

L Ü N E N D O N K „

HANDBUCH ZEITARBEIT UND PERSONAL- DIENSTLEISTUNGEN

50 FÜHRENDE PARTNER FÜR IHR UNTERNEHMEN

2014



HAUFE.



Exklusiv und kostenlos für Buchkäufer!

Ihre Arbeitshilfen online:

- Lünendonk®-Listen
- Studien
- Dossiers
- weitere Analysen

Und so geht's:

- Einfach unter www.haufe.de/arbeitshilfen den Buchcode eingeben
- Oder direkt per QR-Code über Ihr Smartphone bzw. Tablet auf die Website gehen

Buchcode:

99T-CZMV

www.haufe.de/arbeitshilfen



Alexandra Hiekel und Constanze Hille

Führungskultur und Mitarbeiterführung

Ein Schlüssel für erfolgreiche Personaldienstleistung



Wenn das Produkt gut ist, sind die Kunden zufrieden; wenn die Kunden zufrieden sind, ist das Unternehmen erfolgreich. Soweit eine einfache Gleichung. Doch was macht ein gutes Produkt im Marktsegment Personaldienstleistung aus und wie kann die Qualität dieses Produktes gesteigert werden?

Kompetente und zufriedene Mitarbeiter als Erfolgsfaktor

Im Dienstleistungssektor sind die Mitarbeiter der Schlüsselfaktor für eine gute Qualität, denn sie produzieren die Dienstleistung unmittelbar selbst, meist im direkten Kontakt mit den Kunden. Im Bereich Personaldienstleistung gilt dies umso mehr, da hier nicht nur die Stammmitarbeiter des Dienstleistungsunternehmens, sondern auch die Leasingmitarbeiter für die Leistungserbringung verantwortlich sind und damit entscheidenden Einfluss darauf nehmen, wie zufrieden die Kunden sind. Diesen Zusammenhang hat persona service früh erkannt und

setzt daher bewusst auf Investitionen in die Qualifikation und Zufriedenheit ihrer Stamm- und Leasingmitarbeiter. Auf diese Weise sichert persona service eine hohe Produktqualität und positioniert sich klar als Qualitätsanbieter für Personaldienstleistung.

Der zugrunde liegende Zusammenhang zwischen interner und externer Servicequalität wird im Konzept der Service-Gewinn-Kette erläutert, welches an der Harvard University entwickelt wurde (James L. Heskett, W. Earl Sasses, Leonard

A. Schlesinger: *The Service Profit Chain*, NY: The Free Press, 1997). Dreh- und Angelpunkt sind dabei die Mitarbeiter (siehe Abb. 23). Wenn diese in ihrem Unternehmen eine hohe interne Servicequalität erfahren, sind sie kompetenter und fühlen sich zufriedener. Zufriedene Mitarbeiter sind loyaler und infolgedessen engagierter und produktiver. Dies geht einher mit einer positiven Arbeitseinstellung, welche wiederum in einer hohen externen Servicequalität resultiert. Die Qualität des externen Services bestimmt den Wert, den

