

Führungskräfteausbildung: Angebote, Prozesse und Umsetzung

am Beispiel der Unternehmen
Bristol-Myers Squibb und
T-Mobile-Austria

im Rahmen des
VK ABWL Organisation und Personal - Teilgebiet Personal
(LV-Nr. 401 317 /1)
bei Mag. Herwig Kummer

Jänner 2004

Bernhard Fišer, 0109815
Ronald Wimmer, 9717248

Inhaltsverzeichnis

1	BristolMyers Squibb Company	3
1.1	Unternehmensportrait	3
1.2	Führungskräfteausbildung.....	3
2	T-Mobile-Austria	6
2.1	Unternehmensgeschichte	6
2.2	Unternehmensstruktur	7
2.3	Personalentwicklung	8
2.3.1	Das Bildungsprogramm	9
2.3.2	Seminare und Workshops	9
2.3.3	Das College	9
2.3.4	Die Academy.....	10
3	Gemeinsamkeiten.....	10

1 Bristol-Myers Squibb Company



Eine kurze Unternehmensvorstellung bietet den Hintergrund für das zu besprechende Thema Führungskräfteausbildung.

1.1 Unternehmensportrait

Bristol-Myers Squibb Company (in Folge abgekürzt mit BMS) ist ein weltweit operierender Pharmakonzern. BMS wurde 1887 von William McLaren Bristol und John Ripley Myers in New York gegründet, Bristol-Myers fusionierten 1989 mit Squibb Corporation, die 1856 von Dr. E. R. Squibb gegründet wurde.

Chairman und CEO (Chief Executive Officer) ist Peter R. Dolan in New York (www.bms.com). Der börsennotierte Konzern (Stock Exchange Listing: BMY (NYSE)) hat ca. 44.000 Mitarbeiter (Anzahl von 2002). Die Global Sales laut BMS 2002 Annual Report betragen 18,1 Milliarden US Dollar.

Der Fokus des Konzerns liegt auf folgenden Produkten:

Ethische Arzneimittel zur Behandlung von Tumorerkrankungen, Herz-Kreislaufkrankungen, Fettstoffwechselstörungen, bakteriellen und viralen Infektionen inkl. AIDS, Schmerz, sowie psychischen und immunologischen Erkrankungen.

Weitere Geschäftsbereiche umfassen rezeptfreie Arzneimittel, Babynahrung, Nahrungsergänzung und Verzehrprodukte, Verschlussysteme für künstliche Darmausgänge und hoch entwickelte Wundversorgungssysteme, sowie Kontrastmittel für bildgebende Verfahren in der Kardiologie.

Bristol-Myers Squibb und die Konzerngesellschaften Mead-Johnson, Convatec und UPSA unterhalten Niederlassungen in allen Kontinenten und sind auch in Österreich vertreten.

1.2 Führungskräfteausbildung

Die Unternehmensphilosophie zum Thema Führungskraft lautet:

“We all know that even the best leaders weren't born leaders. Everybody needs some help in unlocking their true potential. We have many programs and seminars for helping all employees - from administrative assistants to Vice Presidents - smarter and stronger than they ever thought they could be. We only ask you to imagine how far you can go. We'll do everything we can to help you get there.”
(Quelle: www.bms.com)

Um möglichst praxisnahe Informationen über die Führungskräfteausbildung bei BMS zu erhalten, wurde ein Interview mit Dr. Ilja Fišer geführt. Er hat aufgrund seiner langjährigen Tätigkeit im Unternehmen und seiner Position als Medical Director von BMS Austria einen tiefen Einblick. Das Gespräch wurde am 2. Jänner 2004 geführt und liegt hiermit als Zusammenfassung vor.

Für alle Mitarbeiter im Konzern (alle Niederlassungen und alle Führungsebenen) gilt das gleiche Prinzip. Dieses beruht auf einer global gültigen Entwicklungs- und Karriereplanung und garantiert somit einen einheitlichen Standard. Für potentielle

Führungskräfte gibt es gezielte Programme, die unter Leadership Development laufen.

