

Bench-Learning live

Der Booster zur Zukunftssicherung

Maßgeschneidert wertvolle Impulse gewinnen:

- Eintauchen in eine andere Welt
- andere Arbeitsweisen erleben
- wertvolle Anregungen erhalten
- zu neuen Erkenntnissen gelangen
- Maßnahmen zur Verbesserung der eigenen Praxis ergreifen

The booster to shape the future

Tailor-made to gain valuable impulses:

- Immerse yourself in a different world
- Experience other ways of working
- Receive valuable inspiration
- Gain new insights
- Take action to improve your own practice

Bench-Learning live – Nachhaltig erfolgreich in VUCA-Zeiten

S. 2-5

Bench-Learning live – Sustainably successful in VUCA times

P. 6-9

Christine Riedmann-Streitz

Lernchancen erkennen, Lernkurven beschleunigen

S. 10-14

Identify learning opportunities, accelerate learning curves

P. 15-18

– HLP Bench-Learning live –

Wolfgang Alter

Herausgeber / Autoren / Kontakt – Editors / Authors / Contact

S./P. 19-20

Hinweis: Der deutschsprachige Artikel von Christine Riedmann-Streitz ist erstmals erschienen im HLP Reader „Bench-Learning“, 2023, Auflage 1, Herausgeber: Matthias Hirzel, Christine Riedmann-Streitz, S. 11-15.

Bench-Learning live – Nachhaltig erfolgreich in VUCA-Zeiten

Autor: Christine Riedmann-Streitz, HLP MarkenFactory

Das Akronym **VUCA** charakterisiert treffend die derzeitige wirtschaftliche, gesellschaftliche, ökologische und politische Lage. Volatilität (**V**olatility), Unsicherheit (**U**ncertainty), Komplexität (**C**omplexity) und Mehrdeutigkeit (**A**mbiguity) prägen den Arbeitsalltag von Entscheidern. Top Manager und ihre Führungskräfte suchen fundierte Orientierung für die strategische Ausrichtung ihrer Organisation in eine erfolgreiche Zukunft und für die effektiven operativen Umsetzungen.



Abb. 1: Assoziationen von Führungskräften und Top Managern zu VUCA

Bench-Learning live – Inmitten des VUCA steht das Top Management in der Verantwortung, strategisch und operativ zukunfts-fähige Antworten für **Schlüsselthemen** zu entwickeln wie:

- **Effektiv Digitalisieren:** Wie finden wir die richtigen Handlungsfelder? Lohnt es sich, zu warten? Wie bauen wir die digitale Road-Map auf? Was ist wirklich praktikabel und nutzenstiftend?
- **Fachkräftemangel:** Wie gelingt uns der Paradigmenwechsel, Dinge anders zu tun, weil uns Fachkräfte fehlen? Wo können und sollten wir digitalisieren, damit unsere Mitarbeiter von dem entlastet werden, was Technologie ihnen abnehmen kann und sie mehr Zeit für das Relevante haben?
- **Innovation & Performance:** Wie gelingt es uns, Leistungsfähigkeit, Problemlösungskompetenz und Innovationskraft unserer Teams nachhaltig zu stärken und zukunfts-fähig weiterzuentwickeln? Wie gestalten wir den notwendigen Wissenserwerb und Wissenstransfer?
- **Performance & Culture in internationalen Unternehmen:** Wie gelingt es uns, standort- und länderübergreifend eine Global Community zu bilden, die aktiv im Austausch steht, sich engagiert, wertvolle Synergien schafft und voneinander lernt?

- **Nachhaltigkeit trotz Kostendruck:** Wie fokussieren wir auf die richtigen Hebel & Handlungsfelder, um die geforderten sowie die von uns selbst gesetzten Nachhaltigkeitsziele zu erreichen? Wie gelingt es uns, authentisch zu bleiben und nicht in die Gefahr des Greenwashing zu geraten? Wie gewinnen wir hierfür das Engagement unserer Mitarbeiter? Kann Nachhaltigkeit zum „Selbstläufer“ werden?

Bench-Learning live – In den Driver’s Seat kommen

Diejenigen Vorstände, Geschäftsführer, Führungskräfte, die den Wandel nicht erdulden oder abwarten, sondern vielmehr aktiv gestalten und im Driver’s Seat sein wollen, stehen zwei Kernfragen gegenüber:

1. „Wie gelingt es uns, mit der äußeren Veränderungsgeschwindigkeit Schritt zu halten?“
2. „Wie befähigen wir unsere Mitarbeiter und Teams, inmitten sich verändernder Anforderungen tragfähige Ansätze für neuartige Lösungen und Innovationen zu entwickeln?“

Der erfolgreiche Manager Jack Welch brachte die Dringlichkeit dieser Reflexionen auf den Punkt in seiner Erkenntnis: Wenn die externe Veränderungsgeschwindigkeit die interne Anpassungsschnelligkeit übersteigt, dann ist das Ende (der Organisation) in Sicht („if the rate of change outside exceeds the rate of change inside, the end is in sight“).

Bench-Learning live – Ein Ausweg aus dem Dilemma vieler Methoden

Nun besteht wahrlich kein Mangel an Methoden, derer sich Manager bedienen können. Meist jedoch beziehen sich diese auf Erfolge und deren Faktoren in der Vergangenheit. Angesichts der heutigen Veränderungsdynamik lässt sich mit bisher Bewährtem nicht zwingend das Morgen erfolgreich gestalten. Lassen Sie uns die Dilemmata im Detail betrachten:

- **Dilemma 1: Erfolg lässt sich nicht kopieren!** Eine „beste“ Lösung (Benchmark), die eine andere Organisation zum Erfolg führte, lässt sich keineswegs für die eigene Organisation mit auch nur annäherndem Erfolg kopieren. Selbst namhafte Unternehmen sind hieran gescheitert und haben ihr Problem nur vergrößert.
- **Dilemma 2: „Not invented here“ – Fremdes erzeugt Widerstand!** Lösungen anderer bilden Fremdkörper in der eigenen Organisation und werden meist abgelehnt („passt nicht zu uns“). Der hervorgerufene Widerstand bindet zudem die Leistungskraft und Kreativität der Mitarbeiter.
- **Dilemma 3: Erkenntnisse spiegeln die Vergangenheit, nicht die Zukunft!** Viele Methoden sind vergangenheitsorientiert, sie zeigen auf, was erfolgreich war. In Zeiten, in denen gravierende Veränderungen allgegenwärtig sind, greifen sie zu kurz: sie setzen auf vergangene Erfolge, nicht auf zukünftige.

