Kemper

Qualität seit 1888

Fleischwarenfabrik H. Kemper GmbH & Co. KG

Hannover, Oktober 2013

Kemper

Qualität seit 1888

SPILL

SozialPartnerInitiative Lebenslanges Lernen

Führungskultur verändern

oder: „Was SPILL bewirkte…“

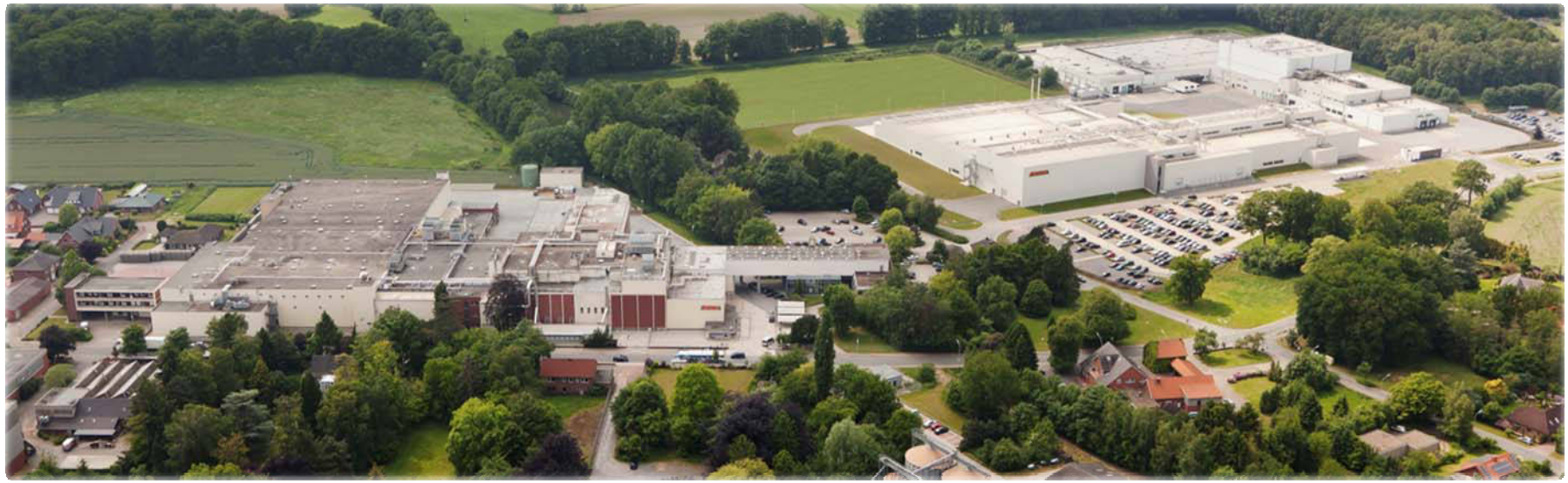
Der rote Faden

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

Copyright © 2013 H. Kemper GmbH & Co. KG/Dr

Das Unternehmen

- 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



Copyright © 2013 H. Kemper GmbH & Co. KG/Dr

Die Situation – Markt + Prozesse

