

Case Study Privatbrauerei Zwettl



Zum Unternehmen

Die **Privatbrauerei Zwettl Karl Schwarz GmbH** mit Sitz in Zwettl im niederösterreichischen Waldviertel beschäftigt sich mit der Erzeugung von Bier und Handel mit Getränken. Die Bierbrauerei mit mehr als 300 Jahren Tradition bietet eine regionstypische Spezialität des Waldviertels. Gründungsjahr: 1708. Seit 1890 befindet sich das Unternehmen in Familienbesitz und wird seit fünf Generationen von der Brauerfamilie Karl Schwarz geführt.

Produktionsvolumen: 188.000 Hektoliter Bier (2014)

Umsatz: 23,4 Millionen Euro (2014)

Die Produktpalette umfasst 12 Biere, derzeit liegt ein starker Trend bei Spezialbieren.

Marktanteil: 2,5% des österreichischen Marktes mit Schwerpunkt auf Ost-Österreich (3/4 des Gesamt-Ausstoßes in Niederösterreich; Wien und Oberösterreich; in NÖ und Wien unter den 3 bzw. 5 meistverkauften Marken; Wachstumsmarkt Gastronomie (+ 7% in Wien!))

Besonderheiten: authentisch, nachhaltig, regional, unternehmergeführt in 5. Generation.

Wesentliche Werte: Umwelt, Tradition, Heimatverbundenheit.

Anzahl Mitarbeiter: 104 (Stand Februar 2015)



Die Philosophie

„Freies Brauen im Einklang mit der Region“

Drei Grundsätze:

- Bewahrung der Eigenständigkeit in allen Bereichen, die den guten Biergeschmack betreffen
- Ein starkes Bekenntnis zum Waldviertel, seinen Menschen und den Rohstoffen der Region
- Streben nach Nachhaltigkeit

Gründe für eine Mitarbeiterbefragung

Dem Auftraggeber ist ein gutes Betriebsklima wichtig. Er wollte wissen, wie es den Mitarbeitern in ihrem Arbeitsumfeld geht. So wurde eine erstmalige Standortbestimmung, d.h. eine „Null-Messung“, in Auftrag gegeben. Fakten sollten quantifiziert werden, Bauchgefühle objektiviert, eine Verortung sollte stattfinden. Bisher hatte man keine Befragung durch einen externen Dritten vorgenommen. Ziel war es auch, die Gefahr von internen Scheuklappen zu vermeiden („Wir wissen eh Bescheid!“) und wichtige, vielleicht überraschende, Erkenntnisse zu gewinnen.

Auftraggeber / Projektleiter auf Kundenseite

- Karl Schwarz, Geschäftsführer, auch verantwortlich für Personalentwicklung (Auftraggeber)
- Rudolf Damberger, Marketingleiter (Projektleiter)

Projekt-Team EUCUSA

- Peter Aichberger (Projektleiter)
- Harald R. Preyer (Moderation Infoveranstaltung und Schlusspräsentation; Key-Account-Management)

Begleitung bei Ergebnisaufarbeitung

- Alexander Löwenstein (selbstständiger Organisationsberater, Management-Trainer und Coach)

Warum man sich für EUCUSA entschieden hat

EUCUSA wurde bei einer Evaluierung mehrerer Anbieter als Bestbieter mit der höchsten Kompetenz ausgewählt. Im Vorfeld gab es zwei persönliche Gesprächsrunden mit Einbindung von Hr. Schwarz, dem als Eigentümer die Standortbestimmung und die Personalentwicklung ein besonderes Anliegen ist. Karl Schwarz zur Entscheidungsfindung: *„Auf Empfehlung und auch aufgrund der wirklich überzeugenden Präsentation der von EUCUSA bis dato durchgeführten Mitarbeiterbefragungen konnten wir sehr rasch eine Entscheidung pro EUCUSA treffen. Vor allem die straffen Strukturen, die beeindruckenden Background Analytics, die Abarbeitung des Workflows selbst und letztendlich die Effizienz der Ergebnisse – all das spricht für das Team von EUCUSA.“*

Zur Durchführung der Mitarbeiterbefragung

Methode: **Papierfragebögen („Paper & Pencil“)**, da nicht alle Mitarbeiter auf elektronischem Weg erreichbar sind. Es handelte sich um eine Erstbefragung.

