

CHANGE-MANAGEMENT

Bei der Fusion von zwei Logistikzentren greift die Drogeriekette dm zu einem Kunstgriff: Mit „Botschaften“ und Musik lernen die Arbeitsteams von morgen sich bereits heute kennen.

Verbindungen schaffen



Foto: FI Online

Kaum 25 Kilometer sind die Städtchen voneinander entfernt – und dennoch liegen Welten zwischen Meckenheim und Weilerswist, jedenfalls aus Sicht der rund 1.200

dann das Verteilzentrum in Meckenheim hinzu“, erinnert sich Joachim Lück, Koordinator Verteilzentren bei dm-drogerie markt. „In den elf zurückliegenden Jahren haben sich die beiden Standorte auseinanderentwickelt und eine eigene Betriebskultur ausgeprägt.“ Joachim Lück steckt mitten in einem Mammutprojekt: In den kommenden Monaten werden die beiden Verteilzentren wieder in ein Lager zusammengeführt. Rund 130 Millionen Euro investiert der Drogeriemarktfilialist in ein neues, hochmodernes Logistikzentrum in Weilerswist.

macht man sich auch Gedanken über die sozialen Auswirkungen der Zusammenlegung. Denn auch nachdem Prof. Götz W. Werner den Vorsitz der dm-Geschäftsleitung im vergangenen Jahr an Erich Harsch übergeben hat, ist die Unternehmenskultur nach wie vor auf den individuellen Menschen und seine Entwicklungsmöglichkeiten ausgerichtet.

„Ein wichtiger Gesichtspunkt der Zusammenlegung ist die Veränderung des sozialen Gefüges“, betont Joachim Lück im Gespräch mit **Der Handel**. Um den Mitarbeitern die radikale Veränderung ihrer gewohnten Arbeitsumgebung zu erleichtern, setzt das Unternehmen auf die Change-Management-Begleitung durch die Fähigkeitenwerkstatt der Kölner Beraterin Mariott Stollsteiner. Seit mehr als 14 Jahren arbeitet die Inhaberin von Stollsteiner art&business mit dm in der Personalentwicklung zusammen. Für das



„Kunst schafft Freiräume für Entwicklung.“

Mariott Stollsteiner
Unternehmensberaterin,
Stollsteiner art&business

Mitarbeiter der beiden nordrhein-westfälischen Logistikzentren von dm-drogerie markt. Aus den Lagern südlich von Köln beliefert die Drogeriemarktkette einen Großteil ihrer Filialen mit Ware.

„Ursprünglich wurde das gesamte Filialnetz aus Weilerswist versorgt, im Zuge der Expansion kam 1998

Das soziale Gefüge

In anderen Unternehmen wird eine solche Fusion von zwei Betriebsteilen ohne größere Rücksicht auf die Befindlichkeiten der Belegschaft vollzogen. Doch bei dm, wo das Unternehmen als „Arbeitsgemeinschaft“ und die Mitarbeiter als „Kreativposten“ verstanden werden,

dm-Logistikzentrum im baden-württembergischen Waghäusel und für das neue Lager in Weilerswist entwarf sie beispielsweise Farbkonzepte, um die Monotonie des Industriegebäudes aufzubrechen. In der Fähigkeitenwerkstatt lässt Stollsteiner die Mitarbeiter aus den Verteilzentren gemeinsam malen, bildhauern oder musizieren. „Die künstlerischen Ausdrucksformen eröffnen Freiräume, um sich mit Themen aus der Arbeitswelt unvoreingenommen zu befassen“, erläutert Stollsteiner im Gespräch mit **Der Handel**.

Neugierde geweckt

Bereits zur ersten Workshop-Runde im Jahr 2008 meldeten sich gut 700 Beschäftigte aus Weilerswist und Meckenheim – freiwillig und quer durch alle Hierarchieebenen. Stollsteiner ließ die Teilnehmer aufzeichnen, welche Befürchtungen und Erwartungen sie im Hinblick auf den Standortwechsel mit sich herumtragen. „Botschaften an einen unbekannten Kollegen“, hieß das Motto der Veranstaltungsreihe. Die gesammelten individuellen Sorgen und Hoffnungen wurden dann auf große Plakatwände gemalt oder notiert, die am nächsten Tag an die Arbeitsgruppen im benachbarten Standort übermittelt wurden. „Auf diese

Weise lernten die Beschäftigten die Sichtweise der anderen Seite kennen“, sagt Stollsteiner. Vorurteile und Vermutungen über die „unbekannten Kollegen“ wurde durch Neugierde ersetzt.

In diesem Jahr vergrößerte sich der Zulauf zu den Workshops noch einmal: Rund 1.000 Mitarbeiter aus Meckenheim und Weilerswist trugen sich zur Teilnahme bei den Workshops ein. „Zwischen-Begegnungen“ lautet die Überschrift in diesem Jahr. In einem Zelt neben der Baustelle des neuen Logistikzentrums trafen die Mitarbeiter aus beiden Standorten erstmals aufeinander. Erste Aufgabenstellung: Vorstellung der eigenen Person mithilfe eines Musikinstruments, das jeder Teilnehmer auf seinem Platz vorfand. Im weiteren Verlauf des Workshops schufen die Mitarbeiter ein gemeinsames Stück, das auf musikalische Weise zum Ausdruck bringen sollte, wie sie sich die gemeinsame Zusammenarbeit im neuen Verteilzentrum wünschen. „Die Arbeit an der Komposition erfordert Teamarbeit und sensibilisiert zugleich für die Fähigkeiten, Bedürfnisse und Wünsche der Kollegen“, betont Stollsteiner. Nach rund fünf Stunden haben die Workshop-Teilnehmer etwas Gemeinsames geschaffen, zu dem

jeder Einzelne einen Beitrag geleistet hat. „Diese positive Erfahrung lässt sich dann wieder in die Arbeitswelt zurückübertragen“, erklärt Stollsteiner das Ziel ihrer Arbeit.

Keine Kennzahlen

Auch im nächsten Jahr wird Stollsteiner art&business den Fusionsprozess weiter begleiten. Wenn der Manager Besuch von anderen Logistikexperten erhält, wird er oft nach dem konkreten Nutzen der Arbeit von Mariott Stollsteiner und ihrem Team für das Unternehmen gefragt. „Die wollen dann zum Beispiel wissen, wie sich der Krankenstand durch diese Maßnahmen verändert hat“, erzählt Lück. „Diesen Zusammenhang stelle ich gar nicht her.“

„Wenn die Mitarbeiter sich weiterentwickeln, profitiert auch das Unternehmen.“

Joachim Lück
Leiter Verteilzentren,
dm-drogeriemarkt



Mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen lässt sich der Erfolg der Arbeit nicht messen. „Oftmals zeigt sich aber, dass Mitarbeiter, die sich für neue Aufgaben melden, zuvor bei der Fähigkeitenwerkstatt waren“, sagt Lück.

Auch Mariott Stollsteiner, die neben dm unter anderem auch Handelsunternehmen wie Globus oder Alnatura berät, verspricht keine kurzfristigen Rendite- oder Umsatzzuwächse durch ihre Tätigkeit. Stattdessen betont die Autorin des Buchs „Das A.R.T.-Prinzip“ die Bedeutung des täglichen Miteinanders in der Geschäftswelt: „Wenn die sozialen Prozesse in einem Unternehmen nicht funktionieren, dann funktioniert auch das Unternehmen nicht“, lautet ihr Credo.



Mit Farben gegen die Monotonie: Für das dm-Logistikzentrum in Waghäusel entwarf die Beraterin Mariott Stollsteiner das Farbkonzept.