



GEMEINSAM DEN DEMOGRAFISCHEN WANDEL IM BETRIEB MEISTERN

WEITERBILDUNG • QUALIFIKATIONSMATRIX • ALTERSSTRUKTURANALYSE • PERSONALENTWICKLUNG • FÜHRUNGSKULTUR

GEFÖRDERT DURCH:



UNTERSTÜTZT VON:



IMPRESSUM

Herausgeber:

Berufsbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH,
Schimmelbuschstraße 55, 40699 Erkrath

Text und Gestaltung: WAHLE & WOLF, 10789 Berlin

Fotos: Christian Irrgang, Heiko Stumpe, Stefan Volk, dpa, Allos, Vivaris

Druck: Görres-Druckerei, 56567 Neuwied

Stand: Dezember 2013

Die Projekte „SPILL Deutschland“ und „SPILL Nord-Ost“ werden im Rahmen des Programms „weiter bilden“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

» VORWORT	SEITE 01
BEST-PRACTICE-PROJEKTE	SEITE 04
WORKSHOPS	SEITE 28
DISKUSSIONSRUNDE	SEITE 30
VORTRAG: PROF. DR. JUTTA RUMP	SEITE 34
WAS IST SPILL?	SEITE 36

VORWORT

Für die Sozialpartner der Ernährungsindustrie, die Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss (ANG) sowie die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG), standen die demografischen Herausforderungen, aber auch die Notwendigkeit, die Weiterbildung zu intensivieren, schon sehr frühzeitig auf der Tagesordnung. Bereits 2005 gab es die erste gemeinsame Fachtagung zu diesen Themen. So war es folgerichtig, 2008 eine gemeinsame Absichtserklärung zur Förderung der Weiterbildung und des lebenslangen Lernens zu unterzeichnen.

Bis heute steht im Vordergrund, Impulse zu geben, damit sich Betriebe, Betriebsräte und Beschäftigte gleichermaßen mit den Herausforderungen des demografischen Wandels auseinandersetzen und aktiv werden. Außerdem kommt es darauf an, angesichts technologischer Veränderungen, steigender Anforderungen an die Qualität oder beschleunigter Produkt- und Verfahrensinnovationen die betrieblichen und branchenweiten Weiterbildungsangebote auszubauen und die Teilnahme daran zu erhöhen. Das ist unverzichtbar, damit die Unternehmen wettbewerbs- und die Arbeitnehmer/-innen beschäftigungsfähig bleiben.

Von Anfang an stand dabei im Vordergrund, die Betriebe vor Ort bei ihren Bemühungen zu unterstützen. Mit qualifizierten Beraterinnen und Beratern, die die Projekte geleitet haben, ist dieses Ziel vollständig umgesetzt worden. Unsere Berater haben die konstruktive Mitarbeit vor Ort maßgeblich befördert. Ein häufiges Gegeneinander wich dem Miteinander. Ein weiterer wichtiger Baustein dieses Projekts waren drei Workshops, die betriebsübergreifend mit Sachverständigen und großer Beteiligung von Personalverantwortlichen und Betriebsräten durchgeführt worden sind. Erfreulich war, dass sich auch Betriebe, die sonst nicht im SPILL-Projekt engagiert waren, aktiv hieran beteiligt haben.

Die Beispiele, die in dieser Broschüre dargestellt werden, belegen exemplarisch die großen Erfolge, die die SPILL-Initiative aufzuweisen hat; zu den Aufgaben von SPILL siehe Seite 36. Wir hoffen, dass die beteiligten Unternehmen diesen Weg weiter beschreiten werden. Noch mehr wünschen wir uns, dass die aufgezeigten Beispiele „guter Praxis“ weitere Unternehmen und Betriebsräte anregen werden, um sich auf den Weg zu machen.

Dank sagen wir insbesondere unseren Beraterinnen und Beratern sowie den Projektpartnern bfw und BNW.



MICHAEL ANDRITZKY,
Hauptgeschäftsführer des Verbands
der Ernährungswirtschaft Niedersachsen/
Bremen/Sachsen-Anhalt e. V., Hannover



DR. UWE TEUCHERT
Hauptgeschäftsführer des Arbeitgeberverbands
Ernährungsindustrie für Hamburg, Schleswig-Holstein
und Mecklenburg-Vorpommern



PETER DUNKEL
Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Hauptvorstand,
Referatsleiter beim Hauptvorstand, Hamburg



VORWORT

SEITE 1

Michael Andritzky und Peter Dunkel würdigen für die Sozialpartner die Stärken und Erfolge des SPILL-Projekts.



NEUE FÜHRUNGSKULTUR

SEITE 4

Mit SPILL hat es die Fleischwarenfabrik H. Kemper, Nortrup, geschafft, eine neue Führungskultur zu etablieren.



BESCHÄFTIGTE OPTIMAL INFORMIEREN

SEITE 6

Die Katlenburger Kellerei, Katlenburg, hat ihre internen Informations- und Kommunikationsstrukturen entscheidend verbessert.



KOMPETENT FÜHREN UND DELEGIEREN

SEITE 8

Die Schichtführer der Gaensefurth Schloss Quelle, Gaensefurth, konnten lernen, ihre Mitarbeiter kompetenter zu führen und Aufgaben zu delegieren.



MARKTFÄHIGE FORSCHUNG

SEITE 10

Die Aventura Gesellschaft für biologische Diagnostik, Osnabrück, vermarktet mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern Erkenntnisse der Forschung.



EIGENE MITARBEITER QUALIFIZIEREN

SEITE 12

Die eigenen Mitarbeiter weiterzubilden, um einem Fachkräfteengpass vorzubeugen, war die Aufgabe bei Harry-Brot, Schenefeld.



ALTERS-FLUKTUATION VORBEUGEN

SEITE 14

Eine Qualifikationsmatrix im Nestlé Werk Conow kann helfen, der altersbedingten Fluktuation rechtzeitig vorzubeugen.



EINE MANNSCHAFT FÜR DIE ZUKUNFT

SEITE 16

Angesichts komplexerer Kundenwünsche und Produktionsprozesse passt Pfanni, Stavenhagen, die Qualifikation seiner Mitarbeiter an.



OPTIMIERTE QUALIFIKATIONSMATRIX

SEITE 18

Gemeinsam haben Führungskräfte und Betriebsrat bei Vivaris, Haselünne, die Qualifikationsmatrix optimiert, ohne heikle Themen auszuklammern.



PROZESS MIT EIGENDYNAMIK

SEITE 20

Im Kern ging es bei Allos, Mariendrebber, „nur“ um eine Qualifikationsmatrix in der Produktion, doch daraus entwickelte sich ein Prozess mit Eigendynamik.



TRAIN THE TRAINER & LERNNEST

SEITE 22

Das Nestlé Chocoladenwerk in Hamburg legt größten Wert darauf, dass sich die Beschäftigten – auch eigenverantwortlich – weiterbilden.



ZUM LEBEN ERWECKT

SEITE 24

Mitarbeitergespräche fanden bei Barilla, Werk Celle, schon in der Vergangenheit statt, aber jetzt zeichnen sie sich durch eine andere Qualität und Kontinuität aus.



BESSERE QUALITÄT ERREICHT

SEITE 26

In den Mitarbeitergesprächen geben die Vorgesetzten an Bahlsen-Produktionsstandorten in Varel, Barsinghausen und Berlin eine klare und faire Rückmeldung.



NACHHALTIGE STRATEGIEN

SEITE 28

Drei Themen-Workshops haben sich mit „altersstabilen Arbeitsplätzen“, „altersgerechten Schichtsystemen“ und dem „betrieblichen Gesundheitsmanagement“ beschäftigt.



RICHTIGE THEMEN AUFGEGRIFFEN

SEITE 30

Vertreter der Sozialpartner und zwei am SPILL-Projekt beteiligte externe Berater ziehen in einer gemeinsamen Diskussion eine positive Bilanz.



DEN (BERUFLICHEN) ABSTIEG VERMEIDEN

SEITE 34

Die individuelle und betriebliche Demografiefestigkeit stellt Prof. Dr. Jutta Rump von der Hochschule Ludwigshafen auf den Prüfstand.

NEUE FÜHRUNGSKULTUR

Bei Kemper findet gerade ein Generationenwechsel in der Inhaberfamilie und im Management statt – ein guter Anlass, um auch eine neue Führungskultur zu etablieren. SPILL war eine einmalige Chance und hat den Prozess beschleunigt.

FIRMEN-PORTRÄT

Rund 1.400 Kemper-Beschäftigte arbeiten in vier Werken, darunter das europaweit modernste und größte Rohwurstwerk. Kemper beschäftigt keine Leiharbeiter. Im vergangenen Jahr entstand in Nortrup mit einem Investitionsvolumen von rund 80 Millionen Euro das vermutlich weltweit, sicher aber europaweit größte Brühwurst-/Kochschinkenwerk.

Im ersten Schritt wurden 40 Meister und Abteilungsleiter aus den Bereichen Produktion und Technik geschult, im nächsten 65 Schichtleiter – beide Gruppen aus allen vier Werken. Das Ziel war, gemeinsam ein Konzept zu erarbeiten, um die Führungsfähigkeit und -kultur zu verbessern und die sehr unterschiedlichen Kulturen der vier Werke zusammenzuführen. Dabei sollte kein bestehendes Modell übergestülpt werden, denn das Konzept soll für die Zukunft tragfähig sein. „Am Anfang des Prozesses waren die Meinungen geteilt: Jeweils ein Drittel war begeistert, meinte ja, es hat was gebracht, oder nein, es hat nichts gebracht. Das mittlere Drittel der Unentschiedenen und das letzte Drittel der Zweifler sind zum Ende des Projektes auf etwa 5% der Teilnehmer geschrumpft. Heute ist die Tendenz insgesamt: Ärmel aufkrepeln, auf zu neuen Ufern! Es herrscht eine gute Stimmung“, betont Marcus Rieger, Leiter Personalwesen.

Anfangs geteilte Meinungen

Im Februar 2011 wurden die 40 Abteilungsleiter und Meister in einer Kick-Off-Veranstaltung über SPILL informiert. Sie sollten gemeinsam Führungsleitlinien erarbeiten und die Aufgaben und Rolle der Vorgesetzten verbindlich definieren. Die Geschäftsführung stand voll hinter diesem Gedanken und trug den gesamten Prozess mit.

Anschließend wurde die Idee den 65 Schichtleitern präsentiert. Es fanden lebendige Diskussionen statt, der Prozess war offen, nichts war vorgegeben – und schließlich hatten sie gemeinsam ein 14-Punkte-Papier formuliert.

Die Bereichs- und Werkleiter haben das Papier der Schichtleiter anschließend ausgewertet, gewichtet und Prioritäten gesetzt, sodass sich sechs Führungsleitlinien herauskristallisierten. Dabei haben sie die Kommunikation von oben nach unten durchbrochen und eine Feedback-Kultur organisiert. Regelmäßige Teambesprechungen halten seitdem das Ganze lebendig.

Verantwortlichkeiten sauber definiert

Die Abteilungs- und Schichtleiter haben die Aufgabe, mehr Transparenz herzustellen, von wem sie was erwarten. Die Maßstäbe, an denen die Kollegen gemessen werden, sind in allen vier Werken die gleichen. Es wird ein System geschaffen, um Qualifizierungsbedarf zu erkennen und die Ideen der Mitarbeiter aufzugreifen.



Qualifizierungsbedarf erkennen, Ideen der Mitarbeiter aufgreifen

„Am Anfang des Prozesses waren die Meinungen geteilt: Jeweils ein Drittel war begeistert, meinte ja, es hat was gebracht, oder nein, es hat nichts gebracht. Das mittlere Drittel der Unentschiedenen und das letzte Drittel der Zweifler sind zum Ende des Projektes auf etwa 5% der Teilnehmer geschrumpft. Heute ist die Tendenz insgesamt: Ärmel aufkrepeln, auf zu neuen Ufern! Es herrscht eine gute Stimmung.“

Marcus Rieger, Leiter Personalwesen

VORWORT

SEITE 01

» BEST-PRACTICE-PROJEKTE

SEITE 04

WORKSHOPS

SEITE 28

DISKUSSIONSRUNDE

SEITE 30

VORTRAG: PROF. DR. JUTTA RUMP

SEITE 34

WAS IST SPILL?

SEITE 36



Neue Fehlerkultur: Qualitätsprobleme ansprechen

Dieses Projekt läuft inzwischen seit knapp drei Jahren. Eine positivere Führungskultur war auch schon früher ein Ziel, das aber immer nur sehr individuell angegangen wurde. Heute sind die Veränderungen deutlich spürbar, das Feedback aus der Mannschaft ist positiv, ebenso das des Betriebsrats.

Aufbruchstimmung

„Wir haben eine modernere Führungskultur schon seit 15 Jahren gefordert. 1990 haben bei Kemper 600 Leute gearbeitet. Das Unternehmen ist nach der Wende enorm gewachsen. Aber die Qualifikation der Führungsmannschaft (ehemalige Fleischermeister und Landmaschinenschlosser) hat damit nicht Schritt gehalten. Früher war zum Beispiel die Verpackung eine kleine Truppe – heute arbeiten allein dort 200 Kolleginnen und Kollegen. Die Arbeitswelt hat sich total verändert, größere Fachkenntnisse sind erforderlich. Das alles nachzuvollziehen, ist für einfache Leute schwer“, berichtet Werner Lager, Betriebsratsvorsitzender.

Einige wichtige Aspekte der neuen Führungskultur machen den Wandel deutlich:

- Es gibt eine positive Fehlerkultur: Früher wurde – zum Beispiel bei Qualitätsproblemen oder Reklamationen – immer nach den



Qualifikation der Führungsmannschaft deutlich verbessert

Schuldigen gesucht, was dazu führte, dass Probleme „ausgesessen“ wurden. Jetzt werden sie offener und direkter angesprochen mit dem Ziel, sie zu lösen.

- Die Motivation der Mitarbeiter ist deutlich besser.
- Es herrscht eine Aufbruchstimmung.

Auch die Themen Arbeitssicherheit und Unfallgeschehen haben einen höheren Stellenwert bekommen.

Kommunikation einfacher geworden

Für Führungskräfte ist die Kommunikation einfacher geworden. Barrieren zwischen den verschiedenen Ebenen wurden abgebaut. Die Führungskräfte und Beschäftigten sprechen mehr miteinander. Und es bildet sich ein Wir-Gefühl über die Grenzen der einzelnen Werke hinaus. „Früher waren die Kulturen sehr unterschiedlich, auch bei den Bereichsleitern – vom Fleischermeister bis zum Ingenieur. Der Umgang im Kollegenkreis ist vertrauter und kameradschaftlicher. Aber in der heutigen Zeit muss sich die Führungskultur wandeln, um den Herausforderungen im internationalen Wettbewerb gerecht zu werden“, sagt Werner Lager, Betriebsratsvorsitzender.

„Früher waren die Kulturen sehr unterschiedlich, auch bei den Bereichsleitern – vom Fleischermeister bis zum Ingenieur. Der Umgang im Kollegenkreis ist vertrauter und kameradschaftlicher. Aber in der heutigen Zeit muss sich die Führungskultur wandeln, um den Herausforderungen im internationalen Wettbewerb gerecht zu werden.“

Werner Lager, Betriebsratsvorsitzender

BESCHÄFTIGTE OPTIMAL INFORMIEREN

Mit SPILL in vier Schritten zur effektiven Internen Kommunikation. Ein Optimierungsprozess am Fallbeispiel KATLENBURGER, Europas größter Fruchtwinkellerei.

FIRMEN-PORTRÄT

Die KATLENBURGER Kellerei Dr. Demuth GmbH & Co. KG ist Europas führende Fruchtwein- und Fruchtglühwein-Kellerei. Das Familienunternehmen in dritter Generation ist spezialisiert auf die Herstellung hochwertiger Fruchtwein-Kompositionen, die Jahr für Jahr national und international ausgezeichnet werden. Die 1925 gegründete KATLENBURGER Kellerei beschäftigt an ihrem Stammsitz Katlenburg etwa 110 Mitarbeiter.

„Alle Mitarbeiter sollen mitgenommen werden: Ob neue Produkte, Geschäftsveränderungen oder relevante Markt-Entwicklungen – jeder weiß Bescheid, bringt Ideen und Verbesserungsvorschläge mit ein. Damit unser Unternehmen weiterhin wettbewerbsfähig bleibt.“ Was als Vision beginnt, sollte ab März 2011 Realität werden. Wichtig dabei: Eine gut durchdachte Struktur, hohe Praxistauglichkeit und eine schnelle Umsetzbarkeit der ausgearbeiteten Überlegungen.

SPILL (Sozialpartner-Initiative für Lebenslanges Lernen) begleitete das Familienunternehmen KATLENBURGER Kellerei Dr. Demuth GmbH & Co. KG maßgeblich in diesem Optimierungsprozess. Anhand eines individuellen, strukturierten 4-Schritte Plans wurde die Balance zwischen fundierter Theorie und hoher Praxistauglichkeit umgesetzt:

1. Situationsanalyse – „So sieht’s aus“

Die steigende Nachfrage nach KATLENBURGER Produkten in den letzten Jahrzehnten hat das Unternehmen immer wieder vor neue Herausforderungen gestellt: Räumliche Expansion durch zusätzliche Gebäudetrakte, dadurch räumliche Distanz mit der Gefahr der „Abschottung“ von Abteilungen, eine wachsende Produktvielfalt, neue Mitarbeiter, auch zeitweise in der Saison, und die immer steigende Dynamik der Märkte, die mit den Umständen vor drei oder vier Jahrzehnten nicht mehr vergleichbar sind.

Wer sich diesem immer komplexer werdenden Umfeld als Unternehmen nicht anpasst, verliert den Anschluss. Daher galt es, Strukturen und Prozesse so zu verändern, dass das Familienunternehmen mit

ehemals 60 Mitarbeitern weiterhin effektiv arbeitet und dabei jeden Einzelnen mitzieht – auch wenn heute fast doppelt so viele Mitarbeiter beschäftigt werden wie vor der Wende zur deutschen Einheit. Denn jeder soll auch in Zukunft umfassend informiert und ernst genommen werden. Auch zusätzliche Ideen und Verbesserungsvorschläge sollen gehört werden. Durch Information und Hintergründe zur täglichen Arbeit vermittelt man neben Sachinformation das mindestens genauso wichtige Gefühl von Wertschätzung und Integration. Dies führt schließlich zu erhöhter Mitarbeitermotivation und –identifikation – auch im Zeichen des bevorstehenden Fachkräftemangels ein immer wichtiger werdender Wachstums- und Wettbewerbsfaktor für Unternehmen. Deshalb wurde nach einem neuen System gesucht: Wie können Informationen von der Management-Ebene bis hinunter zu jedem einzelnen Mitarbeiter besser als bisher kommuniziert werden?

