

## Wie ein Personalentwickler Sicherheit schafft

### Unternehmen im Wachstum

Ich bin Inhaber der Firma Hoffmann Fördertechnik\*. Wir produzieren individuelle Rollensysteme und Hebetchnik für unsere Kunden. Derzeit beschäftigen wir 43 Mitarbeiter und weitere Neueinstellungen sind geplant.

### Wandel nach dem zehnten Mitarbeiter

Das Geschäft mit der Fördertechnik brummt, und wir brauchen mehr Leute. Doch seit wir den zehnten Mann eingestellt haben, kriege ich manchmal das Gefühl: Ich habe den Laden nicht mehr richtig im Griff. Wir sind schnell gewachsen. Wir spüren die Auswirkungen des Fachkräftemangels und der Globalisierung. Die Konkurrenz auf den Märkten ist groß. Darum setzen wir auf Qualität und Individualität.

Die Firmenkultur verändert sich. Am Anfang gingen wir eher familiär miteinander um und ich wusste um jeden Prozess Bescheid.

### Wenn Mitarbeiter ihre eigenen Prioritäten setzen

In der täglichen Hektik setzen die Mitarbeiter nun ihre eigenen Prioritäten. Das größte Problem ist, dass Mitarbeiter die gesetzten Termine nicht einhalten. Wenn ich nachfasse, gibt es immer neue Ausflüchte und Gründe, warum die Arbeit nicht fertig ist.

### Hoher Arbeitsdruck schafft Unruhe

Die Zusammenarbeit in der Auftragsabwicklung klappt nicht mehr. Schon wieder hat es Streit in der Auftragsabwicklung gegeben. Frau Schulze\* kam zu mir und beklagte sich über Frau Müller\*. Die beiden sollen sich die Auftragsabwicklung teilen. Frau Schulze hat das Gefühl, dass alles an ihr hängen bleibt. Frau Müller fühlt sich unterfordert und möchte mehr Kundenkontakt haben. Die Aufgaben sind bisher nicht beschrieben, weil ich davon ausgehe, dass jeder alles können muss. Doch langsam bezweifle ich, dass es so weiter laufen kann. Dieser ständige Kleinkrieg strengt mich an und bringt Unruhe in das gesamte Team.

### Entwicklung im Betrieb

Neulich habe ich mit Max\* über das Problem gesprochen, und er ist sofort darauf angesprungen. Ihm ging es genau so, doch er hat sich Hilfe geholt - von Frank Ehnes, einem Personalentwickler. Max ist ganz begeistert: Frank Ehnes hat ihm nicht eines der üblichen schematischen Konzepte übergestülpt. Nach ein paar Gesprächen wusste er tatsächlich von jedem Mitarbeiter, was sie können und was sie noch dazulernen sollten.

Max meinte, alles läuft rund. Seit er die von Frank Ehnes entwickelten Handlungsprofile sowie die Entwicklungsmatrix an der Hand hat, fühlt er sich im Umgang mit seinem Personal endlich sicher. Bei dem Gespräch mit Max merkte ich sofort, dass er Frank Ehnes vertraut, weil er ihm Sicherheit im Umgang mit seinem Personal gegeben hat.

### Gesprächskultur entwickeln

Max ist ganz begeistert, der nächste Schritt soll ein Zielvereinbarungsgespräch sein. Max verspricht sich davon eine höhere Motivation und will mehr Verantwortung an seine Leute übergeben.

Ich rufe Frank Ehnes gleich mal an. Es wird Zeit, dass wir die Teamkultur in meinem Unternehmen entwickeln.

\*Namen von der Redaktion geändert