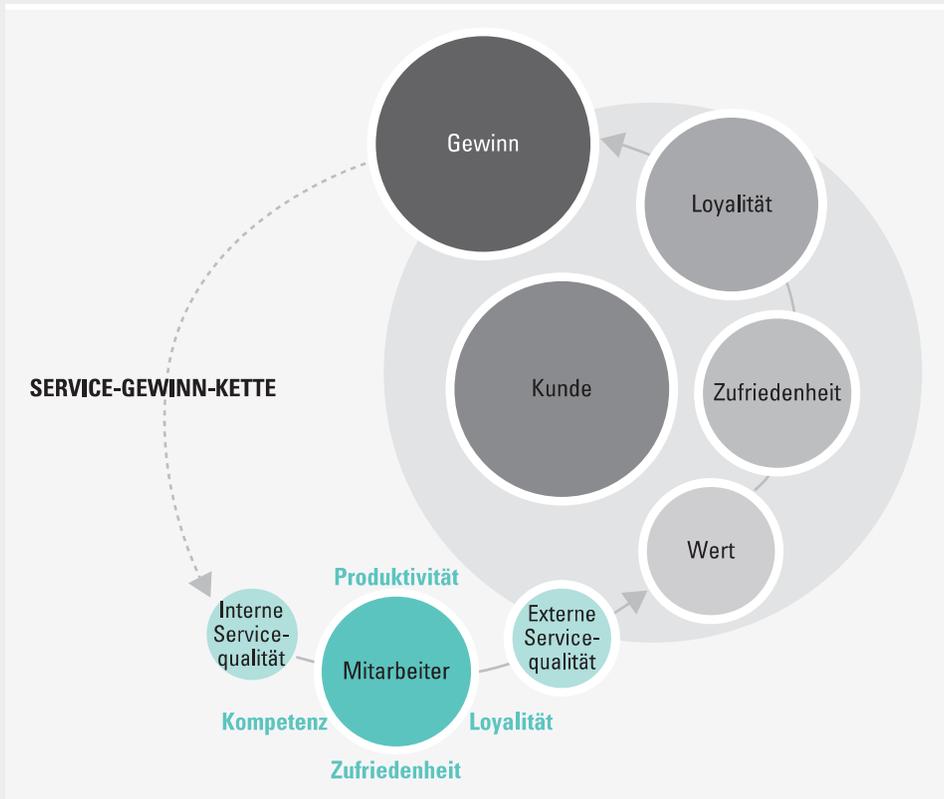


Abb. 23: Schematische Darstellung des Konzepts der Service-Gewinn-Kette Quelle: metafive gmbh

die Leistung für den Kunden darstellt. Je höher der wahrgenommene Wert, desto höher die Zufriedenheit und infolgedessen die Loyalität des Kunden. Eine gezielte Investition in unternehmensinterne Leistungen zahlt sich laut Service-Gewinn-Kette also in einem gesteigerten Unternehmensgewinn aus.

Stellschraube Führungs- und Unternehmenskultur

Doch wie können diese Erkenntnisse in eine strategische Ausrichtung überführt werden, um sie nachhaltig im Unternehmen zu verankern, und welche Stellschrauben sind dabei von Bedeutung? persona service entschied sich für ein groß angelegtes Projekt mit dem erklärten Ziel, die Führungs- und Feedbackkultur des traditionsreichen Unternehmens an die sich stetig wandelnden Anforderungen anzupassen und niederlassungsübergreifend zu vereinheitlichen. Denn wenn es darum geht, Mitarbeiter zu einer qua-

litativ hochwertigen Arbeit zu befähigen und zu motivieren, spielen das Verhalten der Führungskräfte und die gelebte Unternehmenskultur eine zentrale Rolle.

Um die Herausforderungen eines solchen Projektes zu meistern, holte persona service mit der Kölner Unternehmensberatung metalfive gmbh einen Spezialisten für Personal- und Organisationsentwicklung mit ins Boot. Gemeinsam identifizierten persona service und metalfive die aktuellen Anforderungen an Führungskräfte im Unternehmen und leiteten unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie zukünftig zu erwartende Anforderungen daraus ab. Diese Sammlung an Anforderungen wurde anschließend in eine Auswahl erfolgsrelevanter Kompetenzen für Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit bei persona service überführt (u. a. Mitarbeiterförderung & Motivation, Initiative & Innovation, Kommunikation und Aufbau von Arbeitsbeziehungen).

Kompetenzbasierte Personal- und Organisationsentwicklung

Das resultierende Kompetenz-Set formuliert die Erwartungen an (Führungs-) Handeln bei persona service und bietet Mitarbeitern wie Führungskräften eine greifbare Orientierung. Darüber hinaus schafft es die Basis, um mithilfe spezifischer Instrumente zur Personal- und Organisationsentwicklung zu erfassen, inwieweit die definierten Kompetenzen im Unternehmensalltag bereits gelebt werden bzw. Handlungsbedarf besteht und welche konkreten Unterstützungsmaßnahmen für Führungskräfte sinnvoll sind. Mit



Die Befragung ist ein wichtiger Bestandteil für mehr Mitarbeiterzufriedenheit

einem 270°-Führungskräftefeedback für Stammmitarbeiter und einer Zufriedenheitsbefragung für Leasingmitarbeiter werden im Folgenden beispielhaft zwei dieser Instrumente im konkreten Einsatz bei persona service vorgestellt.

270°-Feedback für Führungskräfte im Stammbereich

Das unternehmensweite 270°-Führungskräftefeedback (vgl. dazu auch Steckbrief 1) für sämtliche Führungskräfte bei persona service verfolgte Ziele auf drei Ebenen: die Führungskräfte durch Rückmeldungen zu ihrem arbeitsbezogenen Verhalten ganz konkret bei ihrer persönlichen Weiterentwicklung in Richtung der definierten Kompetenzen zu unter-

stützen, die Führungskultur in einem unternehmensweiten Kommunikationsprozess unter Beteiligung aller Mitarbeiter aktiv zu gestalten und in der Unternehmenskultur eine hierarchieübergreifende, offene Feedbackkultur zu verankern.

