

# LEADERSHIP DIALOGUE

S. 50



T-Mobile in der Werbung.

Ein Entwicklungs- und  
Networkingprogramm für  
Führungskräfte bei T-Mobile  
Deutschland.

Von Andreike Reichert



In Zeiten des Wandels und konstant steigender Anforderungen an Führungs- und Managementkompetenzen ist die gezielte Identifikation und anforderungsorientierte Entwicklung von Führungs- und Nachwuchskräften auch für T-Mobile erfolgskritisch. Ein Beispiel für die systematische Führungskräfteentwicklung bei T-Mobile Deutschland ist der „Leadership Dialogue“ für High Potentials im mittleren Management. Hier wurden – über die regulären individuellen Beurteilungs- und Entwicklungsprozesse hinaus – in einem Zeitraum von eineinhalb Jahren 18 ausgewählte Führungskräfte aus verschiedenen Funktionsbereichen in ihrer Entwicklung und Vernetzung unterstützt.

**ZIELSETZUNG**

Das Programm unterstützt die Geschäftsführung von T-Mobile Deutschland bei ihrem Ziel, einen übergreifenden Überblick über Potenzialträger zu erhalten und Nachwuchs für weiterführende Funktionen systematisch aus den eigenen Reihen zu entwickeln. Darüber hinaus ist die funktionsübergreifende Entwicklung und Vernetzung des Teilnehmerkreises ein wichtiges Mittel zur Horizonterweiterung und Optimierung der täglichen Zusammenarbeit. Weiterhin dient das Programm der Geschäftsführung und den Teilnehmern, über strategische und auch operative Themen aus dem Führungsalltag direkt in den Dialog zu treten, wechselseitiges Verständnis zu fördern und gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln.

**Anforderungsorientierung in Auswahl, individueller Entwicklung und Programmgestaltung**

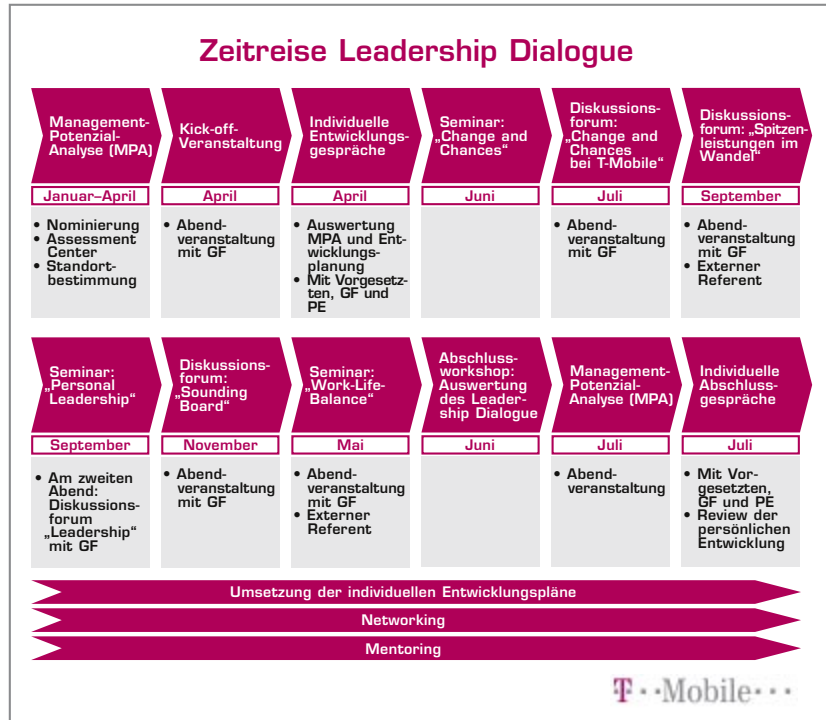
Transparente und anforderungsorientierte Kriterien im Rahmen unseres Kompetenzmodells bilden die Basis für Auswahl und Entwicklung. Im Anschluss an die Nominierung durch die Geschäftsführung durchlaufen die Kandidaten ein Assessment Center, das neben der finalen Auswahlentscheidung dem Ziel dient, einen systematischen Entwicklungsprozess auf Basis der persönlichen Standortbestimmung zu gestalten. Entsprechend erhalten alle Teilnehmer neben dem direkten persönlichen Feedback auch einen ausführlichen Ergebnisbericht sowie ein Entwicklungsgespräch mit Vorgesetztem, Geschäftsführer und ihrem Begleiter der Personalentwicklung. Hier werden Stärken und Schwächen besprochen und ein persönlicher Entwicklungsplan für die Programmdauer erstellt. Analog zu den individuellen Entwicklungsmaßnahmen wurden auch die allgemeinen, für alle Kandidaten obligatorischen Programmbausteine (s.u.) anforderungsorientiert gestaltet. Erwartungen und Wünsche wurden im Kick-off zwischen Programmteilnehmern, Geschäftsführung und Personalentwicklung nochmals geklärt und in den Programminhalten durch die Personalentwicklung weiter konkretisiert.

