

Vom „Rookie“ zum „All-Star“:

Management-Entwicklungs-Programm bei der Brenntag GmbH

Obwohl Lebensstandard, Gesundheit oder Umweltschutz ohne Chemie undenkbar sind, stehen in der öffentlichen Diskussion häufig die „Risiken und Nebenwirkungen“ im Vordergrund. Bei der Brenntag GmbH mit Sitz in Mülheim an der Ruhr gilt: Chemie ist weder gut noch schlecht, es kommt darauf an, wie man damit umgeht. Besonderen Wert legt das Unternehmen auf die Einhaltung höchster Sicherheit einerseits und einem positiven Arbeitgeber-Image andererseits.

Entsprechend ihrer Unternehmensleitsätze „Power, Passion, People, Profile“ investiert die Brenntag GmbH permanent in eine nachhaltige Entwicklung ihrer Fach- und Führungskräfte. Ein Beispiel dafür ist das Management-Entwicklungs-Programm (MEP) der Haufe Akademie, welches das Unternehmen seit 2004 durchführt.

2011 erhielt MEP im Rahmen der Zukunft Personal den Internationalen Deutschen Trainings-Preis des BDVT e.V.



Die Herausforderung: Eine lernende Organisation aufbauen und die unternehmerische Wertschöpfung steigern

Oberste Prämisse ist bei der Brenntag GmbH, Nachwuchsführungskräfte rechtzeitig auf weiterführende Aufgaben mit Führungsverantwortung vorzubereiten, um vakante Managementpositionen möglichst aus den „eigenen Reihen“ zu besetzen. Dabei sollen Mitarbeiter und Führungskräfte in ihrer fachlichen Kompetenz und Persönlichkeit so entwickelt werden, dass sie zum Aufbau einer lernenden Organisation beitragen und den Unternehmenswert dauerhaft steigern können.

Das Unternehmen stellt hohe Anforderungen an Führungskräfte. Unternehmerisches und strategisches Denken und Handeln werden ebenso erwartet wie ein partizipativer Führungsstil, der Mitarbeiter motiviert und fördert. Die konstruktive Zusammenarbeit in und die Leitung von funktionsübergreifenden Teams sowie die Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen zählen ebenso zu den Anforderungen wie Lernbereitschaft und die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Da die Nachwuchsführungskräfte aus den deutschsprachigen Brenntag-Konzerngesellschaften kommen, muss eine Qualifizierung auch die Möglichkeit bieten, Netzwerke in der gesamten Gruppe aufzubauen um mögliche Synergiepotenziale zu nutzen.

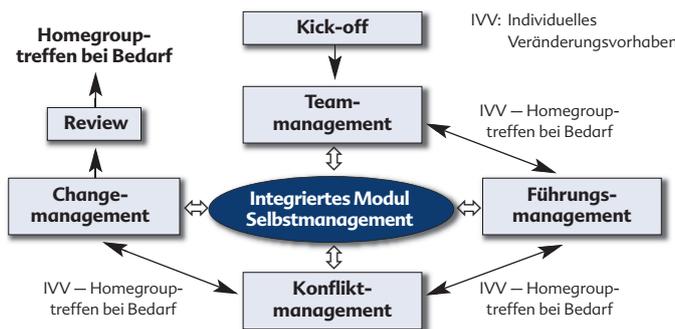
Mit der Einbindung von Stefan Koch, dem Cheftrainer des Basketball-Bundesligisten Artland Dragons, ließen sich die MEP-Verantwortlichen der Brenntag GmbH etwas Besonderes einfallen. Sport gehört bei der Brenntag GmbH zur Unternehmenskultur, gleichzeitig lassen sich über Sport viele Führungsqualitäten vermitteln. Koch stellte aus den „Rookies“, den Nachwuchsführungskräften, Mannschaften zusammen, bestimmte für jede Mannschaft den Kapitän und ließ die Teams gegeneinander antreten. Mit interessanten Erkenntnissen: Es schnitten die Mannschaften besser ab, die nicht nur das Mannschaftsgefühl, sondern auch eine klare Aufgabenverteilung und -orientierung in den Fokus genommen hatten. Auf den Unternehmensalltag übertragen: Den Unterschied in Unternehmen machen die sogenannten „All-Stars“ unter den Führungskräften, weil sie verstehen, ihren Mitarbeitern neben dem Wir-Gefühl klare Ansagen zu deren Rollen und Aufgaben zu geben.



