

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

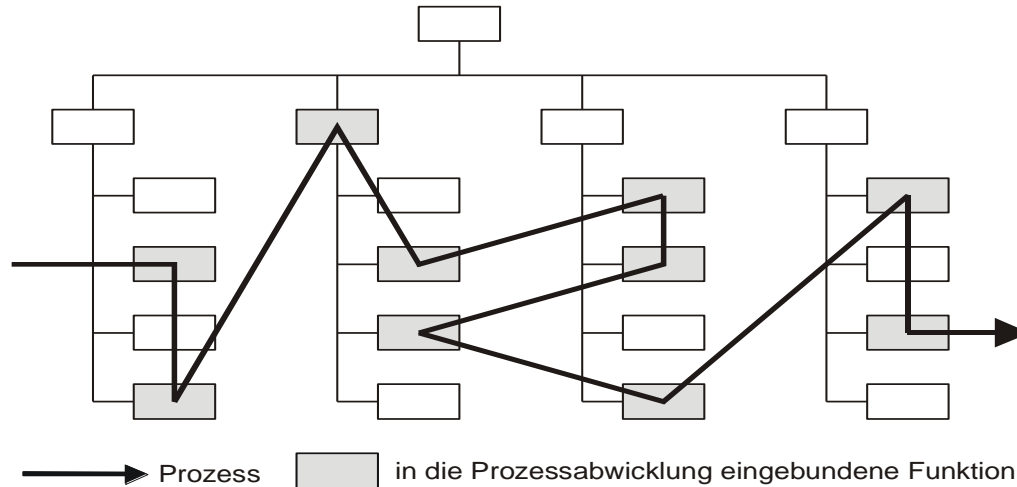


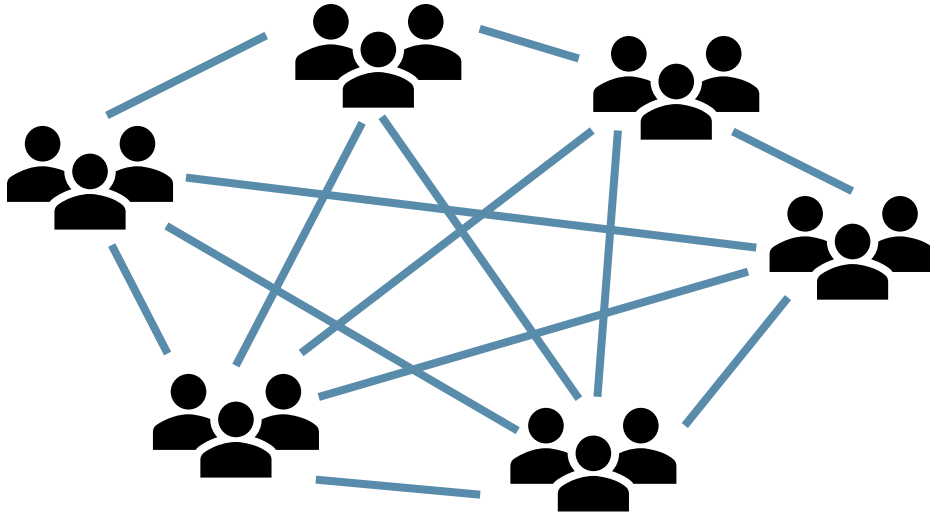
Abbildung: Schulte-Zurhausen, Organisation, 5. Aufl. Abb 1-19

## 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

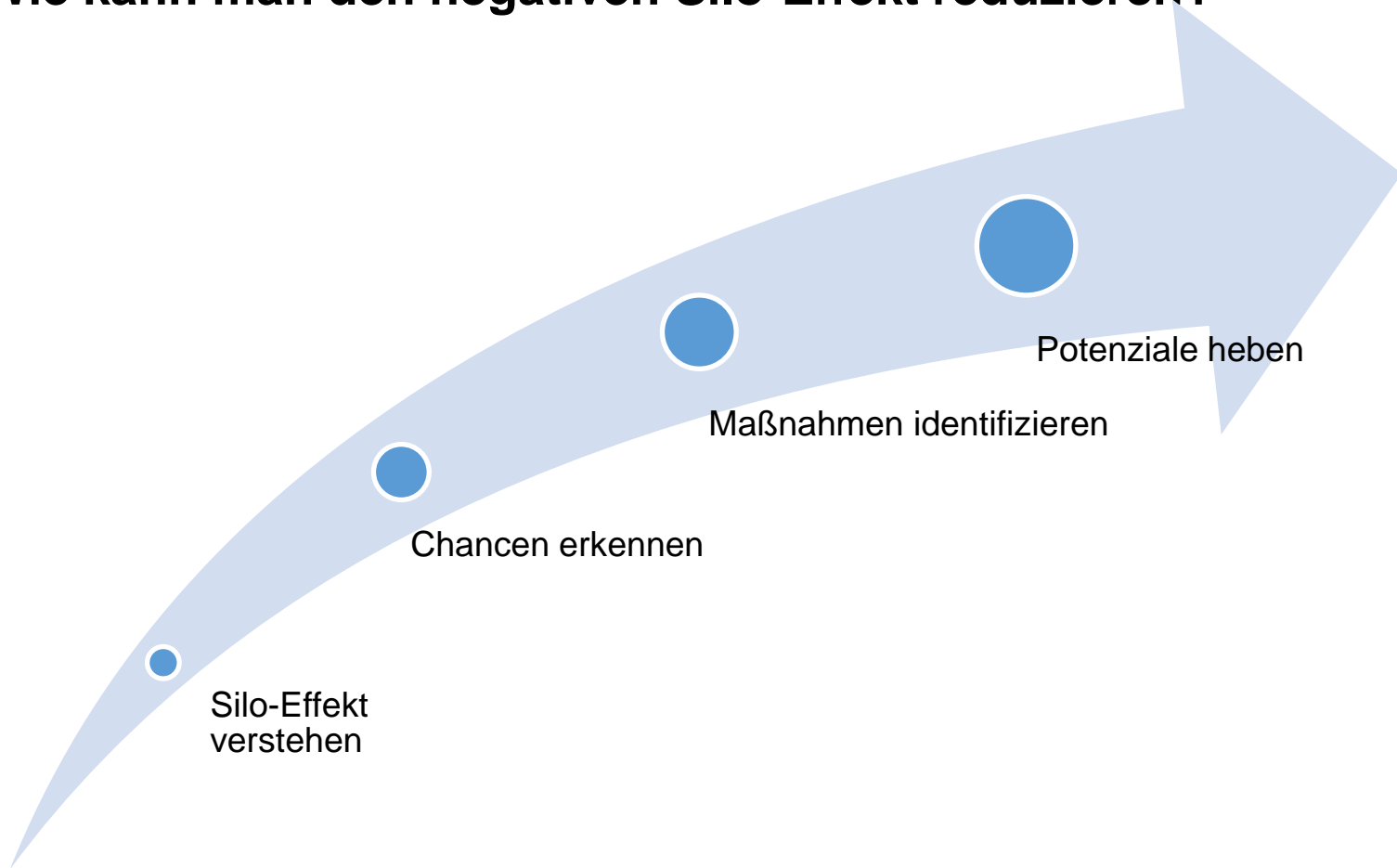
Projekte / Portfolio = Abhängigkeiten zw. Projekt-Teams oder Projekten



