

Prinzipien der Selbstorganisation

Innovation nach innen: Schritt für Schritt zur Prozess-Spezialisierung



Volker Hank

Ein Musterbeispiel für ein selbstorganisiertes Unternehmen ist die Baumgarten GmbH. Volker Hank beschreibt im Gespräch mit Thomas Rupp, worauf es in der Praxis ankommt.

Die Baumgarten GmbH ist ein mittelständisches Unternehmen bei Fulda und beschäftigt gegenwärtig 57 Mitarbeiter. Das Unternehmen wurde 1857 erstmals als Sägewerk erwähnt. 110 Jahre später gründete der heutige Seniorchef, Otto Baumgarten, eine klassische Zimmerei. Seit Mitte der 90er-Jahre bietet das Unternehmen in Kooperation mit Subunternehmern schlüsselfertige Holzhäuser an. Die sechs Geschäftsfelder sind der Bau und die Sanierung von Wohnhäusern, Gewerbeimmobilien und öffentlichen Gebäuden. Hauptzielgruppe sind Architekten mit lokalem Schwerpunkt.

In den 90er-Jahren liefen die Geschäfte bestens. Seit der Jahrtausendwende schlich sich ein Gefühl ein, dass etwas „nicht stimmt“. Ab dem Jahr 2006 machten sich Liquiditätsengpässe bemerkbar, und man suchte erstmalig Hilfe bei exter-

nen Beratern. Über Heinz Grote, den Erfinder des KOPF-Systems, kam man an Ernst Weichselbaum. Der Berater aus Österreich stellte daraufhin das gesamte Unternehmen auf den Kopf und ließ keinen Stein auf dem anderen. Mit durchschlagendem Erfolg, d.h. einer Produktivitätssteigerung von über 50% und einer annähernden Verdoppelung des Umsatzes in drei Jahren.

Um aus der Krise zu kommen, haben wir ein revolutionäres Konzept eingeführt.

Volker Hank, war federführend an der Entwicklung und Implementierung des Veränderungsprozesses im Unternehmen beteiligt. Herr Hank, was ist das Erfolgsrezept der Baumgarten GmbH?

Hank: Unsere Bauherren wünschen sich einen guten Preis, einen schnellen reibungslosen Bauablauf und eine hohe Bauqualität bei 100%iger Verlässlichkeit. Um diese Wünsche substanziell erfüllen zu können, müssen wir unsere Kosten im Griff haben, die Organisation muss stehen, die Lieferanten müssen mitziehen, und das Unternehmen muss seine internen Prozesse optimieren. Um diese Vorgaben zu erfüllen, haben wir ein – für unsere damaligen Verhältnisse – revolutionäres Konzept eingeführt.

SJ: Eine Grundlage des Konzeptes sind einige wenige Prinzipien, die diese Revolution auslösten und die Sie inzwischen mit Leben erfüllt haben. Was kann man sich darunter vorstellen?

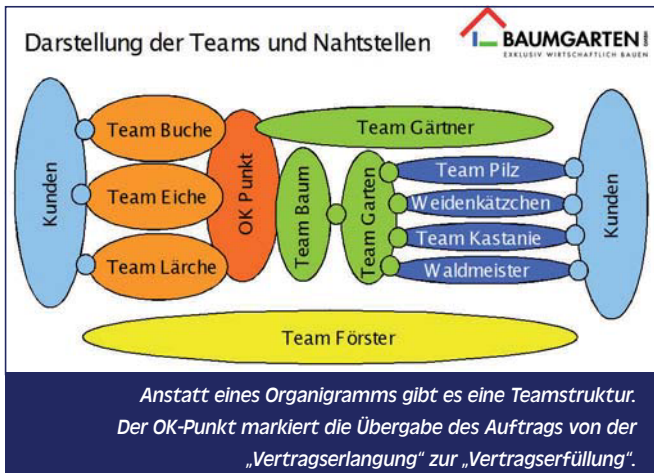
Hank: Das erste Prinzip ist die **strikte Trennung der Strategieebene, Projektebene und Tagesgeschäftsebene**. Die Ebene Strategie – wo wegweisende Entscheidungen getroffen werden – und das Tagesgeschäft – mit Auftragsbeschaffung, Produktion und Montage – gibt es eigentlich in jedem Handwerksbetrieb. Wobei erstere oft „aus dem Bauch“ des Unternehmers kommt.

Das Neue ist die Projektebene. Sie hat zwei Funktionen: Erstens hat sie die Pflicht, der Tagesgeschäftsebene „gültige Standards“ zur Verfügung zu stellen. Das sind z.B. gültige Preise, die die Verkaufsteams einfach als Leistungsposition im Angebot verwenden können. Oder auch die Erstellung von Verkaufsunterlagen oder des Internetauftritts. Für die Fertigung muss die Projektebene funktionierende Prozesse zur Verfügung stellen, doch dazu später mehr.

