

Das Projekt GestalteMIT wurde über die gesamte Projektlaufzeit von einer formativen Evaluation begleitet. Ein kurzer Einblick in die Evaluationsergebnisse.

### 1) Gründe der Unternehmen zur Projektteilnahme

In den meisten Fällen geht es den Unternehmensleitungen nicht darum, eine neue Funktion mit dem Kümmerer zu etablieren, sondern um die Weiterentwicklung und „Professionalisierung“ einer bisher meist „impliziten“ Mittler- und Entwicklerfunktion. Dass es dabei den Betriebsleiter/-innen nicht nur um die eigene Entlastung, sondern um die grundsätzliche Verbesserung betrieblicher Abläufe, die Verbesserung der betrieblichen Kommunikation, um Neuerungen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität geht, wurde nicht zuletzt dadurch deutlich, dass sich einige Geschäftsführer/-innen bzw. Inhaber/-innen der Unternehmen an Seminaren und Anwendungsworkshops beteiligten und einige sogar sich selbst als Kümmerer verstanden und am Projekt direkt in dieser Funktion teilnahmen. Im Projektzeitraum verstärkte sich die Dringlichkeit der Verbesserung der Personalsicherung, der Personalentwicklung und Personalgewinnung enorm, und damit stiegen sowohl die Einsicht als auch die Herausforderungen, den Bereich des Personalmanagements in den Unternehmen zu entwickeln und zu stärken. Das Projekt GestalteMIT leistete hier eine enorme Unterstützung. Die Gewinnung von Unternehmen zur Projektteilnahme wurde daher im Projektverlauf zunehmend einfacher, zumal in den „Akquisitionsgesprächen“ immer mehr Erfahrungsbeispiele geschildert werden konnten, und das Projekt mit seinen Möglichkeiten in den beiden Projektregionen bekannter wurde.

### 2) Voraussetzungen der Kümmerer und ihre Entwicklung im Projektverlauf

Die Personen, die als Kümmerer ausgewählt wurden, zeichneten sich zum überwiegenden Teil dadurch aus, dass sie schon vor der Projektteilnahme als „Vermittler/-innen“ zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten fungierten. Für die Auswahl der Kümmerer-Person spielte ihre Nähe und ein vertrauensvolles Verhältnis zur Geschäftsführung die ausschlaggebende Rolle. Die Auswahlentscheidung wurde letztlich von der Unternehmensleitung getroffen. Das entspricht insofern dem Vorgehen im Projekt, dass die vorbereitende Kommunikation an der Führungsebene ansetzte (Erstgespräch und Zielvereinbarungen mit der Geschäftsführung), und dem Projektziel, dass die Kümmerer zur Unterstützung und Entlastung der GF bei Führungsaufgaben und Entwicklungsvorhaben beitragen sollten.

Die Hauptmotivation der Kümmerer zur Teilnahme war die Aussicht, ihre Kompetenzen weiter zu entwickeln, und v.a. neue Instrumente und Methoden in Personalmanagement und -entwicklung, Gesundheitsförderung und Innovationsförderung kennen zu lernen. Die Gelegenheiten, sich mit Fachkräften aus anderen Betrieben austauschen zu können und damit eine bessere Selbsteinschätzung und eine mit externen Erfahrungen angereicherte Sicht auf das eigene Unternehmen und die eigene Funktion zu erhalten, trugen sehr zur Motivation bei. Die Aussicht, darüber die eigene Stellung im Betrieb zu stärken und zu festigen, spielte weniger eine Rolle, die Möglichkeiten der Entwicklung der eigenen Kompetenzen und damit die Verbesserung der Handlungsfähigkeit in dieser Vermittler- und Neuererfunktion standen im Vordergrund.

Alle Kümmerer konnten durch das Projekt ihre Kompetenzen für die „alte“ neue Funktion ausreichend weiterentwickeln, die Seminare – Qualität der Inputs, die gebotene Methodenvielfalt in der Vermittlung und „Erprobung“ der Inhalte, v.a. auch die Zeit für den Erfahrungsaustausch zwischen den Kümmerern – wurden als sehr unterstützend und bereichernd empfunden. Insbesondere die Anwendungsworkshops in den unterschiedlichen Unternehmen waren für alle sehr

„lehrreich“ durch die Möglichkeiten, Neues in der Anwendung zu erleben, Erfahrungen vor Ort austauschen zu können und selbst den betriebsinternen Blick weiten zu können.

