

Kemper

Qualität seit 1888



Fleischwarenfabrik H. Kemper GmbH & Co. KG

Hannover, Oktober 2013



Qualität seit 1888



Führungskultur verändern

oder: „Was SPILL bewirkte...“

- ▼ **Das Unternehmen Kemper**
- ▼ **Die Ausgangssituation**
- ▼ **Ziele des Projekts**
- ▼ **Der Ablauf – von Stufe 1 bis Stufe 4**
- ▼ **Der Ausblick**
- ▼ **Was haben wir gelernt?**

- Sitz: Nortrup (Artland)
- Gegründet 1888 von Hermann Kemper, feiert im Oktober sein 125jähriges Bestehen
- Wird heute in 5. Generation von der Familie geführt
- Beschäftigte: ca. 1.400 ausschließlich eigene Mitarbeiter
- Zählt zu Europas marktführenden Herstellern von Rohwurst-, Schinken-, Brühwurst-, Kochwurst- und Convenience-Produkten
- Produktion: in 5 Werken, davon 4 in Nortrup und 1 Werk in Cloppenburg
- Die Distribution erfolgt teilweise über eigene LKW sowie über führende Lebensmittel-Spediteure in ganz Deutschland und in mehr als zwanzig europäische Nachbarstaaten



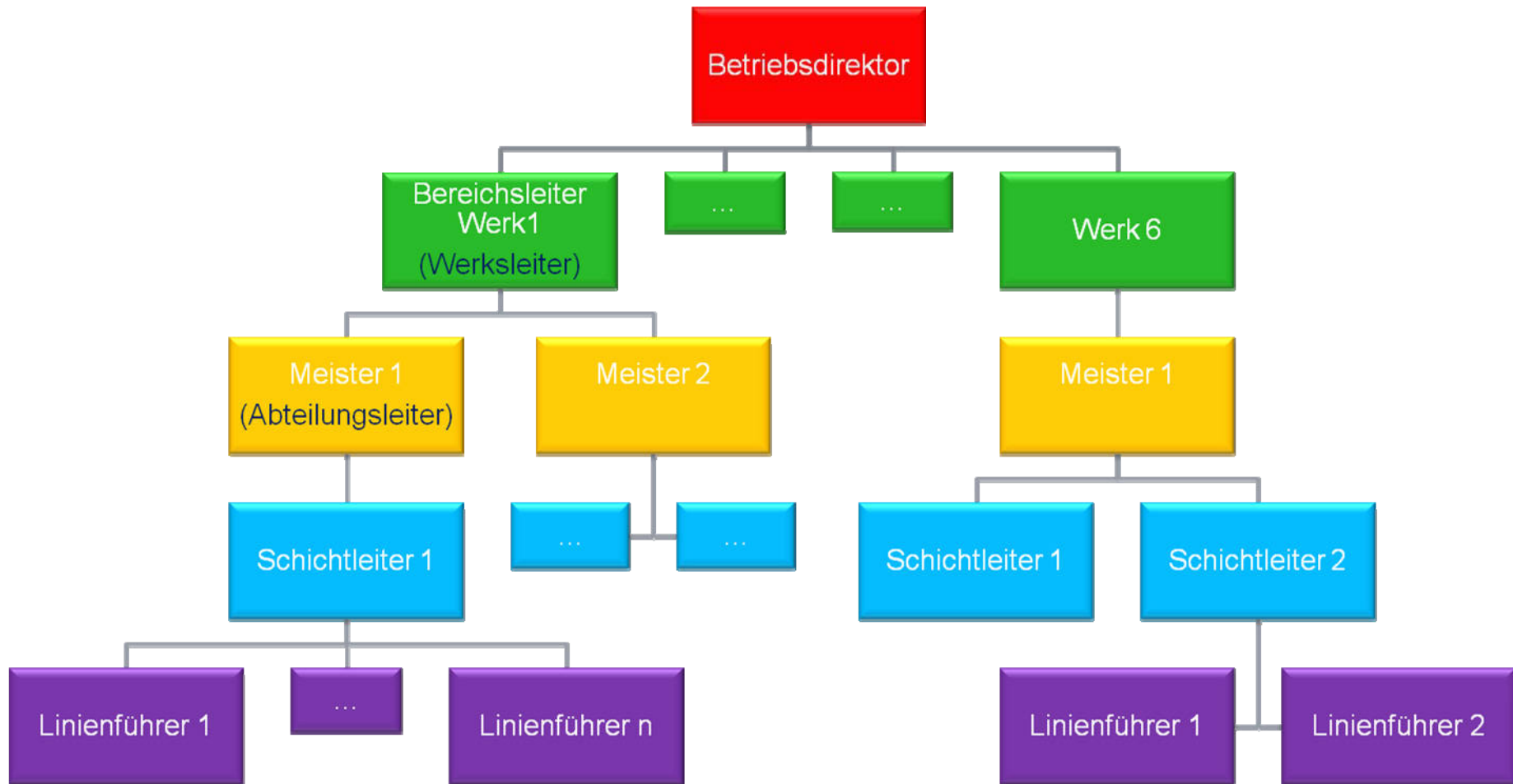
- Das Unternehmen ist in den vergangenen 10 Jahren stark gewachsen
- Marktführer im Private Label Geschäft
- Starke Discountorientierung
- Produktvielfalt steigt
- Qualitätskriterien steigen – sei es gesetzlich oder durch Kunden und Endverbraucher
- Großkunden erwarten im Hinblick auf Auftragsvergabe und Lieferung immer höhere Flexibilität
- Produktionstechnik wird immer anspruchsvoller
- Komplexität in den Prozessen steigt stetig

