwas selbst in die Hand zu nehmen, sollten sie unbedingt entscheiden können, wann und wie sie in Verbindung treten und kollaborieren. Steuerungsmöglichkeiten tragen zu größerer Zufriedenheit bei. Und schließlich kann man sich mithilfe von Pilotprogrammen von der Wirksamkeit der Lösungen überzeugen, bevor diese eingeführt werden.

Auch wenn es anfangs nicht bei allen Mitarbeitern Akzeptanz findet, sollten Sie, um Ihre Erfolgchancen zu optimieren, auch Feedback- und Kontrollsysteme integrieren, um messen zu können, wie gut Ihre Implementierungsstrategie funktioniert.

## HERSTELLER

*censhare entwickelt eine Universal, Smart Content Management-Plattform und bietet globalen Brands wie Dyson, Jaguar Land Rover, Kohl's und Hearst Media Group Content- und Marketinglösungen, um Digitale Transformation und mehrsprachige, personalisierte Kommunikation über alle Kanäle zu ermöglichen.*

censhare AG  
info@censhare.com  
censhare.com