



wirtschaft weiterbildung

09_10

www.wuw-magazin.de

11,90 Euro


Change-Prozess_Die wirklich entscheidenden Schritte s. 28

„PMO“_Endlich Überblick über Projektlandschaft bekommen s. 36

Seminarthemen_Was in diesem Herbst wichtig wird s. 54

Chief Learning Officer 2010

Von anderen lernen mit „Learning Journey“ s. 20



Peter Schöneborn,
Leiter Personalentwicklung der
KWS SAAT AG, Einbeck, erreichte
den ersten Platz im Wettbewerb
„Chief Learning Officer 2010“.

HAUFE.

titelthema

AWARD. Mit einer „Learning Journey“ als „Blick über den Tellerrand“ begeisterte in diesem Jahr der Sieger unseres Wettbewerbs „Chief Learning Officer“ die Jury. Es handelt sich um Peter Schöneborn, Leiter Personalentwicklung der KWS SAAT AG in Einbeck. Den zweiten Platz erreichte Silvia Merretz, Personalentwicklerin bei McDonald's Deutschland, mit ihrem überzeugenden Talentmanagement (wir berichten im nächsten Heft). Der dritte Platz ging an Josephine Leber, Personalentwicklerin der MTU Aero Engines GmbH, für den intensiven Umsetzungsprozess eines neuen MTU-Leitbilds (Bericht im November-Heft).

Die Preisverleihung des „Chief Learning Officer“ fand am 2. Juli in Berlin zum Abschluss des ersten deutschen „Learning & Development Executive Day“ der IMC AG, Saarbrücken, statt. Die Preise wurden von Jurymitglied Dr. Walter Jochmann, Vorsitzender der Geschäftsführung der Kienbaum Management Consultants GmbH, überreicht (links im Bild). Jochmann beglückwünschte Peter Schöneborn (Mitte) zu den in der Praxis nachgewiesenen PE-Erfolgen seines Arbeitgebers, der KWS SAAT AG. Mit der strategischen Ausrichtung der Personalentwicklung sei er genauso wie die anderen Gewinner ein wichtiges Vorbild für alle, die ihr Unternehmen für die Zeit nach der Krise fit machen wollten. →



Chief

CHIEF LEARNING OFFICER

Peter Schöneborn:
Ausbildung und Job

Foto: Sven Gerwig

Platz
er/Schöneborn,
S Saat AG



Learning Officer 2010

01.

Diplom-Pädagoge, Diplomarbeit über die Lernende Organisation bei Opel

02.

Weiterbildung in Gruppendynamik und Prozessbegleitung bei Dr. Hans Rosenkranz

03.

Weiterbildung in systemischer Beratung bei der Beratergruppe Neuwaldegg

titelthema

→ Seit dem Jahr 1856 geht es aufwärts mit dieser Firma. Saatzuchtunternehmen verstehen offenbar etwas vom Wachstum – sowohl vom pflanzlichen wie betriebswirtschaftlichen. Die KWS SAAT AG im niedersächsischen Einbeck, eines der international führenden Saatzuchtunternehmen, ist auch gut durch die Wirtschaftskrise der letzten Jahre gekommen. Im Geschäftsjahr 2008/2009 wurde ein Umsatz von 717 Millionen Euro (plus 20 Prozent) und eine Verbesserung des Betriebsergebnisses von elf Prozent erwirtschaftet. Für das Geschäftsjahr 2009/2010 zeichnet sich ein Umsatzanstieg von rund vier Prozent und ein Betriebsergebnis auf Vorjahreshöhe ab.

Um die gute Marktposition weiter auszubauen, wurde im aktuellen Geschäftsjahr das Forschungs- und Entwicklungsbudget gegenüber dem Vorjahr noch einmal um zehn Prozent erhöht. Die Investitionen blieben auf dem Niveau des Vorjahreszeitraums. Die Zahl der Mitarbeiter stieg weltweit zum 31. März 2010 von 3.285 auf 3.501.

Nachdenken jenseits des Tagesgeschäfts

Trotz dieser erfreulichen Entwicklung fragt sich das Unternehmen regelmäßig, wie man sich auf eine auch weiterhin sehr turbulente Zukunft optimal vorbereiten kann. Schließlich gibt es im Zeichen der Globalisierung keine Garantie dafür, dass die KWS nicht doch einmal in schwere See gerät.