Um diese Ziele zu erreichen, wurde in enger Abstimmung mit metalfive eine Reihe von Prozessschritten festgelegt. Erstens wurden bei der Konzeption des Fragebogens die definierten Kompetenzen in verhaltensorientierte Fragen überführt, um so die strategisch abgeleiteten Verhaltensrichtlinien in alltagstauglicher Form in die Erlebenswelt der Mitarbeiter zu tragen. Zweitens startete der kaskadenförmig ausgerollte Umsetzungsprozess auf der obersten Führungsebene und signalisierte auf diese Weise das Commitment

Steckbrief 1: 270°-Führungskräftefeedback

- Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung
- Methode: strukturierte und systematisierte Rückmeldung aus unterschiedlichen Perspektiven (z. B. Vorgesetzte, Mitarbeiter und Kollegen: siehe Abb. 24) zum Abgleich von Fremd- und Selbsteinschätzung des arbeitsbezogenen Verhaltens
- Best-Practice-Projektschritte:
 1. unternehmensspezifische Projektplanung und Fragebogendesign
 2. transparente Kommunikation über Ziele, Ablauf und Folgemaßnahmen im Vorfeld, differenziert nach Teilnehmergruppen (Feedbackempfänger und Feedbackgeber)
 3. effiziente Umsetzung über eine Onlineplattform, die kundenspezifische Prozessanforderungen flexibel abbildet und aktuellen Datenschutz und Anonymitätsanforderungen entspricht
 4. nachvollziehbare, individuelle Ergebnisaufbereitung pro Führungskraft
 5. nachhaltigkeitsichernde, individuelle Folgemaßnahmen:
 - a) Vieraugenrückmeldegespräch auf Basis der Ergebnisse
 - b) Abstimmung mit Vorgesetztem und Ableitung eines Entwicklungsplans
 - c) Rückmeldung an die Feedbackgeber



Abb. 24: 360°-Führungskräftefeedback: Rückmeldung aus drei unterschiedlichen Feedbackgeber-Perspektiven

Quelle: metalfive gmbh

von Geschäfts- und Regionalleitung. Drit- tens sorgten verbindlich festgelegte Folge- maßnahmen (z. B. Vieraugengespräch, Entwicklungsplan, Rückmeldung an Mit- arbeiter) dafür, dass die Feedback-Ergeb- nisse nachhaltig für die individuelle Wei- terentwicklung der Führungskräfte heran- gezogen wurden.

Zufriedenheitsbefragung aller Leasingmitarbeiter

Die Erfassung der Zufriedenheit der Leasingmitarbeiter mit der Zusammen- arbeit und der Betreuung durch persona- lservice-Mitarbeiter verfolgte ebenfalls mehrere Ziele. Zum einen sollte die Befra-

gung erfassen, inwiefern die Veränderungen in der Führungs- und Unternehmenskultur auch bei den Leasingmitarbeitern ankommen. Zum anderen sollte auf diese Weise die Meinung der Leasingmitarbeiter in die Weiterentwicklung der Führungskultur und Zusammenarbeit bei persona service einbezogen werden.

Um diese Ziele zu erreichen und Verständnis und Akzeptanz für das Instrument zu gewährleisten, wurde neben allgemeingültigen Erfolgsvariablen (siehe Steckbrief 2) ein besonderes Augenmerk auf die Konzeption des Fragebogens gelegt. Dieser berücksichtigte inhaltlich die spezifische Situation der Leasingmitarbeiter sowie deren Einsatz bei vielen unterschiedlichen Kundenunternehmen und wurde im Aufbau und der Formulierung

der Fragen speziell auf die Zielgruppe zugeschnitten.

