

Personal wertorientiert entwickeln

*Von isolierten Teillösungen zu einem
ganzheitlichen systematischen Prozess*

Thomas Eggers, Astrid Gloystein,
Vera Gündel

Barilla
The Italian Food Company. Since 1877.

Agenda

- Barilla – Wer sind wir?
- SPILL
 - Ausgangssituation
 - SPILL-Projekt
 - Qualifizierung der Teamkoordinatoren
 - Mitarbeiterentwicklungsgespräch (Entwicklung & Erarbeitung der Werkzeuge, Prozess und Schulung)
 - Erfolgsfaktoren

BARILLA-Gruppe



Barilla ist Marktführer auf dem Pastamarkt weltweit, für Pasta & Saucen in Europa, für Backwaren in Italien und Knäckebrot in Skandinavien.

2012:

8.139 Mitarbeiter

3.214 Mio € Umsatz

109 Mio € Investitionen

BARILLA-Gruppe: Unsere Marken

Barilla besitzt 13 Marken und produziert 1,7 Mio Tonnen der Produkte pro Jahr. Mehr als 1000 Produkte für jegliche Momente des täglichen Verzehrs. Sie werden in mehr als 100 Länder verkauft.



Ausgangssituation – Made in Barilla

Projekt „Made in Barilla“ – „bottom-up-approach“ für insgesamt 15 Bereiche
-> auch Personalentwicklung und Personalmanagement

3 strategische Entwicklungsbereiche im Rahmen von „Made in Barilla - PE“:

1. Veränderung des Rollenverständnisses der Schichtleiter und Änderung der Schichtstruktur

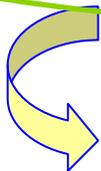
- a) -> Mitarbeiter führen & entwickeln (Feedback, Prioritäten, Ressourcen)
-> Veränderungen vorbereiten, begleiten und anstoßen
-> zentrale Person & Mitgestalter für Implementierung des PE-Prozesses
- b) -> Implementierung Funktion „Teamkoordinator“

2. Übertragen von Aufgaben von der Instandhaltung in die Produktion

3. Formalisierung und Dokumentation

- > Aufgabenmatrix bzw. Funktionsbeschreibung für alle Bereiche und Funktionen
- > Anforderungsprofil pro Funktion

SPILL



**Beginn für kulturellen Wandel
& Wandel in Haltung / Denkweise aller Mitarbeiter**

SPILL - Qualifizierung der Teamkoordinatoren

Dauer: 2 x 2 Tage

Inhalte der Schulung:

- Wertschätzende Führung
- Grundlagen Motivation, Anerkennung, Wertschätzung
- Grundlagen zur Kommunikation
- Einblick in Führen von MA-Gesprächen, Feedback geben, Ziele vereinbaren
- Mitarbeiter beurteilen
- Konflikte konstruktiv bewältigen und Konflikte moderieren
- Moderation von Besprechungen



Ausgangssituation – Mitarbeitergespräch 1/2

- Empfohlenes Formular für Mitarbeitergespräch & Leitfaden (Beurteilung Leistung bzw. Zielerreichung, Stärken-Schwächen, Schulungsbedarf)
- Verschiedene Beurteilungskriterien für Beantragung von Umgruppierungen bzw. im Rahmen der Ausbildung

Mitarbeitergespräch

(Hinweis: In diesem Bogen wird zugunsten der Lesefreundlichkeit die männliche Sprachform verwendet. Selbstverständlich sollen aber gleichermaßen Mitarbeiterinnen und weiblich Vorgesetzte angesprochen sein!)

Mitarbeiter :
Abteilung :
Position :
Vorgesetzter :

