



Learn to Lead

MANAGEMENT-DEVELOPMENT BEI BAYER

Ein Blended-Learning-Programm zur Vermittlung „weicher“ Führungskompetenzen? Kann diese Rechnung aufgehen? Sie kann, bewies das Chemieunternehmen Bayer mit einer Eigenentwicklung, die es nun auch extern vermarkten will. managerSeminare war dabei, als Bayer das Konzept im Chemiepark Leverkusen erstmals einer breiteren Öffentlichkeit präsentierte.

Preview: ► Internationalisierung und Vernetzung: Vor welchen Herausforderungen Bayer-Manager heute stehen ► Warum ein Blended-Learning-Konzept aus Sicht des Bayer-Vorstandes die optimale Grundlage für ein internationales Management-Development-Programm ist ► Entwicklung in Etappen: Die drei Phasen des Fortbildungsprogramms und wie erfolgreich sie verlaufen sind

■ New York, 1984: Musical-Komponist Leonard Bernstein spielt eine Schallplattenaufnahme seines Welthits „West Side Story“ ein. Der Maestro dirigiert mit Verve. Opern-Ass

José Carreras verausgibt sich am Mikrofon. Bernstein allerdings ringt angesichts der Leistung von Frontman Carreras die Hände, ist es doch nichts als Mittelmaß, was er hier, seiner Meinung nach, zu hören bekommt. Der Opernstar versucht es schweißgebadet wieder und wieder – und stürmt schließlich beleidigt aus dem Saal. Erst nach einer Bedenkpause kehrt er zurück und – siehe da – liefert endlich eine Performance ab, wie Bernstein sie sich erträumt hat. – Film aus, Licht an: Wir befinden uns mitnichten im New York des Jahres 1984, sondern im Kom-

munikationszentrum des Leverkusener Chemieriesen Bayer, einem Weltkonzern mit 113.000 Mitarbeitern auf fünf Kontinenten. Mitte April 2005 sind hier an die 100 Menschen zusammengekommen, um an einem Kongress der Konzerneinheit „Bayer Industry Services“, kurz: BIS, teilzunehmen.

Was nun Bernstein und Carreras, wenn auch virtuell, bei diesem handfesten Business-Event zu suchen haben? Ganz einfach: Keynote-Speaker Paddy Miller, Leadership-Professor der IESE-Business-School in Barcelona, veranschaulichte mit Hilfe des Doku-

Dramas über die Zusammenarbeit der beiden Künstler knifflige Führungsfragen. Und zwar solche, mit denen auch ein Großteil der Menschen im Saal in den vergangenen Monaten konfrontiert war, etwa: Wie viel Kritik darf sein? Was bedeutet es, dem Mitarbeiter Freiräume zu lassen? Welche Art von Lob ist zuträglich? Wer ist schuld, wenn der Mitarbeiter Fehler macht?

Der Kongress nämlich ist die Abschlussveranstaltung des zehnmonatigen, länderübergreifenden Management-Development-Programms „BayWay – Learn to Lead“. Bayer macht mit diesem Curriculum seine internationalen Nachwuchsführungskräfte fit für die Herausforderungen eines von Globalisierung, virtueller Vernetzung und ständiger Veränderung geprägten Arbeitsalltags. Fit vor allem in puncto Soft Skills. An dem englischsprachigen Programm nahmen 51 Nachwuchskräfte teil. Sie hatten durchschnittlich zwei bis vier Jahre Führungserfahrung und waren auf Grund ihrer Leistungen von ihren Vorgesetzten zur Teilnahme empfohlen worden.

Nach einem Piloten in den Jahren 2002 und 2003 war es der zweite Durchlauf des Projekts. Und zweimal ist Bayer in diesem Jahr auch schon für seine Kreation ausgezeichnet worden: mit dem zweiten Platz des bei der Learntec vergebenen e-Learning-Awards „eureleA“ sowie dem dritten Platz des anlässlich der MUWIT 2005 verliehenen Weiterbildungsawards. Nicht zuletzt die Ehrungen haben das Unternehmen in seinem Vorhaben bestärkt, das Kurs-Konzept auch extern zu vermarkten. Zum aktuellen, zweitägigen Abschlussevent am zweiten Tag, dem Tag der Zertifikatsverleihung, ist deshalb außer den BayWay-Teilnehmern, -Trainern, Bayer-Vorgesetzten und -Personalern erstmalig eine breitere Öffentlichkeit geladen, sprich: Partner und Kunden von Bayer sowie die Presse.

