

Interview: Winfried Kretschmer

Artikeltags: Arbeit, neue; Heines, Anke; Mitarbeiterbeteiligung; Neue Arbeitswelt; Niebling, Marco; Organisation, agile

## Mit gegenseitiger Hilfe

"Wir denken nicht in Aufgaben und Prozessen, sondern in Rollen" – ein Gespräch mit Marco Niebling über die Einführung agiler Organisation bei HEMA

Agile Organisation, das scheint auf den ersten Blick eher etwas für IT-Unternehmen zu sein. Oder für Hersteller innovativer Funktionsfasern. Aber ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen im Familienbesitz mit fast hundertjähriger Geschichte und Standort im Schwäbischen? Eher nicht, oder? Doch! Binnen eines halben Jahres gelang dem Bandsägenhersteller HEMA die Neuerfindung als agiles Unternehmen. Heute herrscht dort Selbstorganisation jenseits von Hierarchie und Organigramm. Und gegenseitige Hilfe ist zentraler Unternehmenswert. Folge 17 der Serie über Unternehmen, die Grundlegendes anders machen.



Als Marco Niebling bei der Heermann Maschinenbau GmbH (HEMA) anfang, war alles, wie man es bei einem traditionsreichen schwäbischen Unternehmen in Familienbesitz erwarten würde: Abteilungen, Hierarchie, Entscheidungen von oben. Für den anstehenden Großauftrag, für den Niebling als Projektleiter eingestellt worden war, erwies sich diese Struktur jedoch als zu starr und zu unflexibel. Der Wirtschaftsingenieur wurde zum Veränderungscoach und -treiber für das Unternehmen mit seinen 50 Mitarbeitern. Die Vorbildorganisation für die Transformation fand er gewissermaßen um die Ecke, im baden-württembergischen Fachwerkstädtchen Markgröningen – über einen Praxistag der IHK. In unserem Interview berichtet er über die Einführung agiler Organisation in seinem Unternehmen. Und spricht viel über Dürfen. Statt Sollen.

**Herr Niebling, wenn jemand in Ihre Firma kommt, würde er erkennen, dass es bei Ihnen anders läuft als in anderen Unternehmen, und wenn ja, woran?**

Er würde es daran erkennen, dass man bei uns viele Dinge gemeinsam angeht, die in anderen Unternehmen Einzelpersonen ausführen müssen.

**Zum Beispiel?**

Zum Beispiel haben wir letzte Woche gemeinsam mit einem Kunden getestet, ob eine unserer Bandsägen für seine Zwecke geeignet ist. Unser Versuchsleiter und unser Geschäftsführer haben schnell festgestellt, dass das nicht so einfach funktioniert. Also kamen ein Mitarbeiter aus der Fertigung, einer aus der Montage und einer aus der Konstruktion dazu. Sie haben aus ihrer fachlichen Sicht dargelegt, was man verändern muss – und haben im Grunde in der Diskussion mit dem Kunden die Maschine für ihn konzipiert. Der Kunde war zunächst irritiert, dass die das dürfen. Aber wir arbeiten sehr nah am Kunden. Und bei uns darf jeder jedem helfen.

**Der Kunde war also zunächst irritiert. Und weiter?**

Er war begeistert. Davon, dass schnell eine Lösung gefunden worden ist. Und davon, dass die Mitarbeiter nicht bloß Anweisungen ausführen, sondern sich mit ihrer Aufgabe identifizieren und im Sinne des Kunden Lösungsansätze entwickeln.

**Andernfalls hätte der Geschäftsführer wohl passen müssen: "Da müssen wir uns was überlegen. Sie hören nächste Woche wieder von uns ..."**

Wenn wir nach Anweisungen arbeiten würden, hätten wir den Kunden wieder heimschicken müssen. Aber durch unsere offene Kultur haben wir gemeinsam eine Lösung gefunden. Im Nachgang reflektieren wir dann, was gut und was weniger gut gelaufen ist: Hätten wir den Test im Vorfeld besser vorbereiten können? Wie gehen wir so etwas zukünftig an? Das probieren wir dann das nächste Mal aus, ein iteratives Vorgehen.

