



# TiL-Projekt im Pilotwerk Erftstadt

Helga Dohm-Witt & Helmut Over



## Wer wir sind (1)

**5.500**



Genossenschafts-  
mitglieder



**1932**

Gründung  
Hochwald Foods



**9**

Produktions-  
standorte



## Wer wir sind (2)

**5.215**



Hochwald Milchlieferanten

**ca. 1,58 Mrd.**



Euro Jahresgesamtumsatz



**2,28**

Mrd. kg Jahresmilchmenge

**680 Mio. €**



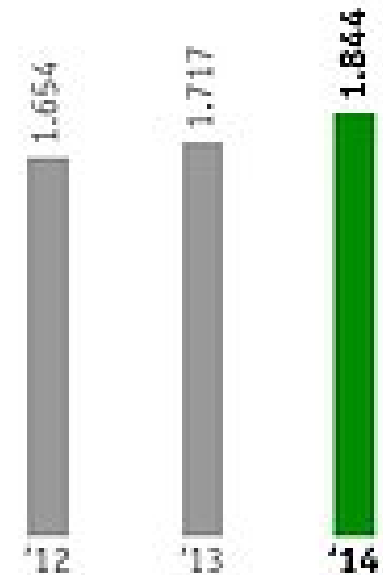
Export Milchprodukte gesamt



## Ausgewählte Kennzahlen 2014/2015

- Anzahl Mitarbeiter (31.12.2015): 1.950
- Fluktuation (2012 – 2014): 2% - 3%
- Durchschnittsalter (in Jahren): 42, Männer 43, Frauen 40
- Frauenanteil: 26%
- Ausbildungsquote Deutschland: 6,2%

