

Agiler Maschinenbau – zurück in die Zukunft?

Eine Reflektion wider die Scheuklappen modischer Managementkonzepte.



Benno Löffler

Managing Partner, Vollmer & Scheffczyk GmbH, Hannover

Prozesse sind effizient – aber sie haben keine Ideen.

Maschinenbauer kämpfen an zwei Fronten: Entwicklung und Auftragsabwicklung. Ob **modularisierte Produkte, die nahezu vollständig und ohne Konstruktionsaufwand konfiguriert werden** oder **kundenspezifische Lösungen mit hohem Engineering-Anteil im Kundenauftrag**; am Ende des Tages geht es um Entwicklungs- UND Koordinationsleistung. Dabei sollen Routine-Aufgaben effizient und effektiv abgewickelt und zugleich (alle) Überraschungen intelligent bewältigt werden. Wenn neue Probleme auftauchen braucht es Lösungs-Ideen. Dann geht es vorwärts. Bei Maschinenbauern ist meist auch die Wertschöpfung verschmutzt mit vielen unvorhersehbaren **Überraschungen**. Erst wenn Überraschungen sich wiederholen, gemeinsam verstanden werden und die sachgerechte Reaktionen darauf zur gemeinsamen Routine werden, erst dann werden sie zu **Prozessen** – also zu Routine-Lösungen für Routine-Aufgaben.

Ordnung ist das halbe Leben. Und die andere Hälfte?

Egal für welche Strategie man sich entscheidet – Standard-Baukasten oder Sondermaschinenbauer – oder in welche Richtung man vom Wettbewerber und vom Markt gedrängt wird: Immer mehr Maschinenbauer stecken in einem **Dilemma** fest: Sie **wünschen sich** mehr **planbare, wirtschaftliche Routine - also vorgedachte, konfigurierbare Flexibilität - in der Wertschöpfung**. Sie **erleben jeden Tag** stattdessen mehr **Dynamik – also überraschende Ereignisse und die notwendigen ad-hoc-Reaktionen darauf – also dynamische Flexibilität**. Vielen ist intuitiv klar, dass der konstruktive Umgang mit unvermeidlichen Überraschungen überlebenswichtig ist und die meisten Firmen können das sehr

gut. Erstaunlich ist im Gegensatz dazu die Selbstbeobachtung vieler Firmen und deren Führungsmannschaft: Sie sehen das Tohuwabohu in der Wertschöpfung – also im Auftragsdurchlauf – und wünschen sich, dass endlich Ordnung einkehren möge. Das geht so weit, dass Mitarbeiter und Management sich geradezu schämen für dieses Durcheinander.

Dahinter steckt eine tief verwurzelte Annahme: *„Wenn Arbeit geordnet, gut geplant und vorhersehbar abläuft, dann ist sie wirtschaftlicher. Dann ist die Qualität gleichbleibend und vorhersehbar. Dann entstehen weniger teure Fehler. Dann sind finanzielle und technische Risiken kleiner. Dann sind Kunden zufriedener, Umsätze und Gewinne stabiler sowie kalkulierbarer.“* Kurzum: *Routine-Prozesse steigern Sicherheit für Kunden, Management und Mitarbeiter. Deshalb gilt es, Ordnung in die Abläufe zu bringen.* Und es stimmt ja auch: Ordnung ist das halbe Leben – aber eben nur das Halbe. Die andere Hälfte sieht anders aus.

Komplexe Projekte gibt es schon lange.

Das hat die Software-Industrie vor ca. 25 Jahren schmerzlich gelernt. Was heute unter dem Schlagwort „agil“ bekannt wird, lässt sich so auf den Punkt bringen: „Routine-Probleme lösen wir mit standardisierten oder automatisierten Abläufen, für alle unvermeidbaren Überraschungen haben wir eine enge, fachübergreifende, ideenreiche, schlagkräftige Zusammenarbeit zwischen Experten auf der Arbeitsebene“. Diese verstehen sich als Team, das sich im Entstehungsprozess der Produkte oder in der Auftragsabwicklung häufig Feedback holt, um schnell viel zu lernen. Für Aufwandsschätzungen und fachliche Entscheidungen sind die Teams verantwortlich – nicht die Hierarchie. Dahinter steckt die Einsicht, dass komplexe Projekte zwar geplant werden können, aber mit vielen unvermeidbaren Überraschungen gerechnet werden muss. Sie können nicht schadlos ignoriert werden.

