

# Bereichs- und grenzüberschreitende Personalentwicklung

## Projektlernen zur Steigerung der Innovationstätigkeit bei ALTANA

Der deutsche Chemiekonzern ALTANA hat es sich zum Ziel gesetzt, aktiv die Zusammenarbeit und den Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen seiner vier Geschäftsbereiche zu fördern. Zu einer Reihe von Maßnahmen zählt dabei auch das international ausgerichtete Cross Divisional Development Program Innovation, kurz CDDPI. Es richtet sich an besonders talentierte, leistungsfähige und leistungswillige Nachwuchskräfte.



Konzernzentrale der ALTANA AG in Wesel am Niederrhein.



**A**LTANA entwickelt, produziert und vertreibt Produkte im Bereich Spezialchemie. Das Unternehmen bietet umweltverträgliche Problemlösungen für Lackhersteller, Lack- und Kunststoffverarbeiter, Druck- und Kosmetikindustrie sowie für die Elektroindustrie an. Dem Bereich Forschung und Entwicklung kommt bei ALTANA eine besonders große Bedeutung zu. Zum Ende des Jahres 2012 arbeiteten rund 16 Prozent der weltweit 5 363 Mitarbeiter in diesem Bereich.

Das CDDPI wurde von Corporate Innovation und Corporate HR der ALTANA-Gruppe zur Steigerung der Innovationstätigkeit entwickelt und soll konzernweit eine Kultur des bereichsübergreifenden Denkens fördern. Es bietet dem Teilnehmer die Chance, verschiedene Funktions- und Geschäftsbereiche kennenzulernen, ein breites Netz-

#### DIE AUTOREN



**DR.-ING.  
GEORG F. L. WIEßMEIER ▶**  
Chief Technology Officer  
und Mitglied der  
Unternehmensleitung,  
ALTANA AG, Wesel



**ANDREA PFISTER ▶**  
HR Corporate Recruiting,  
ALTANA AG, Wesel

werk im Unternehmen aufzubauen sowie sich vertiefende Kenntnisse im Bereich Innovation anzueignen. Nach Ende des Programms soll der Teilnehmer auf eine Position innerhalb der ALTANA-Gruppe versetzt werden, die seinen Qualifikationen und Kompetenzen entspricht.

Durch verschiedene Projekteinsätze im Bereich Innovation im In- und Ausland werden die Programmteilnehmer auf weiterführende Aufgaben vorbereitet. Darüber hinaus stehen insbesondere die Förderung des geschäftsbereichsübergreifenden Denkens und Handelns sowie eine Intensivierung des internationalen Know-how-Transfers im Fokus. Das Programm ist auf 24 Monaten angelegt.

### QUALIFIZIERUNGSBAUSTEINE

Das CDDPI besteht aus unterschiedlichen Qualifizierungsbausteinen. Vorgehen sind beispielsweise Informationsaufenthalte in diversen Gesellschaften zum Kennenlernen von Organisationseinheiten und Ansprechpartnern, die Teilnahme an verschiedenen Weiterbildungsmaßnahmen sowie an Netzwerkanstaltungen im Unternehmen. So übernehmen die Programmteilnehmer regelmäßig auch eine aktive Rolle in der jährlich stattfindenden Innovationskonferenz.

Für jeden Teilnehmer wird ein individueller Durchlaufplan erstellt, der auf die Bedarfe der Geschäftsbereiche und der Holding sowie auf die persönlichen Stärken und Interessen der Teilnehmer abgestimmt ist. Die Programmteilnehmer berichten direkt an den Chief Technology Officer der ALTANA. Der Einsatz kann an verschiedenen Unternehmensstandorten im In und Ausland sowie in unterschiedlichen Geschäfts- und Funktionsbereichen erfolgen. Dabei werden die Teilnehmer von einem Mentor betreut. Durch die vielfältigen Weiterbildungsmöglichkeiten entwickeln die Teilnehmer ihre Fähigkeiten ständig weiter und erhalten die Gelegenheit zum Networking und Erfahrungsaustausch.

### PROJEKTARBEIT

Die Projekte erstrecken sich von der systematischen Erarbeitung eines potenziellen Innovationsthemas über Marktanalysen, Potenzialabschätzungen bis hin zur Mitwirkung beim Entwurf von Geschäftsmodellen. Während der Projekte werden die Programm-

teilnehmer von erfahrenen Experten und Managern betreut. Ein bereichsübergreifendes Projekt ist zum Beispiel der Leistungsvergleich von Innovationsprozessen von Kunden, Lieferanten und Konkurrenten anhand öffentlich zugänglicher Informationen. Dabei sind die verschiedenen Innovationsansätze zu verstehen und daraus ein Kriteriensystem abzuleiten.

In einem weiteren Projekt ging es um die Suche nach Anwendungsmöglichkeiten von Produkten eines Geschäftsbereichs im Photovoltaikmarkt. Zum einen galt es, herauszufinden, welche Ausgangsstoffe verwendet werden, sowie die zugrunde liegenden physikalischen Prozesse zu verstehen und mögliche Überschneidungen mit vorhandenen oder in Entwicklung stehenden Produkten zu erkennen. Zum anderen wurde untersucht, welche Möglichkeiten ein Engagement in den Wachstumsmärkten der erneuerbaren Energien bietet.

In einem anderen Projekt stand die technologische Zukunftsforschung und -analyse im Fokus. Ziel war es, ein ALTANA-Wiki zu entwickeln, mit dem externes Know-how so schnell und einfach wie möglich in das Unternehmen transferiert werden kann.



### AUSWAHLVERFAHREN

Bei der Auswahl der Teilnehmer spielen neben den fachlichen und methodischen Fähigkeiten überfachliche Kompetenzen eine große Rolle. Hierzu gehören beispielsweise Teamfähigkeit, Leistungsbereitschaft sowie Kritikfähigkeit und Flexibilität. Besonders viel Wert wird auf den sensiblen und professionellen Umgang mit unterschiedlichen Firmenkulturen, durch die die ALTANA-Gruppe aufgrund der sehr speziellen Geschäftsfelder geprägt ist, gelegt. Dieser Aspekt ist insbesondere für die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und die Nutzung von Synergien sehr wichtig und steht daher im Mittelpunkt des CDDPI. Das Auswahlverfahren besteht aus persönlichen Gesprächen mit dem Chief Technology Officer der ALTANA-Gruppe, den CTO der Geschäftsbereiche sowie mit dem HR-Bereich. Zudem können die Bewerber einen der aktuellen Programmteilnehmer des CDDPI eingehend befragen. ●