

# Schaltstelle im Führungsgetriebe

**BACK-OFFICE.** Im reibungslosen Führungsgeschehen leisten Assistentinnen und Office-Manager einen wichtigen Beitrag. Mit strategischen Qualifizierungsmaßnahmen sorgt die Merck KGaA in Darmstadt dafür, dass ihr Office-Bereich optimal aufgestellt ist.

Globalisierung und Internationalisierung, Arbeitsverdichtung und Tempozuwachs, Aufgabendichte und Themenkomplexität, Team- und Projektarbeit, neue Kommunikationstechnologien – die Zukunft der Arbeit macht auch vor den Vorzimmern und Back-Offices von Führungskräften nicht halt. Egal, ob Daten- und Informationsschutz, Trainingsmaßnahmen für Mitarbeiter oder Arbeitssicherheit – zahlreiche neue Aufgaben im Verwaltungsbereich müssen mittlerweile in Unternehmen zentral koordiniert und gesteuert werden. „Themenbreite und Selbstständigkeit unserer Office-Mitarbeiterinnen sind in den letzten Jahren stark gestiegen – heute werden ganze Arbeitspakete von Assistentinnen betreut“, sagt dazu Dr. Andreas Pies, damals Leiter der Pharmaproduktion. Er hat die Arbeitssicherheit im administrativen Bereich seines Betriebs schon vor einiger Zeit in die Hände seiner Assistentin gelegt und ist überzeugt: „Vierorts schlummern im Office wertvolle Potenziale, die ungenutzt bleiben.“

## Anforderungen haben sich deutlich verändert

Die häufige Abwesenheit des Chefs steigert die Koordinationsaufgaben der Assistentinnen. Aufgrund von Reisen oder verschiedenen Standorten ersetzen virtuelle Teams Präsenzkontakte und fordern moderne Office-Arbeiterinnen besonders. Die steigende Aufgabendichte ihrer Vorgesetzten erhöht die Delegation von Leitungsaufgaben an die Assistenz. Durch die Intensivierung von Projektarbeit des Chefs sind Assistentinnen heute mehr denn je in Projekte involviert. Häufig übernimmt das Vorzimmer eigenverant-

wortlich die Projektassistenz, damit ist aktives Projektmanagement schon heute gelebter Assistentinnenalltag.

„Der Beruf der Assistentin oder des Assistenten ist abwechslungsreich und fordernd. Er wird von Außenstehenden meist ganz falsch gesehen – wir sind sehr viel mehr als nur Dienstleister, die dem Chef zuarbeiten“, sagt Ulrike Weiß, die den Großteil ihres Berufslebens als Assistentin bei Merck verbracht hat. Die gelernte Stenokontoristin, die sich im Laufe der Jahre stetig weiterqualifiziert hat, ist überzeugt, dass eine Assistentin nur genau so gut sein kann, wie ihr Chef es zulässt: „Je mehr Verantwortung er delegiert, desto eher kann sich seine Mitarbeiterin in ihrem Job verwirklichen.“

Die steigende Internationalität in Unternehmen erfordert gute Sprachkenntnisse, interkulturelle Kompetenzen und weltweite Organisations-Skills. Auch das Veranstaltungs- und Event-Management landet immer häufiger bei der Assistentin. Neben klassischen Bürokommunikationsfähigkeiten brauchen diese heute solide BWL-Kenntnisse: Budgetplanung und die Erarbeitung von Kennzahlen sind längst zu alltäglichen Aufgaben geworden. Durch sinkende Präsenzzeiten des Chefs und die steigenden Informationsmengen werden ein noch systematischeres Aufnehmen, Filtern, Aufbereiten sowie Strukturieren von Informationen für das Funktionieren des Vorzimmers essenziell. Fazit: Das Office wird immer mehr zur Schnittstelle zahlreicher Prozesse – und eine Fokussierung der Mitarbeiter auf die jeweilige Aufgabe damit unverzichtbar.