**Wie ist das für Ihre Mitarbeiter, wenn sie zu einem Meeting mit einem Kunden gerufen werden? Da kann ja durchaus was auf dem Spiel stehen ...**

Klar ist man erst einmal verunsichert. Aber da das bei uns regelmäßig vorkommt, finden sich unsere Mitarbeiter recht schnell in diese Rolle. Sie stehen nicht nur passiv dabei, sondern gestalten aktiv mit. Wir haben alle unsere Mitarbeiter auch kommunikativ geschult, weil seit unserem Transformationsprozess auch intern wesentlich mehr kommuniziert wird. Dadurch sind die Mitarbeiter auf solche Situationen vorbereitet.

**Hat sich mit ihrer Rolle auch das Verhältnis der Mitarbeiter zum Unternehmen gewandelt?**

Ja, man identifiziert sich mehr mit dem Unternehmen.

**Was hat den Anstoß für die Transformation gegeben?**

Wir sind der letzte Standardmaschinenbauer in Deutschland im Bandsägenbereich. Wir haben alle gespürt, dass der Wettbewerb härter wird und wir etwas tun müssen. Jedem war klar, warum wir diese Transformation machen: Es geht auch um die eigene Zukunft.

**Wir kommen nachher noch mal darauf zurück. Zunächst die Frage: Wie sieht die Firma nach dem Umbau aus? Auf Ihrem Vortrag haben Sie eine Folie gezeigt, die "Agiles Netzwerk bei HEMA" überschrieben war. Darauf war ein Modell abgebildet, das an eine Molekülstruktur in der Chemie erinnert hat ...**

In der Vergangenheit gab es durch Hierarchien mehr Distanz zum Kunden, heute sind wir näher dran. Bei uns arbeiten alle Teams nah am Kunden, ohne Hierarchie dazwischen. Dadurch ist – wie bei einem Molekül – alles sehr eng beieinander. Es kommt auf jeden an, wir sind aufeinander angewiesen und dürfen uns gegenseitig helfen. Das ist heute notwendig. Weil die Kundenprojekte immer komplexer werden, müssen wir uns in die Rolle des Kunden hineinversetzen und gute Lösungen bieten.

Lined area for notes or comments, consisting of horizontal dashed lines.



Selbst organisierte Teams müssen Entscheidungen treffen können. Dazu ist es wichtig, dass das Team den Sinn erkennt und ein gemeinsames Ziel hat, auf das hin es die Selbstorganisation ausrichtet. Diese beiden Methoden helfen uns dabei.

Beim Delegation Poker überlegt jedes selbst organisierte Team, welche Entscheidungen anstehen und wer diese treffen soll. Dazu sitzen alle am Team Beteiligten in einer Runde, und dann wird die Entscheidung "ausgepokert": Jedes Teammitglied hat sieben Karten – von "der Chef entscheidet" bis hin zu "das Team entscheidet und informiert den Chef nicht". Zu jeder anstehenden Entscheidung legt jedes Teammitglied die Karte seiner Wahl verdeckt auf den Tisch; dann wird aufgedeckt, und es entsteht eine Diskussion: Warum möchte der eine, dass der Chef entscheidet, warum der andere, dass das Team entscheiden soll? So finden wir einen Konsens, wie die Entscheidung gefällt werden soll.

Beim Planning Poker plant man Projekte. Das heißt, man schätzt Aufwendungen in den einzelnen Bereichen ab, wie zum Beispiel den Konstruktionsaufwand, den Montageaufwand. In interdisziplinären Teams kann auch mal ein Monteur den Konstruktionsaufwand abschätzen und der Konstrukteur den Montageaufwand. Dabei geht es um einen Erfahrungsaustausch. Wie geht man vor? Wer hat Erfahrung in einem solchen Projekt? Über solche Formate fördert man das lernende Unternehmen.

#### Wo kommen die beiden Methoden her?

Das sind gängige agile Methoden, die uns unsere Prozessbegleiterin im Laufe der Transformation vorgestellt hat, und wir haben sie ausprobiert. Viele Bereiche kommen gut damit zurecht, andere nicht, die machen es dann anders. Das ist uns egal.

