

**Internationale Gruppen von Highpotentials sollen qualifiziert werden, ohne dass auf ein klassisches Curriculum entlang bestehender Führungskriterien zurückgegriffen wird. Die Unterschiedlichkeiten des internationalen Teilnehmerkreises (Lernhistorien, kultureller Hintergrund und Qualifikation) sollen genutzt und gleichzeitig in das Unternehmen integriert werden. Um diesen vielschichtigen Auftrag zu erfüllen, wurde ein Programm entwickelt, das auf verschiedensten Ebenen Lernen und Begegnungen ermöglicht.**

# Ute Clement, Corinna Refsgaard

## Lernen am Unterschied

Das TIME-Programm: Lernarchitektur  
für selbstorganisiertes Lernen

**H**ochkomplexe Aufträge bergen für Berater ein Bündel von Gefahren: Diffusität in der Zielerwartung, Unübersichtlichkeit im Ablauf, Verzettelung in der Kooperation der Beteiligten. Erfahrene Berater tendieren deshalb dazu, die Auftragsklärung so anzulegen, dass begrenzte Teilziele und entsprechend übersichtliche Module eine deutliche Komplexitätsreduktion ermöglichen. In dem vorgestellten Qualifikationsprogramm haben wir jedoch ein Vorgehen gewählt, das die Komplexität des Auftrags nicht reduziert, sondern in eine Lernarchitektur übersetzt, die ein Jonglieren mit mehreren Methoden und Zielsetzungen ermöglicht.

Das Konzept des Programms wurde gemeinsam von Clement Organisationsberatung und der internen Auftraggeber-

in entwickelt. Dabei wird ein dynamisches Lernprinzip mit einer festgelegten Terminstruktur gekoppelt, nämlich (A) die Organisation von Lern- und Rückkopplungsschleifen und (B) die Bereitstellung von realen und virtuellen Lernräumen.

### **Ausgangslage und Hintergrund**

Auftraggeber ist die Temic Telefunken Microelectronic GmbH, seit 1.4.2001 Conti Temic Microelectronic GmbH, ein innovatives Unternehmen in der Automobilelektronik mit weltweit ca. 5.800 Mitarbeitern. Nahezu alle namhaften Automobilhersteller auf der Welt zählen zu ihren direkten oder indirekten Kunden. So verfügt TEMIC über Entwicklungs-, Produktions- und Fertigungsstandorte in allen strategisch wichtigen Regionen des Weltmarktes. TEMIC weist eine für High-

tech-Unternehmen typische Mitarbeiterstruktur auf, d.h. einen hohen Anteil an Akademikern.

Der Arbeitsmarkt für qualifizierte Mitarbeiter, speziell die Zielgruppe hochqualifizierter Ingenieure, wird immer enger. Insbesondere die Rekrutierung von graduierten Maschinenbauern, Informatikern und Elektroingenieuren, nicht zuletzt jedoch auch von Wirtschaftswissenschaftlern hat sich in den vergangenen Jahren als besonders schwierig erwiesen. Internationale Nachwuchsführungskräfte sind – zudem in diesen Berufsgruppen -besonders rar. Gerade angesichts dieses Engpasses sieht das Unternehmen einen besonderen Wettbewerbsvorteil durch konsequente Nachwuchsförderung.

### Das TIME-Programm

Als ein Baustein strategischer Personalentwicklung hat Temic das Programm TIME (Temic International Management Enterprise) aufgelegt. Dieses Programm ist ein wesentlicher strategischer Baustein der Personalentwicklung. Sowohl interne Mitarbeiter als auch externe Kandidaten sollen befähigt werden, zukünftig internationale Führungsaufgaben zu übernehmen und die Globalisierung aktiv mitzugestalten, um so die Erreichung der strategischen Zielsetzungen der TEMIC sicherzustellen .

Das Auswahlverfahren für das 12-monatige Programm wird intern selbst konzipiert und durchgeführt. Als Beobachtungsraster werden die konzerninternen Leadership-Kriterien (siehe Abb. 1 Big SIX) herangezogen. Bei der Auswahl der Beobachter (Manager des Konzern) für das englischsprachige AC wird auf eine internationale Zusammensetzung geachtet.

Zielsetzungen des TIME-Programms sind:

- \_\_\_\_\_ Integration der internationalen Nachwuchskräfte im Unternehmen
- \_\_\_\_\_ Begleitung und Unterstützung der internationalen Projekteinsätze
- \_\_\_\_\_ Qualifizierung in relevanten Leadership Themen (Umgang mit Konflikten, Grundlagen der Kommunika-

tion, Selbstpräsentation, Teamarbeit)

\_\_\_\_\_ Den Teilnehmern des Time Programms die Möglichkeit geben, sich im Unternehmen bekannt zu machen, um eine geeignete Übernahmestelle zu finden.

