

WIRTSCHAFT

Der Star ist die Mannschaft

17.01.2015, VON HENRIK SAUER —



Bandsägen-Hersteller Hema setzt mit neuer Organisationsstruktur auf mehr Teamverantwortung – Keine Abteilungsleiter mehr

Der Star ist die Mannschaft – mit die-sem geflügelten Wort aus dem Sport könnte man auch die neue Organisationsstruktur umschreiben, die sich die Firma Hema gegeben hat. „Agiles Projektmanagement“ heißt der Fachbegriff dafür. Die Mitarbeiter übernehmen dabei mehr Verantwortung. Hema steht mit diesem Konzept in der Endauswahl des „New Work Awards“.



Die Hema-Belegschaft: Motivation durch mehr Selbstorganisation. Werkfoto

FRICKENHAUSEN. „Die Kundenanforderungen werden immer komplexer“, sagt Marco Niebling, der bei Hema das Projektmanagement leitet und die neue Arbeitsmethode zusammen mit einer Beraterin federführend umgesetzt hat: „Wir haben festgestellt, dass die üblichen starren Abteilungsstrukturen nicht mehr für diese Anforderungen geeignet sind.“ Zunehmend seien heute Flexibilität und lösungsorientiertes Handeln erforderlich, schon während des gesamten Projektverlaufs. Man baue deshalb verstärkt auf das Wissen und die Erfahrung aller Mitarbeiter. Unklare Zuständigkeiten und fehlende Kommunikation führten zur Verschwendung von Ressourcen, zum Beispiel, wenn sich während des Projektverlaufs Rahmenbedingungen ändern und darauf nicht rechtzeitig reagiert wird. Kostenintensive Überstunden seien dann häufig die Folge, der Liefertermin verzögere sich.

Bei Hema wurden deshalb die Abteilungsleiter komplett abgeschafft. In dem neuen Management-Rahmen arbeiten alle Kollegen in sich selbst organisierenden Teams. „Es gibt einen gewissen Entscheidungsrahmen, in dem sich jedes Team selbständig bewegen kann“, erläutert Niebling. Dadurch übernehme jeder Mitarbeiter mehr Verantwortung. Es werde nicht nur das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter gestärkt, es würden auch bessere Ergebnisse erzielt, ist der Gesamtprojektleiter überzeugt: „Es hat eine höhere Qualität, wenn nicht mehr eine Person allein entscheidet, sondern das Team.“ Auch die Geschäftsleitung gebe vieles aus dem operativen Bereich an die Mitarbeiter ab.

Alle Teams, von der Konstruktion über den Einkauf, die Fertigung und Montage bis zu Vertrieb und Service seien von Beginn eines Projekts an dabei. Dadurch könne der Vertrieb dem Kunden gegenüber viel fundiertere Aussagen machen, zum Beispiel was die technische Realisierbarkeit oder den zeitlichen Ablauf anbelangt, was wiederum zu einer größeren Kundenzufriedenheit führe. Seit der Einführung der neuen Methode vor einem Jahr habe man eine deutlich bessere Liefertreue erreicht, so Niebling. Habe man 2013 noch durchschnittlich sieben Arbeitstage Lieferverzug gehabt, habe man diesen Wert 2014 auf 0,9 Tage senken können.

Die Art der Mitarbeiter-Führung habe sich komplett geändert, berichtet Niebling. „Statt Kommando und Kontrolle arbeiten wir mit Coaching.“ Es gelte, jeden Mitarbeiter nach seinen Stärken einzusetzen und dorthin zu bringen, wo er seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten könne. Auch initiiere man regelmäßig teambildende Maßnahmen, um den Teamgeist zu stärken.

Mitarbeiter tragen neue Struktur mit

Wichtig ist freilich, dass die rund 50 Mitarbeiter diese neue Struktur auch mittragen. Dies scheint bei Hema gelungen zu sein. „Es war eine große Herausforderung“, schildert Jürgen Kromer, der als Maschinenbauer in der Fertigung arbeitet: „Aber wir sind mit der Aufgabe gewachsen. Durch das Mehr an Verantwortung macht mir das Schaffen sogar mehr Spaß.“

Auch sein Kollege Uwe Feuchter unterstützt die neue Organisationsstruktur. Obwohl es für ihn mit einer großen Umstellung einherging: Als Montageleiter hatte er eine große Vielfalt von Aufgaben und Verantwortung. „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 Feuchter den Aufbau des technischen Services auf, den es bei Hema in dieser Form bisher nicht gab. „Ich habe heute fast eine noch größere Nähe zu meinen Kollegen“, so Feuchter: „Ich kann mit den Leuten ganz anders umgehen als noch als Vorgesetzter.“ Weil jeder Verantwortung habe und man gemeinsam Entscheidungen treffe, mache die Zusammenarbeit mehr Spaß.

Die Arbeitsmethode „Agiles Projektmanagement (Scrum)“ kommt aus der Softwareentwicklung. Dort wollte man damit dem Problem begegnen, dass eine neue Software bis zur Fertigstellung schon wieder veraltet war, wenn es nicht gelang, flexibel auf geänderte Rahmenbedingungen zu reagieren. Bei Hema, Spezialist für Bandsägemaschinen und Schneidsysteme, hat man die Methode auf den Maschinenbau übertragen.

Nominiert für New Work Award

Das hat offenbar auch die Jury des New Work Award überzeugt, die Hema als eines von zehn Unternehmen – und als einziges mit eigener Produktion – in die nationale Endauswahl genommen hat in der Sparte „Kleinere und mittlere Unternehmen und Start-ups“. Veranstalter des Wettbewerbs für innovative Ansätze, die dem Umbruch der Arbeitswelt Rechnung tragen, ist das berufliche Netzwerk Xing. Nun ist man bei Hema gespannt auf den 26. Januar, dann werden in Berlin die Gewinner verkündet.