



**CHANGE.** IT-Dienstleister müssen für ihre Kunden hochwertige Leistungen erbringen, um am Markt zu bestehen. Dafür brauchen sie qualifizierte und engagierte Mitarbeiter sowie eine entsprechende (Führungs-)Kultur. Deshalb startete die Orbit Gesellschaft für Applikations- und Informationssysteme mbH in Bonn im Jahr 2012 ein umfangreiches Change-Projekt und erntet heute die Früchte.

Für die IT-Branche gilt: Die Kundenwünsche und -bedürfnisse ändern sich so rasant, wie die technische Entwicklung voraneilt. Für IT-Dienstleister reicht es deshalb nicht, fachlich fit zu sein. Sie müssen auch schnell und flexibel auf Veränderungen bei ihren Kunden reagieren können.

Deshalb reifte vor fünf Jahren bei der damaligen Geschäftsführung des IT-Systemhauses Orbit die Erkenntnis: Die Struktur und Kultur unseres Unternehmens muss sich verändern, denn man wollte für seine Kunden nicht nur ein IT-Dienstleister sein, der aufgrund seiner Fachkompetenz „alle relevanten Facetten“ der Kunden-IT abdeckt, sondern auch ein Partner, mit dem diese gerne langfristig

zusammenarbeiten. Dazu sind neben hoher Qualität und Zuverlässigkeit auch eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit und Innovationskraft notwendig.

### Kulturelles Change-Projekt gestartet

Diese Faktoren sahen die beiden damaligen Geschäftsführer beim Systemhaus Orbit, das zur Detecon International GmbH, einem Unternehmen der Deutschen Telekom Gruppe und der T-Systems International GmbH, gehört, noch nicht ausreichend genug entwickelt. Die alte Kultur war noch stark von einem Abteilungs- und Bereichsdenken geprägt, obwohl die kundenrelevanten Leistungen

meist in einer bereichsübergreifenden Zusammenarbeit erbracht wurden. Typisch für die Führungskultur des Jahres 2012 war, dass so manche Führungskraft ihre zentrale Aufgabe darin sah, selbst intensiv mitzuarbeiten, für Rücksprachen der zentrale Ansprechpartner zu sein und die Leistungen der Mitarbeiter zu kontrollieren und zu bewerten.

Noch nicht etabliert war hingegen ein modernes Management, das primär auf die Rahmenbedingungen der Arbeit achtet und Arbeitshindernisse für die Mitarbeiter beseitigt. Zudem waren die Abläufe und Zuständigkeiten vielfach unklar und die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und ihren Führungskräften nicht selten widersprüchlich. Dies hatte

Einfluss auf die Fluktuation der Mitarbeiter: Die hoch qualifizierten und selbstbewussten Spezialisten hatten weder das Gefühl „Wir können unser Potenzial entfalten“, noch glaubten sie: „Wir und unsere Leistung werden gewertschätzt“. Entsprechend schlecht waren auch die Bewertungen auf einem Arbeitgeberbewertungsportal.

## Entscheidungsbefugnisse nach „unten“ abtreten

In dieser Situation entschieden die beiden damaligen Geschäftsführer, ein Change-Projekt zu starten. Das Ziel bestand darin, eine Führungskultur zu schaffen, die einem modernen, innovativen IT-Dienstleister entspricht. Als externen Unterstützer wählte man das Institut für Sales & Managementberatung (IFSM) mit Sitz in Urbar bei Koblenz, weil dieses Institut bereits Erfahrung mit ähnlichen Projekten hatte. Hinzu kam: Das von IFSM propagierte Konzept der „minimalen Führung“ entsprach den Vorstellungen der Geschäftsführer.

Dieses Führungskonzept zielt laut IFSM-Geschäftsführer Klaus Kissel darauf ab, mehr Entscheidungsbefugnisse auf die operative Ebene zu verlagern und die Kompetenz der Mitarbeiter systematisch zu steigern - was laut Kissel mittelfristig zu einer Entlastung der Führungskräfte führt - und zwar in dem Maße, wie die Mitarbeiter eigenständig neue Aufgaben

übernehmen und Herausforderungen meistern. „Nur so können die Unternehmen das Potenzial ihrer Mitarbeiter aktivieren und die Mitarbeiter auch emotional an sich binden. Und nur so können sie eine Aufwärtsspirale in Gang setzen, bei der die Kompetenz der Mitarbeiter und der Organisation kontinuierlich steigt.“

Zu Beginn des Projekts wurden ausgewählte Führungskräfte und Mitarbeiter interviewt, um ein Bild von der Ist-Situation zu erzeugen. Die Ergebnisse der Interviews bestätigten weitgehend die Erkenntnisse der Orbit-Geschäftsführer. Zudem zeigte sich: Auch die Mitarbeiter wünschten sich einen Wandel der Führungskultur und mehr Handlungs- und Gestaltungsfreiräume bei ihrer Arbeit.