- **Dilemma 4: Hoher Aufwand mit geringer Wirkung!** Die Wirkung z. B. des Benchmarkings ist gering im Vergleich zum Aufwand, da es sich stets auf einen spezifischen Aspekt bezieht (für den die Benchmark gesucht wurde) und nicht darüber hinaus in der Organisation wirksam ist.

Zukunft unter sich wandelnden Umfeldern lässt sich aktiv gestalten, die Vergangenheitsorientierung lässt sich überwinden. Aktives Gestalten setzt Neues Denken voraus und dieses braucht neuartige Impulse, ein tieferes Erkunden neuer Ansätze, Erkenntnisse und Lösungswege. Mechanismen und Wirkungszusammenhänge wollen verstanden, neue Vorgehensweisen erprobt und daraus gelernt werden. Es braucht ein innovatives effektives Management-Lernen mit nachhaltiger Wirkung – kurz: *Bench-Learning live*.

***Bench-Learning live* – Das innovative Management-Lernen, um die eigene Organisation effektiv und nachhaltig in die Zukunft zu führen**

In komplexen Umfeldern und Situationen lauern Fallstricke für unser menschliches Gehirn. Sind Ursachen und Wirkzusammenhänge unüberschaubar und intransparent, verändern sich Systeme eigendynamisch, sind hochvernetzt mit sich verstärkenden Rückkopplungseffekten ... dann beobachten wir häufig ein Verhalten, welches die Zukunftsorientierung hemmt:

- ❖ „wir kennen das Problem“ (Ignoranz der Komplexität)
- ❖ „hat bisher immer funktioniert“ (Rückgriff auf bewährte Routinen)
- ❖ „Best-Practice“ (die Blaupause von gestern für morgen)
- ❖ „mit der Einführung unserer Lösung ist das Problem erledigt“ (Simplifizierung)

Äußere Komplexität lässt sich beherrschen: mit interner „Komplexität“, d.h. Vielfalt

Äußere Komplexität lässt sich durch interne „Komplexität“ beherrschen. Diese entsteht durch Vielfalt: eine Vielfalt an neuen Perspektiven, Ideen, Lösungsansätzen sowie an Kompetenzen und Fähigkeiten. Diese interne Vielfalt aufzubauen, geht über gewöhnliches Lernen weit hinaus. Es reicht nicht aus, mit Herausforderungen *umgehen* zu *können*, sie irgendwie zu *bewältigen*. Es muss gelingen, nicht mehr zielführende Denk- und Handlungsmuster durch neue zukunftsfähige zu ersetzen und Vielfalt zu gewinnen und zu fördern, um fundierte Entscheidungen treffen zu können. Hier setzt *Bench-Learning live* an.



Abb. 2: Unser menschliches Gehirn ist eines der komplexesten Objekte im gesamten Universum. Mit ihm besitzen wir die Grundlage, der äußeren Komplexität mit der inneren Vielfalt unseres Denkens & Intuition auf der persönlichen, der Team-, der Führungs- und organisationalen Ebene zu begegnen und Komplexität zu beherrschen.

***Bench-Learning live* – Die innovative, effektive und nachhaltig wirksame Zukunftsmethode im Kontext von Disruptionen & VUCA**

Fassen wir die relevanten Vorteile des *Bench-Learning live* zusammen:

- fokussiert und effektiv die notwendige Vielfalt an neuen Perspektiven, Optionen, Denkansätzen, Lösungsansätzen für tragfähige Entscheidungen gewinnen
- zielgerichtet und geleitet Zugang erhalten zu neuen Informationen, Wissen, Ideen, Perspektiven, Denkansätzen, Know-how, Erkenntnissen, Wirkungszusammenhängen u.v.a.m.
- ein tieferes Erkennen und Verstehen relevanter Hebel und Wechselwirkungen
- im geleiteten Empowerment-Prozess neue Energien, Impulse, Ideen „erzeugen“ und diese in der eigenen Organisation zur Wirkung bringen – und zwar dauerhaft, über die aktuelle Herausforderung hinaus!
- tradierte, nicht mehr zukunftsfähige Denk- und Verhaltensmuster überwinden und die eigene Organisation für die notwendige Transformation „öffnen“
- *Bench-Learning live* spart wertvolle Zeit & Ressourcen
- *Bench-Learning live* wirkt nachhaltig auf Kompetenzaufbau, Innovationskraft, Problemlösungskompetenz, Zukunftsfähigkeit der Organisation

Bench-Learning live – dieses innovative Management-Lernen entsteht im vertieften geleiteten fokussierten Austausch mit ausgewählten anderen Organisationen und ihren Experten. Es ist ausgerichtet auf den konkreten Nutzen der beteiligten *Bench-Learner* und ihrer Organisationen. Gefördert werden Neugier, Erkunden, kreatives Problemlösen und das Neu Denken – also die Kompetenzen, mit denen sich dauerhaft Zukunft gestalten lässt. *Bench-Learning live* bringt zudem neue nachhaltig wirksame positive Energien in die Organisation und das eigene Team.

Im *Bench-Learning Transfer* schließlich werden die gewonnenen Impulse und Erkenntnisse in die konkrete Arbeit der Mitarbeiter übersetzt und wirksam gemacht. Das erworbene Wissen wird transformiert zu etwas Neuem, das die eigene Organisation wirksam stärkt. Es wird nachhaltig verankert durch die innovative Verknüpfung der erworbenen Erkenntnisse mit den spezifischen Herausforderungen der eigenen Arbeit. So gelingt es, Neugierde und Innovationskraft zu stärken, neue Chancen und Optionen zu identifizieren, durch Perspektivenvielfalt sicher Entscheidungen zu treffen, neues Wissen für die eigene Arbeit zu nutzen.

