

# AUFBRUCH IN EINE NEUE ARBEITSWELT

Experten, Impulse  
und Praxisbeispiele



XING<sup>»</sup>

[www.newworkbook.de](http://www.newworkbook.de)

# „Die Mitarbeiter wissen, was gut für das Unternehmen ist“

Text: Marco Niebling und Klaus Dehner

**Das Familienunternehmen Heermann Maschinenbau (HEMA) stellt mit rund 50 Mitarbeitern Schneidesysteme her. Als kundenindividuelle Aufträge das Standardgeschäft ablösen, konnte das mittlere Management die Kundennähe nicht abbilden. Gelöst haben Marco Niebling, Projektleiter bei HEMA, und Klaus Dehner, Begleiter von LEADaktiv, das Problem durch selbstorganisierte Teams.**

**Marco Niebling** Mit der neu geforderten Kundennähe muss sich jeder Mitarbeiter voll auf die Kunden konzentrieren können, Initiative zeigen und Verantwortung übernehmen. Mit unseren alten Strukturen, Abteilungen und Führungsstilen sind wir dabei an Grenzen gestoßen. Ideen und Engagement wurden sogar verhindert. Wir haben also die Entscheidungsbefugnis direkt in die Teams gegeben und das mittlere Management aufgelöst.

**Klaus Dehner** Wer mit Anweisung und Kontrolle arbeitet, hat nur das Nahfeld vor Augen. Nicht die Kundenorientierung, mit der sich jeder Mitarbeiter verbinden muss. Hier musste die Geschäftsführung die mutige Entscheidung treffen, Selbstorganisation aktiv einzuführen.

**Marco Niebling** Die Mitarbeiter kannten die Schwachstellen bei HEMA, weil sie täglich damit arbeiten mussten. Nur konnten sie aus ihrer Position heraus nichts verändern. Das hat notwendige Optimierungen verzögert. Wir haben erkannt, dass unsere Mitarbeiter wissen, was gut für das Unternehmen ist, und wollten das fördern.

**Klaus Dehner** Problemlösungskompetenz ist im komplexen Umfeld von der Führungskraft allein gar nicht mehr zu leisten. Sogar wenn die beste Fachkraft alle fachlichen Entscheidungen trifft, würde das System dumm werden, weil die Mitarbeiter zu wenig involviert wären und den Sinn ihrer Aufgaben nicht verstünden.

**Marco Niebling** Das kollidiert mit der Anspruchshaltung vieler Führungskräfte, die häufig Vorgesetzte geworden sind, weil sie gute Fachkräfte waren. Moderne Führungsaufgaben konzentrieren sich aber auf die Strategie, Moderation und Bereitstellung von Ressourcen, um den Teams Leitbilder und Rückendeckung zu geben.

*Marco Niebling ist Industriemechaniker, Industriekaufmann, Diplom-Wirtschaftsingenieur und systemischer Coach.*

*Nach vier Jahren Produktmanagement bei TRUMPF Werkzeugmaschinen leitet er seit 2012 das Projektmanagement bei der Heermann Maschinenbau mit Personalverantwortung.*



Marco Niebling

**Klaus Dehner** Schmerzlich war, dass diese neuen Aufgaben von den bisherigen Führungskräften nicht geleistet werden konnten. Zum einen, weil sie ihren Führungsstil nicht so einfach ablegen konnten, und zum anderen, weil die Mitarbeiter gelernt hatten, dass sie selbst bei diesem Chef kaum Verantwortung tragen müssen.

**Marco Niebling** Wenn heute mal im Team etwas nicht klappt, springe ich als Coach ein. Von einem Personalentwickler erwarten sie keine Lösungsvorschläge, aber ich helfe dem Team mit meinen Fragen, bis es die Lösung selbst findet. Es geht um Selbsterkenntnis.

**Klaus Dehner** Die Hinführung der Teams in die Selbstführung ist eher eine Servicefunktion, die das Team in seinem gemeinsamen Handeln unterstützt und superleistungsfähig macht.

**Marco Niebling** Was selbstorganisierte Teams unbedingt benötigen, ist ein gemeinsames Ziel. Unsere Strategie und Vision hat die Geschäftsführung erarbeitet und mit Mitarbeitergremien in Fünfjahreszielbilder bezüglich Unternehmen, Kunden und Mitarbeitern übersetzt.

Jeder Mitarbeiter sucht sich unter Themen wie z.B.: lebenslanges Lernen, Leichtbaufokussierung, vereinfachtes Angebotswesen oder Standardisierung von Baugruppen die Aufgaben heraus, die er mit umsetzen möchte.

Alle früheren Abteilungsleiter arbeiten heute als Fachkraft im Unternehmen und bringen ihr Wissen wie jeder Mitarbeiter ins Team ein, teilweise in den alten Teams oder in neuen Spezialistenrollen. Die meisten fühlen sich sogar wohler, weil sie nicht alle Last schultern und im Lernmodus beweglich bleiben.



Klaus Dehner

*Dr. Klaus Dehner begleitet mit der LEADaktiv UG aus Heidelberg vor allem mittelständische Unternehmen im agilen Transformationsprozess. Bei HEMA war LEADaktiv etwa sechs Monate intensiv mit dem Change-Prozess beschäftigt.*