



Qualifikationsmanagement bei Siemens IT Service: Bildungscontrolling in der Praxis

► **Anhaltende technische und gesellschaftliche Veränderungen haben unmittelbare Auswirkungen auf die betriebliche Praxis. Vor diesem Hintergrund erweist sich ein professionelles Qualifikationsmanagement als wichtige Voraussetzung, um schnell auf Veränderungen zu reagieren und zum gegebenen Zeitpunkt die erforderlichen Qualifikationsstrukturen bereitzustellen. Die betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung muss dabei an den Unternehmensprozessen ausgerichtet sein, und die Qualifizierungsstrategien müssen im Einklang mit den Unternehmensstrategien stehen. Bildungscontrolling nimmt hier eine wichtige Rolle ein. Siemens IT Service ist ein Unternehmen, das ein systematisches Weiterbildungs-Controlling umsetzt.**



ELISABETH M. KREKEL

Dr. phil., Soziologin, M. A., wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich „Bildungsökonomie, Kosten und Nutzen“ im BIBB



DIRK PIELER

Dr. rer. pol., Leiter der Global Skills Management und Service Academy, München

Die Informationen wurden im Rahmen einer Fallstudie erhoben, die im Juli 2000 vom Bundesinstitut für Berufsbildung bei Siemens IT Service durchgeführt wurde.¹ Dargestellt wird der Stand und die Philosophie der betrieblichen Bildungsarbeit zum Zeitpunkt der Fallstudie. Die Fallstudie ist Bestandteil des Projektes „*Controlling in der betrieblichen Weiterbildung im europäischen Vergleich*“, das mit finanzieller Unterstützung aus dem Programm Leonardo da Vinci der Europäischen Gemeinschaft durchgeführt wird.²

Veränderungsprozesse bei Siemens IT Service

Während sich das Geschäft von Siemens IT Service im Jahr 1995 noch auf die Inbetriebnahme, die Instandhaltung und das Beheben von Störungen fokussierte, begann das Unternehmen im Jahr 1997 damit, sich als kundenorientierter Dienstleister im gesamten IT-Serviceumfeld neu zu positionieren und gleichzeitig eine neue Lernkultur im Unternehmen zu etablieren (Abbildung 1). Im Rahmen des IT'S-FUTURE-Programms wurden neue Rollen von Führungskräften und Mitarbeitern/-innen Schritt für Schritt erarbeitet und umfangreiche fachliche und überfachliche Qualifizierungsmaßnahmen sowie Workshops durchgeführt. Das Programm war ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Neugestaltung des Unternehmens. Später positionierte sich das Unternehmen unter dem Motto **CREATING VALUE THROUGH PEOPLE** weltweit als menschen- und wertorientierter Dienstleister, wozu wiederum umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich waren.

Mit dem IT'S-FUTURE-Programm wurden vier Säulen für eine grundlegende Neupositionierung der Organisation errichtet:

- die *Geschäftsfeldstrategie*, die die Positionierung als kundenorientierter Dienstleister unterstützt und eine Neuorientierung in Richtung der gesamten IT-Landschaft (Multivendor Services) bedeutet;

- die *Strukturanpassung* zur Etablierung einer vertriebs- und leistungsorientierten Aufbau- und Ablauforganisation;
- die *IT-Infrastruktur*, die vor allem den Ausbau des Intranets sowie die Etablierung eines kundenorientierten Berichtswesens und Vertriebsinformationssystems zum Gegenstand hat, sowie
- das *Skills Management* mit der Siemens IT Service Academy, die für die Planung, Durchführung und Evaluation von Qualifizierungsaktivitäten sowie für die Entwicklung einer neuen Lernkultur verantwortlich ist.

