

Wandel in der Chemie- und Pharmaindustrie

Zukünftige Arbeitswelten: Herausforderungen für ein wirksames Management



Aus der Reihe:

Industrie 2030 – der Zukunftsdialog für Entscheider aus der Wissenschaft

Industriezweige müssen sich wandeln, um mit technologischen Entwicklungen und Wettbewerbern Schritt halten sowie veränderten Kundenbedürfnissen gerecht werden zu können. Dieser Veränderungsdruck betrifft auch die Chemie- und Pharmaindustrie. Auf welche Änderungen müssen sich Unternehmen einstellen, und welchen Anforderungen müssen Führungskräfte in Zukunft genügen, um den Wandel erfolgreich managen zu können? Diese Fragen diskutierten Referenten und Teilnehmer beim Zukunftsdialog „Industrie 2030“, zu dem die Provadis Hochschule und Frankfurt Business Media – Der F.A.Z.-Fachverlag eingeladen hatten.

Gefördert durch:



Veranstalter:



in Kooperation mit:



Keynote

Zukünftige Arbeitswelten in der Chemie- und Pharmaindustrie

Die Chemie- und Pharmabranche ist als Zukunftsbranche in besonderer Weise von globalen Herausforderungen und Megatrends betroffen. Was bedeutet dies für das Management? Dieser Frage ging die Studie „Von den Megatrends zum Geschäftserfolg“ nach, die von der Provdavis Hochschule und dem Verband der Chemischen Industrie (VCI) veröffentlicht wurde. „Die Ergebnisse zeigen zentrale Handlungsfelder für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung in der Chemie- und Pharmaindustrie auf“, erklärte Prof. Dr. Hannes Utikal von der Provdavis Hochschule, Mitinitiator der Studie. Zu diesen Handlungsfeldern zählen die Globalisierung, die Gestaltung disziplin- und branchenübergreifender Innovationsprozesse sowie die individualisierte Personalarbeit (www.chempharmtrends.de). Im Kern stellt sich die Frage, wie die Manager den Wandel ihrer Unternehmen gestalten können. Dabei erwartet die Mehrheit der Befragten eher einen evolutionären und weniger einen revolutionären, das heißt kurzfristig radikalen, Wandel für ihr Unternehmen.



Dirk Meyer, Geschäftsführer Bildung, Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Bundesarbeitsgeberverband Chemie e.V. (BAVC), skizziert zentrale Veränderungen in der digitalen Arbeitswelt.

Vier Faktoren werden die Arbeitswelt 2030 in der Chemieindustrie verändern. Zu diesen „großen“ Vier rechnet Dirk Meyer vom Bundesarbeitsgeberverband Chemie (BAVC) in seinem Vortrag „Zukünftige Arbeitswelten in der Chemieindustrie“ die globale Wettbewerbsfähigkeit, den gesellschaftlichen Wertewandel, die Fachkräftesicherung und die technologische Veränderung. All diese Faktoren haben direkten Einfluss auf die Arbeitswelt und die künftigen Anforderungen an die Fachkräfte.

Ein Blick auf die aktuelle Altersstruktur der Arbeitskräfte in der Chemiebranche zeigt, dass die deutliche Mehrheit von ihnen zwischen 43 und 57 Jahre alt ist. „Das Durchschnittsalter beträgt derzeit 42,7 Jahre“, zeigte Meyer auf. Aufgrund dieser Altersstruktur

müssten Maßnahmen gegen die Fachkräfteknappheit ergriffen werden. In Zehn bis 15 Jahren, wenn ein Großteil der derzeit Beschäftigten das Rentenalter erreiche, könnte sonst ein akuter Fachkräftemangel eintreten. Als Maßnahmen seien Erhöhungen der Erwerbsbeteiligung, eine verbesserte Bildungsbeteiligung, eine Ausweitung der Arbeitszeiten und die qualifizierte Zuwanderung denkbar.

Die zunehmende Alterung der Gesellschaft spiegelt sich also auch in der Beschäftigtenstruktur der Chemieunternehmen wider. Um Mitarbeiter langfristig im Berufsleben halten zu können, müssen Unternehmen und Arbeitgeberverbände Lösungen finden. Wie Meyer darstellte, ist die Voraussetzung dafür zunächst eine Demographieanalyse, mit deren Hilfe individuelle Alters- und Qualifikationsstrukturen im Unternehmen erkannt werden. Maßnahmen wie alters- und gesundheitsgerechte Arbeitsprozesse, die Qualifizierung während des gesamten Arbeitslebens, lebensphasengerechte Arbeitszeitmodelle und Demographiefonds könnten hieran unternehmensindividuell anknüpfen.