Führungskräfte und Mitarbeiter werden durch das *Bench-Learning live* vom Opfer oder Zuschauer des Wandels zum engagierten Akteur der aktiven Zukunftsgestaltung ihrer Abteilung und ihres Unternehmens.

Den Wandel erdulden oder aktiv erfolgreich gestalten? Vielleicht war Henry Ford der erste *Bench-Learner*: Der Erfinder des Fließbands für den Autobau holte sich seine Anregungen nicht aus der Automobilbranche, sondern aus anderen Branchen wie Großschlachtereien und der metallverarbeitenden Industrie. Für ihn war aktive Zukunftsgestaltung der Taktgeber: Henry Ford war auf der Suche nach einer für seine Branche neuartigen Lösung, um die starke Nachfrage nach Autos bedienen zu können. Der Ansatz des *Bench-Learning live* wurde zum Fundament seines dauerhaften Erfolgs.

Autor: Christine Riedmann-Streitz

Bench-Learning live – Sustainably successful in VUCA times

Author: Christine Riedmann-Streitz, HLP MarkenFactory

The acronym **VUCA** aptly characterizes the current economic, social, ecological, and political situation. Volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity characterize the day-to-day work of decision-makers. Top managers and their executives are looking for sound guidance on how to strategically align their organization for a successful future and for effective operational implementation.



Fig. 1: Associations of executives and top managers with VUCA

Bench-Learning live – In the view of VUCA, top management faces the responsibility of developing strategically and operationally viable answers to **key issues** such as:

- **Effective Digitization:** How do we find the right fields of action? Is it worth waiting? How do we build the digital road map? What is really practicable and beneficial?
- **Lack of professionals:** How can we manage the paradigm shift of doing things differently because we lack professionals? Where can and should we digitize so that our employees are relieved of what technology is able to do for them and have more time for what is relevant?
- **Innovation & Performance:** How do we succeed in sustainably strengthening the performance, problem-solving skills and innovative strength of our teams and further developing them for the future? How do we organize the necessary knowledge acquisition and knowledge transfer?
- **Performance & Culture in international companies:** How can we succeed in forming a global community across locations and countries that actively exchanges ideas, is committed, creates valuable synergies, and invests in learning from one another?

- **Sustainability despite cost pressure:** How do we focus on the right levers and areas of action in order to achieve the required sustainability goals and those objectives we have set ourselves? How do we manage to remain authentic and not run the risk of greenwashing? How do we gain the commitment of our employees? Can sustainability become a "self-runner"?

Bench-Learning live – Get into the Driver's Seat

Those board members, managing directors and managers who do not want to endure or wait for change, but rather actively shape it and be in the driver's seat, are faced with two key questions:

1. "How do we manage to keep up with the external pace of change?"
2. "How do we empower our employees and teams to develop viable approaches for new solutions and innovations in the midst of changing demands?"

The successful manager Jack Welch summed up the urgency of these reflections in his insight: „If the rate of change outside exceeds the rate of change inside, the end is in sight“.

Bench-Learning live – A way out of the dilemma of many methods

There is certainly no shortage of methods that managers can use. However, these usually relate to past successes and their factors. In view of today's dynamics of change, it is not necessarily possible to successfully shape tomorrow with tried and tested methods. Let's look at the dilemmas in detail:

- **Dilemma 1:** Success cannot be copied! A "best" solution (benchmark) that has led another organization to success cannot be copied for your own organization with nearly as much success. Even well-known companies have failed at this and have only made their problem worse.
- **Dilemma 2:** „Not invented here“ – **Something unknown provokes resistance!** Solutions from other organizations usually generate little acceptance within your own organization ("doesn't suit us"). The resulting resistance also ties up the performance and creativity of employees.
- **Dilemma 3:** **Insights reflect the past, not the future!** Many methods are oriented towards the past, they show what was successful. In times when serious changes are omnipresent, they fall short: they focus on past successes, not on possible future ones.
- **Dilemma 4:** **High effort with little effect!** The effect of benchmarking, for example, is low compared to the effort required, as it always relates to a specific aspect (for which the benchmark was sought) and is not effective beyond this in the organization.

The future can be actively shaped in a changing environment and the focus on the past can be overcome. Active shaping requires new thinking, and this requires new impulses, a deeper exploration of new approaches, insights, and solutions. Mechanisms and interdependencies need to be understood, new approaches tested and learned from. What is needed is innovative, effective management learning with a lasting impact - in short: *Bench-Learning live*.

***Bench-Learning live* – Innovative Management Learning to lead your own organization effectively and sustainably into the future**

In complex environments and situations, pitfalls lurk for our human brain. If cause and effect are inextricable and opaque, when systems change dynamically, are highly interconnected with reinforcing feedback effects ... then we often observe behavior that prevent us from future orientation:

- ❖ „we know the problem“ (Ignoranz der Komplexität)
- ❖ „has always worked so far“ (recourse to proven routines)
- ❖ „best practice“ (yesterday’s blueprint for tomorrow)
- ❖ „with the implementation of our solution the problem is solved“ (simplification)

External Complexity can be mastered: with Internal „Complexity“, i.e., Diversity

External complexity can be mastered thanks to internal "complexity". This is created through diversity: a variety of new perspectives, ideas, approaches, competencies, and skills. Building this internal diversity goes far beyond ordinary learning. It is not enough to be able to deal with challenges and somehow master them. It is necessary to succeed in replacing patterns of thought and action that are no longer relevant with new, forward-thinking ones and to gain and promote diversity in order to be able to make well-founded decisions. This is where *Bench-Learning live* comes in.



Fig. 2: Our human brain is one of the most complex objects in the entire universe. It provides us with the basis for combining external complexity with the inner diversity of our thinking & intuition on the personal, team, leadership and organizational level to master complexity.

