

Personalentwicklung bei Inhabern und Mitarbeitern - ein Beispiel aus der Potenzialberatung

5. BIBB-Fachkongress
Forum 5:
„Qualifizierungsperspektiven in kleineren und mittleren Unternehmen“
Arbeitskreis 5.3



Casus

Messe- und Ausstellungsgesellschaft mbH

| | |
|---------------------|---|
| Bestehen | > seit ca. 10 Jahren als GmbH am Markt |
| Vorläufer | > GbR |
| Gesellschafter | > A.C.(kaufmännischer Part, Planung/ 3 Mitarbeiter) und F.C (Werkstattleitung, Produktion, Messe/ 5 Mitarbeiter) |
| Standortverlagerung | > vor ca. 10 Jahren, eigene Immobilie |
| Kunden | > überwiegend europ. mittlere Industrie- unternehmen |
| Umsatz/ Gewinn | > kontinuierliche Zuwachs. 2003 keine Zuwächse 2004 massive Einbrüche |



Überprüfung der Firmenpotenziale Ziel

- > Stärken weiter zu entwickeln
- > Übergang in zwei getrennte Betriebe zu finden
(Gesellschafter sind massiv zerstritten)

Allgemeine Maßnahmen zu folgenden Bereichen:

- > strategische Unternehmensentwicklung
- > Führung
- > Prozesse
- > Ressourcen
- > Wirtschaftlichkeit
- > Mitarbeiterzufriedenheit
- > Kundenzufriedenheit



1. Eskalation des Streits zwischen den Gesellschaftern

Nur das Notwendigste wird besprochen, gegenseitige emotionale Kritik, kaum sachliche Argumentationen – Rückwirkungen auf allgemeines Betriebsklima

=> **Intervention:** klassische Gesprächsführungstechniken mit den Gesellschaftern; Reflexion der Verhaltensmuster; kontinuierliche Arbeit an der Kommunikation; schriftliche Vereinbarungen und Kontrolle der Umsetzung.

2. Nicht-Einbindung von Familienmitgliedern

=> **Intervention:** gemeinsame „strategische“ Gespräche mit allen Familienmitgliedern. Einbindung aller Betroffenen in die Entscheidungsvorbereitung

3. Familienhistorische Entwicklung

=> **Intervention:** Aufarbeitung des Rollenkonflikts zwischen älterem u. jüngerem Bruder, Klärung des Umgangs mit den „Familienaufträgen“



4. Entwicklung neuer gemeinsamer Zielsetzung

Fortbestand der gemeinsamen Firma.

=> **Intervention:** strategische Planung und Umsetzungsplanung und –begleitung

5. Neuverteilung der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche

=> **Intervention:** strategische und praktische „Gleich“-Verteilung der Verantwortungsbereiche zwischen den Gesellschaftern

6. Einbindung aller / Eigenverantwortung stärken

=> **Intervention:** MA-Workshops Werkstattbereich und Bürobereich
Klärung: Arbeitsabläufe, Verantwortungsbereiche, Aufgabengebiete, eigene Stärken und Schwächen, individuellen Qualifikationsbedarfs der neuen Verantwortungsbereiche; Ziel: Eigenverantwortung weiter stärken!

=> **Intervention:** Einbindung aller Beschäftigten in die Feinentwicklung der Umsetzungsplanung der neuen Zielsetzungen



7. Trennung Büro/ Werkstatt aufbrechen

=> **Intervention:** strategische Planung, Umsetzungsplanung und –begleitung, räumliche Trennung der Gesellschafter, Neustrukturierung der Arbeitsabläufe; gegenseitige Beteiligung an Qualitätsworkshops; gemeinsame Weiterentwicklung der „casus-Bibel“

8. Personelle Veränderungen

=> **Intervention:** Rückholung erfahrener Büroleiterin (Kinderzeit, anfangs TZ),
Ausschreibungsvorbereitung für neue Stelle eines praktischen Werkstattleiters (derzeit intern besetzt; falls fehlende Qualifikationen nicht nachträglich erworben werden, Option einer externen Ausschreibung)