Auf die Siemens IT Service Academy als eine für den Wandel charakteristische Neuerung soll im Folgenden näher eingegangen werden. Sie ist keine Akademie im klassischen Sinne mit Trainern und Schulungsräumen oder gar einer rechtlichen Eigenständigkeit. Sie ist vielmehr eine Institution, die sich an die fachlichen Abläufe anschließt und nah an diesen die dort notwendige Kompetenz für Qualifizierungsthemen bereitstellt. Die Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte werden unterstützt durch die *Skills Consultants*, die in den unterschiedlichen Distrikten Ansprechpartner für Weiterbildungs- und Qualifizierungsfragen sind sowie die *Qualification Manager*, die überregional für die Entwicklung fachlich orientierter Qualifizierungsprogramme, wie z. B. kaufmännische Themen, zuständig sind. Im Folgenden werden die einzelnen Elemente eines systematischen Weiterbildungscontrollings anhand des Qualifizierungsprozesses bei Siemens IT Service näher beschrieben.³

Der Qualifizierungsprozess bei Siemens IT Service

ZIELSETZUNG

Die Ausrichtung der Bildungsziele auf die Unternehmensentwicklung ist einer der wichtigsten und anspruchsvollsten Teile der Bildungsarbeit. Die Bildungsziele werden auf verschiedene Weise ermittelt:

- Zum einen werden sie *vom Markt vorgegeben*. So müssen die Mitarbeiter/-innen frühzeitig mit den neuen Soft- und Hardwareprodukten vertraut gemacht werden, damit das Unternehmen mindestens den zugesicherten Service erbringen kann.
- Zum anderen werden sie *aus künftigen Entwicklungen abgeleitet*, damit eine rechtzeitige interne Umstellung, Weiterbildung oder Umschulung (Reskilling) der Mitarbeiter/-innen erfolgen kann.

Um für die Qualifizierung relevante Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, werden in *Strategie-Meetings* mit den Qualification Managern sowie Vertretern unterschiedlicher Fachrichtungen die bevorstehenden Entwicklungen durchgesprochen und entsprechende Qualifizierungsstrategien festgelegt.

Abbildung 1 Entwicklung von Siemens IT Service seit 1995



WEITERBILDUNGSBEDARF

Der Weiterbildungsbedarf ergibt sich aus den Marktentwicklungen und den strategischen Entwicklungen des Unternehmens. Bei der Ableitung des betrieblichen Bildungsbedarfs legt Siemens IT Service großen Wert auf eine Orientierung am individuellen Bildungsbedarf. Dieser wird beispielsweise im Rahmen des Mitarbeitergesprächs artikuliert, welches regelmäßig zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-in geführt wird.

Darüber hinaus kommt in diesem Jahr ein neues Verfahren zur *Qualifizierungsbedarfsermittlung* zum Einsatz. Hierzu werden aufeinander aufbauende Gesprächsrunden geführt, in die die Personalabteilung, die Skills Consultants und die Führungskräfte eingebunden sind. Im ersten Schritt müssen die Führungskräfte für den Planungszeitraum ihre Anforderungen an bestimmte Mitarbeitergruppen definieren. Im nächsten Schritt wird diskutiert, inwieweit einzelne Mitarbeiter/-innen von den festgelegten Qualifikationsprofilen abweichen. Schließlich wird in einem dritten Schritt unter Federführung des Skills Consultants für jeden einzelnen Mitarbeiter erarbeitet, welche Qualifizierungsbedarfe sich hieraus ergeben und welche Maßnahmen zur Qualifizierung geeignet sind. Diese werden dann zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-in besprochen und bei beiderseitigem Einverständnis auch schriftlich fixiert. Darüber hinaus können sich die Mitarbeiter/-innen jederzeit mit Weiterbildungs-

Elemente des Qualifizierungsprozesses bei Siemens IT Service

- Zielsetzung
- Weiterbildungsbedarf
- Weiterbildungsbudget
- Durchführung
- Evaluation und Transfersicherung
- Nutzen
- Kosten
- Kennzahlen/Benchmarking

wünschen an ihre Führungskraft bzw. die Skills Consultants wenden. Die Ausschnitte aus dem Programm der Siemens IT Service Academy verdeutlichen einige Schwerpunkte.

