

Beschaffung ^{aktuell}

Das Training der Champions – Develop Leaders! Teil 1

Business Impact Training



Siegerfreude bei Thomas Holzner, rechts Sven Marlinghaus



Holzner und sein Sieger-Team

Die European Business School vergab erstmalig den internationalen Award „Develop Leaders!“. Der Preis zeichnet herausragende „Fitnessprogramme“ für Manager und Mitarbeiter in der Supply Chain aus. Was machen die Unternehmen mit den besten Kaderschmieden anders? Die mit diesem Beitrag beginnende Reihe blickt den zehn besten Unternehmen des Develop-Leaders-Wettbewerbs in die Karten. Die Reihe beginnt mit dem Award-Sieger: Siemens Energy, Bereich Transformatoren.

Die globalen Netzwerke wachsen schneller als ihre Steuerungsfähigkeit. Die rasante Entwicklung reißt eine mächtige Leadership-Lücke auf: Es fehlen hoch qualifizierte Mitarbeiter und Manager an allen Ecken und Enden der Supply Chain. Nur wer selbst qualifiziert, hat derzeit Chancen, an schlagkräftiges Personal heranzukommen. Die Frage ist: Wie? Wie werden Mitarbeiter richtig fit? Felix Magath sagte einmal: „Nur wer wie ein Champion trainiert, wird ein Champion.“ Wie trainieren Champions? Radikal anders als das üblicherweise praktiziert wird.

Die Trainingsbedarfe im Supply (Chain) Management sind derzeit in den meisten Unternehmen dieselben: Die strategischen Einkäufer müssen fit gemacht werden für die Optimierung ihrer jeweiligen Warengruppen. Die operativen Einkäufer sollen ihre Schwächen bei der internationalen Angebotseinholung ausmerzen.

Wie wird diesen Trainingsbedarfen begegnet? Üblicherweise indem ein fachkompetenter Trainer über Strategischen Einkauf, Warengruppen, Verhandlungsführung und Angebotseinholung referiert, Cases renommierter Unternehmen deklinieren und Übungen machen lässt. Was dabei herauskommt, ist leider nur zu gut bekannt: wenig. Der Praxistransfer ist meist recht bescheiden, weshalb CPOs manchmal heftig auf den diensthabenden Trainer schimpfen. Der Zorn ist verständlich, trifft jedoch den Falschen. Nicht die Trainer sind schuld. Es liegt am Design.

„Die Hälfte unseres Bildungsbudgets ist zum Fenster rausgeworfenes Geld – wir wissen bloß nicht, welche Hälfte.“ Den Spruch kennt jeder. Beim Betrachten der eben skizzierten üblichen Vorgehensweise wird klar, welche Hälfte des Budgets vergeudet ist: Jene, die auf übliche Seminare setzt.

Das Design bestimmt den Transfer

Natürlich buchen Unternehmen der Best Practice immer noch (einige) Seminare. Doch das sind keine gewöhnlichen Seminare mehr, sondern Business Impact Trainings: Die Teilnehmer beschäftigen sich ausschließlich mit dem, was für ihr Business die größte Wirkung bringt. Und das ist weder trockener Stoff, noch

schwer übertragbare Cases von IBM oder GE, noch Übungen zu den Inhalten. Es sind vielmehr konkrete, reale, anstehende und verbesserungswürdige Aufgaben direkt aus dem täglichen Arbeitsfeld der Teilnehmer.

Daher lud Siemens Energy in einem ersten Schritt 106 seiner internationalen Supply Manager dazu ein, so eine konkrete Aufgabe aus ihrem Arbeitsalltag im Training exemplarisch zu bearbeiten: Die strategischen Einkäufer unter den 106 sollten ihre jeweilige Warengruppe optimieren. Die operativen Einkäufer sollten eine musterhafte Anfrage für ein Angebot in einer bestimmten Materialgruppe ausarbeiten.

Der Ansatz von Siemens Energy

Es liegt auf der Hand, dass die Siemensianer nach dem Training sehr viel fitter in Warengruppenoptimierung und Angebotseinholung waren als vergleichbare Supply Manager mit Standard-Schulung: Wer an seiner konkreten Aufgabe trainiert, erledigt seine konkrete Aufgabe danach auch konkret, messbar und deutlich besser. Nebenbei hat er mehr Spaß am Training: Wenn Mitarbeiter sich mit der Verbesserung ihrer täglichen Arbeit befassen, macht ihnen das bedeutend mehr Spaß als trockenen Theoriebarock zu büffeln, den sie erst noch mühsam und meist erfolglos auf ihre tägliche Arbeit übertragen müssen. Wenn Business Impact Training so wirksam ist, warum machen das dann nicht alle?