## Das Lernkonzept: Organisation von Lernschleifen

**L**ernvorstellungen, wonach Lernen ein gradliniger Input-Output-Vorgang ist, liegen dem Gros aller «Schulungen» und vielen Traineeprogrammen zugrunde. Diesen Ansatz hat das Lernkonzept der TIME-Trainingsreihe ganz aufgegeben: Das TIME Programm orientiert sich konsequent an systemischen Überlegungen, die für den speziellen Bedarf von Temic differenziert und weiterentwickelt werden. Leitidee ist, den «Timees» (Teilnehmern des TIME-Programms) den Lernkontext zur Verfügung zu stellen, in dem sie sowohl ihre eigenen Ressourcen als auch die der Gruppe nutzen und erweitern können. Von dem systemischen Axiom ausgehend, wonach der Empfänger die Botschaft bestimmt und nicht der Sender, und demzufolge das Lernergebnis daran zu messen ist, was der Lernende in seine kognitive Organisation integriert, haben wir den lernenden Timee in den Mittelpunkt unseres Konzepts gestellt. Aus «Lernopfern» sollten «Lerntäter» werden.

Das Modell lässt sich durch zwei Eckpfeiler charakterisieren:

### Selbstverantwortetes statt fremdverantwortetes Lernen

Ein entscheidender Teil des Lernprozesses ist die Verantwortung der Ler-



**UTE CLEMENT**, Clement Consulting, Beratung von internationalen Projekten und Führungsentwicklungsprogrammen, Beraterqualifizierung

Werderstrasse 47  
D-69120 Heidelberg  
Fon 0049-6221-162201  
Fax 0049-6221-162258  
info@uteclement.de

**CORINNA REFSGAARD**, Dipl. Betriebswirtin (FH), EADS Deutschland GmbH, verantwortlich für internationales Personalmanagement und Personalentwicklung Führungskräfte

EADS Deutschland GmbH  
Landshuterstrasse 26  
D-85716 Unterschleissheim  
Fon 0049-89-3179 2569  
Fax 0049-89-3179 2523  
corinna.refsgaard@sysde.eads.net

**ABBILDUNG 1**  
**Big SIX**



nenden. Die Timees definieren zu Beginn ihre Lernfelder. Diese ergeben sich aus den Ergebnissen und Rückmeldungen des Auswahlverfahrens, aus ersten Rückmeldungen vor Ort in den Projekten und aus persönlichen Reflektionen. Lernfelder der Timees in diesem Programm sind zum Beispiel political engineering, leadership, conflict solving, negotiation techniques etc.

Bei der Themenwahl ist die Aufgabe der Begleiterin (wir sprechen explizit nicht von Trainern, sondern von Lernbegleitern) eher die einer Geburtshelferin als einer Lehrerin. Die Inhalte der Lern-

felder ergeben sich aus der Arbeit der Timees in den Projekteinsätzen und werden erst in den Seminarblöcken zu Themen gebündelt. Hierbei liegt die Verantwortung der Begleiterin darin, ihren Kompetenzvorsprung in Bezug auf Prozess- und Methodenwissen einzubringen, ohne dabei die inhaltliche Lerntäterschaft zu gefährden. Lerntäterschaft ist in dem Sinne zu verstehen, dass die Teilnehmer des Time-Programms selbst Verantwortung für Ihren Lernprozess übernehmen. Die Verantwortung für den eigenen Lernfortschritt wird nicht an die Trainer oder Begleiter delegiert.

**Feedbackorientiertes Lernen**

Der Lernprozess wird bestimmt durch vielfältige Feedback-Loops.

So wird die Falle vermieden, in die Trainings nach dem Prinzip der radikalen Selbstorganisation leicht geraten: Dass die Trainer mit ihrer konsequent neutralen Haltung die Teilnehmer in Sackgassen steuern, die bereits zu Beginn absehbar waren.

Auf der anderen Seite wird genügend Gestaltungsspielraum gelassen, um nicht in die Langeweile mancher standardisierter Trainings zu verfallen, die nicht nur die Trainer zu behelrenden Besser-

wissern macht, sondern auch die Teilnehmer entmündigt und unterfordert.

Über die Feedbackstruktur wird das Begleiterwissen in den laufenden Prozess eingespeist und so zu einem flexiblen Gut, das weit dichter am Realgeschehen bleibt als es mit unbeweglichem Vorwissen auch nur annähernd möglich wäre.