Der Kreis der oberen Führungskräfte, der sich regelmäßig trifft und zu dem 30 Top-Manager anreisen (von Südamerika bis Osteuropa), beschäftigt sich immer wieder mit der Frage: „Was müssen wir tun,

um auch in zehn Jahren noch erfolgreich zu sein?“ Auf einem der sogenannten „International Management Circle“ (IMC) genannten Treffen, schlug die Personalentwicklung der KWS vor, etwas Neues auszuprobieren und eine „Learning Journey“ zu veranstalten.

Dieser Blick über den Tellerrand sollte dazu führen, in der Auseinandersetzung mit anderen Unternehmen für KWS schneller und besser strategische Innovationen zu finden. Die Idee lautete: Die Hälfte der IMC Mitglieder geht in drei Gruppen zu je fünf Personen „auf Reisen“ und besucht jeweils verteilt über drei Tage insgesamt drei gastgebende Unternehmen. Dabei sollen die Delegationen Antworten auf zuvor genau definierte „Kernfragen“ finden.

Erfolgsgarantie: Die richtigen Fragen stellen

Die Reisenden sollen sich als „Forscher“ verstehen, die wissen wollen, wie andere mit vergleichbaren Herausforderungen umgehen. Auf dem nächsten IMC erstaten sie dann den „Zuhausegebliebenen“ Bericht, um die gewonnenen Anregungen nach eingehender Reflexion dann zur Planung eigener innovativer Projekte zu nutzen. Das Projekt „Learning Journey“ lässt sich in drei große Abschnitte gliedern:

1 Vorbereitung einer Learning Journey

Ein hochrangig besetztes Projektteam, dem auch ein Mitglied des Vorstands der KWS angehört, bereitet die Reisen vor. Das Projektteam formuliert die „Kernfragen“ nach folgendem Muster: „Was können wir jetzt tun, damit wir in Zukunft

das Gewünschte erreichen?“ Den Kernfragen kommt eine ganz besondere Rolle zu. Durch sie wird ganz bewußt die Learning Journey von Anfang an als eine echte strategische Entwicklungsmaßnahme positioniert.

Die zu besuchenden Wunsunternehmen sollten Unternehmen sein, die vor vergleichbaren Herausforderungen stehen. Es zeigt sich zum Beispiel, dass es Sinn macht, Unternehmen auszuwählen, die in der Wertschöpfungskette vor- oder nachgelagert sind. Es gibt keinen Besuch von direkten Mitbewerbern, da eine hohe Bereitschaft, sich bei den entscheidenden Fragen zu öffnen, eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg einer Learning Journey darstellt. Allen Unternehmen, die besucht werden, wird Verschwiegenheit zugesichert: Keine Weitergabe von vertraulichen oder sonstigen Informationen an Dritte. Die Reisegruppen werden abteilungsübergreifend und international gemischt zusammengestellt. Da mehr als 15 Manager reisen wollen, entscheidet ein internes Bewerbungsverfahren darüber, wer an der Reise teilnimmt.

2 Durchführung einer Learning Journey

Die Formel für das Projekt „Learning Journey“ lautet: „3 x 3 x 3.“ Drei verschiedene Gruppen führen drei Reisen durch, die jeweils drei Tage dauern. An jedem Tag wird ein Gastgeber besucht – pro Reise bekommt man also Kontakt zu drei Unternehmen.

Zu Beginn schildern die „Besucher“ ihre strategische Situation. Diese Offenheit erleichtert es den Gastgebern, sich wiederum den Besuchern zu öffnen. Die Gastgeber werden aufgefordert, Fragen

04.

Personalentwickler bei der
DaimlerChrysler Services
Debis AG in Berlin

05.

Leiter Personalentwicklung
bei Symrise GmbH & Co. KG
in Holzminden

06.

Leiter Personalentwicklung
und stellv. Personalleiter bei
der KWS SAAT AG, Einbeck



zu stellen und kritische Punkte anzusprechen. Der Gastgeber hat somit die Rolle des Sparringspartners und im Idealfall sogar die Rolle des Advocatus Diaboli. Nach der Hälfte der Zeit und einer kleinen Pause werden dann die Rollen getauscht. Dann darf der Gastgeber seine Situation schildern, die Besucher fragen nach und äußern Ideen, so dass ein wechselseitiger Nutzen entsteht. „Gerade die Aussicht, von einem fremden Unternehmen auf Vorstandsebene einen qualifizierten Kommentar zu hören, macht die Learning Journey für die Gastgeber so interessant,“ beobachtete Peter Schöneborn, Leiter der Personalentwicklung bei KWS, immer wieder. Wenn es angebracht ist, werden auch spontan „Jump-in-Besichtigungen“ im gastgebenden Unternehmen durchgeführt. Unmittelbar nach dem Besuch werden die Besucher von einem Kollegen, der in die Rolle eines Videoreporters schlüpft, interviewt: „Wie ist die Stimmung nach dem Besuch? Was waren besonders lehrreiche Momente?“ Dieses Stimmungsbild ist wegen seiner spontanen Emotionalität wichtig für spätere Auswertungen.

