

Ausgabe 11/2016 - Schwerpunkt Intuition

Hema Sägen

Auf links gedreht

Wie trifft man die richtigen Entscheidungen? Der Schneidtechnik-Hersteller Hema hat auf diese Frage eine radikale Antwort gefunden: Vertrauen.

Kunde droht mit Auftrag

Eigentlich war es eine tolle Nachricht, damals, im Jahr 2012. Die Heermann Maschinenbau GmbH (Hema) sollte in Russland eine Produktionslinie aufbauen – Schneidtechnik für Dämmstoffplatten, von Zuschnitt bis Verpackung. Das Auftragsvolumen betrug sechs Millionen Euro und entsprach einem Jahresumsatz des schwäbischen Anbieters von Sägetechnik und Schneidsystemen. Hema konnte dieses Geld gut gebrauchen, setzte die Konkurrenz aus China und Italien dem 1920 gegründeten Unternehmen mit seinen damals 50 Mitarbeitern doch heftig zu. Die Erträge und das klassische Geschäft mit Standardmaschinen, etwa für Holz, Kunststoff oder Papierrollen schrumpften. Mit Sondermaschinen tat sich die Firma schwer, hatte zuvor immer wieder Liefertermine gerissen und deshalb Konventionalstrafen gezahlt. Dieser Auftrag hatte das Potenzial, den Betrieb aus der Talsohle zu führen.

Nur war er dafür nicht gerüstet. Man wirtschaftete an der Kapazitätsgrenze und war schlecht organisiert. „Rund 20 Prozent unserer Zeit haben wir dafür gebraucht, um Konflikte zu lösen oder unseren eigenen Hintern zu retten“, erinnert sich Markus Bleher, Schwiegersohn des damaligen Chefs, seit 2009 in der Firma, heute einer der beiden Geschäftsführer. „Und ein Hauptgrund dafür war unsere Hierarchie.“ Geschäftsführer, Abteilungsleiter, Meister, Mitarbeiter – Hema funktionierte klassisch. Mit Zuständigkeiten, Befindlichkeiten, Streit. Und nun das: ein wichtiger Auftrag, der nicht zu bewältigen war.

Das war der Anlass, die Flucht nach vorn anzutreten und das Unternehmen mit erstaunlicher Konsequenz umzukrempeln. Die mittlere Führungsebene aus Abteilungsleitern und Meistern wurde gestrichen. Heute organisieren sich die Teams selbst. Bei einem Altersdurchschnitt von 48 Jahren und diversen Kollegen, die seit der Ausbildung im Betrieb sind, ist das für viele eine verkehrte Welt. „Auch ich hatte ein solches Denken nie gelernt“, sagt der 39-jährige Bleher. „Und was neu ist, macht Angst. Aber wir hatten keine Alternative.“

Der erste Ausweg erweist sich als Irrweg

Bleher, damals kaufmännischer Leiter des Betriebs und de facto einer der Chefs, plante Arbeitszeiten, Produktionsschritte, genehmigte Urlaube, stellte Leute ein und kümmerte sich auch noch um den Vertrieb. „Strategie“, erinnert er sich, „diesen Begriff gab es damals bei uns gar nicht. Wir steckten im Hamsterrad, es drehte sich alles nur um die Maschinen.“

Allerdings lenkte Hema seine Geschäfte dabei kaum selbst. Gemacht wurde, was Kunden nachfragten. „Wir haben gewartet, dass das Telefon klingelt“, sagt Bleher, „und wir haben fast jeden Auftrag angenommen, egal, ob er sich für uns rechnet oder nicht.“ So wechselten sich gute und schlechte Jahre ab, ohne dass das Unternehmen darauf ernsthaft Einfluss nahm. Stattdessen verzettelte es sich mit einer Unzahl verschiedener Sägen für diverse Materialien und wurde zunehmend austauschbar.