Industrie 4.0 verändert die Arbeitswelt

Wenn auch die Chemieindustrie im Zuge der Digitalisierung derzeit noch nicht von so großem Veränderungsdruck betroffen ist wie andere Branchen, etwa die Medien- und Bankenlandschaft, ist der Wandel auch hier bereits spürbar. Datenbrillen,

RFID-Systeme oder Smart Data sind Technologien, die Veränderungen mit sich bringen. Erreicht werden sollen dadurch etwa eine individuelle Serienproduktion, eine hohe Produktionsflexibilität und eine hohe Energie- und Ressourceneffizienz. Von der Unternehmensorganisation fordert das eine stärkere Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit, eine Dezentralisierung von Verantwortungen und die Einrichtung betriebsübergreifender virtueller Teams. Laut Meyer führen diese Veränderungen zu einer steigenden Komplexität der Arbeitsaufgaben und der Kommunikation. Gleichzeitig werde den Arbeitnehmern mehr Flexibilität abverlangt. „Die Herausforderungen sind lösbar“, fasste Meyer seinen Vortrag zusammen. Voraussetzung dafür sei, dass Chemieunternehmen Maßnahmen bündelten, um der demographischen Herausforderung zu begegnen, und dass der Wandel in die Arbeitsprozesse integriert werde.

Erfolgsfaktoren zukunftsorientierter Führung



Die neue Rolle von Führungskräften in der digitalen Welt schildert Holger Winzer, Principal, Hay Group Deutschland GmbH.

Angesichts der Herausforderungen der Arbeitswelt 2030 in der Chemie- und Pharmaindustrie ist die Rolle der Vorgesetzten als Treiber des Wandels zu beleuchten. Holger Winzer von der Hay Group stellte hierzu die These auf, dass nur 50 Prozent der Führungskräfte erfolgreich führten. Dabei zeige sich, dass Führungskräfte mit einem direktiven und einem perfektionistischen Führungsstil wenig erfolgreich führten. Erfolgversprechender seien hingegen der visionäre sowie die coachenden und partizipativen Stile. Diese bezögen die Mitarbeiter stark in Aufgaben ein, erklärten das Warum (visionär), gäben den Mitarbeitern die Freiheit, selbständig zu entscheiden (partizipativ), und zeigten das große Ganze auf (coachend). Gerade in Phasen des Wandels müsse Führung langfristige Ziele verfolgen und Mitarbeitern Orientierung geben, ist sich Winzer sicher. Ihre besondere Rolle bestehe darin, die Implikationen der großen Veränderungen – der Globalisierung, der Notwendigkeit zur disziplinübergreifenden Innovation sowie der zunehmenden Heterogenität der Belegschaft – für die einzelne Abteilung, das einzelne Team und den einzelnen Mitarbeiter gemeinsam mit den Mitarbeitern zu erörtern. So gäben sie in dem Veränderungsprozess einen Sinn und eine Perspektive.

Warum aber habe über die Hälfte aller Führungskräfte einen kurzfristigen Fokus und vernachlässige langfristige Strategien?

„Nach wie vor werden viele Führungskräfte nicht gut auf ihre Aufgaben vorbereitet und begleitet“, erklärte Winzer. Die Ausbildung, gerade in naturwissenschaftlichen Bereichen, orientiere sich sehr stark an fachlichen Schwerpunkten. Der fachlich exzellente Mitarbeiter werde dann vielfach zur Führungskraft – eine neue Rolle, auf die er bislang nicht systematisch vorbereitet worden sei und die von ihr oder ihm dann auch andere Eigenschaften abverlange, als die, die bislang für den individuellen Erfolg ausschlaggebend waren. „Karrierewege“, erklärte Winzer, „sind traditionell weniger auf die fachliche Vertiefung als vielmehr hierarchisch und auf die Mitarbeiterführung hin angelegt.“

Ein Erfolgsfaktor von zukunftsorientierter Führung in der Chemieindustrie sei es deshalb, neben der fachlichen Ausbildung auch eine Führungsausbildung zu absolvieren. Winzer sieht die Herausforderungen jedoch nicht nur bei der Ausbildung. Unternehmen sollten Mitarbeitern neben dem klassischen Karriereweg auch Fachkarrieren ermöglichen.