- Die Strukturen, Abläufe in der Organisation sowie Rollen und Aufgaben bei den Führungskräften und Mitarbeitern müssen angepasst werden und „mitwachsen“
- Erwartungen seitens der Beschäftigten an Führung wandeln sich
- Die Rekrutierung von Fachkräften in der Region wird immer schwieriger
 - quasi Vollbeschäftigung im LK Osnabrück mit starkem Lebensmittelbranchen-Schwerpunkt

- **Situationsfazit:**
 - Alte Führungssysteme kommen an ihre Grenzen
 - Neue Definition von Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten

→ Führungskräfte entwickeln

- Entwicklung eines gemeinsam getragenen Führungsverständnis
- Führungskräftequalifizierung für die Meisterebene
- Verbesserung von kommunikativen Fähigkeiten
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Beschäftigten und deren Motivation



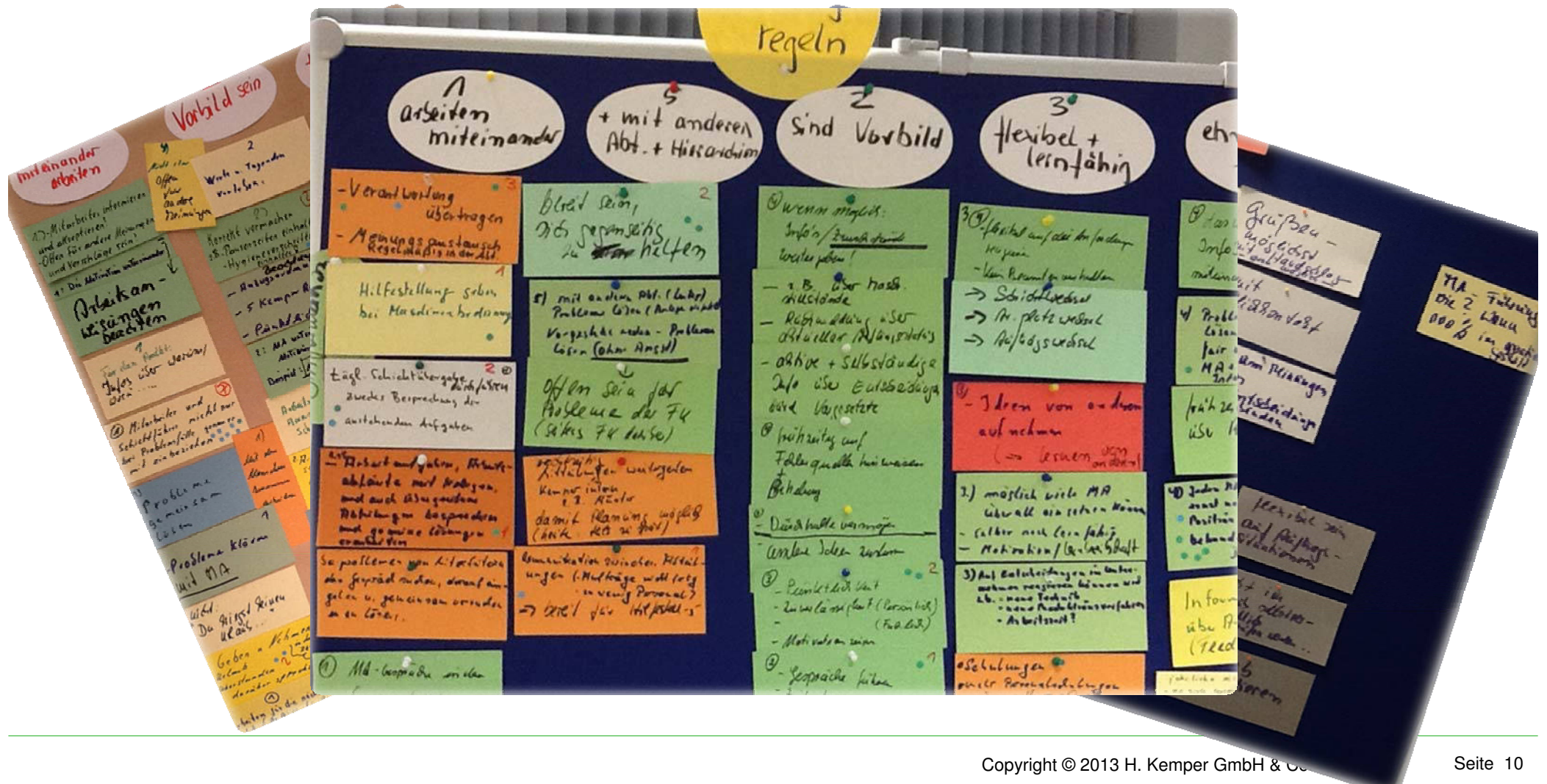
- **Steuerkreis:** Inhaberin, Personalleiter, Betriebsratsvorsitzender, Betriebsdirektor

