

**Zeitschrift:** Comtec : Informations- und Telekommunikationstechnologie = information and telecommunication technology

**Herausgeber:** Swisscom

**Band:** 78 (2000)

**Heft:** 1

**Artikel:** "Leadership" : Schlüssel zum erfolgreichen Kulturwandel?

**Autor:** Hubacher, Martina / Hübscher, Hans-Peter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-876418>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# «Leadership» – Schlüssel zum erfolgreichen Kulturwandel?

**Wandel und Veränderung sind allgegenwärtig. Schlagworte wie Kundenorientierung, Flexibilität, Shareholdervalue und Globalisierung machen die Runde. Was aber verändert sich wirklich in den Unternehmen und was kann die Personalentwicklung dazu beitragen, um Mitarbeitende bei diesem Wandel aktiv zu begleiten?**

**B**ei Swisscom machen wir uns Gedanken darüber, welche «äußeren» Elemente den Wandel auslösen und beeinflussen und was für Auswirkungen der Wandel auf die Unternehmenskultur hat. Wir überlegen uns,

---

MARTINA HUBACHER UND  
HANS-PETER HÜBSCHER

---

welche Fähigkeiten es braucht, um den Transformationsprozess zu steuern, und schliesslich, welche konkreten Aktivitäten diesen Wandel erfolgreich zu gestalten vermögen.

## Das Umfeld

Swisscom bewegt sich in einem komplexen und vernetzten Umfeld. Kundenbedürfnisse zu befriedigen und neue Herausforderungen zu meistern, bei gleichzeitiger Verknappung der Ressourcen Zeit und Geld, gehören zur Ausgangslage. Jedes Telekommunikationsunternehmen steht, wie in Bild 1 dargestellt, in einem Spannungsfeld von verschiedenen Dimensionen.

Einzelne Einflussgrössen wie Kundenbedürfnisse, Wettbewerb oder Globalisierung prägen gleichermaßen auch andere Branchen, während innerhalb der Informationswirtschaft das Zusammenwachsen ganzer Industriezweige (Branchenfusionen) von besonderer Bedeutung ist. Die informationstechnische Industrie (Industrie- und Unterhaltungselektronik, Kommunikationstechnik usw.) wächst immer mehr und immer schneller mit der Industrie der Informationsdienstleistungen zusammen (Druck-Erzeugnisse, Informationsdatenbanken, Telekommunikationsdienstleistungen usw.). Informatik, Telekommunikation und Medien ver-

schmelzen so zu einer einzigen, multifunktionalen Disziplin.

## Entwicklungstendenzen

Die technologische Entwicklung innerhalb des Telekommunikationssektors wird von zwei Grundtendenzen geprägt: Einerseits werden die Innovationszyklen auf der Produkte- und Dienstleistungsseite immer kürzer. Andererseits wachsen die verschiedenen Netze immer mehr zusammen. Diese Entwicklung deckt neue Bedürfnisse auf Kundenseite ab und bedeutet für die Anbieterseite radikale Veränderungen auf der strategischen, strukturellen und kulturellen Ebene. Bild 2 veranschaulicht diese Tendenzen.

## Geschlossene und offene Systeme

Die beiden Einflussgrössen Liberalisierung und Privatisierung bedeuten unter anderem «weg vom Monopol» und «hin zu einer Aktiengesellschaft», bei der nicht in erster Linie der Staat als Aktionär seine politischen Interessen vertritt, sondern verschiedene Shareholderinteressen die Strategie, Struktur und Kultur des Unternehmens entscheidend mitprägen. Die Werte in geschlossenen Systemen (wie Familien, politischen Systemen oder Monopolbetrieben) unterscheiden sich in wesentlichen Punkten von den Werten in offenen Systemen. Wie Bild 3 es darstellt, haben beide Systeme ihre positiven wie negativen Seiten.

Erfahrungen zeigen, dass bei radikalen Veränderungen häufig zuerst die negativen Werte der offenen Systeme zum Tragen kommen. Vertrauensverlust, Konflikte, Orientierungslosigkeit und Chaos prägen nicht selten die Unternehmenskultur in dieser Phase.

Die grosse Herausforderung besteht also



Bild 1. Das Spannungsfeld bei Telekommunikationsunternehmen.



Bild 2. Entwicklung von Produkten und Netzen.

darin, eine Balance zwischen den positiven Werten beider Systeme zu erreichen. Diese erreichen heisst auch, die Geschichte des Unternehmens mit einzubeziehen, was verhindert, dass die guten Werte der Vergangenheit über Bord geworfen werden. Erfolgreiche Unternehmen bauen mit einer ausgeprägten Unternehmenskultur auf die positiven Werte beider Systeme.

Führungskräfte nehmen in dieser Phase der Veränderung und Transformation eine tragende Rolle ein. Sie sind die Multiplikatoren von neuen Verhaltensweisen und prägen die Werthaltung innerhalb des Unternehmens entscheidend mit.