***Bench-Learning live* – The innovative, effective and sustainably effective preferred method in the context of disruptions & VUCA**

Let's summarize the relevant advantages of *Bench-Learning live*:

- focused and effectively gain the necessary plurality of new perspectives, options, approaches, and solutions for viable decisions
- gain targeted and guided access to new information, knowledge, ideas, perspectives, approaches, know-how, insights, interdependencies and much more
- a deeper recognition and understanding of relevant levers and interdependencies
- in a guided empowerment process "generate" new energies, impulses, ideas and bring them to bear in your own organization - permanently, beyond the current challenge!
- overcome traditional, no longer sustainable patterns of thought and behavior and "open" your own organization for the necessary transformation
- *Bench-Learning live* saves valuable time & resources
- *Bench-Learning live* has a lasting effect on competence development, innovative strength, problem-solving skills and the future viability of the organization

Bench-Learning live - this innovative management learning is the result of an in-depth, guided, and focused exchange with selected other organizations and their experts. It is geared towards the concrete benefit of the participating *Bench-Learners* and their organizations. Curiosity, exploration, creative problem-solving and new thinking are encouraged - in other words, the skills that will allow you to shape the future in the long term. *Bench-Learning live* also brings new and sustainable positive energy into the organization and its teams.

Finally, in *Bench-Learning Transfer*, the impulses and insights are translated into the practical work of the employees and become effective. The acquired knowledge is transformed into something new that effectively strengthens the organization. It is anchored sustainably through the innovative linking of the knowledge acquired with the specific challenges of one's own work. In doing so, it is possible to strengthen curiosity and innovative strength, identify new opportunities and options, make confident decisions through a variety of perspectives, and use new knowledge for one's own work.

***Bench-Learning live* transforms managers and employees from victims or spectators of change into active players in shaping the future of their department and their company.**

Endure change or actively shape it for success? Henry Ford was perhaps the first *Bench-Learner*: the inventor of the assembly line for car manufacturing did not take his inspiration from the automotive industry, but from other sectors such as large slaughterhouses and the metalworking industry. For him, actively shaping the future set the pace: Henry Ford was looking for an innovative solution for his industry in order to meet the strong demand for cars. The *Bench-Learning live* approach became the foundation of his lasting success.

Author: Christine Riedmann-Streitz

Lernchancen erkennen, Lernkurven beschleunigen

– HLP Bench-Learning live –

„Von den Schultern eines anderen sieht man mehr und weiter!“

Autor: Wolfgang Alter, HLP Alter Consulting

Effektivität und Effizienz sind gefragt

Unternehmensorganisationen, die in der Regel ständig bestrebt sind, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, finden sich schnell in einem Zielkonflikt wieder. Denn Neues zu entwickeln bzw. zu lernen ist für die Mitarbeitenden immer mit einem Zeit- und Energieaufwand verbunden, bezüglich:

- (a) Des Lernens selbst.
- (b) Der Umsetzung einer Lernerfahrung in verbesserte, zukünftige Arbeitsweisen und der damit verbundene Change.

Dieser Aufwand zahlt jedoch nicht kurzfristig zurück, so dass entsprechende Aktionen bzw. Ressourcen gemäß der Eisenhower-Matrix als „wichtig, aber nicht dringend“ gesehen werden. Das Erreichen von Quartals- bzw. Jahreszielen dominiert hingegen die Agenda. Umfragen zeigen daher immer wieder, dass sich eine Situation ergibt, in der Lernen und / oder Veränderung von den Befragten als sehr wichtig angesehen werden, Zeitmangel aber als größtes Hindernis angegeben wird, um auch entsprechend zu handeln.

Bench-Learning live (idealerweise vor Ort) bietet für Organisationen in vielen Arbeitsfeldern eine effektive und effiziente Vorgehensweise, um aus dieser Falle herauszukommen. Die Grundidee ist dabei so einfach, wie wirksam: Ein direkter 1:1-Austausch zu Arbeits- und Vorgehensweisen mit einem Wettbewerber ist aus Compliance-Gründen nicht möglich. Aber wenn in Analogien gedacht wird, finden sich Firmen in anderen Branchen, die thematisch sehr ähnlich arbeiten. Im direkten Kontakt können Vertrauen schnell aufgebaut sowie Kommunikationsbarrieren durch unterschiedliche „Unternehmenssprachen“ schnell überwunden werden – eine vielversprechende Lernerfahrungen mit „AHA-Effekten“ wird ermöglicht. Erreichbare Ziele werden schneller deutlich, bereits bei einem *Bench-Learning Partner* als wenig erfolgreich erkannte Ansätze können vom anderen *Bench-Learning Partner* vermieden werden; das Rad muss quasi nicht ein zweites Mal neu erfunden werden.

Startpunkt: Klarheit zur eigenen Teamperformance

Die Arbeitsleistung einer Abteilung baut im Wesentlichen auf drei Feldern auf:

- Fähigkeiten der Teammitglieder sowie Leadership der Leitung und im Team.
- Methodenkompetenz.
- Wirksamkeit der implementierten Abläufe und Prozesse.

Die Aktivitäten, aus denen sich in Summe das Leistungsportfolio einer Abteilung ergibt, haben eine unterschiedliche **Strategische Wichtigkeit** aus Sicht des Unternehmens. Ein praktikabler Ansatz unterscheidet z. B. in drei Niveaus: 'hoch', 'mittel' und 'niedrig'. Auch existieren die Aktivitätsfelder in einem Fachbereich / in einer Abteilung / in einem Team in der Regel unterschiedlich lange, z. B. 'neu' (bis 12 Monate), 'in Entwicklung' (1-3 Jahre) und 'etabliert' (mehr als 4 Jahre).

Bei einer kritischen Selbsteinschätzung wird deutlich, in welchen Feldern und bei welchen Aktivitäten eine rasche Veränderung / Verbesserung wünschenswert wäre. Aber es bleiben auch „blinde Flecken“, denn der meist rein interne Fokus erschwert das frühzeitige Erkennen notwendiger Neuerungen, die für eine zukünftige Wettbewerbsfähigkeit essenziell sind. Daraus resultieren Fragestellungen innerhalb des Teams, wie z. B.:

- Bearbeiten wir die richtigen 'neuen' Aktivitäten, um für die Zukunft gerüstet zu sein? Welche Kernkompetenzen werden in der Zukunft wichtig sein?
- Wie kann die Lernkurve einer 'in Entwicklung' befindlichen Aktivität erfolgreich organisiert werden? Welche Methoden sollten wir kennen und beherrschen?
- Welche Erfolgsfaktoren erhöhen die Wirksamkeit einer 'etablierten' Aktivität in der Unternehmensorganisation? Welche Systeme und Prozesse sind dabei hilfreich?

