

# Kultur und Innovation Ingrid Gerstbach durch Raumkonzepte 2. Auflage

Raum für kreatives  
Denken und agiles Arbeiten  
im Unternehmen



HANSER





### **Bleiben Sie auf dem Laufenden!**

Unser **Computerbuch-Newsletter** informiert Sie monatlich über neue Bücher und Termine. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter:

**[www.hanser-fachbuch.de/newsletter](http://www.hanser-fachbuch.de/newsletter)**





Ingrid Gerstbach

# Kultur und Innovation durch Raumkonzepte

Raum für kreatives Denken und  
agiles Arbeiten im Unternehmen

2., überarbeitete Auflage

HANSER

Die Autorin: *Ingrid Gerstbach*, Gerstbach Business Analyse GmbH, Klosterneuburg, [office@gerstbach.at](mailto:office@gerstbach.at)

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autorin und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebenso übernehmen Autorin und Verlag keine Gewähr dafür, dass beschriebene Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt deshalb auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2022 Carl Hanser Verlag München, [www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Copy editing: Petra Kienle, Fürstenfeldbruck

Illustrationen und Fotos (soweit im Text keine andere Quelle genannt ist): Peter Gerstbach

Layout: Eberl & Koesel Studio, Altusried-Krugzell

Umschlagrealisation: Max Kostopoulos

Titelfoto: Peter Gerstbach, [gerstbach.at](http://gerstbach.at), bei UNLIMITED X, REHAU Gruppe

Druck und Bindung: Hubert & Co. GmbH und Co. KG BuchPartner, Göttingen

Printed in Germany

Print-ISBN: 978-3-446-46530-5

E-Book-ISBN: 978-3-446-46618-0



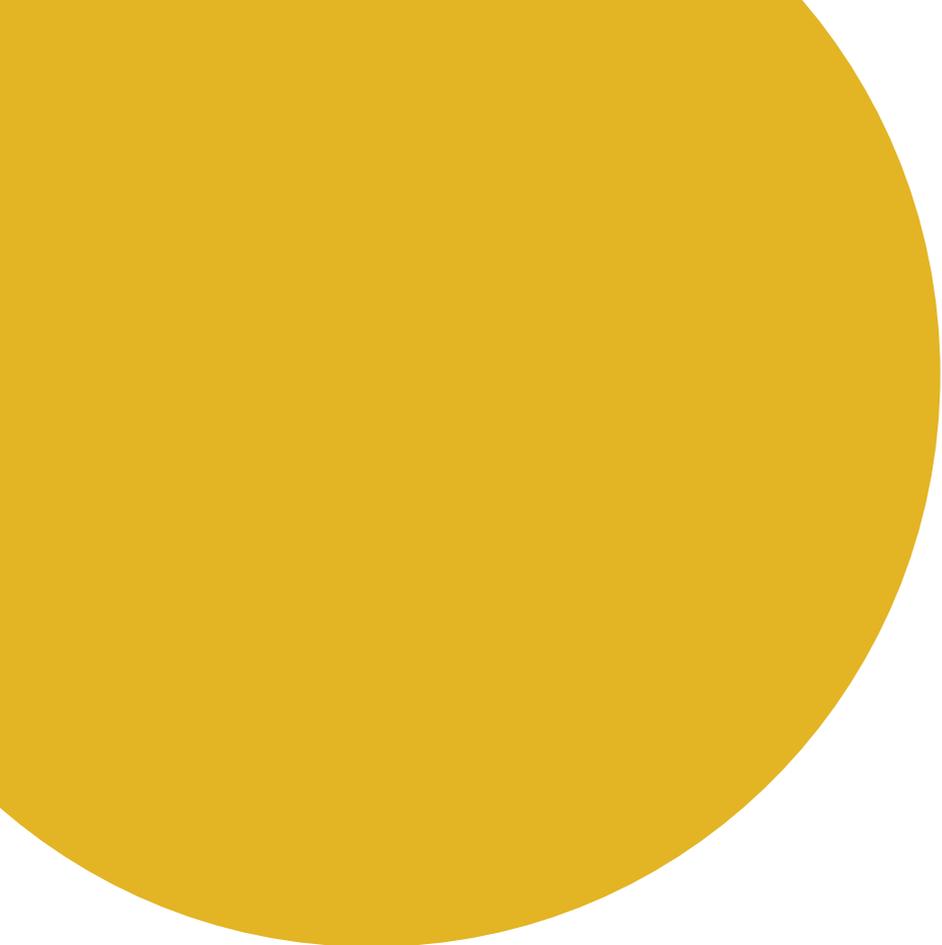
# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>10</b>	1.2.2	Vom Kleinen ins Große .....	44
<b>Vorstellung der Personen</b> .....	<b>14</b>	1.2.3	Der virtuelle Raum .....	48
<b>1 Innovationsräume und Kommunikation</b> .....	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>Kreativität und Innovation</b> .....	<b>50</b>
1.1 Wieso Innovationsräume? .....	21	2.1	Ein Umfeld für Kreativität erschaffen ..	51
1.1.1 Das Problem des Silodenkens ..	22	2.1.1	Kreativität .....	51
1.1.2 Zusammenarbeit braucht Raum .....	29	2.1.2	Menschen sind nur kreativ, wenn sie sich wohlfühlen .....	53
1.1.2.1 Der soziale Raum .....	32	2.1.3	Wann sind Menschen am Arbeitsplatz zufrieden? Die Wohlfühlpyramide von Vischer .....	56
1.1.2.2 Ein Blick auf Arbeitsplätze weltweit .....	33	2.1.4	Faktoren des Wohlbefindens	62
1.1.2.3 Arbeitsplätze und Recruiting neuer Mitarbeiter .....	34	2.1.5	Kleine Teams – große Wirkung	67
1.1.3 Können Wissenschaftler das perfekte Büro entwickeln? .....	36	2.2	Design Thinking .....	71
1.2 Intelligente neue Raumkonzepte .....	39	2.2.1	Was ist Design Thinking .....	71
1.2.1 Vier Arten von Räumen für kreatives Denken .....	42	2.2.1.1	Design Thinking als Prozess ...	74
		2.2.1.2	Das Design-Thinking-Toolkit ...	76
		2.2.1.3	Das kreative Versprechen von Design Thinking .....	77
		2.2.2	Die Bedeutung von Räumen im Design Thinking .....	78

