



Foto: iStockphoto

Vernderung – die natürlichste Sache der Welt

Sie müssen in Ihrem Unternehmen Strukturen ndern und fragen sich: Wie bringe ich das bloß meinen Mitarbeitern bei? Machen Sie es einfach so wie Valeo Schalter und Sensoren. Dann wird Change Management zum Erfolg.

Valeo ist einer der größten Erstausrüster der Automobilindustrie. Von den weltweit 73.300 Mitarbeitern arbeiten 650 bei Valeo Schalter und Sensoren in Bietigheim-Bissingen bei Stuttgart. Hier werden die Assistenzsysteme entwickelt, deren Höhepunkt einmal das selbstfahrende Auto sein wird. Der Markt boomt, so dass sich die Belegschaft in den letzten Jahren fast verdoppelte. Nun mussten neue Rume her. In der Regel lauft ein Ausbau so: Ein Architekt wird bestellt. Er reicht Bauplane ein. Die Geschaftsfhrung entscheidet. Die Bagger rollen. Die Mitarbeiter werden nicht gefragt.

In Bietigheim ging man einen anderen Weg – die Mitarbeiter sollten in die Planung des neuen Raumkonzepts miteinbezogen werden. „Bei uns sollte es keinen Effekt wie bei Stuttgart 21 geben, wo sich die Leute hinterher beschwerten“, erklarte Geschaftsfhrer Stiv Smudja. Jeder weiß, wie wichtig jedem Mitarbeiter die gute Ausgestaltung seines Arbeitsplatzes ist. Sein Auftrag an Weiß & Senninger lautete: „Ich will alles zur Disposition stellen. Stellen wir uns vor, wir werfen die Firma in die Luft und verteilen alles neu“.

Alles dreht sich um die Matrix

Unter Leitung von Alfried Weiß wurde eine Steuergruppe gebildet. Dazu gehörten der Standortmanager, der Europamanager der Produktgruppe, der Personalleiter, der Betriebsrat, der Facility Manager und der Architekt. Sie legten die Rahmenbedingungen wie das Budget für das Projekt fest.

Dann kam die Hauptarbeit. Im Januar 2013 trafen sich die 45 Führungskräfte mit dem Architekten zu einem Workshop und entwickelten unter Leitung von Alfried Weiß ein Konzept, wie die alten und neuen Arbeitsplätze so effektiv wie möglich im neuen Gebäude angeordnet werden können. „Nach langem Ringen hatte plötzlich jemand den Geistesblitz. Die geniale Idee, die einen regelrechten Sturm der Begeisterung auslöste“, sagte Alfried Weiß. „Das Gebäude sollte die Struktur einer dreidimensionalen Matrix widerspiegeln – als Abbild der Organisationsstruktur des Geschäftsbereichs.“ Die Teams dann an die richtigen Plätze zu setzen, war nur noch Fleißarbeit.

Jeder Mitarbeiter bringt sich ein

Das Konzept stellten die Führungskräfte ihren Teams vor und erarbeiteten mit den Mitarbeitern weitere Optimierungsvorschläge. Dieses verfeinerte Konzept diente als Grundlage für alle Planungen. Wie bewertete Architekt Uwe Hermann die Herangehensweise? „Ich bin glücklich, von Anfang an dabei gewesen zu sein. Es ist ein großer Unterschied zu anderen Bauprojekten, bei denen einer entscheidet und die Mitarbeiter dann sehen müssen, wie sie mit der neuen Situation zurechtkommen... oder gehen.“

Der Prozess dauerte drei Monate. Die Investition hat sich aber gelohnt, denn der Prozess hat positive Energie und Begeisterung in der Belegschaft entfacht. Der große Erfolg dieses Projekts zeigt, dass Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt werden möchten.