„Die Auswahl meiner Assistentin ist für mich ebenso wichtig wie die jedes leitenden Angestellten“, betont Dr. Michael

Wilk, Leiter der globalen organischen Syntheseproduktion bei Merck in Darmstadt. Von seinem Vorzimmer aus wird ein weltweites Netzwerk von Produktionsstandorten koordiniert. Ohne die ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und die interkulturelle Kompetenz seiner Office-Managerin wäre dies kaum denkbar, davon ist der Verfahreningenieur überzeugt. „Die Qualifizierung meiner Assistentin ist für mich essenziell – es geht schließlich um meine persönliche Entlastung und im Extremfall um meine eigene Performance, wenn Reisen platzen würden, Präsentationen nicht funktionieren oder Daten und Fakten fehlten.“ Im jährlichen Mitarbeitergespräch vereinbart Wilk deshalb mit seiner Assistentin passend zu deren erweitertem Aufgabenrahmen ein persönliches Entwicklungsziel.

## Weg zur „Professionellen Merck Assistenz“

„Heute ist die Assistenz mehr denn je die rechte Hand des Chefs, die ihren Vorgesetzten steuert und eigenverantwortlich für ihn plant“, bestätigt Dr. Waltraud Hellmann, Leiterin der Personal- und Organisationsentwicklung des Pharma- und Chemieunternehmens. Das zugrunde liegende Potenzial für Sachbearbeiteraufgaben müsse man künftig noch besser nutzen. Doch die Bandbreite der Office-Basisqualifikationen bei Merck ist groß. Sie reicht von der klassischen Sekretärin über Quereinsteiger ohne kaufmännische Ausbildung bis zur heutigen Kauffrau für Bürokommunikation. „Hier braucht es systematische Angebote, um innerhalb des Unternehmens Durchlässigkeit und Flexibilität zu schaffen und ein durchgängiges



Foto: Merck KGaA

**Back-Office.** Gute Sprachkenntnisse, interkulturelle Kompetenz und Organisations-Skills sind für heutige Assistentinnen ein Muss.

Niveau sicherzustellen“, so Hellmanns Überzeugung. Ihr Ziel: Ein unternehmensweiter Standard für Office-Managerinnen, der einen beruflichen Wechsel dieser Mitarbeiterinnen innerhalb des Pharma- und Chemieunternehmens vereinfachen soll. Am Hauptsitz in Darmstadt unterstützt Merck mit einem Bündel an Maßnahmen deshalb die Weiterbildung seiner rund 400 Mitarbeiterinnen im Office und fördert so gezielt deren Employability. Etwa die Hälfte der Assistentinnen und Office-Managerinnen am Standort sind über 40 Jahre alt, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit liegt bei knapp 14 Dienstjahren. Ein umfangreicher offener Bildungskatalog für die Zielgruppe umfasst Themen vom Gedächtnistraining über Betriebswirtschaft oder Rhetorik bis hin zu Bürokommunikation oder spezifischen IT-Workshops. Tuchfühlung mit der fachlichen Seite ihres Arbeitgebers können die Assistentinnen beispielsweise im Seminar „Vom Molekül zur Markteinführung – Pharmafachwissen für Assistentinnen“ aufnehmen.

Die Palette der betrieblichen Qualifizierungsangebote für Assistentinnen bei Merck greift gezielt aktuelle Trends und momentane Herausforderungen des Markts auf. Zudem orientiert sie sich an den Merckschen Unternehmenswerten sowie dem „Merck-Competency-Compass“ (MCC). Dessen Inhalte bestimmen seit 2008 über alle Hierarchien und Unternehmensbereiche hinweg maßgeblich die Schwerpunktsetzung bei Personalentwicklungsaktivitäten. „Skills wie überzeugende Kommunikation, Ergebnis- und Kundenorientierung oder Teamarbeit, wie sie im MCC festgehalten sind, spielen auch im Tagesgeschäft von Office-Mitarbeiterinnen eine zentrale Rolle“, erklärt Trainingsmanagerin Tanja Pomplun, die in der Weiterbildungsabteilung die Qualifizierung dieser Zielgruppe verantwortet und deren berufliche Wurzeln selbst im Sekretariat liegen.

Zentraler Baustein der Weiterbildungsangebote im Office-Bereich ist das zweijährige Qualifizierungsprogramm „Professionelle Merck Assistenz“ (PMA),

welches mit einem internen Zertifikat abschließt. 75 Assistentinnen haben die Ausbildung bisher absolviert, weitere 25 Teilnehmerinnen befinden sich in der Maßnahme, die in zwei Pflicht- und drei Wahlmodule aufgeteilt ist. Diese Wahlmodule werden aus rund 15 unterschiedlichen Seminaren ausgesucht und vermitteln Wissen, das direkt zu dem jeweiligen Arbeitsplatz beziehungsweise der Arbeitsstelle, den persönlichen Entwicklungsfeldern und jeweiligen Interessengebieten von Vorgesetzten und Mitarbeitern passt. Die Palette der angesprochenen Themen reicht vom souveränen Auftritt über working across cultures oder Brain Power bis hin zu Kreativität und Lösungsfindung oder effektive Protokollführung.