1. Tätigkeitsbeschreibung
Kurzbeschreibung von Aufgabengebiet, Verantwortlichkeit.

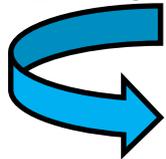
Beurteilung von		zweigs Umgruppierung in Lohngruppe 6	
Maschinenfahrer Teigbereitung			
Fachwissen:	gut	kann sowohl Kalt-als auch Warmbrotdlinien anfahren, bedienen und ausfahren. Alle Arbeiten in der Mixe führt er selbständig aus. hat sich im Laufe der Zeit ein gutes Fachwissen angeeignet	
Ergebnisorientierung:	gut	Ist sehr daran interessiert ein gutes Arbeitsergebnis abzugeben. Erarbeitet viele Verbesserungsvorschläge	
Teamfähigkeit:	gut	Läßt sich gut in das Bäckereiteam integrieren Ist aktives Mitglied in der Betriebsfußballmannschaft	
Kundenorientierung:	gut		
Verhalten zu Mitarbeitern und Vorgesetzten:	gut	Gute Zusammenarbeit mit den Kollegen und Vorgesetzten	
Bereitschaft zur persönlichen Weiterentwicklung:	sehr gut	Sehr wißbegierig und sehr daran interessiert viele Informationen und Daten aufzunehmen. Wäre gerne MTS in der TB geworden.	
Engagement:	gut	Zeigt gute Einsatzbereitschaft	
Sicherheitsbewußtsein:	gut	Achtet auf die Einhaltung der UVV	
Gesundheitsrate:	sehr gut	0Tage in 2010	

Beck	Kapitel	Ausprägung	LG	Ausprägung	LG	Ausprägung	LG	Ausprägung	LG
Leadership	Seine Aufgaben beherrschen	Erledigt zugewiesene Arbeiten mit Unterstützung	0	Eigenständigkeit	0	Erkennt Probleme	0	Löst Probleme	0
	Entscheidungen treffen und smarte Risiken eingehen	Einhalten der Dienstzeiten	0	Entscheidungen über Betriebsmittelbustausch	0	Konkrete Angaben über die Dauer der verschiedenen Arbeiten	0	Eigene Anlagendurchführung	0
	Entwicklung von Mitarbeitern	Spricht über Probleme bei der täglichen Arbeit	0	Fordert gezielt Feedback zu unklaren Situationen	0	Sucht nach Weiterbildungsmöglichkeiten	0	Regt Disziplin und Know transfer	0
	Glaubwürdigkeit und Integrität	Sagt die Wahrheit	0	Geht alleine zum Vorgesetzten	0	Verfolgt gegebene Ziele weiter	0	Sucht die Kontaktbereiche Dienstleistung	0
Strategic thinking	Problemlösung	Geht zu Kollegen, wenn er alleine nicht weiter kommt	0	Bespricht auch gelöste Probleme mit Kollegen	0	Bespricht auch gelöste Probleme mit anderen Fachbereichen	0	Analyse behoben an? Wie beurteilen Problem Aufgaben erfüllt und Sachwert gleich zu	0
	Analyse	Erkennt eigene Fehler	0	Gleicht Vorgaben mit aktuellen Zuständen ab	0	Erkennt Zusammenhänge	0	Sucht nach	0
	In Perspektiven denken	Hat eine Vorstellung über die eigene Zukunft	0	Übernimmt Arbeiten, um neue Erfahrungen zu machen	0	Weist auf Konsequenzen geplanter Aktivitäten hin	0	Nutzt das andere Fachber	0
Innovation	Proaktivität	Führt eine Schichtübergabe durch (Informationsweitergabe)	0	Frägt nach dem Ausgang einer von ihm begonnenen Arbeit	0	Weist auf mögliche Probleme im Vorfeld hin	0	Erkennt i Arbeiten eigenständig Vergleich bereits e Arbeiten	0
	Flexibilität und change management	Akzeptiert notwendige Dienstplanänderungen	0	Kommt mit wechselnden Aufgabenbereichen zurecht	0	Ändert sein Verhalten, wenn es notwendig ist	0	Arbeitsstrukturverände	0
	Offenheit gegenüber neuen Ideen und Kreativität	Vermeidet Vorurteile	0	Akzeptiert neue Kollegen	0	Ist in der Lage neue Ideen in die eigenen Gedankengänge	0	Entwickl vorzechie Lösungs	0

Ausgangssituation – Mitarbeitergespräch 2/2

ALSO

- Im tariflichen kfm./techn. bzw. gewerblichen Bereich gibt es KEINEN formellen Prozess bzw. einheitlich verwendetes Format für ein Mitarbeiterentwicklungsgespräch –
- KEINE einheitlichen Kriterien für Beurteilung von Leistung und Verhalten



im Rahmen von SPILL -

Entwicklung und Einführung eines formellen ganzheitlichen Prozesses „Mitarbeiterentwicklungsgespräch“ für Tarifbereich mit einheitlichen Kriterien

- > Integration der Barilla-Werte & Sozialkompetenzen
- > Erhöhung der Transparenz und Vergleichbarkeit

Erarbeitung & Umsetzung von:

- Anforderungsprofilen & Aufgaben-/Funktionsbeschreibungen
- Gesprächsformular für **Mitarbeiterentwicklungsgespräch**
- Schulung der Vorgesetzten zum „Führen von MEG“
- Handlungsleitfaden
- Betriebsvereinbarung „Mitarbeiterentwicklungsgespräch“ – Anforderungsprofil, Verhaltensbeurteilung, Entwicklungsziel und Vorgesetztenfeedback

Anforderungs- & Qualifikationsmatrix

Anforderungs- & Qualifikationsprofil

Funktionsbezeichnung
Elektriker

Abteilung
Instandhaltung

Ausprägungsniveaus:
0 = keine Kenntnisse

1 = Basiskenntnis
(kennen und selbständig ausführen nach Anweisung, Vorgaben oder Checklisten)

2 = Solide Kenntnisse & Fertigkeiten
(selbständige Ausführung - ohne Anweisung - in notwendiger Qualität)

3 = Sehr gute Kenntnisse & Fertigkeiten
(Analyse, Auswirkung von Gegenmaßnahmen einschätzen und bewerten)

4 = Expertenkenntnisse & Fertigkeiten (grundsätzl. Neuentwicklung von Konzepten/techn. Lösungen/Abläufen)

vorh. = bei Ausbildung oder notwendigen Zertifikaten

Anforderungen (Ausbildungshintergrund, fachspezifische Kenntnisse, Methodenkenntnis)																					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Elektroniker für Betriebstechnik oder vergleichbar	Kenntnisse über Funktion und Arbeitsweise der Maschinen und Anlagen	Kenntnisse über Prüf-/Überwachungspflichtige Anlagen (VdE, TÜV)	Kenntnisse in SPS S7 und Telemechanic	Netzwerktechnik Ethernet - ASI - CAN - BUS	Kenntnisse zu Nieder- & Mittelspannungsanlagen incl. Schaltberechtigung	Kenntnisse in AutoCAD	Kenntnisse Sicherheitsbestimmungen (UVV, Arbeitsplatz, Explosionsschutz)	Kenntnisse über Verfahrens- & Arbeitsanweisungen nach ISO 9001/14001, GMP, BRC	Kenntnisse über Plu Valore Methoden (insbes. 5S, 6S, 7S, 8S, 9S, BIH, PLG's)	Kenntnisse der angewandten QS-Systeme (Hygiene, BRC, HACCP...)	Kenntnisse über jegliche betriebsinterne Richtlinien und Vorschriften	Kenntnisse über (tagesaktuelle) Werkskennzahlen, z.B. OME	Kenntnisse in Excel & Word	Kenntnisse in Englisch	Kenntnisse in SAP	Fähigkeit zur Unterweisung / Anleitung	analytische Fähigkeiten (strukturiertes Vorgehen - Problemlösung)	Kommunikationsfähigkeit			
Tragen Sie hier den Mindestausprägungsgrad ein, der benötigt wird, damit die Tätigkeit selbstständig in geforderter Qualität und Zeit ausgeführt werden kann.																					
Soll	vorh.	3	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	1	1	2	3	2			

IST

Name	Vorname																			
Name	Vorname																			
Name	Vorname																			
Name	Vorname																			
Name	Vorname																			
Name	Vorname																			
Name	Vorname																			
Name	Vorname																			
Name	Vorname																			
Name	Vorname																			
Name	Vorname																			

Inhalte des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs

1. Anforderungsprofil – Beurteilung des IST-Qualifikationsstandes
2. Verhaltensbeurteilung
 - 4 Hauptkriterien – Respekt, Zwischenmenschliches Verhalten, Verantwortung & Leistungsfähigkeit, Lern- & Veränderungsbereitschaft
3. Vereinbarung zur Weiterentwicklung – Entwicklungsziele
4. Feedback für den Vorgesetzten

Freies Feld für Ergänzungen, Erläuterungen, unterschiedliche Sichtweisen

Gehalt ist Tabu = KEINE Gehaltsverhandlung!

