

6. Dezember 2022

Brownbag Session



Negative SILO-Effekte systematisch in der Organisation angehen

Sonja Gerz

Claus-Peter Koch



Inhalt

- ▶ Was ist der Silo-Effekt und warum sollte dieser systematisch hinterfragt und aktiv im Unternehmen angegangen werden?
- ▶ Wie kann das Ausmaß des Silo-Effekts ermittelt werden und das „Silo-Problem“ damit systematisch adressiert werden?
- ▶ Wie lassen sich Negativ-Konsequenzen pragmatisch angehen und Potenziale für die Organisation sinnvoll nutzen?

Aussagen, die ich immer wieder höre...



Große Organisationen brauchen eine Untergliederung...

- ▶ Unternehmen müssen ab einer gewissen Größe **in Bereiche gegliedert** werden. Dies verbessert die Koordination der Aufgaben, schafft Klarheit, ermöglicht Spezialisierung u.v.m.
- ▶ Ebenso gilt es, **Projekte** ab einer gewissen Größe in verschiedene Teams zu unterteilen.
- ▶ Oft führt eine Abtrennung zwischen den daraus resultierenden Abteilungen und Bereichen aber zu **Abteilungs-Egoismen, schlechter Kommunikation und fehlender Abstimmung** zwischen den Bereichen.
- ▶ Dies wird auch als „**Silo-Effekt**“ bezeichnet.



Was sind die Auswirkungen des Silo-Effekts? – Prozesse

Prozesse = „Slalom“ durch die funktionale Organisation

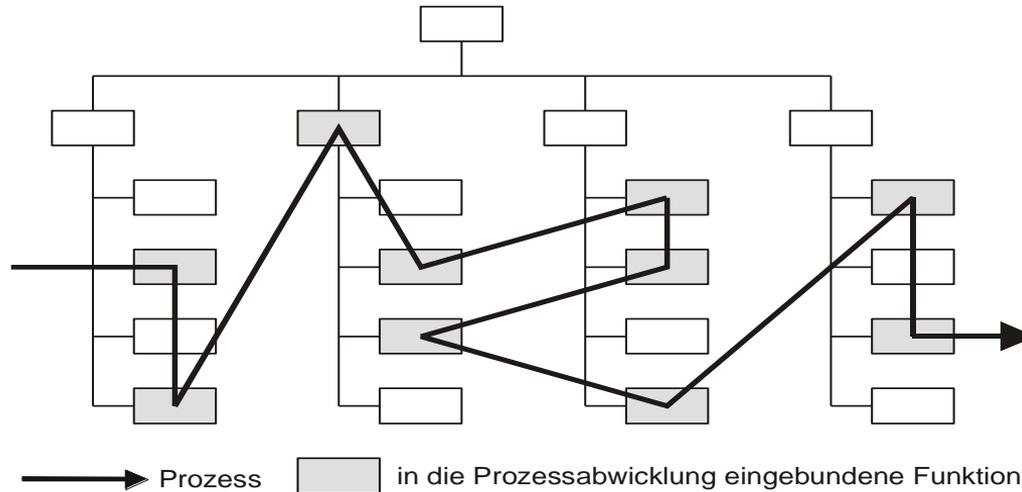


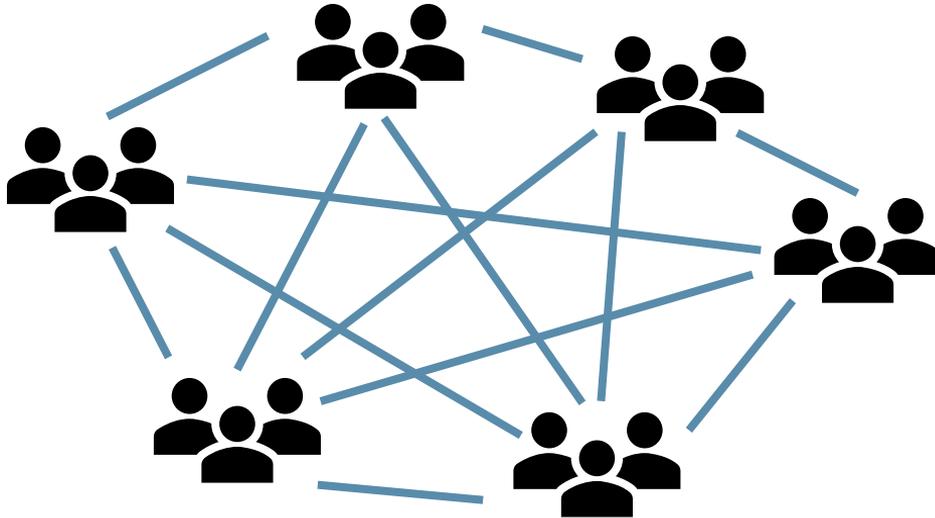
Abbildung: Schulte-Zurhausen, Organisation, 5. Aufl. Abb 1-19

Typische resultierende Symptome:

- Intransparenz
- Lokale Optima
- Lange Durchlaufzeiten
- Bearbeitungsfehler
- Doppelarbeiten
- Schnittstellenprobleme
- Fehlende Identifikation mit dem Produkt/Prozess

Was sind die Auswirkungen des Silo-Effekts? – Projekte

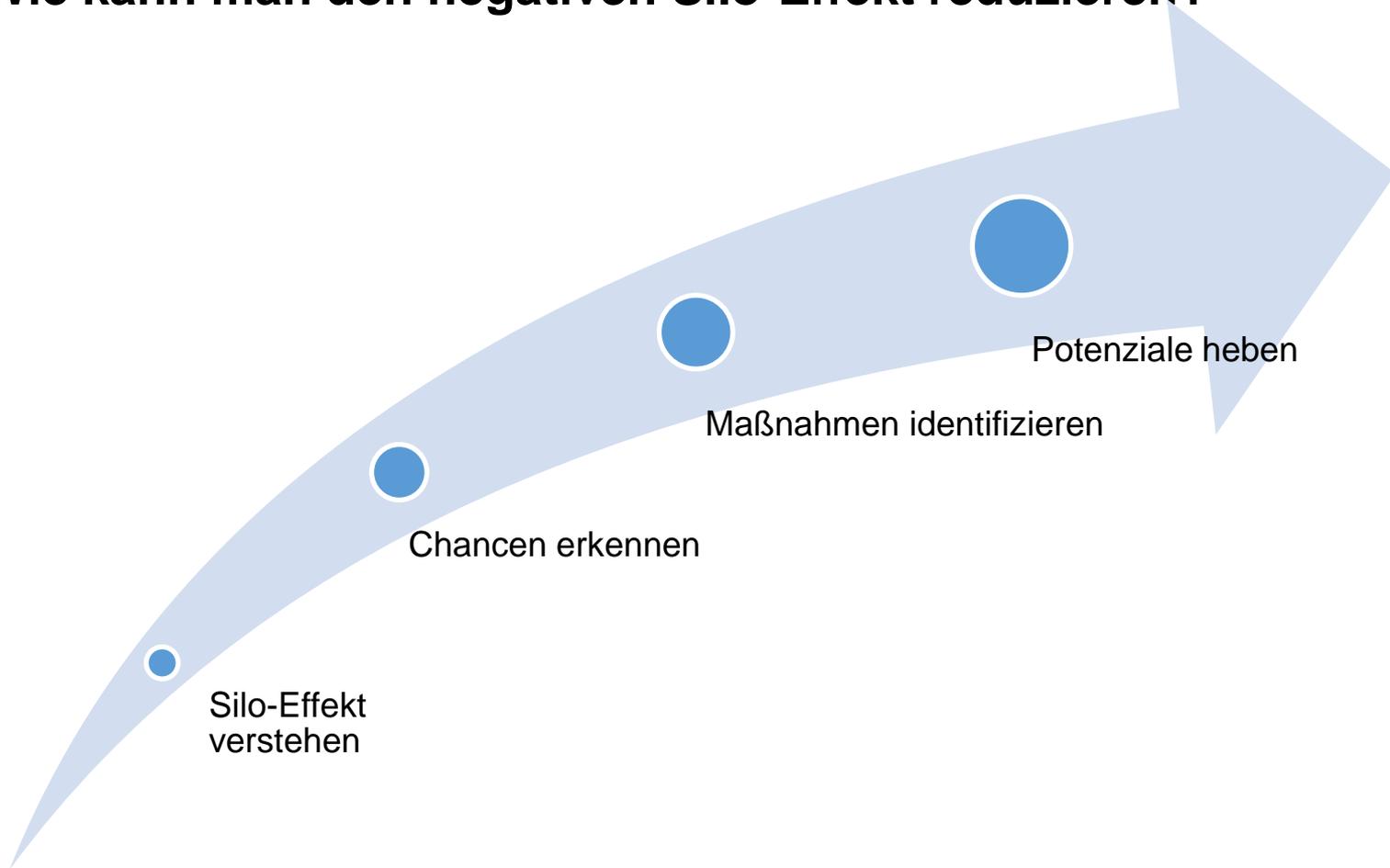
Projekte / Portfolio = Abhängigkeiten zw. Projekt-Teams oder Projekten



Typische resultierende Symptome:

- Intransparenz
- Lokale Optima
- Lange Durchlaufzeiten
- Bearbeitungsfehler
- Doppelarbeiten
- Schnittstellenprobleme
- Fehlende Identifikation mit dem Produkt/Prozess

Wie kann man den negativen Silo-Effekt reduzieren?



