

Weiss IT Solutions GmbH

Wir sind ein Team: Strukturen schaffen und Führungskräfte stärken

Trotz sehr guter Ertragslage steckt der IT-Dienstleister Weiss IT Solutions (Weiss) Ende 2008 in einer Strategiekrise. Die Abhängigkeit von wenigen Großkunden, ein stark dynamischer Markt sowie das Wissens- und Entscheidungsmonopol, das der Gründer und damals alleinige Inhaber Hans Peter Weiß innehat, erfordern zukunftsweisende Veränderungen. In rund 20 Monaten schafft Weiss neben einer eindeutigen Positionierung und verschlankten Prozessen, insbesondere eine neue Organisationsstruktur mit einer funktionell starken, zweiten Führungskräfteebene. Erfahrene und neue Mitarbeiter erhielten neben ihren fachlichen Kompetenzen, neue disziplinarische- sowie Budgetverantwortung für unternehmerisches Handeln. Es galt 14 Abteilungs- und Bereichsleitern die Sicherheit und Fähigkeiten für ihre neue Rolle mitzugeben. Hierfür zog die Geschäftsführung von Weiss den externen Partner, die ZeDoS Personalentwicklung GmbH & Co. KG (ZeDoS), hinzu mit den Zielen: Teamverständnis entwickeln, Führungsprozesse definieren sowie Führungskräfte einheitlich qualifizieren für lösungsorientierte Mitarbeitergespräche. Abrundend sollten individuelle Management-Coachings den Transfer des Erlernten in die Praxis sichern.

Seit der Gründung 1991 war Weiss (bis April 2010 unter dem Namen Weiß EDV Services) geprägt durch einen familiären Führungsstil. Bei Hans Peter Weiß liefen alle Fäden zusammen: personelle-, finanzielle- oder technische Fragen gingen an ihn, ebenso wie Projektentscheidungen bei Kunden. Für eine strategische Geschäftsentwicklung blieb ihm dabei wenig Zeit. Die Struktur war über die Jahre bedarfsabhängig mitgewachsen, doch 2008 hatte die Firma eine Größe erreicht, bei der sie für effiziente Prozesse nicht mehr ausreichte. Hans Peter Weiß übertrug den externen Beratern von LUTHER POLLEY CIE. die Aufgabe, Strategie, Strukturen und Prozesse des Unternehmens zukunftsfähig zu machen. Die Personalberater von ZeDoS begleiteten die Mitarbeiter dabei von Anfang an durch den Veränderungsprozess: „Wir hatten nicht nur einen Struktur-, sondern vor allem einen Kulturwandel zu bewerkstelligen“, erinnert sich Caroline Knogler, die heutige Personalleiterin bei Weiss. „In der neu geschaffenen Führungsebene mussten wir alle zunächst einmal mehr über unsere Aufgaben und Kompetenzen erfahren. Die Trainingseinheiten und praxisbegleitenden Coachings halfen uns, die neue Rolle zu verinnerlichen. Wir erlebten aber auch die Zusammenarbeit und Stärke im Team.“

In Wir ziehen an einem Strang

14 neue Abteilungs- und Bereichsleiter zogen sich zu einem zweitägigen Seminar ins Grüne zurück: Teambildung und Kennenlernen von Führungsprozessen standen auf dem Programm. Wie sieht die Führungsrolle aus, wie laufen die Kommunikation und zukünftige Verhaltensregeln zwischen den Hierarchien im Team ab? 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. „Wie ticke ich, wie die anderen? Wie kann ich die unterschiedlichen Stärken am besten einsetzen? Wie kommt mein Führungsstil beim Gegenüber an? Das sind die Fragen, für die die Führungskräfte sensibilisiert wurden.“ Eine Kombination aus Theorie und praktischen Aufgaben, schaffte den Mix, um die Erkenntnisse nachhaltig bei den Teilnehmern zu verankern. Wenn es darum ging, eine „Vision“ zu erfüllen, nämlich ein Seil mit einem bestimmten Knoten um einen Baum zu legen, zeigte sich schnell, wie schwierig es sein kann, ein Team mit Weitblick anzuleiten, zu



Thomas A. Dose
ZeDoS Personalentwicklung
GmbH & Co. KG

motivieren und organisieren. Wer packt wie an, vermittelt oder moderiert. Die Gruppe lernte so die Fähigkeiten der Kollegen kennen, entwickelte einen Teamgeist und darüber hinaus eine Gesprächskultur, welche die Basis für konstruktive Diskussionen in zukünftigen Meetings stellt.

