

# Vorarbeiter als Führungskräfte ernst nehmen

**SEMINARKONZEPT.** Die Arbeitsprozesse in der chemisch-pharmazeutischen Industrie haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Dadurch erhielten die Schichtführer und Vorarbeiter zu einem großen Teil neue Führungsaufgaben, für die sie oft nicht ausreichend qualifiziert waren. Deshalb gibt es bei Merck in Darmstadt jetzt auch Führungsseminare speziell für Vorarbeiter.

Die Globalisierung verändert nicht nur das Denken der Konzernlenker, sondern auch den Arbeitsalltag einfacher Vorarbeiter. „Früher führten Schichtverantwortliche und Vorarbeiter primär Anweisungen aus. Heute müssen sie weitgehend eigenverantwortlich handeln“, fasst Dr. Thomas Koppe, beim Chemieunternehmen Merck in Darmstadt für die naturwissenschaftliche und technische Aus- und Weiterbildung verantwortlich, die Entwicklung zusammen. Immer häufiger müssen die sogenannten Fachführungskräfte im Alltag selbst entscheiden, was zu tun ist - und

dies dann auch noch ihren Mitarbeitern konfliktfrei vermitteln. Vor diesem Hintergrund fragte die Merck KGaA die Schichtführer und Vorarbeiter sowie deren Vorgesetzte (Meister und Betriebsleiter) nach zusätzlichem Qualifizierungsbedarf.

## Vorarbeiter und Schichtleiter sind jetzt Führungskräfte

Als zentrale Punkte stellten sich heraus: Die Stellung der Schichtführer in der Organisation sollte gestärkt werden. Deren Führungskompetenz musste vertieft wer-

den. Und sie sollten sich in Stress- und Konfliktsituationen effektiver zu verhalten lernen.

So entstand die Idee, ein bereits existierendes Führungsseminar für diese Zielgruppe neu zu konzipieren. Koppe bat mehrere Bildungsanbieter, ein Führungstraining für Schichtleiter zu entwerfen und sich auf ein Probetraining vorzubereiten. Das Schaulaufen sollte mit dem Trainer durchgeführt werden, der später auch tatsächlich die Seminare leiten würde. 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 und keine Akademiker. Außerdem arbeiten sie in ihrer Schicht voll mit. Entsprechend praxisnah sollten die Seminarinhalte aufbereitet sein. Einer der Bildungsanbieter war die Festo Didactic aus Esslingen. In deren Auftrag entwickelte der Trainer Frank Müller ein Seminkonzept nach 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
- dafür zu sorgen, dass die Aufgaben erfüllt und die Qualitätsanforderungen eingehalten werden.

Die Prozesshoheit liegt aber bei den Vorgesetzten der Schichtführer. Aufgrund ihrer Biografie 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 es soll deren Handlungsrepertoire erweitern. Nachdem alle angefragten Bildungsanbieter ihre Seminare konzipiert hatten, fand die von Merck

gewünschte Präsentation der Konzepte statt. Das Konzept von Festo Didactic überzeugte, sodass 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. 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.

## Das Seminkonzept im Überblick

Das Seminar „Führen - Lust und Last“ für Schichtverantwortliche und Vorarbeiter ist wie folgt konzipiert.

**1.** 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 Zentimeter langen Nägeln soll ein Dach konstruiert werden. Der Grund: Die Teilnehmer sollen möglichst schnell etwas gemeinsam tun, damit sie sich nicht nur auf der verbalen Ebene kennenlernen. Außerdem soll rasch die Barriere zwischen Trainer und Teilnehmern durchbrochen werden.

**2.** 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, auch für andere ein Problem sind.

**3.** Nach dem Mittagessen fahren die Teilnehmer in ein Seminarhotel. Dort wird der Rundgang ausgewertet. Die Leitfragen dazu lauten: 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.

**4.** Im Wesentlichen handelt es sich beim Training der nächsten zwei Tage laut Koppe um dieselben Inhalte, die in den meisten Führungs- und Konfliktmanagement-Seminaren behandelt werden. Außergewöhnlich ist das sehr handlungsorientierte Konzept. Die Teilnehmer „machen“ viel gemeinsam, was anschließend analysiert und ausgewertet wird.