#### Sie haben mehrfach gegenseitige Hilfe angesprochen. Aber ist es nicht normal, dass man sich in einem Unternehmen hilft?

Schön, wenn das normal ist. Faktisch geht es in hierarchisch geführten Unternehmen aber immer darum: Ist das meine Aufgabe? Darf ich das überhaupt? Oder muss ich erst meinen Chef fragen? Gegenseitige Hilfe ist hier nur begrenzt möglich, weil jeder Mitarbeiter ein klares Tätigkeitsprofil und eine definierte Aufgabenbeschreibung hat. Hierin liegt eines der Hauptprobleme, weswegen Unternehmen nicht flexibel genug auf komplexe Anforderungen reagieren können. Auch bei uns war es nicht selbstverständlich, dass man sich gegenseitig helfen darf. Man wollte zwar, aber es war oft nicht möglich, weil der Vorgesetzte gesagt hat: "Das ist nicht deine Aufgabe!"

Heute darf jeder, der etwas zu einer sinnvollen Aufgabe beitragen kann, anderen dabei helfen, und zwar ohne sich nachher rechtfertigen zu müssen, wo die Stunden hingegangen sind. Wir haben damit die Voraussetzungen geschaffen, dass sich unsere Mitarbeiter wirklich gegenseitig helfen können.

#### In hierarchisch geführten Organisationen gibt es ein anderes, paradoxes Phänomen: Mitarbeiter halten ihr Wissen zurück, um nicht ihre Position zu schwächen, zugleich haben sie Angst, ihre Ideen rauszulassen, weil sie Kritik und Spott für Unausgegorenes befürchten. Beobachten Sie das bei HEMA auch? Und haben Sie eine Lösung?

Dass jemand Wissen bunkert, kommt natürlich immer wieder mal vor, das wird dann aber offen angesprochen und diskutiert; meist öffnen sich die Leute dann. Generell aber wird bei uns Wissen weitergegeben, das ergibt sich aus der Teamarbeit und weil jeder das machen kann, was er gut kann. Für einen offenen Austausch von Wissen ist gegenseitige Wertschätzung elementar. Als sehr wichtig hat sich erwiesen, dass sich die Teams neue Kollegen selbst aussuchen dürfen. Ich treffe lediglich eine Vorauswahl aus den Bewerbungen; die potenziellen Mitarbeiter kommen dann zum Probearbeiten zu uns; die Entscheidung, wen sie als neuen Kollegen wollen, fällen dann die Mitarbeiter im Team. Dadurch sind die neuen Kollegen von vornherein akzeptiert und werden auch viel besser eingelernt.

#### Was hat den Anstoß gegeben, die Transformation in Angriff zu nehmen? Was die Erkenntnis bewirkt, etwas anders machen zu müssen?

Generell: Die Komplexität, in der wir unsere Geschäfte tätigen, hat stark zugenommen. Früher hatten wir Großserien- oder zumindest Kleinserienfertigung unserer Maschinen, heute ist die Losgröße häufig eins. Damit werden die Aufträge immer komplexer, mit Anforderungen, die es früher nicht gab.

**... die Aufträge haben sich verändert hin zu Kleinserien bis zur Losgröße eins. Kann man das so sagen: Das alte Modell der Trennung von Denken und Handeln, von Konstruktion und Montage, hat funktioniert, solange es um Großserien, um Massenfertigung ging. Aber unter den neuen Bedingungen funktioniert es nicht mehr?**

Das kann man so sagen, ja.

**Sie bestätigen damit aus der Praxis heraus genau den Punkt, dass die Veränderung der Produktionsweise zu einer Veränderung der Art und Weise der Organisation von Unternehmen zwingt.**

Ja.

**Zurück zu HEMA: Wie stellte sich diese Situation konkret für Ihr Unternehmen dar?**

Die größte Herausforderung war dann ein Sondermaschinenprojekt in Russland, das im Auftragsvolumen unserem gesamten Jahresumsatz entsprach. Es ging darum, eine komplette Produktionslinie zu liefern. Dabei wurde dann schnell deutlich, dass die Struktur mit klaren Aufgabenbeschreibungen, die wir zu dem Zeitpunkt noch hatten, uns vor große Probleme stellte. Wir hatten auch zuvor schon versucht, die Mitarbeiter zu befähigen, selbst Entscheidungen zu treffen, trotzdem haben sie kaum Verantwortung übernommen. Deswegen haben wir uns die Experimente mit agilem Management in einem anderen Unternehmen angeschaut und waren begeistert, wie schnell dort die Entscheidungsfindung funktioniert. Also haben wir überlegt, wie so etwas bei uns aussehen kann.