Methodisch geschieht das durch stabile Reflektionseinheiten, die es den Teilnehmern immer wieder ermöglichen, das Geschehene zu reflektieren und Kurskorrekturen vorzunehmen. Darüber hinaus werden, um Praxiswissen nutzbar zu machen, von Begleiterseite Methoden wie kollegiale Beratung und Supervision eingeführt.

Lerninhalt, Lernziele und Art und Weise des Lernens bleiben so in der Regie und Verantwortung der Teilnehmer. Steuerung und auch Anregungen kommen aus den Feedbackloops, sowie aus der kreativen Irritation von Seiten der Lernbegleiter.

So sind es die Teilnehmer selbst, die die für sie relevanten Themen einbringen und selbständig vorbereiten (z.B. Strategien in Verhandlungssituationen, Führen in unterschiedlichen Kontexten und selbst geführt werden, intelligente Konfliktlösung etc.). Daraufhin wird nicht nur der erlernte Inhalt reflektiert, sondern auch der Lernprozess selbst. An dieser Stelle wird der Lernansatz des Programms deutlich: Gelernt wird aufgrund von Differenzen.

Die interkulturelle Zusammensetzung der Gruppe wird zu einem erlebbaren Unterschied, der für das interkulturelle Verständnis der Gruppe fruchtbar ist. Die Heterogenität der Gruppe, an Vorerfahrungen, professioneller Herkunft und an Herkunftskultur (u.a. Mexiko, Philippinen, Ungarn, Deutschland), wird zum Lernen genutzt. Heterogenität bzw. Interkulturalität ist in diesem Lernkonzept kein Störfaktor, sondern ein Katalysator für den Lernprozess.

Das Erleben und Reflektieren der interkulturellen Unterschiede in Prämissen und Wahrnehmungen führt die Teilnehmer aus einer richtig-falsch Logik in eine sowohl-als-auch Haltung, die die Integration verschiedener Sichtweisen erlaubt.

## Die Lernarchitektur

Die entwickelte Lernarchitektur besteht aus vier Ebenen:

- \_\_\_ Lernen im Fachprojekt
- \_\_\_ Individuelles Lernen
- \_\_\_ Lernen im Seminar
- \_\_\_ Lernen im gemeinsamen Projekt

### Lernen im Fachprojekt

Jeder Trainee bearbeitet während seiner Timeezeit drei bis vier Projekte, die sowohl funktions- als auch bereichsübergreifend sind, wobei mindestens ein Projekt im Ausland bearbeitet wird. Eine philippinische Teilnehmerin bearbeitete z.B. unter anderem das Projekt «Simulation of Production Plants» für den Bereich Central Technologie in Deutschland; ein deutscher Teilnehmer erarbeitete Massnahmen zur Reduzierung der Bestände im mexikanischen Werk.

In der internationalen Zusammenarbeit erfahren die Trainees kulturelle Unterschiede im Umgang miteinander und im Führungs- und Managementstil. Um Kulturunterschiede auch im individuellen Arbeitsstil zu erkennen (Erkenntnis, dass der eigene kulturelle Rahmen relativ ist), bedarf es einiger Voraussetzungen: Neben interkulturellem Basiswissen ist die Bereitschaft, Unterschiede zu tolerieren und sich darüber hinaus aktiv mit ihnen auseinander zu setzen, unerlässlich, um diese Erfahrungen gewinnbringend in die Arbeit mit einzubringen.

Ein weiterer Effekt ist der Aufbau eines tragfähigen weltweiten Netzwerkes durch die Timees.

### Individuelles Lernen

Auf der Ebene des individuellen Lernens stehen dem Timee sowohl ein Mentor als auch ein Coach zur Seite.

Die Mentoren (Führungskräfte im Unternehmen) bilden eine Feedbackebene ausserhalb des Seminarprogramms. Hier steht ein Mentor dem Timee bei Fragen der Karriereplanung und Ausrichtung im Unternehmen zur Verfügung. Er ist wichtiger Informant und Spiegel bezüglich des Navigierens in der Unternehmenskultur (Political Engineering). Innerhalb der Seminarreihe werden Rückmeldungen der Mentoren aufgegriffen und umgesetzt. Der Coach dagegen übernimmt die persönlichen Rückmeldungen.

