

Branche	Biotechnologie
Leistungsprofil	Herstellung von Protein Biochips, Dienstleistungen im Bereich Protein Analytik, Softwarelösungen, Durchführung von Proteom Studien
Beschäftigte am Standort	33
Preisträger in der Kategorie	Innovatives personalpolitisches Gesamtkonzept
Ausgezeichnet für	Ganzheitliche Strategien und umfassende Maßnahmen zum systematischen Personalmanagement

PROTAGEN AG DORTMUND

Das ausgezeichnete Konzept im Überblick

Das im Biomedizinzentrum Dortmund ansässige Biotechnologieunternehmen wurde 1997 als Spin Off des Medizinischen Proteome Centers der Ruhr Universität Bochum gegründet. Mit mittlerweile 33 Mitarbeiter/innen werden Produkte und Dienstleistungen für die Life Sciences Industrie entwickelt und vermarktet, welche bspw. die Entwicklung von Medikamenten effektiver machen und beschleunigen. Stärken und Hauptgeschäftsfelder der Protagen AG liegen im Bereich der Proteinanalytik, der Bioinformatik und der Protein Biochips. Erklärtes Ziel des jungen, dynamisch wachsenden Unternehmens ist es, weltweit führender Anbieter von Proteinanalytik und Protein Biochips zu werden. Neben patentgeschützten neuen Technologien stützt sich die Protagen AG auf ein Team aus hoch qualifizierten und motivierten Mitarbeiter/innen. In 2006 wurde die Protagen Inc., eine Vertriebsniederlassung in Chester, New Jersey/USA gegründet – ein erster Schritt zur Expansion auf einem wachsenden Zukunftsmarkt. Eine auf den Ausgleich der Interessen gerichtete Personalpolitik und ein umfassendes, systematisches Personalmanagement haben für die Vision des

Unternehmens und in der Geschäftspolitik einen hohen Stellenwert. Besonderes Augenmerk wird auf eine optimale Führung, gezielte Personalentwicklung, ein leistungsförderndes und motivierendes Betriebsklima sowie auf das individuelle Wohlbefinden der Mitarbeiter/innen an ihrem Arbeitsplatz gelegt.

Von Personalgewinnung, -auswahl und -einsatz, über Fach- und Führungskräfteentwicklung bis hin zur innerbetrieblichen Kommunikations- und Sozialpolitik wurden diverse, aufeinander abgestimmte Strukturen und Instrumente geschaffen, wie man sie üblicherweise nur in größeren Unternehmen mit professionalisierten Personalabteilungen findet. Ungewöhnlich und bemerkenswert für ein Unternehmen dieser Größe ist auch, dass eigens eine Stelle eingerichtet wurde, die sich hauptamtlich um systematische Personalarbeit und Personalentwicklung kümmert. Eine Investition, die sich – davon ist man bei Protagen überzeugt – auch wirtschaftlich rechnet. Innovative und gelungene Praxis zeigt das Unternehmen zudem speziell in Sachen *Work/Life-Balance* und *Vereinbarkeit von Beruf/Karriere und Familie*.

Systematisches Personalmanagement: Ein Best Practice Beispiel aus der New Economy

Menschliche Einflüsse bestimmen entscheidend die Qualität von Produkten und Dienstleistungen. Nur durch seine Mitarbeiter/innen unterscheidet sich ein erfolgreiches Unternehmen von einem weniger erfolgreichen. Zufriedene, gesunde Mitarbeiter/innen sind optimal leistungsbereit und leistungsfähig. - An diesen Überzeugungen sind Personalpolitik und Personalarbeit bei der Protagen AG ausgerichtet.

Übergeordneter Leitfaden für das innerbetriebliche Miteinander ist eine im Sommer 2003 entwickelte Unternehmensvision. In einem zweitägigen Workshop wurden damals von Geschäftsleitung und Belegschaft gemeinsam Werte, Zielorientierungen und Standards für das Unternehmen erarbeitet und schriftlich fixiert. Die Vision wird seither an alle neu eingestellten Mitarbeiter/innen vermittelt und ist über entsprechende Anforderungsprofile und regelmäßige Mitarbeitergespräche im Führungs- und Arbeitsalltag verankert.

Die quantitative und qualitative Personalplanung ist Teil der unternehmerischen Gesamtplanung und fließt in den 5-Jahres-Businessplan ein. Geregelte Abstimmungsprozesse und entsprechende Planungsinstrumente gewährleisten eine zuverlässige und vorausschauende Steuerung von Personalbestand und Personaleinsatz sowie eine flexible Anpassung an Auslastungsschwankungen bzw. Veränderungen im Jahres- und Wochenverlauf.

