



Dialog im Dunkeln

Gerade in Zeiten von anhaltendem Fachkräftemangel und angesichts der demografischen Entwicklung ist es für Firmen schwierig, gute Fach- und Führungskräfte zu bekommen. Viele Unternehmen bilden deshalb ihre Führungskräfte von morgen in eigenen Nachwuchsprogrammen aus – und gehen dabei auch ungewöhnliche Wege, wie das Beispiel BMW zeigt.

BMW setzt bei seinem BMW Group Graduate Programme für Führungsnachwuchskräfte den Schwerpunkt nicht nur auf Hochschulabsolventen mit hoher Qualifikation, sondern vor allem auch auf Menschen mit ausgeprägten sozialen Kompetenzen. Das seit 2010 bestehende Programm vereint klassische Elemente eines Trainee-Programms mit innovativen Modulen, die zu einer zukunftsorientierten Ausbildung beitragen.

Die Persönlichkeit zählt

Wer zu den zukünftigen Trainees im BMW Group Graduate Programme zählen will, muss einige Voraussetzungen erfüllen. Dazu gehören nicht nur ein sehr guter Abschluss, sondern auch entsprechende Softskills. Pro Jahrgang bewerben sich mehrere Tausend Hochschulabsolventen auf das Nachwuchsführungskräfteprogramm, von denen nur einige den Sprung in das Unternehmen schaffen. „Wichtig für uns sind nicht nur die fachlichen Qualifikationen eines Bewerbers, auch die Persönlichkeit ist ein ganz wichtiges Auswahlkriterium. Wir achten auf Menschen, die bodenständig und sympathisch sind“, erklärt Martin Behrendt, Leiter der BMW-Nachwuchsprogramme. Die zukünftigen BMW-Führungskräfte sollen nicht nur Leistung bringen, sondern zusätzlich

auch im Umgang mit Mitarbeitern punkten können. Diejenigen, die den Auswahltag erfolgreich bestanden haben, erhalten einen unbefristeten Vertrag mit integriertem Start im Trainee-Programm.

Vielfältige Einblicke

Ziel des internationalen BMW Group Graduate Programme ist es, Nachwuchskräfte an die immer komplexer werdenden Anforderungen eines international agierenden Konzerns heranzuführen. Das durchschnittliche Alter der Hochschulabsolventen liegt bei 25 Jahren. Die Trainees werden funktionsübergreifend ausgebildet, gehören aber von Anfang an einer bestimmten Fachrichtung an (zum Beispiel Marketing, Produktion, Finanzen et cetera).

Vor Programmstart wird der Trainee innerhalb dieser Fachrichtung einem Schwerpunktbereich zugeordnet, in dem er fünf Monate bleibt. Danach folgt ein dreimonatiger Auslandseinsatz, zum Beispiel in einem Produktionswerk oder einer internationalen Vertriebszentrale in den USA, Großbritannien, Südafrika oder China. Daran schließt sich ein dreimonatiger Projekteinsatz in einem weiteren Schwerpunktbereich an, der inhaltlich auf den vorherigen aufbaut, aber einen Perspektivenwechsel bietet.

Der zweite Auslandseinsatz findet häufig direkt in einer Vertriebsregion statt, wie beispielsweise China oder USA. Parallel zu diesen Fachmodulen sollen durch ausgewählte Zusatzelemente das Verständnis für grundlegende und zentrale Prozesse und Aufgaben in der BMW-Gruppe geschärft werden. Die Trainees absolvieren neben einem zweiwöchigen Produktionseinsatz einen Einsatz im Verkauf und Kundenservice. Jedem wird ein erfahrener Mentor zur Seite gestellt, der bei fachlichen und persönlichen Fragen berät. Einen weiteren Baustein stellt ein gemeinschaftliches Teamprojekt im sozialen Bereich dar, das das soziale Verantwortungsbewusstsein stärken soll.