Formular – 1/4

Mitarbeiterentwicklungsgespräch



Name, Vorname des Mitarbeiters

2013

Funktionsbezeichnung Abteilung Name der/s Vorgesetzten/r

1. Anforderungsprofil - Qualifikationen und Kenntnisse

Anforderungen (Ausbildungshintergrund, fachspezifische Kenntnisse, Methodenkenntnisse)																													
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

Ausprägungsniveaus:
0 = keine Kenntnisse, **1 = Basiskenntnisse** (kennen und selbständig nach Anweisung, Vorgaben oder Checklisten ausführen), **2 = Solide Kenntnisse & Fertigkeiten** (selbständige Ausführung - ohne Anweisung - in notwendiger Qualität), **3 = Sehr gute Kenntnisse & Fertigkeiten** (Analyse, Auswirkung von Gegenmaßnahmen einschätzen und bewerten, **4 = Expertenkenntnisse & Fertigkeiten** (grundsätzliche Neuentwicklung von Konzepten/techn. Lösungen/Abläufen), **vorh.** = bei Ausbildung oder Zertifikaten, **n.n.** = nicht notwendig

Soll	<input type="text"/>																												
Ist	<input type="text"/>																												

Bemerkungen zu Einschätzung Ist-Qualifikationsstand
z.B. explizite Nennung von Stärken des Mitarbeiters und möglicher Zusatzaktivitäten & -aufgaben , detaillierte Erklärung zu einzelnen Anforderungen oder auch im Konfliktfall - also unterschiedliche Meinung zur vorhandenen Qualifikationsausprägung

Formular – 2/4

2. Verhaltensbeurteilung / -einschätzung

Ausprägungsniveaus:

0 = erfüllt nie, 1 = erfüllt selten, 2 = erfüllt überwiegend, 3 = erfüllt stets, 4 = erfüllt überdurchschnittlich / über den Erwartungen

1. Respekt

Zuverlässigkeit	Einhalten von Terminen und Regeln, Sicherheitbestimmungen, Ordnung am Arbeitsplatz,...	0	1	2	3	4
Verhalten gegenüber Dritten	Andere mit Würde und Respekt behandeln, Toleranz, andere Meinungen akzeptieren,...	0	1	2	3	4

2. Zwischenmenschliches Verhalten

Teamwork	Einfügen in die Gruppe, Zusammenarbeit & gegenseitige Unterstützung, gemeinsames Erarbeiten von Lösungen,...	0	1	2	3	4
Kommunikationsverhalten	konstruktiv, offen und respektvoll kommunizieren, Wissen teilen,...	0	1	2	3	4

3. Verantwortung & Leistungsfähigkeit

Verantwortung, Engagement	Flexibilität, Übernehmen von Verantwortung für Entscheidungen, Ziele und eigene Fehler,...	0	1	2	3	4
Effizienz	Ergebnisorientiertes und systematisches Arbeiten, setzt Prioritäten,...	0	1	2	3	4

4. Lern- und Veränderungsbereitschaft

Lernbereitschaft & Kritikfähigkeit	Bereitschaft Wissen zu erhöhen, Kritik annehmen, aus Mängeln / Fehlern lernen,...	0	1	2	3	4
Veränderungsbereitschaft	offen für Veränderungen, Einbringen und Umsetzen von Ideen und Vorschlägen,...	0	1	2	3	4

Bemerkungen zu Verhaltensbeurteilung

z.B. Nennung weiterer Eigenschaften, in denen sich der Mitarbeiter auszeichnet; detaillierte Erklärung zu einzelnen Beurteilungen oder auch im Konfliktfall - also unterschiedliche Meinung zur vorhandenen Qualifikationsausprägung

Verhaltenskriterien

Katalog Verhaltenskriterien

1. Respekt

Zuverlässigkeit

- Sofort Meldungen bei Abweichungen machen
- Meldung bei Übergewicht machen
- Verzögerungen frühzeitig melden
- Pünktlich zur Übergabe da sein
- Pünktlich sein
- Ordnungsgemäße saubere Übergabe von Arbeitsplätzen
- Achtsamer, sorgfältiger Umgang mit Betriebsmitteln und fremden Eigentum
- Einhaltung der UVV
- Einhaltung 5S
- Einhaltung von Hygiene-, HACCP-, BRC-Vorschriften
- Zeitgerechte Krankmeldung (unverzüglich)
- Arbeitsaufträge erfüllen (und rechtzeitige Meldung bei Umsetzungsschwierigkeiten)

Verhalten gegenüber Dritten / Anderen

- Keine Benachteiligungen von jungen bzw. alten Beschäftigten
- Keine abfälligen Bemerkungen gegenüber bzw. über Beschäftigte anderer Nationalität
- Offenheit und Interesse zeigen für andere Meinungen, für Beschäftigte anderer Nationalitäten