Eine sensible Aufgabe insbesondere in der Startphase des Programms ist die sorgfältige und gezielte Auswahl der Mentoren. Sie sollten die interne Unternehmenslandschaft gut kennen, d.h. bereits in mehreren Funktionen und an verschiedenen Stellen des Unternehmens unterwegs gewesen und entsprechend auch vernetzt sein. Die Begleitung der Trainees erfordert darüber hinaus Erfahrungen im Feld der Personalentwicklung.

Die Auswahl der Mentoren wurde von diesen als Berufung und Anerkennung verstanden, ein wichtiger Motivationsfaktor. Für einige Führungskräfte bedeutete die Übernahme der Mentorenrolle einen wichtigen Schritt in ihrer eigenen Personalentwicklung.

Mentoren und Teilnehmer lernen sich zu Beginn des jeweiligen Programms im Rahmen des «Introduction Workshop» kennen, gleichen ihr Rollenverständnis und ihre Ziele ab und vereinbaren eine Kommunikationsstruktur.

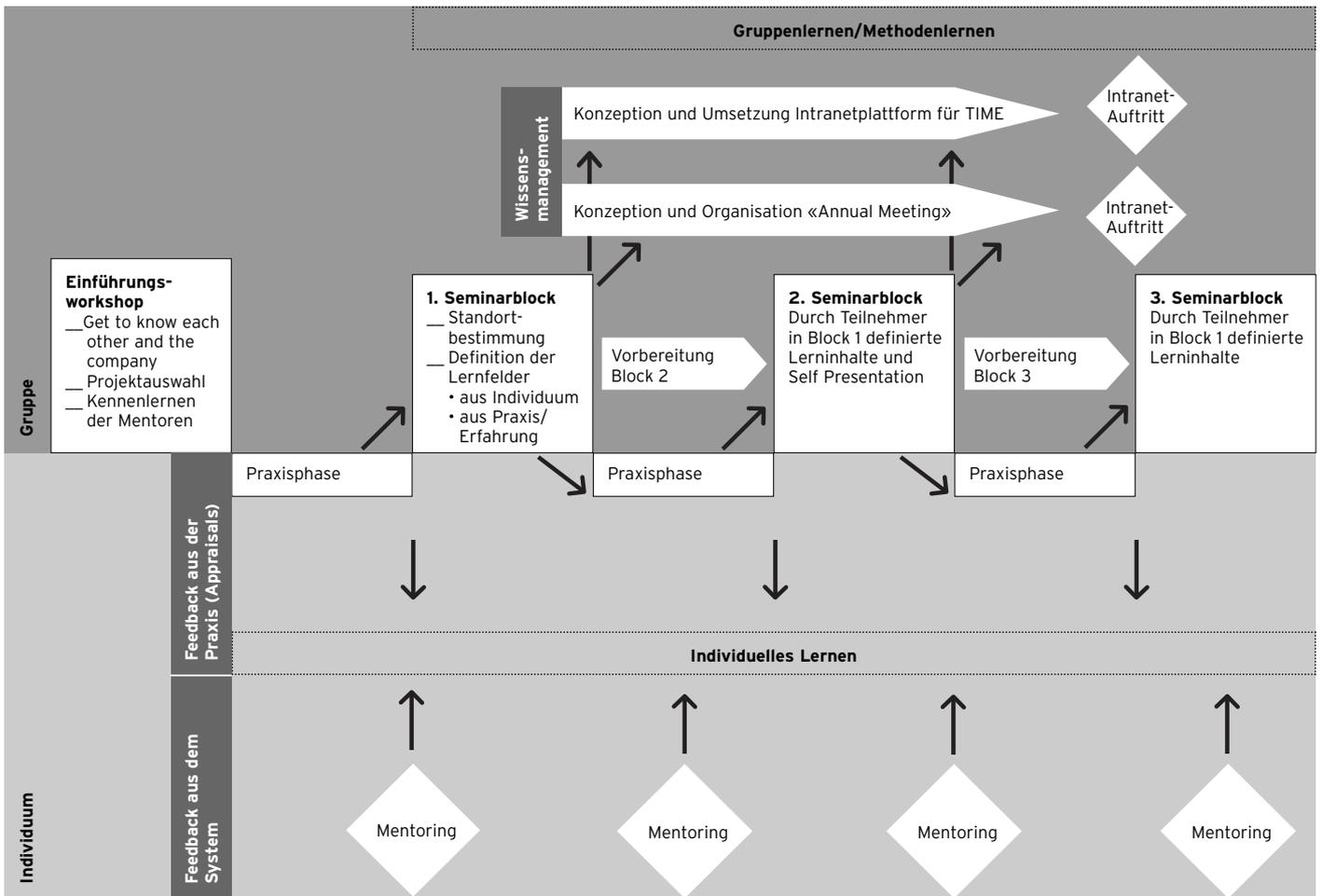
Der «Introduction workshop» fungiert ausserdem als «Projektmarktplatz». Die zu bearbeitenden Projekte werden vorgestellt und die Projektspensoren als verantwortliche Führungskräfte können Teilnehmer für die Übernahme ihrer Projekte gewinnen

Die Varianz der Projektaufgaben reicht von überschaubaren «Ein-Personen-Projekten» bis hin zur Leitung kleiner Projekte im In- und Ausland.

