

## ICN GMBH + CO. KG DORTMUND

**Maßnahme:** Personal- und Organisationsentwicklung im Gleichklang, Aufbau von Personalmanagementstrukturen



**Branche:** IT und Telekommunikation (TK) **Leistungsprofil:** Aufbau und Betreuung von IT-Infrastrukturen in Unternehmen **Beschäftigte:** 26

## HISTORIE

Das IT-Unternehmen ICN GmbH + Co. KG wird 1991 von drei Gründern in der Dortmunder Innenstadt ins Leben gerufen. Bereits 1993 erfolgt der Umzug in den Technologiepark Dortmund. Aufgrund des ständigen Wachstums wird 2001 der Startschuss für das erste eigene Gebäude gegeben und im darauf folgenden Jahr werden die neuen Räumlichkeiten bezogen. Kurz darauf teilt sich das Unternehmen in zwei Bereiche auf, aus denen die ICN Facility - die sich mit Infrastrukturen und Facility Management beschäftigt - und

die ICN Consulting - mit Fokus auf Software - entstehen. Die ICN Facility wird später zu ICN umbenannt. Seit 2014 bietet das Dortmunder IT-Unternehmen eine mobile Baustellenanbindung, die es Kund/innen ermöglicht, Baustellen einfach und flexibel mit einer Telefon- und Internetanbindung zu versorgen. Die Spezialsoftware „ICN IT-Manager“, mit der die Systeme der Kund/innen rund um die Uhr auf ihre Funktionsfähigkeit hin überprüft werden können, wird bereits 2010 eingeführt.

ICN ist zudem offizieller Swyx-Cloudanbieter. Swyx bietet eine softwarebasierte Telefonanlage, die die Kommunikation in Kundenunternehmen mit deren

Geschäftsprozessen verbindet, wodurch innerbetriebliche Arbeitsabläufe sowie die Zusammenarbeit mit Kund/innen sich verbessern. Ende 2015 implementiert ICN die Software und stellt sie seitdem ihren Kund/innen zur Verfügung.

Parallel zum Wachstum der Kundenzahl und den technologischen Entwicklungen vervierfacht sich seit 2005 die Mitarbeiterzahl der ICN GmbH + Co. KG. Hierauf wird mit einer neuen Stelle, der Assistenz der Geschäftsleitung, sowie einer neuen prozessorientierten Beschreibung des Unternehmens reagiert, die mit einer Kompetenzermittlung und -entwicklung der Mitarbeitenden einhergeht.

## PORTFOLIO

Die ICN GmbH + Co. KG sorgt für den Aufbau sowie den reibungslosen Betrieb von IT-Infrastrukturen in ihren Kundenunternehmen. Hierbei handelt es sich vor allem um kleine und mittelständische Unternehmen, die selbst keine IT-Kompetenz haben. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ICN beraten und betreuen diese dann hinsichtlich geeigneter Hardware und Software.

Zentrales Anliegen bei der Konzeption der auf die Kund/innen zugeschnittenen IT- und TK-Lösungen sind die Sicherheit im Betrieb der IT-Infrastruktur sowie der Schutz der Daten. Mithilfe von Monitoringssystemen können die Mitarbeiter/innen von ICN schnell Probleme bei Kundenunternehmen erkennen und lösen, bevor sie dort überhaupt auftreten. Zu den angebotenen Dienstleistungen zählen außerdem die Wartung und Weiterentwicklung vorhandener Systeme.



Ebenfalls zum Produktportfolio gehören innovative Kommunikationslösungen, wodurch Kund/innen die intelligente Verarbeitung ein- und ausgehender Anrufe sowie die Nutzung von Datenleitungen für die Telefonanbindung von beispielsweise Homeoffice-Plätzen oder mobilen Systemen ermöglicht werden. Entsprechend der Unternehmensgröße und -umgebung der Kund/innen setzt die ICN GmbH + Co. KG in genauer Abstimmung dann Software beispielsweise von Swyx, Microsoft oder Fujitsu ein und berät umfassend.

