

Case Study: Neos IT Services

Erfolgreiche Einführung des Mindworks Business Systems© / Kompass

von Prof. Dr. Arun Chaudhuri, Dr. Christian
Artmann und Hendrik van den Berg

Februar 2017

Ausgangslage und Ziele:

Die Firma Neos IT Services GmbH bietet in Europa, Nordamerika und Asien Hochleistungsplattformen und Netzwerke für Datentransaktionen und -management an. In diesem Bereich ist das Unternehmen international führend und seine Services werden z.B. von führenden Fluggesellschaften eingesetzt. Mit ca. 100 Mitarbeitern ist das Inhaber- und Gründer-geführte Unternehmen schnell gewachsen. Es muss sich dabei an immer schnelleren Änderungszyklen in der IT-Infrastrukturtechnologie anpassen und zugleich die innere Organisation flexibel anpassen. Dazu gehört auch eine stärkere Übertragung von Eigenverantwortung und -initiative auf nachgelagerte Führungsebenen, was bei Inhaber-geführten Unternehmen eine häufige Herausforderung ist.

Die angestrebte Unternehmenskultur sollte unabhängig von aktiven zentralen Entscheidungen der Gründer auf allen nachgelagerten Führungsebenen dezentrale, kooperative und bereichsübergreifende Entscheidungen begünstigen, um gerade in einem sehr dynamischen Markt und Technologieumfeld schnell und optimal reagieren zu können. Starkes Wachstum, der Ausbau internationaler Standorte, hohe Serviceanforderungen der Kunden und Innovationsschübe in der Branche stellen dabei einige konkrete Herausforderung für das Unternehmen dar.

Durchgeführte Projektmaßnahmen:

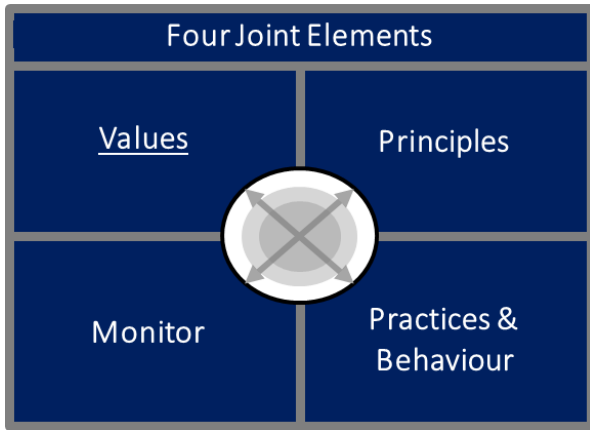
Neos IT Services hat dazu ein internes Transformationsprojekt mit Unterstützung des Mindworks Business Systems© aufgesetzt, welches intern „Kompass“ genannt wird. Die wesentlichen Schritte dabei waren:

1. Identifizierung und Priorisierung der erfolgsnotwendigen Kompetenzen der Organisation als Ganzes
2. Einführung eines speziellen „Kompass-Monitors“ zur Nachverfolgung des Veränderungsprozesses. Hierbei wird zwischen klassischen Geschäfts- und Prozesskennzahlen und verhaltensorientierten Kennzahlen unterschieden
3. Daraus folgende Priorisierung und De-Priorisierung von laufenden und zukünftigen Aktivitäten
4. Änderung des Führungsverhaltens bei allen Managern durch konsequentes Einforderung der drei definierten Kernwerte des Kompasses:

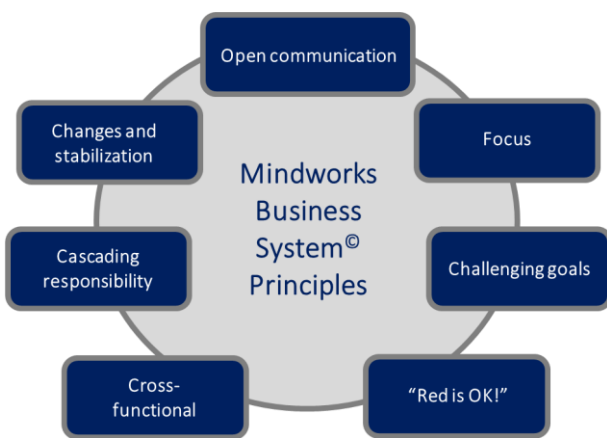
| 1. Selbstreflektion | 2. Verbindlichkeit | 3. Rigorosität |
|---|--|---|
| Fähigkeit zur Identifizierung eigener, unbeabsichtigter Fehler und objektive Datenanalyse | Präzise Kommunikation und das machen, was man sagt | Starker innerer Biss in der Analyse und der Erfolgswille, der den „inneren Schweinehund“ überwindet |

5. Konsequente Kommunikation, dass Fehler akzeptiert werden („rot ist o.k.“), solange die ambitioniert gesetzten Ziele mit angemessener Problemursachenanalysen und Gegenmaßnahmen verfolgt werden. Das heißt, dass jeder Manager und Mitarbeiter die Ursache, oder einen Anteil daran, für ein mögliches Nichterreichen eines operativen Zwischenziels (der agilen Projektmanagement-Methodik folgend) zunächst bei sich selber sucht. Dahinter steht das Modell der Selbstwirksamkeit und dieses Vermeidet die sonst üblichen offenen der verdeckten Schuld-Diskussionen. Zusammen mit Verbindlichkeit und Rigorosität im Denken und Handeln leiten diese Kernwerte die Transformation.