- **Umsetzung:**
 - Zwei 2-tägige Workshops Thema: Mitarbeiterführung
 - Zwei 2-tägige Workshops Thema: Gesprächsführung
 - Zielgruppe: ca. 40 Meister (in 3 Gruppen)

- **Auswertung und Erkenntnis:**
 - ✓ *Es fehlt an einem gemeinsamen, konkreten Führungsverständnis auf allen Führungsebenen*
 - ✓ *Ein isoliertes Vorgehen auf einer Ebene wird keine Nachhaltigkeit schaffen*

- **Neues Ziel:**
 - **Entwicklung einer von allen getragenen gemeinsamen Führungskultur**

- Erarbeitung von konkreten Verhaltensregeln und Führungshaltungen aus Sicht der Meister
- Präsentation vor der Geschäftsleitungsebene (3 Gruppen)



- Zusammenfassung der 3 Gruppenergebnisse zu einem Entwurf
- Erarbeitung von **Führungsleitlinien** in der Geschäftsleitung auf Basis des Entwurfs (Betriebsdirektor, alle Bereichsleiter, Personalleiter, Inhaber)

Konkretisierung der 5 Führungsregeln, Workshop vom 12.10.12

- Keine Diskriminierung**
 - Nicht mobben und andere diffamieren (verurteilen, herabsetzen)
 - Nicht über, sondern mit einander reden (6 Pkt)
- Unmissend informieren**
 - Rechtzeitig und konkret Informationen weitergeben (z.B. was, warum, wie)
 - Über größere Zusammenhänge, Strategien, Vorhaben informieren (insbesondere Freischichten, Ausfälle, Schichtende, um Wartezeiten besser planen und umsetzen zu können) (1 Pkt)
- Wertschätzung zeigen**
 - Wertschätzend miteinander umgehen (6 Pkt)
 - Feedback geben (regelmäßig, direkt und nachvollziehbar)
 - Mit Handschlag (wenn möglich) und Blickkontakt grüßen (4 Pkt)
 - Vertrauliches auch so behandeln und nicht weitergeben (6 Pkt)
 - Private Bedürfnisse von MA berücksichtigen, sofern machbar (1 Pkt)
 - Interesse an Menschen zeigen (mit privaten Interessen, Familie etc.)
 - Danke sagen
 - Lösen
 - Umsatz akzeptieren (und nicht wie selbstverständlich im Urlaub anfragen) (1 Pkt)
- Handeln auf das Wohl des Unternehmens ausrichten**
 - Alle sollen ein Ziel haben: das Wohl des Unternehmens (3 Pkt)
 - Flexibel auf Auftragsänderungen reagieren
- Mitarbeiter einbeziehen**
 - Für Vorschläge von Mitarbeitern offen sein und sie aktiv einbeziehen
 - Interesse für Probleme von Mitarbeitern haben und sie berücksichtigen
 - Fragen stellen (1 Pkt)
 - Auf die Mitarbeiter aktiv zugehen
 - Mitarbeiter um Meinungen fragen und in Entscheidungen mit einbeziehen
- Gegenseitige Hilfestellung**
 - Sich gegenseitig helfen und unterstützen und keine faulen Eier ins Spiel lassen
 - Keine „schlechten“ Mitarbeiter an andere Abteilungen abschleppen
- Umgang mit Fehlern**
 - Angemessene Kritik üben und die Umstände berücksichtigen (1 Pkt)
 - Keine Bestrafungen bei Fehlern (1 Pkt)
 - Keine Schuldigen suchen, sondern Lösungen (1 Pkt)
 - Zu eigenen Fehlern stehen

