

Interview mit Nadine Gilg, HR-Leiterin IT, Network & Innovation bei Swisscom

Das Lernen neuer Fähigkeiten

Damit ein Team samt seinen Mitgliedern optimal arbeiten und seine Ziele erreichen kann, reicht Management nicht aus: Dafür braucht es Leadership. Bei der Swisscom werden Führungskräfte deshalb in einem eigens entwickelten Programm geschult, ihre Mitarbeiter so zu führen, dass deren Talente zur vollen Entfaltung kommen und sich so mit den Unternehmenszielen verbinden können.



Nadine Gilg war während 11 Jahren in der Informatikbranche tätig, bevor sie 1999 in den Human Resources Bereich von Swisscom wechselte. Dort hatte sie diverse operative und strategische HR-Funktionen inne und leitete zudem während fünf Jahren die Berufsbildung von Swisscom. Seit 2013 ist sie HR-Leiterin des Geschäftsbereichs IT, Network & Innovation mit rund 4.200 Mitarbeitenden.

Nadine Gilg hat ein abgeschlossenes Studium als diplomierte Turn- und Sportlehrerin und ein EMBA mit Vertiefungsrichtung Human Resources Management. Sie ist verheiratet, wohnhaft in Bern und passionierte Sportlerin.

Weiterbildung: Seit über einem Jahr führen Sie für alle rund 350 Führungskräfte in Ihrem Bereich ein kombiniertes Weiterbildungs- und Coaching-Programm durch, das zentral auf Lernen neuer Fähigkeiten setzt. Was ist das Ziel?

Nadine Gilg: Es geht um die Befähigung zum Führen von Veränderungen, als Trainer der Organisation. Alle Vorgesetzten sollen befähigt werden, die Organisation mit zu designen, sie auf dem Erfolgsweg zu halten. Sie sollen dies als Coaches ihres Teams tun. Sie sollen das Arbeits- und Lernumfeld so gestalten, dass das Team die bestmögliche Leistung erbringen kann. Wie im Fußball: Als Vorgesetzter schieße ich nicht die Tore; ich muss wissen, wer hat welche Stärken und Schwächen, wer kann wann wo eingesetzt werden – welche zwei arbeiten gut zusammen, welche nicht, was braucht mein Team, muss ich es anspornen, gute Leistung zu erbringen, oder muss ich es abschotten? Ich muss ein Umfeld schaffen, in dem das Team und seine Mitglieder optimal arbeiten können. Und letztlich geht es darum, dass das Team das Spiel gewinnt. Dazu reicht Managen allein nicht aus. Es braucht Leadership. Dafür ist es zentral, über Wissen und Können zur Theorie und Praxis des Lernens zu verfügen, zu wissen, mit welchen Werkzeugen man die Mitarbeitenden beim Lernen unterstützen kann, dabei als Vorgesetzte glaubwürdig zu handeln, das heißt, Vorbild im Lernen neuer Fähigkeiten zu sein.

Weiterbildung: Was bewegt die Swisscom dazu, das Lernen neuer Fähigkeiten so stark zu betonen? Was sind die Treiber für diese Initiative?

Nadine Gilg: Neben der für die ganze Wirtschaft gültigen Anforderung, die Kosten im Griff zu haben, und der für

Unternehmen der Telekommunikation unabdingbare Garantie der Netzstabilität und -qualität, ist in unserem Geschäftsbereich IT, Netzwerk und Innovation (INI) eine weitere Frage ganz zentral: „Wie können wir Produkte schneller an den Markt bringen?“ Früher hat das ein halbes Jahr bis hin zu neun Monaten gedauert. Solche Zeiten sind heute oft nicht mehr akzeptabel. Daher haben wir die Organisation seit ersten Januar 2013 auf das sogenannte Service-Delivery-Modell umgestellt. Das Service-Delivery-Modell ist ein organisationsübergreifendes Zusammenarbeitsmodell und stellt eine nachhaltig erfolgreiche und effiziente Produkt-, Service- und Technologiebereitstellung sicher. Kern dieses Modells ist eine wirklich gute Zusammenarbeit, nicht nur in den Teams, sondern auch quer zu diesen und zwischen ihnen. Es geht um eine Führungs-Arbeit, der es gelingt, die Leistungen anderer Menschen mit den Unternehmenszielen so zu verbinden und fair zu lenken, dass Talente sich voll entfalten können. Und dafür braucht es neben den unverzichtbaren fachlichen auch überfachliche Kompetenzen. Um die geht es in unserer boostINI Transformation, so der Name des Programms.

