

Vorhandene Qualität sichtbar machen und weiterentwickeln

**Ein Projekt-Beispiel der
Vivaris Getränke GmbH & Co.KG,
Standort Haselünne**

Hannover, 21. Oktober 2013



Unternehmensangaben

Das Unternehmen Vivaris Getränke GmbH & Co. KG ist eine Tochtergesellschaft der Berentzen-Gruppe AG und wurde im Jahr 1958 gegründet.

Im Laufe der Jahre wurden das Unternehmen, die Produktsortimente und die Absatzgebiete konsequent zur heutigen Bedeutung ausgebaut. Ebenso dynamisch entwickelte sich die 1960 begonnene Zusammenarbeit mit Pepsi. *vivaris* ist heute der größte deutsche Pepsi-Konzessionär.

Als mittelständisches Getränkeunternehmen nimmt *vivaris* heute eine führende Marktposition ein und erfährt als profilierte Dachmarke für Erfrischungsgetränke höchste Akzeptanz bei Verbrauchern.

Das Absatzgebiet von *vivaris* umfasst den gesamten Norden Deutschlands sowie alle neuen Bundesländer.

Aktuell ist *vivaris* in 11 von 16 Bundesländern vertreten.



Ausgangssituation & Projektziel

Steigernde Anforderungen an die operativen Fachbereiche wie Produktion, Herstellung und Logistik.

- Flexibilität beim Personaleinsatz
- 3-Schicht-System
- Komplexere, modernere Anlagen und Maschinen
- Höhere Arbeitsverdichtung

Es wird ein benutzerfreundliches Instrument benötigt, das systematisch vorhandene Kompetenz ermittelt und auf Basis dieser Ergebnisse gezielt die Förderung der Mitarbeiter und Führungskräfte ableitet.



■ Lösung: Q-Matrix

Entwicklung eines allgemein anerkannten „Mitarbeiter-Einsatz-Tools“ unter Berücksichtigung qualitativer und quantitativer Aspekte:

- Fach-, Methodik- und Sozialkompetenzen sowie Spezialkenntnisse
- Anzahl der benötigten Kompetenzen in einer Schicht

Bildung eines Arbeitsteams („SPILL-Team“) aus Führungskräften und Mitarbeitern der anvisierten Fachbereiche:

- Produktion, Labor, Logistik, Herstellung und Instandhaltung
- Fachbereichsleitung, Schichtleitung und Mitarbeiter sowie Betriebsrat und Personalleitung



Q-Matrix: Ziel

Ein anerkanntes Tool, den Schichtleitern und den Mitarbeitern zur Verbesserung des Zugangs zum Arbeitnehmern und dessen Qualifikation, zu übergeben.

Leichtverständliches Tool zur umfassenden Anwendung bei der

- gezielten Förderung von Mitarbeitern
- sinnvollen Ausschöpfung des vorhandenen Mitarbeiter-Potenzials
- transparenten Schaffung von Sicherheit bei den Arbeitsplatzanforderungen
- geplanten ‚Forder- und Förderung‘ der Mitarbeiter-Motivation (Teamgedanke steigern)
- direkten Ansprache der Mitarbeiter



Q-Matrix: Realisierung

Skizzierung des Vorgehens durch das SPILL-Team. Im Anschluss das Anwendungsfenster vereinbaren sowie die Q-Matrix zusammenstellen.

- Anwendungsbereich festlegen
- Tätigkeiten erfassen und Anforderungen beschreiben
- Stellenprofile erstellen
- Bewertungsstufen festlegen
- Verfahrensumsetzung



Q-Matrix: Realisierung

Ausarbeitung der Q-Matrix „vom Schreibtisch in die Operative“ unter Einbindung der Fachbereichsspezialisten