Nach der Auswertung der Befragungsergebnisse setzte persona service auf Basis der gezogenen Schlussfolgerungen einen Prozesskatalog zur Ableitung von Folgemaßnahmen auf. Dieser sah als ersten Schritt persönliche Rückmeldegespräche mit allen Niederlassungsverantwortlichen sowie die Ausarbeitung einer verbindlichen Best-Practice-Richtlinie vor. Auf dieser Grundlage leiteten alle Niederlassungsteams im zweiten Schritt niederlassungsspezifische Folgemaßnahmen ein, um die tägliche Zusammenarbeit zwischen Stamm- und Leasingmitarbeitern zu intensivieren und die Führungskultur weiterzuentwickeln. Die zentralen Ergebnisse aus der Zufriedenheitsbefragung

Steckbrief 2: Mitarbeiter-Zufriedenheitsbefragung

- Instrument der Organisationsentwicklung
- Methode: strukturierte Befragung von Mitarbeitern zur Messung verschiedener Aspekte der Arbeitgeberqualität
- Best-Practice-Projektschritte:
 1. Zieldefinition und Projektplanung unter Berücksichtigung zentraler Erfolgsfaktoren
 2. unternehmensspezifische Fragebogenerstellung nach psychometrischen und kommunikativen Kriterien
 3. integriertes Kommunikationskonzept: transparente Information im gesamten Befragungsprojekt und Förderung der Teilnahmebereitschaft
 4. effiziente und sichere Realisierung des Befragungsprozesses über eine Onlineplattform (vgl. Steckbrief zum 270°-Führungskräftefeedback)
 5. zielgruppenadäquate Ergebnisaufbereitung (siehe Abb. 25) und gestaffelte Ergebniskommunikation
 6. nachhaltigkeitsichernde Folgeaktivitäten: zielgerichtete Nutzung der Befragungsergebnisse unter Einbeziehung und Information aller Beteiligten

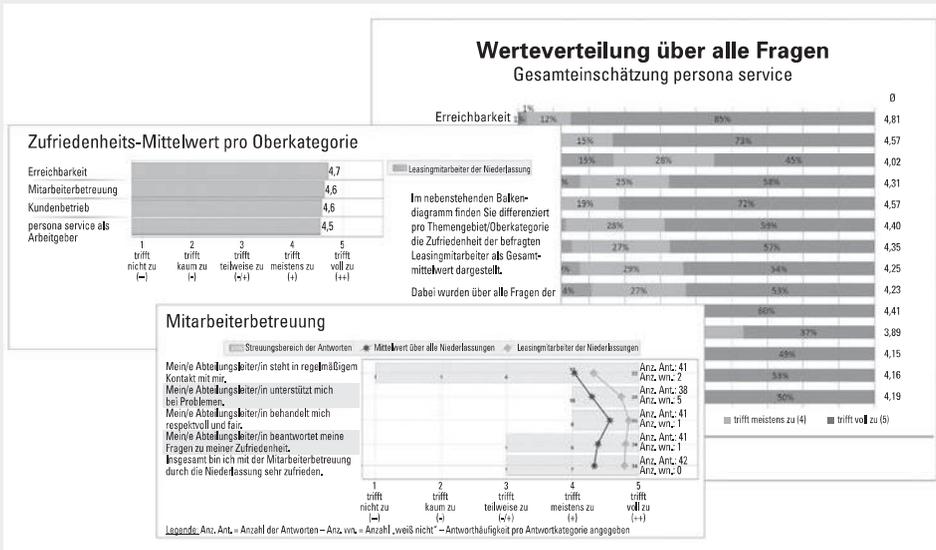


Abb. 25: Darstellung der Befragungsergebnisse in unterschiedlichen Auswertungseinheiten (Gesamtergebnisse, Niederlassungsergebnisse)

Quelle: metalfive gmbh

wurden allen Stamm- und Leasingmitarbeitern transparent kommuniziert; diese Maßnahme rundete den Prozesskatalog ab.

Ergebnisse und Fazit

Die Ergebnisse des Führungskräfte-Feedbacks und der Zufriedenheitsbefragung zeigen, dass auf allen Ebenen sowohl eine quantitativ mess- als auch subjektiv spürbare Veränderung der Führungs- und Feedback-Kultur bei persona service stattgefunden hat.

Die hohe Beteiligung der Feedbackgeber beim 270°-Führungskräftefeedback signalisierte einen starken Mitgestaltungswillen aufseiten der Stammmitarbeiter. Eine Wiederholung des gesamten Prozesses nach zwei Jahren belegt, dass die

Führungskräfte dieses Feedback für ihre persönliche Weiterentwicklung genutzt hatten. Denn ein Vorher-nachher-Vergleich offenbarte eine deutliche Annäherung des Führungsverhaltens in Richtung der im Kompetenz-Set definierten Erwartungen.