Führungsregeln konkret – 18.10.2012

- ...wir arbeiten miteinander, nicht gegeneinander**
 - MA informieren und als Mensch akzeptieren
 - Offen für andere Meinungen und Vorschläge sein, nicht stur sein
 - Arbeitsanweisungen beachten
 - Informationen über Hintergründe, Ziele geben
 - MA und Schichtführer genauer mit einbeziehen, nicht nur bei Problemfällen (7 P)**
 - Probleme gemeinsam lösen
 - Probleme mit MA klären
 - Nicht „Du kriegst keinen Urlaub“, sondern gemeinsam Lösungen finden
 - Eine Haltung von Geben und Nehmen in der Abteilung schaffen, gemeinsam über Urlaub und Überstunden sprechen (2 P)
 - In der Schicht Vorarbeiten für die nächste Schicht machen, nicht Unangenehmes einfach abschleppen
 - Bei hohem Krankenstand eines MA versuchen Gründe zu erfahren und Lösungen suchen (z.B. andere Aufgaben)
 - Offen kommunizieren
 - Mit den Menschen zusammen arbeiten
 - Miteinander reden, nicht über einander
 - Deutsch im Betrieb sprechen
- ...wir sind Vorbild**
 - Werte und Tugenden vorleben
 - Anweisungen, Vorschriften vormachen, z.B. Pausenzeiten und Hygienevorschriften einhalten (2 P)
 - Beachtung von 5 Kemperregeln, von Pünktlichkeit
 - Kleiderordnung / Mützenordnung vorleben und MA dazu anhalten
 - Arbeitsschritte selbst auch beherrschen (Anmerkung Gloystein: wurde kontrovers diskutiert und Mehrheitlich nicht so gesehen)
 - Arbeiten so erledigen, wie man es von den MA erwartet (z.B. auch an Anlagen)
 - Leitgedanke: was ich von anderen erwarte oder verlange, muss ich selber leben (6 P)**
 - Selbst mit anfassern, wenn Produktion es erfordert
 - Grüßen (2 P)
- ...wir bleiben flexibel und lernfähig**
 - Offen für Verbesserungen und Veränderungen sein, neue Wege beschreiben
 - Offen sein für neue Produkte und Maschinen
 - Aufgeschlossen sein gegenüber Neuem
 - Mit Veränderungen und Neuerungen im Arbeitsumfeld offen umgehen (7 P)**
 - Neues annehmen
 - Nicht „das haben wir immer so gemacht“ (3 P)**
 - Weitere Seminare zu anderen Themen besuchen (z.B. Technik)
 - Arbeiten, die im Bereich anfallen, sollte jeder MA im Bereich können. Ziel: flexibler Personaleinsatz
 - Bereitschaft zum Austausch von Personal in andere Abteilungen / Linien (2 P)
- ...wir sind ehrlich und fair zueinander**
 - Wenn etwas schief läuft, sich unverzüglich zu melden
 - Wenn Probleme auftreten: diese offen ansprechen
 - MA nicht unfair behandeln
 - Nicht bestrafen, sondern Lösungen suchen (1 P)
 - Fehler dürfen gemacht werden, aber nicht wiederholt die gleichen
 - die Wahrheit sagen (wenn man etwas sagt)
 - sich entschuldigen, wenn Fehler passiert sind (3 P)**
 - eigene Fehler eingestehen
 - auf Gleichbehandlung der MA achten, keinen MA diskriminieren (3 P)**
 - Privates von Beruflichem trennen (Gleichbehandlung von MA)
 - Offen miteinander reden, keine Bevorzugungen von einzelnen MA
- ...wir kooperieren mit anderen Abteilungen & Hierarchien, unterstützen uns gegenseitig**
 - Rechtzeitig Informationen austauschen über Produktionsänderungen, damit entsprechende Reaktionen möglich sind (z.B. im Verpackungsablauf, zwischen Abteilungen Rauch und Versand)
 - Rechtzeitig über geplante Veränderungen informieren (z.B. Maschinenstillstand, damit Technik z.B. planen kann) (1 P)
 - Bei Bedarf Personal gegenseitig austauschen bzw. mit Personal aushelfen (1 P)
 - Informationen regelmäßig austauschen
 - Unterstützung und Hilfe anbieten und annehmen
 - Abteilungsübergreifend, Werk übergreifend und Hierarchieübergreifend kommunizieren (5 P)**
 - Zuverlässig sein, sich an Abmachungen halten
 - Verabredungen entsprechend umsetzen (1 P)
 - Sich austauschen: wie macht ihr das? (3 P)**
 - Von anderen lernen

...wir kooperieren mit anderen Abteilungen & Hierarchien, unterstützen uns gegenseitig