Gegliedert ist das Unternehmen in drei weitgehend eigenständig agierende Business Units: Analytics, Bio-IT und Protein Biochips. Die Bereichsleiter (Directors) sind neben dem Vorstand, dem COO, dem CFO, dem CBO und der Personalleitung Mitglieder des Management Committees, das wöchentlich tagt um die Firma zu steuern. Unterhalb der Bereichsleitungsebene gibt es Teamleiter/innen mit ihren Teams, die jeweils aus 2-4 Mitarbeiter/innen bestehen. Bereichsübergreifende Kunden- und interne Projekte werden über eine Matrixorganisation quer zur Linienstruktur abgearbeitet. Um jedem Mitarbeiter bzw. jeder Mitarbeiterin bestmögliche Klarheit über seine/ihre Aufgaben, Verantwortlichkeiten sowie Qualifikations-, Verhaltens- und Persönlichkeitsanforderungen zu geben, existiert neben dem Organigramm zu jeder Position im Unternehmen eine detaillierte Stellenbeschreibung. Über regelmäßige Personalgespräche erfolgt ein kontinuierlicher SOLL/IST-Abgleich, so dass ggf. organisationsbezogene Veränderungs- und/oder personalseitige Entwicklungsbedarfe schnell erkannt werden.



42 43

GESAMT-
KONZEPT

Für die Einstellung neuer Mitarbeiter/innen ist ein transparenter Prozess installiert; mit entsprechenden Instrumenten zur fundierten Personalauswahl, systematischen Einarbeitung und erfolgreichen betrieblichen Integration.

Personalentwicklung bei Protagen: systematisch, umfassend, individuell

Die übergeordnete Zuständigkeit für Personalentwicklung ist bei der Personalleiterin angesiedelt. Verantwortlich für die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter/innen sind die jeweiligen Führungskräfte. Diese werden für ihre Führungsaufgaben sorgfältig ausgewählt, intensiv eingearbeitet und durch entsprechende Tools, Qualifizierungen und Beratung umfassend unterstützt. Zusätzlich haben in den vergangenen drei Jahren alle Führungskräfte ein intensives Einzel- und Gruppencoaching erhalten und wurden in verschiedenen Workshops für spezielle Führungsthemen sensibilisiert und trainiert.

Führung wird bei Protagen nicht als Kontrolle, sondern als Prozess verstanden, der Fähigkeiten, Vertrauen und Stabilität fördert. Dies bedeutet, dass jede/r Mitarbeiter/in so geführt werden soll, wie es seinem/ihrer derzeitigen Entwicklungsstand und seiner/ihrer Persönlichkeit entspricht und so, dass individuelle Leistungspotenziale optimal zur Entfaltung kommen.



Für die Personalentwicklung sind zwei zentrale Instrumente installiert: das jährliche Personalentwicklungsgespräch, das etwa 2 bis 2,5 Stunden dauert sowie das wöchentliche, ca. 1stündige Mitarbeitergespräch. Beide finden durchgängig in allen Bereichen und für alle Hierarchieebenen, jeweils zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, statt.

Das jährliche Personalentwicklungsgespräch dient zum einen der Beurteilung und Leistungseinschätzung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin - durch diese/n selbst sowie durch die Führungskraft - und zwar auf Basis der Stellenbeschreibung und anhand festgelegter Bewertungskriterien. Zum anderen werden davon ausgehend individuelle fachliche und persönliche Entwicklungsziele vereinbart sowie Qualifizierungs- und Unterstützungsmaßnahmen zur gezielten Förderung und Weiterentwicklung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin abgestimmt und festgelegt.

In den wöchentlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen wird die Umsetzung der Ziele immer wieder thematisiert, werden aktuelle Aufgaben und Arbeitsstände besprochen oder festgelegt, wie bei Weiterbildungen individuell gewonnenes Wissen im Arbeitsalltag und für das gesamte Team nutzbar gemacht werden kann. Neben fachlichen und organisatorischen Themen geht es in den Gesprächen schwerpunktmäßig darum, wie es dem/der Mitarbeiter/in derzeit im Unternehmen geht; ob sie/er sich wohl fühlt, optimal eingesetzt und gefördert wird etc.

Als Hilfsmittel zur Mitarbeiterführung dienen eine sog. "Kompetenzdatei", in der berufliche Qualifikationen, persönliche Fähigkeiten und Weiterbildungen dokumentiert werden, sowie ein Erfassungsbogen "aktueller Mitarbeiter-Entwicklungsstand" zur aufgabenbezogenen Beurteilung. Das ermöglicht eine systematische Einschätzung, Dokumentation und gezielte Förderung der individuellen Personalentwicklungsstände.

Damit die Führungskräfte erkennen, wie ihr Führungsverhalten bei den Mitarbeiter/innen ankommt und dieses ggf. anpassen und verbessern können, wurde ein Führungsfeedback eingeführt. Hierbei beurteilen die Mitarbeiter/innen ihre/n direkten Vorgesetzte/n.

Besonderes Augenmerk wird auch auf die optimale und möglichst zügige Integration neuer Mitarbeiter/innen bzw. bei internen Stellenwechseln (vor allem in Führungspositionen) gelegt. Hier finden während einer 6-monatigen Integrationsphase intensive Begleit- und Feedbackgespräche statt.

