

Silos überwinden

Erfahrungen mit der Simulation von Kollaboration

Susanne Lakoni und Michael Thiel

Die Meta-Kompetenz der Kollaboration über Grenzen hinweg bildet für Organisationen einen klaren Wettbewerbsvorteil. Die Realität zeigt allerdings oft genau das Gegenteil: Silo-Denken, nicht abgestimmte Ziele oder Bereichsegoismen prägen häufig das Verhalten. Simulationen von Kollaboration bieten für einen entsprechenden Change Prozess die Chance, spielerisch die Auswirkungen mangelhafter Zusammenarbeit zu erleben und dabei ihre Möglichkeiten und Bedingungen gemeinsam auszuloten.

Denken und handeln «als ob» ist ein Konzept, das auf den unbekannt gebliebenen deutschen Philosophen Hans Vaihinger zurückreicht. Er entwickelte das Prinzip der nützlichen Fiktion. Gemeint ist, man müsse sich einfach vorstellen, wie etwas gehen könnte und dann beginnt man einfach. Der erfolgreiche Weg zeige sich schrittweise. Paul Watzlawick hat auf diese Quelle hingewiesen und einen Zusammenhang zu sich selbst-erfüllenden Prognosen gesehen. Sobald wir annehmen, als ob etwas der Fall wäre, ordnen sich Bilder und Handeln neu. Das entspricht dem systemischen Ansatz lösungsinduzierender hypothetischer Fragen, z. B. «was wäre wenn, wie könnte ein erster..., wie würde man erkennen, dass...» etc.

In diesem Sinne verstehen wir das Konzept der Simulation von Kollaboration. Akteure werden spielerisch in Situationen gebracht, in denen sie die Relevanz übergeordneter Ziele und die Limitation ihrer jeweiligen Perspektiven erfahren. Sie erleben dann, wie Zusammenarbeit gelingen kann, auch indem man sie zum Gegenstand der Selbstbeobachtung im Team macht. Rückfälle in alte Muster gehören gleichfalls zum Lernprozess. Man bekommt so mit, wie fragil gerade entstandenes Vertrauen sein kann. Die spielerische Situation sehen die Beteiligten zunächst nicht als den «Ernst des Lebens». Genau darin liegt die Ernsthaftigkeit. Sie spielen und tun, als ob es Ernst wäre.

Kooperation und Kollaboration

Es gibt einen Unterschied zwischen Kooperation und Kollaboration. Vereinfacht gesagt: Kooperation ist das Prinzip der Zusammenarbeit im klassischen Projektmanagement, Kollaboration das Leitbild von Netzwerken. Die Differenz wird klarer, wenn man jeweils die Aufgabenverteilung vergleicht. Kooperation heißt, Ziele und Aufgaben werden aufgetrennt und an verantwortliche Akteure delegiert. Im Falle von Kollaboration werden Aufgaben gemeinsam bearbeitet. Übergeordnete Ziele sind so stärker im Blick und jeder trägt mit seinem Wissen zur Lösung der Gesamthematik bei. Die Struktur ist heterarchisch, die Akteure sind gleichberechtigt (Schmalz 2007). Kollaboration eignet sich für unscharf definierte Probleme, die das Zusammenspiel von vielen Experten erfordern. Es kommt darauf an, Wissen zu teilen, voneinander zu lernen, flexibel auf Engpässe zu reagieren, sich kollegial zu unterstützen und Ressourcen zu teilen (Gratton & Erickson 2007). Das gilt umso mehr, wenn es sich um globale oder virtuelle Teams handelt (Gardner & Mortensen 2017).

Treiber und Bremser von Kollaboration

Der Trend zur Zusammenarbeit über hierarchische, funktionale, regionale oder fachliche Grenzen ist seit Jahren erkennbar. In einem komplexen Umfeld und ebenso komplexen Struktu-

ren kann man nicht mehr vor sich hin werkeln. Ein aktueller Treiber ist die Digitalisierung, welche nicht an internen oder externen Organisationsgrenzen halt macht. Unternehmen mit digitalen Kulturen nutzen bereits intensiv cross-funktionale Teams (Kiron 2017). Worauf diese Anforderungen trotz aller Mühen noch immer stoßen, sind Strukturen und mentale Konzepte, die in irgendeiner Weise Silo-Denken erzeugen (Gardner 2016):

- Spezialisierte Experten mit ihren Jargons und entsprechenden Verständigungsbarrieren.
- Funktionale Ausrichtung und Ziele, die zu Teiloptima führen, etwa wenn der Einkauf nur auf Preise schaut.
- Kurzfristige und monetäre Ziele, die auf schnelle Effekte aus sind, aber nicht nachhaltig wirken.
- Geschäftsfeldeinheiten, die aufgrund ihrer Anreizstruktur für Führungskräfte sinnvolle gemeinsame Entwicklungen blockieren.
- Regionale Unterschiede, die Standortoptimierungen provozieren, etc.

