

Mitarbeiter dürfen in Unternehmen auch bei wichtigen Entscheidungen immer öfter mitbestimmen.

Fotos: dpa/oh

Schöne neue Firmenwelt

Der Maschinenbauer Hema aus Frickenhausen setzt auf Flexibilität statt starrer Regeln – „Kontrollverlust heißt Ergebnisgewinn“

VON SABRINA ERBEN

Frickenhausen – Früher gab es den allmächtigen und oftmals gefürchteten Firmenpatriarchen. Er herrschte über sein Imperium, die Hackordnung war dabei klar geregelt. Das hierarchische System ist den immer komplexer werdenden Anforderungen der Arbeitswelt aber nicht mehr gewachsen. Das sagt zumindest Projektmanager Marco Niebling: „Der Chef, der nur befiehlt und kontrolliert, ist nicht mehr zeitgemäß.“ Der Wirtschaftsingenieur krepelte die Managementmethoden der Heermann Maschinenbau GmbH (Hema) aus Frickenhausen deshalb komplett um. Heute gibt es in dem 1920 gegründeten Familienunternehmen fast keine Führungsebenen mehr. Abteilungsstrukturen und Abteilungsdenken gehören bei Hema mit seinen 50 Mitarbeitern der Vergangenheit an. Für diesen Kulturwandel wurde die Firma mit dem Sonderpreis des „New Work Award“ von Xing ausgezeichnet.

Man hört oft von jungen Start-ups mit flachen Hierarchien. Aber funktioniert dieses Modell auch bei einem traditionellen Maschinenbauer? „Ja, sicher“, sagt Niebling. Der Hersteller von Sägetechnik und Schneidsystemen konnte seine Produktivität – bei einem Umsatz von sechs Millionen Euro im Jahr – nach eigenen Angaben um 17 Prozent steigern. Nieblings Fazit: „Der Kontrollverlust führt zu einem Ergebnisgewinn.“

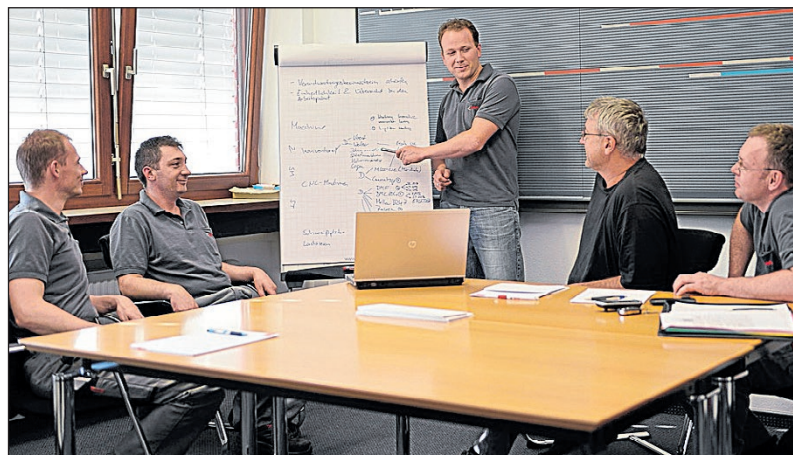
Auch Experten sehen im sogenannten agilen Projektmanagement einen Trend. „Immer mehr Unter-

nehmen setzen auf flache Hierarchien“, sagt Diplom-Soziologe Stefan Sauer vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung in München. Die Methode sei eine Chance, auch auf komplexe Aufgabenstellungen zu reagieren. „Es kann Unternehmen flexibler und effizienter machen.“

In Frickenhausen mangelte es vor der Umstellung an Flexibilität. 2013 hatte das Unternehmen einen Großauftrag aus Russland ergattert. Niebling, der zuvor beim Ditzinger Werkzeugmaschinenbauer Trumpf arbeitete, sollte das Projekt leiten. „Mit unseren alten Strukturen sind wir an Grenzen gestoßen.“ Es herrschte eine Überlastung an operativen Aufgaben. Dazu hielten viele Meister die Hand über ihre Arbeiter, erklärt Niebling, bremsen sie manchmal aus, obwohl es gute Verbesserungsvorschläge gab. Außerdem kommunizierten die Abteilungen zu wenig. „Das funktioniert beim Standardgeschäft, aber nicht bei komplexeren Aufgaben. Die Mitarbeiter wissen genau, was nicht gut läuft. Sie können aber aus ihrer Position heraus nichts ändern.“

Zahlreiche Workshops

Niebling schaute sich nach alternativen Strukturen um und wurde beim Maschinenbauer Spinner aus Markgröningen fündig. Das agile Projektmanagement und die Scrum-Methode kommen aus der Softwareentwicklung und setzen auf Flexibilität und Anpassung. Der 38-Jährige sprach mit den beiden Hema-Geschäftsführern – und be-



Marco Niebling (stehend) mit einem Team in Frickenhausen.

