



# Evaluation

---

## „Interne Rekrutierung – Entwicklungspfade und Qualifizierungskonzepte“

Ismail Aydin & Monika Eigenstetter  
Krefeld, 16. November 2015

Gefördert durch



Im Rahmen der Initiative



Fachlich begleitet durch



## Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung .....	2
2	Zielsetzung des Forschungsprojekts und Aufgabe der Evaluation .....	3
3	Methodik .....	5
3.1	Einbettung der Evaluation in das Gesamtprojekt .....	6
3.2	Vorgehen mittels halbstandardisierter Leitfadeninterviews .....	6
3.3	Durchführung und Auswertung der Interviews .....	7
4	Ergebnisse .....	8
4.1	Projektorganisation .....	8
4.2	Erkenntnisse .....	9
4.2.1	Job Profiling und Kompetenzpass .....	10
4.2.2	Wissenstransfer und System betrieblicher Karrierewege .....	13
	Diskussion und Ausblick .....	15

## 1 Zusammenfassung

Das Projekt, Interne Rekrutierung Entwicklungspfade und Qualifizierungskonzepte, kurz „IREQ“, hat es sich zur Aufgabe gemacht, ein Handlungskonzept für KMU zur Deckung des zukünftigen qualifizierten Ersatzbedarfs durch interne Rekrutierung und Weiterbildung zu entwickeln. Das Forschungsprojekt wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales im Rahmen des Programms „Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)“ gefördert. Das Projekt, das im Jahr 2013 gestartet ist, hat eine Laufzeit bis Januar 2016.

Die Evaluation des Forschungsprojekts hat zum Ziel die Sicherung und den Erhalt arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zu gewährleisten. Die Evaluation besteht aus einer internen und einer externen Evaluation. Die interne Evaluation erfolgte durch Prospektiv mittels einer Risikoanalyse sowie einem abschließenden Bericht über die Erreichung des Zielsystems. Die Evaluation erfolgte unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Monika Eigenstetter vom Institut für Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Gesundheitsförderung und Effizienz (A.U.G.E) der Hochschule Niederrhein, als unabhängige Institution. Im Projektverlauf konnten bereits erste Unterschiede und Gemeinsamkeiten, sowohl in der Akzeptanz der beteiligten Unternehmen, als auch bei der Implementierung der Projektinhalte festgestellt werden. Mit der Evaluation sollen diese dann systematisch erfasst und ausgewertet werden.

Evaluiert wurden die Arbeitspakete mit den Instrumenten Jobprofiling, Kompetenzpass, Wissenstransfer und System betrieblicher Karrierewege (SysKa) im Kontext der praktischen Anwendung Nutzung durch sechs Modellunternehmen.

Wesentliche Ergebnisse waren die gute Umsetzbarkeit der Instrumente, die positiven Nebeneffekte auf die Unternehmenskultur und interne Kommunikation sowie die hohe Akzeptanz und Bereitschaft in der Belegschaft in der Mitarbeit und Mitwirkung des Projektes.

Fraglich bleibt aus Sicht der Evaluatoren jedoch, ob Unternehmen ganz alleine – ohne Experten – befähigt sind, den Leitfaden umzusetzen. Die Experten sind hier möglicherweise nicht als Wissensvermittler, sondern als Moderatoren des Prozesses notwendig, um Befürchtungen der Mitarbeiter/innen und damit Widerstände gegen die Anwendung der Instrumente auszuräumen.

## 2 Zielsetzung des Forschungsprojekts und Aufgabe der Evaluation

Das Projekt, Interne Rekrutierung Entwicklungspfade und Qualifizierungskonzepte, „IREQ“, entwickelte ein Handlungskonzept für KMU zur Deckung des zukünftigen qualifizierten Ersatzbedarfs durch interne Rekrutierung und Weiterbildung. Das Forschungsprojekt wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales im Rahmen des Programms „Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)“ gefördert. Das Projekt, das im Jahr 2013 gestartet ist, hat eine Laufzeit bis Januar 2016.

Das Ziel des Forschungsprojekts IREQ wird von Prospektiv wie folgt beschrieben:

*„(...) ist die Deckung des Ersatzbedarfs [von Mitarbeiter/-innen] durch die Erarbeitung von Qualifizierungskonzepten und Entwicklungspfaden.“*

Um den Ersatzbedarf von ausscheidenden Mitarbeiter/innen aus eigenen, unternehmensinternen Mitarbeiter/innen decken zu können, wurden in sechs ausgewählten Modellunternehmen (siehe Tabelle 1) seit 2013 Gestaltungslösungen zur internem Rekrutierung modellhaft entwickelt und umgesetzt. Die Basis bildet hierbei die integrative Berücksichtigung von Gestaltungsansätzen interner Rekrutierung in Verbindung mit alternsgerechter Laufbahngestaltung.<sup>1</sup> Die aus dem Forschungsprojekt resultierenden Ergebnisse sollen schließlich in die Ausarbeitung und Weiterentwicklung eines Handlungsleitfadens für KMU fließen, die mehr als Großunternehmen vom demographischen Wandel und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel betroffen sind. Im Projekt sollten das Gestaltungswissen von Prospektiv, die Erfahrungen der beteiligten Modellunternehmen und die Beteiligung der Mitarbeiter/innen synergetisch zusammen wirken. Dem breitenwirksamen Transfer sollte eine herausragende Bedeutung zukommen.

