

# Talent-Management

HERNSTEIN PRAXISBEISPIEL



# bei T-Systems Austria

Potential Development Program  
for Young Professionals – FUTURE 2007

Die Herausforderung der T-Systems Austria GesmbH im Zuge ihrer zukunftsgerichteten Personalplanung besteht darin, möglichst viele Kernpositionen in der Organisation aus den eigenen Reihen zu besetzen. Im Rahmen eines im Herbst 2006 durchgeführten Screening-Verfahrens wurden zu diesem Zweck talentierte, junge Mitarbeiter mit hohem Entwicklungspotenzial identifiziert. Für diesen für T-Systems Austria GesmbH strategisch wichtigen Personenkreis, die Young Professionals, wurde – zusammen mit dem Hernstein Institut für Management und Leadership – »FUTURE 2007«, ein potenzialorientiertes Entwicklungsprogramm, entwickelt, um diese in ihrer Persönlichkeit systematisch weiter zu fördern und auf nächste Entwicklungsschritte im Unternehmen vorzubereiten.

## Die Herausforderung für eine zukunftsgerichtete Personalplanung

Für die Entwicklung der Young Professionals – zum Teil akademisch ausgebildete Fachkräfte, zwischen 25 und 29 Jahre alt, mit durchschnittlich zwei bis vier Jahren Berufserfahrung – ist es von enormer Bedeutung, dass sie neben einer guten Einarbeitung und verantwortungsbewussten Vorgesetzten gleichzeitig Kollegen finden, mit denen sie herausfordernde Aufgaben bewältigen können. Doch letztendlich müssen sie auch attraktive Entwicklungsmöglichkeiten angeboten bekommen.

Die systematische Förderung von Potenzialträgern aus der eigenen Organisation ist ein wichtiges Signal für alle Mitarbeiter: Es wird damit sichtbar gemacht, dass eine strategische Personalentwicklung nicht nur ein Lippenbekenntnis darstellt. Den potenzialstarken Mitarbeitern in der T-Systems Austria GesmbH wird außerdem vor Augen geführt, dass sich kontinuierliche Leistung und beharrliche Qualifizierung auszahlen. Sie erkennen, dass bei der Besetzung von Schlüsselpositionen gerade Kandidaten aus den eigenen Reihen berücksichtigt und mit erweiterter Verantwortung betraut werden. Dies fördert zugleich die Motivation und konsequente Leistungsorientierung.

Wie jedes Unternehmen, so wünscht sich auch die T-Systems Austria GesmbH hoch motivierte und talentierte Mitarbeiter. Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit und das dafür notwendige Engagement sind gerade bei jungen Mitarbeitern wichtige Erfolgsfaktoren. Denn Engagement ist der Auslöser – der Kraftstoff –, bereits vorhandenes Wissen umzusetzen. Dabei enthält Engagement über die individuelle intrinsische Motivation hinaus gerade bei jungen Mitarbeitern eine sportlich-kompetitive Komponente – nach dem Motto »Wir wollen es wissen!«. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, dass die Young Professionals in ihrer Entwicklung auch die Erkenntnis gewinnen, dass sie als Einzelne nur durch die Hilfe ihres Teams erfolgreich sein können.

In einer komplexen Organisation wie der T-Systems Austria GesmbH mit kundenorientiertem Dienstleistungsauftrag sind vor allem die Young Professionals gefordert, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten in der engen Zusammenarbeit mit den jeweiligen Kollegen im Team zu erbringen. Dies bedeutet beispielsweise, vorhandenes Wissen offen weiterzugeben und im Hinblick auf die angestrebten Bereichsziele effektiv mit den anderen Team- und Projektmitgliedern zu kommunizieren. Daher war es von Anfang an wichtig, die Young Professionals nicht in eine »Sonderrolle« mit elitärem Anspruch zu drängen. Die Gefahr bestand darin, den Teamgeist zu stören und eine wirkungsvolle Zusammenarbeit in der Organisation sogar zu behindern.

## Aktivieren und Mobilisieren

Die Zielsetzung des Potential Development Program for Young Professionals bestand darin, für die jungen, talentierten Leistungsträger einen Lernraum mit einem hohen Maß an Gestaltungsfreiheit zu schaffen, der vielfältige Lernmöglichkeiten zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit bietet.

