

BRANCHE >>	Call Center Dienstleistungen
LEISTUNGSPROFIL >>	Technischer Support, User Help Desk und ganzheitliche CRM-Services
BESCHÄFTIGTE INSGESAMT >>	2375
BESCHÄFTIGTE AM STANDORT >>	457
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
AUSGEZEICHNET FÜR >>	Innovative Praxis in der Personalentwicklung und Karriereförderung

twenty4help

KNOWLEDGE SERVICE AG

DORTMUND

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die international operierende twenty4help Knowledge Service AG, die ihren Hauptsitz in Dortmund hat, leitete in 2001 umfassende Maßnahmen zur Strategieänderung in der Personalpolitik ein. Einheitliche Standards für die Personalentwicklung, die systematischere Nutzung der vorhandenen Mitarbeiterpotenziale und die Stärkung der Führungsqualität waren dabei wesentliche Handlungsfelder. In diesem Zusammenhang wurden u.a. spezielle Assessment-Center (AC) zur Potenzialanalyse, Rekrutierung sowie Entwicklung von Teamleiter/innen (untere Führungsebene) eingeführt. Durch regelmäßige Mitarbeiterbeurteilungen wird gewährleistet, dass jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin an der „richtigen“ Stelle sitzt und sowohl Über- als auch Unterforderungen vermieden werden.

Die Maßnahmen zeichnen sich durch eine hohe Qualität der Verfahren und Instrumente sowie eine systematische Begleitung der Umsetzung aus. Dies ermöglicht eine passgenaue Personalentwicklung, Potenzialträger für das Unternehmen können identifiziert und Fach- und Führungspositionen treffsicher besetzt werden. Gleichzeitig haben sich dadurch auch die innerbetrieblichen Entwicklungs- und Karrierechancen der Mitarbeiter/innen verbessert, was nicht zuletzt auch die Identifikation mit dem Unternehmen stärkt.

Mehr Qualität bei Personalentscheidungen durch Assessment Center und Mitarbeiterbeurteilung

twenty4help ist ein Beleg dafür, dass moderne IT-Dienstleistungsunternehmen bewährte Instrumente der Personalentwicklung mit Erfolg weiter entwickeln und dabei zu eigenen pfiffigen Lösungen kommen können. Zur Potenzialsuche und Rekrutierung im Bereich Teamleiter/innen wurde ein neues, speziell auf die betrieblichen Belange zugeschnittenes Beurteilungssystem und Assessment-Center-Verfahren (AC) entwickelt. Seit 2001 macht das Unternehmen damit gute Erfahrungen bei der Besetzung entsprechender Stellen und vor allem bei der Förderung von Führungsnachwuchs aus den eigenen Reihen.

Grundlage der Personalbeurteilung und Potenzialerkennung sind stellenspezifische Anforderungsprofile, die für jede Position im Unternehmen die notwendigen Leistungs- und Verhaltensmerkmale festlegen. Dies ermöglicht einen objektiven SOLL/IST-Vergleich und lässt individuelle Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenziale erkennen.

Gestützt auf solche Anforderungsanalysen werden in sog. Potenzial-Assessments geeignete Bewerber/innen für Teamleiterstellen ausgewählt. Dabei werden die Anforderungen in verschiedenartigen Einzel- und Gruppenübungen abgebildet, die ein gutes Gesamtbild von der Person und deren Eignung für die Zielposition liefern. Themenschwerpunkte sind dabei Führungs- und Soziale Kompetenz sowie Methodenkompetenz, Kommunikative Kompetenz und Analytisches Denken. Um die Objektivität und Validität des Verfahrens zusätzlich zu erhöhen, werden bei jedem AC immer mehrere, vorher geschulte, Beobachter/innen hinzugezogen. Dies sind i.d.R. Linienvorgesetzte, relevante Stabstellen – wie etwa die Personalabteilung – sowie der Betriebsrat. Ebenso systematisch wie die Vorbereitung erfolgt auch die Auswertung der AC's, so dass die jeweiligen Ergebnisse und Erfahrungen ggf. auch zur weiteren Optimierung des Verfahrens genutzt werden können.

Für existierende Teamleiter/Innen wurden Entwicklungs-AC's durchgeführt, um auch hier detaillierte Stärken/Schwächen-Profile zu erhalten. Anschließend wurde eine Trainingsreihe initiiert, die gezielt an erkannten kollektiven Defiziten und Potenzialen ansetzt. Im Sinne einer kontinuierlichen Führungskräfteentwicklung sollen die Teamleiter/innen künftig einmal im Jahr ein AC durchlaufen.

Umfassende Leistungsbeurteilungen finden regelmäßig auch unterhalb der Führungsebene statt. Mindestens einmal pro Jahr wird mit jedem Mitarbeiter / jeder Mitarbeiterin ein persönliches Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräch geführt. Zentrales Instrument des neuen, flächendeckend eingeführten Beurteilungssystems ist ein standardisierter Fragebogen, mit dem stellen- und personenbezogen die SOLL- und IST-Leistungen erfasst und miteinander verglichen werden. Beurteilt



werden insgesamt 5 Anforderungskategorien: Soziale, Fach-, Methodologische und Führungs-Kompetenz sowie Arbeitsverhalten. Für jede Kategorie sind verschiedene Einzelkriterien und Ausprägungen festgelegt, die sich jeweils aus der Stellenbeschreibung ableiten. Die fünf Stufen umfassende Bewertungsskala reicht von „deutlich unter den Anforderungen“ bis „deutlich über den Anforderungen“. Der Beurteilungsbogen wird dem Mitarbeiter / der Mitarbeiterin zur Selbsteinschätzung zur Verfügung gestellt, so dass er bzw. sie sich im Personalgespräch argumentativ mit der jeweiligen Führungskraft auseinandersetzen kann. Bei kritischen Über- oder Unterforderungen am Arbeitsplatz werden Zielvereinbarungen mit dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin getroffen.

New Deals

Der relativ hohe Aufwand, den das Unternehmen betreibt, wird nicht nur durch den unmittelbaren Nutzen der Instrumente kompensiert; die veränderte betriebliche Praxis hat zugleich auch positive Nebeneffekte für die innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen gebracht. Die neue Praxis hat die Objektivität und Transparenz bei Personalentscheidungen deutlich erhöht. Arbeitsanforderungen und individuelle Stärken/Schwächen-Profile liefern eine fundierte Grundlage für Stellenbesetzungen und kurz- und mittelfristige Personalentwicklung. Dies verhindert Fehlinvestitionen und gewährleistet, dass personelle Kompetenzen und Potenziale optimal genutzt werden. Die Beschäftigten erhalten eine faire Leistungsbeurteilung und können ihre eigenen Karrierevorstellungen mit den im Unternehmen gebotenen Möglichkeiten abgleichen. Dies fördert letztlich auch die Mitarbeitermotivation und das Betriebsklima.