



Effizienz durch funktionale Ordnung im Team



B&W Fahrzeugentwicklung GmbH

Branche:	Ingenieurdienstleistungen
Gründungsjahr:	1998
Beschäftigte:	170
Standort:	Oebisfelde (Unternehmenssitz), Wolfsburg, Ingolstadt und Shanghai
Geschäftsinhalt:	Entwicklung von Bauteilen, Modulen oder auch ganzen Karosserien oder Fahrzeuginterieurs; anerkannter Partner namhafter Automobilhersteller und großer Zulieferer im Automotive-Bereich
CI:	Ihre Wünsche sind unsere Motivation - unsere Stärken sind Ihre Innovation

Herausforderung

Am Anfang stehen die Idee und der Glaube an den Erfolg. In dieser Phase ist eine Organisation getrieben von der Vision und von dem, was zu erreichen möglich wäre. Dass viel zu erreichen ist, wenn man Ideen freien Lauf lässt, zeigt das Beispiel der B&W Fahrzeugentwicklung GmbH. Als anerkannter Partner namhafter Automobilhersteller und großer Zulieferer im Automotive-Bereich ist das Unternehmen erfolgreich in der Entwicklung von Bauteilen, Modulen oder auch ganzen Karosserien oder Interieurs tätig – im 13. Jahr nach Gründung mit 170 Mitarbeitern an vier Standorten im In- und Ausland (Shanghai). Ein solches Wachstum wirkt sich auch auf die Verwaltung des Unternehmens aus. Die internen Servicedienstleister sehen sich zunehmend mit der Notwendigkeit konfrontiert, eine komplexere Struktur zu führen und bei der expansiven Entwicklung noch den Überblick zu behalten. Um die Gefahr einer Wachstumskrise, ausgelöst durch Defizite in der Organisation, zu vermeiden, gehören Strukturen und Verantwortlichkeiten auf ein solides Fundament gestellt. Dabei sollte alles nachvollziehbar festgehalten werden: Organigramme, Abteilungs- und Arbeitsplatzbeschreibungen müssen erarbeitet, Kompetenzen und Aufgaben klar zugeordnet und kommuniziert werden.

Mit Baumstruktur zu mehr Effizienz

Das ideale Unternehmen wächst wie ein Baum: Wurzel und Krone entwickeln sich im Einklang, die Organisation wächst im Verhältnis zum Markt. Wenn Unternehmen wachsen, kommt es umso mehr auf Gleichgewicht innerhalb der unterschiedlichen Bereiche an – so mancher wachsende Obstbaum ist schon unter der Last vieler Früchte zusammengebrochen.

Dass starkes Wachstum erst einmal intern bewältigt werden muss, weiß Sylke Schröder aus eigener Erfahrung. Die gelernte Maschinenbauzeichnerin und studierte Wirtschaftsingenieurin ist seit 2002 bei der B&W Fahrzeugentwicklung GmbH, seit gut anderthalb Jahren Teamleiterin der Verwaltung. Seit seiner Gründung 1998 hat sich das Unternehmen kontinuierlich entwickelt – aus immer neuen Kundenwünschen gingen immer neue Geschäftszweige hervor und wurde weiteres Personal eingestellt; heute sind es 170 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. „Allerdings wuchsen die internen Strukturen nicht von selbst mit. Mit jedem Entwicklungsschritt am Markt stiegen die Anforderungen an die Verwaltung“, sagt Sylke Schröder. Insbesondere die Erweiterung der Niederlassung in Wolfsburg und die überwiegende Präsenz der Geschäftsführung dort, brachte eine Menge zusätzlicher Aufgaben. Weil die Arbeit immer komplexer wurde, brauchten die Verwaltungsmitarbeiterinnen immer mehr Zeit, um die Fäden wie gewohnt in der Hand zu halten – 10 Überstunden je Woche und mehr wurden zur Normalität.

Die Verwaltungsmitarbeiterinnen in Oebisfelde und Wolfsburg handeln allzu oft nach der Devise „reagieren statt agieren“ – dabei fordern Managementexperten gerade das Gegenteil. Für strategische Themen jedoch fehlt die Zeit. Doch gerade die braucht es, um Wege aus dem Hamsterrad zu finden. Eine aussichtslose Situation also für den Ingenieurdienstleister? „Keineswegs“, sagt Oliver Lilie von der MA&T Organisationsentwicklung GmbH, die die Firma B&W im Rahmen des WiPer-Projektes unterstützt. „Es ist nie zu spät für Veränderung.“ Während es in der ersten Lebensphase eines Unternehmens noch die Maxime „Jeder-macht-alles“ gebe, zwingt Wachstum zur Spezialisierung. Dann müssten Aufgaben klar zugeordnet und Verantwortlichkeiten geklärt werden, zudem seien Arbeitsabläufe



und Informationswege festzulegen. „Wer das nicht macht, geht ein hohes Risiko ein“, so Lilie. Bestimmte Aufgaben könnten vergessen oder zeitlich zu spät realisiert werden, nicht selten fielen Doppelarbeit und Qualitätseinbußen an. Damit es bei B&W nicht soweit kommt, hat sich das Unternehmen aus eigenem Antrieb heraus in die Hände der Personalexperten von MA&T gegeben. Die schließlich haben drei Ebenen nach Möglichkeiten zur funktionalen Ordnung im Verwaltungsteam untersucht: die persönliche Ebene jeder Mitarbeiterin, das Team als solches und seine Zusammenarbeit mit anderen Bereichen.

„Wir raten immer dazu die Gesamtheit zu betrachten“, sagt Maike Jacobsen, die das Projekt seitens MA&T betreut, „denn was nützt es, wenn das Team bestens organisiert ist, aber die Kommunikation mit anderen Einheiten nicht klappt?“ Um herauszufinden, welche Aufgaben jedes einzelne Teammitglied in welchem Zeitumfang bewältigt, wurden Interviews durchgeführt. So wurden Arbeitsbelastungen erfasst und Überlastungen erkannt. „Das Ergebnis war erschreckend“, so Schröder. „Wir lagen beim Zeitaufwand unserer täglichen Arbeit über den Soll-Stunden, ohne Überstunden waren einige Sachen gar nicht termingerecht erfüllbar.“ Was also tun? Mit acht Verwaltungsangestellten bei insgesamt 170 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die interne Struktur bei B&W sehr schlank gehalten. Doch Größe ist nicht alles, weiß Personalexpertin Jacobsen. „Sie müssen vor allem gut organisiert sein, um effizient zu arbeiten.“ Einer Mitarbeiterbefragung aus dem Jahr 2009 zufolge könnte vor allem die interne Kommunikation im Unternehmen besser laufen – insbesondere zwischen der Verwaltung und den einzelnen Fachbereichen. Um das zu erreichen, wird nun umstrukturiert. Dazu wechseln einige Mitarbeiterinnen aus der Verwaltung als kaufmännische

Teamassistentinnen in die Fachbereiche. „Durch diese Verzweigung erreichen wir einen besseren Informationsfluss und stellen schnellere interne Abläufe sicher“, sagt Dörte Plaßmeier, Assistentin der Geschäftsführung. Indem die Teamassistentinnen beispielsweise Stundenzettel schon vor Ort einsammeln, kontrollieren und erst dann an die zentrale Verwaltung weiterleiten, bleibt dort Raum für andere wichtige Dinge. Von nun an kümmert sich eine Mitarbeiterin ausschließlich um Personalbeschaffung und -bindung. Die Lücke, die dadurch im Empfang des Wolfsburger Büros entsteht, wird durch eine neue Teilzeitkraft aufgefüllt. „Wir analysieren und beschreiben derzeit unsere Organisationsprozesse von Grund auf neu“, so Plaßmeier, die zugleich Qualitätsmanagementbeauftragte im Unternehmen ist und sich auch um die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2008 kümmert. „Unsere neue Ordnung ist auch hier sehr hilfreich“, sagt sie. Schon jetzt seien die Aufgaben klar verteilt, hinter jeder Stelle in der Verwaltung liege ein genaues Profil. So wisse heute jeder im Unternehmen, wer für welches Thema der richtige Ansprechpartner sei. Dadurch würden doppelte Anfragen bzw. die doppelte Bearbeitung von Aufgaben vermieden. „Wir sind schon jetzt viel besser organisiert als noch vor einem halben Jahr“, sagt Plaßmeier, „das gibt unserem Unternehmen einen zusätzlichen Schwung am Markt.“



Was ist das Besondere an der B&W Fahrzeugentwicklung GmbH?

Die Konzentration auf die Kundenforderungen, umgesetzt durch Niederlassungen in Kundennähe, ist das Geschäftsprinzip der B&W Fahrzeugentwicklung. Während am Hauptsitz in Oebisfelde die Verwaltung sowie die Bereiche Versuch und Musterbau angesiedelt sind, befindet sich die Entwicklungszentrale mit dem Strak, den Konstruktionsabteilungen und dem Bereich Elektrik/Elektronik in Wolfsburg. In der Ingolstädter Niederlassung betreut das Unternehmen B&W süddeutsche Kunden. Dazu wird die Stammebelegschaft der Niederlassung jeweils projektbezogen um Mitarbeiter aus Wolfsburg/Oebisfelde verstärkt. Im Juni 2010 wurde die B&W Automotive Engineering (Shanghai) Co. Ltd. als Tochterunternehmen der B&W Fahrzeugentwicklung GmbH in Shanghai gegründet. Mit der Eröffnung dieses Standortes ergreift B&W die Chancen des asiatischen Automarktes für weiteres Unternehmens-

wachstum, diversifiziert seine Kundenstruktur und stärkt damit seinen Stellenwert in der Branche.

Wollen auch Sie Teil der Erfolgsgeschichte „B&W“ werden? Dann bewerben Sie sich bitte:



B&W Fahrzeugentwicklung GmbH
Ansprechpartnerin: Gina Lapi
Röntgenstr. 1-3
38440 Wolfsburg
Tel. 05361 3862-136
gina.lapi@b-w-fahrzeugentwicklung.de

Welchen Nutzen hat externe Unterstützung?

Wer wie die B&W Fahrzeugentwicklung GmbH so rasant wächst und noch dazu mit unterschiedlichen Standorten am Markt agiert, der muss gut vor allem nach innen gut organisiert sein. Bislang ist es dem Verwaltungsteam in Oebisfelde und Wolfsburg noch immer gelungen, alle Fäden in der Hand zu halten – jedoch nur durch hohen persönlichen Einsatz der Mitarbeiterinnen. Eine klare Verteilung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben soll Entlastung bringen – doch wo ansetzen, wenn man den Wald vor lauter Bäumen nicht sieht? An dieser Stelle kommt die der MA&T GmbH ins Spiel, die mit unverbrauchtem Blick von außen auf die interne Struktur schaut. Diese Zusammenarbeit schafft im Verwaltungsteam den nötigen Freiraum für neue Ideen und für Veränderung. Wie ein Baum, der sich

ständig erneuert, so ist auch ein Unternehmen angehalten, ständig neue Triebe und Blätter wachsen zu lassen – externe Beratung ist hier als Dünger zu sehen.

Sie suchen Unterstützung bei der Entwicklung Ihres Teams?



MA&T Organisationsentwicklung GmbH
Ansprechpartner: Oliver Lilie
Telefon: +49 391 7347408
www.ma-t.de

Was ist WiPer?

WiPer steht für Reflexive Entwicklung wirtschaftlicher Personalstrategien im Norden Sachsen-Anhalts. „Passgenaue“ Lösungen für bestehende Herausforderungen strategischer Personalarbeit werden in enger Kooperation mit Unternehmen unter Berücksichtigung ihrer vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen entwickelt. WiPer begleitet 15 Unternehmen bei der Entwicklung unternehmensspezifischer Personallösungen und unter-

stützt deren Umsetzung. Weitere Informationen finden Sie unter: www.wipernet.de.

Im Rahmen der Förderung von Einzelprojekten mit besonderem Landesinteresse unter der Richtlinie zur präventiven Arbeitsmarktförderung wird WiPer finanziell unterstützt durch den Europäischen Sozialfonds und das Land Sachsen-Anhalt.

Gefördert durch Mittel der EU und des Landes Sachsen-Anhalt

