

Kurzbericht über ein Projekt zur Mitarbeiterbefragung und Unternehmensentwicklung mit der DNLA PWA – Personalwirtschaftliche Analyse

Von Erhard Jersch, Jersch&Team GmbH, 95365 Rugendorf im Lkr. Kulmbach

Unternehmen wachsen, haben mit Krisen zu kämpfen, schaffen den Turnaround oder aber ganz einfach: sie verändern sich.

Da Unternehmen aus Menschen bestehen, sind diese in allen Veränderungsprozessen immer dabei – ob sie wollen oder nicht. Und nicht alle kommen in gleicher Weise damit klar. Daher sollte man (in diesem Fall also die Geschäftsführung) da regelmäßig einmal genauer hinschauen.

Das mittelständische Unternehmen von dem wir hier berichten, ein Produktionsbetrieb mit über 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Oberfranken, mit dem Geschäftsführer und seinem Team wollte das tun.

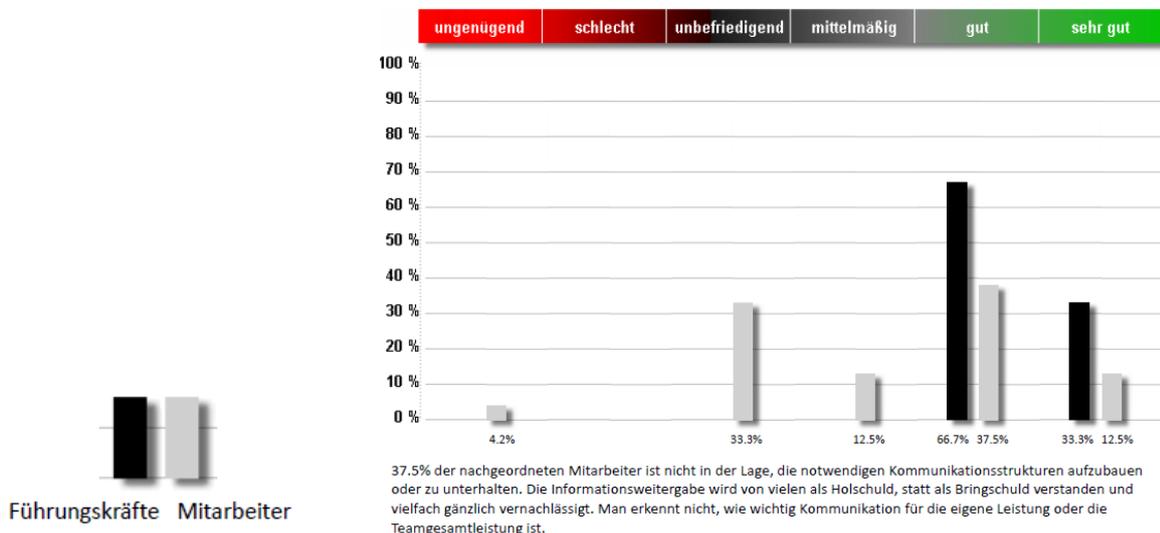
Zum Einsatz für diese Betrachtung sollte die Personalwirtschaftliche Analyse PWA kommen. Aber wie vorgehen?

Gestartet ist die Führungs-Crew im Januar 2021 – nach einem kurzen Kennenlernen und Vorstellen der DNLA-Systematik per Videokonferenz - mit zwei anderen Analysen aus dem DNLA-Portfolio: ESK und MM (Sozial- und Managementkompetenz). Das wird dabei helfen, in der späteren Umsetzungsphase die Führungsmannschaft incl. des Geschäftsführers zu unterstützen. Die sonst üblichen Vorgespräche mit diesem Kreis konnten somit entfallen und in den Einzelgesprächen (zu dritt) wurde die Einschätzung aus Sicht der Führungskräfte und der Geschäftsführung besprochen. Ein persönlicher Handlungsplan wurde zwischen dem Geschäftsführer und jeder ihm direkt unterstellten Führungskraft auf Grundlage der ESK- und MM-Gutachten individuell vereinbart. Er wird helfen, die Nachhaltigkeit des Projektes sicher zu stellen, da jede/r aus dem Führungskreis jetzt weiß, was im Rahmen des Projektes nach den einzelnen Schritten von ihr bzw. ihm gefordert ist.