Was dies konkret bedeutet, definierten Führungskräfte und Mitarbeiter im Jahr 2013 in einem Workshop zum Werte- und Führungsverständnis. Außerdem wurden Erfolgsfaktoren formuliert, an denen sich die Führung orientieren sollte. Entschieden wurde, dass der Fokus der Führungsarbeit darauf liegen solle, für die Mitarbeiter jene Freiräume zu schaffen, die zur Entfaltung ihres Potenzials sowie zum eigenständigen Arbeiten erforderlich sind. Darüber hinaus sollen die Führungskräfte die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter unterstützen. Als Erfolgsfaktoren für das Wachstum einer solchen Führungskultur werden eine hohe Transparenz und Beteiligung der Mitarbeiter sowie regelmäßige Feedbackgespräche der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern angesehen.

## Mehr Transparenz, mehr Feedback

An diesen Faktoren sollte die Qualität der Führung künftig gemessen werden. Um dies zu gewährleisten, wurden die Führungsfokus-Leitlinien und die dazu passenden Erfolgsfaktoren den damals 120 Mitarbeitern mitgeteilt. Parallel dazu wurden den Führungskräften - inklusive der Geschäftsführung - das entsprechende Verständnis und die erforderlichen Skills vermittelt, um die Mitarbeiter gemäß den formulierten Erfolgsfaktoren zu führen. Als Instrument hierzu diente die Kulturzwiebel des Organisationsanthropologen



**Uwe Reusche.** Der IFSM-Geschäftsführer empfiehlt das Konzept der „minimalen Führung“, um Change-Projekte zu steuern.

→ Geert Hofstede, dem zufolge es letztlich die gemeinsamen Grundannahmen, Werte und Normen sind, die das (Führungs-)Handeln in einer Organisation prägen. Also müssen sich Unternehmen, die ihre (Führungs-)Kultur nachhaltig verändern möchten, auch intensiv mit dem Thema „Werte“ befassen.

Laut Aussagen des heutigen Geschäftsführers der Orbit Gesellschaft für Applikations- und Informationssysteme mbH, Andreas Baumann, betrat das Unternehmen damit Neuland, da es zuvor keine Führungskräfteweiterbildung gab. Diese

Weiterbildung ist laut Kissel jedoch eine zentrale sowie unverzichtbare Säule des Prinzips der minimalen Führung. Kissel betont: „Die Führungskräfte müssen sich ebenso wie ihre Mitarbeiter als Lernende begreifen und sich fragen, wie sie ihre Performance steigern können.“

Am Anfang seien Führungskräfte und Mitarbeiter skeptisch gewesen, denn sie hätten jahrelang negative Erfahrungen gesammelt und in den Teeküchen geteilt. Letztendlich sei diese Skepsis aber überwunden worden - unter anderem, weil die Geschäftsführung das neue Verhal-

ten vorgelebt habe. Um das gewünschte Führungsverständnis und -verhalten in der Organisation zu verankern, finden bei Orbit seit dem Jahr 2014 jährlich Seminare für Führungskräfte statt, in denen das Führen von Mitarbeiter- und Feedback-Gesprächen trainiert wird. Auch neue Führungskräfte werden entsprechend geschult. Bei sogenannten Supervisionssitzungen reflektieren die Geschäftsführung und die Bereichsleiter zudem mit einem Berater regelmäßig die Führungsstruktur und -kultur im Unternehmen. Außerdem definieren sie Fokusprojekte,

### Barcamp „Change & Movement“

**Weiterbildung.** Führungskräfte und Berater entwerfen gemeinsam neue Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte für das digitale Zeitalter - das ist das Ziel des nächsten IFSM-Barcamps.

„Change & Movement“, so lautet der Titel eines Barcamps, das das Institut für Sales & Managementberatung (IFSM) am 24. November 2017 im Kloostergut Besselich, Urbar (bei Koblenz), veranstalten wird. Das Event findet in Zusammenarbeit mit der Fachgruppe Systemisches Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung des Verbands DGSF (Deutsche Gesellschaft für Systemische Paar- und Familientherapie) statt.