- Sind bereit, sich gegenseitig zu helfen (2 P)
- Helfen, wenn zugehörige Personell (auch kurzfristige Anordnungen) da ist, die Aufgabe nicht fertig werden, helfen mit Teilen aus (1 P)
- Führungskräfte zeigen Offenheit für Probleme der unterstellten Führungskräfte
- mit anderen Abteilungen Probleme lösen (z.B. delicate Anträge)
- geben Erläuterungen gemeinsam über alle Werke (1 P)
- finden technische Lösungen beim Lösen von Problemen
- Sorgen für Angemessenheit beim Lösen (z.B. zu Mustern), damit eine Planung für alle
- Geben rechtzeitig Informationen weiter (z.B. teilw. zu spät)
- betreffende Abteilungen möglichst frühzeitig informieren
- besprechen Produktionsübergaben
- Informieren über Hintergründe von Aufgabeneinheiten

...wir sind ehrlich und fair zueinander

- Informationen austauschen, sprechen miteinander (das ist das Wichtigste)
- Probleme ehrlich an, gehen fair mit MA und Vorgesetzten um (2 P)
- in folgendem über Produktwechsel
- MA ernst, egal, welche Position sie einnehmen und bezogen
- Feedback, informieren MA über Arbeitsergebnisse (2 P)
- gleiche MA-Gespräche, in denen Feedback zum MA Verhalten gegeben
- Ziele festgelegt werden, MA-Motivation bei Schulungen, Fähigkeiten
- zukünftigen MA-Bedürfnisse bei der Urlaubsvergabe, Personaldisposition
- handeln Fremdmitarbeiter partnerschaftlich

...wir kooperieren mit anderen Abteilungen & Hierarchien, unterstützen uns gegenseitig

- Informationen austauschen, sprechen miteinander (das ist das Wichtigste)
- Probleme ehrlich an, gehen fair mit MA und Vorgesetzten um (2 P)
- in folgendem über Produktwechsel
- MA ernst, egal, welche Position sie einnehmen und bezogen
- Feedback, informieren MA über Arbeitsergebnisse (2 P)
- gleiche MA-Gespräche, in denen Feedback zum MA Verhalten gegeben
- Ziele festgelegt werden, MA-Motivation bei Schulungen, Fähigkeiten
- zukünftigen MA-Bedürfnisse bei der Urlaubsvergabe, Personaldisposition
- handeln Fremdmitarbeiter partnerschaftlich