In einer kurzen Betriebsversammlung – wir haben dafür nur ca. 30 Minuten benötigt – wurden alle Mitarbeitenden über Ziel und Vorgehensweise informiert. Die Termine für das gesamte Projekt wurden vorgestellt. Die TAN für die Befragung wurden, aufgeteilt in 4 Bereiche des Unternehmens, anonym verteilt. Lediglich die Führungskräfte waren „gesetzt“; das ist nötig, um in den Auswertungen die Sichtweisen „Mitarbeiter – Führung“ interpretieren zu können.

KOMMUNIKATION

Kommunikation wird als wichtigste Verknüpfung aller betrieblichen Organe in einer bewusst flach gehaltenen Hierarchie als Informations-Management verstanden. Dazu gehört der Austausch von Erfolgserfahrungen ebenso, wie die Analyse von Fehlern. Die Weitergabe aller erforderlichen Informationen wird von den Mitarbeitern als Bringschuld angesehen, um eine Optimierung von Arbeitsablauf und Organisation im Zusammenspiel zwischen internen Lieferanten und Kunden zu ermöglichen. Konsequenterweise wird der Abbau von Informations- und Kommunikationsbarrieren betrieben.



Obwohl die Teilnahme freiwillig war, haben nur fünf Mitarbeiter nicht mitgemacht – fast alle aus gesundheitlichen Gründen (das heißt sie waren wegen Krankheit im Befragungszeitraum nicht im Betrieb anwesend).

Nach der Befragung aller wurden zunächst die Auswertungen der Personalwirtschaftlichen Analyse (PWA) erstellt. Es gab dabei zwei verschiedene Auswertungen: Eine für das Gesamtunternehmen und eine für jeden der vier Bereiche mit Details.

Im zweiten Schritt wurde die Auswertung für das Gesamtunternehmen im Führungskreis besprochen. Auf die Einzelauswertung der Teams wurde hier bewusst noch nicht zugegriffen, da das die Teams zunächst jeweils selbst teamintern analysieren sollten.

Diese erste Gesamtschau zeigte auch schon direkt Punkte, bei denen im Unternehmen Handlungsbedarf bestand und an denen Unterstützung nötig sein würde. Die „Dellen“ (um im Branchenjargon zu bleiben) fanden sich da, wo sie sich erfahrungsgemäß auch in vielen anderen Unternehmen oft befinden: bei Kommunikation und Kooperation, bei der Mitarbeiterzufriedenheit und in Puncto fehlender Klarheit von Zielen. Hier zeigt sich also das Phänomen, dass die alte „Sender-Empfänger-Theorie“ immer noch Gültigkeit besitzt und in der Praxis ihre Wirkung zeigt.

Hier der Handlungsplan, der mit den Beteiligten erarbeitet wurde:

| E | F | G | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | |
|----------------|----------------|------------|--|---|---------------|----------------|-------------------|----------------|-----------|-------|----------------------|-----------|-------------------|
| Quer- summe | Prio- rität | Abteilung | Überschrift | Details mit Verweis auf Einzelfragen auf Seite ... | Stoffsammlung | Lösungsansätze | konkrete Maßnahme | Verantwortlich | mit dabei | Start | Zwischen- bericht | Abschluss | system ja/nein |
| 14 | 1 | Gesamt | Kommunikation | Informationsverhalten (34 37) | | | | | | | | | |
| 14 | 2 | Gesamt | Mitarbeiter- zufriedenheit | Spaß an der Arbeit (14), Auftreten in der Öffentlichkeit (38), MA-Zufriedenheit (5), Wohlfühlen (11), Spaß an der Arbeit (14); Geld für unnütze Dinge (18) z.B. Werkzeuge +Qualität, Rücken stärken (32) | | | | | | | | | |
| 14 | 3 | Produktion | Stress | Druck (27) 30), Leistungsvermögen (28) | | | | | | | | | |
| 12 | 4 | Gesamt | Kooperation | Grabenkämpfe (18), Spielregeln (41), sehr positiv im eigenen Team (46) aber nicht im Unternehmen/Produktion (48), Hand in Hand | | | | | | | | | |
| 10 | 4 | Gesamt | Vision + Unternehmensziele | Kommunikation über Vision und Ziele! (10) 11) 17), was im Umfeld passiert (37); Neuerungen (40), Planung der Zukunft (41), Herausforderungen der Zukunft (43) 44); wirtschaftliche Ziele (44), Zukunftsorientierung (45), Wünsche der Kunden (39) | | | | | | | | | |
| 13 | 5 | Produktion | Organisation, Motivation durch FGK | | | | | | | | | | |
| 13 | 6 | Gesamt | Kooperation | Konflikte+Grabenkämpfe (18), Informationsfluß Werkstatt-Konstruktion (47), gegenseitige Unterstützung (48) | | | | | | | | | |
| 13 | 6 | Produktion | Kooperation | Informationsverhalten (34 37) | | | | | | | | | |

