

## Optimale Personalarbeit

# Am Prozess orientiert



**Dr. Jürgen Rolf Hansen**

Dipl.-Volkswirt, ist freier Wirtschaftsjournalist in München und Fachbuchautor auf dem Gebiet „Corporate Communications“.

**Die Unternehmenskultur von Start-ups und IT-affinen Firmen ist zumeist von Offenheit, Partnerschaft und Lockerheit geprägt. Das begünstigt auch ihre Personalakquise: Junge Menschen suchen viel Raum und Freizeit für ihre Belange. Auch der Softwareanbieter Projektron hat sich hierauf eingestellt und spiegelt die besondere Art von Personalmanagement wider, die auf die Bedürfnisse einer neuen Generation abgestimmt ist.**

Visitenkarte

 projektron

**Firmenname:** Projektron GmbH

**Sitz:** Berlin

**Anzahl der Beschäftigten:** 90

## 1 Wie man sich selbst koordiniert

Was macht man, wenn es auf dem Markt nicht die Software gibt, die man gerne hätte oder dringend braucht? Ganz einfach – man entwickelt sie einfach selbst. So geschehen bei Projektron 2001, dem Gründungsjahr des Unternehmens. Im nüchternen Geschäftsdeutsch der Beschreibung des Businessplan-Wettbewerbs Berlin-Brandenburg liest sich das so: „Den grundsätzlichen Bedarf einer ausgeklügelten und an spezielle Kundenwünsche angepassten Projektmanagement-Software stellten die Gründer in ihrer früheren beruflichen Praxis als Projektleiter fest. Ausgestattet mit einer guten Geschäftsidee formulierten Maik Dorl und Dr. Marten Huisinga einen Businessplan, nahmen am Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg teil und führten noch vor der Gründung eine qualitative Marktbefragung zum geplanten Produkt unter potentiellen Kunden durch. Die Marktanalyse half in zweifacher Hinsicht: Die Produktentwicklung orientierte sich an konkreten Bedürfnissen und erzeugte zudem erstes Kundeninteresse“.

Anfang Februar 2001 gründete das Team die GmbH.

Die drei Firmengründer, von denen heute noch einer als Geschäftsführer tätig ist, haben mit dieser Software augenscheinlich einen Volltreffer gelandet. Mit dem Tool konnten sie auch gleich wesentliche Elemente der Personalarbeit erfassen, nämlich wer wie viel Zeit für Projekte aufwendet und wie sich die Zusammenarbeit der Belegschaft optimal koordinieren lässt. Und immer noch ist die „Business Coordination Software“ (BCS) das einzige Produkt, denn damit ist das Unternehmen nach wie vor erfolgreich und wächst stetig. Das verwundert ein bisschen, denn eine Software, mit der sich Ziele vorgeben, Termine einhalten und Kosten sparen lassen, sollten doch auch andere entwickeln können. Tun sie aber nicht, zumindest nicht in der Art wie die Berliner Softwareschmiede: Auf Basis der Standardsoftware können individuelle Kundenanpassungen vorgenommen werden. Das erklärt die Bedeutung der Bereiche „Entwicklung“ und „Support“, die jeweils von zwei Teamleitern geführt werden, einem Tandem, wie man hier sagt, so wie Piloten im Cockpit auch zu zweit fliegen, damit möglichst wenig schief gehen kann. Aber die Doppelbesetzung, die auch auf der Fachebene anzutreffen ist, hat noch ein anderes Ziel: Sie erfordert Kommunikation und die Dokumentation der Arbeitsschritte, so dass Wissen jederzeit abrufbar ist und in der Firma bleibt.

## 2 Mitarbeiter in Entscheidungen einbinden

Das Wort „Mitarbeiter“ hat eine besondere Bedeutung. Einmal, weil fast die Hälfte der Belegschaft aus Frauen besteht, so wird die oft entschuldigende Formulierung „mit Mitarbeitern sind natürlich auch die weiblichen Mitarbeiter gemeint“ per se überflüssig. Aber auch, weil sie von vornherein in alle Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Das fängt schon bei Kleinigkeiten an, etwa bei der Auswahl der Warteschleifenmusik oder – nicht nur wichtig für den Wohlfühleffekt – der Bürostühle. Wenn ein Umzug geplant ist, können sich die Kollegen, auch solche, die gerade frisch an Bord sind, die neuen Räume ansehen und mitentscheiden, ob sie gemietet werden sollen. Bei 90 Mitarbeitern, davon 83 in Berlin, die anderen an fünf weiteren Standorten, ist das natürlich noch relativ einfach zu bewerkstelligen. Angesichts der Übersichtlichkeit der Firma und der so eng verzahnten Arbeitsprozesse entsteht überhaupt der Eindruck, dass es sich um eine große Familie handelt, die bei ihrer Arbeitszeitgestaltung äußerst großzügig verfährt, die Arbeitsabwicklung aber genau festlegt. „Wir sind stark prozessorientiert“, bestätigt Personalmanagerin Sandra Gerhardt diese Struktur. An die genaue Zeiterfassung müssen sich manche erst gewöhnen, aber wer einmal mit der Software gearbeitet hat, wird sie nicht so schnell missen wollen. Denn sie bietet unübersehbare Vorteile bei der Planung und Abstimmung.