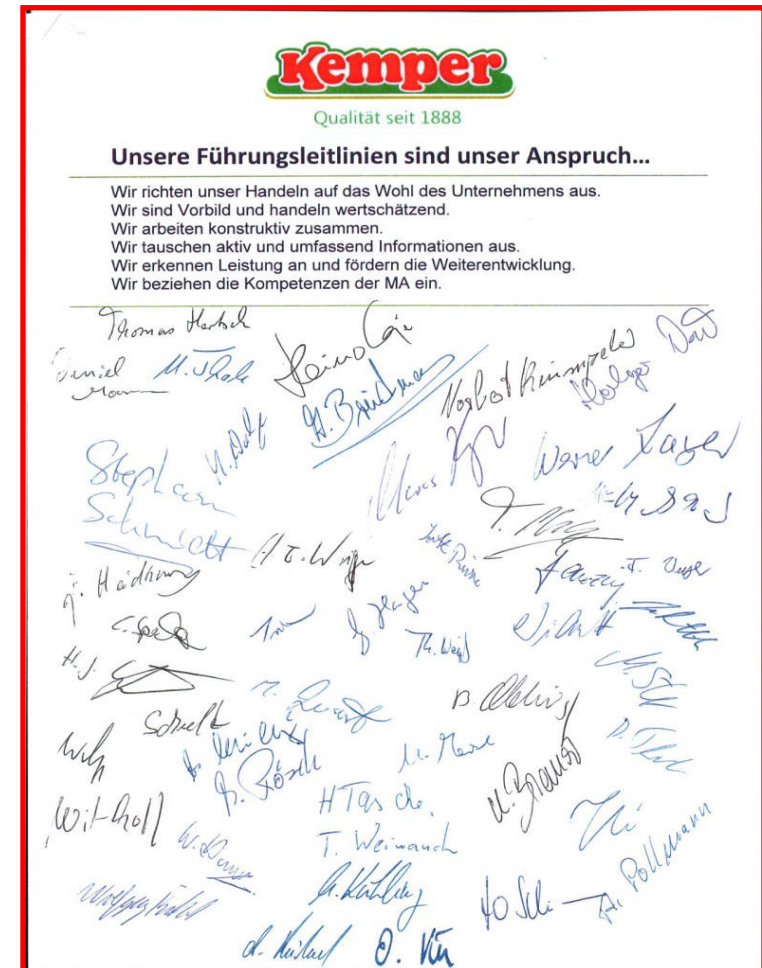
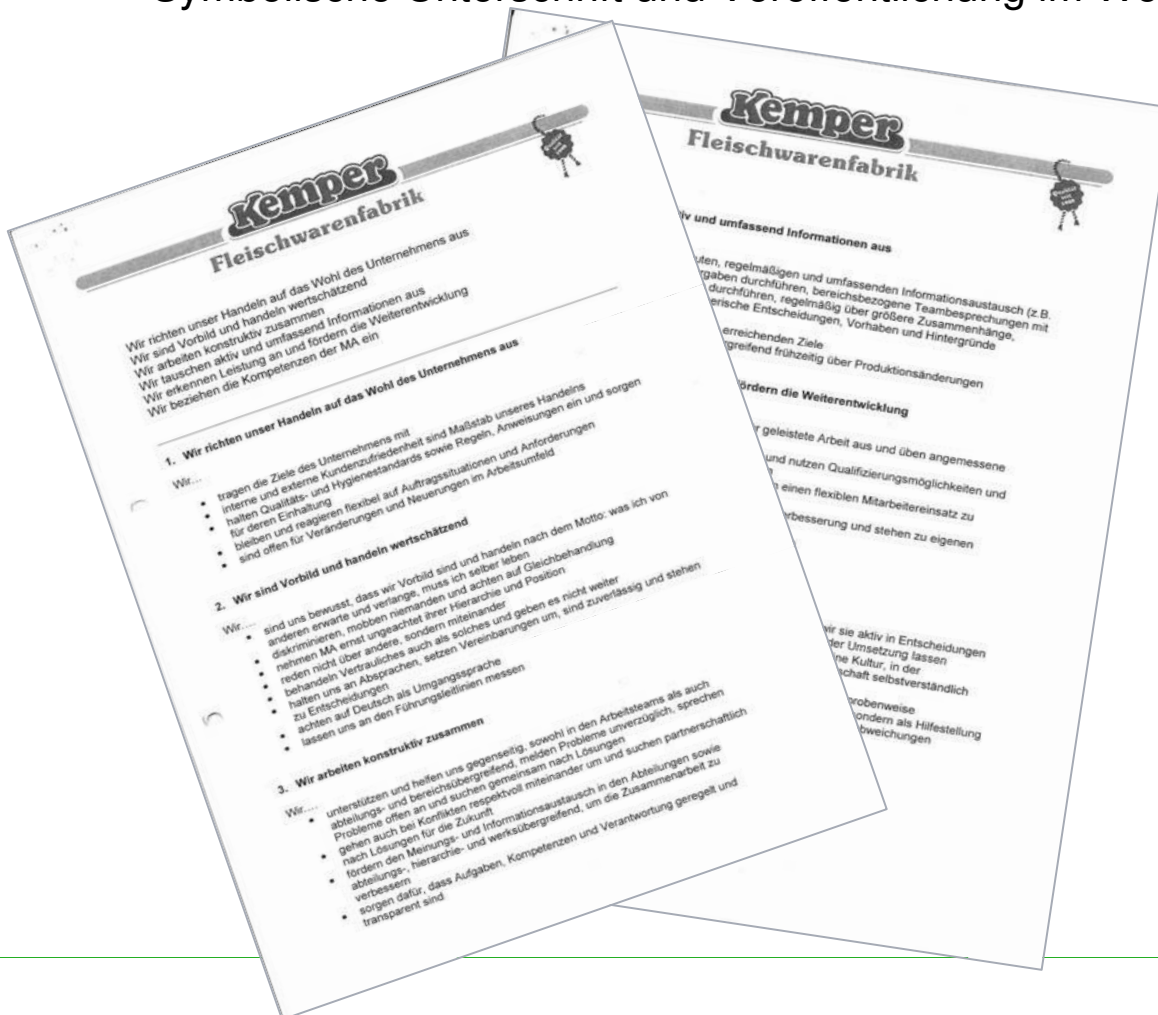
1. Wir richten unser Handeln auf das Wohl des Unternehmens aus
2. Wir sind Vorbild und handeln wertschätzend
3. Wir arbeiten konstruktiv zusammen
4. Wir tauschen aktiv und umfassend Informationen aus
5. Wir erkennen Leistung an und fördern die Weiterentwicklung
6. Wir beziehen die Kompetenzen der MA ein

3. Wir arbeiten konstruktiv zusammen

Wir....

