



Mitarbeiter wettbewerbsfähig halten

Bei IBM steht die *Employability* der Mitarbeiter, also der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, an vorderster Stelle. Seit 2007 gibt es bei IBM hierfür die „*Employability-Initiative*“, die im Rahmen des Deutschen Personalwirtschafts-Preises mit dem Sonderpreis „*Employability*“ ausgezeichnet wurde (siehe Foto oben).

Das wirtschaftliche Umfeld von Unternehmen wandelt sich bei gleichzeitiger Intensivierung des Wettbewerbs immer schneller. IBM zu einem global integrierten Unternehmen umzubauen, ist Kernpunkt der weltweiten IBM Unternehmensstrategie.

Daneben stellt die Steigerung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor dar und die Innovationsfähigkeit eines Dienstleistungsunternehmens wie IBM hängt entscheidend von den Mitarbeitern ab. Dabei spielen die Wandlungsfähigkeit und der Wissens- und Kompetenzstand der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Mitarbeiter sind gefordert, ihr Wissen und ihre Kompetenzen nicht reaktiv, sondern vorausschauend zu überprüfen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. Deshalb hat IBM Deutschland 2007 – neben

anderen unternehmensweiten Initiativen – die „*Employability-Initiative*“ ins Leben gerufen.

Employability meint die Fähigkeit jedes Mitarbeiters, die eigene Marktfähigkeit zu erhalten und sich durch eine vom Kunden anerkannte Kompetenz zu differenzieren. Hierfür trägt jeder Mitarbeiter in hohem Maße selbst die Verantwortung. Gleichzeitig steht IBM als Arbeitgeber in der Verantwortung, die zukünftigen Anforderungen im Job zu definieren und den Mitarbeitern Möglichkeiten anzubieten, sich Skills, Erfahrungen und Fähigkeiten anzueignen und frühzeitig in eine marktfähige Richtung zu entwickeln (siehe Abbildung 1).

Bei IBM werden allen Mitarbeitern drei Instrumente zur Verfügung gestellt, um die eigene Weiterbildung an den Markt- und Kundenbedürfnissen auszurichten

und das Wissen und die Fähigkeiten entsprechend weiterzuentwickeln: die Skill Demand Analyse (SDA), das Skill Development Center (SDC) und der Individual Development Plan (IDP). Jedes der Instrumente ist als Geschäftsprozess etabliert.

Während die SDA im März 2007 erstmals durchgeführt wurde, nahm das SDC Anfang 2006 seine Tätigkeit auf. Der IDP wurde bereits 2004 eingeführt und seitdem ständig weiterentwickelt und in weitere Personalentwicklungsprozesse integriert. Daneben gibt es aber eine Vielzahl von anderen Aktivitäten im Rahmen der Initiative „*Employability*“, die als Überblick in Abbildung 2 dargestellt sind.

Die Skill Demand Analyse

Das Ziel der SDA ist, herauszufinden, welches Wissen und welche Kompetenzen

Mitarbeiter in Zukunft haben sollten, um für IBM im Wettbewerb gut gerüstet zu sein.

Dazu wird eine Datengrundlage mittels halbstandardisierter Interviews erarbeitet. Die Interviews werden durch einen internen und externen Leitfaden unterstützt. Interviewt werden alle IBM Geschäftsbereichsleiter, da diese die Unternehmensstrategie und die Zielrichtung kennen, in die sich das Unternehmen in den folgenden Jahren entwickeln wird. Zusätzlich werden Universitäten, Verbände und Industrie-Unternehmen ausgewählt, welche wichtiges Erkenntnispotenzial über den IT-Markt in Deutschland besitzen (siehe Abbildung 2).

Der interne Leitfaden enthält folgende Fragen:

1. Welche Veränderungen wird es innerhalb des Kompetenzbereiches des jeweiligen Befragten geben, hinsichtlich der Größe der Organisation, der Kompetenzen, in fachlicher als auch in überfachlicher Sicht sowie hinsichtlich der Aufgabengebiete?
2. Welche Veränderungen wird es auf dem deutschen Arbeitsmarkt im Allgemeinen geben hinsichtlich Fachkräftebedarf sowie fachlicher und überfachlicher Kompetenzen, insbesondere auch im Hinblick auf die fortschreitende Globalisierung?

