

Neue und konsequente Entwicklungswege gehen



*Führungskräftequalifizierung
mit Focus auf
Wirksamkeit und Ergebnisverbesserung*

*Zwischenbilanz aus
6 Privatkundenniederlassungen
der T-Com*

I. Die Ausgangssituation bei der T-Com

Herbst 2004: Die Anbieter auf dem Telekommunikationsmarkt stehen in einem harten **Verdrängungswettbewerb**. Nahezu wöchentlich purzeln die Preise, neue Konkurrenten drängen auf den Markt, Kunden werden mit neuen Aktionsangeboten umworben.



Wer denkt da noch an Führungskräfteentwicklung?

Die Deutsche Telekom AG, Business Unit T-Com, sieht das anders. Gerade jetzt ist Unternehmenserfolg unmittelbar an **ergebniswirksame Führungsarbeit** gekoppelt. Fehlentscheidungen oder schlechte Teamarbeit lassen sich sofort an den Zahlen ablesen. Je enger es am Markt wird, desto mehr zählt das ge-

meinsame Handeln. Und mehr denn je müssen Führungskräfte konsequente Ergebnisverantwortung zeigen.

Kann das klassische Führungsseminar hierzu einen sinnvollen Beitrag leisten? „Nur bedingt“, so die Antwort der T-Com. Und sie hat viel dafür getan in der Vergangenheit. „Unsere **Führungskräfte** sind geschult und wissen im Grunde genommen alles“, bestätigt ein Leiter der Abteilung Zentrale Aufgaben. „Aber sie **setzen ihr Wissen nicht ausreichend um**. Genau da müssen wir hin!“

Wie also kann eine Führungskräfteentwicklung aussehen, die die Anwendung des vorhandenen Führungswissens fördert und damit wirksam zur Verbesserung der Geschäftsergebnisse beiträgt? Diese Anfrage ging im Herbst 2004 an unser vierköpfiges Team, bestehend aus der Beratergruppe **PECO** (Mannheim/Aachen) und **alius-anders** (München).

Unsere Antwort war so simpel wie schwierig: „Sie müssen es einfach nur konsequent tun.“ Dazu braucht es klare Entwicklungsziele, verbindliche Umsetzungsvereinbarungen, passende Rahmenbedingungen und Umsetzungsunterstützung vor Ort. Dies alles kann kein externes Training liefern. Aber der jeweilige Vorgesetzte. Also müssen **die Vorgesetzten befähigt werden, die konkreten Führungsprobleme selbst in die Hand zu nehmen** und sich mit ihren nachgeordneten Führungsebenen gemeinsam zu entwickeln.



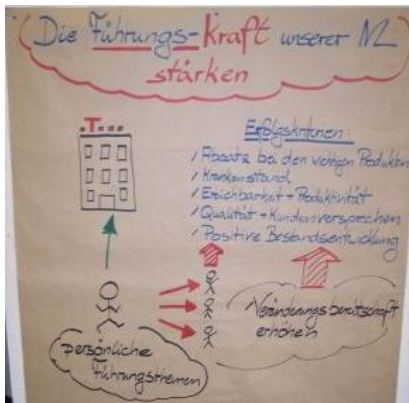
Konkrete Ansatzpunkte

1. *Es werden genau diejenigen Führungskräfte miteinander qualifiziert, die gemeinsam für bestimmte Geschäftsergebnisse verantwortlich sind*
 - ⇒ Beteiligung aller Führungsebenen
 - ⇒ Gezielter Hierarchie- und Fachbereichs-Mix
2. *Entwicklungsziele und -themen werden von den Beteiligten selbst und direkt aus dem Arbeitsalltag bzw. den operativen Zielsetzungen abgeleitet*
 - ⇒ Wie erreichen wir oder werden wir besser in ...?
3. *Alle Führungsebenen tragen Verantwortung für die Erreichung der Entwicklungsziele*
 - ⇒ Führungskräfte entwickeln selbst ihre Führungskräfte
 - ⇒ Verpflichtung zu regelmäßigem Erfolgsmonitoring

II. Der Umsetzungsprozess bei der T-Com

Seit Ende 2004 sind bundesweit 6 von 8 T-Com Niederlassungen mit insgesamt rund 900 Führungskräften in die neue Entwicklungsinitiative eingestiegen. In jeder Niederlassung sind alle 3 Führungsebenen an dem Qualifizierungsprozess beteiligt (Geschäftsleitung, Aufgabengruppenleitung und Teamleitung). Alle Niederlassungen werden von jeweils 2 Beratern aus dem Team PECO/ alius-anders betreut. Das konkrete Vorgehen lässt sich in 5 Schritte gliedern.

