

## Praxisbeispiel

### Agile Organisationsstellhebel situativ angewandt...

#### Die Ausgangssituation

Es wird entschieden, die Funktionen Einkauf und Qualitätsmanagement in einer Abteilung zusammenzuführen. Die Zielerreichung über den gesamten Produktionsprozess soll gesteigert werden. Es entsteht ein gemeinsames Lieferantenmanagement über den gesamten Zeitverlauf, strategisch in der Gesamtsteuerung und flexibel in der täglichen Bewältigung von Problemen.

Entsprechend der üblichen organisatorischen Gepflogenheiten werden die gewohnten Strukturen von zwei Einkaufsteams und einem QM-Team beibehalten, jeweils mit einem Teamleiter. Darüber ist nun ein gemeinsames Abteilungsdach mit einem Abteilungsleiter.

#### Jedoch

Um den Mehrwert der Zusammenführung der beiden „Gewerke“ tatsächlich zu bewirken, ist zukünftig der Arbeitsalltag, die Zusammenarbeit mit Schwerpunkt geprägt durch flexible interdisziplinäre Teams mit 2 - 5 Personen, die gemeinsam an dem jeweiligen Projekten / Lieferantenmanagement arbeiten, Lösungen und Vorgehensweisen entwickeln und Entscheidungen schnell treffen.

**D.h. wirkungsvoll gearbeitet wird in einer Parallelorganisation sich selbst-organisierender Teams – das passt nicht zusammen.**

Es braucht eine Organisationsform, die schnelle interdisziplinäre Entscheidungsfähigkeit unterstützt.

#### Die konkrete Umsetzung der dU-Stellhebel für wirkungsvolles Handeln in dieser Situation:

##### 1. Spiel-Philosophie und Spielkultur

Grundhaltung: Kooperation, Vernetzung und Zusammenspiel.

Das alte Mission Statement, einkaufsbezogen, muss umformuliert werden? Die zentrale Aufgabe ist es nun: Sicherstellung der Lieferantenzuverlässigkeit bis zur Übergabe an AfterSales. Neue Kennzahlen des Erfolges werden entwickelt: Prävention und Effizienz kommen zu den klassischen Einkaufszielen hinzu.

##### 2. Rollenkompetenz der Akteure

Selbstverständlich sind die Mitarbeiter professionell und beherrschen ihr Handwerk.

Neu: Denken, Fühlen und Handeln unter der Prämisse: „was muss ich bewirken?“ Hier ist Umdenken und Umlernen erforderlich: das Gesamtbild der Prozesskette wird ein neuer Schwerpunkt der Betrachtung. Das Gemeinsame sehen und der daraus entstehende Umgang mit Unterschieden wird wichtiger. Gelernt werden muss die Entscheidungslogik des jeweils anderen Gewerkes.

##### 3. Klare Entscheidungsprozesse

Die Entscheidungsbefugnis ist dort, wo das meiste Wissen ist – nicht, wo es um Macht und Hierarchie geht.

Konkret: die Teams brauchen einen neuen Entscheidungsrahmen für das operative gemeinsame Handeln. Da die Logiken unterschiedlich sind und damit ambivalente Entscheidungssituationen immer gegeben sind, wird die Methode „systemisches Konsensieren“ interessant.

##### 4. ...Führung neu denken

Neue Konzepte sind erforderlich für die Abstimmung und das Monitoring von Leistung: wie sieht das bei den crossfunktionalen Teams aus? Die Projektfortschritte werden in einer neuen Meetingstruktur besprochen – welche Führungskraft ist dafür verantwortlich? Die Leistungsbeurteilung – durch wen? Kritikgespräch – durch wen? Das sind Themen, mit denen sich die Führungskräfte auseinandersetzen – weil die klassische hierarchische Zuordnung und die damit verbundene Verantwortung trotzdem nicht in Frage gestellt werden kann.

**Welche Stellhebel für Sie wirkungsvoll sind?  
– Entdecken Sie es mit uns!**