## NEW DEALS

### Unternehmens- und Führungskultur

Dass bei ICN auf offene Kommunikation Wert gelegt wird, zeigt sich nicht nur in der flachen Hierarchie, sondern vor allem im kooperativen Führungsstil. Alle Anliegen und Probleme werden offen diskutiert. Hierzu dienen auch die wöchentlichen Sitzungen mit allen Beschäftigten, in denen aktuelle Themen und Aufträge angesprochen werden. Ebenso setzen sich einzelne Teams sowie die Teamleitungen regelmäßig zusammen. Arbeitszeitwünsche wie beispielsweise die Elternzeit werden individuell geregelt. Zweimal im Jahr finden Mitarbeitergespräche statt, auf die sich alle Seiten mithilfe neu entwickelter Feedbackbögen vorbereiten können. Es wird betrachtet, wie das letzte halbe Jahr lief und welche Stärken und Schwächen der/die Mitarbeiter/in bei sich sieht. Ein wichtiger Bestandteil der Gespräche ist dann der Blick nach vorne: Bezüglich des Gehalts und Weiterbildungen



werden unter Berücksichtigung der Mitarbeiterwünsche und betrieblichen Belange Zielvereinbarungen getroffen.

### Umfassende Neuorganisation der Arbeit und der Kompetenzen

Als die Zahl der Kund/innen sowie der Umsatz wachsen und immer mehr neue Technologien wie beispielsweise Clouds an Gewicht auf dem Markt gewinnen, begleitet ICN die inhaltlichen Veränderungen mit einer organisatorischen Umstrukturierung. Im Rahmen des Projektes „Personal-AS“ der Dortmunder mpool consulting GmbH, das von 2015 bis 2018 läuft, stellt das Führungsteam der ICN GmbH + Co. KG klar, dass es im Unternehmen Prozesse mit gleichwertigen Funktionen gibt. Das Denken in voneinander getrennten und unabhängigen Abteilungen legt das IT-Systemhaus schnell ab. Die neuen organisatorischen Herausforderungen geht ICN dann mit einer Prozessbeschreibung der als Matrix aufgebauten Organisation an. In dieser werden zwei Kernprozesse definiert: der ITK-Betrieb (Informations- und Telekommunikationstechnologie) und die ITK-Pro



jekte. Die neue Organisation schafft auch für die Beschäftigten mehr Klarheit und Struktur. In die Kern- und Nebenprozesse können sie sich in Form einer Kompetenzmatrix selbst einordnen. Alle Beschäftigten werden gefragt, wie sie sich selbst einschätzen und wo ihre Wünsche zur Weiterentwicklung liegen.

Mithilfe der aus dieser Selbstbewertung entwickelten Kompetenzprofile und der Umstrukturierung können nicht nur Verbesserungspotenziale erkannt werden, sondern auch Abläufe und Prozesse im Unternehmen sind nun klarer. Der Soll-Ist-Abgleich ermöglicht, dass beispielsweise beim Ausfall von Mitarbeiter/innen schnell eine passende Vertretung gefunden werden kann. Auch die Abstimmung der Qualifizierungsanforderungen des Unternehmens und der Bedürfnisse der Beschäftigten wird erleichtert: Für jede/n Mitarbeiter/in wird ein Jahresplan erstellt, der zeigt, wann und zu welchem Thema Schulungen besucht werden. Durch die Prozessbeschreibung werden Auf-

gabenbereiche neu beschrieben und die Aufgaben intern neu verteilt und organisiert. Die Kompetenzanforderungen an Einzelne sind klar, die Art der Arbeit hat sich verändert.

### Personalgewinnung und -entwicklung

ICN bildet selbst zum/zur Fachinformatiker/in für Systemintegration aus und übernimmt im Regelfall alle Auszubildenden. Außerdem bietet das Unternehmen das duale Studium Software- und Systemtechnik an. Die Ausgebildeten spezialisieren sich dann entweder auf den Kundenverkehr am Help-Desk, für den vor allem der Umgang mit Menschen und Analysefähigkeiten eine Rolle spielen, oder auf die Arbeit im Hintergrund im Serverbereich, in dem wiederum unterschiedliche Themen bearbeitet werden können.

Auch hier schlägt sich die Prozessorientierung des Unternehmens nieder: Die einzelnen Teams und Ausrichtungen haben alle die gleiche Wertigkeit. Für

Schulungen und Fortbildungen steht jedem und jeder Mitarbeitenden ein Schulungsbudget zur Verfügung, das er oder sie monatlich in Absprache mit der Geschäftsleitung abrufen kann. Neben den vom Arbeitgeber angeordneten Weiterbildungen, die als Arbeitszeit gelten, haben die Beschäftigten so die Möglichkeit, sich in arbeitsnahen Themen schulen zu lassen, die nicht dem unmittelbaren Bedarfen des Unternehmens zuzurechnen sind. Um über alle ICN-Produkte und -Angebote ausreichend zu informieren, werden interne Workshops von Mitarbeitenden für Mitarbeitende veranstaltet. Seit einigen Jahren betreibt ICN kontinuierlich Personalsuche und ist bei Jobbörsen und vor allem auf Ausbildungsmessen aktiv.

