



## Das A und O der Produktion

In einem umfassenden Qualifikationsprogramm erweitern die Industriemeister der Darmstädter Merck-Gruppe ihre berufliche Handlungskompetenz. Dabei üben sie vor allem ihr Rollenverständnis als zentrale Führungskräfte in der Produktion.

Das Anforderungsspektrum des Industriemeisters in der chemischen und pharmazeutischen Produktion hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten grundlegend gewandelt. War ein Meister früher der erfahrene Mann fürs Operative, der als beste Fachkraft im Betrieb per Anweisung dafür sorgte, „dass der Laden läuft“, hat er heutzutage vielfältigere Aufgaben zu erfüllen: Als Manager vor Ort, Führungskraft seines Teams und Moderator einer Vielzahl von Prozessen. So rückt das eigentliche operative Geschäft immer weiter in den Hintergrund.

Bereits 2004 reagierte die Industrie- und Handelskammer (IHK) auf diese Entwicklung mit einer Neuordnung der Ausbildung zum „Industriemeister Chemie“. Zur gleichen Zeit wurden die Ausbildungsgänge verschiedener Branchen zum Industriemeister harmonisiert und ihr Aufbau einheitlich gestaltet. Das Thema

Führung nimmt seitdem eine wichtigere Rolle als früher ein. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass viele Absolventen für das Thema Führung noch nicht „reif“ sind. Betroffen sind gerade jene, die direkt nach ihrer Berufsausbildung – beispielsweise zum Chemikanten – den Weg zum Industriemeister einschlagen. Wer dagegen Führung selbst erlebt und gelebt hat, beispielsweise als Schichtführer oder Vorarbeiter, findet leichter Zugang zu Grundüberlegungen und Instrumenten der Menschenführung.

### Anforderungen aus dem Alltag werden aufgegriffen

Hier setzt das seit 2004 laufende Qualifikationsprogramm für Meister der Merck KGaA in Darmstadt an. Es greift aus dem Alltag der Industriemeister des Chemie- und Pharmaunternehmens wesentliche Anforderungsaspekte auf und bearbeitet diese in insgesamt sieben Modulen.

Das mehrstufige Curriculum aus Seminarblöcken von zwei bis drei Tagen wird in halbjährlichen Intervallen innerhalb von drei Jahren durchlaufen. Im Idealfall findet die Qualifizierung in festen Gruppen quer durch die Meister-Ebene des gesamten Unternehmens an den Standorten Darmstadt und Gernsheim statt. So werden nicht zuletzt die Netzwerkbildung innerhalb des Unternehmens und eine eigenständige kollegiale Beratung zu konkreten Problemfällen im Kollegenkreis effektiv gefördert.

Das Programm umfasst die Schwerpunkte Führung, Konfliktmanagement, Teamprozesse, Prioritätenmanagement, Qualität und Mitarbeiterentwicklung. Anschließende Treffen sichern den Transfer von der Theorie in die Praxis. Am Anfang setzen sich die Teilnehmer ihren individuellen Eigenschaften auseinander und lernen, die Unterschiedlichkeit von Menschen und deren Auswirkung

auf Führung und Zusammenarbeit zu akzeptieren. Im nächsten Schritt befassen sie sich intensiv mit der alltäglichen Sprache und deren direkten Einflüsse auf Konflikte. Dabei finden auch aktuell anstehende Konflikte aus dem Umfeld der Meister Raum und unterstreichen so die Nützlichkeit des Erlernen im Alltag. Im folgenden Baustein beschäftigen sich die Teilnehmer ganz praktisch mit dem Konzept eines Teams, seiner Zusammensetzung, dessen möglichen Weiterentwicklung sowie den Führungsanforderungen, die sich aus diesen Überlegungen ergeben. Das anschließende Modul überträgt das bisher Erlernte mit Hilfe eines Planspiels zur Prozesssteuerung in den Alltag der Produktion. In den beiden letzten Bausteinen erarbeiten die Teilnehmer einen eigenen Werkzeugkoffer: Es geht um alltägliches Prioritätenmanagement und Delegation sowie Methodik und Didaktik, welche im Alltag der Meister aufgrund ihrer Aufgabe bei der praktischen Weiterbildung von Mitarbeitern vor Ort eine immer wichtigere Rolle spielt. Abgerundet wird das Qualifikationsangebot von Jahrestreffen in der Gruppe, die Raum geben, aktuelle Probleme oder Fallbeispiele zu besprechen oder gegebenenfalls neue Themen aufzugreifen.