3 Nachbereitung einer Learning Journey

Nach jedem Besuch (also bereits im Bus auf der Fahrt zum Hotel und natürlich auch an jedem Abend einer Reise) werden die Eindrücke gemeinsam diskutiert und ausgewertet. Dieser Prozess dauert zwei bis drei Stunden und wird von einem der beteiligten Berater moderiert.

Nach der Reise schließen sich intensive Diskussionen mit den Kollegen, die nicht mit dabei waren, an. Die Nichtreisenden „erforschen“ die Reisenden zu den Kernfragen. Dadurch verdichten sich die Ergebnisse der Reisen immer weiter. Der eigentliche Erfolg einer „Learning Journey“ besteht darin, dass am Ende der Diskussion konkrete Innovationsinitiativen im Unternehmen gestartet werden.

Bei der KWS SAAT AG sind aus der „Learning Journey“ Projekte entstanden, die zum Teil jetzt noch laufen:

- Einrichtung einer „Breeders Academy“ zur Entwicklung des eigenen Fachnachwuchses im wichtigen Bereich der Pflanzenzüchtung.

- „Customer Orientation“: Durchführung einer großen Kundenbefragung sowohl mit externen Kunden, insbesondere aber auch internen Kunden. (Es wurde auch die Idee geboren, auf einer separaten Learning Journey möglicherweise nur Kunden zu besuchen!)

- „Innovationsinitiative“: Untersuchung, wie Innovationen innerhalb der KWS groß und erfolgreich werden können – inklusive der dazu geeigneten strukturellen Maßnahmen.

- „Internationalisierung“: Erstellung einer Versetzungspolitik und einer internationalen Karrierehomepage, um KWS intern gezielt die Internationalisierung zu fördern.

„Das Projekt der Learning Journey ist für jedes Unternehmen interessant, welches sich im positiven Sinn durch externes

Feedback irritieren lassen möchte“, fasst Schöneborn seine Erfahrungen zusammen. „Der Besuch und der extrem offene Austausch zwischen den Leitungsebenen von Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen, ergeben die Möglichkeit, eigene Verhaltensweisen, Strukturen und Prozesse in Frage zu stellen und zu optimieren.“

Ausgehend von der Kernfrage: „Was muss ein Unternehmen in unserer Situation tun, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein?“ seien zahlreiche, auch unerwartete Hinweise gefunden worden. Nebenbei sei eine Kulturveränderung zu beobachten, die sich in einer größeren Offenheit gegenüber „Hinweisen von außen“ zeige. Der Satz „Dazu könnten wir eine Learning Journey machen“ sei in den Sprachgebrauch der KWS übergegangen.

Martin Pichler ●

So werden Besuche analysiert

Checkliste. 15 Fragen, die sich die „Besucher“ stellen sollten, nachdem ihr Zusammentreffen mit dem „Gastgeber-Unternehmen“ beendet ist.

1. Worin sind die Gastgeber gut?
2. Worauf sind sie stolz?
3. Was sind ihre Herausforderungen?
4. Wo sind Ihre Schwächen?
5. Was sind Ihre Entwicklungschancen?
6. Was könnten sie von uns gelernt haben?
7. Was war für uns neu oder überraschend?
8. Was haben wir von ihnen gelernt?
9. Wenn wir alle Ideen, die wir bekommen haben, bei uns implementieren würden, wäre das für uns eine Evolution oder eine Revolution?
10. Was war das Feedback der Gastgeber zu unserer Situation?
11. Was fällt uns ein, wenn wir über uns und unser Verhalten als Team nachdenken?
12. Sind wir mit der Learning Journey auf der richtigen Spur, unsere Kernfragen beantwortet zu bekommen?
13. Welche nächsten Schritte (to do's) folgen aus diesem Besuch?
14. Wollen wir mit dem besuchten Unternehmen weiter in Kontakt bleiben?
15. Welche wichtigen Botschaften nehmen wir für unsere Kollegen im Führungskreis mit, die zu Hause geblieben sind?

Quelle: Heitger Consulting, Wien, 2010