Vorname	Gegenwärtige Stellung	Fach- und Methodenkompetenzen									Arbeitsumfeld					Sozialkompetenzen							Spezialkompetenzen							
		Kennz. in AIB-/MACCP, IFS-6 und Paper Quality Zert.	Kennz. Arbeitsanweisungen	Kennz. Arbeitsprozess	Kennz. Englisch	Kennz. Hygiene	Kennz. zu den wichtigsten Geschäftsprozessen	Kennz. EBR Logistikprozesse und MAWI	Kennz. MS-Office	Kennz. SAP	Kennz. zu vorfachl. Prozessen	Leertag	Kommunikation	Disposition	Volltag / Blahn	Zusammensetzen / Beladen	Mittlerweg Lieferprozesse	Problemlösefähigkeit	Belastbarkeit	Belastbarkeit (körperlich)	Eigenverantwortung	Flexibilität	Kommunikationsfähigkeit	Lernbereitschaft	Selbstständigkeit / Eigenverantwortung	Teamfähigkeit (eigene Mitarbeiter)	Mitarbeiterorientierte Führung	Ausbilderschein	Führerschein Klasse CE	Sprachkenntnisse
	Leiter Logistik	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	5	3	5	4	1	4	5	5	3	5	4	4	4	4	3	5	5	1	5
	Stv. Logistikleitung	4	3	4	2	4	4	5	3	4	4	5	3	5	4	1	4	5	5	3	5	4	4	4	4	3	5	5	1	5
	Schichtleitung (2)	3	3	4	2	3	4	3	2	2	3	4	4	2	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	5	1	5	5
	MA Logistik (4)	3	3	4	2	3	4	3	2	2	3	4	4	2	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	5	1	5	5
	IST Mitarbeiter Logistik																													
	IST Mitarbeiter Logistik																													
	IST Mitarbeiter Logistik																													
	IST Mitarbeiter Logistik																													
IST-Werte inklusive der Schichtleitungen und der stellv. Logistikleitung		2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	1	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
-Stärke bzw. besser		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Differenz SOLL- und IST-Stärke		-2	-4	-4	-1	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-2	-2	-3	-1	-2	-4	-4	-4	-4	-2	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4



alle fachlichen und methodischen Kompetenzen	
1	Qualifikation nicht nötig
2	Verfügt über geringe Kenntnisse oder nur ein grundlegendes Problembewußtsein
3	Grundkenntnisse vorhanden. Besitzt Kenntnisse und grundlegende Fähigkeiten, kann einfache Sachverhalte erläutern und diese im notwendigen Ausmaß umsetzen
4	Kann komplexere Sachverhalte erläutern, kann Fähigkeiten konsequent und umfassend in der Praxis anwenden, ist in der Lage, sein Wissen und seine Fähigkeiten auf neue Situationen hin anzuwenden
5	Verfügt über so ausgeprägte Fähigkeiten und Fachkenntnisse, dass er alle relevanten Situationen und Fragen beantworten und meistern kann, so dass er als Coach, Trainer, Pate für andere Mitarbeiter fungieren kann



Q-Matrix: Realisierung

	Stellenbeschreibung	Seite 1 von 2
	Leiter Produktion – Betriebsstätten: Haselünne & Norden	
Stellenbezeichnung:		
Leiter Produktion für die Betriebsstätten Haselünne & Norden		
Name des Stelleninhabers:		
Vorgesetzte Stelle:		
Geschäftsführer Vivaris		
Unterstellter Bereich:		
Produktion, Herstellung, Instandhaltung, Labor (disziplinarisch)		
Der Stelleninhaber vertritt:		

Der Stelleninhaber wird vertreten:		
stellvertretender Produktionsleiter		
Zielsetzung:		
Sicherstellung und Weiterentwicklung der Produktion entsprechend d Hinblick auf Qualität, Lieferfähigkeit, Arbeitssicherheit, Produktivität		
Aufgabenbeschreibung:		
<ul style="list-style-type: none"> Planung, Steuerung, Überwachung und Kontrolle sowie Optimierung Gewährleistung der ordnungsgemäßen Herstellung aller Produkte Sicherstellung ordnungsgemäßer Inventuren Leitung bzw. Kontrolle von Projekten im Verantwortungsbereich, Kon Verantwortliche Durchführung der Kostenstellen-, Investitions- und P Planung der Hilfs- und Betriebsstoffen Kontrolle der Wasseraufbereitung und der Mineralquellen Kontrolle der Instandhaltung Budget- und Kostenkontrolle für die Bereiche Produktion, Herstellung Personaleinsatzplanung verantwortlicher Ausbilder im Ausbildungsberuf: Fachkraft für Lebens und Maschinenbediener Sicherstellung der Einhaltung der Vorgaben aus der AIB-, IFS-6 und P Sicherstellung der Einhaltung der Hygiene- und Arbeitsschutzbestim HACCP-Anweisungen Disziplinarische und fachliche Führung der Mitarbeiter im Verantwor 		
<small>Auf Anordnung der/ des Vorgesetzten hat die Stelleninhaberi/ der Stelleninhaber auch Auf dieser Stellenbeschreibung genannt werden</small>		

Anforderungen an den Stelleninhaber:

Fach- und Methodenkompetenzen

- sehr gute Kenntnisse über die gesamten Produktionsabläufe
- sehr gute Kenntnisse über Arbeitsschutz-, Hygiene-, HACCP-Vorschriften sowie Arbeitsanweisungen
- sehr gute Kenntnisse AIB, IFS-6 und Pepsi Quality-Zertifizierung
- Gute Kenntnisse SAP, MS-Office
- Grundlagenkenntnisse Englisch, Platt

Sozialkompetenz

- zielorientierte Mitarbeiterführung
- Flexibilität
- Einsatzbereitschaft
- Verantwortungsbewusstsein
- Teamfähigkeit
- Analytische Fähigkeiten
- Hohe Belastbarkeit

