

Michael Bartz, Andreas Gnesda, Tomas Schutzer (Hrsg.): **Unternehmen der nächsten Generation – Atlas des neuen Arbeitens**, Springer Gabler Verlag, 2017, S. 199ff

Heermann Maschinenbau (HEMA): Agiles Management

Marco Niebling und Klaus Dehner

Die Heermann Maschinenbau GmbH, kurz HEMA, ist ein schwäbischer Maschinenbauer für Bandsägetechnik und Schneidsysteme zur Bearbeitung von Dämmstoff und Leichtbaumaterialien. Im Januar 2014 hat sich HEMA für eine neue und andersartige Arbeitsmethode entschieden: Selbstorganisation durch Agiles Projektmanagement war der Ausgangspunkt für den Umbau des Unternehmens. HEMA hat dabei fünf Phasen durchlaufen. Abteilungsstrukturen und Abteilungsdenken sind heute Vergangenheit. Um den Kunden termingerecht die gewünschten Produkte liefern zu können, haben sich die Mitarbeiter von HEMA einen agilen Management-Rahmen geschaffen und arbeiten in sich selbst organisierenden Teams. Das Ergebnis überzeugt: Die Liefertreue hat zugenommen, die Produktivität wurde erhöht, die Mitarbeitermotivation hat sich gesteigert und die Kundenzufriedenheit ist gestiegen.

Stichworte: Agiles Management · Selbstorganisation · Kundenorientierung · Motivation · Komplexitätsbewältigung

Ausgangslage

Da mussten die beiden Geschäftsführer Christoph und Markus in sich gehen, als es ihnen im Jahr 2012 geglückt war, den dringend benötigten Großauftrag aus Russland zu akquirieren, der mit einem Volumen von sechs Mio. Euro einem gesamten Jahresumsatz entsprach. In den letzten sechs Jahren, seitdem sie den Familienbetrieb Heermann Maschinenbau (HEMA) in vierter Generation übernommen hatten, sah sich der letzte in Deutschland produzierende Standardmaschinenbauer für Bandsägen mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert:

- Der Konkurrenzdruck aus Italien und China wirkte sich negativ auf die Ertragslage aus.
- Ein langjährig erfolgreiches Geschäftsfeld war weggebrochen. Das verschärfte die Lage zusätzlich.
- Gestiegene Kundenanforderungen verlangten immer häufiger Einzelanfertigungen, für die der Standardmaschinenbauer nicht gerüstet war.



Und nun der Großauftrag, der betriebswirtschaftlich alles retten konnte, den 50-Mann-Betrieb organisatorisch und fertigungstechnisch aber hoffnungslos überforderte. Denn Sonderanfertigungen in wesentlich kleineren Dimensionen hatten dem Mittelständler schon im Vorfeld so zugesetzt, dass Liefertermine nicht eingehalten werden konnten, was teilweise sogar zu Konventionalstrafen geführt hatte. Die Organisation war einfach nicht darauf vorbereitet, rasch auf Veränderungen zu reagieren, Flexibilität in die starren Produktionsabläufe zu bringen und über die Abteilungsgrenzen hinweg effektiv zusammenzuarbeiten. Wie sollten sie bei diesen Voraussetzungen die Mammutaufgabe stemmen, ein ganzes Werk – und das auch noch in Russland – auszustatten, fragten sich die Geschäftsführer bange; galt es doch, den Standard- in einen Sondermaschinenbauer zu verwandeln, und das in Rekordtempo und in einer echten Ernstfallsituation!