2.3	Innovationsmodelle und deren Einfluss auf Innovationsräume .....	86	3.2	Sieben Prinzipien für Innovationsräume .....	117
2.3.1	Steelcase-Innovationsmodelle	87	3.2.1	Form follows function .....	118
2.4	Zusammenarbeit und Wissensarbeit ..	93	3.2.2	Struktur versus Chaos .....	118
2.4.1	Wissensaufbau als Spirale .....	96	3.2.3	Räume formen Image – Marke sichtbar machen und Werte spiegeln .....	119
2.4.2	Loop Learning .....	99	3.2.4	Mitgestaltung .....	120
<b>3</b>	<b>Grundlagen und Prinzipien .....</b>	<b>102</b>	3.2.5	Psychologische Sicherheit .....	121
3.1	Grundlagenwissen .....	103	3.2.6	Analog versus digital .....	121
3.1.1	Licht (Fenster und Leuchten) ..	103	3.2.7	Tradition und Moderne – Berücksichtigung von Generationen .....	124
3.1.1.1	Achten Sie auf helle Räume ....	103	<b>4</b>	<b>Anwendung in der Praxis .....</b>	<b>130</b>
3.1.1.2	Wählen Sie die Beleuchtung bewusst .....	108	4.1	Planung – Vorgehen .....	134
3.1.2	Decken, Wände und Boden ....	109	4.2	Ebene Arbeitsplatz .....	136
3.1.3	Schall .....	110	4.2.1	Dein Büro gestalten .....	138
3.1.3.1	Was ist nun die perfekte Nachhallzeit? .....	111	4.2.2	Ablenkung am Arbeitsplatz ....	139
3.1.3.2	Nachhallzeiten messen .....	112	4.2.3	Exkurs Home-Office .....	140
3.1.3.3	Empfohlene Nachhallzeiten ...	113	4.3	Ebene Meeting-Raum .....	144
3.1.3.4	So verbessern Sie die Akustik in Ihrem Innovationsraum ....	114	4.3.1	Gestaltung eines Innovationsraums .....	146