**Sie haben sich bei einem anderen Unternehmen agile Organisationsstrukturen angeschaut – und wie ging es dann weiter?**

Ich kam zurück und habe der Geschäftsführung begeistert von diesem anderen Unternehmen berichtet und die Methoden vorgestellt, die dort zum Einsatz kommen. Das war am Tag, bevor wir eigentlich unser mühsam erarbeitetes Projekthandbuch für das Sondermaschinenprojekt hätten ausrollen sollen. Diesen Kick-off haben wir erst mal abgesagt. Die Geschäftsführung war davon zwar nicht begeistert, aber hat zugestimmt. Wir haben dann mit der Prozessbegleiterin dieses Unternehmens gesprochen. Auch auf Geschäftsführerebene gab es einen Austausch mit diesem Unternehmen. Später hat dann jeder unserer Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen, die Firma kennenzulernen und mit den Mitarbeitern dort zu sprechen. Uns wurde deutlich: Die machen Ähnliches wie wir, aber sie machen es anscheinend besser. Agilität funktioniert dort sehr gut, das hat uns motiviert.

Entscheidend war: Wir haben uns alle bewusst gemacht, warum wir das tun. Warum wir nicht mehr so weitermachen können wie bisher. Die Grundfrage war: Wie sieht die Zukunft aus? Wie können wir nachhaltig erfolgreich sein? Das war der Auftakt für den Transformationsprozess. Innerhalb von einem halben Jahr haben wir dann das neue System ins Laufen bekommen.

**Welches andere Unternehmen war das? Darf man das wissen?**

Darf man. Die Firma SPINNER automation in Markgröningen.

**Und wie kamen Sie mit denen in Kontakt?**

Die IHK hat zu einem Praxistag dort eingeladen. Ich bin hingegangen, weil ich eben nach einer Lösung im Projektmanagement gesucht habe. Die habe ich dann ja auch gefunden.

**Auf der einen Seite war das mutig, was Sie da gemacht haben, auf der anderen Seite vielleicht auch ein bisschen tollkühn. Sie haben alles auf eine Karte gesetzt?**



von den Teilnehmern und die Teilnehmer untereinander.

**Viele bezweifeln, dass Unternehmen von Vorbildern lernen können, vor allem gibt es eine große Skepsis gegenüber Best-Practice-Ansätzen ...**

... Best Practice funktioniert nicht, auch Benchmarking nicht. Die Reflexion ist das Entscheidende. Also nicht einfach Methoden eins zu eins übernehmen! Sondern sich von anderen Unternehmen begeistern lassen und versuchen, die Haltung, die dahintersteht, selbst einzunehmen. Die lässt sich nämlich nicht kopieren.

**Es geht um Impulse, nicht um "lessons to learn"?**

Ja, Impulse, Denkanstöße, die zur Reflexion einladen.

**Wir haben viel über Teams gesprochen, über die Organisation der Zusammenarbeit, über gegenseitige Hilfe und übers Lernen. Eher beiläufig kam da hin und wieder eine Institution vor: die Geschäftsführung. Welche Rolle hat die Geschäftsführung heute und wie hat sich diese Rolle verändert?**

Heute hat die Geschäftsführung Zeit, sich strategischen Themen zu widmen. In der Vergangenheit waren die Geschäftsführer voll ins Operative eingebunden. Sie waren bei fast allen Entscheidungen gefragt. Heute nehmen ihnen die Teams die meisten Entscheidungen ab.

Die Geschäftsführung ist aber extrem wichtig, weil sie einen verlässlichen Rahmen garantieren muss. Sie braucht dazu ein positives Ziel. Das hat sich bei der Transformation recht schnell abgezeichnet: Wir sind wesentlich produktiver geworden und finden bessere, weil kundenorientiertere Lösungen. Dadurch ist es gelungen, die Geschäftsführung mit auf die Reise zu nehmen.

