



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. €



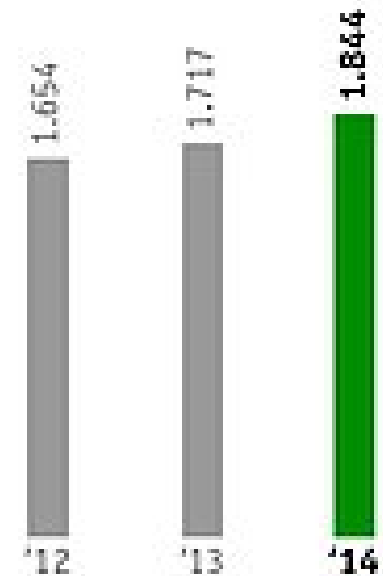
Export Milchprodukte gesamt



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

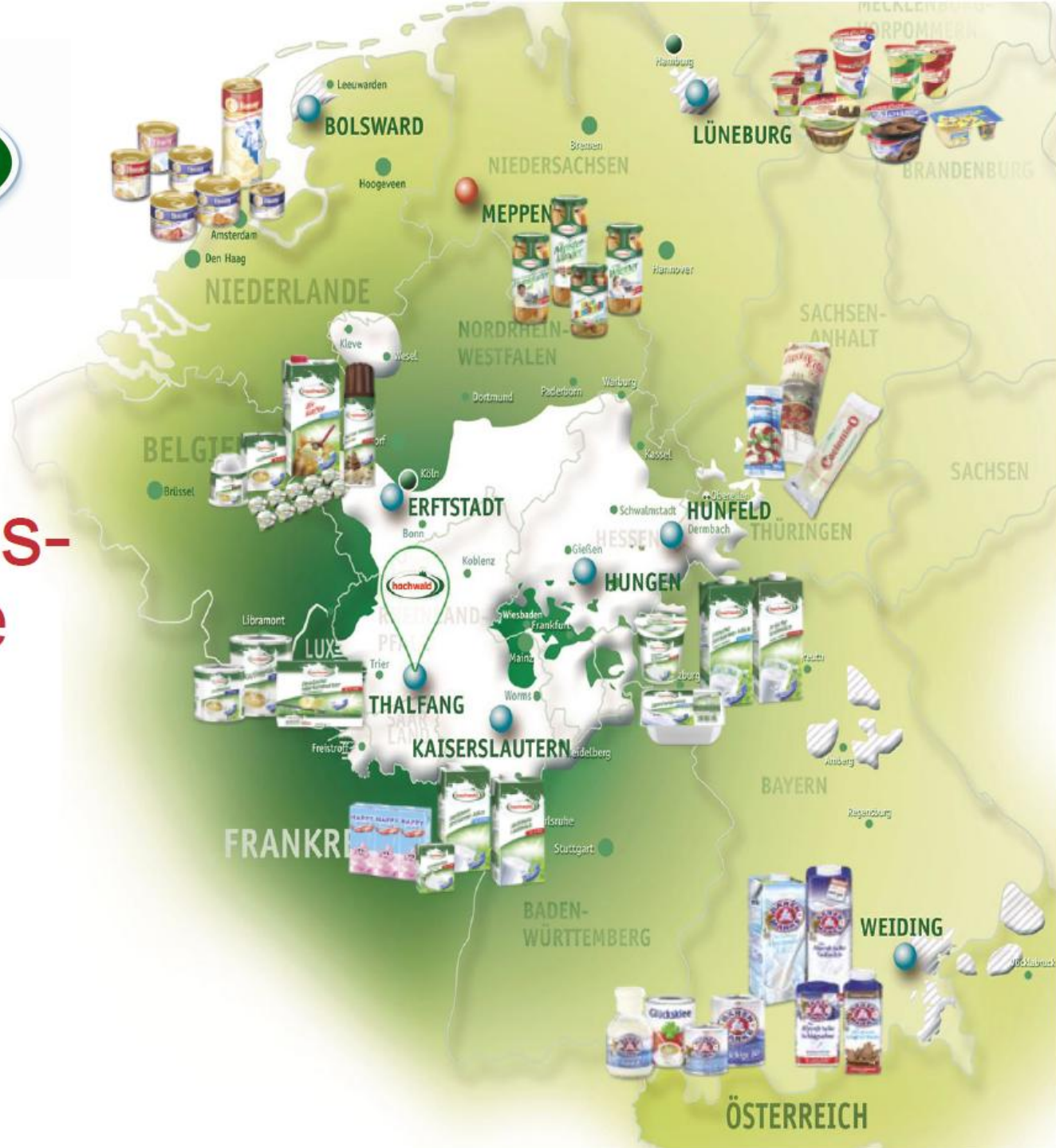


Glücksklee





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

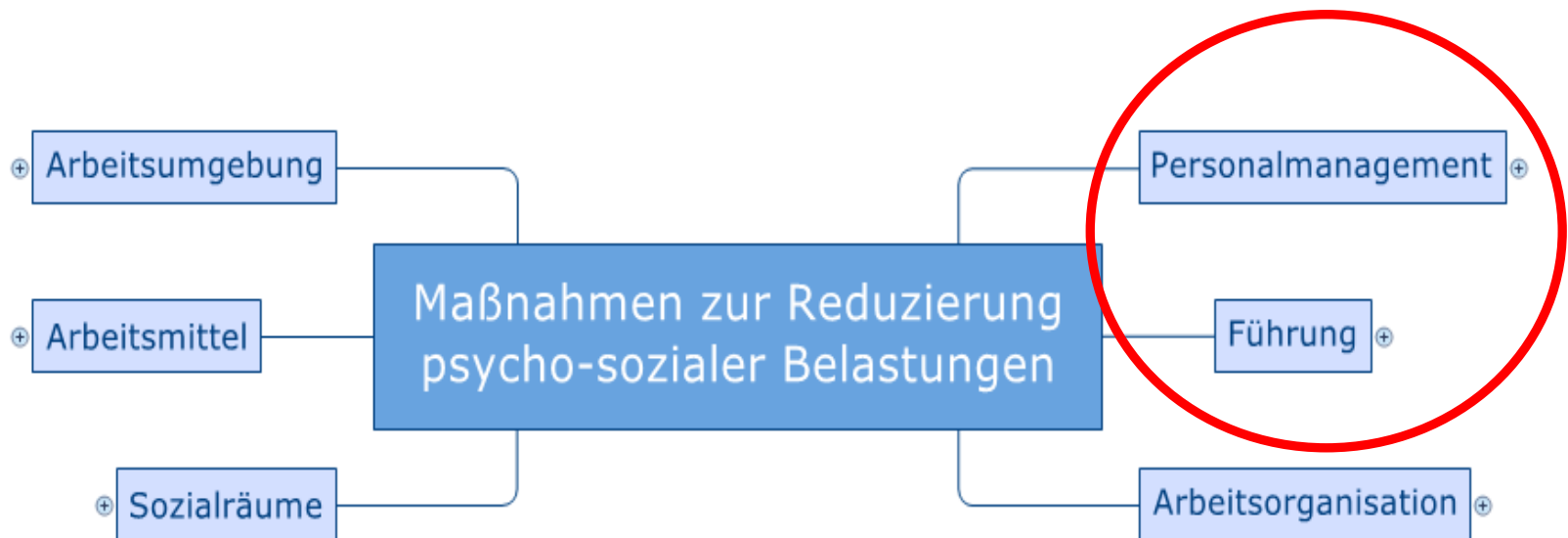


Workshopergebnisse: Typische abteilungsübergreifende Ursachen für Belastungen

- 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
- Helmut Over: h.over@hochwald.de