SJ: Die Tagesgeschäftsebene lagert also alle Tätigkeiten an die Projektebene aus,



485.000 KWh bringt die Solaranlage auf dem Dach der Werkshallen. Bei guten Wetterbedingungen kann Baumgarten damit seinen Energiebedarf decken.



die nicht unmittelbar zu ihrer Kerntätigkeit gehören?

Hank: Genau, die Projektebene entlastet das Tagesgeschäft, damit sich dieses voll auf seine Kernkompetenz konzentrieren kann. Aber sie hat noch eine zweite Aufgabe: Sie führt interne Projekte für die Strategieebene aus. Letztere will z.B. den polnischen Markt erschließen. Früher blieb es da bei einem „man müsste mal...“. Verschiedene Projekte wurden gestartet, aber keiner fühlte sich richtig verantwortlich. Heute schreibt die Strategieebene erst mal die Anforderungen an das Projekt auf und erteilt der Projektebene den offiziellen Auftrag, ein Projekt zu entwickeln.

Die Projektebene holt nun Informationen ein, kalkuliert alles durch und präsentiert das Projekt: Also für den polnischen Markt brauchen wir z.B. Übersetzer, Partner vor Ort, diverse Fremdleistungen für Marktuntersuchung etc.

Fazit: „Das kostet uns 500 Arbeitsstunden und 50.000 Euro, bei folgender Umsatzperspektive, aufgrund dieser Daten... Also: Amortisation in drei Jahren...“ Jetzt kann die Strategieebene

Und auf welcher Ebene arbeiten Sie selber?

Hank: Die gesamte Geschäftsführung, die Administration und Buchhaltung sitzen alle auf der Projektebene. Diese ist dafür zuständig, den Laden am Laufen zu halten, Stammdaten darzustellen und Dienstleister für alle anderen zu sein. Einzelne Personen können auch auf zwei Ebenen gleichzeitig arbeiten.

Die früheren Führungskräfte sind heute im Verkauf oder auf der Projektebene tätig.

Ich arbeite z.B. rund 40% auf der strategischen und 60% auf der Projektebene. Ich weiß aber jederzeit genau, auf welcher Ebene ich gerade tätig bin und welche Verantwortlichkeiten ich wahrnehme. Dafür haben wir inzwischen ein Bewusstsein entwickelt. Ein Organigramm wurde übrigens komplett abgeschafft. Es gibt keine Hierarchien mehr nur noch die Teams auf den einzelnen Ebenen.

Heute ist das Team für das Ergebnis eines Prozesses zuständig. Es gibt auch keine reinen „Fachidioten“ mehr. Wir entwickeln uns immer mehr weg von der Fach-

anhand konkreter Daten entscheiden, ob das Projekt durchgeführt wird oder nicht. Durch diese Formalisierung entstehen eine ganz andere Verbindlichkeit, Qualität und Verantwortlichkeit.

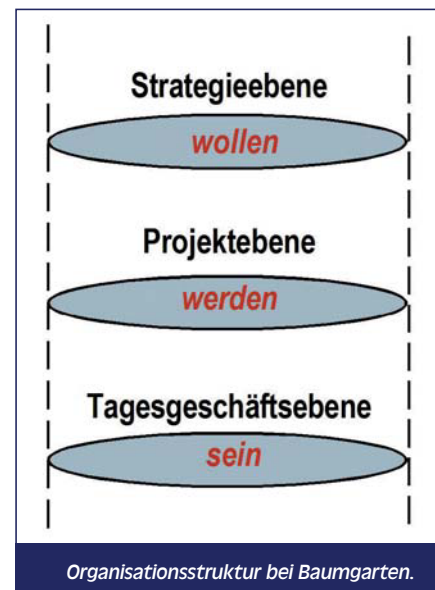
SJ: Wo ist z.B. die Geschäftsführung oder die Buchhaltung angesiedelt.

Prozess-Spezialisierung. Das hat zur Folge, dass die Person, die sich früher z.B. ausschließlich um die Buchhaltung kümmerte, heute auch an anderen Projekten beteiligt ist. Je nach Qualifikation werden also auch „fachfremde“ Tätigkeiten im Rahmen der Teamaufgaben übernommen. Dadurch wird die Aufgabe anspruchsvoller, abwechslungsreicher und man lernt ständig dazu.

SJ: Und das geht so einfach, ohne Führungskräfte? Gibt es da keine Konflikte?

Hank: Darum geht es im nächsten Prinzip, das da lautet: **Das Tagesgeschäft ist führungskräftefrei.** Früher gab es z.B. einen Disponenten, der die LKWs eingeteilt hat. Oder einen Betriebsleiter..., der saß in seinem Glaskasten und überwachte, dass jeder fleißig arbeitet.

