

# WEBINAR-REIHE NACHHALTIGKEIT IN DER UNTERNEHMENSPRAXIS

## Webinar 24

Mehr als Hard- und Software:  
Führung in der digitalen Transformation

**Sascha Held**, Merck KGaA

**Cordula Passing**, Merck KGaA

**Stefan Soltmann**, IG BCE

**Dr. Andreas Ogrinz**, BAVC

Frankfurt, 08.06.2021



# REFERIERENDE UND MODERATOR



**Sascha Held**  
Vorsitzender Gemeinschafts-  
betriebsrat, Merck KGaA

E-Mail: [sascha.held@merckgroup.com](mailto:sascha.held@merckgroup.com)



**Cordula Passing**  
Personalleiterin Deutschland,  
Merck KGaA

E-Mail: [cordula.passing@merckgroup.com](mailto:cordula.passing@merckgroup.com)



**Stefan Soltmann**  
Abteilungsleiter Arbeits- und  
Betriebspolitik, IG BCE

E-Mail: [stefan.soltmann@igbce.de](mailto:stefan.soltmann@igbce.de)



**Dr. Andreas Ogrinz**  
Geschäftsführer Bildung, Innovation,  
Nachhaltigkeit, BAVC

E-Mail: [andreas.ogrinz@bavc.de](mailto:andreas.ogrinz@bavc.de)

# HINWEISE ZUM ABLAUF DES WEBINARS



Alle Teilnehmer befinden sich im Zuhörermodus



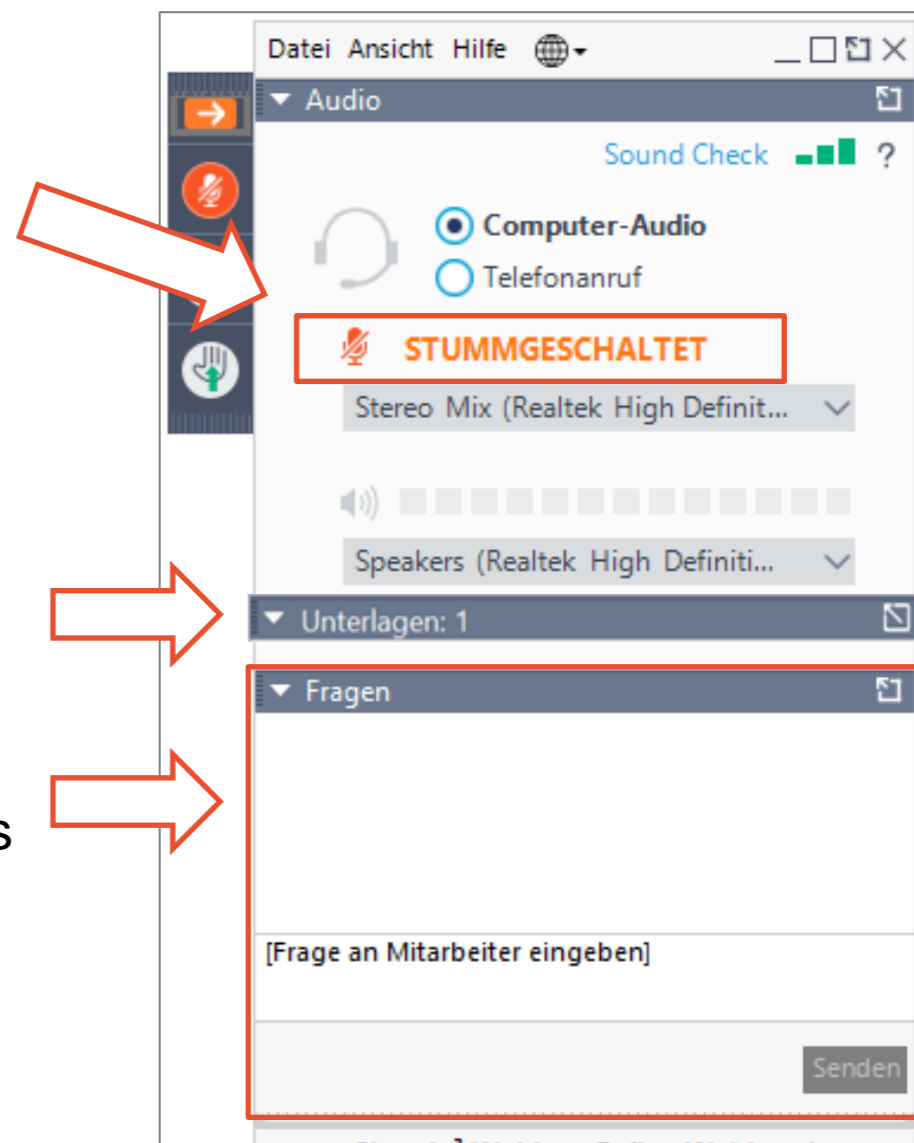
Mitschnitt sowie Präsentation des Webinars stehen im Anschluss auf der Chemie<sup>3</sup>-Webseite zum Download bereit