Das Ziel: Konzernweit ein einheitliches Führungsverständnis

Entsprechend aufwendig ist der Kongress in diesem Jahr gestaltet. Das Motto lautet „Management meets Circus“. Und das bedeutet: In den Pausen und beim abendlichen Dinner schwirren Mitstreiter des Jugendzirkus ZappZarap akrobatisch um die Besucher herum und beweisen, was Menschen mit unterschiedlichen Begabungen gemeinsam auf die Beine stellen können. Womit sich – so das Kalkül des Organisationsteams – allegorisch der Kreis zur mittlerweile total globalen und damit ihrerseits ziemlich bunten Bayer-Welt schließt.

Die kulturelle Vielfalt im Konzern war denn auch eines der wichtigsten Motive für die Entwicklung des Management-Development-Programms. „Bayer war zwar schon immer ein internationales Unternehmen. Dennoch haben viele Manager bislang eher in nationalen Grenzen gedacht“, erklärt BIS-Personalentwickler und BayWay-Projektleiter Dieter Blum. Nun jedoch, da die Zusammenarbeit zwischen Chile und China Alltag ist, kommen Führungskräfte ohne internationalen Fokus, ja: internationales Netzwerk, nicht mehr weit. Das Entwicklungsprogramm führt daher Nachwuchskräfte aus aller Herren Länder – diesmal waren es 16 Nationen – zusammen.

„Das ist eindeutig besser, als in jedem Land ein eigenes Programm aufzulegen“, zeigt sich Bayer Personalvorstand

Dr. Richard Pott überzeugt und betont: „Wir wollen neben den individuellen Kompetenzen der Führungskräfte auch die internationale Zusammenarbeit und den Zusammenhalt im Unternehmen stärken.“ Klassische externe Leadership-Schmieden à la Harvard müssen in dieser Hinsicht – so renommiert sie auch sein mögen – natürlich passen. Zusammenhalt und auch Einigkeit in maßgeblichen Führungsfragen, lässt sich nur mit einem hauseigenen PE-Programm erreichen.

Konzernweit ein einheitliches Führungsverständnis zu erreichen, ist für die Bayer Holding von großer Bedeutung: Abgesehen von der Internationalisierung hat sie in den vergangenen Jahren viele tief greifende Metamorphosen durchlaufen. „Zahlreiche Abteilungen der alten Bayer-Welt waren z.B. noch eher kunden- und marktfern aufgestellt. Sie wurden in kleinere Einheiten aufgespalten, um eine größere Marktnähe zu erreichen“, berichtet Dieter Blum. Solche strukturellen Neuerungen zogen einen Bedarf an kulturellen Veränderungen nach sich, vor allem in Sachen Leadership. „Bei diesem Thema war der Verbesserungsbedarf sehr groß“, so Blum.



„Wir wollen neben individuellen Führungskompetenzen auch die internationale Zusammenarbeit stärken.“

Dr. Richard Pott, Personalvorstand der Bayer Holding, Leverkusen.

In einem Ranking schnitt die Bayer-PE schlecht ab

Eine im Jahr 2003 erschienene Studie des Führungskräfteverbandes der chemischen Industrie (VAA) bestätigte dies nur allzu schmerzlich: Im Rahmen der Untersuchung landete Global Player Bayer in einem Ranking unter 20 Branchenvertretern auf dem vorletzten Platz – etwa was Unternehmenskultur und Personalentwicklung anbelangte. Das peinliche Ergebnis empfand Bayer Personalvorstand Pott als Bestätigung. Pott nämlich hatte schon im Vorjahr, also 2002, den Anstoß zur Entwicklung eines neuen Fortbildungsprogramms für Nachwuchsführungskräfte gegeben. Seine Überzeugung: „Führungsfähigkeiten werden nicht mit einer Beförderung oder mit der Übernahme

zusätzlicher Verantwortung erworben. Sie müssen entwickelt und trainiert werden.“

Dass der Anstoß zu dem Programm vom Vorstand kam, war ein wichtiger Erfolgsfaktor für das aufwendige und durchaus teure Projekt. Recht ungewöhnlich war indes, dass Vorstand Pott ein Blended-Learning-Modell als didaktisches Gerüst vorschwebte. Ungewöhnlich deshalb, weil deutsche Top-Führungskräfte, wie eine Studie der Saarbrückener imc AG aus dem vorigen Jahr zeigt, sonst nicht gerade durch ihre Liebe zum elektronisch basierten Lernen auffallen.

