

MAN IT Services GmbH (MIT)

Sicherheit und Kompetenz für Führungskräfte in neuer Rolle

2006 bündelte die MAN Gruppe Ihre IT-Dienstleistungen in der MAN IT Services GmbH (MIT). Die circa 290 MIT-Mitarbeiter in Karlsfeld bei München sowie in 13 weiteren Standorten bekamen im Rahmen der strukturellen Veränderungen als selbstständiges Shared Service Center neue Aufgaben. Vor allem die jungen Führungskräfte erhielten neben ihren fachlichen Kompetenzen, neue disziplinarische Verantwortung. Um den rund vierzig Team-, Competence Center- und Bereichsleitern die Sicherheit und Fähigkeiten für ihre neue Rolle mitzugeben, arbeitete der Bereichsleiter HR, Norman Herz seit 2008 mit einem externen Partner, der ZeDoS Personalentwicklung GmbH & Co. KG zusammen. Die Zielsetzung war klar: einheitliche Qualifikation der Führungskräfte sowie Teamverständnis aller Bereiche entwickeln, Führungsprozesse definieren, mit Konflikten lösungsorientiert umgehen und abschließend durch ein individuelles Management-Coaching den Transfer des Erlernten in der Praxis sichern. 2009 folgte ein weiterer struktureller Wandel: die Übertragung aller IT-Dienstleistungen des Konzerns an die externen Provider IBM und T-Systems. Ein Weiterbildungskonzept in vier Schritten brachte in rund zwei Jahren den erwünschten Erfolg.

Der Wandel von der Konzernabteilung zum eigenständigen Unternehmen brachte für die MIT-Mitarbeiter grundlegende Veränderungen von Arbeitsabläufen, Aufgaben und Kompetenzen mit sich. Für den Bereichsleiter HR, Norman Herz, war klar: „Damit ein allgemein gültiges Verständnis für das neue Unternehmen entstehen konnte, war es erforderlich, zunächst die Führungskräfte aller Geschäftsbereiche als Team zusammenzuführen und einheitlich für ihre Aufgaben zu qualifizieren. Nur so konnten auch an alle Mitarbeiter die neuen unternehmerischen Aufgaben von MIT und persönlichen Perspektiven im Shared Service Center vermittelt werden.“

Wir sind ein Team

In zweitägigen Trainings zur Teamentwicklung lernten die Führungskräfte aller drei Ebenen der einzelnen Bereiche, sich auf ein gemeinsames Bild von Führung zu verständigen. Außerdem ging es darum, die Kommunikation zwischen den Hierarchien und zukünftige Verhaltensregeln im Team festzulegen. Mit Hilfe der LIFO-Methode erarbeiteten die ZeDoS-Trainer ein Team-Profil und die unterschiedlichen Persönlichkeits- und Verhaltensstile in der Gruppe. „LIFO ist eine sehr effektive Methode, um zu erkennen, wie verschieden Menschen sind“, erklärt Thomas Dose, Geschäftsführer ZeDoS, das Vorgehen. „Mit wem sitze ich am Tisch? Welche Art von Führung braucht mein Mitarbeiter? Wie kommt mein Führungsstil beim Gegenüber an? Das sind die Fragen, für die die Führungskräfte sensibilisiert wurden.“ Eine Kombination aus Theorie und Aufgaben, die die Gruppe im Grünen löste, schaffte den Mix, um die Erkenntnisse nachhaltig bei den Teilnehmern zu verankern. Wenn es darum ging aus drei Latten und zwölf Nägeln einen Stuhl zu bauen, zeigte sich schnell, wie sich eine bis zu fünfzehnköpfige Gruppe am besten organisiert, moderiert, anpackt oder untereinander vermittelt. Im Nachgespräch über die Eindrücke des Tages erarbeitete sich die Gruppe daraus Leitfäden für die gewünschte Zusammenarbeit im Team. Ein gerahmtes Gruppenfoto mit dem von allen Teilnehmern unterzeichneten Führungscredo erinnert neben dem gemeinsam gebauten Stuhl auch noch in den Büroräumen an den Workshop.