- 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

Copyright © 2013 H. Kemper GmbH & Co. KG/Dr

Die Situation - Mitarbeiter

- 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

Copyright © 2013 H. Kemper GmbH & Co. KG/Dr

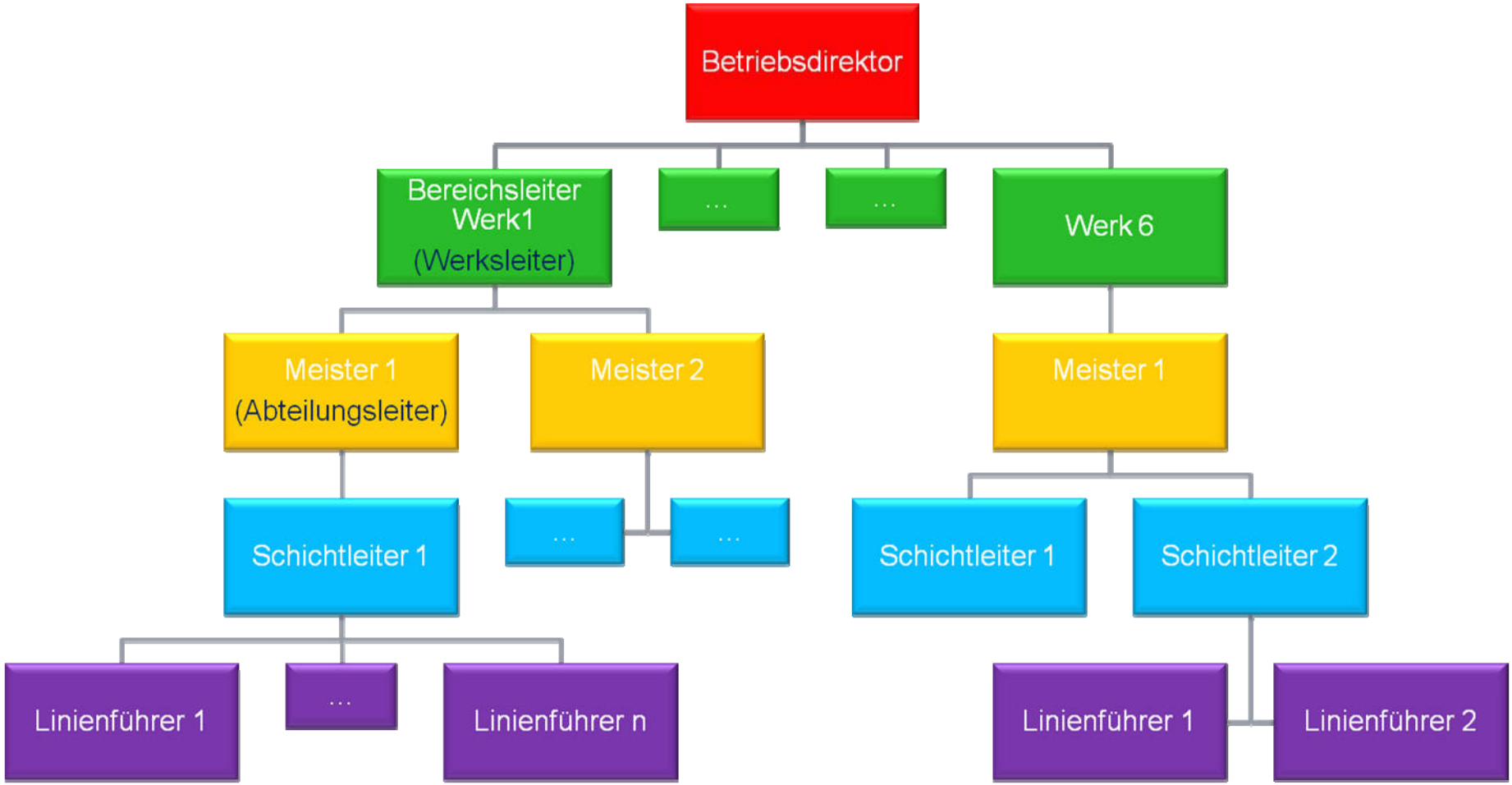
Das Projektziel

➔ Führungskräfte entwickeln

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

Copyright © 2013 H. Kemper GmbH & Co. KG/Dr

Führungsstruktur (Auszug)



Copyright © 2013 H. Kemper GmbH & Co. KG/Dr

Der Ablauf – Stufe 1

- **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)