Das Credo: Internationale Fortbildung braucht den Faktor „e“

Die Vorteile, den Faktor „e“ ins Curriculum einzubinden, lagen für Pott auf der Hand: Wie sonst zig Teilnehmer aus verschiedenen Ländern über zehn Monate hinweg miteinander vernetzen? „Das Blended-Learning-Konzept

ist nicht einfach eine kostengünstige Notlösung, sondern hat den beabsichtigten Nebeneffekt, die virtuelle Kommunikationskompetenz der Teilnehmer zu fördern“, erläutert Projektleiter Blum. Und tatsächlich führt eine Teilnehmerin als aus ihrer Sicht größtes Plus des BayWay-Programms den e-Learning-Aspekt ins Feld: „Im Arbeitsalltag muss man sich schließlich auch oft virtuell austauschen. Das konnte man in dem Fortbildungsprogramm sehr gut einüben“, lobt die Jungmanagerin.

Wie verzwickelt der virtuelle Austausch mitunter sein kann, veranschaulicht beim BayWay-Kongress ein Interaktionsspiel: Zwei der anwesenden Teilnehmer versuchen per Chat mit einer virtuell zugeschalteten Teilnehmerin anhand bruchstückhafter Informationen eine offene Frage zu klären. Vielleicht liegt es am Lampenfieber: Das Experiment scheitert. Es hat aber auch nur einen kleinen Eindruck davon vermitteln sollen, worum es in der sechsmonatigen, e-Learning-basierten BayWay-Phase ging.

Mit dieser Phase startete das Programm im Mai 2004: Nach einer kurzen virtuellen Kick-off-Veranstaltung beschäftigten sich die Teilnehmer in 17 Lernmodulen mit Führungsthemen wie „Strategy and Customer“, „Change and Organization“, „Performance and People“ sowie „Team and Collaboration“. Vermittelt wurden die Inhalte anhand von Fallstudien, Übungen, Wissenstests und interaktiven Teamarbeiten.

Der Input kam hauptsächlich von Bayer-Personalern und -Trainern, die bei der Konzeption von BayWay von externen Trainings-Professionals unterstützt wurden. An der Entwicklung des Programms war zudem die European-Business-School (EBS) aus Oestrich-Winkel beteiligt. Sie hatte die Aufgabe, das BayWay-Team in puncto Didaktik zu beraten und die Inhalte zu lekturieren. Auch für die technische Umsetzung der WBTs hatte sich Bayer externen Beistand ins Haus geholt: Die HPM Human Potential Management GmbH aus Leverkusen half bei der Konzeption der e-Learning-Module.

Das Modell kann stets mit neuen Inhalten gefüllt werden

Worauf es Bayer bei der Entwicklung des Curriculums ankam, war eine flexible Gestaltung: Die bestehende Struktur sollte stets mit aktuellen Inhalten gefüllt werden können. So geschehen im Herbst 2004, als von der Konzernleitung definierte, neue Führungsprinzipien ins Programm integriert wurden. Außerdem sollte das Training von vornherein mit der Evaluation verzahnt sein. So wurde erstens nach jeder Phase eine Zufriedenheitsbefragung unter den Teilnehmern durchgeführt. Zweitens stand vor und vier Wochen nach dem Projekt eine Art 360-Grad-Feedback auf dem Programm. Ziel dieser Befragung unter den Teilnehmern selbst, ihren Vorgesetzten und Mitarbeitern war es, mögliche, trainingsbedingte Veränderungen im Führungsverhalten aufzudecken. Zurzeit werden die Antworten noch durch das BayWay-Team ausgewertet.