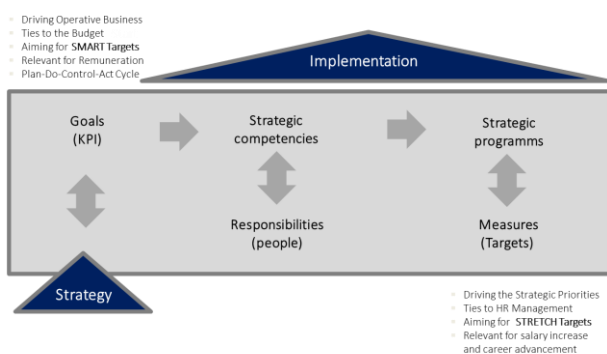
Insgesamt besteht der Ansatz aus 4 verbundenen Elementen:



Die drei Kernwerte sind in 7 Prinzipien ausgearbeitet worden und Teil des „Kompass“ geworden:



Aus Gesamtperspektive lassen sich die wesentlichen Schritte der Umsetzung der Strategie durch den Kompass und als Teil des Kulturprozesses mit folgender Grafik darstellen:



Unterm Strich das Ergebnis für das Unternehmen:

Die ambitionierte Wachstumsstrategie von Neos IT Services konnte erfolgreich fortgesetzt werden. Insbesondere befindet sich das Unternehmen auf dem

besten Weg dahin, die dazu passende kulturelle Veränderung im Unternehmen zu erreichen, so dass Strategie und Kultur gut harmonieren. Die Führungsebenen wurden stärker aktiviert, abteilungsübergreifender und unternehmerischer zu denken und zu handeln.

Die besonderen Wachstumsherausforderungen des dynamischen Geschäftsumfeldes erzwingen geradezu eine dazu passende Unternehmenskultur auf den nachgelagerten Führungsebenen, damit die Gründer sich mehr mit strategischen Business Development Themen beschäftigen können, statt von jeder operativen Entscheidung „abgelenkt“ zu werden.

Der „Kompass“ wurde zu einem dauerhaften Werkzeug für die ganze Organisation. Da es im Kern auf eine Verhaltens- und Kulturveränderung abzielt, sind die Geschäftsführung, HR und die Leiterin des Kultur-Prozesses starke Promotoren des Systems. Personalentwicklung und Feedbackgespräche werden sich in Zukunft auch daran orientieren, wie gut die Werte und Prinzipien praktisch und individuell gelebt werden.

Im Ergebnis kam das Unternehmen damit wieder auf einen zweistelligen Wachstumskurs und hat nun ein stabiles Management- und Führungs-Fundament für die weitere internationale Expansion.

Lernerfahrungen aus dem Projekt:

Identifizierung von Kompetenzen: Dies war ein langwieriger Prozess, der einiger Moderation bedurfte. Es zeigten sich sehr unterschiedliche und teilweise mit anderen im Konflikt stehende, persönliche Zielsetzungen der Manager. Der Aufwand lohnte sich aber, da dies mehr Klarheit und Verbindlichkeit schafft.

Identifizierung der Steuerungsgrößen für den Monitor: Der Abstimmungs- und Definitionsbedarf hierfür wurde stark unterschätzt und bedurfte einiger Schleifen, obwohl vorher schon ein sehr gut funktionierendes Controlling-System im Unternehmen existierte.

Konstruktive Mitarbeitergespräche: Um bei erfahrenen Mitarbeitern eine Verhaltensänderung hin zu einer noch aktiveren und ergebnisorientierten Mit-

arbeit zu erreichen, müssen besondere Gesprächstechniken eingesetzt werden. Dies ist nicht immer einfach und muss aktiv geschult werden.

Kulturwandel in Unternehmensteilen: Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass ein Kulturwandel nicht einfach ist, aber das ganze Unternehmen einbeziehen

muss. Man hat zunächst mit der oberen Management-Ebene mit dem Kompass angefangen, um die Komplexität des Projektes klein zu halten. Danach erfolgte eine schrittweise Weitergabe des Kompasses in die ganze Organisation.

Autoren:



Prof. Dr. Arun Chaudhuri ist Professor für Betriebswirtschaft an der Hochschule für Oekonomie und Management (FOM) in München und Direktor des Mindworks Institut Business Transformation. Nach seinem Studium und Promotion als Wirtschaftsingenieur/Elektrotechnik an der TU Darmstadt und Yale University (USA) war er Unternehmensberater bei der Boston Consulting Group und in leitender Funktion bei T-Systems und SAP tätig. Neben seiner Lehr- und Forschungstätigkeit unterstützt er aktiv Unternehmen bei Business Transformationen.

E-Mail: chaudhuri@mindworks-institut.de; **Mobil:** 0176 4929 5555



Dr. Christian Artmann, Lic. Oec. (HSG), M.Sc., ist Founding Member des Mindworks Institut Business Transformation. Nach Stationen bei Procter & Gamble und The Boston Consulting Group hat er bei dem Industriekonzern Danaher viele Jahre Hoshin Kanri zur Strategie-Umsetzung erfolgreich eingesetzt. Derzeit leitet er mehrere Hoshin Kanri Projekte.

E-Mail: artmann@mindworks-institut.de; **Mobil:** 0176 811 38 603



Hendrik van den Berg. (HSG), MSc, Psychology M.Sc., ist seit 12 Jahren Mitbegründer und Geschäftsführer von Neos IT Services. Das Unternehmen ist schwerpunktmäßig tätig in Managed Hosting, High-availability Application Management, Cloud Computing, Agile Operations, Integrated Monitoring und Network & Communication Services. Seine persönlichen Schwerpunkte sind IT Strategie und Agile Operations.

E-Mail: info@neosIT.com; **Tel:** 089 2000 434 00