Die mittlere Führungsebene wird bei Maschinenbauern im Umfeld komplexer Projekte durch Anzahl und Detailgrad der Überraschungen meist massiv überlastet und damit zum Kapazitäts-, Entscheidungs- und Kreativitäts-Engpass der Organisation. Denn häufig ist es Managementaufgabe oder -ziel, dass die Mitarbeiter sich an Prozesse halten – und um alle Entscheidungen zum Umgang mit Überraschungen kümmert sich die Hierarchie. Agile Software-Entwicklung hat gezeigt, dass der Umgang mit komplexen Projekten vor allem durch enge Zusammenarbeit auf der Arbeitsebene über Fachbereiche hinweg verbessert wird. Das sieht aus wie „Tohuwabohu“ ist aber notwendige Dynamik im Umgang mit Überraschungen wie z.B. sich ändernden Kundenanforderungen, unvermeidbaren technischen Problemen, etc.

Kernkompetenz Schnittstellen?

Die Fähigkeit, mit komplexen Situationen, Problemen oder Chancen besser umzugehen als Wettbewerber ist Teil der (unbewussten) Kernkompetenz vieler Firmen: Die Bewältigung von Unsicherheit durch schnelles Lernen und gute Lösungs-Ideen. Platt ausgedrückt geht es darum, in Ausnahmefällen konstruktiv zu kommunizieren und die *wirklichen* Standardfälle routiniert abzuwickeln. Checklisten und Prozesse sind notwendig – aber für Agilität nicht hinreichend. Eine einseitige Fokussierung auf Verbesserung der Prozesse schadet den meisten Firmen, die komplexe

Aufgaben abwickeln. Agile Unternehmen fördern die enge Zusammenarbeit insbesondere dort, wo in traditionell organisierten Unternehmen „Schnittstellenprobleme“ existieren.

Der Wunsch nach „reibungsloser Klarheit“ an Schnittstellen geht davon aus, dass an der Schnittstelle immer dasselbe geschieht und dass es daher in Routine überführbar wird. Aber genau das ist der Irrtum! Die wirklich hartnäckigen Schnittstellenprobleme existieren, weil die Vielfalt der zu lösenden Probleme die schnittstellenübergreifend auftreten, unüberschaubar – aber im Einzelfall durchaus lösbar – sind: Durch enge Zusammenarbeit und Einzelfall-Entscheidungen. Das sieht dann wie Unordnung aus und stört viele Unternehmenslenker, denn Ordnung ist das halbe Leben. Die andere Hälfte ist Dynamik – also lebenswichtiges Reagieren auf Überraschungen. Firmen, die diesen Dualismus abteilungsübergreifend kultiviert haben, können komplexere Projekte schneller und wirtschaftlicher stemmen als Wettbewerber. Das zeichnet sie aus.

Wenn man SCRUM von hinten aufzäumt...

Derzeit glauben viele Maschinenbauer, man müsse Agilität implementieren, indem bspw. SCRUM eingeführt wird, um wettbewerbsfähiger zu werden. Sie werden dabei nicht gerne hören: Agilität ist methodisch nicht herstellbar. „Agilität implementieren“ ist so, als wolle man „eskalierende Erotik anordnen“. Das endet in einem schmierigen, verlogenen, für die meisten Beteiligten ekelhaften, Unterfangen. Agilität – genau wie Erotik – muss von einer vollkommen anderen Seite her gedacht und entwickelt werden. SCRUM von der falschen Seite her gemacht liest sich denn auch entsprechend: MURCS...

Warum ist das so? Weil Agilität zwar auch die disziplinierte Nutzung von Ritualen benötigt, aber wesentlich davon abhängt, dass enge Kommunikation und Verantwortung auf der Arbeitsebene entstehen. Um deren Entstehung zu ermuntern, zu stärken oder anzufachen, braucht es zuträgliche Randbedingungen. Dafür kann das Management sorgen. Aber strikte Vorgaben und Anweisungen helfen nicht. Sie verhindern die Entstehung von Agilität. Sie erzeugen lediglich Theater.