4.3.2	Grundfläche .....	149	4.4.2	Die Geschichte, die ein Unternehmen erzählt, wenn du es betrittst .....	197
4.3.2.1	Gibt es den idealen Grundriss?	149	4.4.3	Neue Arbeit: weniger Hierarchie, mehr Flexibilität ..	205
4.3.2.2	Wie viel Raum benötigen Sie?	152	4.4.3.1	Das neue Modell der Heterarchie .....	207
4.3.2.3	Offene Räume und Rückzugsmöglichkeiten .....	152	4.4.4	Räume für flexible Unternehmenskulturen .....	210
4.3.2.4	Beispiele funktionierender Grundrisse .....	153	4.4.5	Räume von Führungskräften ..	212
4.3.3	Möbel zum Sitzen und Stehen	158	4.4.6	Entwickeln Sie die Räume auch im Hinblick auf Besucher und mobile Mitarbeitende .....	212
4.3.3.1	Regel Nummer 1: Ideen wollen rollen .....	160	4.4.7	Nutzungsszenarien mit Checklisten .....	213
4.3.3.2	Regel Nummer 2: Ideen möchten stehen .....	161	4.4.7.1	Empfang .....	213
4.3.3.3	Produktbeispiele Sitz- und Steh-Tische .....	167	4.4.7.2	Cafeteria .....	214
4.3.4	Moderationsmöbel .....	169	4.4.7.3	Workshop-Bereich .....	218
4.3.5	Technik .....	174	4.4.7.4	Präsentationsbühne .....	225
4.3.5.1	Welche Technik Sie wann sinnvoll einsetzen .....	176	4.4.7.5	Meetingboxen .....	230
4.3.6	Virtuelle Realität .....	181	4.4.7.6	Arbeitsplatz (Co-Working, einzelne Plätze, fix und flexibel) ..	231
4.4	Ebene Unternehmen .....	185	4.4.7.7	Frischlufbereich .....	235
4.4.1	Was Unternehmenskultur mit Räumen zu tun hat .....	186			

4.4.7.8 Bibliothek .....	236	<b>5</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>248</b>
4.4.7.9 Prototyping-Raum und Lager ..	238			
4.4.7.10 Verschiedene Zonen .....	240	<b>6</b>	<b>Index .....</b>	<b>252</b>
4.5 Ausblick/Ebene Stadt-Land- Nation-Welt .....	241			



# **Vorwort**

Vor ca. 30 Jahren wohnte ich als Fünfjährige mit meinen Eltern und zwei Brüdern in Wien. Die Wohnung war verhältnismäßig groß, da meine Mutter zwei Wohnungen gekauft hatte, die sie zusammenlegen ließ. Der größte Raum war die Küche, die man betrat, wenn man den ersten Eingang nahm. Danach kam man ins Wohnzimmer, den zweitgrößten Raum. In diesem Zimmer stand im Mittelpunkt ein großer Fernseher, vor dem das familiäre Leben stattfand. Wir aßen dort, wir teilten dort unsere Gedanken und nebenbei lief immer der Fernseher. Von dort kam man in ein großes Vorzimmer, das sternförmig in verschiedene Räume führte: in das Bad, das WC, das Zimmer meines großen Bruders und in mein Schlafzimmer, gleich neben dem Zimmer meines kleinen Bruders. Mein Schlafzimmer war wirklich extrem klein, ich hatte darin nur ein Bett, einen Kasten, der angefüllt war mit Büchern, und einen Kleiderkasten, wobei eigentlich die meiste Kleidung am Boden lag.

Unsere Wohnung lag im Erdgeschoss eines großen Hauses. Man konnte durch das Fenster von meinem Zimmer in den Hof gelangen, was meine Brüder und ich auch gerne machten. Die gesamte Wohnung war stockfinster, selbst am helllichten Tag. Ich hasste diese Wohnung.

Das ist die Macht der Räume. Dieses Gefühl, meine damaligen Emotionen. Bei Räumen geht es nicht um Mathematik oder Statik. Es geht um diese tiefen, emotionalen Verbindungen, die wir alle mit den Orten haben, an denen wir leben und arbeiten. Laut Studien verbringen wir 90 % unserer Lebenszeit in Räumen. Wir sind also 90 % unserer Zeit von Architektur umgeben. Das bedeutet, dass Architektur uns auf eine Art formt, die uns gar nicht bewusst ist.

In Wien habe ich meinen eigenen Design-Thinking-Raum erschaffen. An diesem Ort haben mein Mann und ich versucht, das Ergebnis dessen umzusetzen, wenn sich Innovation mit Symbolik vereint.

