

Case Study oose Innovative Informatik GmbH und XING AG

XING AG: Entwicklung und Durchführung des XING-Führungskräfteprogramms

Ausgangssituation

XING ist ein soziales Netzwerk für berufliche Kontakte und mit 5,5 Millionen Mitgliedern im deutschsprachigen Raum führend. Weltweit sind über 12 Millionen Berufstätige angemeldet. Der Betreiber der Plattform ist die XING AG. Das Unternehmen wurde 2003 in Hamburg gegründet, ist seit 2006 börsennotiert und seit September 2011 im TecDAX gelistet. Innerhalb von knapp zehn Jahren seit der Gründung ist die Zahl der Mitarbeiter von einigen wenigen auf rund 490 gestiegen und XING ist weiterhin auf Wachstumskurs. Das bedeutet auch, ein schnelles Wachstum im Führungsbereich: so gibt es heute weitaus mehr Führungsebenen als vor wenigen Jahren. Um diesen Veränderungen gerecht zu werden, sollten organisatorische Strukturen verfeinert und alle Führungskräfte angemessen qualifiziert werden. Es wurde gemeinsam mit der Personalabteilung der XING AG und der oose Innovative Informatik GmbH ein spezielles Führungskräfteprogramm entwickelt.

Die Herausforderung: Kein Führungskräfteprogramm von der Stange

Die XING AG führte 2009 ein einmaliges Basistraining für Führungskräfte durch, bei dem die Grundlagen vermittelt wurden. Das schnelle Mitarbeiterwachstum erfordert jedoch eine effektivere Einarbeitung neuer Führungskräfte sowie eine konstante Weiterbildung. „Wir sind überzeugt, dass die Qualität unserer Führungskräfte entscheidend für den Erfolg von XING ist. Es war klar, dass wir jetzt anders und individueller vorgehen müssen als bisher“, so Maren Rath, Manager Human Resources bei der XING AG. Ein Coaching von der Stange war nicht mehr angemessen und es sollte ein individuelles XING-Führungskräfteprogramm entwickelt werden, das speziell bei neuen Führungskräften seinen Nutzen entfaltet. Dabei spielte auch eine große Rolle, dass verschiedene Führungskräftegruppen berücksichtigt werden. Dazu zählen nicht nur neue Führungskräfte, sondern auch bestehende Mitarbeiter, die aus dem eigenen oder einem anderen Team zum Leiter befördert wurden sowie die Product Owner (Scrum), die ohne Personalverantwortung eine Führungsrolle ausüben. Neue Führungskräfte werden bei XING sowohl aus den bisherigen Mitarbeitern als auch von extern rekrutiert. Das Programm besteht aus drei Elementen: Networking, Wissensvermittlung und Coaching. Im ersten Schritt wurde in internen Workshops mit bestehenden Führungskräften der Bedarf ermittelt. Auf der Suche nach geeigneten Trainern, die das Basiswissen vermitteln und als Coach den Führungskräften beiseite stehen, ist XING auf das Hamburger IT-Beratungshaus oose Innovative Informatik gestoßen, die nicht nur Führungskräfte-Know-how vermitteln, sondern auch das technische Verständnis, das für den Erfolg des Programms wichtig ist, besitzen.

Die Lösung: Das 3-Phasen-Führungskräfteprogramm der XING AG

Die Erstellung und Durchführung des Projekts fand in einen Zeitraum von nur zehn Monaten statt. Der Umfang der Maßnahme betrug insgesamt ca. 15 Personentage. Das Projekt wurde in drei Phasen definiert: Gestaltung, Vorbereitung und Durchführung. Für insgesamt 30 bestehende Führungskräfte aus den unterschiedlichsten Abteilungen wurden im ersten Schritt – in der zweimonatigen Gestaltungsphase – fünf Workshops durchgeführt, um gemeinsam den Inhalt des Programms festzulegen. Ziel war es, von den Führungskräften zu erfahren, welche Informationen und welches Wissen sie sich für einen Start bei XING gewünscht hätten. Dabei wurden sowohl neuere als auch erfahrene Führungskräfte befragt.

In der zweiten Phase, der dreimonatigen Vorbereitungsphase, wurden die benötigten HR-Prozesse in der von den Mitarbeitern gewünschten Detaillierung beschrieben und gemeinsam mit oose ein Coaching-Leitfaden erarbeitet. Dabei wurden alle für Führungskräfte wichtigen internen Prozesse definiert und in einem Katalog zusammengefasst. „Dies erleichtert und verkürzt die Einarbeitungszeit und die neuen Führungskräfte können sich schneller ihrem Team und ihren Führungsaufgaben widmen“, erläutert Maren Rath von XING die Notwendigkeit.

Für die fünfmonatige Durchführungsphase wurden insgesamt sieben kleinere Gruppen mit maximal vier Personen gebildet, um effektiv auf die Themen „Führung“ und „Kommunikation“ eingehen zu können. Für diese Trainingstage wurde kein festes Programm aufgestellt und sehr individuell erarbeitet, welche der Methoden notwendig sind und die Teilnehmer kennenlernen möchten, „Dies hat uns den bestmöglichen Freiraum gelassen, um aktuelle Situationen der Führungskräfte zu diskutieren und auch in Rollenspielen zu arbeiten“, so Björn Schneider, Trainer und Berater von oose Innovative Informatik. Bei der Bildung der Gruppen wurde darauf geachtet, dass die Führungskräfte einen gewissen Zusammenhalt haben und diesen später als Art Community weiter ausbauen können. „Jede Gruppe entschied für sich, welche Themen in welcher Tiefe behandelt werden sollen. Diese wurden dann auf drei halbe Workshop- Tage sinnvoll verteilt“, erläutert Björn Schneider die Vorgehensweise. Die Herausforderung dabei war, dass es unterschiedliche Voraussetzungen von der Firmenzugehörigkeit und dem Wissen hergab. Es gab keine wie bei Coachings üblichen 12er Teilnehmergruppen, sondern es wurde bewusst auf kleine Gruppen gesetzt. „Dies erforderte zwar im Vorfeld etwas mehr Aufwand, aber wir profitieren jetzt von einem sehr XING-spezifischen Programm, dass zukünftig jeder neuen Führungskraft zur Verfügung steht und hilfreich sein wird“, so Maren Rath.