Zwei sehr einfache Fragen sind hilfreich, wenn man über Maßnahmen zur Verbesserung von Agilität nachdenkt:

1. Wird das eher dazu führen, dass vertrauensvolle, problemlösende Kommunikation zwischen Menschen entsteht?
2. Wer von uns kann das? Wer hat die kommunikative Fähigkeit, andere dazu anzustiften?

Wenn ihnen spontan „oha... eher nicht“ bzw. „niemand“ durch den Kopf schießt, dann überdenken Sie Ihre Maßnahmen lieber noch einmal. Auch wenn Ihr Plan methodisch und logisch noch so verlockend klingen mag.

Der Unterschied zwischen Mühlen, Jagdhunden und Organisationen

Ein kompetenter Müller kennt seine Mühle. Wenn die Mühle nicht mehr funktioniert, dann findet der Müller die Ursachen und kümmert sich darum. Er repariert und verbessert seine Mühle ständig.

Denn sonst hat er bald keine Kunden mehr, weil er zu teuer oder zu langsam ist oder zu schlecht gemahlenes Mehl abliefern. Die Mühle selbst mahlt - aber sie lernt nichts und sie kümmert sich nicht darum, wenn es Überraschungen gibt. Dafür ist der Müller zuständig. Im tayloristischen Verständnis von Wirtschaft entspricht der Müller dem Management und die Mühle der Organisation. Das Management sorgt dafür, dass die Abläufe funktionieren.

Die Organisation ist ein Räderwerk und muss funktionieren, so wie die Prozesse es vorgeben. Zahnräder sollen nicht improvisieren. Der Müller vereint strategische und operative Kompetenz in seinem Kopf. Er antizipiert die Zukunft und steuert die Gegenwart. Wenn die zu lösenden Wertschöpfungs-Probleme die Fähigkeiten des Managements übersteigen, dann ändert sich die Situation radikal. Denn dann kann das Management keine sachdienlichen Detail-Anweisungen mehr geben. Die Mitarbeiter in der Wertschöpfungsebene werden jeden Tag mehr mit Entscheidungsnotwendigkeiten in der Auftragsabwicklung konfrontiert. Überraschungen sind an der Tagesordnung. Das Management kann nicht mehr auf alle diese Entscheidungsnotwendigkeiten sachdienlich oder schnell genug reagieren. Daher entkoppeln sich Wertschöpfungsebene und Management. Die Wertschöpfungsebene entwickelt ein hohes Maß an operativer Kompetenz für den Umgang mit den täglichen Überraschungen.

Jetzt wird das Bild vom Müller und der Mühle unpassend. Jetzt gleicht das Zusammenspiel zwischen Management und Wertschöpfung eher dem Zusammenspiel zwischen Jäger und Jagdhund. Der Jäger wählt die Uhrzeit, den Hochsitz und das Gewehr, er zielt und schießt. Der Jagdhund findet das erlegte Tier. Der Jagdhund versteht die strategische Kompetenz des Jägers nicht. Der Jäger versteht die operative Kompetenz des Jagdhundes nicht. Das spielt aber keine Rolle. Sie ergänzen sich gegenseitig konstruktiv. Würde der Jäger versuchen, den Jagdhund zu „verbessern“, indem er ihm Prozesse vorschreibt – also z. B. wie er seine Nase benutzen sollte, welchen Weg er einzuschlagen habe, etc. – dann wäre das im besten Falle nutzlos. Gemeinsames Üben allerdings, also eine Ausbildung von Jäger und Jagdhund, sind notwendig. Der entscheidende Unterschied zwischen einer Mühle und einem Jagdhund: Die Mühle ist tot – sie hat also keinen „Selbstorganisationsprozess“ in sich. Sie kann nichts üben, um es später zu können. Sie kann niemanden überraschen. Der Jagdhund aber hat „seinen eigenen Kopf“, seine ganz besonderen Fähigkeiten. Der Müller kann seine Mühle im Detail verstehen und gestalten. Der Jäger kennt seinen Jagdhund gut, aber er versteht nicht im Detail, wie er das Wild findet – also insbesondere nicht, wie der Jagdhund seine Nase nutzt, wie er den Weg wählt und was genau in seinem Kopf vor sich geht. Aber er kann seinem Jagdhund nach einer gewissen Zeit guter Zusammenarbeit vertrauen.

