



PCP-Newsletter 05/2019

Erfolgsfaktor „Personal und Führung“ für zukunftsfähige Vermittlerbetriebe (Teil 1)

Mitarbeiter sind die entscheidende Ressource in den Vermittlerbetrieben. Das vorhandene Wissen und die angewandte Kompetenz machen weit mehr als die Hälfte der betrieblichen Wertschöpfung aus. Ein Grund mehr, sich hier mit den Erfolgsfaktoren zum zielführenden Personaleinsatz zu beschäftigen.

Wodurch entsteht Wertschöpfung im Vermittlerbetrieb?

Allgemein gesagt sind es die Handlungen eines Unternehmens (was getan wird) und die Produktivität (wie es getan wird) und zum Schluss der Preis (wofür es getan wird). Da weit mehr als die Hälfte der Betriebsausgaben eines zukunftsfähigen Vermittlerbetriebes die Personalkosten ausmachen, ist es wichtig, die Leistungen der Beschäftigten zu hinterfragen. Denn diese sind vielfach der Schlüssel, um den Kundenanforderungen von heute und morgen gerecht werden zu können. Es gibt klare Erfolgsmuster für professionellen Personaleinsatz.

Zukunftsfähige Vermittlerbetriebe haben...

- ihre klaren Vorstellungen, wie bei ihnen gearbeitet und miteinander umgegangen wird, mit den Mitarbeitern besprochen und schriftlich fixiert
- die Vorstellungen über die Arbeitskultur und die Werte regelmäßig mit den Mitarbeitern auf verständliche Art und Weise besprochen und entwickeln sie gemeinsam mit ihnen weiter
- dafür gesorgt, dass die fachlichen, organisatorischen und technischen Voraussetzungen vorhanden sind, damit die Mitarbeiter motiviert und produktiv arbeiten können
- Bedingungen geschaffen, damit die Mitarbeiter eigenständig handeln sowie ihre Kompetenzen und Erfahrungen einbringen können
- die Mitarbeiter motiviert, ständig über neue und bessere Möglichkeiten bei der Arbeit und über neue Leistungen und Services nachzudenken. Sie ermuntern und fördern sie, ihre Ideen einzubringen
- die Mitarbeiter befähigt, jeden Kundenkontakt für den Vertrieb zu nutzen



Wissen und Kompetenz der Mitarbeiter

Wissen bedeutet, über Informationen zu verfügen, damit ein Mitarbeiter befähigt ist, in einer Situation Entscheidungen zu treffen und zielgerichtet handeln zu können.

Kompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft, auf Grundlage von persönlich gegebenen Voraussetzungen, Wissen zur Problemlösung einzusetzen.

Die Erfolgsfaktoren Wissen und Kompetenz sind ein Produkt aus „Kennen“, „Können“ und „Tun“ (siehe beiliegendes Schaubild). Umso höher diese Werte bei den Mitarbeitern sind, umso besser kann der einzelne Vermittlerbetrieb den künftigen Anforderungen gerecht werden.

Deshalb müssen alle Anstrengungen darauf gerichtet sein, für möglichst viele Mitarbeiter mindestens die Faktoren 5 oder 6 (trifft zu) im einzelnen Arbeitsgebiet zu erlangen.

Ziel muss es also sein, das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter zu erhöhen. Der erste Schritt heißt, das Wissen des Vermittlerbetriebes zu identifizieren. Was steht konkret über Werte und Prinzipien im Leitbild, gibt es ein „Agenturhandbuch“, wie detailliert und umfassend sind die festgelegten Arbeitsverfahren beschrieben, gibt es dazu klare Arbeitsanweisungen und vieles mehr.

Im zweiten Schritt geht es darum, Wissensdefizite zu erkennen. Dazu sollten ständig Kundenbefragungen durchgeführt werden, Reklamationen ausgewertet (auch kleine Hinweise über nicht erfolgte Rückrufe usw. sind hilfreich) und laufend die Kundenanforderungen analysiert werden.

Eine kontinuierliche Wissens- und Kompetenzentwicklung kann dann darauf aufbauen. Basis sollte eine Qualifikationsmatrix sein, die ständig ausgewertet und angepasst werden muss. Mitarbeitergespräche sollten immer auch Personalentwicklungsgespräche sein und mindestens jährlich geführt werden. In diesen Gesprächen sollten Zielvereinbarungen getroffen und nachgehalten werden. Für jede wichtige Aufgabe sollte ein Paten-System im Sinne eines ersten Ansprechpartners eingerichtet sein.

Fazit

Zukunftsfähige Vermittlerbetriebe haben ein leistungsförderndes Arbeitsklima, das durch eine offene und zielorientierte Kommunikation sichergestellt ist. Sie finden gute Arbeitskräfte, weil sie gezielt und systematisch an ihrem Image als attraktiver Arbeitgeber in der Region arbeiten. Deren Mitarbeiter leisten einen wichtigen Beitrag zur Qualität des täglichen Handels und Tuns, weil sie mit den Werten und Prinzipien vollumfänglich vertraut sind.

Hartmut Pfaffinger

Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetriebe



Die Erfolgsfaktoren Wissen und Kompetenz sind ein Produkt aus...



Kennen > Können > Tun

Wissen Fach- und Methodenkompetenz Sozialkompetenz

7	x	7	x	7	= 343
5	x	5	x	7	= 175
7	x	0	x	7	= 0

- 0 trifft überhaupt nicht zu
- 1-2 trifft eher weniger zu
- 3-4 trifft eher zu
- 5-6 trifft zu
- 7 trifft voll und ganz zu

Zielwert: 125 bis 216