



Das Projekt „**Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmer**“ ist eine Kooperation zwischen Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz und der WIFI-UNTERNEHMER-AKADEMIE, WKO Oberösterreich.

PE-Konzept der ATIKON EDV & Marketing GmbH



Firma:	ATIKON EDV & Marketing GmbH		
Ansprechpartner	Mag. Markus Grund		
Standort:	4030 Linz, Salzburger Str. 205 / 4060, Leonding, Kornstraße 4		
Branche/n:	EDV & Marketing Dienstleistung, Werbeagentur		
Email / Internet	markus.grund@atikon.com / www.atikon.com		
Mitarbeiteranzahl:	47 (24 männl. / 23 weibl.)	Datum:	2.8.2007
Telefon-Nr.:	0732/611266-11	Fax-Nr.:	0732/611266-620
PE-Instrument	PE-Konzept der Fa. ATIKON		

1. KURZBESCHREIBUNG

Speziell aufgrund der demographischen Entwicklung der Bevölkerung in den nächsten Jahren wird es gerade für kleinere und mittlere Unternehmen umso wichtiger, MitarbeiterInnen im Unternehmen zu halten und so zu fördern, dass sie den künftigen Anforderungen entsprechen. Da wir unsere **MitarbeiterInnen als wesentlichen Erfolgsbestandteil unseres Unternehmens** sehen, hatte für uns die Entwicklung eines firmeninternen Programmes zur Personalentwicklung und zur Vermittlung fehlender Qualifikationen hohe Priorität.

Bei der **Erarbeitung unseres PE-Konzeptes** haben wir uns systematisch mit sämtlichen auftauchenden Fragen beschäftigt: Definition der Termini „Weiterbildung“ und „Personalentwicklung“, die Zuständigkeitsfragen, Budget, Auswahl und Integration neuer MitarbeiterInnen, Lernmethoden und –angeboten, Zielgruppen für Weiterbildung, Nachbetreuung bzw. Vertiefung des Gelernten, Evaluation und ganzheitliche Organisation des PE-Bereichs. Diese Punkte waren für uns ausschlaggebend bei der Planung und Umsetzung unserer „**Atikon-Akademie**“. Interne und externe Trainer, fachspezifische und fächerübergreifende Schulungen, sowie kontinuierliche Feedbacks von Trainern und MitarbeiterInnen tragen zur erfolgreichen Kompetenzentwicklung im Unternehmen bei.

Generelle Informationen zu diesem PE-Instrument finden Sie unter: [Erstellung eines PE-Konzeptes für KMU](#)

2. BESCHREIBUNG UND VORGEHENSWEISE

Das firmeninterne Schulungsprogramm, die „**Atikon-Akademie**“, deckt sämtliche Anforderungen an die Personalentwicklung ab.

[Beilage: Online-Seminarverwaltung](#)

Wesentliche **Säulen unserer PE-Arbeit** sind:

- Mitarbeitergespräche
- Ausbildung über die firmeninterne Atikon-Akademie
- Einzelcoaching
- Mentoring
- Wochenbesprechungen und Klausurtagungen zur Problembesprechung und Ideenfindung
- Hohe Flexibilität bei Arbeitszeit und -ort
- Personalmarketing: Bereich Mitarbeiterakquisition

Verantwortlich für die PE-Arbeit ist ein **Geschäftsleitungsmitglied**, Herr Mag. Markus Grund, aber auch die anderen drei Mitglieder der Geschäftsleitung übernehmen wesentliche Teile der Personalentwicklung (z.B. Mitarbeitergespräche, Schulungen).

Weiters sind speziell langjährige, gut ausgebildete MitarbeiterInnen, welche als **interne Trainer, Einzelcoachs oder Mentoren** arbeiten, ein wesentlicher Bestandteil des PE-Konzeptes.

Zugangsmöglichkeiten:

Die Besonderheit der Atikon-Akademie liegt darin, dass MitarbeiterInnen, unabhängig von der Position im Unternehmen, Weiterbildung in allen Bereichen in Anspruch nehmen können. Neben **verpflichtenden Schulungen im Fachbereich** ist für die Auswahl anderer Weiterbildungsmaßnahmen das jeweilige Interesse ausschlaggebend, d.h. der **Besuch erfolgt auf freiwilliger Basis**. Neben den **Fachschulungen** gibt es allgemeine Weiterbildungen, die **fachübergreifend** angeboten werden. (z.B.: Verkaufen für NICHT - Verkäufer, Kommunikationstraining, NLP, Mentalcoaching, etc.). Auch diese nicht fachspezifischen Seminare können jederzeit besucht werden. Sämtliche **Kosten** werden vom Unternehmen übernommen.

