

PARALLELSTRUKTUREN

Schlank und agil in Arbeit 4.0 einsteigen

In parallelen Einheiten kann neben den etablierten Lean-Strukturen agiles Arbeiten erprobt werden. Ziel ist die Schaffung einer Organisation, die schnell, flexibel und prozesssicher operiert.

→ „Leben ist das, was passiert, während wir es planen“, so beschrieb neulich ein Geschäftsführer eines überaus erfolgreichen Maschinenbauers seine Wahrnehmung der aktuellen Lage. Hintergrund war eine Diskussion mit seinem Team zur hohen Dynamik von Industrie 4.0 und den damit verbundenen Herausforderungen an die Arbeitsorganisation.

„Die Magie des Wir-Gefühls spielt eine zentrale Rolle.“

Alexander Romppel
Institut für werteorientiertes
Management (IWM)

Nun kann man sicherlich geteilter Meinung über eine solch philosophische Äußerung sein. Entscheidend ist jedoch die Gesprächsdynamik, die dadurch entstand. Schlagartig war allen Anwesenden im Raum – unabhängig von Position oder Funktion – klar: Jetzt geht es um das konkrete „Umsetzen“ im Alltag. Und zwar an ganz unterschiedlichen Orten und in vielfältigen Themen. Es ist an der Zeit, noch konsequenter organisatorische Mauern infrage zu stellen und gegebenenfalls einzureißen, intensiver multidisziplinäre Teams im Alltag zu stärken sowie dezentrale Verantwortung zuzulassen und zu leben.

In dieser schon fast euphorischen Atmosphäre entstand die Vision einer Netzwerk-Organisation, die sowohl Prozesssicherheit in den Produktionsprozessen konsequent bewahren und zugleich schnell und flexibel in der Wissens- und Kommunikationsarbeit agieren sollte.

Kurzum, ein Hybrid aus neuer Agilität und dem bewährten Lean Management.

Bei aller Euphorie war klar, dass das weitere Vorgehen gut geplant werden muss. Man konnte nicht einfach lospringen, wie es uns die agilen Start-ups in Santa Clara oder Berlin seit geraumer Zeit vormachen. Schließlich hatte man einen Rucksack an Kultur, Geschichte, noch nicht abgeschriebenen Aktiva sowie die Verantwortung für Tausende Mitarbeiter zu tragen.

Gemeinsames Mindset

Im weiteren Verlauf der Diskussion wurde deutlich, dass die Leichtigkeit, mit der die Vision einer neuen Netzwerk-Organisation entwickelt wurde, sich nicht ohne Weiteres auf den Unternehmensalltag übertragen ließ – auch wenn die ersten Schritte fraglos vielversprechend waren.

Sportteams demonstrieren immer wieder, wie sehr Erfolg und Misserfolg



Foto: mbbirdy / iStockphoto

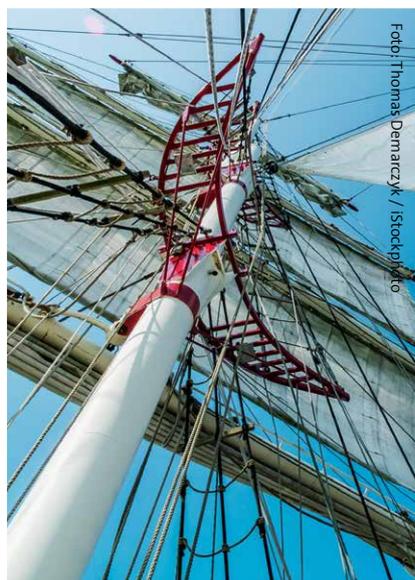


Foto: Thomas Demarczyk / iStockphoto



Auch beim Segeln gilt es, schnell, flexibel und prozesssicher zu operieren. Arbeit 4.0 bedeutet neue Formen der Zusammenarbeit erproben. Dies kann ...



PROFIL

Institut für werteorientiertes Management (IWM), Nürtingen-Geislingen

Das IWM untersucht und entwickelt Methoden, Prozesse und Organisationsdesigns, die ein erfolgreiches Agieren bei komplexen, dynamischen Markt- und Wettbewerbsbedingungen ermöglichen. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist dabei nichtlineares vernetztes Denken in interdisziplinären Teams.