AGILES PROJEKTMANAGEMENT

Das **agile Projektmanagement** setzt auf Flexibilität und Anpassung. Statt einer ausführlichen Planung zu Beginn eines Projekts wird die schnelle Abstimmung und Kommunikation im Team unterstützt. Agiles Projektmanagement hat vor allem bei der Softwareentwicklung an Bedeutung gewonnen. In einem

Scrum-Projekt gelten wenige und sehr einfache Regeln. Entscheidend ist dabei, dass ein Team sich selbst organisieren kann. Der **Begriff Scrum** stammt aus dem Rugby, wo Scrum einen dichten Haufen von Spielern meint. Es soll für Flexibilität, Dynamik und tägliche Meetings stehen.

kam nach anfänglichen Bedenken grünes Licht. Es gab zahlreiche Workshops und Treffen mit den Mitarbeitern, die im Durchschnitt zwischen 40 und 50 Jahre alt sind. „Es darf keine Pseudopartizipation sein, es funktioniert nur, wenn die Mitarbeiter dahinter stehen“, betont Niebling. Man müsse Mitarbeiter da abholen, wo sie sind. Für die Umsetzung holte sich Hema auch externe Berater ins Boot. Bis zur

Einführung des neuen Modells verging nur ein halbes Jahr. Heraus kamen flache Hierarchien und jede Menge Eigenverantwortung. Weg von starren Regeln, hin zu mehr Flexibilität. Die Meister sind abgeschafft, es gibt die zweiköpfige Geschäftsführung und Niebling als Projektleiter. „Auch meine Rolle soll irgendwann wegfallen.“ Die demokratisch gewählten Teamsprecher rotieren regelmäßig. Bei Neu-

einstellungen entscheidet jedes der fünf Teams selbst. Und auch die Urlaube besprechen die Mitarbeiter in der Gruppe. „Die Entscheidungsbefugnis liegt heute direkt in den Teams. Von der Konstruktion über den Einkauf, die Fertigung bis zum Vertrieb und Service sind alle von Beginn an im Projekt eingebunden.“ Morgens gibt es für jedes Team eine „Stehung“ mit den wichtigsten Infos über die etwa 30 laufenden Projekte. Während früher jeder nach Anweisungen gearbeitet habe, stehe heute die Kommunikation im Mittelpunkt. Der Lieferversuch konnte so von 7 auf 0,9 Arbeitstage gesenkt werden.

Viel Geduld nötig

Aber wollen Mitarbeiter denn überhaupt mitbestimmen? „Man benötigt viel Geduld und muss die Methode langsam einführen“, sagt der Sozialwissenschaftler Sauer, der schon einige Unternehmen bei ihrem Wandel begleitet.

Auch Niebling gibt zu bedenken: „Mitarbeiter haben oft eine angelegte Unmündigkeit.“ Das will der Projektmanager allerdings nicht akzeptieren. „Unsere Beschäftigten agieren doch auch außerhalb der Arbeit verantwortlich. Sie haben eine Familie, engagieren sich im Verein und übernehmen dort Verantwortung. Die Frage ist: Warum machen sie es nicht in der Firma?“ Die Demokratie ende am Werkstor. Aber Niebling gibt zu: „Einfach war der Wandel nicht. Am Anfang herrschte alles andere als Harmonie im Unternehmen. Da wurde mächtig Staub aufgewirbelt.“ Man

benötige Zeit und Einfühlungsvermögen für die Umstellung. Vor allem die Abteilungsleiter waren erst einmal nicht begeistert. „Manche haben wir in die neu strukturierten Teams integriert.“ Am Gehalt änderte sich nichts, aber an der Verantwortung. Das Ego des ein oder anderen sei aber zu groß gewesen. Die Meister bekamen deshalb eine neue Rolle zugewiesen. Einer von ihnen kümmert sich beispielsweise um den Aftersales-Bereich.