Die Zufriedenheitsbefragung verzeichnete niederlassungsübergreifend ein sehr positives Ergebnis und zeigte, dass die Optimierung der unternehmensweiten Führungs- und Feedbackkultur auch bei den Leasingmitarbeitern angekommen ist. So stimmten beispielsweise 91 Prozent der Befragten der Aussage zu, von ihrem Ansprechpartner in der Niederlassung respektvoll und fair behandelt zu werden. Gleichzeitig belegte die Analyse der offenen Anmerkungen, dass für viele Leasingmitarbeiter die gute Zusammenarbeit

mit ihrem Abteilungsleiter ein wichtiger Grund dafür ist, gerne bei und für persona service zu arbeiten.

Die Strategie, die mit dem Projekt verfolgt wurde, ist also aufgegangen: Die Instrumente stoßen unternehmensweit auf breite Akzeptanz und die Führungs- und Feedback-Kultur hat sich nachweislich und spürbar gewandelt.

Für persona service stellte sich daraufhin die Frage: Nehmen Kunden ebenfalls Veränderungen wahr? Sehen sie Unterschiede in der Führungskultur, beispielsweise beim Besuch des Persona-service-Abteilungsleiters am Arbeitsplatz von Leasingkräften? Kommunizieren Leasingmitarbeiter die Anerkennung und Wertschätzung, die sie bei persona service erfahren, auch im Kundenbetrieb? Die Antwort ist ein klares »Ja!«. Die Ergebnisse regelmäßiger Befragungen von Kundengruppen zu ihrer Zufriedenheit mit persona service stützen und untermauern die Ergebnisse von Befragungen der Mitarbeiterseite. Maßnahmen kommen an; die spürbare Veränderung wird positiv gewertet und von Kunden anerkannt.

Letztlich resultieren die umgesetzten Maßnahmen in einer verbesserten Performance der Leasingkräfte und einer optimierten Kundenorientierung bei persona service. Die Kundenzufriedenheit wurde nachhaltig gesteigert und auf hohem Niveau stabilisiert. Kunden werden durch die verlässlich erbrachte Servicequalität langfristig gebunden. So führen eine verbesserte Führungskultur und ein wertschätzender Umgang miteinander auch zu einer Festigung der Marktposition von persona service und zeichnen das Unter-

Alexandra Hiekel

ist Geschäftsführerin der metalfive gmbh. Das auf strategische Personal- und Organisationsentwicklung sowie Online-Befragungsinstrumente spezialisierte Beratungsunternehmen unterstützt und begleitet sowohl Mittelstandsunternehmen als auch Konzerne bei internen Veränderungsprozessen.

Constanze Hille

ist Personalleiterin der persona service Verwaltungs AG & Co. KG, Lüdenscheid. Sie ist für den Bereich Personal des drittgrößten deutschen Personaldienstleisters verantwortlich mit den Schwerpunkten Personal-Recruiting, Personalmarketing und Personalentwicklung. persona service liefert passgenaue Kundenlösungen auf der Grundlage von Personalleasing, Personalvermittlung, Onsite-Management und Projektmanagement.

nehmen vor den Marktbegleitern als fair, verlässlich und attraktiv aus.

Um diese positive Entwicklung weiter zu unterstützen und auch in Zukunft flexibel auf neue Anforderungen reagieren zu können, wurden die Instrumente nun langfristig bei persona service installiert.



AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN UND PERSPEKTIVEN

Der Markt für Personaldienstleistungen verändert sich. Deutsche Unternehmen bewerten die Flexibilität der Zeitarbeit aufgrund der Branchenzuschlagstarife neu. Gleichzeitig entstehen neue Dienstleistungen rund um das Workforce Management. Der Informationsbedarf ist groß.

Mit diesem Handbuch erhalten Sie einen aktuellen Branchenüberblick. Erfahren Sie, wie die Branche mit den aktuellen Herausforderungen umgeht, welche Auswirkungen sich für die Anbieterauswahl ergeben und welche Faktoren Personaldienstleistungen auch zukünftig erfolgreich machen.

Das Handbuch ist der hochwertige Wegweiser für Vorstände, Geschäftsführungen, Personalverantwortliche und Einkäufer, die für den Unternehmenserfolg zuverlässige und kompetente externe Dienstleistungspartner suchen.



€ 49,00 [D]
ISBN 978-3-648-05302-7
Bestell-Nr. 04492-0001
www.haufe.de