Weiterbildung: Sind dies nicht Anforderungen, wie sie auch für die moderne Projektorganisation gelten, die es sicher schon über 70 Jahre gibt?

Nadine Gilg: Heute müssen wir in den Bereichen mit hohem Innovations- und Marktdruck vermehrt in agilen, fluiden Arbeitsorganisationen kooperieren. Dies ist zum Beispiel in sogenannten Squads möglich. Das sind Teams von acht bis zwölf Personen, die idealerweise über alle nötigen Skills verfügen und Entscheidungskompetenz auch über Finan-

zen haben, so dass sie als selbstständige Einheiten funktionieren können. Die Arbeitsweise in den Squads wird von den beteiligten Mitarbeitenden festgelegt. Dabei spielt es keine Rolle, wo in der Organisation sie angesiedelt sind. Die Teams arbeiten oftmals nach der Scrum-Methode. Dabei werden die Anforderungen der Kunden in Teilprodukte zerlegt, die dann Stück für Stück in zwei bis vier Wochen langen Intervallen, sogenannten Sprints, umgesetzt werden. Am Ende eines Sprints steht bei Scrum die Lieferung eines fertigen Teilprodukts. Dies ist eine ganz neue Form von Zusammenarbeit, die man lernen muss. Wir sind eben an einen Punkt gekommen, wo wir mit den herkömmlichen Methoden nicht mehr weitergekommen sind.

Weiterbildung: Was haben Sie dann getan?

Nadine Gilg: Vor zwei Jahren haben wir uns entschlossen, einen Transformationsprozess in Gang zu setzen, nicht zu verwechseln mit Change-Management. Ich meine nicht die technische Transformation oder die Transformation der Geschäftsprozesse, sondern die organisationale. Und wir verstehen unter Transformation das Lernen neuer Fähigkeiten. Wir planen Transformation genau so wie wir einen Strategieprozess oder einen Budgetprozess planen: auf Jahresbasis. Im Oktober oder November machen wir uns Gedanken, was zum Beispiel der Schwerpunkt im Jahr 2016 sein soll. Es geht im Kern darum, wie wir unsere Führungskräfte und über diese unsere Mitarbeitenden dazu bekommen, sich neue Fähigkeiten anzueignen, um letztlich die gesetzten Ziele zu erreichen. Wir möchten ein neues Führungsrepertoire aufbauen. Seit 2014 nutzen wir für diese Führungskräfte-Entwicklung unsere INI-boostCAMPs. Die Teilnehmenden verfügen sämtlich bereits über Führungsqualifikationen, dieses auf das Coachen zum Lernen ausgerichtete Programm kommt hinzu.

Weiterbildung: Welche Grundannahmen zum Lernen sind leitend für Ihr Programm?

Nadine Gilg: Das wird schön an der Vorbereitungsaufgabe für den ersten Weiterbildungstag deutlich, im Anschluss an McGregors X- und Y-Theorie. Wir fragen: Was ist dein Menschenbild? Glaubst du mehr, dass Menschen im Kern auf Komfort abzielen und zu Leistungen immer wieder bewegt werden müssen (Theorie X)? Oder glaubst du, dass Menschen prinzipiell leistungsfreudig sind und Wertvolles beitragen wollen (Theorie Y)? Wir betonen, dass der Mensch eigentlich leisten und lernen will. Er hat Spaß an der Arbeit, an der Wertschöpfung, daran, mit anderen zusammenzu-

arbeiten, daran, Erfolg zu haben. Dagegen stehen alte Muster, die viele von uns irgendwann gelernt haben, in ihrer Bildungsbiografie, oft, ohne dass sie sich ihrer bewusst sind. Wir gehen gleichzeitig davon aus, dass es bei unseren Vorgesetzten und Mitarbeitenden einen ungehobenen Schatz an Talenten und Fähigkeiten gibt. Das sind vielleicht 30 bis 40 Prozent vom vorhandenen Potenzial, das man mobilisieren sollte, in neuen Formen der Zusammenarbeit – eine lohnenswerte Investition.

Weiterbildung: Worum geht es inhaltlich in Ihrem Programm?