Auf der anderen Seite gibt es mit Sicherheit Aktivitäten, auf die eine Bereich stolz ist. Die Entwicklung und Implementierung hatte sehr gut geklappt und auch die Praxiserfahrung zeigt, dass die Unternehmensziele optimal unterstützt werden. Die Gründe für den Erfolg bzw. die Wirksamkeit, aber auch die Schwierigkeiten auf dem Weg zum erreichten Ziel, sind als internes Erfahrungswissen verfügbar.

1 + 1 = 3 oder warum Bench-Learning live große Chancen eröffnet

Die Zielvorgaben, die Kriterien zur Ressourcenallokation und nicht zuletzt die Arbeitsweisen folgen innerhalb eines Unternehmens in der Regel doch der gleichen Logik, es kommt also kaum zu unterschiedlichen Entwicklungspfaden selbst in ähnlich gelagerten Arbeitsbereichen. Daher ergeben sich unternehmensintern kaum Chancen für echte AHA-Effekte beim Versuch voneinander zu profitieren.

In unterschiedlichen Branchen gibt es hingegen unterschiedliche Erfolgsfaktoren, um wettbewerbsfähig zu sein bzw. zu werden. Somit unterscheiden sich auch internen Zielvorgaben, das Vorgehen bei der Ressourcenallokation und in der Folge die Priorisierung von unternehmerischen Aktivitäten.

Was in einer Branche bislang wichtig war und daher intensiv bearbeitet wurde (*Bench-Learning Partner A*), war es in einer anderen Branche (*Bench-Learning Partner B*) mit hoher Wahrscheinlichkeit eher nicht!

Das vorhandene Erfahrungswissen eines Unternehmens einer Branche kann also die Lernkurve eines Unternehmens einer anderen Branche – bei ausreichender Analogie der Themen – sehr positiv beeinflussen. Im Rückblick besonders wichtige Erfolgsfaktoren können als Vorbild für den *Bench-Learning Partner* dienen, um den eigenen Entwicklungsprozess effektiver und effizienter zu gestalten. Ein willkommener Nebeneffekt ist, dass die

Erfolgsgeschichten des *Bench-Learning Partners* als 'Proven Practice' in der internen Kommunikation für den angestrebten Change helfen, Widerstände zu verringern.

Und das Format des HLP *Bench-Learning live* unterstützt darin, dass der Austausch zwischen *Bench-Learning Partnern* keine Einbahnstraße bleibt, Denn ein Geben und Nehmen im gemeinsamen Dialog ist ein wirklich lohnenswertes Ziel; eben $1 + 1 = 3$.

Eine passende Metapher zu diesem angestrebten Miteinander beim *Bench-Learning live* verdeutlicht den Ansatz:



„Von den Schultern eines anderen sieht man mehr und weiter!“

Ein (neues) Ziel wird als erreichbar und lohnenswert sichtbar, der beste Weg dorthin klarer.

Vorsicht Falle – die Unternehmenssprache

Aber trotz der beschriebenen Vorteile gibt es auch Herausforderungen, um *Bench-Learning live* erfolgreich zu erleben. Eine besondere, meist unerwartete Hürde stellt die fachliche Unternehmenssprache der jeweiligen *Bench-Learning Partner* dar. Zur Erinnerung: Die *Bench-Learning Partner* stammen aus unterschiedlichen Branchen und im *Bench-Learning* Austausch werden Aktivitäten gesucht, bei denen ein Lernen durch Analogien möglich sein sollte. Dies erklärt, warum ähnliche Sachverhalte in der jeweiligen Unternehmenssprache häufig sehr unterschiedlich in Worte gefasst werden. Somit sind Missverständnisse vorprogrammiert, wenn der Verlauf der Kommunikation nicht aufmerksam beobachtet wird. Eine externe Moderation ist ein probates Gegenmittel, um Missverständnisse zwischen den *Bench-Learning Partnern* frühzeitig zu erkennen und in der Folge eine eindeutige Kommunikation zwischen den Partnern sicherzustellen.

Das „Dynamische Aktivitätenportfolio“ – ein Cockpit zur Steuerung der Performance

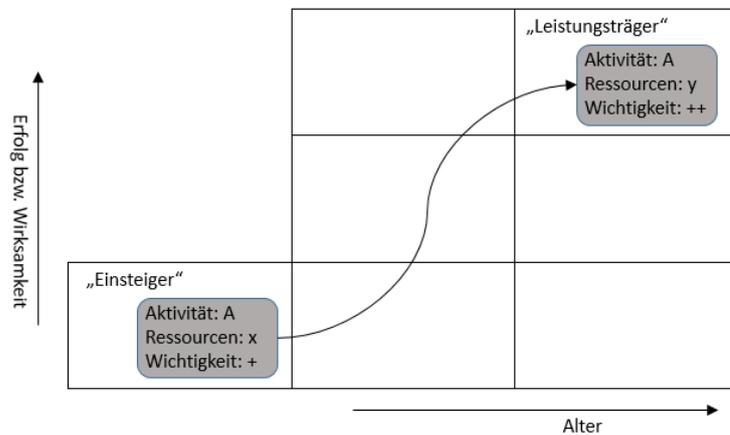
Ein *Bench-Learning live* kann nur dann als Erfolg gewertet werden, wenn die *Bench-Learning Partner* die gewonnenen Erkenntnisse für sich interpretieren und daraus einen Implementierungsplan für eine möglichst rasche, eigene Lernkurve entwickeln. Es entstehen also Impulse als Resultat des *Bench-Learning*, die als kleine oder große Change-Projekte für einzelne – bereits bestehende oder als erforderlich erkannte, neue – Aktivitäten organisiert werden können. Eine entsprechende Ressourcenallokation und die Festlegung von Zielen und Messgrößen wird erforderlich, um die Veränderungsprozesse erfolgreich umsetzen und kommunizieren zu können.