Jeder kennt solche Beispiele aus eigenen Erfahrungen. Organisationen sind gefordert, derartige Strukturen zusammenzuführen, um ihre strategischen Ziele zu erreichen. (Wimmer 2017). Viele Change Projekte haben hier ihren Ausgangspunkt – sie sind risikoreich und scheitern zuweilen. So entsteht weitere Unsicherheit und stärkt die Tendenz, sich auf das zurückziehen, was man kennt und das belohnt wird.

Erlebte Komplexität

In unserem Modell finden die Teilnehmer derartige Dysfunktionen wieder und erleben diese im Spiel (Abbildung 1).

Wir hören häufig, dass diese Problemmuster den Erlebnissen der Teilnehmer entsprechen. Ihr erneutes Erleben in einer geschützten Lern-Atmosphäre öffnet die Akteure für die Auseinandersetzung mit Konzepten kollaborativen Arbeitens, für Reflexionen über den notwendigen Change und den Transfer ins eigene Feld. Dem Unternehmen ermöglicht die Simulation, sich mit seinen Strukturen, Prozessen und Werten zu befassen und sie im Blick auf kollaborative Erfordernisse zu entwickeln.

Rahmen der Simulation

Die Teilnehmer nehmen Rollen von Mitarbeitern und Führungskräften in einem bzw. mehreren fiktiven Unternehmen ein. Es können Produktions- und Servicebetriebe simuliert werden. Sie sind jeweils in spezialisierten Abteilungen organisiert, im Falle bereits kooperativ arbeitender Unternehmen auch in cross-funktionalen Teams. Je nach Anforderungen und Zahl der Teilnehmer können Stabstellen hinzukommen. Die Simulationen erlauben 14 – 30 Spieler. Alle sind aktiv und nehmen die Rollen schnell an. Es gibt folgende Varianten:

Abbildung 1
Problemmuster, die in der Simulation erlebt werden

Varianten der Komplexität	Welche Dynamik entsteht?
Strategische Komplexität	
<ul style="list-style-type: none"> • Divergierende Ziele Einzelner und von Organisationsbereichen • Neue Akteure kommen ins Spiel, andere gehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Missverständnisse, Konflikte und unterschiedliche Bereitschaft zu Kooperationsverhalten • Zusammenhängende Geschichte geht verloren, viel Zeit und Aufwand, um gemeinsame Kontexte zu bilden
Fachliche Komplexität/Informationskomplexität	
<ul style="list-style-type: none"> • Vielfalt an konzeptionellen Ansätzen, Denkmustern, Interessen, Perspektiven und Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Informations-Überlastung • Unterkomplexe Problemlösungen durch unzureichende Abbildung der Situation, möglicher Szenarien und Optionen • Verkürzte kognitive Landkarten führen zu fehlerhaften Handlungsgrundlagen
Organisationale Komplexität	
<ul style="list-style-type: none"> • Zielkonflikte an Schnittstellen • Schlüsselpersonen in Doppelrollen • Unterschiedliche Arbeitsweisen, Prozesse, Systeme und Regeln • Ruf nach starker Führung 	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmungsprobleme, fehlende Einigungsfähigkeit und Zeitverluste • Innere Konflikte und Verlust von Glaubwürdigkeit • Missverständnisse, Rückgriff auf bestimmte Arbeitsweisen ohne Prüfung der Passung • Schnellschüsse
Soziale Komplexität	
<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche (Gruppen-) Kulturen, Werte und Identitäten auch bzgl. der Kollaboration • Überlagerungen in den Beziehungen durch mögliche Mehrfachmitgliedschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Abgrenzung, Stereotypen, rigide Annahmen über andere Beteiligte, soziale Kontrolle • Abhängigkeits-, Kampf-, Fluchtverhalten; Intergruppen-Konflikte

- Kollaboration zwischen Bereichen und Hierarchieebenen eines Unternehmens,
- Kollaboration zwischen Bereichen und Hierarchieebenen eines Unternehmens und mit externen Partnern,
- Kollaboration verschiedener Organisationen miteinander.

Fallbeispiel

Unser Klient, ein global agierendes deutsches Pharma-Unternehmen mit über 1.200 Mitarbeitenden, sieht seine Chancen in einem sich ändernden Markt im Bündeln seiner Kompetenzen, um die funktionale Exzellenz zu steigern und flexibler zu werden.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.