



# Ganzheitliche Sicht statt Silo-Denken

Heinz-Josef Botthof

Trainer-Berater-Coach

### ***Zielvorgaben müssen bereichsübergreifende Zusammenarbeit fördern statt behindern***

Kennen Sie das auch? Unternehmensbereiche arbeiten nebeneinander, aber nicht miteinander – im schlimmsten Fall gegeneinander. Eine Ursache für dieses SiloDenken: konkurrierende Zielvorgaben. Angesichts des hohen Veränderungsdrucks kann das nicht lange gut gehen. Um das zu korrigieren, sollten die Controller ihre Verantwortung bei der Planungskoordination aktiv wahrnehmen. Dabei gibt es viele Gewinner.

### ***Die aktuelle Situation: Arbeitsverdichtung sorgt für Tunnelblick***

Wir leben in einer High-Speed-Gesellschaft, die durch das Motto „höher, schneller, weiter, schlanker“ geprägt ist. Alle Mitarbeiter haben sich diesem Diktat zu unterwerfen. Die Geschwindigkeit der Veränderungen und die permanente Optimierung der Prozesse sind Reaktionen darauf. Selbstverständlich gibt es dafür gute Gründe. Der Wettbewerb bzw. die Märkte erzwingen diese Geschwindigkeit und Innovation. Die Kompatibilität hat damit in den vergangenen Jahren stetig zugenommen. Außerdem ist die Arbeitsverdichtung extrem hoch, die Zeitknappheit an ihrem Maximum angelangt und Arbeitskräfte sind Mangelware.

Die Steuerung erfolgt zum Teil durch Management by Objectives. Im Grunde ein gutes Prinzip, wenn es abgestimmt angewendet wird. Häufig ist zu beobachten, dass Ziele in verschiedenen Bereichen konkurrierend sind bzw. einander widersprechen. Die Mitarbeiter arbeiten völlig korrekt nach der jeweiligen Zielvorgabe, dennoch kommt es in der Summe im Unternehmen nur zu schleppenden Erfolgen. Die Akteure sind durch ein Silodenken geprägt. Selbst wenn es irgendwann erkannt, aufgedeckt und korrigiert wird, hat man wertvolle Zeit verloren und zudem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frustriert.

### ***Die Risiken: Der Einzelne rettet sich auf Kosten des Ganzen.***

Generell sind Unternehmen aber weiterhin arbeitsteilig strukturiert. Die einzelnen Aufgaben sind gut aufeinander abgestimmt und folgen einem klaren Prozess, dessen einzelne Schritte von unterschiedlichen Menschen erledigt werden. Solange keine Störungen auftreten, funktioniert alles wunderbar. Störungen können aber schon zusätzliche Aufgaben oder zusätzliche Aufträge sein, weil es im Organisationsprozess keine Spielräume mehr gibt. Dem Controller wohl bekannt sind ad-hocAufträge. Nehmen diese Aufträge deutlich zu, ist es immer ein Zeichen für nicht mehr funktionierende Standards und Prozesse. Zu langsam, zu spät, zu unklar, falsch im Zuschnitt.

Durch die extrem straffen Prozesse wurde der früher als wichtig erkannte Organizational Slack komplett abgebaut. Damit sind Puffer verschwunden und auftretende Störungen wirken sich sehr schnell auf vereinbarte Termine aus. Davon betroffen sind sowohl interne Bereiche aber auch Kunden.

Als eine natürliche Reaktion des Menschen entsteht hierdurch wieder das SiloDenken“. Statt ganzheitlich zu agieren, verfallen wir in den „Tunnelblick“, betrachten wir nur noch unser direktes Umfeld und versuchen unsere eigene Haut zu retten. Wir reduzieren die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen, schränken die Kommunikation ein und „halten unseren Kasten sauber“. Fehler machen dann selbstverständlich nur noch die anderen. Leider zeigt sich das im Gesamtbild häufig nicht als vorteilhaft.

## **Ganzheitlich denken**

Wie kommen wir aus dieser Falle heraus? Es klingt sehr einfach: Wir dürfen den Überblick nicht verlieren!

Ganzheitliches oder systemisches Denken muss unser Handeln dominieren. Der Versuch kurzfristig einzelne Probleme zu lösen wirkt vermeintlich erfolgreich. Allerdings zeigen sich später die Probleme massiver als vorher.