Entwicklungsschritte im Überblick



1. Ziel- und Vorgehensklärung mit der Geschäftsleitung (1. Führungsebene)

- ⇒ Auf welche Themen richtet sich unsere Führungskräfteentwicklung?
- ⇒ Worin müssen wir konkret besser werden, z.B. Kundenzufriedenheit, Absatz, Krankenstand, ... ?
- ⇒ Was müssen die einzelnen Führungsebenen tun, um darin besser zu werden?
- ⇒ Wo und wie konkret muss sich unser Führungshandeln verändern?
- ⇒ Wie gehen wir vor, um genau das zu erreichen?
- ⇒ Wer übernimmt welche Entwicklungsverantwortung?

2. Workshop mit Geschäfts- und Aufgabengruppenleitungen (2. Führungsebene)

- ⇒ Diskussion, Abstimmung und Konkretisierung von Schritt 1
- ⇒ Vorbereitung auf die eigene Rolle im weiteren Entwicklungsprozess (z.B. als Promotor, Moderator, Praxisanleiter, Trainer, ...)



3. Großgruppenveranstaltung mit Geschäfts-, Aufgabengruppen- und Teamleitungen (3. F`-ebene)

- ⇒ Erarbeitung und Festlegung von individuellen Teamleiterbeiträgen zur Erreichung der Entwicklungsziele
- ⇒ Klärung des weiteren Umsetzungs- und Monitoringprozesses

4. Entwicklungsphase von 6-12 Monaten, überwiegend ohne externe Begleitung, z.B. ...

- ⇒ Geschäfts-/Aufgabengruppenleitungen trainieren Teamleitungen zu konkreten Führungsthemen
- ⇒ Geschäfts-/Aufgabengruppenleitungen moderieren Workshops zu geschäftsergebnisrelevanten Führungsproblemen
- ⇒ Aufgabengruppenleitungen führen mit Teamleitungen Treffen zur Umsetzungsberatung durch
- ⇒ Entwicklungsfortschritte werden auf allen Führungsebenen in regulären Führungsbesprechungen oder mit Hilfe etablierter Führungsinstrumente (z.B. Zielvereinbarungsgespräche, Beurteilungen, usw.) konsequent nachgehalten

5. Schritt: Großgruppenveranstaltung mit allen Führungsebenen zur Ergebnisbewertung

Erfahrungsbericht und aus dem Nähkästchen geplaudert

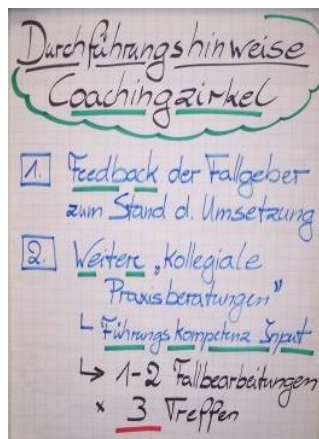
Eine derart konsequente und praxisorientierte Führungskräftequalifizierung setzt eine Basis an Führungswissen und –instrumenten voraus, die bei der T-Com bereits gegeben war, ansonsten aber erst hergestellt werden muss. Aber selbst dann, und so geschehen auch im Fall der T-Com, durchlaufen Verantwortliche und Beteiligte zunächst eine **Phase der Ernüchterung**. Die übliche Erwartung, „entwickelt uns unsere Führungskräfte bzw. entwickle mich ...“, wird mit einem derartigen Ansatz nicht bedient. Und die Erkenntnis, dass man selbst bzw. alle gemeinsam für die Entwicklung als Führungskräfte verantwortlich sind Einsatz bringen müssen, ist unmal leichter, die Sache wegzuebene darunter, an interne Bil-Externe.



eine Besprechung mit den Ge- (1. Schritt) erforderlich, bis hen entscheiden konnte - oder die mit diesem Entwicklungs-

So war dann auch mehr als nur schäftsleitungen der T-Com man sich für ein solches Vorgeben auch nicht. Zum Teil wurde ansatz verbundene Herausforderung auch erst in den nachfolgenden Workshops (2. und 3. Schritt) richtig erkannt, wenn klar war, was es alles für einen selbst zu tun galt. Über das konkrete Miteinander entstanden in dieser Phase aber auch die ersten Funken von **Commitment und Begeisterung**: „Wenn nicht wir, wer soll dann die Verantwortung für unsere Entwicklung übernehmen? Wir sitzen doch alle in einem Boot und brauchen vor allem Hilfestellung vor Ort!“

