

Wo Hierarchien zersägt werden

UNTERNEHMEN: Der schwäbische Bandsägenhersteller Hema hat seine Strukturen „agil transformiert“. Soll heißen: Jeder Mitarbeiter trägt mehr Verantwortung.



Nicht nur in der Hema-Werkshalle bewegt sich etwas, auch in den Firmenstrukturen. Foto: Hema

VON KATHLEEN SPILOK

Was lässt Unternehmen in einer immer komplexer werdenden Wirtschaftswelt überleben? Eine Antwort kommt von der schwäbischen Alb. Der Bandsägenhersteller Hema zersägt so ziemlich alles – sogar seine hierarchische Betriebsstruktur. „Revolution auf Schwäbisch“ nennen sie ihre Abkehr von Kommando und Kontrolle.

Nach Frickenhausen fährt man nicht nur, um altes Fachwerk zu bestaunen. Unternehmerinnen und Unternehmer wollen sich vom Bandsägenhersteller Hema inspirieren lassen. Denn die Schwaben packen an, was viele sich noch nicht trauen.

Anfangen hat alles vor drei Jahren. Die Konkurrenz aus Italien und China setzte dem traditionellen Maschinenbauer seit Längerem zu, die Aussichten waren schlecht. Die Geschäftsleitung war mit dem Tagesgeschäft überfrachtet, es blieb keine Zeit für strategische Überlegungen. Was dann alles aus den Angeln hob, war ein 6 Mio. € Auftrag aus Russland.

„Ein riesenkomplexes Projekt, der Kunde wollte eine komplette Produktionslinie“, erinnert sich Marco Niebling. Ihn hatte das Unternehmen flugs als Projektleiter eingestellt, um den Auftrag zu bewältigen. Der gelernte Industriemechaniker und Wirtschaftsingenieur begriff, dass er selbst mit gescheitertem Projektmanagement die Aufgabe nicht lösen konnte. Es galt, die unternehmensinternen Abläufe schneller und effizienter zu machen. Dazu mussten die Mitarbeiter anders eingesetzt werden und mehr Verantwortung übernehmen. „So kamen wir weg von der Hierarchie, hin zur Teamarbeit“, so Niebling. Aus seinem Projekt wurde eine agile Transformation.

Niebling ist ein besonnener Typ, keiner, dem das Wort „Macher“ in die Stirn gebrannt ist. Und doch hat er den erstaunlichen Wandel des Maschinenbauunternehmens auf den Weg gebracht. Zuerst überzeugte er die beiden Geschäftsführer. „Für uns hieß das zu dem Zeitpunkt: Spring oder stirb“, unterstreicht Markus Bleher, einer der beiden Hema-Geschäftsführer, der sich heute als kaufmännischen Part im Unternehmen bezeichnet.

Die agile Organisation hat ihre Führungskräfte behalten. Sie nutzt sie dort, wo sie für das Unternehmen am meisten bewegen können. „Die Geschäftsführung führt in die richtige Richtung.

Die Mitarbeiter führen sich selbst, um dorthin zu kommen“, erklärt Niebling das Prinzip.

Der Schritt, bewusst Verantwortung abzugeben, fiel Markus Bleher schwer. Er ist Controller, einer der sehr genau hinschaut. „Ich beschäftige mich jetzt viel mit der strategischen Ausrichtung und der Vision des Unternehmens.“ Zudem sorgt er für Aufträge und ist auf Tuchfühlung mit den Kunden. Ganz zentral findet er, „dass man sich nicht so wichtig nimmt mit dem Titel Geschäftsführer“.

Und die Mitarbeiter? Sie sollten maximale Verantwortung übernehmen, ohne sämtliche Entscheidungen dem Abteilungsleiter zu über-

lassen. Deshalb wurden aus klassischen Abteilungen Teams. Statt Abteilungsleitern gibt es Gruppensprecher, die die Mitarbeiter der Produktions-, Fertigungs- und Montageteams demokratisch wählen. Sie sind informelle Führer, Informationen geben sie weiter oder spielen sie zurück ins Team. Die Radikalität des Umbaus macht Uwe Feuchter deutlich. Er war 15 Jahre lang Montageleiter, dann löste sich diese Ebene auf. Heute organisiert er den technischen Service, den es vorher noch nicht gab. Als geborenem Netzwerker liegt ihm das Geschäftsfeld, die Umstellung sei jedoch sehr kraftzehrend gewesen, sagt er und ist stolz auf das Ergebnis.

Die Teams planen die Projektabwicklung selbstständig: Treffpunkt für die Tages- und Wochenplanung ist die Maschinenwarte mitten in der Produktion. Dort werden Aufträge durchgesprochen, der Aufwand beurteilt. Ein Monteur schätzt sein Arbeitspaket ab, ein Konstrukteur die Fertigung, der Einkauf die Beschaffungszeit. „Man kommt ins Gespräch, wie man am besten vorgeht. Wie kriegen wir das hin?“, beschreibt Niebling das Vorgehen. An einer Tafel mit vielen Zetteln und bunten Magneten übernehmen die Mitarbeiter selbstständig die Arbeitseinteilung. Bei Niebling laufen alle Ergebnisse der Teams zusammen. Er ist eine Hilfsstruktur, eine Hilfhierarchie, die versucht, sich überflüssig zu machen. Er moderiert, übt mit den Teams, damit sie lernen, allein zu entscheiden.

Das Heidelberger Beratungsunternehmen Leadaktiv unterstützt die Hema-Verwandlung. „Wir begleiten Unternehmen in ihrer Transformation“, sagt Mitarbeiterin Anke Heines. „Agile Transformation gibt’s nicht von der Stange.“ Es gehe darum, den Menschen in der Arbeitswelt mehr Mitwirkungsmöglichkeiten zu bieten. Deshalb müssen die Mitarbeiter einbezogen und alle Schritte gemeinsam gegangen werden. Das Ergebnis? Die Bewerberzahlen sind steil nach oben gegangen. Die Produktivität ist immens gestiegen, der Krankenstand gesunken. Damit ist die Transformation nicht beendet. Es gibt noch viele Ideen, etwa Monteure auch zum Vertrieb zu befähigen.

Über Gewinnausschüttungen entscheiden die Mitarbeiterteams ebenso wie über Kurzarbeit. Es laufen zu wenige Aufträge ein. Die Geschäftsführung gesteht: „Wir haben uns zu spät um neue Absatzmärkte gekümmert.“ Das holen sie jetzt nach. „Die kleine Delle werden wir miteinander überstehen“, sagt Bleher. Trotz Kurzarbeit gibt es bei Hema keine langen Gesichter. ws



Projektleiter Marco Niebling hat Hema durchforstet und auf neue organisatorische Beine gestellt. Foto: Hema

Heermann Maschinenbau GmbH (Hema)

- Gründung: 1920
- Branche: Maschinenbau
- Mitarbeiter: 46
- Vertrieb: weltweit
- Umsatz: 6 Mio €



Foto (M): panthermedia.net/Andreas Weber/VDI