Die Lösung: MEP- Management-Entwicklungs-Programm

Um die Anforderungen im Unternehmen erfolgreich erfüllen zu können, benötigen die Führungskräfte eine Vielzahl von Führungsqualifikationen und Managementwissen. Das Management-Entwicklungs-Programm greift die genannten Anforderungsbereiche inhaltlich und methodisch auf und unterstützt die Teilnehmer in der Erweiterung und Vertiefung ihrer methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen. Die Weiterentwicklung dieser drei Kompetenzbereiche wird zudem durch eine vor Programmbeginn stattfindende Lernzielvereinbarung zwischen Programmteilnehmern und Vorgesetzten unterstützt. So können komplexe Aufgabenstellungen noch besser bearbeitet und die berufliche Zusammenarbeit noch effektiver und nachhaltiger gestaltet werden.

Management-Entwicklungsprogramm



In der konkreten Umsetzung heißt das: Über 18 Monate hinweg werden die Brenntag GmbH-Nachwuchsführungskräfte in den Modulen Teammanagement, Führungsmanagement, Konflikt- und Changemanagement sowie unternehmensspezifischem Wissen qualifiziert. Dabei ist das MEP in eine dreiteilige Struktur gegliedert:

- Im **Qualifizierungsprozess** werden die Inhalte erarbeitet, erfahrbar gemacht, geeignete Verfahren zur persönlichen Umsetzung vorgestellt und individuelles Feedback gegeben. Zum Abschluss jedes der vier Module entwickeln die Teilnehmer individuelle Veränderungsvorhaben (IVV) zur Persönlichkeitsentwicklung oder Prozessgestaltung.
- Der **Transferprozess** findet als Gruppen- und Einzelmaßnahme statt. So sind die Teilnehmer in Kleingruppen (Homegroups) aufgeteilt, um sich gegenseitig bei der Umsetzung der jeweiligen IVVs zu unterstützen und werden dabei von einem Coach begleitet. Die „Persönliche Entwicklungsplanung“ (PEP) steuern und dokumentieren die Teilnehmer mittels Tagebuch.

- Die **Vernetzungsaktivitäten** wie Kaminabende, die sogenannten „Aktuellen Stunden“ und die Vorstellung unternehmensinterner Referenten schaffen nachhaltige Netzwerke mit individuellem und unternehmerischem Nutzen, da die Teilnehmer niederlassungsübergreifend sowohl miteinander als auch mit Führungskräften und Kollegen anderer Fachbereiche zusammengebracht werden.

Drei zentrale Erfolgsfaktoren

• Erlebnisorientierte Lernformen

Erlebnisorientiertes Lernen ermöglicht, aus eigener Erfahrung zu – oft intensiven – persönlichen Erkenntnissen zu gelangen. Im MEP durchliefen die Teilnehmer verschiedene anspruchsvolle Settings: Neben der Basketball-Einheit waren Outdoor-Elemente zum Themenfeld Teammanagement geboten und die Teilnehmer erhielten den Auftrag, einen Film zum Thema „Führungsleitlinien bei der Brenntag GmbH“ zu gestalten.

• Institutionalisierte Feedback-Kultur

Ein zentraler Bestandteil des MEPs ist das intensive Feedback durch Coachs, Teilnehmer sowie ihren Vorgesetzten. In den Homegroups entsteht so viel echtes Vertrauen, dass auch die Rückmeldungen der anderen Teilnehmer sehr ernst genommen, sogar eingefordert werden. Und auch die Vorgesetzten agieren als Feedback-Instanz und Mentor, denn: Sie geben ihren Nachwuchsführungskräften zum Teil bereits vor den Trainings mit auf den Weg, woran sie arbeiten könnten, geben Input für die IVVs und die persönliche Entwicklungsplanung.

• Nachhaltige Transfers in die Organisation

Die Inhalte werden zwischen den Trainingseinheiten individuell vertieft: So treffen sich die Homegroups auch außerhalb des Programms – ohne Coach – regelmäßig bei jeweils einem der Teilnehmer, und lernen sich in ihren Arbeitsumfeldern dadurch noch einmal neu und besser kennen. Das belebt auch die gemeinsame Arbeit in der nächsten Trainingseinheit. „Nicht selten bleiben Homegroups übrigens auch nach dem Gesamttraining in Kontakt“, erlebt Manfred Ernst. „Denn sie haben verstanden, dass die vertraute Gruppe für ihre weitere Entwicklung ein wichtiger Ankerpunkt ist.“ Und: Von den gemeinsamen Trainings gehen auch ganz praktische Impulse für einzelne Unternehmensteile oder die Gesamtorganisation aus, auch weil an den Kick-offs, den Abschlussveranstaltungen und an den regelmäßigen „Aktuellen Stunden“ immer auch die Geschäftsführung teilnimmt. Die hier geführten Diskussionen wirken direkt in den Unternehmensalltag zurück. ▶