Vorstellung



Claus-Peter Koch

Unternehmensberater
bei den Heupel Consultants,
Geschäftsführer HC Schweiz

Dipl.-Ing. und Dipl.-Kfm.
(RWTH Aachen)

> 20 Jahre Erfahrungen in Aufbau und Weiterentwicklung
von Organisationen, Prozessen und Systemen

Mehrere Jahre Erfahrung im Management
von IT- und Serviceorganisationen

Fundierte Erfahrungen in Einsatz und Implementierung
agiler und hybrider Methoden

Certified Scrum Master, LeSS Practitioner



https://www.xing.com/profile/ClausPeter_Koch2/cv



<https://www.linkedin.com/in/clauspeterkoch433b70b0/>



Sonja Gerz

Unternehmensberaterin
bei den Heupel Consultants,
Lehrbeauftragte Hochschule Koblenz

M.Sc. Operations Management
(Hochschule Koblenz)

Expertin für Lean und (skalierte) agile Methoden,
hybrides Projektmanagement, Digitalisierung &
strategisches IT-Management

Co-Autorin und Methodenverantwortliche von Studien
wie „Status Quo (Scaled) Agile 2020“, „Meine Digital
Profil“, „Positionsbestimmung S/4HANA“

Certified Scrum Master



www.xing.com/profile/Sonja_Gerz



www.linkedin.com/in/sonja-gerz

Impulse und Austausch für die Community aus dem IT-, Prozess- und Projektmanagement mit Themen zu Digitalisierung, Transformation und Agilität



- **Praxisforum Event**
Das Jahrestreffen für die Community
- **Round Table**
Austausch mit Impulsen, praktischen Erfahrungen und aktuellen Erkenntnissen
- **Brownbag Sessions**
Impulse, praktische Erfahrungen & Austausch in komprimierter Form „on point“
- **LinkedIn Community Plattform**
Information und Austausch zu aktuellen Themen und Veranstaltungen

www.heupel-consultants.com/praxisforum-netzwerk/
www.linkedin.com/company/praxisforum/

Call for Presentations



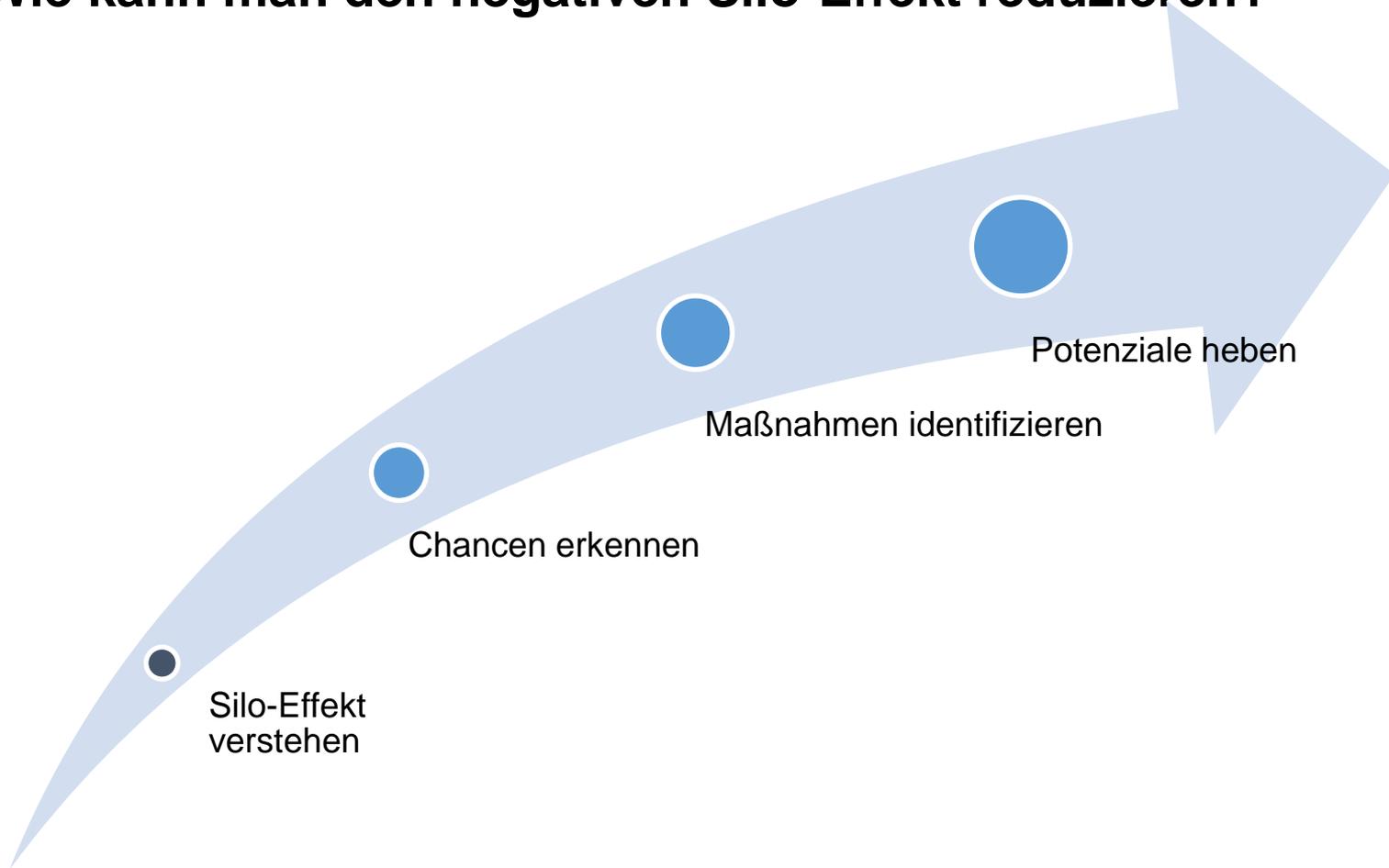
ZUM 16.PRAXISFORUM

Einsendungen bis zum 23.01.2023



<https://www.process-and-project.net/praxisforum/call-for-presentations/>

Wie kann man den negativen Silo-Effekt reduzieren?

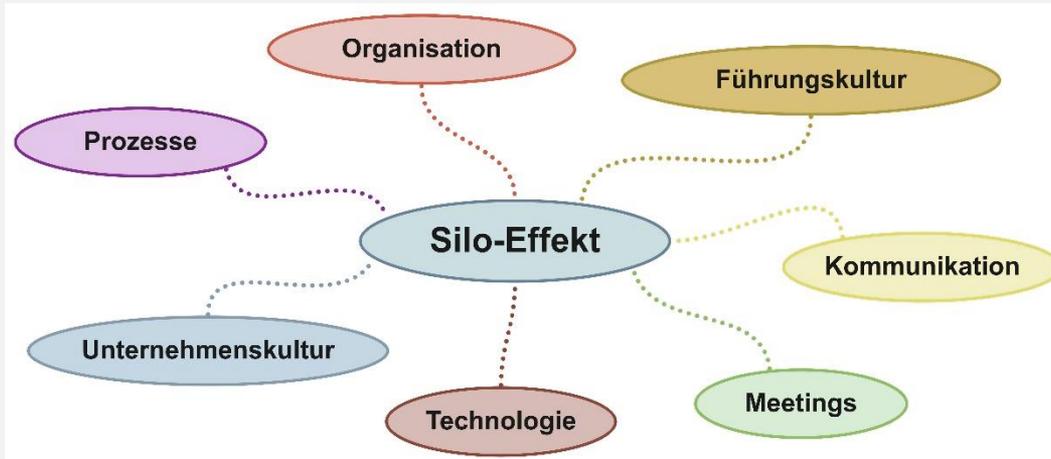


Silo-Effekte besser verstehen

Silodenken steht für **egoistisches Abteilungsdenken und –handeln**.