Nadine Gilg: Was sehr wichtig ist, ist die Selbstreflexion. Aus unseren verschiedenen Formen des Assessments wissen wir, dass das viele Leute nicht so gut können. Also die Selbstreflexion im Sinne von: Was kann ich, wo stehe ich, warum kann ich das, wo will ich hin, was brauche ich dafür? Es geht um solche überfachlichen Kompetenzen. Aber nicht im luftleeren Raum, sondern anhand von Business-Themen, zum Beispiel entlang der oben genannten drei Treiber: Kosteneffizienz, Netzstabilität, Innovationsgeschwindigkeit.

Weiterbildung: Wie ist Ihr Programm aufgebaut? Was sind die Bestandteile? Welche Methoden setzen Sie ein?

Nadine Gilg: Wir werden rund ein Dutzend INI-boostCAMPs durchführen. Ein boostCAMP bedeutet: drei Tage Präsenzweiterbildung plus eine Coaching-Strecke von dreimal einem halben Tag (Boxenstopps) zusammen mit einem Tandem-Partner. Die Teilnahme ist für jede Führungskraft obligatorisch. Die Zusammensetzung der Camps ist bunt gemischt aus allen Bereichen der vier Hierarchiestufen; diese profitieren viel voneinander. Ein Camp besteht aus zwei Gruppen von je 16 Teilnehmenden. Neben der Arbeit in 16er-Gruppen kommen 4er-Gruppen, Tandems oder auch einmal die 32er-Gruppe vor. Am ersten Tag lautet die erste Gruppenaufgabe, das eigene Leben zu reflektieren, also sowohl Berufliches als auch Privates, und festzustellen, wann Lernen besonders gelingt. Im Plenum wird das präsentiert. Je nach Diskussionsverlauf reichern wir das dann mit der Theorie an. Damit machen wir deutlich: Sie müssen besonders arbeiten, nicht die Coaches. Es geht darum, aufzuzeigen: Wie lernt der Mensch? Nachmittags geht es dann um Team-Konstellationen. Es gibt Aufstellungsarbeit. Ist das Team eher konservativ-stabil oder veränderungsbereit? Es geht um das reale Team zu Hause. Am zweiten Tag geht es mit rückblickender Reflexion auf den ersten

Das Segment IT, Network & Innovation (INI) trägt das Kerngeschäft der Swisscom, des größten, zu 51,2 Prozent in Bundesbesitz befindlichen Telekommunikationsunternehmens der Schweiz. Es betreibt und unterhält Festnetz und Mobilfunkinfrastruktur in der Schweiz, entwickelt und produziert IT- und Netzleistungen für den gesamten Konzern und ist für dessen IT-Systeme zuständig. INI treibt die Migration der Netze in Richtung einer integrierten IT- und IP-basierten Plattform voran.

Tag weiter mit der Analyse des eigenen Teams. Zuerst wird zu zweit eine Fallstudie mit Herausforderungen aus dem Geschäftsalltag gemacht. Zum Beispiel Alt versus Jung, Interne versus Externe und so weiter. Im Plenum suchen die Coaches ein Beispiel aus, und dann findet eine kollegiale Fallberatung statt. Diese Methode können die Teilnehmenden auch im Alltag anwenden. Am Nachmittag erarbeiten sie allein oder zu zweit eine Lernarchitektur für ihr Team. Von uns bekommen sie Formate mit Beschreibungen geliefert: Meeting, Event, Workshop, bilateral, Brown-Bag, Webinar, Boxenstopp. Ein Beispiel ist die Thematik Romandie-Deutschschweiz: Hier sollen die Teilnehmenden sich Gedanken darüber machen: Was könnten Methoden sein, zum Beispiel Event als Auftakt, dann immer wieder Team-Meetings und bilaterale Gespräche zu: Wo stehen wir? Was haben wir gelernt? Sind wir auf dem Weg, den wir uns vorgenommen haben? Was müssen wir anders machen? Ein Vorhaben für ein halbes oder ein ganzes Jahr?

Weiterbildung: Mit Lernarchitektur ist gemeint: Ich entwerfe einen Plan, welche Lernanlässe ich wie mit welchen Zielen gestalte?