***„Das Einzeltraining mit oose und die Analysen meines Alltags haben mir schon jetzt mehr geholfen als alle bisherigen zahlreichen Maßnahmen.“
(Director Product-Bereich)***

Bestehende Führungskräfte konnten an der Entstehung des Programms mitwirken und sich in anschließenden Coachingtagen weiterentwickeln. Aus den Gruppencoachings ergaben sich in mehreren Fällen zusätzliche Bedarfe für Einzelcoachings und Teambuildingmaßnahmen. „Die Möglichkeit, Einzelgespräche mit dem Coach zu führen, war so nicht geplant und das haben wir spontan eingebunden. Dies möchten wir gerne zukünftig allen Führungskräften anbieten. Björn Schneider von oose wird als Coach alle Führungskräfte unterstützen, wenn der Bedarf besteht“, so die XING-Personalreferentin Maren Rath. „Die Einzeltermine werden immer sehr gut angenommen und man kann losgelöst von der Gruppe noch mehr in die Tiefe gehen und konkrete Fälle besprechen“, so Björn Schneider von oose. Gerade auch bei den neuen Führungskräften findet das individuelle Programm großen Anklang: „Für mich war besonders der offene Austausch mit erfahrenen Kollegen aus anderen Bereichen sehr hilfreich“, so der Director Customer Care bei XING.

„Ein ungewöhnliches Konzept mit viel Gestaltungsspielraum für individuelle Anliegen.“ (Director Customer Care)

Während des gesamten Projekts wurden mit oose Innovative Informatik regelmäßig Retrospektiven durchgeführt, um die Informationsstände abzugleichen und Maßnahmen zur weiteren Verbesserung des Programms einfließen zu lassen.

Das XING-Führungskräfteprogramm im Überblick:

- Umfang gesamt 7 Gruppen mit 2-4 Teilnehmern
- 1 Kennlerntag mit dem Coach, anschließend je 3-4 Std. Training/Coaching an 3 halben Tagen
- 7 Einzelcoachings jeweils 1 bis 4 Termine pro Führungskraft
- Zum Start wurden 30 Führungskräfte geschult
- Zukünftig erhalten alle neuen Führungskräfte das Programm

Auszug der eingesetzten Methoden und Modelle:

- verschiedene Führungsstile - Feedbackregeln – aktives Zuhören
- Eisbergmodell
- 4-Seiten-Modell
- Transaktionsanalyse
- 4-Quadrantenmodell
- Konfliktmanagement
- Gruppendynamik
- Maslowsche Bedürfnispyramide
- Theorie U – Inspiration
- Mythos Motivation
- Rollenspiele

Resümee:

Durch das neue XING-spezifische Führungskräfteprogramm wird die Führungsrolle jedes einzelnen durch gezieltes Coaching und der persönlichen Förderung individuell gestärkt. Zukünftig starten alle neuen Führungskräfte mit dem Coaching von oose in ihre neue Aufgabe und erfahren alles Wissenswerte über die Führungskultur und die Prozesse bei XING. Das bedeutet, dass sie immer einen Coach an ihrer Seite wissen, mit dem sie offene Fragen klären können. Ein weiterer positiver Effekt des Programms ist, dass ein einheitliches Führungsverständnis durch das Bilden von kleinen Netzwerken zum Austausch über Führungsthemen gefördert wird. „Besonders hilfreich war, dass die erfahrenen Führungskräfte das Programm miterarbeitet haben und auch die Möglichkeit hatten, beim Coaching mit oose ihre Rolle weiterzuentwickeln. Neue Führungskräfte können zukünftig so schneller ihre eigentliche Führungsrolle übernehmen und eher zum Prozess beitragen“, so Maren Rath.

Zukünftig können Führungsfragen innerhalb der gleichen Führungsebene schneller geklärt werden. „Die Veränderung macht sich schon jetzt bemerkbar“, resümiert Maren Rath. Der effiziente Austausch der Führungskräfte schafft ein gemeinsames Führungsverständnis und stärkt die Führungskräftekultur der XING AG.

„Wir können noch keine konkreten Zahlen nennen, ob sich die Führungsqualität durch das Programm verbessert hat“, so die Personalreferentin weiter. „Dies liegt daran, dass wir noch keine Befragungen der Mitarbeiter durchgeführt haben. Man kann aber bereits eine Verbesserung spüren. Wir möchten den neuen Führungskräften die Einarbeitung erleichtern und ihnen ein gutes Paket an die Hand geben, das fast keine Fragen offen lässt. Dies ist uns gemeinsam mit oose gelungen“, ergänzt Maren Rath.

„XING ist mit ihrem Führungskräfteprogramm einen völlig neuen Weg gegangen, der noch nicht in vielen Unternehmen anzutreffen ist. Die meisten arbeiten mit klassischen Trainings, die schnell verpuffen. XING schafft eine eigene Führungskultur, die nicht nur die Führungskräfte in ihrer Arbeit stärkt, sondern auch langfristig bindet. Ich bin schon auf die neuen Trainingsgruppen und die weitere Entwicklung gespannt“, fasst Björn Schneider von oose das Projekt zusammen.