## 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

**XING**  [https://www.xing.com/profile/ClausPeter\\_Koch2/cv](https://www.xing.com/profile/ClausPeter_Koch2/cv)

 <https://www.linkedin.com/in/clauspeterkoch-433b70b0/>



## 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

**XING**  [www.xing.com/profile/Sonja\\_Gerz](http://www.xing.com/profile/Sonja_Gerz)

 [www.linkedin.com/in/sonja-gerz](http://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/](http://www.heupel-consultants.com/praxisforum-netzwerk/)  
[www.linkedin.com/company/praxisforum/](https://www.linkedin.com/company/praxisforum/)

# Call for Presentations



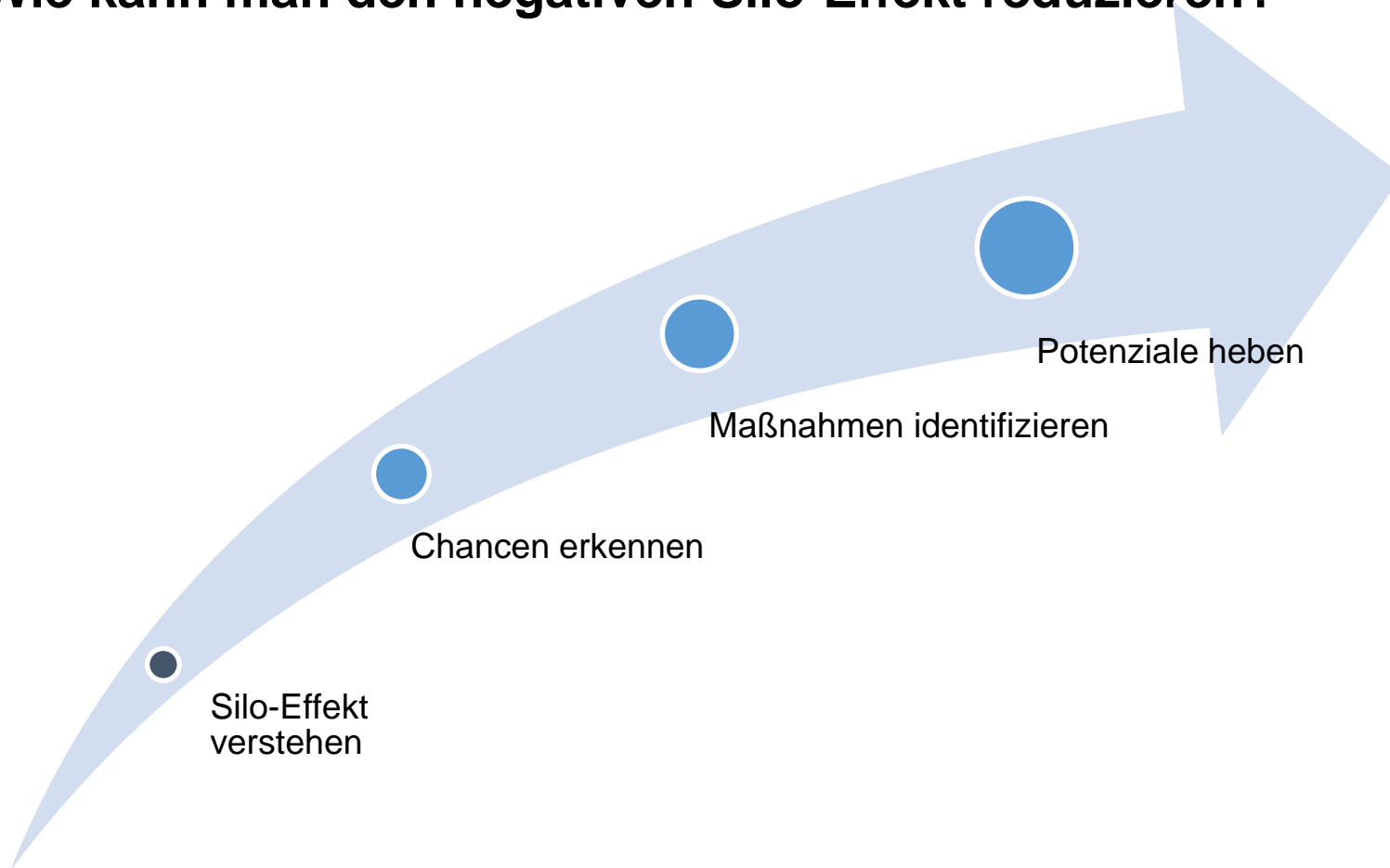
ZUM 16.PRAXISFORUM

Einsendungen bis zum 23.01.2023



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