- unterstützen und helfen uns gegenseitig, sowohl in den Arbeitsteams als auch abteilungs- und bereichsübergreifend, melden Probleme unverzüglich, sprechen Probleme offen an und suchen gemeinsam nach Lösungen
- gehen auch bei Konflikten respektvoll miteinander um und suchen partnerschaftlich nach Lösungen für die Zukunft
- fördern den Meinungs- und Informationsaustausch in den Abteilungen sowie abteilungs-, hierarchie- und werksübergreifend, um die Zusammenarbeit zu verbessern
- sorgen dafür, dass Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung geregelt und transparent sind

- Diskussion und Verabschiedung der Führungsleitlinien in einem gemeinsamen Termin
- Teilnehmer: Inhaber, GF, Betriebsdirektor, alle Bereichsleiter, alle Meister, Betriebsrat Personalleiter (Dez. 2012)
- Symbolische Unterschrift und Veröffentlichung im Werk



■ Ziele:

- Führungsleitlinien in den unteren Führungsebenen zum Leben bringen
- Schichtleiter qualifizieren
- Einen wiederkehrenden Feedback-Prozess und gemeinsamen Lern- und Veränderungsprozess einleiten

■ Umsetzung:

- 1-tägige Workshops mit den Schichtleitern (5 Gruppen) (Ende April und Juni 2013)
- Inhalte:
 - Sensibilisierung und Einstieg in das Thema „Führung“
 - Kennenlernen und Reflexion der Führungsleitlinien
 - Die eigene Situation bei der Fa. Kemper kritisch hinterfragen und Veränderungsbedarfe erarbeiten
 - Präsentation der Ergebnisse vor den Bereichsleitern und dem Betriebsdirektor

■ Zwischenergebnis:

- **bis Juni 2013 wurden auf der Ebene der Schichtleiter bereits deutliche Veränderungen in der Kommunikation und Zusammenarbeit wahrgenommen!**

- Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse der Schichtleitergruppen und Diskussion in der Gruppe Bereichsleiter und Betriebsdirektor
- Erarbeitung eines 14-Punkte-Papiers mit den wesentlichen Veränderungspunkten aus Sicht der Schichtleiter

- **Aufgabe der Bereichsleiter:**
 - Besprechung des 14-Punkte-Papiers gemeinsam mit den Meistern

- **Aufgabe der Meister:**
 - Gemeinsam mit den Schichtleitern die 14 Punkte in eine Rangreihe zu bringen

„14-Punkte“

10	1. Wie kann die Zusammenarbeit unter den Bereichsleitern verbessert werden?
6	2. Wie können Verantwortungen, Aufgaben, Kompetenzen sauber definiert werden?
2	3. Wie können wir Feedback und Reflexion verbessern? Welche Räume müssen wir dafür schaffen?
1	4. Wie können wir systematisch Qualifizierungsbedarf erkennen und die fachlichen und sozialen Kompetenzen fördern?
3	5. Wie können wir Ideen der MA systematisch aufnehmen und umsetzen (z.B. TPM)?
9	6. Wie muss die Paket-Verteilung innerhalb der Werke verbessert werden?
7	7. Wie bekommen wir eine funktionierende Bestandsführung hin (ERP)?
8	8. Wie erreichen wir eine kurzfristige Optimierung der Bestandsführung im Trockenlagerbereich?
12	9. Wie optimieren wir die Kunden-Auftragsbearbeitung (Ziel: messbare Zeitliste)?
11	10. Wie kann der Umgang mit Kleinaufträgen verbessert werden?
5	11. Wie können die Schichtübergaben verbessert werden?
4	12. Wie können wir schichtübergreifende Teambesprechungen auf allen Ebenen einführen?
14	13. Wie kann die technische Versorgung in der Nachtschicht sichergestellt werden?
13	14. Wie erreichen wir eine klare Aufgaben-Kommunikation in der IT (wer macht was bis wann?)

Eigene Anmerkungen / Ergänzungen / Vorschläge:

Nortrup: 06.08.13

H. Schreiber P3/KZH
Name, Abteilung

- Die gewichteten 14-Punkte-Papiere wurden von den Bereichsleitern und dem Betriebsdirektor ausgewertet und ein Massnahmenplan mit Aufgabenverteilungen wurde erarbeitet

Maßnahmenplan (Basis: 14-Punkte-Papiere)