Beim Zuschnitt des zweiten BayWay-Durchlaufs wurde nicht zuletzt auch darauf geachtet, die tutorielle Begleitung der Teilnehmer in allen, insbesondere aber der ersten, e-Learning-basierten Phase proaktiver zu gestalten. Während des Piloten standen die Trainer und Tutoren



„Das e-Learning-Konzept hatte den Nebeneffekt, die Kommunikationskompetenz der Teilnehmer zu stärken.“

Dieter Blum, verantwortlich für Training und Development bei Bayer Industry Services, Leverkusen, und Leiter des BayWay-Projekts. Kontakt: dieter.blum.db@bayerindustry.de

eigenen Stärken und Schwächen hervorgehen. Wurden sie doch stets dazu aufgefordert, anhand der vorgestellten Inhalte Probleme aus ihrem Führungsalltag zu reflektieren. Letztlich hieß das: „Sie sollten zwei, drei Bereiche identifizieren, an denen sie gerne arbeiten möchten und mit diesem ‚Action Plan‘, der auch mit dem persönlichen Vorgesetzten abgesprochen wurde, in Phase zwei gehen“, erläutert Projektleiter Blum.

Die Präsenzphase: Im Zentrum persönliche Fragestellungen

Phase zwei bestand aus einem einwöchigen Präsenztraining – genannt „LearningLab“ –, zu dem alle 51 BayWay-Teilnehmer Anfang Dezember 2004 zusammenkamen. Hatte das LearningLab des Piloten noch mehr Ähnlichkeit mit einem klassischen Präsenztraining, so war das zweite deutlich offener, als Open-Space, gestaltet. Der Grund, so Projektleiter Blum: „Wir wollten es den Teilnehmern möglich machen, in Workshops vorwiegend ihre persönlichen Probleme und Fragestellungen zu bearbeiten.“ Diese Workshops waren teilweise sehr spielerisch gestaltet. Das Thema Werte z.B. gingen die Teilnehmer an, indem jeder einen persönlichen Gegenstand vorzeigte, der einen von ihm favorisierten Wert symbolisierte. Während also ein Kölner ein Bierglas als Symbol des rheinischen Optimismus schwenkte, kramte ein anderer ein Stück Kohle hervor. Der unscheinbare Klumpen erinnerte ihn an seinen Vater, der im Bergbau geschuftet hatte und sein Vorbild in Sachen Fleiß war. ▶

den Teilnehmern meist passiv, auf Abruf, zur Seite. Dies wirkte sich weniger gut auf die Motivation der Jungmanager aus. „Schließlich ist es im Arbeitsalltag oft eben doch schwer, sich die notwendigen vier Stunden pro Woche für das Lernen freizuhalten“, bemerkt ein Teilnehmer. „Bei der zweiten Durchführung regten die Tutoren daher immer wieder aktiv dazu an, sich mit BayWay zu beschäftigen“, erklärt Projektleiter Blum. Und BayWay-Trainer Terence Maloney, ein Brite mit über 20 Jahren Erfahrung als Weiterbildner, merkt an: „Die mit Sicherheit größte Herausforderung für Trainer und Tutoren des BayWay-Programms war die schiere Menge an Feedback und Coaching, die sie den Teilnehmern zukommen ließen.“

Der Einsatz des 12-köpfigen BayWay-Teams zahlte sich aus. Deutlich wurde dies vor allem in der e-Learning-Phase des zwei-

ten Durchlaufs: Individuelle Lernangebote, Zusammentreffen im Virtual Classroom und virtuelle Teamübungen wurden nun sehr viel reger genutzt als beim Piloten. So z.B. ein Börsenspiel, zu dem das BayWay-Team zur Zeit der Sommerolympiade 2004 einlud. Das Spiel sollte die strategische Entscheidungsfähigkeit der Teilnehmer stärken und es verzahnte dabei Realität und Fiktion auf unterhaltsame Weise: Job der Nachwuchsmanager war es, „Aktien“ der Olympia-Nationen zu kaufen, wofür sie klassisches „Portfoliomanagement“ betreiben mussten. Dazu gehörte beispielsweise, vorab abzuchecken, wer wie viele Medaillen bei der vorigen Olympiade gewonnen hatte, und die getroffenen Entscheidungen ständig mit den aktuellen Daten aus Athen abzugleichen. Aus der e-Learning-basierten Phase sollten die Nachwuchskräfte auch mit einem besseren Verständnis der