Key Learnings hierzu waren:

- eine eigene Rollenklarheit im Unternehmen zu finden und bewusst wahrzunehmen;
- Unterschiedlichkeit als Ressource erkennen und schätzen zu lernen;
- die proaktive Kommunikation zu verbessern, d. h. Fragen zu stellen, Feedback zu geben und Ideen auszutauschen;
- einen Teamgeist zu entwickeln und die eigene Konfliktfähigkeit zu stärken;
- die eigenen Ressourcen zielgerichtet einsetzen zu lernen und
- letztendlich die Innovationskraft in den eigenen Projekten zu steigern.

Das Potential Development Program for Young Professionals setzte somit primär auf den Ausbau der sozialen Kompetenzen und die Vermittlung von Management-Fähigkeiten. Der Auf- und Ausbau dieser Fähigkeiten benötigte eine entsprechende Entwicklungszeit, daher wurde der Gesamtprozess über einen Zeitraum von zwölf Monaten geplant.

## Der Praxistransfer

Der Erfolg des Potential Development Program for Young Professionals ließ sich letztendlich nur daran messen, was die Young Professionals in ihrem Arbeitsalltag konkret umsetzten. Ziel des Transferkonzepts war es, die Eigenaktivität und -verantwortung der Teilnehmer für das Programm kontinuierlich zu fördern und auch Feedback-Schleifen zu installieren. Vor diesem Hintergrund wurde jeder Young Professional aufgefordert, aus dem Führungskreis einen Mentor zu suchen und mit diesem vor Beginn und nach Abschluss des Programms ein verpflichtendes Transfergespräch durchzuführen.

Zwischen den Trainingsmodulen – in den sogenannten Praxisphasen – mussten die Young Professionals das Gelernte durch individuelle Aktionspläne und Treffen in Peer-Groups (Lernpartnergruppen) in den eigenen Unternehmensalltag integrieren und anpassen. Zusätzliche Mentorengespräche unterstützten die Young Professionals im Sinne einer kontextspezifischen Beratung bei der Umsetzung ihrer Aktionspläne in die Praxis.

## Die Evaluierung: Zielerreichung und Erfolg des Praxistransfers

Eine kontinuierliche Erfolgskontrolle während und nach jeder Trainingseinheit machte die erzielten Veränderungen bewusst. Innerhalb des Potential Development Program for Young Professionals übernahm eine Steuergruppe aufseiten des Auftraggebers zentrale Funktionen wie Reflexion, Adressat, Monitor und internes Projektmarketing. Die Rückmeldungen der Teilnehmer aus dem Training wurden regelmäßig gebündelt ausgewertet und in Steuerungsmeetings gemeinsam zwischen Auftraggeber und Hernstein Institut besprochen. Optimierungsschritte wurden dort beschlossen.

## Potenzialanalyse als Voraussetzung für eine gezielte Talententwicklung

Der Einsatz eines webgestützten Tools zur Potenzialevaluierung ermöglichte eine Standortbestimmung zu Beginn des Entwicklungsprogramms und das Fokussieren auf individuelle Entwicklungsziele. Gleichzeitig war durch die Möglichkeit von Gruppenauswertungen ein maßgeschneidertes Design der Trainingsinhalte im Sinne eines Bildungscontrollings zielführend. Dadurch konnten die Lerninhalte optimal auf die Teilnehmerbedingungen abgestimmt werden. Eine abschließende Evaluierung, vor dem fünften Modul des Entwicklungsprogramms mit dem gleichen Instrument, machte die Lernfortschritte messbar. >>>

### WOLFGANG MAX WIRTH

Trainer am Hernstein Institut für Management und Leadership

### MAG. PHILIPP HUBER

HR-Unit-Manager Human Resources der T-Systems Austria GesmbH

T-Systems ist ein weltweit operierender Dienstleister für Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT).

Das Unternehmen gehört zu den vier Hauptgesellschaften der Deutschen Telekom AG (DTAG) und hat in Frankfurt am Main seine Firmenzentrale.

T-Systems beschäftigt in gut 20 Ländern rund 56.000 Mitarbeiter (Stand 2006). Die hundertprozentige Telekom-Tochter erwirtschaftete 2006 einen Umsatz von 12,6 Milliarden Euro.

In Österreich ist die T-Systems Austria GesmbH einer der führenden Dienstleister für Informations- und Kommunikationstechnologie.

Der Branchenschwerpunkt liegt auf den fünf Kernsegmenten Fertigungsindustrie, öffentliche Verwaltung, Gesundheit, Finanzdienstleistung sowie Telekommunikation. Im Gesundheitsbereich fungiert T-Systems Austria als internationales Kompetenzzentrum im Gesamtkonzern.

In Österreich beschäftigt der Konzern rund 600 Mitarbeiter (Stand 2006).