Für diese herausfordernde Aufgabe stellen die wenigsten Unternehmen auf Team- bzw. Abteilungsebene praktikable Werkzeuge oder Methoden zur Verfügung. Um eine erfolgreiche Implementierung zu gewährleisten, empfiehlt sich die Nutzung des sogenannten „Dynamischen Aktivitäten-Portfolios“, das wie folgt skizziert werden kann:

Ziel dieses Portfolios ist es, Wirksamkeit und Performance einer Abteilung oder eines Teams zu beschreiben und darzustellen. So wird Effektivität und Effizienz steuerbar, Veränderungen werden transparent, die Wirksamkeit messbar. High Level Performance wird als Führungsaufgabe greifbar.

Das Aktivitäten-Portfolio zeigt auf einen Blick:

- die strategische Wichtung jeder Aktivität,
- den erreichten Erfolg bzw. die Wirksamkeit jeder Aktivität,
- das Alter bzw. den Reifegrad der Aktivitäten,
- den sich daraus ergebenden Entwicklungsstatus und
- den weiteren Handlungsbedarf.



Dynamisches Aktivitäten-Portfolio (Jahr -2, -1, 0, +1)				
Erfolg bzw. Wirksamkeit	hoch	Ideenpool	Jungstar	Leistungsträger („best routine“)
	mittel		Potentialanwärter	Mitläufer (ehemals Leistungsträger) Mittelklasse (war nie Leistungsträger)
	gering	Einsteiger	Hoffnungsträger	Zeitfresser
		neu	mittel	alt
		Zeitdauer		
		50 %	100 %	150 %
			250 %	

Das Dynamische Aktivitäten-Portfolio ist die grafische Zusammenfassung der Positionsveränderungen über mehrere Perioden aller Aktivitäten, die für die erfolgreiche Ausführung des Teamauftrags in einer Organisation notwendig sind. Die Auftragung erfolgt nach dem Alter (der Reife bzw. der Zeitdauer der Anwendung) und dem Erfolgsgrad einer Aktivität.

Ein Vergleich von Ist- und Soll-Zustand und deren Entwicklung über die Zeit erlauben eine gezielte und flexible Steuerung. Die Prozentzahlen zeigen dabei den personellen Aufwand, den eine Aktivität erfordert (als Summe der Anteile aller Beteiligten, 100 % = eine Vollzeitkraft). Das Vorgehen basiert auf intensiven Teamdiskussionen mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten sowie strategischen Abstimmungen mit dem Sponsor.

Im Austausch mit dem *Bench-Learning Partner* sollen also im Sinne dieser Strukturierung und Visualisierung Impulse entstehen, um das eigene Aktivitäten-Portfolio neu zu bewerten und von den Erfolgsgeschichten des Partners zu lernen. So können z. B. folgende Fragestellungen Antworten finden:

- Haben wir alle erforderlichen Aktivitäten erkannt, um zukunftsfähig erfolgreich zu sein?
- Welche analogen Aktivitäten hat der *Bench-Learning Partner* bereits im Status „Jungstar“ oder sogar „Leistungsträger“, wo wir selbst nicht über die mittleren Erfolgsebene hinausgekommen sind?
- Welche Entwicklungspfade hat der *Bench-Learning Partner* in einer Zeit geschafft, die wir selbst nicht für machbar gehalten hätten?

Und im Umkehrschluss können die eigenen Erfolgsgeschichten hin zu „Jungstars“ und „Leistungsträgern“, oder die bereits identifizierten „Einsteiger“ ebenfalls spannende Hinweise und AHA-Effekte beim *Bench-Learning Partner* ergeben.

Autor: Wolfgang Alter

Identify learning opportunities, accelerate learning curves – HLP Bench-Learning live –

„From the shoulders of another you see more and further!“

Author: Wolfgang Alter, HLP Alter Consulting

Effectiveness and efficiency are required

Business organizations, which are usually constantly striving to increase their own competitiveness, quickly find themselves in a conflict of goals. After all, developing or learning new things is always associated with an expenditure of time and energy for the employees, with respect to:

- (a) Of the learning itself.
- (b) The implementation of a learning experience into improved, future ways of working and the associated change.

However, this effort does not pay back in the short term. So, corresponding actions or resources are seen as "important but not urgent" according to the Eisenhower matrix. Achieving quarterly or annual targets, on the other hand, dominates the agenda. Surveys therefore repeatedly show that a situation arises in which learning and / or change are seen as very important by the participants, but a lack of time is cited as the greatest obstacle to taking appropriate action.

Bench-Learning live (ideally on site) offers an effective and efficient approach for organizations in many fields of work to get out of this trap. The basic idea is as simple as it is effective: A direct 1:1 exchange of working methods and procedures with a competitor is not possible for compliance reasons. But if you think in analogies, you will find companies in other industries that work in very similar ways. In direct contact, trust can be built quickly and communication barriers due to different "corporate languages" can be overcome quickly - a promising learning experience with "AHA effects" is made possible. Achievable goals become clearer more quickly, approaches that have already been recognized as unsuccessful by one *Bench-Learning Partner* can be avoided by the other *Bench-Learning Partner*; the wheel does not have to be reinvented a second time, so to speak.

Starting point: Clarity on own team performance

The work performance of a department is essentially built on three main elements:

- Skills of the team members as well as the leadership of the management and in the team.
- Methodological competence.
- Efficacy of the implemented procedures and processes.

The activities which together make up the service portfolio of a department have different **strategic importance** from the company's point of view. A practicable approach distinguishes, for example, in three levels: 'high', 'medium' and 'low'. Also, the fields of activity in a specialist area / department / team usually exist for different periods of time, e.g., 'new' (up to 12 months), 'in development' (1-3 years) and 'established' (more than 4 years).

A critical self-assessment reveals the areas and activities in which rapid change/improvement would be desirable. But "blind spots" also remain, because the mostly purely internal focus makes it difficult to recognize necessary innovations at an early stage, which are essential for future competitiveness. This results in questions within the team, such as:

- Are we working on the right 'new' activities to be ready for the future? Which core competencies will be important in the future?
- How can the learning curve of an 'in development' activity be successfully organized? What methods should we know and master?
- What success factors increase the efficacy of an 'established' activity in the business organization? Which systems and processes are helpful?