Gekonnt führen

Am folgenden Tag ging es darum, den Führungskräften Orientierung in ihrer neuen Rolle zu geben. Welche Stationen durchläuft der Führungsprozess jährlich? Wie und wann helfen welche Instrumente, Impulse zu setzen? Woran lassen sich Ziele festmachen und messen? Im Rahmen des einheitlichen Führungsprozesses wurden bei Weiss neben den regelmäßigen Teammeetings auch Entwicklungsgespräche mit Mitarbeitern für alle Bereiche eingeführt: der einleitenden Zielvereinbarung folgen quartalsweise Meilensteingespräche bis hin zum abschließenden Jahresendgespräch. Dabei werden messbare Ziele jedes einzelnen festgelegt, regelmäßig reflektiert und die mögliche Weiterbildung besprochen. Damit diese Gelegenheiten für Mitarbeiter und Führungskraft so effektiv wie möglich ausfallen, helfen Leitfäden für den Ablauf. ZeDoS hat hierfür mit der Gruppe in Anlehnung an die firmenspezifischen Prozesse Formulare erarbeitet. Doch nur wenn die Ziele der Mitarbeiter passend definiert sind, verläuft die Führungsmaßnahme ‚Personalgespräch‘ erfolgreich. So lag ein besonderer Schwerpunkt des Trainings darauf, anhand der Methode SMART (spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch, terminiert) theoretisch und in simulierten Gesprächen konkrete Ziele zu gestalten.

Kompetent im Dialog

Auf Basis der methodischen Herangehensweise vertiefte ein zusätzliches Training die Gesprächskompetenz der Führungskräfte, indem sie in Dreiergruppen die unterschiedlichen Rollen und Gesprächssituationen erprobten. Wie verläuft das Gespräch aus Sicht des Mitarbeiters, Vorgesetzten oder des Beobachters? Wie vermittele ich als Führungskraft Lob oder Tadel, wie ermittelt man gemeinsam Ziele, wie erkenne ich Weiterbildungspotential? Immer vor dem Hintergrund, die unterschiedlichen Beweggründe und Persönlichkeitsstile des Gegenübers zu berücksichtigen. Das Ausloten von Konfliktstufen war die Kür dieser Schulungseinheit. Im Konfliktmanagement hilft es der Führungskraft, spezielle Fragetechniken aus dem therapeutischen Umfeld zu beherrschen. So findet der Mitarbeiter bestenfalls selber eine Antwort und Lösung für die jeweilige Situation. In dem Training lernten die Führungskräfte, nicht nur das eigene Verhalten in Konflikt- beziehungsweise Lösungsprozessen zu reflektieren, sondern auch hier wieder Typologien zu erkennen. Dabei ist es besonders wichtig, Emotionen richtig einzuschätzen, sie abzufangen oder auch lösungsorientiert zu nutzen. Mit diesem Wissen und Erfahrungen aus den praktischen Übungen sensibilisiert, starteten die Führungskräfte 2010 die erste Runde der Entwicklungsgespräche – immer mit der Option eines persönlichen Coachings durch ZeDoS zur Vorbereitung, Begleitung oder Nachbesprechung konkreter Fälle.

Mit Ausgezeichnet mit Gütesiegel „Top Job“

Mit den teambildenden Maßnahmen für die neue Führungsebene hat Weiss den Kulturwandel im Unternehmen vorausschauend eingeleitet. So konnten sich die Führungskräfte zunächst selbst als Team positionieren, um dann auch die Mitarbeiter auf die Veränderungen im Unternehmen aktiv vorzubereiten. „Alle Beteiligten waren von Anfang an hoch motiviert. Sie waren sehr gespannt auf Ihre neue Rolle im Unternehmen“, fasst Thomas Dose den Erfolg des Projekts rückblickend zusammen. Jeder im Unternehmen Weiss hat heute einen direkten Vorgesetzten und Ansprechpartner, die Mitarbeiter kennen ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche, wissen um ihre Ziele und Perspektive. „Nicht zuletzt dank diverser begleitender Maßnahmen im Bereich Führung, wurden wir Anfang 2011 mit dem Gütesiegel „Top Job“ – Beste Arbeitgeber im Mittelstand



Caroline Knogler
Personalleiterin
Weiss IT Solutions GmbH

ausgezeichnet!", freut sich Caroline Knogler über die Anerkennung gerade trotz Zeiten des strukturellen Wandels. Außerdem haben die internen Prozesse von Weiss die ISO-Standards des TÜV Süds erfüllt und wurden 2010 zertifiziert.