Präsentation steht auch unter „Unterlagen“ bereit



Fragen & Antworten:

Fragen können Sie während des gesamten Webinars in das Fragenfeld eingeben. Wir gehen im Anschluss an die Fachvorträge auf Fragen ein.



# SDGs DER UN GELTEN FÜR STAATEN – UNTERNEHMEN LEISTEN BEITRAG

## Die 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

© United Nations

# 12 LEITLINIEN ZUR NACHHALTIGKEIT FÜR DIE CHEMISCHE INDUSTRIE IN DEUTSCHLAND

1. Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie integrieren

2. Wertentwicklung und Investitionen nachhaltig gestalten

3. Wirtschaftliche Stabilität stärken und globale Zusammenarbeit ausbauen

4. Mit Innovationen Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung leisten

5. Nachhaltigkeit in betrieblichen Prozessen umsetzen

6. Gute Arbeit sichern und Sozialpartnerschaft leben

7. Demografischen Wandel gestalten und Fachkräftebedarf sichern

8. Mensch, Umwelt und biologische Vielfalt schützen

9. Ressourceneffizienz und Klimaschutz fördern

10. Als guter Nachbar Engagement und Verantwortung zeigen

11. Transparenz herstellen und Integrität leben

12. Dialog pflegen und Beteiligungsmöglichkeiten fördern



# STIMMUNGSBILD ZUM THEMA FÜHRUNG IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

**Frage:** An welchen Themen arbeiten Sie zurzeit in Hinblick auf das Thema Führung?



- ▶ Sie können ebenfalls unter [www.menti.com](https://www.menti.com) mit dem **Teilnahmecode 63570213** an der Umfrage teilnehmen.



## Inhalt

- 1. WORK@industry4.0 und Leitbild  
Führung 4.0**
- 2. Einblick in die Unternehmenspraxis:  
Führung und Führung 4.0 bei Merck**
- 3. Fragen und Antworten**
- 4. Ausblick**



**TOP 1**

**WORK@industry4.0 und Leitbild  
Führung 4.0**

**Stefan Soltmann, IG BCE  
Dr. Andreas Ogrinz, BAVC**





# WORK@ INDUSTRY 4.0

Dialog der Chemie – Sozialpartner  
zur Arbeit der Zukunft

#WAI40

# WORK@industry4.0-Sozialpartnerdialog 2016 bis 2020



**4 Jahre**



**4 Koordinierungsteams**



**16 Workshops mit 300 Beteiligten**

## **Die WAI-Methode: unser Erfolgsfaktor**

Dialog auf Augenhöhe – Unterschiede aussprechen,  
Gemeinsamkeiten betonen – Agilität – Ideen mit Mehrwert  
– „geschützter Raum“ – Offenheit – außerhalb  
eingespielter Rollen – Perspektivenvielfalt – Expertise