Schlechte Kommunikation und Abstimmung zwischen den Bereichen führen zu suboptimalen Ergebnissen, die den Unternehmenserfolgs negativ beeinflussen.

Dimensionen des Silo-Effekts



Ergebnisbericht:

Erhebung „Silo-Index“

Q2/Q3 2020

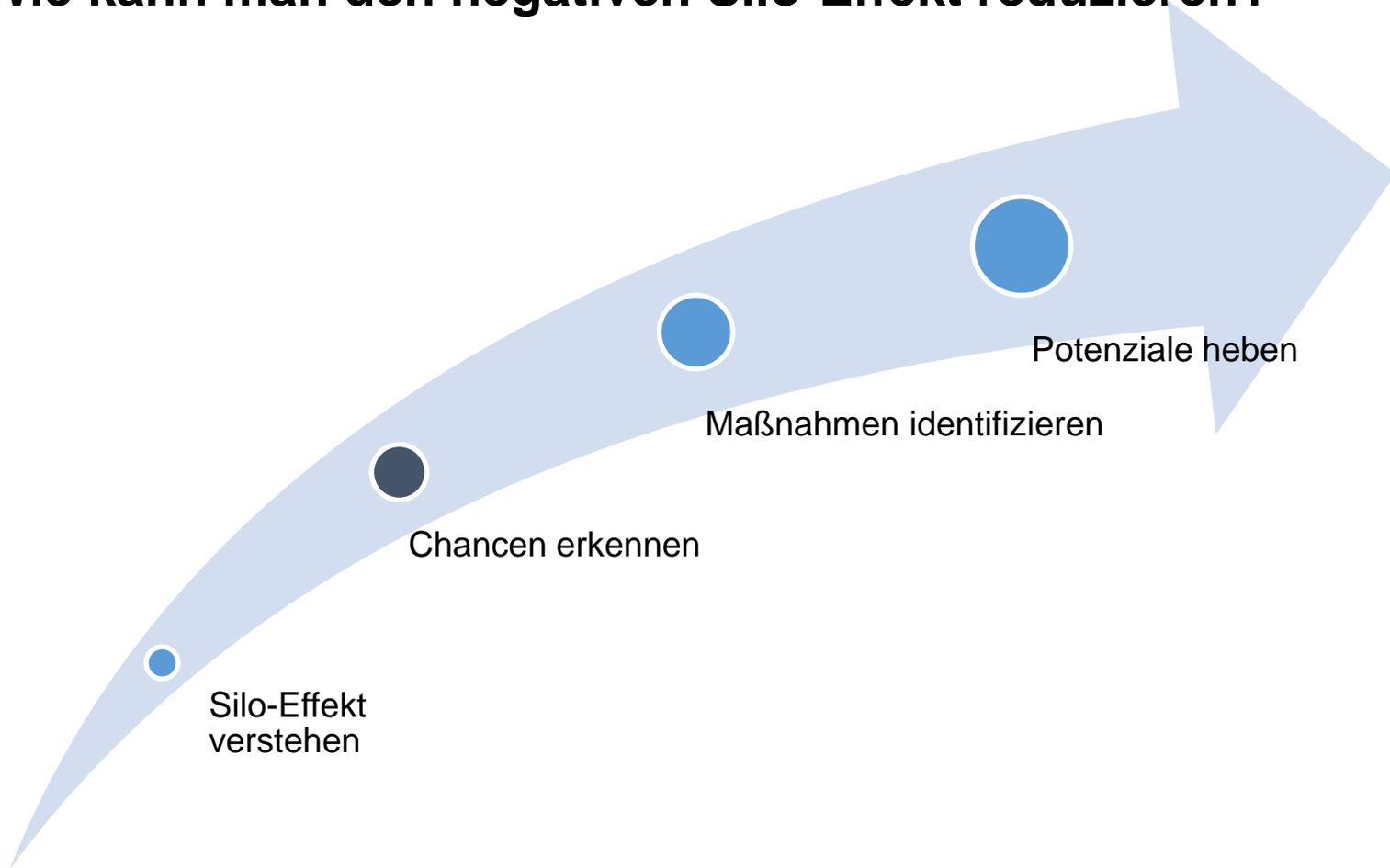
Prof. Dr. Ayelt Komus
Katharina Schwarzkopf, B.Sc.
Projektteam Silo-Index

*Ergebnisse von über
70 Unternehmen.
Signifikanter Zusammenhang
gemessener Silo-Index und
Unternehmenserfolg*

Inhalt

- ▶ Was ist der Silo-Effekt und warum sollte dieser systematisch hinterfragt und aktiv im Unternehmen angegangen werden?
- ▶ **Wie können das Ausmaß des Silo-Effekts ermittelt werden und das „Silo-Problem“ damit systematisch adressiert werden?**
- ▶ Wie lassen sich Negativ-Konsequenzen pragmatisch angehen und Potenziale für die Organisation sinnvoll nutzen?

Wie kann man den negativen Silo-Effekt reduzieren?



Silo-Effekt mit „Silo-Index“ quantifizieren

- Silo-Index ist ein Erhebungstool zur Messung des Umfangs des Silo-Effekts (basierend auf Eigenauskunft)
- Zweck: Awareness schaffen & Ausmaß & Negativfolgen des individuellen Silo-Effekts ermitteln
- Motivation: Systematische und fundierte Adressierung des „Silo-Problems“

Individuelle Auswertung Silo-Index

für ID: [REDACTED]

Silo-Kennzahlen

	Ihre Werte	Umfragen-Ø
Ihre Einschätzung des Silo-Index ihrer Organisation:	70%	73%
Ermittelter Silo-Index:	46%	43%
Ihr Zufriedenheitswert:	45%	56%
Ihr Erfolgswert:	70%	51%

Lesehinweise:
 Hoher Wert (max. 100%): Negative Silo-Effekte belasten die Qualität der Zusammenarbeit.
 Hoher Wert (max. 100%): Zufriedenheit und Erfolg werden positiv eingeschätzt.

Silo-Index pro Kategorie

	Ihre Werte	Umfragen-Ø
Führungskultur	54%	41%
Kommunikation	39%	35%
Meetings	52%	55%
Unternehmenskultur	54%	48%
Prozesse	39%	44%
Technologie	25%	40%
Organisation	50%	34%

Lesehinweise:
 Jeweils hoher Wert (max. 100%): Negative Silo-Effekte in den Teilbereichen

Persönlicher Silo-Index:

Ihre Silo-Index Verteilung:

Ein hoher Wert steht jeweils für einen ausgeprägten Silo-Struktur. Ggf. sind Maßnahmen zu prüfen, um verbesserten Austausch und Zusammenarbeit zu fördern.

Kontaktaten:
 komus@hs-koblenz.de
 www.komus.de

hs-koblenz.de/silo-index

www.process-and-project.de

HOCHSCHULE KOBLENZ
 UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ergebnisbericht:
 Erhebung „Silo-Index“
 Q2/Q3 2020

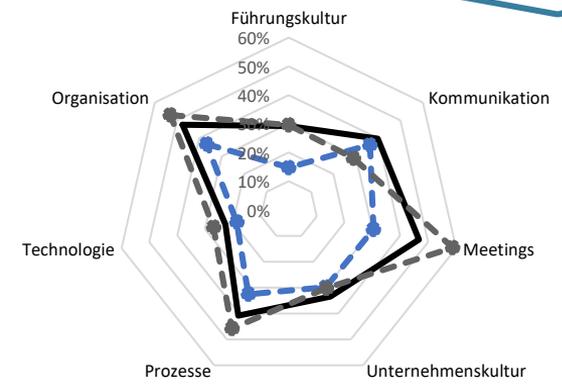
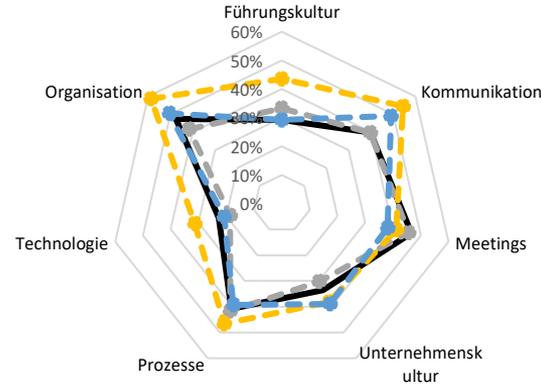
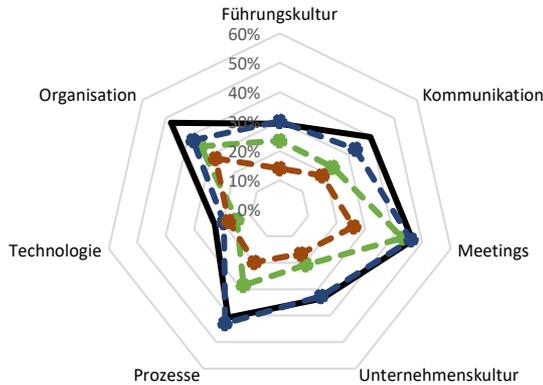
Prof. Dr. Ayelt Komus
 Katharina Schwarzkopf, B.Sc
 Projektteam Silo-Index