# Wie kann man den negativen Silo-Effekt reduzieren?

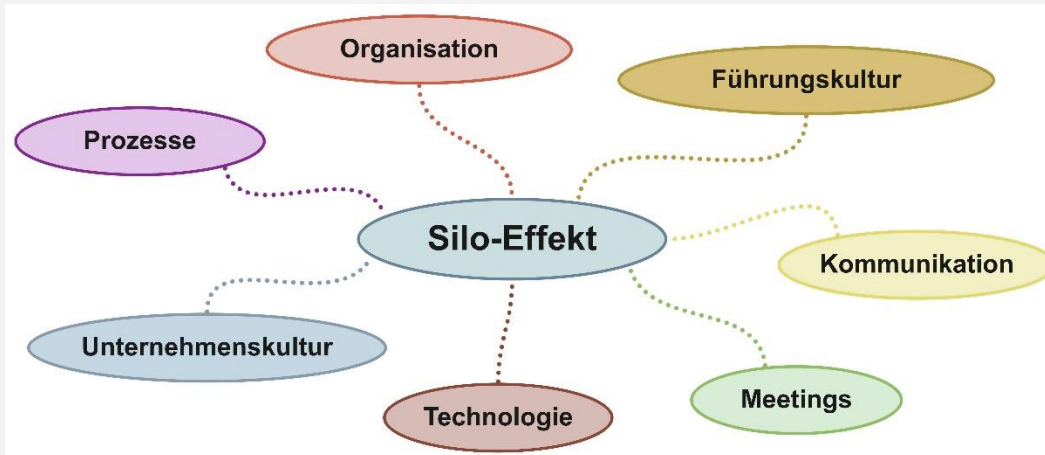


# Silo-Effekte besser verstehen

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

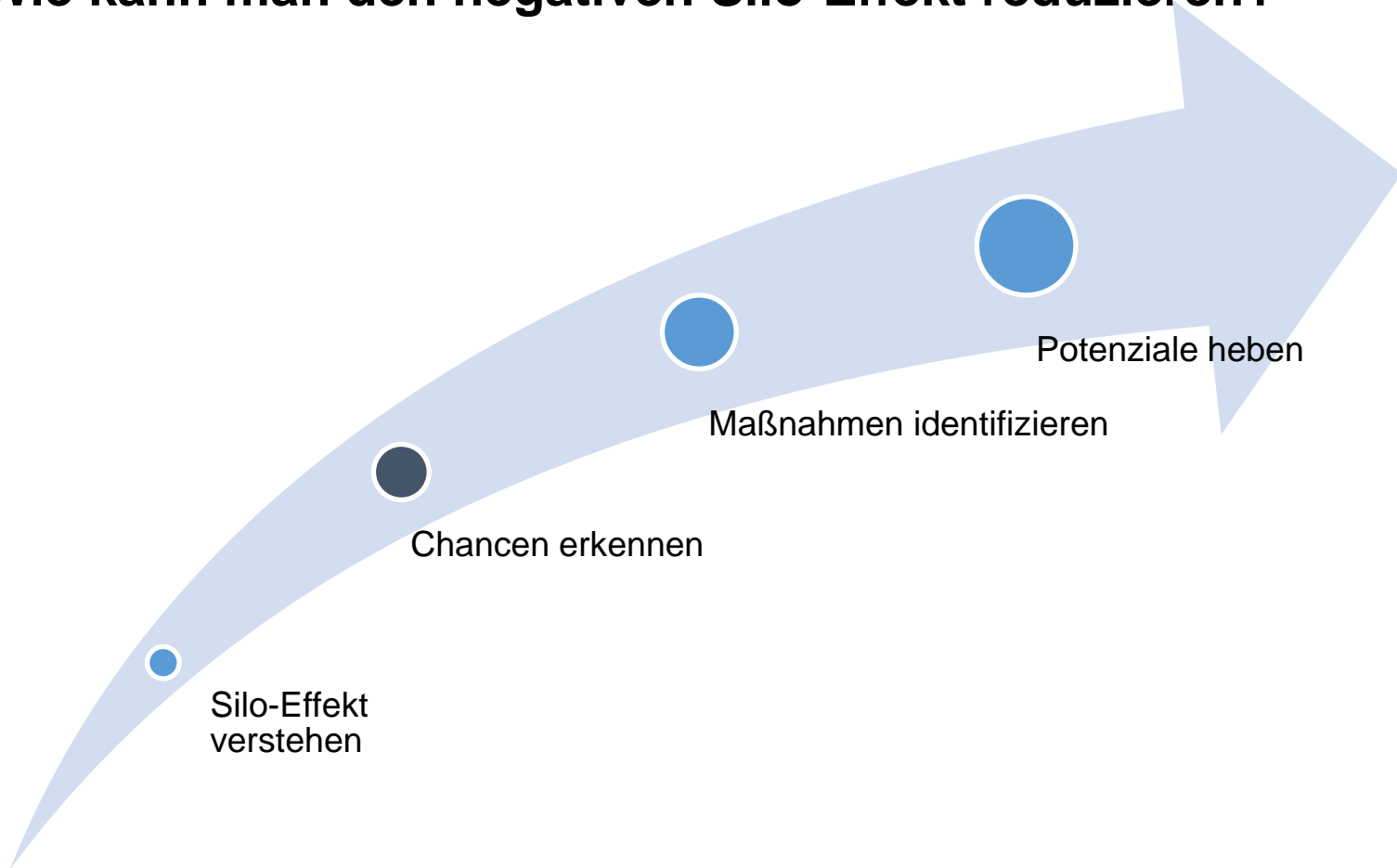
*Ergebnisse von über  
70 Unternehmen.  
Signifikanter Zusammenhang  
gemessener Silo-Index und  
Unternehmenserfolg*

# 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:  

### 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

Hoher Silo-Index  
Mäßiger Silo-Index  
Niedriger 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

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

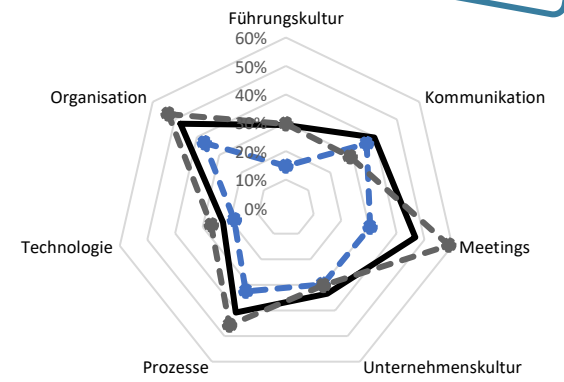
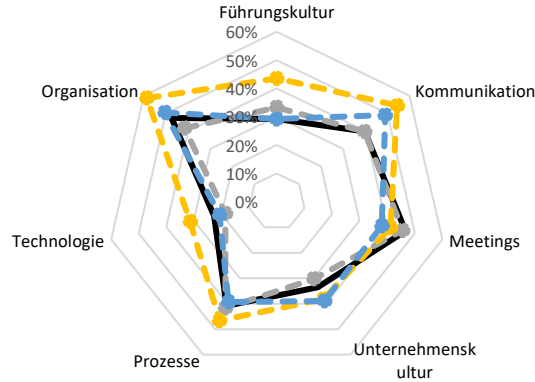
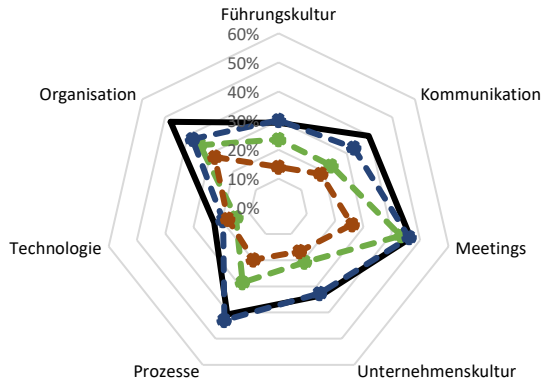
Prof. Dr. Ayelt Komus  
 Katharina Schwarzkopf, B.Sc  
 Projektteam Silo-Index

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)