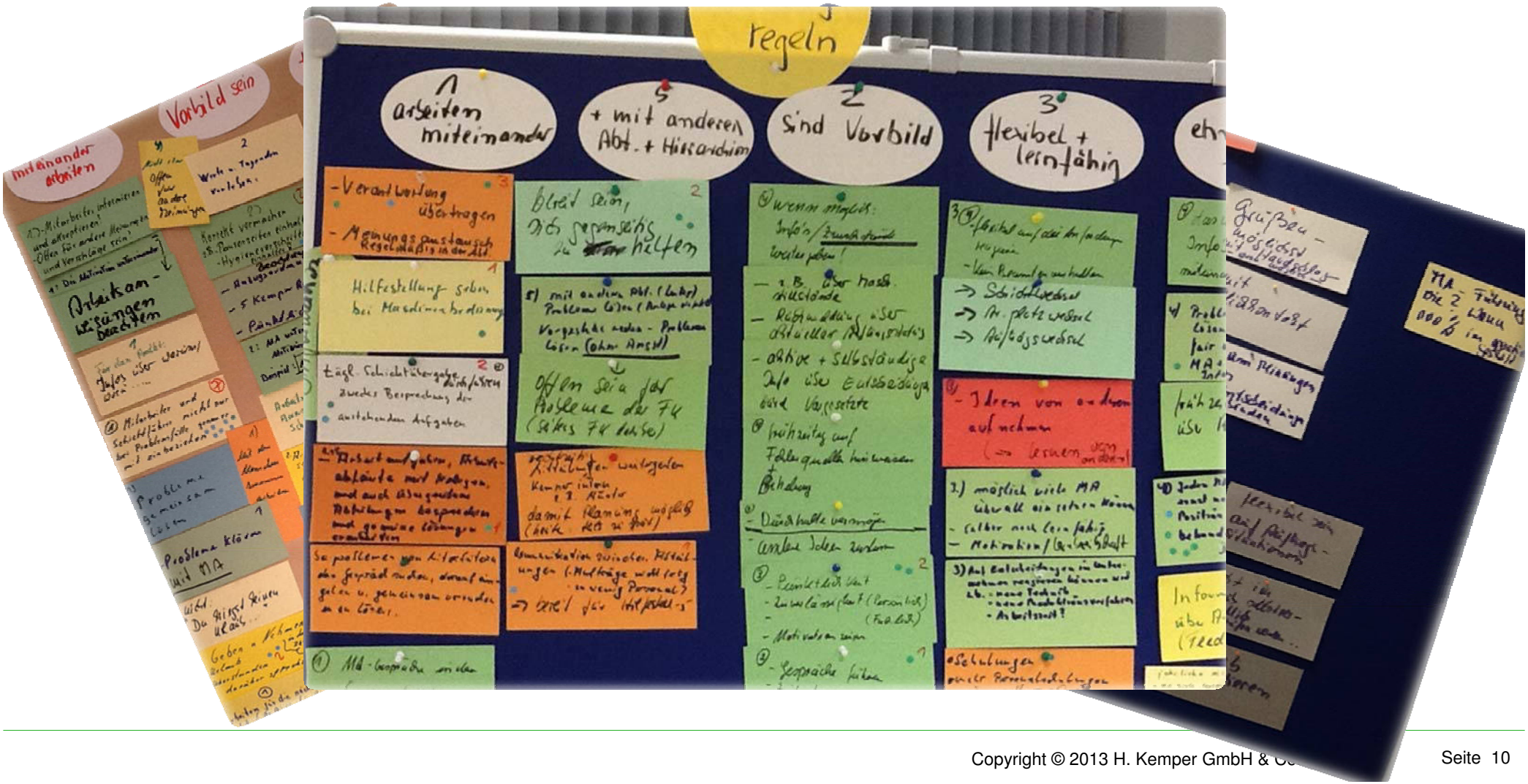
- **Auswertung und Erkenntnis:**
  - ✓ ***Es fehlt an einem gemeinsamen, konkreten Führungsverständnis auf allen Führungs-Ebenen***
  - ✓ ***Ein isoliertes Vorgehen auf einer Ebene wird keine Nachhaltigkeit schaffen***