Resümee:

„Mittlerweile coachen wir in diesem Unternehmen schon die dritte Generation junger Führungskräfte“, freut sich Manfred Ernst, Trainer der Haufe Akademie. „Die Geschäftsleitung vertraut unserem Qualifizierungs-Konzept – auch weil wir eine gemeinsame Idee von Führung teilen – und kommt immer wieder auf uns zu. So hilft das MEP auch, die Unternehmensleitlinien mit Leben zu füllen und in die Organisation zu tragen. Diese Sicht teilt auch Simone Seifer, die für das Programm verantwortliche Personalreferentin der Brenntag GmbH: „Das Management-Entwicklungs-Programm ist inzwischen mit unserer Personalentwicklungslandschaft vernetzt und ist für uns ein Faktor für erfolgreiche Unternehmensentwicklung geworden. Wir sehen das MEP inzwischen als ein wichtiges kulturtragendes und -schaffendes Element.“

Auch das Fazit der Teilnehmer fällt positiv aus: Sie fühlen sich in ihrem Führungsverhalten stabilisiert, agieren selbstbewusster und souveräner.

„Das Formulieren und Kontrollieren der individuellen Veränderungsvorhaben hat mir geholfen, meine Ziele zu definieren. Durch die Feedback-Gespräche habe ich gelernt, mein Selbst- und Fremdbild besser zu verstehen. Dies zu kennen, hilft mir bei der Mitarbeiterführung und Kommunikation. Seit dem MEP kann ich Konflikte viel früher erkennen und habe auch einige Tools, um rechtzeitig konstruktiv einzugreifen.“

Jacky Jehl, Assistent Niederlassungsleitung

„Ohne das MEP hätte ich sicherlich so viele persönliche Verbesserungsvorschläge niemals erhalten. Sehr wertvoll ist auch das Netzwerk mit den Kollegen, welches in dieser Form ohne das MEP niemals zustande gekommen wäre.“

*Sascha Fleischer, Teamleiter Produktmanagement
Ernährung + Gesundheit*

„Inhaltlich begegnen uns Themen aus dem MEP wie Change-Management in der heutigen Zeit und bei der Flexibilität von Brenntag immer wieder. Gute Kenntnisse über den Change-Prozess sind sehr hilfreich und unterstützen meinen täglichen Umgang mit Veränderungen. Diese versuche ich genauso an meine Mitarbeiter weiterzugeben.“

Lars Mathes, Verkaufsleiter Bauchemie/Klebstoffe

Brenntag GmbH

Die Brenntag GmbH ist die deutsche Landesgesellschaft der Brenntag Gruppe, Weltmarktführer in der Chemedistribution. Als Bindeglied zwischen Chemieproduzenten und weiterverarbeitender Industrie liefert Brenntag weltweit Distributionslösungen für Industrie- und Spezialchemikalien. Mit über 10.000 verschiedenen Produkten und einer Lieferantenbasis von Weltrang bietet Brenntag seinen mehr als 160.000 Kunden Lösungen aus einer Hand. Dazu gehören Mehrwertleistungen wie Just-in-time-Lieferung, Mischungen & Formulierungen, Neuverpackung, Bestandsverwaltung, Abwicklung der Gebinderückgabe und ein umfassender technischer Service. Vom Hauptsitz in Mülheim an der Ruhr aus betreibt Brenntag ein weltweites Netzwerk mit mehr als 400 Distributionszentren in fast 70 Ländern. 2010 erzielte das Unternehmen mit über 12.000 Mitarbeitern weltweit einen Umsatz von 7,6 Mrd. Euro (10,1 Mrd. US-Dollar).

Die Haufe Akademie

Die Haufe Akademie ist ein bundesweit agierendes Beratungs- und Weiterbildungsunternehmen. Branchenübergreifend unterstützt sie Unternehmen und Organisationen, Führungskräfte und Mitarbeiter darin, erfolgreich zu sein und heutigen sowie zukünftigen Anforderungen zu begegnen. Erfahrene Trainer und Berater sorgen auch in komplexen Unternehmensstrukturen für die nachhaltige Umsetzung.

Kontakt

Haufe Akademie GmbH & Co. KG

Lörracher Straße 9 · 79115 Freiburg

service@haufe-akademie.de

Telefon: 0761 898-4422



www.haufe-akademie.de