Getreu dem IFSM-Slogan „Menschen bewegen. Zukunft gestalten“ werden bei dem Barcamp Frauen und Männer, die in Unternehmen die (Mit-)Verantwortung für deren Entwicklung tragen, darüber diskutieren, wie man im digitalen Zeitalter die Kultur und Struktur von Unternehmen und die Kompetenz der einzelnen Mitarbeiter entwickeln kann. Gemeinsam entwerfen die Teilnehmer zudem neue Lösungsansätze und lernen neue Ideen kennen. Teilnehmen können an dem Barcamp unter anderem Geschäftsführer, Führungskräfte sowie Personal- und Organisationsentwickler. Außerdem sollten sich auch unbedingt Coaches und Berater eingeladen fühlen.

Bei dem „ersten systemischen Change-Camp“ diskutieren die Teilnehmer unter anderem anhand von Best-Practice-Beispielen über Themenkomplexe wie „Change-Management in der digitalen Welt“, „Change und Leadership“, „Coaching in Change-Prozessen“ und „Diversity - quo vadis?“. Dabei gestalten die Teilnehmer das Programm weitgehend selbst. Jeder, der möchte, kann vorab eigene Change-The-



Foto: SZ Photo Creative / mauritius-images.com

**Change zum Anfassen.** Barcamp heißt, jeder bringt seine brennendsten Change-Probleme mit.

men, eigene Fragestellungen und -Erfolgsrezepte in das Programm einbringen und so den Ablauf und Inhalt des Barcamps mitgestalten

Die verschiedenen Themen werden dort außer im Plenum auch in teils parallel stattfindenden Sessions bearbeitet, für die mehrere Workshop-Räume zur Verfügung stehen. Ziel ist es laut Aussagen der IFSM-Geschäftsführer Klaus Kissel und Uwe Reusche, in dem Barcamp eine Atmosphäre zu schaffen, „in der ein gegenseitiges Lernen in einer inspirierenden Umgebung möglich ist“. Dabei soll die „Dynamik und Erfahrung der Gruppe für das Gewinnen neuer Erkenntnisse genutzt werden“.

Die Teilnahme an dem Barcamp kostet inklusive Verpflegung 120 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer. Personen, die sich für eine Teilnahme an dem Barcamp interessieren, finden nähere Infos hierüber auf der IFSM-Webseite ([www.ifsm-online.com](http://www.ifsm-online.com)) in der Rubrik „Akademie“. Dort können sie sich auch online anmelden.



**Firmenfeier.**  
Gemeinsame  
Events sorgen bei  
der Belegschaft  
für neue  
Motivation.

die langfristigen Zielen dienen. Im zweiten Jahr des Projekts zeigte sich: Nicht nur die Werte, Rituale und das Verhalten müssen angepasst werden, sondern auch die Strukturen und die Organisationsform sind überholt. Starke Veränderungen an der Aufbauorganisation eines Unternehmens führen jedoch in der Regel zu Stress und Widerstand. Somit bestand die Gefahr, dass beim Versuch, eine neue, schlanke Führungsstruktur aufzubauen, das gerade gewonnene Vertrauen wieder zerstört werden könne. Die letztendlich gewählte Lösung war einfach und für viele Mitarbeiter und Führungskräfte revolutionär. Gemeinsam mit einer Projektgruppe entschied die Geschäftsleitung, dass es bei Orbit künftig nur noch drei Führungsebenen geben soll: die Geschäftsführung, die Bereichsleitung und die Leitung der Competence-Center.

## Mitarbeiter wählen ihre Führungskräfte

Bei der Besetzung der Competence-Center-Leitung sollten die Mitarbeiter stark beteiligt sein: Zuerst wählte die Geschäftsleitung die Führungskräfte alleine aus, wobei die Kriterien „fachliche Kompetenz“ und „Anzahl der Dienstjahre“ entscheidend waren. Doch wer von den Bewerbern letztlich eine Führungsposition erhält, sollte ab sofort in geheimer Wahl bestimmt werden und zwar durch ein Gremium, das sich zusammensetzt aus Mitarbeitern, Betriebsrat und Geschäftsleitung. Dies war ein starkes Signal seitens der Unternehmensleitung an die Mitarbeiter: „Wir wollen eine andere Art

von Führung etablieren, und dazu sind wir auf eure Mitsprache und euer Engagement angewiesen.“

Zugleich arbeitet das Unternehmen durch Teamentwicklungsmaßnahmen daran, die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation zu stärken. So treffen sich zum Beispiel beim „Bier

um halb vier“ Mitarbeiter aller Unternehmensbereiche freitagnachmittags bei einem Kaltgetränk zu einem Gedanken- und Meinungsaustausch - auch um sich persönlich besser kennenzulernen.