Mitarbeiter und Vorgesetzter (wobei der Mitarbeiter natürlich seinerseits ebenfalls Mitarbeiter haben kann) erstellen jährlich gemeinsam einen individuellen Entwicklungsplan. Bei Bedarf wird dieser auch während des Jahres angepasst. Die Erstellung erfolgt im Rahmen intensiver Einzelgespräche und wird schriftlich mit Hilfe von Formblättern fixiert. Die Vereinbarung umfasst detaillierte konkrete und messbare Ziele und die dazugehörigen Zeitpläne. Gesondert wird über individuelle Stärken, Entwicklungsnotwendigkeiten, persönliche Karriereziele und etwaige Hindernisse gesprochen. Der Mitarbeiter kann einen persönlichen schriftlichen Kommentar hinzufügen und das Dokument wird dann vom Mitarbeiter und von seinem Vorgesetzten unterzeichnet.

Aus diesem Entwicklungsplan folgt unmittelbar der Entwicklungsbedarf und die Trainings und individuellen Projekte (deren Anzahl flexibel ist). Die Weiterbildungsmaßnahmen können im fachlichen Bereich oder auch im Bereich der so genannten Softskills liegen. Die Abteilung Human Resources hat im Folgenden unterstützende Funktion, legt Angebote für Schulungen und wickelt die dazugehörige Logistik ab. Weiters bietet das Unternehmen allen Mitarbeitern die Möglichkeit des Self-learning via Intranet, das Themenangebot ist auch hier sehr breit gefächert.

Wichtig für die (Weiter-)Entwicklung einer/zur Führungskraft ist die ebenfalls vorgenommene Summary of Development, diese fasst zusammen, was ein Mitarbeiter laut Zielvereinbarung aus dem Vorjahr geschafft und erreicht hat, bzw. welche Maßnahmen er selbst gesetzt hat, um sich weiter zu entwickeln. Hier gibt der Mitarbeiter auch Parameter an, die die Karriere im kommenden Jahr beeinflussen (Kind, Hausbau u. ä.), da die Führungskräfteausbildung zielorientiert ist.

Aus dieser Summary erfolgt auch eine Einschätzung des Mitarbeiters hinsichtlich seines Entwicklungspotentials, das sich in mehrere Stufen, beginnend mit „High potential“ gliedert.

Für jede Stelle gibt es eine Stellenbeschreibung via „Position Profile“, die sowohl bei der Karriereplanung, als auch bei der Einstellung neuer Mitarbeiter eine große Rolle spielt. Dieses Profil enthält mehrere Kriterien: key competencies (bedeutet Hardskills, aber auch Erfolgsnachweise), experience (berufliche Erfahrungen), education (Schul und andere Ausbildungen), behavior (bedeutet persönliche Eigenschaften und Verhaltensweisen, die vom Unternehmen im Sinne einer „Corporate culture“ erwünscht werden).

Der Stufenplan für die Entwicklung (der Karriere), aber natürlich auch die Erfordernisse der jeweils eingenommenen Position sind maßgeblich für die Wahl der Schulungen (bzw. Kurse oder Trainings) und der speziellen Projekte. Ein wichtiger Ausbildungsfaktor ist die Vermittlung von Fähigkeiten und Kompetenzen via hands-on, sprich das Sammeln von praktischer Erfahrung. Dieses Learning-by-Doing betrifft die Teilnahme an speziellen Projekten, wie zB die Teilnahme an regionalen, europäischen oder globalen Task Forces (Projektgruppen, die sich mit der Lösung spezifischer Probleme in einem vorgegebenen Zeitrahmen beschäftigen).

Jede Führungskraft muss das Weißbuch (Code of Conduct) nachweislich kennen, dieses wird Intranetbasiert vermittelt und enthält die wesentlichen Grundsätze der geschäftlichen Ethik des Unternehmens, die sog. „Dos and Don'ts“, etwa im Umgang mit Geschäftspartnern, Behörden, Mitbewerbern, öffentlichen Einrichtungen etc. Ein wesentlicher Teil ist das „Mission Statement“, das die wesentlichen Ziele des Unternehmens im Hinblick auf Partner, Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter beschreibt.

Speziell für Führungskräfte und potentielle Führungskräfte wird ein regelmäßig vorgesehenes Leadershipdevelopment angeboten. Diese Workshops erfolgen weltweit, über die Teilnahme entscheiden die jeweiligen Vorgesetzten gemeinsam mit dem verantwortlichen Geschäftsführer der Niederlassung. Geleitet wird diese Weiterbildung von Mitgliedern des Topmanagements (Mentoren) in Zusammenarbeit mit Consultants. Vermittelt werden Themen rund um die Corporate Identity und deren Führungsprinzipien.

