

«... DIE FÜHRUNGSKRÄFTE BEFÄHIGEN, SICH SELBER ZU HELFEN ...»

Das Leadership-Programm (LSP) der Telekurs Group ist seit April 2005 im Gange. Bereits sind 10 Kurse durchgeführt worden, und $\frac{2}{3}$ aller Telekurs-Führungskräfte haben die Seminare besucht. Ein idealer Zeitpunkt für einen Rückblick mit einem der beiden externen Referenten.

Teleflash: Herr Schneider, Sie und Herr Felix Fluck haben als Seminarleiter mit bisher rund 160 Führungskräften aller Hierarchiestufen Seminare durchgeführt. Welche Eindrücke haben Sie dabei gewonnen?

Urs Schneider: Eine einzige, abschliessende Antwort dazu gibt es natürlich nicht! Generell kann ich sagen, dass das LSP bei den Teilnehmenden gut ankommt. Auf der Stufe Direktion dominierten Themen wie Strategie/Vision, Strategieumsetzung und strategisches Führen. Auf der Stufe Abteilungsleitung und Gruppenleitung wurden zusätzlich operative Themen wie schwierige Mitarbeitergespräche führen oder Zeitmanagement, mit denen die Teilnehmenden im Tagesgeschäft konfrontiert sind, bearbeitet. Erfreulich ist das grosse Interesse, das alle Teilnehmenden den internen Impulsreferenten aus der Geschäftsleitung und der Direktion entgegenbringen. In den Feedbacks wird immer wieder gesagt, dass man besonders die lebhaften Diskussionen mit diesen Personen schätzt. Ich denke, dass gerade das eine der Stärken des LSP darstellt, welche viel zur Vertrauensbildung in das oberste Management beiträgt.

Sehr gut finde ich ebenfalls die Tatsache, dass sich in den Seminaren und darüber hinaus immer wieder Interessengruppen bilden, die sich auf

freiwilliger Basis einzelner Führungsthemen noch vertiefter annehmen.

Gibt es aus Ihrer Sicht typische Merkmale, Gemeinsamkeiten unserer Unternehmensgruppe, denen Sie in den Seminaren begegnen?

Natürlich begegnen Felix Fluck und ich immer wieder Themen, die sich wie «ein roter Faden» durch die Seminare ziehen. Dazu gehören Themen wie Informationsmanagement oder die unterschiedliche Einschätzung der neuen Soll-Kultur und der Führungsleitsätze. Da höre ich dann schon auch Stimmen, die sagen: «Das ist ja schon gut, aber mein Chef macht dieses oder jenes gerade nicht so!»

Wie reagieren Sie dann auf solche Diskrepanzen zwischen gelebter und geschriebener Unternehmenskultur?

Ich weise dann darauf hin, dass Leadership auch darin besteht, dass jede Führungskraft zuerst in ihrem eigenen Führungs- und Verantwortungsbereich für zufriedene Mitarbeitende und guten Output verantwortlich ist. Selbstverständlich diskutieren wir im Seminar mögliche Lösungen, wie Führungskräfte konstruktiv mit der Situation umgehen, wenn ihr direkter Vorgesetzter oder sogar der nächsthöhere Vorgesetzte sich nicht korrekt verhalten.

Damit ist auch gerade gesagt, dass wir als Kursleiter in den Seminaren keine Rezepte geben oder fixfertige Lösungen anbieten. Es ist unsere Absicht, die Führungskräfte zu befähigen, sich selber zu helfen und durchzusetzen.

Was fällt Ihnen auf, wenn Sie unsere Führungsseminare mit anderen Entwicklungsmaßnahmen, die Sie bei anderen Unternehmen durchführen, vergleichen?

Auf den ersten Blick eigentlich nichts denn es ist eine vergleichbare Tatsache, dass Führungskräfte pro Hierarchiestufe auch unterschiedliche Einschätzungen der Dinge und Situationen haben, mit denen sie sich tagtäglich beschäftigen.

Unternehmen, welche sich bewusst mit gezieltem Dialog vernetzen, indem verschiedene Wahrnehmungen nicht als störend oder sogar «falsch» abgestempelt werden, sondern als bereichernd geschätzt und gefördert werden, haben einen Vorteil gegenüber allen anderen Unternehmen. Ich denke, dass gerade die Impulsreferate im LSP hier einen wesentlichen Beitrag dafür leisten, dass in der Telekurs Group eine stärkere Dialogkultur entsteht.

