

Telekom-Manager lernen digital und selbstgesteuert

FALLBEISPIEL. Mit „Levelup“, einem neuen Entwicklungsprogramm für Führungskräfte, geht die Deutsche Telekom neue Wege. Erstmals konnten sich Manager selbst für das zehnmonatige Programm anmelden. Gelernt wird bis auf wenige Ausnahmen allerdings „nur“ digital.

Die Resonanz war enorm. Kaum hatte die Deutsche Telekom im März ihr neues Führungskräfteprogramm freigeschaltet, waren die 700 Plätze auch schon ausgebucht. Darüber freut sich besonders Christina Schulte-Kutsch, Vice President Führungskräfteentwicklung und Kultur bei der Telekom und verantwortlich für das neue Programm. Mit „Levelup“ soll „Digital Leadership“ mit konkreten Inhalten gefüllt werden. Schwerpunkt des zehnmonatigen Programms ist das Mana-

gen von Unternehmensstrukturen. Dabei sollen Manager durch kluges Führen das bestehende Kerngeschäft ausweiten und gleichzeitig für Innovationen sorgen.

„Selten zuvor standen Führungskräfte unter so radikalem Änderungsdruck wie heute“, erläutert Telekom Personalvorstand Christian P. Illek. Die Geschwindigkeit der Digitalisierung führe zu agileren Organisationen und Führungsmethoden sowie Führungsverhalten würden daher neu vermessen. Dabei ständen Großun-

ternehmen vor einer besonderen Herausforderung. Die Kunst bestehe darin, das Kerngeschäft effizient zu managen und neue digitale Geschäftsfelder, wie zum Beispiel die Cloud, erfolgreich zu entwickeln. Dafür brauche man Führungskräfte, die mit den Herausforderungen und Veränderungen der digitalen Welt vertraut seien.

Man habe viele Interviews mit den Führungskräften geführt und gefragt, wie sie heute lernen wollen, erklärt Personalmanagerin Schulte-Kutsch. Zwar würden die klassischen Managementkurse an den führenden Business Schools auch weiterhin gern besucht, aber viele hätten geklagt, dass sie keine Zeit mehr hätten. Was bei den Präsenzkursen als besonders wertvoll empfunden werde, sei vor allem der persönliche Austausch. Daher gebe es bei „Levelup“ wahlweise auch verschiedene Präsenzangebote zur freien Auswahl. Dazu gehören zum Beispiel Diskussionen zwischen dem Personalvorstand und einem Experten. Doch zu 80 bis 90 Prozent ist „Levelup“ ein digitales Programm. Das Programm besteht aus den drei „Streams“ namens „Educate, Inspire, Transfer“.

„Educate“ ist ausschließlich digital und basiert auf einer fiktiven, sich über Wochen entwickelnden Fallstudie über die Veränderungen in der Branche. Die Teilnehmer bekommen verschiedene Inputs wie Videos oder Zeitungsartikel und müssen gemeinsam mit einem zugeordneten Lernpartner Aufgaben bearbeiten. Nach Abschluss des Streams bekommen sie ein Zertifikat, wenn sie die Aufgaben absolviert haben. Neu ist, dass keine Prüfung absolviert wird, sondern der je-

Duke University of Durham. Die private Uni ist für ihren schönen Campus und den neogotischen Baustil der Duke Chapel (Foto) bekannt.



Foto: Duke / Julie Schoonmaker

weilige Lernpartner den Lernfortschritt bestätigt. „Educate“ wurde in Kooperation mit der Duke Corporate Education entwickelt, dem Anbieter von Executive Education der Duke University in North Carolina. Duke sei für die inhaltliche Gestaltung von „Educate“ zuständig und habe den theoretischen Input eingebracht, die Telekom habe den firmenspezifischen „Touch“ ergänzt, so Schulte-Kutsch. „Wir wollten das Programm mit einer Topschule machen“, erklärt die HR-Managerin. Duke CE habe ein großes Professoren-Netzwerk und könne so vielfältige Themen abdecken. Bei „Educate“ gibt es 64 Subgruppen, denen Duke die Teilnehmer zugewiesen hat. Vorgabe war es, die Gruppen so divers wie möglich zusammenzustellen, was die Managementebene, die Bereiche und Nationalitäten angeht. Das Zertifikat wird von Duke verliehen.