# T-Systems Austria

## HERNSTEIN PRAXISBEISPIEL



»Das Wesentliche am Programm war die Auseinandersetzung der Teilnehmer mit der eigenen Persönlichkeit. Durch die Trainings und Reflexionen wurde den Teilnehmern die Möglichkeit geboten, sich aktiv auf diese Auseinandersetzung einzulassen.

Das sehen wir als Grundlage für zukünftige Karriereschritte, denn eine gefestigte Persönlichkeit ist – gerade in der IT-Branche – Grundstock für erfolgreiches Management.«

Mag. Philipp Huber

»» Jeder Teilnehmer erhielt die Auswertung der Ergebnisse als persönliches Teilgutachten (schriftlich) vor jedem Trainingsmodul. Die Ergebnisse blieben auf individueller Ebene anonym. Die Entwicklungsbereiche der Trainingsgruppe (Gruppenauswertung) wurden im jeweiligen Trainingsmodul, in Übungen, aufgegriffen. Zusätzliche Fragen wurden für jeden Teilnehmer in einem persönlichen einstündigen Feedback-Gespräch im Laufe des Trainings behandelt.

Im Rahmen der Vorbereitung wurde ein spezifisches Anforderungsprofil für die Zielgruppe der Young Professionals bezogen auf die notwendigen Fach- und Sozialkompetenzen erstellt. Dabei wurden unternehmensspezifische Gewichtungen in den Management-Kompetenzen mitberücksichtigt.

### Lernarchitektur für die Entwicklung von Talenten

#### TRAINING VON SOZIALEN KOMPETENZEN UND GESTALTUNG VON SOZIALEN PROZESSEN

Bei der Konzeption des modular gestalteten Potential Development Program for Young Professional wurde der didaktische Schwerpunkt verstärkt auf die Gewinnung neuer Erfahrung und Erkenntnisse durch »Learning by Doing« gelegt. Somit wurde das Training als intensiver Lerndialog angelegt. Dies erforderte in vielen Übungseinheiten, dass die Teilnehmer eigenständig Problemstellungen strukturieren mussten und nur bei Bedarf den Trainer hinzuziehen durften. Um primär die handlungsregulierenden Schlüsselqualifikationen, wie Eigenständigkeit, Initiative, Prioritätensetzung und Zielorientierung, verstärkt weiterzuentwickeln.

Die größte Herausforderung für Trainer und Teilnehmer bestand darin, die dabei aufkommenden Schwierigkeiten, die meist unausweichlich waren, zeitnah zu meistern und sie als Lernerfahrung und ständige Verbesserung zu begreifen. Von daher wurden bereits ab dem ersten Modul Einzelfeedback-Gespräche zwischen Trainer und Teilnehmer geführt.

#### KICK-OFF

##### Die Ouvertüre

Das Kick-off diente den Young Professionals und den Mentoren zum Kennenlernen des Potential Development Program und der Trainer. Die Young Professionals konnten hier bereits ihre ersten Erwartungen an das Programm formulieren und gleichzeitig erhielten die Mentoren die Gelegenheit, die Erwartungen und Anforderungen an ihre Mentorenrolle zu klären.

