

„Wir sind heute weiter!“

Wie ein Projekt zur Personalentwicklung ein ganzes Unternehmen umkrempele



„Personal-AS“ heißt ein vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördertes Projekt, das das Ziel verfolgt, die Umsetzung von Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung in kleinen und mittleren Betrieben zu verbessern. Entwickelt hat es die Dortmunder mpool consulting GmbH, unter den Teilnehmern war die ICN GmbH + Co. KG, ein klassisches IT-Systemhaus, ebenfalls aus Dortmund.

„Trotz tarifrechtlicher Bestimmungen hapert es generell in der Praxis an der Weiterbildungsbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)“, sagt Andreas Franke, Geschäftsführer der Unternehmensberatung mpool aus Dortmund. Um die Situation in KMU und Großunternehmen zu verbessern, stellen das BMAS und der ESF Fördergelder für „Sozialpartnerprojekte“ zur Verfügung. Dahinter steht die Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiterbilden und Gleichstellung fördern“. Mit ihr sollen die Anstrengungen der Sozialpartner zur Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung von Beschäftigten und zur Stärkung der Gleichstellung von Männern und Frauen im Arbeitsleben unterstützt werden. Übergeordnete Ziele: Stärkung der Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe sowie Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Das Projekt „Personal-AS“ sortiert sich dabei besonders in das definierte Handlungsfeld „Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen“ ein.

Ziel im Handlungsfeld „Personalentwicklungsstrukturen“ sind unter anderem die Entwicklung und Umsetzung von Konzepten der Personalentwicklung, z. B. die Entwicklung von Qualifizierungsplänen, Einführung von Diversity-Management, die Ermittlung des Kompetenz- und Weiterbildungsbedarfs sowie die Qualifizierung von Schlüsselpersonen in Unternehmen. In diesen Bereichen liegt auch der Schwerpunkt von „Personal-AS“.

Nachhaltiges Personal-Assessment als Ziel

„Der Fördermittelgeber verfolgt u. a. das Ziel, Prototypen zu entwickeln, die sich

bewähren und die man bundesweit transferieren kann“, erläutert Andreas Franke. Im Rahmen von Personal-AS soll ein Modell entwickelt werden, mit dem im Management von Betrieben der Metall- und Elektro-Industrie und in der IT-Branche ein nachhaltigerer Ansatz des Themas Personal-Assessment verankert werden kann. Für eine Förderung in diesen Handlungsfeldern setzt der Fördergeber eine Sozialpartnervereinbarung zur Weiterbildung voraus. Den Part der Sozialpartner übernehmen im Fall des Dortmunder Projekts die IG Metall, der Unternehmensverband der Metall- und Elektroindustrie in Dortmund und der IT-Club Dortmund.

Fünf Unternehmen konnten für die erste Runde von Personal-AS gewonnen werden. Vier aus dem östlichen Ruhrgebiet, eines aus Rheinland-Pfalz. Gestartet wurde das Projekt am 01.12.2015, es läuft noch bis zum 30.11.2018. In einer zweiten Runde sollen weitere fünf Unternehmen an dem Projekt teilnehmen. mpool hat sich zum Ziel gesetzt, insgesamt 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von KMU zu erreichen.

Eines der teilnehmenden Unternehmen ist die ICN GmbH + Co. KG, ein klassisches IT-Systemhaus mit Sitz im Dortmunder Technologiepark. Mit rund 20 Mitarbeitenden stellt das Unternehmen seit über 25 Jahren maßgeschneiderte Lösungen für eine vollständige IT in Unternehmen zur Verfügung. Zum Portfolio gehört das Entwerfen grundlegender Konzepte, das Installieren von Hard- und Software ebenso wie das Monitoring des alltäglichen Betriebs sowie Wartung und Support. Kunden sind vor allem KMU. „Wir fungieren quasi als ausgelagerte IT-Abteilung von Unternehmen, bei denen es