2. Individuelle Strategie: „So machen wir’s“

Der Grundgedanke: Wenn die neue Struktur eine Kommunikation nach einem immer gleichen Schema ermöglicht, dann ist bei jedem Mitarbeiter das Verständnis für Handlungsweisen des Unternehmens gegeben. Außerdem bleiben keine interessanten oder wichtigen Informationen auf der Strecke.

Analysiert wurde: Wer hat welche Informationen? Wie und an wen gibt er sie weiter? Welche Instrumente werden genutzt (Produktions- und Vertriebssitzungen, „Schwarzes Brett“, Betriebsversammlungen, Weihnachtsfeier, Verkostung neuer Produkte, usw.)? Ausgehend von der Leitungsrunde, in der die Geschäfts- und Bereichsleitung zusammentreffen, wurde in Anlehnung an das bereits bestehende Organigramm eine Kommunikationsstruktur aufgebaut.

Das Ergebnis: Inhaltlich wurde während des Beratungsprozesses deutlich, dass die meisten relevanten Informationen immer wiederkehrenden Themenblöcken zuzuordnen sind, z. B.:

- Wirtschaftliche Situation
- Interne Organisation (z. B. betriebsinterne Neuigkeiten)
- Qualität & Hygiene, Kundenfeedback (z. B. Reklamationen)
- Anregungen, Verbesserungsvorschläge
- Informationen aus den abteilungsübergreifenden Arbeitskreisen (z. B. Arbeitssicherheit, Hygiene – HACCP, Produkt-Innovation)

VORWORT	SEITE 01
» BEST-PRACTICE-PROJEKTE	SEITE 04
WORKSHOPS	SEITE 28
DISKUSSIONSRUNDE	SEITE 30
VORTRAG: PROF. DR. JUTTA RUMP	SEITE 34
WAS IST SPILL?	SEITE 36



3. Umsetzung in der Praxis: „Los geht’s“

Nachdem die Strukturen und die inhaltlichen Schwerpunkte „standen“, war die nächste Frage: Wo soll die Tauglichkeit getestet werden? Als „Pilot“ wurde der Bereich mit der größten Komplexität gewählt: die Abteilung „Abfüllung“. Ideal für den Praxistest, denn wenn es hier funktioniert, so die Vermutung, dann würde es auch in den anderen Bereichen umsetzbar sein. Warum?

In der Abfüllung, der größten Abteilung im Unternehmen, sind die Führungsaufgaben am komplexesten: Zu den etwa 30 Stamm-Beschäftigten kommen in der Hochsaison 30 Zeitarbeitnehmer. Durch die Arbeit im 3-Schicht-Betrieb werden Mitarbeiter nur schwer erreicht und Informationen bleiben schnell „unterwegs“ hängen. Zusätzlich für den reibungslosen Ablauf und die Kommunikation sind hier neben dem geschäftsführenden Gesellschafter Klaus Demuth und dem Betriebsleiter der Abteilungsleiter der Abfüllung und die jeweiligen Schichtführer.

Die verantwortlichen Schichtführer haben sich aus der Stamm-Mannschaft heraus entwickelt und waren damit plötzlich mit der Notwendigkeit der Mitarbeiterführung konfrontiert. Hier setzte zusätzlich ein weiteres, parallel laufendes SPILL-Projekt zur kontinuierlichen Qualifizierung und Weiterbildung der Mitarbeiter an. Anhand einer Qualifizierungsmatrix wurde dabei z.B. für jeden einzelnen Mitarbeiter eine individuelle Strategie entwickelt, sein Entwicklungspotenzial bewertet und entsprechende Folgemaßnahmen besprochen und abgeleitet.

Montags – eine halbe Stunde vor Arbeitsende – sitzen nun die Mitarbeiter der Frühschicht mit dem Schichtführer zusammen. Dabei geht es nicht nur darum, Informationen „von oben nach unten“ zu vermitteln, sondern vor allem auch darum, zuzuhören. Um den Informationsfluss in beide Richtungen zu sichern, sind bei diesen Treffen

manchmal auch andere Vorgesetzte dabei, zum Beispiel der Betriebsleiter oder mitunter der geschäftsführende Gesellschafter Klaus Demuth. Dann wird Klartext geredet. Was gibt es für Fragen? Was kann besser laufen? Wie klappt beispielsweise die Schichtübergabe?

4. Erste Routine: lernen und anpassen

„Diese Besprechungsform muss noch mehr zur Routine werden. Denn jeder kann alles fragen, jeder kann eigene Ideen einbringen. Aber das erfordert neben der geschützten Gesprächs-Atmosphäre, für die die Leitenden verantwortlich sind, auch den Mut des Mitarbeiters, dieses Feedback vor der Gruppe auszusprechen. Wir sind froh, dass wir mit den neuen Kommunikationsstrukturen neben dem klassischen Vorschlagswesen auch ein zusätzliches Forum für Ideengeber schaffen konnten. Denn auch wichtige Rückmeldungen, die im Unternehmen schnell durch Äußerungen wie ‚Mich fragt ja keiner‘, ‚Habe ich vorher nicht gewusst‘, etc. selbstständig ‚zensiert‘ würden, haben Dank SPILL ein offizielles ‚Forum‘, das konstruktives Feedback regelmäßig aktiv einfordert. Eine Plattform direkt an der berühmten ‚Basis‘. Dort wo eben sehr viele wertvolle Ideen eines Unternehmens entstehen.“, so Klaus Demuth.



Klaus Demuth, Geschäftsführer

Die Erfahrungswerte aus den Teambesprechungen in der Abfüllung werden nun auf die weiteren Abteilungen des Unternehmens angewendet. Demuth erklärt: „Erste Früchte haben wir bereits geerntet. Eine höhere Produktivität und das Feedback unserer Mitarbeiter bestätigen uns, dass die systematische Anpassung unserer Kommunikationsstrukturen mit SPILL hier genau der richtige Weg war.“

„In der Abfüllung, der größten Abteilung im Unternehmen, sind die Führungsaufgaben am komplexesten: Zu den etwa 30 Stamm-Beschäftigten kommen in der Hochsaison 30 Zeitarbeitnehmer hinzu.“

Klaus Demuth, geschäftsführender Gesellschafter

KOMPETENT FÜHREN UND DELEGIEREN

Ein zentrales Problem, das mit dem SPILL-Projekt angegangen wurde: Die Schichtführer sollten lernen, die Beschäftigten, für die sie jeweils verantwortlich sind, kompetenter zu führen und Aufgaben zu delegieren. Diesem Ziel ist das Unternehmen tatsächlich ein gutes Stück näher gekommen. In der Vergangenheit standen sie oftmals allein: als Vorarbeiter im engen Wortsinn.

FIRMEN-PORTRÄT

Der Gaensefurther Brunnen hat eine mehr als 130-jährige Tradition, die lange mit dem Adelsgeschlecht von Trotha verknüpft war. Dies führte unter anderem dazu, dass das Unternehmen bis 1917 zu den englischen Hoflieferanten gehörte. Das Wasser war auch auf der Weltausstellung in Paris vertreten und wurde lange Zeit in einem eigenen Verkaufskiosk am Eiffelturm angeboten. Profiliert wie sie war, gehörte die Quelle zu DDR-Zeiten nicht zu einem Kombinat, sondern war ein volkseigenes Gut der Landwirtschaft, eine Kolchose. Damals waren hier 48 Mitarbeiter/-innen beschäftigt.

Seit Juni 1991 ist Gaensefurther Schloss-Quelle eine Marke der Unternehmensgruppe Mineralbrunnen Wüllner mit Hauptsitz in Bielefeld. Heute arbeiten am Stammsitz des Unternehmens im Hecklinger Stadtteil Gaensefurth 127 fest Angestellte. Das Unternehmen ist ein klassischer Abfüllbetrieb für hochwertiges Mineralwasser. Verkauft werden pro Jahr etwa 1,6 Millionen Hektoliter Erfrischungsgetränke: circa 30 Mineralwasser-Produkte, insbesondere Brausen, Bittergetränke und Schorlen, jeweils in verschiedenen Flaschengrößen und -formen.

Damit zählt die Gaensefurther Schloss-Quelle zu den wichtigsten Betrieben der Unternehmensgruppe. Sie ist allerdings streng regional orientiert, der Markt für die Produkte umfasst in einem Umkreis von etwa 150 bis 200 Kilometern die östlichen Bundesländer (einschließlich Berlin).

Intern herrscht eine klare Hierarchie: Geschäftsführer ist Horst Braunsch. In der nächsten Ebene befinden sich die Bereichsleiter, darunter die Abteilungsleiter. Dann folgen die Schichtführer und schließlich die Linienführer.

Ein Hauptmotiv, bei SPILL mitzumachen, war für die Unternehmensführung eine gezielte Weiterqualifizierung der unteren und mittleren Führungsebenen. Das SPILL-Projekt wurde vom Personalleiter der Unternehmensgruppe in der Bielefelder Zentrale unterstützt. Zudem gab es beim mit öffentlichen Mitteln geförderten SPILL-Projekt eine enge Kooperation zwischen der Gewerkschaft NGG und dem zuständigen Arbeitgeberverband – auch wenn das zunächst bedeutete, dass einiges an Bürokratie zu bewältigen war.

„Das beginnt schon mit dem Nachweis über den vom Unternehmen ‚finanzierten‘ zeitlichen Aufwand. Das war einigermaßen kompliziert, und wer diese Dinge nicht beherrscht, fährt schon gleich am Anfang an die Wand“, meint Horst Braunsch, Geschäftsführer.



Detaillierte Stellenbeschreibung für die Mitarbeiter/-innen

„Teilweise läuft das jetzt schon ganz gut. Wir haben bereits einen großen Schritt in die richtige Richtung gemacht. Und ich selbst habe damit heute mehr persönliche Freiräume, also mehr Zeit für operative Aufgaben.“

Horst Braunsch, Geschäftsführer

VORWORT

SEITE 01

» BEST-PRACTICE-PROJEKTE

SEITE 04

WORKSHOPS

SEITE 28

DISKUSSIONSRUNDE

SEITE 30

VORTRAG: PROF. DR. JUTTA RUMP

SEITE 34

WAS IST SPILL?

SEITE 36



Transparenz über Stellenbeschreibungen

Auf dem Weg zum definierten Ziel musste zunächst allen Beteiligten ihre Rolle unmissverständlich deutlich gemacht werden. Dazu brauchte es im Wesentlichen drei Schritte:

1. Schritt: Wo stehen wir? Die Ausgangssituation, der Ist-Zustand, wurde gemeinsam mit den Betroffenen herausgearbeitet.

2. Schritt: Wie gehen wir die Situation sinnvoll an? Antwort: Von oben nach unten! Schnell wurde klar, dass es wichtig ist, dabei alle mitzunehmen. Als Erstes waren die Abteilungsleiter dran, für die eine detaillierte Stellenbeschreibung erstellt wurde. Es ging darum, die Verantwortung auf mehr Schultern zu verteilen.

3. Schritt: Auch für alle anderen Arbeitsplätze wurden Stellenbeschreibungen erstellt – mit der Option für jeden Beschäftigten, eines (nahen) Tages mehr Verantwortung übertragen zu bekommen.

Lag dabei auch – zumindest auf den ersten Blick – der Schwerpunkt bei der Arbeitsplatzbeschreibung, so ging es ebenso um die Transparenz der Arbeitsabläufe sowie um Arbeitssicherheit und Gesundheitsvorsorge.

Alltagslethargie überwunden

Der Sinn der ausführlichen Stellenbeschreibungen war es, jedem Einzelnen seine Aufgaben bewusst zu machen. Deshalb hatte am Ende jede und jeder der Beschäftigten in den Pilot-Bereichen eine solche Stellenbeschreibung in der Hand – von der Führungskraft bis zum Fertigungsmitarbeiter an der Linie.

Im September fanden zudem Tagesseminare statt, um sich auszutauschen, wie die bisherigen Erkenntnisse in die Praxis umgesetzt werden können. „Teilweise läuft das jetzt schon ganz gut. Wir haben bereits einen großen Schritt in die richtige Richtung gemacht. Und ich selbst habe damit heute mehr persönliche Freiräume, also mehr Zeit für operative Aufgaben“, sagt Horst Braunisch, Geschäftsführer.

Mit dem SPILL-Projekt überwandern die Beschäftigten und ihre Vorgesetzten ihre Alltagslethargie. Die meisten mussten das Lernen erst wieder lernen, und das war eine ungewohnte Situation. Aber mit dem Prozess kamen auch eine neue Begeisterung – und nicht zuletzt der Spaß, den so eine Herausforderung und die Erfolgserlebnisse, die damit verbunden sind, machen können. „Aber wir müssen ständig dranbleiben, ständig nachhaken, überprüfen, ob wir das Erlernte und Gewollte auch wirklich praktizieren“, erklärt Horst Braunisch, Geschäftsführer.



Mit SPILL einen großen Schritt in die richtige Richtung gemacht

„Aber wir müssen ständig dranbleiben, ständig nachhaken, überprüfen, ob wir das Erlernte und Gewollte auch wirklich praktizieren.“

Horst Braunisch, Geschäftsführer

MARKTFÄHIGE FORSCHUNG

Eine gelungene Kooperation zwischen Wissenschaft und mittelständischer Wirtschaft war zunächst das Ziel der Unternehmensgründer. Gemeinsam mit einem etablierten Familienunternehmen aus dem Bereich Umwelttechnik wurde Aventra ins Leben gerufen. Man wollte Erkenntnisse der Grundlagenforschung in marktfähige Dienstleistungen und Produkte „übersetzen“. Das ist noch heute das zentrale Geschäftsfeld.

FIRMEN-PORTRÄT

Die Aventra Gesellschaft für biologische Diagnostik m.b.H. mit Sitz in Osnabrück ist ein unabhängiges Unternehmen in der Laborbranche. Sie entwickelt schwerpunktmäßig innovative Analyseverfahren in der mikrobiologischen, molekularbiologischen und medizinischen Diagnostik und wendet sie an. Ihre Kunden kommen vor allem aus Deutschland, aber auch aus den europäischen Nachbarländern.

Der Start des jungen Unternehmens fiel zusammen mit der BSE-Krise um die Jahrtausendwende. Mit großem Aufwand wurden spezialisierte Labore aufgebaut. Dabei mussten Hochsicherheitsstandards umgesetzt und anspruchsvolle behördliche Auflagen erfüllt werden. Aventra wurde nach DIN EN ISO 17025 zertifiziert und war intensiv an der Qualitätssicherung der Fleischindustrie im Zusammenhang mit der BSE-Krise beteiligt.

In der Folge gewann das Unternehmen zunehmend Kunden aus der Lebensmittelbranche: Schlachthöfe, Großbäckereien, Fertiggerichte-Hersteller usw. Mikrobiologische, chemische und immunologische Analysen gehören heute zum umfänglichen Leistungsspektrum. Eine besondere Expertise hat sich das Unternehmen auf dem Gebiet der PCR-Tests erworben. Neben der Lebensmittelanalytik wurde die Trinkwasseranalytik ausgebaut. Später kam der Bereich der Validierung dazu: für niedergelassene Ärzte werden medizinische Produkte und Geräte auf ihre Funktionstüchtigkeit hin überprüft. Eine individuelle, hoch flexible und professionelle Dienstleistung ist das Aushängeschild des Unternehmens.

Sind wir richtig aufgestellt?

Mit Hilfe von SPILL hat Aventra nun noch einmal systematisch hinterfragt, ob das Unternehmen in den richtigen Segmenten angemessen aufgestellt ist. Der erste Schritt war eine strategische Standortbestimmung auf der Basis einer gemeinsam entwickelten Balanced-Score-Card mit den entsprechenden Kennzahlen.

Aus dieser Ist-Analyse leiteten sich folgende Projekt-Themen ab:

- Strategische Überlegungen (Wo wollen wir hin?)
- Stärkung des Vertriebs (Wie gewinnen wir neue Kunden?)
- Qualifizierung der Mitarbeiter (Wie können wir noch besser werden?)

„Ich habe viel vom SPILL-Berater gelernt. Wir haben ein halbes Jahr lang alle vier Wochen miteinander gesprochen. Wichtig war es, jenseits des Alltagsgeschäfts gemeinsam mit einem erfahrenen Praktiker die Geschäftssituation zu reflektieren und den Fragen nachzugehen: Wo wollen wir wachsen? Welche Umsatzziele sind realisierbar? Wie bekommen wir ein sinnvolles Risikomanagement hin? Wie vermeiden wir die Abhängigkeit von einem großen Kunden“, sagt Dr. Maike Keller.



Dr. Maike Keller, Aventra

„Ich habe viel vom SPILL-Berater gelernt. Wichtig war es, jenseits des Alltagsgeschäfts gemeinsam die Geschäftssituation zu reflektieren und den Fragen nachzugehen: Wo wollen wir wachsen? Welche Umsatzziele sind realisierbar? Wie bekommen wir ein sinnvolles Risikomanagement hin? Wie vermeiden wir es, von einzelnen großen Kunden abhängig zu werden?“

Dr. Maike Keller

VORWORT	SEITE 01
» BEST-PRACTICE-PROJEKTE	SEITE 04
WORKSHOPS	SEITE 28
DISKUSSIONSRUNDE	SEITE 30
VORTRAG: PROF. DR. JUTTA RUMP	SEITE 34
WAS IST SPILL?	SEITE 36



Mitarbeiter/-innen ins Boot geholt

Ein weiteres Kernziel der Geschäftsführung war es, über das SPILL-Projekt die Mitarbeiter/-innen stärker mit einzubinden und eine größere Transparenz in Bezug auf Zahlen, Ziele und Wege herzustellen. Gemeinsam mit dem SPILL-Berater wurden die Beratungsergebnisse der kompletten Mannschaft vorgestellt. „Das war ein sehr wichtiger und guter Schritt. Wir haben sowieso ein Team aus ausgesprochen engagierten und tüchtigen Leuten, die sich gegenseitig unterstützen. Diese Einbeziehung in die strategischen Überlegungen und die Informationen über Umsätze, Gewinne und Ziele haben die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen noch einmal deutlich verbessert,“ erklärt Dr. Maike Keller.