Das Verhältnis zwischen Hunden und Menschen ist ein ganz besonderes. Das mag auch daran liegen, dass Hunde Menschen nicht belügen können. Sie heucheln nicht. Das ist bei Organisationen anders. Und darin liegt eine zentrale Falle bei der Entwicklung moderner Organisationen. Wenn die Auftragsabwicklung komplexer wird, dann wird es notwendig, dass die Arbeitsteilung zwischen Management und Wertschöpfung sich von der Müller-Mühle-Beziehung hin zu Jäger-Jagdhund-Beziehung entwickelt. Denn es wird dann notwendiger, Vernetzung, Verantwortung und Problemlösung auf der Arbeitsebene zu realisieren – weil das Management mit der Vielzahl der notwendigen Entscheidungen überfordert und überlastet ist. Erstens aus zeitlichen Gründen und zweitens, weil das Management die operative Kompetenz im Laufe der Zeit verloren hat. Häufig gelingt dieser Übergang nicht und das Management versucht den Jagdhund wie eine Mühle zu nutzen: Analysieren, verstehen, Prozesse vorschreiben, Projekte planen, kontrollieren.

Das Perfide: Organisationen können ihrem Management „Prozess-Theater“ vorspielen. Sie heucheln also, dass die „Prozesse ganz gut funktionieren“ und dass die Meilensteine grün sind. Die Realität ist in solchen Fällen oft eine vollkommen andere. Die Prozesse werden „noch zusätzlich fürs Management“ gemacht oder geschickt umgangen – die Problemlösung geschieht auf Basis von Können, guter Vernetzung und Gesprächen in der Kaffeeküche. Die Umgehung der Prozesse geschieht also verdeckt, unter dem Radar des Managements. Für das Management muss es so aussehen, als würden die Prozesse „produktiv und diszipliniert genutzt“. Dieses Theater – also die für alle spürbare „Aufführung von Prozessen und Planeinhaltung für das Management“ – hat drei wesentliche Konsequenzen:

1. Es entsteht ein Klima des Misstrauens und der wechselseitigen Geringschätzung. Die Mitarbeiter klagen über das Management („wenn wir täten, was die wollen, käme hier kein Auftrag mehr raus“) und umgekehrt („kein Mensch hält sich hier an Vereinbarungen, Prozesse und Pläne. Die Leute wollen es einfach nicht verstehen...“)
2. Das Management sieht nur noch sehr unklar, was hilft und was schadet, denn offene, kritische Rückmeldungen werden seltener, wenn Misstrauen zugenommen hat.
3. Mehr und mehr Entscheidungen werden an das Management delegiert, denn das senkt das Risiko für die Wertschöpfung, für Probleme verantwortlich gemacht zu werden. Verantwortung und Entscheidung wandert also „nach oben“.

Lean, Agil und der ganze Kram...

Agile, Lean, Design Thinking, Lean Startup, Concurrent Engineering, Hocracy: Vielleicht kennen Sie noch ein paar „moderne Erfolgsrezepte“. Wenn man sehr gute Unternehmen und diese Rezepte etwas genauer unter die Lupe nimmt, dann kann man Ähnlichkeiten feststellen:

1. **Vom konkreten Problem her.**

Verbesserungen werden dort gemacht, wo es drängende Probleme gibt. Klassisches Management „kippt Methoden mit der Gießkanne über dem Unternehmen aus“. Hervorragende Unternehmen arbeiten immer an der Lösung konkreter Probleme. Nie an „grundsätzlicher Kostenreduktion“ o.ä.