Die Referenten stellen sich der Diskussion mit dem Publikum (v.l.n.r.): Holger Winzer, Principal, Hay Group Deutschland GmbH; Dirk Meyer, Geschäftsführer Bildung, Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (BAVC); Prof. Dr. Eva Schwinghammer, Präsidentin, Provdadis-Hochschule, Bernd Winters, Cluster-Manager Rhein-Main-Cluster Chemie & Pharma; Prof. Dr. Klaus Griesar, Vorsitzender des Vorstandes der Vereinigung Chemie und Wirtschaft als Teil der Gesellschaft Deutscher Chemiker; Lena Krug, Clariant Deutschland GmbH; Dr. Klemens Minn, Bayer CropScience AG sowie Vorsitzender im Vorstand der VAA Landesgruppe Hessen; Joachim Kary, Chefredakteur Markt und Mittelstand, Frankfurt Business Media – Der F.A.Z.-Fachverlag (Moderator).

Podiumsdiskussion

Die veränderte Arbeitswelt stellt Führungskräfte, Führungsmethoden und das Management in der Chemie- und Pharmaindustrie vor Herausforderungen. Auch die Podiumsdiskussion beschäftigte sich mit der Frage, was diese Herausforderungen sind und wie diese neuen Gegebenheiten wirksam gemanagt werden können.

1. Wandel in der Chemieindustrie – er findet statt!

Die Chemie- und Pharmaindustrie ist nach Einschätzung der Teilnehmer gegenwärtig nicht durch disruptive Veränderungen gekennzeichnet – aber: „Der Wandel in der Chemieindustrie findet statt!“ Dr. Klemens Minn, der als Mitarbeiter von Bayer CropScience und als Vorsitzender im Vorstand der VAA Landesgruppe Hessen die Veränderungen der Branche in den vergangenen Jahrzehnten selbst miterlebt hat, berichtete über seine Beobachtungen. Seiner Einschätzung nach wird die projektbezogene und globale Zusammenarbeit immer wichtiger. Grundlage dafür seien die schnellen Kommunikationsmöglichkeiten. „Früher hatte man 14 Tage Zeit für die Beantwortung einer Anfrage, heute sind es 14 Sekunden.“ Minn ergänzte außerdem, dass in Zukunft Computer auch in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung verstärkt selbständig Entscheidungen treffen würden. Aus der Diskussion und diesen beiden Punkten folgerte er: „Neben der fachlichen Expertise wird eine verbindliche und vertrauensvolle Kommunikation für den Erfolg einer Führungskraft ausschlaggebend sein.“

Eine Besonderheit der Chemie- und Pharmaindustrie sind bestehende Hierarchien. Zwar sind für die Unternehmen standardisierte Prozesse und Berechenbarkeit von fundamentaler Bedeutung zur Sicherstellung der Produktqualität. Gleichzeitig ist aber das strikt hierarchische Organisationselement zu ergänzen. „Hier muss ein Wandel stattfinden“, darüber waren sich die Teilnehmer der Podiumsdiskussion

- Projektbezogene und globale Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg gewinnt zunehmend an Bedeutung
- Neben Fachwissen sind kommunikative Fähigkeiten gerade für Führungskräfte im Alltag immer mehr gefragt
- Netzwerke werden Hierarchien ergänzen

und das Publikum einig. Die längst nicht mehr neuen Kommunikationsmittel sowie die Erfordernisse, Projekte über die Unternehmensgrenzen hinweg zu leiten und zu entwickeln, stellen ein ausschließlich hierarchisches System in einer Organisation in Frage. Projektgruppen und Netzwerke gewinnen als Organisationsformen in der Arbeitswelt 2030 an Bedeutung.