Mentoren unterstützen und beraten «ihren» Teilnehmer bei der Auswahl der im Hinblick auf ihre Entwicklung für Sie geeigneten Projekte. Der jeweilige

ABBILDUNG 2

# Lernarchitektur



Projektsponsor unterstützt fachlich und ist Ansprechpartner für den Teilnehmer in allen Fragen, die das von ihm bearbeitete Projekt betreffen.

Die Leiterin des Programms, die gleichzeitig als formale Vorgesetzte und Coach der Timees fungiert, ist wie auch die Mentoren wichtiger Link ins Unternehmen. In jedem Seminarblock der Seminarreihe gibt es eine feste Einheit, bei der sie anwesend ist. So stellt sie das Bindeglied zwischen allen Lernbereichen her, da bei ihr alle Fäden zusammenlaufen. Sie ist unter anderem für die Vorauswahl der von den Projektsponsoren eingereichten Projektvorschläge verantwortlich.

## Lernen im Seminar

Auf der dritten Ebene findet das Lernen in Seminaren statt, die zwischen die Projektphasen eingeschoben werden. Dieses Lernen ist vor allem durch Methoden- und Gruppenlernen charakterisiert. Die Teilnehmer wählen die für sie und die aus Unternehmenssicht relevanten Themen aus. Sie verantworten und erarbeiten die Lerninhalte selbst.

Dadurch ist gewährleistet, dass die Teilnehmer Ownership über ihre Themen erhalten, was die Vertrauenskultur des Lernkonzepts unterstreicht.

Ausser zwei festen Programmbestandteilen, den Einheiten mit der Pro-

grammleiterin und der vorgegebenen Seminareinheit «Selfpresentation und nonverbale Kommunikation»(\*), werden bei der hier beschriebenen Reihe spezifische Seminarthemen von den Teilnehmern eingebracht und selbst gestaltet (siehe Abb 3)

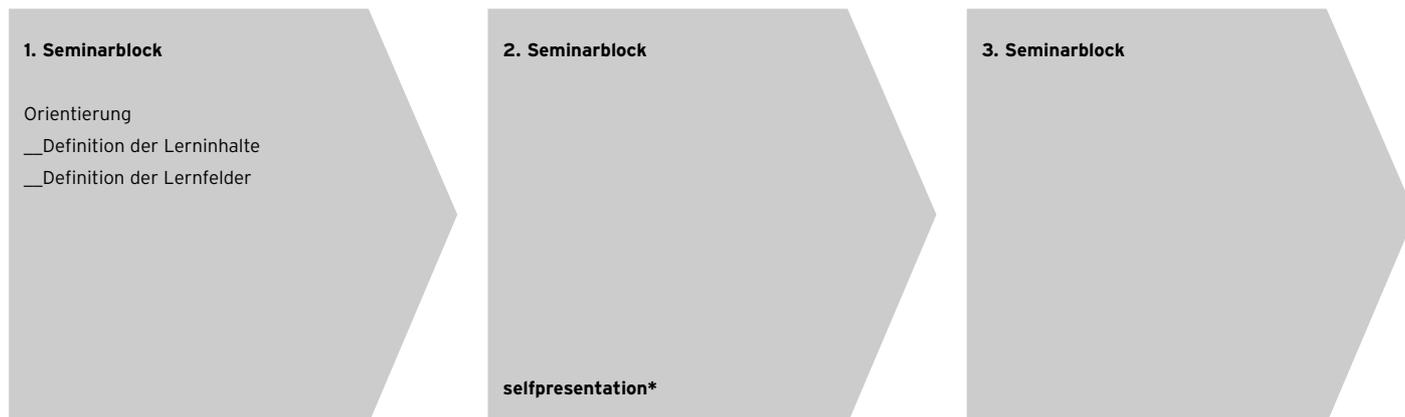
Nach der Definition der Lerninhalte durch die Teilnehmer im ersten Seminarblock reflektiert die Gruppe, in welchem Kontext sie diese realisieren wollen. Drei Lernfelder werden festgelegt (s. Abb. 4):

