Hermes Schleifmittel GmbH

Metamorphose eines Unternehmens

In einem TechnoKontakte Best-Practice-Seminar zeigte die Hermes Schleifmittel GmbH wie mit Mut und Weitsicht ein Unternehmen fraktal strukturiert wird

Eine Tendenz bei Veränderungsprozessen in Unternehmen wird immer deutlicher: Waren es vor ein paar Jahren zumeist Gruppenarbeitsprojekte und die Ausgestaltung mit den dazu gehörenden flankierenden Maßnahmen, werden heute zunehmend Projekte unterschiedlichster Art parallel und zeitnah angegangen, um sich den Marktanforderungen anzupassen. Die verschiedenen Umfeldbedingungen setzen die Unternehmen unter einen immer größeren Veränderungsdruck und erfordern somit komplexe Anpassungsprozesse an das Management. An einem konkreten Beispiel werden die Vorgehensweisen beschrieben, mit denen die Vielzahl komplexer Fragestellungen erfolgreich bewältigt werden können.

Dr. Albert Hurtz ist Geschäftsführer der "Praxis für teamorientierte Arbeitsgestaltung" in Köln. Bei dem Kärntner Schleifmittelhersteller bei der Verwirklichung der "Fraktalen Fabrik" maßgeblich mitgewirkt

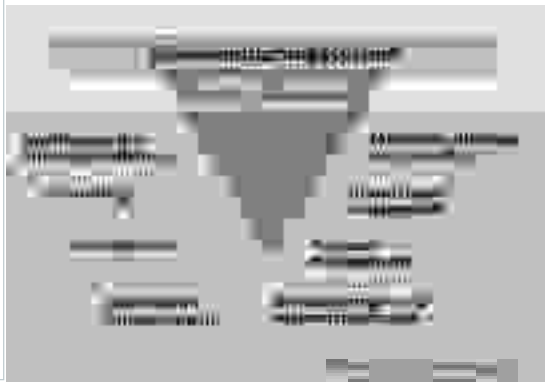
Die Hermes Schleifmittel GmbH in Bad St. Leonhard (Kärnten) ist nur eines in einer ganzen Reihe von Unternehmen, die in den vergangenen Jahren die Weitsicht und den Mut hatten, sich grundlegend zu verändern. Es wurde eines klar erkannt: Entweder man geht mit der Zeit, oder man "geht" mit der Zeit.
Früher war die Hermes Schleifmittel ein eher patriarchalisch geführtes Unternehmen mit einer klaren Weisungsstruktur und den bekannten Hierarchieebenen, innerhalb derer Mitarbeiter lediglich ausführten, was ihnen angeordnet wurde. Heute ist daraus ein Unternehmen geworden, in dem die Mitarbeiter selbständig handeln, für ihr Tun die Verantwortung tragen und mit den Führungskräften gemeinsam über Verbesserungen nachdenken, um diese schnell und effizient umzusetzen.
Es gehört nicht viel Fantasie dazu, sich vorzustellen, dass eine solche Metamorphose nur durch verschiedene, aufeinander aufbauende und bisweilen schmerzhafte Prozessschritte vonstatten gehen. So hat sich das Management des Unternehmens vor fünf Jahren entschieden, teamorientierte Arbeitsstrukturen flächendeckend und in allen Bereichen und Ebenen einzuführen. Eine tiefgreifende Veränderung, die immer mit vielen Unberechenbarkeiten, Unsicherheiten und Ängsten bei allen Beteiligten verbunden ist. Daher wurden zunächst die Rahmenbedingungen der Gruppenarbeit gemeinsam mit dem Betriebsrat definiert und in einer Betriebsvereinbarung festgeschrieben. In einem geeigneten Pilotbereich wurde bald darauf begonnen, die Gruppenarbeit zu starten. In einer Pilotphase von etwa 9 Monaten, an deren Ende die Arbeitsgruppe die notwendige Stabilität aufwies, um sich ganz auf die Aufgaben „eingespielter" Gruppen zu konzentrieren, wurden wertvolle Erfahrungen gesammelt, die auf die nachfolgenden Bereiche übertragen werden konnten. Der Weg war geebnet, um Gruppenarbeit im ganzen Unternehmen einzuführen, und zwar nicht nur auf der Produktionsebene, sondern auch in den Angestelltenbereichen.

ABKEHR VON DER HIERARCHIE

Durch die flächendeckende Einführung von Team- und Gruppenarbeit wurden die strukturellen Voraussetzungen geschaffen, um eine nächste, große Aufgabe in Angriff zu nehmen: die komplette Organisation wurde ab 1996 im Sinne des fraktalen Unternehmens umgestaltet. Die Idee der fraktalen Fabrik bedeutet eine Abkehr von einer hierarchisch organisierten, durch Zentralabteilungen gegliederten, starren Unternehmensstruktur. Die bisherige Abteilungsstruktur war gekennzeichnet durch viele Schnittstellen und führte zu langsamen, schwerfälligen und unflexiblen Abläufen. Fraktale dagegen sind kleine, schlagkräftige und selbständig agierende Unternehmenseinheiten, in denen die wesentlichen Prozesse eines gesamten Produktionsablaufs zusammengefasst werden. Ziele und Leistung dieser Fraktale sind eindeutig beschreibbar und besitzen folgende Merkmale:

- Selbstähnlichkeit: Fraktale sind zwar auf ihre Aufgabenstellung hin zugeschnitten, ähneln sich aber strukturell.
- Selbstorganisation: Fraktale verwalten und organisieren sich selbständig. Zentrale Steuerungsstrukturen sind nur noch für allgemeine Unternehmensaufgaben (Marketing) erforderlich.