WEITERBILDUNGSBUDGET

Zur Steuerung der Weiterbildungsaktivitäten wird ein Weiterbildungsbudget festgelegt. Die bis dahin vorherrschende Top-down-Budgetierung, die in der Regel auf der Basis der Vorjahresdaten vollzogen wurde, wird durch eine Bottom-up-Budgetierung ergänzt. Ziel ist es, eine möglichst verursachungsgerechte Budgetierung zu erreichen. Das Weiterbildungsbudget wird nicht ausschließlich aus den Daten des Vorjahres entwickelt, sondern es werden wesentliche Qualifizierungsaktivitäten des kommenden Geschäftsjahres vorweggenommen und in das Budget eingestellt.

Ausschnitt aus dem Programm der Siemens IT Service Academy im Geschäftsjahr 99/00

KEP (Kaufmännisches Entwicklungsprogramm)

4 Module; 15 Tage; geschult wurden bis Mitte 2000 rund 200 Personen.

PEP (Projektmanagement-Entwicklungsprogramm)

10 Module; 30 Tage; geschult wurden bis Mitte 2000 rund 150 Personen.

REMOS (Reskilling from Maintenance to Operational Service)

Umfangreiches internes Umschulungsprogramm, damit Mitarbeiter/-innen aus stagnierenden Bereichen in Wachstumsbereichen eingesetzt werden können; umgeschult wurden bis Mitte 2000 rund 100 Personen.

SVS (Strategic Value Selling)

3-tägiges Programm für den Vertrieb; bis Mitte 2000 wurden rund 200 Personen geschult.

Start-up Workshop

Einwöchiges Programm für neue Mitarbeiter/-innen, in dem das Unternehmen durch die verantwortlichen Personen vorgestellt wird; bis Mitte 2000 wurden rund 260 Personen geschult.

DURCHFÜHRUNG

Die Siemens IT Service Academy hat die Aufgabe, Trainingsbedarf zu identifizieren, Zielgruppen zu definieren, adäquate Vermittlungsformen zu suchen, Curricula zu entwickeln, Programme zu organisieren, zu begleiten und zu fördern, Ergebnisse festzustellen und in weitere Maßnahmen einfließen zu lassen. Zur Erbringung der Trainingsleistung stehen keine eigenen Ressourcen zur Verfügung. Auf der Basis von gemeinsam mit den Führungskräften und den Mitarbeitern/-innen festgelegten Lerninhalten erfolgt die Entscheidung, wo und wann die Maßnahmen stattfinden und welche Trainingspartner eingesetzt werden sollen. Gerade im IT-Bereich spielen auch das Lernen am Arbeitsplatz und computerbased Trainings (CBT) eine wichtige Rolle. Aus Sicht des Unternehmens ist dabei entscheidend, dass die mit dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin vereinbarten

Ziele erreicht werden. Das Unternehmen sieht jedoch davon ab, den Weg dorthin vorzugeben. Dies eröffnet die Möglichkeit, den Lernprozess optimal in die individuelle Lebensplanung einzubinden. Die Abschaffung der Stempeluhr und die Einführung der Vertrauensgleitzeit sowie der fortschreitende Ausbau von Heimarbeitsplätzen bieten dazu einen passenden Rahmen. Schon heute hat der überwiegende Teil aller Mitarbeiter/-innen die Möglichkeit, sich von jedem Ort über die Zugangsverfahren RELAX bzw. CORINA in das Intranet einzuwählen und zu arbeiten oder sich weiterzubilden. Mitarbeiter/-innen, die noch nicht über diese Zugangsmöglichkeit verfügen, werden sukzessive angebunden.

