



## Fallstudie

### „Personal- und Teamentwicklung im Mittelstand“

#### UNTERNEHMEN

- Mittelständischer Engineeringdienstleister im Automotive-Bereich
- Ca. 80 MA, gut profitabel

#### AUSGANGSSITUATION

- Nach dem altersbedingten Ausscheiden eines Geschäftsbereichsleiters wurden zwei Bereiche unter einer neuen Leitung zusammengefasst. Gleichzeitig wurde der nächsten Führungsebene mehr Verantwortung übertragen, sowohl bezüglich Mitarbeiterführung als auch Entscheidungskompetenz.
- Die nächste Führungsebene bestand aus bereits erfahrenen Führungskräften, die aus der alten Organisation hervorgingen und aus neuen Führungskräften, die im Zuge von Karrieremodellen neu in Führungspositionen gebracht wurden.
- Im Zuge dieser Umstrukturierung wurden ein besserer Austausch unter den Führungskräften sowie eine stärkere Motivation und Beteiligung der Mitarbeiter angestrebt. Dies sollte die neue Führungsmannschaft umsetzen.
- Die teilweise noch wenig erfahrenen neuen Führungskräfte hatten größere Probleme mit ihren neuen Aufgaben. Dies äußerte sich durch überraschend viele Konflikte mit den Kollegen auf Führungsebene als auch durch steigende Krankheitszahlen in deren Teams.
- Die Geschäftsführung beauftragte einen Berater mit der Lösung des Problems, da sie ihrer Meinung nach die am besten qualifizierten Mitarbeiter entsprechend des Karrieremodells ausgewählt und in die Führungsposition gebracht hatte und sich die Probleme somit nicht erklären konnte.

#### MASSNAHMEN, ERKENNTNISSE:

- Zunächst erfolgte eine Analyse der Problemsituation durch Einzel- und Gruppengespräche. Dabei stellten sich im Wesentlichen drei Hauptursachen des Problems heraus.
- Die „alten“ Führungskräfte befürchteten, einen Teil ihres Einflusses durch die „neuen“, meist jüngeren Führungskräfte zu verlieren und sahen in ihnen eine Konkurrenz. Diese wollte sie durch gekonntes Taktieren in ihre Schranken weisen, um die eigene Machtposition auszubauen.



## Fallstudie „Personal- und Teamentwicklung im Mittelstand“

### MASSNAHMEN, ERKENNTNISSE:

- Die neuen Führungskräfte wollten sich des in sie gesetzten Vertrauens als würdig erweisen und ihre Sache besonders gut machen. Sie wollten sich auch nicht von den alten Führungskräften zu sehr einschränken lassen, um einem System von Führungskräften erster und zweiter Klasse vorzubeugen.
- Die neuen Führungskräfte waren fast ausschließlich aufgrund ihrer ausgezeichneten fachlichen Qualifikation ausgewählt worden. Kriterien bezüglich der Führungsqualitäten der Mitarbeiter waren nur sehr rudimentär verbal diskutiert worden. Eine Analyse der eventuell bestehenden Kompetenzlücken bezüglich Führung war nicht durchgeführt worden.

### ERGEBNIS

- Durch Schulungen sollten die bestehenden Lücken in der Führungskompetenz der neuen Führungskräfte geschlossen werden. Hierzu empfahl der Berater einen weiteren externen Experten mit entsprechender psychologischer Qualifikation. Nach der konkreten Zieldefinition mit dem Auftraggeber wurden die Vorstellungen der Führungskräfte mit der Erwartungshaltung der Geschäftsleitung abgestimmt und ein passendes Schulungsprogramm aufgestellt. Die Trainerauswahl erfolgte unter genauer Berücksichtigung der Themenstellung.
- Zur Verbesserung der Kooperation der Führungsmannschaft untereinander wurde eine Verständigung und eine Verpflichtung der Führungskräfte dahingehend unternommen, dass eine deutliche Verbesserung der Kommunikation durch regelmäßige Teammeetings, Workshops und Mitarbeitergespräche erreicht wurde.
- Durch den Fokus auf einen verbesserten Austausch zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern wurde der Turnus der Mitarbeitergespräche verkürzt und der Inhalt neu definiert, so dass eine stärkere Bindung an die Unternehmensziele erreicht werden konnte.
- Durch tragfähige Kommunikationsstrukturen, d.h. regelmäßige Information der Mitarbeiter und Etablieren einer Feedbackkultur, konnte das Vertrauensverhältnis zwischen den Führungskräften und den Teammitgliedern deutlich gestärkt werden. Dies zeigte sich in einer sehr niedrigen Fluktuationsrate trotz des Weggangs des alten Geschäftsbereichsleiters.
- Durch das Training der Führungskräfte konnte die bestehenden Kompetenzlücken schnell geschlossen werden, so dass die neuen Führungskräfte wesentlich schneller in ihre neuen Rollen hineinwachsen konnten.
- Die Umsetzung der beabsichtigten stärkeren Beteiligung der Mitarbeiter wurde über die Festlegung von Zielen und geeigneten Messgrößen verfolgt. An diese neuartige Methode der Verbesserung des Managementsystems mussten auch die alten Führungskräfte erst durch Training herangeführt werden.
- Die Gesamtleistung des Geschäftsbereichs stieg nach der Überwindung der Probleme deutlich an. Die stärkere Beteiligung der Mitarbeiter stärkte auch deren Motivation bedeutend.