

Antje Barabasch, Anna Keller, Marc Marthaler

Next Generation

Selbstgesteuert und projektbasiert
lernen und arbeiten bei Swisscom



EHB



swisscom

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	7
	Zum Geleit	10
Teil 1	Die Telekommunikationsbranche, Swisscom und die betriebliche Berufsbildung	
1	Swisscom – eine Entwicklungsgeschichte	23
2	Berufsbildung bei Swisscom	35
3	Einblicke in die Next Generation	45
Teil 2	Was wirklich zählt – Innenansichten zur Berufsbildung bei Swisscom	
1	Recruitment – «Run for Talents»	61
2	Der Markt der Möglichkeiten	68
3	Coaching und Lernbegleitung	76
4	«Welpenschutz» oder modernes Beziehungsmanagement?	86
5	Management von Vorwissen	94
6	Von Anfang an durchstarten	99
7	Flexibilität fördern – den Horizont erweitern	106
8	Eine steile fachliche und persönliche Entwicklung	114
9	Reflektiert vorankommen	124
10	Die Kreativität fördern	130
11	Den Unternehmergeist entwickeln	136
12	Der Balanceakt zwischen Schule und Betrieb	142
13	Umgang mit schwierigen Situationen	153
14	Arbeit und Freizeit – getrennt oder vermischt?	160
15	Was bringt die Zukunft?	165

Schlusswort	176
Anmerkungen	182
Die Autorinnen und der Autor	187

Vorwort

Auf Wikipedia kommt die Digitalisierung ja eigentlich recht harmlos daher. Dort bezeichnet der Begriff ursprünglich das Umwandeln von analogen Werten in digitale Formate und die informationstechnische Verarbeitung der so gewonnenen Daten. Unterdessen haben wir aber längst erfahren, welche fundamentalen Kräfte hier wirken. Hoteliers wie Musikerinnen, Taxifahrer erst recht – sie alle erleben derzeit, wie die digitale Revolution ganze Branchen und ihre alt hergebrachten und bestens verankerten Businessmodelle innert kürzester Zeit komplett umzukrempeln vermag. Man muss längst keine Prophetin mehr sein, um zu behaupten, dass diese Entwicklung breiteste Kreise erfassen und immer tiefer in unsere Leben greifen wird. Wir sind alle in unserer Innovationsfähigkeit gefragt, um diesen Veränderungen gut begegnen zu können und neue Lösungen für die großen Herausforderungen zu finden, die die Digitalisierung mit sich bringt.

Hand aufs Herz, beim Thema «Innovation» denkt man schnell an «das nächste große Ding». Doch es gibt auch eine andere Art der Innovation, nämlich die kontinuierliche Erneuerung im Kleinen und im Alltäglichen, die uns allen jederzeit offensteht und damit besonders kraftvoll und wirksam ist. Die duale Berufsbildung ist aus meiner Sicht geradezu ein Garant für diese Transformation. Der größte Teil der Jugendlichen in der Schweiz wird so Schritt für Schritt in die Berufswelt und damit in den Arbeitsalltag integriert. Immer mit einem starken Fokus auf Bildung, aber auch mit klaren Erwartungen an die Leistungsbereitschaft dieser jungen Menschen. Sie bringen neue Meinungen, andere Herangehensweisen, zukunftsgerichtete Fähigkeiten und manchmal quer in der Landschaft stehende Bedürfnisse in die Betriebe ein, fordern damit oft

die bestehenden Strukturen heraus und wollen Muster aufbrechen – eine Frischzellenkur im besten Sinn!