2. Erwartungen von Nachwuchsführungskräften an eine moderne Führungskultur

Aus dem Blickwinkel einer Nachwuchsführungskraft berichtete Lena Krug von der Clariant Deutschland GmbH. Sie beschrieb die vielfältigen Erwartungen, die an ihrem Thementisch diskutiert wurden. Dazu zählte sie unter anderem die Erwartung an Karrieremöglichkeiten in den Unternehmen, die Verantwortung für Projekte, die internationale Zusammenarbeit und die Work-Life-Balance. „Gleichzeitig sind auch die Erwartungen an die Nachwuchsführungskräfte sehr facettenreich“, betonte Krug und ergänzte, dass diese in den vergangenen Jahren stetig gestiegen seien. „Arbeitgeber erwarten von Nachwuchsführungskräften etwa fundierte Kenntnisse im Personal- und Führungsbereich.“ Prof. Dr. Eva Schwinghammer, Präsidentin der Provdadis Hochschule, bestätigte dies: „Neben der reinen Fachausbildung gehören Führungs- und HR-Instrumente sowie Seminare zur Betriebswirtschaft selbstverständlich zum festen Bestandteil des Ausbildungsplans.“ Auch die Teilnehmer im Publikum unterstrichen den gehobenen Anspruch. Ein Absolvent zeigte die Problematik auf, die besteht, wenn eine jüngere Führungskraft einen berufserfahrenen Mitarbeiter im Team hat. „Das Ungleichgewicht zwischen Erfahrung und Führung ist aus meiner Sicht schwierig“, erläuterte er.

Es herrschte schließlich Einigkeit darüber, dass die Anforderungen, sowohl, was die fachlichen, als auch was die zusätzlichen Anforderungen angeht, steigen. In diesem Punkt erwarten die Nachwuchsführungskräfte eine verbindliche Unterstützung über Hierarchieebenen hinweg sowie Vertrauen in ihre Arbeit und die Umsetzung. Die Frage des Gehalts wurde nicht außen vor gelassen. „Wer gut ausgebildet ist und die neuen Anforderungsprofile erfüllt, erwartet auch eine entsprechende Entlohnung“, erklärte Krug.

- Die Anforderungen abseits der fachlichen Ausbildung nehmen für Nachwuchsführungskräfte stetig zu
- Neben Führungserfahrung werden Projektarbeit und die internationale Vernetzung immer wichtiger
- Nachwuchsführungskräfte erwarten von Unternehmen hierarchiefreies Arbeiten, umfassende Kommunikation und Verbindlichkeit

3. Erfolgsfaktoren im unternehmerischen Veränderungsprozess

In ihren Auftaktvorträgen zeigten die Referenten Dirk Meyer und Holger Winzer jeweils die neuen Bedingungen und die daraus resultierenden Veränderungen für die Chemie- und Pharmaindustrie auf. Bernd Winters von der Provdadis Hochschule diskutierte an seinem Thementisch Erfolgsfaktoren, die den Veränderungsprozess unterstützen und langfristig zum Erfolg führen. Der Schwerpunkt des Austausches lag dabei auf den Prozessen: In einem Veränderungsprozess gelte es, neue Energie zu entfachen. Mitarbeiter müssen sich vom Status quo lösen und Chancen für die Abteilung und sich in der Zukunft erkennen. Seiner Ansicht und der seiner Mitdiskutierenden nach spielen dabei vielfältige Erfolgsfaktoren eine Rolle. Zu den wichtigsten Faktoren gehöre neben der Kommunikation und dem Vertrauensverhältnis auch immer wieder das Aufzeigen einer klaren Strategie. Winzer von der Hay Group sieht hier ein besonders Manko. „Gerade Führungskräfte, die es nicht

schaffen, ihren Mitarbeitern die Unternehmensziele verständlich und nachvollziehbar zu erklären, werden bei Veränderungsprozessen scheitern“, beschrieb er seine Erfahrungen.

- In Veränderungsprozessen müssen sich die Beteiligten vom Status quo auch emotional lösen
- Die Strategie muss für Führungskräfte und Mitarbeiter klar sein, die Kommunikation einheitlich und das Vertrauen belastbar



Mitten drin, statt nur dabei: Während der Podiumsdiskussion konnten die Teilnehmer die Thesen der Referenten mittels eines Ted-Abfragetools bewerten.