Der Leitfaden für externe Organisationen enthält folgende Fragen:

1. Wie wird die allgemeine Marktentwicklung eingeschätzt?
2. Wie werden sich Kompetenzanforderungen (hinsichtlich Fach- und Soft Skills) in den nächsten 36 Monaten verändern?
3. Wie wird sich die Globalisierung auf die Berufs- und Tätigkeitsbilder in Deutschland auswirken?

Die Ergebnisse der Befragungen werden nach drei Themen sortiert ausgewertet:

1. Quantitative Entwicklung hinsichtlich der Geschäftsbereiche,
2. Qualitative Skillentwicklung,
3. Auswirkungen der Globalisierung.

Die Ergebnisse der Skill Demand Analyse werden den Mitarbeitern mittels eines

Employability bei IBM

Abbildung 1

Employability beschreibt die Fähigkeit jedes Einzelnen, die eigene Marktfähigkeit zu erhalten und sich durch eine vom Kunden anerkannte Kompetenz zu differenzieren.



Dazu gehören die richtigen Skills, heute und in der Zukunft, die Bereitschaft immer wieder Neues zu lernen und das persönliche Engagement.

Newsletters mit Link zu einer IBM Intranetseite zur Verfügung gestellt, auf der die Ergebnisse sowohl pro Geschäftsbereich, pro Berufsfeld (zusammengefasst in die großen Berufsfelder) und auch pro externe Gruppe (z.B. andere Industrie-Unternehmen) vorgestellt werden.

Das Skill Development Center

Durch die globale Integration von IBM wird es immer wichtiger, heute schon zu erkennen, welches Wissen und welche Fähigkeiten morgen bei IBM gebraucht werden, um sich beide Bereiche aneignen zu können. Das SDC leistet hierzu einen wertvollen Beitrag. Hier werden Mitarbeiter unterstützt, wenn sie eine neue berufliche Perspektive innerhalb der IBM suchen. Es ist offen für alle Mitarbeiter im Konzern und kann auf freiwilliger Basis genutzt werden.

Das SDC hilft Mitarbeitern

- bei der professionellen Karriereplanung,
- ihre Skills marktgerecht voranzubringen,
- ihre Performance und damit ihren Wert für IBM zu steigern und
- ihre persönlichen Ziele und die Anforderungen des Marktes in Einklang zu bringen.

Neben den Fachkompetenzen spielen dabei die sogenannten Soft Skills eine entscheidende Rolle. Sie werden von allen Geschäftsbereichen über alle Tätigkeitsprofile hinweg als wichtig angesehen, wie die Ergebnisse der SDA belegen.

Im SDC erfolgt eine Verbesserung und Stärkung dieser Handlungskompetenzen

durch ein spezielles Coaching-Maßnahmenpaket, das als begleitende Maßnahme zusätzlich zur Entwicklung von Fachkompetenzen Bestandteil des individuellen „Upskilling“-Planes ist.

Das SDC verfügt über eine genaue Kenntnis des Personal- und Skillbedarfs aller Bereiche, einschließlich genauer Beschreibungen aller verfügbaren Positionen und Definitionen der benötigten Kompetenzen für die Besetzung der Positionen, auf deren Basis Ausbildungs-Roadmaps erstellt werden. Es unterhält ein enges Netzwerk zu allen Geschäftsbereichen und zu den Ausbildungspartnern.

Die Entscheidung, ob ein Mitarbeiter durch das SDC in seiner Entwicklung unterstützt wird, erfolgt in enger Abstimmung zwischen diesem und dem verantwortlichen Management. Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Unterstützung sind der Veränderungswille und die Veränderungsfähigkeit des Mitarbeiters. Jeder einzelne Mitarbeiter wird durch eine Führungskraft des SDCs persönlich betreut und unterstützt, im Sinne der oben beschriebenen Zielsetzung. Die Maßnahmen zur Weiterentwicklung werden im Rahmen von Klassenraumschulungen, E-Learning sowie Training-on-the-Job durchgeführt.