„Für Assistentinnen sind zeitgemäße betriebswirtschaftliche Kenntnisse oder Abrechnungstechniken ebenso wichtig wie eine kontinuierliche Weiterarbeit an vorhandenen Sprachkompetenzen“, sagt Produktionsleiter Wilk, der ein überzeugter Befürworter des Weiterbildungs-konzepts ist. Er weiß zu schätzen, dass →

→ seine Assistentin kompetent hinter ihrem Chef steht und ihm den Rücken frei hält. Nicht zuletzt deshalb hat er bei Karriereschritten das eingespielte Tandem mit in die neue Aufgabe übernommen – ein Klassiker bei gut funktionierenden Assistentinnen-Vorgesetzten-Teams.

Als global aufgestelltes Unternehmen setzt Merck quer durch alle Bereiche und Betriebe auf Kompetenz im weltweiten Arbeitsumfeld. Eine internationale Variante der professionellen Merck-Assistenz trägt dieser Vorgabe mit Blick auf arbeitsplatzrelevante Anforderungen Rechnung. An der internationalen PMA können Assistentinnen teilnehmen, die unter dem Blickwinkel einer internationalen Tätigkeit mindestens fünf PMA-Module absolviert haben. Während eines bis zu zwölfwöchigen Auslandsaufenthalts in einem Tochterunternehmen tauchen die Teilnehmerinnen in Sprache und Kultur ihres Gastlands ein, sammeln Praxiserfahrungen, erleben andere Arbeitsweisen und bauen ihr persönliches Netzwerk aus. Den Aufenthalt unter Zustimmung des Vorgesetzten organisieren die Teilnehmerinnen durch die Bank selbst und setzen dabei ihre in der international ausgerichteten Weiterbildung erworbenen Kenntnisse direkt um.

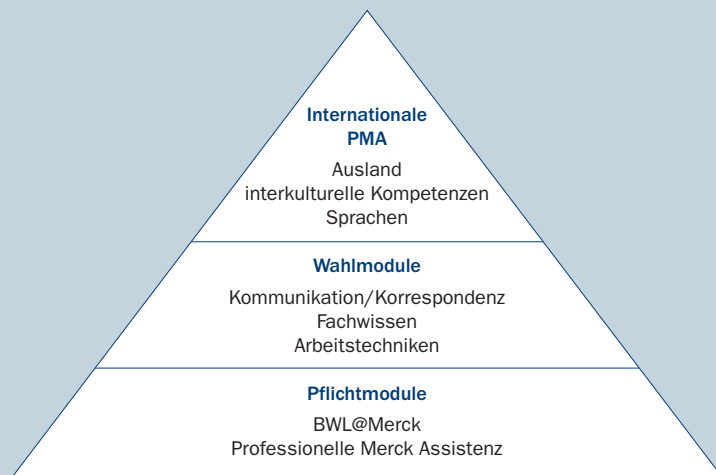
## Erfahrene Assistentinnen werden extra gefördert

Mit einem speziellen Seminarkonzept für Senior-Assistants, die über mindestens acht Jahre Berufserfahrung im Sekretariat oder kaufmännischen Bereich verfügen und die PMA oder ein ähnliches Qualifizierungsprogramm durchlaufen haben, fördert Merck die Employability seiner High Professionals im Office-Segment.

„Bei unseren erfahrenen Assistentinnen müssen wir der langjährigen Berufserfahrung sowie der ausgeprägten fachlichen Qualifikation der Teilnehmerinnen adäquat Rechnung tragen“, sagt Tanja Pomplun. In Präsenzveranstaltungen, Follow-ups, Telefon-Coaching und im Selbststudium widmet sich das Programm „Senior Assistants@Merck“ deshalb vertiefend Themen wie soziale und emotionale Kompetenz, Gesundheit und Regeneration sowie der Job- und Marktplatzierungs-kompetenz der Teilnehmerinnen.

## Professionelle Merck Assistenz (PMA)

**Überblick.** Das zweijährige Qualifizierungsprogramm baut auf zwei Pflicht- und drei Wahlmodulen auf. Zusätzlich kann die Ausbildung um eine internationale Ausrichtung erweitert werden.