Verständnis und Beispiele über Verhaltenskriterien durch die Anwender in einem Workshop erarbeitet – bezogen auf ihre konkreten Arbeitssituationen

Formular – 3/4

3. Vereinbarung zur Weiterentwicklung - Entwicklungsziele

Entwicklungsziele können sowohl für fachlichen und methodischen Kompetenzbereich als auch den Verhaltensbereich definiert werden! "Wissen weitergeben", "Standard halten" kann ebenfalls

Einschätzung zu Entwicklung & Leistung des Mitarbeiters im vergangenen Jahr

kurzfristiges Entwicklungsziel - 1 Jahr

"Was soll sich ändern?" - Bitte beschreiben Sie konkret, welches Wissen sich der Mitarbeiter erwerben soll bzw. welche Verhaltensänderung gewünscht wird!

Maßnahme (Vorschlag)

z.B. "on-the-job": Einweisung durch Kollegen, Teilnahme an Projekt usw. oder "off-the-job": Schulung usw.

Verantwortlicher

Termin
(Vorschlag)

Prio
(A-B-C)

mittelfristiges Entwicklungsziel - 2 bis 3 Jahre

Sonstige Bemerkungen zu Entwicklungszielen

Formular – 4/4

4. Feedback für den Vorgesetzten

- Kommentare u. Anregungen des Mitarbeiters zur Beurteilung durch den Vorgesetzten
- Vorschläge und Wünsche des Mitarbeiters an den Vorgesetzten

Datum

Unterschrift Mitarbeiter

Unterschrift Vorgesetzter

erhalten und in Gesamtschulungsplan erfasst

Datum

Unterschrift Personalabtg.

Handlungsleitfaden für die Anwender

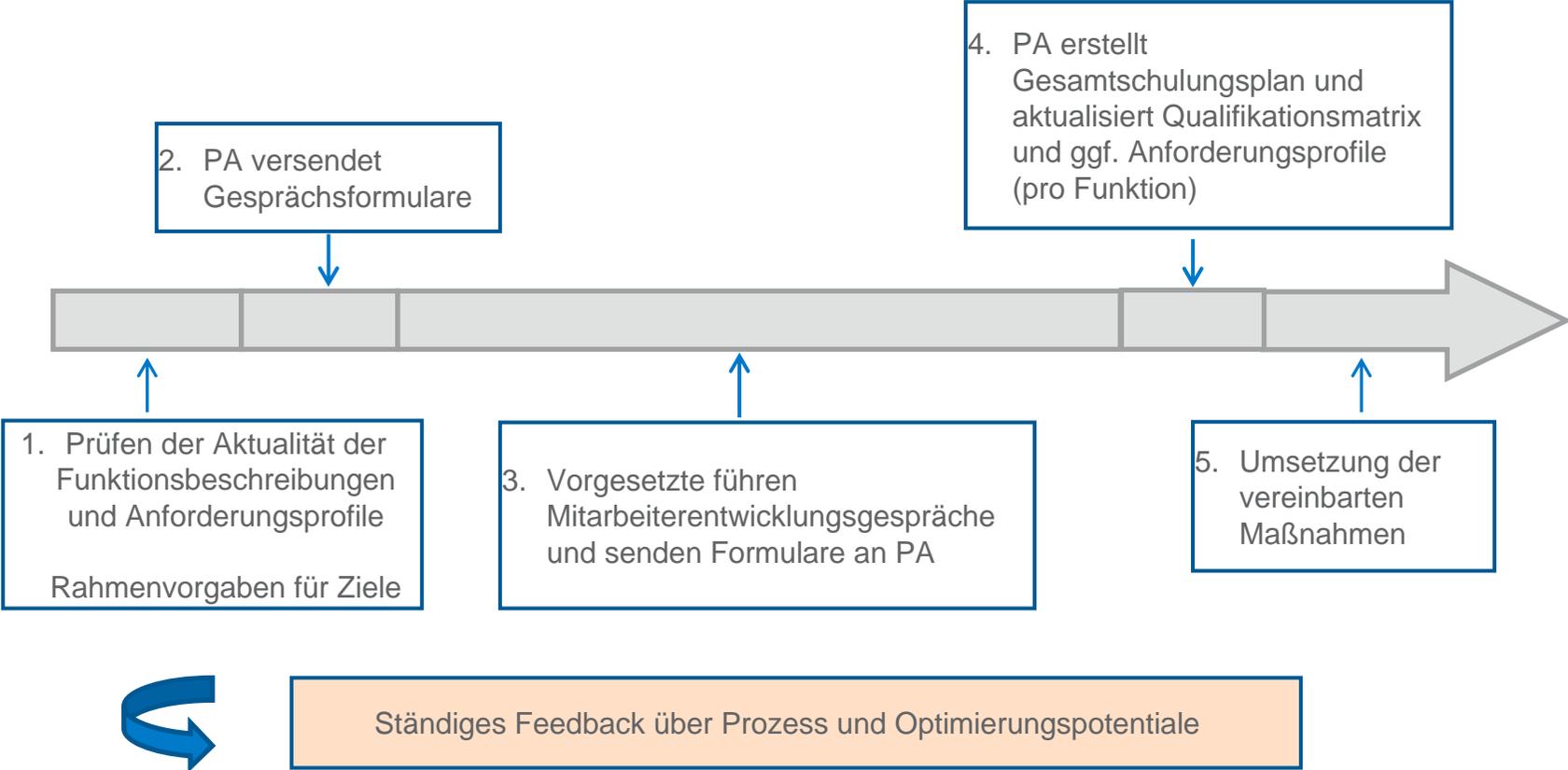
Handlungsleitfaden Mitarbeiterentwicklungsgespräch



