

NEW
DEALS

Dortmunder
Personalmanagement
Prädikat
Ausgezeichnet 2022

ICN GMBH + CO. KG

Dortmund

Maßnahme: Beteiligungsorientierte
Leitbild- und Führungskräfteentwicklung



Branche: Informationstechnik (IT), Telekommunikation (TK) | **Leistungsprofil:** Aufbau und Betreuung von IT-Infrastrukturen | **Beschäftigte:** 50

Bereits zum zweiten Mal erhält die ICN GmbH + Co. KG das Dortmunder Personalmanagement Prädikat.

Das ITK-Unternehmen wurde 1991 in Dortmund gegründet, zwei Jahre später zog ICN aus der Innenstadt in den Technologiepark, 2002 schließlich in ein eigenes Firmengebäude. Die drei Gründer verwirklichten mit ICN die Vision, Informationstechnik erfolgreich in Betrieben zu implementieren.

Zu Hochschulen und kleinen Betrieben aus der Wirtschaft kamen nach der Unternehmensgründung schnell auch größere Konzerne als Kunden hinzu. Einige Jahre später fokussierte man sich wieder stärker auf mittelständische Unternehmen, die man mit der gesammelten Erfahrung und dem Wissen aus großen Konzernen gut bei der Implementierung von Serversystemen, Computern und Netzwerken unterstützen konnte.

Nicht nur der Kundenkreis des Dortmunder IT- und TK-Systemhauses wuchs seit der Gründung kontinuierlich. Zählte es 2018 noch 19 Mitarbeiter*innen, so sind es 2022 mehr als doppelt so viele. Ein

besonderes Merkmal in der Branche ist der hohe Frauenanteil von über einem Viertel.

Maßnahmen wie Angebote im Gesundheitsbereich, Schulungspläne, strukturierte Personalgespräche oder Kompetenz-Matrizen wurden neu eingeführt.

Doch ICN bleibt nicht stehen: Das Personalmanagement wird ständig weiterentwickelt, gut funktionierende Maßnahmen werden ergänzt, neue Angebote lösen alte ab. Hierfür werden die Beschäftigten regelmäßig miteinbezogen.

Seit der letzten Auszeichnung mit dem Dortmunder Personalmanagement Prädikat im Jahr 2018 hat sich viel getan.

„Wir sind offen für Neues, schauen über den Tellerrand und lassen unterschiedliche Sichtweisen im Team zu.“

PORTFOLIO

Bei der ICN GmbH + Co. KG erhalten Unternehmen, die selbst keine IT-Kompetenz haben, Unterstützung für den reibungslosen Betrieb ihrer IT-Infrastrukturen. Sie werden zu allen Aspekten der Hard- und Software beraten und betreut und bekommen für sich individuelle maßgeschneiderte IT- und Telekommunikationslösungen. Vorhandene Systeme werden zudem gewartet und bedarfsbezogen weiterentwickelt.

Hierbei spielen auch die Sicherheit und der Datenschutz eine wichtige Rolle. Bevor Schwierigkeiten beim Betrieb der IT-Infrastruktur beim Kunden überhaupt auftreten, können ICN-Mitarbeiter*innen diese schon mithilfe eines Monitoringsystems erkennen und lösen. Beratung im Bereich der Informationssicherheit rundet das Leistungsspektrum der ICN GmbH + Co. KG ab.

NEW DEALS

Gemeinsame Entwicklung eines neuen Leitbildes

Nachdem in den Bereichen Kompetenzentwicklung und Gesundheitsförderung bereits ein hohes Niveau erreicht wurde, stand als nächstes die Entwicklung eines gemeinsamen Unternehmens- und Führungsleitbildes auf der Agenda. Die seit Jahren verfestigten Strukturen, vor allem auf Führungsebene, sollten nun hinterfragt und neu gedacht werden, um ein einheitliches Führungsverständnis zu leben.

Die neuen Werte sollten zudem die Gemeinschaft fördern und allen Beschäftigten Orientierung in der täglichen Zusammenarbeit bieten. ICN war es wichtig im hierfür angelegten Projekt, begleitet durch die mpool Consulting GmbH, alle Ebenen mit einzubeziehen, sodass sich alle mit den neuen Werten identifizieren können. Damit die Leitlinien im betrieblichen Alltag dann auch gelebt werden, plante ICN moderierte Gespräche und Coachings.