Peter Hansemann, Geschäftsführer von
ICN GmbH + Co. KG, Dortmund



Andreas Franke, Geschäftsführer von
mpool consulting GmbH, Dortmund

keine eigene IT-Kompetenz gibt“, erläutert Peter Hansemann. Klassischerweise trifft das auf Unternehmen bis zu einer Größenordnung von ca. 100 Mitarbeitenden zu. ICN betreut den Elektrobetrieb ebenso wie den Innenausbauer, den Architekten, den Ingenieur oder den Produktionsbetrieb. Das Arbeitsfeld spielt auch in branchenspezifische Anwendungen, zum Beispiel Warenwirtschaftssysteme oder CAD-Systeme, hinein. Bei programminternen Problemen nimmt ICN Kontakt mit dem Hersteller auf und klärt sie in Vertretung des Kunden. „Damit sind wir zurzeit sehr stark an der Entwicklung von Industrie 4.0 beteiligt, d. h., konkret zu erkennen, in welchem Veränderungsprozess sich der Kunde dabei befindet, zum Beispiel beim Thema Datensicherheit. Hier bedarf es spezifischer Kompetenzen.“

„Dass ICN an ‚Personal-AS‘ teilgenommen hat, hat vor allem mit dem organisatorischen Background des Unternehmens und dem Wachstum zu tun“, erklärt Geschäftsführer Peter Hansemann, der in dem Projekt auch den IT-Club Dortmund mit rund 80 Mitgliedsunternehmen als dessen Vorsitzender vertritt.

Die Mitarbeiterzahl bei ICN ist in den letzten zehn Jahren von sechs auf 20 angewachsen, der Umsatz ist entsprechend gestiegen, parallel dazu die Kundenzahl. Das bringt neue organisatorische Herausforderungen mit sich. Konnte früher auf Zuruf gearbeitet werden und waren die drei tätigen Gesellschafter des Unternehmens in alle Projekte involviert, stellt sich ab einer gewissen Größenordnung die Frage nach einer Unternehmens- und Kommunikationsstruktur. „Es ging für uns auch um die Frage: Welche Kompetenzen stehen uns heute zur Verfügung

und welche Kompetenzen brauchen wir?“, sagt Peter Hansemann. Schon lange bevor man bei Personal-AS einstieg, habe man den Plan gehabt, eine Kompetenz-Matrix aufzustellen. Der Gedanke, der dahinterstand, war, dass man bestimmte Themen bestimmten Mitarbeitenden zuordnen muss, weil nicht jeder alles können kann. „Es entwickelt sich automatisch ein Spezialistentum beispielsweise im Bereich Server, spezielle Kundenanwendungen, Netzwerke oder Firewall-Systeme. Das müssen Sie auch transparent machen“, sagt Peter Hansemann. Personal-AS bot dann den externen Anstoß, diese Kompetenz-Themen professionell zu bearbeiten.

Kompetenzentwicklung in KMU ausbaufähig

Peter Hansemann macht keinen Hehl daraus, dass das Thema Kompetenzentwicklung normalerweise in einem kleineren Unternehmen wie seinem, sehr hemdsärmelig angegangen wird. „Das ist in der Regel wenig durchgeplant. Wir als Führung erkennen ein Thema im Markt, dass für unsere Kunden relevant werden könnte, und bitten dann einen Mitarbeiter sich mit diesem zu beschäftigen.“

Dabei setzte man bisher zunächst auf selbst organisiertes Lernen. Aber das hat logischerweise seine Grenzen, denn einige Hersteller setzen Zertifikate voraus, will man deren Produkte verkaufen. So müssen zum Beispiel für eine Microsoft-Partnerschaft bestimmte Qualifikationen der Mitarbeitenden nachgewiesen werden. „Um diese Qualifikationen haben wir uns immer gekümmert, weil sie lebenswichtig für unser Unternehmen sind“, sagt Peter Hansemann. Hierzu wurden Budgets definiert und Schulungen organisiert.