(In der Grafik oben sind die Spalten K-R unkenntlich gemacht.)

Die Führungskräfte erhielten am Ende des halbtägigen Workshops im Führungskreis die Auswertung für Ihr Team.

In diesem nun folgenden dritten Schritt, den Workshops in den einzelnen Teams, durfte ich die Führungskräfte mit Vertretern aus Ihrem Team begleiten. Insgesamt fanden dazu vier halbtägige Workshops auf Teamebene – jeweils einer pro Team – statt. Hier ging es darum, das Ergebnis zu interpretieren, die wichtigen Punkte zu notieren und in einem Handlungsplan mit Anregungen zu ergänzen. Wichtig war es uns, dabei möglichst alle Mitarbeitenden einzubinden.

Hier wurden erste wichtige Ansätze für eine Umsetzung im Unternehmen sichtbar. Zwar hörte man die eine oder andere Stimme „...das habe ich schon immer gesagt...“, aber jetzt waren wir in der Lage, auch wirklich konkrete Maßnahmen daraus abzuleiten. Und diese Maßnahmen, die ja überwiegend aus dem Kreis der Mitarbeitenden angestoßen wurden, haben einen ganz entscheidenden Vorteil: Sie genießen eine ganz andere Akzeptanz und haben eine viel größere Bindungswirkung. Und damit ist die Chance relativ groß, dass sie wirklich auch gut umgesetzt werden.

Das detaillierte Herausarbeiten der gesammelten Maßnahmen geschah im vierten Schritt in der Führungsrunde. 100 Ergebnisse aus 12 Bereichen von vier Gruppen waren zu sortieren und zu gewichten. Das haben wir mit einer entsprechenden Methode in 4 ½ Stunden geschafft. Die sechs wichtigsten Projekte und Maßnahmen waren herausgearbeitet, die Verantwortlichen und die nächsten Schritte sowie der Terminplan zur Umsetzung wurden festgelegt.

Geplant ist nun, in ca. einem Jahr die Befragung und die DNLA-Analysen mit dem Führungsteam zu wiederholen (Jahres-Erfolgs-Check); denn dadurch können wir messen, wie sich das Unternehmen weiterentwickelt hat. Wir freuen uns schon darauf.

Die Umsetzung darf ich als „Sparringspartner“ im Hintergrund begleiten. Da wo nötig und/oder sinnvoll, bringe ich Anregungen zur methodischen Vorgehensweise oder passende „Werkzeuge“ zum Umsetzen ein. Die eigentliche Umsetzung muss aus dem Unternehmen kommen – davon bin ich überzeugt. Und ein externer Partner kann und sollte nur als „Scout“ fungieren, wenn sich Unternehmer auf für sie methodisch neues Terrain begeben.

Ein konkretes Beispiel? Im Handlungsplan war das Thema „Vision und Unternehmensziele“ zunächst auf Rang 4 gesetzt; nach einigem Überlegen war es dem Geschäftsführer wichtig, zunächst diesen Überbau für das Unternehmen zu schaffen und auch für sich selbst Klarheit zur künftigen Ausrichtung zu erhalten. Hier sind wir die nächsten Schritte durchgegangen, haben notwendige Analysen besprochen (z.B. die Folgenden, im Bild zu Sehenden)...