Wir möchten, dass unsere Kunden diesen Raum nutzen, um ihre eigene Geschichte zu erzählen. Um sich mit anderen zu vernetzen und so eine Art kollektive Erinnerung und damit emotional aufgeladene Symbole entstehen zu lassen. Wir brauchen keine alten Griechen mehr, die uns sagen, was wir über Architektur denken sollen. Wir können uns gegenseitig mitteilen, was wir über Innovation denken.

Alles verändert sich rasend schnell. Wir alle sind zu unseren eigenen Architekten geworden. Wir brauchen keine geheimnisvollen Worte oder

komplizierten Zeichnungen, damit Innovation und Veränderung akzeptiert werden.

Vielmehr können und müssen wir uns weiterentwickeln und relevante Lösungen für Probleme unserer Gesellschaft finden.

Das bedeutet, dass zukünftige Lösungen ganz anders als die aktuellen aussehen werden. Es bedeutet, dass ein Innovationsraum wie dieser auf einzigartige und individuell zugeschnittene Weise dient.

Doch letztendlich ist kein Raum zu groß oder zu klein, zu bunt oder zu schwarz für Innovation. Denn es geht am Ende darum, was in dem Raum

passiert. Also um Zusammenarbeit, um einen Austausch miteinander, um Spaß und Spiel.

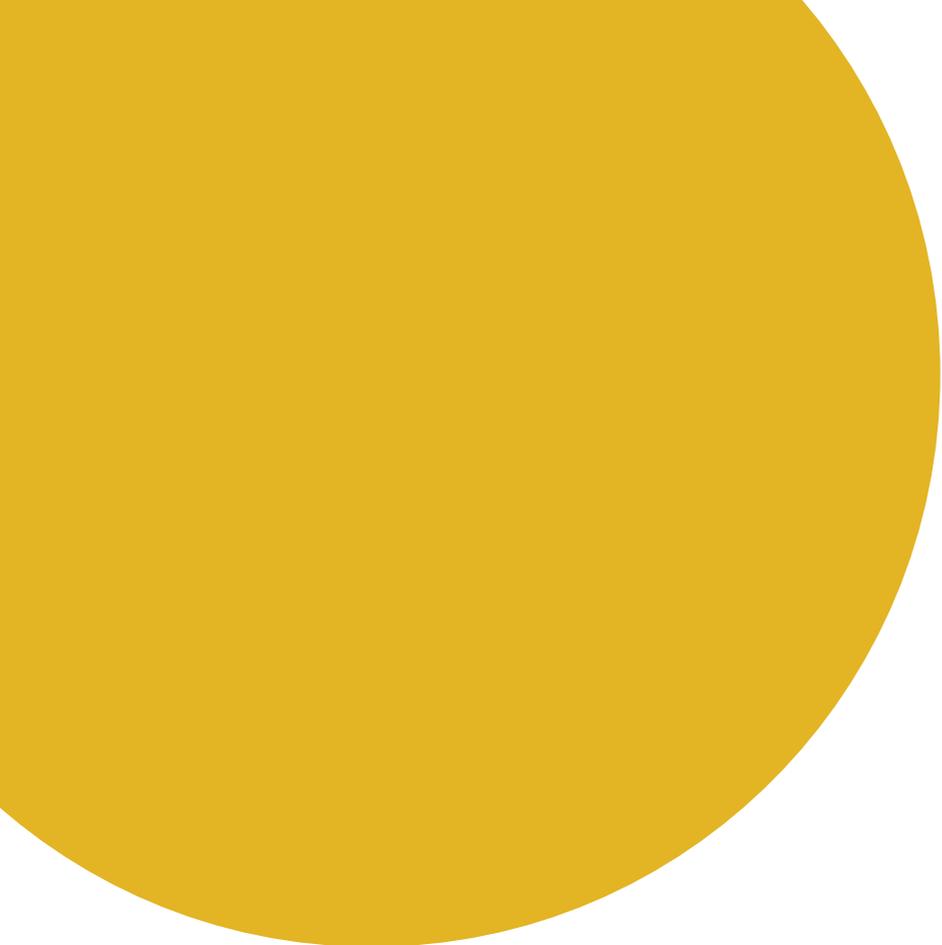
Es ist so wichtig, sich bewusst zu werden, was wir in Räumen erreichen wollen.

Es ist Zeit, Orte zu schaffen, an denen wir innovativ denken und kreativ miteinander arbeiten können, um eine bessere Welt zu entwickeln.

Es steht viel auf dem Spiel.