Anzahl der Hochwald Mitarbeiter





## Ausgewählte Marken



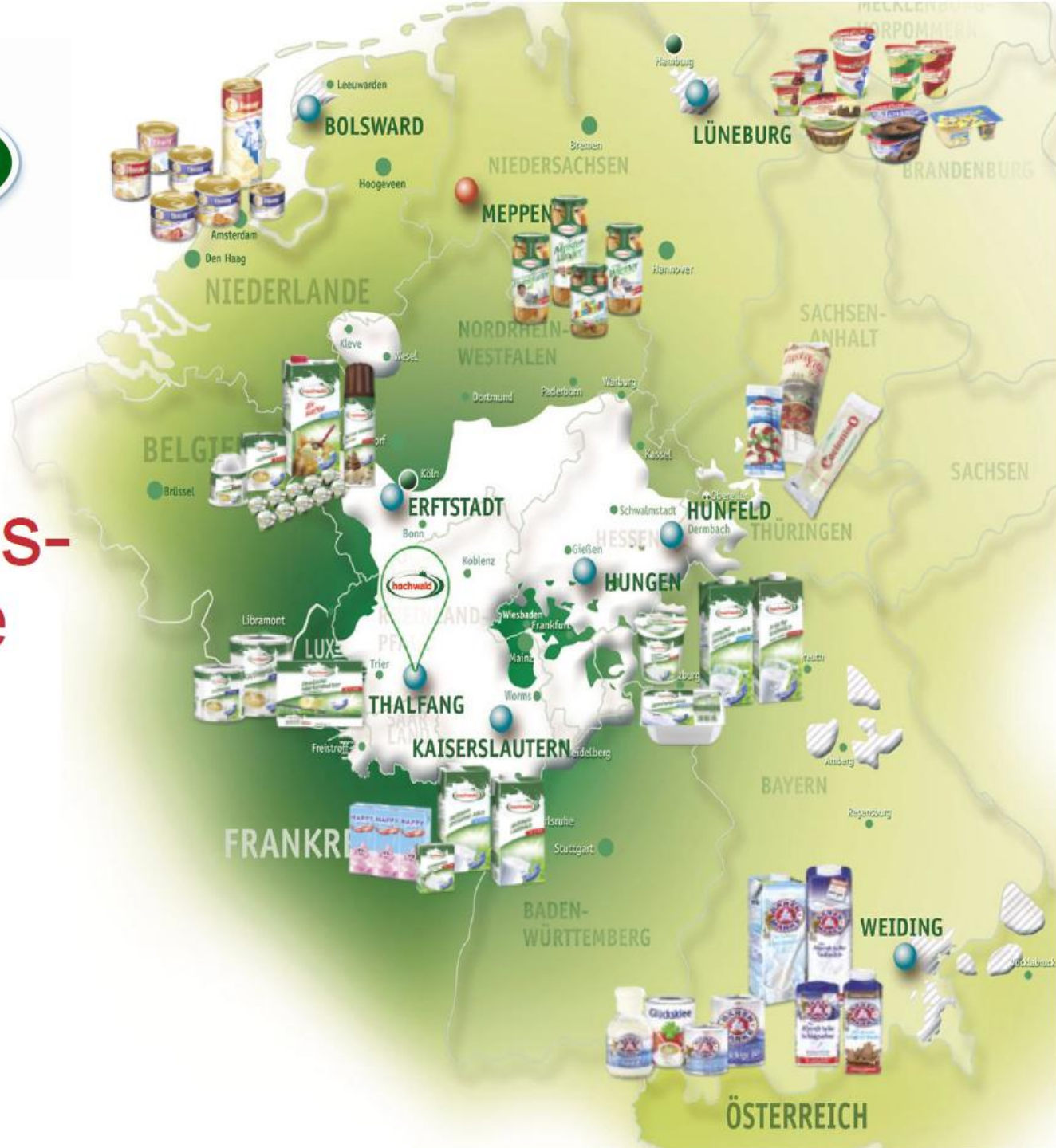
Glücksklee







# Produktionsstandorte





## Unser Pilotwerk Erftsttdt

**244 Mitarbeiter**

### **Produkte:**

- Sprühsahne
- haltbare Milchgetränke
- Kaffeesahne und Kondensmilch in Kännchen, Karton- und Portionsverpackungen

### **Herausforderung:**

- sehr unterschiedliche Produktionsabläufe
- teilweise recht kleine Einheiten
- unterschiedliche Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter





## **TiL-Projekt Hochwald**

Führung im demografischen Wandel





## Erste Themenauswahl: Ergebnisse des ersten Workshops

### ■ (altersgerechte) Arbeitsplatzgestaltung

- Belastungskataster (physisch/psychisch) (inkl. Schichtmodell)
- Identifikation v. Schonarbeitsplätzen
- Wiedereingliederung
- Belastungsreduzierung bestehender Arbeitsplätze

📄 Umsetzungsprojekt

### ■ lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle

- Lebensarbeitszeitkonten
- Schichtmodelle: Prüfung der Passfähigkeit

📄 Konzepte

### ■ Personalentwicklung

- Abgleich Kompetenzen und Arbeitsplatzanforderungen
- Kompetenzprofile
- Kompetenzentwicklung für neue Anlagen
- Ausbildung/Fortbildung
- Wissensmanagement

- Fokus auf demografiefeste Arbeitsplatzgestaltung und Personalentwicklung in der Produktion
- Thema Arbeitszeitmodelle: Ergebnistransfer aus anderen TiL-Betriebsprojekten



## Altersgerechte Arbeitsgestaltung: Ausgangssituation, Handlungsbedarfe

- **Was wurde bislang getan, um die Belastungssituation zu erheben? Welche „Belastungs-/Gefährdungskataster“ existieren für welche Bereiche?**
  - Gefährdungsbeurteilungen existieren
  - Fehlzeitenanalysen durch AOK existieren
- **Wo bestehen aktuelle Handlungsbedarfe?**

Ziele „Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung“:

  - Mittels Bottom-up Vorgehensweise psycho-soziale Belastungen bei Betroffenen systematisch erfassen
  - Anforderungen an die Führungskräfte ableiten
  - bestehende Gefährdungsbeurteilung um psychosoziale Belastungsfaktoren und Alterssensibilität erweitern
  - Vermutliche Belastungen: Eigen- und Fremdkontrolle, Vorleben, Führen



## Ablauf

Durchführung des IMPULS-Tests

Vorstellung der IMPULS-Test-Ergebnisse (in Workshops pro Abteilung)