**Programmbausteine**

Die Programminhalte sollen folgende Anforderungen abdecken:

- individuelle Qualifizierung für die speziellen Anforderungen an unsere Führungskräfte im mittleren Management
- kollegialer Austausch und teamorientierte Weiterentwicklung der Programmteilnehmer
- Dialog mit der Geschäftsführung zu fachlichen und überfachlichen relevanten Themen

Diese Anforderungen bilden wir inhaltlich und methodisch ab durch eine Mischung aus Seminaren mit starkem Praxisbezug, Diskussionsforen mit externen Referenten und unserer Geschäftsführung sowie durch das Angebot des individuellen Mentoring mit einem Geschäftsführer. Alle Seminare wurden inhaltlich miteinander vernetzt, durch den Einsatz diagnostischer Instrumente erweitert und jeweils mit Vertretern



der Programmteilnehmer inhaltlich vorbereitet. Sie zeichnen sich aus durch die Bearbeitung persönlicher Fragestellungen und kollegialen Erfahrungsaustausch mit der Möglichkeit, voneinander zu lernen sowie eigene Beratungskompetenzen weiterzuentwickeln. Die in den Seminaren behandelten Themen wurden weiterhin im Rahmen von Abendveranstaltungen mit der Geschäftsführung im Hinblick auf den Unternehmensalltag diskutiert, konkretisiert und ggf. lösungsorientiert bearbeitet. Die Programmelemente sind im obigen Chart chronologisch dargestellt.

**DARSTELLUNG DER INHALTE**  
**Change Management**

Ganz im Sinne der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen als Führungskraft bei T-Mobile stand das erste Seminar unter dem Titel „Change and Chances“. Es diente den Teilnehmern dazu,

- die Logik von Veränderungsprozessen in ihrem Arbeitsfeld besser zu verstehen, indem sie die Change-Kurve als Erklärungsmodell für Verhalten in Veränderungsprozessen (wieder-)entdecken und die Situation aus systemischer Perspektive analysieren
- Hintergründe für Widerstand und Demotivation zu erkennen und Reaktionsmöglichkeiten zu erarbeiten
- Maßnahmen zu entwickeln, um Veränderungen im eigenen Bereich besser realisieren zu können

Im Diskussionsforum zum Thema Change Management lieferte ein ehemaliger Alpinist der Weltelite und heutiger Managementberater unter dem Titel „Spitzenleistungen im Wandel“ durch einen Vortrag über seine persönlichen Erkenntnisse zu Grenzerfahrungen und Erfolgs-

Die Module „Change and Chances“, „Personal Leadership“ und „Work-Life-Balance“ wurden zusammen mit der Konzepte GmbH konzipiert und durchgeführt.

**Das Programm unterstützt die Geschäftsführung von T-Mobile Deutschland bei ihrem Ziel, einen übergreifenden Überblick über Potenzialträger zu erhalten und Nachwuchs für weiterführende Funktionen systematisch aus den eigenen Reihen zu entwickeln.**

prinzipien beim Extrembergsteigen und Managen Impulse für die anschließende Diskussion mit der Geschäftsführung. Was braucht es, um Spitzenleistungen möglich zu machen? Wie motiviere und qualifiziere ich mich und mein Team, gemeinsam einen Berg bislang unerreichter Höhe zu erklimmen? Was ist angezeigt, wenn die geplante Route unerwartet verändert werden muss? Diese Fragen beschäftigen Extrembergsteiger und Manager vor dem Hintergrund rasanter nationaler und internationaler Veränderungsprozesse gleichermaßen. Die anschließende Diskussion in Plenum und Kleingruppen gab Gelegenheit, die Relevanz der Erkenntnisse für T-Mobile zu reflektieren.