2. **Führung, Können und Freiwilligkeit.**

Es gibt Führungskräfte, denen es gelingt, die Köpfer aus der Wertschöpfung zu konkreter Problemlösung anzustiften. Das geht nicht ohne Reibung. Aber man sieht dort selten „Ansagen“ oder „angeordnete Prozesse“, sondern immer einen gemeinsamen Ringen um Problemlösung. Führung nutzt Köpfer so, dass gemeinsamer Stolz entsteht. Wenn Führung fehlt, muss dauerhaft mit Macht gearbeitet werden. Die Folge: Motivation, Vertrauen und Verantwortung in der Wertschöpfung werden beschädigt.

3. **Denkmodell und Haltung.**

In aller Regel kann man in wendigen Unternehmen beobachten, dass man eher Jäger-Jagdhund als Müller-Mühle denkt. Darüber hinaus gibt es Führungskräfte, denen viel daran liegt, die Wertschöpfung zu guter Vernetzung und intensiver Kommunikation anzuregen. Es

gibt meist latent die Einsicht, dass Selbstorganisation in Teams dann gut gelingt, wenn Könnern im Spiel sind und wenn sich die „hierarchische Macht“ weitgehend zurückhält.

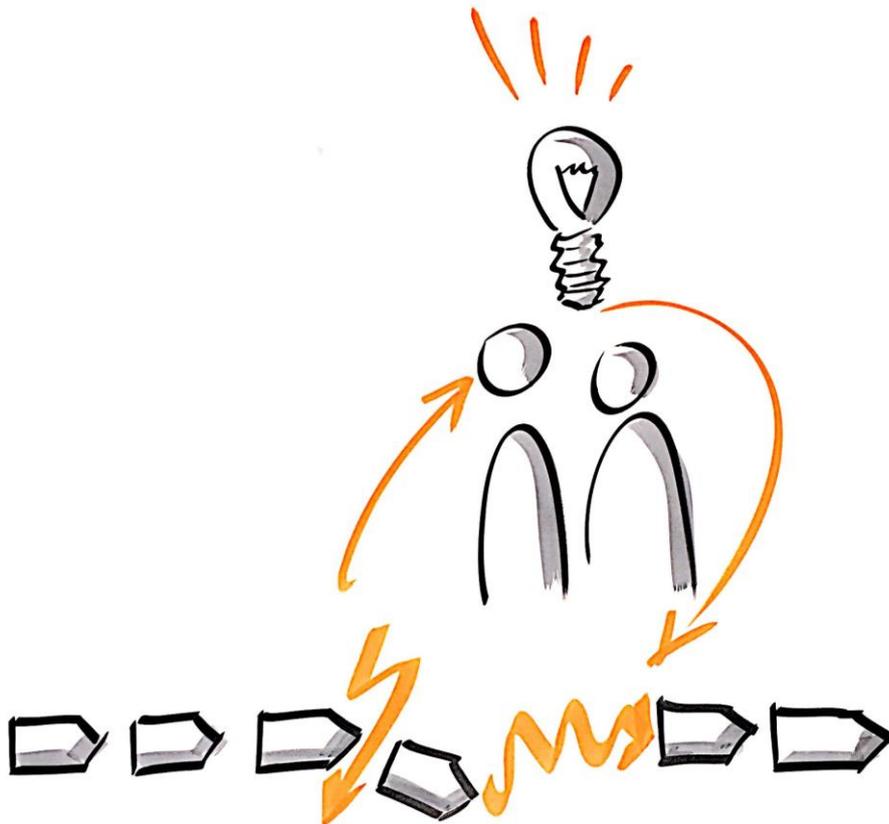
4. **Angstfreiheit nach innen durch Führung.**

Wenn man von Motivation, Engagement, Verantwortung und anderem Erwünschten spricht, dann ist die Frage: Woher kommt den die Motivation? Wenn latente Angst vor dem Trainer oder gar vor den Team-Kollegen herrscht, dann ist kaum mit einem über sich hinauswachsenden Team zu rechnen. Gleichzeitig gilt: Wenn alles egal ist, dann gibt es auch keinen Grund, sich anzustrengen. Im Sport wie im echten Leben gilt, dass Hochleistung interessante Aufgaben und herausfordernde Gegner benötigt... Erst die geben einem sportlichen Wettkampf und Unternehmen Sinn. Zentrale Aufgabe von Führung ist es daher, enge Bindung und Angstfreiheit nach innen und Klarheit bezüglich der Herausforderung von außen zu organisieren.