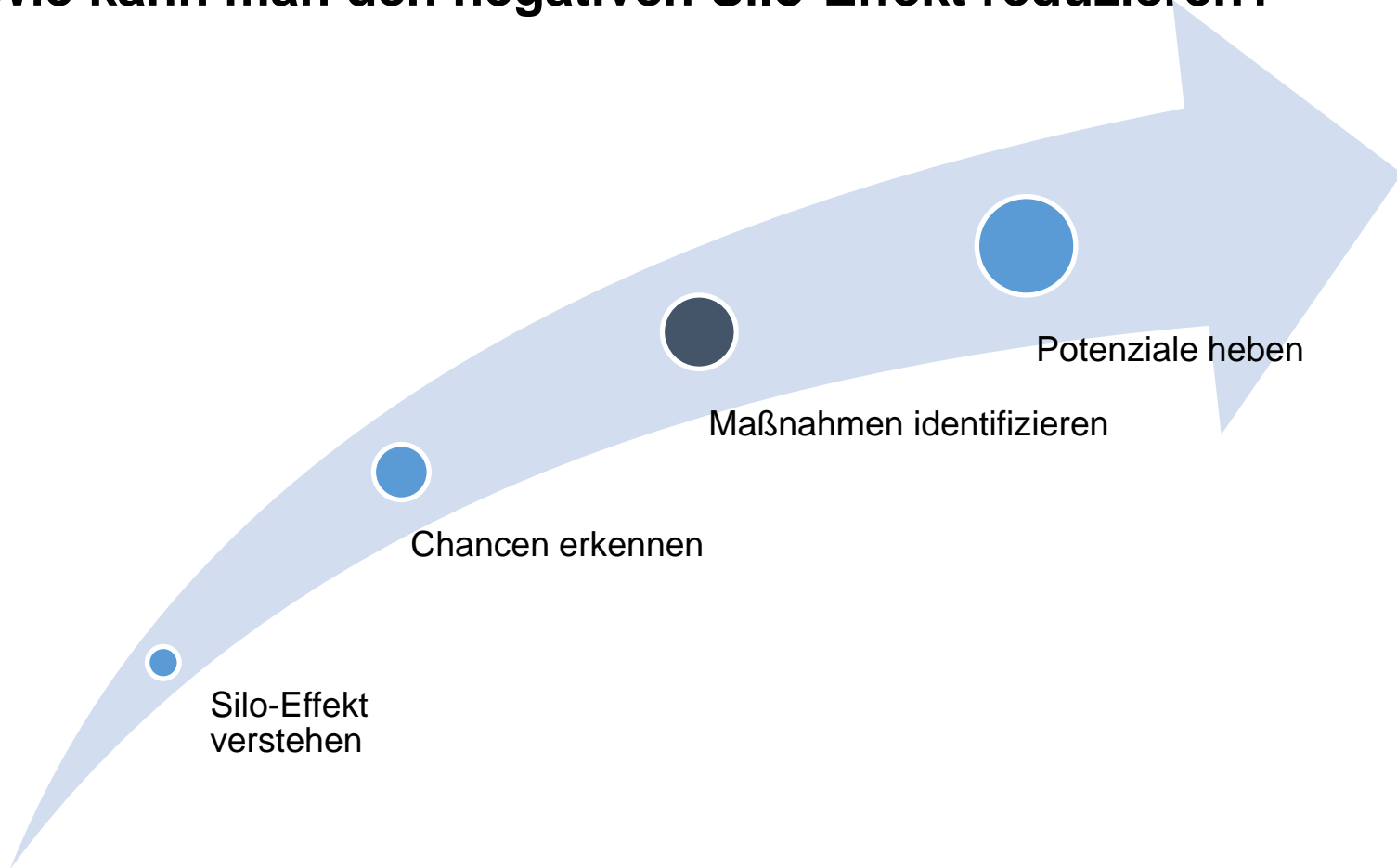
Ein hoher Wert zeigt Ihnen ein hohes Silo-Ausmaß der spezifischen Kategorie an. Hier sollten Sie Maßnahmen zur Reduzierung des Silo-Denkens einleiten!



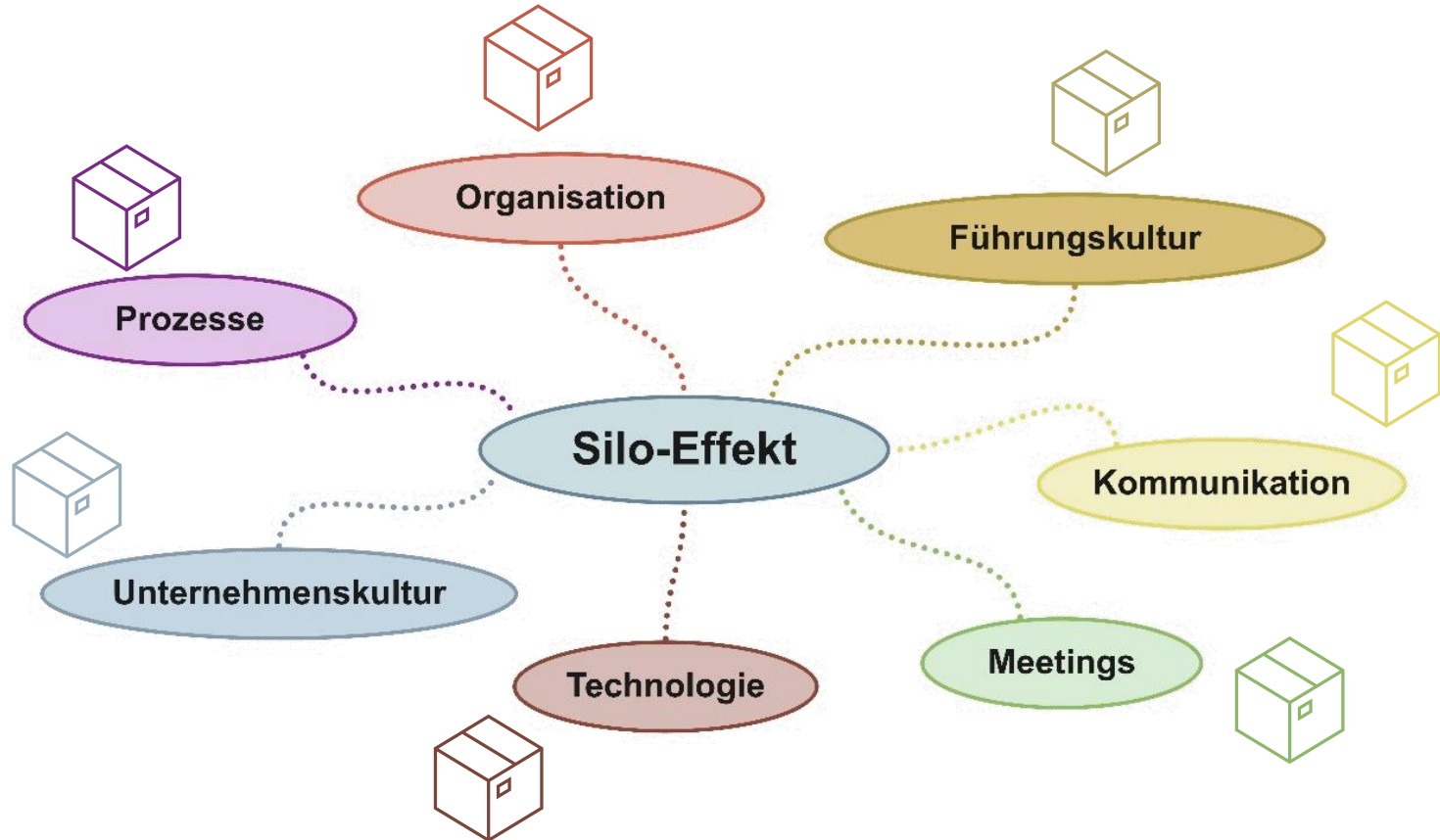
# Inhalt

- ▶ 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?

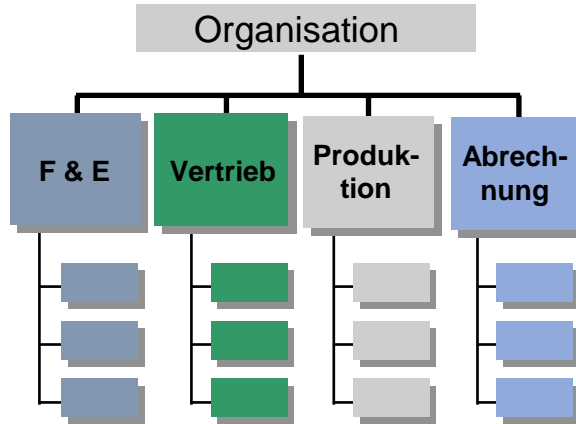


# „Silo Paket“ als Inspiration und Enabler für Organisationen

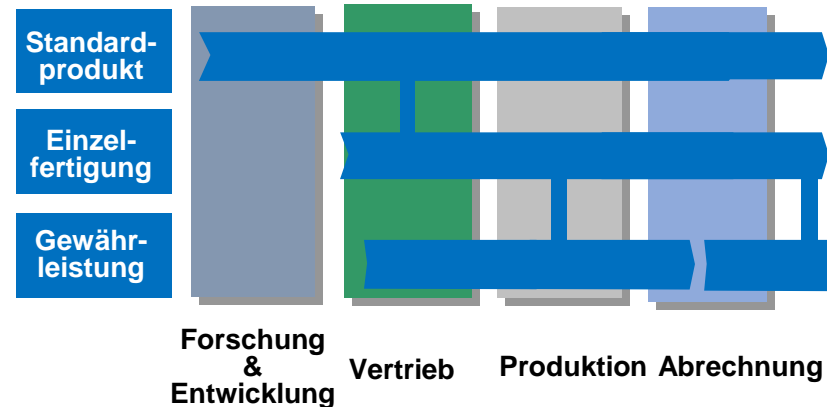


- ▶ Prozessorientierte E2E-Sicht & **Produktorganisation**
- ▶ Zusammenarbeit institutionalisieren nach dem **Spotify Model**
- ▶ Transparenz und Flow-Visualisierung über ein **Kanban Board**
- ▶ Reflektion und Weiterentwicklung mittels „**Notes Day**“
- ▶ Gemeinsame Planung in Form von **Big Room Planning**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