Bauten spiegeln nicht nur unsere Gesellschaft wider, sie formen sie – und zwar nicht nur in Innovationsräumen, sondern natürlich auch in Schulen, Bibliotheken, Rathäusern und dem Zuhause, wo Sie Ihre Kinder aufziehen.





# **Vorstellung der Personen**

In diesem Buch kommen einige Personen zu Wort, deren Arbeiten mich inspiriert und fasziniert haben und mit denen ich gerne zusammenarbeite. Sie, liebe Leserin, lieber Leser, sind

herzlich eingeladen, mit diesen Personen in Kontakt zu treten, wenn Sie zu der jeweiligen Fragestellung Näheres erfahren möchten.

### Ewald Braith

Ewald Braith ist der Geschäftsführer von PULS Vario GmbH in Wien, einem agilen mittelständischen Unternehmen, das auf die Herstellung von Elektrotechnik spezialisiert ist.

**So erreichen Sie Ewald Braith:**  
<https://www.linkedin.com/in/ewald-braith/>

**Sein Tipp, was unbedingt in einen Innovationsraum gehört:** Unsere besondere Zirben-Almhütte, wo sich Innovation und Kreativität entfalten können.



### Pamela Buchwald

Pamela Buchwald ist Senior Expert Digital & Content, Social Selling von T-Systems International GmbH.

**So erreichen Sie Pamela Buchwald:**  
<https://www.linkedin.com/in/pamela-buchwald/>

**Ihr Tipp, was unbedingt in einen Innovationsraum gehört:** Ein Blick in die Ferne. In virtuellen Spaces ist das auch sehr gut umsetzbar – fast alle unsere Räume bieten einen fantastischen Weitblick in die Natur, Seen, Berge, Meer, Ozean usw. –, um neue Energie zu tanken.



### Stefan Camenzind

Stefan Camenzind ist Architekt, Gründer und CEO von Evolution Design.

**So erreichen Sie Stefan Camenzind:**  
<https://www.camenzindevolution.com/>,  
<https://ch.linkedin.com/in/stefan-camenzind>

**Sein Tipp, was unbedingt in einen Innovationsraum gehört:** Ein Produkt, das in einen Innovationsraum gehört, wäre ein Raumdufter, der es ermöglicht, die Nutzer in unterschiedliche Stimmungswelten zu versetzen.



### Andreas Droste

Andreas Droste ist verantwortlich für die internationalen Innovationsaktivitäten und ausgewählte Innovationsinitiativen mit Großkunden von T-Systems.

**So erreichen Sie Andreas Droste:**  
<https://www.linkedin.com/in/andreas-droste-74857b92/>

**Sein Tipp, was unbedingt in einen Innovationsraum gehört:** Es geht mir in erster Linie darum, die richtigen



Themen mit den richtigen Menschen und der passenden Technologie zusammen zu bringen. Mein Kreativitätsbooster ist dabei, an Orten und mit Menschen zu arbeiten, in denen man sich wohlfühlt und die Freiräume für Empathie und Phantasie lassen.

### Kai Uwe Eckmann

Kai Uwe Eckmann ist Geschäftsführer von werner works Vertriebs GmbH, einem mittelständischen Büromöbelhersteller mit der Kompetenz für hochwertigen Stauraum und modulare Empfangseinrichtungen.

**So erreichen Sie Kai Uwe Eckmann:**  
[www.werner-works.de](http://www.werner-works.de)

**Sein Tipp, was unbedingt in einen Innovationsraum gehört:** ein selbsterklärendes Möbel für die schnelle und spontane Kommunikation, z. B. ein Stehtisch. Dazu noch eine gute Kaffeemaschine in der Nähe und die Gedanken sind frei!



### Karim El-Ishmawi

Karim El-Ishmawi ist Architekt, Gründer und CEO von Kinzo.

**So erreichen Sie Karim El-Ishmawi:**  
<https://www.linkedin.com/in/karim-el-ishmawi-71053b64/>

**Sein Tipp, was unbedingt in einen Innovationsraum gehört:** In einen Innovationsraum/Kreativitätsraum gehören vor allen Dingen innovative und kreative Menschen! Die Gestaltung des Raums hängt dann ganz individuell von den Anforderungen und Nutzern ab.



**Thomas Fundneiders Tipp, was unbedingt in einen Innovationsraum gehört:**



### Thomas Fundneider

Thomas Fundneider ist Gründer und Geschäftsführer der Innovations- und Wissensarchitekten von theLivingCore. Er realisiert seit vielen Jahren innovative Arbeitsräume und etabliert unternehmerische Denk- und Arbeitsweisen in Organisationen.