### 3) Nachhaltigkeit im Unternehmen

Die entscheidende Neuerung, die durch das Projekt erreicht wurde, liegt im Bewusstwerden und „Veröffentlichen“ der mit der Kümmererfunktion verbundenen zentralen Aufgaben und Leistungen, die bisher in den Unternehmen häufig implizit und nebenbei, meist von Mitarbeiter/-innen im Personalbereich, erbracht wurden. Das Projekt zeigte auf, wie diese Mitarbeiter/-innen gezielt weiterentwickelt und „professionalisiert“ werden können.

Um die Nachhaltigkeit sicher zu stellen, müssen diese Funktionen strukturell untersetzt werden, d.h. durch Einbindung in die Unternehmensabläufe und Bereitstellung entsprechender Ressourcen sowie durch das Gewähren von Freiräumen für weitere Entwicklungsaufgaben. Erst dann kann von einer entscheidenden Neuerung im Sinne einer organisationalen Innovation gesprochen werden. Nach Auswertung der Befragungen und bestärkt durch die Einzelgespräche, kann ausgesagt werden, dass etwa ein Drittel der Unternehmen auf einem guten Weg ist, dieses anspruchsvolle Ziel zu erreichen. Indikatoren dafür sind, dass die Kümmerer selbst ihre Aufgabengebiete und die damit verbundenen Entwicklungsräume klarer und eindeutiger beschreiben können, dass sie für die Erfüllung der Aufgaben durch das Projekt eine gute Kompetenzgrundlage entwickelt haben, und dass sie dafür auch mehr Ressourcen und Wertschätzung von der Geschäftsleitung und mehr Anerkennung von den Beschäftigten erhalten haben. Die neuen Funktionen werden zunehmend nachgefragt und genutzt. Es bleibt jedoch weiterhin eine Entwicklungsaufgabe für die Unternehmen, diese neuen Funktionen organisational besser zu verankern und für die weitere Entwicklung entsprechende Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Insbesondere droht sonst eine zeitliche Überlastung der Kümmerer, die von einem Großteil der Befragten schon benannt wurde.

Für die beteiligten Unternehmen hat das Projekt GestalteMIT die große Chance eröffnet, mit der Explizierung der Kümmererfunktion diese, v.a. um den steigenden Herausforderungen im Bereich der Personalbindung und -entwicklung zu begegnen, gezielt weiter zu entwickeln.

### 4) Nachhaltigkeit der Projektstrukturen/Leistungen

Die Strukturen, die im Projekt aufgebaut wurden, und die Leistungen, die durch die Projektmitarbeiter/-innen von ATB und FNO und die eingesetzten Dozent/-innen erbracht wurden, sollen, so der Wunsch aller befragten Teilnehmer/-innen, zumindest in Teilen erhalten werden. Insbesondere ist das Interesse und der Bedarf sehr groß, das entstandene Netzwerk zwischen den Kümmerern und auch zwischen den Unternehmen weiter zu führen. Aus Sicht der Evaluation ist der Erhalt und die weitere Verbesserung der im Projekt entwickelten Netzwerkstrukturen, und damit auch der Erhalt des entstandenen Vertrauens zwischen den Kümmerern und zwischen den beteiligten Unternehmen, essentiell, um zum einen damit eine wichtige externe Reflexionsstruktur zur Unterstützung der Fortführung der durch das Projekt induzierten Personal- und Organisationsentwicklung in den beteiligten Unternehmen auszubauen. Zum anderen kann ein solches Netzwerk Ausgangspunkt werden für den Aufbau von überbetrieblichen Kooperationen zur Personalgewinnung, -sicherung und -entwicklung und damit Ausgangspunkt für ein regionales Fachkräftemanagement. Letztlich geht es nicht nur um die Stärkung der Arbeitgeberattraktivität der einzelnen Unternehmen, sondern vielmehr um eine Erhöhung der Attraktivität der Region als Lebens- und Arbeitsort.