**Sie haben eingangs über Rollen gesprochen. Bei dem, was Sie jetzt gerade tun – ein Interview geben –, sind Sie in der Rolle des Kommunikators. Kommunikation ist sonst eine Stabsaufgabe, direkt der Geschäftsführung zugeordnet. Ist es bei Ihnen im Unternehmen akzeptiert, dass Sie diese Rolle übernehmen?**

Das kommt darauf an. Ich informiere natürlich die Geschäftsführer und gebe ihnen die Möglichkeit, in ein Interview reinzuschauen. Aber wenn dafür die Zeit fehlt, ist es auch okay, wenn ich das Interview freigebe.

Generell entscheiden wir die meisten Sachen ohnehin selbst im Team. Deswegen auch das Format Delegation Poker, da kann die Geschäftsführung auch klar sagen: "Bei diesem Thema möchten wir mitsprechen" oder: "Macht das bitte selber."

**Ihre Rolle spiegelt sich auch in dem Interview selbst. Die Interviews dieser Serie führen wir in aller Regel mit Geschäftsführern oder CEOs. Bei HEMA war es aber vollkommen klar, mit Ihnen zu sprechen.**

Ja, das darf ich auch. Die Geschäftsführung ist einverstanden, dass wir offen über unser Unternehmen sprechen – über Dinge, die gut laufen, aber auch über die Dinge, die nicht so gut laufen. Denn wir profitieren auch von Zuhörern und Mitdiskutanten. Umgekehrt laden wir andere ein, unsere Erfahrungen zu teilen.

**Es gab in Ihrer Transformation auch einmal eine Krise, wo es zu Entlassungen kam. Erzählen Sie uns doch bitte noch, was da vorgefallen ist und was Ihre Firma daraus gelernt hat – damit wir nicht nur über die rosigen Seiten gesprochen haben.**

Im Sommer letzten Jahres ist uns ein langjähriger Geschäftsbereich weggebrochen, der 20 Prozent des Umsatzes ausgemacht hat. Ich wurde von der Geschäftsleitung informiert, dass deswegen vier Mitarbeiter entlassen werden müssen. Es war klar, dass die Entscheidung schon feststand, weil die Banken Druck machten. Die Kündigungen wurden ausgesprochen.

Interessant ist, was dann passierte. Es gab einen Aufschrei unter den Mitarbeitern: "Bei allem werden wir gefragt, bei solchen grundlegenden Entscheidungen nicht!", "Wir hätten doch unseren Beitrag geleistet, hätten Gehaltseinbußen hingenommen!", junge Mitarbeiter haben gesagt: "Da wären doch lieber wir gegangen, nicht die Familienväter!" Da wurde sehr viel positive Energie frei. Die Geschäftsleitung hatte gemeint, dass man solche Entscheidungen den Mitarbeitern nicht zumuten darf, und jetzt fiel das auf sie zurück: Doch, wir wollen mitreden! Wir sind dann das Thema "Entscheidungen" angegangen. Als vor drei Monaten die Geschäftszahlen abermals nicht so waren, wie sie sein sollten, haben wir uns gemeinsam, und zwar frühzeitig, für Kurzarbeit entschieden. Zusätzlich haben wir Mitarbeiter, die Vertriebstätigkeiten übernehmen können, auf Akquisition geschickt. Sprich, wir reagieren heute auf Dinge, die wir nicht selbst beeinflussen können, mit unserem Netzwerk, mit gegenseitiger Hilfe. Wir versuchen gemeinsam, uns aktiver am Markt zu positionieren.

**Postskriptum:** "Wenn dafür die Zeit fehlt, ist es auch okay, wenn ich das Interview freigebe", sagte Marco Niebling auf die Frage, ob er Interviews der Geschäftsführung vorlegen müsse. Und so kam es dann auch: Der Text erreichte ihn am Freitagnachmittag kurz vor dem Start in den Urlaub. Ein paar Minuten später war die Freigabe da. Agil eben.

*Winfried Kretschmer* ist Chefredakteur und Geschäftsführer von changeX.