## **Ziele**

- Gemeinsames Verständnis der Sozialpartner zur digitalen Transformation gewinnen
- Branchenspezifische Erkenntnisse und Antworten gewinnen
- Ideen für die Chemie-Arbeitswelt 4.0 entwickeln
- Veränderungsbereitschaft fördern (Mindset)
- Die digitale Transformation gemeinsam gestalten

# Sozialpartner aus Unternehmen und Verbänden der gesamten Chemiebranche

WZGE  
Wissenschaftszentrum  
für Globale Ethik



**BASF**  
The Chemical Company

MERCK

Budenheim

**BRAUN**  
SHARING EXPERTISE

SANOFI

Fraunhofer  
IAO



EVONIK  
Leading Beyond Chemistry

Boehringer  
Ingelheim

inovyn  
An INEOS company

Heraeus

CURRENTA

rhenus



Rely on it.

novo nordisk

GRACE  
Talent | Technology | Trust™

ACTEGA

Continental

DOW

BÜFA  
Neue Chemie.

سابك  
sabic

Givaudan

Roche

WACKER



ALBEMARLE®

Aurubis

SOLVAY

lyondellbasell  
Advancing Possible

infraserv  
höchst

PIRELLI

ZSCHIMMER & SCHWARZ

provadis  
NOVIA

VBCI  
Die Bayerischen Chemieverbände

LANXESS  
Energizing Chemistry

HESSEN  
CHEMIE

BAVC

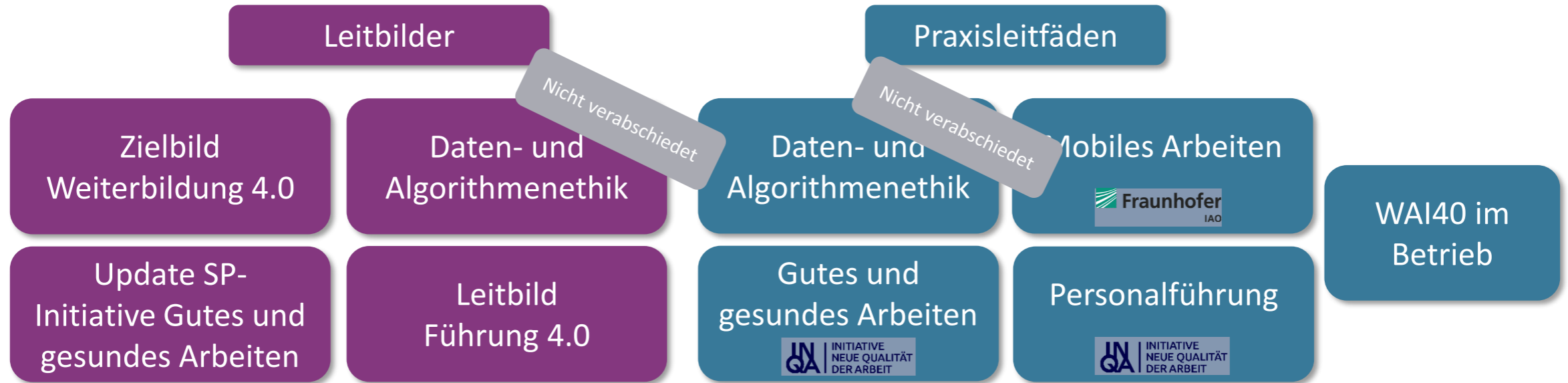
OBCE

ChemieVerbände  
RHEINLAND - PFALZ

CHEMIE RHEINLAND  
Die Arbeitgeber

VUV  
Vereinigte Unternehmensverbände Aachen

# 5 Handlungsfelder – 9 Produkte



# Leitbild Führung 4.0

- In der VUCA-Welt wird eine Wir-Kultur gebraucht
- Menschen gestalten den Wandel für Menschen
- WAI-Workshops im Mai mit  
Expert/innen aus der Branche



- Führung ist Kern-Kompetenz – nicht nur in Krisenzeiten
- Welche Qualitäten brauchen Führungskräfte?  
Welche Werte leiten uns an?

