



Heermann Maschinenbau praktiziert Agiles Management. Mitarbeiter und Marco Niebling am Flipchart.

Foto: Hema

Neue Art der Führung

Management. Zunehmende Digitalisierung, Agiles Management und demokratische Führung – die Tage des hierarchischen Managements scheinen gezählt. Vor allem Wissensarbeiter übernehmen mehr Verantwortung.

Zukunftsmusik in Sachen Management spielt beispielsweise in Frickenhausen am Rande der Schwäbischen Alb. Seit knapp 100 Jahren existiert die Firma Heermann Maschinenbau (Hema) als Spezialist für Sägen und Schneiden. Zu Beginn der 2000er Jahre produzierten 45 Mitarbeiter 80 Prozent Standardmaschinen und 20 Prozent Sonderanfertigungen. Doch dieser Anteil stieg von Jahr zu Jahr. Mit klassischen Führungsmethoden kam das Unternehmen an Grenzen. Die waren mit einem Großprojekt, einer Schaumglasproduktion für Russland, dann überschritten. Drei Viertel des Projekthandbuchs hatte Marco Niebling bereits geschrieben, doch das war sehr bürokratisch und verhiess wenig Effizienz.

Der Wirtschaftsingenieur und systemische Coach kannte die Methode des Agilen Managements von anderen Firmen. Damit werden nicht nur Projekte gesteuert, sondern die gesamte Führung und Organisation neu strukturiert, besser: auf den Kopf gestellt. Denn vereinfacht gesagt formulieren Projektteams ihre Anforderungen und die Geschäftsführung kümmert sich wie ein Teamchef, so dass alle bekommen, was sie für produktives Arbeiten benötigen.

Eine Vorreiterrolle für Selbstorganisation und Eigenverantwortung spielt Morning Star. 1982 gegründet, verarbeiten die Kalifornier Tomaten und kommen seitdem ohne mittleres Management aus. Der Schlüssel zum Erfolg der 400 Mitarbeiter sind Jahresziele und kollegiale Verträge. „Ohne ge-

meinsames Ziel führt Selbstorganisation ins Chaos“, sagt denn auch der 35-jährige Hema-Projektmanager. Die Geschäftsführung fragte sich: Wollen wir das? Ein Unternehmen ohne Hierarchien? Und Geschäftsführer ohne operative Aufgaben? Innerhalb eines halben Jahres besuchten alle Mitarbeiter einen anderen Maschinenbauer, schauten sich dort die Prozesse an und diskutierten mit den Kollegen.

HOHE IDENTIFIKATION

„Dadurch haben wir eine hohe Identifikation erreicht“, erzählt Geschäftsführer Christoph Heermann. Die Mitarbeiter waren begeistert und zogen mit – der entscheidende Grund, weshalb das Unternehmen die Veränderungen so rasant bewältigte. Statt wie bisher auf ein breites Portfolio zu setzen, spezialisierte sich Hema auf Leichtbau und hochwertige Dämmstoffe. Innerhalb von knapp zwei Jahren wirtschaften die Frickenhausener 18 Prozent produktiver. Heute machen Sonderanfertigungen 60 Prozent des Umsatzes aus, je ein Fünftel erzielen Dienstleistungen für die verkauften Maschinen sowie Standardmaschinen.

Agile Methoden nehmen in der Projektarbeit einen höheren Stellenwert ein, so eine Studie des Personaldienstleisters Hays und der PAC-Unternehmensberatung. Bereits zwei Drittel der befragten Unternehmen halten sie für wichtig und 40 Prozent nutzen

sie sogar zu Teilen. Allerdings gibt es Widerstände: Bei der Umsetzung werden Unternehmen vor allem durch das Konkurrenzdenken einzelner Fachbereiche blockiert (72 Prozent). Zudem beansprucht das Tagesgeschäft zu viel Zeit (65 Prozent). Auch die geringe Akzeptanz der Änderungsmaßnahmen bei den Mitarbeitern (55 Prozent) steht der Veränderung im Weg.

„Technisch gesehen ist die Industrie 4.0 relativ weit“, urteilt Frank Schabel. Doch die Firmenkultur entwickle sich nicht parallel, beobachtet der Hays-Sprecher: „Die Menschen blockieren die Veränderungen, weil sie nicht die Chancen begreifen.“ Drei Aspekte seien wichtig. Zum Ersten benötigen Unternehmen eine andere Art von Führung – eher einen Coach und Moderator, der nicht mehr fachlich führt. Zum Zweiten bedürfe es einer hohen Flexibilität und einer ausgeprägten Lernkultur. Und zum Dritten müsse in Unternehmen transparenter kommuniziert und die Mitarbeiter stärker einbezogen werden.

Das praktiziert Haufe Umantis in St. Gallen. Bei wichtigen Entscheidungen werden alle Mitarbeiter einbezogen. Beispielsweise als Gründer Hermann Arnold das Unternehmen 2011 an die Haufe-Gruppe verkaufte. 2013 zog sich der 41-jährige Tiroler aus der Geschäftsführung zurück und ließ seinen Nachfolger Marc Stoffel demokratisch von den 150 Mitarbeitern wählen. Als Hermann nach 100 Tagen Sabbatical ins Unternehmen, das Software für Talentmanagement entwickelt, zurückkehrte, arbeitete er zunächst operativ im Produktmanagement. Inzwischen ist er in die strategische Führung zurückgekehrt. „Aber letztlich bin ich nur derjenige, der die Themen treibt und Gespräche führt“, sagt er. „Wir

sind alle Chefs und Mitarbeiter“, beschreibt er die Unternehmenskultur. Es sei die Frage, wann ist welche Rolle angemessen.

Doch wie bekommt ein Unternehmen den Dreh hin? Leitbilder, die oft auch noch von der Führungsebene „verordnet“ werden, beeinflussen die Unternehmenskultur nur wenig, findet Schabel. Erfolgreicher sei eine Strategie der kleinen Schritte, die dann aber auch konsequent umgesetzt werden müsse: angefangen vom Homeoffice über flexible Arbeitszeiten bis zum Vorstand, der in der Café-Ecke ansprechbar ist, oder einem kollektiven Bonus. „Die Mitarbeiter müssen die Transparenz und Authentizität spüren und mehr Freiräume bekommen.“

MOTIVIERTE MITARBEITER

Deshalb hat Hema den Prozess seit Beginn von Lead Aktiv aus Heidelberg begleiten lassen. Wertschätzende Kommunikation und Feedbackregeln wurden in Rollen- und Planspiele eingeübt, damit die Absprachen etwa zwischen Vertrieb und Entwicklung besser funktionieren. Und es war nicht nur die Einsicht, dass sich die Märkte verändern und Kunden individuellere Maschinen wünschen, die die Mitarbeiter motiviert. Weil im Unternehmen neu gedacht wird, werden sie auch gezielter nach ihren Stärken eingesetzt. „Ich sehe, wie sich die Mitarbeiter entwickeln“, sagt Heermann. Dazu gehört auch größere Verantwortung: Nach der Vorauswahl durch die Geschäftsführung entscheiden die Teams sich für neue Mitarbeiter. Kürzlich fiel die Wahl auf einen umgeschulten Industriemechaniker, der früher als Barkeeper am Tresen stand – neu gedacht: ein motivierter Dienstleister. Jens Gieseler