# Funktionale versus prozessorientierte Sicht



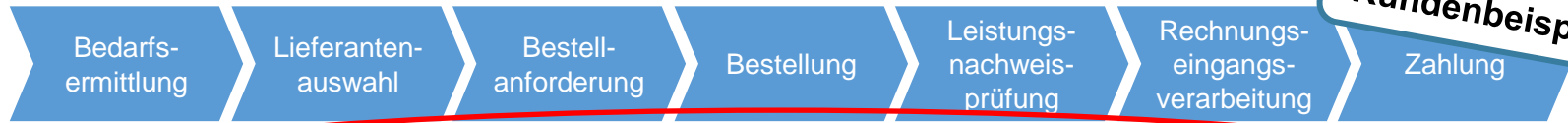
...eigentlich ist eine starke prozessorientierte (End-to-end-)Sicht das richtige Mittel gegen den Silo-Effekt



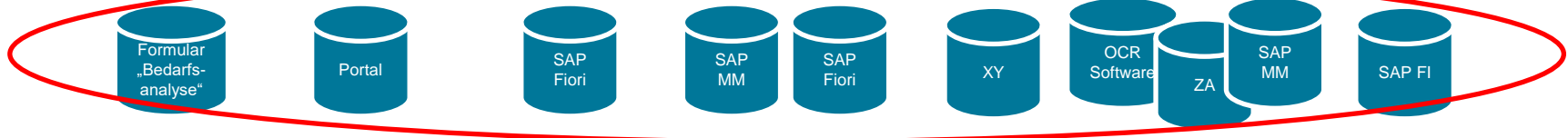
# Produktorganisation – Team-Zuschnitt nach Value Streams!

Variante 1

## Value Stream: Beschaffung von Dienstleistungen



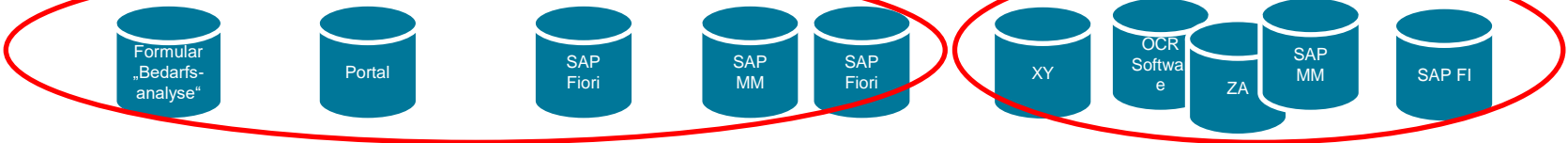
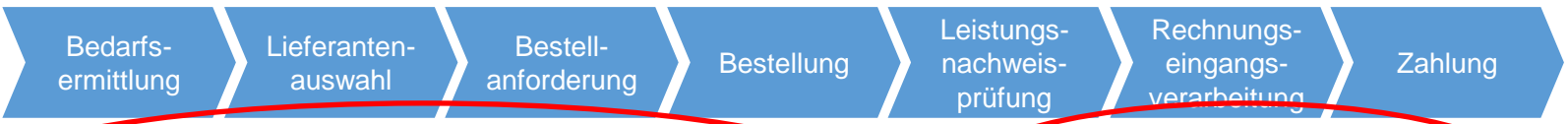
Anonymisiertes Kundenbeispiel



Ein cross-funktionales Team

Variante 2

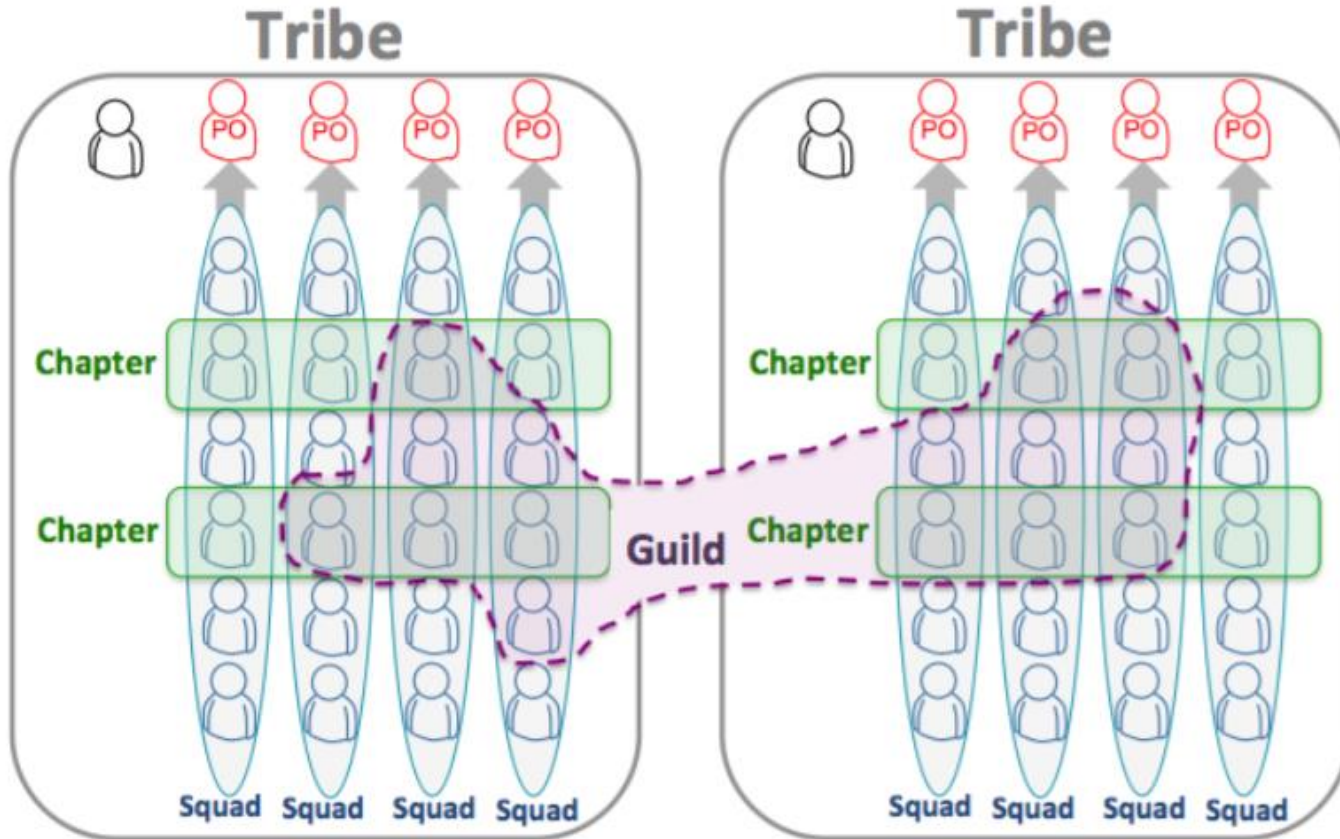
## Value Stream: Beschaffung von Dienstleistungen