**Tabelle 1 Die sechs Modellunternehmen im Projekt IREQ**

<b>Modellunternehmen</b>	<b>Anzahl Mitarbeiter</b>	<b>Branche</b>
<b>EDC GmbH</b>	ca. 600	Fertigungs und Distributionszentrum für Cd's, DVD's und Blu-rays
<b>Hanno Werke GmbH &amp; Co. KG</b>	ca. 280	Herstellung und Vertrieb von Fugenabdichtung und Schallabsorption für Bau und Industrie
<b>Micronex GmbH</b>	ca. 100	Fertigungsdienstleister für elektronische Komponenten
<b>Roter Kältetechnik GmbH</b>	ca. 22	Handwerklicher Fachbetrieb für Kälte und Klimatechnik
<b>WTS electronic components GmbH</b>	ca. 19	Distributor elektronischer Komponenten
<b>ASCOP Bürosysteme GmbH</b>	ca. 18	Vertrieb, Beratung und Service Bürokommunikation

<sup>1</sup> Zitat Quelle: <http://www.interne-rekrutierung.de/das-projekt/>

Wesentliche Projektbausteine waren:

- Jobprofiling: Beschreibung und Struktur von Jobfamilien mit Tätigkeits- und Anforderungsprofilen
- Kompetenzpass: für das Erkennen und Entwickeln überfachlicher Kompetenzen der Beschäftigten
- Wissenstransfer: Methoden und Werkzeuge zur systematischen Identifikation, Dokumentation, Erhalt und Transfer von Wissen bei Personalabgang
- SysKa, System betrieblicher Karrierewege: Entwicklung innerbetrieblicher Karrierewege als Einstiegs-, Wiedereinstiegs-, Umstiegs-, Erhalts-, oder Aufstiegsqualifizierung

Die Evaluation des Forschungsprojekts hat zum Ziel, den Erhalt arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zu gewährleisten. Die Evaluation besteht aus einer internen und einer externen Evaluation. Die interne Evaluation wurde durch Prospektiv mittels Risikoanalyse durchgeführt.

Die externe Evaluation erfolgte unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Monika Eigenstetter vom Institut für Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Gesundheitsförderung und Effizienz (A.U.G.E) der Hochschule Niederrhein, als unabhängige Institution. Durch die Zielsetzung des Forschungsprojekts ergeben sich folgende Aufgaben und Ziele für die externe Evaluation:

- Vergleich postulierter und erreichter Ziele
- Ermitteln von Unterschieden und Gemeinsamkeiten bei der Implementierung
- Nachhaltigkeit (in Sinne von langfristiger Umsetzung und Verankerung in den Unternehmen)
- Umsetzungshindernisse
- Feedback für den Handlungsleitfaden

Das Zielsystem der Unternehmen lässt sich Tabelle 2 entnehmen.

**Tabelle 2 Zielsystem der Modellunternehmen**

		Hanno	Micronex	EDC	WTS	Roter	Ascop <sup>2</sup>
externe Rekrutierung	Verbesserung des demografieorientierten Personalmanagements	x	x	x	x		
	Grundlage zur präzisen Formulierung der Qualifikationsanforderungen zum Zwecke der Stellenausschreibung		x		x	x	
	Bewertung externer Bewerbungen	x					
	Grundlage für Stellenbeschreibungen sowie Konzeption von Bewerbungsgesprächen			x			
interne Rekrutierung	Umstiegsqualifizierung zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit	x					
	... von Personen mit Entscheidungsbefugnissen				x		
	... von Personen für sachbearbeitende Aufgaben, wie auch Führungsaufgaben			x			
	Erfassung und Bewertung der überfachlichen Kompetenzen aller MA zur Etablierung innerbetrieblicher Personalentwicklungspfade				x		
Qualifizierung	Erweiterung vorgehaltener Qualifikation	x			x		
	Erhalt von Wissen und Erhebung von Qualifizierungsbedarfen			x			x
	Sicherstellung des Wissens durch Qualifizierung und Wissenstransfer					x	x
	Überführung der Ergebnisse in eine systematische Qualimatrix auf Basis der bereits existierenden Vorarbeiten		x				
Personale ntwicklung		x	x	x			

<sup>2</sup> Das Zielsystem für ist ausschließlich aus dem Interview abgeleitet worden, da das Unternehmen an dem entsprechenden Meilensteintreffen nicht teilgenommen hat.

## **3 Methodik**

### **3.1 Einbettung der Evaluation in das Gesamtprojekt**

Die Evaluation des Projektes erfolgte von unabhängiger Seite, dem A.U.G.E.-Institut der Hochschule Niederrhein. Während des Projektes nahmen die Evaluatoren an den insgesamt fünf Meilensteintreffen als Beobachter teil. Aus diesen Beobachtungen und den Informationen, die den Evaluatoren vorlagen, waren die Ziele der Modellunternehmen bekannt. Die Beteiligung der Evaluatoren an den Meilensteintreffen ermöglichte eine fortlaufende Einschätzung der Unternehmen und eine Überprüfung der Aussagekraft der Risikobewertung durch die Beteiligten. Die Teilnahme an den Projekttreffen sicherte größtmögliche Akzeptanz der Evaluatoren und erzeugte Transparenz auf beiden Seiten. Es war keine formative Evaluation vorgesehen.