Bei einer **Infoveranstaltung** durch EUCUSA wurde an alle Mitarbeiter der Fragebogen persönlich verteilt (durch Kolleginnen aus dem Sekretariat).



Karl Schwarz bei der Infoveranstaltung



Peter Aichberger und Harald R. Preyer von EUCUSA informieren

Anzahl befragter Personen:

99 (alle Mitarbeiter Stand September 2014). Es handelte sich um eine regionale Befragung in Niederösterreich in deutscher Sprache.

Zeitraum der Befragung:

3. bis 24. September 2014 (Anmerkung: Ein Befragungszeitraum von drei Wochen ist bei EUCUSA üblich. Meist erstreckt sich die Befragungsperiode von Mittwoch bis Mittwoch, damit auch Mitarbeiter bei längerem Urlaub eine Chance auf die Teilnahme haben.) Der Fragebogen konnte sowohl im Unternehmen als auch zuhause ausgefüllt werden.



Mitarbeiter/innen füllen den Fragebogen aus

Besondere Herausforderungen:

Für die Mitarbeiter war es erstmals eine Befragung in dieser Form durch einen externen Dritten. Es galt daher das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen und zu argumentieren, warum man überhaupt einen Berater braucht, der noch dazu nicht aus der Region kommt, sondern aus der Großstadt Wien. Der Informationsfluss zwischen langjähriger Belegschaft und Geschäftsführung wurde zudem ohnedies als ausreichend gesehen.

Besonderer Erfolg:

Die **Rücklaufquote von 97%** war absolut hervorragend, die **Deklaration von 100%** ebenfalls (d.h. alle Mitarbeiter haben die statistischen Daten ausgefüllt). Ein Rekordergebnis! Das lässt den Rückschluss auf ein sehr großes Vertrauen in die Anonymität der Befragung und die Durchführung durch EUCUSA zu. Die Infoveranstaltung zu Beginn war also erfolgreich!



Mitarbeiter/innen werfen den Fragebogen in die Rücklauf-Box



Output der Mitarbeiterbefragung

- Eine **Ergebnispräsentation an das Projekt-Team** (gemeinsame Interpretation)
- Eine **Ergebnispräsentation an alle Mitarbeiter** (ist selten der Fall!)
- **12 Ergebnisberichte** sowie **konsolidierter Gesamtbericht**
- **Reflexionsgespräche**

Inhaltlich wurde im **Gesamtergebnis** ein gutes Betriebsklima, hohe fachliche Professionalität, hohe Innovationskraft und viel Einsatz der Mitarbeiter erhoben. Besonders große Zustimmung gab es in den Bereichen Zukunftssicherheit, Stolz auf die Arbeit in einem traditionellen Familienunternehmen, Zuversicht für eine erfolgreiche Zukunft, Arbeitsfreude und Identifikation mit dem Unternehmen. Die Ergebnisse sind auch **gut verwendbar für** Maßnahmen im Bereich **Employer Branding** und **Personalmarketing** und wurden beispielsweise vom Projektleiter Hr. Damberger vor Absolventen der Handelsakademie in Zwettl präsentiert.

Aufarbeitung der Ergebnisse

Intensive Nachbearbeitung war von Anfang an mit eingeplant. Dazu gab es ein Bekenntnis der Geschäftsleitung. Die Themen mit Handlungsbedarf wurden im Rahmen von Workshops mit Begleitung durch Alexander Löwenstein gemeinsam von Team und Führungskräften herausgearbeitet. (Zeitraum Ende November bis Anfang Dezember). Im Anschluss wurde über die Ergebnisse informiert.

Die Begleitung erfolgte in **3 Schritten**:

1. Schritt: Einzelcoaching mit jeder Führungskraft

Mit jeder Führungskraft wurden die Ergebnisse interpretiert. Sowohl in Hinblick auf Aussagen, wo sehr hohe Arbeitszufriedenheit herrscht, als auch in Hinblick auf jene kritischen Themen, die im Team besprochen werden sollten.