Nach vielen Erkundigungen bei befreundeten Unternehmern und etlichen Diskussionen zwischen den beiden Geschäftsführern erschien ein Weg als besonders attraktiv und gangbar: das Unternehmen sollte auf Projektmanagement umgestellt werden, damit es den komplexen Russlandauftrag stemmen konnte. Dazu brauchten sie zunächst einen Projektmanager und mit Marco, einem alten Schulfreund von Christoph, war der auch schnell gefunden. Er brachte nicht nur eine Ausbildung als Mechaniker und Kaufmann mit, sondern war auch ein studierter Wirtschaftsingenieur und vor allem: er kann gut mit Menschen umgehen. Die Mitarbeiter lernten Marco im nächsten halben Jahr auch genauer kennen, ebenso die Abläufe in der Produktion und Montage. Diese Kenntnisse und die zwischenmenschlichen Verbindungen, die er im Lauf der Zeit aufgebaut hatte, waren die besten Voraussetzungen dafür, ein Projekthandbuch auszuarbeiten; die darin beschriebenen Standards, Regeln, Verfahren und Abläufe würden als eine Art Grammatik des Gelingens dafür sorgen, dass der riesengroße Auftrag bewältigt werden und das Unternehmen wirtschaftlich wieder Fahrt aufnehmen konnte.

Doch irgendwie war Marco die Sache nicht so recht geheuer. Er hatte bereits viel Arbeit und Zeit investiert und das Projekthandbuch schon beinahe fertiggestellt, als ihn immer größere Zweifel beschlichen. Er konnte sich einfach nicht vorstellen, dass die realen Mitarbeiter die Standards und Abläufe einhalten, die Regeln und Verfahren, wie im Handbuch beschrieben, befolgen würden. Was dort stand, war ein idealtypischer, logischer, effizienter Weg, den die Mitarbeiter aber aufgrund ihrer jahrelangen Gewohnheiten, Haltungen und Routinen gar nicht einschlagen konnten; schon gar nicht, weil ihnen dieser Weg vorgesetzt würde, und sie selbst nicht daran mitgebaut hatten. Aber die Zeit drängte, der Projektstart stand unmittelbar vor der Tür und mangels einer Alternative schrieb Marco am Projektplan weiter, der ihm kurz vor seinem Abschluss immer größere Bauchschmerzen bereitete.

Durch einen Zufall hörte er, dass ein Sondermaschinenbauer aus der Region einen Besuchstag veranstaltete. Marco nahm an diesem Tag teil, und es fiel ihm wie Schuppen von den Augen: In diesem Betrieb kooperierten die Mitarbeiter in den Abteilungen mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung und arbeiteten über die Ab

teilungsgrenzen hinweg zusammen. Sie waren von Beginn der Projekte an in die Planungen miteinbezogen, konnten den Stand des Projektfortschritts zu jedem Zeitpunkt abrufen und ihren eigenen Beitrag mit den Kollegen in regelmäßigen kurzen Zusammenkünften kommunizieren. Natürlich, das war die Lösung! Auch bei HEMA mussten die Mitarbeiter die Art und Weise wie sie zusammenarbeiteten selbst aktiv verändern. Mit dieser Einsicht und überzeugt davon, dass er sich von seinem Projektplan verabschieden musste, unterrichtete Marco nun Christoph und Markus, die alles andere als amüsiert waren.

Nach intensiven Gesprächen konnten sich Christoph und Markus dazu durchringen, vom klassischen Projektmanagement Abstand zu nehmen und gemeinsam mit LEADaktiv in Richtung Selbstorganisation zu gehen.

Vorgehen

In Zusammenarbeit mit LEADaktiv, dem Begleiter für agile Transformation aus Heidelberg, hat das Unternehmen einen fünfstufigen Prozess in einem halben Jahr durchlaufen, der es wirtschaftlich auf gesunde Füße gestellt hat. Das ist dadurch gelungen, dass alle Mitarbeiter sich gemeinsam mit der Geschäftsführung dazu entschlossen haben, die Engpässe der Kunden von HEMA zu erkennen und zu beseitigen.

I. Haltung: Von Anweisungen zu Zielen

Die größte Hürde auf dem Weg dahin war die Haltung und gewohnte Denkrichtung der Unternehmensführung. Hatte sie bisher bestehende Prozesse und Instrumente lediglich optimiert, so wurde im Fall des Russlandauftrags klar, dass man die Mitarbeiter ganz anders einsetzen musste als in den langen Jahren zuvor: Weg von Kommando und Kontrolle, hin dazu, einem gemeinsamen Ziel zuzuarbeiten. Doch das musste erst einmal gefunden und gesetzt werden – die ureigenste Aufgabe der Unternehmensführung: Also mussten Markus und Christoph raus aus dem operativen Alltagsgeschäft, um eine angesichts der veränderten Marktbedingungen auf das Unternehmen passende Zielsetzung und Vision zu entwickeln.

