



Nutzenmaximierung für die Mitarbeiter

PAR GmbH – Mit „matriachalichem“ Führungsstil zum Erfolg

Auf meine Frage nach dem letztjährigen Umsatz, überlegt Atije Rafi, Geschäftsführerin der PAR Personalagentur Rafi GmbH einen Moment, um dann mit entschuldigendem Blick zu antworten: „Das kann ich Ihnen im Moment gar nicht sagen!“ Um zu beweisen, dass sie mir die Umsatzzahl nicht vorenthalten will, sondern es wirklich nicht weiss, durchforstet sie einige BWA-Ordner. Schließlich zeigt sie mir einen entsprechenden Bogen mit dem Betrag: DM 15 Millionen.

Diese kleine Episode ist Ausdruck einer Grundeinstellung, die sich wie ein roter Faden durch die Erfolgsgeschichte der PAR GmbH zieht. Umsatzsteigerung oder gar die Maximierung des Gewinnes waren für Atije Rafi nie ein Thema, vielmehr will sie mit ihrer Arbeit den Nutzen für ihre Mitarbeiter maximieren. Sie haben richtig gelesen: für ihre Mitarbeiter, nicht einmal für ihre Kunden. Sie dürfen das aber nicht falsch verstehen: die PAR Kunden – zu 90% Frankfurter Banken – sind hochzufrieden. Aber wie in keiner anderen Branche gilt in der Zeitarbeit: Die Mitarbeiter sind das Kapital des Unternehmens. Und Atije Rafi hat das – wie viele ihrer Mitbewerber – begriffen: Wenn die Mitarbeiter zufrieden und motiviert sind, dann bringen sie auch eine gute Leistung beim Kunden.

Doch auch diese Aussage bringt die PAR-Situation noch nicht auf den Punkt. Denn Frau Rafi sieht ihre Mitarbeiter nicht als Kapital, sondern tatsächlich als Menschen. Für sie gibt

es keine vorgeschobene wirtschaftliche Rechtfertigung dafür, ihre Mitarbeiter „gut“ zu behandeln. Für sie steht die Betreuung ihrer „Jungs und Mädels“ an erster Stelle und: „Es macht Spaß zu sehen, wie sich Mitarbeiter weiterentwickeln und wie sie wachsen. Unsere Aufgabe ist es, ein konstruktives Klima zu schaffen, um dies zu ermöglichen!“ und wenn sie das sagt, weiss man einfach: Sie meint es auch so.

Lassen Sie mich kurz auf das Thema Zeitarbeit im Allgemeinen eingehen: Was ist das überhaupt? – Eine Zeitarbeitsfirma stellt Mitarbeiter ein, ganz regulär mit allen Sozialleistungen. Diese Mitarbeiter – bei der PAR GmbH sind es über 200 – arbeiten aber nicht „im Haus“, sondern werden gegen Bezahlung, den Kunden der Zeitarbeitsfirma auf befristete Zeit überlassen. Arbeitnehmer einer Zeitarbeitsfirma kommen somit ganz gut herum und erfahren recht schnell, welchen Marktwert sie haben. Hinzu kommen regelmäßige Weiterbildungen in ihrem Fachbereich. Somit bietet Zeitarbeit gerade für Berufseinsteiger eine optimale Chance, ihren Platz in der Arbeitswelt zu finden. Und so mancher lässt sich dann vom Kunden abwerben, wenn er oder sie den optimalen Arbeitsplatz gefunden hat.

Auch für die Kunden liegen die Vorteile auf der Hand. Zeitarbeit erfuhren in den letzten Jahren einen immensen Boom. Dies ist nicht zuletzt Ausdruck dafür, dass in den Märkten der Kunden zunehmend Flexibilität und Anpassungs-

