



In drei Phasen ans Ziel

Innerhalb von zehn Jahren hat sich die Zahl der Mitarbeiter des sozialen Netzwerkes Xing von einigen wenigen auf 520 vervielfacht. Das stellt auch die Führungskräfte des Unternehmens vor große Herausforderungen.

Xing verfügt heute über weitaus mehr Führungsebenen als noch vor wenigen Jahren. Um diesen Veränderungen gerecht zu werden, mussten organisatorische Strukturen verfeinert und alle Führungskräfte angemessen qualifiziert werden. Die Lösung: die Entwicklung eines speziellen Führungskräfteprogrammes.

Kein Führungskräfteprogramm von der Stange

Xing führte 2009 ein Basistraining für Führungskräfte durch, bei dem die Grundlagen vermittelt wurden. Das schnelle Wachstum erforderte 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 des Unternehmens. Ein Coaching von der Stange war nicht mehr angemessen. Es sollte ein individuelles Führungskräfteprogramm entwickelt werden, das speziell bei neuen Führungskräften seinen Nutzen entfaltet. Dabei spielte auch eine 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 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.

Das Drei-Phasen-Führungskräfteprogramm

In nur zehn Monaten wurde das Projekt geplant und durchgeführt. Es 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 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.

Fünfmonatige Durchführungsphase

Für die fünfmonatige Durchführungsphase wurden insgesamt sieben kleinere Gruppen mit maximal vier Personen gebil-

det, 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 im Auftrag von der Oose Innovative Informatik, die das Programm gemeinsam mit Xing entwickelt hatte.

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 wur-

den 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 her gab. Es gab keine wie bei Coachings üblichen Zwölfer-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, das zukünftig jeder neuen Führungskraft zur Verfügung steht und hilfreich sein wird“, so Maren Rath. 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 Teambildungsmaßnahmen.

Das Xing-Führungskräfteprogramm im Überblick

Info

- 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
- Vier-Seiten-Modell
- Transaktionsanalyse
- Vier-Quadrantenmodell
- Konfliktmanagement
- Gruppendynamik
- Maslowsche Bedürfnispyramide
- Theorie U – Inspiration
- Mythos Motivation
- Rollenspiele

„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“, so die Xing-Personalreferentin Maren Rath.

„Die Einzeltermine werden sehr gut angenommen und man kann losgelöst von der Gruppe noch mehr in die Tiefe gehen und konkrete Fälle besprechen“, ist Schneider überzeugt. 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.

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.

Überführung in die Personalentwicklungsprozesse

Nachdem die ersten drei Phasen abgeschlossen waren und alle bis dahin neuen Führungskräfte das Programm durchlaufen hatten, entschied sich Xing Anfang

2012, das Führungskräfteprogramm in die Personalentwicklungsmaßnahmen für neue Führungskräfte aufzunehmen. Seitdem durchlaufen alle von außen neu eingestellten sowie alle intern aufgestiegenen Mitarbeiter das Programm. „Es hat sich gezeigt, dass das Programm auch im kontinuierlichen Einsatz funktioniert und es entwickelt sich durch diese Anwendung ständig weiter“, erklärt Björn Schneider. Mittlerweile haben vier weitere Gruppen das Programm durchlaufen. Obwohl die Erfahrung in Führungsthemen von Gruppe zu Gruppe stark schwankte, konnten alle Teilnehmer für sich neue Impulse mitnehmen und in ihrer täglichen Aufgabenbewältigung einsetzen. Maren Rath: „Dadurch haben wir ein Programm entwickelt, das sich an die Stärken und Führungsqualitäten individuell anpasst. Davon können alle Beteiligten profitieren.“

Führungsrolle wird gestärkt

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 in ihre neue Aufgabe und erfahren alles Wissenswerte über die Führungskultur und die Prozesse. 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 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.

„Wir können noch keine konkreten Zahlen nennen, ob sich die Führungsqualität durch das Programm verbessert hat“, so die Personalreferentin. „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 seinem 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.

Alin Frädrich, freie Autorin, Berlin