Diskussion der speziellen Belastungsfaktoren

Diskussion von Lösungsideen zur Belastungsreduktion

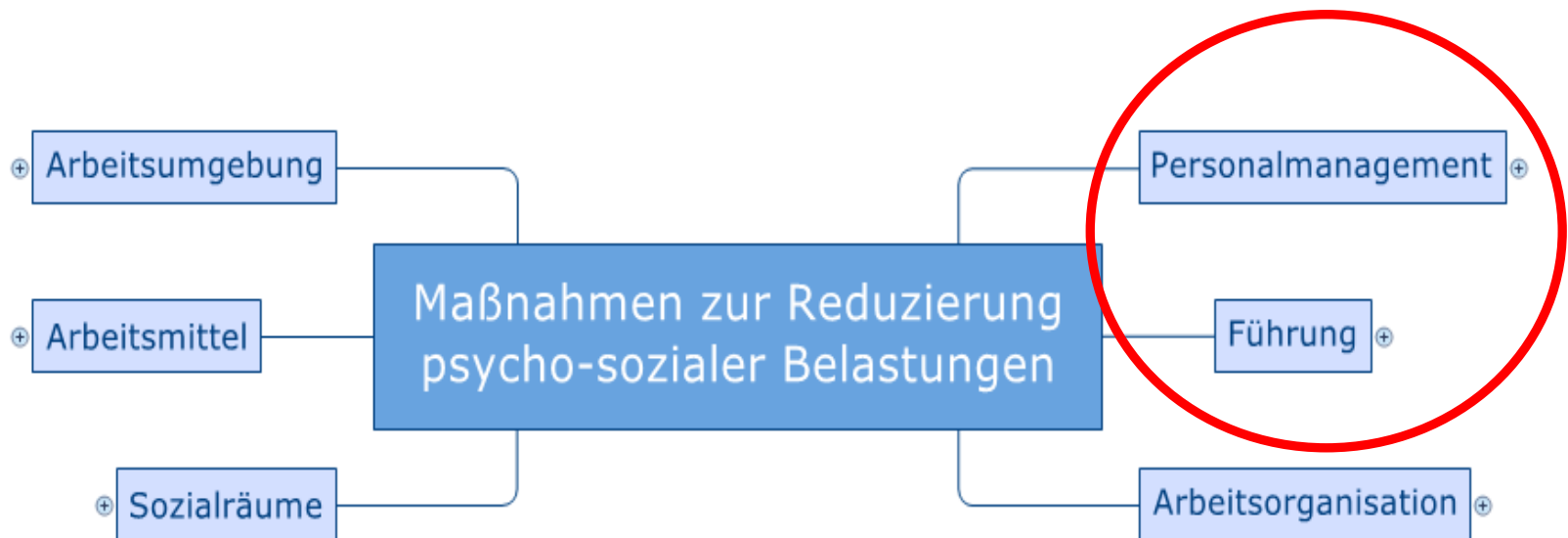


## Workshopergebnisse: Typische abteilungsübergreifende Ursachen für Belastungen

- Viele parallel verlaufende Projekte, Zunahme Komplexität und Aufgabenspektrum (Arbeitsverdichtung) = Empfindung (in allen Abteilungen): zu wenig Personal
- Begrenzte zeitliche und personelle Ressourcen
  - für Mitarbeiterführung (Informationsweitergabe, Feedback, MA-Motivation etc.)
  - für Qualifizierung und Personalentwicklung – Einbußen bei Betreuung und Einarbeitung von MA, geringe Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven, Dequalifizierung, Verlust von Wissensträgern
- Häufige, kurzfristige Änderungen in der Produktionsplanung – Auswirkungen auf die Arbeitsabläufe aller Abteilungen und Arbeitszeiten der einzelnen Mitarbeiter/innen
- Teilweise unklare Prioritäten, Regelung der Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse (hierarchie- und standortübergreifend)
- Suboptimale Informations-, Fehler- und Feedbackkultur im Unternehmen



## Maßnahmen in den Gestaltungsfeldern







## Personalmanagement: Personalplanung und -betreuung

### Erledigt:

- Bestimmung von Personalbedarf und –struktur ✓
- Genehmigung von 11 neuen Planstellen ✓

### In Bearbeitung:

- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und HR
  - Optimierung des Onboarding-Prozesses (Checklisten, Einarbeitungspläne)
  - Identifikation/Schaffung von Stellen für Leistungsgewandelte
  - Verbesserung der Prozesse zur Nachfolgeplanung
  - Optimierung der Personalentwicklungsprozesse:
    - Einführung von Instrumenten zur Erhebung des PE-Bedarfs (Qualifikationsmatrix erstellt)
    - Schaffung von Qualifizierungsangeboten (Schulungskatalog)
    - Rahmenbedingungen (Arbeitszeitmodelle, Unterstützungsmöglichkeiten)
    - Entwicklung von Karrieremodellen neben der Führungslaufbahn
    - Befähigung der „Wissensträger“ zur Wissensvermittlung (zeitlich, strukturell)



## Führung (1): Führungsverhalten

### In Bearbeitung:

- **Übergeordnete Führungskräfteentwicklung neu aufgelegt**
  - Informationsweitergabe: Feedback zum Stand der Dinge, Hintergrundinformationen zu Aufgaben etc.
  - Motivation: mehr Lob, konstruktive und lösungsorientierte Kritik, Dank
  - Verbindliche Regeln für alle Mitarbeiter/innen, Fairness
  - Auch mal „Nein!“ sagen:
    - Führungskultur: Nein sagen dürfen.
    - Abstimmung realistischer Ziele und Prioritäten
    - Anerkennung von Aufwand und Folgen



## Führung (2): Führungsaufgaben

### **In Bearbeitung:**

- Informationsweitergabe: Verbesserung von Besprechungen, Schichtübergaben und der schichtübergreifenden Dokumentation
- Personalentwicklung als Führungsaufgabe: Sensibilisierung/Kurzschulung der Führungskräfte bis zur Schichtleiterebene
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen:
  - Schriftliche Problemlisten, Abarbeitung in regelmäßigen Besprechungen, Verbesserung der vorhandenen Formblätter