Die Leute arbeiteten ihre Aufträge ab, die ihnen die Meister zuwiesen. Kooperationen über Gewerkschaftsgrenzen hinweg waren die Ausnahme. „Dass ein Mitarbeiter mal einen bereichsübergreifenden Verbesserungsvorschlag geäußert hätte“, sagt Bleher, „das kam so gut wie nie vor, weil die Meister die Idee gewöhnlich für sich selbst reklamierten.“

Auf diese Weise lassen sich Standardaufgaben bewältigen, nicht aber das Russlandprojekt. So konnte es nicht weitergehen. Die Hema-Chefs steuerten um – allerdings zunächst in die falsche Richtung. Sie wollten durch mehr Kontrolle mehr Sicherheit gewinnen. Mit dem heute 35-jährigen Wirtschaftsingenieur Marco Niebling stellten sie einen Projektmanager ein. Sie kannten ihn privat, Niebling war zuvor beim schwäbischen Maschinenbauer Trumpf. Er sollte ein ausführliches Projekt-Handbuch schreiben, das jeden noch so kleinen Schritt festlegt.

Was Niebling zunächst auch tat. Doch je länger er schrieb und je besser er den Betrieb und seine Mitarbeiter kennenlernte, umso größer wurden seine Bedenken – bis er schließlich wenige Tage vor Projektstart die Reißleine zog und seine Chefs informierte, dass es so nicht funktionieren wird. Ein detaillierter Plan, gestützt durch komplizierte Software – „ich konnte mir einfach nicht vorstellen, dass die Leute mit ihren jahrelangen Gewohnheiten und Haltungen damit klarkommen würden“, sagt er heute. „Die Probleme fingen ja schon damit an, dass längst nicht jeder Mitarbeiter einen Computer bedienen konnte.“

In diesen entscheidenden Tagen nutzte Marco Niebling ein Angebot der Industrie- und Handelskammer und lernte beim Besuch des ähnlich großen Werkzeugmaschinenbauers Spinner Automation ein Konzept kennen, das ihn sofort begeisterte – agiles Projektmanagement (siehe auch brand eins 06/2016: „Schneller!“ *) mithilfe sich selbst organisierender Teams. In kleineren IT-Unternehmen etabliert, ist die Methode im traditionellen Maschinenbau noch die Ausnahme. Für Niebling war das die Erleuchtung, für Bleher eine Bedrohung: „Ich dachte, wenn hier keiner mehr den Hut aufhat, wird Hema zu einem Hühnerhaufen ohne Richtung.“ Dass er schließlich über seinen Schatten sprang, lag am wirtschaftlichen Druck und an dem funktionierenden Beispiel aus der Branche.

Dann geht's ans Eingemachte

Als Unternehmensberaterin half Anke Heines, die bereits bei Spinner Automation tätig war. Mitte 2013 begann der Umbau des Unternehmens. Die Mitarbeiter sollten nun eigenverantwortlich handeln – „dafür müssen sie erst mal verstehen, warum sie das tun sollen“, sagt Heines. Sie versammelte alle Mitarbeiter, über sämtliche Hierarchiestufen hinweg – „viele gestandene Männer im Graumann, die wohl noch nie auf einem Workshop waren“. Sie ließ verschiedene Teams aus Lego-

Steinen Flughäfen bauen – mal nach genauen Vorgaben, mal auf selbstbestimmte Weise, „damit alle spüren konnten, wohin die Reise gehen soll“. Sie präsentierte einen Methodenbaukasten und ließ die Leute ausprobieren, was ihnen behagte und was nicht, denn sie sollten selbst darüber entscheiden, „sonst hängen nachher nur überall bunte Zettel, und das war's.“ Sie machte Kommunikations-Workshops, weil klar ist, dass Menschen nur dann miteinander arbeiten können, wenn sie vernünftig miteinander reden. An einem ließ sie keinen Zweifel: Die bisherige mittlere Führungsebene würde gestrichen. „Denn Meister sind in der Praxis oft Anweiser. Das lähmt, die Mitarbeiter wissen oft selbst am besten, wie man die Dinge angeht.“

Innerhalb eines halben Jahres kristallisierte sich die neue Organisation heraus. In der Fertigung, Montage, Konstruktion, im Einkauf und Vertrieb gibt es nun eigenverantwortliche Teams mit einem demokratisch gewählten Gruppensprecher, der als Bindeglied zu anderen Gewerken fungiert – und auch wieder abgewählt werden kann. Wer was wann erledigt, legen die Teams selbstständig fest, sie entscheiden auch über Urlaub und Weiterbildung. Neueinstellungen sind abhängig von ihrer Zustimmung. Zur Koordination der verschiedenen Projekte treffen sich die Gruppensprecher einmal wöchentlich mit dem Gesamtverantwortlichen Marco Niebling.

