

(Örtlichen) Wandel partizipativ bewältigen

Daimler AG nutzt Auslagerung der Fabrikplanung für nachhaltige Veränderung der Arbeitsweise

Wegen Umbaus am Zentralstandort der Daimler AG in Sindelfingen wurde die «Fabrikplanung Mercedes-Benz Cars» 2015 für drei Jahre in eine alte Leiterplattenfabrik in Böblingen ausgelagert. Um das stark verankerte Silodenken einzelner Abteilungen aufzubrechen, verband der Vorstand den Umzug mit einem radikalen Wandel der Bürolandschaft sowie der Arbeitsweise – Desksharing sollte die Projektarbeit in den Fokus rücken. Die Folge: Die 240 betroffenen Mitarbeitenden wie Führungskräfte bangten um freie Arbeitsplätze und sahen etwa das liebgewordene Einzelbüro schwinden.

Auf diese Ängste reagierte der damalige Leiter Fabrikplanung Dr. Gerd Schlaich mit der Beauftragung der externen Berater der Aachener Carpus + Partner AG, die den Change mithilfe eines umfassenden methodischen Prozesses begleiteten. Die gemeinsame Überzeugung: Die frühzeitige Beteiligung der späteren Raumnutzer liefert wichtige Erkenntnisse über Bedürfnisse sowie Bedenken und trägt zum Wohlwollen gegenüber den neuen Arbeitsweisen bei.

Vorhandenes Wissen nutzen

Zunächst analysierten die Berater in Management-Interviews die Ist-Situation:

Altes Arbeiten vs. neues Arbeiten

traditionelle Hierarchien	➤	flache Hierarchien
Silodenken	➤	teamübergreifende Projektarbeit
individuelle Schreibtische	➤	gemeinsam genutzte Arbeitsflächen
Arbeitsplätze und funktionale Räume	➤	Möglichkeitsräume
starre Strukturen	➤	flexible Workflows
kritisches Selbstbild	➤	Stolz und Selbstbewusstsein

Abbildung 1
Illustration des Planquadrats



Wie wird wo, wann gearbeitet und was wird dafür benötigt? Dabei wurde der Wunsch nach mehr Flexibilität zum strategischen Initialgedanken, auf den die Mitarbeitenden anfangs skeptisch reagierten. Anwesend bei allen weiteren Prozessschritten, baute die Fachgruppe «Kultur und Veränderung» von Carpus + Partner darum eine Vertrauensbasis auf, die durch frühes, systematisches Eingreifen den Weg für allseitige Begeisterung und Beteiligung ebnete.

Das partizipative Konzept überzeugte: Aus den Reihen der Mitarbeitenden meldeten sich 16 «Botschafter» für die aktive Mitarbeit am Changeprozess in methodengelenkten Intensivworkshops,

sogenannten CoLabs. Sie stammten aus allen Abteilungsebenen und repräsentierten die Organisation des Unternehmens hinsichtlich Funktion, Geschlecht, Alter und Erfahrung.

CoLabs: strategische Zukunftsplanung

In CoLab I «How we work» standen Fragen wie «Was hat Sie in letzter Zeit begeistert?», «Wie werden wir intern und extern gesehen?» oder «Wo sehen wir Verbesserungspotenzial?» im Fokus. Hier zeigte sich schnell, dass Haltung und Kultur bereits dem angestrebten Ziel eines crossmedialen Arbeitens in flexiblen Bürostrukturen entsprachen: Die Gruppe identifizierte sich mit Schlagworten wie «offenes Miteinander», «Teamgeist» und «prozessorientiert».

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.