Ein zusätzlicher Schritt war die weitere Qualifizierung der Mitarbeiter vor allem in Bezug auf die

- allgemeine Kundenorientierung,
- Telefonkontakte und
- individuelle Vertriebskompetenz.

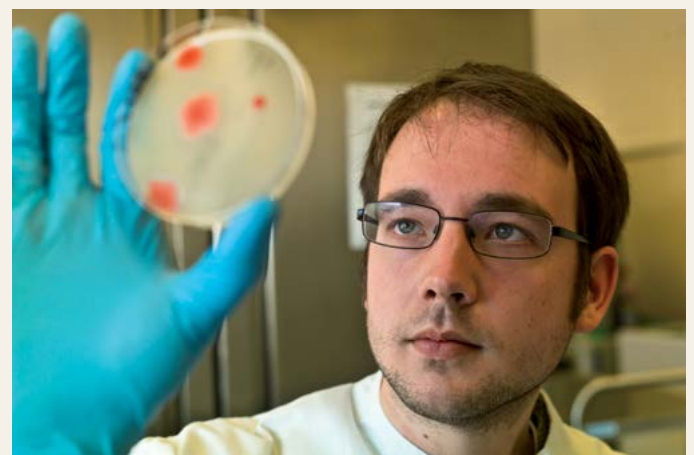


Prof. Dr. Bernhard Keller

Motiviert durch die inhaltliche Teilnahme am Beratungsprojekt haben sich die Beschäftigten interessiert auf die verschiedenen Schulungsangebote eingelassen. Aufgrund ihrer neu erworbenen Kompetenzen verfügen sie heute über vielfältigere Handlungskompetenzen und können noch selbstbewusster auch mit kritischen Situationen umgehen.

Der Geschäftsleitung von Aventura geht es neben der Realisierung von ökonomischem Erfolg auch darum, „Entwicklungsräume für Menschen zu schaffen“. Das ist dem Unternehmen in erfreulicher Weise gelungen. Ein Großteil der Mitarbeiter/-innen hat sich in den zurückliegenden Jahren in außergewöhnlichem Maße beruflich weiterentwickeln, berufsbegleitend Schul- oder Studienabschlüsse erlangen und verantwortungsvollere Funktionen übernehmen können. Insofern ist die Teilnahme am SPILL-Projekt Teil eines Gesamtkonzeptes und hat sich darin gut bewährt.

Das SPILL-Projekt hat durch die strategische Klärung und die diversen Qualifizierungsmaßnahmen einen wichtigen Beitrag dazu geleistet, dass das Unternehmen auch in Zukunft nachhaltig wirtschaftlich erfolgreich sein kann.



Für Beschäftigte bei Aventura Entwicklungsräume schaffen

„Das war ein sehr wichtiger und guter Schritt. Wir haben sowieso ein Team aus ausgesprochen engagierten und tüchtigen Leuten, die sich gegenseitig unterstützen. Diese Einbeziehung in die strategischen Überlegungen und die Informationen über Umsätze, Gewinne und Ziele haben die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen noch einmal deutlich verbessert.“

Dr. Maike Keller

EIGENE MITARBEITER QUALIFIZIEREN

Die eigenen Mitarbeiter weiterzubilden und sie fit für die Zukunft zu machen, liegt nicht zuletzt auch im Interesse der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Denn was beispielsweise heute in der Verpackung noch von Hand portioniert wird, läuft künftig automatisiert vom Band. Das verlangt anders qualifizierte Mitarbeiter, die mit den immer anspruchsvolleren Maschinen umgehen können.

FIRMEN-PORTRÄT

230 Beschäftigte produzieren und verpacken in Schenefeld (bei Hamburg) an sechs Produktionslinien Toast, Mischbrot, Vollkornbrot und viele andere Backwaren. Hier hat auch die Zentrale ihren Sitz. In Deutschland gibt es neun Standorte von Harry-Brot mit insgesamt rund 4.000 Arbeitsplätzen.

Bisher sind die Beschäftigten in der Verpackung von Harry-Brot überwiegend Angelernte, aber auch Maschinen- und Anlagenführer sowie Fachkräfte für Lebensmitteltechnik. Es wird allerdings immer schwieriger, die geeigneten Auszubildenden zu finden. Deshalb ist es umso wichtiger, die vorhandenen Potenziale der Mitarbeiter zu analysieren, auszubauen und besser einzusetzen.

Deshalb nutzte das Unternehmen das SPILL-Projekt, um Mitarbeiter gezielt weiterzubilden. Sie sollten zunächst die steigenden verfahrenstechnischen und technologischen Anforderungen kennen lernen. Es ging in diesem ersten Schritt hauptsächlich darum, ihnen ein Verständnis für die Veränderungen zu vermitteln und ihr

Bewusstsein für die darin liegenden eigenen beruflichen Chancen zu stärken. Es sollte außerdem klar werden, dass in Zukunft mehr qualifizierte Maschinen- und Anlagenführer gebraucht werden, weil Hilfstätigkeiten weitgehend verschwinden. „Trotz der bürokratischen Hürden haben wir das Projekt für den Start einer nachhaltigen Mitarbeiterentwicklung in der Verpackung unseres Betriebes genutzt“, sagt Matthias Schielmann, Produktionsleiter.

Teilbetriebsversammlung informiert

Bereits im September 2011 wurden die Mitarbeiter in einer Teilbetriebsversammlung über das SPILL-Konzept informiert. Das Interesse war groß. 13 Mitarbeiter/-innen konnten sich am Pilot-Projekt beteiligen, 60 bewarben sich darum.

Auswahlkriterien mussten deshalb benannt werden. Um eine möglichst repräsentative Gruppe zusammenzustellen, wurde sie gezielt nach Altersgruppen, Geschlecht und Herkunft, also multikulturell gemischt. Das Ziel war herauszufinden, wie eine Schulung „für alle“ funktioniert – nicht nur für die, „die es sowieso schon können“.

Konzept breit aufgestellt

Das Konzept für diese erste Grund-Qualifizierungsphase war differenziert und anspruchsvoll. Die Teilnehmer/-innen sollten sehr unterschiedliche Aspekte der Arbeit im Unternehmen kennen lernen. Diese vermittelten ihnen hauptsächlich interne, aber auch einige externe Spezialisten. An zwölf Tagen standen theoretische Themen auf dem Lehrplan, zehn weitere waren Praxis-Tage. Am Ende waren eine theoretische und eine praktische Prüfung angesetzt: Alle Teilnehmer/-innen nahmen schließlich mit Stolz und Freude ein Zertifikat entgegen.



Nachhaltige Mitarbeiterentwicklung in der Verpackung gestartet

„Trotz der bürokratischen Hürden haben wir das Projekt für den Start einer nachhaltigen Mitarbeiterentwicklung in der Verpackung unseres Betriebes genutzt.“

Matthias Schielmann, Produktionsleiter

VORWORT

SEITE 01

» BEST-PRACTICE-PROJEKTE

SEITE 04

WORKSHOPS

SEITE 28

DISKUSSIONSRUNDE

SEITE 30

VORTRAG: PROF. DR. JUTTA RUMP

SEITE 34

WAS IST SPILL?

SEITE 36



Von Hygiene bis Brandschutz

Inhaltlich war das Spektrum breit. Es ging um Hygiene, Rohmaterialien und Rohstoffe für die Produktion und Qualitätskontrollen, aber auch um Arbeitssicherheit und Brandschutz, Arbeitsorganisation und Kostenorientierung, um Anlagen und Arbeitsabläufe. „Für viele war bereits die Vorstellungsrunde die erste Hürde. Plötzlich sollten sie vor einer Gruppe von Menschen frei reden. Wir haben sie ermutigt und ihnen ein positives Feedback gegeben. Und bald wurde die Stimmung immer lockerer. Besonders wichtig fand ich, dass alle immer mehr miteinander gesprochen und Erfahrungen ausgetauscht haben“, erklärt Daniel Brehmer, Schichtführer Verpackung.

An den zehn Praxistagen konnten die Beschäftigten einzelne Abschnitte der Linien intensiver „studieren“ und Prozesse hinterfragen. Dafür wurden immer die Anlagen ausgewählt, die neu für die Mitarbeiter sind. Dabei arbeiteten sie stets in 2er- oder 3er-Gruppen und wurden von eigenen Kollegen angeleitet. Die Teilnehmer/-innen haben auch ein anderes Werke besichtigt, um den modernsten Betrieb zu sehen.

Bewusstsein geschärft

Nach diesen 22 Weiterbildungstagen waren die Beschäftigten natürlich noch lange keine perfekten Maschinenführer. Das wäre in dieser kurzen Zeit wirklich zu viel verlangt. Vor allem die Frauen hatten vorher zum Beispiel nur im Schnittbrotbereich einfache immer wiederkehrende Handgriffe verrichtet.

Aber alle haben mit diesen neuen Erfahrungen ein anderes Verständnis für die Abläufe und die teilweise strengen Vorschriften gewonnen. Und ihr Bewusstsein für ihre eigenen beruflichen Perspektiven ist gewachsen, auch wenn nicht alle in Zukunft eine echte „Karriere“ im Unternehmen anstreben. Das Weiterbildungsangebot soll fortgeführt werden.



Daniel Brehmer, Schichtführer der Verpackung



Anderes Verständnis für Abläufe und strenge Vorschriften gewonnen

„Für viele war bereits die Vorstellungsrunde die erste Hürde. Plötzlich sollten sie vor einer Gruppe von Menschen frei reden. Wir haben sie ermutigt und ihnen ein positives Feedback gegeben. Und bald wurde die Stimmung immer lockerer. Besonders wichtig fand ich, dass alle immer mehr miteinander gesprochen und Erfahrungen ausgetauscht haben.“

Daniel Brehmer, Schichtführer Verpackung

ALTERS-FLUKTUATION VORBEUGEN

In Conow halten die Beschäftigten dem Werk die Treue. Es gibt so gut wie keine Fluktuation. Fast alle jungen Mitarbeiter/-innen haben ihre Ausbildung hier absolviert und sind, wenn sie es wollten, übernommen worden, überwiegend als Fachkräfte für Lebensmitteltechnik. In der Produktion (Technik, Logistik, Qualität) arbeiten derzeit rund 50 Beschäftigte, die in einer Qualifikationsmatrix „positioniert“ wurden.

FIRMEN-PORTRÄT

Seit 1947 gehört zur heutigen Nestlé AG die Marke Maggi, mit einem Bekanntheitsgrad von über 90 Prozent eine der bekanntesten Marken Deutschlands. Im Nestlé Werk Conow in Mecklenburg-Vorpommern ist das Hauptprodukt derzeit „Maggi Topfinito“, außerdem werden hier Suppenbasen und scharfe Soßen hergestellt.

Um die Ausgangssituation in diesem Nestlé-Werk zu analysieren, wurden in einem ersten Schritt die Fähigkeiten der einzelnen Beschäftigten konkret unter die Lupe genommen. Die alltäglichen Standardabläufe wurden auf die Reibungslosigkeit ihrer Prozesse und mögliche Schwachstellen untersucht sowie eine Qualifikations-Matrix (unter anderem im Hinblick auf Sicherheitskontrollen und Maschinensicherheit, Sicherheits- und Gesundheits- beziehungsweise Umweltfragen, Hygiene sowie Rohstoffverluste, Tagesleistung und Ausfälle an den Arbeitsplätzen) erstellt. „Die Startphase war nicht einfach. In dieser Zeit wechselte auch die externe SPILL-Beraterin. Wir hatten mehrere Diskussionsrunden zu der Frage: Was exakt wollen wir erreichen? Und wie wollen wir vorgehen? Gemeinsam mit dem neuen für die Region zuständigen und in Schwerin ansässigen Personalleiter haben wir dann die Richtung festgelegt“, berichtet Dorothea Morgenthal, Produktionsleiterin.

Qualifikationsmatrix mit fünf Fähigkeitsstufen

Die Basis für die neu überarbeitete Grund-Qualifikationsmatrix war im Mai 2013 fertig. Darin wurden die Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten in fünf Stufen eingeteilt:

1. Wissen nicht erworben/nicht erforderlich
2. Grundkenntnisse, aber keine Fähigkeiten
3. Kann Wissen mit Hilfe anwenden
4. Kann Wissen allein anwenden
5. Kann andere trainieren

Dementsprechend sind dann die individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten – bezogen auf die unterschiedlichen Arbeitsanforderungen – gewichtet worden, wie beispielsweise

- Umgang mit Roh- und Gefahrstoffen
- Verhalten bei Feuer, Unfällen und Notfällen
- Hygiene- und Herstellvorschriften
- QMS und Linienkontrollen
- Allergenmanagement

Diese differenzierte Qualifikationsmatrix wurde den Mitarbeitern/-innen vorgestellt mit der Bitte, sich selbst nach diesem Raster zu bewerten beziehungsweise einzuordnen.



Mitarbeiter/-innen bewerteten sich in einer Qualifikationsmatrix selbst

„Die Startphase war nicht einfach. In dieser Zeit wechselte auch die externe SPILL-Beraterin. Wir hatten mehrere Diskussionsrunden zu der Frage: Was exakt wollen wir erreichen? Und wie wollen wir vorgehen? Gemeinsam mit dem neuen für die Region zuständigen und in Schwerin ansässigen Personalleiter haben wir dann die Richtung festgelegt.“

Dorothea Morgenthal, Produktionsleiterin

VORWORT

SEITE 01

» BEST-PRACTICE-PROJEKTE

SEITE 04

WORKSHOPS

SEITE 28

DISKUSSIONSRUNDE

SEITE 30

VORTRAG: PROF. DR. JUTTA RUMP

SEITE 34

WAS IST SPILL?

SEITE 36



Basis für Qualifikationsmaßnahmen

Der Rücklauf dieser Bögen erfolgte bereits. Sie werden gemeinsam von der Produktionsleitung und dem Betriebsrat ausgewertet.

Das erklärte Ziel von Dorothea Morgenthal ist es, die Mitarbeiter/-innen perspektivisch besser zu qualifizieren. Was im Einzelnen geschehen muss, darüber soll auch der zu ermittelnde Qualifizierungsbedarf Aufschluss geben.

Bei all dem spielt letztlich die Tatsache eine wichtige Rolle, dass die Belegschaft inzwischen ein wenig überaltert ist, mit steigender Tendenz. Deshalb will die Produktionsleiterin nicht nur darauf achten, dass viele der derzeitigen Beschäftigten in absehbarer Zeit aus dem Unternehmen ausscheiden und ersetzt werden müssen.

Ein weiterer Aspekt ist, dass einige ältere Beschäftigte länger krank sind beziehungsweise nach einem gesundheitlich bedingten Ausfall

längere Rekonvaleszenz-Zeiten brauchen. Auch hierfür muss vorgesorgt sein, denn die Arbeit in Conow kann auch körperlich belastend sein, unter anderem durch Lärm, Wärme und lange (Fuß-)Wege.

Außerdem arbeiten die Beschäftigten hier an komplexen Anlagen, die die Konzentrationsfähigkeit jedes Einzelnen sehr fordern. Dennoch ist das Werk seit über zwei Jahren unfallfrei. Um das im Blick zu behalten, gibt es nun neben dem Meldezettel für (Beinahe-)Unfälle auch welche für Sicherheitsmängel.

Bei den jungen Mitarbeitern/-innen, die im Werk ausgebildet werden, beginnen im dritten Ausbildungsjahr die gezielten Gespräche mit den künftigen Fachkräften: Wo stehst du im Augenblick? Was sind deine Perspektiven? In welchem Bereich willst/kannst du nach der Ausbildung einsteigen? Das Weiterbildungsangebot soll fortgeführt werden. „Den konkreten Qualifikationsbedarf und die Nachfolgeregelung für ausscheidende Fachkräfte müssen wir immer im Blick haben. Dabei kommt uns zugute, dass wir generell hier in Conow eine offene Gesprächskultur haben. Die gab es hier schon immer,“ sagt Dorothea Morgenthal, Produktionsleiterin.



Individuelle Kenntnisse und Fähigkeiten herausarbeiten



Die Konzentrationsfähigkeit der einzelnen Beschäftigten ist gefordert

„Den konkreten Qualifikationsbedarf und die Nachfolgeregelung für ausscheidende Fachkräfte müssen wir immer im Blick haben. Dabei kommt uns zugute, dass wir generell hier in Conow eine offene Gesprächskultur haben. Die gab es hier schon immer.“

Dorothea Morgenthal, Produktionsleiterin

EINE MANNSCHAFT FÜR DIE ZUKUNFT

Veränderte Kundenwünsche und immer komplexere Prozesse in der Produktion schrauben die Anforderungen an die Mitarbeiter/-innen weiter nach oben. Wie muss deshalb die Mannschaft qualifiziert sein? Wo muss Personalentwicklung mit Perspektive ansetzen? Mit dem SPILL-Prozess kam das Pfanni-Werk in Stavenhagen einen großen Schritt weiter.

FIRMEN-PORTRÄT

Die Firma Pfanni, 1948 in München gegründet, ist auf die Produktion küchenfertiger Kartoffelprodukte spezialisiert. 1993 wurde sie an die Unternehmensgruppe CPC Deutschland verkauft, die im Jahr 2000 vom Unilever-Konzern übernommen wurde. Bereits 1996 war das Pfanni-Werk von München ins mecklenburg-vorpommersche Stavenhagen verlagert worden. Dort arbeiten heute rund 265 Beschäftigte in der Pfanni GmbH & Co. OHG Stavenhagen, inklusive der Verwaltung.

Der Maschinenpark, ältere Anlagen, wurde mit modernster Elektronik nachgerüstet – bis hin zu reiner Robotertechnik. Die Stammebelegschaft ist über Jahre unverändert, die Fluktuation liegt nahe Null. SPILL – und damit die Chance einer Beratung durch externe Fachkräfte – war für Pfanni ein willkommener Anlass, die Belegschaft in einem Prozess nachhaltiger Personalentwicklung für die immer komplexeren Anlagen zu schulen. Dieses Konzept soll im gesamten Werk verankert werden.