Die Personalabteilung hat sich in dieser Phase ebenfalls neu ausgerichtet und neue Aufgaben bewältigt. ZeDOS unterstützte die Abteilung beispielsweise dabei, die neue Vertriebsmannschaft aufzubauen und durch Trainings fit zu machen. Gemeinsam entwickelten sie auch eine Methode für messbare Ziele bzw. leistungsbezogene Vergütung der Führungskräfte. „ZeDoS begleitete uns in engagierter und professioneller Weise in unserem Veränderungsprozess von der administrativen Personalverwaltung hin zum internen Dienstleister für Personalentwicklung und Beratung“, schildert Caroline Knogler die Umbildung. „Dies kommt heute vor allem unseren Mitarbeitern/innen zu Gute. Auch neue Kollegen können durch die neuen Prozesse und geschaffenen Grundlagen schnell eingearbeitet werden und einsteigen.“

Weiss IT Solutions GmbH (Weiss)

Branche: IT Dienstleistung
 Mitarbeiter: 150 (Stand 2011)

Weiss legt als IT-Dienstleister neben Managed Services, Lifecycle Management, Software-, Asset- und Lizenzmanagement seine Schwerpunkte auf Managed Skill Sourcing, End User-, Data Center-, sowie Industrial IT Services - insbesondere in der Automobilindustrie. Hans-Peter Weiß gründete 1991 die Weiss-EDV-Services (bis April 2010 unter diesem Namen) als einen Systemintegrator mit Fokus zunächst auf Netzwerk- Technologie, Telefonie-Dienstleistungen und Desktop Services. Das Unternehmen mit Stammsitz in Warngau/Holzkirchen bei München zählt heute knapp zwanzig Niederlassungen in Deutschland, Österreich und Polen. Von dort aus stellt Weiss den IT-Betrieb in Konzernen wie der Schaeffler KG oder in diversen Bereichen der MAN AG (MAN Nutzfahrzeuge, MAN Diesel, MAN Turbo, MAN IT-Services) deutschlandweit und über benachbarte Länder hinaus sicher. Aber auch mittelständische Unternehmen wie Viseon Bus GmbH oder Automotive Components Penzberg (ACP) bauen auf die Managed Services und Industrial IT-Expertise des Partners Weiss. Im Jahr 2009 erwirtschaftete das Unternehmen 15,8 Millionen Euro Umsatz. Weitere Informationen befinden sich unter www.weiss-it-solutions.de.

Projekt im Überblick

Projekt: Teambildung, Führungskräfteausbildung, Vertriebstraining
 Zielsetzung: Neue Führungskräfte erhalten Sicherheit und Kompetenz in ihren neuen Rollen
 Themen: Teamentwicklung, Führungsprozesse, Führungsinstrumente, Gesprächstraining, Konfliktmanagement, Management-Coaching; Vertriebstraining

- Ergebnisse:
- Souveränität in Methoden-, Gesprächs- und Persönlichkeits-kompetenz erlangt
 - Verständnis von Führung vereinheitlicht
 - Rolle im Veränderungsprozess gelernt auszufüllen
 - Gelebte Strukturen geschaffen
 - Personalabteilung zum Dienstleister und Berater weiterentwickelt
 - Vertriebsmannschaft in Präsentationskompetenz trainiert

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-Oriented=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.



Cay-Norbert Polley
 PGeschäftsführender
 Gesellschafter
 weiss-it-solutions GmbH

„ZeDoS begleitete uns in engagierter und professioneller Weise in unserem Veränderungsprozess von der administrativen Personalverwaltung hin zum internen Dienstleister für Personalentwicklung und Beratung. Nicht zuletzt dank diverser begleitender Maßnahmen im Bereich Führung, wurden wir Anfang 2011 mit dem Gütesiegel „Top Job“ – Beste Arbeitgeber im Mittelstand ausgezeichnet!“

Caroline Knogler, Head of Human Resources & Legal, Weiss IT Solutions GmbH

„ In Zeiten dynamischer Veränderung bei weiss IT-solutions haben es die Berater und Coaches von ZeDoS geschafft, unsere Herausforderungen genau zu verstehen, und mit den richtigen Maßnahmen zu bearbeiten. ZeDoS hat unsere Führungskräfte kompetent ausgebildet und nachhaltig in ihrer neuen Rolle und Verantwortung gestärkt. Die positive Wirkung kam letztendlich bei allen Mitarbeitern an. Vielen Dank an das ZeDoS Team !“

Cay-Norbert Polley, Geschäftsführender Gesellschafter, Weiss-it-solutions 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