Die früheren Führungskräfte sind heute im Verkauf oder auf der Projektebene tätig, sind jetzt aber keine Chefs mehr, sondern Dienstleister der anderen. Das ist eine völlig andere Welt als früher. Es gibt also keinen Meister mehr, der Dir sagt, was Du zu tun



und zu lassen hast, sondern Du musst Deine Arbeit prozessorientiert an Deine internen Kunden abliefern.

SJ: Ja und wie läuft das Tagesgeschäft dann ab, ohne Führungskräfte?

Hank: Das ist in zwei Bereiche eingeteilt: Die Vertragserlangung sorgt dafür, dass die Aufträge reinkommen, macht die Planung und bringt den Auftrag bis zum so genannten „OK-Punkt“. An diesem Punkt werden alle relevanten Unterlagen rückfragefrei an den Bereich Vertragserfüllung – das sind Fertigung und Montage – übergeben, mit Betonung auf „rückfragefrei“. Das Fertigungsteam kann die Unterlagen ablehnen, wenn etwas fehlt. Ist alles ok, kann man davon ausgehen, dass Fertigung und Montage völlig reibungslos ablaufen. Damit haben wir intern eine sich selbst steuernde Qualitätskontrolle.

Die Einstellung ändert sich mit dem Tun und wenn man erlebt, dass sich etwas zum Positiven ändert.

SJ: Aber das alles setzt doch eine ganz andere Denke und Einstellung voraus?!

Hank: Die Einstellung ändert sich mit dem Tun und in dem Maße, in dem die Betroffenen erleben, dass sich etwas zum Positiven ändert. Das nächste Prinzip lautet: **Vorbeugend einstellen anstatt nachher reparieren.** Das bezieht sich auf die Prozesse und meint ganz einfach: Erst überlegen wie ich einen Prozess am besten einstelle, wie ich optimalerweise vorgehe, anstatt einfach unüberlegt loszulegen und hinterher viel Zeit mit den Fehlern zu verlieren.

Ein weiteres Prinzip heißt: **Fließen lassen statt zusammenfassen.** Wenn wir früher z.B. eine Sporthalle gefertigt haben, die

vier Wochen durch die Werkstatt ging, da haben wir natürlich – um Einkaufsvorteile zu nutzen – das ganze Holz auf einmal gekauft. Da lagen dann fünf LKW-Ladungen Holz herum und mussten wochenlang hin- und her-geräumt werden.

Im gleichen Fall würde das Holz heute vier mal geliefert, d.h. es kommt nur in der Menge an, wie es in der Werkstatt verarbeitet wird. Wir haben also zunächst den klassischen Einkaufsvorteil verloren, gleichen dies aber durch Rahmenverträge mit unseren Lieferanten aus. Der Lieferant stellt jetzt quasi unser Außenlager und liefert „just-in-time“... Alles fließt, läuft viel ruhiger ab als früher, und die ganze Hektik mit dem Umräumen gehört der Vergangenheit an.

*SJ: Die **Leute da abholen, wo sie stehen.** Das ist das nächste Prinzip. Was bedeutet es?*

Hank: Ein Mitarbeiter kommt aus der Halle und schimpft verärgert los: „Das Holz passt nicht, das ist falsch bestellt... so ein Mist!“ Dann steigt man nicht auf dieser Ebene ein, sondern holt alle Beteiligten aus Fertigung, Verkauf und Projektebene an einen Tisch. Der Vorfall wird jetzt quasi „schulend“ behandelt, damit er nicht mehr vorkommt. In 80% der Fälle ist ein Prozessfehler die Ursache für den Missstand. Der Prozess war z.B. noch nicht ausreichend eingestellt o.ä.

Ganz konkret muss dann z.B. irgendwo ein Formular geändert werden und die Sache

ist erledigt. Funktionierende Prozesse sind Standards, und dafür ist die Projektebene zuständig. Also kümmert sie sich umgehend darum, die Verbesserung umzusetzen. Durch dieser Vorgehensweise wird aus Fehlern systematisch gelernt, die Prozesse werden automatisch verbessert und emotionale Spannungen unter den Mitarbeitern lösen sich gleich wieder auf.



Geschäftsfelder: Bau und Sanierung von Wohnhäusern, Gewerbeimmobilien und öffentlichen Gebäuden.

SJ: Wie entstehen eigentlich diese „funktionierenden Prozesse“? Wie können sie von der Projektebene gestaltet werden?

Hank: Ein wesentlicher Steuerungsmechanismus für den Ablauf der Prozesse ist die Planzeit. Daher lautet das nächste Prinzip: **Direkte Erfolgskontrolle über Planzeit.** Diese Planzeit wird im Rahmen eines Projekts mit allen Beteiligten vereinbart. Früher hat man über die Köpfe der Leute hinweg entschieden. Heute werden sie als Experten hinzugezogen. Das braucht zwar mehr Besprechungszeit, zahlt sich aber mehrfach aus.