Thomas A. Dose
ZeDoS Personalentwicklung
GmbH & Co. KG

Ziele setzen und fördern

Die Verhaltenscodes und das Führungsbild galt es im nächsten Schritt auch an die Mitarbeiter im eigenen Team weiterzugeben. So konzentrierte sich

der zweite Trainingsbaustein auf die unterschiedlichen Varianten von Mitarbeitergesprächen. Vom Teammeeting bis hin zum Personalgespräch. Denn im Rahmen des einheitlichen Führungsprozesses wurden neben den regelmäßigen Teammeetings auch Entwicklungsgespräche mit Mitarbeitern für alle Bereiche eingeführt. Die offene und rechtzeitige Kommunikation zur weiteren Entwicklung von MIT vom Management zum Team war ein wichtiger Baustein für die Teambildung im Arbeitsalltag. Das persönliche Personalgespräch ein weiterer. Anhand messbarer Ziele ließ sich so die Leistung jedes einzelnen regelmäßig reflektieren und die mögliche Weiterentwicklung besprechen. Im Training wurden den Führungskräften Gesprächskompetenzen vermittelt und erprobt. Immer vor dem Hintergrund, die unterschiedlichen Beweggründe und Persönlichkeitsstile der eigenen Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Konflikte lösen

Aber wie rede ich mit Jemandem, wenn die Leistung nicht stimmt oder die Chemie mit dem gegenüber nicht passt? Das Ausloten von Konfliktstufen und wie sie zu lösen sind, war der Inhalt der dritten, zweitägigen Schulungseinheit. Im Konfliktmanagement hilft es der Führungskraft, spezielle Fragetechniken aus dem therapeutischen Umfeld zu beherrschen. So findet der Mitarbeiter oder Kollege bestenfalls selber eine Antwort und Lösung für die jeweilige Situation. In dem Training lernten die Führungskräfte, nicht nur das eigene Verhalten in Konfliktbeziehungsweise Lösungsprozessen zu reflektieren, sondern auch hier wieder Typologien und Persönlichkeitsstile zu erkennen. So ist es insbesondere bei Krisengesprächen wichtig, Emotionen richtig einzuschätzen, sie abzufangen oder auch lösungsorientiert zu nutzen.

Der persönliche Feinschliff

In der begleitenden Beratung erhielten alle Führungskräfte in insgesamt 880 Stunden ihr persönliches Management-Coaching, um die bisher erlernten Inhalte zu Führungsprozessen und -instrumenten in der Praxis zu vertiefen. Dazu führte ZeDoS Vor- und Nachgespräche mit den Führungskräften und deren Vorgesetzten, um die Ziele des einzelnen im Selbst- und Fremdbildabgleich zu definieren. So fanden dann Treffen am Arbeitsplatz im Rahmen von Teammeetings oder Mitarbeitergesprächen statt oder in den ZeDoS-Räumen zur Besprechung von konkreten Fällen. Oder die Coaches halfen bei der Selbstorganisation und dem Zeitmanagement sowie bei der professionellen Gestaltung von Meetings. Im Rahmen der strukturellen Veränderungsprozesse im Unternehmen waren vor allem auch die Einschätzung der Experten hinsichtlich der eigenen Stärken, der des Teams, sowie der möglichen Perspektiven innerhalb des Transfers gefragt.

Bestens vorbereitet für neue Aufgaben

Mit den Team bildenden Maßnahmen hat die MAN IT Services GmbH die Führungskräfte vorausschauend hinsichtlich der neuen Perspektiven beraten und unterstützt. So konnten sie sich zunächst als Team positionieren und auf die Veränderungen im Unternehmen aktiv vorbereiten. „Entscheidend war, dass alle Beteiligten von Anfang an hoch motiviert waren, die Fortbildung engagiert anzugehen“, fasst Thomas Dose den Erfolg des Projekts rückblickend zusammen. „Durch die richtige Kommunikation und Einführung des Fortbildungsprogramms waren das Training und vor allem auch die persönlichen Management-Coachings bei den Führungskräften, die ihre Zukunftschancen dadurch erkannten, höchst begehrt.“ Der erarbeitete einheitliche Führungsprozess, kombiniert mit einer abgestimmten Informationspolitik begleitete den Kulturwandel von Anfang an. „Verunsicherungen im Team und die Entwicklung von Gerüchten konnten wir so abfangen“, erinnert sich Norman Herz. „Die strukturellen



Norman Herz
*Bereichsleiter
 HR MAN IT Services GmbH
 und Bereichsleiter
 MAN HR Services GmbH*

Veränderungen und die Übernahme beherrschten somit nicht vollumfänglich als Thema den Arbeitsalltag und lenkten kaum spürbar vom Tagesgeschäft ab.“ Vielmehr erzielte die offene und frühzeitige Kommunikation mit den Mitarbeitern und die Vorbereitung auf die Veränderungen viel Deeskalation im Vorfeld. Sei es aus arbeitsrechtlicher Sicht, im Austausch mit dem Betriebsrat oder in der Zeit während des Übergangs. So funktionierte der Wechsel zu den Providern reibungslos und äußerst kooperativ. Die Führungskräfte waren bestens vorbereitet und traten auch aus Sicht der neuen Dienstleister hochprofessionell auf. Mit dem Ergebnis, dass nahezu alle Mitarbeiter übergegangen sind. Der Bereichsleiter HR Norman Herz ist äußerst zufrieden: „Durch den Blickwinkel und die Unterstützung von außen konnten wir ein einheitliches Verständnis von Führung schaffen und die Weiterentwicklung jedes einzelnen individuell angehen. Wir, als Personalbereich, sind seit dem bei den Kollegen nicht mehr nur abwickelnd administrativ, sondern als interner Dienstleister und Berater bekannt.“