Der **Bedarf an Weiterbildung** wird im **jährlichen Mitarbeitergespräch** erhoben. Weiters wird der jeweilige Bedarf in den einzelnen Bereichen vom zuständigen **Bereichsleiter** bekannt gegeben. Unterschieden wird nach folgenden Bereichen: Grafik, Programmierung, Verwaltung, Vertrieb, Telefonmarketing und Social Skills. Weiters liegt eine **"Wunschliste für Weiterbildung"** im Unternehmen auf, die von den MitarbeiterInnen gerne in Anspruch genommen wird, um Vorschläge/Wünsche für künftige Schulungen einzutragen. Aus dem breitgefächerten Angebot können MitarbeiterInnen ihr **individuelles/persönliches Weiterbildungsprogramm zusammenstellen**. [Beilage: Beispiel Bildungsplan-MitarbeiterInnen](#)

Durch unser PE-Konzept soll der kontinuierliche Lernprozess im Unternehmen unterstützt werden. Dabei wird eine Reihe von **Lernformen** eingesetzt:

Das **Einzelcoaching** ist ein wesentlicher Bestandteil unseres flexiblen Ausbildungssystems. Besonders bei neuen MitarbeiterInnen setzen wir verstärkt Einzelcoachings ein, da wir die Erfahrung gemacht haben, dass diese Intensivschulungen am erfolgreichsten und effizientesten MitarbeiterInnen in den Arbeitsprozess integrieren. Zusätzlich bekommen neue MitarbeiterInnen **MentorInnen** Seite gestellt, der/die in der Startphase als AnsprechpartnerIn zur Verfügung stehen.

In unregelmäßigen Abständen werden **Qualitätszirkel** abgehalten, speziell in den Großbereichen Grafik und Produktion.

Die Geschäftsleitung nimmt laufend an **Coachings** im Bereich **Wirtschaft und Mentaltraining** teil. Vereinzelt können auch unsere MitarbeiterInnen dieses Coaching in Anspruch nehmen.

Beispiel: Vor einem Jahr haben wir unseren Vertrieb mit einer Mitarbeiterin verstärkt, die vorher 13 Jahre lang als Tanzpädagogin tätig war. Es war uns bewusst, dass dieser "Quereinstieg" für alle Beteiligten eine große Herausforderung sein würde. Neben den fachlichen, spezifischen Schulungen für den Verkauf, wird diese Mitarbeiterin auch von einem Wirtschafts- und Mentalcoach unterstützt. Die Kosten werden von der Firma übernommen.

Darüber hinaus gibt es in allen Teams **Wochenbesprechungen**, die größtenteils montags abgehalten werden, um einen Überblick der laufenden Projekte für die gesamte Woche zu erhalten. Weiters werden Ereignisse bzw. Anliegen der vergangenen Woche besprochen, um gemeinsam diverse Probleme zu lösen und Ideen umzusetzen. Diese Termine werden auch sehr oft für die Besprechung offener Punkte herangezogen, die auch als Schulung angesehen werden können.

Wichtig ist für uns der **Lerntransfer**: Für jedes Seminar ist ein Geschäftsleitungsmitglied zuständig und für den Ablauf und die Organisation verantwortlich. Damit der übliche Effekt, dass nach einem Seminar „alles vergessen wird“ nicht eintritt, gibt es zusätzlich nach jedem Seminar ca. zwei bis vier **Follow-up-Seminare**, in denen die Inhalte noch einmal trainiert und besprochen werden. Im Rahmen von **Präsentationen/Workshops** wird immer versucht, das Erlernte auch anderen Mitarbeitern zugänglich zu machen.