Rang	Nr. Frage	Thema	Maßnahme	Wer
1	2	Wie können Verantwortungen, Aufgaben, Kompetenzen sauber definiert werden?	<ul style="list-style-type: none"> Funktionsbeschreibungen erarbeiten mit SOLL-Anforderungen (nicht IST-Abbild), und zwar Top Down 	Hr. Rieger in Abstimmung mit Fr. Gloystein und Hr. Dörr
2	4	Wie können wir systematisch Qualifizierungsbedarf erkennen und die fachlichen und sozialen Kompetenzen fördern?	<ul style="list-style-type: none"> Anforderungsprofile aus den Funktionsbeschreibungen erstellen Qualifikationsmatrix Ableitung und Umsetzung einer systematischen Weiterbildungsplanung Mitarbeiter-Jahres-Gespräche führen als Personalentwicklungsgespräche 	Hr. Rieger, Fr. Gloystein (Input), Hr. Dörr
3	3	Wie können wir Ideen der MA systematisch aufnehmen und umsetzen (z.B. TPM)?	<ul style="list-style-type: none"> Ideen-Management entwickeln In Zusammenhang mit TPM die MA-Ideen zur kontinuierlichen Prozess-Verbesserung einsetzen 	Hr. Moormann
4	3	Wir können wir Feedback und Reflexion verbessern? Welche Räume müssen wir dafür schaffen?	<ul style="list-style-type: none"> Im Rahmen von MA-Jahres-Gesprächen Merke: mit Feedback sind nicht anlassbezogene Gespräche gemeint, z.B. Rückkehrgespräche, oder wenn ein MA in einer aktuellen Situation seine Aufgabe nicht korrekt ausführt. Feedback ist eine Rückmeldung zum Verhalten (fachlichen und sozialen!), zur Wirkung auf andere, zu Stärken und zu Verbesserungsbedarfen. Es dient zur Orientierung für die MA, wo er steht, gibt Sicherheit, stärkt Selbstbild, fördert die Entwicklung, motiviert etc. Feedback geben und nehmen ist Teil des erarbeiteten Leitbilds und wird damit zur Führungsaufgabe, muss zum Selbstverständnis werden und Teil einer Spieler-Trainer-Haltung Bis zum Jahresende sollen BL mit „ihren“ MA Jahresgespräche führen (mögliche Inhalte: Feedback, Zufriedenheit mit Arbeit, Team, Vorgesetzten, Weiterqualifizierungsmöglichkeiten, Zielvereinbarung, Sorgen, Verbesserungsvorschläge...) 	Hr. Brinkmann, Fr. Bremer
5	11	Wie können die Schichtübergaben verbessert werden	<ul style="list-style-type: none"> Betrifft insbesondere die Bereiche RW-F und RW-Vac Bis 23.8.2013 	Hr. Krümpeler
6	9	Wie optimieren wir die Kunden-Auftragsbearbeitung (Ziel: messbare Zeitliste?)	<ul style="list-style-type: none"> Relevant für Produktion und Verpackung Ziel: mehr wertschöpfende Prozesszeiten schaffen Alle Prozessbeteiligten müssen einbezogen werden 	Hr. Hartsch
7	1	Wie kann die Zusammenarbeit unter den Bereichsleitern verbessert werden?	<ul style="list-style-type: none"> In Arbeit 	Hr. Dörr

- Erarbeitung von Funktionsbeschreibungen bzw. Aufgaben und Verantwortungen für die unterschiedlichen Führungsebenen.
- Entwicklung von systematischen Feedback-Schleifen, z.B. in Mitarbeitergesprächen.
- Wie können systematisch Qualifizierungsbedarfe erhoben werden und die Beschäftigten zielgerichtet gefördert werden?
- Wie können die Leitlinien in konkretere Ziele, die auch nachprüfbar, bewertbar und kontrollierbar sind, heruntergebrochen werden, um den Lernprozess gemeinsam zu steuern?
- Welche Instrumente können geschaffen werden?

- Veränderung muss gewollt werden – von ganz oben!
- Führung nachhaltig zu verändern, bedeutet **alle** Führungsebenen zu qualifizieren.
- Ein gemeinsames Führungsverständnis zu entwickeln, ist ein Veränderungsprozess, der top down „erarbeitet“ werden muss.
- **Eine zentrale Botschaft:** Die Wirkung von Führungsverhalten auf die Mitarbeiter ist nur im Dialog zu klären.
 - Alle Führungskräfte müssen in den Prozess eingebunden werden.
 - **Betroffene zu Beteiligten machen!**
- **Eine Herausforderung:** Gemeinsames Lernen auf Dauer zu schaffen → voneinander lernen!
 - Wie können immer wieder Feedback-Schleifen in den Alltag eingebaut werden?
 - Wie können wir Vernetzungen zwischen den verschiedenen Ebenen erreichen?
- Bereichsübergreifende Teams fördern Kommunikation, Zusammenarbeit und gegenseitiges Verständnis.
- Lippenbekenntnisse + dokumentierte Leitlinien reichen nicht.
- Es braucht (mindestens) einen Kümmerer und Treiber im Unternehmen im Management.
- **Eine Voraussetzung:** Aktive Mitarbeit des Betriebsrates.

**Führung ist nicht etwas, das man an anderen praktiziert,
sondern mit anderen!**

(Blanchard)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