„Pilot“ war die Grundproduktion

Mit dem „Pilot“ Grundproduktion und ihren internen „Zulieferern“ sollte das Konzept entwickelt und ausprobiert werden. In den Bereichen

- Grundproduktion (Verarbeitung der Rohkartoffeln bis zum Halbfabrikat)
- Abfüllerei,
- Logistik/Transport

arbeiten 170 Mitarbeiter/-innen, unter anderem Maschinenarbeiter und -führer/-innen, Techniker/ Instandhalter und Logistiker (Staplerfahrer). Alle Mitarbeiter haben einen Facharbeiterabschluss.

Bestandsaufnahme

Der erste Schritt war eine Bestandsaufnahme: Was müssten die Beschäftigten können? Welche Grundkenntnisse sind unabdingbar? Welche gesetzlichen Anforderungen werden gestellt – besonders auch beim Arbeitsschutz? Was können die Leute im Bereich Grundproduktion?

Alle Tätigkeitsmerkmale wurden zunächst in einer Datenbank erfasst. Dazu gehören auch gesetzlich notwendige Schulungen und erforderliche Arbeitsunterweisungen.

Die Investition in diese Datenbank erleichtert künftig die nachhaltige Personalentwicklung, die es auch bisher schon gab – nur eben weniger transparent, weniger planmäßig und nicht so konsequent. Bisher mussten Ordner gewälzt werden. Es existierte ein Formular zur Selbsteinschätzung: Das kann ich, das kann ich nicht. Es war grob definiert, welche Qualifikation jemand benötigte, um eine Anlage fahren zu können. Es gab TPM-Schulungen, und auch eine Qualifikations-Matrix war bereits vorhanden. Aber die Anlagen, die Abläufe und die Arbeitsprozesse waren früher einfacher als heute.

Die Kundenanforderungen haben sich verändert: Früher wurden große Mengen geliefert, heute sind es häufiger kleinere Losgrößen. Damit wird die Frage, wer wie qualifiziert ist, immer wichtiger: Kleinere Losgrößen und damit häufigere Umstellungen der Maschinenparameter verlangen eine höhere Flexibilität und somit eine breitere Qualifikation der Einzelnen.

Die Mitarbeiter/-innen an den technisch immer diffizileren Anlagen müssen heute weit komplexere Prozesse beherrschen. Aber die Teams an den Anlagen setzen sich aus unterschiedlich qualifizierten Mitgliedern zusammen.

„Nur wer ehrlich auch Defizite benennt, erhält damit eine Chance, diese Defizite auszugleichen und aufzuholen. Auch wer etwas nicht kann, wird deshalb nicht ausgegrenzt, sondern entsprechend fit gemacht.“

Betrieblicher Projekt-Mitarbeiter

VORWORT	SEITE 01
» BEST-PRACTICE-PROJEKTE	SEITE 04
WORKSHOPS	SEITE 28
DISKUSSIONSRUNDE	SEITE 30
VORTRAG: PROF. DR. JUTTA RUMP	SEITE 34
WAS IST SPILL?	SEITE 36



Jeder soll stark werden

Deshalb ist das erklärte Ziel des SPILL-Prozesses: Jeder soll stark werden und das vermittelt bekommen und lernen, was er oder sie für sein Arbeitsprofil benötigt.

Das Aufwändigste am gesamten Prozess war der Start: Was genau soll vorangebracht werden? Wie weit wollen wir inhaltlich in die Tiefe gehen? Wie viele – und welche – Mitarbeiter wollen wir einbeziehen? Welcher Bereich soll Vorreiter werden? Und wie gestaltet man einen realistischen Zeitplan?

Auftragsbedingt verzögerte sich das Projekt immer wieder. Denn die Produktion war mitunter schwer kalkulierbar, und der Zeitplan zu ehrgeizig.

Schließlich lagen linienspezifisch die einzelnen Arbeitsschritte fest:

- Arbeitsplätze definieren
- Linienprozesse beschreiben
- Testpersonen für den Fragebogen auswählen
- Fragebögen verteilen

Je nach Größe der einzelnen Linie variierte der Umfang der Fragebögen, maximal war es ein eng beschriebenes DIN-A4-Blatt.

Arbeitsplatzbeschreibungen waren zwar auch früher schon vorhanden, aber darin war nicht jeder Schritt im Einzelnen beschrieben. Das wurde nun überarbeitet: Für alle Arbeitsplätze wurden detaillierte Funktionsbeschreibungen mit allen Tätigkeiten an den Anlagen erstellt.

Der Betriebsrat war an diesem SPILL-Projekt zu Beginn sehr intensiv beteiligt, später nur noch bei Bedarf. Es war seine Aufgabe, den Beschäftigten Ängste zu nehmen. Denn es wäre unsinnig gewesen, wenn die Mitarbeiter/-innen sich etwa aus Angst vor Nachteilen im Fragebogen qualifizierter dargestellt hätten, als sie tatsächlich sind. Nur wer ehrlich auch Defizite benennt, erhält damit eine Chance, diese Defizite auszugleichen und aufzuholen. Auch wer etwas nicht kann, wird deshalb nicht ausgegrenzt, sondern entsprechend fit gemacht.

Und auch der Betriebsrat verstand und kommunizierte, dass die Bandbreite der Kundenwünsche heute mehr Flexibilität der Beschäftigten unabdingbar macht. Denn durch sie wird die Produktion immer schwerer planbar.

„Das strukturierte Vorgehen im SPILL-Projekt hat dazu geführt, den Wissensstand der Mannschaft transparent zu machen. Früher konnte man sich hinter anderen „verstecken“, wenn man etwas nicht beherrschte oder verstand. Aber wer zu seinen Defiziten steht, erhält die Chance, sie auszugleichen und sich zu qualifizieren – nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für sich selbst.“



Der Wissensstand der Mannschaft ist transparenter geworden

„Bisher mussten Ordner gewälzt werden. Es existierte ein Formular zur Selbsteinschätzung: Das kann ich, das kann ich nicht. Es war grob definiert, welche Qualifikation jemand benötigte, um eine Anlage fahren zu können.“

Betriebliche Projekt-Mitarbeiterin

OPTIMIERTE QUALIFIKATIONSMATRIX

Das Ziel des SPILL-Projekts bei Vivaris war es, gemeinsam mit den Führungskräften und dem Betriebsrat eine standardisierte Qualifikations-Matrix zu entwickeln. Bei den Mitarbeitern hatte dieser Prozess eine hohe Akzeptanz. Dazu trug mit Sicherheit die Tatsache bei, dass von Anfang an die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gemeinsam an allen Schritten aktiv beteiligt waren und der VdEW sowie die NGG zu den Mitinitiatoren des SPILL-Projekts gehören.

FIRMEN-PORTRÄT

Vivaris, ein mittelständischer Hersteller von Erfrischungsgetränken mit Hauptsitz im emsländischen Haselünne, wurde 1958 als Tochtergesellschaft der Berentzen-Gruppe AG gegründet. Im Laufe der Jahre wurde Vivaris ebenso wie seine Produkt-Sortimente und die Absatzgebiete konsequent zur heutigen Bedeutung ausgebaut. Etwa 480 Mitarbeiter arbeiten insgesamt für die Berentzen-Gruppe AG, davon rund 100 bei Vivaris am Standort Haselünne überwiegend in den produktiven Bereichen wie Herstellung, Labor und Produktion.

Ein weiteres Detail, das die aktive Mitarbeit der beteiligten Beschäftigten förderte, war, dass eine externe SPILL-Beraterin „mit im Boot saß“. Denn wenn es – wie im vorliegenden Fall – schon seit Jahren Stellenbeschreibungen im Unternehmen gibt, die im Rahmen des Projektes neu definiert wurden, ist es zusätzlich hilfreich, wenn ein neutraler Außenstehender unterstützend zur Seite steht.



Claus Carsten Schwartz, Personalleiter

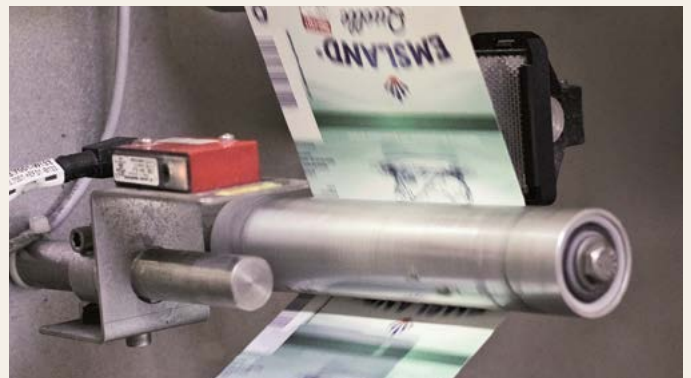
Pilot mit 50 Beschäftigten

Gestartet wurde das Projekt mit rund 50 Mitarbeitern/-innen der Bereiche Produktion, Logistik, Labor, Instandhaltung und Herstellung. Sie arbeiten regulär an fünf Tagen, in der Hochsaison sind es vielleicht mal zwei Schichten mehr; 24 Stunden im Dreischicht-Betrieb.

Am ersten Tag wurde das Projektteam zusammengestellt, das Projektziel definiert und die Zeitleiste erarbeitet. Das SPILL-Team war „bunt gemischt“ und bestand aus leitenden Angestellten, Führungskräften, Sozialpartnern und Mitarbeitern. Die Moderation wurde von einer externen SPILL-Beraterin übernommen. Somit war die Bereitschaft für Offenheit in der Diskussion von Beginn an groß.

„Nicht jeder Mitarbeiter einer Schicht muss alles können. Wichtig ist, dass an der Linie alle Qualifikationen vertreten sind. Wie viele Mitarbeiter auf welchem Kompetenz-Level in einer Schicht arbeiten müssen – darum ging es. Aber natürlich, je erfahrener jemand ist, desto besser für ihn und für die ganze Gruppe“, betont Adolf Fischer, Betriebsratsvorsitzender.

Um die anstehenden Veränderungen zu bewältigen, wurden im ersten Schritt Funktionsbeschreibungen der Bereiche Produktion/Logis-



Nicht jeder Mitarbeiter einer Schicht muss alles können

„Wir wollen die Teams nicht auseinanderreißen. Wer noch nicht so weit ist, soll die Möglichkeit erhalten, an die geforderten Standards herangeführt zu werden. Der Schichtleiter ist letzten Endes derjenige, der es hinkriegen muss, dass seine Mannschaft ‚stimmt‘.“

Claus Carsten Schwartz, Personalleiter

VORWORT	SEITE 01
» BEST-PRACTICE-PROJEKTE	SEITE 04
WORKSHOPS	SEITE 28
DISKUSSIONSRUNDE	SEITE 30
VORTRAG: PROF. DR. JUTTA RUMP	SEITE 34
WAS IST SPILL?	SEITE 36



tik/Labor erstellt. Aufgaben und Anforderungen an die Kompetenzen wurden so klar wie möglich definiert und darauf aufbauend die Qualifikations-Matrix erstellt, aus der auch der individuelle Entwicklungsbedarf der Einzelnen hervorgeht.

Die kontinuierliche Pflege und inhaltliche Anpassung dieser Matrix zog sich seither als zentrale Aufgabe für das SPILL-Team durch den gesamten Prozess und durch die diversen Sitzungstermine.

Heikle Themen

Dabei ging es auch um heikle Themen, die bei den Beschäftigten Ängste auslösen könnten. Was würde eine schlechte Beurteilung bedeuten? Könnte so etwas den Arbeitsplatz gefährden? Wie sollte der oder die Einzelne sich vor diesem Hintergrund selbst einschätzen? Mit welchen Reaktionen von Seiten der Vorgesetzten war zu rechnen? Inhaltlich ging es sowohl um fachliche wie auch um soziale und personelle (Soll-Ist-)Kriterien.

In den darauf folgenden persönlichen Mitarbeitergesprächen werden die Resultate aus den Bögen in Einzelgesprächen reflektiert. Es werden dann konkretere individuelle Themen zur Sprache kommen, beispielsweise ob eine Weiterbildung erforderlich oder eventuell ein anderer Arbeitsplatz geeigneter sei.

„Wir wollen die Teams nicht auseinanderreißen. Wer noch nicht so weit ist, soll die Möglichkeit erhalten, an die geforderten Standards herangeführt zu werden. Der Schichtleiter ist für sein Team verantwortlich und muss dieses so auf die einzelnen Arbeitsschritte hin abstimmen, dass das Ergebnis stets den Anforderungen entspricht“, sagt Claus Carsten Schwartz, Personalleiter.

Im Verlauf des Prozesses sind insgesamt Verständnis und Bereitschaft im SPILL-Team gewachsen, dass die Mitarbeiter davon zu überzeugen sind, selbst aktiv mitzuwirken, sich und ihre Arbeits-

leistung (pünktlich) zu verbessern. Dazu wurden die Schichtleiter geschult, die jährlichen Mitarbeiter-Beurteilungsgespräche zu führen. Denn derartige Aufgaben werden künftig aus der Produktionsleitung in die Schichtleitungen verlagert. Die Kollegen sind näher mit den einzelnen Beschäftigten im Kontakt und können deshalb besser abschätzen, ob und wenn ja, wo die Mitarbeiter noch gefördert und unterstützt werden können.

Ein Veränderungsprozess wie derjenige, der jetzt bei Vivaris in Haselünne begonnen hat, ist ein langfristiges Projekt. Neue Sicht- und Handlungsweisen brauchen ihre Zeit. Aber das bisherige Ergebnis spricht eine ermutigende Sprache. Der Start war positiv und die darauffolgenden Schritte sind offenbar mehr als gelungen. Dieser SPILL-Prozess hat auf allen Seiten den Wunsch gestärkt, auch in Zukunft weitere Themen auf diese Art, nämlich in speziell zusammengestellten Teams aus verschiedenen Ebenen und Bereichen, in Angriff zu nehmen und zu lösen.

„Das gegenseitige Vertrauen ist gewachsen. Damit steht und fällt alles. Natürlich gibt es weiter unterschiedliche Meinungen. Aber die gemeinsame zurückliegende Arbeit hat auch Spaß gemacht, wir haben neben der Arbeit auch viel geflächst“, berichtet Adolf Fischer, Betriebsratsvorsitzender.



Der Schichtleiter ist für sein Team verantwortlich

„Nicht jeder Mitarbeiter einer Schicht muss alles können. Wichtig ist, dass an der Linie alle Qualifikationen vertreten sind. Wie viele Leute auf welchem Level müssen jeweils vor Ort sein – darum ging es. Aber natürlich, je erfahrener jemand ist, desto besser für ihn und für die ganze Gruppe.“

Adolf Fischer, Betriebsratsvorsitzender

PROZESS MIT EIGENDYNAMIK

Um die Kompetenzen der Produktionsmitarbeiter zu erfassen, systematisch auszubauen und zu entwickeln, ist mit Hilfe von SPILL eine Qualifikationsmatrix erarbeitet worden. Sie berücksichtigt gezielt die Aufgaben der verschiedenen Produktionsbereiche – zum Beispiel in der Backstraße oder Müsliherstellung. Herausgekommen sind vier individuell zugeschnittene Fragebögen, die in den Mitarbeitergesprächen thematisiert werden.

FIRMEN-PORTRÄT

Allos in Mariendrebber, Landkreis Diepholz, stellt Bio-Produkte her: unter anderem Cerealien, Fruchtschnitten, Fruchtaufstriche und Kekse. Hier arbeiten 130 Beschäftigte, etwa 80 von ihnen in der Produktion. Die fortschreitende Technisierung ist im Unternehmen ebenso ein Thema wie der demografische Wandel und zusätzliche Qualifikationsmaßnahmen für Mitarbeiter/-innen.

Die daraus resultierenden Qualifikationsmatrizen machen transparent, welche Grundaus- und Fortbildung jeder Einzelne hat und welche weiteren Qualifizierungsangebote und -maßnahmen für ihn notwendig sind. Wenn beispielsweise vier Fachkräfte an der Backstraße arbeiten, aber nur einer von ihnen ausreichend qualifiziert ist, gibt es hier eindeutig einen Optimierungsbedarf.



Nach dem Projektstart wollten immer mehr Beschäftigte beteiligt werden

Der Weg zum Ziel: Mitarbeitergespräche

Der Weg, um Optimierungsbedarf aufzudecken, basiert auf Mitarbeitergesprächen. Solche Gespräche wurden in Mariendrebber zwar in der Vergangenheit schon geführt, aber nicht „flächendeckend“, nicht strukturiert und nicht regelmäßig – vor allem nicht in der Produktion.

Dank der neuen Instrumente weiß das Unternehmen jetzt, wie viele Beschäftigte auf welchem Level für welche Linie gebraucht werden. Und es weiß auch, dass es bereits gut ausgebildete Mitarbeiter/-innen gibt. Wenn „nachgeschult“ werden muss, geschieht dies meist durch interne Trainer oder Mentoren, nur selten durch externe. Angegangen wird jetzt zum Beispiel der gezielte interne Wissenstransfer zwischen Alt und Jung, um den demografischen Wandel zu bewältigen. Auszubildende bekommen schon früh einen „Paten“ an die Seite gestellt. „Die Beschäftigten sind heute lieber bereit, andere Ideen aufzugreifen. ‚Geht nicht‘, hört man kaum noch. Auch die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ist besser. Früher haben wir uns Briefe geschrieben, heute reden wir miteinander“, sagt Benjamin Schäfer, Personalleiter Wessanen Deutschland.

Fünf neue Produktionskoordinatoren

Das SPILL-Projekt hat sich im ersten Anlauf auf Produktion, Technik und Lager konzentriert, wo es den meisten Nachholbedarf gab. Hier arbeiten 90 bis 95 Beschäftigte. Die Verwaltung mit rund 30 Beschäftigten war zunächst ausgeklammert, will aber nachziehen.