Der Schwerpunkt lag auf einer summativen Evaluation im Sinne einer Qualitätskontrolle. Mit den Interviews zum Ende der Laufzeit des Projektes IREQ sollten Rückschlüsse zur Zielerreichung, Nachhaltigkeit und Wirkung der implementierten Maßnahmen und Instrumente in den Modellunternehmen getroffen werden. Diese Ergebnisevaluation zielt darauf ab, wesentliche Erkenntnisse und Erfahrungen der Modellunternehmen zu erfassen, und daraus den resultierenden Erfolg zu beurteilen.

Die in den Modellunternehmen existierenden betriebswirtschaftlichen Faktoren, wie z.B. Fluktuation oder Personalwechsel sind nicht in die Bewertung eingeflossen. Obwohl dies einen wesentlichen Beitrag für die erfolgreiche Umsetzung des Projektes darstellt, geben sie keine direkten Rückschlüsse auf die Praktikabilität der im Projekt IREQ entwickelten Instrumente und Methoden.

### **3.2 Vorgehen mittels halbstandardisierter Leitfadeninterviews**

Im Rahmen der Datenerhebung sind die sechs Modellunternehmen (Projektteilnehmer/ Interviewte), die an dem Forschungsprojekt teilgenommen haben, interviewt worden. Die Entscheidung für ein qualitatives Vorgehen mittels halbstandardisierter Leitfadeninterviews beruht auf zwei Fakten:

- Die Projektlaufzeit umfasste drei Jahre. Das Leitfadeninterview ermöglicht es dem Befragten, rückblickend einen eigenen Fokus auf die Interventionen und Ereignisse zu richten.
- Die Modellunternehmen befinden sich in verschiedenen Kontexten und sind damit nicht unmittelbar vergleichbar. Sie hatten unterschiedliche Bedürfnisse und damit Zielsetzungen, auf die spezifisch eingegangen werden sollte. Entsprechend unterschiedlich fallen die Leitfäden im Fragenblock „Projekthinhalte“ aus.

Für die summative Evaluation werden die aus den Interviews gewonnen Informationen denen aus den projektbegleitenden Meilensteintreffen erfassten Zieldefinitionen der Modellunternehmen vergleichend gegenübergestellt. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass ein

Ziel dann als erreicht gilt, wenn das Unternehmen die entsprechenden Projektinhalte vollständig durchgeführt oder sich zumindest in der Abschlussphase befindet und die Instrumente zur Anwendung in den entsprechenden Bereichen im Unternehmen zur Verfügung stehen.

### **3.3 Durchführung und Auswertung der Interviews**

Alle Interviews sind im Zeitraum von September bis November 2015 durchgeführt worden. Aufgrund organisatorischer Einschränkungen wurden drei persönliche und drei telefonische Interviews durchgeführt und mit einem digitalen Aufnahmegerät aufgezeichnet. Im Anschluss wurden die Interviews transkribiert. Bei der Transkription wurden nichtverbale Äußerungen und Redepausen nicht berücksichtigt. Im Mittel dauerten die Interviews 50 Minuten. Das Längste 105 Minuten., das Kürzeste 30 Minuten. Der große Unterschied ist darauf zurückzuführen, dass die Modellunternehmen unterschiedlich viele Projektinhalte erarbeitet haben. Die transkribierten Interviews können bei den Autoren angefragt werden.

Die Auswertung der Interviews folgte einer zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring<sup>3</sup>. Die inhaltlichen Kategorien wurden induktiv aus der Aufbereitung der gesamten Interviews gewonnen.

Aus der Transkription der Interviews und der zusammenfassenden Analyse der Texte wurden Inhaltskategorien gebildet, die wiederum in zwei Hauptbereiche eingeteilt wurden.

- (1) Es werden die Projektorganisation betrachtet mit den Kategorien: Zufriedenheit, Umsetzbarkeit und Hindernisse; Objektivität und Vorstrukturierung; Modellunternehmen, Meilensteine und zeitlicher Umfang.
- (2) Spezifische Ergebnisse zu den Instrumenten und Methoden und deren Effekte finden sich in den Kategorien: Jobprofiling und Kompetenzpass mit den Aspekten: Lernende Organisation unter wissenschaftlicher Begleitung, Perspektivwechsel, Wertvolle Nebeneffekte sowie Nachhaltigkeit und Fortführung der personalpolitischen Instrumente; Wissenstransfer und System betrieblicher Karrierewege (SysKa).

---

<sup>3</sup> vgl. Mayring, 1999, Inhaltsanalyse, S.91ff.