Und natürlich läuft auch in der sich anschließenden und noch immer andauernden **Umsetzungsphase** (4. Schritt) nicht alles schritte wollen nicht gabengruppenleiter ialen Praxisberatung an Zeit, mich entsprechend sie werden auch noch nahmen tatsächlich zum sichtbar?). Bei letz-fragt, den konkreten genauso konsequent schäftsergebnissen. keine oder nicht die gegriffen oder nachge-



reibungslos. Die vereinbarten Entwicklungs- nur getan werden (wie gebe ich z.B. als Auf- mein Führungswissen im Rahmen einer kolleg- Teamleiter weiter und woher nehme ich die auf diese neue Rolle vorzubereiten?), sondern **gemonitort** (führen unsere Entwicklungsmaß- Erfolg und wo werden bereits Verbesserungen terem ist vor allem die Geschäftsführung ge- Ergebnissen der Führungskräftequalifizierung hinterherzugehen, wie ansonsten den Ge- Wenn die vereinbarten Maßnahmen (noch) gewünschte Wirkung zeigen, dann muss ein- hakt werden.

Praxisorientierte Führungskräfteentwicklung, die sich auch in den Geschäftsergebnissen niederschla- gen soll, ist kein Selbstläufer, sondern ein **komplexes Projekt, auch mit unbequemen Teilen**.

Rolle der externen Unterstützung (hier: **H.Czwalina** u. **H.Vogelmann**, Foto Mitte) im Qualifizierungsprozess:

- ⇒ Beratung der Geschäftsleitungen zur Planung und Steuerung der einzelnen Entwicklungsschritte
- ⇒ Moderation der hierarchieübergreifenden Workshops und Großgruppenveranstaltungen
- ⇒ Vorbereitung von Geschäfts- und Aufgabengruppenleitungen auf die Wahrnehmung einer aktiven Entwicklerrolle, Umsetzungsbegleitung und Coaching



III. Konkrete Zwischenergebnisse bei der T-Com

Die Entwicklungsmaßnahmen in den einzelnen Niederlassungen werden noch bis Ende 2005 andauern. Die Abschlussveranstaltungen (Schritt 5) und damit die endgültige Ergebnisbewertung (spiegeln sich die Erfolge der Führungskräfteentwicklung auch in den Geschäftsergebnissen wieder?) sind somit erst zu Beginn 2006 möglich. Für ein Zwischenfazit lassen wir daher die beteiligten Niederlassungsleitungen selbst zu Wort kommen.

Bisherige Erfolge aus der Sicht der Niederlassungsleitungen

- ⇒ „Die nicht einfache Erkenntnis, dass wir Führungskräfteentwicklung selber tun müssen, nur so wird etwas nachhaltig besser!“
- ⇒ „Wir haben in den verschiedenen Abteilungen Commitment zu den vereinbarten Handlungsfeldern hergestellt, wir arbeiten jetzt mehr an den gleichen Zielen!“
- ⇒ „Der Erfahrungsaustausch zwischen den Teamleitern, den wir jetzt betreiben, führt zur praktischen Lösung von alltäglichen Führungsproblemen!“
- ⇒ „Das Zusammenwirken der verschiedenen Führungsebenen hat sich verbessert, wir gehen schneller aufeinander zu, kommen schneller zum Punkt und streiten konstruktiver!“
- ⇒ „Unsere Führungskräfte sind um Zentimeter gewachsen, weil sie es gewagt haben, selbst in die aktive Personalentwicklerrolle für ihrer Teamleiter zu gehen!“
- ⇒ „Die individuellen Teamleiterbeiträge zu den Handlungsschwerpunkten unserer Niederlassung werden jetzt im Mitarbeiterjahresgespräch verbindlich verankert!“
- ⇒ „Es herrscht eine größere Offenheit zwischen den Führungsebenen, es wird klar gesagt, was nicht gefällt und es werden klare Forderungen an die Teams gestellt!“
- ⇒ „Die Ehrlichkeit in den Statusrückmeldungen, z.B. zu Arbeitsrückständen, ist gestiegen!“
- ⇒ „Unsere Arbeitsschwerpunkte werden jetzt effektiver gesteuert, die Aufgabengruppenleiter haben sich mit ihren Teamleitern konkret zusammengesetzt und die Arbeit niederlassungsweit auf alle Teams verteilt!“
- ⇒ „Unsere Führungskräfte coachen jetzt mehr, sie haben sich auf eine bestimmte Wochenstundenzahl geeinigt und die Coachingzeiten werden in den Teamleitertreffen nachgehalten. Dazu gehören auch gegenseitige Ermutigungen, wie: Lass Outlook zu und coache!“

Wir sind zuversichtlich, dass die Entwicklungsinitiative der T-Com auch weiterhin erfolgreich verlaufen wird. Fortsetzungsbericht folgt