Das Ziel hat den Sinn, sich auf den Kunden zu fokussieren und dadurch viel kundenorientiertere Lösungen zu bieten, als das bislang der Fall war. Es hat sich aber gelohnt, denn im Laufe des folgenden Jahres haben sich die Mitarbeiter das Ziel zu eigen gemacht, wie folgendes Beispiel zeigt:

Nachdem die Servicetechniker beim Kunden eine Bandsäge aufgestellt und eingerichtet hatten und zum Standort von HEMA nach Frickenhausen zurückgekehrt waren, berichteten sie Folgendes:

1. Im Produktionsablauf des Kunden fehlt eine Maschine, wodurch Zeitverzögerungen entstehen.
2. Die Maschinenbediener sind nicht ausreichend qualifiziert, um die neu installierte Säge umfassend nutzen zu können.



3. Es entstand die Erkenntnis: „Durch eine weitere Maschine und Mitarbeiterschulung kann der Engpass des Kunden aufgelöst werden.“

Unternehmerisch denkende und aktiv über die Situation beim Kunden kommunizierende Servicetechniker sind der Traum eines jeden Geschäftsführers. Doch das war nicht von Anfang an so gewesen. Der Geschäftsführer Markus beschreibt, wie es ihm am Anfang der Transformation gegangen ist:

„Der Glaube, dass die Mitarbeiter das hinbekommen, hat mir gefehlt. Allzu oft habe ich die Ursachen und Gründe für verfehlte Ziele in den Mitarbeitern gesucht und auch gefunden, aber nie bei mir! Doch genau darin lag der erste entscheidende Schritt: Mein eigenes Verhalten, meine Kompetenzen und meine Vorurteile infrage zu stellen! Das habe ich getan. Das war etwas krass und hat zu Beginn auch etwas frustriert. Jedoch kam ich relativ schnell zu der Erkenntnis, dass ich dringendst an mir arbeiten muss, um den Mitarbeitern ein besseres Umfeld zu schaffen.

Ich habe unseren Transformationsprozess in rasantem Tempo erlebt. Es ging im Verlauf nicht nur darum, Aufgaben zu delegieren, sondern darum, sich überhaupt nicht mehr damit zu beschäftigen. Das Motto lautete: ‚Vertrau den Leuten. Zu 100 %!‘ Warum sollten sie es auch nicht können. Zu Hause haben sie schließlich auch alle ihr Leben im Griff. Vielleicht erledigen sie die Aufgaben nicht genau so wie ich es gemacht hätte, aber was soll's. Das Ergebnis zählt.

Aber das Wichtigste ist: Es bereitet mir große Freude, die Mitarbeiter dabei zu beobachten, wie sie heute agieren, wie sie Konflikte austragen und selbstständig Lösungen herbeiführen. Wie sie gemeinsam lachen oder aber auch Enttäuschungen wegstecken. Alle arbeiten für ein gemeinsames Ziel, unseren Kunden den maximalen Nutzen unserer Leistung zu bieten.“

II. Selbstorganisation: Von Hierarchie zur Teamarbeit

Mitarbeiter treten gerne die Verantwortung ab, solange die Vorgesetzten für die Ergebnisse der Abteilungen gerade stehen. Damit nun die Teams die Verantwortung für ihr eigenes Handeln übernehmen, mussten im nächsten Schritt die Führungskräfte versetzt werden.

Obwohl es für Uwe, den ehemaligen Montageleiter, zunächst eine große Umstellung war und auch an seinem Selbstwertgefühl kratzte, nicht mehr der Abteilungsleiter zu sein, unterstützte er die neue Organisationsstruktur. „Wenn das nach 15 Jahren wegfällt, ist das am Anfang schon schwierig“, sagt er: „Da macht man sich auch Gedanken, ob man noch in die Firma passt.“ Dennoch sei er von der Neuorganisation überzeugt. Heute unterstützt Uwe den Aufbau des technischen Services, den es bei HEMA in dieser Form vorher noch nicht gegeben hatte. „Ich habe heute fast eine noch größere Nähe zu meinen Kollegen“, so Uwe: „Ich kann mit den Leuten ganz anders umgehen als zu der Zeit, zu der ich ihr Vorgesetzter war.“ „Weil jeder Verantwortung habe und man gemeinsam Entscheidungen treffe, mache die Zusammenarbeit mehr Spaß.“