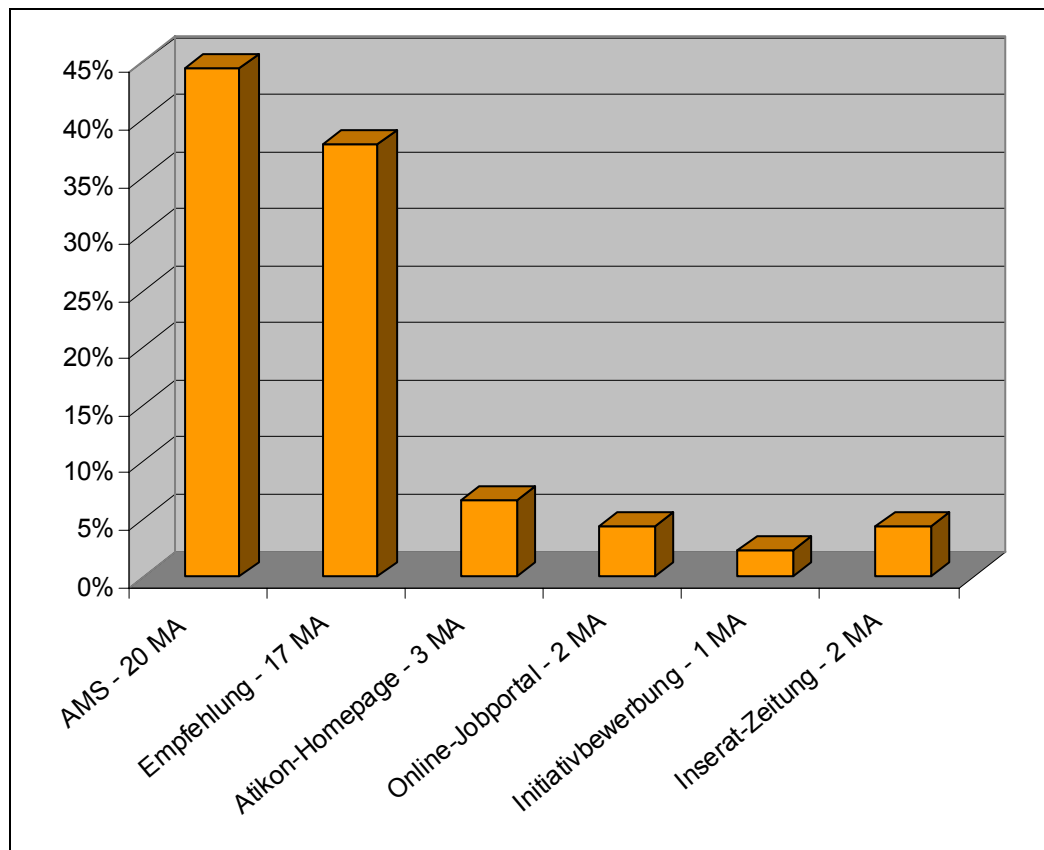
Unser Unternehmen ist erst 7 Jahre jung. Da wir erst seit etwa 2 bis 3 Jahren eine Größe haben, in der gezielte PE-Entwicklung in der jetzigen Form möglich ist, gab es bislang noch keine speziellen **Bildungs-Controlling-Instrumente**. Sie werden derzeit (2007) gerade eingeführt.

Das Programm für das zweite Halbjahr 2007 wurde nach einer **Evaluierung** erstellt. Die Evaluierung erfolgte durch die **Auswertung der Seminarfragebögen**, aufgrund der **Mitarbeiterbefragung** und des **Trainerfeedbacks**, bzw. durch die Auswertung der **Wunschliste** für Weiterbildung. Nach jedem Seminar wird eine **Beurteilung** abgegeben. Speziell nach dem Besuch von Maßnahmen bei externen Weiterbildungsinstituten erfolgt immer ein persönliches **Gespräch des zuständigen Geschäftsleitungsmitglieds mit den TeilnehmerInnen**, um den Nutzen und die Sinnhaftigkeit zu erheben. Das Thema Weiterbildung ist beim **Mitarbeitergespräch**, in dem ein Rückblick auf die letzten Aktivitäten erfolgt, immer ein zentrales Thema. **MitarbeiterInnenbefragungen zu Schulungen** werden seit mehreren Jahren betrieben, wobei seit 2006 dabei das gesamte Personal befragt wird. Aufgrund dieser Rückmeldungen wird jedes Jahr unser Fragenbogen optimiert und verbessert.

Vor allem in den Bereich **Personalmarketing** wird viel Zeit investiert. Hier wird auch durch **Awards** versucht zu zeigen, dass Atikon ein sehr guter Arbeitgeber ist. Letzte Awards: Nominierung Knowledge Staatspreis, Nominierung Pegasus für Weiterbildung und AMS-Award für Frauen in der Technik. Zusätzlich wird auch versucht den Bewerbern, die nicht aufgenommen werden konnten, so rasch wie möglich, bin-

nen 14 Tagen, in einem persönlichen Schreiben abzusagen.