Wichtig im Zusammenhang mit der Führungskräfteausbildung ist bei BMS das gelebte Prinzip Führungskräfte nach Möglichkeit von innen her nach zu besetzen – vor diesem Hintergrund kommt der Förderung von Führungskräften im Unternehmen besonderer Stellenwert zu, da die Weiterbildungsphilosophie dadurch geprägt wird.

2 T-Mobile-Austria ···· T ··· Mobile ·

Bevor wir uns der Personalentwicklung widmen möchten wir kurz auf die Unternehmensgeschichte und –struktur eingehen.

2.1 Unternehmensgeschichte

Oktober 1996

Im Oktober 1996 nimmt max.mobil den kommerziellen Betrieb auf.

Dezember 1997

max.mobil erzielt im ersten Geschäftsjahr 1997 einen Umsatz von ATS 1,1 Mrd. Über das max. Netz telefonieren 224.000 Kunden.

Dezember 1998

Mit einem Jahresumsatz von ATS 4,5 Mrd. schafft max.mobil. eine Vervierfachung seines Umsatzes im Vergleich zum Vorjahr. Mittlerweile haben sich 787.000 Kunden bei max.mobil. angemeldet.

Februar 1999

Die Deutsche Telekom stockt Ihren bisherigen 25 %-Anteil an max.mobil. auf 81 % auf.

Mai 1999

max.mobil. feiert seinen Ein-Millionsten Kunden und setzt damit einen weiteren Meilenstein in der Unternehmensentwicklung.

Juni 1999

Mit dem Erwerb der Handelskette Niedermeyer stärkt max.mobil. seine österreichweite Präsenz nahe am Kunden.

November 1999

Die Deutsche Telekom stockt Ihren bisherigen 81 %-Anteil an max.mobil. auf 91 % auf.

Dezember 1999

Im Jahr 1999 hat max.mobil. einen Umsatz von ATS 9,2 Mrd. im Kerngeschäft erwirtschaftet bzw. von ATS 11,2 Mrd. konsolidiert (inkl. Niedermeyer) und geht mit über 1,5 Millionen Kunden ins neue Jahrtausend.

April 2000

Die Deutsche Telekom über ihre Mobilfunktochter T-Mobile die bislang im Besitz des Krone Verlages befindlichen 9 % an max.mobil. und hält somit 100 % an max.mobil. Damit gehört max.mobil. wie T-Mobile und one2one zur Gänze der internationalen Mobilfunkholding T-Mobile International AG an.

Dezember 2000

Das Jahr 2000 schließt max.mobil. höchst erfolgreich mit 2,1 Millionen Kunden und einem Umsatz (inkl. Beteiligungen) von ATS 15,7 Mrd. ab.

Dezember 2001

Das Geschäftsjahr 2001 war neben der qualitativen Verbesserung der Kundenstruktur und der Stärkung der Kundenbeziehung in einem konsolidierten Markt durch innovative Weichenstellungen in der Datenkommunikation und Vorbereitungen auf das UMTS-Zeitalter geprägt.

max.mobil. hat in diesem Jahr den Break Even Point überschritten und seine starke Marktposition mit einer soliden Kundenbasis von 2,1 Millionen Kunden und einem Umsatz im Kerngeschäft von 925,4 Mio. Euro erwirtschaftet. Die Mitarbeiteranzahl ist mit 1.900 Beschäftigten im Jahr 2001 konstant geblieben.

März 2002

max.mobil., in Kürze T-Mobile Austria, initiiert im Rahmen des erfolgreichen T-Mobile Future House und in Kooperation mit dem technologischen Leadpartner Siemens sowie mit march.fifteen den T-Mobile Future Award. Mit diesem Bewerb setzt das Unternehmen seine mit dem Future House 2001 gestartete Strategie, Kunden und Interessierte in das UMTS-Zeitalter zu begleiten, nahtlos fort.

April 2002

Am 18. April 2002 wird max.mobil zu T-Mobile Austria.

September 2002

150 Tage nach der Einführung hält die Marke T-Mobile bereits einen gestützten Bekanntheitsgrad von 93 %. Die gefestigte Kundenbasis und die niedrigste Churnrate im Vertragsbereich aller Zeiten bestätigen den Erfolg der internationalen Ausrichtung.

November 2002

T-Mobile Austria bietet seinen Kunden als erster Netzbetreiber Österreichs mobilen Zugang ins Internet mittels Wireless LAN.