1. Warum überhaupt Mitarbeitergespräche?	Seite 2
2. Welchen Nutzen hat das Mitarbeiterentwicklungsgespräch?	Seite 2
3. Instrumente für das Mitarbeiterentwicklungsgespräch	Seite 3
4. Prozess Mitarbeiterentwicklungsgespräch	Seite 4
5. Phasen des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs	Seite 4
5.1. Vorbereitung	Seite 4
5.2. Durchführung	Seite 5
5.3. Nachbereitung	Seite 7
6. Beurteilungsfehler – die vermeintliche Menschenkenntnis	Seite 7
7. Sonstige Informationen	Seite 10

Jährlicher Prozess - Mitarbeiterentwicklungsgespräch

Q4 eines
jeden Jahres



Lessons learned – positive Rückmeldungen

- Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Beschäftigten
- Anforderungsprofile geben Orientierung und Sicherheit und klären Erwartungen an Beschäftigte
- Soll-Ist-Vergleiche schaffen klare, nachvollziehbare Transparenz für alle
- Selbst- und Fremdeinschätzungen liegen oft beieinander
- Hilfreich: klare Beschreibung von Aufgaben und Verantwortungen
- Hilfreich: Leitfaden zum Nachlesen
- Gutes Steuerungsinstrument und wiederkehrende Routine
- Rücksendung der Formulare an Personalabteilung und sind „Motivation“ für Durchführung

Lessons learned - Herausforderungen

- Zeitplanung ist wichtig, um Gespräche durchzuführen
- Wichtig für die Akzeptanz: Schichtleiter müssen ihre Mitarbeiter auch beurteilen können – also: nah genug dran sein -> enge Abstimmung mit den Teamkoordinatoren notwendig
- Zu vereinbarende Entwicklungsziele:
nicht nur „große“ Ziele vereinbaren, auch Verhaltensziele und „Standard halten“ sind wichtige Ziele
- Entwicklungsziele müssen im Kontext von Abteilungs- und strategischen Zielen gesehen werden – müssen im Vorfeld auch geplant werden
- Entwicklungsziele müssen umsetzbar sein, sonst werden Beschäftigte demotiviert
- Sollte die Umsetzung nicht möglich sein bzw. sich Prioritäten verschieben, ist zeitnah dem Beschäftigten der Grund mitzuteilen und ggf. ein anderes Ziel zu vereinbaren

Erfolgsfaktoren für „Projekt“ & Einführung

- Gemeinsames Interesse seitens Betriebsrat und Werkleitung
- Einbindung der Beteiligten in die Gestaltung des Prozesses und der Inhalte (Formular, BV...)
-> Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge aufnehmen und integrieren
- Offensive Kommunikation - Nutzen für Vorgesetzte & Mitarbeiter darstellen und erleben
- Kleine Schritte gehen
- Gute Vorbereitung und Betreuung während des Prozesses
Transparenz nahm Sorgen / Ängste der Mitarbeiter
- Enge Vernetzung mit HR
- Auswertung und Anpassung nach 1. Durchlauf -> auch in Zukunft!

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!