

Harte und weichen Faktoren im Gleichgewicht

Den Gewinn steigern durch effiziente Personalentwicklung – ein Beitrag von Beate Denker

HAMBURG. Der verschärfte Wettbewerb, der die nationalen Grenzen längst überschritten hat, führt dazu, dass die Gewinnspannen in der Baubranche unter Druck geraten. Die stetige Akquisition neuer Aufträge sowie die Forderung nach hoher Qualität, niedrigen Planungs-, Erstellungs- und Betriebskosten und enge Terminvorgaben erfordern ein leistungsfähiges Management. Die Notwendigkeit, Schwachstellen in der Organisationsstruktur, Störungen und Konflikte der internen Zusammenarbeit sowie in Zielprozessen durch einheitliche, wirkungsvolle Organisationsabläufe zu verbessern, erkennen die Unternehmen in zunehmendem Maße. Eine Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist: Wie können internen Unternehmensabläufe und Personal- und Organisationsentwicklung verbessert werden?

Immer mehr greift die Erkenntnis, dass die „harten Faktoren“ des Managements, also das offizielle Regelwerk, die formale Aufbauorganisation und einheitliche Führungsstrukturen stimmen müssen. Aber wichtige Faktoren für die Entwicklung und produktive Veränderung im immer härter werdenden Wettbewerb sind vor allem auch die „weichen Faktoren“. Hierzu zählen zum Beispiel die Integration von Mitarbeitern und Management das unternehmerische Denken und Handeln aller Beteiligten, Kundenorientierung und verkäuferische Fähigkeiten.

Um eingefahrene Denkmuster aufzubrechen, ziehen Unternehmen in zunehmendem Maße externes Know-how zurate. Gemeinsam wird im ersten Schritt eine Ist-Analyse durchgeführt, die Aufschluss über die internen

organisatorischen Zusammenhänge sowie deren Stärken und Schwächen gibt. Untersucht werden neben den Ausführungsstandards im Service- und Verwaltungsbereich auch die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter sowie die mit den Mitarbeitern getroffenen Zielvereinbarungen sowie klare Zuständigkeiten. Bei der anschließenden Soll-Analyse werden Organisationsstrukturen gemäß der Zielvorstellung des Unternehmens festgelegt und im Abgleich mit der Ist-Analyse Lösungsansätze entwickelt.

Effiziente Führung bedeutet, verschiedene Personen auf das Unternehmensziel hin auszurichten und Prozesse zur Zielerreichung aktiv zu steuern. Für die Erreichung der Unternehmensziele ist es erforderlich, diese auf jeden einzelnen Mitarbeiter herunter zu brechen und pro Mitarbeiter zu An-

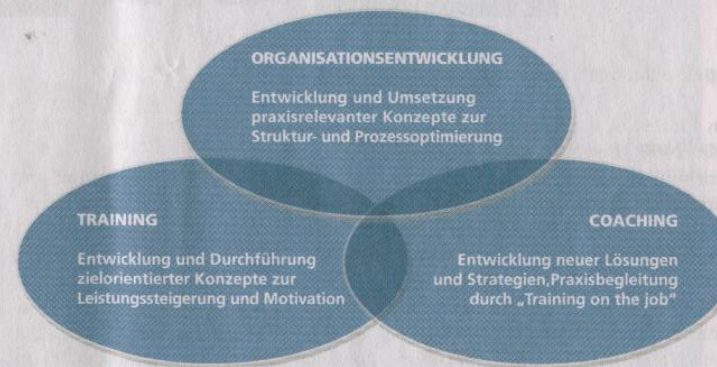
fang des Jahres ein Zielvereinbarungsgespräch zu führen. In diesem wird sowohl die Leistung der vergangenen Arbeitsperiode besprochen, als auch die quantitativen und qualitativen Ziele vereinbart. Der Mitarbeiter er-

sen allein ein Erfolgsfaktor ist. Und so erstaunt es nicht, dass Unternehmen neben der Schaffung effizienter Strukturen der Personalentwicklung eine hohe Bedeutung beimessen. Sieht man dieses am Beispiel der Vertriebs-

Produktangebot als echten Nutzen für sich erkennt und er bei der Abschlussentscheidung aktiv unterstützt wird. Verkäufer könnten häufig viel erfolgreicher sein, wenn sie dies bei ihren Argumentationen im Verkaufsgespräch und in Präsentationen berücksichtigen würden.

Fazit: Erfolg beginnt mit effizienten Strukturen und Prozessen, benötigt aber ebenso einen motivierenden und zielorientierten Führungsstil, Dienstleistungsbewusstsein aller Mitarbeiter (auch „internen Kunden“ sprich Kollegen gegenüber) sowie verkäuferische Fähigkeiten, um Marktanteile zu sichern und auszubauen. Erreicht wird dieses nicht durch das Gießkannenprinzip, in dem man einzelne Mitarbeiter „mal zu einem Seminar“ schickt, sondern durch sinnvoll aufeinander aufbauende Maßnahmen (Organisationsentwicklung, Training und Coaching), die ineinander greifen und die langfristig beständige Entwicklung und den Gewinn des Unternehmens sichern.

Die Autorin, Beate Denker, ist Geschäftsführerin bei der Proveco GmbH, die Seminare und Coaching für Personalentwicklung von Fach- und Führungskräften anbietet.



Maßnahmen, die aufeinander aufbauen, sichern langfristigen Erfolg.

Grafik: Proveco

hält somit eine wichtige Orientierung über seinen Leistungsstand und sein Entwicklungspotenzial. Bestandteil des Gespräches ist auch, welche Weiterentwicklung und Qualifizierung der Mitarbeiter zur Erreichung seiner Ziele benötigt. In Zeiten, wo sich Unternehmen immer weniger durch Preis und Leistung unterscheiden, zeigt sich, dass nicht mehr das Fachwis-

mitarbeiter, so braucht der Kunde nicht jede Information bis ins Detail – ganz im Gegenteil. Die Praxisbegleitung der Außendienstmitarbeiter der Baubranche zeigt, dass Verkäufer ihre Kunden durch zu viele Informationen eher verwirren und dem Kunden eine Kaufentscheidung schwer machen. Ein Kunde wird eine Kaufentscheidung viel eher treffen, wenn er das