Ergebnisse von über 70 Unternehmen. Signifikanter Zusammenhang gemessener Silo-Index und Unternehmenserfolg

Der Silo Index – Beispiel einer Auswertung

Am höchsten wird der Silo-Effekt vom Vertrieb eingeschätzt, am niedrigsten von IT-Services.

Praxisbeispiel



Durchschnitt
 Entwicklung
 Service
 IT-Services

Durchschnitt
 Marketing und Personal
 Vertrieb
 Beratung

Durchschnitt
 Geschäftsführung
 Stabstellen

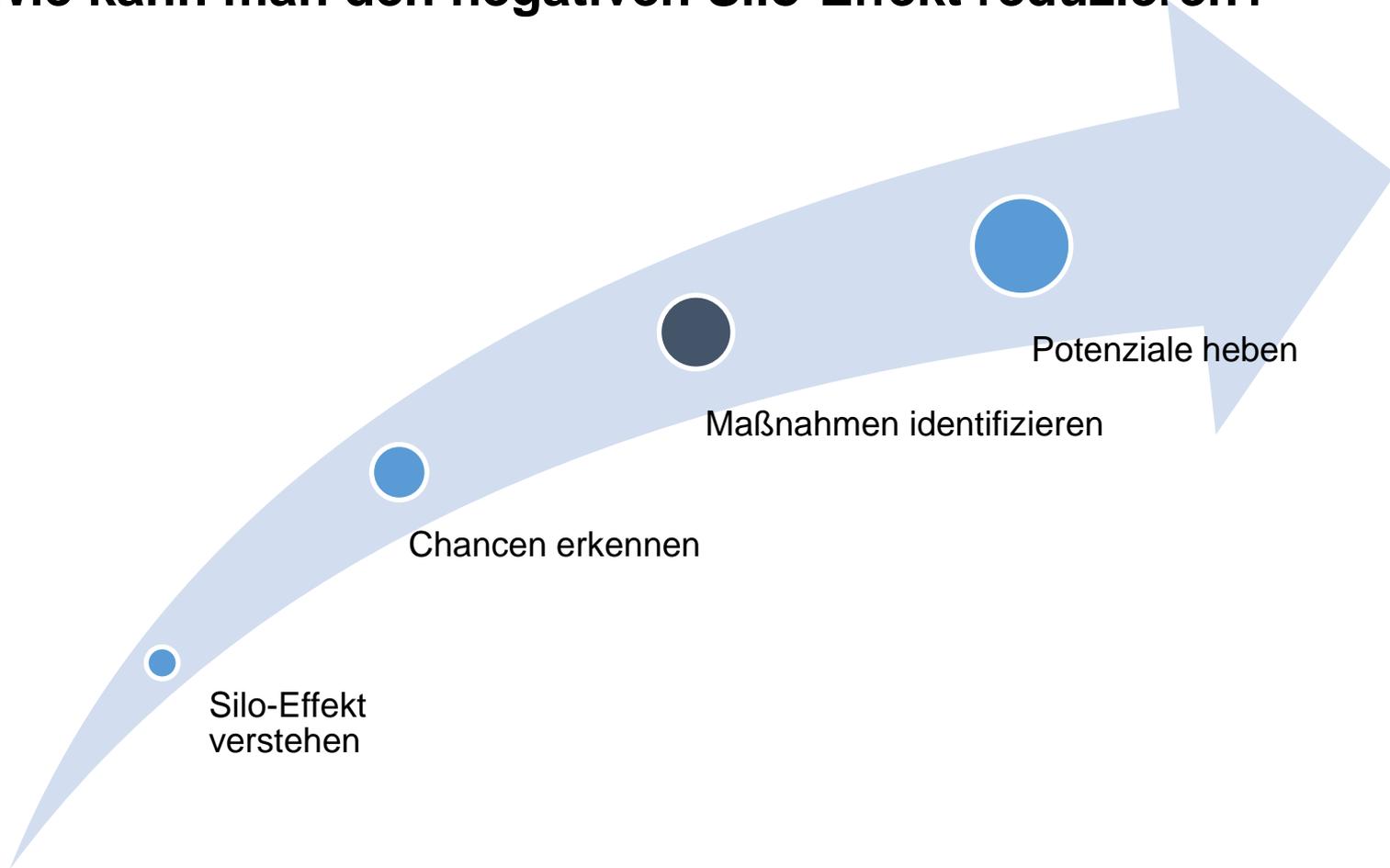
(n=25)

Ein hoher Wert zeigt Ihnen ein hohes Silo-Ausmaß der spezifischen Kategorie an. Hier sollten Sie Maßnahmen zur Reduzierung des Silo-Denkens einleiten!