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

Copyright © 2013 H. Kemper GmbH & Co. KG/Dr

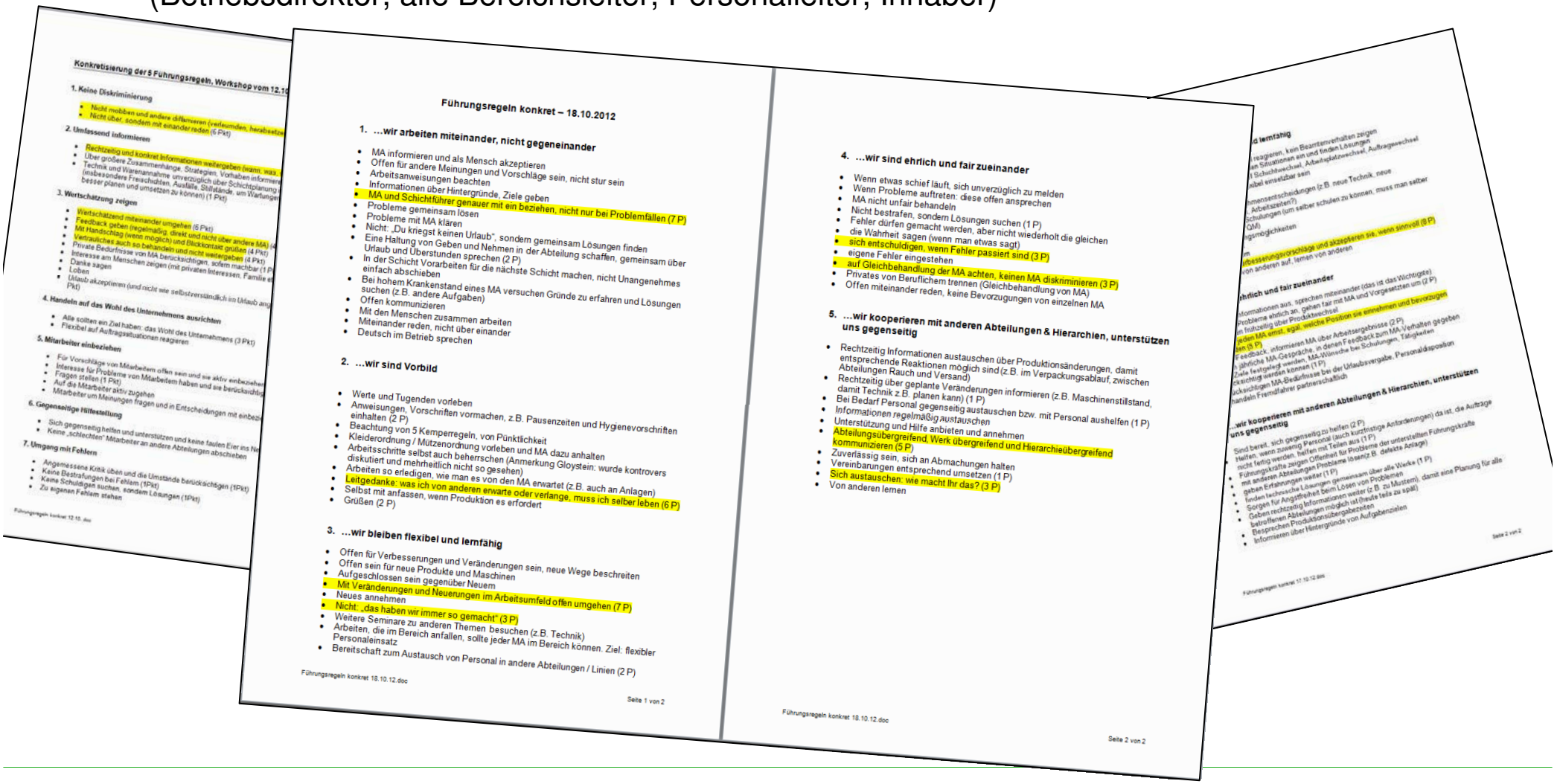
Der Ablauf – Stufe 2

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



Zwischenergebnis – Stufe 2

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



Führungsregeln konkret – 18.10.2012

1. …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 ein beziehen, 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 abschieben
   - 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
2. …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 anfassen, wenn Produktion es erfordert
   - Grüßen (2 P)
3. …wir bleiben flexibel und lernfähig
   - Offen für Verbesserungen und Veränderungen sein, neue Wege beschreiten
   - 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)

Führungsregeln konkret 18.10.12.doc

Seite 1 von 2

4. …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
5. …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
   - Vereinbarungen entsprechend umsetzen (1 P)
   - Sich austauschen: wie macht Ihr das? (3 P)
   - Von anderen lernen

