

Branche	IT-Branche
Leistungsprofil	Beratungs- und Softwarehaus
Beschäftigte	79
Name der Maßnahme	Unternehmenskultur, Mitarbeitergewinnung

COBUS CONCEPT GMBH

RHEDA-WIEDENBRÜCK, DORTMUND, MÜNSTER

Zusammenfassung / Überblick

Die COBUS ConCept GmbH, gegründet im Jahr 1992, ist ein professionelles Beratungsunternehmen, dessen Fachgebiet in der Prozessoptimierung durch Beratungsdienstleistungen und intelligente Softwarelösungen liegt. Im Verlauf der letzten 20 Jahre ist das Unternehmen kontinuierlich gewachsen. Inzwischen an drei Standorten, in Rheda-Wiedenbrück, Dortmund und Münster vertreten, hat es die Zahl seiner Beschäftigten vom Jahr 2000 bis heute mehr als verdoppelt. Als Dienstleistungsunternehmen setzt sich COBUS das Ziel, seine Leistungen exakt und individuell auf die Anforderungen und Bedürfnisse der Kund/innen zuzuschneiden. Dabei bilden das Know-how, das Engagement und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen den grundlegenden Wettbewerbsfaktor, der sicherstellt, dem Anspruch nach Schnelligkeit und Nutzenorientierung Rechnung zu tragen. Damit steht COBUS gleichzeitig vor der Herausforderung, den „War for Talents“ im Zuge des sich immer stärker bemerkbar machenden Fachkräftemangels durch ein gelungenes Personalmanagement, eine persönliche Unternehmenskultur und die umfassende Investition in Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für sich zu entscheiden. Infolge dessen nimmt die Personalarbeit bei COBUS einen hohen Stellenwert im Geschäftsprozess ein. Dies wird nicht zuletzt dadurch symbolisiert, dass trotz der verhältnismäßig geringen Mitarbeiterzahl von 79 eine eigene Stelle für den Aufgabenbereich der Organisationsentwicklung und des Personalmanagements geschaffen wurde, die zugleich auch einen Teil der Geschäftsführung bildet. Auf dieser Grundlage war es möglich, einen systematischen und umfassenden

Maßnahmenkatalog im Unternehmensprozess zu implementieren, um mit unterschiedlichen Schwerpunkten die angestrebten personalpolitischen Zielsetzungen zu erreichen. Dazu gehört beispielsweise die Sicherstellung der Mitarbeiterzufriedenheit durch Einbeziehung der Beschäftigten in die Unternehmensentwicklung. Sie manifestiert sich in der Installation und Optimierung des betrieblichen Vorschlagswesens, regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen und einem jährlich stattfindenden Herbstseminar, das sowohl der umfassenden Information der Mitarbeiter/innen über erreichte und geplante Geschäftsziele, als auch der Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls dient.

Weitere Zielsetzungen, die durch konkrete Maßnahmenbündel praktisch umgesetzt werden, betreffen die Gewährleistung der eigenen Ausbildungs- und Personalentwicklungsstandards und umfassende Investitionen in das Know-how der eigenen Mitarbeiter/innen. Auf diese Weise schafft COBUS die notwendigen Rahmenbedingungen, um eine starke Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen zu erreichen, was sich wiederum positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirkt. Dies macht sich insbesondere in einer überdurchschnittlich hohen Betriebszugehörigkeit bemerkbar.

Unternehmens- und Führungskultur

Das Motto bei COBUS lautet „Gekommen, um zu bleiben“. Es artikuliert die Zielsetzung, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das gleichzeitig zur Bindung und zur Gewinnung qualifizierter Fachkräfte beiträgt, indem sich das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber innerhalb



seiner Branche positioniert. Einen wesentlichen Faktor stellt dabei eine persönliche und von flachen Hierarchien geprägte Unternehmensstruktur dar, die die Identifikation des Teams mit COBUS ConCept fördert und einen freundlichen, ehrlichen und von gegenseitiger Wertschätzung geprägten Umgang miteinander unterstützt. Die Geschäftsleitung hat es sich zur Aufgabe gemacht, sowohl für Sicherheit als auch für Dynamik zu sorgen, und legt Wert auf die Belange und Bedürfnisse der Belegschaft. Besonders in den seltenen Krisenzeiten in der Vergangenheit zeigte sich der starke Zusammenhalt des Teams, als kollegial entschieden wurde, notwendige Einsparungen nach dem Solidarprinzip gemeinsam zu tragen, um Kürzungen weniger rentabler Bereiche zu vermeiden. Die Einsparungen betragen dabei auf Geschäftsleitungsebene den höchsten Prozentsatz des Gehalts, auf Bereichsebene einen mittleren und auf Mitarbeiterebene den verglichen hiermit geringsten Prozentsatz.