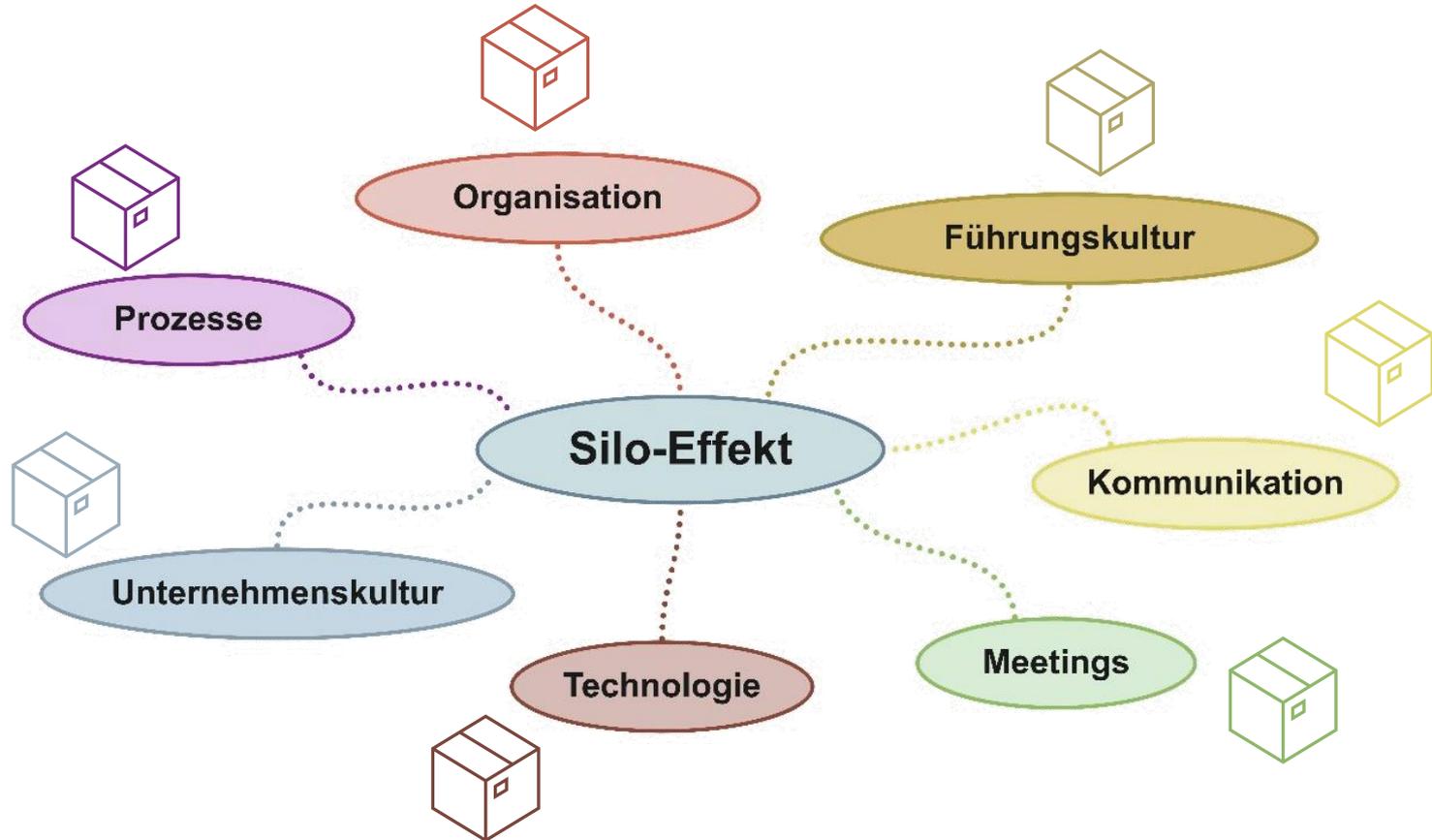
Inhalt

- ▶ Was ist der Silo-Effekt und warum sollte dieser systematisch hinterfragt und aktiv im Unternehmen angegangen werden?
- ▶ Wie können das Ausmaß des Silo-Effekts ermittelt werden und das „Silo-Problem“ damit systematisch adressiert werden?
- ▶ **Wie lassen sich Negativ-Konsequenzen pragmatisch angehen und Potenziale für die Organisation sinnvoll nutzen?**

Wie kann man den negativen Silo-Effekt reduzieren?

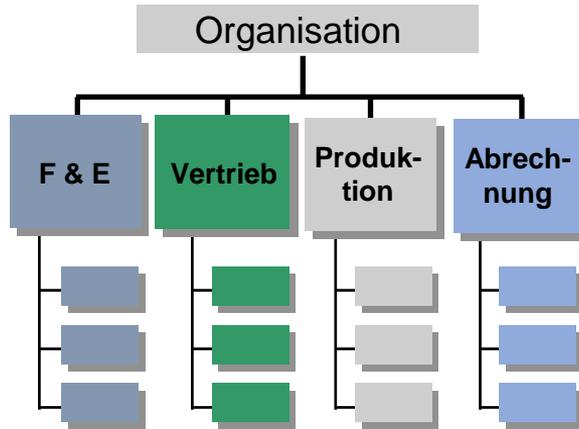


„Silo Paket“ als Inspiration und Enabler für Organisationen

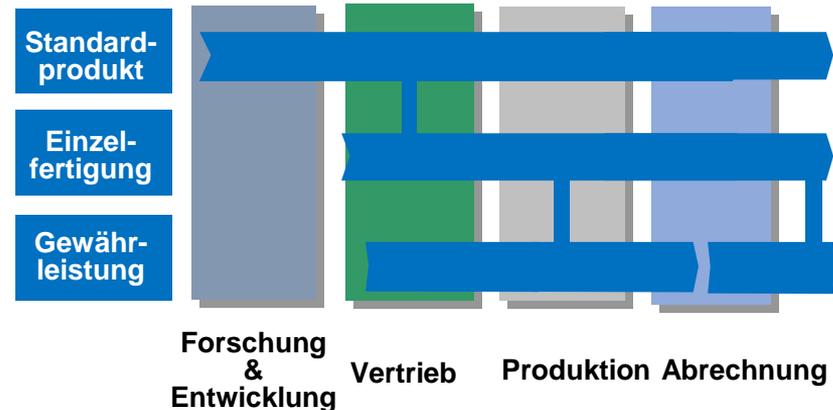


- ▶ Prozessorientierte E2E-Sicht & **Produktorganisation**
- ▶ Zusammenarbeit institutionalisieren nach dem **Spotify Model**
- ▶ Transparenz und Flow-Visualisierung über ein **Kanban Board**
- ▶ Reflektion und Weiterentwicklung mittels „**Notes Day**“
- ▶ Gemeinsame Planung in Form von **Big Room Planning**
- ▶ Neu denken mit **Co-Creation / Design Thinking**

Funktionale versus prozessorientierte Sicht



...eigentlich ist eine starke prozessorientierte (End-to-end-)Sicht das richtige Mittel gegen den Silo-Effekt



Produktorganisation – Team-Zuschnitt nach Value Streams!

Variante 1

Value Stream: Beschaffung von Dienstleistungen



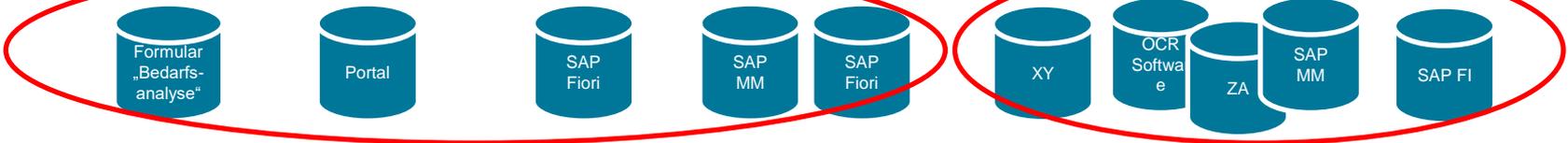
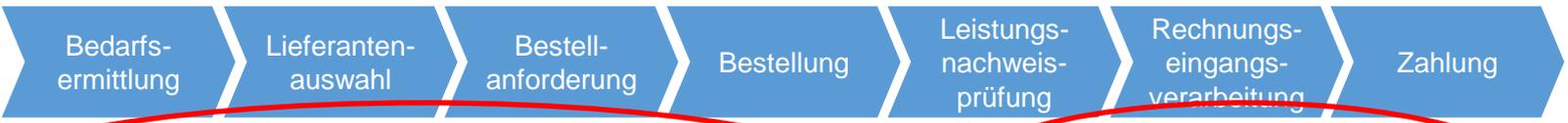
Anonymisiertes Kundenbeispiel



Ein cross-funktionales Team

Variante 2

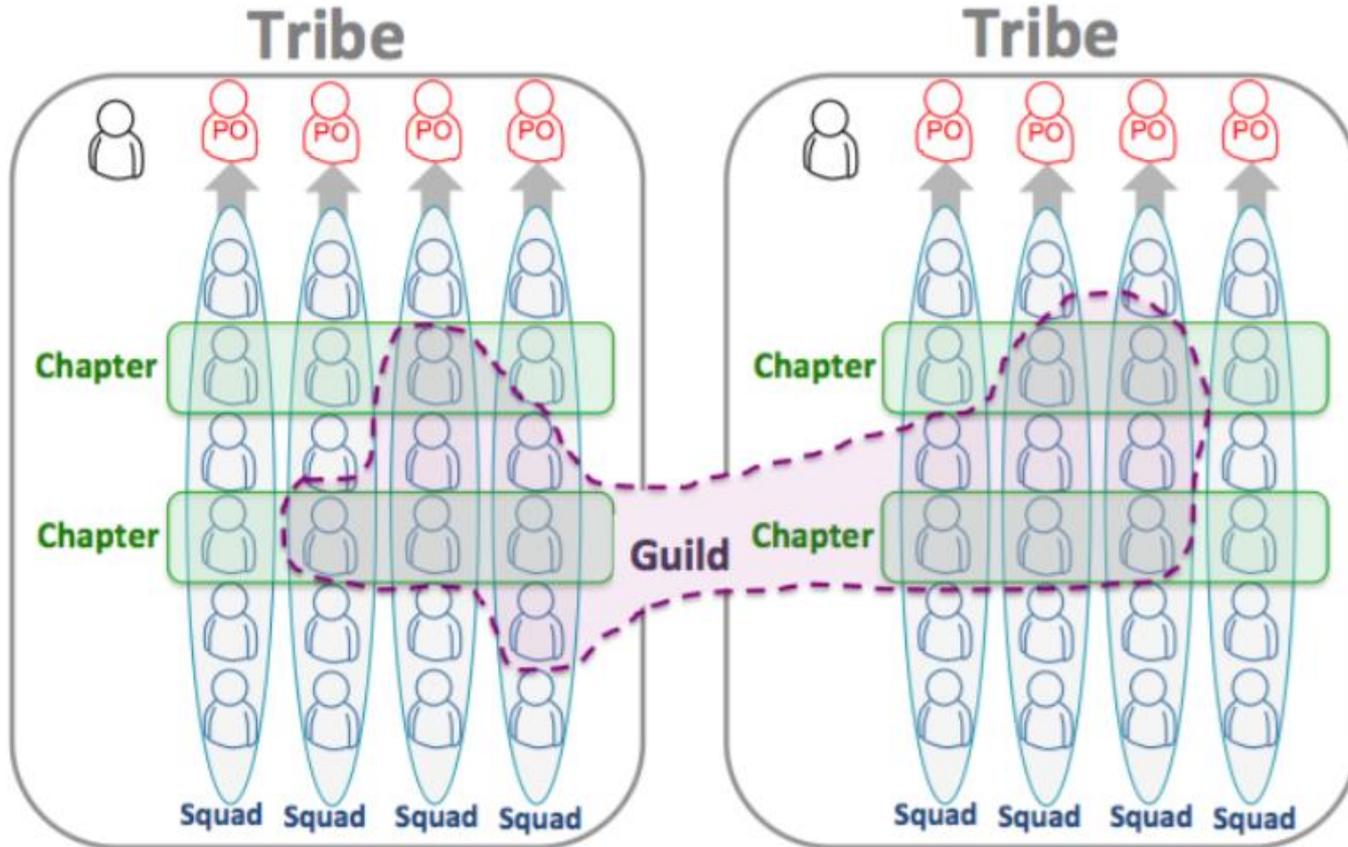
Value Stream: Beschaffung von Dienstleistungen