MAN IT Services GmbH (MIT)

Branche: IT Dienstleistung
 Mitarbeiter: 290 (Stand 2008)

Als interner Dienstleister für die MAN Gruppe stellte die MIT von 2006 bis Juli 2009 für den IT-Betrieb notwendige Rechenzentren, Netzwerke und Endgeräte bereit und übernahm außerdem die Betreuung der teilkonzernübergreifenden Anwendungen. MIT war für alle Unternehmenssparten der MAN Gruppe zuständig. Seit Juli 2009 hat MIT die gesamten Aufgaben an T-Systems und IBM abgegeben. Die MIT-Mitarbeiter sind von den neuen Dienstleistern übernommen worden und in deren Unternehmen, bzw. in die MAN-Teilkonzerne integriert worden. Gleichzeitig wurde bei MAN ein schlanker IT-Governance-Bereich etabliert.

Projekt im Überblick

Projekt: Führungskräfteaus-/weiterentwicklung

Zielsetzung: Junge Team-, Competence Center- sowie Bereichsleiter erhalten durch eine Führungskräfteweiterbildung Sicherheit und Kompetenz in ihrer Rolle in Zeiten intensiver Veränderungen

Themen: Teamentwicklung, Führungsprozess, Konfliktmanagement, Management-Coaching, Change Management

Ergebnisse: Methoden- und Persönlichkeitskompetenz stark weiterentwickelt Rolle im Veränderungsprozess gelernt auszufüllen Stärken und Erfolge sowie zukünftige Chancen erkannt Verständnis von Führung einheitlich Konfliktherde bearbeitet, Deeskalation im Vorfeld erzielt Gewünschte Übergangsquote der Mitarbeiter zum Provider übertroffen

Zedos Personalentwicklung GmbH

Das Münchner Personalentwicklungsunternehmen bietet seit 2002 zielgerichtete Mitarbeiterqualifikation. Mit einem breiten methodischen Spektrum begleitet ZeDoS die Weiterentwicklung von Menschen in Unternehmen. Die Gruppe von 12 Beratern, Trainern und Coaches ist langjährig erfahren. Sie entwickeln maßgeschneiderte, moderne Ausbildungskonzepte und begleiten sie mittels kreativer und individueller Trainings, Coaching, Moderation und Supervision. Ein klar gestalteter Prozess sowie intensiver Praxisbezug stehen bei ZeDoS Personalentwicklung im Fokus.

LIFO-Methode (Life-Orientat=Lebensorientierung)

Mit dem Instrument LIFO-Methode lassen sich Verhalten beschreiben, gegenseitiges Verständnis fördern sowie persönliche Verhaltensmuster darstellen und verdeutlichen. Sie geht von vier Verhaltensstilen aus, die sich an den Grundwerten Leistung, Aktivität, Vernunft und Kooperation orientieren. Verschiedene Techniken führen zur Selbst- und Fremdeinschätzung. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen Menschen dabei unterstützen, einen, der Situation und ihrer Rolle angemessenen Einsatz der verschiedenen Stile, zu entwickeln. Dadurch gelingt es ihnen auch die eigenen Bedürfnisse konstruktiv zu erfüllen.

„Durch das gezielte Management-Coaching ist die Personalabteilung, die bisher als die eher distanzierte „Perso“ galt, bei den Kollegen nicht nur abwickelnd administrativ, sondern in moderner Weise als interner Dienstleister auch personalentwickelnd und beratend in Erscheinung getreten.“

Norman Herz, Bereichsleiter HR MAN IT Services GmbH und Bereichsleiter MAN HR Services GmbH

„In anspruchsvollen Zeiten der Veränderung haben die ZeDoS-Trainer die Stärken meiner Mannschaft toll ans Licht gebracht und durch Management-Coaching nachhaltig weiterentwickelt, klasse!“

Robert Kolbinger, Bereichsleiter Data Center, MIT Services GmbH

ZeDoS
Personalentwicklung GmbH & Co. KG
Machtlfinger Straße 13
81379 München

Telefon: +49 89 614432-712
Telefax: +49 89 614432-190
www.zedos.de
info@zedos.de

