

Um die bereits begonnene Restrukturierung im Bereich Accounting weiter voranzutreiben, war es unsere Rolle, die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Projekt zu gewinnen.

DIE AUFGABE

- Der Accounting Bereich einer Baumarkt-Handelskette vollzog mit Modernisierungs- und Automatisierungsmaßnahmen einen Restrukturierungsprozess. Der Wechsel von einer standortbezogenen Arbeitsweise hin zu einer prozessorientierten Methode bedeutete einschneidende Veränderungen für die rund 300 Mitarbeiter des Bereichs.
- Während die „äußeren“ Umstrukturierungen (Technik, Methodik, Schnittstellen) bereits im Gange waren, sollte es unsere Aufgabe sein, die „inneren“ Veränderungen zu begleiten: Die Mitarbeiter sollten für das Projekt gewonnen werden, damit die Umsetzung nicht nur Erfolg, sondern auch Zufriedenheit für alle Beteiligten verspricht.
- Die Führungskräfte sollten in ihrer Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern und der Motivation ihrer Mitarbeiter geschult werden. Ziel war es, die Führungskräfte zu Beteiligten zu machen, um die Veränderungen schnellstmöglich spürbar zum neuen Arbeitsalltag werden zu lassen.

UNSER LÖSUNGSWEG

- Aus der Mitarbeiterbefragung wussten wir, dass die Stimmung im Bereich Accounting aktuell eher schlecht war. Wir führten Interviews mit einzelnen Mitarbeitern durch, um die Situation, die Stimmung und mögliche Gründe dafür genau zu hinterfragen.
- Aus den Ergebnissen dieser Interviews leiteten wir vier Maßnahmenpakete für die verschiedenen Hierarchieebenen ab: Wir führten ein Einzelcoaching mit der Abteilungsleitung durch, leiteten Prozess-Workshops für die Teamleiter, vollzogen individuelle Qualifizierungsmaßnahmen für die Gruppenleiter und gaben der Bereichsleitung Hinweise für eine veränderte Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern.
- Aus diesen Maßnahmen entwickelten wir wiederum Empfehlungen für das weitere Vorgehen.

DIE ERGEBNISSE

- Die auf unsere Arbeit folgende, nächste Mitarbeiterbefragung zeigte, dass der Restrukturierungsprozess seinen bedrohlichen Charakter verloren hatte und die Stimmung im Bereich Accounting stabil war.
- Durch die passgenau zugeschnittenen Maßnahmen erreichten wir hohes Prozessverständnis sowie große Akzeptanz für die Umstrukturierungen auf Seiten der Mitarbeiter.
- Unsere transparente und wertschätzende Arbeitsweise führte dazu, dass wir auch das Vertrauen und die Mitarbeit der skeptischsten Mitarbeiter gewinnen konnten.
- Wir werden auch den weiteren Prozess gemeinsam mit unserem Kunden gestalten.