Um die Kontinuität und Berechenbarkeit der Prozesse zu verankern, wurden hier zunächst fünf sogenannte Produktionskoordinatoren ausgebildet, je einer pro Linie. Da diese aus dem Produktionsteam ausgewählt wurden, sind sie sehr nah dran an den Belangen der

„Die Beschäftigten sind heute lieber bereit, andere Ideen aufzugreifen. ‚Geht nicht‘, hört man kaum noch. Auch die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ist besser. Früher haben wir uns Briefe geschrieben, heute reden wir miteinander.“

Benjamin Schäfer, Personalleiter Wessanen Deutschland

VORWORT

SEITE 01

» BEST-PRACTICE-PROJEKTE

SEITE 04

WORKSHOPS

SEITE 28

DISKUSSIONSRUNDE

SEITE 30

VORTRAG: PROF. DR. JUTTA RUMP

SEITE 34

WAS IST SPILL?

SEITE 36



Mitarbeiter/-innen. Sie sind es, die nun unter anderem die Mitarbeitergespräche führen. Mit Vor- und Nachbereitung dauert jedes dieser Gespräche rund eine Stunde.

Zuvor waren die dafür benötigten Gesprächsbögen völlig überarbeitet worden – in einer der ersten „Amtshandlungen“ der Produktionskoordinatoren. Diese Bögen haben seither eine neue Qualität: Der bis dahin gültige war vom niederländischen Mutterkonzern entwickelt worden, und dort spielt die Produktion eine weniger starke Rolle. In den neuen Gesprächsbögen haben auch Fragen der Qualifizierung einen hohen Stellenwert. Beschränkte sich der Umfang des Bogens früher auf eine Seite, ist er heute differenzierter und umfasst drei bis fünf Seiten.

Hohe Akzeptanz

Der erste Durchlauf nach dem neuen Muster hat inzwischen stattgefunden und muss noch als Teil der „Lernphase“ angesehen werden. Aber schon in diesem Stadium zeigt sich: Die neuen Bögen sind deutlich aussagekräftiger. Und weil jeder Mitarbeiter eine Kopie des Bogens erhält, der zusammen mit ihm ausgefüllt wurde, ist deren Akzeptanz für diese Gespräche deutlich höher als in der Vergangenheit. „Die Mitarbeiter werden jetzt stärker beteiligt und gefördert. Sie erfahren mehr Wertschätzung, ihre persönlichen Stärken und Schwächen werden gemeinsam herausgearbeitet. Deshalb können sie sich besser zuordnen. Unter den Mitarbeitern gibt es eine hohe Akzeptanz für diesen Prozess. Sie bringen ihre eigenen Ideen und ihr Know-how viel stärker als früher ein“, betont Andreas Krusch, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender.

Die Produktionskoordinatoren, ehemalige Schichtleiter, Meister und Vorarbeiter, sind im Laufe des Projekts in ihre neue Aufgabe hineingewachsen. Waren sie anfangs noch ziemlich zurückhaltend, machen sie nun zunehmend eigene Vorschläge. Ihre Eigenständigkeit ist



Mitarbeiter/-innen bringen eigene Ideen viel stärker ein als früher

gewachsen, sie nehmen neben dem Produktionsleiter eine wichtige Aufgabe wahr. Dass sie unter anderem die Qualifikationspotenziale der Mitarbeiter ausloten sollen, spielt angesichts des demografischen Wandels eine besondere Rolle. Verantwortlichkeit und Nachhaltigkeit sind wesentliche Eckpfeiler ihrer Arbeit, und sie tauschen sich auch miteinander und mit anderen Verantwortlichen regelmäßig aus.

„Das Projekt hat die Kommunikation zwischen Unternehmen, Betriebsrat, Produktionskoordinatoren und Mitarbeitern gefördert. Man kommt sich dabei mit vergleichsweise wenig Aufwand viel näher. Was besonders gut ist: Die Mitarbeiter können in diesen Kommunikationsstrukturen innovativer werden, neue Produktideen entstehen. Das alles ist eindeutig eine Investition in die Zukunft“, sagt Benjamin Schäfer, Personalleiter Wessanen Deutschland.

Hierarchieübergreifende Zusammenarbeit

Insgesamt hat SPILL bei Allos die hierarchieübergreifende Zusammenarbeit gefördert. Dialoge finden auf Augenhöhe statt, Barrieren wurden ab-, Vertrauen aufgebaut und Lernprozesse auf verschiedenen Ebenen ausgelöst. Dieser Prozess hat eine deutliche Eigendynamik entwickelt, was auch beim niederländischen Mutterkonzern auf starkes Interesse trifft.

„Die Mitarbeiter werden jetzt stärker beteiligt und gefördert. Sie erfahren mehr Wertschätzung, ihre persönlichen Stärken und Schwächen werden gemeinsam herausgearbeitet. Deshalb können sie sich besser zuordnen. Unter den Mitarbeitern gibt es eine hohe Akzeptanz für diesen Prozess. Sie bringen ihre eigenen Ideen und ihr Know-how viel stärker als früher ein.“

Andreas Krusch, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender

TRAIN THE TRAINER & LERNNEST

Ein SPILL-Projekt im Nestlé Chocoladen-Werk Hamburg konzipierte eine Train-the-Trainer-Ausbildung, um den Wissenstransfer unter anderem zum Thema Total Productive Maintenance (TPM) zu verbessern. Außerdem bietet das neu geschaffene „Lernnest“ den Beschäftigten Raum, um sich eigenverantwortlich und selbstbestimmt weiter bilden zu können.

Train the Trainer: Wissenstransfer

Ein SPILL-Projekt im Nestlé Chocoladen-Werk Hamburg konzipierte eine Train-the-Trainer-Ausbildung, um den Wissenstransfer unter anderem zum Thema Total Productive Maintenance (TPM) zu verbessern.

„Wir wollen zum Beispiel die TPM-Prozesse auf mehrere Schultern verteilen, um die Abläufe effektiver zu machen. Also haben wir einen systematischen Wissenstransfer organisiert.“

Marlies Lach, Leiterin der Aus- und Weiterbildung

Systematischen Wissenstransfer entwickelt man am besten gemeinsam mit den Trägern dieses Wissens. Deshalb haben die federführenden Mitarbeiterinnen der Aus- und Weiterbildung Bereichsleiter und erfahrene Produktionsmitarbeiter in diese Arbeit einbezogen, ebenso wie den Betriebsrat. Begleitet wurde der Prozess von einem externen SPILL-Berater vom Berufsbildungswerk Hamburg. Heraus kam unterm Strich ein praxisnahes „Train-the-Trainer“-Konzept für eine Serie von jeweils eintägigen Workshops. Nach Absolvieren eines solchen Workshops sind die Teilnehmer in der Lage, selbst Trainings zu unterschiedlichen Themen effektiv vorzubereiten und durchzuführen.

Bis heute wurden in diesen Workshops 30 Produktionsmitarbeiter als Trainer ausgebildet. Der Pilot-Workshop mit neun Trainern fand bereits Ende

2012 statt. Wie die Teilnehmer der später folgenden Workshops wurden die zukünftigen Trainer von ihren Vorgesetzten für den Schulungstag von ihrer regulären Arbeit freigestellt. Inhaltlich geht es im Wesentlichen darum, den ausgewählten Mitarbeitern/-innen Trainer-Kompetenzen und -Didaktik zu vermitteln. Damit erhalten die neu qualifizierten Trainer das notwendige „Rüstzeug“, mit dem sie TPM-Inhalte, aber auch Informationen zur Arbeitssicherheit usw. mit der entsprechenden Überzeugungskraft an die Beschäftigten der Anlagen weitergeben können.

Praxisnah und hilfreich

Zum Konzept für diese Train-the-Trainer-Schulungen haben viele Fachbereiche aus dem Werk mit ihren Erfahrungen und ihrem Wissen inhaltlich beigetragen. Dadurch sind sehr unterschiedliche Perspektiven in den Entwicklungsprozess eingeflossen. Auf dieser Basis hat letztlich ein kleines Kernteam das Konzept formuliert. Schon die erste Schulung wurde von den Beschäftigten als praxisnah und hilfreich eingeschätzt – und so etwas spricht sich schnell herum bei Nestlé. Inzwischen haben auch andere Werke bereits ihr Interesse an diesem Konzept bekundet und der Austausch hierzu hat bereits begonnen. Das „Train-the-Trainer Konzept“ hat sich mittlerweile etabliert und es werden regelmäßig weitere Tagesworkshops angeboten.

„Wer von der 800-köpfigen Produktionsmannschaft in Hamburg künftig seine Kollegen trainieren will, kann sich bei uns oder seinem Vorgesetzten melden.“

Marlies Lach, Leiterin der Aus- und Weiterbildung



FIRMEN-PORTRÄT

Nestlé ist der größte Lebensmittelkonzern der Welt. In Deutschland macht das Unternehmen derzeit mit mehr als 12.0000 Beschäftigten einen Jahresumsatz von über 3.400 Millionen Euro. Im Chocoladen-Werk in Hamburg stellt Nestlé eine Vielzahl von Schokoladenprodukten her.

„Wer von der 800-köpfigen Produktionsmannschaft in Hamburg künftig seine Kollegen trainieren will, kann sich bei uns oder seinem Vorgesetzten melden.“

Marlies Lach, Leiterin der Aus- und Weiterbildung

VORWORT	SEITE 01
» BEST-PRACTICE-PROJEKTE	SEITE 04
WORKSHOPS	SEITE 28
DISKUSSIONSRUNDE	SEITE 30
VORTRAG: PROF. DR. JUTTA RUMP	SEITE 34
WAS IST SPILL?	SEITE 36



Das „Lernnest“ bietet Raum zum Lernen

Die Mitarbeiterentwicklung – und damit auch die kontinuierliche Weiterbildung – ist eines der vier zentralen Ziele des Hamburger Chocoladen-Werks von Nestlé. In diesem Zusammenhang ist das „Lernnest“ zu sehen: ein Raum, in dem sich die Beschäftigten selbstbestimmt und eigenverantwortlich weiterbilden können.

Der Name „Lernnest“ wurde in einem Gewinnspiel ermittelt und mit einem Weiterbildungsgutschein im Wert von 250 Euro prämiert.

Die Grundlage für dieses SPILL-Projekt bildete eine Bachelor-Arbeit, deren Kernelement eine Beschäftigtenumfrage im Werk war – Thema: „Was macht ihr, um euch weiterzubilden? Was wünscht ihr euch in diesem Zusammenhang?“

„Die Aufgaben der Mitarbeiter/-innen in der Produktion wachsen, ihre Verantwortung steigt. Das ‚Lernnest‘ eröffnet ihnen die Möglichkeit, selbst etwas für ihre Entwicklung zu tun.“

Maren Malmen, Referentin in der Aus- und Weiterbildung

Pilotphase in der Kitkat-Produktion

Die rund 30 Beschäftigten einer Kitkat-Produktionslinie waren die Pilotgruppe. Sie durften das neue „Lernnest“ nach dessen feierlicher Eröffnung am 1. Dezember 2011 als erste nutzen. Die Pilotphase erstreckte sich über ein Vierteljahr, anschließend wurde das Konzept evaluiert.

Dieser Pilotphase war im Verlauf des Jahres eine ausführliche Konzept-Entwicklungsphase vorausgegangen. Gemeinsam mit einer erfahrenen SPILL-Beraterin vom Berufsbildungswerk Hamburg

stellten die beiden Mitarbeiterinnen der Aus- und Weiterbildung dazu ein Kompetenzteam zusammen. 14 Beschäftigte gehörten diesem Team an, darunter Produktionsmitarbeiter, Abteilungsleiter und Techniker, ITler und ein Mitglied des Betriebsrats.

Dieses Team wurde in zwei Gruppen unterteilt:

- Gruppe 1 wertete die Umfrage aus, um die Inhalte für das künftige Angebot im Selbstlernraum zu entwickeln.
- Gruppe 2 legte fest, wie der Selbstlernraum ausgestattet sein sollte (Wände, Bodenbeläge, Bücher, Computerarbeitsplätze, optimale Arbeitsbedingungen fürs E-Learning).

Rund um die Uhr geöffnet

„Während der Pilotphase haben wir auch den Einsatz von Lerncoaches getestet, die die Kollegen darüber informieren, was der Lernraum bietet und wie man ihn nutzen kann. Wir haben sie eigens dafür ausgebildet, die Kolleginnen und Kollegen bei der Nutzung zu unterstützen. Heute gibt es rund 25 von ihnen im Chocoladen-Werk.“

Maren Malmen, Referentin in der Aus- und Weiterbildung

Das „Lernnest“ hat rund um die Uhr geöffnet, damit es auch den Mitarbeitern/-innen der Spät- und Nachtschichten während der Arbeitszeit offen steht. Jede Lerneinheit dauert 20 bis 30 Minuten. Es gibt auch einen Zugang zu Intranet und Internet.

Das „Lernnest“ ist ein echtes Erfolgsmodell, das sehr rasch seine Ziele mehr als nur erreicht hat: Die Hälfte der Beschäftigten wollten die Initiatorinnen motivieren – tatsächlich hatten schon 2012 rund drei Viertel der Belegschaft das Angebot genutzt. Auch 2013 blieb die Nutzungsfrequenz deutlich über der Zielmarke.

„Die Aufgaben der Mitarbeiter/-innen in der Produktion wachsen, ihre Verantwortung steigt. Das ‚Lernnest‘ eröffnet ihnen die Möglichkeit, selbst etwas für ihre Entwicklung zu tun.“

Maren Malmen, Referentin in der Aus- und Weiterbildung

ZUM LEBEN ERWECKT

Schritt für Schritt wurden bei Barilla in Celle mit SPILL Mitarbeiterentwicklungsgespräche zum Leben erweckt. Dabei gab es sie – und auch einen entsprechenden Gesprächsbogen – an diesem Standort schon länger. Aber sie schliefen geradezu einen Dornröschenschlaf – und wenn sie doch mal stattfanden, mangelte es oft an der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen.

FIRMEN-PORTRÄT

Barilla ist ein bedeutender italienischer Lebensmittelhersteller. Zum Konzern gehört unter anderem (seit 1999) Wasa, der weltgrößte Knäckebrot-Hersteller. Dieses Knäckebrot wird (außer in Schweden) am Standort Celle hergestellt. Dort arbeiten rund 250 Beschäftigte.

Im vierten Quartal 2012 gab es den ersten Durchlauf der neuen Generation der Mitarbeiter-Entwicklungsgespräche mit den komplett überarbeiteten Gesprächsbögen. Quantitativ und qualitativ war das Ergebnis um Längen besser als in den Vorjahren.

Soziale Kompetenzen ausbauen

Vorausgegangen waren immer wieder Überlegungen, wie die sozialen Kompetenzen der Schicht- und Abteilungsleiter entwickelt und gestärkt werden könnten, damit sie ihre Mitarbeiter qualifizierter führen können. Zunächst wurde die Organisationsstruktur in der Produktion verändert: Die Schichtleiter haben Aufgaben an die neu etablierten Teamkoordinatoren abgegeben, um sich mehr auf die Mitarbeiterführung und -entwicklung sowie auf die Veränderungsprozesse konzentrieren zu können.

Zehn Schicht- bzw. Abteilungsleiter wurden in „Führen von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen“ geschult. Sie sind für jeweils bis zu 40 Mitarbeiter (in Produktion, Produktionsverwaltung, Instandhaltung, Lager) verantwortlich und berichten an die Managementebene.

Es gibt nun für alle Bereiche einen einheitlichen, praktikablen und leicht handhabbaren Fragebogen – ohne Besonderheiten für die Be-

reiche –, den die SPILL-Beraterin und die Personalleiterin erarbeitet haben. Die Basis dafür lieferten die vorhandenen Gesprächsbögen, diverse Beurteilungsformulare (Verhaltensbeurteilung) und die Barilla-Werte. In einem Workshop stellten die Vorgesetzten das neue Formular auf den Prüfstand und lernten, es zu nutzen. Insbesondere diskutierten sie über die Bewertungskriterien und konkrete Beispiele.

Alle Jahre wieder

Künftig gehören die Mitarbeiter-Entwicklungsgespräche zu den jährlich wiederkehrenden Routinen am Standort. Und sie werden grundsätzlich im gleichen Zeitraum geführt: jeweils im vierten Quartal eines Jahres. Alle Jahre wieder.

Das Wichtigste allerdings ist: Die ausgefüllten Gesprächsbögen „schlummern“ nicht länger in der Schublade des jeweiligen betrieblichen Vorgesetzten. Vielmehr gibt es einen gesicherten Informationsfluss mit dem Ziel, die ständige Weiterqualifizierung der Mitarbeiter zu sichern: Zu diesem Zweck erhält auch die Personalabteilung jeweils ein Exemplar.

Gemeinsame Interessen

Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben bei den Mitarbeitergesprächen ein gemeinsames Interesse: Der Arbeitgeber will gut qualifizierte, motivierte und effizient arbeitende Mitarbeiter. Und den Arbeitnehmern macht ihr Job einfach mehr Spaß, wenn sie die an sie gerichteten Erwartungen kennen, Erfolge sehen, sich weiterentwickeln und in motivierten Teams reibungslos zusammenarbeiten können. Und wenn sie erleben, dass ihre Meinung zählt und die Gespräche auch erkennbare Wirkungen zeigen.

„Wir treten dafür ein, das Personal wertorientiert zu entwickeln. Ziel ist ein ganzheitlicher, systematischer Prozess, statt bei isolierten Teillösungen zu verharren. Das Wichtigste am Mitarbeitergespräch ist, die gegenseitigen Erwartungen auszutauschen sowie offen über Entwicklungspotenziale und -notwendigkeiten zu sprechen.“

Vera Gündel, Personalleiterin

VORWORT

SEITE 01

» BEST-PRACTICE-PROJEKTE

SEITE 04

WORKSHOPS

SEITE 28

DISKUSSIONSRUNDE

SEITE 30

VORTRAG: PROF. DR. JUTTA RUMP

SEITE 34

WAS IST SPILL?

SEITE 36



Derartige Gespräche sind ein dynamisches Instrument, mit dem man persönliche Entwicklungen der Einzelnen deutlich machen und Schritt für Schritt fortschreiben kann.