### **Neues Führungsverständnis**

Eine Veränderung der Grundhaltung bedeutet auch eine Veränderung des Führungsverständnisses. Der Transformationsprozess vom geschlossenen zum offenen System verlangt Führung, Coaching und insbesondere «Leadership». Was für Unterschiede bestehen zwischen Leadershipfähigkeiten und Managementfähigkeiten?

#### *Leadershipfähigkeiten:*

- Visionen und Strategien entwickeln und umsetzen
- Teams bilden und auf die Ziele ausrichten
- überzeugen, begeistern und motivieren
- Feedbackkultur pflegen
- aushalten von Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten
- Veränderungen realisieren

#### *Managementfähigkeiten:*

- planen und budgetieren
- strukturieren und organisieren
- entwickeln und anwenden von Metho-

den, Abläufen und Systemen zum Controlling;

- Probleme erkennen und effizient lösen Eine Blitzumfrage bei rund hundert Führungskräften des oberen und mittleren Kaders von Swisscom hat aufgezeigt, dass diese im Moment die Managementfähigkeiten bei sich selbst und ihren Kollegen ausgeprägter erleben als die Leadershipfähigkeiten. In der Beurteilung der Zukunft sind sie sich einig, dass Leadershipfähigkeiten verstärkt gelebt werden müssen. Das heisst aber nicht, dass in komplexen und von grosser Veränderung betroffenen Systemen Leadershipfähigkeiten allein genügen. Auch Managementqualitäten sind dort von grosser Bedeutung (denken wir nur an das Projekt Expo.01). Es braucht ein «Sowohl-als-auch» und nicht ein «Entweder-oder». Bild 4 kann dies verdeutlichen.

### **Umsetzung von neuen Werten**

Wie können neue Werte und Fähigkeiten nun praktisch umgesetzt werden? Wir müssen Schlüsselqualifikationen definieren, welche den Transformationsprozess unterstützen. Mit den Schlüsselqualifikationen erreichen wir, dass alle Mitarbeitenden das gleiche Verständnis haben über die Dimensionen der Selbstkompetenz (z.B. Flexibilität), Sozialkompetenz (z.B. Teamfähigkeit) und Führungskompetenz (z.B. Lenkungs- und Überzeugungsfähigkeit).

Innerhalb von Swisscom sind diese Schlüsselqualifikationen definiert. Sie stehen in direktem Zusammenhang mit den Werten, die unsere zukünftige unterneh-

merische Kultur prägen sollen. Zu diesen Schlüsselqualifikationen gehören Kommunikationsfähigkeit, Kritik- und Konfliktfähigkeit, Coaching von Mitarbeitenden, aber auch Selbständigkeit und Engagement. Diese Fähigkeiten unterstützen Werte wie Vertrauen, Sicherheit, Entwicklung oder Sinngebung. Das Definieren von Werten und Schlüsselqualifikationen ist die eine Seite, die andere ist das Umsetzen dieser Vorgaben. Verschiedene Massnahmen, die bei Swisscom bereits eingeleitet sind, unterstützen die Umsetzung:

- Jährlich wird jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung u.a. bezüglich Schlüsselqualifikationen beurteilt. Davon ausgehend werden individuelle Förderungsmassnahmen geplant.
- Alle Entwicklungsmassnahmen im Rahmen des Führungsentwicklungskonzeptes sowie alle massgeschneiderten, bedarfsoorientierten Massnahmen werden auf der Grundlage unserer Schlüsselqualifikationen aufgebaut.
- Beim Neubesetzen von Stellen werden die Bewerberinnen und Bewerber außer an den fachlichen Kompetenzen auch an den Schlüsselqualifikationen gemessen.

Swisscom befindet sich in einer unruhigen Phase. Dies schlägt sich nicht zuletzt auch in der neusten Mitarbeiterbefragung nieder. Wir wissen aber, dass tiefgreifende Veränderungsprozesse immer von Unruhe und Unsicherheiten begleitet sind. Anderseits ist Swisscom mit der aufgezeigten Vernetzung von Werte-



Bild 3. Unterschiede zwischen geschlossenen und offenen Systemen.



Bild 4. Spezifische Fähigkeiten in Leadership und Management.

veränderung und Veränderung der Führungsphilosophie sowie mit den bereits eingeführten Führungshilfsmitteln gut gewappnet sind, um diesen Veränderungsprozess erfolgreich zu gestalten

[1]

**Dr. Martina Hubacher**, Leiterin Human Resources Development, Swisscom, Bern; **Hans-Peter Hübscher**, Stv. Leiter Human Resources Development, Swisscom, Bern.