Im ersten Schritt diskutierten die drei Geschäftsleiter ihre bisherigen Werte und zukünftigen Vorstellungen, im Anschluss bearbeitete die zweite Führungsebene, die Abteilungsleiter*innen, ihr Unternehmensleitbild, und in der dritten Phase wurden die Mitarbeitenden einbezogen.

Die Geschäftsleitung tauschte sich über ihre Erwartungen und ihr bisheriges wie künftiges Führungsverständnis aus. Anregungen der Belegschaft flossen in die moderierten Gesprächsrunden mit ein, es wurden immer wieder Themen aufgegriffen, die man aus der „Mannschaft“- wie sich die ICN-Beschäftigten gern nennen - vernahm. Für den Prozess nahm man sich bei ICN ausreichend Zeit, um auch kontroverse Themen und unterschiedliche Ansichten der Geschäftsleiter zu bereden. Zum Schluss formulierten sie ihre gemeinsamen Werte.

Die Abteilungsleiter*innen entwickelten in Workshops ihre Werte unabhängig von den Ergebnissen der Geschäftsleitung. Im dritten Schritt fanden Gruppenarbeiten mit Beschäftigten an zwei Tagen statt, in denen auch sie ihre Werte und Vorstellungen diskutierten.

Um aus den drei Projektphasen einen gemeinsamen Rahmen der täglichen Zusammenarbeit bei ICN zu schaffen, wurde nachfolgend beleuchtet, welche Gemeinsamkeiten es zwischen den erarbeiteten Werten gibt, ob der „Mannschaft“ und den Führungsebenen das gleiche wichtig ist. In vielem war man sich sofort einig. Alle gemeinsam entschieden aber auch, dass zwei der von der Geschäftsleitung vorgeschlagenen Werte nicht im Werteleitbild aufgenommen werden sollten, da sie so nicht für alle zu ICN passten.

Als Kompass für die Zusammenarbeit dient bei ICN von nun an das daraus entstandene Werteleitbild, das auch im Flur des Büros seinen Platz gefunden hat: Das Plakat mit den 12 Werten, die bei einem Sommerfest der ganzen Belegschaft vorgestellt wurden, haben alle Mitarbeitenden unterzeichnet.



Bereits bei der Einstellung spielt das Werteleitbild eine große Rolle: Bewerber*innen werden in den Vorstellungsgesprächen nach ihren Werten gefragt. Ziel ist es, eine möglichst große Schnittmenge zwischen den individuellen Werten und denen von ICN zu haben.

„Unser Umgang miteinander ist geprägt durch gegenseitige Rücksichtnahme.“

Um die Leitlinien im Arbeitsalltag zu festigen und nachhaltig umzusetzen, finden von Trainern moderierte Gespräche statt, in denen Schwierigkeiten thematisiert und Führungskräfte empowert werden.

Wenn Mitarbeitende einen Wert als nicht umgesetzt wahrnehmen, können sie ihre Vorgesetzten jederzeit darauf ansprechen. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter*innen erhalten bei Bedarf ein 1:1-Coaching. Diese und andere Hilfestellungen sind fest etabliert und werden genutzt.

Neuigkeiten in der Personalentwicklung

Nach wie vor bildet ICN selbst Fachinformatiker*innen für Systemintegration und Anwendungsentwicklung aus und bietet das duale Studium „Software- und Systemtechnik“ an.

Selbstverständlich wird die Belegschaft durch interne wie externe Schulungen regelmäßig fortgebildet.

Dass ICN als Betrieb nicht stehenbleibt, zeigt sich auch in der Personalentwicklung, die 2018 zum Zeitpunkt der ersten Auszeichnung mit dem Dortmunder Personalmanagement Prädikat eine Neuorganisation der Arbeit und der Kompetenzen zum Schwerpunkt hatte. Ein weiterer Schritt war nun die Umgestaltung des einwöchigen Onboarding-Prozesses für neue Mitarbeiter*innen und Auszubildende, damit diese sich noch schneller im Betrieb orientieren können und sich von Anfang an als Teil des ICN-Teams verstehen.

Eine Welcome-Präsentation mit allen wichtigen Informationen zur Arbeit bei ICN sorgt am ersten Tag für einen Überblick über die Betriebsstrukturen. Fragen rund um das Unternehmen und den Arbeitsalltag betreffende Themen wie verwendete Tools und Prozesse, Pausen und Parkplätze können die neuen Beschäftigten schließlich in einer Veranstaltung mit den Vorgesetzten und dem Personalteam stellen.