Die **Personalakquisitionsinstrumente** (AMS, Empfehlung, Print- und Online-Inserate) werden permanent **evaluiert**, um so die optimalen und jobspezifisch besten Personalakquisitionsinstrumente herausfiltern zu können. Aktive Suche bei diversen Online-Jobportalen, die Erstellung von Suchprofilen und persönliche Kontaktaufnahme mit den jeweiligen Arbeitssuchenden nimmt natürlich auch einen Großteil unserer Akquisitionstätigkeiten in Anspruch. Wichtig ist uns auch, dass wir für jeden individuellen Job, den wir anbieten, den besten Weg der Personalakquisition festlegen. Nicht jeder Job wird auf die gleiche Weise von uns nach außen kommuniziert. Damit haben wir vielfältige Bereiche aus denen wir unsere zukünftigen Mitarbeiter akquirieren (siehe nachstehende Grafik). **Mitarbeiterempfehlungsprogramme** funktionieren ebenfalls sehr gut. So gibt es aktuell gerade die **Aktion „Wanted“** – Jeder Mitarbeiter, der einen neuen Mitarbeiter vermittelt, erhält einen Hotelscheck für zwei Personen in einem 4-Sterne-Hotel.



Atikon-Mitarbeiter finden auf unterschiedlichen Wegen zu uns (Quelle: Atikon)

Wichtig sind auch unsere guten **Kontakte** und die sehr gut funktionierende Zusammenarbeit mit einer Reihe von **Kooperationspartnern**: Dazu zählt insbesondere das **AMS OÖ**, sowohl die Landesstellen als auch die einzelnen Niederlassungen. Ergänzend wird auch sehr viel Kontakt zu **Hochschulen** (z.B. Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung der JKU), Schulen und anderen Bildungseinrichtungen gesucht und mittels **Kooperationen und Praktikumsmöglichkeiten** Atikon als Arbeitgeber beworben. Alleine im Sommer 2007 haben wir neun Praktikumsplätze für Schüler und Studenten in unserem Unternehmen angeboten. Seit Firmengründung wurden aus diesem Bereich schon etliche Mitarbeiter rekrutiert und natürlich erhöht sich dadurch auch der Bekanntheitsgrad bei potentiellen Absolventen.

Da der Arbeitsmarkt nicht immer passende Mitarbeiter für die Positionen die wir besetzen bereitstellen kann, haben wir es uns an die Fahnen geheftet, einen **Großteil der Mitarbeiter durch Umschulungen auszubilden** und nicht von anderen Firmen abzuwerben. Mittels der **Implacementstiftung**, in Kooperation mit dem AMS, gibt es ein ideales Instrument am Markt, dass gerade den Bereich Umschulung von neuen Mitarbeitern extrem erleichtert. Die Bildungsbedarfserhebung speziell bei neuen Mitarbeitern ist – ebenso wie bei bestehenden MitarbeiterInnen im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs - ein wesentliches Element unseres PE-Konzeptes.

Speziell bei der Einstellung neuer MitarbeiterInnen ist es nicht unbedingt ausschlaggebend, dass sie von der Qualifikation hundertprozentig dem Anforderungsprofil entsprechen. Wir arbeiten sehr viel mit dem **Arbeitsmarktservice OÖ** (verstärkt in der Implacementstiftung) zusammen. Das bedeutet, dass wir MitarbeiterInnen aussuchen, die **zum Team passen** und deren **Persönlichkeitsstruktur** ins Unternehmen passt. Fehlende fachliche Qualifikationen werden im Rahmen der Implacementstiftung vermittelt. Zusammen mit den Teilnehme-

rInnen wird das **Anforderungs- und Eignungsprofil verglichen** und **fehlende Qualifikationen** besprochen. Im Anschluss daran wird ein **persönlicher Ausbildungs-/Schulungsplan** erstellt. ([Beilage: Beispiel Bildungsplan-MitarbeiterInnen](#)) Derzeit ermöglichen wir ca. 15 MitarbeiterInnen eine Ausbildung in dieser Stiftung mit dem Ziel der Übernahme in ein fixes Dienstverhältnis nach Stiftungsende. Im Jahr 2006 betrug die Übernahmenquote 100 Prozent. Nachdem im Jahr 2006 der Aufbau einer Vertriebsabteilung Priorität hatte, liegt im Jahr 2007 das Hauptaugenmerk auf der Prozessoptimierung und Mitarbeiterweiterbildung.

Mindestens einmal im Jahr findet eine **2-tägige Klausurtagung** statt. Das gesamte Atikon - Team trifft sich an einem externen/neutralen Ort. Gemeinsam werden **Strategien zur Weiterentwicklung des Unternehmens** erarbeitet, und Themen, die aus Zeitmangel während des Jahres nicht genügend berücksichtigt wurden, speziell im Bereich Struktur und Ablaufverbesserung aufgegriffen, diskutiert und optimiert. Alle MitarbeiterInnen sind über unsere Pläne informiert und wissen welche Umsatzziele, Mitarbeiteranzahl und Qualitätsziele wir im Jahr 2010 erreichen wollen. Dabei ist uns wichtig, dass in diesen Klausurtagungen auch der „**Vergnügungsteil**“, nicht zu kurz kommt, um den Zusammenhalt der Gruppe zu stärken. Eine große Erfahrung/Herausforderung dabei war z.B. unser Outdoor Event im Hochseilgarten.

