

Neben Führungskräften gilt es heute ambitionierte Fachkräfte zu fordern und zu fördern. Gerade Fachkräfte, die in fachlich wie überfachlich anspruchsvollen (Querschnitts-)Funktionen arbeiten, müssen künftig qualifiziert, motiviert – und langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Ein Beispiel gibt Brenntag.

Talentmanagement praktisch

Die Ausgangslage bei der Brenntag GmbH in Mülheim: In der deutschen Landesgesellschaft des weltweit führenden Distributionspartners der Chemieindustrie mit 11.000 Mitarbeitern, mit mehr als 400 Standorten in über 60 Ländern stellte sich die Frage, wie man talentierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unternehmensintern weiter fördern kann – als qualifiziertes, alternatives Angebot an Fachkräfte zur bereits erfolgreich etablierten Führungskräfteentwicklung.

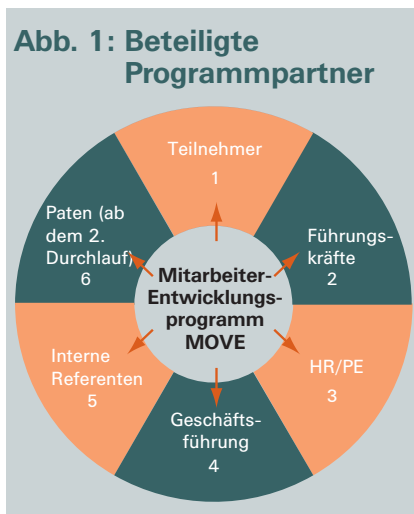
Mitarbeiterförderung war und ist ein großes Anliegen des Unternehmens, da sich die Führungslaufbahn – ähnlich wie in anderen Unternehmen auch – als Flaschenhals darstellt: Schlanke Hierarchie, langfristige Verweildauer im Unternehmen und relativ junge Führungskräfte grenzen den Spielraum für ein Versprechen auf die Führungskarriere stark ein. Hinzu kommt, dass die Anforderungen an Mitarbeiter in den Fachfunktionen an den verschiedenen Standorten immer stärker steigen. Und damit steigen auch die Anforderungen interne (und externe) Schnittstellenkommunikation zielführend und zu gestalten – in der Fachdiskussion heute auch als Kompetenz zur lateralen Führung bezeichnet.

Die Programmentwicklung

Zusammen mit dem externen Partner Hattinger Büro für Personal- und Organisationsentwicklung konzipierte Brenntag ein neues Personalentwicklungsprojekt. Dabei galt es einerseits

Stichwörter in diesem Beitrag

- Fachkräfte
- Personalentwicklung
- Organisationsentwicklung



die zielgruppenspezifischen Lernthemen zu klären und diese zu einem sinnvollen Lernprogramm zu verbinden. Schlüsselthemen wie Kommunikation, Persönlichkeit, Team, Konflikt gehörten ebenso dazu wie das Methodenthema Projektmanagement oder relevante unternehmensinterne Fachthemen. Andererseits sollte dieses neue Programm alle beteiligten Programmpartner aktiv einbinden. Dazu zählten neben dem Personalbereich die Führungskräfte der jeweiligen Teilnehmer. Denn Personalentwicklung ist Führungsaufgabe. Aber auch die Geschäftsführung und interne (Fach-)Referenten sollten aktiv eingebunden werden. Der Anspruch war (und ist) ein lebendiges Entwicklungsprogramm zu etablieren – und weniger ein fertiges PE-Produkt zum Lernkonsum in der Organisation zu platzieren.

