

agenda

Postbank: Wie es bei der
Integration weitergeht
Seite 24

Vor Ort: unterwegs mit
dem Automotive-Team
Seite 26

Achtsamkeit: So wird man
ausgeglichen und empathisch
Seite 44

Für Mitarbeiter der Privat- und Firmenkundenbank N° 2-2017

EINE! Bank

Schön
wär's!

Viele Jahre Silodenken und
Abgrenzung haben Spuren
hinterlassen. Nun wird
Zusammenarbeit neu gelernt.



INTERVIEW

»Die Bösen im anderen Stockwerk«

Professor Heiko Roehl, Experte für Organisationsentwicklung, über Silodenken in Unternehmen, die Rolle von Führung und den Unterschied von Ich-Kultur und Wir-Kultur



HEIKO ROEHL

begleitet seit über 20 Jahren Organisationen im Wandel. Er ist Honorarprofessor an der Universität Freiburg i. Br., Autor und Herausgeber der Zeitschrift *OrganisationsEntwicklung* und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Kessel und Kessel. Mehr auf www.heikoroehl.de.

HERR PROFESSOR ROEHL, WARUM FÄLLT ES MENSCHEN OFT SO SCHWER ZUSAMMENZUARBEITEN?

Man unterstellt immer gern, das läge allein an den Menschen oder an der Führung von Menschen. Und das führt dann oft zu fruchtlosen Appellen: „Nun arbeitet endlich zusammen.“ Die Siloproblematik ist aber viel tiefer in der Organisation der Unternehmen verankert.

WIE KOMMT ES ZUM SILODENKEN?

Unternehmen haben Lebenszyklen. Sie starten oft als kleine, überschaubare Pioniere, agil und wendig. Dann werden sie größer, differenzieren sich aus und schaffen Fachbereiche, weil der Chef eben nicht mehr alles allein machen kann. In vielen Unternehmen führt das zu Bürokratisierung. Manche versteinern, sind nur noch nach innen orientiert und verlieren die nötige Flexibilität, um rasch auf das Umfeld reagieren zu können.

UND DIE MENSCHEN ARBEITEN GEGEN- STATT MITEINANDER.

Genau, es sind vor allem die oft jahrzehntelange geltenden unausgesprochenen Spielregeln, die hier wirken. Es gibt natürlich auch Unternehmen, die lassen Silos ganz bewusst

gegeneinander laufen, um internen Wettbewerb anzustacheln. Für eine Weile kann das gut gehen. Aber irgendwann nehmen die sich gegenseitig die Butter vom Brot, maximieren ihre eigenen Ziele und rauben sich so die Chance auf eine innovative gesamtorganisatorische Entwicklung.

WAS KANN MAN TUN?

Zunächst einmal muss die Führung der Gesamtorganisation eine klare Position bezie-

hen. Sie muss ein attraktives Bild vom großen Ganzen der Organisation anbieten, für das es sich lohnt, das Silo zu verlassen. Als Zweites sollten das Mandat und die Funktion der Organisationseinheit im Gesamtkontext geklärt sein. Das bedeutet, dass in den Silos deutlich werden muss, dass sie ohne die Gesamtorganisation nicht funktionieren würden. Ist ihnen das nicht klar, heißt es schnell: „Wir sind die Einzigen, die hier arbeiten und das Unternehmen am Laufen halten. Wir brauchen die anderen gar nicht.“ Drittens müssen die Leistungsbeziehungen der Bereiche im Unternehmen geklärt sein: Was ist Kerngeschäft, wer ist Dienstleister, wer bestimmt die Standards? Es muss Klarheit und Einigkeit darüber bestehen, welche Einheit zu wem in welcher Beziehung steht.

WELCHE ROLLE SPIELEN ANREIZE?

Das ist der vierte Bereich, an dem man ansetzen sollte. Wir sind so konditioniert, dass wir uns an dem ausrichten, was anhand von messbaren Kennzahlen belohnt wird – materiell oder auch immateriell, also in Form von Macht, Ansehen oder Geltung. Sind diese Anreize also vor allem auf Silos ausgerichtet, dann wird Kooperation nicht stattfinden. So einfach ist das.

DA HILFT DANN AUCH KEIN NOCH SO STARKER APPELL DER FÜHRUNGSKRAFT?