fähigkeit gefragt sind. Gleichzeitig wird es immer schwieriger qualifiziertes Personal zu finden. „Zeitarbeitnehmer“ in Anspruch zu nehmen, hat daher folgende Vorteile: Die aufwendige Suche nach Arbeitnehmern entfällt. Die Qualifikation der Arbeitnehmer ist normalerweise überdurchschnittlich. Sie sind es gewohnt, ohne lange Einarbeitungszeit produktiv zu arbeiten. Sie können sich schnell in das bestehende Team einfügen. Sie bringen oftmals gar neue Impulse und Kenntnisse mit. Die Kosten sind letztlich nicht höher als bei eigenen Angestellten. Alle Arbeitgeberrisiken trägt die Zeitarbeitsfirma. Und einer der wichtigsten Vorteile: Sie können kurzfristig eingesetzt aber auch wieder „abgegeben“ werden. Damit kann der Zeitarbeitskunde höchst flexibel auf Kapazitätsauslastung, Auftragsschwankungen, projektbezogene Mehrarbeit, saisonale Differenzen etc. reagieren, ohne sich langfristig an eigene Mitarbeiter binden zu müssen.

Zurück zu Atije Rafi. Wie kam sie 1987 überhaupt dazu, eine Zeitarbeitsfirma zu gründen? – Nach Beenden ihres BWL-Studiums und ersten Erfahrungen im Berufsleben – eben u.a. als Arbeitnehmerin in einer Zeitarbeitsfirma – wunderte sie sich zunehmend über die mangelnde Beachtung des ökonomischen Prinzips in der Praxis. Immer wieder erfuhren sie, dass diejenigen Menschen, die eigentlich die Kunden reinholen, die vorne am Empfang oder am Telefon sitzen, eine schlechte oder gar keine Betreuung

durch ihr Unternehmen erfahren – sowohl emotional als auch finanziell. Andere wiederum, die eher unproduktiv, auf Prestige bedacht und weitgehend damit beschäftigt waren, ihr Image zu pflegen, gaben dann das Geld aus.

Hinzu kam, dass in dieser Zeit das Geschlechterthema noch weit mehr Brisanz hatte als heute. Rafi: „Frauen haben sich selbst ständig unterbewertet und brauchten sehr viel Erfolgserlebnisse, um für sich selbst sicher zu sein, wer sie sind und was sie können. Ich habe so manche Sekretärin gesehen, die für irgend einen Profilneurotiker Kaffee kochte und nebenbei den ganzen Laden schmiss. Dafür kassierte ER die Bestätigung und das höhere Gehalt!“

Inzwischen arbeitete Atije Rafi als Disponentin in der Zeitarbeitsfirma und hatte eine ausgeprägte Abneigung gegen die Verschwendung menschlicher Energie, Geld und Motivation (auch ihrer eigenen), falschen Einsatz von Fähigkeiten, ungerechte Behandlung von Frauen. Nachdem sie immer wieder aneckte und mit den herrschenden Prinzipien in Konflikt kam, begann sie, an sich selbst zu zweifeln. Sie glaubte, sie wäre schlicht nicht in der Lage, die an sie gestellten Anforderungen durchzusetzen.

„Der Weg in die Selbstständigkeit war damals für mich der einzige verbleibende Ausweg aus dieser Misere,“ so Rafi, „und viele prophezeiten mir Schiffbruch, da ich mit meinen hehren Idealen wirtschaftlich nicht bestehen könnte.“ In ihrer Firma wollte sie Frauen die Chance geben, herauszufinden, wo deren persönlichen Fähigkeiten und Stärken liegen. Sie wollte ihnen Erfolgserlebnisse ermöglichen und ihnen helfen ihren wirklichen Marktwert zu bestimmen.

Weder Geld noch Prestige waren also Gründe für die Gründung der PAR GmbH. Rafi: „Durch die Selbstständigkeit wollte ich mir selbst beweisen, dass es auch anders geht. Dass man Mitarbeiter nicht schlecht behandeln MUSS, um Erfolg zu haben. Meine Devise war einfach: Behandle Deine Mitarbeiter genauso, wie Du selbst behandelt werden willst!“ Und es hat funktioniert. Der sensationell schnelle

Erfolg überraschte nicht nur Atije Rafi. „Nach sechs Monaten Wettbewerbsverbot ging ich recht erfolgreich die ehemaligen Kunden an. Und ohne sie persönlich anzusprechen, wechselte zudem eine Mitarbeiterin nach der anderen von meiner alten Firma zur PAR.“ Und wie könnte es anders sein: Die ersten fünf Jahre beschäftigte Rafi nur Frauen.

