



Foto: Oremovic

Autorin
Simone Oremovic
 Director HR bei IBM Austria,
 ehem. Director Group HR –
 Leadership Et Development
 der Telekom Austria Group

simone.oremovic@at.ibm.com



Foto: Widhalm

Autor
Clemens Widhalm
 Managing Partner
 Dale Carnegie Austria
 Business mit Persönlichkeit

c.widhalm@dale-carnegie.at

Führung fördern

Die Leadership-Initiative der A1 Telekom Austria AG

Die Telekom Austria Group ist der führende Kommunikationsanbieter Zentral- und Osteuropas, wo sie knapp 23 Millionen Kunden in acht Ländern betreut. Aber sie will nicht nur das führende, sondern laut Unternehmensstrategie auch das „effizienteste und innovativste Kommunikationsunternehmen“ in dieser Region sein. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt sie neue Akzente in der Führungskräfteentwicklung.

Leistung ist vor allem eine Frage der Einstellung. Die besten Managementsysteme können den Umstand nicht überwinden, dass die Mitarbeiter entscheiden, wie sehr sie sich für ihr Unternehmen engagieren. Nach einer Studie des global agierenden Beratungsunternehmens Watson Wyatt übertreffen Unternehmen mit engagierten Mitarbeitern den Wettbewerb um 47 bis 202 Prozent. Und wer kann am unmittelbarsten sicherstellen, dass sich Menschen für ihr Unternehmen engagieren? Es sind die Führungskräfte. In ihrem alltäglichen Umgang haben sie mehr Einfluss auf die Mitarbeiter als alle anderen. Sie weiterzubilden, heißt, Multiplikatoren weiterzubilden.

Aus diesem Grund startete die A1 Telekom Austria AG, eine Tochter der Telekom Austria Group, schon kurz nach der Fusion von Festnetz- und Mobilfunkpartei und noch

vor deren Markenzusammenführung im Sommer 2010 eine Leadership-Initiative. Im Fokus sollte das Bekenntnis aller beteiligten Führungskräfte zu Leistungsbereitschaft und Ergebnisorientierung stehen.

Die Teilnehmer

Die Teilnehmer der Leadership-Initiative wählte das Unternehmen unter zwei Aspekten aus: zum einen nach ihrer Führungsrolle im Unternehmen und zum anderen nach ihrer Performance. Sie wurden in insgesamt zwölf Gruppen differenziert, und die Bausteine der Leadership-Initiative individuell auf die einzelnen Gruppen abgestimmt. Denn die Bedürfnisse der Teilnehmer unterscheiden sich stark, abhängig von ihrer Erfahrung in verschiedenen Führungsrollen. Die beiden Module „Personal Mastery“ und „Performance und Strategie“ richteten sich an die Führungskräfte des oberen Managements,

das Modul „Top Experts Curriculum“ an die Know-how-Träger des Unternehmens aus den unterschiedlichen Disziplinen wie Netzwerktechnologien und -Planung, Information Technology Service Management oder auch HR.

Sechs externe Partner steuerten die Initiative. Die Aufgabenverteilung unter den Trainern und Beratern sorgte für die nötige methodische Vielfalt: vom Kick-off mit Eventcharakter über Business-Simulationen bis zu Workshops. Diese Vielfalt an Methoden wiederum sowie der Austausch unter den Partnern brachten einen Mehrwert sowohl für die Teilnehmer als auch für das Unternehmen, das dadurch Rückmeldungen aus mehreren Blickwinkeln erhielt.

A1 legte bei der Planung der Veranstaltungen Wert darauf, dass die Ergebnisse möglichst konsequent in den Berufsalltag integriert werden. Außerdem wählte das Unternehmen Trainer aus, die in der Lage sind, ihr Programm in Zentral- und Osteuropa in den jeweiligen Landessprachen einzuführen. Den bei weitem größten Baustein lieferte ein zwölfköpfiges Trainerteam von Dale Carnegie. Diese Trainer betreuten die vier Gruppen Top Experts, Teamleiter, Gruppenleiter und Abteilungsleiter – insgesamt über 200 Performer.

Inhaltlich basierte das Programm auf den Leadership-Prinzipien von A1: Verantwortung, Identifikation, Veränderung und Loyalität. Gemeinsam mit den Unternehmenswerten „einfach, kundennah und richtungsweisend“ bildeten sie das Fundament des Gesamtprogramms. So entstand die Voraussetzung dafür, dass sich die verschiedenen Gruppen gut vernetzen, eine gemeinsame Sprache sowie einen gemeinschaftlichen Anspruch an Leadership finden konnten.

„Leadership ist eine Haltung, die gelebt werden muss“, sagte CEO Hannes Ametsreiter bei der Kick-off-Veranstaltung. Damit diese Haltung im Unternehmen weiterentwickelt werden könne, sei es entscheidend, auf mehreren Ebenen Vorbilder zu haben. Daher sollten die besten Führungskräfte als Identifikationsfiguren dienen, die die Entwicklung der Unternehmenskultur beschleunigen.

