



## Qualifikation

# Schichtführer fit machen für Führungsaufgaben

Die Arbeitsprozesse in der Produktion und in den produktionsnahen Bereichen der chemisch-pharmazeutischen Industrie haben sich gewandelt. Dadurch erhielten auch die Schichtführer und Vorarbeiter neue Führungsaufgaben. Für diese sind sie oft nicht ausreichend qualifiziert. Deshalb gibt es bei der Merck KGaA, Darmstadt, Führungsseminare speziell für diese Zielgruppe.

„Die Funktion der Schichtverantwortlichen und Vorarbeiter bei Merck hat sich gewandelt“, sagt Dr. Thomas Koppe. „Während sie früher primär auf Anweisung reagierten, sollen sie heute weitgehend eigenverantwortlich handeln“, betont der promovierte Chemiker, der bei Merck für die naturwissenschaftliche und technische Aus- und Weiterbildung verantwortlich ist. Zudem müssen diese Fachführungskräfte heute im Alltag häufiger selbst entscheiden, was es zu tun gilt, und dies ihren Mitarbeitern vermitteln.

Vor diesem Hintergrund fragte Merck 2003 die Schichtführer und Vorarbeiter sowie ihre Vorgesetzten, die Meister und Betriebsleiter: Wo besteht Qualifizierungsbedarf? Als zentrale Punkte stellten sich heraus:

- Stärkung der Stellung von Schichtführern in der Organisation,
- Vertiefung von deren Führungskompetenz sowie
- richtiges Verhalten in Konfliktsituationen.

## Führungskraft und zugleich Schichtarbeiter

So entstand laut Koppe die Idee, ein bereits existierendes Führungsseminar für diese Zielgruppe neu zu konzipieren. Er bat mehrere Bildungsanbieter, ein Führungstraining für

Schichtleiter zu entwerfen und sich auf ein Probetraining vorzubereiten - mit dem Trainer, der auch die Folgeseminare leiten sollte. Der Grund: Für Merck war wichtig, dass der Trainer die Sprache der Zielgruppe spricht. Schließlich sind die Schichtführer zumeist gelernte Facharbeiter wie Chemikanten, Industriemechaniker oder Fachkräfte für Lagerwirtschaft - keine Akademiker. Außerdem arbeiten sie in ihrer Schicht voll mit. Entsprechend praxisnah müssen die Seminarinhalte aufbereitet sein.

Einer der Bildungsanbieter war Festo Didactic, Esslingen. In dessen Auftrag entwickelte Frank Müller, Trainer und Projektleiter bei dem Bildungskonzern, ein Seminkonzept - anhand von Koppes Vorgaben. Dabei ließ er sich von folgenden Überlegungen leiten: Die Schichtführer und Vorarbeiter sind erfahrene Facharbeiter, die von den Meistern für diese Funktion ausgewählt wurden. Sie haben ein solides Fachwissen und eine hohe Akzeptanz bei ihren Mitarbeitern. Ihre Kernaufgaben sind:

- die Arbeit einzuteilen und ihre Mitarbeiter ausreichend zu informieren,
- ihre Mitarbeiter anzuleiten und bei Bedarf zu unterstützen sowie

- dafür zu sorgen, dass die Aufgaben erfüllt und die Qualitätsanforderungen eingehalten werden.

Die Prozesshoheit liegt aber bei ihren Vorgesetzten. Dessen ungeachtet müssen die Schichtführer aufgrund ihrer fachlichen Weisungsbefugnis dafür sorgen, dass ihre Einheit ihre Funktion in der Organisation erfüllt.

## Unsicher bezüglich ihrer Rolle

Hinzu kommt: Aufgrund ihrer Biografie und Position fühlen sich die Fachführungskräfte meist noch stark ihren Kollegen verbunden. Diese Nähe hat Vorteile. So kennen die Schichtverantwortlichen und Vorarbeiter in der Regel ihre Mitarbeiter so gut, dass sie genau wissen, wen sie wie ansprechen müssen, wenn dringende Aufträge zu erledigen sind.

Die Nähe hat aber auch Nachteile. Den Fachführungskräften fehlt zum Beispiel, wenn Neuerungen von „oben“ kommen, zuweilen die erforderliche Durchsetzungskraft - aber auch der nötige Durchsetzungswille, weil sie sich zu stark mit ihren Kollegen identifizieren. Als Führungskräfte müssen sie aber sicherstellen, dass ihre Einheit die geforderte Leistung bringt. Entsprechend groß ist die Gefahr, in einen Rollenkonflikt zu geraten.