Der Nutzen des SDCs für IBM liegt

- im kontinuierlich steigenden Wissens- und Kompetenzniveau der Mitarbeiter,
- in der flexibleren Anpassung an die Bedürfnisse des Marktes,
- in einer hohen gemeinsamen Verantwortung für die „Employability“ der Mitarbeiter und

Skill Demand Analyse

Abbildung 2



- in der starken Abgrenzung zum Modell der Auffanggesellschaften und dem damit einhergehenden Negativimage.

Im Durchschnitt betreut das SDC kontinuierlich 1,5-2 Prozent der Konzernbelegschaft jeweils über einen Zeitraum von circa drei bis zwölf Monaten.

Der Individual Development Plan

Eine Voraussetzung für die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit ist die individuelle Bereitschaft, immer wieder Neues zu lernen. Mit Hilfe des IDP erfolgt eine kontinuierliche Karriereplanung, insbesondere die Planung und Dokumentation der kurz- und längerfristigen Entwicklungsmaßnahmen und Lernaktivitäten. Die Aktualität der geplanten Qualifizierungsmaßnahmen muss wenigstens einmal jährlich überprüft, im IDP-Tool an neue Anforderungen angepasst und durch die Führungskraft erneut genehmigt werden.

Nicht nur die Mitarbeiter sind gefordert, auch die Führungskräfte stehen neuen Herausforderungen gegenüber. Die Leitfragen für Manager lauten: Haben sie die richtigen Skills in ihrem Team? Welche Skills müssen entwickelt werden, um die Kundenzufriedenheit auch in den kommenden Jahren sicherzustellen?

Der IDP Prozess umfasst

- das persönliche Gespräch zwischen Mit-

arbeiter und Führungskraft zur Weiterentwicklung in der derzeitigen Tätigkeit sowie zur mittel-/längerfristigen Laufbahnentwicklung bis 30.04. eines Jahres,

- die Eingabe der abgestimmten Entwicklungsmaßnahmen/Lernaktivitäten in das IDP-Tool durch den Mitarbeiter,

- die Bestätigung des Mitarbeiters über das durchgeführte Entwicklungsgespräch sowie die elektronische Übermittlung des Entwicklungsplans an die Führungskraft,
- die Genehmigung durch die Führungskraft und

- die terminliche Dokumentation der bis 31.12. geplanten und abgeschlossenen Lernaktivitäten durch den Mitarbeiter.

Der IDP Prozess ist weltweit etabliert und wird auch in Deutschland durch das Internet-basierte IDP-Tool unterstützt. Alle fest angestellten Mitarbeiter nehmen daran teil.

Neu eingestellte Mitarbeiter müssen schnellstmöglich, jedoch spätestens nach 120 Tagen über einen aktuellen IDP verfügen. Das IDP-Tool bietet menügesteuerte Funktionen zur Eingabe der persönlichen Daten, der Karrierebestrebungen und Entwicklungsmaßnahmen, von Fähigkeiten und Entwicklungsbedarf sowie Lernaktivitäten. Übersichten zeigen den Status der IDPs und E-Mails bestätigen erfolgte Aktionen beziehungsweise weisen auf die nächsten erforderlichen Schritte hin.

Alle hier vorgestellten Instrumente sind Teil eines unternehmerischen Gesamtkonzeptes zur Förderung der „Employability“ der Mitarbeiter. Sie greifen ineinander und ergänzen sich gegenseitig. So haben die Ergebnisse der SDA einen maßgeblichen Einfluss auf das Wissen und die Kompetenzen, die im SDC vermittelt und im IDP geplant und dokumentiert werden. Seit der Einführung 2006 sind mittels des SDC circa 550 Mitarbeiter durch geeignete Maßnahmen in ihrer aktuellen Aufgabe weiterentwickelt oder in neue Aufgaben entwickelt worden. Dadurch ist das SDC in Kombination mit der SDA und dem IDP zu einem unverzichtbaren Instrument für die Weiterentwicklung des bei weitem wichtigsten und entscheidenden Wettbewerbsfaktors geworden, den Mitarbeitern.



Autor

Christoph Grandpierre,
Geschäftsführer Personal IBM
Deutschland,
cgrandp@de.ibm.com