On the other hand, there are certainly activities that a department is proud of. The development and implementation had worked out very well and also the practical experience shows that the corporate goals are optimally supported. The reasons for the success or efficacy, but also the difficulties on the way to the achieved goal, are available as empirical knowledge internally.

1 + 1 = 3 or why Bench-Learning live opens up great opportunities

Objectives, criteria for resource allocation and, not least, working methods within a company are generally very similar. So, there are hardly any different development paths even in comparable areas of work. When trying to profit from each other within a company, real "AHA effects" remain the exception.

In contrast, different industries have different success factors for being or becoming competitive. Consequently, internal targets, the approach to resource allocation and, as a result, the prioritization of entrepreneurial activities also differ.

What has been important in one industry so far and has therefore been worked on intensively (*Bench-Learning Partner A*) is very unlikely to have been important in another industry (*Bench-Learning Partner B*)!

The existing experiential knowledge of a company in one industry can therefore have a very positive influence on the learning curve of a company in another industry - if the topics are sufficiently analogous. In retrospect particularly important success factors can serve as a model for the *Bench-Learning Partner* to make its own development process more effective and efficient. A welcome side effect is that the success stories of the *Bench-Learning Partner* help as 'proven practice' to reduce resistance in internal communication for the targeted change.

And the format of the HLP *Bench-Learning live* supports that the exchange between *Bench-Learning Partners* does not remain a one-way street, because a give and take in the common dialogue is a really worthwhile goal; just $1 + 1 = 3$.



A fitting metaphor for this intended togetherness in *Bench-Learning live* illustrates the approach:

„From the shoulders of another you see more and further!“

A (new) goal is made visible as achievable and worthwhile, the best way to get there becomes clearer.

Beware of the trap - the corporate language

But despite the advantages described, there are also challenges to successfully experiencing *Bench-Learning live*. One particular, usually unexpected hurdle is the technical corporate language of the respective *Bench-Learning Partners*. As a reminder, *Bench-Learning Partners* come from different industries and *Bench-Learning* exchanges seek activities where learning by analogy should be possible. This explains why similar facts are often expressed very differently in the respective corporate language. Thus, misunderstandings are pre-programmed if the course of communication is not carefully observed. External moderation is a proven countermeasure to identify misunderstandings between the *Bench-Learning Partners* at an early stage and subsequently ensure clear communication between the partners.

The "Dynamic Activity Portfolio" - a cockpit for managing performance

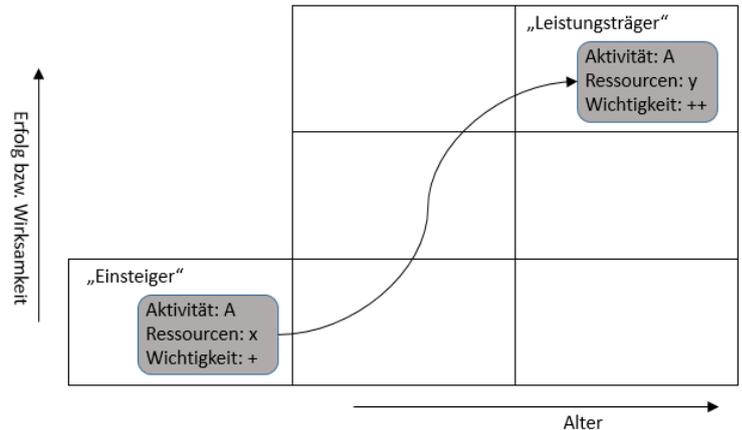
A *Bench-Learning live* can only be considered a success if the *Bench-Learning Partners* interpret the insights gained for themselves and use them to develop an implementation plan for their own learning curve as quickly as possible. Thus, impulses are generated as a result of *Bench-Learning*, which can be organized as small or large change projects for single - already existing or new - activities identified as being required. Appropriate resource allocation and the definition of goals and metrics are required in order to successfully implement and communicate the change processes.

Very few companies provide practicable tools or methods for this challenging task at team or department level. To ensure successful implementation, it is recommended to use the so-called "Dynamic Activity Portfolio", which can be outlined as follows:

The aim of this portfolio is to describe and present the efficacy and performance of a department or team. This makes effectiveness and efficiency controllable, changes transparent, and efficacy measurable. High level performance becomes tangible as a management task.

The Activity Portfolio shows at a glance:

- the strategic weighting of each activity,
- the success achieved or the effectiveness of each activity,
- the age or maturity of the activities,
- the resulting development status and
- the need for further action.



Dynamic Activity Portfolio (Year -2, -1, 0, +1)				
Success or efficacy	high	idea pool	new stars	best routine 150 %
	medium		potentials	fallen routines (formerly best routines) middle class routine (was never best routine)
	low	new births 50 %	infants 100 %	zombies
		new	in development	established
		Period of application		

The Dynamic Activity Portfolio is the graphical summary of the change in position over several periods of all activities that are necessary for the successful execution of the team's mission in an organization. Positioning is done according to the age (the maturity or the duration of application) and the degree of success of an activity. A comparison of the actual and target state and their development over time allows for targeted and flexible control. The percentages show the personnel effort

required for an activity (as the sum of the shares of all involved, 100 % = one full-time employee). The procedure is based on intensive team discussions with clear roles and responsibilities as well as strategic alignment with the sponsor.

In the exchange with the *Bench-Learning Partner*, impulses should therefore arise in the sense of this structuring and visualization in order to re-evaluate one's own Activity Portfolio and to learn from the success stories of the partner. For example, the following questions can find answers:

- Have we identified all the necessary activities to be successful in the future?
- What analogous activities does the *Bench-Learning Partner* already have in "young star" or even "top performer" status, where we ourselves have not progressed beyond the middle level of success?
- Which development paths has the *Bench-Learning Partner* managed in a time that we ourselves would not have considered feasible?

And by implication, one's own success stories towards "young stars" and "top performers", or the already identified "newcomers" can also yield exciting clues and "AHA" effects for the *Bench-Learning Partner*.