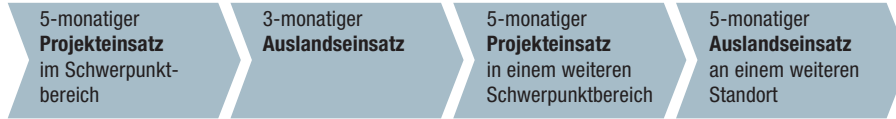
Unerwartetes lernen

Am Ende der 18 Monate hat sich der Trainee einen Überblick über BMW verschafft, Detailprozesse kennengelernt, sein eigenes Bewusstsein sowie seine Sichtweise auf sich und andere geschärft. „Wir bauen in diesem Programm sehr stark auf Reflexion. Die jungen Leute lernen Feedback anzunehmen und zu geben, sie reflektieren immer wieder das Selbst- und Fremdbild“, sagt Behrendt. Dieses Ziel unterstützt ein sogenannter Black Box Day, der drei Monate nach Start des Programms stattfindet. Hier arbeitet das

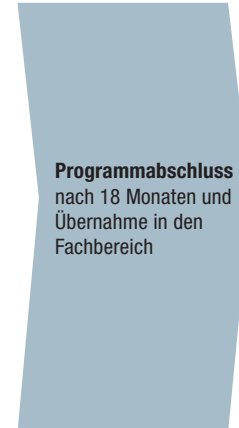
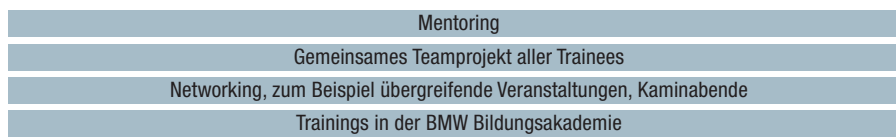
Programmablauf des BMW Trainee-Programms

Abbildung

Kernelemente



Zusatzelemente



Unternehmen mit anderen Bildungseinrichtungen und Firmen zusammen. Das konkrete Thema dieses Tages wird den Trainees erst unmittelbar vor der Veranstaltung mitgeteilt. Die angehenden Manager wissen also nicht, was sie erwarten wird – eine Situation, die sie später als Führungskraft häufiger erleben werden. Der Tag steht deshalb unter dem Motto „Unerwartetes Erfahren und neue Perspektiven eröffnen“. Seit 2010 ist das Dialogue Training Center der Allianz Global Investors AG Partner dieses Black Box Days. Einen halben Tag verbringen die Trainees der BMW Group im dortigen Weiterbildungszentrum und lernen anhand der Methode „Dialog im Dunkeln“, ihre Kommunikationsfähigkeit zu schärfen. Die Übungen finden in kompletter Dunkelheit statt und werden von sehbehinderten oder blinden Trainern in Zusammenarbeit mit sehenden Coaches durchgeführt. „Das ist schon einmal etwas Unerwartetes für die jungen Leute, mit Trainern zu arbeiten, die sehbehindert sind“, meint Behrendt. „Schnell stellt man bei den Übungen fest, dass es gar nicht so einfach ist, sich nur auf die Sprache zu konzentrieren. Da zeigt sich, dass vieles in der Kommunikation nonverbal stattfindet.“

BMW nutzt das Dialogue Training Center und damit die Methode „Dialog im Dunkeln“ nicht nur zur Verbesserung der Kommunikation, sondern auch zur Förderung eines wertschätzenden Umgangs untereinander. „Die Übungen im Dunkeln sind wettbewerbs- und leistungsorientiert ausgerichtet und man lernt extrem schnell“, so Behrendt. „Die erste Übung endet meist im Chaos, die zweite auch noch, aber dann merkt die Gruppe, dass sie so nicht weiterkommt. Es entsteht ein Prozess, in dem sich das gesamte Team selbst korrigiert, um besser zu werden. Das ist etwas, was man in dieser Intensität und Schnelligkeit bei einem klassischen Training nicht erreichen kann.“