Im zweiten Seminarblock greifen in dem hier beschriebenen Fall die Teilnehmer auf alte, bekannte Lernmuster zurück. Deshalb überwiegen in dieser Ein-

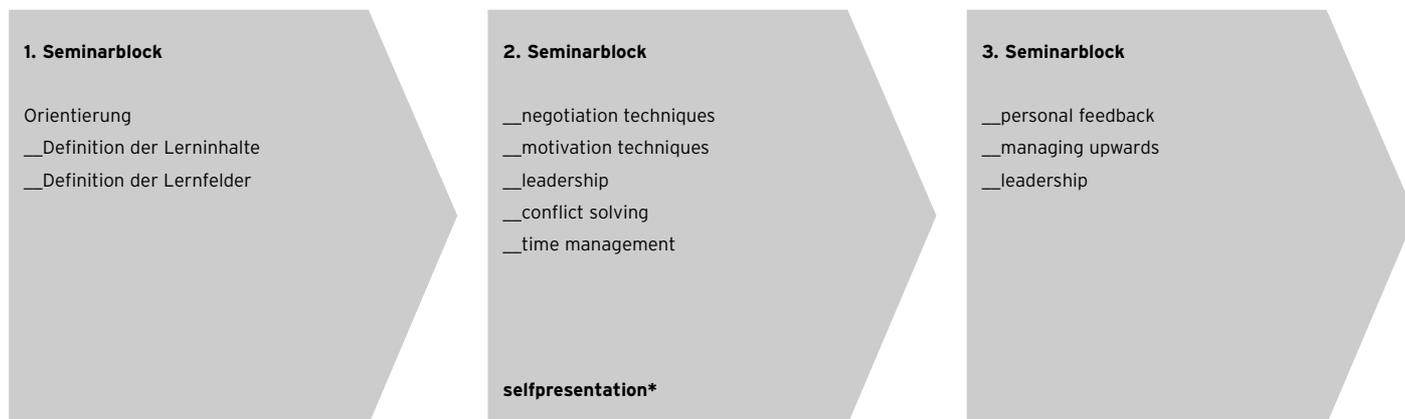
## ABBILDUNG 3

## Seminarinhalte

Seminarreihe beim Start



Seminarinhalte der Teilnehmer, von den Teilnehmern eingebracht und gestaltet



heit Vorträge und Expertenwissen, d.h. Lernen erster Ordnung. Durch die Reflektion dieses inputorientierten Seminarblocks wird deutlich, dass diejenigen Settings ergiebiger sind, die Lernen zweiter Ordnung im Sinne von Erfahrungslernen, Reflektion und mit Einbezug der persönlichen Betroffenheit ermöglichen. Dieses Erkenntnis wird dann im dritten Block erfolgreich umgesetzt. Hätten die Teilnehmer nicht selbst die Seminarthemen definiert, würde dies im letzten Teil aufgegriffen und zur Diskussion gestellt.

Das festgelegte Thema Selfpresentation wird von einem Schauspieler und Regisseur angeleitet, mit dem Ziel, den

Teilnehmern eine weitere Wahrnehmungsebene ihres Auftretens und Wirkens zu eröffnen.

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Seminarreihe besteht darin, Supervisionsfälle der Teilnehmenden (im Gegensatz zu vorgefertigten Case Studies) aus ihren Projekteinsätzen in den Seminaren zu bearbeiten. Die Fallgeber nutzen die Gruppe als Beratungsraum, die Beratenden lernen ihrerseits aus den Fällen. Gleichzeitig wird das Handwerkzeug der systemischen Fallberatung gelernt und kann als Führungs- und Selbststeuerungsinstrument künftig genutzt werden.

### Lernen im gemeinsamen Projekt

Die vierte Ebene der Lernarchitektur umfasst Lernprojekte, für die die Teams von der Konzeption bis zur Durchführung die vollständige Verantwortung tragen. Die beiden Lernprojekte, «annual meeting und Intranetplattform» geben den Teilnehmern die Möglichkeit, gemeinsam Projekte durchzuführen, die gleichzeitig ihrer eigenen Sache dienen. Ausserdem werden die einzelnen Prozessschritte reflektiert und sind Komponenten eines langfristigen Wissensmanagements. Einzelheiten werden im Folgenden erläutert.