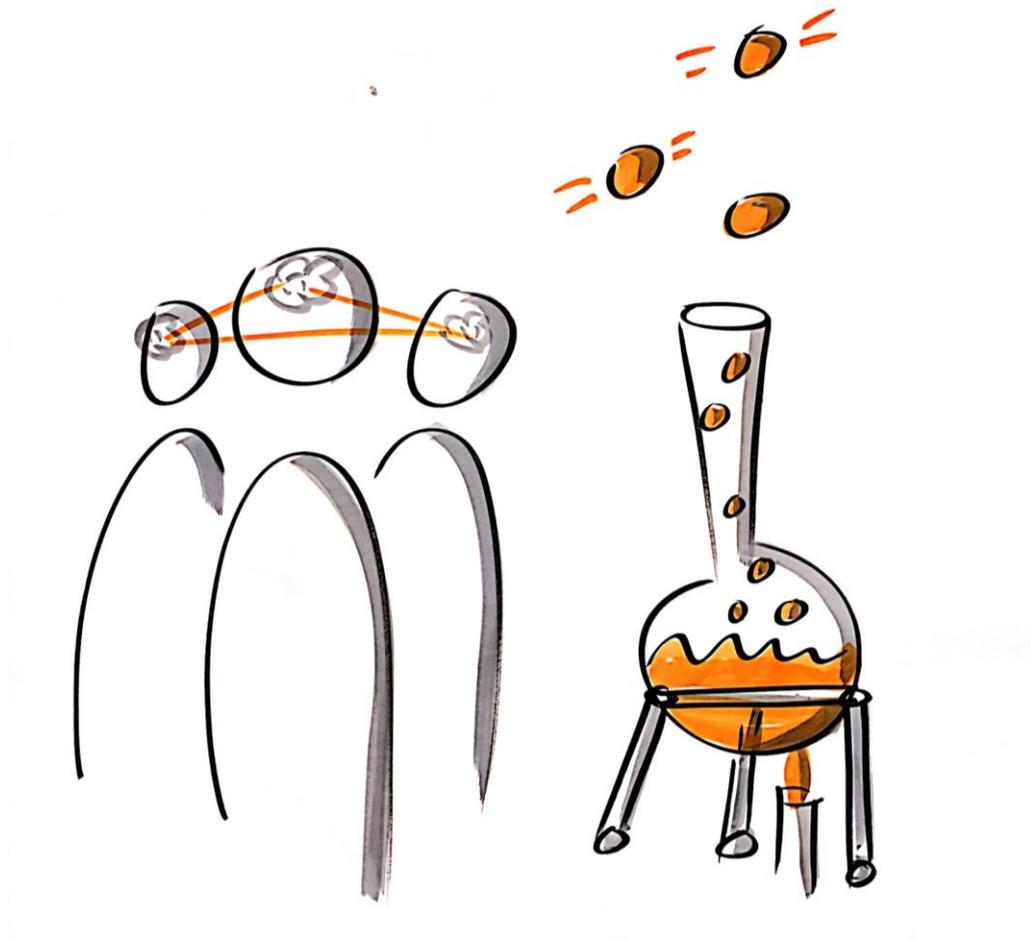
5. **Duale Prozessgestaltung.**

Routine-Aufgaben brauchen zur effizienten und effektiven Abarbeitung passende Prozesse und Ausführungsdisziplin. Überraschungen brauchen Menschen mit Ideen und Tatkraft. Die Auftragsabwicklung im Maschinenbau ist ein Hybrid aus beidem. Während ein hoher Anteil der Abwicklung Routine braucht, gibt es immer mal wieder eine Überraschung. Niemand weiß vorher wo oder wann im Prozess. Jetzt gilt es, ohne Wenn und Aber vom Routine-Prozess auf Problemlösung umzuschalten. Gute Unternehmen schaffen Strukturen, in denen Können offen improvisieren, ohne Kollateralschäden anzurichten. Es wird offen kommuniziert, warum der Prozess verlassen wurde. Es wird offen kommuniziert, welche Entscheidung getroffen wurde. Es wird offen kommuniziert an Management und die betroffenen Abteilungen im Wertschöpfungsprozess. Es kommen unterschiedliche Sichtweisen auf den Tisch. Es wird wahrscheinlich kontrovers diskutiert. Aber die Können – und nicht notwendigerweise die Hierarchie – entscheiden. Wenn sich derlei Improvisation ähnlich und wiederholt bewährt, wird sie zum Prozess gemacht. Wenn sich ein Prozess wiederholt nicht bewährt, wird er „entsorgt“. Routine und Improvisation leben eng umschlungen in offener, wilder Ehe miteinander.



6. Experimente und schnelles Lernen.

Klassische Unternehmen schreiben sich Workshop-Ergebnisse und Prozesse auf und sind der Meinung, dass Nachhaltigkeit dann entsteht, wenn Vereinbarungen vorgelebt und eingefordert werden. Das ist gut gemeint aber naiv. Denn es liegt durchaus im Bereich des Möglichen, dass sowohl Management als auch Mitarbeiter beim Design „des neuen Ablaufes“ Ideen hatten, die sich in der Praxis nicht bewähren. Je länger man an diesem Ballast festhält, desto mehr leiden Kunden, Management und Mitarbeiter. „Wir hatten doch letztes Jahr beschlossen, wie wir das machen. Aber es hat sich ja niemand mehr drum gekümmert.