Sozialwissenschaftler Sauer erklärt den Effizienzgewinn mit einer veränderten Fehlerkultur: „Wenn im herkömmlichen System ein Mitarbeiter in der Firma einen Fehler macht, geht es nur darum, dass dieser nicht bemerkt wird oder nicht auf ihn zurückfällt.“ Das ändere sich beim agilen Projektmanagement. Es sei aber nicht für jedes Unternehmen geeignet: „Die Methode lässt sich eher bei kleineren oder mittelgroßen Firmen umsetzen“, sagt Sauer. Projektmanager Niebling sieht das anders. „Es ist überall möglich. Man muss eine individuelle Lösung finden.“ Das Unternehmen stößt auf viel Interesse, hält regelmäßig Praxistage für andere Firmen ab.

Auch heute, etwa zwei Jahre nach der Einführung, läuft beim Maschinenbauer nicht alles rund. Seit einigen Monaten gibt es für manche Mitarbeiter Kurzarbeit. „Wir sind in einem Prozess, machen Fehler und lernen“, sagt Niebling. Ein weiteres Ziel sei es, mehr weibliche Fachkräfte ins Unternehmen zu bringen. „Frauen sind keine Alphas. Das ist eindeutig besser für die Stimmung in den Teams.“

Wohlfühlprogramm für Jamie-Lee

Vor dem Eurovision Song Contest soll sich die Kandidatin aus Hannover heftig amüsieren – Deutschland will sein Trauma von 2015 loswerden

VON JULIA WÄSCHENBACH

Stockholm – In Astrid Lindgrens Heimatstadt Stockholm, sollte man meinen, ist nur einer hoch oben auf den Dächern unterwegs: Karlsson vom Dach. Die junge Frau, die dort jetzt auf dem Dach herumturnt, bewegt sich dort oben nicht ganz so selbstverständlich wie der Mann mit dem Propeller auf dem Rücken. Ein ungewöhnlicher Typ ist Jamie-Lee Kriewitz, die morgen für Deutschland beim Eurovision Song Contest antritt, aber auch. Mit ihrem bunten Manga-Stil sticht sie aus der Menge heraus. Das könnte ein Vorteil sein in dem Wettbewerb, in dem es auch ums Auffallen geht. Die Sightseeing-Tour über den Dächern der Stadt, auf der die 18-Jährige Anfang der Woche unterwegs ist, gehört zum Jamie-Lee-Wohlfühlprogramm, das die deutsche ESC-Delegation für sie zusammengestellt hat. Damit sie vor dem großen Tag nicht zu nervös ist, soll sich die Schülerin amüsieren, während ihre Managerin besorgt um sie herumwuselt.

Gut gesichert mit Klettergeschirr und Helm auf dem Kopf spaziert der Teenager auf dem Dachgiebel des Gebäudes auf Riddarholmen, der Ritterinsel, herum, während die Tourleiterin erzählt, dass es hier mal gespukt haben soll. Zum Glück hat Jamie-Lee keine Höhenangst. Nur dass sie den Helm aufsetzen soll, findet sie nervig. Und noch etwas ist wichtig: „Nicht von hinten fotografieren!“

Im Mickey-Maus-T-Shirt und mit schwarzen Shorts hat sie vorher schon im Freizeitpark Skansen herumgealbert. Mit der Konkurrenz aus Dänemark ist Jamie-Lee Achterbahn gefahren. Wirklich entspannt wirkt sie aber erst, als ein schwarzes Auto vor der Bürger-Jarl-Statue auf Riddarholmen vorfährt und Michael „Michi“ Beck (48) aussteigt. Dann taucht auch noch Smudo (48) auf. Die Sänger der Hip-Hop-Band „Die Fantastischen Vier“ waren Jamie-Lees Coaches bei der Castingshow „The Voice“, die die überzeugte Veganerin im vergangenen Jahr gewann. Jetzt sind sie als „Kumpel“ zu Jamies Unterstützung nach Stockholm gereist.

Thema Freund „sehr unspannend“

„Es ist krass, was in sechs Monaten oder weniger alles passieren kann“, sagt Michi, der sich an seine erste Begegnung mit der Schülerin erinnert, einem „relativ verschüchterten Mädchen mit Metall in den Mundwinkeln, und jetzt stehen wir hier kurz vorm ESC“. Auch die früheren Mentoren haben in diesen Tagen vor allem eine Aufgabe: Jamie-Lee zu beruhigen. Und die Werbetrömmel für deren Album „Berlin“ zu rühren, hinter dem „Fanta Vier“-Produzent DJ Thomilla steht.