#### MODUL I: ROLLENVERSTÄNDNIS

##### Vom »Sachbearbeiter« zum Problemlöser!

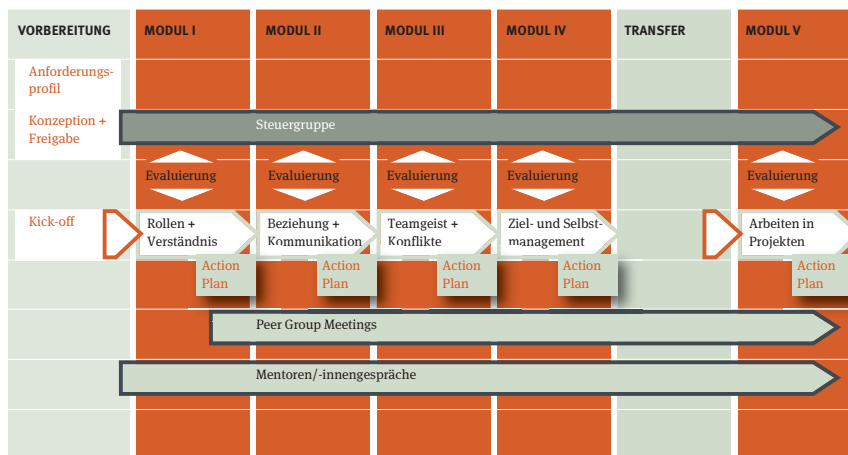
Im Modul I beschäftigten sich die Young Professionals mit Rollenkonzepten und mit der Frage, wie Rollen entstehen und wie sie diese gestalten können. Denn in ihrem privaten und beruflichen Umfeld werden sie tagtäglich mit einem Bündel an Erwartungen konfrontiert: neue Projekte, Veränderungen im Arbeitsumfeld, neue People-Manager, Auslandsaufenthalte u. v. a. m. Auf Basis der Potenzialeinschätzung analysierten die Young Professionals ihre persönliche »Rollenlandkarte« und reflektierten ihre persönlichen Stärken und Schwächen. Durch das Setzen von ersten individuellen Verhaltenszielen galt es, diese in smarten Handlungsschritten zu konkretisieren. Um zu verschiedenen Wirklichkeiten zu gelangen, galt es im nächsten Schritt, im Rahmen von Rollenklärungsgesprächen unterschiedliche Sichtweisen bewusst einzunehmen. Um letztendlich den eigenen Handlungsspielraum bei Veränderungen zu erweitern und das persönliche Verhalten zu optimieren. Der Mythos »Motivation« und die Bildung von Peer-Groups rundeten das erste Modul ab.

#### MODUL II: BEZIEHUNG UND KOMMUNIKATION

##### Miteinander arbeiten – miteinander reden!

Im Modul II lernten die Young Professionals überzeugend zu kommunizieren. Anhand von konkreten Situationen aus ihrem Unternehmensalltag trainierten sie, wie sie ihre Informationen so formulieren, dass sie auch ankommen,

ABB. 1  
Lernarchitektur des Potential Development Program for Young Professionals





durch Fragen zu führen und durch aktives Zuhören den anderen im Gespräch zu begleiten. Auf Basis der konkreten Erfahrungen mit dem anderen im Training wurde Feedback-Geben bzw. Feedback-Nehmen geübt. Durch positives, aber auch kritisches Feedback wurden sich die Young Professionals ihrer Verhaltensweisen bewusst, lernten einzuschätzen, wie ihr Verhalten auf andere wirkt, und sahen, was sie bei anderen auslösen.

Anhand ihrer Potenzialeinschätzung lernten die Teilnehmer ihre persönlichen Stärken und Schwächen bezüglich Management-Kompetenzen kennen und führten in Entwicklungsgruppen eine kollegiale Beratung durch.

#### MODUL III: TEAMGEIST UND KONFLIKTE

**Das Ganze ist mehr als die Summe der Einzelteile!**

Im Modul III setzten sich die Young Professionals auf Basis ihrer Potenzialeinschätzung mit ihrem ganz persönlichen Teamverhalten auseinander und lernten die kritischen Faktoren für den Teamerfolg kennen. Stadien der Teambildung und die eigene Rolle im Team dienten zur Entwicklung der zentralen Kriterien der Teamarbeit. Im weiteren Verlauf ging es um das Erkennen der eigenen Einstellung gegenüber anderen Menschen und im Speziellen um das Erkennen der individuellen Konfliktstilpräferenzen. Das Erkennen von Konflikten im Rahmen der praktischen Konfliktanalyse als Prozess sowie Formen der Konfliktbewältigung im Sinne einer proaktiven Problemlösung bildeten den Trainings-schwerpunkt. Dabei gingen die Young Professionals verstärkt in Rollenübungen ihren Praxisproblemen auf den Grund und probierten neue Lösungswege aus. Über die erlebte Veränderung reflektierten sie in der Kleingruppe.

#### MODUL IV: ZIEL- UND ZEITMANAGEMENT

**Zulassen – Überlassen – Weglassen – Loslassen**

Im Modul IV erhielten die Young Professionals eine fundierte Standortbestimmung bezüglich ihres Umgangs mit Belastung und Stress sowie Anregungen für ihre Berufs- und Lebensplanung. Auf Basis ihrer Potenzialeinschätzung arbeiteten die Teilnehmer an den Stärken und Schwächen ihres Arbeitsstils und lernten konkrete Techniken für den Umgang mit der eigenen Energie für ihre tägliche Praxis kennen. In Reflexionsrunden wurden der eigene Umgang mit der Zeit sowie die Auswirkungen auf den anderen und schwierige Situationen, wie und wann auch ein »Nein« angebracht ist, geübt.

Vor der Kamera wurden Präsentationen gehalten und anhand des konstruktiven Feedbacks durch Teilnehmer je nach Wahl, aber auch durch Video-Feedback der eigene Stil verbessert und entwickelt.

