

BRANCHE >>	Forschung, Beratung, Qualifizierung
LEISTUNGSPROFIL >>	Qualitative Forschung, Beratung, Expertisen, Gutachten für private und öffentliche Auftraggeber
BESCHÄFTIGTE AM STANDORT >>	6
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	<b>Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme</b>
AUSGEZEICHNET FÜR >>	<b>Vorbildliche Praxis in der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung und innovativen Entgeltgestaltung</b>

# aiq - arbeit innovation qualifikation e.V. DORTMUND

## **Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick**

Das Dortmunder Forschungs- und Beratungsunternehmen aiq e.V. wurde 1985 als Spin-Off des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation gegründet. Inzwischen ist das kleine Institut, das sich auf Projekte im Bereich Organisations-, Personal- und Regionalentwicklung spezialisiert hat, solide am Markt etabliert.

Das Forschungs- und Beratungsteam ist interdisziplinär aus Geistes- und Naturwissenschaftler/innen unterschiedlicher Fachrichtungen zusammengesetzt. Die Einstellung studentischer MitarbeiterInnen bzw. junger AkademikerInnen und deren sukzessive Einarbeitung durch erfahrene Profis ist für den kleinen Arbeitgeber eine tragfähige Strategie zur Personalrekrutierung und Kompetenzentwicklung. Jedoch waren die am öffentlichen Dienst orientierten Tarifstrukturen eher leistungsbehindernd als -fördernd und gerade für High Potentials wenig attraktiv.

Vor diesem Hintergrund hat das Unternehmen in 2000 ein eigenes Tarifmodell entwickelt und eingeführt, das tatsächlich eingebrachte Kompetenz und individuelles Engagement besser honoriert. Bemerkenswert ist, wie das neue Vergütungssystem eng mit der Arbeitsorganisation sowie mit einer systematischen Personalentwicklung

verzahnt wurde. Damit hat aiq eine interessante Lösung gefunden, wie auch Kleinunternehmen ohne Hierarchie attraktive Karrieremöglichkeiten bieten können.

### **Nachwuchsförderung und Kompetenzaufbau mit System**

Personalentwicklung und Attraktivität als Arbeitgeber sind für aiq, dessen Leistungsfähigkeit und Reputation unmittelbar vom personellen Know-how abhängt, existenziell. Um sich im konkurrenzreichen Forschungs- und Beratungsmarkt zu behaupten, ist es notwendig, eine Mannschaft zu formen, die auch bei begrenzten Personalressourcen das Angebotsportfolio und die Ergebnisqualität des Instituts absichern kann. Dabei setzt das Unternehmen auf eine interdisziplinäre Qualifikationsstruktur und eine kontinuierliche Erweiterung und Flexibilisierung der individuellen Kompetenzen seiner MitarbeiterInnen.

Um die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme und das individuelle Lernengagement in der Belegschaft stärker zu fördern und besser zu würdigen, baute aiq in 2000 sein Tarifsystem um. Dies war Teil eines von Geschäftsführung und Belegschaft gemeinsam entwickelten Reformpakets zur systematischen MitarbeiterInnenförderung.

Bis dato hatte sich das aus den Strukturen des öffentlichen Dienstes gewachsene Unternehmen bei der Entgeltfindung und -gestaltung am Bundesangestelltentarif (BAT) orientiert. Statt tatsächlicher Arbeitsanforderungen und persönlichem Einsatz wurden primär Alter, Familienstand und Dauer der Betriebszugehörigkeit vergütet. Dies war personalwirtschaftlich wenig zeitgemäß und führte auch in der überwiegend jungen Belegschaft zu zunehmender Unzufriedenheit.

Die neue Tarifstruktur sieht insgesamt 5 Tarifgruppen vor, die nach wissenschaftlichem und Verwaltungs- bzw. technischem Bereich getrennt sowie nach Tätigkeitsprofilen gestaffelt sind. Im wissenschaftlichen Bereich gibt es 3 Tarifgruppen: ProjektassistentIn, ProjektmitarbeiterIn sowie ProjektleiterIn. Für jede Funktion sind 2 Tarifstufen festgelegt, die sich im Grad der Aufgaben- und Ergebnisverantwortung unterscheiden. Für die Eingruppierung sind Zugangsvoraussetzungen (Bildungsabschluss und Berufserfahrung) sowie Bewertungsgrundsätze definiert. Jedoch hat sich das Unternehmen einen Spielraum gelassen, MitarbeiterInnen, die sich durch besonderes Engagement und / oder fachliche Eignung auszeichnen, höher einzugruppieren. Neben einer leistungsorientierten Entlohnung bietet das neue System den MitarbeiterInnen auch wesentlich mehr Optionen und Anreize, was die berufliche Weiterentwicklung und – daran gekoppelt – die Gehaltsentwicklung betrifft. Mit Blick auf die Nachwuchsrekrutierung ist insbesondere die Einrichtung der Position ProjektassistentIn interessant. Sie ermöglicht den studentischen MitarbeiterInnen, bereits vor dem Abschluss ihres Studiums in die selbständige Projektarbeit einzusteigen und Berufserfahrung zu erwerben.

Um gezielt Nachwuchskräfte anzuwerben und vor allem mittel- bis langfristig an das Institut zu binden, verließ sich aiq aber nicht allein auf die Modernisierung seines tariflichen Regelwerks. Ergänzend und flankierend wurden Maßnahmen und Instrumente zur systematischen Personalentwicklung von BerufsanfängerInnen eingeführt. Diese reichen von der Betreuung durch eine/n persönlichen MentorIn, der gemeinsamen Auswahl und Festlegung von Projektaufgaben, regelmäßigen Feedback-Gesprächen bis hin zur sukzessiven Übertragung größerer Aufgabenbereiche und stärkerer Eigenverantwortung. Auf diese Weise wird eine strukturierte und gründliche Einarbeitung in das komplexe Forschungs- und Beratungsgeschäft gewährleistet und werden individuelle Karrierewege im Betrieb systematisch begleitet und unterstützt.

### **New Deals**

Durch das neue Bewertungs- und Vergütungssystem werden individuelle Leistung, Eigenverantwortung und Kompetenzerweiterung monetär anerkannt und angereizt. Die Einordnung in die neuen Tarifgruppen erfolgte gemeinsam mit den jeweiligen MitarbeiterInnen und ging ohne Konflikte vonstatten, da es auch unter finanziellen Gesichtspunkten nur Gewinner/innen gab. Jeder bzw. Jede hat die Chance, sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln und die höchst mögliche Entgeltstufe zu erreichen. Solche individuellen Karrieren werden durch die betrieblichen Begleit- und Unterstützungsmaßnahmen zielgerichtet gefördert. Damit bieten sich gerade wissenschaftlichen Nachwuchskräften gute Einstiegsbedingungen aber auch vielfältige berufliche Entfaltungsmöglichkeiten.

Die Anreizwirksamkeit des neuen Tarifmodells spiegelt sich bereits in einer optimierten Arbeitsteilung und einem reibungsloseren Geschäftsablauf wider. Durch mehr eigenständiges und selbstorganisiertes Arbeiten der NachwuchswissenschaftlerInnen und Verwaltungskräfte werden die ProjektleiterInnen entlastet und können sich stärker auf nicht-delegierbare Aufgaben konzentrieren.

Bei seiner „Strukturreform“ ist es aiq bestens gelungen, die Marktorientierung im Unternehmen zu verstärken und dabei seine sozialen Werte, wie Kollegialität, Gleichberechtigung und gute Vereinbarkeit von Beruf und privater Lebenswelt zu bewahren.