

Praxisorientiertes Führungswissen macht den Industriemeister

In einem umfassenden Qualifikationsprogramm erweitern die Industriemeister eines Arzneimittel- und Chemikalienherstellers gezielt ihre berufliche Handlungskompetenz. Wesentliches Thema ist dabei ihr Rollenverständnis als zentrale Führungskräfte im Werk.

FLORIAN REIHER UND CHRISTIAN VORDEMFELDE

Die Tätigkeit des Industriemeisters in der pharmazeutisch-chemischen Produktion hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten grundlegend gewandelt. War ein Meister früher der erfahrene Mann fürs Ope-

Florian Reiher ist für die Qualifizierung von Industriemeistern bei der Merck KGaA in 64293 Darmstadt zuständig, florian.reiher@merck.de; Christian Vordemfelde ist Gesellschafter, Berater und Trainer bei Janus – Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Training in 85653 Aying, christian.vordemfelde@janusteam.de

ratione, der per Anweisung dafür sorgte, dass der Laden lief, rückt heute das Alltagsgeschäft in den Hintergrund. Moderne Industriemeister sind Manager vor Ort, Führungskraft ihres Teams und Moderator einer Vielzahl von Prozessen.

Qualifikationsprogramm greift Anforderungen aus dem Alltag auf

Genau hier setzt das seit 2004 laufende Meister-Qualifikationsprogramm der Darmstädter Merck KGaA an: Es greift aus dem Alltag

wesentliche Anforderungsaspekte auf und bearbeitet diese in einem mehrstufigen Curriculum. Innerhalb von drei Jahren durchlaufen die Teilnehmer insgesamt sieben Module von zwei bis drei Tagen Dauer. Inhaltlich umfasst das Programm die Schwerpunkte Führung, Konfliktmanagement, Teamprozesse, Prioritätenmanagement, Qualität und Mitarbeiterentwicklung. Nachgelagerte Treffen sichern den Transfer von der Theorie in die Praxis.

Die Zusammenstellung der Module ist vielseitig und deckt praxisnah alle wichtigen Bereiche ab, zudem lässt sie Raum für aktuelle Probleme und den Austausch unter Kollegen zu bestimmten Fragestellungen. Jeder dargebrachte Inhaltspunkt ist im Alltag der Merck-Meister fest verankert. Die Qualifizierung findet in festen Gruppen quer durch die Meisterebene des gesamten Unternehmens statt. Netzworkebildung und kollegiale Beratung werden auf diese Weise effektiv und nachhaltig gefördert.

Fast alle Mitarbeiter in Meister- oder Koordinatorenfunktion haben das Programm mittlerweile durchlaufen. Anfangs war die Teilnahme verpflichtend, heute liegt die Entsendung von Meistern in der Eigenverantwortung der Bereiche beziehungsweise Betriebe. Aus einem verpflichtenden Programm hat sich eine Qualifizierung entwickelt, die bei ihrer Zielgruppe sehr angesehen ist. Die hohe Akzeptanz des Programms resultiert aus der großen Praxisrelevanz seiner Inhalte sowie der persönlichen Berufserfahrung der eingesetzten Trainer von Janus.

Die Führungsspanne eines Industriemeisters bei Merck umfasst teilweise bis zu 50 Mitarbeiter. Das Programm unterstützt die Beteiligten ganz pragmatisch bei der Bewäl-



Bild: Janus

Das Qualifizierungsprogramm greift aus dem Alltag wesentliche Anforderungsaspekte auf und bearbeitet diese beispielsweise mit Übungen zur Teambuilding.

tigung ihrer häufig als schwierig empfundenen Rolle „zwischen den Stühlen“, also im Spannungsfeld von einerseits Vorgesetztem, andererseits Kumpel und langjährigem Kollegen.

Bei der Akzeptanz des Maßnahme spielt das erste Modul des Curriculums sicherlich eine herausragende Rolle: Mithilfe des „Insights-Modells“ werden dabei der eigene Führungsanspruch sowie die Bedürfnisse anderer gründlich hinterfragt. Die Idee, dass verschiedene Menschen verschieden ticken, wird auf diese Weise anschaulich vermittelt und erhöht bei den Teilnehmern in der Regel die Bereitschaft, sich mit Sachverhalten aus Psychologie und Menschenführung intensiver zu befassen.

Problembewältigung und allgemeines Miteinander werden einfacher

Die Vorgesetzten der Meister spüren bei den Absolventen eindeutig eine Entwicklung. Man habe heute ein gemeinsames Verständnis von Führungsthemen und spreche die gleiche Sprache. Der Dialog über Themen und das Angehen von Problemen sei einfacher geworden, so die Rückmeldung. Insgesamt hat sich das allgemeine Miteinander positiv entwickelt, so die Beobachtung. Man ist sich einig: Das Selbstverständnis "Ich bin



Bild: Janus

Die Qualifizierung findet in festen Gruppen quer durch die Meisterebene des gesamten Unternehmens statt.

Führungskraft" sei bei Absolventen der Weiterbildung deutlich gewachsen. Mit der Meisterqualifizierung hat auch im Werk eine neue Methodik bei der Führung Einzug gehalten.

Eine der Stärken der Meisterqualifizierung liegt in ihrer großen Nähe zu den aktuellen Anforderungen an den Teilnehmerkreis. In das Curriculum fließen kontinuierlich Impulse ein 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 unter anderem Punkte wie Teamarbeit, Kundenorientierung, Mitarbeiterführung oder überzeugende Kommunikation. Diese sind durchgängig in der Meisterqualifizierung wiederzufinden. Das Programm ist praxisnah und zugleich fest im Wertegefüge des Unternehmens verankert.

Die Adaption des Programms an sich wandelnde Rahmenbedingungen läuft pragmatisch: Veränderungsimpulse oder mögliche neue Themengebiete werden zunächst in der Weiterbildungsabteilung gesammelt und gesichtet. In Zusammenarbeit mit den Trainern überprüfen die Verantwortlichen, wie bestehende Inhalte anzupassen sind oder

ob zusätzliche Bausteine eingeführt werden. Kommen Veränderungen des Curriculums in Betracht, werden diese in einer Pilotveranstaltung ausgewählten internen Kunden, also Teilnehmern auf Meisterebene, vorgestellt. Kommen Inhalte und Formate gut an, mündet dies in Veränderungen im Programm. Bei diesem Vorgehen bewährt sich insbesondere die offene Unternehmenskultur bei Merck, die den nötigen Freiraum lässt, um Neuerungen proaktiv auszuprobieren.

Ständig Impulse für kontinuierliche Weiterentwicklung setzen

Für die Zukunft ist in der Meisterqualifizierung ein Angebot von Spezial-, Sonder- und Vertiefungsthemen denkbar. Grundsätzlich wird es darum gehen, immer wieder Impulse für eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Beschäftigung mit dem Thema Führung zu setzen. Als Anknüpfungspunkte würden sich Themen wie Change Management, arbeitsrechtliche Grundlagen oder die Weiterentwicklung/ Förderung älterer Mitarbeiter anbieten.

Um der Situation in den Werken Rechnung zu tragen, denken die Weiterbildungsexperten dann allerdings an kurze Einheiten von maximal zwei Tagen und eine Schulung vor Ort sowie flexible Gruppen. **MM**

Meisterprogramm bei Merck

Qualifizierung in sieben Akten

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
7. Wiederholungsmodul: Am Ball bleiben – „Jahrestreffen“ -> Plattform für Themen aus den Werken und der Praxis von Teilnehmern