LINK

www.iwm-business.com

von der Haltung des Einzelnen sowie vom Teamgeist aller abhängt. Dabei spielt die Integration aller Kräfte, sprich „die Magie des Wir-Gefühls“, eine überragende Rolle. Dies ist nun keine bahnbrechende Erkenntnis, aber essenziell für den Erfolg des angestrebten Wandels. Denn hieraus leitet sich eine zentrale Führungsaufgabe in Netzwerk-Strukturen ab: das Schaffen von Orientierung und Begeisterung sowie eines vertrauensvollen Miteinanders. Durch die Entwicklung eines übergeordneten Sinn und Identität stiftenden Mindsets, das den ideellen und normativen Rahmen definiert, kann sichergestellt werden, dass dezentrale, heterogene Einheiten in eine gemeinsame Richtung unterwegs sind.

Vernetztes Denken

Neben der Entwicklung eines Identität stiftenden Mindsets ist die Verknüpfung unterschiedlichster Denkweisen und Kompetenzen über alle Funktionsgren-

zen hinweg für die Realisierung der Vision einer Netzwerk-Organisation ein zentraler Erfolgsfaktor. Angestrebt wird ein vernetztes Denken, das viele Köpfe verknüpft, die sich gegenseitig ergänzen und gegebenenfalls korrigieren. Hier bietet es sich an, auf Innovationsmethoden wie Design Thinking oder Scrum als Projekt-Framework zurückzugreifen.

„Zu Beginn muss man mit Redundanzen leben.“

Thomas Ginter
IWM

Nur wer in der Lage ist, in einer vernetzten Welt multi-perspektivisch zu denken, kann diese auch aktiv gestalten. Und so geht es vor allem um die Intensivierung der sozialen Vernetzung von Menschen zur Stärkung interdisziplinärer Teamarbeit – und dies jenseits von etablierten Hierarchien, Abteilungsgrenzen und Denkmustern. Dies gilt insbesondere auch für den „klassischen“ Wissens- und Kommunikationsarbeiter.

Lean + agil = adaptiv

In der angestrebten Netzwerk-Organisation steht das Altbewährte (Lean Management) neben dem Neuen (Agilität). Dabei geht es nicht um ein Entweder-oder, sondern um ein synergetisches Miteinander. Diese Erkenntnis ist nicht selbstverständlich und muss daher in Organisationen zunächst reifen. Eine Möglichkeit hierfür ist das bewusste Auslagern konkreter Projekte in neu gestaltete agile Strukturen, in denen interdisziplinäre Teams das Neue kennenlernen und, wenn möglich, nach Projektabschluss in ihr Tagesgeschäft übernehmen.

Das neue Miteinander von Lean-Strukturen und agilem Arbeiten lässt dabei bewusst Redundanzen beziehungsweise Parallelstrukturen zu. Während durch agile Einheiten neue Formen der Zusammenarbeit schnell eingeführt und getestet werden können, garantiert Lean die notwendige Prozesssicherheit zur

reibungsfreien Erfüllung von bestehenden Kundenbedürfnissen.

Und noch etwas können wir in diesem Zusammenhang von erfolgreichen Sportteams lernen: Kontinuierliches Training und die damit gemeinsamen Lernerfahrungen, einfaches Ausprobieren in kurzen Iterationen mit Feedbackschleifen und der unbedingte Wille zum Erfolg – insbesondere bei Rückschlägen – sind von herausragender Wichtigkeit für die erfolgreiche Implementierung neuer adaptiver Strukturen.

Und das primäre Ziel des Ganzen: die Schaffung einer Organisation, die trotz dynamischer und komplexer Rahmenbedingungen in einer unvorhersehbaren Zukunft prosperieren kann – schnell, flexibel, prozesssicher. ■

AUTOREN

Prof. Dr. Thomas Ginter

Gründungspartner und wissenschaftlicher Direktor des Instituts für werteorientiertes Management (IWM) an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt (HfWU), Nürtingen-Geislingen

Alexander Romppel

Gründungspartner und Geschäftsführer von IWM, Lehrbeauftragter an der HfWU Nürtingen-Geislingen



... in bewährten Strukturen passieren.