Um den Entwicklungsprozess voranzutreiben und zu evaluieren, wurde im Jahr 2016 ein IT-gestütztes Führungsfeedback →



**Klaus Kissel.** Der IFSM-Geschäftsführer schulte Mitarbeiter und Führungskräfte zum Thema „Feedback geben und nehmen“.



**Andreas Baumann.** Der Orbit-Geschäftsführer wirbt für sein neues Führungsverständnis.

→ durchgeführt. Hier konnten die Mitarbeiter ein Votum abgeben, wie sie die Führung (gemessen an den Führungsfokus-sätzen) einstufen. Dabei zeigte sich: Verglichen mit der Befragung zu Beginn des Projekts hat sich die Beziehung zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern verändert. Sie ist heute viel stärker als früher geprägt von Vertrauen und einem partnerschaftlichen Miteinander. Die Ergebnisse der Befragung wurden erneut publik gemacht. Zudem trafen sich die Berater mit den Führungskräften zu Coaching-Gesprächen über das Mitarbeiterfeedback. Im Bedarfsfall wurde dabei geklärt, wie festgestellte Mängel beseitigt werden könnten.

### Anspruch: „Wir sind anders“

Im Jahr 2016 entwickelte der IT-Dienstleister zudem intern die neue Vision „Unverkennbar Orbit“. Diese Vision bezieht sich auf die Dimensionen „Kunde“, „Positionierung“, „Führung“, „Unternehmenskultur“, „Personalentwicklung“ und „Fokussierung“. Dahinter verbirgt sich laut Geschäftsführer Baumann folgendes Ziel beziehungsweise folgender Selbstanspruch: „Für unsere Kunden soll auf allen Ebenen der Zusammenarbeit mit uns erfahrbar sein, dass wir anders sind als die meisten IT-Dienstleister. Die

Kunden sollen ebenso wie die Mitarbeiter im alltäglichen Miteinander die Werte und Überzeugungen spüren, für die Orbit steht - und zwar an vielen scheinbaren Kleinigkeiten, die letztlich jedoch den großen Unterschied ausmachen.“ Dies setzt voraus, dass sich die Orbit-Mitarbeiter regelmäßig folgendes vor Augen führen: „Wofür stehen wir?“ und „Was ist uns deshalb bei unserer Arbeit, im Miteinander und im Kundenkontakt wichtig?“. Um dieses Bewusstsein zu schärfen, übernahmen einige Mitarbeiter freiwillig die Funktion der Visionsbotschafter: Als Mittler zwischen den Mitarbeitern fördern sie die Kommunikation über die verschiedenen Facetten und Implikationen der Vision. Mit den Botschaftern wird aktuell daran gearbeitet, die Vision des Unternehmens im Arbeitsalltag und im Kundenkontakt noch stärker erfahrbar zu machen.

Diese Weiterarbeit an den kulturverändernden Themen und Projekten ist Andreas Baumann sehr wichtig, obwohl er zugleich konstatiert: „Die Kultur von Orbit hat sich seit 2012 bereits sehr verändert. Sie entspricht heute der eines modernen Dienstleisters, mit dem sich die Mitarbeiter stark identifizieren.“ Entsprechend gering ist die Mitarbeiterfluktuation. Aufgrund der vielen positiven Bewertungen durch Arbeitnehmer und

Bewerber wurde dem Unternehmen vom Arbeitgeber-Bewertungsportal „Kununu“ das Gütesiegel „Top-Company“ verliehen.

### Die Veränderung geht weiter

Auch die Kunden spüren offensichtlich: Bei Orbit hat sich viel verändert. Kein Zufall ist es für Andreas Baumann, dass sich der Umsatz des IT-Dienstleisters seit 2012 fast verdreifacht und die Mitarbeiterzahl mehr als verdoppelt hat. Er erachtet die konsequente und nachhaltige Entwicklung eines neuen Werte- und Führungsverständnisses als zentrale Ursache für den wirtschaftlichen Erfolg. „Was wir an Beratungshonoraren investiert haben, hat sich um ein Vielfaches amortisiert.“ Dies darf jedoch, so sein Credo, kein Anlass sein, stillzustehen und sich selbstzufrieden auszuruhen. „Das enorme Wachstum unseres Unternehmens stellt uns gerade vor neue Herausforderungen. Wir müssen schauen, dass die Organisation und die Strukturen mitwachsen und angepasst werden.“ Deshalb werde man auch künftig nicht nur in die Entwicklung der fachlichen Kompetenz, sondern auch in die kulturelle Entwicklung des Unternehmens investieren. Denn man wolle für Kunden und Mitarbeiter weiterhin „unverkennbar“ sein.

**Lukas Leist**