- Ausgangspunkt ist die Definition der Anforderungen an jedem einzelnen Arbeitsplatz (Gegenüberstellung von Soll- und Ist-Zustand) und die Beurteilung des persönlichen Verhaltens.
- Dabei geht es darum, den Einzelnen möglichst objektiv zu beurteilen (soziale Kompetenzen, Zuverlässigkeit etc. auf der einen Seite, technische und fachliche auf der anderen).
- Ziel ist mindestens ein Entwicklungsgespräch pro Jahr. Ein wichtiger Faktor bei älteren Beschäftigten ist der Transfer von Wissen: Wenn beispielsweise jemand in zwei Jahren in Rente geht, soll rechtzeitig geklärt werden, wie sein Know-how dem Unternehmen erhalten bleiben kann.
- Für jeden ist es ein wichtiger Motivationsfaktor, von seinem Vorgesetzten ein Feedback zu bekommen. Wer mit einer Beurteilung nicht einverstanden ist, kann das in einer eigens dafür vorgesehenen Rubrik im Gesprächsbogen schriftlich festhalten.

Kontinuierliche Weiterarbeit

Die Arbeit in einem dynamischen, sich ständig verändernden Marktbedingungen anpassenden Unternehmen ist nie „in Stein gemeißelt“. Alle Funktionsbeschreibungen und Anforderungsprofile müssen kontinuierlich überprüft und angepasst werden, Rahmenbedingungen und auch Technologien sind ständig im Umbruch. Es ist also nicht einfach, fachliche Kriterien und notwendige Kompetenzen immer trennscharf zu definieren. Lebenslanges Lernen ist die Antwort auf diese Herausforderungen – und auch auf Ängste davor, die Anforderungen nicht zu erfüllen.

So unterliegt auch das Instrument der Gesprächsbögen für die Mitarbeitergespräche – wie der Betriebsalltag – einer ständigen Wei-

terentwicklung. Das Ziel bleibt dabei allerdings immer gleich: Eine weitgehend einheitliche Gesprächsgrundlage, die einheitliche Kriterien für die Beurteilung der Beschäftigten und einen reibungslosen internen Informationsfluss gewährleistet als Basis für die Weiterqualifizierung der Mitarbeiter.



Vera Gündel, Personalleiterin

„Wir treten dafür ein, das Personal wertorientiert zu entwickeln. Ziel ist ein ganzheitlicher, systematischer Prozess, statt bei isolierten Teillösungen zu verharren. Das Wichtigste am Mitarbeitergespräch ist, die gegenseitigen Erwartungen auszu-tauschen sowie offen über Entwicklungspotenziale zu sprechen. Wir gewinnen mehr Transparenz – es zählt weniger der ‚Nasenfaktor‘. Und die Personalentwicklung bekommt mehr Informationen und kann erkennen, wo es Schulungsbedarf gibt.“



Thomas Eggers, Betriebsrat

„Im täglichen Geschäft gab es eher selten die Gelegenheit, ein intensives und persönliches Gespräch zwischen Schichtleiter und Mitarbeiter zu führen. Dafür hat man nun einen entsprechenden Rahmen geschaffen. Die Reaktionen sind allerdings unterschiedlich. Die einen sagen: Toll, dass so was überhaupt mal stattfand. Und andere hatten Ängste oder sagten: Das schläft ja sowieso wieder ein, oder hoffentlich folgen aus den besprochenen Maßnahmen auch Aktionen. Und damit das nicht passiert, benötigt der wieder ins Leben gerufene Prozess noch viel Energie und Nachdruck.“

„Im täglichen Geschäft gab es eher selten die Gelegenheit, ein intensives und persönliches Gespräch zwischen Schichtleiter und Mitarbeiter zu führen. Dafür hat man nun einen entsprechenden Rahmen geschaffen. Der wieder ins Leben gerufene Prozess benötigt noch viel Energie und Nachdruck.“

Thomas Eggers, Betriebsratsvorsitzender

BESSERE QUALITÄT ERREICHT

Das SPILL-Projekt hatte das Ziel, die „Bahlsen-Mitarbeitergespräche“ (BMG) zunächst an den Produktionsstandorten Varel, Barsinghausen und Berlin flächendeckend zu etablieren. Geschaffen wurde ein neues Personalentwicklungsinstrument, dessen Qualität sich bereits gezeigt hat. Die Mitarbeiter bekommen vom Vorgesetzten eine klare und faire Rückmeldung.

FIRMEN-PORTRÄT

Bahlsen ist ein modernes Familienunternehmen, gegründet 1889 in Hannover. In Deutschland hat das Unternehmen ca. 2500 Beschäftigte. Feine Kekse und Kuchen werden heute an fünf europäischen Standorten produziert und in mehr als 80 Länder exportiert.

Früher fanden bei Bahlsen sogenannte Jahresgespräche statt, die aber nicht mehr zeitgemäß waren und aktualisiert werden sollten. Das war den Verantwortlichen in der Personalentwicklung bereits vor Beginn des SPILL-Projekts bewusst. Deshalb lief bereits ein längerer Prozess, um das Konzept der Jahresgespräche zu überarbeiten und mit den Beteiligten abzustimmen – unter anderem mit dem Gesamtbetriebsrat. „In Workshops haben wir zunächst die Gesprächsformulare für die Bahlsen Mitarbeitergespräche überarbeitet und überlegt, wie wir die Führungskräfte der Produktion unterstützen können, diese Gespräche zu führen. Außerdem haben wir in der Personalentwicklung festgelegt, wie wir die Führungskräfte hierfür qualifizieren“, erzählt Carola Prenissl, Leiterin Personalentwicklung.

Da es die Jahresgespräche bereits seit langem gab, war der erste Schritt im SPILL-Projekt, die Führungskräfte vom Sinn der neuen „Bahlsen-Mitarbeitergespräche“ zu überzeugen. Dazu sollten sie mit den Inhalten des überarbeiteten Fragebogens vertraut gemacht werden und in Fallsimulationen den Umgang mit diesem Instrument trainieren.

An den Workshops haben über 100 Führungskräfte der Werke Barsinghausen, Varel und Berlin teilgenommen. Die Abteilung Personalentwicklung war am gesamten Prozess maßgeblich beteiligt.

Vorher: Formulare „für die Personalabteilung“

Das Haupthindernis, Mitarbeitergespräche in der Produktion zu führen, war: Hier ist eine Führungskraft zum Teil für 50 Beschäftigte und mehr verantwortlich. Für sie waren die bisherigen Formulare für die Jahresgespräche eher „etwas für die Personalabteilung“. Das SPILL-Projekt wollte ein Umdenken der Führungskräfte erreichen und ihnen den Nutzen der neuen Mitarbeitergespräche für ihre eigene Arbeit und das Unternehmen im Ganzen bewusst machen.

Das hat unterm Strich geklappt. Das SPILL-Projekt konnte den beteiligten Führungskräften zeigen, dass es sinnvoll ist, Zeit in Gespräche zu investieren – mit dem Ziel einer positiven Motivation der Beschäftigten: einerseits durch Anerkennung und Wertschätzung, andererseits aber auch manchmal durch klare Worte – besonders in kritischen Situationen. „Das Gefühl dafür, wann konstruktive Kritik und wann eine positive Verstärkung notwendig ist, muss erst entwickelt werden. Für die Führungskräfte, die das bisher nicht trainiert haben, ist das eine riesige Herausforderung“, sagt Carola Prenissl.



Mitarbeiter/-innen erfahren Wertschätzung, hören aber auch klare Worte

„In Workshops haben wir zunächst die Gesprächsformulare für die BMG überarbeitet und überlegt, wie wir die Führungskräfte der Produktion unterstützen können, diese Gespräche zu führen. Außerdem haben wir in der Personalentwicklung festgelegt, wie wir die Führungskräfte hierfür qualifizieren.“

Carola Prenissl, Leiterin Personalentwicklung

VORWORT SEITE 01

» BEST-PRACTICE-PROJEKTE SEITE 04

WORKSHOPS SEITE 28

DISKUSSIONSRUNDE SEITE 30

VORTRAG: PROF. DR. JUTTA RUMP SEITE 34

WAS IST SPILL? SEITE 36



Letztlich war die Motivation für die Mitarbeitergespräche der Wunsch, ein verlässliches Instrument einzuführen, mit dem die weitere Entwicklung der Beschäftigten gefördert werden kann.

Vor diesem Hintergrund basieren die Gespräche in der aktuellen Form wesentlich auf folgenden Grundgedanken:

- Die Vorgesetzten müssen sich mit den Mitarbeitern auseinandersetzen.
- Alle Mitarbeiter/-innen müssen eine faire und klare Rückmeldung zu ihrer Leistung bekommen, damit sie wissen, wo sie stehen.
- Beide Seiten – sowohl die Mitarbeiter/-innen als auch die Führungskräfte – müssen Verantwortung für ihre eigene Entwicklung übernehmen. Besonders wertvoll sind Mitarbeiter/-innen, die ihre eigene Entwicklung selbst aktiv vorantreiben.
- Bei dem BMG handelt es sich nicht um Beurteilungsgespräche, in denen die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter/-innen reglementieren. Ziele sind vielmehr die persönliche Weiterentwicklung jedes Einzelnen, eine bessere Zusammenarbeit, die Rückmeldung zur Qualität der individuellen Leistung. Der Feedback-Charakter der Gespräche wurde gestärkt, es geht um einen intensiven Austausch.

Als Ergebnis der Mitarbeitergespräche sollen künftig verbindliche Vereinbarungen getroffen werden: Welche Unterstützung braucht der Mitarbeiter? Dabei gibt es auch die Möglichkeit, externe Angebote wahrzunehmen – ergänzend zu vorhandenen Inhouse-Qualifikationen. Bei der Beantwortung der Frage, welche Maßnahmen im Einzelfall angemessen und sinnvoll sind, werden die Führungskräfte von Ressortberatern der Personalentwicklung unterstützt.

Nachher: Erfolgreiches neues PE-Tool

Für Bahlsen hat sich das Projekt gelohnt. Die Personalentwicklung konnte mit „geballter“ interner und externer Unterstützung ein pragmatisches neues Tool entwickeln und erfolgreich einführen.

Der externe SPILL-Berater war in der Lage, die Führungskräfte in den Workshops für das Instrument der Mitarbeitergespräche zu begeistern. Er hatte genügend Distanz, um einen guten Draht zu ihnen zu entwickeln und sie auch von den neuen praktikablen Vorteilen zu überzeugen:

- Das Gesprächsformular ist transparenter und übersichtlicher aufgebaut.
- Der gesamte Prozess der Mitarbeitergespräche wurde optimiert. Vor allem sind die Führungskräfte heute flexibler in ihrer Entscheidung, wie und wann die Gespräche im Einzelnen geführt werden. Damit kann der saisonal unterschiedliche Arbeitsanfall besser berücksichtigt werden. Dennoch kann sich jede/-r Mitarbeiter/-in darauf verlassen, mindestens ein Gespräch innerhalb von zwei Jahren zu führen – und auf Wunsch auch zwischendurch noch einmal.

Die Mitarbeitergespräche finden inzwischen in den Werken flächendeckend statt und haben im Vergleich zu den früher üblichen Jahresgesprächen eine deutlich bessere Qualität.

„Das Gefühl dafür, wann konstruktive Kritik und wann eine positive Verstärkung notwendig ist, muss erst mal entwickelt werden. Für die Führungskräfte, die das bisher nicht trainiert haben, ist das eine riesige Herausforderung.“

Carola Prenissl, Leiterin Personalentwicklung

NACHHALTIGE STRATEGIEN

Drei Themen-Workshops des SPILL-Projekts hatten das Ziel, für die Unternehmen einen Überblick über Lösungsansätze zum demografischen Wandel zu gewinnen: „Altersstabile Arbeitsplätze“, „Altersgerechte Schichtsysteme“ sowie „Betriebliches Gesundheitsmanagement“. In allen drei Workshops haben Personaler und Betriebsräte, Vertreter der Sozialpartner und Wissenschaftler gemeinsam eine Basis für realisierbare neue Strategien erarbeitet.

Auch die Unternehmen der Ernährungswirtschaft haben sich bereits heute und verstärkt in den kommenden Jahren mit immensen Herausforderungen des grundlegenden Wandels in der Arbeitswelt auseinandersetzen müssen. Dafür müssen nachhaltige Strategien gefunden werden:

- Der technologische Fortschritt bringt vielfältige Innovationen mit sich.
- Im Zuge des demografischen Wandels schrumpft die Bevölkerung und wird älter. Motivierte junge Nachwuchskräfte werden knapp. Die vorhandenen Belegschaften werden immer länger arbeiten müssen. Das wirkt sich auf den Zuschnitt der einzelnen Arbeitsplätze aus.
- Neue rechtliche Vorgaben und wissenschaftliche Erkenntnisse verändern den unternehmerischen Handlungsspielraum.

Im Mittelpunkt steht in jedem Fall die Frage, wie in diesem vielschichtigen Spannungsfeld die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch im höheren Alter nachhaltig gesichert werden kann. Dafür gibt es keine Patentlösungen.



wichtige Impulse der Themen-Workshops

1. Altersstabile Arbeitsplätze: länger leistungsfähig

Der Workshop „Altersstabile Arbeitsplätze“ hat sich mit den Themen

- Längere Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter,
- Analyse ihrer Belastung an den jeweiligen Arbeitsplätzen,
- Altersgerechte Arbeitsorganisation beschäftigt.

Grundlage für Nachhaltigkeit in diesem Themenfeld muss eine sorgfältige Analyse der derzeitigen Arbeitsplätze sein. Wie können sie gestaltet werden, um gesundheitsgefährdende Belastungen der Muskeln und/oder des Skeletts zu verhindern oder zumindest weitgehend zu minimieren? Das Ergebnis dieses Workshops war, möglichst viele Arbeitsplätze im „grünen Bereich“ zu identifizieren.

Jeder Mensch ist anders und altert deshalb auch anders. Es gibt „junge Alte“, die aufgrund „guter Gene“ und/oder eines gesundheitsbewussten Lebensstils lange sehr leistungsfähig sind – und „alte Junge“, die bereits relativ früh nur noch eingeschränkt einsetzbar sind. Sicher ist allerdings: Je höher die Belastung am einzelnen Arbeitsplatz, etwa durch schlechte Ergonomie oder einen Mangel an entlastenden Hilfsmitteln beispielsweise zum Heben schwerer Lasten, desto unwahrscheinlicher ist es, dass die entsprechende Arbeit auch im fortgeschrittenen Alter noch effektiv erledigt werden kann. Das Alter allein ist kein Kriterium, ob ein Arbeitnehmer seinen Arbeitsplatz bis zum Rentenalter ausfüllen kann. Die Eigenverantwortung der Beschäftigten muss gefördert werden.

Ob Beschäftigte ihre Arbeit bis ins Rentenalter ausführen können, hängt zudem stark von ihrem subjektiven Belastungsempfinden ab. Dazu trägt nicht zuletzt ein gutes Arbeitsumfeld bei. Der erste Schritt in diese Richtung ist eine qualifizierte Schulung von Führungskräften. Je näher diese an den Mitarbeitern/-innen sind, umso eher haben sie die Chance, ein Vertrauensverhältnis zu ihnen aufzubauen.

Führungskräfte mit einem „guten Draht“ zu „ihren Leuten“ wirken eher glaubwürdig und überzeugend, wenn es darum geht, weiterführende Handlungskonzepte umzusetzen beziehungsweise dabei in der Rolle von Multiplikatoren in der Top-down-Kommunikation das Verhalten ihrer Mitarbeiter/-innen positiv zu beeinflussen. Sie können in dieser Rol-

VORWORT	SEITE 01
BEST-PRACTICE-PROJEKTE	SEITE 04
» WORKSHOPS	SEITE 28
DISKUSSIONSRUNDE	SEITE 30
VORTRAG: PROF. DR. JUTTA RUMP	SEITE 34
WAS IST SPILL?	SEITE 36



le über die Faktoren Motivation, Arbeitsorganisation, Kommunikation/ Informationsfluss und mit ihrer Kompetenz entscheidend das Verhalten der Beschäftigten beeinflussen und damit deren Gesundheit und Leistungsfähigkeit – in deren eigenem Interesse ebenso wie im Interesse des Unternehmens: Die persönliche und direkte Kommunikation zwischen Arbeitnehmern/-innen und deren Führungskräften ist deshalb für Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor.

In diesem Zusammenhang ist auch eine in den vergangenen Jahren oft stiefmütterlich behandelte systematische Personalentwicklung ein Schlüsselfaktor, um die Altersstabilität der Arbeitsplätze sicherzustellen. Deren wesentliche Aufgabe muss eine lebenslange Qualifikation und Weiterbildung der Beschäftigten sein. Nur so kann den Einflüssen des demografischen Wandels – dem wachsenden Mangel an Fachkräften, an potenziellen Auszubildenden und an Studenten – begegnet werden.

Allerdings sind Menschen naturgemäß misstrauisch gegenüber Veränderungen. Neues wird oft zunächst als Bedrohung gesehen. Auch hier helfen transparente Kommunikationsstrukturen und geschulte, glaubwürdige Führungskräfte – ebenso wie im Wettbewerb um die schrumpfende Ressource „Fach- und Nachwuchskräfte“. Aber auch der systematische Wissenstransfer zwischen Alt- und Neubeschäftigten ist eine erfolgreiche Strategie gegen die Folgen des demografischen Wandels.

2. Alternsgerechte Schichtsysteme: Information als Schlüsselfaktor

Es gibt bereits verschiedene Schichtsysteme, die im Hinblick auf alternsgerechtes Arbeiten konzipiert wurden. In diesem Workshop wurden einige von ihnen beispielhaft bewertet und hinsichtlich möglicher Gesundheitsgefährdung beurteilt.

Sicher ist, dass Schichtarbeit auch in Zukunft unerlässlich sein wird. Das führt vor allem mit Blick auf die demografische Entwicklung, wachsenden Betreuungsaufgaben und die gesundheitlichen Belastungen durch die alltäglichen Veränderungen im Lebensrhythmus der Betroffenen zu einer Reihe zusätzlicher organisatorischer und personalpolitischer Anforderungen. Auch hier gibt es keine Patentlösung. So stoßen selbst „modernere“, nach wissenschaftlichen Erkenntnissen weniger belastende Schichtsysteme oft auf Widerstände in der Belegschaft. Die Ursache solcher Widerstände ist in der Regel eine unterentwickelte

Kommunikationsstruktur, also fehlende oder mangelhafte Informationen der Beschäftigten über die unterschiedlichen Arbeitszeitsysteme und ihre jeweiligen Vor- und Nachteile. Nicht zu unterschätzen sind auch alte Gewohnheiten der Beschäftigten, mit denen viele Menschen grundsätzlich ungern brechen.