## 4 Ergebnisse

### 4.1 Projektorganisation

#### *Zufriedenheit, Umsetzbarkeit und Hindernisse*

Alle beteiligten Modellunternehmen waren von dem Projekt und seiner Tragweite äußerst positiv überrascht und stets zufrieden. Lediglich ein Teilnehmer äußerte, dass er sich zu Beginn des Projekts als kleines Unternehmen mit geringer Mitarbeiteranzahl, nicht recht angesprochen fühlte. Diese Ansicht habe sich allerdings im Verlauf – mit den aus dem Projekt gewonnenen Erkenntnissen und Erfahrungen – gewandelt. Die Relevanz für KMU sei erfahrbar gewesen.

Die Interviewten berichten über die erfolgreiche Umsetzung der Projektinhalte mit Bezug auf die zu Beginn festgelegten Ziele (siehe Kapitel 2). Sie gaben an, dass das Jobprofiling und der Kompetenzpass die wichtigsten Bausteine im Projekt darstellten. Diese Ziele spiegeln sich in der Auswahl der Arbeitspakete wieder, nämlich Jobprofiling und Kompetenzpass. Auch in den Interviews wurde öfter die Wichtigkeit und die Notwendigkeit dieser Arbeitspakete für den eigenen Betrieb betont. Ohne Ausnahme zeigten alle Unternehmen großes Interesse für den Kompetenzpass.

Das erfolgreichste Unternehmen berichtet, dass sie von Beginn an sowohl die Belegschaft, als auch den Betriebsrat in das Projekt eingebunden hatten. In regelmäßigen Abständen wurde die Belegschaft über das Projekt informiert. Dieser Anspruch an Information und Beteiligung war dem Unternehmen sehr wichtig, auch aufgrund der langen Laufzeit. Ein Unternehmen berichtet, dass es zu Beginn bereits auf großen Widerstand gestoßen sei. Hier waren sowohl der Betriebsrat als auch die Belegschaft nicht bzw. nur geringfügig in das Projekt involviert.

Als Hindernis, mit Blick auf die einzelnen Projektinhalte, wurden die personellen und zeitlichen Ressourcen bewertet. Hier werden den Arbeitspaketen Jobprofiling und Kompetenzpass der höchste zeitliche und personelle Aufwand zugeschrieben. Im Jobprofiling sei der administrative Aufwand zeitintensiv und langwierig. Je größer das Unternehmen, gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter, desto höher der zeitliche Aufwand.

Anders wird dagegen der Kompetenzpass beurteilt. Hier steht weniger der zeitliche Aspekt als solches im Vordergrund. Der kommunikative und organisationale Anspruch an den Kompetenzpass sei im Hinblick auf die spätere Anwendung zwar sehr hoch und aber auch sehr wichtig. Folgende Aussagen der Interviewten sollen den Aufwand dieses Arbeitspaketes kurz widerspiegeln:

- „Kritische Diskussionen in der Belegschaft lässt Ängste und Bedenken wachsen“
- „Finden von gemeinsamen Kriterien und Parametern für die Bewertung sehr schwierig und anstrengend“
- „Sehr zeitintensiv, keine Zeit gehabt für die anderen Projekte“
- „Neue Herangehensweise im Mitarbeitergespräch“

- „Führungskräfte unsicher im Mitarbeitergespräch insbesondere Beurteilung“ (Schulungsbedarf – Führungskräfteentwicklung)
- „Nicht nur die Entwicklung des Personalbeurteilungsbogens ist zeitintensiv, sondern auch die Durchführung und das Feedbackgespräch“

### *Objektivität und Vorstrukturierung*

Die Projektteilnehmer lobten immer wieder die Objektivität und die Vorstrukturierung durch Prospektiv. Die Interviewten bewerteten das Projekt und das Projektmanagement als sehr wertvoll und bezeichnen es als vertrauensbildende Maßnahme gegenüber der Belegschaft. Die Motivation der Projektbeteiligten zum aktiven Mitgestalten wurde durch die Führung und Leitung von Prospektiv erreicht. Die Projektteilnehmer führten an, dass sie nicht über das Erfahrungswissen verfügen, ein Projekt mit einer Laufzeit von über 3 Jahren zu führen. Daher erlebten sie die Anleitung durch Prospektiv als sehr sinnvoll, um das Projekt im Unternehmen zum Leben zu bringen.

### *Modellunternehmen*

Die Zusammensetzung aus den sechs Modellunternehmen beurteilten die Unternehmen sehr unterschiedlich. Je kleiner das Unternehmen (Anzahl der Mitarbeiter), desto größer war der Wunsch an den Meilensteintreffen aus den Erfahrungen der großen Unternehmen zu partizipieren. Je größer das Unternehmen, desto geringer war der Bedarf sich mit kleineren Unternehmen auszutauschen, jedoch wurde der Austausch mit den kleineren Unternehmen weder als störend noch als förderlich empfunden.

### *Meilensteine*

Die Meilensteintreffen durch Prospektiv mit der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Hannover, sahen alle Modellunternehmen als sehr dienlich an. Vor allem die Verbindung aus einer arbeitswissenschaftlichen Betreuung durch Prospektiv auf der einen und die Region Hannover als Bindeglied zu den Unternehmen auf der anderen Seite, die mit der wirtschaftlichen Lage und den Strukturen in der Region sehr vertraut sind, schaffte eine vertrauensvolle Grundlage.