Cross-funktionales Team A

Cross-funktionales Team B

Zusammenarbeit institutionalisieren

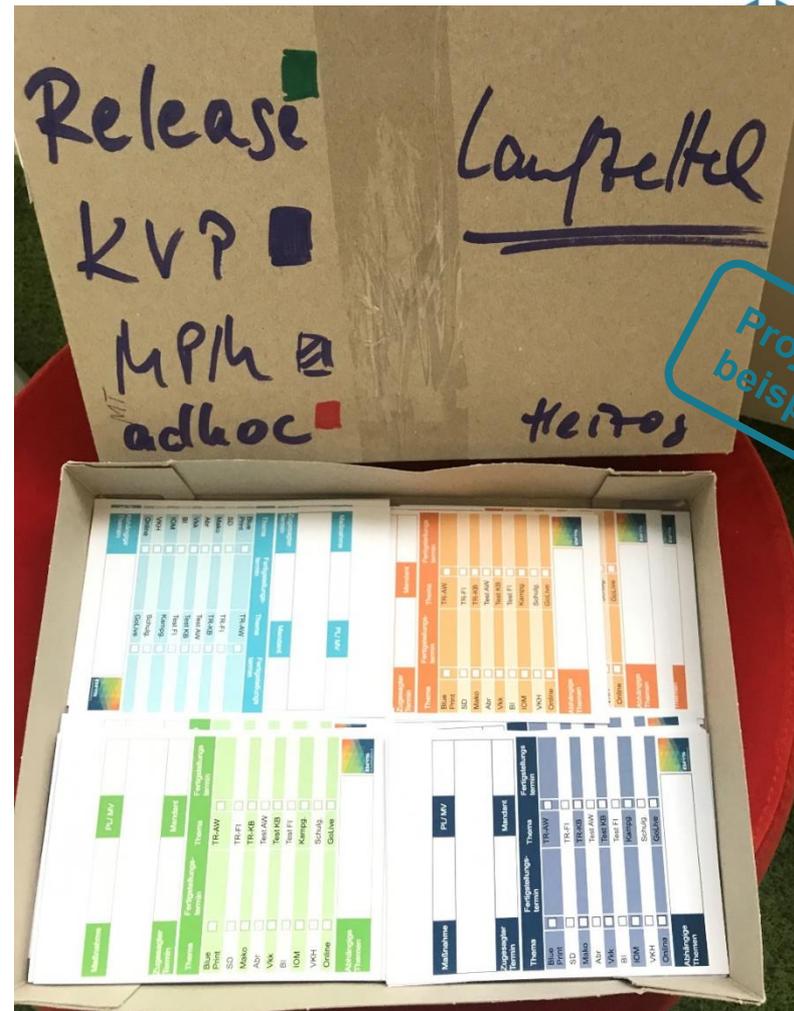


10199

Maßnahme		PL/ MV	C.k.
(Werbetext) auf RE lüftlichten			
Zugesagter Termin	1. 10	Mandant	SG

Thema	Fertigstellungs-termin	Thema	Fertigstellungs termin
Blue Print	<input type="checkbox"/>	TR-AW	<input type="checkbox"/>
SD	<input type="checkbox"/>	TR-FI	<input type="checkbox"/>
Mako	<input type="checkbox"/>	TR-KB	<input type="checkbox"/>
Abr	<input type="checkbox"/>	Test AW	<input type="checkbox"/>
Vkk	<input type="checkbox"/>	Test KB	<input type="checkbox"/>
BI	<input type="checkbox"/>	Test FI	<input type="checkbox"/>
IOM	<input checked="" type="checkbox"/>	Kampg.	<input type="checkbox"/>
VKH	<input type="checkbox"/>	Schulg.	<input type="checkbox"/>
Online	<input type="checkbox"/>	GoLive	<input type="checkbox"/>

Abhängige Themen

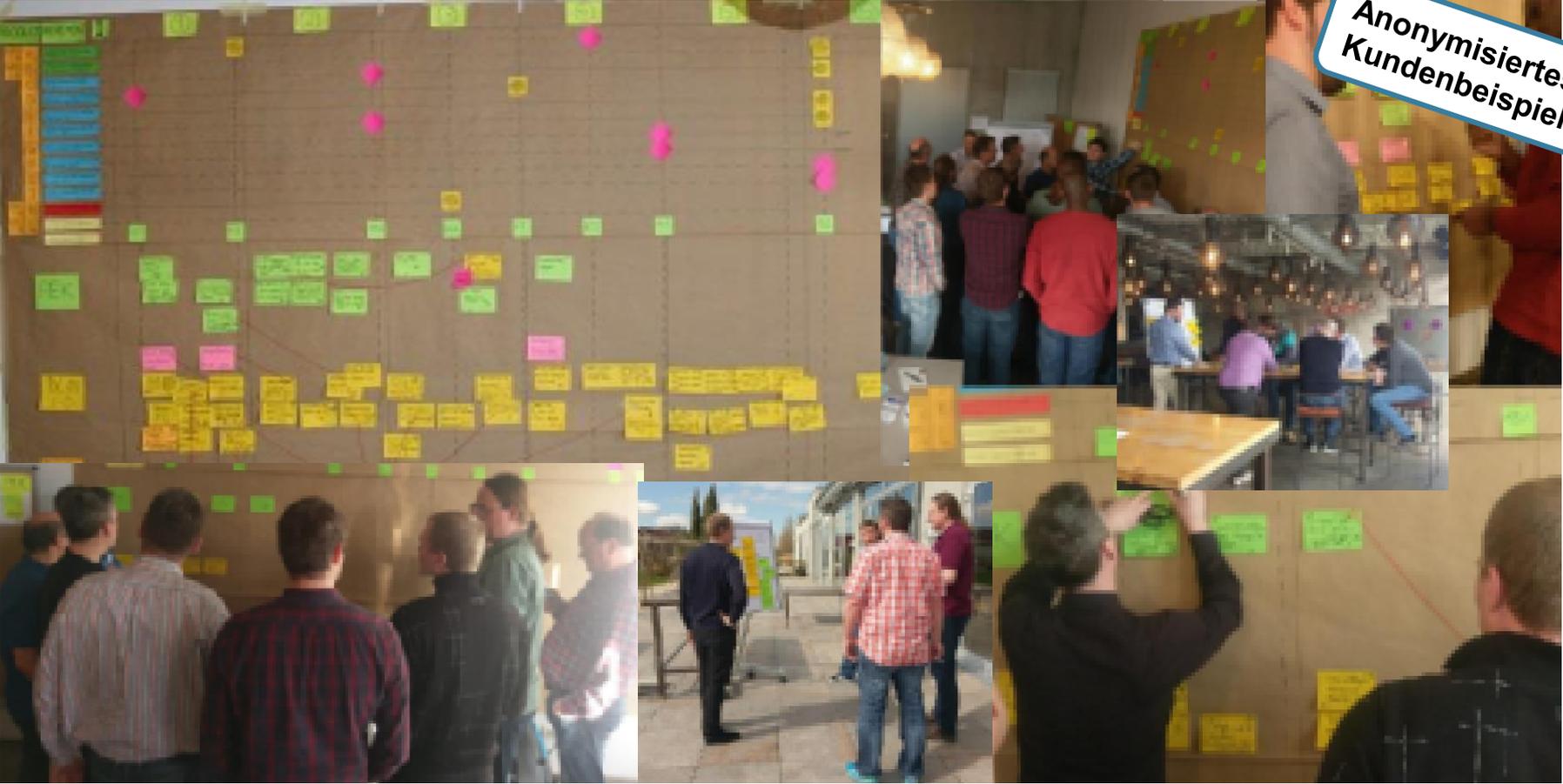


„Notes-Day“: gemeinsam Feedback geben und verbessern



Big Room Planning (Visualisierung, Dependency Board)