In Zukunft werden Schichtsysteme flexibler sein müssen: offener für individuelle Lösungen wie kürzere Arbeitszeiten, mehr Pausen, „andere“ Arbeitszeiten für Beschäftigte mit familiären Betreuungsaufgaben. Auch die Austauschbarkeit von Zeit und Geld wird wohl einen höheren Stellenwert erhalten, aber vor allem ist die Eigenverantwortung der Beschäftigten zu sensibilisieren und zu fördern. Auch hier ist eine ständige Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine wichtige Grundvoraussetzung für Bewusstseins- und Verhaltensänderungen.

3. Betriebliches Gesundheitsmanagement: Transfer in die Praxis

Dieser Workshop hat sich nicht nur mit den Grundlagen des betrieblichen Gesundheitsmanagements befasst, sondern vor allem auch mit ihrer Umsetzbarkeit in die betriebliche Praxis. Wichtiges Werkzeug hierfür ist ein individuelles Konzept, das auf das jeweilige Unternehmen abgestimmt ist. Besonders für den Erfolg einer nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsförderung ist es unumgänglich, die Beschäftigten früh an der Entwicklung dieses Konzepts zu beteiligen und sie aktiv einzubeziehen.

Kommunikation ist auch hier ein zentrales Element, sowohl für die gesamte Unternehmenskultur als auch für ein förderliches Vorgesetzten-Beschäftigten-Klima. Um tatsächlich ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Konzept erstellen zu können und nicht in reinen Aktionismus zu verfallen, hat sich im Vorfeld das Instrument einer Mitarbeiterumfrage vielfach bewährt.

Das Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement erfordert einen besonders langen Atem. Es muss regelmäßig und immer wieder aufs Neue angesprochen werden nach dem Motto „Steter Tropfen höhlt den Stein“, um die Relevanz im wohlverstandenen Interesse der Arbeitnehmer glaubwürdig zu kommunizieren. Es hat sich gezeigt, dass zu Beginn kleine, realisierbare Schritte erfolgreicher sind als „aus dem Stand“ unrealistische Großprojekte aufzusetzen.

RICHTIGE THEMEN AUFGEGRIFFEN

Alle am SPILL-Projekt beteiligten Akteure stimmen darin überein, dass die richtigen Themen aufgegriffen wurden und dass die Sozialpartner – innerhalb und außerhalb des Betriebs – den demografischen Wandel gemeinsam gestalten müssen. Dies ist das Fazit eines Gesprächs zwischen Vertretern des Arbeitgeberverbands, der Gewerkschaft NGG, der Personalseite und des Betriebsrats sowie der Berater.

Was war das Motiv für den Arbeitgeberverband VdEW und die Gewerkschaft NGG, sich für dieses SPILL-Projekt zu engagieren?

Michael Andritzky: Die Ernährungsindustrie hat mit der Gewerkschaft NGG 2004 und 2005 gemeinsame Fachtagungen veranstaltet und eine Arbeitsgruppe zu den Herausforderungen des demografischen Wandels gebildet. Das war die Keimzelle. Ziel war vor allem, den Betrieben konkret zu helfen und mit ihnen gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

Im Gegensatz zu vielen anderen Arbeitgeberverbänden und Unternehmen haben Sie also dieses Thema nicht verpennt?

Michael Andritzky: Ich kann nicht beurteilen, ob andere Arbeitgeberverbände das Thema verpennt haben. Wir haben sehr frühzeitig den hohen Altersdurchschnitt der Belegschaften erkannt und gesehen, dass wir hier ein Problem haben.

Dr. Herbert Grimberg: Für NGG war dieses Projekt interessant, weil sich die Sozialparteien immer wieder mit Themen auseinandersetzen, bei denen sie unterschiedliche Interessen haben und Kompromisse suchen. Dazu gehört auch, wie wir lebenslanges Lernen organisieren. Alle vier, fünf Jahre ergeben sich solche gemeinsamen, wichtigen Themen. Es geht den Sozialparteien also nicht nur ständig um Konflikte.

Die Erfahrungen mit SPILL zeigen, dass sich das Projekt nicht zum „Papiertiger“ entwickelt hat, sondern bereits zu ersten greifbaren Ergebnissen in den Betrieben führte. Was war der Reiz für Barilla, hier mitzumachen?

Vera Gündel: Der Reiz lag insbesondere darin, dass die Initiative von beiden Sozialpartnern ausging. Es war also nicht nötig, dass die Personalseite ein Thema aus der Taufe hebt und versucht, den Betriebsrat davon zu überzeugen. Natürlich ist Weiterbildung keine neue Aufgabe für uns. Aber SPILL bot die Gelegenheit, mit dem Betriebsrat strukturell und inhaltlich weiterzukommen, ein pragmatisches und kein „aufgepumptes“ System zu schaffen.

Musste die Geschäftsleitung von Kemper dem Betriebsrat die Pistole auf die Brust setzen, damit er mitzieht?

Werner Lager: Keinesfalls, weil wir seit jeher gut zusammenarbeiten. Wir waren davon überzeugt, dass dieses Thema wichtig ist. Kemper ist binnen kurzer Zeit nach der Wende von 600 auf jetzt 1.400 Beschäftigte gewachsen. Wir mussten also viel verändern, und da wäre auch schon früher vielleicht externe Hilfe nötig gewesen. Nun kam SPILL zu einem guten Zeitpunkt, weil wir lernen mussten, in den gewachsenen Strukturen Vorgesetzte zu schulen, damit sie auch die größer gewordene Belegschaft führen und „mitnehmen“ können. Und die Sozialpartner haben mit SPILL auch lebenslanges Lernen zu einem betrieblichen Thema gemacht, für das Personalleitung und Betriebsrat gemeinsam die Belegschaft gewinnen konnten.

Bei Barilla hat SPILL dazu beigetragen, dass es bei den jährlichen Mitarbeitergesprächen einen qualitativen Sprung gab. Was ist erreicht worden?

Vera Gündel: Es gab einen qualitativen Sprung und eine Vereinheitlichung. Wir hatten verschiedene Systeme – zur Personalentwicklung und Weiterbildung, verschiedene Beurteilungsbögen zur Eingruppierung – und einen Leitfaden für Mitarbeitergespräche. Das alles hat sich verselbstständigt, wie das so ist, wenn man den Prozess nicht in einer Hand belässt. Jetzt haben wir das in die jährlich zu führenden Mitarbeiter-Entwicklungsgespräche integriert.

Welche weiteren Themen haben in anderen Betrieben eine Rolle gespielt?

Astrid Gloystein: Das ist sicher die Qualifikationsmatrix, als ein wichtiger Baustein, um den demografischen Wandel zu gestalten. Wie ein roter Faden zieht sich zudem das Thema (soziale) Führungskompetenz durch. Die Anforderungen an die Führungskräfte sind enorm gestiegen, sei es durch zum Beispiel höhere Erwartungen der Beschäftigten und Kunden, durch veränderte Technologien und beschleunigte Prozesse.



„Den demografischen Wandel in den Betrieben zu gestalten, das ist eine Daueraufgabe, die auch ohne staatliche Förderung geleistet werden muss.“

Michael Andritzky, Hauptgeschäftsführer des Verbands der Ernährungswirtschaft Niedersachsen/Bremen/Sachsen-Anhalt, Hannover

VORWORT	SEITE 01
BEST-PRACTICE-PROJEKTE	SEITE 04
WORKSHOPS	SEITE 28
» DISKUSSIONSRUNDE	SEITE 30
VORTRAG: PROF. DR. JUTTA RUMP	SEITE 34
WAS IST SPILL?	SEITE 36



„Das Projekt hat bisher die richtigen Themen aufgegriffen und dabei vor allem sehr geräuschlos gearbeitet.“

Dr. Herbert Grimberg, Landesbezirksvorsitzender Nord der NGG, Hamburg

Das ist ein schwieriges und anspruchsvolles Thema, das auch Zeit kostet. Dann ist die Altersstrukturanalyse wichtig, um zu wissen, wo stehen wir überhaupt? Da spielt die Belastung der Arbeit eine große Rolle, die im Hinblick auf den demografischen Wandel nicht ignoriert werden darf.

Worum ging es bei Aventra? Das war eine ganz andere Problematik.

Detlef Otto: Aventra war sicherlich ein Einzelfall, eine betriebswirtschaftlich-strategische Beratung der Geschäftsführung. Es handelt sich um ein junges Unternehmen, das sich weiterhin positiv entwickeln will und dafür natürlich auch motivierte Mitarbeiter braucht. Ihnen gegenüber hat die Geschäftsleitung Daten und Strategien transparent gemacht. Sie arbeiten jetzt noch kompetenter. Und das Unternehmen wächst. Die schon angesprochene Altersstrukturanalyse war in anderen Betrieben oft ein Thema. Daten wurden zusammengetragen und aufbereitet. Hier ist Know-how in der Personalabteilung aufgebaut worden, sodass die Notwendigkeit von Nachwuchsplanung und des Wissenstransfers von Alt zu Jung sichtbar wurde. Daraus wurden dann praktische Konsequenzen abgeleitet.

Sind das die Themen, die aus Sicht der Initiatoren vom SPILL-Projekt behandelt werden müssen?

Michael Andritzky: Auf jeden Fall sind das die richtigen Themen. Aber das ist noch nicht alles, was dazugehört. In den Workshops ging es zum Beispiel um altersstabile Arbeitsplätze, um Schichtsysteme und um das Gesundheitsmanagement. In allen drei Bereichen gibt es mit älter werdenden Mitarbeitern besondere Herausforderungen. Daran müssen wir inhaltlich weiter arbeiten. Und wir müssen unsere Basis verbreitern. Bisher sind 30 Unternehmen in das SPILL-Projekt einbezogen worden. Dabei kann es nicht bleiben.

Dr. Herbert Grimberg: Auch aus meiner Sicht hat das Projekt bisher die richtigen Themen aufgegriffen und dabei vor allem sehr geräuschlos gearbeitet. Es gab keine Verwerfungen. Die konkrete Arbeit hat gezeigt, dass sich die Sozialparteien gemeinsam um diese Herausforderungen kümmern müssen und dass sie es auch können. Wir mussten keinen Betriebsrat davor warnen, „dass hier der Klassenfeind kommt“. Und keine Personalabteilung hatte Angst, sich einem gewerkschaftlichen Projekt anzuliefern. SPILL hat also in 30 Unternehmen funktioniert, was nicht bedeutet, dass es keine Meinungsverschiedenheiten gegeben hätte. Zugute kam dem Projekt, dass nach seinem Start die ganze Thematik plötzlich einen höheren gesellschaftspolitischen Stellenwert bekam.

Lief das Projekt bei Barilla in Celle geräuschlos?

Vera Gündel: Geräuschlos würde ich nicht sagen, weil es bei uns sehr viele Beteiligte gab: Schicht- und Abteilungsleiter, die neuen Teamkoordinatoren und natürlich den Betriebsrat. Es gab eine Vielzahl von Aktivitäten. Lebenslanges Lernen ist ein Thema von beiderseitigem Interesse. Wir haben in den letzten Jahren ein großes Fass aufgemacht – und das mit Erfolg.

Hatten die Berater daran einen besonderen Anteil?

Vera Gündel: Absolut, maßgeblich war die „gefühlte“ Akzeptanz, weil sich die Betriebsräte nicht mit einem Thema auseinandersetzen mussten, das von der Personalseite angestoßen wurde. Während der Anfangsphase, als die Anforderungsprofile erstellt sowie das Gesprächsformular und der Leitfaden entwickelt wurden, spielte die Zusammenarbeit zwischen der Beraterin und mir die wichtigste Rolle. Wir haben Formulare entwickelt und Leitfäden entworfen. Der Betriebsrat ist immer dabei gewesen, wenn es notwendig und sinnvoll war. Erfolgsentscheidend



„Es war also nicht nötig, dass die Personalseite ein Thema aus der Taufe hebt und versucht, den Betriebsrat davon zu überzeugen.“

Vera Gündel, Personalleiterin Barilla, Werk Celle

war auch, dass die Beraterin die Wünsche und Sorgen der Vorgesetzten gehört hat, im Qualifizierungsprozess ausführlich darauf eingegangen ist und vor dem ersten Durchlauf noch kleinere Anpassungen im Formular und Prozess vorgenommen wurden.

Werner Lager: Wenn in einem Betrieb keine respektvolle Zusammenarbeit stattfindet, kann man ein solches Projekt nicht umsetzen. Wir haben das Projekt unseren Kolleginnen und Kollegen in einer Betriebsversammlung vorgestellt und geschildert, dass es dafür EU-Mittel gibt und dass wir das Projekt nutzen wollen, um bei Kemper etwas zu verändern. Unsere Führungskräfte in der Produktion kommen größtenteils aus der Mannschaft. Sie haben sich hochgearbeitet. Für sie ist es sicher nicht einfach, Arbeitgeberinteressen wahrzunehmen, weil sie nach wie vor Kolleginnen und Kollegen sind. Früher haben sie an herkömmlichen Vorgesetztenschulungen teilgenommen, die für die meisten ziemlich gewöhnungsbedürftig waren. Mit SPILL und den Beratern ist eine ganz andere Qualität reingekommen. Sie haben dankenswerterweise ein Vertrauensverhältnis hergestellt und konnten klarmachen, dass die anstehenden Schulungen für die künftige praktische Arbeit im Betrieb wichtig sein werden. Das war außerordentlich bedeutsam und damit ein Schritt zu einer neuen Führungskultur.

Die Erwartungen der Projekt-Initiatoren sind erfüllt worden, thematisch und was das „Klima“ betrifft. Wie haben die Berater die Zusammenarbeit erlebt – offen, konstruktiv?

Astrid Gloystein: Das war unterschiedlich. Bei dem Großteil gab und gibt es eine sehr gute Zusammenarbeit. Und hier konnten auch die nachhaltigsten Projekte gestartet werden, an denen mit Sicherheit auch weiter gearbeitet wird. In wenigen Fällen hätte ich mir gern mehr Engagement des Betriebsrats gewünscht.

Detlef Otto: Meine Erfahrungen waren durchweg positiv. Ich war teilweise sogar überrascht, weil die Betriebsräte wussten, dass ich von der Arbeitgeberseite komme. Das SPILL-Projekt hat zusammengeführt. Das lag aber auch am Thema, bei dem beide Betriebsparteien nur etwas

erreichen können, wenn sie zusammenarbeiten. Selbst nach Abschluss der betrieblichen Projekte wenden sich Betriebsräte mit Nachfragen an mich. Problematisch war nur ein Fall, wo ein Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten geriet, die das Projekt überlagert haben.

Welche Wünsche gibt es für die zukünftige Arbeit?

Werner Lager: Das Verhältnis von Mitarbeitern und Vorgesetzten zu gestalten, ist ein schwieriges Feld. Wenn es nach mir gegangen wäre, hätte ich das noch weiter runtergebrochen. Wir haben bisher den Betriebsdirektor und die Werkleiter, auch die Meister und Schichtleiter mit einbezogen. Aber es gibt heutzutage eine Vielzahl von Mitarbeitern, die dem Arbeitgeber Tag für Tag helfen, seine Probleme zu lösen. Das sind zum Beispiel Kollegen, die für eine Hightech-Linie verantwortlich sind, die dort eine kleine Gruppe führen, an die sie ihr Know-how weitergeben. Und die werden oft noch allein gelassen. Da müsste es mit der Arbeit weitergehen. Wir dürfen nicht das, was wir mit SPILL angefangen haben, jetzt beenden, weil es keine öffentlichen Mittel mehr gibt. Ich appelliere also, an die Nachhaltigkeit zu denken.

Das Projekt war bisher keine „akademische Veranstaltung“, sondern nützlich für Personaler und Betriebsräte. Wie sind die Aussichten, dass es weitergeht?

Michael Andritzky: Wir wissen noch nicht, ob wir ein Folgeprojekt starten können. Aber den demografischen Wandel in den Betrieben zu gestalten, das ist eine Daueraufgabe, die auch ohne staatliche Förderung geleistet werden muss. Die Unternehmen haben sich ja schon jetzt – durch Freistellungen und Mitarbeit – daran beteiligt. Sie müssen sich – zu ihrem eigenen Wohl – zukünftig noch stärker engagieren. Wir werden beraten, wie wir unseren Mitgliedsunternehmen hierbei helfen und sie begleiten können.



„Die Anforderungen an die Führungskräfte sind enorm gestiegen, sei es durch zum Beispiel höhere Erwartungen der Beschäftigten und Kunden, durch veränderte Technologien und beschleunigte Prozesse.“

Astrid Gloystein, Beraterin des bfw – Unternehmen für Bildung

VORWORT	SEITE 01
BEST-PRACTICE-PROJEKTE	SEITE 04
WORKSHOPS	SEITE 28
» DISKUSSIONSRUNDE	SEITE 30
VORTRAG: PROF. DR. JUTTA RUMP	SEITE 34
WAS IST SPILL?	SEITE 36



„Hier ist Know-how in der Personalabteilung aufgebaut worden, sodass die Notwendigkeit von Nachwuchsplanung und des Wissenstransfers von Alt zu Jung sichtbar wurde.“

Detlef Otto, Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft

Werner Lager: Wichtig ist doch, dass es ein öffentliches Signal der Sozialpartner gibt, diese Problematik gemeinschaftlich bewältigen zu wollen. In unserem Landkreis haben wir zum Glück nur eine Arbeitslosenquote von vier bis fünf Prozent. Wir müssen die im SPILL-Projekt bearbeiteten Themen konstruktiv fortführen. Wo kriegen wir sonst zum Beispiel die Fachkräfte her?

Astrid Gloystein: In der Tat kommt es – auch beim lebenslangen Lernen – auf Nachhaltigkeit an. Aber wir müssen auch sehen, dass schon bei den bisher beteiligten Unternehmen die finanziellen Spielräume unterschiedlich groß sind. Von daher ist die weitere Finanzierung ein Hindernis, das nicht einfach zu nehmen ist. Trotzdem müssten sich die Unternehmen engagieren. Dafür braucht es jedoch ein entsprechendes Bewusstsein in den Führungsetagen.