mpool arbeitete bei ICN mit dem Führungsteam an der Erstellung eines betrieblichen Handlungsplans. Die Vorgehensweise von mpool basiert auf der Business-Excellence-Methode nach dem EFQM-Modell, das eine ganzheitliche Sicht auf Organisationen ermöglichen soll. Es bietet Organisationen Hilfestellung für den Aufbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung von umfassenden Managementsystemen. Die Unternehmen nutzen es als Werkzeug, um auf Grundlage von Selbstbewertungen Stärken und Verbesserungspotenziale zu ermitteln, die Unternehmensstrategie entsprechend auszurichten und ihren Geschäftserfolg zu verbessern. Um dauerhaft exzellente Ergebnisse zu erzielen, werden alle Mitarbeitenden in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingebunden.

„Das EFQM Business Excellence Modell gibt es seit 20 Jahren und wird EU-weit angewendet“, erklärt Andreas Franke. In dieser Zeit haben rund 30.000 Unternehmen daran teilgenommen. „Wir haben den EFQM-Ansatz auf die spezifischen Belange des Personalmanagements in Unternehmen zugeschnitten. Wir setzen somit im ersten Schritt eine Stufe höher an und schauen, ob es eine Strategie im Unternehmen gibt. Und weitergehend: Ist dieser strategische Ansatz im Unternehmen auch rückgekoppelt mit Personalthemen. Im Ergebnis können wir Unternehmen in ihrer Personal-Performance vergleichen, differenziert nach den sogenannten Befähigungskriterien.“

„Interessant war, dass wir uns zunächst meistens schlechter eingeschätzt haben, als wir es nach etwas weitergehender Überlegung eigentlich waren“, sagt Peter Hansemann. „Oft war auch der Informations-

stand unterschiedlich oder man hat um Begrifflichkeiten gerungen“, ergänzt Andreas Franke. „Für uns als Consultants ist es dann der Auftrag, diesen Prozess zu moderieren. Im Ergebnis hat sich herausgestellt, dass noch viel Optimierungsbedarf vorhanden ist.“

Umfassender Handlungsplan

Nach der Bestandsaufnahme und Selbstbewertung wurde in drei Workshops mit der Führung ein Handlungsplan erarbeitet. Die Inhalte gingen plötzlich weit über das Thema Personalentwicklung hinaus. Als eine Aufgabe wurde zum Beispiel definiert: Klarheit in den Abläufen und Prozessen schaffen. „Wir haben im Gespräch mit den Mitarbeitern schnell gemerkt, dass wir mit einer starren Organisation auf der Basis von Abteilungen nicht wirklich weiter kommen“, sagt Peter Hansemann, „und deshalb die Mitarbeiter nach den drei Kernprozessen gefragt, an denen sie beteiligt sind bzw. sein möchten.“ Das habe die Mitarbeiter relativ schnell motiviert, weil ihnen klar geworden sei, dass sich in der ‚Denke‘ des Unternehmens etwas grundsätzlich verändert. „Also nicht mehr: hier die Abteilung Verwaltung, dort die Abteilung Technik, sondern ein einheitlicher Blick: Wer ist an den Prozessen beteiligt und womit wird Geld verdient?“, verdeutlicht Peter Hansemann.

Die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeitenden wurden sehr detailliert z. B. im Bereich Hotline nach den Themen Firewalls, Netzwerke und spezielle Betriebssysteme durch einen Fragebogen, abgestuft nach „keine Kenntnisse“, „Kenner-Niveau“, „Könnerniveau“, „Experte“ entlang der Prozesse ermittelt. Wobei Experten-Kompetenz heißt, in diesem Ar-

beitsbereich eigenständig arbeiten und das Wissen weitergeben zu können. Zudem wurde die Bereitschaft bzw. Notwendigkeit zu Weiterbildung im jeweiligen Bereich erfasst.