### *Zeitlicher Umfang*

Die Abstände und die Dauer der Meilensteine sowie die gesetzten Zwischenziele sahen die Interviewten als notwendig und sinnvoll an. Klare Regeln und Vorgaben seien notwendig, um das Projekt in Fluss zu halten und auch die gesetzten Ziele zu erreichen. Gleiches gilt für die Dauer des Projekts insgesamt. Die dreijährige Laufzeit wurde von allen Unternehmen als angemessen bewertet.

## 4.2 Einsatz der Instrumente

Ein Überblick der von den Unternehmen durchgeführten Arbeitspakete und der damit einhergehenden Instrumente können der Tabelle 3 entnommen werden. Jedes Unternehmen hat die in der Planung festgelegten Projektinhalte entsprechend durchgeführt, erfolgreich umgesetzt oder befindet sich zum Zeitpunkt der Evaluation in der Endphase. Aus den ersten Meilensteintreffen wurden die von den Unternehmen geäußerten Ziele erfasst und systematisiert. Aus dem Zielsystem lässt sich eine Konzentration auf die Bereiche externe Rekrutierung, Qualifizierung und Personalentwicklung erkennen: eine Auswahl der Arbeitspakete Jobprofiling und Kompetenzpass wurde von vier Unternehmen getroffen, während das Wissenstransfer und SysKa, System betrieblicher Karrierewege, jeweils zweimal gewählt wurden.

Tabelle 3 Von den Modellunternehmen durchgeführte Arbeitspakete

	<b>Job-Profiling</b>	<b>Kompetenzpass</b>	<b>Wissens-transfer</b>	<b>SysKa</b>
<b>Ascop</b>			X	
<b>EDC</b>	X			
<b>Hanno</b>	X	X	X	X
<b>Micronex</b>	X	X		
<b>Roter</b>		X		
<b>Wts</b>	X	X		X

### 4.2.1 Job Profiling und Kompetenzpass

#### *Lernende Organisation unter wissenschaftlicher Begleitung*

Einleitend ist hier zu erwähnen, dass zu Beginn des Projekts allen Unternehmen der wissenschaftliche Kontext zunächst sehr fremd erschien. Das wissenschaftliche Verständnis entwickelte sich erst in Verbindung mit dem Reflexionsprozess der Unternehmer in den Meilensteinen. Dadurch wurde eine vertiefte Weiterarbeit unter Anleitung ermöglicht.

Diese Erkenntnis ist aus Sicht der Evaluatoren ganz entscheidend für die erfolgreiche Durchführung des Projekts. Die im privatwirtschaftlichen Sektor üblichen Beratungsdienste für Unternehmen orientieren sich in der Zielsetzung mehr an Kennzahlen zu Rentabilität oder Wirtschaftlichkeit. Eine wirtschaftliche Orientierung stand zwar auch in diesem Projekt im Hintergrund, aber die arbeitswissenschaftliche Perspektive stand im Vordergrund.

Aus den Interviews hört man immer wieder heraus, wie wichtig der arbeitswissenschaftliche Bezug gewesen sei, um die hausinternen Probleme zu erkennen und zu verstehen, um schließlich gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Alle Unternehmen betonen auch, wie wichtig die professionelle Begleitung durch Prospektiv gewesen sei. Prospektiv als Moderator und als unabhängige Institution habe sie immer wieder in die „richtige Bahn“ gelenkt. Durch die kritische Auseinandersetzung mit den Instrumenten sind in den Unternehmen immer wieder neue Fragen und Themen aufgetaucht.

An einem Modellunternehmen wird dies ganz besonders deutlich. Durch den Ausfall eines wissenschaftlichen Mitarbeiters bei Prospektiv, war das Modellunternehmen zwischenzeitlich weniger intensiv betreut worden. Dies spiegelte sich in der Qualität des Beurteilungsbogens wieder. Nach den ersten Befragungen fielen starke Abweichungen in der Bewertung auf. Durch eine Prüfung ließen sich schließlich die Items bestimmen, auf die die Abweichung zurückzuführen war. Es stellte sich heraus, dass die Mitarbeiter die Fragen falsch verstanden hatten. Im Vergleich dazu, schildert ein anderer Unternehmer, wie anspruchsvoll die Entwicklung eines Beurteilungsbogens sei. In mehreren Zwischenschritten und Tests wurde der Personalbeurteilungsbogen immer wieder auf Verständnis und Aussagekraft hin geprüft und angepasst. Nicht selten wurden die Inhalte sehr kontrovers diskutiert. Hier fand eine kontinuierliche Begleitung durch Prospektiv statt.

Aus Evaluatorensicht sind hier zwei Aspekte anzumerken. Die inhaltlich präzise Formulierung von Items in Kompetenzprofilen oder Fragebögen ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die außerhalb psychologischer Studiengänge kaum vermittelt wird. Die Moderatoren scheinen eine wichtige Größe zu sein, um erstens eine methodische Kompetenz zu vermitteln, aber zweitens im Prozess in Neutralität und Ausgleichen verschiedener konfliktbehafteter Themenfelder als vermittelnde und strukturierende Funktion tätig zu werden. Eine professionelle Begleitung beim Einsatz der Instrumente scheint sinnvoll, um mögliche Konfliktpotentiale im Transferprozess zu vermeiden.

