

KAMPF den Silos

Seit langem wissen wir, wie vorteilhaft Spezialisierung für den wirtschaftlichen Fortschritt ist. So beginnt Adam Smiths berühmtes Werk über den Wohlstand der Nationen (1776) mit dem Satz: «Die grösste Zunahme in der Ertragskraft der Arbeit und der grössere Teil der Geschicklichkeit, Fertigkeit und Einsicht, womit sie irgendwo geleitet oder verrichtet wird, scheint aus den Wirkungen der Arbeitsteilung hervorgegangen zu sein.»

Smith wählte damals das Beispiel einer kleinen Stecknadel-Manufaktur, um zu zeigen, wie Spezialisierung die Produktivität erhöht. In jüngster Zeit haben Analysten der Global Value Chain die magische Wirkung der Arbeitsteilung erforscht.

Die Botschaft ist stets dieselbe geblieben. Reichtum mehrt sich, wenn die Produktionsschritte aufgeteilt und optimiert werden.



**Reichtum mehrt sich, wenn die
Produktionsschritte aufgeteilt
und optimiert werden.**



Die Kehrseite der Medaille ist freilich, dass eine fortschreitende Spezialisierung unendlich viele Schnittstellen schafft und die Sicht auf das Ganze zu verschwinden droht. Die Digitalisierung hat dieses Dilemma in den letzten zwanzig Jahren massiv verschärft, indem sie die Koordinationsleistung von Firmen und Märkten laufend erhöht hat. Nur schon die Produktion eines auf Englisch geschriebenen Buches, eines relativ einfach herzustellenden Gutes, beruht auf der Zusammenarbeit von verschiedenen Standorten auf verschiedenen Kontinenten. Geschrieben wird es zum Beispiel in Hongkong, gedruckt in Shenzhen, korrigiert in Indien und publiziert in London und New York.

In einer solchen Welt sollten die Generalisten, die einen Sinn für eine integrierte Betrachtung entwickelt haben, im Vorteil sein. So einfach ist es aber nicht. Die Zellen, auf der die Arbeits-



PROF. DR.
TOBIAS STRAUMANN
unterrichtet Wirtschaftsgeschichte an den Universitäten Basel und Zürich. Er hat zahlreiche Aufsätze und Bücher zur europäischen Finanz- und Währungsgeschichte und zur schweizerischen Unternehmensgeschichte publiziert. Er war Visiting Scholar an der University of California in Berkeley und Adjunct Associate Professor an der Chinese University of Hong Kong. Vor seiner akademischen Tätigkeit arbeitete er als Journalist in Zürich, Zug und New York.

teilung beruhen, sind enorm widerstandsfähig und tendieren zur Abschottung. Es braucht deshalb intelligente Strategien, um die verschiedenen Einheiten miteinander ins Gespräch zu bringen und neue Formen der Zusammenarbeit zu etablieren. Vor allem braucht es viel Geduld und Beharrlichkeit. Gillian Tett, Journalistin bei der Financial Times, widmet sich diesem Thema in einem faszinierenden Buch mit dem Titel «The Silo Effect: The Peril of Expertise and the Promise of Breaking Down Barriers». Tett ist ausgebildete Anthropologin, was sie dazu befähigt, Dinge zu sehen, die in der Praxis oft ignoriert werden. Anhand von vier Fallbeispielen demonstriert sie, wie verheerend das Denken und Handeln in Silos sein kann.



**Die Zellen, auf denen die
Arbeitsteilung beruht, sind
enorm widerstandsfähig und
tendieren zur Abschottung.**



Es kann zu Grossbränden, Finanzkrisen oder Unternehmenszusammenbrüchen führen. Sie erzählt aber auch von vier Fallbeispielen, wo es gelungen ist, Silos aufzubrechen. Sie fand diese ermutigenden Beispiele beim Chicago Police Department, bei Facebook, einer Klinik in Cleveland und einem Hedgefonds. Es sind oft wenige Personen gewesen, die mit Unterstützung der Führung Erstaunliches geleistet haben.

Wer in der Kommunikation arbeitet und sich immer wieder über die Nichtkommunikation im eigenen Unternehmen wundert, braucht also nicht zu verzweifeln. Es gibt Möglichkeiten, das Silodenken zu durchbrechen und eine integrierte Sicht zu entwickeln. Aber es gibt auch: Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es.



**Es sind oft wenige Personen
gewesen, die mit Unterstützung der
Führung Erstaunliches geleistet
haben.**



Das Einzige, was wir an
Geschäftsberichten nicht
verbessern, sind die Zahlen.

› Texten › Übersetzen › Lektorat



Wir legen ein gutes Wort für Sie ein.
supertext.ch