Die Bewahrung des persönlichen Umgangs und kollegialen Zusammenhalts ist auch mit Blick auf die kontinuierlich ansteigende Mitarbeiterzahl ein erstrebenswertes Ziel, das zur Erhaltung der Mitarbeiterzufriedenheit gezielt unterstützt wird.

Betriebliches Vorschlagswesen und Einbeziehung der Mitarbeiter/innen

Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen und ein, auf Wunsch anonymes, Vorschlagswesen als Instrumente der

Mitarbeiterbeteiligung verdeutlichen den hohen Stellenwert, den die Belegschaft mit ihren persönlichen Belangen und Wünschen bei COBUS einnimmt. Die kontinuierlichen Befragungen, die jeweils zu den Herbstseminaren stattfinden, sind bereits über einen langen Zeitraum im Unternehmen etabliert und dienen auch bei einer noch geringeren Beschäftigtenzahl zur standardisierten Abfrage eines allgemeinen Meinungsbildes. Zudem erhalten die Beschäftigten die Möglichkeit, selbst aktiv durch das Einbringen eigener Ideen Einfluss auf die Gestaltung des Unternehmens zu nehmen. In einer jederzeit einsehbaren Tabelle wird der Bearbeitungsstatus der einzelnen Vorschläge kontinuierlich festgehalten und somit für die Beschäftigten nachvollziehbar.

Maßgeblich von der Geschäftsführung mitgetragen, ist im letzten Jahr das Projekt „MobeiCO“ – Motivation bei COBUS – entstanden, das dazu dient, das Arbeitgeberprofil von COBUS ConCept weiter zu schärfen und personalpolitische Maßnahmen gezielt zu strukturieren und zu terminieren. In diesem Zusammenhang und mit Blick auf die Tatsache, dass es angesichts der gestiegenen Mitarbeiterzahl an verschiedenen Standorten immer schwieriger wird, eine ausreichende Kommunikation mit allen Beschäftigten zu pflegen, wurde ein Vertrauensrat gebildet. Drei Vertrauensratsleiter/innen, eine/r pro Standort, sollen die kommunikative Verbindung zwischen den Beschäftigten und der Geschäftsleitung zusätzlich verstärken. Sie positionieren sich dabei eindeutig als Sprecher/innen der Belegschaft und suchen gemeinsam



mit den Kollegen/innen nach konstruktiven Lösungen für eventuelle Probleme oder Ideen.

Transparenz und Informationsfluss

Einen weiteren prägnanten Bestandteil der Unternehmens- und Führungskultur stellen die Transparenz und der offene Kommunikationsfluss dar, die durch eine Vielzahl von Maßnahmen gesichert werden. Beim jährlich stattfindenden Herbstseminar kommen die Mitarbeiter/innen aus allen drei Standorten zusammen. Dies sorgt, unterstützt durch eine gemeinsame Feier am Ende, einerseits für den notwendigen Teamgeist innerhalb der Belegschaft, andererseits bietet sich dadurch die Gelegenheit, gemeinsam erreichte Ziele zu reflektieren und über neue Herausforderungen zu informieren. Eine detailliertere und konstante Information der Belegschaft wird darüber hinaus durch interne Mitteilungen gewährleistet.

Des Weiteren besteht bei COBUS eine ausgefeilte Meetingkultur, die die Zusammenkünfte der einzelnen Beteiligten in festen Abständen vorsieht, um eine ausreichende Kommunikation zwischen allen Ebenen und allen Bereichen sicherzustellen. Innerhalb der Bereichsleiterversammlung, dem höchsten Führungsgremium bei COBUS, erhält der Vertrauensrat die Möglichkeit, Gesprächszeit in Anspruch zu nehmen und damit eventuelle Kritikpunkte oder Anregungen noch stärker in die Breite zu tragen.

Auch die eigene Unternehmenszeitung „Wir-sind-COBUS“ trägt einer umfassenden Informationsweitergabe, insbesondere auch bezüglich personeller Veränderungen, Rechnung und stärkt die Identifikation der/des Einzelnen mit dem Team.

Ausbildung und Personalentwicklung

In Anbetracht der zunehmenden Schwierigkeiten, geeignete Nachwuchs- und Fachkräfte zu rekrutieren, wurden gezielte Maßnahmen ergriffen, die Repräsentation der COBUS ConCept GmbH nach außen auszuweiten und damit zur Nachwuchssicherung beizutragen. Im Zuge dessen hat das Unternehmen das Konzept entwickelt, sich in Bewerbungsunterlagen als Arbeitgeber vorzustellen und damit seine unternehmensspezifischen Eigenarten und Qualitäten stärker zu präsentieren. Zunächst noch an die eigenen Mitarbeiter/innen adressiert, soll die „Bewerbung als Arbeitgeber“ in Zukunft stärker in die Öffentlichkeit getragen werden.