Cross-funktionales Team A

Cross-funktionales Team B

# Zusammenarbeit institutionalisieren





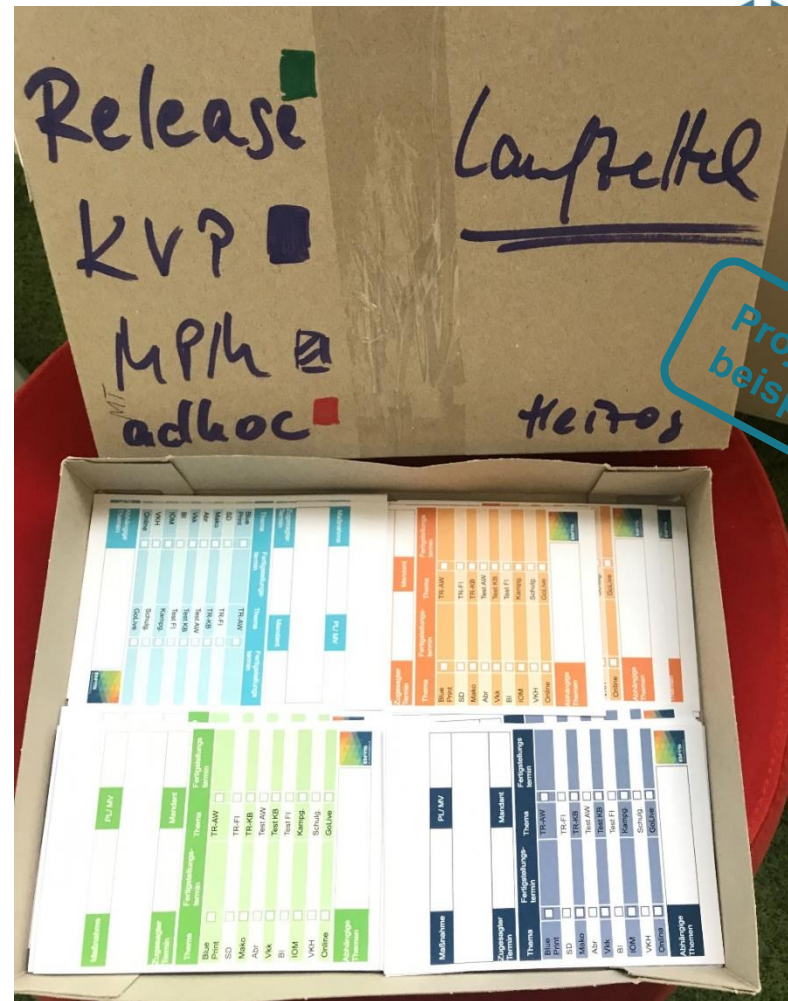


10199

<b>Maßnahme</b>		<b>PL/ MV</b>	<b>C.k.</b>
(Werbetext) auf RE lüftlichten			
<b>Zugesagter Termin</b>	1. 10	<b>Mandant</b>	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**