Atije Rafi war so erfolgreich, weil sie ein Problem löste. Ein Problem ihrer Zielgruppe und das waren – erstmal – Frauen, die ihren Lebensunterhalt verdienen mussten. Diesen wollte sie eine adäquate Betreuung und Bestätigung geben. Und das sprach sich natürlich herum. Noch heute kommen 70% der neuen Mitarbeiter aufgrund „Mund-zu-Mund“-Propaganda. Nur um es nicht unerwähnt zu lassen: Dass bei PAR natürlich richtig gearbeitet und eine hochwertige Leistung erbracht wurde ist selbstverständlich, sonst hätte man sich im Markt nicht so gut platzieren können. „Seit sieben Jahren haben wir nicht mehr aktiv akquiriert,“ so Rafi, „die Kunden kommen von alleine.“

Die Betreuung ihrer Mitarbeiter liegt ihr besonders am Herzen. Was heisst das in der Praxis? „Früher habe ich alle zwei Monate ein Mitarbeitertreffen gemacht. Ich wollte, dass sich alle kennen lernen und Erfahrungen austauschen können.“ Auch heute noch gibt es zweimal im Jahr ein Fest für alle Mitarbeiter. Dies ist in der Branche eher unüblich, führte aber im Falle der PAR zu einer ausgeprägten Identifikation mit dem Unternehmen – zu einem Wir-Gefühl. „Und je besser wird unsere Mitarbeiter persönlich kennen, desto besser wissen wir, wo sie ihre Stärken beim Kunden optimalerweise zum Einsatz bringen können.“ Dies führt wiederum zu einer Verbesserung des PAR-„Produktes“.

Der wichtigste Punkt der Betreuung ist – wenn es auch irgendwie banal klingt – die Goldene Regel: „Was Du nicht willst, was man Dir tut, das füg’ auch keinem andern zu!“ Und ganz wichtig in diesem Zusammenhang ist Ehrlichkeit: Diese beinhaltet nicht „nur“ das, was häufig vergessen wird: ehrliches Lob, Anerkennung, Aufmerksamkeit, Bestätigung, Resonanz: „Das

hast Du toll gemacht!“ Es beinhaltet auch das, was sehr viel schwerer fällt: Ehrliche Kritik mit der Absicht, dass sich das Gegenüber weiterentwickeln kann.

Zwei Mitarbeiter der PAR sind ausschließlich mit der Betreuung der „Aussen-Mitarbeiter“ betraut. Sie besuchen diese regelmäßig beim Kunden und stehen jederzeit für ihre Fragen und ggf. Probleme am jeweiligen Arbeitsplatz zur Verfügung. Jeder PAR-Mitarbeiter hat die Möglichkeit, die Arbeitsstelle zu wechseln, wenn er mit dem jeweiligen Kunden nicht klar kommt.

„Soziale Kompetenz, emotionale Intelligenz, zwischenmenschlicher Austausch..., nennen Sie es, wie Sie wollen, die Fähigkeit dazu trägt jeder in sich. Und alle Aktivitäten im Unternehmen, die diese Aspekte fördern, wirken sich letztlich positiv auf den Unternehmenserfolg aus. Dies kann ich heute uneingeschränkt sagen. Anfänglich war ich darüber erstaunt,“ so Rafi, „heute wundere ich mich nicht mehr.“

Und das viel beschworene Resonanzprinzip scheint auch hier zu wirken. Wann immer Atije Rafi einen Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin für die Disposition suchte, kam die richtige Person auf sie zu. Sie zieht einfach Menschen an, die ihr Prinzip von Führung und Management mittragen. Heute arbeiten elf Mitarbeiter in der Administration und Disposition der PAR und wie früher wird alles im Team besprochen. Atije Rafi trifft dann letztlich die Entscheidung, das wird auch von ihr erwartet.

Expandieren? Nein, das will sie – zum völligen Unverständnis ihrer meist männlichen Mitbewerber – nicht. Zumindest nicht quantitativ. Von Anfang an konzentrierte sie sich auf die Frankfurter City, auf die Banken und auf kaufmännische Angestellte. Das soll auch so bleiben. Aber für eine NOCH bessere Betreuung ihrer Mitarbeiter, da hat sie noch einige Ideen...



Das Gespräch führte Thomas Rupp.