“ Gute Unternehmen sehen ein Problem und gewähren einer Person oder einem Team die Freiheit, konkrete Lösungen in konkreten Fällen zu erproben. Die Firmen erlauben es sich, offen zu scheitern – und zwar solange, bis eine gangbare Lösung gefunden ist oder bis man erkennen muss, gescheitert zu sein. Sie tun das sehr schnell. Daher scheitern sie kleiner, risikoärmer und „lernreicher“ als Firmen, die mit unerprobtem Wunschdenken aus dem Workshop sofort in die Breite gehen und sich dann jahrelang über „mangelnde Nachhaltigkeit und fehlende Disziplin der Mitarbeiter“ beklagen. Empirische, schnelle Erprobung fehlt. Streng genommen müsste sich das Management darüber beklagen, dass es schon wieder eine schlechte Idee ausgerollt und zu spät revidiert hat.



7. Föderatives Management.

Macht hat für ein Unternehmen die wichtige Funktion, schnell überlebenswichtige Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen. Macht wird also gebraucht im Unternehmen. Im Maschinenbau hat sich ein Hierarchiemodell etabliert, das fast alle Management- und Führungsaufgaben funktionsbezogen bei Einzelpersonen zentralisiert: Kapazitätsplanung, Fortschrittskontrolle, Urlaubsgenehmigung, Mitarbeiter-Entwicklung, Feedback-Gespräch, fachliche Entscheidungen, Koordination mit anderen Abteilungen um nur einige zu nennen. Ein Konstruktions-, Vertriebs- oder Produktionsleiter bündelt nicht selten alle diese Aufgaben und noch viel mehr. Die den Vorgesetzten verliehene Macht- und Aufgabenfülle verführt viele dazu, wie Müller-Mühle zu denken und zu handeln. Ganz nach dem Motto „Ich muss meinen Laden im Griff haben. Ich muss alles wissen und alle Probleme lösen. Dann bin ich eine gute Führungskraft.“ Diese Haltung verführt zur permanenten Nutzung von Macht und zur Durchsetzung eigener Meinung bei Gegenwind. Sie verführt die Mitarbeiter zu voreilem Gehorsam. Das schwächt die Nutzung der operativen Kompetenz der Wertschöpfung. Hierarchisches Management hat große Vorteile bei überschaubarer Aufgabenlage. Vorgesetzte stellen Ihre Entscheidungs-, Koordinations- und Kreativitätsleistung zur Verfügung damit Mitarbeiter effiziente Ausführende sein können. Bei komplexen Problemstellungen sind Unternehmen auf die Nutzung und Verbesserung der operativen Kompetenz in der Wertschöpfung angewiesen. Ist zu viel Machtnutzung im Spiel, gelingt das nicht. Föderatives Management erzeugt „strukturelle Augenhöhe“ zwischen Management und Wertschöpfung durch drei Mechanismen.