Michael Andritzky: Was uns als Verband und als Unternehmen gestört hat, war die überbordende Bürokratie bei diesem Projekt. Wir als Pionier sind auf viele Probleme gestoßen. Außerdem sind die Bedingungen auch immer wieder geändert worden. Das war überhaupt nicht hilfreich und hat viele Unternehmen abgeschreckt, sich zu beteiligen. Bei zukünftigen Projekten muss das viel besser werden.

Diese Problematik ist in der Tat in sehr vielen Betrieben angesprochen worden. Umgehen könnte man den Bürokratismus bei der Beantragung öffentlicher Mittel, wenn das Thema tarifpolitisch geregelt werden würde. Wie sieht es damit aus?

Dr. Herbert Grimberg: Das SPILL-Projekt darf nicht folgenlos bleiben. Es muss so etwas Ähnliches auch in Zukunft geben – nicht unter diesem Namen und nicht nur mit diesen Themen. Was nicht geht, ist, dass Arbeitgeber – unter dem Deckmantel der Sozialparteien – öffentliche

Mittel allein für ihre Belange abschöpfen. Natürlich hat auch ein Tarifvertrag zur Demografie am Rande von Gesprächen mit der Arbeitgeberseite eine Rolle gespielt. Denn viele Themen, die bei SPILL angesprochen wurden, sind tariffähig. Aber da gibt es nichts Konkretes. Dann würde es um Geld gehen, und das Fingerhakeln beginnt. Denn die Arbeitgeber werden vorschlagen, Lohnerhöhungen zu kappen, um Projekte für lebenslanges Lernen zu bezahlen.

Michael Andritzky: Wir waren tarifpolitisch bei diesem Thema schon vor zwölf Jahren aktiv, und zwar mit der Altersvorsorge. Das muss weiter ausgebaut werden. Wir müssen mehr Unternehmen an dieses wichtige Thema Demografie heranführen. Denn es gibt etliche Betriebe, die dafür nicht die Manpower haben, obwohl sie die Brisanz des demografischen Wandels erkennen. Ob dafür ein Tarifvertrag nötig ist, sehe ich nicht. Aber es ist eine gemeinsame Aufgabe der Sozialpartner.

Vera Gündel: Egal, welche Impulse jetzt von außen kommen, uns bleibt als Unternehmen nichts anderes übrig, als aktiv zu werden. Barilla hatte sich bereits auf den Weg gemacht, SPILL gab noch einen zusätzlichen positiven Kick. Ein Unternehmen, das sich nicht intensiv um den demografischen Wandel kümmert, wird dauerhaft nicht bestehen und erfolgreich sein können. Das ist Fakt.

Werner Lager: Wie gesagt, in unserer Region gibt es relativ wenig Arbeitslosigkeit. Wenn wir als Nahrungsmittelindustrie nicht aufpassen, werden wir bei der Arbeitskräfterekrutierung spätestens in zehn Jahren hinten runterfallen. Da müssen wir uns mit vielen Ideen – auch in der Tarifpolitik – einklinken. Andere Unternehmen in der Region, die gut qualifizierte Fachkräfte brauchen, kümmern sich darum bereits intensiver.



„Wenn in einem Betrieb keine respektvolle Zusammenarbeit stattfindet, kann man ein solches Projekt nicht umsetzen.“

Werner Lager, Betriebsratsvorsitzender, Fleischwarenfabrik H. Kemper, Nortrup

DEN (BERUFLICHEN) ABSTIEG VERMEIDEN

Prof. Dr. Jutta Rump von der Hochschule Ludwigshafen stellte die individuelle und betriebliche Demografiefestigkeit auf den Prüfstand. Sie appellierte in ihrem Vortrag bei der Abschlussveranstaltung der SPILL-Initiative Ende Oktober in Hannover an die Mitarbeiter/-innen, in ihren „Vermögenswert“ – die Beschäftigungsfähigkeit – zu investieren, und fordert die Arbeitgeberseite auf, dies aktiv zu unterstützen.



Abschlussveranstaltung der SPILL-Initiative in Hannover

Wer ein Arbeitsleben lang dafür sorgt, beschäftigungsfähig zu sein, tut etwas für seine individuelle Beschäftigungssicherheit. „Es gilt sich bewusst zu machen, dass es sich bei der Beschäftigungsfähigkeit um den eigenen Vermögenswert handelt. Bei einem durchschnittlichen Brutto-Jahreseinkommen von 30.000 Euro und einer Lebensarbeitszeit von 45 Jahren beträgt der Vermögenswert des Wissens und der Kompetenzen 1,35 Millionen Euro“, erklärte Prof. Jutta Rump. „Die Verantwortung für die nachhaltige Sicherung von (Job-)Fitness obliegt erst einmal dem/r Einzelnen. Er/sie ist gefordert, sich kontinuierlich anzupassen. Dafür reicht die Bereitschaft allein nicht aus.“ Man müsse etwas tun, sagte die Expertin für Personalfragen.



Prof. Dr. Jutta Rump bei ihrem Vortrag in Hannover

Während Qualifikation, Motivation und Gesundheit in der Vergangenheit zum beruflichen Aufstieg notwendig gewesen seien, bräuchte man sie in der Zukunft, um den beruflichen Abstieg zu vermeiden. Aber die Expertin betont in einem Atemzug: „Arbeitgeber, die Beschäftigungsfähigkeit fordern, sind auch in der Pflicht, diese zu fördern.“

Betriebliche Demografiefestigkeit

Betrieblich sei zunächst eine Altersstrukturanalyse und -prognose erforderlich. Führung müsse als Querschnittsaufgabe verstanden werden, zu der es gehöre, Mitarbeiter zu gewinnen und zu entwickeln sowie zu binden. Im Kern betrachtet es Prof. Dr. Jutta Rump als notwendig, eine eigene „Arbeitgebermarke“ zu schaffen, um sie konsequent für die Rekrutierung von Mitarbeitern zu nutzen. „Nicht selten werden die Produkte und Leistungen gut vermarktet. Wird auch das ‚Produkt Arbeitgeber‘ gut vermarktet?“

Wer seine Mitarbeiter/-innen entwickeln wolle, müsse konsequent deren Kompetenzen, Motivation und Gesundheit verbessern. Dabei gelte es, den gesellschaftlichen Wertewandel zu berücksichtigen. „Der Arbeitsmarkt der Zukunft ist ein Markt der Vielfalt. In den nächsten Jahren werden sechs Generationen auf dem Arbeitsmarkt ihre Arbeitskraft anbieten.“:

- Nachkriegsgeneration (bis 1955 geboren),
- Baby-Boomer-Generation (bis 1965 geboren),
- Generation Golf (bis 1975 geboren),
- Generation dot.com/Internet (bis 1985 geboren),
- Generation Game (bis 1995 geboren),
- Generation Multimedia (ab 1995 geboren).

„Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Generationen unterschiedlich ‚ticken‘“, sagte die Hochschullehrerin. Neben dem gesellschaftlichen Wertewandel sieht die Hochschullehrerin zwei weitere Megatrends, die zu beachten sind:

1. Die Digitalisierung: „Technologische Entwicklungen haben zur Globalisierung maßgeblich beigetragen. Die Globalisierung be-

VORWORT	SEITE 01
BEST-PRACTICE-PROJEKTE	SEITE 04
WORKSHOPS	SEITE 28
DISKUSSIONSRUNDE	SEITE 30
» VORTRAG: PROF. DR. JUTTA RUMP	SEITE 34
WAS IST SPILL?	SEITE 36



schleunigt ihrerseits die technologischen Entwicklungen.“ Daraus wiederum folgt eine globale Vernetzungsdichte, verstärkte Komplexität, Dynamik/Schnelligkeit, eine Instabilität von/in Systemen, Ungewissheit/Unvorhersehbarkeit von Entwicklungen und damit Druck auf Entscheidungsträger. „Es bedarf Mitarbeiter, die mit dem Arbeitgeber einen solchen ‚Weg gehen‘, also flexibel, mobil und anpassungsfähig sind sowie mit Unsicherheiten umgehen können.“

2. Die Ökonomie: Ökonomische Entwicklungen in der Wissens- und Innovationsgesellschaft seien rasant. Erfolg bedeutet für ein Unternehmen:

- immer besser zu sein,
- nie Fehler zu machen,
- als zuverlässig zu gelten,
- die Zufriedenheit der Kunden beständig zu erhöhen,
- schneller und wendiger zu sein.

„Der Innovationsdruck geht mit dem Kostendruck einher. Qualität, kombiniert mit Schnelligkeit und Zuverlässigkeit – und das zu jeder Zeit –, braucht aktuelles Wissen und kontinuierliche Motivation und Leistungsbereitschaft“, stellte Prof. Dr. Rump klar.

Konsequenzen aus den Megatrends

Die Arbeitswelt von morgen zeichnet sich aufgrund dieser drei Megatrends durch folgende Aspekte aus:

- Demografiebedingt, Generationenvielfalt:
 - » Belegschaft altert,
 - » Anteil von Nachwuchskräften sinkt,
 - » Fachkräfteengpass,
 - » verlängerte Lebensarbeitszeit,
 - » zunehmende Wertevielfalt aufgrund von Unterschieden in den Denk- und Handlungsmustern von Generationen.
- Ökonomisch-technologisch bedingt:
 - » zunehmend beschleunigte Abläufe,
 - » Veränderungsgeschwindigkeit steigt,
 - » verdichtete Arbeit,
 - » steigende Komplexität.

- Wissensgesellschaft:
 - » steigende Wissensidentität am Arbeitsplatz,
 - » Bedeutungszuwachs von Wissen und Kompetenz als Wettbewerbsfaktor.

Bezogen auf die Fachkräfte bedeutet das: Einerseits sinkt der Anteil von (möglichen) Fachkräften aufgrund der demografischen Entwicklung. Andererseits steigt der Bedarf an Fachkräften aufgrund von Arbeitsplatzentwicklungen. Das Fazit von Jutta Rump: „In Deutschland fehlen bis 2030 6,5 Millionen Arbeitskräfte, insbesondere Fachkräfte.“

Neben innovativen Wegen bei der Rekrutierung neuer Fachkräfte käme es vor allem auf die Mitarbeiterbindung an: „Die Mitarbeiterbindung wird zum einen beeinflusst durch die Stimmigkeit zwischen gelebter Kultur und umgesetztem Personalmanagement. Zum anderen steht Mitarbeiterbindung stark im Zusammenhang mit dem Umgang und dem Managen von Diversität.“

Die „Dimensionen der Diversität“ sieht Prof. Dr. Rump darin begründet, dass die Belegschaften immer „vielfältiger und bunter“ würden. Unterschiedliche Kulturen, Historien und gesellschaftliche Bedingungen müssten berücksichtigt werden. Jede der im Betrieb vorhandenen Generationen weise besondere Kennzeichen auf.

Um ihre betriebliche Demografiefestigkeit zu ermitteln, könnten sich die Arbeitgeber eine zentrale Frage stellen: Warum kommen, bleiben und gehen Mitarbeiter? Die Antwort der Expertin: „Sie kommen wegen der Reputation, sie bleiben wegen der Aufgabe und sie gehen wegen der Führung.“



Gespannte Aufmerksamkeit bei den Vorträgen

KOMPETENTER DIENSTLEISTER

Die gemeinsame Initiative der Sozialpartner heißt SPILL: Sozialpartnerinitiative Lebenslanges Lernen. Die Sozialpartner in der Ernährungsindustrie sind in diesem Fall die Verbände Norderernährung und der Verband der Ernährungswirtschaft Niedersachsen, Bremen und Sachsen-Anhalt (VdEW) für die Arbeitgeberseite sowie die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) für die Arbeitnehmerseite. Die Beraterinnen und Berater wurden durch die Projektpartner bfw – Unternehmen für Bildung und das Bildungswerk der niedersächsischen Wirtschaft (BNW) gestellt.

SPILL ist eine gemeinsame Initiative der Sozialpartner, um Unternehmen, Betriebsräte und Beschäftigte dabei zu unterstützen, die im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel stehenden Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Sie ist gerade deshalb so notwendig, weil die Branche mittelständisch geprägt ist und die jeweiligen Betriebe allein nicht über alle erforderlichen Ressourcen verfügen.

Die Qualifikation der Beschäftigten muss mit den aktuellen Herausforderungen der Ernährungsindustrie – wie hohe Qualität der Lebensmittel gewährleisten, moderne Produkt- und Verfahrensinnovationen voranbringen und beherrschen, neue Märkte erschließen, den Exportanteil erhöhen, den Strukturwandel bewältigen – Schritt halten.

Daraus ergeben sich höhere Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine ständige Weiterbildung – ein lebenslanges Lernen – notwendig machen. Es kommt darauf an, das Qualifikationsniveau anzuheben. Die Branche benötigt unter dem Strich mehr qualifizierte Fachkräfte. Aber auch die täglichen Anforderungen an die Führungskräfte auf allen Ebenen steigen.

Die SPILL-Initiative will Unternehmen, Betriebsräte und Beschäftigte unterstützen, betriebliche Lösungen zu entwickeln, Hilfe zur Selbsthilfe zu ermöglichen sowie nachhaltig Grundlagen der Personalentwicklung und Weiterbildung zu schaffen. Es gilt, Beschäftigte zu motivieren, damit sich mehr von ihnen weiterbilden.

Bei der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie bei der Entwicklung von Konzepten zur Rekrutierung von Fachkräften und ihrer Weiterbildung spielen Betriebsräte eine große Rolle. Die Arbeitnehmervertreter/-innen zu beteiligen, verlangt, sie hierfür auch zu beraten und zu qualifizieren. Diese Zukunftsaufgaben sind nur erfolgreich zu meistern, wenn die Betriebsparteien und die Sozialpartner an einem Strang ziehen.

Mit dieser SPILL-Initiative ist konkret das erfüllt worden, was in der Präambel der SPILL-Rahmenvereinbarung zwischen der Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e. V. (ANG) und der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) festgeschrieben wurde: „Als eine der größten gewerblichen Branchen steht die Ernährungswirtschaft in Deutschland in personalwirtschaftlicher Hinsicht vor großen

Herausforderungen. Zum einen steigen die Anforderungen in den Betrieben, ausgelöst durch veränderte Produktionsverfahren und -abläufe, kürzere Produktentwicklungszyklen, hohe Qualitätsstandards und Erschließung neuer Märkte. Zum anderen ist in den Unternehmen ein hoher Anteil An- und Ungelernter, darunter viele Frauen und Beschäftigte mit Migrationshintergrund mit zum Teil großen Sprachdefiziten beschäftigt. Angesichts eines hohen Anteils an älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellt sich insbesondere für die Betriebe in der Ernährungswirtschaft die Frage der zukünftigen Fachkräftesicherung.

Gefördert wird SPILL vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales sowie vom Europäischen Sozialfonds (ESF) im Rahmen des Programms „weiter bilden“. Die Unternehmen finanzieren ihren Anteil über die geleisteten und dokumentierten Arbeitsstunden im Projekt.

In den Pilotbetrieben konnten bis jetzt wichtige Erfahrungen gesammelt werden. Sie zeigen, dass es hilfreich wäre, die Initiative fortzusetzen und weiterzuentwickeln. Denn

- der Druck auf Branche und Beschäftigte wächst. Die Zahl Älterer steigt. Um genügend jüngere Fachkräfte zu rekrutieren, muss die Attraktivität der Branche im Wettbewerb zu anderen Arbeitgebern verbessert werden. Dazu gehören eine alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung sowie lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle.
- die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Menschen muss erhalten und gefördert werden.
- die hohe Zahl geringqualifizierter Arbeitnehmer/-innen gilt es abzubauen.
- neue Weiterbildungskonzepte, die unterschiedliche Zielgruppen abholen (Frauen, Ältere, Menschen mit Migrationshintergrund), müssen entwickelt werden.
- Lernzeiten müssen zur Verfügung gestellt werden (unter anderem Vereinbarkeit von Familie und Beruf) und das Lernen im Prozess der Arbeit ermöglicht werden.
- maßgeschneiderte Lösungen sind für die kleinen und mittelständischen Betriebe erforderlich.

Sozialpartner, Betriebe und Betriebsräte sollten gemeinsam noch viele Branchenlösungen erarbeiten. Sie müssen die zukünftigen Anforderungen von Unternehmen, Betriebsräten und Beschäftigten klären und die hierzu passenden Angebote unterbreiten.

ANSPRECHPARTNER

Sozialpartner



VdEW – Verband der Ernährungswirtschaft

Anna Hebbel, Mengendamm 16d, 30177 Hannover
E-Mail: hebbel@vdew-online.de



Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten

Peter Dunkel, Haubachstraße 76, 22765 Hamburg
E-Mail: peter.dunkel@ngg.net



Nordernährung e.V. – Arbeitgeberverband der Ernährungsindustrie Hamburg/Schleswig-Holstein/Mecklenburg-Vorpommern e.V.

Sven Naucke, Reichsbahnstr. 95, 22525 Hamburg
E-Mail: naucke@nordernaehrung.de

Bildungsträger



bfw-Unternehmen für Bildung

Geschäftsstelle Hamburg:
Heike Langmaack, Repsoldstr. 27, 20097 Hamburg
E-Mail: langmaack.heike@bfw.de

Geschäftsstelle Bremen:
Regina Simoleit, Stresemannstr. 39, 28207 Bremen
E-Mail: simoleit.regina@bfw.de



Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft gemeinnützige GmbH

Detlef Otto, Lister Damm 2, 30163 Hannover
E-Mail: Detlef.Otto@bnw.de

Weiterführende Informationen

Weiterführende Informationen zu den Inhalten der Projekte, Praxisbeispiele und den verwendeten Instrumenten (Toolbox), unter:

www.spill-ernaehrung.de

Weiterführende Informationen zur Initiative „Weiter bilden“ unter:

www.initiative-weiter-bilden.de

Fördermöglichkeiten

www.esf.de - Übersicht über die ESF-Förderprogramme des Bundes

www.foerderdatenbank.de – Fördermittelsuche, u.a. für unterschiedliche Bundesländer und Programme zur Förderung von Aus- und Weiterbildung (z. B. Informationen zum Programm WeGeBau, etc.)

Interessante Links

www.inqa.de

<http://www.betrieblicherwandel.de>

<http://www.gawo-ev.de/cms/>

<http://www.agecert.de/age-cert-selbstcheck.html>

www.demobib.de

www.dnbgf.de

www.mentalhealthpromotion.net

www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Psychische-Belastung-Stress/Handbuch-MHP.html

www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de