4. Akademische Qualifizierung im Spannungsverhältnis von Wissenschaft und Praxis

Zugespielt war die Frage des vierten Thementischs formuliert: „Sind die heutigen Hochschulabschlüsse für die Berufspraxis noch zeitgemäß?“ Prof. Dr. Klaus Griesar, Vorstandsvorsitzender der Vereinigung Chemie und Wirtschaft als Teil der Gesellschaft Deutscher Chemiker, erläuterte, dass der Berufsalltag in der Chemieindustrie einem Wandel unterworfen sei. „Dieser Wandel wird sich mit Blick auf die Arbeitswelt 2030 weiter fortsetzen.“ Dann seien neben den bereits beschriebenen Fähigkeiten Kommunikation und Führungskultur auch Kenntnisse aus anderen wissenschaftlichen Disziplinen notwendiger als heute. „Wo hört die Chemie auf, und wo beginnt die Physik?“, fragte er. Überschneidungen verschiedener Disziplinen würden immer alltäglicher und in Zukunft immer wichtiger. Abhängig von der Position seien noch Kenntnisse der Betriebswirtschaftslehre und unternehmerisches Denken notwendig. Diese Kompetenzen müssten einerseits zwar durch Ausbildung und Studium abgedeckt werden. Gleichzeitig erfordere die Arbeitswelt 2030 von den Mitarbeitern Flexibilität und die Bereitschaft, ständig und „on the Job“ zu lernen. Denn natürlich müsse sich auch der Chemiker mit den Innovationen aus dem Bereich der Biotechnologie befassen. Prof. Dr. Eva Schwinghammer von der Provadis Hochschule erklärte: „Lernen und Sichfortbilden hören nicht mit dem Hochschulabschluss auf. Die neuen Anforderungen machen ein lebenslanges Lernen notwendig.“ Dieses Erfordernis müsse auch die Industrie erkennen und den Mitarbeitern die notwendigen Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen zur Verfügung stellen. Hochschul-

- Der Berufsalltag bestimmt, welche Qualifikationen erforderlich sind
- Die Aufgaben werden komplexer und facettenreicher
- Lebenslanges Lernen während des Berufsalltags wird immer wichtiger
- Hochschulen und Unternehmen müssen dem durch innovative Lösungen gerecht werden

abschlüsse seien nur der Beginn des Ausbildungsprozesses, und im Verlauf eines Berufslebens müssten weitere Qualifikationen abseits des grundständigen Studiums erlangt werden. Hierauf müssen sich Hochschulen mit Zeitmodellen, die ein berufs begleitendes Studium ermöglichen, und mit spezifischen Angeboten, die sich an den konkreten Anforderungen eines einzelnen Unternehmens orientieren, ausrichten.

Fazit

Die Arbeitswelt verändert sich stark, und die Geschwindigkeit wird weiter zunehmen. Das Management und die Führungskräfte der Zukunft müssen daher höhere Komplexitäten in einem internationalen Umfeld managen. Projektarbeit über die Unternehmensgrenzen hinweg bestimmt Entscheidungsprozesse und den Unternehmensalltag. Interdisziplinäres Arbeiten gewinnt an Bedeutung. Netzwerke ergänzen die Hierarchien.

Für Führungskräfte in Chemie- und Pharmaunternehmen bedeutet dies, dass auch die Anforderungen an sie steigen. Sie müssen Kompetenzen jenseits der fachlichen Expertise in der Chemie aufbauen. Denn nur im Zusammenspiel aus fundiertem Fachwissen, interdisziplinärem Verständnis sowie Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten können Projekte erfolgreich in einem internationalen Umfeld umgesetzt werden.



Ins Gespräch vertieft: An den Thementischen gingen die Besucher auf Tuchfühlung mit den Referenten – spannende Diskussion garantiert.

Industrie 2030 – Ihr Kontakt

Prof. Dr. Hannes Utikal
Vizepräsident Provadis Hochschule
Tel.: +49 69 3 05-1 37 30
Hannes.Utikal@provadis-hochschule.de
www.provadis-hochschule.de

Die Provadis Hochschule ist auf duale und berufsbegleitende Studiengänge spezialisiert. Inhaltlicher Schwerpunkt sind Fragestellungen aus der Industrie sowie dem Bereich der anspruchsvollen industriellen Dienstleistungen. Die Provadis Hochschule bietet die Möglichkeit, international anerkannte Bachelorabschlüsse in den Studiengängen Business Administration, Business Information Management, Chemical Engineering und Biopharmaceutical Science sowie Masterabschlüsse in den Studiengängen Chemical Engineering sowie Technologie und Management zu erwerben. 1.000 Studierende sind an der privaten Hochschule im Industriepark Höchst eingeschrieben. Die Provadis Hochschule ist Teil der Provadis Gruppe.

Weitere Informationen zum Wandel in der Chemieindustrie finden Sie hier:
www.chempharmtrends.de
www.provadis-hochschule.de/megatrendstudie