

Teamleiter & mittleres Management als Transformationsmultiplikatoren

Studiengang: EMBA General Management

1

Aus der hier zusammengefassten Masterthesis resultiert ein Führungsunterstützungskonzept für die unterste Führungsebene sowie das mittlere Management des Grosskundenbereichs der Swisscom (Schweiz) AG. Dieses hat zum Ziel, die Führungskräfte der Zielgruppe zu befähigen, die Herausforderungen, die tiefgreifender Wandel mit sich bringt, bewältigen zu können und eine Kultur des Wandels zu etablieren.

Ausgangslage

Enterprise Customers (ENT), der Grosskundenbereich der Swisscom, unterstützt ihre Kunden bei der Umsetzung deren digitalen Strategien und befindet sich selber in einem umkämpften Markt voller steigender Komplexität und sinkender Margen. Um in diesem schwierigen Umfeld bestehen zu können, muss die Organisation laufend weiterentwickelt werden. Dass insbesondere die unteren und mittleren Führungsebenen diese Veränderungen überzeugt mittragen, ist von eminenter Bedeutung. In zwei Mitarbeiterbefragungen ergab sich jedoch ein anderes Bild: Insbesondere die Antworten der Teamleiter, aber auch jene des mittleren Managements zeigten, wie hoch die Skepsis und sogar Ängste gegenüber den laufenden Transformationsvorhaben sind. Vorliegendes Konzept soll diesem Umstand Abhilfe verschaffen.

Zielsetzungen

Ziel ist das Erstellen eines Führungsunterstützungskonzeptes zur Umsetzung der ENT Transformation. Dieses richtet sich an die unterste und mittlere Führungsebene. Es ermöglicht, deren Rolle als Multiplikatoren wahrzunehmen und den Change im Alltag umzusetzen. Um dieses Ziel zu erreichen, wird in drei Handlungsfelder investiert:

- Definieren der **Rollen, Aufgaben und Fähigkeiten** sowie ermöglichen, dass diese gelebt werden können.
- Das bestehende Konzept eines **Kommunikationsgefässes** mit partizipativem Charakter zum Boost von Transformationsvorhaben, wird weiterentwickelt.
- Synchronisieren des Verständnisses für die **Veränderungskultur** innerhalb der Zielgruppe und der Bereichsleitung. Fördern einer kulturell verankerten Aufbruchsstimmung.

Fazit Analyse

Für die Analyse wurden ausschliesslich vorhandene Grundlagen ausgewertet: Job Beschriebe, Lernplattformen, Führungsinstrumente, Ergebnisse, inkl. Kommentare aus Mitarbeiterbefragungen sowie Konzepte bestehender Kommunikationsgefässe. Via die Auswertung dieser Informationen und einer SWOT-Analyse wurden pro Handlungsfeld Gaps identifiziert. Diese sind im Wesentlichen: es existiert innerhalb der Zielgruppe keine gemeinsame Auffassung der grösseren Zusammenhänge und des Zukunftsbildes. In den Dokumenten herrscht keine Durchgängigkeit. In vielerlei Hinsicht wird ausserdem vorhandenes Potenzial nicht ausgeschöpft und die verbreitete Unsicherheit lähmt Effizienz und Effektivität.

Lösungen

Die Lösungen lassen sich in drei Bereiche, «Lernen und Austausch», «Systeme der Vision anpassen» und «Stärken des Sicherheitsgefühls» einteilen. Für gut 250 000.– sFr. auf ein Jahr gerechnet, werden die Stellen-Beschreibungen der betroffenen Funktionen durch klare Definitionen von Rolle, Aufgaben und Fähigkeiten in Bezug auf die Führungsaufgaben im Wandel angepasst. Es werden zudem zwei Methoden «Qualitätszirkel» und der «Seitenwechsel» eingeführt. Ausserdem werden kulturfördernde Rituale und ein Transformationslabel in Form eines Logos und Slogan vorgeschlagen. Die Massnahmen zielen stark auf das Fördern des voneinander Lernens, das Austauschen von vorhandenen Erfahrungen, dem Schaffen von Kontext und Verständnis und auf das Stärken des sogenannten «psychologischen Sicherheitsgefühls» ab.



Christian Scheidegger