**So erreichen Sie Thomas Fundneider:** [www.theLivingCore.com](http://www.theLivingCore.com),  
<https://www.linkedin.com/in/thomasfundneider>



### Bastian Gerhard

Bastian Gerhard ist ehemaliger Zalando Innovation Manager und aktuell als Managing Director beim Oyster Lab by Alps tätig.

**So erreichen Sie Bastian Gerhard:** <https://ch.linkedin.com/in/bastiangerhard>

**Peter Handlgruber**

Peter Handlgruber ist Gründer und Geschäftsführer der Buerofreunde GmbH, einem Planungs- und Gestaltungs- und Einrichtungsunternehmen von Arbeitswelten.

**So erreichen Sie Peter Handlgruber:** [www.buerofreunde.at](http://www.buerofreunde.at)

**Sein Tipp, was unbedingt in einen Innovationsraum gehört:** eindeutig eine beschreibbare und magnetisch pinnbare Wand. Solche Wände stellen herkömmliche Whiteboards einfach in den Schatten – sie geben Ideen nahezu unbegrenzten Raum.

**Christine Kohlert**

Christine Kohlert ist Expertin für Lern- und Arbeitswelten, Professorin für Mediendesign an der Mediadesign Hochschule München und Autorin.

**So erreichen Sie Christine Kohlert:** <https://www.christine-kohlert.com>,  
<https://de.linkedin.com/in/christine-kohlert>

**Rainer Krumm**

Rainer Krumm ist Managementtrainer, Berater und Autor für wertebasierte Unternehmen.

**So erreichen Sie Rainer Krumm:** <https://rainerkrumm.de/>,  
<https://de.linkedin.com/in/rainerkrumm>

**Olaf Mackert**

Olaf Mackert ist Senior Director Product & UX Management bei SNP Schneider-Neureither & Partner SE.

**So erreichen Sie Olaf Mackert:** <https://de.linkedin.com/in/olafmackert>

### Wolf Wienecke

Wolf Wienecke ist Gründer und Geschäftsführer der Kommunikationsagentur Dialogbild, die Unternehmen dabei unterstützt, komplexe Themen wie Transformationen, Prozesse und Visionen mit der Hilfe von Visualisierung leichter zu erfassen und zu vermitteln. 2018 gründete er außerdem die Plattform Office Inspiration, die Tipps, Trends und Inspirationen aus der New-Work-Dimension „Arbeitsraumgestaltung“ vereint.



**So erreichen Sie Wolf Wienecke:** <https://www.linkedin.com/in/wolfwienecke/>

**Sein Tipp, was unbedingt in einen Innovationsraum gehört:** Die Visualisierung der Endkunden/Anwender und ihrer Kundenwelt z.B. als Foto-Moodboard oder Illustration, um bei allen Überlegungen im Blick zu haben, wofür und für wen eigentlich etwas entwickelt werden soll.

01

**Innovations-  
räume und  
Kommunikation**

Wer einen Innovationsraum aufbauen will, erreicht dies nur unter einer Voraussetzung: Es gilt einen Ort zu schaffen, der Begegnungen und Gemeinsamkeiten ermöglicht und fördert – Lounge-Bereiche, Begegnungszonen etc. In anderen Worten: Es geht letztlich um Kommunikation, die Silodenken einreißt.

## 1.1 Wieso Innovationsräume?

Das erste iPhone wurde bereits 2007 verkauft – vor mehr als zehn Jahren. Das iPhone steht für ein neues Zeitalter, in dem sich auch die Arbeit extrem verändert hat, denn es beeinflusst maßgeblich, wann Sie Ihre E-Mails lesen, wo Sie sich über die neuesten Produkte informieren und wie Sie andere Menschen kontaktieren. Und das ist erst der Anfang: In weiteren zehn Jahren werden die künstliche Intelligenz und die virtuelle Realität dafür sorgen, dass Ihnen Ihr jetziges Büro ziemlich merkwürdig vorkommen wird.