3. GRÜNDE FÜR DEN EINSATZ

Durch die demographische Entwicklung wird es zunehmend wichtig, MitarbeiterInnen im Unternehmen zu halten und so zu fördern, dass sie den künftigen Anforderungen entsprechen. Wir sehen unsere MitarbeiterInnen als wesentlichen Erfolgsfaktor unseres Unternehmens, weshalb der Personalentwicklung ein hoher Stellenwert zukommt. Darüberhinaus sollte es eine Selbstverständlichkeit sein, ab einer gewissen Betriebsgröße, ein dementsprechendes Personalentwicklungskonzept zu entwickeln und durchzuführen.

Gründe für die Erstellung dieses vorliegenden Konzeptes fanden wir anfangs in der Tatsache, dass der Arbeitsmarkt nicht jederzeit die MitarbeiterInnen bieten konnte, die wir für unsere Tätigkeitsprofile einsetzen hätten können. Auf der Suche nach einer Lösung für dieses Problem, entwickelten wir Schritt für Schritt einen Ansatz, der sich im Laufe der Zeit und vielen Ideen umsetzen ließ. Uns war wichtig, unsere Bedürfnisse (sowohl fachlich als auch im Bereich der social skills) klar darzulegen, damit wir auch optimal, auf unsere Anforderungen passende, MitarbeiterInnen suchen konnten.

Durch die systematische Erstellung eines Konzeptes der Personalentwicklung, aufgrund dessen auch unsere Atikon-Akademie entwickelt wurde, werden die Personalentwicklungsaktivitäten jetzt besser fokussiert und aufeinander abgestimmt, womit sich auch der Wirkungsgrad dieser Maßnahmen erhöht.

4. ZIELGRUPPE UND EINSATZERFAHRUNGEN

Das Personalentwicklungskonzept und die daraus abgeleiteten PE-Angebote richten sich an alle MitarbeiterInnen und zählen deshalb zu einem wesentlichen Bestandteil im Unternehmen. Wichtig sind uns dabei vor allem die laufende Bedarfserhebung (Beilagen: [Auszug aus einem MA-Gespräch](#)) sowohl seitens der Bereichsleiter als auch der MitarbeiterInnen und insbesondere die Bemühungen, das Gelernte auch im Unternehmen anzuwenden. Neben den Pflichtschulungen gibt es auch Weiterbildungsangebote, die auf freiwilliger Basis gerne angenommen werden. Auch die Kontakte mit externen Einrichtungen (AMS, Hochschulen, Schulen) sind ein wichtiger Bestandteil unseres Konzeptes.

5. EINSATZERFOLGE

Die **Atikon - Akademie** gibt es erst seit Herbst 2006, das Budget für 2007 (reine Fremdkosten) beträgt € 20.000,00. Die ersten Ergebnisse sind sehr positiv. Derzeit werden laufend Evaluierungen durchgeführt, um die Aktivitäten weiter zu verbessern. **Mitarbeiterbefragungen zu Schulungen** werden seit mehreren Jahren betrieben, wobei seit 2006 dabei das gesamte Personal befragt wird. Aufgrund dieser Rückmeldungen wird jedes Jahr unser Fragebogen optimiert und verbessert.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht konnten wir, natürlich nicht zuletzt wegen den Weiterbildungsmaßnahmen, heuer eine **25-prozentige Umsatzsteigerung** erreichen.

Unsere Seminare werden größtenteils von 10-16 Mitarbeitern besucht, was bei unserer Gesamtmitarbeiteranzahl ein sehr **hoher Anteil** ist. Natürlich fehlen die Mitarbeiter während der Seminare im Betrieb, doch die investierte Zeit zahlt sich für beide Seiten aus. Bei den Seminaren „NLP“ und „Konfliktmanagement nach Gordon“ hat es sogar eine Warteliste gegeben und die Seminare werden nächstes Jahr wiederholt.

[Beilage: Artikel BESTSELLER](#)

Die einzelnen hier dargestellten Personalentwicklungsinstrumente, Fallbeispiele (Case of good practice) und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Jede missbräuchliche Verwendung (Entgeltliche Nutzung, Vervielfältigung, Abänderung, Weiterleitung, etc.) zieht ausnahmslos rechtliche Konsequenzen nach sich.