Der methodische Ansatz

„Leadership – like swimming – cannot be learned by reading books“, zitierte Group Chief HR Officer Silvia Buchinger beim Auftakt. An genau diesem Punkt setzt auch Dale Carnegie an: Mit seinen Methoden „Real-Time-Coaching“ und „Adaptive Coaching“ versucht das Trainings-Unternehmen, die Bedingungen für Erfolg zu schaffen. Beim Real-Time-Coaching unterstützt der Coach die Teilnehmer schon während der Übungen, ihr Kommunikations- und Führungsverhalten positiv zu verändern. „Adaptive Coaching“ unterstützt den schrittweisen Erwerb neuer Kommunikationsmuster vom Verständnis bis zum authentischen Einsatz im beruflichen Alltag.

Zu den thematischen Schwerpunkten der Dale-Carnegie-Veranstaltungen im Rahmen der Leadership-Initiative von A1 zählten:

- ▶ das Führungsverständnis zu vertiefen,
- ▶ die Kommunikationsfähigkeit auszubauen,
- ▶ die Einheit der Performancekultur in der Vielfalt der Unternehmenskulturen herzustellen,
- ▶ die Methode des Führens mit Zielen (Management by Objectives, kurz MbO) im Berufsalltag zu verankern,
- ▶ das Performance-Management zu professionalisieren und
- ▶ die Teilnehmer für das Talent-Management zu sensibilisieren.

Aus Gründen der Praxisnähe sollten die Gruppen zunächst selbst herausarbeiten, welches Wissen bereits hinreichend vorhanden ist und welches ausgebaut werden muss. Auf die Agenda kam schließlich unter anderem das Thema strategische Delegation. Dabei ging es weniger darum, Aufgaben zu delegieren, sondern vielmehr um das gezielte Entwickeln von Mitarbeitern on-the-job. Mit Blick auf die Ziele ihres Bereichs planten die Führungskräfte, welchen Mitarbeitern sie welche Verantwortungen übertragen möchten, und sie übten, wie sie diese Delegationen intern kommunizieren werden.

Personal Mastery

Personal Mastery („persönliche Meisterschaft“), das ist nach dem Konzept des amerikanischen Organisationsentwicklers Peter M. Senge (* 1947) die wichtigste Disziplin, die Mitarbeiter beherrschen müssen, wenn sich Organisationen zu lernenden Organisationen entwickeln sollen. Dabei kommt es gerade auf das an, was die Kompetenzen und Fähigkeiten übersteigt: die Persönlichkeit, also zum Beispiel die persönliche Erfahrung mit dem Thema Führung, die Differenzierung der Rollenbilder der Führungskraft sowie Kommunikation im Führungskontext.

In Diskussionen, Fallstudien und Übungen bearbeiteten die Führungskräfte unter anderem die folgenden Themen:

- ▶ „Führen“ versus „Managen“, Sinnhaftigkeit und Grenzen partizipativer Führung sowie Schlüsselqualifikationen erfolgreicher Führungskräfte.
- ▶ Einfluss von Führungskräften auf die Engagement-Kultur
- ▶ Werteorientiertes Führen – welche Kernwerte bestimmen den eigenen Führungsstil? Wie kann ich erkennen, welche Wertesysteme meine Mitarbeiter haben?
- ▶ Arbeitsbeziehungen analysieren und mittels bewährter Strategien gezielt stärken
- ▶ Umgang mit verschiedenen Führungsstilen. Assessment der eigenen Tendenzen im Führungsverhalten, Betrachtung der entsprechenden Stärken und auch Fallen, speziell in Drucksituationen.
- ▶ 360°-Kommunikation an Mitarbeiter, Kollegen oder Vorgesetzte mit unterschiedlichen Führungsstilen
- ▶ Klar und aktiv kommunizieren; Feedback

geben, sei es mit gezielter stärkenorientierter Anerkennung oder auch mit konstruktiver Kritik, wenn Grenzen überschritten wurden.

- ▶ Krisenkommunikation, eine Methode, unter Druck zuversichtlich und selbstgesteuert kommunizieren zu können.

Um den Teilnehmern beispielsweise das wertorientierte Führen näher zu bringen, untersuchten die Beteiligten in einem Assessment ihre eigenen Kernwerte. Anschließend erarbeiteten sie, welche möglichen Konsequenzen drohen, wenn Mitarbeiter auch aus unternehmerisch durchaus nachvollziehbaren Gründen genötigt werden, gegen ihr eigenes Wertesystem zu handeln. Um derartige mögliche Spannungsfelder besser einschätzen zu können, führten die Trainer die Methode des sogenannten Innerviews ein, bei der in einem Gespräch von wenigen Minuten Kernwerte anderer Personen erkennbar werden. Erstaunlich war dabei, dass in der Übung auch Kollegen, die schon sehr viele Jahre zusammenarbeiteten, neue Aspekte voneinander erfahren konnten.