Führungsregeln konkret 18.10.12.doc

Seite 2 von 2

Stufe 2: Führungsleitlinien, allgemein

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

Copyright © 2013 H. Kemper GmbH & Co. KG/Dr

Stufe 2: Führungsleitlinien, Beispiel

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

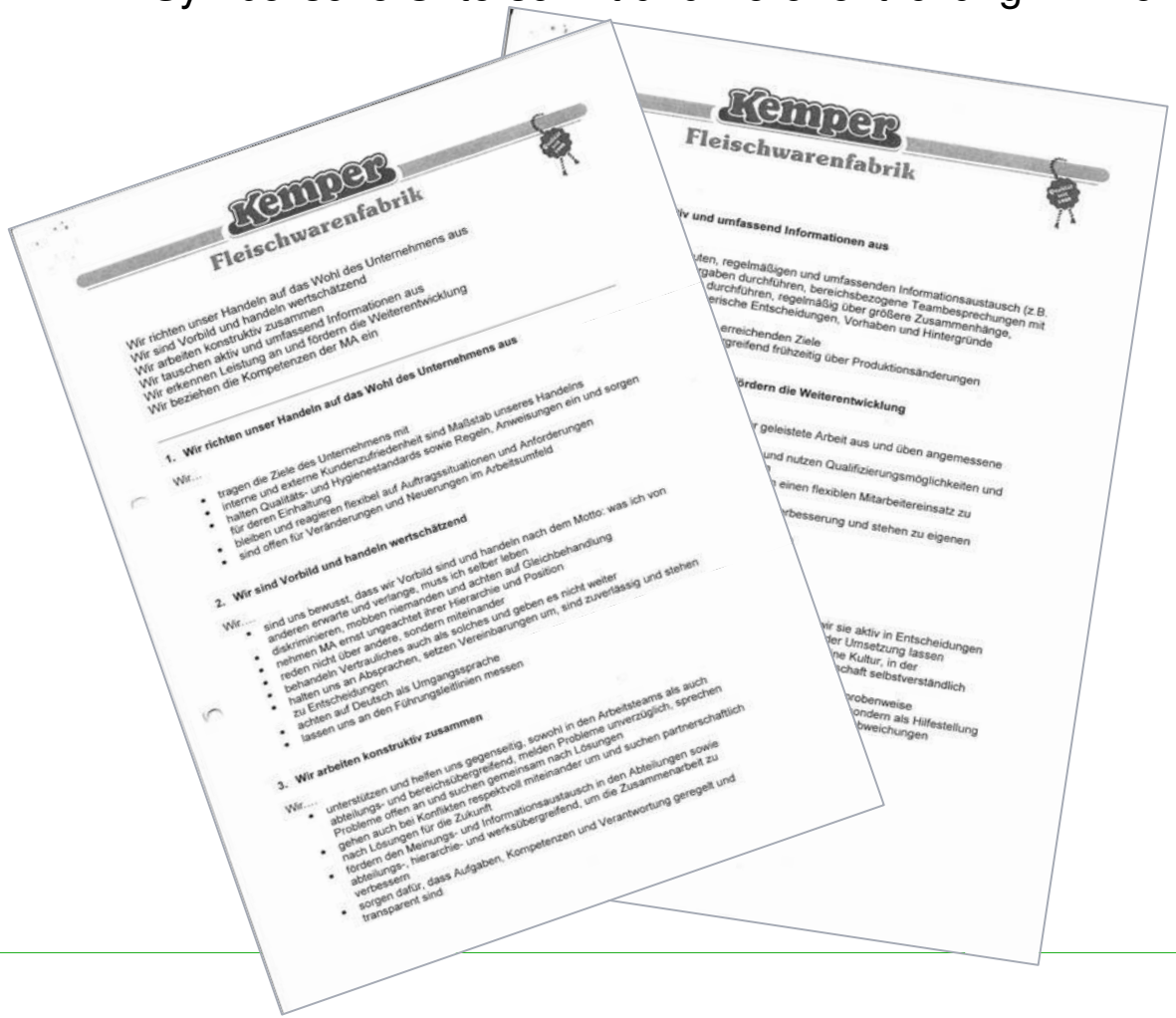
- fördern den Meinungs- und Informationsaustausch in den Abteilungen sowie abteilungs-, hierarchie- und werksübergreifend, um die Zusammenarbeit zu verbessern

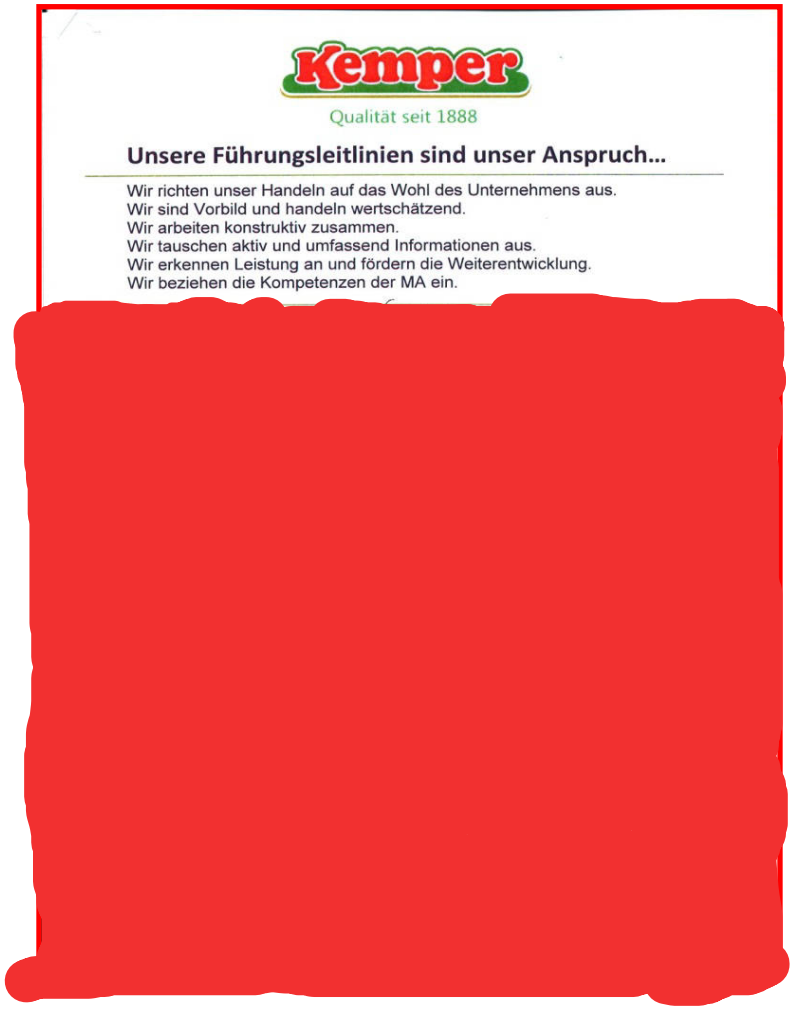
- sorgen dafür, dass Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung geregelt und transparent sind