*Intranet Plattform*

Die von den Timees entwickelte und umgesetzte Intranetplattform, die sogenannte «TIME-Zone», dient als Kommunikationsplattform für alle Interessenten und Teilnehmer am TIME-Program, Mentoren und Projektsponsoren. Sie ist somit ein wichtiges Netzwerk-Instrument. Der Zugang erfolgt über das TEMIC-Intranet. Neben der Beschreibung des Programms und aktiver Bewerberakquisition – dieser Teil ist auch über die Temic-Homepage im Internet zugänglich – stellen sich hier die Teilnehmer intern vor. Im «forum» haben die Teilnehmer die Möglichkeit, sich in einem eigenen Chatroom über ihre Erfahrungen auszutauschen und sich gegenseitig bei der Projektauswahl und laufenden Fragen zu unterstützen. Offene Projekte können über den Auswahlpunkt «Project offers» eingesehen werden. Projektsponsoren haben so die Möglichkeit, ihre Projektanforderungen direkt ins Intranet einzustellen.

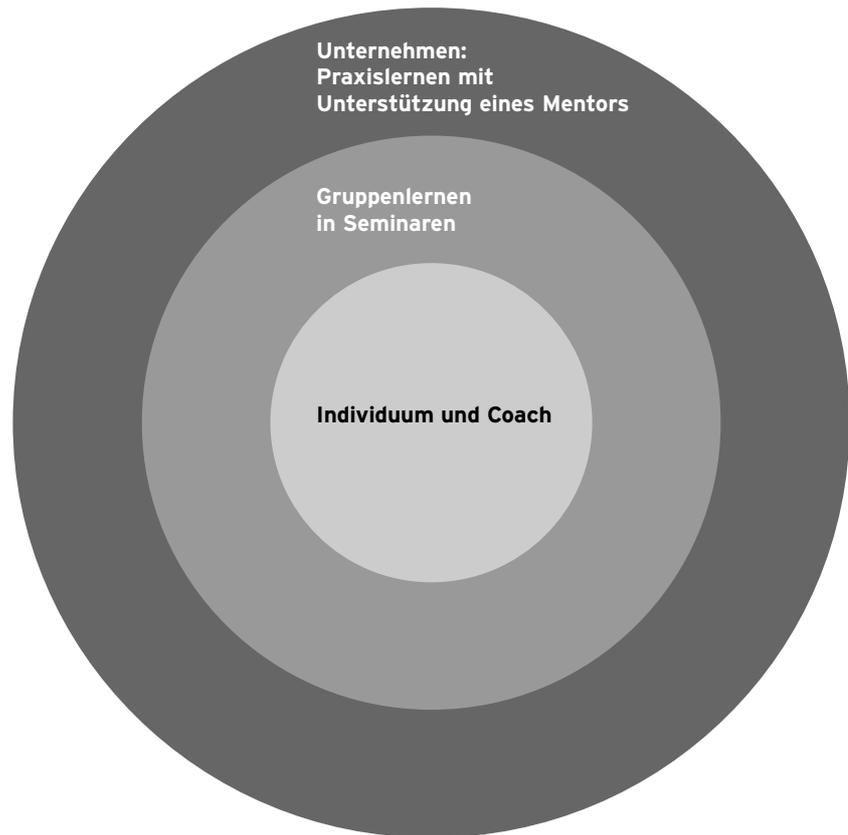
Ausserdem leistet die TIME Zone auch einen wichtigen Beitrag zur Prozessstabilität, da alle erforderlichen Unterlagen, vom Urlaubsschein bis hin zum Project-Appraisal, hier abrufbar sind.