9. Investitionsplanung auf Grundlage der neuen Zielsetzungen



| <u>Problemstellung</u> | <u>Maßnahme</u> |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- keine lösungsorientierte Streitkultur- fehlende Fähigkeit, sprachlich gemeinsame Ziele zu entwickeln und zu beschreiben | <ul style="list-style-type: none">-Konfliktmanagement- Grundlagen der Gesprächsführung, Reflexion von Verhaltensmustern- Zielvereinbarungen und schriftliche Dokumentation- Grundlagen strategischer Planung im Kleinbetrieb |



| <u>Problemstellung</u> | <u>Maßnahme</u> |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- ungeklärte Rollenverteilung in der Leitung | <ul style="list-style-type: none">- Grundlagen der Tätigkeits- und Arbeitsplatzbeschreibung- Erstellen von Stärken- und Schwächeprofilen- Entwicklung eines gegenseitigen fachlichen Qualifizierungsprogramms- Grundlagen des Umsetzungscontrollings- „Grundlagen und Entwicklung eines „Verantwortungsprofils“ für die Inhaber |



| <u>Problemstellung</u> | <u>Maßnahme</u> |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Gefühl, ständig zu arbeiten | <ul style="list-style-type: none">- Grundlagen von „work-life-balance“- Systemisch familientherapeutische Sichtweise von Organisationen- Grundlagen des Zeitmanagements |



| <u>Problemstellung</u> | <u>Maßnahme</u> |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- fehlendes Wissen über den Gesamtverlauf der Auftragsabwicklung | <ul style="list-style-type: none">- gemeinsame Er- und Überarbeitung des Prozesses von der Akquisition über die Produktion, den Auf- und Abbau bis zur Endabrechnung- Dokumentationsvorbereitung für die „casus-Bibel“- Klärung und Verortung der eigenen Tätigkeitsbereiche- gemeinsame Klärung der einzelnen Arbeitsabläufe- gemeinsame Erarbeitung der eigenen Verantwortungsbereiche (gegenseitige Hospitation) |



Problemstellung

- fehlende Einschätzung des eigenen Qualifikationsprofils

Maßnahme

- Entwicklung eines persönlichen Anforderungsprofils anhand der auszuübenden Tätigkeiten und der neuen Verantwortungsmatrix
- persönliche Stärken- und Schwächenanalyse
- Entwicklung individueller Qualifizierungspläne
- Hilfe zur Entwicklung eigener Zielvorstellungen
- Zielvereinbarungsgespräche über Aufstiegschancen



Problemstellung

- Eigenverantwortung/Kundenorientierung

Maßnahme

- Grundlagen von Führen und Leiten
- Grundlagen des Projektmanagements
- Kundengespräche führen
- Hospitation in anderen Arbeitsbereichen
- Stärkung der Eigenverantwortung durch gezieltes Heranführen an neue Aufgaben



Problemstellung

- Qualitätsbewusstsein

Maßnahme

- TQM (Qualitätsmanagement)
- Mitarbeit an Überarbeitung und Weiterentwicklung der „casus-Bibel“



Thesen

- In der Potenzialberatung wird immer nach Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten in der gesamten Betriebsorganisation gesucht – dazu gehören logischerweise auch die Entwicklungsmöglichkeiten im personellen Bereich
- Der gewünschte hohe Beteiligungsgrad der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Prozess der Potenzialberatung fördert und fordert Personalentwicklungsmaßnahmen mit allen Beteiligten.

...



Thesen (Forts.)

- Gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen ist der Erfolg von durch Potenzialberatungen angeregten Veränderungsprozessen stark abhängig von der Umsetzung personenbezogener Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen.
- Personalentwicklung als Bestandteil der Potenzialberatung fördert „lebenslanges Lernen“, persönliche Weiterentwicklung, Arbeitsplatzsicherung und persönliche Aufstiegschancen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern so wie auch bei den Betriebsinhabern.



Personalentwicklung bei Betriebsinhabern und MitarbeiterInnen- ein Beispiel aus der Potenzialberatung

Heinz Eickmeier