Die Programmarchitektur

Durch diese Vorüberlegungen wurde ein modulares Entwicklungsprogramm unter dem Titel „MOVE“ für eine Zielgruppe von zwölf Teilneh-

mern entwickelt. Vier Lernmodule mit einer Dauer von jeweils drei Tagen bildeten den Kern des individuellen und gemeinschaftlichen Lernens. Begleitet wurde die Gruppe von einem konstanten Trainertandem des externen Partners Hattinger Büro. (Abb. 1)

Die Besonderheiten:

- Die Lernmodule wurden durch ein Kick-off und eine Abschlussveranstaltung mit allen beteiligten Programmpartnern eingerahmt. Neben HR, den Teilnehmern und den Trainern waren die Führungskräfte der Teilnehmer und die Geschäftsführung ein aktiver Bestandteil in diesen Rahmenveranstaltungen – und konnten somit auch die impliziten und expliziten Botschaften zum Programm setzen oder auch selbst adaptieren.
- Die Teilnehmer erhielten im zweiten Lernmodul, das sich auf das Thema Projektmanagement konzentrierte, Projektaufträge von der Geschäftsführung. In drei Projekten, die aus den Themenbereichen betriebliches Gesundheitsmanagement, Supply Chain und Energiemanagement stammten, arbeiteten die Teilnehmer



*Simone Seifer,
Personalreferentin,
Brenntag GmbH
Mülheim*

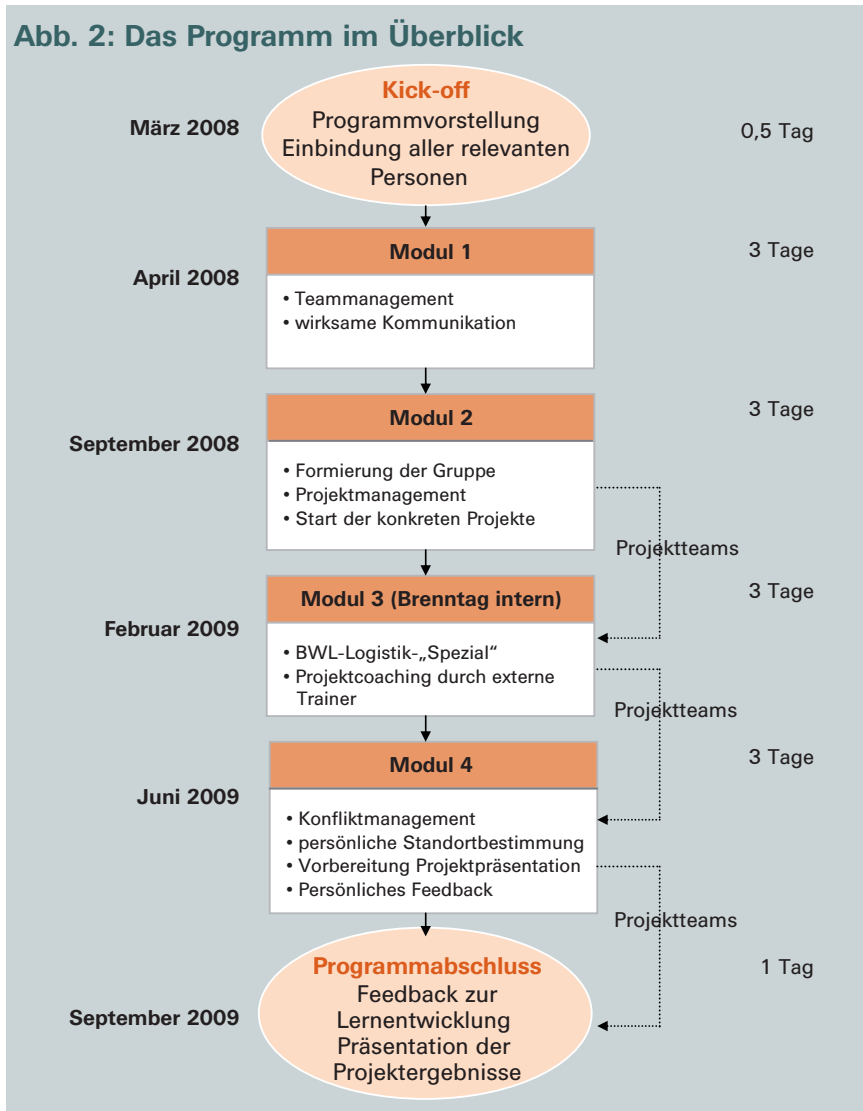
✉ simone.seifer@brenntag.de



*Ulrike Rösner,
Geschäftsführerin,
Hattinger Büro
für Personal- und
Organisations-
entwicklung,
Hattingen*