#### MODUL V: ARBEITEN IN PROJEKTEN

**Wenn wir zuerst wüssten, wo wir sind und wohin wir streben, könnten wir besser beurteilen, was wir tun und wie wir es tun (Abraham Lincoln)**

Im Modul V setzten sich die Teilnehmer auf Basis ihrer zweiten Potenzialeinschätzung mit ihren Persönlichkeitsmerkmalen und kritischen Erfolgsfaktoren von unternehmerisch denkenden und handelnden Personen auseinander. Mithilfe eines Planspiels loteten sie verschiedene Klippen in der Projektarbeit aus: unklare Aufträge, Konflikte im Projektteam usw. Besonderes Augenmerk lag dabei auf dem Zusammenspiel der sogenannten »weichen Faktoren« in der Projektarbeit. Kern für die Teilnehmer bildete ein einstündiges Standortgespräch mit einem der Trainer, in dem Veränderung, Stärken und nach dem Motto »permanentes Lernen« auch individuelle Entwicklungsmöglichkeiten nach dem Programm erörtert wurden.

#### DIE HERNSTEIN ARBEITSMETHODIK:

**Act – Reflect – Transfer – Evaluate**

Die Arbeitsmethode im Training basierte auf aktiv erfahrungsorientiertem Lernen und beinhaltet die Zyklen »Erleben, reflektieren und theoretisch fundieren«, wobei durch eine starke Teilnehmerorientierung und -einbeziehung der Transfer des Erlernten in die Praxis sichergestellt wurde. Die Methodenvielfalt – Rollenübungen, kollegiale Fallberatung, Feedback-Übungen, Reflexionsrunden, Theorie-Inputs, Erfahrungsaustausch, Einzelfeedback-Gespräche – ermöglichte nachhaltiges Lernen.

#### PROJEKTLÉITUNG

Mag. Philipp Huber  
T +43 (0) 57057-8486  
philipp.huber@t-systems.at

Wolfgang Max Wirth  
T +43 (0)1 51450-6637  
wolfgang.wirth@hernstein.at

#### TRAINER/INNEN DES POTENTIAL DEVELOPMENT PROGRAM FOR YOUNG PROFESSIONALS – FUTURE 2007

##### MAG. BARBARA WINDISCH, MBA

Studium/Ausbildung  
Betriebsinformatik an der Universität Wien, Schwerpunkt Datenbanken; Master of Business Administration an der University of Chicago, Chicago/IL, Degrees in Marketing und Strategie, Ausbildungen in Moderation, systemischem Management und Gruppendynamik, systemische Beraterausbildung bei Beratergruppe Neuwaldegg.

##### Berufserfahrung

8 Jahre als Beraterin für Prozessanalysen und IT-Strategien bei Ernst & Young sowie in Führungspositionen im internationalen Handel in New Jersey (Toys'R'Us), als Leiterin PE und Change in Düsseldorf (Voest Alpine MCE) und als Leiterin Führungskräfteentwicklung (RHI AG). Seit 1998 selbstständige Beraterin für Unternehmensentwicklung.

##### Arbeitsschwerpunkte

Management, Leadership, Teams, Change Management Workshops: Strategie-, Struktur- und Kulturentwicklung, Konzeption und Begleitung internationaler Führungskräfteprogramme mit Schwerpunkt CEE- & SEE-Länder in Deutsch und Englisch.

##### WOLFGANG MAX WIRTH

##### Studium/Ausbildung

Industriekaufmann bei Semperit AG, fachspezifische Weiterbildungen zum Personalfachkaufmann (IHK), Diplom-Wirtschaftscoach und -trainer, Qualitätsmanagement, Gruppendynamik und Potenzialeinschätzung.

##### Berufserfahrung

Trainer und Berater – Hernstein Institut (seit 2005); selbstständiger Trainer und Coach im Bereich Team- und Führungskräfteentwicklung (2002–2004); Senior Consultant und Projektleiter für Organizational Change – Siemens AG (1999–2001); Senior Consultant und Projektleiter für Human Resources Management – Plaut AG (1997–1999); Leiter Personalverwaltung – Deutsche Bank AG (1993–1997); Personalreferent – Deutsche Bank AG (1987–1992).

##### Arbeitsschwerpunkte

Trainer und Berater für die Konzeption, Implementierung und Durchführung von Führungskräfte- und Organisationsentwicklungsprogrammen; Lehrgangsteiler für das Hernstein High Potential Program.