## Ergebnis:

Idealbild, daher nicht 100% erfüllbar, das aber – davon sind wir überzeugt – wertvolle Orientierung bieten kann.



# Leitbild Führung 4.0 - Unsere Kernwerte



## Leitbild Führung 4.0 - Fazit



- Gute Führung 4.0 ist **kein Selbstzweck**.
- Gute Führung wirkt sich positiv auf **Gesundheit, Motivation** und **Zufriedenheit** aus.
- Sie fördert **Kreativität, Innovation** und **Veränderungsbereitschaft**.
- Führung 4.0 ist ein entscheidender **Wettbewerbsfaktor** für die Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie



# Praxis-Leitfaden Führung 4.0

- In Kooperation mit INQA: Adaption des INQA-Checks „Personalführung“ für die Chemiebranche
- Leitfaden und Fragebögen zur Selbsteinschätzung
- Anregungen zu Maßnahmen für einen persönlichen Maßnahmenplan
- Selbsterklärung



## Fragen und Antworten





## TOP 2

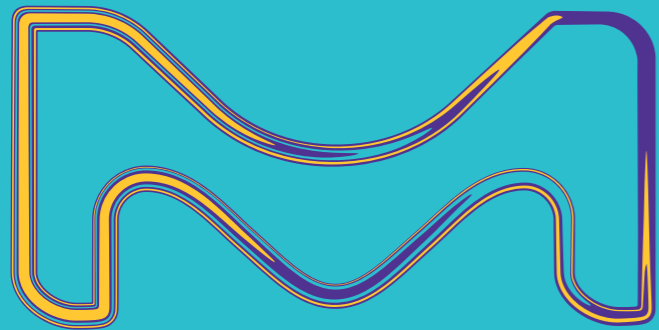
**Einblick in die Unternehmenspraxis:  
Führung und Führung 4.0 bei Merck**