EVALUATION UND TRANSFERSICHERUNG

Zu jeder Qualifizierungsaktivität wird von der Academy ein Feedback eingeholt. Hierzu werden zum einen – wie in den meisten anderen Unternehmen auch – Feedback-Befragungen der Mitarbeiter/-innen nach der Maßnahme durchgeführt. Zum anderen werden die Führungskräfte angehalten, mit ihren Mitarbeitern/-innen Gespräche über den Erfolg oder Misserfolg einer Qualifizierungsmaßnahme zu führen. Darüber hinaus werden die Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen zu späteren Zeitpunkten befragt, wie zufrieden sie mit einzelnen Programmen waren und ob sie den Eindruck haben, dass eine deutliche Weiterentwicklung erfolgt ist. Dies geschieht in Form von einheitlichen Befragungen durch die Skills Consultants in den verschiedenen Distrikten. Mit der Einführung einer stärker DV-gestützten Abwicklung der Qualifizierungsaktivitäten – hierzu wird das von Siemens Business Services entwickelte Softwareprogramm SOKRATES zum Einsatz kommen – soll unter anderem das Einholen des Feedbacks stärker standardisiert werden. Darüber hinaus werden Plausibilitätsannahmen getroffen, um die (ökonomischen) Auswirkungen auf der Organisationsergebnisebene abzuschätzen. Beispielsweise wurden für den *Start-up Workshop* Plausibilitätsbetrachtungen durchgeführt, um zu zeigen, welchen Beitrag die Maßnahme zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens leistet. Im Rahmen des *Start-up Workshops* wird den neuen Mitarbeitern/-innen das Unternehmen innerhalb von fünf Tagen vorgestellt: Sie erhalten Einblick in die einzelnen Bereiche und lernen Ansprechpartner/-innen für diese kennen, und sie vollziehen die Abwicklung von Kundenprojekten bei Siemens IT Service anhand von Praxisbeispielen und Fallstudien nach. Geht man von der realistischen Annahme aus, dass die Mitarbeiter/-innen durch diesen Workshop nur zwei Tage früher produktiv arbeiten können (Verkürzung der Einarbeitungszeit), dann sind die Kosten der gesamten Veranstaltung refinanziert. Die kulturprägende Wirkung der Veranstaltung, die so konzipiert ist, dass sie den neuen Mitarbeitern besonders großen Spaß macht und ihnen hilft, frühzeitig ein Netzwerk zu bilden, ist hierbei noch nicht berücksichtigt.

NUTZEN

Der Nachweis des Nutzens hängt in starkem Maße von der Art der Maßnahme ab. Um den Status eines Servicepartners zu erwerben, muss das Unternehmen häufig eine Mindestzahl entsprechend ausgebildeter Mitarbeiter/-innen (z. B. 10.000 Zertifizierung bei Sun, MCSE-Zertifizierung bei Microsoft etc.) vorweisen. Der Nutzen dieser Weiterbildung ist durch den Nutzen der strategischen Partnerschaft determiniert.

Persönlichen Nutzen und Gesamtnutzen von Maßnahmen transparent machen

In den Fällen, bei denen keine solch eindeutige Geschäftsanforderung besteht, wird der Erfolgsbeitrag in Form von Argumentationsketten abgeleitet. Wichtig ist dabei, dass der Nutzen aus verschiedenen Blickwinkeln heraus beurteilt wird: aus dem Blickwinkel des Mitarbeiters, aus dem Blickwinkel der Führungskraft und aus dem Blickwinkel des Unternehmens. Auch der persönliche Nutzen für jeden einzelnen Mitarbeiter ist wichtig für den Gesamtnutzen einer Maßnahme. Eine Maßnahme, von der nur das Unternehmen, aber nicht der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin selbst profitiert, droht von Anfang an zu scheitern. Dabei ist es wichtig, im Vorfeld von Weiterbildungsmaßnahmen und Veränderungsprozessen alle Beteiligten einzubeziehen und deren Nutzen transparent zu machen.

KOSTEN

Erhoben werden die direkten Kosten einer Weiterbildungsmaßnahme, z. B. die Kosten für ein Seminarhotel, Schulungsunterlagen, Trainerkosten. Indirekte Kosten, wie die Lohnfortzahlung während einer Maßnahme, sind nicht Bestandteil des Weiterbildungsbudgets und werden deshalb nur im Bedarfsfall im Rahmen von Spezialanalysen hinzugezogen. Die Kosten für die Qualifizierungsmaßnahme führen i. d. R. zu einer entsprechenden Belastung der Kostenstelle der jeweiligen Führungskraft.