### Arbeitszeitregelungen

Die vertraglich geregelte Arbeitszeit von 40 Stunden pro Woche orientiert sich an den Servicezeiten für die Kund/innen. Eine 24-Stunden-Hotline, die ständige Erreichbarkeit und unübliche Arbeitszeiten bedeuten würde, kann bisher aber erfolgreich vermieden werden. Eine Besonderheit von ICN stellt in der Branche auch die Arbeit vor Ort dar. Bei Kund/innen werden nur 10 bis 20 Prozent der Arbeit geleistet, hauptsächlich gehen die Beschäftigten ihrer Tätigkeit bei ICN in Dortmund selbst oder zuhause im Homeoffice nach.

Ein weiterer Faktor, der beim Dortmunder IT-Unternehmen heraussticht, ist das fehlende Firmenhandy. Mitarbeiter/innen sollen nach Feierabend, am Wochenende und im Urlaub möglichst nicht gestört und können von Kund/innen so nur im Büro erreicht werden. Wer dennoch Mails oder Nachrichten abrufen möchte, kann das tun. Die Geschäftsleitung sorgt

aber grundsätzlich dafür, dass Anrufe im Notfall eine Ausnahme bleiben. Ebenso achtet sie darauf, dass eventuell geleistete Überstunden zeitnah abgebaut werden. Wenn Beschäftigte aufgrund privater Anforderungen beispielsweise früher nachhause gehen möchten, ist dies in Absprache mit dem Team möglich.

### Sonstige Angebote

Bezüglich des Arbeitsumfeldes kann die ICN GmbH + Co. KG mit einem Pausenraum mit Kickertisch und einer Dachterrasse mit Blick über Dortmund punkten. Außerdem werden Getränke, Obst und Nüsse für alle kostenlos zur Verfügung gestellt. Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement befindet sich gerade im Aufbau. Hier soll es beispielsweise ein Bonusprogramm und Ernährungsberatung geben. Zusatzleistungen erhalten die Beschäftigten bei ICN in Form einer betrieblichen Altersvorsorge und einer Berufsunfähigkeitsversicherung. Zusätzlich motiviert ein Gehaltsmodell mit festen und variablen Bestandteilen. Ebenso sind zukünftige Lohnzuschüsse geplant. Grundlage für diese neuen personalpolitischen Aktivitäten ist die neu geschaffene Stelle einer Geschäftsführungsassistenz, in der auch das betriebliche Personalmanagement angesiedelt ist.

### Fazit

Neben der offenen Gesprächskultur sticht bei der ICN GmbH + Co. KG vor allem das breite Angebot an Weiterbildungen und Schulungen für alle Mitarbeiter/innen heraus, die auf Basis einer organisatorischen Neuausrichtung des Unternehmens erfolgen. Zielvereinbarungen und ein jährlicher Schulungsplan halten sowohl die Mitarbeiterwünsche als auch die Bedarfe des Unternehmens fest. Im Rahmen der Pro-

[www.icn.de](http://www.icn.de)



„SCHNITTSTELLE ZWISCHEN MENSCH UND TECHNIK.“

zessbeschreibung des Unternehmens im Projekt „Personal-AS“ werden Kompetenzprofile entwickelt und in Zusammenarbeit mit allen Mitarbeitenden gefüllt. Hierdurch und im Rahmen von regelmäßigen Meetings sind die Beschäftigten durchgehend in Verbesserungsprozesse eingebunden und es wird auf veränderte Kundenanforderungen und neue Technologien reagiert. Das Projekt zur Ermittlung von Mitarbeiterkompetenzen und zur Personalentwicklung verbessert kontinuierlich die Prozesse im Unterneh-

men. Neuerungen stellen außerdem die Feedbackbögen für Mitarbeitergespräche und die Einrichtung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements dar. Da Mitarbeiter/innen der ICN GmbH + Co. KG Hardware in den Kundenunternehmen betreuen und Software anderer Hersteller empfehlen und das Unternehmen so eher dem Handwerk zugeordnet werden kann, sind die klare Prozessbeschreibung und die Erstellung der Kompetenzmatrix ein besonderes Kennzeichen des Dortmunder Unternehmens.