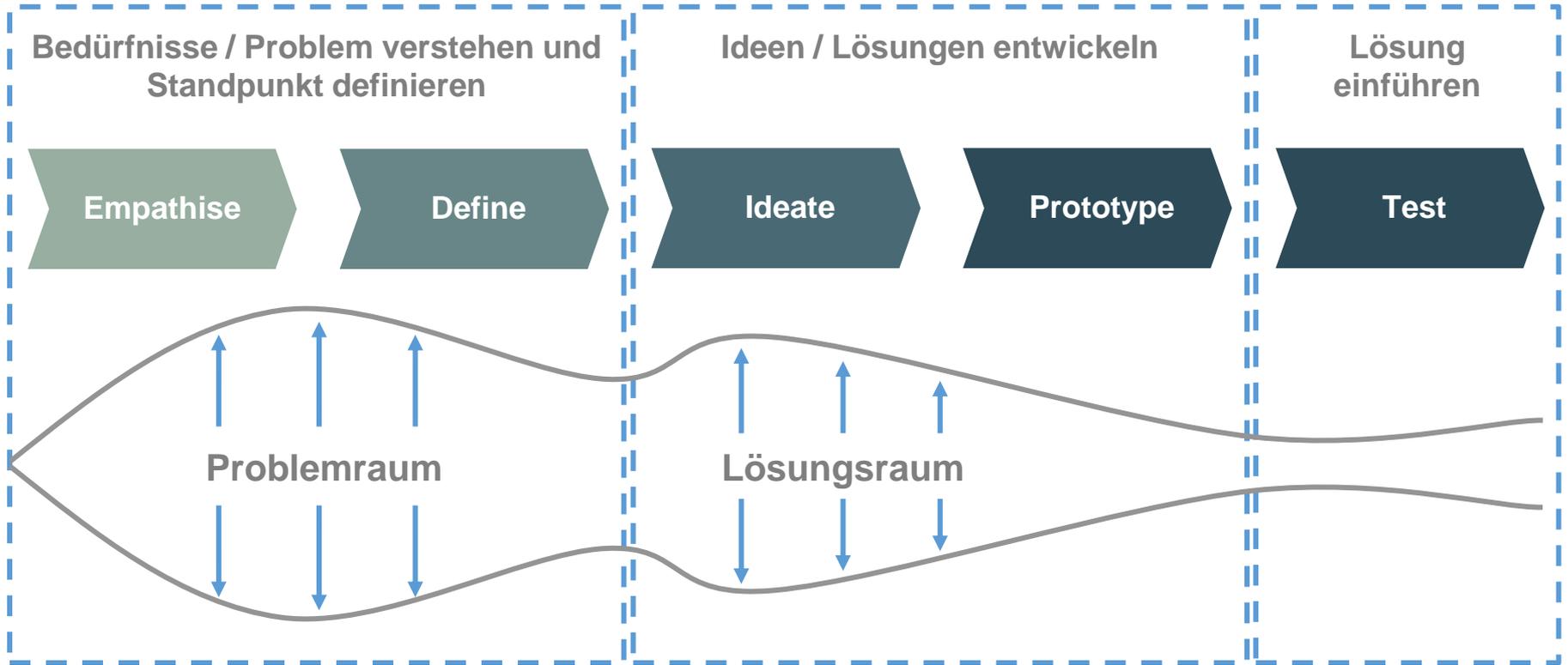
Anonymisiertes
Kundenbeispiel



Courtesy of Heupel Consultants

Der Design Thinking Prozess

Entwicklungsprozess in 3 Phasen und 5 Schritten



Redesign Projektportfolio-Prozess mittels Design Thinking

Workshop-Reihe zur Optimierung des Prozesses der Projektportfoliosteuerung mittels Design Thinking im Online-Format unter Nutzung von Miro