KENNZAHLEN/BENCHMARKING

Benchmarking findet bei Siemens IT Service hauptsächlich intern statt, indem einzelne Distrikte miteinander verglichen werden. Hierzu werden Kennzahlen herangezogen, wie Weiterbildungstage pro Mitarbeiter/-in, Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter/-in, Weiterbildungstage ein-

zelner Mitarbeitergruppen, die Anzahl der Mitarbeiter/-innen, die an einzelnen Maßnahmen teilgenommen haben, etc.

Die Ergebnisse solcher Benchmarkingprozesse können Signalwirkung haben und weitere Detailanalysen auslösen. Dadurch sollen eindimensionale Rückschlüsse vermieden werden. Die negative oder positive Entwicklung von Auftragseingang, Umsatz und EBIT (earnings before interests and taxes) eines Distrikts können mit Sicherheit nicht ausschließlich auf mangelnde oder hohe Weiterbildungsinvestitionen zurückgeführt werden. Vielmehr sind diese auch und vielleicht sogar in erster Linie abhängig von den örtlichen Gegebenheiten, dem allgemeinen und politischen Umfeld, dem Anteil von Soft- und Hardwareservice mit jeweils unterschiedlichen Margen, der regionalen Verteilung der Kundenstandorte etc. Dennoch spielt auch die Bildungsaktivität eine wichtige Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg und wird daher ebenfalls analysiert.

Ausblick

Die Planung, Durchführung und Evaluation der Qualifizierungsaktivitäten sind bei Siemens IT Service Bestandteil eines systematischen Weiterbildungscontrollings, welches in seinen einzelnen Elementen hier skizziert wurde. Wesentliches Ziel der Service Academy ist es, die Unternehmensstrategien durch entsprechende Qualifizierungsaktivitäten zu unterstützen, so dass im Idealfall mit den jeweiligen Entwicklungsschritten die zu den entsprechenden Zeitpunkten notwendigen Qualifikationen aufgebaut sind. Das Qualifikationsmanagement erfolgt in einer relativ dynamischen Umgebung. So müssen sich die Mitarbeiter/-innen wie die Unternehmensleitung von Siemens IT Service seit dem 1. Oktober 2000, durch den Zusammenschluss mit Siemens Business Services, auf ein verändertes Geschäftsmodell und ein neues Aufgabenprofil einstellen. Darüber hinaus gilt es weiterhin, das Programm CREATING VALUE THROUGH PEOPLE umzusetzen und für die Kunden sichtbar zu gestalten. Auf diesem Weg sind verstärkte Qualifizierungsaktivitäten und Maßnahmen zur Zusammenführung unterschiedlicher Kulturen zu einer neuen, einheitlichen Unternehmenskultur unverzichtbar. ■

Anmerkungen

- ¹ Zum Zeitpunkt der Befragung war Siemens IT Service mit rund 13.000 Mitarbeiter/-innen als GmbH & Co. OHG ein Unternehmen mit eigenständiger Rechtsform innerhalb des Siemens-Konzerns. Am 1. Oktober 2000 wurde der weitere Ausbau der Marktposition im Wege einer Fusion mit Siemens Business Services realisiert. Dazu wurde die rechtliche Eigenständigkeit aufgegeben und Siemens IT Service als Division in die Siemens Business Services (SBS) GmbH & Co. OHG integriert.
- ² Zu weiteren Ergebnissen aus dem Projekt siehe: Beicht, U.; Kraayvanger, G.; Krekel, E. M.; Mayrhofer, J.: Planung und Steuerung betrieblicher Qualifizierungsaktivitäten im europäischen Vergleich. In: BWP, 29 (2000) 6, S. 54–58
- ³ Zum theoretischen Ansatz des Weiterbildungscontrollings siehe: Pieler, D.: Weiterbildungscontrolling. Eine systemorientierte Perspektive. Wiesbaden 2000. Siehe auch: Bötel, C.; Krekel, E. M.: Bedarfsanalyse, Nutzenbewertung und Benchmarking – Zentrale Elemente des Bildungscontrollings. Bielefeld 2000