3 Marktanalyse Kunden

| # | Produkte | Produktgruppe | Umsatzanteile d. heute | Umsatzanteile d. morgen | Gewinn heute | Gewinn morgen | Wichtigkeit für uns | Kunden | Entscheidungskriterium d. Kunden | für Geschäftsfeld |
|---|----------|---------------|------------------------|-------------------------|--------------|---------------|---------------------|--------|----------------------------------|-------------------|
| 1 | | | 12% | ? | +++ | +++ | hoch | | Know how und Erfahrung | |
| 2 | | | 6% | ? | +++ | +++ | hoch | | Know how und Erfahrung, PCAP | |
| 3 | | | 4% | weniger | ++ | ++ | hoch | | A-Lieferant, Know how, COB | |

3 Marktanalyse Kunden

| Branche | Lieferante d. abhängig | Mitarbeiter | Unser USP | Chancen | Risiken | Maßnahmen |
|---------|------------------------|-------------|-----------|---|---|---------------------------------|
| | hoch | | | gering | Hohe Schwellung, abhängig von Kunden | bessere Vermarktung beim Kunden |
| | hoch | | | wenn Verbesserbar nicht nur auf | Hohe Schwellung, abhängig von Kunden, Eigenbedarf | bessere Vermarktung beim Kunden |
| | hoch | | | hohe Chancen, auch für weitere Produkte | wenig gering | bessere Vermarktung beim Kunden |

...und abgestimmt, wie in diesem Prozess Führungskräfte und Mitarbeitende einzubinden sind (um die Akzeptanz zu erhöhen und die Nachhaltigkeit zu sichern).

Ein weiterer Schritt ist das Herausarbeiten der USP (Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens)

Analyse der Branchen-Erfolgsfaktoren >>> USP (Alleinstellungsmerkmale)

| Erfolgsfaktoren: | Fük | | | GF | | | Diff Fük-GF heute | Diff Fük-GF morgen | Prioritäten/Anmerkungen |
|--|-------|--------|-----------|-------|--------|-----------|-------------------|--------------------|-------------------------|
| | heute | morgen | Differenz | heute | morgen | Differenz | | | |
| 1 aktive, individuelle Kundenberatung | 6 | 9 | 2,4 | 1 | 8 | 7,0 | -5,2 | -0,6 | |
| 2 systematische Zielgruppenbearbeitung | 4 | 9 | 4,8 | 1 | 8 | 7,0 | -2,8 | -0,6 | |
| 3 technischer Support | 8 | 9 | 0,6 | 2 | 8 | 6,0 | -6,0 | -0,6 | |
| 4 Kundennutzen anbieten | 7 | 9 | 1,8 | 4 | 7 | 3,0 | -3,2 | -2,0 | |
| 5 Kundennähe, Keyaccount | 5 | 9 | 4,0 | 3 | 10 | 7,0 | -2,4 | 0,6 | |
| 6 Vertriebs-Netz, Partner | 3 | 8 | 5,2 | 1 | 10 | 9,0 | -1,8 | 2,0 | |
| 7 Stabilisierung der Kundentreue | 7 | 9 | 1,8 | 7 | 10 | 3,0 | -0,2 | 1,0 | |
| 8 Automation des | | | | | | | | | |