Bei der Nachwuchsrekrutierung wird vornehmlich auf intensive Kontakte zu Berufskollegs, TA-Schulen und Universitäten gesetzt. Bewährt haben sich Praktikumsangebote, die Beschäftigung studentischer Hilfskräfte, wie auch die Betreuung von Diplom-, Bachelor-, Master- oder Promotionsarbeiten.

Flexible Arbeitszeiten und gezielte Förderung von Work/Life-Balance

Ein flexibles Arbeitszeitsystem ermöglicht, auftragsbedingte Spitzen- und Minderauslastungen aufzufangen und bietet den Beschäftigten individuelle Gestaltungsfreiräume. Eingeführt wurde ein - im Wesentlichen von den Mitarbeiter/innen entwickeltes - Gleitzeitmodell, das eine Kernarbeitszeit von 9.00 bis 15.00 Uhr vorsieht. Plus- und Minusstunden sollen, auch im Sinne einer guten Work/Life-Balance, möglichst zeitnah ausgeglichen werden. So dürfen im individuellen Arbeitszeitkonto pro Quartal max. 30 Plusstunden und 10 Minusstunden übertragen werden. Generell besteht die Möglichkeit, größere Überstundenansammlungen durch halbe oder ganze Gleitzeittage - maximal drei pro Quartal - abzubauen. Arbeitszeiterfassung, Flexibilitätsspielräume und -grenzen sowie Freistellungen sind in einer Art Betriebsvereinbarung geregelt bzw. schriftlich fixiert. Bei besonderem betrieblichem oder auch mitarbeiterseitigem Bedarf können in Absprache mit dem/der Vorgesetzten und der Geschäftsleitung auch individuelle flexible Arbeitszeitregelungen getroffen werden.

Über flexible Arbeitszeitregelungen hinaus erlauben spezielle betriebliche Arrangements, wie etwa Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder Modelle für die Elternzeit, eine sehr gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie, auch für Führungskräfte.

Schon wegen der besonderen Sicherheitsbestimmungen und Qualitätsstandards in Produktion und Labor haben Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit bei Protagen einen sehr hohen Stellenwert. Über die Einhaltung der normativen Anforderungen hinaus, werden durch das Betriebliche Vorschlagswesen kontinuierliche Verbesserungen in punkto Arbeitsplatzergonomie und Belastungsabbau angeregt und umgesetzt. Darüber hinaus fördern kostenlos bereitgestellte Getränke und Obst, gemeinsame sportliche Aktivitäten, sowie diverse Info-Angebote zu speziellen Themen die Gesunderhaltung und das individuelle Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter/innen.

NEW DEALS

Das Know-how, die Motivation und Begeisterung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Schlagkraft als Team sind Erfolgsfaktoren, mit denen sich die Protagen AG strategisch am Markt positioniert und ihren Kunden und Partnern Spitzenleistungen garantiert.

Gegenseitiges Vertrauen, ein fairer Umgang und intensive Kommunikation miteinander sind wesentliche Merk-

male der Firmenkultur. Eine systematische und individuelle Personalentwicklung gilt als unverzichtbar für das wachstums- und innovationsorientierte High-tech Unternehmen und bietet für die Beschäftigten attraktive fachliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven. Regelmäßige Personalentwicklungsgespräche sowie die offene Kommunikation über die aktuelle und geplante Geschäftsentwicklung ermöglichen eine individuelle "Standortbestimmung" sowie persönliche Karriereplanung. Nicht zuletzt ist auch die ausgewogene Geschlechter- und Altersstruktur Beleg für eine erfolgreiche Personalarbeit und Chancengerechtigkeit im Betrieb. Eine gute Work/Life-Balance und dass sich die Mitarbeiter/innen an ihrem Arbeitsplatz und im Betrieb auch wohl fühlen, ist erklärtes Ziel der betrieblichen Personalpolitik. Praktisch spiegelt sich dies wider in gezielten Maßnahmen zur Gestaltung eines gesundheitsförderlichen und motivierendes Arbeitsumfelds, einer partnerschaftlichen Führungskultur, flexiblen Arbeitszeiten oder auch in speziellen Arrangements zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie & Beruf/Karriere.

Zum guten Betriebs- und Arbeitsklima trägt bei Protagen auch ein Sozialausschuss bei, der halbjährlich von der Belegschaft gewählt wird. Hier sind sämtliche Bereiche bzw. Mitarbeitergruppen repräsentativ vertreten. Aufgaben dieses Gremiums sind insbesondere die Organisation von Betriebsausflügen, Betriebsfesten, Get-togethers und der sozialen Einrichtungen wie bspw. der Gemeinschaftsküche oder des Sozialraums sowie die Abstimmung entsprechender Aktivitäten mit dem Management Committee. Vom Sozialausschuss maßgeblich entwickelt wurde aber beispielsweise auch das neue Gleitzeit-Modell.

Von der Vision bis zum täglichen Arbeitsalltag ist der Ausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen bei Protagen bestens gelungenen. Das belegt die wirtschaftliche Entwicklung ebenso wie die ausgesprochen starke Motivation und Loyalität der gesamten Fach- und Führungsmannschaft.