Das ist der äußere Rahmen. Intern nutzen die Teams agile Organisationshilfen, etwa ein morgendliches kurzes Treffen im Stehen, bei dem man sich über bewältigte und anstehende Aufgaben austauscht. Wenn die Teams mögen, können sie Planning Poker spielen, bei dem jeder seine Vorstellungen, etwa zur Zeitplanung, äußern darf, diese aber auch begründen muss, woraus sich ein gemeinsames Votum ergibt. „Wichtig ist, dass jedes Team selbst über seine Methoden entscheiden darf“, sagt Niebling.

Dieses System führten sie zum Januar 2014 ein. Seitdem befindet sich die Firma in einem permanenten Prozess der Feinjustierung. Das geht nicht ohne Reibung, aber dass die Hütte nicht brennt, ist schon beachtlich. Denn die neue Organisation nimmt den einen Macht, an die sie sich lange gewöhnt hatten. Und stellt andere vor ungeahnte Herausforderungen.

Neue Rollen wollen ausgefüllt werden

In einem traditionellen Produktionsbetrieb sind die Meister das Bindeglied zwischen Belegschaft und Chefs. Entfernt man diese Hierarchieebene, sorgt das für Unruhe. Bei Hema kam hinzu, dass die Entmachteten im Betrieb blieben. Der ehemalige Montageleiter Uwe Feuchter etwa, seit 30 Jahren im Betrieb, übernahm die neu geschaffene Aufgabe im Kundendienst – eine Arbeit, für die zuvor niemand wirklich zuständig war. Heute sagt er: „Dass ich niemanden mehr anweisen kann, vermisste ich nicht, denn ich kann mich bei der Arbeit um Inhalte kümmern.“

Das ist angesichts der Degradierung des 56-Jährigen, die sich nicht auf Formalien beschränkte, erstaunlich. Als klar war, dass an seine Stelle ein Gruppensprecher treten würde, schlug ihn niemand seiner Kollegen vor. „Vielmehr bin ich bis zur Umstellung Spießruten gelaufen.“ Er habe doch eine Weile überlegt, ob man ihn denn überhaupt brauchen könne, wenn er nichts mehr zu sagen habe. „Meine Motivation war absolut im Keller.“

Dass sich das mittlerweile geändert hat, liegt nicht nur daran, dass Feuchter nun wieder einen Bereich hat, über den er weitgehend selbst entscheiden kann. Nach wie vor hat er Kontakt zu seinen ehemaligen Mitarbeitern, die er etwa als Servicetechniker für Reparaturen bei Kunden braucht. Die Werker in der Fertigung produzieren Ersatzteile für ihn. Und ja, er ecke mitunter immer noch an, weil er

Zusatzarbeit verursache. Aber Feuchter sieht die Dinge mittlerweile etwas gelassener. „Man muss mit Problemen leben, weil man Probleme erst dann auch lösen kann.“

Es ist nicht unbedingt leichter geworden für den ehemaligen Meister. Das gilt aber auch für ehemals gewöhnliche Mitarbeiter, die nun als Gruppensprecher die Übersicht behalten und am Ende geradestehen sollen für das, was ihr Team leistet – oder auch nicht.

Jürgen Kromer etwa war zunächst überfordert. Der 48-Jährige ist seit 33 Jahren im Betrieb, seit 2014 ist er Gruppensprecher der Fertigung. So groß wie die Aufgabe war seine Unsicherheit. Er reagierte darauf mit traditionellen Meister-Allüren – „ich habe alles und jeden kontrolliert, konnte aber trotzdem nachts nicht schlafen“. Das führte zu Krach, worüber Kromer heute froh ist. Weil er dadurch etwa zu einem erneuten Kommunikationskurs gezwungen wurde, „damit man nicht einfach nur meckert“. Weil er sich dann traute, Entscheidungsgewalt wirklich abzugeben – weshalb heute jeder seiner Mitarbeiter selbst bei anderen Gewerken um Hilfe fragen darf. Zudem hat sich Kromer mit seinen Kollegen auf ein rollierendes Modell geeinigt: Er wechselt sich als Gruppensprecher mit einem Kollegen als Doppelspitze ab.