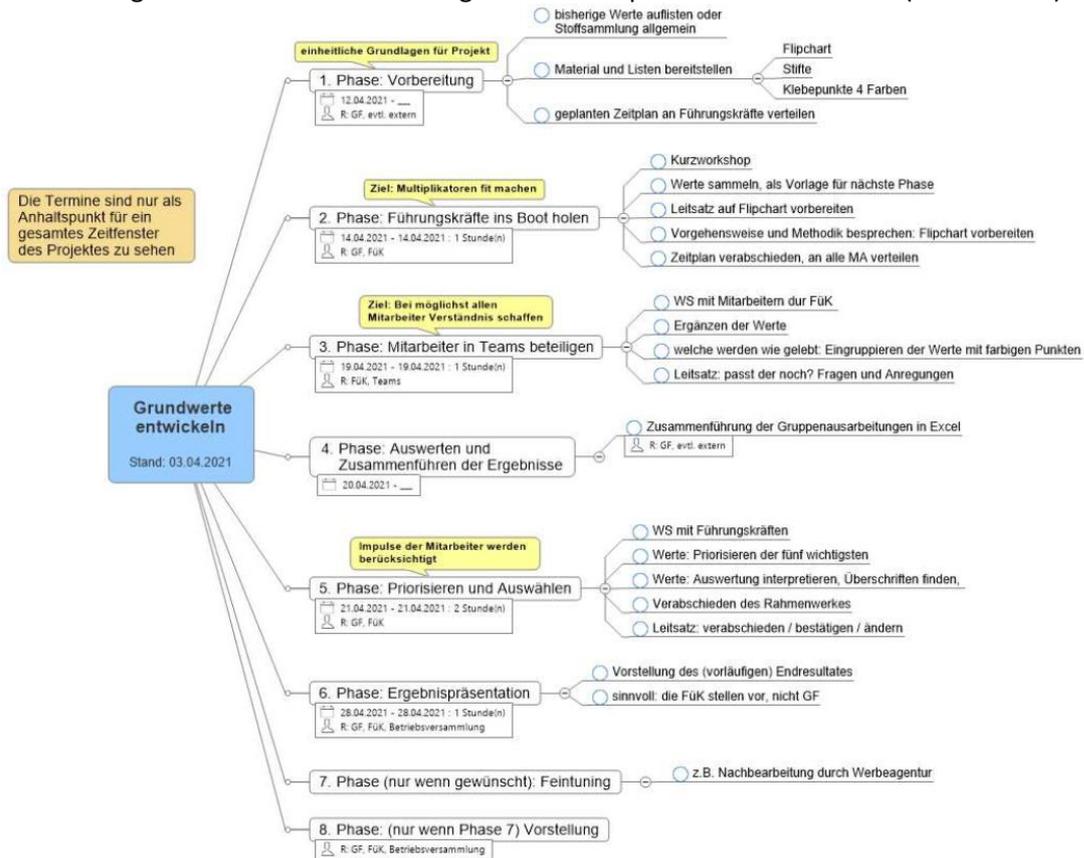
0=sehr schlecht
10=sehr gut

und den Leitplanken des Unternehmens, den Werten; hier sehen Sie die Stoffsammlung und „Klumpung“ von Werten:



Die werden die Grundlage für ein künftiges Leitbild. Die Einbindung einer Werbeagentur zum „Feintuning“ wird derzeit noch diskutiert.

Die weitere Vorgehensweise mit einem möglichen Ablaufplan wurde entwickelt (siehe unten).



Nach Abschluss dieses Projektes werden die anderen Themen aus den Handlungsfeldern systematisch unter Einbeziehung des Führungsteams und den Mitarbeitenden angepackt.

Gerne werde ich nach einem Jahr wieder berichten, welche Wirkung diese Vorgehensweise erzielt hat. Und dann wird vielleicht auch das Unternehmen bereit sein, sich mit Namen vorzustellen.

Einige Stimmen der Beteiligten und ein erstes Resümee durch die Firma (Stand April 2021, nach drei Monaten) darf ich ihnen hier aber schon mitgeben:

Wie haben Sie das Projekt erlebt?

>>> *positiv, die Leute haben sich einbezogen gefühlt. Die partielle Begleitung bei den folgenden Schritten finde ich gut, da wir hier passgenau Impulse bekommen.*

Was nimmt die Führungsmannschaft aus den Einzelgesprächen mit?

>>> *Die Klarheit und die nachvollziehbare Vorgehensweise hat allen gefallen. Es wurde durch die persönlichen Handlungspläne verbindlicher.*

Was war besonders gut an der Vorgehensweise?

>>> *die Offenheit und das Fragen der Mitarbeiter; vor allem in den Kurzworkshops mit den Teams kamen alle zu Wort und konnten sich einbringen. Diese Dinge finden wir im Handlungsplan wieder.*

Wie wurde der „Externe“ in der Firma akzeptiert?

>>> *Dadurch, dass er aus der Region kam (angeblich sollen Franken anders „ticken“, Anm. von E.Jersch), war er nah dran an den Mitarbeitenden und hat „Ihre Sprache“ gesprochen.*

Welche Veränderungen können Sie jetzt schon sehen?

>>> *Die Stimmung ist anders geworden. Alle merken, dass sich was ändern soll und wird.*