### **Offene Aufgaben:**

- Personaleinsatzplanung:
  - Koordination/Zuteilung von Aufgaben gemäß Prioritäten
  - Urlaubsplanung nach Richtlinien
  - Faire Einteilung von Springern
  - Berücksichtigung der körperlichen Konstitution und des Kenntnisstands



## Führung (3): Organisation und Rahmenbedingungen

### Offene Aufgaben:

- Schaffung von Zeit für Führungsarbeit und fachliche Aufgaben
  - Klare Kommunikation von Prioritäten (Safety First, Qualität,...)
  - Kanalisation der Masse von Projekten („quantitative Überforderung“)
  - Stärkung von untergeordneten Ebenen zur Übernahme von Verantwortung (Festlegung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen)  
→ Organisationskonzept der Zentrale



## Führung (4): Stärkung der untergeordneten Ebenen...

### ... zur Übernahme von Verantwortung

#### Erledigt:

- Verwaltung: Aufgabenverteilung überprüft  
→ Backoffice gegründet, Neustrukturierung der Arbeit
- Technik: Erhöhung der Entscheidungsbefugnisse für Bestellungen und Reparaturen  
→ Bestimmte Bestellungen können eigenverantwortlich vorgenommen werden

#### Offene Aufgaben:

- Produktion: Definition von Entscheidungsbefugnissen und Handlungsspielräumen (Furcht vor Fehlentscheidungen, insbesondere während Spät- und Nachtschicht)
  - Umsetzung vorhandener Regeln durch Führungskräften und Mitarbeiter/innen gleichermaßen
  - Unterweisung der Führungskräfte
  - Unterweisung der Mitarbeiter/innen
  - Entscheidungsträger für Spät- und Nachtschicht definieren bzw. Planstellen schaffen





## Herausforderungen

- Zeit für Führungsarbeit bei einer zunehmenden Arbeitsverdichtung
- Sensibilisierung und Überzeugung von Führungskräften für die genannten Themen
- Etablierung von Kommunikationsstrukturen für die Angebote des Unternehmens



## Maßnahmen zur Sensibilisierung der Führungskräfte für demografierelevante Themen (1)

- **Kommunikation der Gestaltungsmöglichkeiten der Führungskräfte**
  - Offenlegung von Gefährdungen und Belastungen der Arbeitsplätze und Kommunikation von Maßnahmen zur Behebung von Gefährdungen und Belastungen aus der Gefährdungsbeurteilung → Einbindung in die Umsetzung
  - Vorbild- und Kontrollfunktion: Einhaltung von Sicherheitsvorschriften, Nutzung von Hilfsmitteln, Vermeidung von Präsentismus etc.
  - Gestaltung von Hilfsmitteln zur Identifizierung passender alternativer Einsatzmöglichkeiten für leistungsgewandelte Mitarbeiter/innen (Übersicht über Belastungsfaktoren der einzelnen Arbeitsplätze)
  - Kommunikation von organisatorischen Möglichkeiten zur Entlastung von Mitarbeiter/innen (ggf. Job-Rotation, Arbeitszeitangebote)
    - Job-Rotation wird bereits in einer Schichtgruppe (Produktion) durchgeführt
    - Alternative Arbeitszeitangebote werden derzeit entwickelt



## Maßnahmen zur Sensibilisierung der Führungskräfte für demografierelevante Themen (2)

- **Nachfolgeregelung und Wissenstransfer**
  - Offenlegung von Prozessen zur Nachfolgeplanung (z.B. in Schulungen)
  - Verweis auf Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile, Einarbeitungspläne zum Wissenstransfer (Schulung zum Einsatz der Instrumente)
- **Förderung von Talenten - Personalentwicklung als Führungsaufgabe**
  - Verweis auf Qualifikationsmatrix, Fördergespräche: Begleitende Schulungen zur Nutzung der Instrumente
  - Kommunikation von Fördermöglichkeiten im Ermessen der Führungskraft: Delegation von Aufgaben, Anlernen an neuen Maschinen
  - Kommunikation von Fördermöglichkeiten im Ermessen des Unternehmens: Schulungs-, Finanzierungs-, Arbeitszeitangebote bzw. -möglichkeiten



**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit**

**Was möchten Sie noch wissen?**

## **Kontakt**

- Helga Dohm-Witt: [h.dohm-witt@hochwald.de](mailto:h.dohm-witt@hochwald.de)
- Helmut Over: [h.over@hochwald.de](mailto:h.over@hochwald.de)

