

„It takes a guiding coalition to achieve real change!“

## Autozulieferer. Das Leitungsteam als Motor des Wandels.

Das Unternehmen hat sich im Spitzenfeld der Anbieter von Steuerungssystemen während des systematischen Umbaus im Technologiewandel positiv entwickelt. Allerdings führte die Dynamisierung der Automobilindustrie zu zunehmenden Unsicherheiten, die durch die unternehmensinterne Struktur nicht mehr adäquat bearbeitet werden konnten.

Die bisherige Art der Zusammenarbeit im Leitungsteam war stark funktional geprägt. Die Bereichsleiter richteten ihre Aufmerksamkeit primär auf ihr eigenes Ressort und erlebten Schnittstellen eher als Grenzen. Probleme und Konfliktlagen delegierten die Mitarbeiter regelmäßig nach oben, anstatt diese selber zu lösen. Stark personen- und beziehungsorientierte Arbeitsabläufe erschwerten zudem eine systematische Fehlerabstellung.

Die in Folge der zunehmenden Umweltkomplexität durchgeführten einheitsübergreifenden Kundenprojekte führten zu wiederkehrenden Unsicherheiten mit negativen Auswirkungen auf die Qualität, die zeitlichen Abfolgen und die Kosten. Zeit für gemeinsames Arbeiten an der Umsetzung der Strategie konnte in dieser turbulenten Phase kaum geleistet werden.

## Executive Abstract

### KUNDE

Automobilzulieferer im Premiumsegment

Technologiesubstitution in Steuerungssystemen

### STANDORT

Deutschland, International

### PROGRAMM

Mehrstufiger Prozess im Leitungsteam mit dem Ziel die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu dynamisieren.

### LEISTUNGEN

Maßgeschneiderte Leitungsteamentwicklung

Komplementäre Beratungsleistungen im Veränderungsprozess

### ERGEBNIS

Strategie und Führung als gemeinsame Leistung

Kooperation im Management und in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit

Aufwertung der Bedeutung der Servicefunktionen  
Qualität, HR, Controlling

Dynamisierung des gesamten Unternehmens



## Der Ansatz der witten.group

Auf Grundlage der geschilderten Ausgangssituation war es für uns zunächst wichtig, mit der Geschäftsführung gemeinsam ein strategisches Design für das Leitungsteam zu entwickeln. Die Idee dahinter war, dass das Leitungsteam als *die* zentrale Einheit für Strategieumsetzung, Gestaltung und Veränderung im Unternehmen fungieren sollte.

In der **ersten** Phase des Prozesses stand die Entwicklung eines gemeinsamen Bildes der Zukunft der Organisation im Mittelpunkt. Damit haben wir es geschafft, dass einerseits bestehende Gewohnheiten hinterfragt wurden und haben andererseits einen Horizont entworfen, in dem eine Neuorientierung in Richtung Professionalität und einheitsübergreifender Kooperation denkbar wurde.

In einem **zweiten** Schritt haben wir eine intensive Klärung von Rollen und gegenseitigen Erwartungen des Leitungsteams angeregt. Ziel dieses Ansatzes war es, sichtbare Veränderungen in der Zusammenarbeit und in weiterer Folge auch an den Schnittstellen des Unternehmens zu ermöglichen. Das sich auf dieser Basis entwickelnde Agieren der Leitungsteammitglieder haben die Mitarbeiter unternehmensweit als Symbol für den Wandel erlebt.

In einem **dritten** Schritt formulierten die Mitarbeiter ihre Erwartungen an ein neues Verständnis von Verantwortung. Wichtig war es, dass Leistung und Qualität gegenüber den nächsten Ebenen klarer kommuniziert und in Einzelfällen auch durch Umbesetzungen deutlich markiert wurde. Das bedeutete auch, dass die Rolle der Funktionsbereiche Qualität, Personal und Finanz/Controlling offensiver, fordernder und unterstützender positioniert werden musste.

Diese Maßnahmen dienten schließlich dazu, dass das Unternehmen die externen Herausforderungen intern besser meistern konnte. Das Leitungsteam fungierte in diesem Fall als Motor, der die Entwicklung von leistungsfähigeren Prozessen und Strukturen für das Unternehmen anstieß.

## Ergebnisse für den Kunden

- ✓ Entwicklung eines gemeinsamen Grundverständnisses von Führung und Kooperation im Leitungsteam und folglich auch an den Schnittstellen der Einheiten
- ✓ Stärkung der Servicefunktionen Qualität, HR und Finance/Controlling mit konkreten Vereinbarungen mit den Linienfunktionen
- ✓ Deutliche Erhöhung der strategischen Orientierung innerhalb der Organisation – von der Zukunft her führen
- ✓ Erhöhung der Veränderungsbereitschaft und – kompetenz des Unternehmens
- ✓ Verbesserung der Zusammenarbeit über Funktions-, Geschäftsbereichs-, Hierarchie- und Ländergrenzen hinweg

## Stimmen zum Projekt

„Unsere Arbeit im Leitungsteam war für uns der entscheidende Brückenschlag für die gemeinsame Ausrichtung auf unsere Strategie. Wir mussten zunächst klären, was Führung bedeutet. Erst jetzt können wir das auch glaubwürdig von unseren Führungskräften einfordern und sie dabei unterstützen.“

**Christian Wolf**  
CEO



„Die Entscheidung für ein Programm dieser Form und Intensität war eine sehr mutige und unternehmerische Entscheidung des Kunden – umso zufriedener sind wir mit der Wirkung und dem Ergebnis für den Kunden.“

**Sebastian Bahrinipour**  
Managing Partner witten.group