Unsere fachliche Fokussierung weicht immer mehr einer Prozess- und Zielgruppenspezialisierung.

In anderen Worten: Jeder Standardablauf in der Werkstatt wird vorher auf der Projektebene besprochen und als Standardprozess entwickelt – inklusive Planzeiten. Beispiel: für die Produktgruppe „Carport“ wird pro laufendem Meter Zuschnitt eine Zeit von 3,8 Minuten festgelegt. Durch diese Festlegung weiß jetzt jeder: Das ist meine Planzeit.

Angenommen, für einen Prozess ist eine Gesamtzeit von 50 Stunden vorgesehen, das Team schafft es aber in 40 Stunden. Dann bleiben 10 Stunden übrig. Davon erhält die Firma fünf Stunden, und fünf Stunden werden dem Team gutgeschrieben. Das ist quasi eine Erfolgsbeteiligung an der Leistung. Das Team kann dann mit den fünf Stunden z.B. bei anderen Prozessen überziehen.

Die Planzeiten sollten leicht überbemessen sein, um die Motivation zu steigern, sie zu unterschreiten. Dieses System funktioniert wie eine selbstorganisierte Selbstkontrolle und braucht keinen Controller mehr. Das Controlling ist sowieso vergangenheitsbezogen und liefert die relevanten Daten mit

dreimonatiger Verspätung. Bei unserem selbstorganisierten System hingegen werden Mängel unmittelbar erkannt und im Interesse aller Beteiligten sofort beseitigt.

SJ: Es ist schon beeindruckend wie so langsam das Bild einer sich selbst organisierenden Unternehmenssteuerung sichtbar wird...

Hank: Einen hab ich noch, das Prinzip: **Interner Kapazitätsausgleich.** Auch dieses Prinzip trägt stark zur Selbstorganisation bei. Der klassische Lohnempfänger erwartet vom Arbeitgeber konstante Arbeitszeiten. Diese setzen eine regelmäßige Kapazitätsauslastung voraus. Doch diese Zeiten sind vorbei, und der Markt schert sich nicht im geringsten um unsere Arbeitszeiten. Je nach Auftragslage kommt ein bestimmter Kapazitätsbedarf vom Markt bei uns an, und den müssen wir erfüllen. Ist er niedrig, müssen wir wenig arbeiten, ist er hoch, dann gibt es mehr zu tun.

Diese Denkweise haben wir inzwischen bei Baumgarten verankert. Bei uns gibt es dafür den Kapazitätsausgleich. Beispiel: Das Team am Zuschnitt – also an der so genannten Abbundanlage – hat sehr viel zu tun. Das Team hinten bei der Elementierung wenig. Also meldet sich das Zuschnitt-Team bei den Kollegen und sagt: „Ihr habt wenig zu tun, helft uns mal aus!“ Dieser Vorgang wird dann teamintern verrechnet. Als Entlohnung gibt es Planzeit.

Angenommen, der Prozess hat eine Planzeit von 50 Stunden. Es sind aber nur drei Mann im Team und es eilt. Dann fordern sie zwei weitere an und bekommen den Prozess an einem Tag durch. Die Planzeit ist wie eine Währung. Man kann sie ausgeben oder einsparen. Durch diese



Alle Abläufe z.B. in der Fertigung sind in „funktionierenden Standardprozessen“ erfasst.

Vorgehensweise braucht man keinen Disponenten mehr. Früher saß ein Mann im Büro und verbrachte ein Viertel seiner Zeit damit, Leute einzuteilen. Heute regeln das die Teams untereinander.

Das „Team Zuschnitt“ ist also gut darin, den Prozess des Zuschnitts ergebnisorientiert abzuwickeln. Dazu gehört auch die Fähigkeit, Mitglieder anderer Teams einzuarbeiten und ihnen den Prozess eigenverantwortlich zu vermitteln. Dies setzt aber voraus, dass alle Beteiligten annähernd die gleiche Qualifikation haben.

Seitdem wir das System umgestellt haben, wird die Qualifikation und Weiterbildung immer mehr zum Schlüsselfaktor. Dabei geht es aber weniger um fachliches Wissen. Der Fokus liegt eindeutig auf der Prozess- und Zielgruppenspezialisierung und all den Fertigkeiten, die dafür gebraucht werden. ■

Kontakt:

Volker Hank – Baumgarten GmbH
Feuersteinsmühle 5
36157 Ebersburg/Weyhers
Tel (06656) 96 30-0
vh@baumgarten-bauen.de
www.baumgarten-bauen.de