Stationen des BayWay-Programms

Vor dem Start: Befragung der Teilnehmer, ihrer Vorgesetzten und Mitarbeiter, um den Status quo in Sachen Führungsverhalten zu ermitteln

Phase I: Knowledge-Building durch e-Learning

- ▶ Ziele: Wissensaufbau, Einübung virtueller Kommunikationsformen, Erstellung eines persönlichen Action Plans, der den eigenen Lernbedarf in zwei bis drei Bereichen definiert
- ▶ Methoden: Online-Kick-off-Veranstaltung, individuell zu bearbeitende Lernmodule, interaktive Teamaufgaben, Web-based-Tutorials, Wissenstests nach jeder Lerneinheit, ständige tutorielle Begleitung der Core-Teams
- ▶ Dauer: ca. 6 Monate

Phase II: Präsenztraining „LearningLab“

- ▶ Ziele: praktische, experimentelle Beschäftigung mit den im Action Plan definierten persönlichen Schlüsselthemen, Intensivierung des Kontaktes unter den Teilnehmern zur Stärkung des internationalen FührungskräfteNetzwerkes
- ▶ Methoden: u.a. Workshops, Fallstudien, Rollenspiele
- ▶ Dauer: 1 Woche

Phase III: Action Learning/virtuelle Teamprojekte

- ▶ Ziel: Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag
- ▶ Methoden: Umsetzung des persönlichen Action Plans on the Job mit Unterstützung des Tutors und des Vorgesetzten; Durchführung eines internationalen Teamprojekts
- ▶ Dauer: ca. 4 Monate

BayWay-Kongress: Reflexion des Projekts durch die Teilnehmer; Stärkung des Zusammenhalts durch ein gemeinsames, positiv besetztes Abschlusserlebnis, interne und externe Vermarktung des BayWay-Programms

- ▶ Dauer: 2 Tage

Vier Wochen nach Abschluss: Erneute Befragung der Teilnehmer, ihrer Vorgesetzten und Mitarbeiter nach dem aktuellen Führungsverhalten

Zweite Evaluationsebene: Befragung der Teilnehmer nach der Zufriedenheit mit Inhalten und Methoden des Programms in jeder Phase.

Gänzlich unstrukturiert war die einwöchige Veranstaltung trotz des Open-Space-Charakters nicht. Ein Tag etwa war dem Bereich „Foundation of Management“ gewidmet und bot den Teilnehmern z.B. die Möglichkeit, im Rollenspiel ihr Verhalten bei Mitarbeitergesprächen zu verbessern. Ein anderer Tag stand im Zeichen des Themas „Strategie“ und war zunächst nicht ganz so interaktiv angelegt: Ein Vortrag machte deutlich, wo Bayer aus Sicht der Konzernführung strategisch zurzeit steht. Dann jedoch waren die Teilnehmer gefragt und sollten sich überlegen, was sie in ihrem Arbeitsbereich für verbesserungswürdig halten. Die in diesem Brainstorming zusammengetragenen Ideen wiederum dienten als Grundlage für die Bearbeitung des Themas „Change“ an einem weiteren Tag: Da galt es, die Ideen in konkrete Praxisvorschläge zu überführen und diese im Rollenspiel Vorgesetzten und Mitarbeiterschmackhaft zu machen.

Schwer taten sich die Nachwuchsmanager bei einer Übung zum Thema „Delegation“: Es wurden Teams gebildet, die sich jeweils in drei verschiedene Führungsebenen aufspalteten und die Aufgabe hatten, nach den Vorgaben des Kunden eine Brücke aus Pappbestandteilen zu bauen. Der Knackpunkt dabei: Die drei Führungsebenen durften nicht direkt miteinander kommunizieren. Letztlich hat

keine der so gebauten Brücken vor dem strengen Blick der Juroren bestanden.

Teilnehmer-Erkenntnis: Gefragt ist kein Superman-Leader

Dass nicht immer alles auf Anhieb klappen kann und muss war eine wichtige Erfahrung für die Teilnehmer des LearningLab: „Gefragt ist nicht der Superman-Leader. Die anderen haben dieselben Probleme und Selbstzweifel wie ich“, war z.B. eine Erkenntnis, die Bayer-Manager Stefan Prause aus der Veranstaltung mitnahm. Durchaus ermutigend, findet der Nachwuchs-Leader, der aber auch den Know-how- und Erfahrungszugewinn aus dem LearningLab zu schätzen weiß: „Seither bin ich mir meiner Fähigkeiten bewusster und traue mir eher zu, eine Position mit höherer Verantwortung zu bekleiden“, lautet sein persönliches Resümee.