*Annual Meeting*

Eine weitere gemeinsame Aufgabe der Trainees ist die Organisation, Durchfüh-

**ABBILDUNG 4**

**Lernfelder**



**Die Heterogenität der Traineegruppe wird zum Mehrwert, die vielfältigen Differenzen erscheinen als Erfolgsfaktor.**

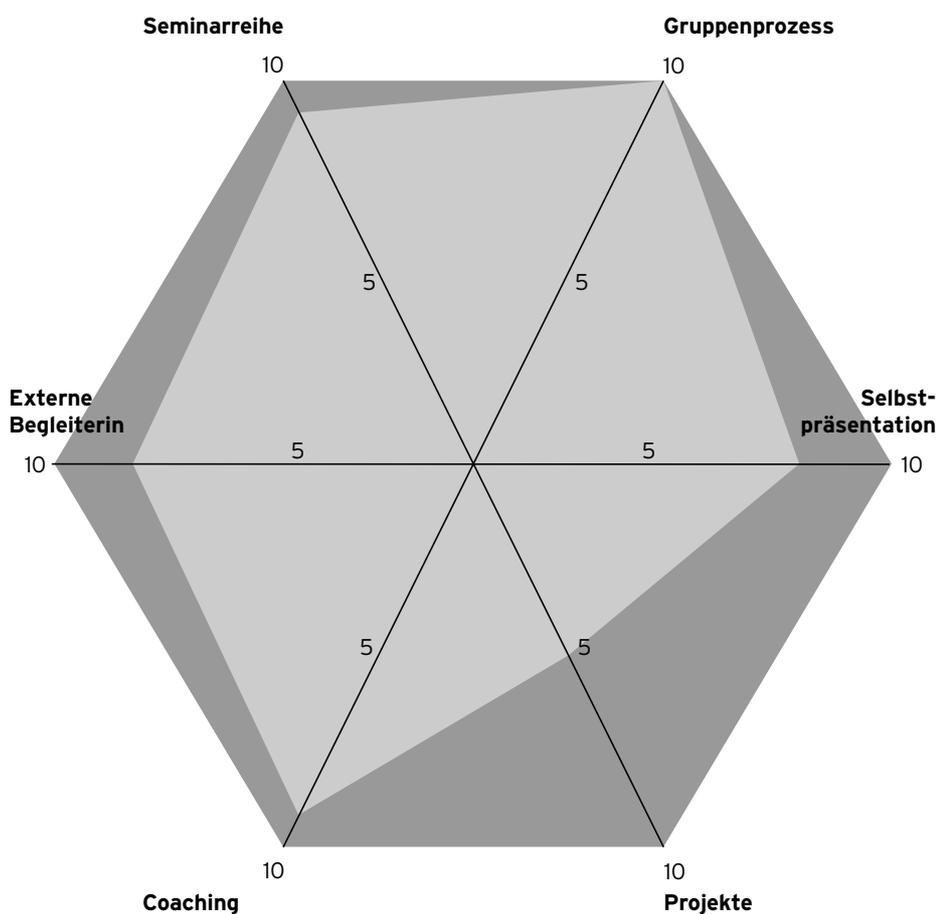
rung und Moderation des jährlichen Netzwerktreffens, dem sogenannten «Annual Meeting». Mit dieser Veranstaltung werden zwei Ziele verfolgt. Zum einen arbeiten die Trainees in der Vorbereitung als virtuelles Team zusammen. Zum andern bietet diese Veranstaltung eine Plattform für ein strukturiertes Networking zwischen den Absolventen des Programms, den aktuellen Teilnehmern und dem Top-Management. Teilnehmer bei der letzten Veranstaltung war zum Beispiel unter anderem ein Vorstandsmitglied, das die aktuelle Unternehmensstrategie vorstellte und anschliessend mit den Veranstaltungsteilnehmern darüber diskutierte.

**Evaluation des TIME-Programms**

**E**ine Evaluation des Programms ergab folgende Ergebnisse: Das Lernkonzept wird von den Timees vollständig angenommen und umgesetzt. Zudem empfinden die Timees den Lern- und Gruppenprozess als gewinnbringend. Wesentlicher Verbesserungsansatz sind dennoch die Fachprojekteinsätze, hierbei insbesondere die fehlende Integration in bestehende Fachabteilungen. Des weiteren sind der insgesamt höhere Gesamtaufwand und das

ABBILDUNG 5

## Evaluation des TIME-Programms



bestehende Risiko für die internen Programmbeauftragten zu nennen, da dieses Projekt ein hohes Mass an Vertrauen in Initiative und Motivation der Teilnehmer erfordert. Mit der Konzeption und Umsetzung des Programms ist es gelungen, die Herausforderung einer vielschichtigen, mehrdimensionalen Auftrags in eine erfolgreiche, integrierte Lernarchitektur zu übersetzen: Die Heterogenität der Trainee-Gruppe wird zum Mehrwert, die vielfältigen Differenzen erscheinen im Lernprozess als Nutzen und als Erfolgsfaktor.

Vermeintliche Probleme waren darüber hinaus die Vernetzung der Teilnehmer zwischen den Seminarblöcken, die Gestaltung einer Kommunikationsplatt-

form, die dem Imageaufbau der Nachwuchskräfte dienen sollte, sowie die begrenzten Ressourcen der Programmleitung. Daraus entstand die kreative Lösung der Intranetplattform, die verschiedenste Räume ermöglichte. Stimmen der Teilnehmer machen deutlich, dass im Rahmen dieser Lernarchitektur und des damit verbundenen Konzepts Zeit und Möglichkeiten optimal genutzt werden konnten.

*Zitat eines Teilnehmers: «If the program will continue I will recommend it to everyone. It's really a chance to step not only one step forward but at least two. I will remember it and remark it as a very important milestone in my personal and professional life.»* ]