Wer nicht kommuniziert, existiert nicht

Während sich draußen oft die Lautesten durchsetzen, nivelliert die Dunkelheit jedes präsenste Außenaufreten. „Hier ist wertschätzender Umgang miteinander und klare Kommunikation gefragt – denn wer nicht kommuniziert, wird auch nicht wahrgenommen und kann keinen Beitrag zum Teamerfolg leisten“, erklärt Angelika Antz-Hieber, Leiterin des Dialogue Training Center. „Die Übungen in dieser ungewohnten Situation eröffnen den Teil-

nehmern neue Perspektiven, die sich auf ihr unmittelbares Verhalten und ihren beruflichen und privaten Alltag auswirken. Sie lernen, ihre individuellen Fähigkeiten einzubringen und weiterzuentwickeln.“

Der Dialog im Dunkeln fördert neben der Kommunikationsfähigkeit auch die Zusammenarbeit im Team, Strategiefindung und Führungseigenschaften, schafft Authentizität, Empathie und Offenheit. Ein anderes Thema, das sich in der Dunkelheit sehr gut aufgreifen lässt, ist Diversity: In diesen Trainings werden die Teilnehmer gefordert, sich der Vielfalt in einem Team und Unternehmen bewusst zu werden, verschiedene Werte, Talente und Potenziale zu erkennen und anzunehmen sowie die Synergien aus diesen Eigenschaften und Einstellungen zu nutzen. Absolute Dunkelheit eignet sich aber nicht nur als Trainingsumgebung – auch Besprechungen im Dunkeln lassen die Teilnehmer neu zueinanderfinden und ihr Kommunikationsverhalten weiterentwickeln. Mit Kundenveranstaltungen gelingt es, das Verhältnis zwischen Kunden und Anbietern zu intensivieren und Vertrauen aufzubauen.

Auch bei den angehenden BMW-Führungskräften hinterlässt dieser Tag einen

bleibenden Eindruck. „Der Nachmittag im Dialogue Training Center war sehr herausfordernd, da wir in der Dunkelheit unterschiedliche Teamaufgaben lösen mussten“, erzählt Regina Schlosser, Trainee im BMW Group Graduate Programme. „Eine Aufgabe war es, eine Holzeisenbahn zusammenzubauen. Die Schienen sollten einen geschlossenen Kreis bilden.“ Was im Hellen eine Leichtigkeit ist, ist in der Dunkelheit eine große Herausforderung und erfordert eine genaue Herangehensweise.

Spannende Herausforderung

„Schnell haben wir verstanden, dass wir jeden ausreden lassen mussten, damit er sein Schienenstück beschreiben konnte. Wir haben gelernt, dass es wichtig ist, dass jeder auf dem gleichen Stand der Informationen ist und den Plan genau verstanden hat.“ In den sich anschließenden Feedback-Runden bei Licht erkennen die Teilnehmer, dass sie durch klare Absprachen, saubere Planung und einen offenen Umgang miteinander schneller Erfolge erzielen. „Uns ist wichtig, dass die Teilnehmer eines Trainings selbst über ihre Erfahrungen im Dunkeln reflektieren“, erläutert Antz-Hieber. „Dazu erhalten sie Fragen, die sie in ihren jeweiligen Teamkonstellationen aus der Dunkelheit diskutieren und schriftlich beantworten.“ Das Trainerteam bestätigt, belegt, revidiert oder ergänzt die Selbstbeobachtungen der Trainingsteilnehmer auf objektive und wertschätzende Weise. Antz-Hieber: „Wir möchten den Teilnehmern helfen, Erkenntnisse über ihr Verhalten zu sammeln und sie dabei unterstützen, diese in ihren Alltag zu übertragen.“

Daher bietet das Dialogue Training Center nicht nur ein mündliches Feedback; auf Wunsch stellen die Trainer ihre Erkenntnisse auch in schriftlicher Form zur Verfügung. Anhand dieser kann ein Manager oder Personalentwickler weiter mit einer Gruppe arbeiten, ihre Entwicklung beobachten und gegebenenfalls weitere Trainingsmaßnahmen heranziehen. Dem Tag im Dialogue Training Center

schließen sich bei BMW in festgelegten Zeiträumen mehrere Feedback-Runden an. Das Unternehmen will sehen, was die jungen Leute aus den Trainings für sich persönlich mitgenommen haben und wie sie dies im Alltag einsetzen. Die Übungen sind für Behrendt auch ein Mittel, die einzelnen Teilnehmer zu beobachten und mögliche Defizite in einem persönlichen Gespräch anzusprechen. Die Lernpunkte werden festgehalten und in regelmäßigen Abständen besprochen. Gerade das Thema „Kommunikation“ wird besonders beobachtet.