Dezember 2002

T-Mobile Austria beendet das Jahr 2002 mit über 2 Millionen Kunden.

Jänner 2003

T-Mobile Austria verstärkt seine Geschäftsleitung. Werner Kraus wird dem Bereich Marketing und Peter Arnoth dem Bereich Sales vorstehen. Die T-Mobile Austria Geschäftsleitung besteht damit aus fünf Personen. Dr. Georg Pözl führt den Vorsitz der Geschäftsleitung, Dr. Johannes Schmidt-Schultes zeichnet für Finanzen & Controlling verantwortlich und der im Herbst 2002 in die Geschäftsleitung berufene Günther Ottendorfer leitet den Technik- und IT-Bereich des Unternehmens.

T-Mobile Austria ist der erste österreichische Mobilfunkbetreiber, der über eine Umweltzertifizierung nach ISO-Norm 14001 verfügt.

November 2003

T-Mobile übernimmt den WLAN-Betreiber metronet. Somit wechseln 300 WLAN-Standorte Ihren Besitzer. Dadurch betreibt T-Mobile inklusive der bisherigen "T-Mobile HotSpots" in Europa und den USA bereits über 3.000 Access-Points für WLAN.

Auszug aus der Unternehmensgeschichte von T-Mobile Austria, Quelle: www.tmobile.at

2.2 Unternehmensstruktur

Seit April 2000 hält die Deutsche Telekom AG 100% am österreichischen Handynetzbetreiber max.mobil, der dadurch zu einer 100%igen Tochter von T-Mobile wird. Die DTAG (**D**eutsche **T**elekom **A**G) ist die Dachgesellschaft folgender Unternehmensbereiche:

- T-Mobile (Mobilfunk)
- T-Online (Internetprovider)
- T-Systems (Informations- und Kommunikationstechnologieprovider)
- T-Com (Festnetzgeschäft der DTAG)

Zwei Jahre später wird der Name der österreichischen Tochter der Unternehmensphilosophie angepasst – max.mobil heißt ab diesem Zeitpunkt nunmehr „T-Mobile-Austria“.

Andere T-Mobile-Töchter mit „T-Mobile im Wortlaut“:

- T-Mobile-Tschechien
- T-Mobile-USA
- T-Mobile-UK
- T-Mobile-Niederlande

Weitere Mobilfunkbeteiligungen von T-Mobile:

- PTC (Polen)
- Eurotel (Slowakische Republik)
- UMC (Ukraine)
- Westel (Ungarn)
- HTcronet (Kroatien)
- MTC (Russland)

2.3 Personalentwicklung

Im Folgenden wird auf die Personalentwicklung bei T-Mobile Austria (TMA) davon im Speziellen auf die Führungskräfteaus- und –weiterbildung eingegangen. Da TMA erst seit April 2000 in den T-Mobile-Konzern eingegliedert ist gibt es im Moment noch eine eigene Führungskräfteausbildung. Es wird aber begonnen auf internationaler Ebene Schulungen und Trainings für speziell ausgewählte Führungskräfte abzuhalten.

Die Personalentwicklung bei TMA ist in den T-Mobile Development & Learning Centers (T-Mobile DLC) untergebracht, die sich im Wesentlichen in vier Bereiche gliedern:

1. Das „Bildungsprogramm“
2. Seminare und Workshops für die Bereichs-Personalentwicklung
3. Das College für PotentialträgerInnen
4. Die Academy für Führungskräfte

Das Ziel des T-Mobile Development & Learning Center ist es, intern Nachwuchs- und Führungskräfte auszubilden.

Weiters findet einmal jährlich ein Mitarbeitergespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter statt („T-Mobile-Mitarbeitergespräch“) in dem vergangene Leistungen sowie das Potential für die Zukunft im Einklang mit Unternehmenszielen besprochen werden.

Zur Integration neuer Mitarbeiter gibt es bei T-Mobile das sogenannte „Patensystem“. Jedem neuen Mitarbeiter wird im ersten Beschäftigungsmonat ein sog. Pate (bzw. Patin) zur Verfügung gestellt. Dadurch haben neue Mitarbeiter eine Ansprechperson für Fragen aller Art, die sie individuell ins Unternehmen einführt.

Über das „International Job Rotation“-Programm bietet sich den Mitarbeitern auch die Möglichkeit internationale Erfahrungen zu sammeln.