Wer ohne Vorbereitung in Buttons Boliden eine Runde dreht, landet schnell im Reifenstapel. Trainieren Supply Manager ohne Vorbereitung an ihren täglichen Aufgaben, hat das zunächst einmal ähnlichen Frust zur Folge. Denn mit ihren täglichen Aufgaben beschäftigen sie sich ja schon täglich – und begehen täglich denselben Ineffizienzen. Deshalb fordern Best-Practice-Unternehmen wie Siemens Energy ihre Supply Manager nicht dazu auf, im Training ihre täglichen Aufgaben zu optimieren. Sie statten sie zuerst einmal mit den dafür nötigen Analyse- und Optimierungsinstrumenten aus. Diese vermittelten die Trainer bei Siemens zunächst. In aller Gründlichkeit: Das Training in Analyse- und Optimierungstechniken, aber auch Risiko- und Vertragsmanagement dauerte eine Woche. Die Investition zahlte sich aus. Die Mitarbeiter/-innen waren über alle Maßen und vor allem über alle Erwartungen kreativ.

So legte zum Beispiel eine Supply Managerin von Siemens Energy ein selbstentwickeltes neues Konzept zum Einkauf von Transportdienstleistungen vor. Natürlich hatten die Siemensianer bis dato schon Transportleistungen beschafft. Doch was die Supply Managerin da vorlegte, war so neu und bislang ungedacht und brillant, wie es eben nur dann sein kann, wenn jemand mit voller Motivation dabei ist und das bearbeiten darf und vor allem auch kann, wovon er/sie dann direkt profitiert. Was bei Siemens ablief, war kein Training mehr im eigentlichen Sinne. Es waren bereits viele kleine und größere Change-Projekte, die das Unternehmen an vielen Stellen veränderten und verbesserten: Business Impact Training ist zwar in der Vorbereitung aufwendiger als herkömmliche Trainings. Doch es finanziert sich in der Regel selbst. Mehr noch: Es erzielt einen hohen Return on Education, wie das Siemens-Beispiel belegt. Hauptziel des Business Impact Trainings ist nicht nur die Vermittlung von Inhalten oder die Verbesserung von Fähigkeiten, sondern darüber hinaus die konkrete Leistungssteigerung und Prozessoptimierung.

Management Development

Außerdem ist so ein Training ein perfektes Diagnose-Tool für das Management Development. Denn das, was die Teilnehmer im Training abliefern, ist der Traum jedes Eignungsdiagnostikers: eine direkt vergleichbare Arbeitsprobe unter echten Feldbedingungen.

Wer eine Optimierung einer eigenen Arbeitsaufgabe vorlegt, liefert die perfekte Arbeitsprobe für eine Einschätzung seines Entwicklungspotenzials. Deshalb lud Siemens die besten 15 der 106 Supply Manager weiterführend auf ein Supply Development Center ein. Dort wurden auch die vermittelten Inhalte noch einmal überprüft und gefestigt. Auch das ist ein großer Unterschied zur Normal Practice. Normalerweise empfiehlt nämlich der jeweilige Vorgesetzte jene, die entwickelt werden sollen. Das ist üblich, aber anfällig für Subjektivität. Ein Vorgesetzter führt. Das Entwicklungspotenzial seiner Mitarbeiter zu beurteilen kann er nicht halb so gut wie das via Arbeitsprobe gelingt, wenn diese von neutralen Juroren beurteilt wird. Im Falle von Siemens bestand das Gremium der Juroren aus Vice President Supply Chain Management Thomas Holzner, aus Managern der Bereiche Sales und Produktion und aus Professoren der European Business School. Damit war sichergestellt, dass die 15 Ausgewählten auch tatsächlich die 15 Besten sind. Was passierte mit ihnen?

Diese 15 wurden zu dem ausgebildet, was die Globalisierung derzeit braucht: Network Leaders. Sie wurden in einer intensiven Trainingswoche mit den nötigen Leadership Skills methodischer, sozialer, analytischer und instrumenteller Art ausgestattet. Der Schwerpunkt lag dabei auf den Führungs- und den strategischen Kompetenzen. Diese konnten sie direkt nach ihrer Ausbildung gleich in der Praxis anwenden. Sie organisierten weltweit sogenannte Zukunftsworkshops, auf denen jene Themen diskutiert wurden, die auf das Network Management in den nächsten Jahren zukommen. Für diese zentralen Themen wurden Projekte aufgesetzt, die nach den Konferenzen von virtuellen Teams bearbeitet wurden. Warum nimmt sich Siemens die Zeit für solche Zusatzarbeiten? Weil es keine sind.

Nicht trainieren, sondern nachhaltig trainieren

In vielen Unternehmen wird nach dem Eintagsfliegenkonzept trainiert: Heute gelernt, morgen vergessen. Unternehmen der Best Practice trainieren anders. Sie trainieren nachhaltig. Deshalb rief Siemens die Zukunftsworkshops ins Leben und ließ danach die Teilnehmer ihre verschiedenen Projekte bearbeiten: Trainings wirken nur dann, wenn die Teilnehmer nach dem Training nicht versuchen, sich an das Training zu erinnern, sondern sich aktiv mit dem Trainierten beschäftigen. Diese Beschäftigung kostet Zeit und Aufwand. Doch sie schließt die Leadership-Lücke in globalen Supply Chains wirksam und schnell. Und genau das sollte Ziel jedes Fitnesstrainings im Supply Management sein.

Nicole Gaiziunas, Managing Director der SMI Executive Education an der European Business School Christian Rast, CEO der BrainNet Supply Management Group

http://www.beschaffung-aktuell.de/einblick/-/articles/16537505/26727260/-/art_li_INSTANCE_tJ5M/maximized/