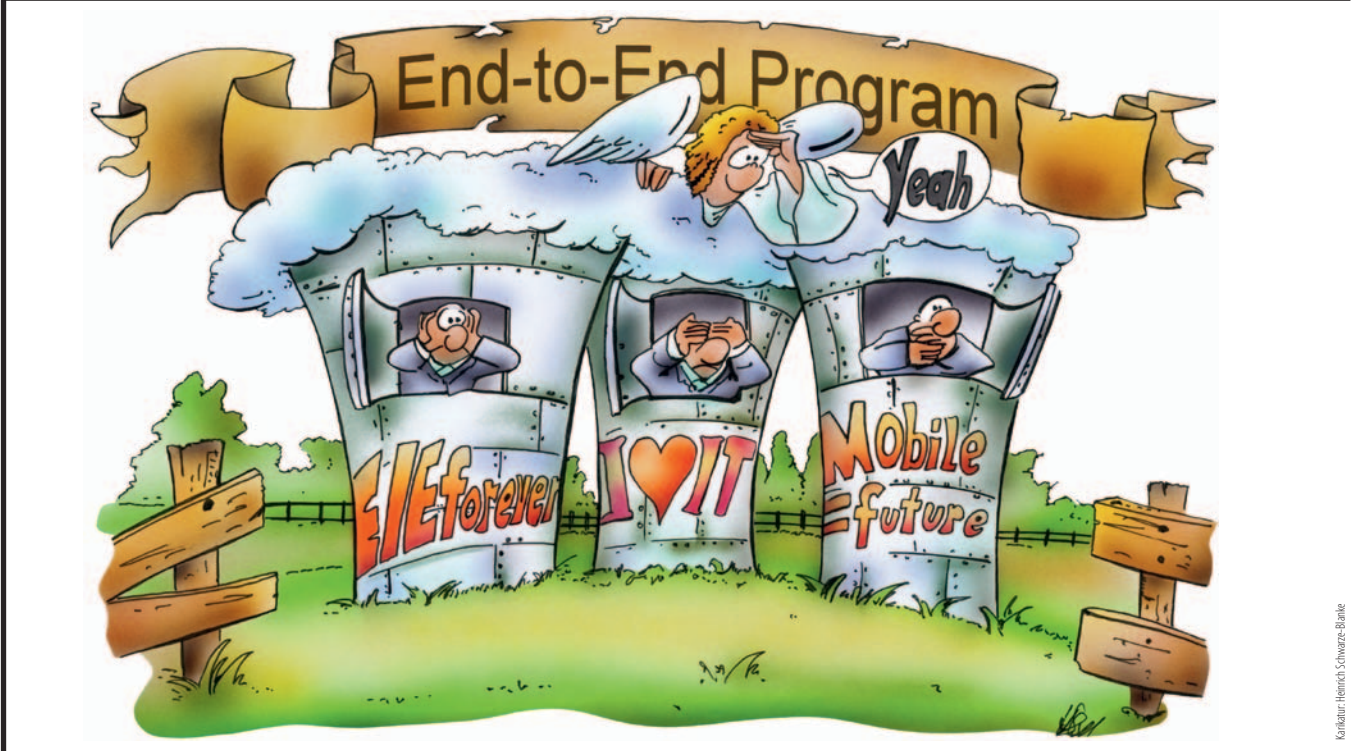




Silodenken – ja, gerne?!

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Henrich, Schwarze, Blanke

Das Konzept war scheinbar durchdacht. End-to-End-Architektur, User-Experience und Cloud-basierte Geschäftsmodelle geisterten als Stichworte durchs Unternehmen. „Die automobiler Zukunft beginnt jetzt“, war der Technik-Vorstand zu hören. Dass dabei unklar blieb, wie genau das vonstattengehen sollte, störte niemanden – zunächst. Das Programm-Management lag bei einer Zentralabteilung; neben dem E/E-Bereich waren auch die hauseigene IT und der Bereich für Mobile-Applications eingebunden sowie eine Reihe von Zulieferern. So weit, so gut, doch der Teufel lag im Detail.

Da selbst nach mehr als einem Jahr kaum greifbare Ergebnisse auf dem Tisch lagen, wurde der Vorstand nervös. Eine eilig in Auftrag gegebene Analyse zeigte das Drama in seinem ganzen Ausmaß. Das Programm-Management betätigte sich mangels technischer Kompetenzen mehr als Status-Verwalter denn als Programm-

Führung. Die Fachbereiche arbeiteten zwar munter vor sich hin, doch jeder auf seine althergebrachte Weise. Die einen dachten in Mustern, die anderen in Sprints, die Dritten riefen lautstark nach MVPs. Schon am babylonischen Sprachgewirr und mehr noch an den dahinterstehenden Kulturen war das Übel klar ablesbar: Silodenken und Silohandeln in seiner reinsten Form.

Radikales Umsteuern

Dass es so nicht geht, ist offensichtlich. Doch was ist zu ändern? Gerade in traditionell funktionalen Konzernstrukturen ist ein radikales Umsteuern gefragt. Die folgenden Punkte dienen als Anregung.

- **Konzentrierte Produktverantwortung:** Wo die Führung des Programms liegt, muss auch die Produktverantwortung liegen. Das schafft Klarheit und Verbindlichkeit. Dass es dazu auch umfassende technische Kompetenzen braucht, liegt auf der Hand.
- **Wirksame Organisation:** Das Sein bestimmt bekanntlich das Bewusstsein,

daher braucht es Organisationsformen, die Silostrukturen auflösen. Anders ausgedrückt: rein funktionale Organisationen haben ausgedient.

- **Interdisziplinäre Systemteams:** Ohne weites Vorausdenken, präzises Spezifizieren und entsprechendes Validieren auf Systemebene ist die massiv zunehmende Produktkomplexität nicht zu beherrschen. Es braucht interdisziplinäre und entscheidungsbefugte Systemteams, die es heute kaum gibt – auch auf den Sub- und Sub-Sub-Systemebenen.

Silodenken ist out, da es ein Haupthindernis bei der anstehenden fundamentalen Transformation der Automobilindustrie ist. Ihm radikal den Kampf anzusagen, ist das Beste, was Sie für die Zukunft Ihres Unternehmens tun können. (av) ■

Autor

Dr. Dieter Lederer

Unternehmensberater, Keynote-Speaker und Veränderungsexperte.