### Eine Qualifikationsgruppe pro Jahr geht in das Programm

Fast alle Mitarbeiter in Meister- oder Koordinatoren-Funktion des hessischen Unternehmens haben das Programm mittlerweile durchlaufen. Anfangs war die Teilnahme verpflichtend, so dass im ersten Jahr insgesamt sechs Gruppen mit je zehn bis zwölf Teilnehmern an den Start gingen. Heute liegt die Entsendung von Meistern in der Eigenverantwortung der Bereiche beziehungsweise Betriebe. Mittlerweile geht durchschnittlich eine Qualifikationsgruppe pro Jahr in das Programm.

Bei einem Teilnehmer-Alter von etwa 30 bis 50 Jahren bestehen diese Gruppen meist aus Neueinsteigern auf Meister-Ebene in Produktion und Technik. Aus

## Das Meister-Programm bei Merck – Qualifizierung in sieben Akten

Abbildung

1. Modul: Der Blick nach innen – „Selbst- und Fremdbild“  
→ die Einzelperson
  2. Modul: Der Blick auf eigenes Verhalten im Konfliktfall – „Konflikt und Kommunikation“  
→ die Einzelperson in Interaktion mit anderen
  3. Modul: Der Blick auf das Team – „Teamdynamik“  
→ das Potenzial kollegialer Beratung heben
  4. Modul: Von der Theorie in die Praxis – „Planspiel Prozessoptimierung“  
→ Produktionsgeschehen simulieren
  5. Modul: Methoden und ihre Anwendung - „Ressourcen und Prioritäten“  
→ das eigene Repertoire erkennen und erweitern
  6. Modul: Andere voranbringen – „Methodik und Didaktik“  
→ Lehr- und Lerneinheiten selbst gestalten
- Wiederholungsmodul: Am Ball bleiben – „Jahrestreffen“  
→ Plattform für Themen aus den Werken und der Praxis von Teilnehmern

einem verpflichtenden Programm hat sich im Laufe der Zeit eine Qualifizierung entwickelt, die bei ihrer Zielgruppe hohes Ansehen genießt. Es gehört zum guten Ton dabei gewesen zu sein.

### Hohe Akzeptanz durch Praxisrelevanz

Die hohe Akzeptanz des Programms resultiert einerseits aus der großen Praxisrelevanz seiner Inhalte, andererseits aus der persönlichen Berufserfahrung der eingesetzten Trainer von Janus Organisation und Training in Aying. Die konkrete Anwendung der vorgestellten Methoden oder Theorien wird in den Seminarblöcken immer wieder klar aufgezeigt und im Dialog mit den Teilnehmern kontinuierlich überprüft. Jeder dargebrachte Inhaltspunkt ist im Alltag der Merck-Meister fest verankert. Bei der Akzeptanz spielt sicherlich das erste Modul der Serie eine herausragende Rolle: Hier werden mit Hilfe des „Insights-Modells“ der eigene Führungsanspruch und die Bedürfnisse anderer hinterfragt. Die Idee, dass verschiedene Menschen verschieden ticken, kann so anschaulich vermittelt werden und erhöht bei den meisten Teilnehmern die Bereitschaft,

sich mit Sachverhalten aus Psychologie und Menschenführung intensiver zu beschäftigen.

Die Führungsspanne eines Industrie-meisters bei Merck umfasst teilweise bis zu 50 Mitarbeiter. Damit sind insbesondere junge Meister schon früh am vermeintlichen Ende ihrer Karriereleiter angekommen. Das Programm ermöglicht seinen Teilnehmern an dieser Stelle, auch ohne formale Perspektive eine aktive berufliche Weiterentwicklung. Es liefert zudem gute Ansätze, wie die Beteiligten mit der häufig als schwierig empfundenen Rolle zwischen den Stühlen, also im Spannungsfeld von einerseits Vorgesetztem, andererseits Kumpel und Kollegen, professionell agieren können.