## Nutzen des Qualifizierungsprogramms

**Vorteile.** Von der Ausbildung zur „Professionellen Merck Assistenz“ (PMA) können alle Seiten profitieren: Das Unternehmen, der Vorgesetzte und die Assistentin.

Unternehmen	Vorgesetzter	Assistentin
systematische (Weiter-) Qualifizierung durch Standard- und Vertiefungsmodulen	Instrument der gezielten Personalentwicklung	effiziente Weiterbildung durch Pflicht- und Wahlmodulen
unternehmensorientierte Weiterbildung (Kosten-/ Nutzenaspekt)	moderne, professionelle, effiziente Unterstützung	konkrete Entwicklungsperspektive
flexiblere Einsatzmöglichkeiten von MA	Theorie und Praxis mit Unternehmensbezug	neue Herausforderung und interessantere Tätigkeiten
Effizienz und Motivation der MA	flexible, selbstbewusste und unternehmensorientierte MA	Knüpfen und Pflegen von Netzwerken
	wirksame Chef-Entlastung erlaubt Konzentration auf Kerngeschäft	gesteigerte Employability und Einsatzfähigkeit
	durch interne Maßnahme optimaler Kosten-/ Nutzenaspekt	Entlastung durch gezielten Austausch im Kolleginnenkreis





**Office-Day.** Einmal pro Jahr kommen alle Assistentinnen bei Merck zusammen, um ihre Rolle zu reflektieren und Erfahrungen auszutauschen.

Das Angebot will Fachwissen erweitern, Veränderungen begleiten, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Teilnehmerinnen erhalten, ihre Einsatzflexibilität steigern, lebenslanges Lernen initiieren und die Weitergabe von Erfahrungswissen fördern. Kenntnisse in Kernthemen wie Zeitmanagement, der Funktion des Sekretariats als Schnittstelle oder des Persönlichkeitsmodells INSIGHTS setzen die Maßnahmen voraus.

Im Fokus steht die Erweiterung bestehenden Know-hows in einer sich rasant wandelnden Arbeitsumgebung: Psychologie im Office, Delegation im Auftrag des Chefs, Energie- und Ressourcenmanagement, Integrationsfähigkeit oder Arbeiten in virtuellen Teams sind Themen, die die erfahrenen Mitarbeiterinnen noch weiterbringen sollen. Je nach Bedarf können

einzelne Module oder auch das gesamte Bildungspaket mit Zertifikat gebucht werden.

Quer über alle Hierarchiestufen und Unternehmensbereiche von anderen zu lernen, ist eine erklärte Schlüsselanforderung des Merck-Engagements: Ein jährlicher „Office-Day“ sowie ein „Young Assistants Day“ greifen aktuelle Themen auf und geben den Teilnehmerinnen wertvolle Entwicklungsimpulse. „Der Austausch zu Inhalt und Form der eigenen Arbeit im Kolleginnenkreis erweitert das Bezugssystem der Teilnehmerinnen“, erklärt dazu Christine Maurer, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Cope OHG aus Heppenheim und Trainerin im PMA-Programm. Der Blick weg vom eigenen Chef als Einzelperson hin zur Reflexion der grundlegenden Rolle

als Assistentin stellt aus ihrer Sicht einen wichtigen Entwicklungsschritt für professionelle Assistentinnen dar.

Ein internes strategisches Netzwerk, das „OfficeNet“, betrieben von Assistentinnen und Office-Managerinnen des Unternehmens, ist aus der Zielgruppe heraus entstanden und tief in dieser verankert. Der Dialog im Kolleginnenkreis, je nach Veranstaltung aber durchaus auch mit den „internen Kunden“ aus dem Führungskreis, steigert die Effizienz und Motivation aller Beteiligten und gibt ihnen Souveränität im täglichen Handeln. Die Bereitstellung von Wissen auf einer gemeinsamen Intranet-Plattform sorgt zusätzlich dafür, dass im Office-Bereich bei Merck das Rad nicht immer neu erfunden werden muss.

Ulrike Felger ●



**Erfahrung  
für Ihren  
Unternehmens-  
erfolg**

Die **ZAV-Managementvermittlung** unterstützt Sie bei der Besetzung Ihrer vakanten Führungsposition.

[www.zav.de](http://www.zav.de)



**Bundesagentur für Arbeit**

Zentrale Auslands-  
und Fachvermittlung (ZAV)