Appelle führen dann eher zum Gegenteil oder allenfalls zu Pseudo-Kooperationsprojekten. So eine Fassade der Legitimation kann sehr teuer werden. Führungskräfte haben natürlich trotzdem eine Schlüsselrolle. Das wäre der fünfte Ansatzpunkt. Unternehmen brauchen mehr und mehr Führungskräfte, die gut kooperieren und Komplexität aushalten können. Manager, denen es gelingt, das eine zu tun, ohne das andere zu lassen, also etwa den eigenen Bereich voranzubringen, gleichzeitig aber das große Ganze zu befördern. Gute Führungskräfte erkennen und verstehen wechselseitige Abhängigkeiten, begreifen sich aber auch als aktive Gestalter.

SO FERN DIE ORGANISATION ES ZULÄSST.

Das ist der entscheidende Punkt, Organisationsstruktur und -kultur müssen Zusammenarbeit nicht nur zulassen, sondern befördern. Dazu zählen dann auch Arbeitsprozesse oder die IT, die heute häufig eine der größten Hürden für bereichsübergreifende Zusammenarbeit darstellt. Selbst bauliche Aspekte können eine Rolle spielen: Die Bösen haben ihre Büros immer im anderen Stockwerk oder auf der anderen Seite der Straße.

GIBT ES UNTERNEHMEN, DIE VOR BEREICHSDENKEN GEFEIT SIND?

Unternehmen der Finanz- und Versicherungsbranche sind durch ihre Anreizsysteme sicher besonders gefährdet. Umgekehrt sind viele junge Unternehmen der Digitalbranche heute sicher weit voraus. Sie pflegen vom ersten Tag an eine Wir- statt einer Ich-Kultur. Und viele von ihnen betreiben einen unglaublichen Aufwand, um diese Wir-Kultur zu erhalten.

KANN ES GELINGEN, VON DER ICH-ZURÜCK ZUR WIR-KULTUR ZU FINDEN?

Natürlich. Es ist in jedem Fall sinnvoll, sich des Themas beherzt anzunehmen und etwa die beschriebenen fünf Aspekte genau unter die Lupe zu nehmen – idealerweise gleichzeitig. Es ist nur langwierig und es kostet Geld. Spezialisierung und Ausdifferenzierung von Unternehmen bekommen Sie immer umsonst. Integration hingegen ist aufwändig und teuer – lohnt sich aber langfristig. Das ist in Unternehmen nicht anders als in unserer Gesellschaft.

Illustration: Jindřich Novotný

Geschäftsleitungstreffen geht es ständig um gemeinsame Veranstaltungen, gemeinsame Kunden und Zusammenarbeit. Und: „Keiner redet schlecht über den anderen“, so Gubernatz. „Es ist wichtig, dass dieses gegenseitige Aufeinander-Zeigen und Übereinander-Reden aufhört. Wir gehen verständnisvoll miteinander um, auch wenn mal Fehler passieren.“

Auch in Bayern gibt es noch mehr Initiativen, die das Gemeinsame fördern und das Trennende überwinden sollen. Hospitationen zum Beispiel oder sogenannte Powerdays für Berater in den Produktbereichen. Gubernatz erwähnt auch die Möglichkeit des „Recognition Award“, einer Bonuszahlung für Mitarbeiter, die sich engagiert für die Sache der Gesamtbank einsetzen. Trotzdem gebe es immer noch ein sehr heterogenes Bild in der Zusammenarbeit: „Wir sind erst einen ersten, kleinen Schritt gegangen“, findet Gubernatz. „Aber wir gehen weiter.“ ■

„Zusammenarbeit lebt nicht von Reportings, sondern vor allem von der positiven Grundhaltung, einem Unternehmer Lösungen für alle seine Bedarfe zugänglich zu machen.“

MONIKA GARSKE

Leiterin Unternehmerbank

„Wir möchten die Kollegen davon überzeugen, dass sie teilweise sogar das Gegenteil von dem tun müssen, was bislang die Regel schien.“

HARALD EISENACH

Regionsleiter Firmenkunden, Region Ost

„Manche kommen gar nicht auf die Idee zusammenzuarbeiten, weil sie die Kompetenzen anderer Bereiche und Berater überhaupt nicht kennen.“

RAYK HEIDAMKE

Regionsleiter Wealth Management, Region Ost

„Es ist nicht nur eine Frage der Strukturen. Wenn wir etwas ändern möchten, muss auch jeder Einzelne aus seiner Komfortzone herauskommen.“

MARTIN HUBER

Regionsleiter Privatkunden, Region Süd

JETZT SIND SIE DRAN.

Schreiben Sie uns Ihre Meinung zum Titelthema. Kommentare und Anregungen bitte an interne.kommunikation@db.com