- a. Management-Aufgaben werden verteilt auf mehrere Personen. So werden z. B. fachliche Führung (also Ansehen durch Kompetenz) und Weisungsbefugnis (also formale Macht) getrennt. Wertschöpfung und Führung können dann ohne Macht gekoppelt werden. Diese Art von Führung findet man fast immer bei erfolgreicher agiler Zusammenarbeit. Gelegentlich gelingt es durch die Persönlichkeit der Vorgesetzten, die Macht aus der täglichen, operativen Zusammenarbeit zu verbannen. Das darf aber als Glücksfall betrachtet werden und ist selten. Zu hoffen, dass Vorgesetzte durch Training „vom Saulus zum Paulus werden“ hat sich ebenfalls nicht bewährt.
- b. Dort wo Macht formal verortet ist, z. B. in der Geschäftsführung oder dem Abteilungsleiter-Team, gibt es ein formales Veto-Recht durch ausgewählte und geschätzte Vertreter der Wertschöpfung. Dies führt dazu, dass das „offenes Ringen und Lernen“ zwischen Management und Wertschöpfung nicht versiegt.
- c. Disziplin-übergreifende, projektbezogene Teams als führende Struktur. Dort nützt fachbezogener Wissensvorsprung nur bedingt als Macht-Instrument für Vorgesetzte. Führung und Kooperation wird wahrscheinlicher, weil gegenseitige Abhängigkeiten Entscheidungen und Zusammenarbeit prägen.

Eigentlich sind Maschinenbauer ganz anders...

... sie kommen nur so selten dazu. Maschinenbauer mit komplexer Auftragsabwicklung sind im Kern agil. Allerdings rennen sie immer mehr einem Management-Trend nach, der nicht zur Abwicklung komplexer Projekte passt: Dem Müller und der Mühle. Aber wenn die Not groß ist und das Projekt im Dreck steckt, dann kommen die alten, agilen Reflexe hoch. Dann werden alle hinderlichen Prozesse über Bord geschmissen und einfach mal das Problem von Könnern gelöst. Dann aktivieren sich kollegiale Netze. Dann rauft man sich zusammen. Und dann entsteht teilweise eine Leistung, die sich Unternehmen kaum mehr zutrauen. „Im Feuerlöschen sind wir Weltmeister.“ ist eine gängige Selbstbeschreibung. „Aber Brandschutz machen wir stümperhaft...“ Das sagt zwar kaum einer, aber diese verletzte Eitelkeit schwingt mit. Das Tragische: Die Stärke der Organisation wird verschämt versteckt. Sie kommt also nur im Notfall und geradezu heimlich zum Einsatz.

Wenn man nun Unternehmen betrachtet, die aus der Not eine Tugend gemacht haben, die also diesen „verschämten Notzustand“ strukturell verankert haben und stolz darauf sind, dann wundert man sich: Denn diese Unternehmen sind agil. Oft kennen die Mitarbeiter und Führungskräfte diesen Begriff gar nicht. Aber sie gehen mit Komplexität und Routine gleichermaßen konstruktiv um. Von diesen Firmen kann man etwas lernen: Nämlich, dass es sich lohnt Müller UND Jäger zu sein und diese Rollen strukturell im Unternehmen zu verankern. Agiler Maschinenbau ist keine Methode. Es ist die Fähigkeit, zwischen Wertschöpfung und Management Augenhöhe zu bewahren, zwischen Können und Prozess umzuschalten und schnell experimentell zu lernen. Diese Art, Arbeit zu organisieren, macht bei vielen Maschinenbauern wirtschaftlich Sinn und ist erfüllend für die Beteiligten. Daher ist es uns ein Anliegen, dieses Denken im Maschinenbau zugänglich zu machen.