Vielleicht werden Roboter durch die Räume laufen – die aber nicht mehr wie Roboter ausse-

hen. Virtuelle Realitäten und die Holografie schaffen es, dass sich bestimmte Erlebnisse direkt vor Ihren Augen abspielen. Die Zimmer und auch die Einrichtung werden sich anders – intuitiver und komfortabler – anfühlen. Möbel werden so gestaltet sein, dass sie verschiedene Netzwerke unterstützen und dass sich Menschen gut zusammenfinden, um gemeinsam schwierige Probleme zu lösen. Und die Grenzen zwischen Technologie und Raum werden vollkommen verschwimmen: Einen Großteil der Arbeit übernehmen intelligente Sensoren und Spracherkennungssoftware. Sie selbst müssen dann weder Protokolle übertragen noch Telefonkonferenzen mühsam organisieren noch Mails beantworten. Es entstehen offene, natürlich beleuchtete Räume, die auf Ihr Wohlbefinden ausgerichtet sind und die den unterschiedlichen Arbeitsstilen und Persönlichkeitstypen gerecht werden. Ihr Büro wird zu einer zweiten Haut, in der Sie die beste (Arbeits-)Version von sich selbst leben können oder wo Sie sich zumindest wie in einer zweiten Heimat fühlen.

Das ist wichtig, denn die negativen Konsequenzen des derzeitigen Status quo sind schon längst spürbar: Die Mitarbeitenden werden durch das viele Sitzen müde und steif, ihre Produktivität

leidet darunter. Der Austausch mit anderen Kollegen und Kolleginnen wird wichtiger. Unternehmen sind deshalb gefordert, die Räume an die menschlichen Bedürfnisse und die sich ändernden Arbeitsplatzanforderungen anzupassen. Moderne Büros müssen zum Standard werden.

Morgen werden Unternehmen in der Lage sein, Arbeitsplätze und Techniken wie nie zuvor zu managen, indem sie die Mitarbeitenden dabei unterstützen, ihre Umgebung besser zu nutzen.

### 1.1.1 Das Problem des Silodenkens

Viele Führungskräfte suchen nach Wegen, um durch Innovation zu wachsen. Aber die alten Methoden bzw. linearen Arbeitsweisen reichen nicht mehr aus, um Ideen voranzutreiben. Es ist jetzt wichtig, dass die Menschen in Unternehmen zusammenarbeiten und vor allem viel miteinander kommunizieren.

Und genau diese fehlende Kommunikation ist ein großes Problem in vielen Unternehmen. Den meisten ist diese Herausforderung unter dem Begriff Silodenken vertraut. Der Name kommt tatsächlich von den großen Getreidespeichern.

Aber was genau verstehen wir unter Silos und Silomentalität in der Arbeitswelt? Und warum sind sie so ein Problem?

Investopedia<sup>1</sup> definiert das Silodenken bzw. die Silomentalität folgendermaßen:

*„Silo mentality is an attitude that is found in some organizations; it occurs when several departments or groups within an organization do not want to share information or knowledge with other individuals in the same organization. A silo mentality reduces the organization's efficiency and can contribute to a failing corporate culture.“*

Es ist also ein Mindset, das in Unternehmen dann auftritt, wenn mehrere Abteilungen innerhalb der eigenen Grenzen das Wissen nicht teilen bzw. teilen möchten. Wenn dem Silodenken nun über einen längeren Zeitraum nicht Einhalt geboten wird, wirkt sich das automatisch negativ auf das Unternehmen aus. Dadurch reduzieren sich Effizienz, Moral und Motivation. Zusammengefasst sinkt die Produktivität der Unterneh-

<sup>1</sup> <https://www.investopedia.com/terms/s/silo-mentality.asp#ixzz5MotgckBS>, abgerufen am 24.08.2021

menskultur. Unabhängig von Unternehmensgröße oder -struktur kann Silodenken überall und jederzeit auftauchen.

Im Gegensatz zu vielen anderen Managementbegriffen oder Hypes ist Silodenken ein Thema, das über die Jahre an Bedeutung gewonnen hat, sodass Führungskräfte ihre Teams dahingehend schulen, solche destruktiven Barrieren einerseits erst gar nicht aufzubauen und andererseits diese zu erkennen und wenn nötig auch gleich zu durchbrechen.

Es ist auch kein Zufall, dass Silodenken gerade in unseren modernen Zeiten auftritt und die meisten Unternehmen mit diesen abteilungsübergreifenden Grabenkämpfen zu tun haben. Wenn wir uns die Ursache dieser Probleme genauer ansehen, stellen wir fest, dass Silos mehrheitlich das Ergebnis eines schlecht aufgestellten Führungsteams sind.