Copyright © 2013 H. Kemper GmbH & Co. KG/Dr

Ergebnis – Stufe 2

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





Copyright © 2013 H. Kemper GmbH & Co. KG/Dr

Der Ablauf – Stufe 3

- **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

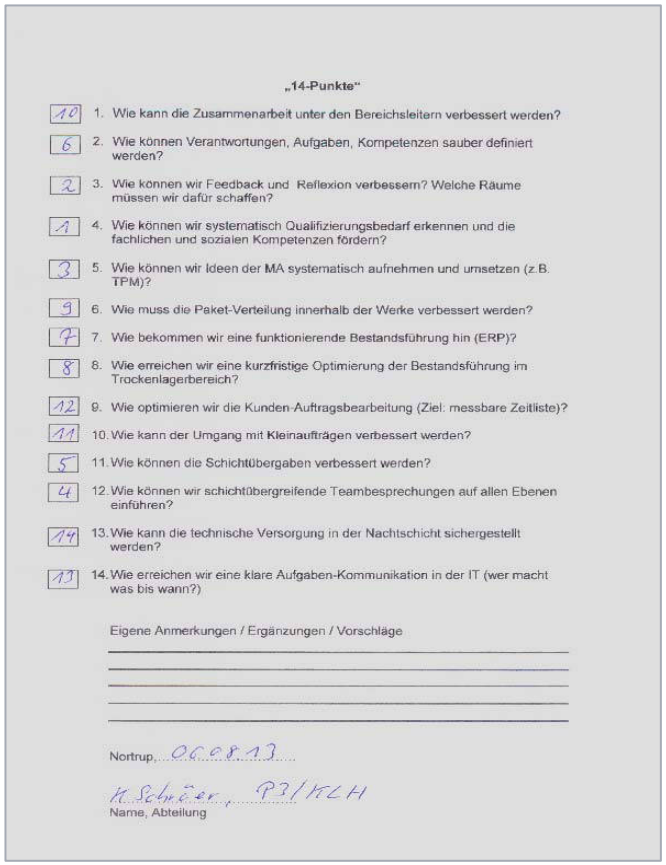
- **Zwischenergebnis:**
  - **bis Juni 2013 wurden auf der Ebene der Schichtleiter bereits deutliche Veränderungen in der Kommunikation und Zusammenarbeit wahrgenommen!**

Copyright © 2013 H. Kemper GmbH & Co. KG/Dr

Ergebnis – Stufe 3

- 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

K. Schröer, P3/KLH
Name, Abteilung

Copyright © 2013 H. Kemper GmbH & Co. KG/Dr

Ergebnis – Stufe 4

- 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?	• 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?	• 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)?	• 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?	• 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	• 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?)	• 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?	• In Arbeit	Hr. Dörr

Copyright © 2013 H. Kemper GmbH & Co. KG/Dr

Einige Arbeitspakete:

- 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?

Copyright © 2013 H. Kemper GmbH & Co. KG/Dr

Was haben wir gelernt?

- 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.

Copyright © 2013 H. Kemper GmbH & Co. KG/Dr

…und was wir noch lernten:

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

(Blanchard)

Copyright © 2013 H. Kemper GmbH & Co. KG/Dr

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Copyright © 2013 H. Kemper GmbH & Co. KG/Dr