Im Anschluss wird mit allen im größeren Kreis zu Mittag gegessen. Die jeweilige Abteilungsleitung stellt den neuen Beschäftigten dann die Teamkolleg*innen vor und übernimmt die konkrete Einführung in die Arbeitstätigkeit. Auf sie wartet ein komplett ausgestatteter Arbeitsplatz inkl. Erstausrüstung für mobiles Arbeiten, sowie ein Welcome-Paket mit einer prall gefüllten ICN-Goodie-Tasche.

Während der Corona Pandemie konnten Mittagessen nicht stattfinden, ICN erhielt jedoch alle anderen Phasen des Onboardings digital aufrecht.

Für die weitere Entwicklung im Unternehmen finden regelmäßig Feedbackgespräche statt. Zwei Mal jährlich erhalten die Mitarbeiter*innen einen Umfragebogen und am Ende jedes Jahres finden die Personalgespräche statt. Zu den Gesprächen mit eine*r Vertreter*in der Personalabteilung werden nun auch die Abteilungsleiter*innen hinzugezogen, sodass die fachlichen Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden detaillierter erläutert werden können als zuvor. Auch das Feedback zur Arbeit wurde dadurch fundierter.

Von einem früheren „Schulungsbudget“ für alle Beschäftigten, das jede*r monatlich in Abstimmung in Anspruch nehmen konnte, ist man bei ICN wieder abgerückt. Heute erfolgt die Personalentwicklung bedarfsorientierter durch die Kombination aus Schulungs- und Weiterbildungswünschen der Mitarbeitenden und der Entwicklung der im Unternehmen benötigten Kompetenzen. Wissen wird sowohl intern durch Kolleg*innen als auch in externen Schulungen vermittelt.



Lediglich bei Bedarf an kostenintensiveren externen Schulungen wird die Geschäftsleitung mit in Entscheidungen über die Weiterbildung einbezogen, die sonst die Mitarbeitenden mit der Abteilungsleitung allein fällen.

Die persönliche Weiterentwicklung ist bei ICN nicht nur durch Teilnahme an fachlichen Schulungen und Übernahme von Leitungsfunktionen möglich: Wer sich engagieren möchte, kann sich im mittlerweile 10-köpfigen Gemeinwohl-Team einbringen.

Entstanden ist es aus einem Projekt im Förderprogramm unternehmensWert:Mensch plus, in dem Arbeitsgruppen Themen rund um Nachhaltigkeit unter Einbezug aller Beschäftigten in Form von Umfragen herausgearbeitet haben. Hier ging es vor allem um die Nachhaltigkeit im Büroalltag, den Einfluss des Betriebes auf die Umwelt und soziales Engagement.

Organisationsentwicklung

Überdies nimmt sich die ICN GmbH + Co. KG erneut der Kompetenz- und Bedarfsermittlung an. Rollenbeschreibungen für jede*n Beschäftigte*n mit Aufgaben, Erwartungen und Weiterbildungsmöglichkeiten werden aufgesetzt. Dazu haben die

Abteilungsleiter*innen fachspezifischen Seminaren absolviert, um die Rollen der einzelnen Mitarbeiter*innen zu entwickeln und zuzuordnen.

Das Organigramm wurde angepasst und wird jetzt „von den Kund*innen her“ gedacht, Stabsbereiche wurden direkt unter der Geschäftsführung eingeführt und sind nicht mehr einzelnen Abteilungen zugeordnet. Mithilfe der Rollenbeschreibungen entstehen neue Expert*innen-Teams, Mitarbeitende arbeiten zu bestimmten Themen mit anderen Kolleg*innen zusammen als zuvor.

Das Silodenken in Teams und Abteilungen überwindet das Dortmunder IT- und TK-Systemhaus so immer mehr. Heute spricht man stattdessen von Fachbereichen und Themen, zu denen Mitarbeitende aus unterschiedlichen Abteilungen zusammenarbeiten. Die Mitarbeitenden begreifen sich immer mehr als ein Ganzes statt als einzelne Teams.

Diese Organisation wird in einer Matrix abgebildet. In dieser wird deutlich, dass einzelne Personen durchaus unterschiedliche Rollen in verschiedenen Themenbereichen einnehmen können, z.B. an Thema A mit anderen zusammenarbeiten und bei Thema B der*die Hauptansprechpartner*in sind.

