

LEADERSHIP CHECK® BEI T-MOBILE AUSTRIA

Oliver Schrader

Führung ist unbestritten ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Unternehmen. Gängige Wege, Führung in Unternehmen zu verbessern, greifen jedoch oft zu kurz, da sie die besonderen Rahmenbedingungen von Führung im jeweiligen Unternehmen vernachlässigen. Stattdessen werden in der Regel einzelne Führungskräfte nach allgemeinen Führungsregeln qualifiziert. Da die einzelne Führungskraft aber nach Rückkehr vom Seminar wieder die alte Kultur und Rahmenbedingungen vorfindet, kommt es zu dem bekannten Effekt, dass die guten Vorsätze aus dem Qualifizierungsseminar nach wenigen Wochen oder sogar Tagen als wirkungslos und unpraktikabel beiseite gelegt werden.

Der Leadership Check® dagegen fokussiert in seiner Analyse auf die spezifischen Muster und Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisationen. Das heisst, dass wir darauf schauen, was im Unternehmen entscheidend auf Führung einwirkt und in der Folge auch – gemeinsam mit dem Kunden – spezifische und effiziente Maßnahmen entwickeln können. Zusätzlicher Nebeneffekt: Wir unterstellen den Führungskräften durch unsere Methode nicht von vornherein, dass sie persönlich in Ihrer Führungskompetenz ein Manko haben, nur weil Führung in der Organisation nicht optimal wirksam ist. Das vermindert Widerstand bei den Betroffenen und erhöht die Bereitschaft sich mit dem Thema Führung auseinanderzusetzen.

Soweit die Absicht. In der Praxis war es T-Mobile Austria, die mit unserer Unterstützung Führung im Unternehmen verbessern wollten. Den Verantwortlichen leuchtete unser Ansatz ein, und so wurden wir mit dem Leadership Check® beauftragt.

Wir befragten rund 50 Führungskräfte aus allen Hierarchieebenen und Funktionsbereichen als auch MitarbeiterInnen. Das mag für ein Unternehmen mit 2000 Beschäftigten wenig erscheinen, doch die qualitativen sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden, mit denen wir arbeiten, können durch intensive Analyse aus relativ wenig Interviews sehr stichhaltige Aussagen über die gesamte Organisation erzeugen. Im Unterschied zu herkömmlichen quantitativen Befragungen prüfen qualitative Ansätze nicht nur die allgemeinen Vorannahmen der Forscher, sondern erforschen mit offenen Fragen, was in diesem besonderen Fall wirksam ist. Jeder Fall ist besonders und kann Aspekte beinhalten, die zuvor noch nicht aufgetreten sind. Darüber hinaus können mit diesen Methoden auch latente Wirkungsfaktoren sichtbar gemacht werden, die von den Interviewten nicht ausdrücklich benannt werden oder die Ihnen möglicherweise als solche auch nicht bewusst sind. Andererseits verlangen diese Analysemethoden eine sehr intensive Auseinandersetzung mit den Daten und eine hohe Qualifikation der beteiligten Forscher. Wir stellten darum ein

siebenköpfiges Analyseteam aus erfahrenen BeraterInnen zusammen und ließen unsere Arbeit auch von der Kapazität auf dem Gebiet qualitativer Organisationsanalyse, Frau Dr. Ulrike Froschauer, supervidieren.

Nach der Analyse von grob Zweidrittel der Daten gaben wir dem Vorstand sowie einer Resonanzgruppe eine Rückmeldung über die vorläufigen Ergebnisse und die wichtigsten Thesen. Bei diesen Rückmeldungen versuchten wir neben positiver Resonanz auch explizit herauszufinden, in Bezug auf welche unserer Thesen sich Skepsis oder Widerspruch zeigen würde. Mit diesem Ergebnis konnten wir im zweiten Teil der Datenerhebung noch mal genauer auf die fraglichen Themen fokussieren und nach weiteren Hinweisen suchen, die zur Aufklärung der unterschiedlichen Sichtweisen beitrugen.

Nach dieser zweiten Datenerhebungsphase wurden die überprüften Hypothesen einer Konferenz von 80 Führungskräften der ersten drei Ebenen rückgemeldet. Eigentlich um hier mit versammelter Kompetenz einen letzten Plausibilitäts- und Relevanzcheck der Ergebnisse zu machen. Auf dieser Konferenz wurden unsere Forschungsergebnisse von den Anwesenden sehr eindrucksvoll bestätigt. Mehr noch: sie wurden Ausgangspunkt einer sehr offenen und gehaltvollen Diskussion über die reale Situation von Führung im Unternehmen. Die von uns in Absprachen mit der internen Task Force vorgeschlagenen Sofortmaßnahmen stießen auf hohe Akzeptanz. Die erste dieser Maßnahmen, die die Einführung einer Jahreszielkonferenz zur ressortübergreifenden Zielabstimmung vorsah (anstatt monatelanger Zielvereinbarungskaskaden, die aus mehrfachen Gründen als düsfunktional erfahren wurden), wurde auch unverzüglich in Angriff genommen und innerhalb von weniger als zwei Monaten in die Tat umgesetzt.

Wie gesagt, wir waren trotz hoher Erwartungen über die tatsächliche positive Resonanz und Wirkung unserer Analyse selber etwas überrascht und können nun auch aufgrund der gemachten Erfahrung mit gutem Gewissen behaupten: Dieses Instrument macht einen Unterschied.