Beschreibung der Beurteilungskriterien (Sozialkompetenzen)

Selbständigkeit und Eigenverantwortung

- Bei Hindernissen und Problemen wird selbständig nach Lösungen bzw. Alternativen gesucht
- Weiß, wann er /sie seine /ihre Vorgesetzten einschalten muss
- Arbeitet eigenverantwortlich nach Zielvorgaben

Teamfähigkeit

- Integriert sich in das Team
- Sorgt für ein positives Teamklima
- Unterstützt seine Teamkollegen, gibt Informationen und Erfahrungen weiter
- Zeigt einen wertschätzenden Umgang, die Bereitschaft zum Dialog und respektiert die Meinung anderer

Problemlösefähigkeit

- Geht sachlich an Probleme heran und entwickelt realisierbare Lösungsvorschläge

Kommunikationsfähigkeit

- Stellt Sachverhalte übersichtlich, strukturiert und verständlich dar
- Argumentiert sachlich und präzise
- Versucht die Äußerungen seines Gesprächspartners aus dessen Blickwinkel zu verstehen und bringt sich sinnvoll ins Gespräch ein
- Gibt angemessenes Feedback und nimmt Feedback an
- Pflegt eine offene, konstruktive Kommunikation mit seinen jeweiligen Vorgesetzten

Flexibilität

- Ist fähig, sich auf unterschiedliche Situationen, Sachverhalte und Personen einzustellen
- Ist bereit, sich in neue, ungewohnte Situationen einzuarbeiten und Probleme zu lösen
- Ist bereit, sinnvolle Neuerungen zu akzeptieren, hält nicht starr an gewohnten Arbeits- und Verhaltensweisen fest
- Passt seine Aufgaben und Arbeitszeit bei kurzfristigen Änderungen an

Belastbarkeit

- Behält auch in kritischen Situationen Ruhe und Überblick, handelt angemessen
- Hält Leistungsniveau über eine längere Zeit aufrecht

Körperliche Belastbarkeit

- hält körperlicher Beanspruchung stand

Einsatzbereitschaft

- Setzt sich für das Erreichen seiner Arbeitsziele ein
- Ist bereit auch Zusatzaufgaben zu übernehmen
- Hinterfragt sich und Prozesse, bringt Veränderungs- und Verbesserungsvorschläge aktiv ein
- Betrachtet neue Aufgaben als Entwicklungschance

Lernbereitschaft

- Hält sein Wissen ständig auf dem neuesten Stand
- Bezieht Erfahrungen von Kollegen in seine Arbeit ein

Mitarbeiterorientierte Führung

- Fördert die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter
- Delegiert Aufgaben und Kompetenzen
- Sucht nach Lösungen in Konfliktsituationen
- Motiviert seine Mitarbeiter
- Nimmt eine Vorbildfunktion gegenüber seinen Mitarbeitern wahr
- Trifft Entscheidungen

Aufbauend auf der Q-Matrix wurden die Stellenbeschreibungen überarbeitet.

Die Beurteilungskriterien sind auf die unternehmensrelevanten Parameter hin neu ausgerichtet.



■ Q-Matrix: Realisierung

Ausarbeitung von Beurteilungsstufen, die keinen Bewertungscharakter aufweisen und somit von Mitarbeitern als auch vom Sozialpartner nicht als Leistungsparameter angesehen werden.

Beurteilungsstufen Soziale Kompetenzen

nicht relevant	1
nicht / kaum vorhanden	2
vorhanden	3
ausgeprägt	4
überdurchschnittlich ausgeprägt	5

Beurteilungsstufen alle fachlichen und methodischen Kompetenzen

nicht relevant	1	Qualifikation nicht nötig
Wissen um	2	Verfügt über geringe Kenntnisse oder nur ein grundlegendes Problembewußtsein
Kennen	3	Grundkenntnisse vorhanden. Besitzt Kenntnisse und grundlegende Fähigkeiten, kann einfache Sachverhalte erläutern und diese im notwendigen Ausmaß umsetzen
Können	4	Kann komplexere Sachverhalte erläutern, kann Fähigkeiten konsequent und umfassend in der Praxis
Experte	5	Verfügt über so ausgeprägte Fähigkeiten und Fachkenntnisse, dass er alle relevanten Situationen und Fragen beantworten und meistern kann, so dass er als Coach, Trainer, Pate für andere Mitarbeiter eingesetzt werden könnte.



