

## Wir müssen die Führungsorganisation „drehen“!

### **Die Aufgabe:**

Der Geschäftsbereich Komfortelektronik eines großen, international agierenden Automobilzulieferer hat ein überdurchschnittliches Wachstum zu verzeichnen. Eigentlich eine großartige Erfolgsgeschichte, nachdem man einige Jahre zuvor von einem der großen Autokonzerne an den Zulieferer verkauft worden war. Die Produkt- und Leistungspalette passt zur Wettbewerbsentwicklung. Elektronik wird zu einem wettbewerbsdifferenzierenden Erfolgsfaktor und die OEM verfügen nicht über alle erforderlichen Kompetenzen. Wachstum und Unverzichtbarkeit - Was will man als Zulieferer mehr?

Auch Wachstum und Unverzichtbarkeit können ein Unternehmen vor große Herausforderungen stellen. Die zerklüftete Struktur mit Entwicklungsabteilungen an vielen Standorten ist nicht mehr in der Lage, das Wachstum zu stemmen. Und die Kunden verlangen einen weitreichenden Wettbewerbsschutz der geplanten Innovation.

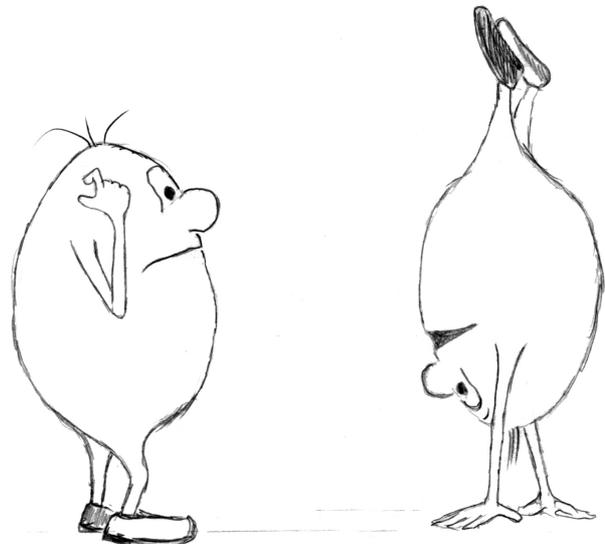
Eine komplette Überarbeitung der Führungsorganisation ist erforderlich!

### **Die Herausforderungen:**

Die Organisation soll komplett gedreht werden: Bislang war die Arbeit nach technischen Disziplinen sortiert; jetzt sollen Kundencenter entstehen, die jeweils einen Kunden oder eine Kundengruppe bedienen.

Virtuelle Entwicklungsteams arbeiten dieser Kundenorganisation zu. Auf diese Weise sollen sowohl eine hohe Standardisierung in der Entwicklung als auch eine stark ausgeprägte Kundenorientierung bei den Applikationen erreicht werden.

Die Schwierigkeit: make this system work. Zumal viele Mitarbeiter die Notwendigkeit gar nicht einsehen, denn man ist ja in einem kritischen Marktumfeld überdurchschnittlich erfolgreich.



Wollen Sie hier wirklich alles auf den Kopf stellen? Und wie soll das anschließend funktionieren.

### **Der Lösungsprozess:**

Ein intensives Beteiligungskonzept bei der Umsetzung:

Partizipative Prozessgestaltung; Simulationsworkshops um die neue Organisation und vor allen Dingen die neuen Prozesse unter Livebedingungen zu testen; Workshops mit allen neuen Führungsteams im Vorfeld der Umstellung, um die Grundidee der Organisation an die besonderen Verhältnisse jedes Kundencenters anzupassen; Aufbau interner Ressour-



cen für die Prozessbegleitung und –moderation und ein lebendiges Kommunikationskonzept, das den Umstellungsprozess begleitet.

Das Ungewöhnliche? Die Simulationsworkshops! In einem Organisations-Labor wird die zukünftige Organisation auf ihre Funktionalität und Geschwindigkeit hin getestet. Alle betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte werden zu dieser Großgruppenkonferenz eingeladen. In einem großen Raum wird die neue Organisation abgebildet. Maximale Transparenz ist angesagt. Reale Geschäftsvorfälle werden in diese neue Struktur eingespeist und die Prozesse können sorgfältig beobachtet und optimiert werden. Wie funktional sind die neuen Schnittstellen? Sind die neuen Rollen klar und transparent? Passt die Aufgabenverteilung?

Die Simulationsworkshops geben den betroffenen Mitarbeitern das Gefühl an einem lebendigen Experiment beteiligt zu sein und nach meinen Erfahrungen sind die Ergebnisse dieser Workshops tatsächlich ganz entscheidend für das Feintuning neuer Geschäftsprozesse und Führungsorganisationen.