Über welche «Stärken» verfügen die Telekurs-Führungskräfte Ihrer



Thema Leadership:
Urs Schneider, Felix Fluck
und Heidi Burch.

Urs Schneider: Jahrgang 1955, Partner Firma Schneider & Schneider Organisationsberatung; Personalmanagement, Projekt- und Veränderungsmanagement, dipl. Supervisor IAP/BSO.

Felix Fluck: Jahrgang 1960, Inhaber Firma Humanagement GmbH; Kommunikations-/Teamberatung, Dr. oec. publ. Betriebswirtschaft, Führung.

Meinung nach?

Beeindruckend für mich war die Tatsache, dass die Führungskräfte der Telekurs Group im Durchschnitt eine langjährige Zugehörigkeit haben, obwohl einige von ihnen immer wieder vieles kritisieren.

Damit verbunden ist in der Regel eine gute Identifikation mit dem Arbeitgeber. Auch in der aktuellen Managementliteratur gibt es eindeutige positive Abhängigkeiten zwischen der so genannten Mitarbeiterloyalität und der Kundenloyalität; ein wichtiger Zusammenhang für den langfristigen Geschäftserfolg, den sich die Telekurs Group noch vermehrt zu Nutzen machen könnte. Ich wage also zu behaupten, dass der Wert «Leidenschaft für das Geschäft» aktuell bereits gut ausgeprägt ist. In den Seminaren stelle ich fest, dass allgemein eine gute, selbstkritische Haltung bei den Teilnehmenden vorherrscht.

Welche Kompetenzen sind in Zukunft für den Führungs- und Geschäftserfolg der Telekurs Group «matchentscheidend»?

Hier wünsche ich mir vor allem eine höhere Risiko- respektive Auseinan-

dersetzungsbereitschaft gegenüber allen Personen/Aspekten im Tagesgeschäft, die noch nicht so sind, wie sie sein sollten. Damit meine ich konkret eine konstruktive Feedbackkultur gegenüber den direkt unterstellten Mitarbeitenden sowie auch gegenüber den Vorgesetzten auf allen Stufen. Dazu braucht es die Fähigkeit, hinsehen und hinhören zu können und zu wollen.

Wo sehen Sie bei den Telekurs-Führungskräften noch Entwicklungspotenzial?

Feedback geben und Feedback verlangen. Es geht hier um die persönliche Konfliktfähigkeit und die Gabe, inakzeptable Verhaltensweisen von Personen, suboptimale Abläufe und Sachaspekte wertschätzend, aber klar anzusprechen, ohne das Gegenüber dabei zu verletzen!

Welchen Appell haben Sie an die Führungskräfte der nächsthöheren Stufen?

Ein Aspekt wäre da die aktivere Unterstützung der Seminarteilnehmenden durch die Vorgesetzten vor und nach dem Seminar. Es haben bisher

zu wenige Führungskräfte die Chance genutzt, die Lern- und Transferziele mit ihren Vorgesetzten zusammen zu diskutieren.

Wie geht es 2006 nun weiter?

Felix Fluck und ich werden bis Ende Juni 2006 noch weitere 5 Seminare der Stufe 1 durchführen. Inzwischen werden die verschiedenen Arbeitsgruppen, die in den Seminaren entstanden sind, die Möglichkeit haben, Wirkung zu erzielen; zudem werden sich neue Interessengruppen bilden. Auf der individuellen Ebene werden lokale Transfermassnahmen in die Arbeitsplatzrealität der Führungskräfte einfließen. Je mehr diese Initiativen auf den verschiedenen Ebenen gedeihen und miteinander vernetzt werden, desto mehr Energie wird in der Telekurs Group entstehen. Je mehr Energie in einem Unternehmen entsteht, desto rascher werden die «richtigen Dinge» in Angriff genommen – alles Dinge, die langfristig die Wettbewerbsfähigkeit der Telekurs Group sichern helfen.

Heidi Burch

Leiterin Personalentwicklung Telekurs Group