Auch das Rekrutierungsvorgehen bei COBUS hebt sich von dem anderer Unternehmen ab. Es untersteht dem Anspruch, durch einen hohen Zeitaufwand, der in das Bewerbungsverfahren seitens des Unternehmens investiert wird, ein sorgsames und überlegtes Vorgehen sicherzustellen und den Bewerber/innen ausreichend Möglichkeiten zu geben, ihre individuellen Stärken unter Beweis zu stellen. Wie auch im Umgang mit den eigenen Beschäftigten spielt die transparente Gestaltung von Vorgängen und Verfahrensweisen dabei eine große Rolle. Auf der Internetseite der COBUS ConCept GmbH wird der gesamte Ablauf des Bewerbungsverfahrens veröffentlicht. Die Besonderheit liegt vor allem darin, dass der/die Bewerber/in durch kontinuierliche Hinweise zum Status der Bewerbung und eine verbindliche Terminierung der weiteren Schritte stets informiert bleibt. Ein auf das Bewerbungsgespräch folgender Probearbeitstag lässt sowohl für das Unternehmen als auch für die potenziellen Arbeitnehmer/innen eine fundierte Einschätzung über eine mögliche Zusammenarbeit zu. Doch auch im Falle einer Absage wird der hohe Stellenwert des persönlichen Umgangs und die Wertschätzung, die Bewerber/innen entgegengebracht wird, deutlich: Jede Absage erfolgt persönlich am Telefon, nicht durch ein standardisiertes Schreiben.

Seit 1997 bildet COBUS aktiv für den eigenen Bedarf aus. Das Motto „Gekommen, um zu bleiben“ gilt auch für die Auszubildenden des Unternehmens, die nach Möglichkeit übernommen werden. Seit 2007 ist die Ausbildung standortübergreifend organisiert und erlaubt den Auszubildenden einen umfassenden Einblick in alle



Unternehmensabläufe und Vorgehen. Auf der anderen Seite sichert dieses Verfahren auch den Austausch und die Weitergabe von Erfahrungen unter den Ausbilder/innen, so dass eine hohe Ausbildungsqualität gewährleistet werden kann. Dazu dient auch die Erarbeitung allgemeingültiger Ausbildungsstandards, die die Ziele und Verantwortungsbereiche sowohl der Auszubildenden als auch der Ausbildungsleiter/innen festlegen.

Zur Erweiterung ihres Erfahrungshorizontes absolvieren alle beratungsorientierten Auszubildenden ein Kundenpraktikum, das einen Perspektivwechsel bei der Betrachtung der eigenen Tätigkeit ermöglicht und unterschiedliche Problemstellungen sowie Ansprüche seitens der Kund/innen verdeutlicht. Zudem erhalten sie halbjährlich eine Einschätzung ihrer Leistung durch einen Bewertungsbogen, der von den Ausbildungsleiter/innen ausgefüllt und dann mit ihnen besprochen wird.

Auch im Hinblick auf die Ausbildungstätigkeit bei COBUS spielt das Leitmotiv der Beteiligung der Beschäftigten eine entscheidende Rolle. Sowohl die Auszubildenden als auch die Ausbildungsleiter/innen sind ständig gefragt, ihre Verbesserungsvorschläge und -ideen in das betriebliche Ausbildungswesen einfließen zu lassen. Sie verstehen sich in ihrer Zusammenarbeit als ein standortübergreifendes Team, das unternehmensintern als „A-Team“ bezeichnet wird, was erneut für den besonderen Zusammenhalt untereinander kennzeichnend ist.

Durch ein umfangreiches internes Weiterbildungsangebot wird auch den Qualifikationsbedarfen der Mitarbeiter/innen Rechnung getragen. Jährlich stattfindende Zielvereinbarungsgespräche helfen dabei, die

einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen zu planen und zu terminieren. In Zukunft sollen externe Weiterbildungsmaßnahmen in kürzeren Abständen angeboten werden. Ziel ist es, jährlich ein Budget für umfassende externe Schulungen aller Mitarbeiter/innen bereitzustellen. Zu den angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen zählen beispielsweise Vertriebs- und Führungsworkshops, Produkttrainings, Office- und Englischschulungen sowie Präsentationstrainings. Auf diese Weise erhalten die Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten zu verbessern und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, was einen großen Beitrag zur Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit leistet.