Fach- und Personalverantwortung sind beim Berliner Softwareunternehmen nicht automatisch verknüpft. Neben den Personalverantwortlichen haben Mitarbeiter abhängig von ihren Aufgaben mehrere Fachverantwortliche als Vorgesetzte. Wenn sich über die Software zeigen sollte, dass etwas nicht optimal läuft, dann wird umorganisiert. „Wir können sofort sehen, ob jemand zu viele Überstunden macht, ob irgendwo Kapazitäten fehlen oder jemand Unterstützung braucht oder an anderer Stelle eingesetzt werden könnte“, erklärt Gerhardt. So sei ihre eigene Stelle als Personal- und Hochschulbeauftragte entstanden. BCS habe gezeigt, dass drei Stabsstellen jeweils 40 bis 50 % ihrer Zeit für Personalarbeit aufwendeten. Deshalb wurde entschieden, jemanden einzustellen, der diese

Aufgaben zusammenfasst und koordiniert. Heute ist es gar nicht mehr vorstellbar, dass man über Jahre ohne Personalmanager(in) ausgekommen ist. Das Unternehmen wächst zu schnell und braucht auch eine Betreuung der Hochschulabsolventen, vor allem für die Akquise an den Universitäten. Dabei werden nicht nur Studienabsolventen von BWL- und IT-Fächern stark umworben. Womit kann also ein mittleres, nicht sehr bekanntes Softwareunternehmen punkten? Sicher mit einem Mix aus interessanten Arbeitsangeboten und einer besonderen Unternehmenskultur. Ein hohes Gehalt dagegen zieht gar nicht.



Personalmanagerin Sandra Gerhardt

### 3 Geschenke statt Bonus

Wenn nicht alle Zeichen trügen, ist die Zeit der Gehaltsmaximierung vorbei. Die jungen Leute, insbesondere jene der Generation Y, stellen sich ihr Leben anders vor als das der Top-Manager von Großunternehmen, die kaum Freizeit kennen und alles Tun ihrer Arbeit unterwerfen. Sandra Gerhardt weiß: „Eine 40- oder 50-Stundenwoche ist nicht mehr gewünscht. Unsere Mitarbeiter möchten neben der Arbeit auch noch Zeit für Hobbys, Familie oder andere Projekte wie z. B. ein Zusatzstudium haben.“ Das schlägt sich natürlich in der (niedrigeren) Bezahlung nieder. Das Geld steht aber eben nicht im Vordergrund. Auch bei Projektron, wie bei anderen „jungen“ Unternehmen, wird die Gehaltszahlung wohl dosiert. Keiner wird zu Höchstleistungen angespornt, mit der Aussicht auf einen entsprechend hohen Bonus, und damit eventuell in den Burn-out getrieben. Der Gehaltsrahmen bewegt sich im branchenüblichen Bereich.

Darüber hinaus bietet man eine Reihe von Zusatzleistungen. Wenn es die Aufgabe erfordert und das eigene Fahrzeug kaputt ist, steht (zeitweise) ein Firmenwagen bereit. Oder ein Firmenfahrrad, wenn das eigene in Reparatur ist. Es gibt eine Berufsunfähigkeitsversicherung für jeden Mitarbeiter, eine betriebliche Altersvorsorge und das Angebot von Gesundheitstrainings. Obst und Getränke stehen kostenlos zur Verfügung, und es gibt ein Biofrühstück, das sich im Laufe der Jahre zum Mittagessen entwickelt hat. Morgens geht ein Kollege extra los, um dafür frische Lebensmittel einzukaufen. Überhaupt ist Gesundheit dem Unternehmen einiges wert. Nach dem Motto „ein gesunder Geist in einem gesunden Körper“ werden Gesundheitstrainings und Rückenmassagen angeboten. Es gibt gemeinsame Sportaktivitäten, Volleyballturniere und Teilnahme an Firmenläufen. In den Büroräumen stehen eine Tischtennisplatte und ein Kickertisch. Wenn es das Wetter zulässt, finden Besprechungen spontan auf der Terrasse statt.

