

Serie: Klockmann

Schritt für Schritt aus der Krise

Ob es eine Kausalität zwischen fehlender Personalentwicklung und Insolvenzen gibt, das mag dahin gestellt sein. Fakt ist jedoch, dass mit den Instrumenten einer systematisierten Personalentwicklung individuelle Potenziale der Mitarbeiter erfasst und weiter verbessert werden können. Aber auch Fehlentwicklungen wie z. B. mangelnde Teamfähigkeit eines Mitarbeiters können definiert und nötigenfalls über eine „qualifizierte“ Kündigung (noch innerhalb der Probezeit) korrigiert werden. Dadurch steigt das Leistungsniveau einer Firma und mithin dessen Wettbewerbsfähigkeit. Diese Feststellung gehört allerdings zu den Erkenntnissen, die nach wie vor von vielen kleinen und mittleren Unternehmen ignoriert werden. Insofern verwundert es nicht, dass bei Klockmann bis zur Übernahme durch die Unternehmer Simat-Leins keine systematisierte Personalentwicklung stattgefunden hatte.

„Als wir die Firma übernahmen gab es weder Mitarbeiterbeurteilungen noch sonst irgend etwas, das man ernsthaft als Personalentwicklung bezeichnen konnte.

Wir baten dann die Vorbesitzer erst einmal um eine Grobeinschätzung der Mitarbeiter in Form einer Mitarbeitercheckliste. Anhand dieser Mitarbeitercheckliste konnten wir uns dann ein erstes Bild machen und neue Ziele festlegen“, so die neue Firmeninhaberin Maria Simat-Leins. „Da half uns natürlich sehr, dass wir im Rahmen von verschiedenen Projekten einschlägige Erfahrungen und Entwicklungsarbeit in Sachen Personalentwicklung in großen Unternehmen gesammelt hatten“. Dass sich Personalentwicklung in Groß und Kleinunternehmen in der Organisationsform wesentlich unterscheiden, ist in der Klockmann-Praxis kein wesentliches Problem. „Wir wissen, dass unser



Christian de Decker begleitet Klockmann seit der Übernahme und berät die Geschäftsleitung in strategischen, organisatorischen und finanziellen Fragen.

wichtigstes Kapital unsere Mitarbeiter sind. Um die Potenziale und Defizite unserer Mitarbeiter zu erfassen, führen wir systematisiert Entwicklungsgespräche. So ein Gespräch kann beinhalten, dass wir dem Mitarbeiter sagen, dass wir mit seiner Entwicklung in dem und dem Bereich sehr zufrieden sind und wo wir noch Verbesserungsbedarf erkennen. Gegebenfalls bieten wir Maßnahmen wie beispielsweise Schulungen an. Natürlich legen wir ein Ziel und einen Zeitrahmen fest.

So ein Gespräch kann aber auch die Einleitung einer Trennung von einem Mitarbeiter bedeuten, denn durch unsere Personalentwicklungsarbeit wissen wir, was wir im Personalbereich tun müssen und vor allen Dingen warum wir es tun müssen“ erklärt Simat-Leins und ergänzt: „Gerade bei Kündigungen, die man für unvermeidlich hält, muss man auch entschieden handeln. Da gibt es dann aber doch einen wesentlichen Unterschied in der Personalarbeit von kleinen und großen Unternehmen. Personalentwicklung und daraus resultierende Entscheidungen in großen Unternehmen sind meist institutionalisiert, in kleinen Unternehmen dagegen fehlt die Distanz. Vermutlich ist das wesentlicher Grund für die weniger ausgeprägte Personalentwicklungsarbeit in kleinen Unternehmen.“

Weitere Informationen:
www.proventi.de