



Konzeption und Roll-out eines internationalen Trainingsprojekts im Rahmen der Neueinführung des Brenntag Behavior Models

UNTERNEHMEN

Brenntag ist der Weltmarktführer in der Chemiedistribution. Das mit seinem Headquarter in Deutschland ansässige internationale Unternehmen managt komplexe Lieferketten und erleichtert sowohl Herstellern als auch Nutzern von Chemikalien den Marktzugang zu tausenden von Produkten und Dienstleistungen. Es verbindet ein globales Netzwerk mit herausragender lokaler Ausführung. Damit ist Brenntag der effektivste und bevorzugte Partner der Branche – ganz im Sinne seiner Philosophie: „ConnectingChemistry“.

Brenntag betreibt ein weltweites Netzwerk mit mehr als 550 Standorten in 74 Ländern. Mit rund 15.000 Mitarbeitern weltweit erzielte das Unternehmen einen Umsatz von 10,5 Mrd. Euro (11,6 Mrd. US-Dollar) im Jahr 2016.

PROJEKTZIELE

Brenntag ist global in verschiedene Regionen aufgeteilt, die in der Personalarbeit zum Teil regionsspezifische Führungs- und Personalinstrumente nutzen. Das hier beschriebene Projekt fand für die Region EMEA (Europe, Middle East, Africa) statt. Das Ziel war zunächst die Entwicklung eines Kompetenzmodells, welches dann die Grundlage für einen Feedbackleitfaden darstellte, der im Rahmen des Jahresgesprächs zwischen Führungskräften und Mitarbeitern genutzt wird.

Bei der Entwicklung des Kompetenzmodells war es wichtig, einen anschlussfähigen Rahmen für alle Länder innerhalb von EMEA zu finden, da diese zum Teil eigene Beurteilungsmodelle nutzten. Aus diesem Grund wurden die bereits gut etablierten und global bekannten Brenntag-Werte als Oberstruktur verwendet und es entstand ein „Behavior Model“, welches die verschiedenen Brenntag-Werte mit konkreten Verhaltensweisen operationalisiert und beschreibt. Nach der gemeinsamen Entwicklung des Kompetenzmodells und einer Pilotierungsphase wurde ein Trainingskonzept erstellt, mit welchem der regionsweite Roll-out des Modells unterstützt wurde.

Das Ziel des Konzepts war hierbei wie folgt definiert:

1. Erstellung eines gemeinsamen Standards für das Training der Führungskräfte im Hinblick auf die Anwendung und die Prozessgestaltung zum neuen Behavior Model und dem darauf basierenden Gespräch „Behavior Dialogue“
2. Sicherstellung einer ausreichenden Flexibilität in der lokalen Umsetzung der Trainings, um auf Bedarfe und Qualifizierungsstand der Führungskräfte flexibel reagieren zu können

RAHMENBEDINGUNGEN

Für die Umsetzung des Projekts waren die folgenden Rahmen-bedingungen zu berücksichtigen:

1. Der neue EMEA Behavior Dialogue ist als ein neues Dialogformat positioniert, welches im Rahmen des globalen Talent Management-Prozesses den Aspekt des Performance-Managements in der Region EMEA unterstützt.
2. Der EMEA Behavior Dialogue wurde parallel zum sogenannten People Performance Dialogue eingeführt. Der People Performance Dialogue ist das globale Rahmenformat, das den weltweiten Standard des Mitarbeitergesprächs für Brenntag darstellt. In diesem Gespräch sind die zentralen Themenfelder (Leistungsfeedback, Zielerreichung, Entwicklungsplanung etc.) zusammengefasst.
3. Der Teil des Verhaltensfeedbacks wird in der Region EMEA nun nach dem gemeinsamen Standard des Behavior Dialogues vorgenommen.
4. Nach der vollständigen IT-Umsetzung der Instrumente wird der Endanwender nicht mehr bemerken, dass sich das Gesprächsformat aus zwei unterschiedlichen Quellen speist, sondern aus Anwendersicht wird es ein integriertes Format geben.

5. Die zu trainierenden Führungskräfte in den verschiedenen Regionen von EMEA haben einen sehr unterschiedlichen Trainings- und Erfahrungsstand im Hinblick auf die Durchführung jährlicher Mitarbeiter- und Feedbackgespräche. In einigen Ländern gibt es bereits etablierte und abgestimmte Formate, in anderen Ländern handelt es sich um einen neuen Prozess. Die zentrale Herausforderung in dem Projekt war, dass in den verschiedenen Ländern der EMEA-Region sehr unterschiedliche Voraussetzungen für die Einführung der neuen Gesprächsformate existierten. In einigen Ländern genügte es, die Führungskräfte über das neue Format zu informieren, da lediglich eine Veränderung des Leitfadens und der Kriterien erfolgte, aber keine grundsätzliche Neueinführung. In anderen Ländern mussten die Führungskräfte ausführlicher für den dort neuen Prozess begleitet werden.