2. Schritt: 6 Dialog-Workshops (jede Abteilung)

Je Workshop wurden verbindliche Vereinbarungen getroffen bzw. Maßnahmen mit Verantwortlichen festgelegt.

3. Schritt: Workshop Abteilungsleiter mit Geschäftsleitung

Im abschließenden Workshop aller Abteilungsleiter und der Geschäftsleitung ging es um

- gegenseitige Information über die Workshops
- Abstimmung von Schnittstellen-Themen.
- Entscheidung von bereichsübergreifenden Themen und weiterem Vorgehen.



Umsetzung absichern – Kommunikation

Die Erledigung der vereinbarten Maßnahmen in allen Teams wird durch die Geschäftsführung persönlich überprüft, die Mitarbeiter regelmäßig über den Umsetzungsfortschritt informiert. Die Kommunikation dazu erfolgte in Form eines **ersten Berichtes in der firmeninternen Weihnachtsfeier** sowie drei Monate nach den Workshops mittels monatlichem **Newsletter**.

Wichtige Umsetzungsmaßnahmen im Detail:

Bereits Dutzende Umsetzungs-Maßnahmen wurden erfolgreich umgesetzt – die meisten davon in den Abteilungen Technik und Produktion sowie Logistik. Der Großteil der Aufgaben ist somit schon bewältigt, einige Ziele gilt es noch zu erreichen.

Bereich Technik

- Regelmäßiger **Jour Fixe**
- **Stellenbeschreibung** für Mitarbeiter in der Technik, die direkt dem Braumeister zuarbeiten. Dies betrifft vor allem auch Verantwortungsbereiche, Zuständigkeiten und Urlaubsvertretung.
- **Etikettensitzerkennung** (Abfüllung) wurde **angeschafft**.

Bereich Logistik

- **Behebung von Mängeln im Tourenoptimierungsprogramm** - inkl. Pufferzeit/Tag
- Installation einer **Heizung** beim offenen Waschplatz
- Mehrere **zusätzliche Mitarbeiter** in den verschiedenen Abteilungen zur Entlastung der bestehenden Mitarbeiter
- **Ernennung eines Teamleiters**, der eigenverantwortlich den **Bereich „Technischer Kundendienst“** übernimmt
- Regelmäßige **Jour Fixes** in allen Abteilungen
- Installation eines **Teamleiters** bei den **Staplerfahrern**
- Im **Expedit/Telefonvorverkauf** wurde eine **neue Arbeitszeitregelung** sowie eine **Anpassung der Gehaltsstrukturen** implementiert



Zu EUCUSA

EUCUSA steigert Mitarbeiter- und Kundenengagement durch integrierte strategische Mitarbeiter- und Kundenbefragungen und deren zielführende Folgeprozesse – von der Analyse bis zur erfolgreichen Umsetzung. Dabei wird ein systemischer Zugang verfolgt. Seit 1998 begleitet das Beratungsunternehmen seine Kunden bei der Entfaltung wertvoller Potenziale. EUCUSA betreut Kunden sowohl im deutschsprachigen Raum als auch international und kann Erfahrung in mehr als 80 Ländern und in über 50 Sprachen aufweisen.

www.eucusa.com



Zu LÖWENSTEIN

Alexander Löwenstein ist selbstständiger Organisationsberater. Er unterstützt Organisationen in der Wirtschaft und im öffentlichen Sektor beim Lernen, indem er den Prozess der Meinungsbildung, Entscheidungsfindung und Umsetzung von Veränderungen begleitet. Führungskräfte erweitern ihr Handlungsrepertoire durch kraftgebende Managementtrainings und Einzelcoachings. Seine Arbeitsweise ist durch seine insgesamt 20 jährige Erfahrung bei renommierten systemisch orientierten Anbietern von Managemententwicklung und Organisationsberatung (Hernstein Institut, Wien und Malik Management, St. Gallen) geprägt.

www.loewenstein.at