Nadine Gilg: Genau! Ich frage mich als Vorgesetzte: Wie trainiere ich mein Team? Wen muss ich mit wem zusammenbringen und in welchem Rahmen? Nicht, dass sie einen Mega-Anlass machen, und dann ist es erledigt. Man muss immer wieder alle in den Loop hineinbringen. Dies zyklisch zu inszenieren, sind die Vorgesetzten meist nicht gewohnt. Das lernt man nicht in einer klassischen Führungsausbildung. Am Ende des zweiten Tages hat man dann für die Lernarchitekturen ein großes Plakat, das sich alle in einer Galerie anschauen können. Am dritten Tag gibt es ein halbstündiges Fast-Prototyping. Die Leute bekommen Knetmasse, Papier, Schnur, Lego und so weiter. Sie sollen eines ihrer herkömmlichen Formate – zum Beispiel einen Workshop, ein Team-Meeting oder ein bilaterales Gespräch – als einen Prototypen darstellen und zeigen, wie er idealerweise aussehen könnte. Darin, wie man diese Meetings gestaltet, liegt sehr viel Potenzial. Es geht ja nicht nur um Informationsvermittlung, sondern man soll sie auch als Lernarena nutzen, da kann man viel herausholen. Im letzten Schritt geht es – den Faden vom Beginn des ersten Tages aufnehmend – um „My Transformation“. Wo steht die Führungskraft selbst? Was will sie für sich selbst lernen? Wer bin ich, wo komme ich her, welches Ziel will ich erreichen, welche neuen Fähigkeiten benötige ich dafür, an welchen Hebeln möchte ich das trainieren?

Weiterbildung: Damit spielt die Transfervorbereitung eine sehr wichtige Rolle?

Nadine Gilg: Ja, die Teilnehmenden nehmen ihre beiden Pläne „Lernarchitektur“ und „My Transformation“ mit. Und sie bekommen viele Methoden und Werkzeuge an die Hand.

Weiterbildung: Die Transfersicherung läuft dann also über die Coaching-Strecke?

Nadine Gilg: Wir möchten ja, dass die Leute dran bleiben. Die 16er-Gruppen sind wirklich groß, im Coaching hat man es mit zwei Personen zu tun. Dort kann man viel direkter Einfluss nehmen und individuell auf die Anliegen eingehen.

Weiterbildung: Das heißt, die Vorgesetzten werden darin gecoacht, ihre Mitarbeitenden durch Coaching beim Lernen zu unterstützen. Dabei agieren Führungskräfte als Modelle für das Lernen neuer Fähigkeiten.

Nadine Gilg: Ja genau, das ist ein Hintergedanke: Die Vorgesetzten sollen sich ähnlich verhalten, wenn sie ihre Mitarbeitenden coachen oder wenn sie in Teams, zum Beispiel Squads, arbeiten. Das betrifft ja auch die Mitglieder der Bereichsleitung. Ein Mitglied daraus hat so etwas wie den Hut des Learning Officers. Es ist wichtig, gerade auch die oberste Führungsebene in diesen Film hineinzubringen, wohl gemerkt in einer Umgebung, die sehr technisch geprägt ist.

Weiterbildung: Und wie kommt das Lernen dann wieder auf die Ebene der Organisation?

Nadine Gilg: Im zweiten Coaching wird normalerweise der Auftrag übernommen, eine Lernstory zu schreiben, eine Geschichte darüber, wie es verläuft, wenn die Gecoachten die erarbeitete Lernarchitektur umsetzen. Einige dieser Geschichten stellen wir ins Intranet. Sie zeigen, was gut funktioniert und was weniger gut funktioniert. Als weitere Grundlage für die nachhaltige Umsetzung haben wir zudem eine sogenannte Landkarte erstellt, die jeder unserer Bereiche jetzt verwendet. Die Landkarte ist ein Instrument, das jedem Führungsteam hilft, eine strukturierte Diskussion über die Zielsetzungen des jeweiligen Jahres zu führen. Sie gibt konkret Antwort auf folgende Fragen: Wo kommen wir her, was ist unser Ist-Zustand? Wo wollen wir hin, was sind unsere Visionen und Ambitionen (der nächsten drei bis fünf Jahre)? Daraus leitet sich die Frage ab: Welche Resultate wollen wir konkret in den kommenden zwölf Monaten erreichen? Welche neuen Fähigkeiten braucht es dazu, und anhand welcher Hebel wollen wir diese lernen? Wie wollen wir dabei vorgehen?