

Bernhard Kuntz:

Ein gefragter Partner für die Industrie bleiben

Firmen arbeiten meist mit Zeitarbeitsunternehmen zusammen, um Auftragsspitzen und personelle Engpässe besser auffangen zu können. Entsprechend schnell und flexibel müssen die Personaldienstleister reagieren können. Deshalb startete der mittelständische Verleiher Jägers, Hürth, ein Organisationsentwicklungsprogramm.

Die Zeitarbeitsbranche streift zunehmend ihr Schmutzimage ab und professionalisiert sich immer weiter. „Und dieser Prozess wird sich fortsetzen“, versichert Klaus Dahl, Geschäftsführer des Personaldienstleisters Jägers GmbH & Co. KG, Hürth - auch, weil die Unternehmen den Zeitarbeitsfirmen zunehmend qualifizierte Aufgaben übertragen statt sich von ihnen nur "Köpfe" auszuleihen. Die Zeitarbeitsfirmen entwickeln sich also zu Problemlösungspartnern der Unternehmen. Hieraus resultieren auch neue Anforderungen an ihre Organisation. Das erkannte das Unternehmen Jägers vor zweieinhalb Jahren. Deshalb überdachten die Verantwortlichen die Unternehmensstrategie. Zwei zentrale Entscheidungen waren:

- Jägers spezialisiert sich auf das Vermitteln von qualifizierten Fachkräften im gewerblich-technischen Bereich - also zum Beispiel Industrie- und Anlagenmechaniker, Schweißer, Zerspaner, Galvaniseure, Elektriker und Installateure. Und:
- Das Unternehmen soll wachsen - unter anderem, um aufgrund des größeren Mitarbeiterpools schneller und besser auf Kundenwünsche reagieren zu können.

Diese „Basisentscheidungen“ teilte Dahl den Jägers-Mitarbeitern mit. Zuvor nahm er jedoch Kontakt mit Johann Scholten von der WSFB-Beratengruppe Wiesbaden auf. mit dem er bereits als Betriebsleiter bei einem Industriekonzern zusammen gearbeitet hatte. Denn Dahl war klar: Damit wir unsere Ziele erreichen, müssen sich auch die Strukturen von Jägers wandeln. Und hierbei benötigen wir professionelle Unterstützung.

Veränderungsbedarf ermittelt

Mit dem WSFB-Geschäftsführer Scholten überlegte Dahl, wie der Veränderungsprozess

gestaltet werden könnte - „und zwar so, dass er die Alltagsarbeit nicht lahm legt“. Dieser Aspekt war Dahl wichtig. Denn ein mittelständisches Unternehmen wie Jägers, das Anfang 2005 zwar ca. 200 Mitarbeiter beschäftigte, von denen aber die meisten sozusagen im „Außendienst“ für andere Unternehmen tätig waren, kann nicht ein halbes Dutzend Leute zum Management des Changeprozesses freistellen. „Das ist in Konzernen möglich“, betont Scholten. „Bei Klein- und Mittelbetrieben hingegen muss die Veränderung parallel zur Alltagsarbeit erfolgen. Deshalb muss auch die Prozessarchitektur eine andere sein.“

Die Unternehmensführung von Jägers beschloss, zunächst mit den Mitarbeitern der Niederlassungen in Hürth und Köln exemplarisch für die anderen Niederlassungen einen Workshop durchzuführen, bei dem ermittelt wird:

- Was müssen wir tun, um die definierten Ziele zu erreichen?
- Was hindert uns daran, die Ziele zu erreichen?
- Und:
- Wie können wir die Erfolgsbarrieren beseitigen?

Vor dem Workshop wurden die Teilnehmer gebeten, einen Fragebogen auszufüllen, um zu ermitteln, wo aus ihrer Sicht die zentralen Wachstumsbarrieren liegen. Heraus kristallisierten sich folgende Handlungsfelder:

- Die Aufgabengebiete der internen Mitarbeiter sind unklar abgegrenzt,
- ihre Handlungs- sowie Entscheidungskompetenzen sind nicht ausreichend definiert und
- es fehlt eine klare Marktbeurteilungsstrategie.

Dahl erläutert dies an einem Beispiel: „Aufgrund unserer Filialstruktur kam es zuweilen vor, dass zwei Mitarbeiter parallel versuchten, dieselbe Firma als Kunden zu gewinnen.“ Das Vorgehen war also nicht koordiniert. Unklar war teilweise auch, wer für die Personaldisposition zuständig ist.



DVVA-Autor Bernhard Kuntz, Darmstadt, berät Dienstleistungsunternehmen in Marketingfragen. Er ist Autor der Bücher „Die Katze im Sack verkaufen“ und „Fette Beute für Trainer und Berater“ (Verlag manager-Seminare, Bonn). Kontakt: info@bildung-kommunikation.de.

Zuständigkeiten und Abläufe definiert

Genau diese Aspekte wurden in einem zweitägigen Workshop im August 2005 bearbeitet. Definiert wurde, wer für den Auftragseingang und die personelle Besetzung der Aufträge zuständig ist. Vereinbart wurde zudem: Wie gehen wir mit wichtigen Informationen um, die wir in Kundengesprächen erhalten? Dies zu klären, war wichtig, weil sich im Alltag zuweilen folgende Situation ergab: Ein Disponent spricht mit einem Kunden und erhält Infos, die für den Vertrieb von Bedeutung sind. Kaum ist das Gespräch beendet, steht jedoch ein Stellenbewerber vor der Tür, mit dem der Disponent ein Bewerbungsgespräch führen muss. Also werden die Informationen nicht ausreichend dokumentiert. Und wenn das Bewerbungsgespräch vorbei ist? Dann sind die wichtigen Infos vergessen.