### *Perspektivwechsel*

Die Interviewten erwähnten immer wieder die Vorteile eine Fragestellung „aus einer anderen Perspektive“ zu betrachten. Die Aussagen unterscheiden sich nur geringfügig und lassen sich auf zwei wesentliche Aspekte zusammenfassen: Wertvoll betrachtet wurde zum Einen die wissenschaftliche Perspektive und die damit einhergehende Objektivität, um Fragestellungen und Probleme der unternehmerischen Praxis zu beleuchten. Zum Anderen wurde positiv bewertet, dass die Rückmeldungen aus den Modellunternehmen aufgenommen wurden, und deren Erfahrung durch eine differenzierte Herangehensweisen eingebunden wurden.

Nennenswert ist, dass gerade die kleineren Unternehmen ein gesteigertes Interesse an der strukturierten, arbeitswissenschaftlichen Herangehensweise zeigten. Die Fragen aus der unternehmerischen Praxis durch die arbeitswissenschaftliche Brille zu beleuchten (im Gegensatz zu der häufig üblichen betriebswirtschaftlichen Beratung) bewerteten die Unternehmen als sehr erkenntnisreich. Die größeren Unternehmen waren gleichfalls von der arbeitswissenschaftlichen Methodik überzeugt, setzten allerdings mehr den Fokus auf den Perspektivwechsel mit den Worten „Wie machen die anderen das?“. Hier lag das Interesse vor allem darin, die „Best Practices“ kennen zu lernen und nachzuahmen. Mit „Wie machen die anderen das?“ bezogen sich die Unternehmen vorwiegend auf Unternehmen ähnlicher Struktur und Größe.

### *Wertvolle Nebeneffekte*

Das sich aus Projekten positive Nebeneffekte ziehen lassen, ist keine Besonderheit. Dennoch erscheint den Evaluatoren wichtig, auf die in diesem Projekt erfahrenen Synergien hinzuweisen. Die Effekte scheinen insbesondere, neben dem Jobprofiling, durch den Kompetenzpass entstanden zu sein. Es wurden hier genannt, die Änderung und Verschlankung der Organisationsstruktur, wie Abbau von Schnittstellen, Änderung monatlicher Meetings auf wöchentlichen Rhythmus; Veränderungen der Unternehmenskultur, einheitlicher Sprachgebrauch in personalpolitischem Kontext, gesteigerte Wertschätzung und Interesse der Führungskräfte an den Mitarbeiter/innen mit Entwicklung einer konstruktiven Debatten- und Streitkultur. Zu nennen ist noch eine Erweiterung des Businessnetzwerks, wodurch neue Themen entdeckt wurden.

Die unternehmensinterne Erarbeitung der Instrumente und deren Einsatz haben die Unternehmen positiv beeinflusst, insbesondere die Unternehmenskultur. In der Praxis zeigte sich dieser Effekt bei allen Unternehmen in der veränderten Kommunikationsbereitschaft und Art des Umgangs miteinander. Es findet mehr gezielte Kommunikation und vor allem auf Augenhöhe statt. Ebenso ist im Rahmen des Kompetenzpasses das Interesse der Führungskraft an den Mitarbeiter/-innen spürbar gewachsen.

Ängste und Befürchtungen der Mitarbeiter/innen, die zu Anfang des Projektes auftraten, wurden im Laufe des Projektes durch die Wahrnehmung von objektiver Beurteilung und Feedback sowie Kritikfähigkeit ersetzt. Nahezu alle Teilnehmer berichteten, einen kulturellen Wandel erfahren zu haben, der die Unternehmenskultur positiv in Wertschätzung und wechselseitiger Kommunikation verändert habe. Dieser zusätzliche Nutzen lässt sich aus Sicht der Evaluatoren als wichtigen motivationalen und vertrauensschaffenden Beitrag bei der Durchführung dieses Projektes bewerten.

### *Nachhaltigkeit und Fortführung der Personalentwicklungsinstrumente*

Durch die von den Unternehmen positiv bewertete Veränderung der Unternehmenskultur als Folge des Projekts, lässt eine Fortführung des Einsatzes der personalpolitischen Instrumente sehr wahrscheinlich werden, sofern die Führungskräfte den Unternehmen erhalten bleiben. Die Akzeptanz in den Unternehmen ist hoch, und die Beteiligten sind motiviert, die Instrumente weiter einzusetzen.

Gerade das Jobprofiling wurde „on the job“ mit aktiver Beteiligung der Mitarbeiter durchgeführt. Sehr wichtig war die Information, dass damit kein Abbau von Arbeitsplätzen einhergehe. Diese Form der Partizipation scheint für die Arbeitnehmer/innen in KMU keine Selbstverständlichkeit zu sein, und die Möglichkeit der Mitgestaltung und Mitbestimmung förderten die Motivation der Mitarbeiter/innen.

Der Kompetenzpass hingegen, der in kleineren Gruppen aus Führungskräften, Betriebsrat und Mitarbeitern bestand, hatte einen anderen Ansatz. Die Mitglieder der interdisziplinären Teams seien sich „auf Augenhöhe“ begegnet, und ein kritischer Diskurs habe stattgefunden. In der Entwicklungsphase sei es zudem notwendig, gerade die Personen einzubinden, die dem Projekt gegenüber misstrauisch bzw. skeptisch sind. Dieser Prozess sei sehr anfangs

sehr fordernd später aber sehr förderlich gewesen, da gerade die Skeptiker in der Belegschaft dann als Multiplikatoren dienten.

In zwei der sechs Modellunternehmen mussten die Projekte zeitlich kurz ausgesetzt werden, um nach eigenen Aussagen die Umsetzung langfristig nicht zu gefährden. In diesen Unternehmen standen die Projektbeteiligten nach Personalabbau und Führungswechsel einer Belegschaft gegenüber, die ein erhöhtes Unsicherheitsgefühl und Misstrauen aufwies. Sobald die Stimmung es wieder zulässt, ist man gewillt, das Projekt und die Arbeitspakete fortzuführen.

Die Projektbeteiligten fühlen sich heute befähigt, mit den Instrumenten alleine zu arbeiten. Die Einsatzbereiche sind bekannt und stehen fest. In Detailfragen zur Verantwortlichkeit und Pflege besteht vereinzelt noch Klärungsbedarf.

#### **4.2.2 Wissenstransfer und System betrieblicher Karrierewege**

Die Teilprojekte Wissenstransfer und System betrieblicher Karriereweg (SysKa) wurden jeweils von zwei Modellunternehmen durchgeführt: jeweils ein kleineres und ein größeres Modellunternehmen.

##### *Wissenstransfer*

Zwei Unternehmen standen zu Beginn unmittelbar vor einer Neubesetzung einer bereits bestehenden Stelle durch Personalabgang. Die Interviewten beschreiben die Personen als Mitarbeiter mit Schlüsselfunktionen<sup>4</sup>: einen Prozessanalyst und einen Qualitätssicherer.

Bisher erfolgte der Personalwechsel stets situativ und im Rahmen einer zeitlich befristeten Übergangs- bzw. Einarbeitungsphase. Ein weiteres systematisches Vorgehen war nicht vorhanden. Dies äußerte sich in der Vergangenheit darin, dass nach der Übergangsphase bei dem Nachfolger<sup>5</sup> weiterhin eine Wissenslücke vorhanden war.

Auffallend ist, dass beide Unternehmen bei der Umsetzung große Parallelen aufweisen. In beiden Fällen besaßen Wissensgeber und Wissensnehmer unterschiedliche Qualifikationen und die zu besetzende Stelle bzw. Aufgabe wurde reorganisiert. Den Unterschied stellten lediglich die veränderten Rahmenbedingungen dar.

Der Qualitätssicherer wurde durch den Qualitätsbeauftragten ersetzt. Dies sei richtig und notwendig gewesen, da der Qualitätssicherer in dieser Form im Unternehmen nicht mehr existiere. Die Funktion wird als „Altlast“ bezeichnet, die schon viel früher hätte revidiert werden müssen. Der Wissensnehmer übernimmt die Aufgaben des Qualitätsbeauftragten als zusätzliche Funktion in seiner bisherigen Stelle. Man hat die Erkenntnis gewonnen, dass es schwierig sei Erfahrungswissen systematisch festzuhalten und zu dokumentieren, um es schließlich zu übertragen. Dieses Erfahrungswissen könne mit einer längeren

---

<sup>4</sup> nachfolgend WG = Wissensgeber genannt

<sup>5</sup> nachfolgend WN = Wissensnehmer genannt

Übergangsphase kompensiert werden. Man ist sich sicher, dass es immer einen Verlust geben werde.

Der Prozessanalyst (Wissensgeber) wird durch einen Projektleiter (Wissensnehmer) ersetzt. Das Vorhaben ist begründet durch die veränderten kundenspezifischen Anforderungen. Zunächst erschien den Evaluatoren, dass diese Strategie auf der stark unterschiedlichen Qualifikation und Erfahrung von Wissensgeber und Wissensnehmer beruhe. Auf Nachfrage wurde deutlich, dass die Tatsache eines veränderten Dienstleistungsangebots und die Anforderungen der Kunden eine Verlagerung der Aufgaben und Tätigkeiten notwendig machten. Die technischen Aufgaben sollten auf die dafür spezialisierten Abteilungen übertragen werden, während der Wissensnehmer als Projektleiter der Vertrieb steuern soll.

#### *System betrieblicher Karrierewege*

Das Arbeitspaket „SysKa, System betrieblicher Karrierewege“ wurde von einem Unternehmen gänzlich durchgeführt. Der Interviewte kommt zu dem Schluss, dass das SysKa den Wissenstransfer bereichere. In Zukunft werde der Wissenstransfer über SysKa abgedeckt, beginnend mit der Ausbildung. Dazu soll in einer Personalplanungssitzung jährlich der Bedarf in den entsprechenden Abteilungen abgefragt werden. Auffällig ist, dass sich das Unternehmen dem SysKa gegenüber sehr kritisch äußert. In der Belegschaft wird das Verständnis von Karriereweg sehr unterschiedlich aufgefasst. Ferner bestehe der Eindruck bei den Mitarbeiter/innen, die SysKa lege den Schwerpunkt auf die Aufstiegsqualifikation, was von den Projektpartnern nicht intendiert war.