Auch die Skeptiker haben Argumente

Heute sagt Kromer: „Ich gehe gern zur Arbeit, und wenn ich heute zur Arbeit gehe, schalte ich mein Gehirn ein. Früher war das anders.“ Die Zusammenarbeit zwischen Fertigung und Montage gilt bei den Chefs mittlerweile als vorbildlich. Seit einiger Zeit haben sich Mitarbeiter aus verschiedenen Gruppen zudem zu zwei interdisziplinären Innovationsteams zusammengeschlossen, um Sägen mit Robotik auszustatten und besonders abfallarme Sägen für teure Leichtbaumaterialien zu entwickeln.

Doch nicht überall im Betrieb läuft es rund. Etwa 60 Prozent der Belegschaft hätten das neue System verinnerlicht, „der Rest tut sich eher noch schwer“, sagt Marco Niebling. So hakte es bei der Zusammenarbeit von Fertigung und Konstruktion. Der ehemalige Konstruktionsleiter Gustav Breitling, 61, sagt: „Wir sind zum Erfolg verdammt, und Umkehr ist keine Option. Dieser Umstand ist aber noch nicht bei allen angekommen. Insofern bin ich von unserem neuen System noch nicht überzeugt. Ich boykottiere es nicht, bin aber kritisch.“ Dies nicht deshalb, weil er formal seine Führungsrolle verloren habe – „ich bin immer noch die graue Eminenz in der Konstruktion, faktisch hat sich für mich nichts geändert.“ Ihn störe an der neuen Ordnung, dass sich der Ehrgeizige zwar entwickeln, der Faule aber auch ausruhen könne. „Und das wird auch gemacht, da muss man ja nur mal schauen, wer am Ende immer den Müll wegräumen muss. Oder wer zu unangenehmen Kundenterminen fährt – am Ende sind es oft die Gutmütigen, und das darf doch nicht sein.“

Von den agilen Methoden hält er nicht viel. Die morgendliche Runde im Stehen etwa hat die Konstruktion schnell wieder aufgegeben, „und auch die Arbeit teile ich wie ehemals in Absprache zu“. Intern führt das zwar nicht zu Konflikten, aber im Kontakt etwa mit der Fertigung müssen die Konstrukteure neue Regeln akzeptieren. Etwa den Umstand, dass sich von dort nicht nur Gruppensprecher Kromer auf den Weg zu ihnen macht, wenn es ein Problem gibt, sondern potenziell jeder Mitarbeiter, und zwar dann, wenn es ihm dringlich erscheint. Was Breitling als gefährliche Unterbrechung erlebt oder mitunter als Bürokratie. Weshalb beide Seiten nur mühsam ein gemeinsames Prozedere gefunden haben.

Konflikte wie diese kommen in der Firma immer mal wieder vor. Auch dauert manches etwas länger, weil aushandeln und ausprobieren schlicht Zeit kostet. Ob man im Lager den Bestand elektronisch erfasst oder doch bei der Papierform bleiben soll, ob man einzelne Monteure rotieren lässt oder sie zu Spezialisten für bestimmte Baugruppen macht – so etwas wird nicht mehr per Ukas entschieden. Aber Niebling nimmt das bewusst in Kauf, denn von einem ist er fest überzeugt: „Wenn die Leute nicht ihre eigenen Lösungen finden, sind es keine. Nur das, wovon sie selbst überzeugt sind, wird auch funktionieren.“

Offenbar liegt er damit richtig – was maßgeblich an einer zwangsläufigen Folge des unternehmensweiten Aushandelns liegt, die selbst der Kritiker Gustav Breitling als den entscheidenden Vorteil des agilen Systems benennt: „Es sorgt für Transparenz und verteilt das Wissen auf alle Mitarbeiter.“ Und aus Wissen entsteht Motivation. So holen heute die Monteure immer wieder selbst Aufträge herein, weil sie beim Kunden darauf achten, ob er noch eine andere Maschine brauchen könnte oder eine bestimmte Schulung.

Der Vertrieb spricht mögliche Kunden mittlerweile aktiv an. Die Fertigung zieht andere Aufträge vor, wenn beim ursprünglichen noch Teile fehlen. Und wenn eine Säge beim Kunden im Test nicht funktioniert, muss nicht mehr der Versuchsleiter allein das Problem lösen, stattdessen nimmt er gleich Kollegen aus Konstruktion und Fertigung mit.