Work-Life-Balance

COBUS ConCept bietet seinen Mitarbeiter/innen durch Gleitzeitregelungen eine flexibel gestaltbare Arbeitszeit sowie in Abstimmung mit dem Bereichsleiter die Gelegenheit zum Arbeiten im Home-Office.

Im Rahmen des unternehmensinternen Projektes „MobeiCO“ wurde zudem vom Geschäftsführer dringend darauf hingewiesen, das Firmenhandy von 18 bis 9 Uhr sowie am Wochenende ausgeschaltet zu lassen, um zusätzliche Arbeitsbelastungen und ihre Verlagerung in die Freizeit der Beschäftigten zu vermeiden. An Lösungen, die dies technisch erzwingen, wird derzeit gearbeitet.

Ein großer Teil der Mitarbeiter/innen ist in Teilzeit bei COBUS beschäftigt, was eine zusätzliche Möglichkeit eröffnet, Beruf und Familie erfolgreich miteinander zu vereinbaren.



Chancengleichheit

Um eine einheitliche und geschlechtsneutrale Gehaltsstruktur zu gewährleisten, ist vor Kurzem das Gehalt der Auszubildenden des kaufmännischen Bereichs, der vorwiegend von weiblichen Mitarbeitern dominiert ist, an das der Fachinformatiker/-innen angepasst worden.

Zukünftig geplante Maßnahmen

Die COBUS ConCept GmbH plant in naher Zukunft bereits die Umsetzung einer Vielzahl weiterer Maßnahmen, die sowohl in den Bereichen Weiterbildung und Qualifizierung, Gewinnung von Nachwuchskräften als auch in einer noch weitergehend strukturierten und individualisierten Personalarbeit angesiedelt sind und von denen nur einige exemplarisch benannt werden sollen. So soll beispielsweise die Zusammenarbeit mit den Hochschulen intensiviert werden, um das Unternehmen bei Absolvent/-innen stärker bekannt zu machen. Zudem sieht die Planung ein erweitertes externes Schulungsbudget vor, mit dem das Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen noch vielseitiger gestaltet werden soll. Die Einführung eines neuen Arbeitsmodells für die Berater/-innen des Unternehmens mit dem Namen „Berater bis zur Rente“ soll ein flexibles und lebensphasenabhängiges Beratungsmodell installieren und so helfen, die Belastung durch die ständigen Mobilitätsanforderungen zu verringern.

New Deals

Die Vielzahl und die Bandbreite der bereits bei COBUS eingeführten Maßnahmen bestätigen den Anspruch des Unternehmens, eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, die eine in hohem Maße vom Zusammenhalt der Mitarbeiter/-innen geprägte Teamdynamik gewährleistet und den Beschäftigten die Möglichkeit zur freien Entfaltung und Erweiterung ihrer Fähigkeiten bietet. Der hohe Stellen-

wert, den die Mitarbeiter/-innen und ihre Belange, aber auch ihre Kritik und Verbesserungsvorschläge in der Unternehmensentwicklung einnehmen, zeigt sich deutlich in verschiedenen Instrumenten wie Mitarbeiterbefragungen, dem Vertrauensrat oder der Sammlung kreativer Verbesserungsvorschläge. Sie sind gleichzeitig von der Forderung nach Transparenz als weiterem Leitmotiv der Unternehmenskultur bei COBUS geprägt. Auf diese Weise wird eine größtmögliche Einbeziehung der Mitarbeiter/-innen in Unternehmensprozesse erreicht, was erheblich zur Bindung qualifizierter Beschäftigter beiträgt. Die durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit in den bereits seit Firmengründung bestehenden Bereichen beträgt mehr als neun Jahre, was innerhalb einer Branche, die teilweise stark durch Schnellebigkeit und hohe Wechselbereitschaft von Arbeitnehmer/-innen geprägt ist, einen deutlichen Hinweis auf die Mitarbeiterzufriedenheit liefert. Einen Beitrag dazu leistet auch die zunehmend wichtige Rolle, die Work-Life-Balance bei COBUS spielt und die aktiv von der Geschäftsführung mitgetragen und gestärkt wird.

Die strukturierte Herangehensweise an die einzelnen personalpolitischen Herausforderungen zur Umsetzung definierter Ziele zeigt sich beispielsweise in der Planung und Terminierung von Einzelmaßnahmen innerhalb des Projektes MobeiCO. Sie verweist einerseits auf das Bestreben, die eingeführten Maßnahmen nachhaltig als feste Bestandteile im Unternehmensprozess zu verankern, und verdeutlicht andererseits die vorhandene Motivation und das Know-how im Bereich des Personalmanagements. Beides stellt sicher, dass auch die bisher lediglich geplanten Optimierungen der eigenen Personalarbeit erfolgreich zu meistern sein werden.