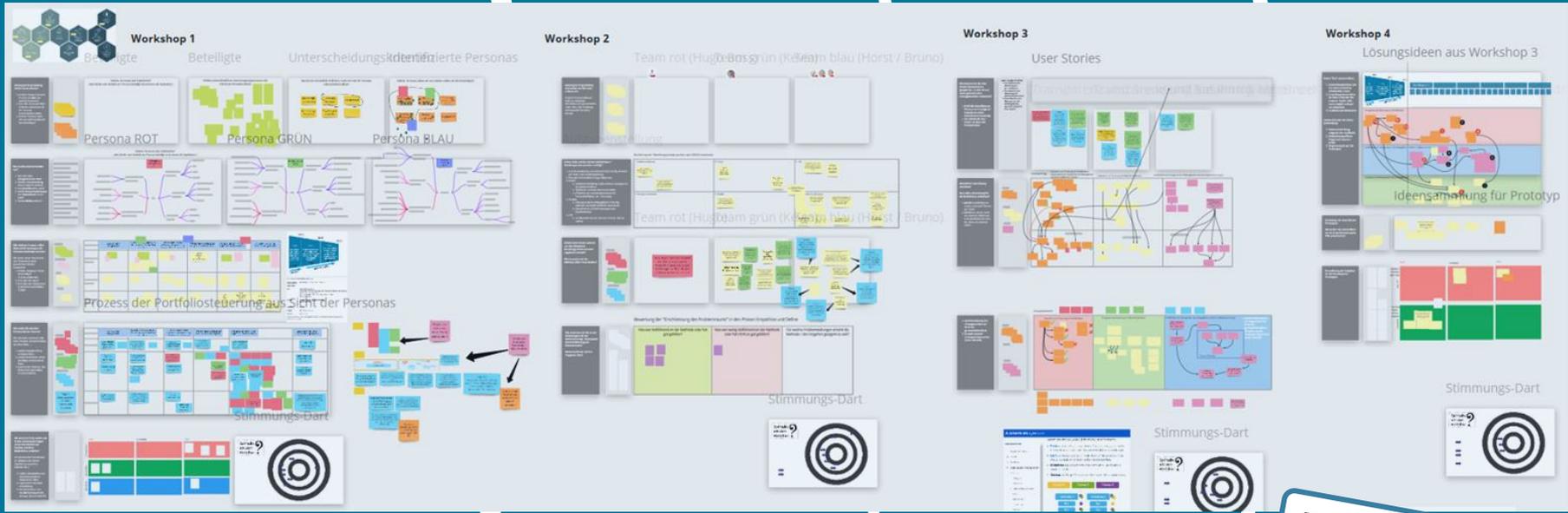


Bedürfnisse / Problem verstehen

Standpunkt/ Problemstellung definieren

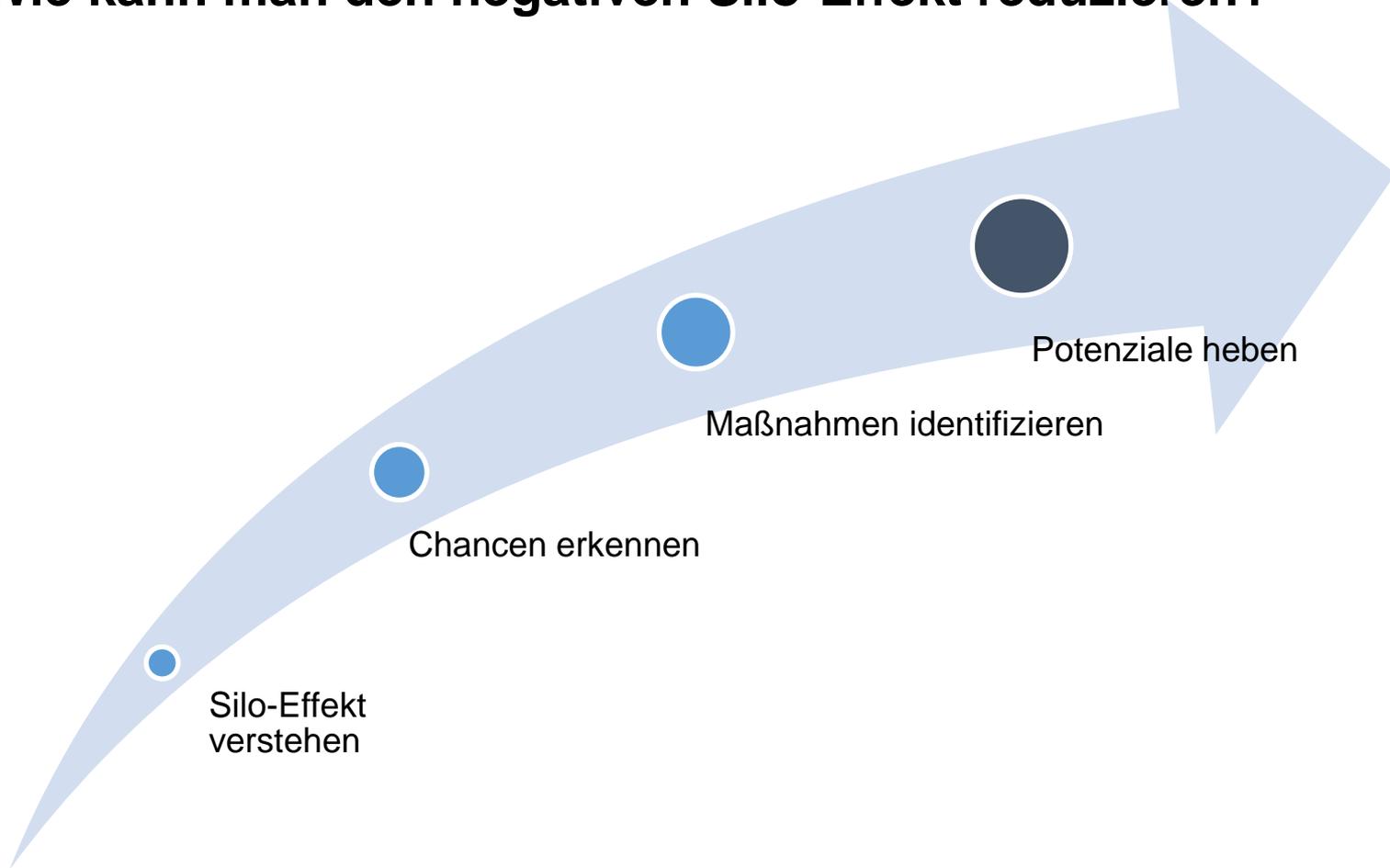
Ideen / Lösungen entwickeln

Testen & Lösung weiterentwickeln

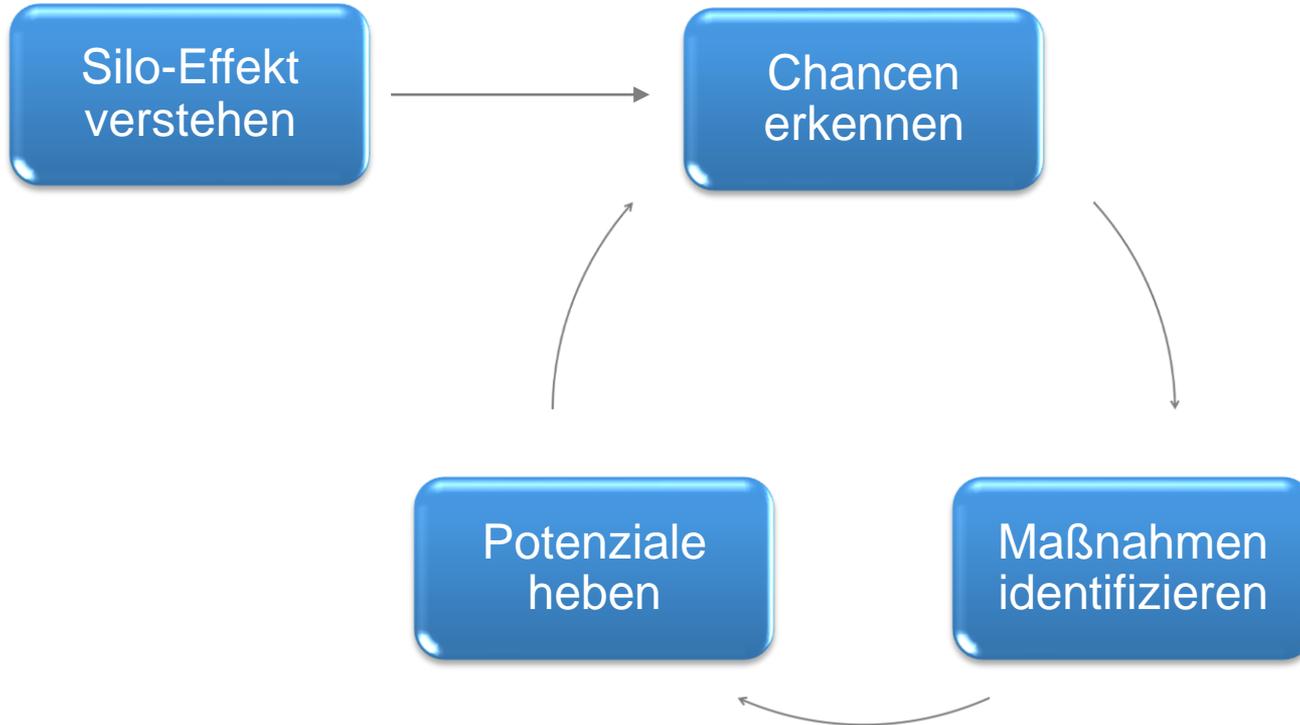


Projektbeispiel

Wie kann man den negativen Silo-Effekt reduzieren?



Wie kann man den negativen Silo-Effekt reduzieren?



Pragmatischer Einstieg zum Überwinden von Silos

1

Kick-Off

Beteiligte an Bord holen

Workshop

2

Silo-Index ermitteln

**Verstehen,
wo es wie stark hakt**

*Online-Erhebung und
ergänzende Interviews*

3

Silo-Workshop

**Gemeinsam Maßnahmen
und Lösungsideen
entwickeln**

Workshop

Wofür kann man den Silo-Index nutzen?

Was soll damit erreicht werden?

- ▶ Silo-Denke und dessen Konsequenzen verstehen und greifbar machen
- ▶ Gemeinsames Bild zur Ausgangssituation
- ▶ Potenziale & Chancen erkennen
- ▶ Lösungsideen entwickeln
- ▶ Maßnahmen ableiten
- ▶ Quick Wins ausschöpfen
- ▶ Gemeinsamer Prozess und Vorgehen





<https://heupel-consultants.com/silo-effekte/>

WO STEHEN SIE?

SILO-EFFEKTE IN ORGANISATIONEN

Abteilungs-Egoismen, fehlende übergreifende Abstimmungen, doppelte Arbeiten und Zeitverzögerungen sind typische Symptome, dass



Vertiefungsrunde
Negative Silo-Effekte
systematisch angehen

am 13.12. um 17 Uhr

Zoom-Einwahl:
<https://us02web.zoom.us/j/84920395861>



PRAXISFORUM NETZWERK

IMPULSE, AUSTAUSCH UND BRAINFOOD FÜR DEN ARBEITSALLTAG



PRAXISFORUM
NETZWERK



www.linkedin.com/company/praxisforum/



Praxisforum Netzwerk

... mit aktuellen Impulsen zu Prozess-, Projekt- und IT-Management sowie zu Digitalisierung und agilen Methoden

Veranstaltungsdienste · Hör-Grenzhausen, Rheinland Pfalz · 71 Follower:innen



Ayelt ist hier beschäftigt. · 1 Mitarbeiter:in

✓ Follower:in

Website besuchen 

Mehr

Call for Presentations



ZUM 16.PRAXISFORUM

Einsendungen bis zum 23.01.2023



<https://www.process-and-project.net/praxisforum/call-for-presentations/>



Claus-Peter Koch

cp.koch@heupel-consultants.com
+49 157 – 37322487

Sonja Gerz

s.gerz@heupel-consultants.com
+49 170 588 23 42

Heupel Consultants GmbH & Co. KG
Im Eichelhorst 22 | 76863 Herxheim
Office der Heupel Consultants
+49 (0) 7276 – 96110
info@heupel-consultants.com
www.heupel-consultants.com