#### Quellen:

- Booz, Allen & Hamilton: Telekommunikation in der Welt von morgen
- Gebert D., Boerner, S., Manager im Dilemma: Abschied von der offenen Gesellschaft?
- Kotter J. P.: A Force for Change
- Lenz G., Ellebracht H., Osterhold G.: Vom Chef zum Coach
- Osterhold G.: Veränderungsmanagement

#### Digitalkamera

Viel schneller als erwartet, sind digitale Kameras in den Arbeitsbereich von Kleinbildkameras für den Normalverbraucher vorgedrungen. Philips will im Dezember auf der IEDM in Washington einen Bildaufnehmer mit mehr als sechs Mio. Pixel vorstellen – das entspricht einem 400-ASA-Kleinbildfilm. Und Fuji Photo Film Co. hat bekannt gegeben, dass man einen CCD-Sensor im Honigwaben-Raster entwickelt hat: In allen Leistungsdaten (Auflösung, Photostrom, Rauschen, Empfindlichkeit) übertrifft dieses CCD bisherige Bildaufnehmer. Man will diesen Sensor bereits im nächsten Jahr in einer neuen Kameraklasse für weniger als 1000 US-\$ auf den Markt bringen.

#### Der Oberflächen-Tunneltransistor stellt sich vor

Tunneldioden sind seit Jahrzehnten unverzichtbare Bauelemente. Der Tunneleffekt wird mit schrumpfenden Halbleiterstrukturen immer interessanter, weil er auch bei Nanometerstrukturen funktionsfähig ist. Gegenüber anderen Verfahren (wie z.B. dem 1-Elektronen-Transistor) haben Tunnelemente auch den Vorteil, dass sie weitgehend unabhängig von der Betriebstemperatur sind. Sie arbeiten daher auch bei Raumtemperatur ohne Einschränkungen. Und schliesslich haben Tunnelemente einen geringen Energieverbrauch. Ihr gemeinsames Kennzeichen ist eine negative U/I-Kennlinie mit negativem differenziellem Widerstand, der technisch vielfältig genutzt wird. Das Forschungslabor von Toshiba hat jetzt ein Tunneleffekt-Bauelement mit drei statt zwei Anschlüssen vorgestellt (IEEE Electron Device Letters), das auf der Oberfläche eines SIMOX-Wafers hergestellt wurde (Bild). Leo Esaki, der 1958 den Tunneleffekt fand, hatte seinerzeit noch Germanium-Halbleiter genutzt. Zwanzig Jahre später fand man dann das «Oberflächentunneln». Mit dieser neuen Entwicklung aus Japan wird gezeigt, dass es auf dem Weg in die Nanoelektronik verschiedene Wege für die Realisierung ultraschneller Schaltungen gibt.

Toshiba Corporation  
Advanced LSI Technology Laboratory  
8 Shinsugita-cho, Isogo-ku  
Yokohama 235-8522, Japan  
Tel. +81-45-770 3687  
Fax +81-45770 3578  
E-Mail: j-koga@amc.toshiba.co.jp

**mesomatic**

# TELECOM MESSTECHNIK

messtechnik aus einer hand



## ANDO

### Optische Messtechnik

- Spectrum-Analyzer
- OTDR
- SDH-Analyzer
- Power-Meter



## TTC

### Telecom Messtechnik

- Frame Relay
- ATM
- ISDN
- SS7
- LAN



## RIFOCS

### Optische Messtechnik

- Modulare Mess-Systeme
- Power-Meter
- Return Loss
- Laser Quellen



## JDS/FITEL

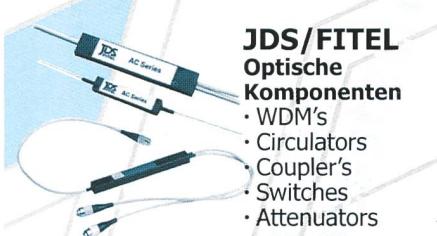
### Optische Messtechnik

- Polraisons Meter
- Prog. Abschwächer
- Noise Source
- ErFa-Verstärker

## JDS/FITEL

### Optische Komponenten

- WDM's
- Circulators
- Coupler's
- Switches
- Attenuators



## FURUKAWA

### Spleissgeräte

- Schnell
- Handlich
- Präzis



hinterbergstrasse 9  
6330 cham/switzerland

telefon 041-748 60 22

telefax 041-748 60 23

info@mesomatic.ch

www.mesomatic.ch

## Preisgünstige Kunststoff-Verpackungen

Standardartikel und Sonderanfertigungen



**RENFER**

CH-2543 Lengnau, Tel. 032 / 6521 444

1028/18.10.96

SALES.SWISS @ ISOCOR.COM  
WWW.ISOCOR.CH

World Class Internet Messaging and Directory Products

ISOCOR

ISOCOR Switzerland AG  
Seftigenstrasse 45, 3123 Belp, Telefon +41 31 819 60 01, Facsimile +41 31 818 13 23  
Technoparkstrasse 1, 8005 Zürich, Telefon +41 1 445 28 90, Facsimile +41 1 445 28 95



Wir kennen,  
was wir vermitteln!

swisscom-Mitarbeiterrabatt  
5 %

Tel. 052 625 68 25, Fax. 052 624 06 32  
www.semasprachreisen.ch

USA/ Kanada

Australien/ Neuseeland

England/ Irland

Frankr./ Italien/ Costa Rica

Name:

Strasse:

Plz/Ort:

Tel.

comtec