Q-Matrix: Durchführung

vivaris

Der kleine „Wegweiser“



zur Anwendung der Qualifikationsmatrix im Rahmen von SPILL

Vivaris Getränke GmbH & Co. KG
2013, Haselünne

Die Vorstellung der Qualifikationsmatrix im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung, führte zur Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

vivaris

Mitarbeiter - Selbsteinschätzung zur Qualifikationsmatrix

Name _____ Funktion () Mitarbeiter
() stellv. Leitung
Vorname _____ () Leitung

	Herstellung ()	Isotaderstellung ()	Labor ()	Logistik ()	Produktion ()
Kompetenz vor- und nachgelagerter Prozesse					
Kompetenz AB, HACCP, IFS-S und Food Quality Zertifizierung					
Kompetenz Arbeitsanweisungen					
Kompetenz Arbeitsschutz					
Kompetenz Englisch					
Kompetenz Hygiene					
Kompetenz an ungeordneten Maschinen / Gerätschaften					
Kompetenz MS-Office / PC generell					
Kompetenz Labor und Herstellung					
Kompetenz SAP					
Kompetenz zu Logistikprozessen und M&M					
Kompetenz gesamte Arbeit- / Produktionsabläufe					
Kompetenz der SPD-Steuerung					
Kompetenz der Pneumatik					
Schweißkompetenz					
Kompetenz an ungeordneten Laborgeräten					
Kompetenz der Ersatzteil-Identifizierung					
Kompetenz der Elektrotechnik					

Beurteilungstufen		alle fachlichen und methodischen Kompetenzen
nicht relevant	1	Qualifikation nicht nötig
Wissen um	2	Verfügt über geringe Kenntnisse oder nur ein grundlegendes Problembewusstsein
Kennt	3	Grundkenntnisse vorhanden. Besitzt Kenntnisse und grundlegende Fähigkeiten, kann einfache Aufgabenstellungen durchführen, arbeitet nach festgelegten Anweisungen und

Es fand ein zweitägiger Workshop der Schichtleitungen statt, in dem die Führungskräfte auf die Gesprächsverläufe vorbereitet und gecoach wurden.

Selbsteinschätzung der Mitarbeiter über einen extra aufgesetzten Bogen, ausgerichtet an der Q-Matrix



Q-Matrix: Einsatz

Prozess-Beschreibung 2013

Prozess-Schritt	Verantwortlich	Information an	Dokument	Hinweise
Pflege und Anpassung der <u>Qualimatrix</u>	SPILL-Team	GF, BR		fortlaufend
Aushändigung <u>Qualimatrix</u> + MA-Beurteilungsbogen	SL	MA	Matrix + Bögen zum ausfüllen	Anfang Juli Mindestens 1 Woche Vorlauf, besser 2-3 Wo. für Vorbereitung
Terminvereinbarung	SL	MA		
Gespräch vorbereiten	SL / MA			
Durchführung der Gespräche	SL, MA		Unterschiedene MA-Qualimatrix + Protokollbögen	September (KW 39/30)
Weiterleitung der unterschriebenen <u>Quali</u> -Bögen an BR	SL	BR		BR sammelt alle Matrizen
Weiterleitung der unterschriebenen Original Protokollbögen an HR	SL	HR		Kopie erhält MA + SL
Weiterleitung der unterschriebenen <u>Quali</u> -Bögen an HR	BR	HR		
Empfänger des aktuellen Ist-Standes	HR		Aktualisierte Exceldatei	Bis Ende Oktober
Weiterleitung der aktualisierten Exceldatei an V + BR	HR	V + BR		Bis Ende Oktober
Rückgabe der unterschriebenen <u>Quali</u> -Bögen an die Vorgesetzten	HR	V		Abgezeichnete Originale, es gibt keine Kopien. Bis Ende Oktober
Weiterleitung der unterschriebenen <u>Quali</u> -Bögen an MA über SL	V	SL → MA		Die Vorgesetzten leiten die Bögen an SL, diese an MA weiter. Bis Ende Oktober
Auswertung Schulungsbedarf	Spill-Team	V		Bis?
Steuerung von getroffenen Vereinbarungen	SL / V			laufend
Fortlaufende bereichsbezogene Pflege	V			Bezieht sich auf die Nutzung der Datei zur laufenden Entwicklungs-Steuerung der MA seitens der Vorgesetzten

Hinweise:
Quali-Bögen beziehen sich auf die Quali-Matrix, Protokollbögen beziehen sich auf die MA-Beurteilungsgespräche.
 V: Vorgesetzte; SL: Schichtleiter; MA: Mitarbeiter; HR: Personalleitung; BR: Betriebsrat

Der Betriebsrat und die Personalleitung vertreten dieses Projekt gegenüber den Mitarbeitern gemeinsam.

Unter Einbringung „beider Seiten der Medaille“ gewinnt die Qualifikationsmatrix damit an ansehens. Das Projekt wurde mit gegenseitiger Wertschätzung für die Argumente der anderen Personen ins Ziel geführt.