Während „Educate“ komplett digital und verpflichtend ist, können sich die Teilnehmer ihr Programm bei „Inspire“ und „Transfer“ selbst zusammenstellen. Dafür gibt es auch Lernpfade und Empfehlun-

gen. Die Streams „Inspire“ und „Transfer“ werden nicht personenbezogen getrackt. „Wir möchten das nicht bewerten, wer was macht“, erklärt Schulte-Kutsch. Der Aufwand für das Absolvieren der Lerneinheiten entspricht im Durchschnitt sechs Arbeitstagen. „Man muss dafür auch Zeit einplanen, sonst geht das schnell im Alltag unter“, sagt Schulte-Kutsch. „Wir sind gespannt, wie das letztlich funktioniert.“ Nicht nur Manager, auch die Mitarbeiter sollen bei der Telekom künftig mehr digital lernen.

Kooperation mit der Duke Business School

Derzeit seien etwa 30 Prozent der Lernformate digital, aber das solle sukzessive ausgebaut werden, erklärt Gregor Schmitter, Vice President Experts Development bei der Telekom. Zwar werde es auch weiter Präsenzseminare geben, sie würden jedoch deutlich zurückgefahren. HR ist derzeit dabei, die Inhalte noch stärker als bisher auszuwählen – statt einen riesigen Blumenstrauß anzubieten. Zweimal

hat die Telekom bereits einen eigenen MOOC (Massive Open Online Course) angeboten. Das Feedback sei sehr gut gewesen und derzeit überlege man, ob und wie man damit weitermache. „Wir haben gelernt, dass digitales Lernen akzeptiert wird, wenn das Angebot attraktiv ist und es gut begleitet wird“, so Schmitter. Daher wolle man weiter verschiedene Dinge ausprobieren.

„Levelup“ ist erst einmal ein Test. Neu ist dabei nicht nur die Art des Lernens, sondern auch, dass sich die 2.800 Telekom-Manager der drei oberen Managementebenen selbst für das Programm anmelden konnten. „Das ist ein radikaler Wandel“, erklärt Schulte-Kutsch. Statt Führungskräfte für einen Kurs zu nominieren, stelle man ihnen ein Angebot zur Verfügung und jeder entscheide selbst, ob er teilnehmen will. „Wir wollen künftig stark in Richtung selbstgesteuertes Lernen gehen“, so die HR-Managerin. Oder wie es Telekom-Vorstand Illek ausdrückt: „Unsere Führungskräfte sollen die CEOs ihrer eigenen Karriere werden.“

Bärbel Schwertfeger ●

Deutsche Unternehmen im Visier

Duke. Mit der Duke Corporate Education (Duke CE), einer Tochter der Duke University of Durham in North Carolina (USA), hat sich die Telekom für einen international renommierten Bildungsanbieter entschieden.

Der US-Anbieter landete im aktuellen Ranking (15. Mai 2017) der Financial Times zur firmeninternen Managementweiterbildung (customized Executive Education) auf Platz drei weltweit. Besser schnitten nur das IMD in Lausanne und die IESE Business School in Barcelona ab. Maßgeschneiderte Firmenprogramme, die auf die Bedürfnisse des Unternehmens eingehen, aber dennoch einen hohen akademischen Standard haben, gelten als die Königsdisziplin im Angebot der Business Schools.

Duke CE (www.dukece.com) gehört zu den weltweit größten Anbietern von firmeninternen Programmen und hat Büros in den USA, London, Ahmedabad (Indien), Singapur und Johannesburg. Mehr als 1500 „Global Educators“, darunter Professoren, Trainer und Coaches, arbeiten weltweit für Duke CE, 200 bis 300 davon in Europa. Derzeit macht das Unternehmen rund 30 Prozent seines Geschäfts in Europa, davon wiederum 20 Prozent in Deutschland. Dabei sehen

Aktuelles Ranking. Im Mai veröffentlichte die „Financial Times“ ihr „Executive Education Ranking 2017“.



die Amerikaner Deutschland als strategischen Markt mit großem Potenzial. Zu den Kunden gehören unter anderem Bosch, Daimler Financial Service oder Boehringer-Ingelheim. Dabei beobachtet Cheryl Stokes, Regional Managing Director in Europa, auch eine zunehmende Nachfrage von mittelständischen Unternehmen. Neben maßgeschneiderten Programmen bietet Duke CE Firmen auch die Möglichkeit, einzelne Module aus dem Leadership-Programm auszuwählen (900 bis 1.400 Dollar pro Teilnehmer und Tag).