**Leadership**

Das Seminar „Personal Leadership“ ermöglichte den Teilnehmern,

- sich gezielt mit Erfolgsfaktoren von Führung und deren konkreter Umsetzung auseinander zu setzen
- Inhalte und persönliche Ergebnisse eines Persönlichkeitsfragebogens („Leadership Check“) und die individuelle „Unique Ability“ zu reflektieren
- eigene, konkrete Führungssituationen zu beleuchten und Handlungsalternativen zu entwickeln
- die Methode der kollegialen Beratung anzuwenden, um für die individuelle Führungspraxis zu profitieren, und sie auch später wirkungsvoll nutzen zu können

S. 52

In einer anschließenden Abendveranstaltung hatten die Programmteilnehmer Gelegenheit, mit der Geschäftsführung über die individuelle Führungspraxis und das Führungsverständnis bei T-Mobile zu diskutieren.

**Customer Centricity**

Basierend auf den Erfahrungsberichten eines externen Referenten wurden in dieser Veranstaltung beispielhaft folgende Fragestellungen diskutiert:

- Was sind die kritischen Faktoren auf dem Weg zur „most highly regarded service company“?
- Welche Rolle spielen Innovation, Führungsinstrumente, Unternehmenskultur, Organisation etc.?
- Was sind Erfolgskriterien und Messgrößen, woran erkennt man die Wandlung?
- Sind Kundenorientierung und finanzieller Erfolg einander widersprechende Ziele? Wie geht man damit um?
- Was bedeutet es für mich als Mitarbeiter und Führungskraft? Und wie stellt man die Organisation darauf ein bzw. nimmt sie mit?

**Work-Life-Balance**

Dieses Seminar baute auf den Inhalten des Workshops „Personal Leadership“ auf und integrierte dort behandelte Themen wie die persönliche „Unique Ability“, individuelle Kernwerte und die Ergebnisse des „Leadership Check“. Ziel des Workshops war es,

- sich vertieft mit den Säulen der Identität auseinander zu setzen
- ein eigenes Lebenspanorama zu erstellen



T-Mobile in der Werbung.

- die fünf Kernwerte und die persönliche „Unique Ability“ mit den Chancen und Möglichkeiten, konform zu handeln, abzugleichen
- eigene Stressoren zu identifizieren
- aus den Erkenntnissen Handlungsbedarf zu identifizieren und einen Handlungsplan zu entwickeln

**Sounding Board**

Das „Sounding Board“ soll hier als eine besondere Art des Diskussionsforums Erwähnung finden. Im Rahmen dieser Veranstaltung dienten die Teilnehmer des Leadership Dialogue der Geschäftsführung als „Resonanzkörper“ und Diskussionspartner für ein unternehmensrelevantes Thema. Hierbei sollte die funktional übergreifende Zusammensetzung der Programmteilnehmer idealerweise einen Mehrwert leisten. Das ausgewählte Thema wurde im Vorfeld mit einem Paten aus der Geschäftsführung abgestimmt und anschließend durch die Programmteilnehmer eigenverantwortlich vorbereitet. Konkret wurden in diesem Rahmen Wahrnehmungen und durchaus provokante Thesen vorgestellt und in Kleingruppen diskutiert. Hier wurden dann mit der Geschäftsführung Hintergründe und Konsequenzen diskutiert und ggf. Lösungsideen entwickelt.

**Was braucht es, um Spitzenleistungen möglich zu machen? Wie motiviere und qualifiziere ich mich und mein Team, gemeinsam einen Berg bislang unerreichter Höhe zu erklimmen?**

**FAZIT**

Mit dem Top-Management als Auftraggeber und aktiv Beteiligten, klaren Zielen, abgeglichenen Erwartungen, aktiver Mitgestaltung durch die Teilnehmer und hoher Prozessorientierung lässt sich ein Programm gestalten, das eine systematische individuelle und teamorientierte Entwicklung effizient umsetzt, Spaß macht und unternehmerischen Gewinn bringt.



**Andreike Reichert**  
Personalentwicklerin bei T-Mobile Deutschland