Author: Wolfgang Alter

Herausgeber / Autoren / Kontakt – Editors / Authors / Contact

Herausgeber / Editor: © Christine Riedmann-Streitz, Wolfgang Alter
Frankfurt am Main, Oktober 2023 – Alle Rechte vorbehalten

Autor / Author: Christine Riedmann-Streitz

Managing Director, MarkenFactory GmbH

MarkenFactory ist Partner der HLPgroup (<https://hlp-group.net/>)

Konrad-Zuse-Straße 43

60438 Frankfurt am Main

T: +49 (0)69 58700925

F: +49 (0)69 58700926

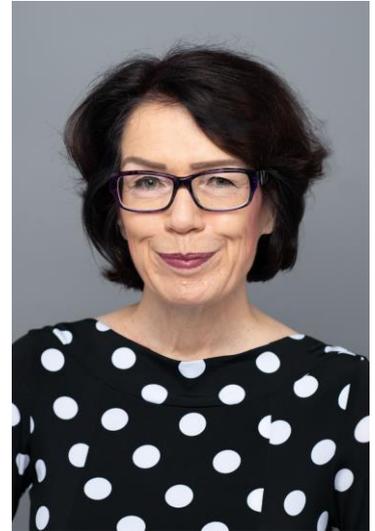
M: +49 (0)175 165 95 49

christine.riedmann-streitz@markenfactory.com

christine.riedmann-streitz@hlp-markenfactory.net

<https://www.markenfactory.com>

www.hlp-markenfactory.net



Christine Riedmann-Streitz

Geschäftsführerin & Gründerin der MarkenFactory GmbH (2010).

MarkenFactory unterstützt Organisationen aller Branchen von der Beratung, Strategieentwicklung und Konzeption bis zur Transformation, Mediation, Training, Coaching und Umsetzung.

Vor Gründung der MarkenFactory war sie international tätig im Top Management unterschiedlicher Branchen. Gesellschafter, Vorstände, Geschäftsführer schätzen sie als Sparrings-partner und Berater.

Sie befähigt Führungskräfte und deren Teams, Denk- und Verhaltensmuster zu verändern sowie Strategien und Zukunftsentwürfe zu entwickeln und umzusetzen.

Mit ihrem EMPOWERMENT-Ansatz fördert sie Organisationen, Führungskräfte, Teams und Mitarbeiter nachhaltig, unter Veränderung, Unsicherheit und Komplexität, ihre Potentiale auszubauen, neue Kompetenzen zu erwerben, Ziele zu erreichen, die operative Performance zu stärken sowie das Wertversprechen der Organisation einzulösen. Hier fokussiert sie auf drei essenzielle Erfolgshebel: Marke & Identität, Innovationskraft & Agilität, Leadership in Change & Culture, Nachhaltigkeit, Digitale Transformation, Neuausrichtung von Organisationen, Resilienz.

Christine Riedmann-Streitz

Managing Director & Founder of MarkenFactory GmbH (2010).

MarkenFactory supports organizations in all industries from consulting, strategy development and conception to transformation, mediation, training, coaching and implementation.

Before founding MarkenFactory, she worked internationally in top management positions in various industries. Shareholders, board members and managing directors value her as a sparring partner and consultant.

She enables managers and their teams to change patterns of thought and behavior and to develop and implement strategies and future plans.

With her EMPOWERMENT approach, she helps organizations, managers, teams, and employees to sustainably develop their potential, acquire new skills, achieve goals, strengthen operational performance, and deliver on the organization's value proposition in the face of change, uncertainty and complexity. She focuses on three essential success levers: brand & identity, innovation & agility, leadership in change & culture, sustainability, digital transformation, realignment of organizations, resilience.

Autor / Author: Wolfgang Alter

Dr. Wolfgang Alter
Founder and Owner, HLP Alter Consulting
Alter Consulting ist Partner der HLPgroup (<https://hlp-group.net/>)
Piet-Mondrian-Straße 72
51375 Leverkusen, Germany
+49 (0)214 96 888
+49 (0)174 1800 851
wolfgang.alter@hlp-alter-consulting.com
<https://www.hlp-alter-consulting.de/>
<https://hlp-group.net>



Dr. Wolfgang Alter

Strategien zum Umgang mit Komplexität
Business Coaching, Performance Management, Wege zur Lernenden Organisation, Intrapreneurship

Dipl.-Chem., Dr. rer. nat., FAU Erlangen-Nürnberg sowie Management-Studium in St. Gallen. Inhaber und Gründer von HLP ALTER CONSULTING (2017) und gleichzeitig in der Chemiebranche international tätig als Vice President bei der Covestro AG - einem im DAX gelisteten Spin-off der Bayer AG.

Seine Auftraggeber profitieren von mehr als 30 Jahren internationaler Management- und Leadership-Erfahrung in den Bereichen Produktion & Technik, Turnaround-Management, Unternehmensentwicklung, Projekt-/Programm-/ Projektportfolio-Management, Transaktionen, Change-Management, Personalentwicklung und Leadership von High Performance Teams.

Die Beratungsansätze ermöglichen eine nicht nur effektive und effiziente, sondern auch wirksame Umsetzung der gewonnen Erkenntnisse. Eine besondere Stärke ist das Wissen bezüglich unterschiedlicher Strategien zum Umgang mit Komplexität, so dass für den jeweiligen Kontext der Fragestellung eine klare Orientierung und ein passgenaues Vorgehen angeboten werden können.

Dr. Wolfgang Alter

Strategies for dealing with Complexity
Business Coaching, Performance Management, Pathways to the Learning Organization, Intrapreneurship

Master and Ph.D. in Chemistry, FAU Erlangen-Nuremberg as well as management studies in St. Gallen. Owner and founder of HLP ALTER CONSULTING (2017) and at the same time internationally active in the chemical industry as Vice President at Covestro AG - a DAX-listed spin-off of Bayer AG.

His clients benefit from more than 30 years of international management and leadership experience in the areas of production & technology, turnaround management, corporate development, project/program/project portfolio management, transactions, change management, human resources development and leadership of high performance teams.

The consulting approaches enable not only effective and efficient, but also impactful implementation of the gained insights. A particular strength is the knowledge regarding different strategies for dealing with complexity, so that a clear orientation and a tailor-made approach can be offered for the respective context of the challenge.