In der großen Nähe des Programms zu den aktuellen Anforderungen an den Teilnehmerkreis liegt eine der Stärken der Meisterqualifizierung bei Merck. In das Curriculum fließen kontinuierlich Impulse sowohl seitens der Teilnehmer, als auch deren Vorgesetzten, der Experten der Weiterbildungsabteilung, der involvierten Trainer oder Basisvorgaben resultierend aus den Werten des Unternehmens ein. Der „Merck Kompetenz

Kompass“ beispielsweise, der im Jahre 2008 eingeführt wurde, umfasst Punkte wie Teamarbeit, Kundenorientierung, Mitarbeiterführung oder überzeugende Kommunikation. Deren jeweilige Spezifizierungen sind durchgängig in der Meisterqualifizierung wieder zu finden. Damit ist das Programm praxisnah und doch fest im Wertegefüge des Unternehmens verankert.

Die Anpassung des Programms an sich verändernde Rahmenbedingungen läuft pragmatisch: Veränderungsimpulse oder neue Themengebiete werden zunächst von der Weiterbildungsabteilung gesammelt und gesichtet. In Zusammenarbeit mit den Trainern wird überprüft, wie bestehende Inhalte angepasst werden können oder ob zusätzliche Bausteine eingeführt werden. Kommen Veränderungen des Curriculums in Betracht, werden diese ausgewählten Teilnehmern auf Meister-Ebene in einer Pilot-Veranstaltung vorgestellt. Nehmen diese Inhalte und Formate gut an, überführen wir solche Veränderungen in das Programm. An dieser Stelle bewährt sich die offene Unternehmenskultur von Merck, die Freiraum lässt, Neuerungen proaktiv auszuprobieren.

Alles in allem ist man bei Merck überzeugt, eine passgenaue Meisterqualifizierung entwickelt zu haben. Alle relevanten Themen sind abgedeckt, die aufgegriffenen Inhalte helfen den Teilnehmern und entsprechend den Interessen des Unternehmens. Denkbar ist das Angebot von Spezial-, Sonder- und Vertiefungsthemen wie Change Management, arbeitsrechtliche Grundlagen oder Weiterentwicklung und Förderung älterer Mitarbeiter, die in kurzen Einheiten von maximal zwei Tagen, vor Ort und in flexiblen Gruppen geschult werden könnten.

### **Vorausschauend agieren, nicht reagieren**

Die Meisterqualifikation bei Merck hat in den vergangenen Jahren wesentlich zu einem neuen Selbstverständnis der Industriemeister als Führungskräfte in

den Werken beigetragen. Dies bestätigen sowohl Mitarbeiter in der Produktion, als auch Betriebsleiter, die im Kontakt mit ihren Meistern zunehmend eine neue Qualität des Dialogs zu Führungsthemen konstatieren. Der Veränderungsdruck in der pharmazeutisch-chemischen Industrie wird weiter wachsen – es liegt am Unternehmen, seine Mitarbeiter so zu fördern, dass sie im Rahmen ihres beruflichen Alltags vorausschauend agieren und nicht reagieren müssen.

Den Industriemeistern kommt im industriellen Bereich eine zentrale Schnittstelle bei der Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern zu. Viele der Betroffenen haben dies längst erkannt. Immer häufiger interessieren sich Teilnehmer der Meisterqualifikation auch außerhalb der hier dargestellten Maßnahme für das Thema Führung. Hier sind gute Vorbilder für die Weiterentwicklung unse-

rer Meister zu finden. Neben traditionellem Literaturstudium oder Angeboten der IHK werden von Einzelnen sogar soziale Medien eingesetzt, wie beispielsweise das Online-Portal [www.youtube.de](http://www.youtube.de), in dem konkrete Führungssituationen als Videos hinterlegt sind.



Autor  
**Florian Reiher,**  
Industriemeister Chemie (IHK)  
und Weiterbildungsmanager  
im Bereich HR, Merck,  
Darmstadt,  
[florian.reiher@merck.de](mailto:florian.reiher@merck.de)



Autor  
**Christian Vordemfelde,**  
Meister zweier Handwerke  
und Gesellschafter von JANUS  
Organisationsentwicklung,  
Teamentwicklung, Training,  
Aying, [christian.vordemfelde@janusteam.de](mailto:christian.vordemfelde@janusteam.de)