Lernendes Unternehmen

„Eine Führungskraft muss kommunizieren können und wissen, wie sie auf ihr Umfeld wirkt und wie andere Kollegen ticken. Die persönliche Wirkung jedes einzelnen ist ein ganz entscheidendes Kriterium, um im Leben und im Beruf vorwärtszukommen“, meint Behrendt.

Um Personalentwickler wie Behrendt zu unterstützen und möglichst viel vorab über ein Team herauszufinden, führen die Mitarbeiter des Dialogue Training Center eine genaue Trainingsbedarfsanalyse durch. Zunächst werden die Fakten erhoben, beispielsweise Teilnehmerzahl, Altersstruktur, Geschlechterverteilung und Bildungshintergrund. Anschließend geht es darum, herauszufinden, in welcher Situation sich ein Team befindet, ob es zum Beispiel Konflikte im Team gibt, oder ob neue Teammitglieder oder eine neue Führungskraft hinzukommen, es gar völlig neu zusammengestellt werden soll oder ob Umstrukturierungsprozesse im Unternehmen auf das jeweilige Team besondere Auswirkungen haben. All diese Aspekte werden in ausführlichen Gesprächen vertieft; auf dieser Grundlage werden dann die genauen Ziele für das Dunkeltraining definiert, sei es ein Teambuilding, ein Leadership-Programm oder eine Kundenveranstaltung. „So gestalten wir für jeden Kunden ein individuelles Konzept sowohl für das Dunkeltraining als auch die anschließende Reflexionsrunde“, berichtet Antz-Hieber.

Oftmals kommen Kunden auch wiederholt ins Dialogue Training Center, meist mit und in verschiedenen Gruppenkonstellationen. Dies ermöglicht ihnen, ganz unterschiedliche Erfahrungen zu sammeln, da Teilnehmer in verschiedenen Teamzusammensetzungen völlig unterschiedlich agieren. Antz-Hieber weiter: „Als Bestandteil eines umfassenden Trainee-Programms, wie dem BMW Group Graduate Programme, haben wir die Möglichkeit, dies zusammen mit dem Kunden anhand der Beobachtung der verschiedenen Trainee-Gruppen ständig zu optimieren. Jedes Team ist einzigartig und wird auch als solches behandelt.“

Das Training im Dunkeln unterstützt die Nachwuchskräfte dabei, zu erkennen, was Führung bedeutet und wie sich ein Team durch unerwartete Herausforderungen führen lässt. Die Lerneffekte, die die BMW Trainees mitgenommen haben, sind:

- auch bei Unsicherheit die Ruhe bewahren und gut strukturiert an die Aufgaben herangehen,
- eine klare Kommunikation,
- klare Rollenverteilungen,
- eine eindeutige Zielsetzung gemeinsam festhalten.

„Ich habe als Trainee durch die Übungen das bewusste Reflektieren des eigenen Kommunikations- und Teamverhaltens gelernt. Diese Erfahrungen nehme ich auch in die Arbeitswelt mit“, zieht Schlosser ihr Fazit. Die Qualität des Programms zeigt auch Erfolg im Unternehmen: Die Nachfrage in den Fachabteilungen nach den zukünftigen Führungskräften mit anstehendem Programmabschluss ist sehr hoch.



Autorin
Maria Hell,
Dialogue Training Center,
München,
maria.hell@allianzgi.com



Autorin
Kirsten Becker,
Kommunikations-
management, München,
kirsten.becker@kbkom.de