Ausgehend von diesen Überlegungen entwickelte Müller das Seminar „Führen - Lust und Last“. Es soll das Bewusstsein der Schichtverantwortlichen und Vorarbeiter dafür stärken, dass sie Führungskräfte sind, und ihr Handlungsrepertoire erweitern.

Nachdem die Bildungsanbieter ihre Seminare konzipiert hatten, fand die von Merck gewünschte Vorstellung der Konzepte statt. Das Konzept von Festo Didactic überzeugte, so dass mit Frank Müller ein Pilotseminar durchgeführt wurde, an dem neben Dr. Koppe auch ein Mitglied des Merck-Betriebsrats als Beobachter teilnahm. Festo Didactic erhielt den Zuschlag und in mehreren Abstimmungsrunden erfolgte das „Feintuning“ des Seminars. Im Mai 2004 wurde es offiziell ins Weiterbildungsprogramm aufgenommen. Jährlich finden seitdem vier bis fünf Seminare statt; mehr als 170 Schichtverantwortliche und Vorarbeiter von Merck haben bisher daran teilgenommen.

## Einstimmung erfolgt im Unternehmen

Das Seminar ist wie folgt konzipiert. Am ersten Tag treffen sich die zwölf Teilnehmer aus unterschiedlichen Sparten und Werken zunächst in einem Seminarraum bei Merck. Dort lösen sie noch vor der Kennenlern-Runde eine knifflige Teamaufgabe: Aus etwa 20 cm langen Nägeln sollen sie ein Dach konstruieren. Der Grund laut Müller: „Die Teilnehmer sollen möglichst schnell etwas gemeinsam tun, damit sie sich nicht nur auf der verbalen Ebene

kennenlernen." Außerdem soll rasch die Barriere „Trainer-Teilnehmer“ durchbrochen werden.

Nach der Kennenlern-Runde und der Programmvorschau folgt ein Führungsrundgang. Nun besichtigen die Teilnehmer die Arbeitsstätte eines Schichtführers. Vor Ort informieren sie sich darüber,

- worauf ihr Kollege in seinem Arbeitsbereich besonders achten muss,
- vor welchen Herausforderungen er steht und
- wodurch in seinem Bereich Konflikte entstehen können.

Durch den Führungsrundgang sollen die Schichtführer unter anderem erfahren, dass viele Herausforderungen, vor denen sie im Alltag stehen, „keine speziellen sind, mit denen nur sie sich herumschlagen“, erläutert Koppe. Auch ihre Schichtführer-Kollegen müssen sie bewältigen - unabhängig davon, ob sie in der Chemie- oder Pharmaproduktion, Verpackung oder Kommissionierung arbeiten.

### Viel Praxis, wenig „reine“ Theorie

Nach dem Mittagessen fahren die Teilnehmer in ein Seminarhotel. Dort wird der Rundgang ausgewertet. Leitfragen sind:

- Wie anspruchsvoll ist dieser Job?
- Was ist in Ihrem Bereich ähnlich, was anders?
- Was sind für Sie heikle Punkte im Führungsalltag?

So werden allmählich die Themen ermittelt, die in den verbleibenden zwei Tagen bearbeitet werden.

Im Wesentlichen handelt es sich dabei, erklärt Koppe, „um dieselben Inhalte, die in den meisten Führungs- und Konfliktmanagementseminaren behandelt werden“. Besonders an dem Training ist aber das sehr handlungsorientierte Konzept. Die Teilnehmer machen viel gemeinsam, was anschließend analysiert und ausgewertet wird.