Als Jamie-Lee die deutsch-schwedische Schule besucht, sitzen die „Fantas“ links und rechts von ihr. Auf dem Boden und Holzbän-



Fototermin in der deutschen Botschaft in Stockholm: Jamie-Lee Kriewitz mit Frans Jeppsson-Wall vor einem Gemälde von Carl Larsson. Foto: dpa

ken hocken dicht gedrängt 200 Schüler. Fünftklässler kreischen und wedeln mit Deutschland-Flaggen mit Jamies Konterfei darauf. Sie haben Plakate gemalt. „Du schaffst das“ steht darauf. Die Älteren stellen Fragen, die Teenager interessieren: Sind deine Freunde

anders zu dir, jetzt, wo du berühmt ist? Wie bist du Veganerin geworden? Hast du einen Freund? Bei der letzten Frage drückt die 18-Jährige herum. Das sei bei ihr sehr „unspannend“. Die Schüler kichern.

Einige Stunden später steht Jamie-Lee vor einem riesigen Ge-

mälde des schwedischen Künstlers Carl Larsson in der Villa Ekarne, der Residenz des deutschen Botschafters. Zum x-ten Mal in diesen Tagen singt die Schülerin ihren Song „Ghost“. Die „Eichenvilla“ hat einmal dem Abba-Manager Stikkan Andersson gehört – ein gutes Omen?

Singen muss sie erst im Finale

Auch der 17-jährige Schwede Frans schaut in der Villa vorbei. Er soll morgen den Titel für Schweden verteidigen und verteilt großzügig Lorbeeren an die Konkurrenz aus Deutschland: „Ihr Song ist sehr gut.“ Durchsetzen muss sich Jamie-Lee nicht nur gegen ihn, sondern zum Beispiel auch gegen die Künstlerin aus Österreich und den Niederlanden, die sich beim ersten Halbfinale am Dienstag qualifiziert haben. Das zweite Halbfinale fand gestern Abend statt.

Jamie-Lee muss erst im Finale ran. Das muss sie allerdings ohne Smudo und Michi meistern: Die beiden „Fantas“ sind schon längst wieder abgereist. Dafür hat sie am Wochenende ihre richtige Familie an ihrer Seite, wenn die Schülerin im Manga-Kostüm auf der ESC-Bühne in Stockholm steht. Und was wird los sein, wenn Deutschland nach dem Reifall von 2015 mit Kandidatin Ann Sophie und „Black Smoke“ in diesem Jahr wieder null Punkte holt? Karlsson vom Dach würde sagen: „Das stört doch keinen großen Geist.“

KINDERLEICHT

Die Wahl zum Ministerpräsidenten

Stuttgart (dpa) – Alle zur Abstimmung, bitte! Gestern stand in Baden-Württemberg eine wichtige Wahl im Parlament an: die Wahl zum Ministerpräsidenten. Die Ministerpräsidenten sind die Regierungschefs der Bundesländer. Zu dieser Abstimmung tritt oft ein Politiker der Partei an, die bei der Wahl des Parlaments die meisten Stimmen bekommen hat. Im Parlament arbeiten Politiker verschiedener Parteien, die von den Bürgern gewählt wurden.

Im März hatten die meisten Bürger die Partei „Die Grünen“ gewählt. Die Partei legte fest: Unser Politiker Winfried Kretschmann soll Ministerpräsident werden. Er ist schon seit fünf Jahren Ministerpräsident von Baden-Württemberg. Ob der Kandidat tatsächlich Regierungschef wird, entscheiden dann aber alle Politiker im Parlament des Bundeslandes. Sie stimmen darüber ab. Wird der Kandidat gewählt, muss er die Wahl erst annehmen. Das hat Winfried Kretschmann getan und dann eine Art Schwur geleistet. Man sagt dazu Amtseid. Der künftige Ministerpräsident schwört, dass er die Regeln des Bundeslandes einhält und seine Pflichten als Regierungschef erfüllen wird. Dazu erhebt er eine Hand. Danach kann es mit der Arbeit losgehen.

■ Für die Rubrik „Kinderleicht“ wählen wir täglich ein aktuelles Thema aus, das wir speziell für Kinder in kindgerechter Sprache erklären.