### 4 Kosten, Termine, Ziele

Es ist immer ein gutes Zeichen, wenn der Bäcker das Brot isst, das er selbst gebacken hat. So nutzen die Mitarbeiter BCS auch für ihre Arbeit gemäß dem Motto „Kosten sparen, Termine einhalten, Ziele erreichen“. Und wenn Sandra Gerhardt ihr Programm auf dem Bildschirm aufruft, dann hat man schnell das Gefühl: Diese Frau hat alles im Griff. Es hängt ja auch alles miteinander zusammen – wer Termine einhält, spart Zeit und Kosten und erreicht seine Ziele besser als jemand, der unkoordiniert vor sich hin wurstelt. Man wünscht sich so eine Software, wenn auch in anderer Größenordnung, bei der Bewältigung der Flüchtlingsproblematik, weil dabei fast gar nichts koordiniert erscheint.

Koordination heißt aber auch: Die Beteiligten müssen miteinander reden, kommunizieren. Das, was in Großkonzernen manchmal gründlich danebengeht, gelingt in kleinen Unternehmen mühelos. Die Teamleiter wissen immer, wie viel Arbeitszeit gerade in ihrem Bereich gebraucht wird. Sie können im System sehen, wer momentan einen stressigen Monat hat. Davon profitieren alle auf vielfältige Weise. Die Teamleiter reden mit den Betroffenen und suchen gemeinsam nach Entlastungsmöglichkeiten. Die Prozessorientierung bietet den Vorteil, dass bei Urlaub oder Krankheit ein Kollege sofort einspringen kann, weil alles dokumentiert ist. Es findet eine lückenlose Information über alles Wissenswerte statt: Einmal pro Woche wird ein interner Newsletter verschickt; jedes Quartal gibt es eine Informationsveranstaltung für alle Beschäftigten, und die Firmenleitung ist offen für Fragen der Belegschaft. Es gibt aber auch die Möglichkeit, jederzeit Auskünfte einzuholen und Vorschläge zu machen. Der Vorwurf, die Führungsebene würde die Mitarbeiter nicht umfassend informieren, der in vielen Unternehmen leise anklingt, gilt in Berlin nicht, wie die Befragungen im Rahmen des Great Place to Work-Wettbewerbs zeigen. Insgesamt kam das Software-Unternehmen dabei sehr gut weg und auch bei Kununu glänzt es mit guten Bewertungen. Aber die tatsächliche Abstimmung erfolgt bekanntlich mit den Beinen, nämlich über die Fluktuationsquote. Und die ist nach Auskunft der Verantwortlichen denkbar gering. Ungewöhnlich für die IT-Branche, zumal es in der Hauptstadt viele Alternativen gibt. Irgendetwas bindet die Menschen an das Unternehmen. Es können nicht nur die gemeinsamen Aktivitäten oder die beliebten Sommerfeste und Weihnachtsfeiern sein, die veranstalten andere schließlich auch. Es muss an dieser Mischung aus klaren Strukturen und aufgelockerter Unternehmenskultur liegen, die so attraktiv wirkt. Dabei scheint man weit entfernt vom kalifornischen T-Shirt-Kult bei Firmen wie Apple und Google. In Berlin laufen die Mitarbeiter meist bequem gekleidet herum. „Casual“ würde man im Englischen sagen. T-Shirts nicht ausgeschlossen.

### 5 Die Familie im Fokus

Bei einer Frauenquote von 45 % liegt eine familienfreundliche Personalpolitik nahe. So existieren ganz unterschiedliche, an die Bedürfnisse der Beschäftigten angepasste Arbeitszeitmodelle. Im Vordergrund steht die Teilzeitarbeit, aber nicht die klassische: Die Mutter arbeitet vormittags, damit sie nachmittags Zeit für die Kinder hat. Nein, auch die Hälfte der Männer arbeitet in Teilzeit. Das können zwei oder drei Tage in der Woche sein oder jeden Tag halbtags. Auch die Nutzung des Home-Office ist möglich, zumal sie den erwünschten Wiedereinstieg in den Beruf nach der Elternzeit erleichtert. Das prägt die Personalarbeit entscheidend, sagt Sandra Gerhardt: „Wir machen keine jährliche Personalplanung, haben auch kein festes Budget für Personalmaßnahmen. Das wird alles laufend nachgesteuert und von den Bedürfnissen der Mitarbeiter und der Auftragslage getrieben“. Und die ist so, dass fast jeden Monat ein neuer Kollege eingestellt wird.