**Cordula Passing, Merck KGaA  
Sascha Held, Merck KGaA**

# Führung in der digitalen Transformation @ Merck

**Wie unsere Lernlandschaft und unsere Lernkultur  
auf diesem Weg unterstützen**

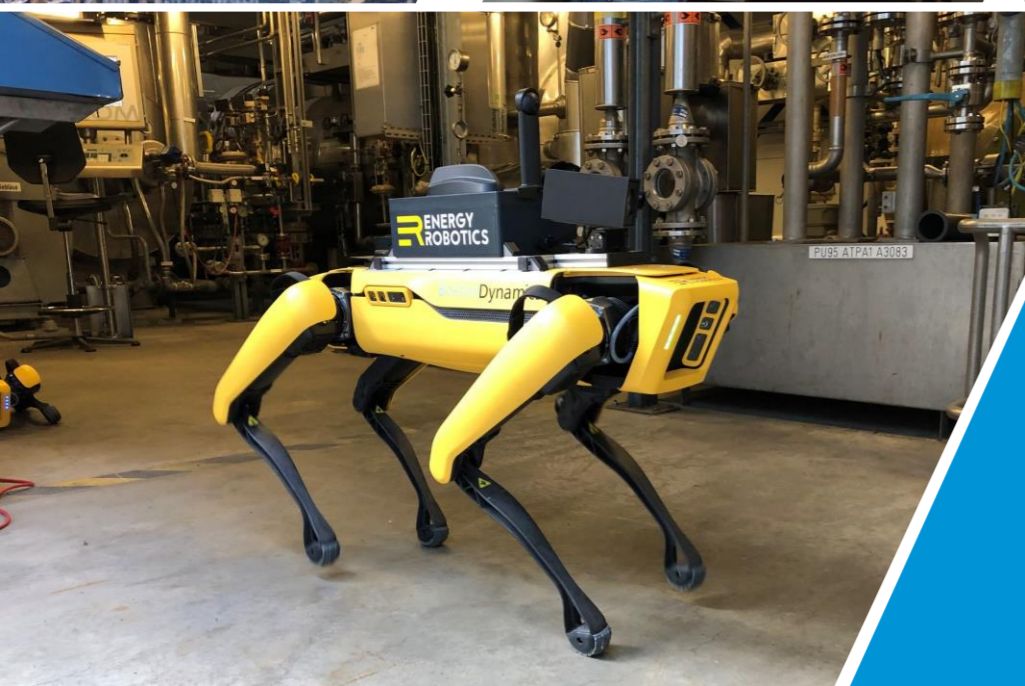
Juni 2021



**MERCK**



# Die Welt wandelt sich – Führung muss das auch



**BIG DATA & KI**  
**KOLLEGE ROBOTER**  
**NEUE ARBEITSFORMEN**  
**NEUE ARBEITSWELTEN**



# FÜHRUNG ALS ZENTRALER TEIL DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE



- Führung für bessere **Mitarbeiterführung**
- Führung für mehr **Innovation**
- Führung zur **Unterstützung in der digitalen Transformation**

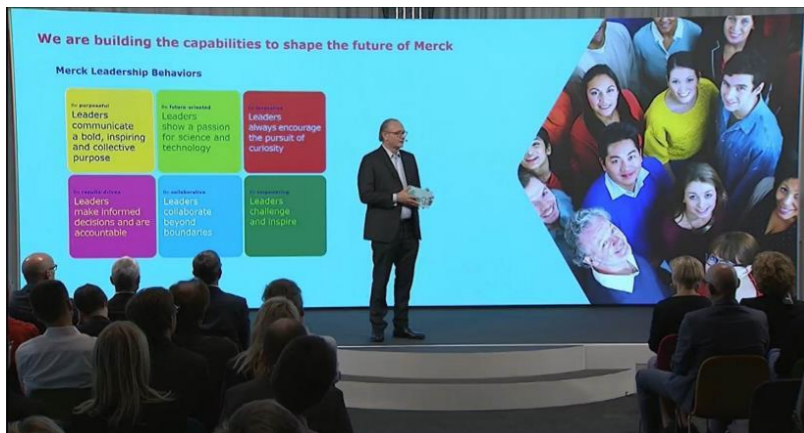




# AUFMERKSAMKEIT SCHAFFEN UND ERWARTUNGEN KLÄREN

## MeRck Führungs-verhaltensweisen

Die Führungsverhaltensweisen, die auf unserem Kompetenzmodell basieren, fassen unsere Erwartungen an das Handeln von Führungskräften zusammen. Sie wurden gemeinsam mit der Geschäftsleitung definiert.



Ehemaliger Merck CEO Stefan Oschmann präsentiert die Führungsverhaltensweisen an alle Führungskräfte

**Sinnhaft**  
Führungskräfte kommunizieren ein mutiges, inspirierendes und gemeinsames Ziel

**Zukunftsorientiert**  
Führungskräfte zeigen Leidenschaft für Wissenschaft & Technologie

**Innovativ**  
Führungskräfte fördern Neugier

**Ergebnisorientiert**  
Führungskräfte treffen fundierte Entscheidungen und übernehmen Verantwortung

**Gemeinschaftlich**  
Führungskräfte arbeiten über Grenzen hinweg zusammen

**Stärkend**  
Führungskräfte hinterfragen und inspirieren



# SKILLS OF THE FUTURE

Merck fördert eine Kultur des Lernens und es ist ein wesentlicher Bestandteil unseres Erfolgs, eine starke Zukunftsorientierung zu leben.

Um unsere Fähigkeiten auf dem neuesten Stand zu halten, wurden vier Cluster von Lernbereichen definiert:

## Future Ways of Working

### Definitionen der Fähigkeiten der Zukunft

Cluster &  
Definition

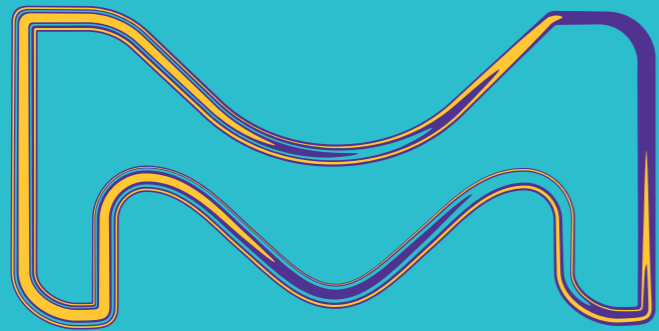
**1** **Kollaboration**  
Echte Zusammenarbeit fördert die Vielfalt, die Fähigkeit, anders zu denken und andere Perspektiven zu suchen. Indem sie anderen zuhören und ihnen vertrauen, sind die Mitarbeiter in der Lage, effektiv in Teams zu arbeiten, um Lösungen für unsichere oder komplexe Situationen zu finden.

**2** **Agilität**  
Die Leichtigkeit, sich an veränderte Situationen, Erwartungen und Prozesse anzupassen. Das Vertrauen in neue Denkweisen ermöglicht es den Mitarbeitern, innovativ zu sein und neue Lösungen zu finden.

**3** **Resilienz**  
Bewältigung von Herausforderungen und stressigen Situationen, indem man die Energie beibehält, authentisch zu den persönlichen Werten bleibt und Emotionen managt. Positiver und konstruktiver Umgang mit Druck ermöglicht eine Offenheit für Veränderungen, während man geistig und körperlich gesund bleibt.

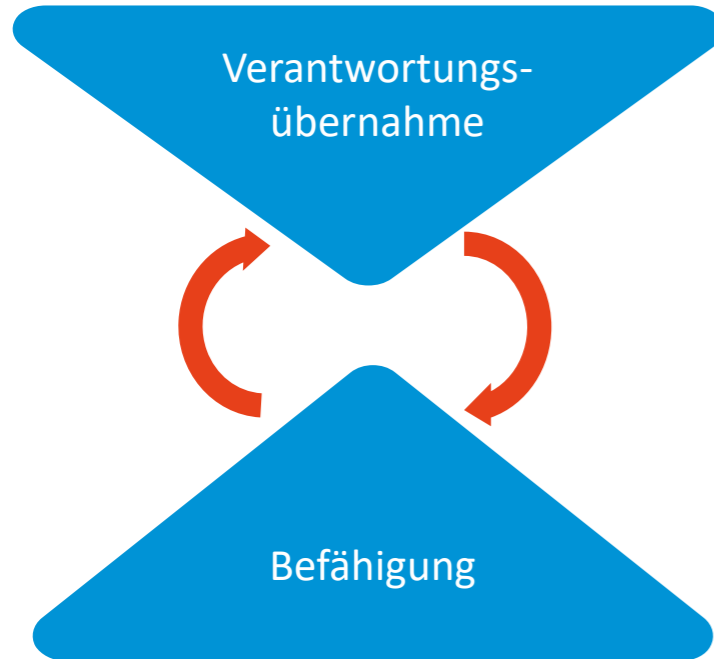
**4** **Digitale Reife**  
Indem sie lernen, wie man Technologie annimmt, versteht und nutzt, werden Mitarbeiter effizienter und effektiver und damit zu Befürwortern der Integration von Fortschritten am Arbeitsplatz.

Back-Up



**MERCK**

# Schritte und Maßnahmen, um "befähigende" Führung zu stärken



## Zentraler Hebel, um Kultur zu verändern

Verantwortungsübernahme und die Befähigung sind **zwei Seiten einer Medaille**: Nur wenn Verantwortung von Führungskräften und Mitarbeitern angenommen wird, können diese sich selbst und andere befähigen.