Wie das Team die Verantwortung für sein Handeln nun selbst übernimmt, zeigt folgendes Beispiel, mit dem das Montageteam gleich am Anfang der Transformation konfrontiert war: Jeden Morgen findet bei der HEMA eine „Stehung“ (zehnminütiges Meeting) statt. In dieser Runde stellte man gemeinsam fest, dass das anstehende Sondermaschinenprojekt, mit dem die Montage beginnen sollte, nicht angegangen werden konnte. Der Grund dafür war, dass die Grundplatten, auf der die Anlage aufgebaut werden sollte, nicht wie vereinbart geliefert worden waren. In einem solchen Fall ist dem Montageteam früher ein Leerlauf entstanden. Doch in der heutigen Selbstorganisation wurde der Gruppensprecher beauftragt, mit der Fertigung in Kontakt zu treten, um ein anderes Projekt vorzuziehen. Dies wurde nach Absprache zwischen den Teams schnell umgesetzt, damit das Montageteam an einem anderen Projekt weiterarbeiten und so einen Leerlauf vermeiden konnte. Früher waren die Teams wegen der Anweisung der Abteilungsleiter nicht in der Lage, eine solche Veränderung im Ablauf selbst ad hoc zu organisieren. Doch das war in der neuen Struktur möglich geworden, wodurch die Teams im Sinne des Kunden eigenständig und in Absprache untereinander schnell ihre Zeit- und Projektabläufe anpassen und unproduktive Personalkosten vermeiden konnten.

III. Agilität: Von Aufbauorganisation zum Netzwerk

Damit die Teamarbeit nicht im Chaos versinkt, war es im dritten Schritt höchste Zeit für Methoden, die im Prozess eine Orientierung geben und den Leistungsbeitrag jedes Einzelnen sowie die Fortschritte im Projekt sichtbar machen.

Die tägliche Stehung in jedem Team ist notwendig, um eine soziale Verbindlichkeit unter den Kollegen für ihr gemeinsames Handeln im Projekt herzustellen. Sie läuft immer nach dem gleichen Schema ab und jedes Teammitglied beantwortet dabei folgende Fragen:

1. Was habe ich seit der letzten Stehung getan?
2. Was erledige ich bis morgen?
3. Was hindert mich daran?

Die Stehung schafft nicht nur Transparenz, sondern auch die Möglichkeit, Fehlentwicklungen zeitnah zu korrigieren. Darüber hinaus entsteht ein Raum für gegenseitige Unterstützung: Als die Fertigung in einem ziemlich engen Terminablauf zusätzlich noch total unterbesetzt war, und die Montage nicht termingerecht beliefern konnte, sind kurzerhand zwei Monteure in der Fertigung eingesprungen und haben die Kollegen dort unterstützt.

Die agilen Methoden schaffen einerseits Freiheitsgrade in jedem Team, die notwendig sind, um die Kundenwünsche im Sinne des Unternehmens besser und flexibler zu erfüllen. Auf der anderen Seite liefern sie ein festes Regelwerk für die funktionierende Verständigung untereinander und für die regelhafte Kooperation. Dies sind notwendige Voraussetzungen dafür, um Transparenz und Verlässlichkeit herzustellen.

IV. Umsetzung: Von reiner Methodenlehre zur Unternehmens-Anpassung

Dieser Schritt ist deshalb von Bedeutung, weil alle Beteiligten eine Einschätzungs-kompetenz entwickeln müssen, in welcher Art und Weise sie die agilen Methoden an die Gegebenheiten des eigenen Unternehmens anpassen, statt die Methoden sklavisch zu befolgen.

Während die agile Vorgehensweise vom Modell her vorsieht, crossfunktionale Teams zusammenzustellen, die aus jeder Abteilung einen Mitarbeiter für das Projekt abstellen, ist HEMA bei der bereits etablierten funktionalen Aufteilung geblieben: Einkauf und Arbeitsvorbereitung, Konstruktion, Fertigung, Montage, After Sales, Lager und Vertrieb. Diese arbeiten allerdings selbst organisiert nach agilen Methoden und melden ihren Fortschritt wöchentlich zurück.

Aus Sicht des Gruppensprechers aus dem Montageteam gestaltet sich die Arbeit folgendermaßen: Pino war früher ein ganz normaler Mitarbeiter in der Montage. Im November 2015 feierte er sein 25-jähriges Jubiläum bei HEMA. Angefangen hat er als Lagerist, kam dann über die Zimmereimaschinen zu den Sondermaschinen:

„Heute bin ich ein demokratisch gewählter Gruppensprecher und trotzdem noch Pino! Ich bin gleichberechtigter Mitarbeiter in der Montage ohne Personalverantwortung. Meine Aufgabe ist es, die Stehung zu moderieren, Informationen für das Team zu beschaffen und zu verteilen. Ich versuche mit dem Team Lösungen herbeizuführen und melde mich erst dann bei einem Ansprechpartner außerhalb der Gruppe, wenn wir innerhalb des Teams nicht weiterkommen. Ich behalte den Überblick über alle laufenden Aufgaben in der Montage und koordiniere die Arbeitspakete, das heißt, ich entscheide nicht, wer welche Aufgabe durchführt, aber trage dafür Sorge, dass nichts liegen bleibt.“

V. Motivation: Von Routine zur evolutionären Organisation

Für Pino ist die Aufgabe des Gruppensprechers eine tägliche Herausforderung, zudem macht sie ihm Spaß. Jeden Tag erwartet ihn etwas Neues. Er empfindet sein Team als wirklich außergewöhnlich, da jeder für jeden da ist. Er fühlt sich in seiner Aufgabe vom Team akzeptiert und von allen unterstützt. Auch die Kunden profitieren von seiner Tätigkeit: Seit die Teams selbst organisiert arbeiten, finden sie schneller und meistens auch bessere Lösungen. Das zeigt sich nicht zuletzt in den termingerechten Kundenauslieferungen.

Das Team hat durch die Arbeitsweise mehr Freiheiten. Das hat zur Verbesserung des Arbeitsklimas beigetragen. Man kann seine Arbeit und Freizeit flexibler gestalten. Das Ergebnis zählt. Man fühlt sich fast zu wenig kontrolliert, aber Pino geht mit dem ihm entgegengebrachten Vertrauen sehr verantwortlich um. Pino berichtet: „Ich bin nicht nur ein Mitarbeiter, ich bin ein Teil vom TEAM und dessen Ergebnis. Der Erfolg liegt mir am Herzen. Es geht nicht um mich, es geht um die Sache, zu der ich meinen Teil beitrage. Das treibt mich täglich neu an“.



Wenn man sich gemeinsam durch ein schwieriges Projekt durchgebissen hat, entsteht und verstärkt sich zwischenmenschliche Bindung zu den Teamkollegen. Gerade das Team bereitet den Boden dafür, dass jeder seine eigenen Stärken einbringen kann und das, was er besonders gut kann, der Aufgabenbewältigung zur Verfügung stellt. Davon profitieren am Ende alle! Es stellt sich im Lauf der Zeit ein Zusammengehörigkeitsgefühl ein, man kann sich aufeinander verlassen, steht füreinander ein und man entwickelt ein gutes Stück gegenseitiges Vertrauen.

Genau diese Herangehensweise hat es möglich gemacht, dass ein „Konturenschneiderprojekt“ in Rekordtempo in die Schweiz geliefert werden konnte. Nicht die Geschäftsführung hat dabei über das Vorgehen entschieden, sondern bei den Teams angefragt, wie man eine Beschleunigung erreichen kann. In der Absprache mit Vertretern aus jedem Team wurden die Kosten- und Zeittreiber identifiziert. Es wurde schnell klar, dass durch gezielte teamübergreifende Unterstützung zwischen Montage, Konstruktion und Beschaffung die zeitkritische Montagefreundlichkeit wesentlich verbessert werden und die Durchlaufzeit des Maschinenprojekt um über 30 % gesenkt werden konnte.

Nicht zuletzt spielen Anerkennung und Wertschätzung der eigenen eingebrachten Arbeit eine gewichtige Rolle für die Motivation. Dafür ist ganz ausgesprochen ein Platz innerhalb der Retrospektiven reserviert, die im Team nach Abschluss eines jeden Projekts durchgeführt werden. In diesem Fall besprechen alle Teammitglieder u. a., was gut gelaufen ist im Projekt, wer an welcher kritischen Stelle wegweisend war und welche Erkenntnisse sich daraus gegebenenfalls für weitere Projekte ergeben. Auch teamübergreifend wirken derartige wertschätzende Rückmeldungen äußerst positiv auf die Motivation.

Stark wirken in diesem Zusammenhang auch positive Feedbacks der Kunden. Sie sind es nämlich, auf deren Anforderungen sich das Team zum Teil über viele Wochen ausrichtet, deren Qualitätsanforderungen erfüllt und deren Zeitvorgaben es einhält.

Lernerfahrungen

Kunde, Konkurrenz und Komplexität fordern das Unternehmen umfassend heraus: Die zentrale Erkenntnis im Transformationsprozess war, dass die allergrößte Ressource, um die Anpassung an die neuen komplexen Marktbedingungen erfolgreich vornehmen zu können, von Anfang an im Unternehmen selbst, nämlich in seinen Mitarbeitern lag. In der gesamten Veränderung ging es um nichts anderes, als die Motive jedes Einzelnen zu aktivieren, Ziele, mit denen sich alle verbinden konnten, festzusetzen und die Kundenanforderungen für jeden so zu formulieren, dass er einen sinnvollen Beitrag zu ihrer Erfüllung leisten kann.

Für die Geschäftsführung war es am Anfang gar nicht so einfach, sich aus dem Tagesgeschäft herauszuziehen und operative Tätigkeiten ganz und gar an die Teams zu delegieren. Markus formuliert das folgendermaßen:



„So unspektakulär sich das anhört, aber Vertrauen zu entwickeln, ist für den Erfolg, Selbstorganisation einzuführen, der wichtigste Faktor. Unmittelbar vor diesem Zeitpunkt hatte ich mit einem Mitarbeiter im Übergangsbereich von Einkauf, Arbeitsvorbereitung und Projektplanung den Weg der konsequenten Delegation schon einmal durchlaufen; mit allen emotionalen Höhen und Tiefen, mit der Angst loszulassen, mit Vorbehalten, Aufgaben wirklich ganz abzutreten, ohne die Ergebnisse zu kontrollieren! Erst als mir das gelungen ist, begann die Entlastung. Erst dann war ich in der Lage, mich auf neue Aufgaben zu konzentrieren.“

„So war es für mich dann in der Umbauphase des Unternehmens einfacher, Aufgaben an Marco abzugeben, als wir mit der Umsetzung der agilen Methoden begannen. In diesem Moment war mir klar, dass ich ihm große Teile der Bereiche Personal- und Produktionsplanung übertragen muss. Ich erachte inzwischen den Kern des Erfolges unseres Familienunternehmens darin, den Mitarbeitern bedingungslos zu vertrauen! Nur so gelingt es, Aufgaben abzugeben, unabhängig davon, wie bedeutsam oder wichtig diese einem erscheinen.“

Für die erfolgreiche Transformation von HEMA war die von LEADaktiv initiierte Vorgehensweise in fünf Schritten ausschlaggebend:

1. Vertrauen zu schenken ist notwendig, aber nicht hinreichend. Damit aus diesem Vertrauen ein echter Mehrwert entstehen kann, brauchen die Mitarbeiter eine verlässliche Orientierung, auf die sie – nunmehr ohne Anweisungen und Kontrolle – hin arbeiten können. Also ein klar formuliertes und für alle verbindliches Ziel. Die Erarbeitung dieses Zieles durch die Geschäftsführung ist alles andere als banal. Weil das, wie in den allermeisten Fällen, auch bei HEMA nicht auf Anhieb geklappt hat, haben sich die Geschäftsführer zu Beginn des Veränderungsprozesses auf vorläufige Ziele eingelassen. Das war notwendig, um starten zu können. Es hat die weitere strategische Arbeit jedoch erschwert, weil man wegen der Belastungen aus dem Alltagsgeschäft nicht konsequent daran weitergearbeitet hat, was dann im Verlauf des Prozesses nachgeholt werden musste.
2. Hierarchien abzubauen ist notwendig, aber nicht hinreichend. Weil dieses konsequente Vorgehen Freiräume schafft, entsteht zunächst auch ein Stück Verunsicherung bei den Mitarbeitern, wie die tägliche Arbeit künftig denn nun konkret ablaufen soll. An dieser Stelle braucht es ein Stück Sicherheit! Beispiele aus Firmen, in denen Selbstorganisation schon erfolgreich eingeführt und umgesetzt wurde, können einen Beitrag dazu liefern. Auch die Präsentation und Diskussion eines praktikablen Modells ist dazu geeignet. Oder der Besuch eines Unternehmens, das insgesamt oder in einzelnen Bereichen bereits nach den Prinzipien der Selbstorganisation arbeitet.
3. Agile Methoden einzuführen ist notwendig, aber nicht hinreichend. Wer glaubt, sein Unternehmen durch den Einsatz neuer Methoden verändern zu können, hat die Radikalität einer solchen Umstellung nicht verstanden. Nach der kritischen Hinterfragung der eigenen Haltung und dem Einreißen alter Organisationsmuster steht im dritten Schritt das Kennenlernen agiler Methoden auf dem Plan. Hierbei geht es vor allem darum, sich zu trauen, die eine oder andere Methode auszuprobieren, einzuüben

und mit den Kollegen zu diskutieren. Obacht sollte man geben, in dieser Phase nicht zu schnell voran zu stürmen, sondern zunächst beim Kennenlernen und Testen der Methoden zu bleiben und ein Verständnis dafür zu gewinnen.

4. Über Methoden zu verfügen ist notwendig, aber nicht hinreichend. Eine Methode ist weder ein Glaubenssatz noch eine Fachqualifikation, mit deren Hilfe ein entsprechend, z.B. als Scrum Master, ausgebildeter Mitarbeiter die Organisation auf agil umstellen kann. Im vierten Schritt der Transformation entwickeln deshalb alle Mitarbeiter ein Gefühl und Einschätzungsvermögen für den angemessenen Gebrauch der Methoden im eigenen Unternehmen und vor allem im eigenen Team. Dabei lernen sie zu beurteilen, welche Verfahren in welcher Situation unabdingbar sind und wo man auf der anderen Seite Methoden an vorhandene Team- und Organisationsstrukturen anpassen kann.

5. Angepasste Verfahren sind notwendig, aber nicht hinreichend. Die vier Schritte, die HEMA bislang durchlaufen hat, machen eines sehr deutlich: zum Gelingen der Transformation tragen weniger Fach- und Führungskräfte, sondern alle Mitarbeiter bei, die das neue System mit aufgebaut haben und durch die Art der Arbeitsorganisation in ihrer Tätigkeit selbst immer wieder Motivation und Begeisterung für das gemeinsame Ziel erfahren. Dies sind die zentralen Stützen für das Gelingen der neuen Form der Zusammenarbeit: sinnerfülltes Arbeiten, Entscheidungen im eigenen Arbeitsbereich treffen, Fortschritt und Gelingen erleben, die eigenen Stärken einbringen, Teil eines leistungsfähigen Teams sein, sowie Anerkennung und Wertschätzung erfahren.

Nutzen

Die neue Arbeitsweise bei HEMA hat sich bezahlt gemacht: Die Mitarbeiter übernehmen heute mehr Verantwortung und bringen sich frühzeitig mit ihren Erfahrungen in die Projekte ein. Gute Ideen, die früher häufig untergegangen sind, kommen heute frühzeitig zum Tragen und sparen bares Geld.