Der Tunnelblick ist eine menschliche Reaktion auf Druck und Anspannung. Wir dürfen das aber nicht zulassen. Eine gute Zusammenarbeit erfordert Transparenz und Toleranz. Dazu müssen die einzelnen Bereiche gut miteinander kommunizieren, um die gegenseitigen Bedürfnisse auszutauschen und abzustimmen. Offenheit und Vertrauen sind zentrale Aspekte dieser Zusammenarbeit.

Spätestens jetzt wird deutlich, es handelt sich bei diesen Punkten nicht um Soft Facts, die wir als nice to have abtun können, sondern um zentrale Erfolgsfaktoren!

## **Controller vermitteln zwischen den Beteiligten und koordinieren die Zielerarbeitung**

Der Bereich Controlling steht für Überblick und Transparenz. Controller arbeiten mit allen Bereichen einer Organisation zusammen und haben somit Kenntnis über alle in den Fachbereichen geplanten Aktivitäten. Gleichfalls kennen sie die gesetzten Ziele. Diese jeweiligen Ziele soll das Controlling nun hinsichtlich der Konkurrenz überprüfen und das Konfliktpotenzial im frühen Dialog während der Planung entschärfen. Dem Controlling kommt somit die Mittlerrolle im Unternehmen zu. Controlling hat wie wenige andere Bereiche (HR, IT, Rechnungswesen) Kontakt zu allen Fachbereichen und kann wie eine Klammer- / Koordinationsfunktion wirken. In Summe funktionieren die Prozesse dann besser, Reibungsverluste zwischen den Fachbereichen und damit Spannungen / Konflikte zwischen den einzelnen Belegschaften werden vermieden. Die Wettbewerbsfähigkeit wird deutlich gesteigert und die Zufriedenheit der Mitarbeiter nimmt zu.

Diese Rolle kann Controlling durch das Aufgabenprofil und die vorhandenen Fähigkeiten sehr gut erfüllen. Die Bedingung: Das Image des Controllings im Haus ist positiv. Das Vertrauensverhältnis zu den Verantwortlichen in den Fachbereichen ist gut und die Rolle wird in vollem Umfang akzeptiert. Transparenz zu schaffen geht dann vor Verschleierung und Schuldzuweisungen. In dem Zusammenhang müssen Unternehmen die Steuerung durch Ziele hinterfragen und die starke Differenzierung in Einzel- bzw. Bereichsziele überdenken. Wer im Wettbewerb erfolgreich vor sein will, muss diese Problematik aktiv beseitigen.

## **Controller müssen authentisch sein, um die Menschen zu gewinnen. Und sie müssen konsequent sein, damit die Menschen sich bewegen.**

Um diese Rolle ausfüllen zu können, muss das viel beschworene Networking aktiv betrieben werden. Das positive Image des Bereichs Controlling sowie der einzelnen Personen ist ein zentraler Erfolgsfaktor. In allen Ebenen von der Geschäftsführung bis zur Teamleitung muss das Controlling mit gezielter und klarer Kommunikation die Notwendigkeit der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit herausstellen. Dabei muss

der eigene Beitrag immer herausgestellt werden. Das erfordert ein selbstbewusstes und konsequentes, zugleich aber authentisches Auftreten und Argumentieren. Zudem muss das Controlling mit einer Stimme sprechen. Klar ist: Bei der Überzeugung geht es nicht nur um die Fakten. Die handelnden Menschen müssen gewonnen werden.

### *Unternehmensergebnis, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit steigen*

Die Strategie „Wir ziehen alle an einem Strang.“ müssen Unternehmen gezielt und sehr aktiv umsetzen. Mit einer guten bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und einer präzisen Kommunikation erlangen sie eindeutige Wettbewerbsvorteile. Reibungsverluste werden minimiert, die Kundenorientierung wird deutlich höher und die Kundenzufriedenheit steigt. Ein wunderbarer Nebeneffekt: Die Zufriedenheit der Mitarbeiter nimmt deutlich zu und sie identifizieren sich viel stärker mit ihrem Unternehmen. Der intensive Mitgestalter bei diesem Ziel: DAS CONTROLLING!