### Phase 1: **Aufmerksamkeit**

1

Diskussion über Führung in der Organisation beginnen und klare Erwartungshaltung schaffen

- Kommunikationskampagne
- Lernangebote und Teamworkshop für Führungskräfte

### Phase 2: **Sichtbarkeit**

2

Verantwortlichkeit und Relevanz von Führungsqualität etablieren

- Leadership Feedback
- Leadership Expectation

### Phase 3: **Kultureinbettung**

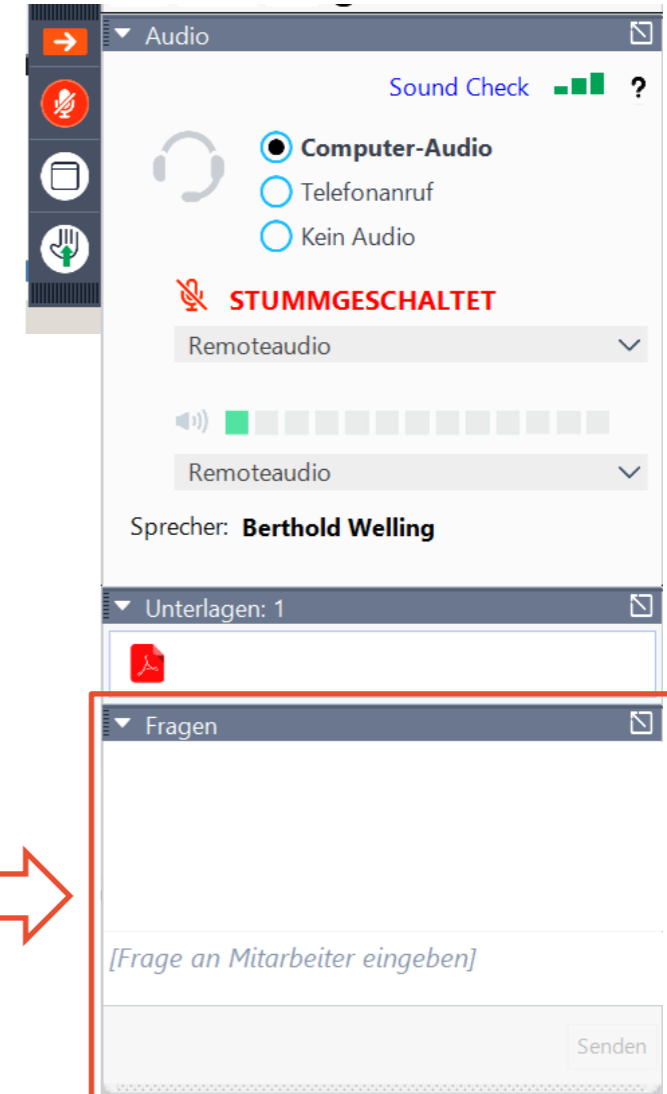
3

Neue Führungskultur langfristig in der Organisation verankern

- Kulturelles onboarding neuer Führungskräfte
- Neuausrichtung der Führungsprogramme

- ▶ Welche Fragen oder Anmerkungen haben Sie?
- ▶ Bitte nutzen Sie das Fragenfeld in der Menüleiste von GoTo-Webinar

- ▶ **Sascha Held**, Merck Group
- ▶ **Cordula Passing**, Merck Group
- ▶ **Stefan Soltmann**, IG BCE
- ▶ **Dr. Andreas Ogrinz**, BAVC



## Nachbereitung:

- ▶ Ein **Mitschnitt** des Webinars und die Präsentation werden auf der Chemie<sup>3</sup>-Internetseite bereitgestellt.
- ▶ Sie erhalten eine **Teilnahmebestätigung**.
- ▶ Gerne stehen wir für weitere **Fragen und Hinweise** zum heutigen Thema zur Verfügung.  
Kontakt: Lukas Kölln, Tel. 069 2556-1479, [koelln@vci.de](mailto:koelln@vci.de)
- ▶ Bitte beteiligen Sie sich an unserer **Umfrage** für die Weiterentwicklung unseres Unterstützungsangebots.  
Dankeschön!

## Unser nächstes Webinar:

- ▶ Nach der Sommerpause geht es mit dem nächsten Webinar im Herbst weiter



© Lars\_Nissen\_Photoart / pixabay.com

# CHEMIE 3

DIE NACHHALTIGKEITSINITIATIVE  
DER DEUTSCHEN CHEMIE

Eine Initiative von:

