

Anlaufbegleitung und Mitarbeiterbefragung

Branche:	Automobil
Unternehmen:	ca. 70 Mitarbeiter, weltweit größtes Vertriebs-Zentrum eines Premium-Herstellers im Raum München
Projektzeitraum:	11/2013
Projektleitung:	Ralf Schaub
Ziele:	Anlaufbegleitung, um gemeinsam mit dem Team möglichst schnell eine kundenorientierte Außenwahrnehmung zu generieren, der höchste Effizienz sowie ein bestmögliches Innenverhältnis zugrunde liegen. Zudem soll – bedingt durch einen Geschäftsführerwechsel – ein Stimmungsbild des gesamten Teams erstellt werden, das in der aktuellen Situation für die bewährten und neuen Führungskräfte hilfreich ist sowie zudem im Team Stabilität sicherstellt.
Maßnahmenüberblick:	<ul style="list-style-type: none">- Auftragsklärung und erste Status-Analyse mit dem Geschäftsführer- Beratung und erste Maßnahmenplanung mit den Bereichsleitern- Mitarbeiterbefragung- Beratung für Vorab-Gespräche zwischen bestehenden und neuen Führungskräften- Ergebnispräsentation vor Belegschaft- Gesamtauswertung mit Empfehlungen

Besonderheiten und Details im Projekt:

Neuer Bau, neue (IT-)Ausstattung und ein neues Team waren die drei zentralen Komponenten, die bei unserem Kunden in den Wochen vor unserem Einsatz in Einklang zu bringen waren. Die Führungsriege hatte hierfür schon gute Vorarbeit geleistet und ein gutes Zusammenwirken erzielt.

Dennoch ergaben sich über die normalen Teambildungsprozesse und im fortschreitenden Praxisbetrieb spezielle Problemsituationen, die aus der internen Position nur bedingt lösbar waren. Ein Teil der Führungsmannschaft bewertete zudem auch zu diesem Zeitpunkt die externe Unterstützung zunächst noch als unnötig.

Die Ankündigung, dass ein neuer Geschäftsführer kommen würde, sorgte in der Belegschaft zusätzlich für Unsicherheit und Vermutungen über den weiteren Fortgang des Betriebes.

In dieser Situation sollte das ESCOLA-Team in Form einer Anlaufbegleitung zum Einsatz kommen. Ziele waren Sicherheit und Stabilität für die Mitarbeiter – aber auch ein klares Stimmungsbild für die Führungskräfte, um damit eine klare Aussage hinsichtlich der Teamstärken und der noch offenen Punkte gegenüber dem neuen Geschäftsführer zu ermöglichen.

In der dazu angesetzten Besprechung mit der Führungsmannschaft wurde vereinbart, dass eine kurzfristig durchgeführte und ausgewertete Mitarbeiterbefragung für Mitarbeiter und Führungskräfte in der aktuellen Situation – kurz vor dem Wechsel des Geschäftsführers – den höchsten Nutzen bietet.

Nach Vorstellung des ESCOLA-Teams vor der versammelten Belegschaft begann die Befragung mit Einzelinterviews. Darin wurden – ungestützt und in offener Fragestellung – die inhaltlichen Themen zur aktuellen Optimierung abgefragt. Nach deren Nennung sollten die Mitarbeiter die Themen nach Dringlichkeit priorisieren.

Im zweiten Teil wurden fünf vorgegebene Aspekte für mehr Effizienz und ein weiter verbessertes Innenverhältnis von den Interviewten mit Schulnoten bewertet. Bei Bewertungen ab „befriedigend“ und schlechter wurde nachgefragt, was konkret eine Verbesserung bewirken könnte, um möglichst praxisnahe und konstruktive Lösungen zu erarbeiten.

Nach 61 geführten Interviews wurden die erhaltenen Antworten vor Ort ausgewertet. Dabei wurden die genannten Themen aus der ungestützten Fragestellung zu Handlungsfeldern aggregiert (z.B. Prozesse, Kommunikation, Verhältnis zu Führungskräften).

Die erste Stufe der Auswertung ermöglichte eine Priorisierung der Handlungsfelder. Zudem wurde deren Dringlichkeit aus Sicht der Mitarbeiter erkennbar. Die Schulnotenbewertung ergab wiederum gesicherte Aussagen zu den vorgegebenen Aspekten für Effizienz und ein gutes Innenverhältnis.

Neben den auf Handlungsfelder zuordenbaren Anregungen ergab die Befragung jedoch auch viele weitere konkrete Aussagen zu Optimierungsmöglichkeiten.

Diese ersten Daten wurden den Bereichsleitern vorgestellt und für eine Präsentation bei deren neuem Geschäftsführer aufbereitet. Dieser konnte sich anhand der Informationen ein Bild von den Inhalten machen, die für seine kommende Führungsaufgabe wichtig waren und bereits bei seiner ersten Vorstellung vor der Belegschaft nutzen.

Diese ersten Ergebnisse wurden zudem vom ESCOLA-Team gemeinsam mit den Bereichsleitern in einer Präsentation der gesamten Belegschaft präsentiert. Stets mit dem Hinweis, dass die detaillierten Ergebnisse den Führungskräften zur Verfügung gestellt werden und innerhalb der Teambesprechungen gemeinsam priorisiert und abgearbeitet werden können.

In der zweiten Stufe der Auswertung wurden alle Aussagen auch auf Team-Ebene fokussiert und ausgewertet. Zudem wurden alle konkreten Aussagen und Anregungen in die Gesamtauswertung integriert, die dann Basis für die angesprochenen Teamgespräche werden können.

Kundenresumee:

Der kurzfristig und praxisorientierte Einsatz der ESCOLA-Berater hat ein genaues Stimmungsbild der gesamten Belegschaft ermöglicht, das für den

weiteren Optimierungsprozess – auf fachlicher und menschlicher Ebene – sehr hilfreich ist. Mit den Befindlichkeiten und dem Wissen der Mitarbeiter kann nun kontinuierlich eine konstruktive Weiterentwicklung für Unternehmen und Menschen sichergestellt werden.

Bereits während der Befragung, die auch die Führungskräfte integrierte, wurde eine Dynamik erkennbar, die erneut das Wir-Gefühl gestärkt und eine wertschätzende Führungsphilosophie gezeigt hat. Das Wissen um die Bemühungen der Führungskräfte sowie der Mitarbeiter hat auf beiden Seiten Klarheit gebracht und kann nun als Basis für weitere Schritte zu internem Wachstum genutzt werden.