Des Weiteren werden allen bei T-Mobile beschäftigten diverse Zusatzleistungen geboten:

- Family&Future: die Unterstützung von T-Mobile bei der finanziellen Vorsorge für alle T-Mobile MitarbeiterInnen
- Eine junge und dynamische Unternehmenskultur
- Flexible Arbeitszeit in einem Gleitzeitmodell
- Topaktuelle Leih-Handys mit Spezialtarif für MitarbeiterInnen inkl. 3 VIP's
- Interne Entwicklungsmöglichkeiten: T-Mobile strebt Nachbesetzungen aus den eigenen Reihen an
- Mittagsrestaurant mit Kostenzuschuss
- Events für MitarbeiterInnen
- Vielfältige Sozialleistungen: diverse günstige Einkaufskonditionen
- Interne ausführliche Kommunikationskanäle für alle MitarbeiterInnen

(Quelle: www.t-mobile.at)

2.3.1 Das Bildungsprogramm

Das Bildungsprogramm bietet auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnittene Standardausbildungen. Die Themenpalette umfasst Trainings in:

- Kommunikation- und Verhalten
- Sprachen
- Fitness
- Leistungsfähigkeit
- Stressmanagement
- EDV- und Technik
- Betriebswirtschaft
- Recht

2.3.2 Seminare und Workshops

In Bereichs-Personalentwicklungsmaßnahmen werden Führungskräfte und ihre Abteilungen/Teams bei der Bewältigung der gemeinsamen Anforderungen unterstützt. Für die Strategie- und Teamentwicklung gibt es eigene Teambildungs- und -entwicklungsseminare, -workshops sowie Verkaufs- und Moderatorentrainings.

Mit diesen Programmen wird die Integration und Weiterbildung neuer Mitarbeiter gefördert und die effiziente Zusammenarbeit von Teams verbessert.

2.3.3 Das College

Das College ist ein Ausbildungsprogramm für sog. „PotentialträgerInnen“ von T-Mobile.

Dieses College findet einmal jährlich statt und ist für Mitarbeiter gedacht die sich über ihren derzeitigen Verantwortungsbereich hinaus entwickeln möchten (deren Potential eben noch nicht ausgeschöpft ist).

Die Schwerpunkte des College sind:

- Business Presentation
- Betriebswirtschaft
- MitarbeiterInnenführung
- Strategie & Struktur DTAG / TMO

2.3.4 Die Academy

Für die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften aus der Geschäftsleitung sowie der Bereichs- und Abteilungsleitung wurde bei T-Mobile eine spezielle Plattform namens „Academy“ geschaffen.

Das Ziel ist laufende Weiterbildung sowie die Entwicklung und Pflege eines gemeinsamen Führungsverständnisses durch das die unternehmensinterne Zusammenarbeit verbessert werden soll.

3 Gemeinsamkeiten

Obwohl man auf den ersten Blick gravierende Unterschiede im Bereich des Personalwesens dieser beiden Konzerne vermuten mag, da TMA ja einen deutschen Mutterkonzern aus dem Telekommunikationsbereich hat während BMS ein Pharmakonzern aus Amerika ist, entdeckt man bei näherer Betrachtung doch interessante Gemeinsamkeiten, die man zwischen einem aus der Forschung stammendem Unternehmen und einem Dienstleister gar nicht erwartet hätte.

In beiden Unternehmen gibt es gezielte Programme für bestehende und potentielle Führungskräfte. Weiters verfolgen beide Unternehmen das Ziel, Mitarbeiter und zukünftige Führungskräfte nach Möglichkeit von innen her zu besetzen.

Eine Art Mitarbeitergespräch, in dem vergangene Leistungen besprochen sowie Potentiale für die Zukunft im Einklang mit Unternehmenszielen erhoben werden, ist ebenfalls in beiden Unternehmen zu finden. Aus diesen „Zukunftsperspektiven“ eines Mitarbeiters wird auch sein Entwicklungspotential für die Zukunft im Unternehmen begutachtet.

Auf die Pflege eines gemeinsamen Führungsverständnisses sowie das daraus resultierende Auftreten nach außen wird ebenfalls in beiden Unternehmen großer Wert gelegt.

Beide Unternehmen scheinen also die Entwicklung vom Mitarbeiter als bloße verbrauchbare Ressource in Richtung wertvermehrendem Produktionsfaktor Humankapital rechtzeitig verstanden und umgesetzt zu haben.