LÖSUNG

Die Lösung ist hier ein sehr detailliert ausgearbeitetes Trainingskonzept gewesen, welches auf sogenannten „Trainings-Nuggets“ basiert. Diese Trainings-Nuggets sind themenbezogene Trainingsmodule, für die Profil M jeweils ein sehr ausführliches Trainerhandbuch, Arbeitsmaterialien, Handouts und inhaltliche Kernbotschaften definiert hat. Jedes „Trainings-Nugget“ lag hierbei in einer Kurz- und in einer Langversion vor. Die Kurzversion beinhaltete lediglich den Transport der wesentlichen Botschaften, in der langen Version wurden zusätzlich auch intensive Übungen vordefiniert. Die einzelnen Länder innerhalb von EMEA konnten mit den sehr detailliert erstellten Trainingsmaterialien nun relativ frei die verschiedenen Nuggets miteinander kombiniert und auf Basis der gemeinsamen Unterlagen die Trainingsveranstaltung so maßgeschneidert werden, dass sie genau zum Bedarf der Führungskräfte passten.

Lediglich das 90-minütige Einführungsmodul (welches typischerweise durch den lokalen HR-Verantwortlichen durchgeführt worden ist), ist als absoluter Minimalstandard definiert worden, bei den anderen Nuggets konnten die Schwerpunkte frei gewählt werden. Wenn z. B. das Thema Feedback besonders im Vordergrund stehen sollte, konnte dieses Nugget z. B. in der dreistündigen langen Version genutzt werden, in der dann auch Feedbackgespräche anhand des neuen Leitfadens geübt wurden. Wenn das Thema Ziele setzen in dem jeweiligen Land bereits sehr etabliert ist, oder diese Methodik gegenwärtig noch nicht für alle Führungskräfte relevant ist, konnte dieses Modul z. B. komplett weggelassen werden. Die folgende Abbildung zeigt die unterschiedlichen Nuggets und die jeweilige Durchführungsdauer:

Nugget	Dauer Kurzversion (GRUNDLAGEN)	Dauer Übungen (ÜBUNGEN)	Dauer Langversion (GRUNDLAGEN + ÜBUNGEN)
1. Einführung	90 Minuten (Nugget 1)		
2. Leistung beurteilen	75 Minuten (Nugget 2a)	135 Minuten (Nugget 2b)	210 Minuten
3. Gute Feedbackgespräche führen	90 Minuten (Nugget 3a)	90 Minuten (Nugget 3b)	180 Minuten
4. Ziele setzen und Ziele erreichen	60 Minuten (Nugget 4a)	45 Minuten (Nugget 4b)	105 Minuten
5. Mitarbeiter entwickeln	60 Minuten (Nugget 5a)	90 Minuten (Nugget 5b)	150 Minuten

Sowohl das ausführliche Trainerhandbuch als auch alle Trainingsmaterialien wurden in die jeweiligen Landessprachen übersetzt, sodass sie für die Führungskräfte in der Muttersprache trainiert werden konnten. Profil M hat bei Bedarf Briefing-Sessions mit den lokalen Trainern durchgeführt. Vor Beginn des Roll-outs wurden in verschiedenen Ländern Pilottrainings durchgeführt, um das neue Modell zu testen und um ein Gefühl für die relevanten Trainingsschwerpunkte und Trainingsinteressen der Teilnehmer zu gewinnen.

REALISIERUNG

Profil M hat zunächst die konzeptionelle Vorbereitung des Behavior-Models selbst unterstützt. Nach der internen Abstimmung und Verabschiedung des Modells durch den Vorstand wurde der darauf basierende Leitfaden erstellt, wobei dieser Leitfaden den Führungskräften eine große Freiheit gibt, spezifisches und rollenbezogenes Feedback zu den einzelnen Aspekten des Modells zu vermitteln. Nach der Entwicklung des Leitfadens und der Einarbeitung von Feedbacks aus der EMEA HR Community wurde eine Pilotphase organisiert, bei der EMEA-weit insgesamt 100 Personen den neuen Leitfaden getestet haben. Hierbei wurde darauf geachtet, dass genug unterschiedliche Funktionsbereiche, Länder und Hierarchieebenen einbezogen wurden, um eine sichere Abschätzung der Wahrnehmung des neuen Leitfadens durch die Organisation zu ermöglichen. Im Rahmen dieser Piloteinführung wurde ein eintägiges Training für die anwendenden Führungskräfte angeboten, wobei dieses Training noch nicht auf der „Nugget-Philosophie“ basierte, sondern alle wichtigen Fragen rund um das Aufsetzen und die Anwendung des neuen Leitfadens beinhaltete. Auf Basis der Erfahrungen der Pilotphase wurden dann die finalen Versionen des Behavior Models, des Behavior Dialogues und auch das ausführliche Trainingskonzept erstellt.

Profil M hat alle Trainings für Deutschland und für die EMEA Holding durchgeführt. Für die anderen Länder wurden die Unterlagen bereitgestellt und entsprechende Briefing-Prozesse organisiert.

Der flexible Trainingsansatz mit der bedarfsorientierten Schwerpunktsetzung ist in der Organisation sehr gut angekommen. Interessant war, dass insbesondere das Thema Mitarbeiterentwicklung (in welchem vor allem On-the-Job-Entwicklungs-aktivitäten diskutiert worden sind) für viele Führungskräfte als echter Mehrwert für die eigene Arbeit wahrgenommen wurde, auch über die reine Anwendung des neuen Instruments hinaus



Michael Paschen

Geschäftsleiter der Profil M GmbH & CO. KG

michael.paschen@profil-m.de