

Prof. Dr. Constantin May gründete vor ca. 15 Jahren das CETPM und setzt sich für den Erhalt der Wertschöpfung am Standort Deutschland ein.

Arbeiten in der VUKA-Welt

Vom Rudern in ruhigen Gewässern zum Wildwasser-Rafting

Während früher zumeist eine gewisse Planungssicherheit für Unternehmen gegeben war, ändert sich in der heutigen "VUKA-Welt" alles sehr schnell und es muss ständig auf neue Herausforderungen reagiert werden. Daraus ergeben sich neue Aspekte für Führungskräfte und Mitarbeiter.

Die Buchstaben "VUKA" stehen für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Dahinter steckt auch eine veränderte Sicht- und Handlungsweise, bei der sich alle Beteiligten an der Erzielung vereinbarter Ergebnisse orientieren und sich entsprechend ihrer individuellen Fähigkeiten einbringen wollen, können, dürfen und sollen. Die Rolle der Führungskräfte verändert sich dahingehend, dass diese nicht mehr als Anführer und Taktgeber agieren. Sie sind verantwortlich dafür, die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Organisation entsprechend agieren kann. Hier verschmelzen Lean-Methoden mit Elementen von Agile und New Work. Als Endergebnis wird nach wie vor Operational Excellence angestrebt.

In Zeiten des kontinuierlichen Wirtschaftswachstums und vor der fortschreitenden Globalisierung bewegten sich Unternehmen vergleichsweise in ruhigen Gewässern. Sinnbildlich genügten Achter-Ruderboote, in denen die Führungskräfte den Takt und die Zielrichtung vorgaben. Die Mitarbeiter als "Ruderer" sorgten dafür, dass das Boot möglichst schnell und reibungslos sein Ziel



Früher: Rudern zum Ziel in ruhigen Gewässern.

erreichte. Heute bewegen wir uns eher in wilden Gewässern, wo sich Ziele schnell ändern und überall Strudel und Hindernisse lauern. Ein Ruderboot würde hier sehr schnell an seine Grenzen kommen und kentern. Also ist nun eher Wildwasser-Rafting mit einem stabileren und flexibleren Boot angesagt. Unternehmen befinden sich heute in der Situation, dass zwar die große Richtung klar ist, aber der Weg dahin Veränderungen unterliegt. Es genügt nicht mehr, wenn ein Steuermann den Takt vorgibt. Jeder einzelne Ruderer muss in der Lage sein, auf aktuelle Gegebenheiten zu reagieren und seinen Teil dazu beizusteuern, dass das Boot nicht kentert, Klippen umschiffert und sich in Richtung Ziel bewegt.



Heute: Wildwasser-Rafting.

OPEX und Agile verschmelzen

Für Operational Excellence bedeutet dies, dass es sinnvoll ist, die bisherigen Lean-Ansätze mit agilen Methoden und New Work zu verknüpfen. Während früher effizient durch "Rudern im Takt mit kräftigen Schlägen" produziert wurde, handeln heute die Mannschaften agil bei komplexen Rahmenbedingungen – ohne dabei die Fahrtrichtung aus den Augen zu verlieren. Nur durch ständige Weiterbildung und regelmäßiges Training bleiben die Mannschaften fit für die Wildwasserfahrt.

Der Autor

Prof. Dr. Constantin May,
Herausgeber YOKOTEN
Kontakt: constantin.may@cetpm.com