Eine abschließende Bewertung dieses Projektbausteines lässt sich hier aufgrund der geringen Informationen nicht geben, da die Arbeitsinhalte nicht im Ausmaß wie Jobprofiling oder Kompetenzpass durchgeführt wurden.

## Diskussion und Ausblick

Die Instrumente und das Projekt als Gesamtes können als sehr erfolgreich bewertet werden. Die Instrumente werden als in sich stimmig eingeschätzt. Sie sind für die Unternehmen annehmbar und durchführbar. Die Nachhaltigkeit in den Unternehmen selbst scheint, gerade durch die positiven Auswirkungen auf die Unternehmenskultur, gesichert. Der Einsatz der Instrumente wird von allen Beteiligten empfohlen. Auch der Transfer ist sichergestellt: Inhalte und Erfahrungen der Unternehmen werden über Workshops in der Region und an Hochschulen und durch das Bereitstellen eines Prozessleitfadens deutschlandweit weitergegeben. Die Instrumente per se rufen großes Interesse hervor, da sie tätigkeitsbasiert entwickelt wurden und viele Informationen über Arbeitsorganisation, die Arbeitsprozesse und die Qualifikation der Beschäftigten im Unternehmen transparent machen.

Ein besonderes Augenmerk sollte aber nochmals auf drei Aspekte des Prozesses gelegt werden, da diese uns für den Erfolg der Implementierung der personalpolitischen Instrumente genauso wichtig erscheinen wie die Qualität der Instrumente selbst.

- 1) Die Unternehmen, gerade die KMU, scheinen externe „Taktgeber“ und Moderatoren des Prozesses zu benötigen. Die verbindliche Einhaltung von Meilensteinen über eine Gruppe von gleichgesinnten interessierten Unternehmen bringt auch das Einzelunternehmen dazu, die festgelegten Zwischenziele einzuhalten und sich nicht vom Tagesgeschäft wieder ablenken zu lassen. Damit werden die personalpolitischen Ziele über die Zeit nicht aus den Augen verloren. Mehrfach wurde geäußert, wenn es diese Meilensteintreffen nicht gegeben hätte, die man im Übrigen als sehr befruchtend empfand, dann hätte man nicht die Disziplin aufgebracht, die Projektschritte voranzutreiben. Auch die Meilensteintreffen waren dazu sehr hilfreich, da man „seine Hausaufgaben“ machte, um nicht ohne Ergebnisse da zu stehen. Es ist überlegenswert, wie man eine derartige stützende Projektstruktur für interessierte Unternehmen z.B. über Wirtschaftsförderungen und Industrie- und Handelskammern sicherstellen kann.
- 2) Die arbeitswissenschaftliche Herangehensweise wurde als sehr wichtig erlebt. Diese Perspektive erweiterte den Blick der Unternehmensführer bzw. der Personalverantwortlichen, die am Projekt arbeiteten. Die Herangehensweise von Prospektiv orientiert sich aus der Sicht der Evaluatoren stark an dem Vorgehen entlang der Aktionsforschung. Das Klientensystem formuliert seine Ziele, die Daten werden zusammen gesammelt, ausgewertet und dem Klienten zurückgespiegelt, um daraus gemeinsam mit dem Klienten weitere Arbeitsschritte abzuleiten. Das Vorgehen im Prozess wird über kontinuierliche Feedback- und Reflexionsprozesse gestützt. Obwohl das Projekt IREQ durch die vordefinierten Projektbausteine und den wissenschaftlichen Kontext vorstrukturiert war, fühlte jedes Unternehmen, dass nicht eine ihm fremde Struktur aufgesetzt wurde, sondern eine ihm angemessene Arbeitsweise und Zielsetzung mit den notwendigen Zeitbedarf eingeplant wurde. Die Veränderungen waren deswegen erfolgreich, weil sensibel auf die jeweiligen Anforderungen im Unternehmen selbst reagiert wurde, und auch zeitweilige Unterbrechungen zugelassen werden konnten.
- 3) Im Zentrum standen die Potentiale der Mitarbeiter/innen, nicht Kennzahlen und Bilanzen. Dieses erlaubte, den Mitarbeiter/innen Vertrauen aufzubauen und sich auf die Prozesse Job Profiling und Kompetenzpass einzulassen, da sie nicht befürchten



mussten, freigesetzt zu werden. Gerade deswegen, weil nicht betriebswirtschaftliche Ergebnisse im Vordergrund standen, berichten die Unternehmen positive Nebeneffekte, die sich auch auf die Effizienz niederschlugen. Dies erfordert eine umfangreiche begleitende Kommunikation im Unternehmen.

Die angeleiteten Unternehmen zeigten sich alle zuversichtlich, dass sie eigenständig mit den Instrumenten und dem eingeleiteten Wissenstransfer weiterarbeiten können, gerade aber die kleineren Unternehmen betonten, wie wichtig die externe Unterstützung gerade zu Beginn des Projektes war. Das heißt, dass Wirtschaftsförderungen und Industrie- und Handelskammern niedrighschwellige Angebote an arbeitswissenschaftlicher Begleitung schaffen sollten, um bei interessierten Unternehmen einen Erfolg zu ermöglichen.