Im vorliegenden Buch beschreiben die Autorinnen Antje Barabasch, Anna Keller und der Autor Marc Marthaler aus unterschiedlichen Blickwinkeln das Erfolgsmodell «Next Generation» von Swisscom. Als führendes Unternehmen im schweizerischen Telco-Markt steht Swisscom dafür ein, dass ihre Kunden und Kundinnen die Chancen einer vernetzten und digitalisierten Zukunft einfach nutzen können. Bedingt durch die rasante Entwicklung der gesamten Branche, sieht sich Swisscom laufend durch internen Strukturwandel und neue Arbeitsformen herausgefordert. Diesem Wandel begegnet das Unternehmen mit einem innovativen und hoch agilen Ansatz in der Berufsbildung, bei dem Lernende ihre Lehre weitgehend selbst gestalten können und projektbasiert lernen und arbeiten. Diese Art des selbstgesteuerten Arbeitens bereitet sie einerseits auf vielfältig zukunftsorientierte Tätigkeiten bei Swisscom vor und sichert ihnen darüber hinaus ihre «Employability». Ein nicht zu vernachlässigender Effekt des Ansatzes von Swisscom ist zudem die sich selbst steuernde Allokation von Lernenden auf Projekte – Markt statt Plan. Dazu arbeitet das Unternehmen eng mit verschiedenen Partnern der Berufsbildung zusammen, auch mit dem Eidgenössischen Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB. Das EHB leistet als schweizerische Expertenorganisation der Berufsbildung einen ganz entscheidenden Beitrag, indem es Berufsbildungsverantwortliche aus- und weiterbildet und die Weiterentwicklung der Berufe unterstützt. Im Rahmen seiner Forschungstätigkeit beleuchtet das EHB die Wirksamkeit des Berufsbildungssystems und untersucht unter anderem neue Lernkulturen in Unternehmen, so auch die von Swisscom.

Dieses enge Zusammengehen von Wirtschaft und staatlichen Organisationen ist ganz sicher ein entscheidender Faktor im Er-

folgsmodell Berufsbildung Schweiz. Es steht für Stabilität und Erneuerung, die dabei quasi physikalisch verschränkt und inhärent im System verankert sind. Beste Voraussetzungen, um den Herausforderungen der sich rasant verändernden Lebens- und Arbeitsweisen effektiv begegnen zu können.

Andri Rüesch

*Co-Chapterhead Future Workforce Management
& HR-Business-Partner Swisscom Retail Channels
Mitglied des EHB-Rates*

Teil 1

Die Telekommunikations- branche, Swisscom und die betriebliche Berufsbildung

1 Swisscom – eine Entwicklungsgeschichte

Woher wir kamen, und wo wir heute stehen

Eines vorweg: Lernende beziehungsweise Lehrlinge, wie sie damals noch hießen, wurden bereits zu Zeiten der Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe (PTT) ausgebildet. Doch bevor wir dieses Thema vertiefen, werfen wir einen kurzen Blick zurück auf die Geschichte und Entwicklung von Swisscom.

In den 1980er-Jahren wurde in der Schweiz vermehrt die Monopolstellung der PTT im Fernmeldebereich kritisiert, was letztlich zum Fernmeldegesetz von 1991 führte. Die neue PTT-Unternehmensstrategie richtete die Bereiche Post und Telekommunikation stärker auf ihre eigenen Märkte aus. Die sogenannte PTT-Reform führte 1990 eine Kostentransparenz ein, welche die Quersubventionierung, also die Unterstützung des Departements Post durch das Departement Fernmeldedienste, beendete. Das Unternehmen wurde 1993 in Post PTT und Telecom PTT aufgeteilt. Sein neues Selbstverständnis visualisierte der Telekombereich nicht nur mit einem neuen Logo, in dem der Schriftzug «Telecom» dominierte, sondern er versuchte sich anschließend auch mit mehreren ausländischen Beteiligungen zu profilieren, die jedoch wenig erfolgreich verliefen. In der Schweiz entwickelte sich das 1996 eingeführte Internetportal Blue Window rasch zum schweizerischen Marktleader.

Mit Inkrafttreten des neuen Fernmeldegesetzes von 1997 kam es zu einer Deregulierung des Schweizer Telekommunikationsmarkts, und infolgedessen teilte sich die PTT in die Schweizerische Post, als öffentlich-rechtliche Anstalt, und Swisscom AG, als Aktiengesellschaft, auf. Die Börsennotierung des Telekombereichs führte das ehemals monopolistische, staatsgegründete Unterneh-