Diese Dynamik schlägt sich auch in Zahlen nieder. Der Russlandauftrag wurde vergangenes Jahr früher als mit dem Auftraggeber vereinbart und mit Gewinn abgeschlossen. Nach Auskunft von Niebling ist die Produktivität der Firma um 17 Prozent gestiegen, und der Krankenstand liege heute fast bei der Hälfte des Branchen-Durchschnitts.

Marco Niebling fühlt sich bestärkt, auch wenn er immer wieder als Coach in Teams gefragt ist. Jüngst erst hat er wieder ein großes Meeting zum Thema „Zusammenhalt“ abgehalten, weil Diskussionen unsachlich wurden und unliebsame Arbeiten an Einzelnen hängenblieben. Zur Gewohnheit ist die neue Agilität noch nicht geworden. Geht auch gar nicht, „denn wir alle sind Opfer von Routinen, die man immer wieder aufbrechen muss“. Das gilt auch für die Geschäftsführung, die es nun mit selbstbewussteren Mitarbeitern zu tun hat.

Die Chefs haben nun Zeit fürs Wesentliche

Dies zeigte sich bereits ein Jahr nach Einführung des neuen Systems. 2015 verlor die Firma einen Teil ihres Geschäfts, die Chefs entließen vier Arbeiter der Fertigung. „Da gab es einen Aufschrei unter den Mitarbeitern“, erinnert sich Niebling. Deren Forderung sei sehr klar gewesen: „Bei allem werden wir gefragt, bei solch grundlegenden Entscheidungen aber nicht – das kann nicht sein.“ Die Kollegen hätten unter anderem vorgeschlagen, auf Gehalt zu verzichten, um Kündigungen zu vermeiden. „Da wurde sehr viel positive Energie frei.“

Doch die Geschäftsführung war skeptisch: Solche Entscheidungen könne man den Leuten nicht zumuten. Schwenkte schließlich aber doch um: Bei einem Workshop mit allen Mitarbeitern ging es darum, wer im Unternehmen welche Entscheidungen treffen soll. Seitdem darf die Geschäftsführung niemanden mehr ohne Rücksprache mit dem betreffenden Team kündigen; Alternativen zu Entlassungen haben Vorrang. Über Gewinnausschüttungen und Kosteneinsparungen entscheiden die Teams eigenständig, die Chefs sind lediglich Ratgeber. Auch bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder müssen die Teams gefragt werden. Entscheidungen von oben ohne Rücksprache sind nur noch für den Fall eines Projektabbruchs vorgesehen.

Diese Ergebnisse stehen nicht nur auf dem Papier. Als in diesem Jahr das Geschäft kurzfristig schwächelte, haben sie sich bei Hema gemeinsam auf Kurzarbeit verständigt. Ein Rundschreiben legt allen Mitarbeitern monatlich die Zahlen offen, von Umsatz und Auftragsengang über die Liquidität bis hin zu geleisteten Arbeitstagen.

Der Geschäftsführer Markus Bleher sieht in der neuen Offenheit mittlerweile keine Gefahr mehr. „Die Leute fühlen ohnehin, wie es dem Unternehmen geht“, sagt er, „da kann man doch gleich Klarheit schaffen.“ Dass die Geschäftsführung Entscheidungsgewalt abgeben musste, ermöglicht ihr die Konzentration etwa auf Strategie und Märkte – weshalb sich Hema nun auf das Trennen von Dämmstoffen und Leichtbau-Verbundmaterialien konzentriert und damit endlich eine Strategie hat. „Agilität gibt uns die Chance, uns zu entfalten.“

Niebling sieht die Sache so: „Kontrollverlust heißt Ergebnisgewinn, man braucht nur ein wenig Geduld.“ Man müsse das eben immer wieder ausprobieren. So hat er jüngst bei zwei Neueinstellungen ein neues Verfahren getestet – er ließ die Bewerber nach Offenlegung der eigenen Zahlen selbst ihr Gehalt vorschlagen mit dem Versprechen, das dann auch zu akzeptieren. Das habe ganz wunderbar geklappt. Nun denkt er darüber nach, die üblichen Personalentwicklungsgespräche abzuschaffen. Und vielleicht könnte man ja doch interdisziplinäre Teams schaffen, um Hema noch beweglicher zu machen. „Dass wir uns hier einfach zurücklehnen“, sagt Niebling, „damit ist es eindeutig vorbei.“

** b1.de/agiles_management*