Ein weiteres Thema der Trainings war die Kommunikation unter Druck. Die Führungskräfte beschrieben selbst typische Szenarien und übten anschließend, wie sie es vermeiden können, in eine Rechtfertigungsposition gedrängt zu werden, sondern stattdessen proaktiv transportieren, was ihnen wichtig ist.

Performance und Strategie

In diesem Modul analysierten die Teilnehmer, wie sie die Unternehmensstrategie möglichst effizient umsetzen können. So erfordert die Strategie der Konvergenz, dass Angebote aus dem Festnetz- und dem Mobilbereich zusammenfließen, dass Mitarbeiter von Abteilungen mit unterschiedlichen Kulturen das wechselseitige Verständnis für die Verantwortlichkeiten und benötigten Ressourcen an den Schnittstellen zu anderen Abteilungen vertiefen. Um das zu erreichen, unterstützten sich Abteilungs- und Gruppenleiter in einem moderierten Prozess gegenseitig dabei, ergebnisorientierte Leistungsbeschreibungen zu erstellen, Ziele zu definieren und zu beschreiben, welche Bereiche für das Erreichen eines Zieles zentral sind. Weiters untersuchten die Teilnehmer Interdependenzen an den Schnittstellen zu anderen Abteilungen

Foto: Buchinger



Silvia Buchinger,
Group Chief
HR Officer

Leadership geht über klassische Managementqualifikationen hinaus und bedeutet eine Haltung, die wir sowohl von Führungs-

kräften als auch von Experten erwarten und die sich ausdrückt durch Commitment, Ownership und andere inspirieren zu können. Das Arbeiten an unseren Leadershipkompetenzen ist daher ein Schwerpunkt, den wir im vergangenen Jahr durch die Leadershipinitiative adressiert haben. Wichtig war uns, spezifische Maßnahmen zu setzen und über klassische Managementtrainings hinauszugehen. Es sollte also nicht in der üblichen Weise in Classroomtrainings geschult werden, sondern die Teilnehmer sollten sich vor

allem selbst in Führungssituationen erleben und feedback erhalten.

Zusammengearbeitet haben wir mit unterschiedlichen Anbietern, um das Maßnahmenportfolio richtig adressieren zu können. Und das Feedback der Führungskräfte und Experten zeigt uns, dass speziell die teilweise unkonventionellen Maßnahmen, aber auch die auf die Teilnehmer zugeschnittenen Themen und Inhalte in der richtigen Art und Weise vermittelt und erlebt werden konnten.

und identifizierten etwaigen Veränderungsbedarf.

Top Experts Curriculum

Den Know-how-Trägern des Unternehmens eine Perspektive zu geben – die nicht zwingend in eine Führungslaufbahn münden muss –, dazu sollte das Teilprogramm „Top Experts Curriculum“ einen Beitrag leisten. Damit die Top-Experten ihr Wissen und ihre Kreativität maximal im Sinne des Unternehmenserfolgs entfalten können, brauchen sie die entsprechenden Leadership-Skills. Dazu gehören Selbstvertrauen, Sozialkompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität und die Fähigkeit zur Mitarbeiterführung.

Unter der Überschrift „Process Improvement, Innovation and Change“ hatten die Teilnehmer Gelegenheit, Innovationsprojekte zu initiieren, mit deren Hilfe sie ihren Einfluss im Unternehmen ausbauen und dadurch seine Ergebnisse verbessern können. Die Palette reichte von einem ganzheitlichen Modell zur Stärkung besonders belasteter Mitarbeiter, effizienten Vereinheitlichungen bestimmter Produktgruppen bis hin zur Identifikation einiger neuer Marktnischen.

Einen weiteren Schwerpunkt bildete die Spezialisierung der Top-Experten unter dem Aspekt „Diversity, Conflict Management und Leadership Instruments“. Dazu gehörte ein zweitägiges Präsentationstraining mit Vier-Augen-Video-Feedback, das die Experten in ihrer Präsenz und in ihrer Wirkung auf andere stärken sollte.

Um den Experten besondere Wertschätzung auszudrücken, lud das obere Management die Absolventen des Top Experts Curriculum

zu einer Abschlussveranstaltung („Graduation Ceremony“) ein, bei der sie Gelegenheit hatten, ihre Projekte zu präsentieren, und bei der sie von Personalchefin Silvia Buchinger persönlich die Abschlusszertifikate erhielten.

Nachhaltiger Erfolg

Die Leadership-Initiative der A1 Telekom Austria ist seit März 2012 offiziell abgeschlossen.

Doch sie ist nachhaltig wirksam. So entstanden zusätzliche Vernetzungen über die Abteilungsgrenzen hinweg, die es leichter machen, die Konvergenzstrategie weiter zu verfolgen. Was geblieben ist, sind engagiertere Mitarbeiter, die in herausfordernden und dynamischen Zeiten zusätzliche Möglichkeiten an die Hand bekommen haben, wie sie die Performance-Kultur im Unternehmen leben können.