Müller erläutert dies anhand der Frage: Wie finden Führungskräfte die angemessene Balance zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung? Wann sollten sie Anweisungen geben und wann darauf vertrauen, dass die Mitarbeiter selbst untereinander klären, wie sie die Aufgaben zuverlässig erledigen? Ein zentrales Thema bei fast allen Führungsseminaren. Also wird es auch im Merck-Seminar behandelt - jedoch nicht abstrakt, sondern indem sich die Teilnehmer unter anderem fragen: Wie motiviere ich einen Mitarbeiter dazu, einen unangenehmen Job zu erledigen - zum Beispiel die Anlage zu reinigen? Eine Frage aus ihrem Arbeitsalltag, wie Koppe betont: „Denn dieser Job muss regelmäßig gemacht werden, aber keiner macht ihn gern - schon gar nicht im Notfall mal kurz vor Feierabend.“

### Praktische Übungen zum Vertiefen

Zur Vertiefung spielen die Teilnehmer unter anderem „Führungsschach“. Als Spielfeld dient ein „Schachbrett“ mit vier (Matrix-)Feldern. Ihnen sind folgende Aussagen zugeordnet: Mitarbeiter

- a) will nicht (mehr) und kann nicht (mehr),
- b) will nicht (mehr), aber könnte (wenn er wollte),
- c) will, aber kann (noch) nicht,
- d) will und kann.

Auf dem Spielfeld sollen die Schichtführer ihr Team aufstellen. Anhand der konkreten Teamkonstellation werden dann Fragen debattiert wie:

- Was kann ich als Führungskraft tun, wenn zwei Mitarbeiter fachlich fit, aber wenig motiviert sind? Und:
- Wie verhindere ich, dass eine willige Kraft von der „Lustlosigkeit“ eines Kollegen infiziert wird?

Die Übungen sollen laut Koppe den Schichtleitern unter anderem verdeutlichen, dass sie mehr Handlungsoptionen haben, als sie glauben. Außerdem soll ihnen deutlich werden, wie wichtig es ist, Mitarbeitern, die nicht das gewünschte Arbeitsverhalten zeigen, rechtzeitig zu signalisieren: Dein Verhalten toleriere ich nicht.

Am dritten Tag geht es weitgehend um den Praxistransfer. Nun üben die Teilnehmer in Rollenspielen, anhand vorgegebener Situationen und Gruppenkonstellationen das Gelernte auf ihren Arbeitsalltag zu übertragen. Durch dieses systematische und praxisnahe Vorgehen wird den Schichtführern im Verlauf der drei Tage zunehmend klar,

- was es heißt, Führungskraft zu sein,
- was die zentralen Aufgaben einer Führungskraft sind und
- wie sie die gewünschten Wirkungen erzielen können.

### Seminar zur Seminarreihe ausgebaut

Seit über zwei Jahren finden diese Trainings bei Merck statt und die Resonanz zeigt, versichert Koppe: Sie treffen den Bedarf der Zielgruppe. Von Teilnehmern erhält er die Rückmeldung: „Durch das Seminar wurde mir erst bewusst, was es heißt, Führungskraft zu sein. Und seitdem nehme ich auch erst wahr, wo ich mich verbessern kann.“ Daran schloss sich in der Vergangenheit häufig die Frage an: Kann ich in einem Training das Gelernte vertiefen? Was Koppe freut, denn so seine realistische Einschätzung: „Mehr kann man bei einer Zielgruppe mit wenig Führungs-Know-how und -erfahrung in einem dreitägigen Seminar nicht erreichen, als dass die Teilnehmer erste Veränderungsimpulse erhalten und bei ihnen ‚der Hunger nach mehr‘ entsteht.“ Deshalb bietet Merck seit dem Frühjahr 2007 zusätzlich ein Aufbauseminar für Schichtführer an, das ebenfalls Frank Müller leitet. Sein Fokus liegt auf dem Thema „Führungspersönlichkeit“.

Angedacht ist ein weiteres Seminar, das sich ums Thema Prozesse dreht, so dass letztlich ein aus drei Modulen bestehendes Entwicklungskonzept für Schichtführer entsteht. Der Grund: Die Bedeutung der Arbeit ihres Teams für den Gesamtprozess ist den Fachführungskräften zuweilen nicht ganz klar. Deshalb empfinden sie sich zuweilen als kleine, unbedeutende Rädchen innerhalb eines großen Getriebes. Mit der Verdeutlichung der Zusammenhänge in der Prozesskette möchte Merck dieses Empfinden im dritten Seminar auflösen. „Denn letztlich sind wir alle - auch mein Bereich und ich - kleine Rädchen im großen Merck-Getriebe“, sagt Dr. Koppe. „Trotzdem oder gerade deshalb ist unsere Arbeit für den Geschäftserfolg wichtig.“

Autor: Bernhard Kuntz, Büro für Kommunikation, Darmstadt