„Wann sollten Führungskräfte Anweisungen geben und wann darauf vertrauen, dass die Mitarbeiter selbst untereinander klären, wie sie ihre Aufgaben erledigen?“ Dieses zentrale Thema steht zum Beispiel im Merck-Seminar im Mittelpunkt - jedoch nicht abstrakt, sondern indem sich die Teilnehmer ganz konkret fragen: „Wie motiviere ich einen Mitarbeiter dazu, einen unangenehmen Job zu erledigen, zum Beispiel die Anlage zu reinigen?“

## Angehende Chefs spielen „Führungs-Schach“

Zur Vertiefung spielen die Teilnehmer „Führungs-Schach“. Als Spielfeld dient ein „Schachbrett“ mit vier (Matrix-) Feldern. Ihnen sind folgende Aussagen zugeordnet: Ein 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 dieser 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 verdeutlichen, dass sie mehr Handlungsoptionen haben als sie glauben. Außerdem soll ihnen deutlich werden, wie wichtig es ist, Mitarbeitern, →

## Werte: Was Merck zusammenhält

**Unternehmenskultur.** Die folgenden sechs Werte sind nach Firmenangaben prägend für die Unternehmenskultur bei Merck.

### 1 Integrität sichert Glaubwürdigkeit.

„Wir verpflichten uns, zu tun, was wir sagen, und zu halten, was wir versprechen. Dazu gehört auch, Nein sagen zu können, wenn Geschäfte oder Handlungen gegen unsere Werte verstoßen.“

### 2 Respekt begründet ein partnerschaftliches Miteinander.

„Durch gegenseitigen Respekt erzeugen wir ein Klima von Achtung, Wertschätzung, Fairness und schaffen somit offene und ehrliche Kommunikation untereinander. Offene Kommunikation unterstützt erfolgreiches Arbeiten mit unterschiedlichen Menschen aus verschiedenen Kulturen.“

### 3 Transparenz erlaubt gegenseitiges Vertrauen.

„Transparenz macht das unternehmerische Handeln für Kunden und Mitarbeiter verständlich. Sie schafft Verlässlichkeit und fördert die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.“

### 4 Mut eröffnet Zukunft.

„Mut setzt das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten voraus. Für uns heißt Mut, dass wir uns trauen, auf herausfordernden Wegen unbekanntes Gelände zu erforschen.“

### 5 Leistung ermöglicht unternehmerischen Erfolg.

„Leistung spiegelt sich im gemeinsam erzielten Ergebnis wider und sichert die unternehmerische Unabhängigkeit. Leistung verleiht dem individuellen Können Gestalt und fördert die persönliche Entwicklung.“

### 6 Verantwortung bestimmt das unternehmerische Handeln.

„Für uns heißt Verantwortung, Vorbild zu sein. Verantwortungsvolles Handeln gegenüber unseren Kunden, Mitarbeitern, Kapitalgebern und Partnern ist für uns ebenso selbstverständlich wie schonungsvoller Umgang mit der Umwelt und natürlichen Ressourcen.“



Eine Pyramide im Eingangsbereich ist das Wahrzeichen der Merck KGaA in Darmstadt.

zeigt laut Koppe, dass sie den Bedarf der Zielgruppe treffen. 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.“

Koppe freut sich über so realistische Einschätzungen: „Mehr kann man bei einer Zielgruppe mit wenig Führungs-Know-how und Führungserfahrung 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. Sein Fokus liegt auf dem Thema „Führungspersönlichkeit“. Angedacht ist ein weiteres Seminar, das sich um Prozesse dreht, sodass ein aus drei Modulen bestehendes Entwicklungskonzept für Schichtführer entstehen würde.

Der Grund für diesen Dreiklang: 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.“

Bernhard Kuntz •

die nicht das gewünschte Arbeitsverhalten zeigen, rechtzeitig zu signalisieren: „Dein Verhalten toleriere ich nicht.“

Im letzten Drittel des Seminars 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 Vorgehen wird den

Schichtführern in den drei Tagen klar, was es heißt, Führungskraft zu sein und was die zentralen Aufgaben einer Führungskraft sind.

### Vom Seminar zur Seminarreihe

Seit über zwei Jahren finden diese Trainings bei Merck statt und die Resonanz