Gelobt wurde die Präsenzwoche von nahezu allen Teilnehmern. Insbesondere wegen der Möglichkeit des Networkings, das vor Ort einen unmittelbareren Charakter hat als das virtuelle Zusammenspiel via Mail und Chat. Entsprechend positiv fiel die Bewertung von Phase zwei im Rahmen der Evaluation aus, während die Bewertung der e-Learning-Phase tendenziell Verbesserungsbedarf offenbarte: etwa den Wunsch nach kleineren Lernhäppchen, die sich besser in den Arbeitsalltag integrieren lassen.

Um Integration in den Alltag ging es auch in der letzten, gut viermonatigen Etappe des Development-Programms. Diese war vor allem dem Praxistransfer gewidmet: Anhand ihres zuvor gemeinsam mit den BayWay-Tutoren und dem persönlichen Vorgesetzten ausgearbeiteten Action Plans gingen die Teilnehmer systematisch knifflige Führungsaufgaben an – z.B. ein schwieriges Mitarbeitergespräch oder den Aufbau eines internationalen Teams. Dabei holten sie sich regelmäßig das Feedback ihres Tutors und Vorgesetzten ein.

Einige Vorgesetzte ließen es an Unterstützung fehlen

Das Feedback jedoch klappte nicht immer: „Die Einbindung des Vorgesetzten hat nicht in allen Fällen gleich gut funktioniert. Teilweise war sie sehr intensiv, teilweise aber auch rudimentär“, resümiert Blum. Der Projektleiter will daher die Chefs der Nachwuchsführungskräfte noch stärker vom Nutzen des Fortbildungsprogramms überzeugen und von ihrer „Ich-habe-das-geheißigt-und-ansonsten-will-ich-damit-nicht-behelligt-werden-Haltung“ abbringen. Nicht zuletzt aus diesem Grund waren auch die Linienma-

nager ausdrücklich zum BayWay-Kongress geladen. Wichtig ist schließlich, so Blum, ihnen vor Augen zu führen, dass die Teilnehmer bei der Fortbildung von Anfang an genau *die* Fragestellungen bearbeiten, die in ihrem Arbeitsgebiet relevant sind.

Weiterer Bestandteil der letzten Etappe war die Umsetzung internationaler Teamprojekte, die das Ziel hatten, „Best Practices“ als Antwort auf die Herausforderungen einer modernen Führungskraft zu identifizieren. Orientierung fanden die Nachwuchsmanager dabei in den von der Unternehmensleitung definierten Core Values, die noch im Herbst 2004 in das Curriculum integriert worden waren. Diese Werte wie „dem Mitarbeiter vertrauen und Gestaltungsfreiräume lassen“ fanden, so Terence Maloney, bei sämtlichen Teilnehmern große Zustimmung.

Das Thema Werte und Best Practices im Führungsverhalten greift auch der BayWay-Kongress auf: Teilnehmer, Bayer-Manager und externe Experten werden aufs Podium geholt und diskutieren jene Herausforderungen, die im Mittelpunkt der Teamprojekte standen, z.B.: Wie kann ein Manager es schaffen, unter dem Damoklesschwert von Sachzwängen, an seinen Werten festzuhalten? Das BayWay-Programm ist – aus Sicht des Konzerns – bei Fragen dieser Art eine wichtige Stütze. Eine Stütze, die Bayer in Zukunft erhalten bleiben und die wohl noch ausgeweitet werden wird. Jedenfalls betont Vorstand Pott – wenn auch die endgültige Evaluation des Projekts noch nicht vorliegt – schon jetzt: „Anfängliche Zweifel, ob sich Leadership-Verhalten tatsächlich mit e-Learning trainieren lässt, haben sich nicht bestätigt. Das Programm ist die beste Möglichkeit, einheitliche Leadership-Prinzipien in die Organisation zu tragen. Koste es, was es wolle.“ Von solch ambitioniertem Satz aus Vorstandsmunde mag wohl mancher Personaler träumen...