Ergebnis war eine sehr differenzierte Kompetenz-Matrix, die einige Überraschungen bereithielt. So stellte sich heraus, dass die Kenntnis der von ICN vertriebenen Produkte bei vielen ausbaufähig war. Aufgrund des bekannten Kenntnisniveaus ist es nun sehr einfach, die Mitarbeitenden zu identifizieren, die nachgeschult werden müssen. Insgesamt wurde über die Soll-Ist-Analyse eindeutig geklärt, wie viele Experten zu Thema X da sind und wie viele gebraucht werden und so die Schulungsplanung auf ein solides Fundament gestellt.

Auch für die Ressourcenplanung sei die Kompetenz-Matrix eine große Erleichterung, sagt Andreas Franke. „Wenn ein Mitarbeiter ausfällt, kann ich mir die Befragungsergebnisse ansehen und herausfiltern, wen ich in Vertretung zu einem bestimmten Thema ansprechen kann.“ Das Gleiche gelte für den Fall, wenn jemand ein Problem auf dem Tisch hat, mit dem er nicht umgehen kann oder wenn er keine Zeit hat. Darüber hinaus habe man sich nicht nur in die Prozesswelt hineinbewegt, sondern auch eigene Unternehmensprozesse weiter digitalisiert. „Wir haben zum Beispiel einen sehr komplizierten Rechnungslegungsprozess“, sagt Peter Hansemann. Dem Kunden das Abrechnungsmodell und die erbrachten Dienstleistungen transparent zu machen, die über ein Ticketsystem – mit den Arbeitsschritten Empfang, Bestätigung, Klassifizierung und Bearbeitung – organisiert sind, bedeute einen immensen Aufwand. Man habe festgestellt, dass das Ticket-

system mit dem Warenwirtschaftssystem sehr viel automatisierter gekoppelt werden müsse. „Das Projekt hat auch diesen Prozess ins Rollen gebracht.“

Wie die Schulungen umgesetzt werden, ist unterschiedlich. Die Verbesserung der Kenntnis über die ICN-Produkte werden klassisch in Workshops von eigenen Mitarbeitenden aus dem Vertrieb vermittelt; die entsprechenden Experten sind identifiziert. Auch Schulungen durch Externe sind vorgesehen sowie auch klassische Seminare, zum Beispiel, wenn es um Produkte anderer Hersteller geht.

Im Moment befinden sich ICN und auch die anderen am Projekt beteiligten Unternehmen in der Phase der Feinplanung der Schulungen und Entwicklungsmaßnahmen. Sie wird im Rahmen von Personal-AS noch abgeschlossen. „Wenn die Unternehmen diese Schulungen im nächsten Jahr umgesetzt haben, wäre es sinnvoll, sich die Selbstbewertung noch einmal anzuschauen und einzuschätzen: Sind wir besser geworden?“, sagt Andreas Franke. Er empfiehlt auch die Kompetenzbilanzierung noch einmal in vereinfachter Form durchzuführen. Letztendlich diene das dazu zu ermitteln, ob es gelingt, einen Prototypen zu entwickeln, der mit einem dosierten Aufwand in andere KMU transferiert werden kann.

Das Ziel, eine neue Sozialpartner-Vereinbarung zu schaffen, ist in Dortmund schon gelungen. Zwischen dem regionalen IT-Unternehmensverband, dem Unternehmensverband der Metall- und Elektroindustrie sowie der IG Metall Dortmund gibt es seit dem letzten Jahr eine Vereinbarung, an dem Themenfeld Personal- und Kompetenzentwicklung wei-

ter zu arbeiten. Es haben bereits Treffen zum Erfahrungsaustausch stattgefunden.