Nachhaltige Führungskräfteentwicklung

Der Weg zur Führungskraft kann auf zweierlei Wegen beschriftet werden: zum einen auf Initiative der Beschäftigten, wenn sie dieses Ziel in Personalgesprächen artikulieren. Grundsätzlich werden Mitarbeitende gern gefördert und unterstützt, wenn sie es wünschen. Zum anderen geht die Geschäftsleitung aktiv auf Mitarbeitende zu, wenn sie die Potenziale und Fähigkeiten der Beschäftigten zur Abteilungsleitung erkennt.

Parallel zur Entwicklung des Werteleitbildes wurde ein Programm zur Führungskräfteentwicklung aufgesetzt. Bei ICN wird darauf geachtet, dass einzelne Prozesse zusammenpassen, die Schulungsreihe inhaltlich und zeitlich auf die Umstrukturierung von Abteilungen abgestimmt sind.

Systematische Führungskräfteentwicklung durch interne Schulungen gehört zum neuen Standard bei ICN. Begonnen wurde mit den aufeinander aufbauenden Themen „Persönlichkeit“, „eigener Führungsstil und die Führungsrolle“ sowie „Zeitmanagement“. Es folgte ein gezieltes Kommunikationstraining.

Einige Führungskräfte trainings fanden über mehrere Tage in einer Klosteranlage statt. Trotz der Corona-Pandemie ermöglichte ICN mit großem Aufwand Präsenzseminare für eine optimale Zusammenarbeit.

Weitere Workshops zusammen mit der Geschäftsleitung dienten dazu, sich über Erfahrungen und Herausforderungen auszutauschen. Auch angehende und stellvertretende Führungskräfte nahmen an verschiedenen Seminaren teil, um für die neue Aufgabe mit dem richtigen Handwerkszeug ausgestattet zu sein.

Das im Rahmen der Leitbildentwicklung eingeführte 1:1-Coaching dient schließlich der nachhaltigen Verankerung des Erlernten im Arbeitsalltag.



Einbezug und Bindung der „Mannschaft“

Die Beschäftigten bei ICN schätzen vor allem das gute Arbeits- und Betriebsklima. Dieses positive Feedback erhalten die Personalabteilung und die Geschäftsleitung nicht nur im offenen Austausch, sondern auch durch die zweimal im Jahr durchgeführten Mitarbeiterumfragen rund um Arbeitszufriedenheit oder speziellere Themen wie mobiles Arbeiten von zu Hause und Desksharing.

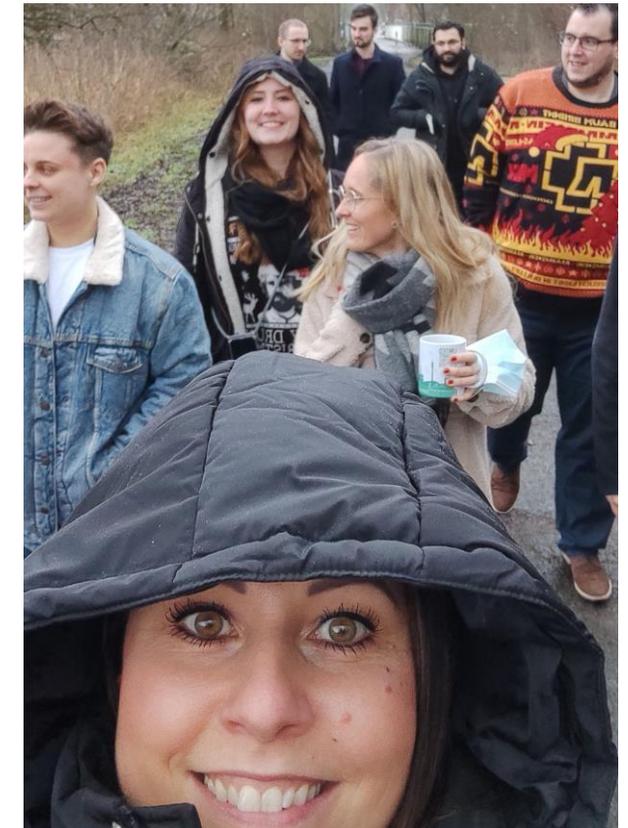
Aus den Ergebnissen letzterer Befragung entwickelte ICN ein neues Desksharing-Konzept. Einige Mitarbeiter*innen haben einen sogenannten „Buddy“, also Kolleg*innen, mit denen sie sich einen Arbeitsplatz teilen. Diese Buddys können in unterschiedlichen Aufgabenbereichen tätig sein. Sie sprechen sich ab, wer wann den Arbeitsplatz im Büro nutzt, während der*die andere an dem Tag von zuhause aus arbeitet. Den Mitarbeitenden ist aufgrund der positiven Erfahrungen mit mobiler Arbeit außerdem freigestellt, wie oft sie vor Ort im Büro arbeiten. Des Weiteren ist es möglich, bis zu einer Woche im Jahr „von der ganzen Welt aus“ zu arbeiten.