Überstunden können sich die Festangestellten entweder auszahlen lassen oder als Freizeitausgleich nutzen. Außerdem können sie fünf Tage bezahlte Freistellung für kranke Kinder oder pflegebedürftige Familienangehörige nehmen. Bei Hochzeit, Geburt, aber auch bei einem Todesfall in der engsten Familie können sie sich zwei Tage freistellen lassen. Die Beschäftigten können auch ihre Kinder mit ins Büro bringen, selbst ihren Hund. Es gibt eine Krabbelecke, und die Kleinen können den Kickertisch und die Tischtennisplatte nutzen. Zudem zahlt der Arbeitgeber einen Kita-Zuschuss, damit nicht finanzielle Gründe bei der Wahl der Betreuung entscheidend sind. Regelmäßige Besprechungen finden nicht nach 15 Uhr statt, damit die Eltern ihre Kinder pünktlich abholen können. Eingebunden sind die Familienangehörigen immer bei Festen, die vor allem den Zusammenhalt der Teams stärken. Kinder stehen prinzipiell im Fokus. Mitarbeiter sammeln öfter und spenden für Kinder- und Sportbekleidung. Mit seiner kinderfreundlichen Politik betreibt das Unternehmen Öffentlichkeitsarbeit. Über seine Personalarbeit berichtet es bspw. auf Podiumsdiskussionen und auf gemeinsam mit Partnern organisierten Netzwerkveranstaltungen. Die Firma ist inzwischen zum Vorbild für Familienfreundlichkeit geworden und hat auch eine Familienbeauftragte, die u. a. Spieleabende und das jährliche Weihnachtsbasteln organisiert. Der Leitfaden „Die neue Vereinbarkeit“ des Bundesfamilienministeriums führt zahlreiche Maßnahmen von Projektron als beispielhaft auf.

## 6 Arbeitsweise individuell gestalten

Dass die Arbeit Spaß macht, zeigen nicht zuletzt die Befragungen des Great Place to Work-Instituts. Schon dreimal waren die Berliner auf dem 1. Platz der Firmen mit bis zu 250 Beschäftigten in Berlin-Brandenburg. Die Ergebnisse spiegeln eine hohe Zufriedenheit der Belegschaft wider, und daran hat sich in den letzten Jahren nichts geändert. „Das Schöne an der jährlichen Befragung ist, dass wir erfahren, wie gut unser Team ist“, freut sich Gerhardt. Die positive Bewertung liegt u. a. an der Möglichkeit, ein drei- bis zwölfmonatiges Sabbatical zu nehmen (Gerhardt wird etwa demnächst für vier Monate nach Australien reisen), aber auch an der Stimmung im Unternehmen. „Wir gehen partnerschaftlich, fair und vertrauensvoll miteinander um“, sagt die Personalmanagerin und sieht in

dem inhabergeführten Unternehmen immer noch „viel Leidenschaft“ – Leidenschaft auch für die Gleichstellung von Mann und Frau im Beruf. Die ist sozusagen im System mit eingebaut, weil die Firmengründer von Anfang an dieses Ziel verfolgten. Belohnt wurden sie für die Maßnahmen dieses Jahr erneut mit dem Total-E-Quality-Prädikat.

## 7 Hochschulnahe Ausbildung und Rückkehr

Die Bedeutung der Hochschulen ist groß: Viele Kollegen konnten durch gezielte Hochschularbeit gewonnen werden. Ideal sind natürlich IT-Fachleute, aber auch Betriebswirte und Wirtschaftsingenieure. Das Unternehmen besucht Recruiting-Messen und lädt Studenten zum Praktikum ein, aus dem dann sehr oft eine Festanstellung wird. Gegenwärtig beschäftigt man 18 Studenten, drei davon in einem dualen Studiengang. „Initiativbewerbungen sind bei uns ausdrücklich erwünscht. Diese Möglichkeit wird auch vielfach genutzt“, meint Gerhardt zufrieden. Das liegt vielleicht auch an der guten PR die betrieben wird, denn gemessen an der Größe erscheint das Unternehmen recht häufig in den Medien. Natürlich gibt es auch Mitarbeiter, die es woanders hinzieht. Dabei gilt aber der Grundsatz: „Wir wollen uns von niemandem im Bösen trennen.“ Gerhardt weiß von vielen, die zurückgekommen sind, weil sie die Vorteile der Unternehmenskultur erkannt haben.

## 8 Fazit

Was ist also das Geheimnis der erfolgreichen Personalarbeit? Gründer und Geschäftsführer Maik Dorl, angesprochen auf die vielen Auszeichnungen auch für das Personalmanagement, fasste es in einem Interview so zusammen: „Wir nutzen unsere eigene Software nicht nur für das Projektmanagement, sondern auch für das unternehmensweite Controlling und die Qualitätssicherung. (...) Die Idee zur Teilnahme am ersten Arbeitgeberwettbewerb kam auf, weil das Ergebnis auch Vorschläge für weitere Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und ein Feedback zu bereits angebotenen Leistungen enthielt. Wir wollten von den Besten lernen und haben uns umso mehr gefreut, dass wir bereits zu den Besten gehören.“



Mitarbeiter  
während einer Pause