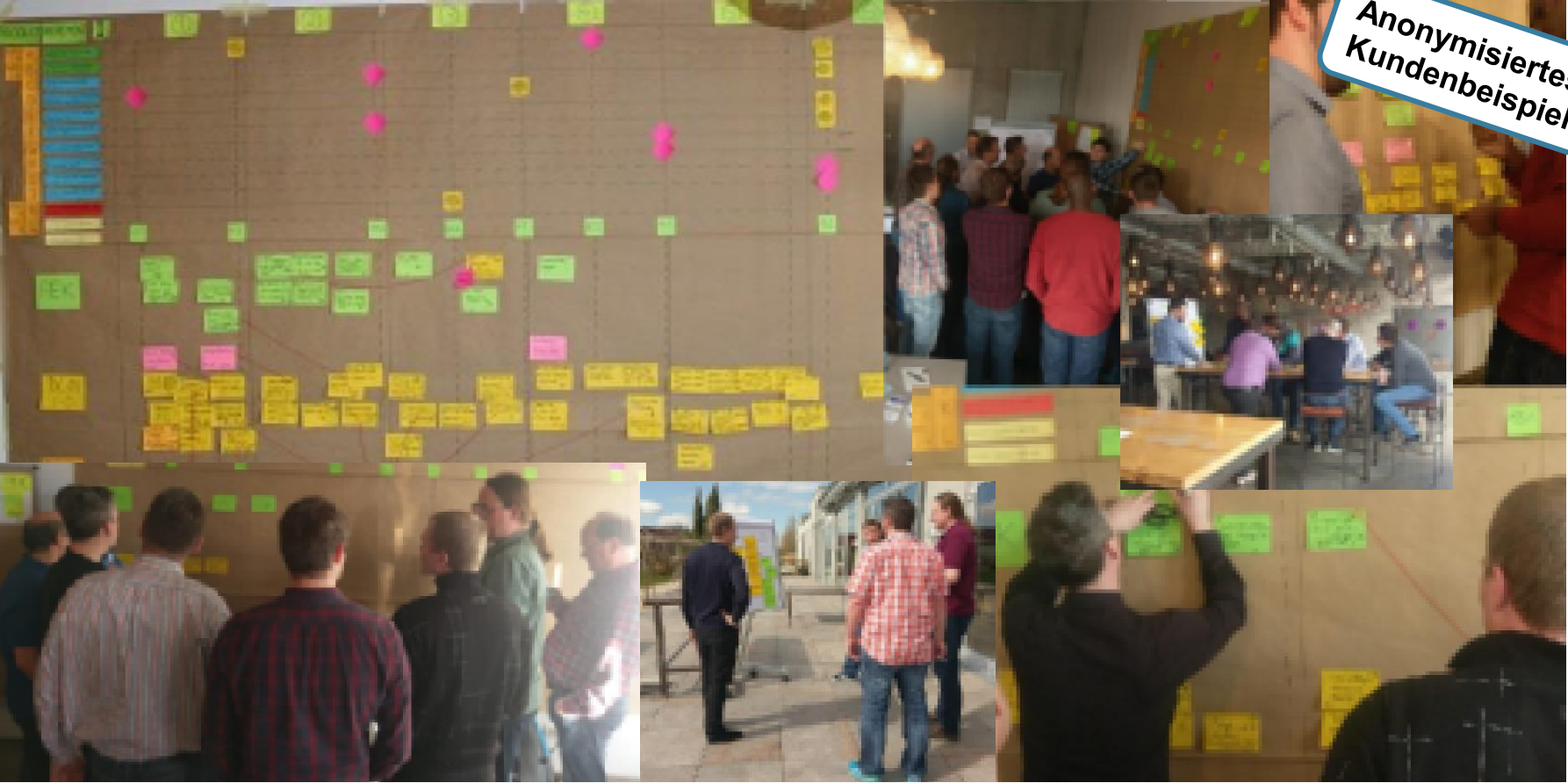


# „Notes-Day“: gemeinsam Feedback geben und verbessern



# Big Room Planning (Visualisierung, Dependency Board)

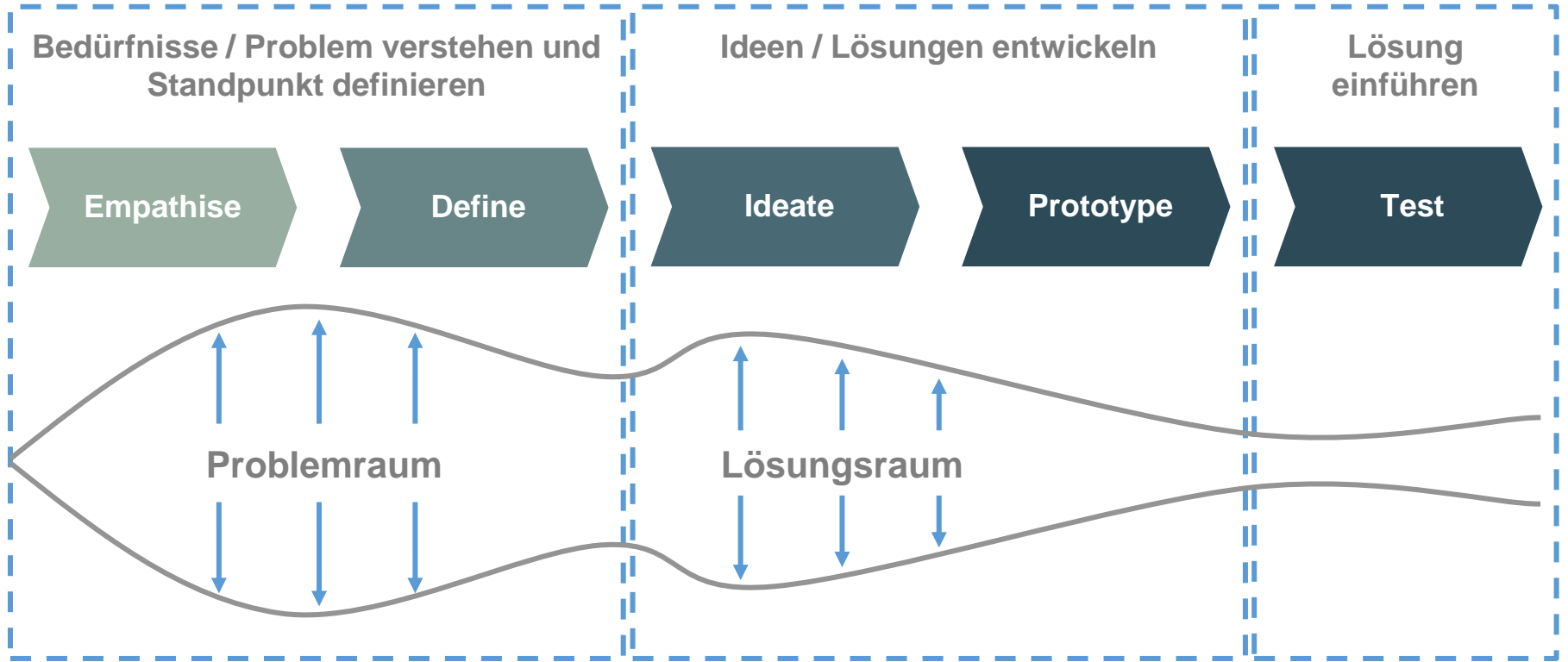
Anonymisiertes Kundenbeispiel



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

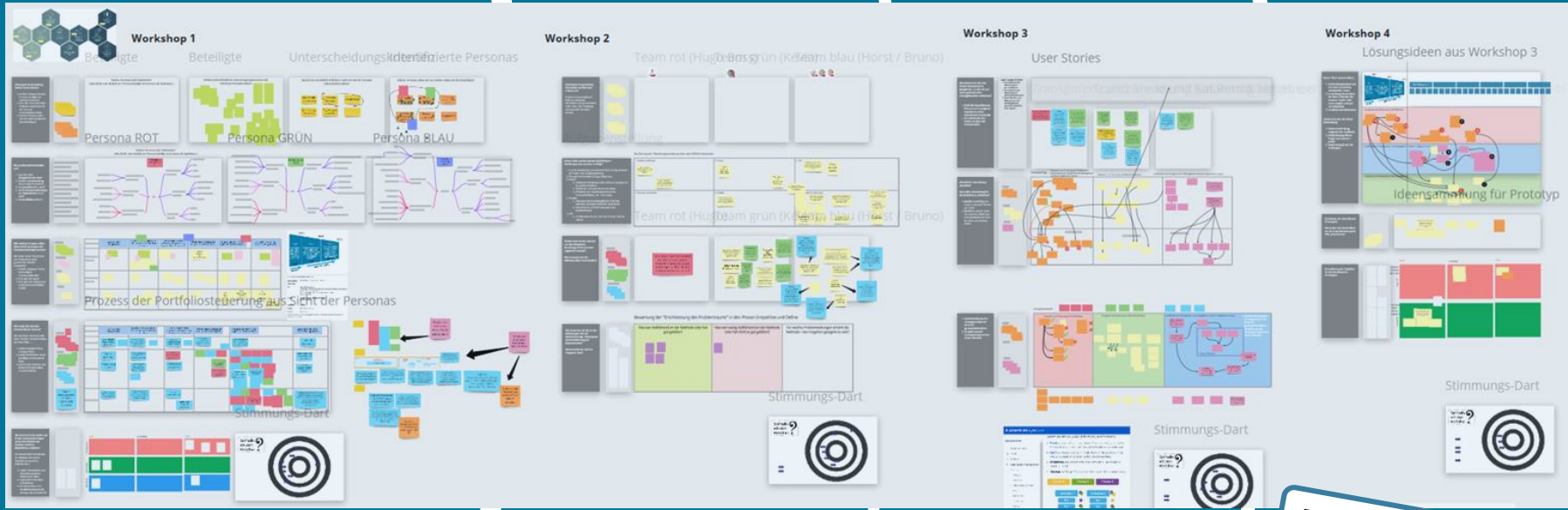


Bedürfnisse / Problem verstehen

Standpunkt/ Problemstellung definieren

Ideen / Lösungen entwickeln

Testen & Lösung weiterentwickeln

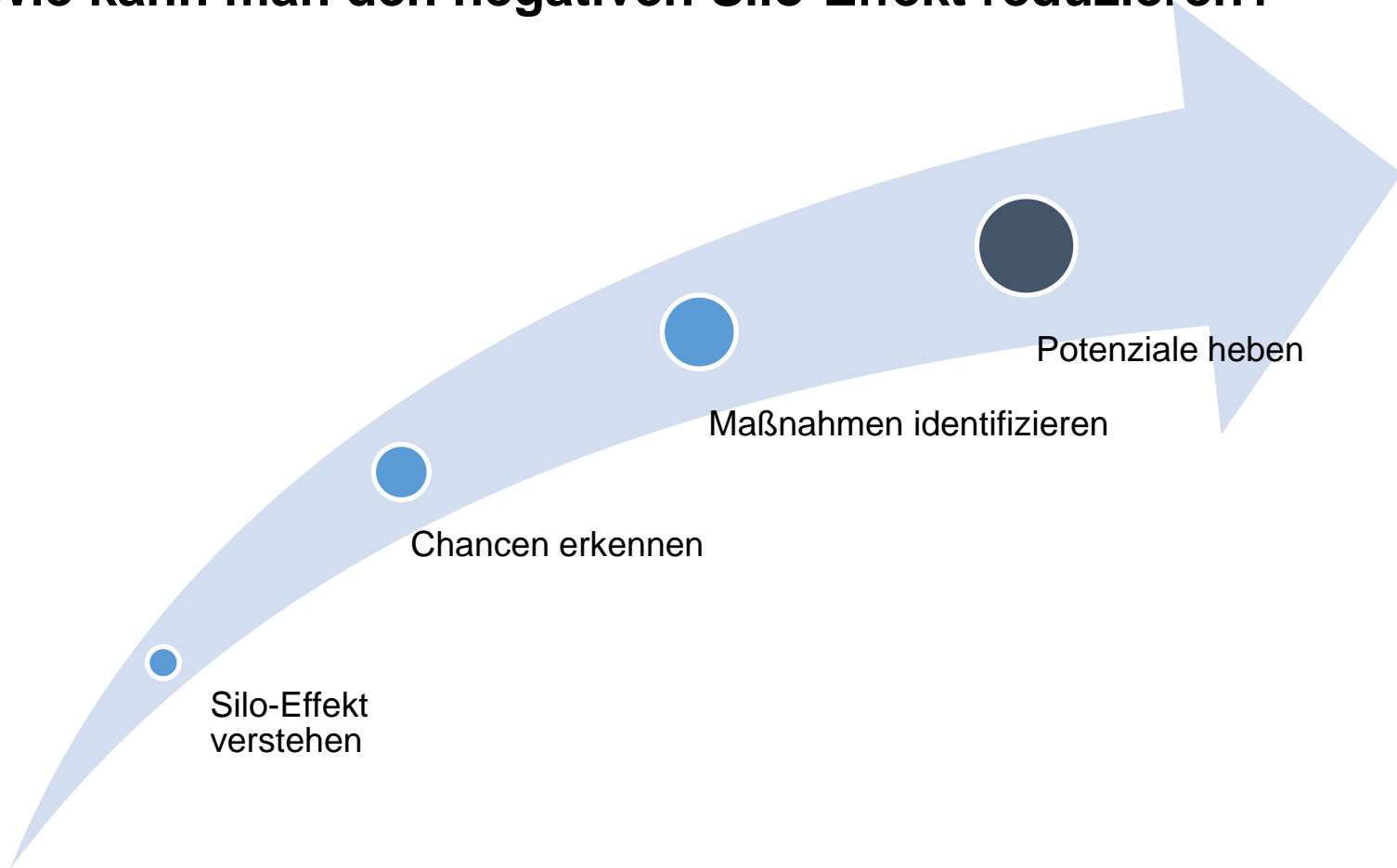


The image displays four workshop boards from a Design Thinking process:

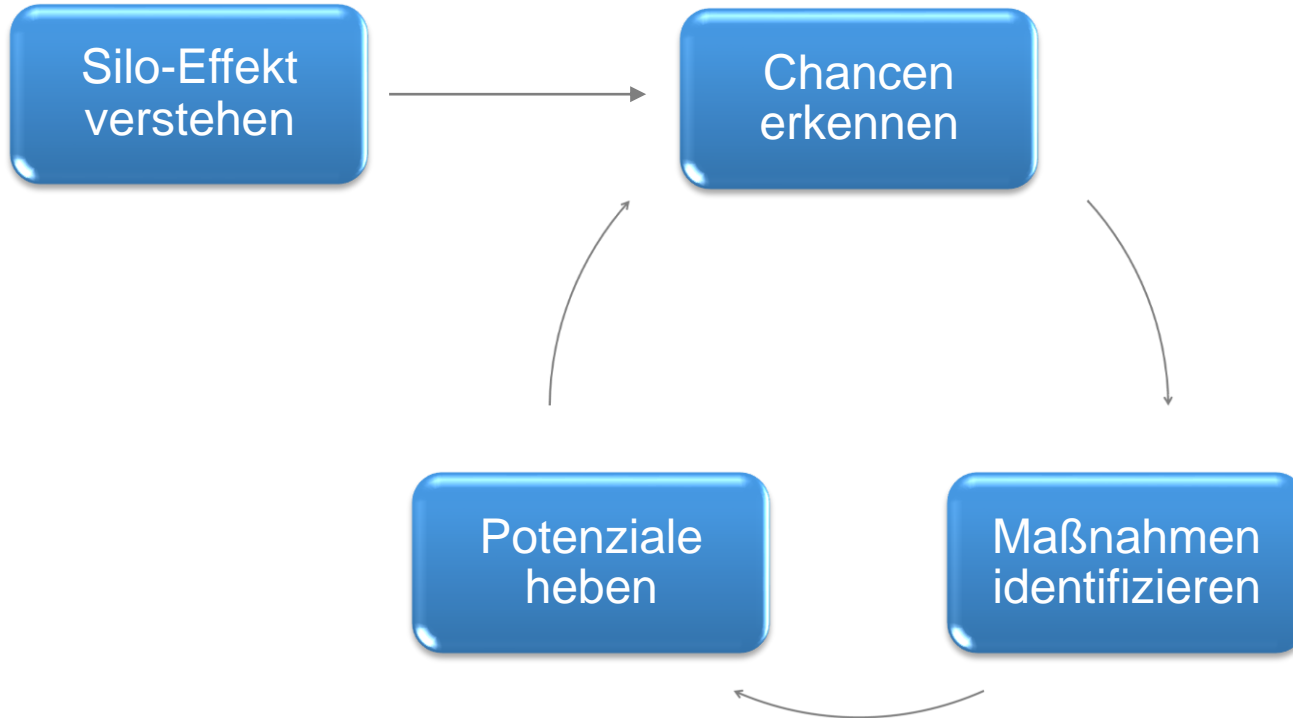
- Workshop 1:** Focuses on understanding needs and defining the problem. It includes sections for 'Beteiligte' (Participants), 'Unterscheidungskriterien' (Differentiation criteria), and 'Identifizierte Personas' (Identified personas: Persona ROT, Persona GRÜN, Persona BLAU). It also shows a 'Prozess der Portfoliosteuerung aus Sicht der Personas' (Portfolio management process from the perspective of personas) and a 'Stimmungs-Dart' (Mood dart).
- Workshop 2:** Focuses on defining the problem statement. It includes sections for 'Team rot (Hugo/Bos/grün (Kerem/Team blau (Horst / Bruno))' and 'Bewertung der "Schärfe" des Problems' (Evaluation of the "sharpness" of the problem). It also shows a 'Stimmungs-Dart'.
- Workshop 3:** Focuses on developing ideas and solutions. It includes sections for 'User Stories' and 'Stimmungs-Dart'.
- Workshop 4:** Focuses on testing and further developing solutions. It includes sections for 'Lösungsideen aus Workshop 3' (Solution ideas from Workshop 3), 'Ideensammlung für Prototyp' (Idea collection for prototype), and 'Stimmungs-Dart'.

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*



## *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/](https://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