DIE ERFAHRUNGEN BEI HERMES ÖSTERREICH ZEIGEN, DASS DER AUFBAU MODERNER, WETTBEWERBSFÄHIGER ORGANISATIONSSTRUKTUREN EINE SEHR KOMPLEXE ANGELEGENHEIT IST.



- Selbstoptimierung: Fraktale erkennen und formulieren im Prozess ihre Ziele und gestalten aktiv ihre Beziehungen intern und extern. Fehler werden dadurch aktiv in kleinen Schritten (KVP) beseitigt und dabei neue Standards geschaffen.
- Zielorientierung: Die selbst gesetzten Ziele in einem Fraktal müssen widerspruchsfrei zu den Zielen des Gesamtunternehmens sein. Ziele, die gut für ein Fraktal sind, aber anderen Fraktalen schaden würden, sind nicht anzustreben.
- Dynamik: Um unter anderem die Zielorientierung zu ermöglichen, sind die Fraktale über ein leistungsfähiges Informations- und Kommunikationssystem verbunden und bestimmen selbst Art und Umfang des Datenzugriffs.
- Ständige Leistungskontrolle: Die Fraktale überprüfen kontinuierlich ihre Zielerreichung und werden auch von außen bewertet. Dadurch wird sichergestellt, dass bei Abweichungen sofort eingegriffen werden kann.

LOHN DER MÜHEN

Die solchermaßen durchgeführte Reorganisation zeigte recht bald positive Effekte: die Arbeitsprozesse wurden schneller und transparenter; die Mitarbeiter erhielten mehr Verantwortung und mehr Gestaltungsspielraum; zwischen den Fraktalen wurden interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen aufgebaut, das heißt jeder Bereich verhielt sich wie ein Kunde zum vorgelagerten Bereich und wie ein Lieferant zum nachgelagerten Bereich. Die Durchlaufzeiten wurden gesenkt - in einigen Fraktalen stieg die Produktivität erheblich und es wurden wesentlich mehr Verbesserungsvorschläge als früher eingereicht und umgesetzt.

Nach erfolgreichem Abschluss der Umstrukturierung wandte man sich 1998 intensiv dem Thema KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) zu. Der KVP versteht sich als eine Methode zur schnellen und direkten Umsetzung von Verbesserungsideen am Arbeitsplatz unter Mitwirkung möglichst aller Mitarbeiter. Auch hier wurde vor der offiziellen Einführung der Arbeit mit dem KVP eine Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat getroffen.

Derzeit wird an einem Zielvereinbarungssystem mit einer neuen Entgeltregelung und an einer Flexibilisierung der Arbeitszeit gearbeitet. Alle beschriebenen und zukünftigen Anstrengungen dienen nur einem Zweck: den Standort zu sichern, wettbewerbsfähig zu bleiben und schlagkräftig und schnell auf kommende, heute noch nicht absehbare Veränderungen des globalen Marktes vorbereitet zu sein.

GENUG IST NICHT GENUG

Trotz der beeindruckenden Erfolge ist der Veränderungsprozess jedoch noch lange nicht abgeschlossen. Zwar sind mit dem Aufbau der Fraktale, der Einführung von Gruppenarbeit und dem Arbeiten mit dem KVP bereits wesentliche Elemente einer modernen Unternehmensgestaltung realisiert, aber um nachhaltige Erfolge zu verbuchen, reichen die bisherigen Aktivitäten nicht aus. Die Erfahrungen bei Hermes Österreich und vielen anderen Unternehmen zeigen, dass der Aufbau moderner, wettbewerbsfähiger Organisationsstrukturen eine sehr komplexe Angelegenheit ist. Es gilt, eine Reihe weiterer Führungsinstrumente einzusetzen, um ein schlagkräftiges, kundenorientiertes und profitables Unternehmen zu gestalten. Dabei zeichnet sich eines ab: ein durchgängiges Zielvereinbarungssystem stellt in Unternehmen mit selbständig und eigenverantwortlich agierenden Einheiten das wichtigste Steuerungsinstrument dar. Damit quantitative und qualitative Ziele überhaupt abgeleitet werden können, müssen auf der einen Seite aussagekräftige, beeinflussbare und vor allem verständliche Kennzahlen entwickelt werden, die zur Überprüfung der ökonomischen Ziele das Maß aller Dinge darstellen. Auf der anderen Seite müssen Verhaltensziele definiert werden, die es sowohl Führungskräften als auch MitarbeiterInnen

DIE OFT ZITIERTE MOTIVATION STELLT SICH NUR DANN EIN, WENN DIE MENSCHEN DAS GEFÜHL HABEN, ERNST GENOMMEN ZU WERDEN

gestatten, sich individuell weiterzuentwickeln.