Positive Auswirkung auf Mitarbeitergewinnung und -bindung

Und auch ICN ist mit dem Ergebnis des Projekts sehr zufrieden. „Wir sind jetzt eine Stufe weiter“, sagt Peter Hansemann, „und können nun konkreter ermitteln, um welche Themen wir uns zukünftig kümmern müssen.“ Zum Beispiel um die Bindung und die Neugewinnung von Fachkräften. Es sei heute schon so, dass über eine normale Anzeige kaum noch neue Mitarbeitenden zu rekrutieren seien, sagt er. Das bestätigen ihm auch die anderen Unternehmen der Branche, die im IT-Club organisiert sind. Man werde über die Personalentwicklung aus den eigenen Kräften noch mehr rausholen können, aber letztendlich gebe es kein Qualitäts-, sondern ein Quantitätsproblem.

Aber auch bei der Rekrutierung sei ein System der Kompetenzeinschätzung und -Ist- und -Soll-Planung, so wie es im Rahmen von Personal-AS bei ICN umgesetzt worden sei, grundsätzlich hilfreich, sagt Andreas Franke. „Wenn ich auf die Frage eines neuen Mitarbeiters nach der Möglichkeit von Weiterbildungen eine Kompetenzmatrix vorlegen kann, in der er den Status seiner Kompetenzen eintragen und auch Wünsche äußern kann, ist das eine relativ einfache Form, einem Mitarbeiter in der Rekrutierungs- aber auch später in der Bindungsphase zu vermitteln, dass das Unternehmen das Thema ernst nimmt und dass es für ihn gute Entwicklungsmöglichkeiten gibt.“ Er ist überzeugt, dass das persönliche Weiterbildungsmotiv bei der Zielgruppe der neuen Mitarbeitenden sehr gut ankommt.

Auch beim Transfer der Projektergebnisse sei es wichtig, klarzumachen, dass es nicht um ein paar zusätzliche Schulungen gehe, sondern dass ein System dahinterstehe, das eingebettet ist in eine Unternehmensstrategie. „Viele kleine und mittlere Unternehmen stehen da heute noch am Anfang.“

Übrigens: Mit ihrem vierten Förderauftrag hat die BMAS-Initiative einen zusätzlichen Schwerpunkt auf den Bereich „Arbeit 4.0 – Zukunft der Arbeit – Fachkräftesicherung für die Arbeitswelt der Zukunft“ gelegt. Vor dem Hintergrund, dass Innovationszyklen mit der Industrie 4.0 kürzer werden und Produktions- und Arbeitsprozesse einer zunehmend flexibleren Anpassung unterliegen, sollen die geförderten Projekte auch darauf abzielen, Antworten auf die Herausforderungen der Digitalisierung auf betrieblicher wie branchenspezifischer Ebene zu entwickeln. Denn, so die Vorhersage, die fortschreitende Digitalisierung und neue Technologien werden in nahezu allen Branchen, in Unternehmen aller Betriebsgrößen und bei Beschäftigten aller Qualifikationsebenen zu einem Wandel der Arbeitswelt führen. Das bringe neue Anforderungen an die Arbeitsorganisation sowie die Qualifikation der Beschäftigten mit sich. Um gerade in klein- und mittelständischen Unternehmen die Vorteile und Auswirkungen der Digitalisierung als Chance nutzbar zu machen, gelte es, Veränderungen auf betrieblicher Ebene mit geeigneten Strategien der Weiterbildung und einem Wandel in der Unternehmenskultur zu begegnen.

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Andreas Bendig

Tel.: 02041 767206

a.bendig@gib.nrw.de

KONTAKTE

mpool consulting GmbH – Dortmund

Andreas Franke, Geschäftsführer

Martin-Schmeißer-Weg 15

44227 Dortmund

Tel.: 0231 54664921

a.franke@mpool-group.de

www.mpool-consulting.de

ICN GmbH + Co. KG

Joseph-von-Fraunhofer-Straße 29

44227 Dortmund

Peter Hansemann, Geschäftsführer

Tel.: 0231 97519912

info@icn.de

www.icn.de

AUTOR

Frank Stefan Krupop

Tel.: 02306 741093

frank_krupop@web.de