Ich erlebe in vielen Unternehmen, dass die Führungskräfte oft nicht in funktionsübergreifenden Lösungen denken oder mit entsprechenden Aufgaben ausgerechnet diejenigen Mitarbeitenden überfordern, die schlicht und ergreifend nicht dafür ausgebildet sind und denen es schwerfällt, nachzufragen, offen zu kommunizieren und miteinander zu reflektieren.

Diese Verhaltensweisen sind aber ein Ergebnis des Silodenkens, nicht deren Ursache. Sie schaffen Groll und Zynismus innerhalb der Teams und frustrieren die meisten Menschen. Denn es scheint so, dass sie dem Problem machtlos gegenüberstehen, wenn sie es erst einmal erkannt haben. Es liegt in der Verantwortung des Führungsteams, dies festzustellen und effektive, langfristige Lösungen zu entwickeln, die skalierbar, ausführbar und realistisch sind.

Ob Unternehmen nun groß oder klein, öffentlich oder privat sind oder in dieser oder jener Branche agieren, ist egal. Wenn ein Team innerhalb des Unternehmens nicht weiß, was das andere Team tut, kommt es oft zu einer Anzahl verschiedener Missverständnisse und Probleme. Ein Team hat vielleicht eine Lösung, die das andere Team braucht – aber beide Seiten wissen nichts davon. Ich habe auch schon erlebt, dass Abteilungen absichtlich Informationen und Werkzeuge voreinander versteckt gehalten haben, um ihr eigenes Projekt über Wasser zu halten. Das Ergebnis ist eine interne Konkurrenz – keine Zusammenarbeit. Dadurch wird Zeit verschwendet und tolle Gelegenheiten werden verpasst. In der heutigen hart umkämpften Geschäftswelt, in der Start-ups nur darauf warten,

langsamere Unternehmen zu überholen, ist es jedoch wichtiger denn je, Barrieren abzubauen.

Wenn Silodenken auftaucht, sollte das Ziel eines Unternehmens sein, Teams aus ihren Silos auf die gleiche Seite zu bringen.

### Was passiert, wenn Silos entstehen

Wenn Mitarbeitende Informationen für sich behalten, geschieht in der Regel Folgendes:

- Die Ineffizienzen und Redundanzen zwischen den Abteilungen nehmen zu.
- Abteilungen fangen an, um Verantwortlichkeiten und Macht zu kämpfen.
- Es herrscht ein allgemeines Unwohlgefühl und ein Mangel an Transparenz.

Das alles endet mit dem gleichen Ergebnis: Das Vertrauen geht verloren. Abteilungen vertrauen einander nicht mehr, um ihre Aufgaben erfüllen oder Verantwortung übernehmen zu können. Die Moral der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nimmt ab, Menschen fühlen sich isoliert, im Stich gelassen und unsicher.

Wenn Teams aufhören, miteinander zu reden, und Feedback nicht mehr geteilt wird, stagnieren Projekte. Diese Ineffizienzen allein reichen aus, um ein erfolgreiches Unternehmen zu Fall zu bringen.

Aber nicht nur die Mitarbeitende leiden darunter, auch bei Kunden zeigt sich diese Unzufriedenheit. Denn plötzlich tauchen Redundanzen auf, Optionen werden in unterschiedlichen Formen angeboten und generell entsteht ein uneinheitliches Bild vom Unternehmen.

Folgendes Beispiel illustriert dies: Stellen Sie sich vor, Sie sind Kunde eines Unternehmens, das eine Plattform für Online-Lernen anbietet. Das Unternehmen stellt Ihnen drei verschiedene Wege vor, wie Sie Ihr eigenes Video hochladen können:

- Sie lernen, wie Sie ein Video hochladen, es benennen und in einen Ordner hinzufügen.
- Sie erfahren aber auch, wie Sie ein Video überhaupt erstellen und bearbeiten.
- Und dann lernen Sie, wie Sie Ihr Video teilen können und welche Features Ihnen zur Verfügung stehen.

So etwas passiert, wenn Teams, die nicht reden, für verschiedene, aber sich überschneidende Features verantwortlich sind. Sie kommunizieren ihre Pläne nie als Ganzes und letztlich leidet der Kunde darunter.

Dieser Rückgang an Kundenzufriedenheit wirkt sich sowohl negativ auf das Unternehmen als auch auf das Produkt aus. Und es entstehen