

Eingekauft – aber massgeschneidert: Managementausbildung für Soreco

Sehr lange stand beim Softwareunternehmen Soreco die fachspezifische Aus- und Weiterbildung im Vordergrund. Erst durch das Wachstum der Firma drängte sich auch eine spezielle Führungsausbildung auf. Dafür kaufte Soreco ein externes Programm ein – allerdings nicht ab der Stange, sondern massgeschneidert. Von Peter Stöckling

Das Wachstum des Unternehmens und die damit bedingte Einführung einer zweiten Managementebene im Jahr 2004 konfrontierte das Softwareunternehmen Soreco mit der Herausforderung, die Leute in den neuen Positionen auch mit den entsprechenden Führungs- und Managementkompetenzen auszurüsten. «Die fachspezifische Ausbildung in den nach Funktionen zusammengesetzten Teams (Entwicklung, Service oder Verkauf) war für uns kein Problem, denn das machen wir schon lange und haben dementsprechend auch sehr viel Erfahrung», sagt Francesco Bruno. Er ist als Leiter Business Operations Mitglied der fünfköpfigen Geschäftsleitung mit einem sehr vielfältigen Pflichtenheft: Finanzen, Organisation Personal und eben auch Personalentwicklung gehören in sein Ressort.

Für die geplante Führungsausbildung identifizierte die Geschäftsleitung zuerst in einem Change-Programm-Workshop mit externer Begleitung die «5 Ups», die fünf Grundwerte von Soreco:

- **Kunden**
- **Emotionen**
- **Wertschöpfung**
- **Qualität**
- **Wachstum**

«Bei dieser Gelegenheit hat sich ganz klar gezeigt, dass wir die Führungskompetenzen in unserem Unternehmen stärken müssen, und zwar in ganz konkreten Dingen wie Führung der Mitarbeitergespräche, Festlegung und Kontrolle von Zielvereinbarungen, Qualitätsmanagement und ähnliche Bereiche», erklärt Francesco Bruno. Zu diesem Zweck setzte die GL eine Projektgruppe ein, die das



Unser Gesprächspartner **Francesco Bruno** ist seit April 2004 Leiter Business Operations und Mitglied der Geschäftsleitung. Seit 1998 war er als Organisationsberater vorwiegend im Bereich HRM bei Soreco tätig. Er ist Betriebswirtlicher HF.

Profil der künftigen Führungsausbildung erarbeiten musste. Als Grundlage diente dabei ein Aufgabenkatalog, den Bruno aufgrund von Feedbacks, Gesprächen und eigenen Gedanken zusammengestellt hatte.

«Wir glauben, dass externe Spezialisten mehr bewirken können»

«Die Umsetzung dieser Führungsausbildung konnten und wollten wir nicht aus eigener Kraft und mit eigenen Leuten durchführen. Einerseits sind unsere Ressourcen beschränkt, und andererseits bin ich überzeugt, dass externe Spezialisten auch mehr bewirken können», sagt Francesco Bruno. Nachdem sich auch die GL dieser Meinung angeschlossen hatte, ging es um die konkrete Realisierung. Dafür machte sich Francesco Bruno auf die Suche nach einem Partnerunternehmen, das ein seinen Vorstellungen entsprechendes Konzept vorlegen konnte. Dafür benutzte er das besonders für ein Softwareunternehmen nahe liegende Medium – das Internet. Die Ausbeute war allerdings nicht überwältigend: «Fixfertige Ausbildungen und Lehrgänge findet man jede Menge, aber nur sehr wenige offene Angebote. Entweder sind diese zu wenig präzise ausgeschrieben oder ich habe einfach nicht richtig gesucht», stellt Bruno selbstkritisch fest. Wobei es – ohnehin eines der Hauptprobleme für Internetnutzer – sehr schwierig ist, nur schon herauszufinden, was «richtiges Suchen» eigentlich heisst.

Wenn sich der gute Eindruck von der Homepage bestätigt

Francesco Bruno ist aber dennoch fündig geworden. Dabei habe er sich in einem ersten Schritt vor allem vom Eindruck leiten lassen, den ihm die Homepage der Anbieter gemacht hat. Aufgrund dieser Grobauswahl konnte er immerhin vier Offerten einholen, die sich dann nach einem ausführlichen Briefing zu zwei sehr detaillierten Präsentationen verdichteten. In dieser Phase legte Bruno auch Wert darauf, die Leute kennenzulernen, die die Schulungen durchführen würden.

Den Auftrag erhielt mit der BTA Business Training Academy von Iris Seeholzer schliesslich ein junges Unternehmen, dessen Angebotsdarstellung sehr gut zu den Vorstellungen von Soreco passte: «Sie haben keine eige-

Fortsetzung Seite 19

Fortsetzung von Seite 17

ne Ausbildungsabteilung in Ihrer Firma – und suchen ein Firmenseminar, das genau Ihrem Bedarf entspricht!»

Die Anpassung an die spezifische Unternehmenskultur klappte

Der «Feinschliff» des Programms erfolgte dann in Zusammenarbeit mit der BTA und der Trainerin. Geplant und schliesslich am Firmensitz in Schwerzenbach auch durchgeführt wurden zwei Intensivtage. Das Feedback darauf sei ausserordentlich gut gewesen, sagt Francesco Bruno: «Wir hatten nie den Eindruck, dass es sich um eine Ausbildung ab der Stange handle, denn die Anpassung an die Unternehmensphilosophie der Soreco hat ausgezeichnet geklappt. So haben wir zum Beispiel ein schwieriges Mitarbeitergespräch genau so durchgespielt, wie es bei uns real auch ablaufen könnte. Die kollegiale, ja fast familiäre Atmosphäre im Unternehmen ist einer unserer Erfolgsfaktoren. In heiklen Situationen stellt sie unsere Kadermitarbeiter aber häufig vor Probleme, weil sie sich ja nicht einfach hinter ihrer Hierarchieposition verstecken können. Für den Umgang mit solchen Situationen konnte ihnen die Führungsausbildung ein Instrument liefern, das ihnen den Umgang mit ihrer Verantwortung ermöglicht und erleichtert.»

Soreco: bekannt für HR-Software

Die SORECOgroup gehört zu den führenden Schweizer Softwarehäusern. Sie entwickelt und vertreibt branchenunabhängige Standardsoftware für mittelständische Kunden und Grossunternehmen. Soreco-Produkte sind besonders auch im HR-Bereich gut vertreten. Das Unternehmen ist seit einem Management-Buy-out im Jahr 1992 im Besitz des obersten Managements. Soreco beschäftigt über 90 Mitarbeitende in vier Kompetenzzentren. Der Hauptsitz ist in Schwerzenbach ZH, Niederlassungen befinden sich ausserdem in Bern, Basel, Zug, Hamburg und München.

www.soreco.ch

Auf diesen positiven Erfahrungen möchte Francesco Bruno aufbauen. Dabei steht nicht mehr die Einführung in Grundlagen der Führungsarbeit auf dem Programm, weil Soreco auf Managementebene nur sehr wenig Fluktuation hat: «Als Nächstes nehmen wir uns die Teambildung vor – und zwar für Management und Geschäftsleitung gemeinsam.»