✉ roesner@hattinger-buero.de

Abb. 2: Das Programm im Überblick



in ihren Projekten über eine Laufzeit von fast einem Jahr. Sie organisierten ihre Arbeitsstationen selbst und hatten während der Arbeitsphase auch Gelegenheit für ein Coaching durch die Trainer. (Abb. 2)

Es kam so wie geplant – und wurde sogar noch besser. Alle aktiv integrierten Programmpartner erfüllten die an sie gestellten Rollenerwartungen. Die Teilnehmer waren hochgradig motiviert und arbeiteten äußerst engagiert zwischen den Modulen an den Projektaufgaben. Die Projekte wurden erfolgreich abgeschlossen und im Abschlussworkshop der Geschäftsführung präsentiert – mit positivem Echo.

Die Teilnehmer arbeiteten nicht für den elektronischen Papierkorb: Ihre Projekte wurden nach Programmabschluss weiter verfolgt und befinden sich derzeit in der Umsetzung. Auch

die unternehmensinterne Kommunikation zu diesem Qualifizierungsprojekt wurde über verschiedene Kanäle genutzt: Über Intranet, Mitarbeiterzeitung und Präsentationen im Rahmen von Führungskräftemeetings wurde der Prozess stets begleitet und deutschlandweit bekannt gemacht.

Der sehr lebendige Programmablauf dynamisierte die beteiligten Menschen und Funktionen über das Programm hinaus: Die Teilnehmer erklärten sich zum Ende des Programms bereit, als Paten für die nächste Gruppe zur Verfügung zu stehen – eine Unterstützung die gerade in der anspruchsvollen Projektarbeitsphase hilfreich ist.

Weiter wurden erstmalig bei der Besetzung von Projektleitungsfunktionen nicht automatisch Führungskräfte mit dieser Funktion betraut. Die Geschäftsführung beschloss stattdessen, den frisch

qualifizierten MOVE-Teilnehmern als Fachkräften diese Verantwortung zu übertragen. Dies ist ein neuer Schritt in der Gestaltung der hierarchieübergreifenden Kooperationsmuster – also Kulturveränderung live.

Ausblick

Wenn man dieses Programm aus heutiger Perspektive betrachtet, sind Ergebnisse auf verschiedenen Ebenen erreicht worden, die Ausdruck für eine lernende Organisation sind:

- **Individueller Lerngewinn.** Die Teilnehmer haben ihre sozialen, kommunikativen und methodischen Kompetenzen erweitert; sie haben ein Bewusstsein für die aktive Gestaltung von Kooperation im Unternehmen entwickelt.

- **Mentale Karrieremodelle erweitert.** Die teilnehmenden Fachkräfte haben sich während der Programmphase auch mit den verschiedenen Optionen zur persönlichen Entwicklung auseinandergesetzt. Die Perspektive auf horizontale Entwicklung und Karriere im Unternehmen ist attraktiver geworden – und ist nicht mehr nur „second best“ im Vergleich zu den Führungskräften.

- **Unternehmenskultur hat sich mit entwickelt.** Lernen im Netzwerk, neue Kommunikations- und Entscheidungsmuster zwischen Hierarchien und Bereichen sind erlebt und aktiv von allen Beteiligten gestaltet worden – und das hat sich bis in die Managementebene fortgesetzt.

Dieses praktische Beispiel zeigt, dass die lebendige Verzahnung von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung gelingen kann. Ein gutes und schlüssiges Konzept ist hierzu sicherlich notwendige Voraussetzung. Aber diese Dynamik zu erzeugen, dazu braucht es vor allem auch Offenheit, Courage und Engagement aller beteiligten Programmpartner.

Diese Komponenten lassen sich schlecht auf Papier konzipieren, hier ist der Personalbereich gefordert – und hat eine Punktlandung geschafft: Das Programm fand eine so starke Resonanz in der Organisation, das bereits jetzt zwei weitere Gruppen gestartet sind.