Eine solch anspruchsvolle Organisationsform wie die einer fraktalen Fabrik bedarf hochqualifizierter, fachlich und sozial kompetenter MitarbeiterInnen auf allen Ebenen und in allen Bereichen. Für eine nachhaltige Konsolidierung des Unternehmens auf höchstem Niveau ist daher eine konsequente und strategisch ausgerichtete Personalentwicklung unabdingbar, die es den MitarbeiterInnen ermöglicht, vorhandene Potenziale zu fördern oder fehlende systematisch aufzubauen.

PERSPEKTIVEN AUFZEIGEN - ÄNGSTE ABBAUEN

Die "Hermes Österreich" wurde vor 30 Jahren in Bad St. Leonhard (Kärnten) als Weiterverarbeitungsbetrieb zur Herstellung von Schleifbändern gegründet. Heute ist der Betrieb mit 280 Beschäftigten ein Kernstück der Hermes-Schleifmittelgruppe (Hamburg), die zu den drei weltweit führenden Anbietern von Schleifmitteln auf Unterlagen gehört. Die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung neuer Strukturen bildete in den letzten Jahren einen der Schwerpunkte zur wirtschaftlichen Absicherung der Firma

Nach den bisherigen Erfahrungen ist es von entscheidender Bedeutung für einen begünstigenden und nachhaltigen Verlauf vieler Veränderungsprozesse, dass nicht nur auf den materiellen Unternehmenserfolg geschaut wird. Der Zweck einer wirtschaftlichen Unternehmung ist es nun einmal, Gewinn zu erwirtschaften. Aber das ist nur möglich, wenn es der Unternehmensleitung gelingt, die MitarbeiterInnen so weit es geht am unternehmerischen Geschehen zu beteiligen. Die oft zitierte Motivation stellt sich nur dann ein, wenn die Menschen das Gefühl haben, ernst genommen zu werden und wirklich etwas bewegen und ausrichten zu können. Dann werden sich die Mitarbeiter auch auf schwierige Veränderungsprozesse einlassen. Es gehört zum psychologischen Erfahrungswissen, dass Veränderungen nur zu oft mit diversen Ängsten verknüpft sind: Angst, den Anforderungen nicht mehr zu genügen; Angst, den Status zu verlieren; Angst, keine Aufstiegschancen mehr zu haben. Es ist eine Führungsaufgabe, diesen Ängsten, die sich nicht wegleugnen lassen, neue Entwicklungsmöglichkeiten gegenüberzustellen und das Bedürfnis nach Sicherheit ausreichend zu befriedigen. Eine umfassende Aufklärung über die Notwendigkeit von Maßnahmen und der langfristigen Unternehmensziele konterkarieren im Vorfeld Halbwahrheiten und gefährliche Gerüchte. Ein dauerhaftes Angebot zur nachhaltigen Qualifizierung und Unterstützung der MitarbeiterInnen baut das nötige Selbstvertrauen auf, das Voraussetzung für die Entwicklung von Eigenverantwortung in neuen Strukturen ist.
Die komplexen Veränderungsprozesse verlangen nicht zuletzt den Führungskräften viel ab. Bei der Hermes Schleifmittel in Österreich wurden die Führungskräfte auf allen Ebenen bei der Bewältigung der neuen Aufgaben begleitet. Von der Einführung der Gruppenarbeit bis zur Umsetzung des Zielvereinbarungssystems. Ob im Führungsteam oder im Einzelcoaching, immer wurde neben der fachlichen Schulung und Beratung bei der Umsetzung der neuen Strukturen und Organisationsformen die individuelle Auseinandersetzung mit den Veränderungsprozessen beachtet und gefördert.
Während der regelmäßigen Betreuung lernten die Führungskräfte, sich mit den anspruchsvollen Anforderungen und Aufgaben und deren Auswirkungen auseinanderzusetzen und ihre Führungsarbeit auf die veränderten Arbeitsbedingungen einzustellen. Aufgaben aus dem Tagesgeschäft waren abzugeben und dafür neue, strategische Aufgaben wahrzunehmen. Das erforderte nicht nur größere fachliche Kompetenz, sondern auch ein anderes Selbstverständnis. So komplexe Aufgaben wie der Aufbau moderner Unternehmensstrukturen erfordern Zeit und Geduld sowohl gegenüber den MitarbeiterInnen, als auch gegenüber den verantwortlichen Führungskräften. Hat sich aber einmal die Erkenntnis in den Köpfen verankert, dass nur die Anpassung im Denken und Handeln an den steten Wandel den Erfolg des Unternehmens dauerhaft sichert, ist die halbe Miete schon verdient. Dann ist der Weg zu notwendigen Organisationsveränderungen, auch wenn er noch so steinig ist, unumkehrbar geworden und eine Rückkehr zu alten Arbeitsmodellen undenkbar. Das war die wichtigste Erkenntnis aller Beteiligten bei der Hermes Schleifmittel.