Darüber hinaus hat das agile Management bei der HEMA folgenden Nutzen gestiftet:

Das Unternehmen hat mit der neuen Arbeitsweise eine sehr hohe Liefertreue erreicht. Während sich der Lieferverzug im Jahr 2013 durchschnittlich auf sieben Arbeitstage belief, konnte er 2014 auf 0,9 Tage gesenkt werden. Das schätzen die Kunden natürlich sehr und reagieren mit hoher Zufriedenheit und Bindung an das Unternehmen. Das wiederum bestärkt die Mitarbeiter in ihrem Tun.

Durch die hohe Transparenz und offene Kommunikation ist HEMA heute in der Lage, frühzeitig Engpässe zu erkennen. Jeder Mitarbeiter weiß genau, was gut für seine Kunden und für das eigene Unternehmen ist. Darüber hinaus haben im Team getroffene Entscheidungen eine wesentlich höhere Qualität, denn alle Teammitglieder tragen diese Entscheidung und gehen mit einer ganz anderen Motivation an die Arbeit.

Die Produktivität konnte um 17 % gesteigert werden. Die Reduzierung der Durchlaufzeiten um 12 % ist auf die direkte Steuerung durch die verantwortlichen Mitarbeiter zurückzuführen. Diese Erfolge wirken sich auch auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die damit einhergehenden höheren Bewerberzahlen aus.

Das Team wählt heute neue Mitarbeiter selber aus. Diese werden dadurch ganz anders akzeptiert und die Einarbeitung erfolgt problemloser. Das Team regelt aber auch die Urlaubsvergabe selbstständig; so konnten seit der Transformation die alljährlich üblichen Lieferterminverzögerungen zu den Ferienzeiten vermieden werden.

Seit 2014 mussten keine Konventionalstrafen mehr gezahlt werden. Vor der Einführung lagen die Kosten bei 25.000–30.000 EUR jährlich. Die eingesparten Konventionalstrafen der ersten beiden Jahre haben das komplette Organisationsprojekt finanziert.

Auch der Krankenstand hat sich deutlich verbessert. HEMA liegt heute bei fast der Hälfte unter dem üblichen Branchen-Durchschnitt. Auch das ist ein Indiz für eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit.

Generell lässt sich feststellen, dass das Interesse der Mitarbeiter untereinander zugenommen hat. Heute finden selbst organisierte Teamevents statt: Es hat sich ein Lauftreff, eine Radsport-Gruppe, eine Beachvolleyball-Gruppe, ein Team, das gemeinsam wandert, und das alljährliche Hoffest fix etabliert.

Interessierte Unternehmen haben die Möglichkeit, HEMA an einem Praxistag live zu erleben. Dabei erfahren Sie aus erster Hand, wie das New-Work-Prinzip gelebt wird und wie Sie dieses auch in Ihrem Unternehmen einführen können. Nutzen Sie die Gelegenheit und sprechen Sie am HEMA Praxistag direkt mit den Akteuren und ihren Wegbegleitern von LEADaktiv.

Zum Unternehmen: Die Heermann Maschinenbau GmbH ist ein seit 1920 bestehendes, in der Generation geführtes Familienunternehmen, welches den Sprung vom Maschinenhersteller zum Lösungsanbieter vollzogen hat. Die gesamte Belegschaft begeistert sich für technische Herausforderungen am Rande des Machbaren, um damit einen entscheidenden Beitrag zur Verarbeitung zukunftsfähigen Werkstoffs zu leisten. HEMA ist Preisträger des von Xing gestifteten New Work Awards 2015.

Weiterführende Literatur

Brandes, U., Gemmer, P. et al. (2014). Management Y. Campus, Frankfurt a. M.

Cube, F. (2006). Lust an Leistung. Piper, München.

Dehner, K. (2010). Die Bindungsformel: Wie Sie die Naturgesetze des gemeinsamen Handelns erfolgreich anwenden. Gabler, Wiesbaden.

Laloux, F. (2015). Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen, München.

Purps-Pardigol, S., Hüther, G. (2015). Führen mit Hirn: Mitarbeiter begeistern und Unternehmenserfolg steigern. Campus, Frankfurt a. M. Sprenger, R. (1995).

Das Prinzip Selbstverantwortung: Wege zur Motivation. Campus, Frankfurt a. M.