Hinter dem Buddy-Konzept steckt der Anspruch, dass die Beschäftigten nicht jeden Tag an einem anderen Schreibtisch arbeiten, sondern weiterhin ihre Arbeitsmaterialien und persönlichen Gegenstände am

Platz aufbewahren können. Mitarbeitende sollen sich an ihrem „eigenen“ individuell gestalteten Platz auch im Rahmen des Desksharings wohlfühlen.

In Planung ist zusätzlich ein weiterer Raum, sodass Beschäftigte auch spontan im Büro arbeiten können, wenn ihr Buddy gerade den geteilten Arbeitsplatz nutzt.

Zur Stärkung des Gemeinschaftsgefühls und der Zufriedenheit der Beschäftigten bietet die ICN GmbH + Co. KG eine Reihe von Benefits. Sie reichen von regelmäßigen Teamevents, über individuelle Lohnzuschüsse, ICN-Kleidung und Goodies, bezuschusstes Frühstück und Mittagessen bis hin zu gesundheitsfördernden Angeboten wie E-Bike-Leasing und regelmäßigen Vorsorgeuntersuchungen.



DIE INITIATIVE UND DAS PRÄDIKAT



NEW
DEALS

Dortmunder
Personalmanagement
Prädikat

Unter dem Label **NEW DEALS** haben sich 2004 Akteure der Dortmunder Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik zusammengeschlossen, um gemeinsam das **Dortmunder Personalmanagement Prädikat** auszuloben.

Das Prädikat gilt als Qualitätslabel für eine zeitgemäße Personalpolitik und den gelungenen Ausgleich zwischen wirtschaftlichen und sozialen Interessen im Betrieb. Für die Vergabe gefragt sind innovative Konzepte und kreative Lösungen zur intelligenten Nutzung der betrieblichen Humanressourcen sowie zur Beschäftigungssicherung in Betrieb und Region.

Ausgezeichnet werden innovative Konzepte für ein ganzheitliches modernes Personalmanagement.

Unsere Unterstützer

 **Bundesagentur für Arbeit**
Agentur für Arbeit Dortmund

 **DGB**
DGB NRW
DORTMUND-HELLWEG

 **Handwerkskammer
Dortmund**

 **Si**
Soziale
Innovation

 **Handelsverband
Nordrhein-Westfalen
Westfalen - Münsterland**

 **IHK** Industrie- und Handelskammer
zu Dortmund

 **Stadt Dortmund**
Wirtschaftsförderung

 **Kreishandwerkerschaft**
Dortmund und Lünen

 **IG Metall
Dortmund**

 **Unternehmensverbände
für Dortmund und Umgebung**

NEW DEALS Büro
c/o Soziale Innovation GmbH

Ansprechpartnerin:
Mariela Samstag

Tel: 0231 - 88 08 64 - 17

E-Mail: team@newdeals.de

**Ansprechpartnerin
Wirtschaftsförderung Dortmund:**

Gundula Grzesik

Tel: 0231 - 50 29 240

E-Mail: gundula.grzesik@stadtdo.de

Weitere Infos unter:

www.newdeals.de

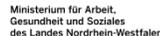
**Kontaktieren Sie einfach
unverbindlich das NEW DEALS
Team, wenn Sie Fragen oder
Interesse am Prozess haben.**

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds

 **REGIONALAGENTUR**
WESTFÄLISCHES RUHRGEBIET
DORTMUND | REISS UNNA | HAMBUR

 **EUROPÄISCHE UNION**
Europäischer Sozialfonds

 **ESF**
in Nordrhein-
Westfalen
in Nordrhein-Westfalen

 **Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen**

