

Fit für neue Herausforderungen

Zeitarbeitsunternehmen können nur dann erfolgreich Kunden akquirieren, wenn gleichzeitig entsprechend qualifiziertes „Leihpersonal“ zur Verfügung steht.

Zeitarbeitsfirmen entwickeln sich immer stärker zu Problemlösungspartnern ihrer Kundenunternehmen. Daraus ergeben sich neue Anforderungen an ihre Organisation — vor allem in Vertrieb und Disposition. Dies erkannte Klaus Dahl, Geschäftsführer des Personaldienstleisters Jägers GmbH & Co. KG mit Stammsitz in Hürth. Deshalb wandte er sich an Johann Scholten von der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden, um einen entsprechenden Veränderungsprozess zu planen und durchzuführen. Die wesentlichen Entscheidungen:

- Jägers spezialisiert sich in seiner Vermittlung von qualifizierten Fachkräften auf den gewerblich-technischen Bereich (Industrie- und Anlagenmechaniker, Schweißer, Zerspaner, Galvaniseure, Elektriker und Installateure).
- Das Unternehmen soll wachsen — dabei ist es ein wichtiges Ziel, schneller und besser auf Kundenwünsche reagieren zu können.

Der Handlungsbedarf

Als nächsten Schritt führte die Unternehmensleitung zunächst mit den Mitarbeitern der Niederlassungen Hürth und Köln exemplarisch einen Workshop durch. Dabei wurde anhand eines Fragebogens ermittelt, wo aus Sicht der Mitarbeiter die zentralen Wachstumsbarrieren liegen:

- Es fehlte eine klare Marktbearbeitungsstrategie. „Aufgrund unserer Filialstruktur kam es zuweilen vor, dass zwei Mitarbeiter parallel versuchten, dieselbe Firma als Kunden zu gewinnen“, erläutert Klaus Dahl. Das Vorgehen bei der Kundenakquise war also nicht koordiniert. Unklar war teilweise auch, wer für die Personaldisposition zuständig ist.
- Die Aufgabengebiete der internen Mitarbeiter waren unklar abgegrenzt und

- ihre Handlungs- sowie Entscheidungskompetenzen waren nicht ausreichend definiert.

Genau diese Aspekte wurden dann in einem weiteren Workshop behandelt. Geklärt wurde zudem die Frage, wie die Mitarbeiter mit wichtigen Informationen umgehen, die sie in Kundengesprächen erhalten. So passierte es zum Beispiel häufig, dass ein Disponent mit einem Kunden sprach und Informationen bekam, die für den Vertrieb von Bedeutung sind. Doch kaum war das Gespräch beendet, stand ein Stellenbewerber vor der Tür, mit dem der Disponent ein Bewerbungsgespräch führen musste. Folglich konnte er die erhaltenen Informationen nicht mehr ausreichend dokumentieren und sie gingen vielfach verloren.

„Arbeiten unter Strom“

Die im Workshop vereinbarten Maßnahmen wurde in den Folge Monaten umgesetzt. Währenddessen wuchs das Unternehmen sehr schnell und die Arbeit der Angestellten in der Zentrale und den Niederlassungen explodierte. Bei diesem „Arbeiten unter Strom“ zeigte sich deutlich, wo noch Optimierungsbedarf bestand — unter anderem bei den Abläufen.

Die Feinjustierung

Auf Wunsch der Mitarbeiter wurde ein erneuter Workshop angesetzt,

an dem neben der Geschäftsleitung die Disponenten und die Vertriebsverantwortlichen teilnahmen. Geklärt wurde zum Beispiel die Frage, wie das Unternehmen mit folgender Situation umgeht: Der Vertrieb akquiriert einen neuen Auftrag, die Disponenten signalisieren jedoch, dass derzeit alle Mitarbeiter im Einsatz sind. Für Dahl eine extrem wichtige Frage. Denn einerseits können Zeitarbeitsunternehmen nicht beliebig viele Mitarbeiter vorhalten, da sie diese auch bezahlen müssen, wenn sie nicht im Einsatz sind. Andererseits benötigt der Vertrieb eine gewisse Personalreserve, um schnell Neu- und Folgeaufträge hereinholen zu können. Ist das nicht möglich, sind die Mitarbeiter frustriert. Und der Kunde beginnt an der Kompetenz des Dienstleisters zu zweifeln.

Auch die dazu vereinbarten Maßnahmen wurden erfolgreich umgesetzt. Seit fast einem Jahr verläuft die Alltagsarbeit „störungsfrei“, so Klaus Dahl. Jetzt steht für ihn das Thema „Optimierung der Kundenkommunikation“ auf dem Programm: „Als Problemlöser für unsere Kunden müssen wir sehr frühzeitig deren künftige Anforderungen kennen. Nur dann können wir diese Informationen in unsere Prozesskette einbeziehen und unsere Dienstleistung weiter optimieren.“

Die Unternehmen

Der Personaldienstleister Jägers GmbH & Co. KG, Hürth, hat sich auf die Vermittlung von gewerblichem Fachpersonal spezialisiert. Innerhalb eines Jahres hat das Unternehmen die Zahl seiner Mitarbeiter von rund 200 auf über 500 (Stand: Jahresbeginn 2006) erhöht. Neben der Zentrale sind die Mitarbeiter in sechs Niederlassungen beschäftigt. Die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden berät, unterstützt und begleitet Organisationen in Veränderungsprozessen. Schwerpunkte sind Planung und Umsetzung von Kulturveränderungsprozessen. Mehr Infos unter www.wsfb.de.