Solchen Situationen wollte die Jägers-Geschäftsleitung künftig vermeiden, denn ihr war klar: Wenn das Unternehmen wächst, steigt zumindest in einer Übergangszeit auch die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter. Und damit erhöht sich die Gefahr, dass wichtige Dinge liegen bleiben. Also wurden in dem Workshop auch die Zuständigkeiten und die Arbeitsprioritäten neu definiert. Ermittelt

wurde zudem der strukturelle und ablauforganisatorische Veränderungsbedarf. Und hieraus wurde wiederum ein Maßnahmenplan abgeleitet.

Zahl der Mitarbeiter fast verdreifacht

Die vereinbarten Maßnahmen wurden in den Folgemonaten umgesetzt. Dieser Prozess verlief wie Dahl gesteht, nicht immer reibungslos - aus erfreulichen Gründen. Das Unternehmen wuchs, wie gewünscht, sehr schnell. Die Zahl seiner Mitarbeiter stieg bis Anfang 2006 auf über 500. Entsprechend explodierte die Arbeit der Angestellten in der Zentrale und den sechs Niederlassungen. Sie mussten mehr Zeit ins Personalmarketing und in die Personalauswahl investieren. Aufgrund des gestiegenen Auftragsvolumens mussten sie auch mehr Zeit für die Kundenbetreuung aufwenden.

Bei diesem „Arbeiten unter Strom“ zeigte sich schnell, wo in der Organisation von Jägers noch Optimierungsbedarf bestand — unter anderem bei den Abläufen. Dahl nennt ein Beispiel. In vielen gewerblich-technischen Berufen sind seit über einem Jahr gut ausgebildete Fachkräfte rar. Entsprechend umworben sind sie. Deshalb kam es vereinzelt vor, dass mehrere Jägers-Niederlassungen zeitgleich versuchten, dieselben Fachkräfte als Mitarbeiter zu gewinnen, weil eine übergreifende Information fehlte. Die Folge: überflüssige Mehrarbeit. Ein solches Arbeiten galt es in dem gewachsenen Unternehmen zu vermeiden. Also wurde das EDV-System entsprechend erweitert.

Sandkörner im Getriebe beseitigt

Im Frühsommer 2006 baten einige Jägers-Mitarbeiter Dahl, einen weiteren Workshop mit Scholten zu veranstalten, um die „Sandkörner im Getriebe“ zu beseitigen. Der Geschäftsführer war hierüber erfreut. Denn der Vorstoß zeigte ihm: Ein Ziel des Entwicklungsprozesses ist erreicht. Die Mitarbeiter zeigen mehr Eigenverantwortung und -initiative. Dieser zweitägige Workshop, an dem außer der Geschäftsleitung die

Disponenten und die Vertriebsverantwortlichen teilnahmen, fand im Juli 2006 statt. Sein Titel: „Unser Wachstum bewältigen und absichern.“

Dieser Workshop war ähnlich wie der erste konzipiert. Während es im Ersten jedoch vorwiegend darum ging, die Grobstruktur der neuen Organisation zu entwerfen, erfolgte nun sozusagen die „Feinjustierung“. Geklärt wurde zum Beispiel die Frage, wie geht das Unternehmen mit folgender Situation um: Der Vertrieb akquiriert einen neuen Auftrag, die Disponenten signalisieren jedoch „Unsere Leute sind zurzeit alle im Einsatz“? Laut Dahl eine extrem wichtige Frage. Denn Zeitarbeitsunternehmen können nicht beliebig viele Mitarbeiter auf ihre Payroll nehmen, da sie diese auch bezahlen müssen, wenn sie nicht im Einsatz sind. Zugleich benötigt ein „Verleiher“ aber eine gewisse Personalreserve, um auf Neu- und Folgeaufträge schnell reagieren zu können. Kann er dies nicht, erzeugt dies bei den Vertriebsmitarbeitern Frust. Noch entscheidender ist aber: Die Kunden beginnen an der Kompetenz des Personaldienstleisters zu zweifeln, da dieser ja gerade ihre personellen Engpässe schnell auffangen soll. „Also

muss ein Zeitarbeitsunternehmen“, sagt Dahl pragmatisch, „sehr flexibel sein. Sonst macht es sich in den Augen seiner Kunden selbst überflüssig.“

Die Kunden mit ins Boot holen

Nach dem Workshop wurden die vereinbarten Maßnahmen erneut umgesetzt, was dazu führte, dass die Alltagsarbeit bei Jägers seit fast einem Jahr „störungsfrei“ verläuft. Laut Scholten eine beachtliche Leistung - weil das Unternehmen weiter expandiert. Trotzdem ist Dahl mit dem Erreichten nicht zufrieden. Warum? „Unsere Kunden wollen sich durch die Zusammenarbeit mit uns sozusagen eine zweite Belegschaft neben der Stammbeflegschaft aufbauen, um auf Auftragschwankungen flexibel reagieren zu können — ohne dass ihre Fixkosten explodieren. Entsprechend reibungslos muss die Zusammenarbeit sein.“ Deshalb befasst sich Jägers zurzeit mit der Frage: Wie können wir die Kommunikation mit unseren Kunden weiter verbessern? Denn, so die Überlegung von Dahl: „Als Problemlöser für unsere Kunden müssen wir frühzeitig deren künftige Anforderungen kennen. Denn nur dann können wir diese Informationen in unsere Prozesskette einbeziehen und unsere Dienstleistung weiter optimieren.“