



FrieslandCampina 

nourishing by nature



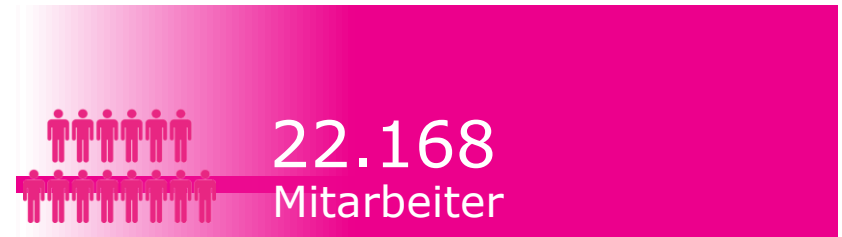


FrieslandCampina www.frieslandcampina.com

TiL – Transfer innovativer Lösungen

**für eine zukunftsorientierte Personalpolitik
in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie**

**Personalbindung durch
wertschätzende Führungskultur**





Standorte in D

Gütersloh
FrieslandCampina Germany GmbH ¹
 Produktion:
 Joghurt & Dessert
 ca. 280 Mitarbeiter



Essen
FrieslandCampina Cheese GmbH ²
 Sales + Marketing
 Valess + Handelsmarken Käse

Goch
DMV-Fonterra-Excipients GmbH & Co. KG ³
 Verwaltung

Köln
FrieslandCampina Germany GmbH ¹
 Produktion:
 Frischmilch, H-Milch,
 Schulmilch, Quark,
 Sahne, Joghurt,
 ca. 350 Mitarbeiter



Milchverwaltung FrieslandCampina Germany GmbH
 Mitgliederservice

FrieslandCampina Professional GmbH ¹
 Marketing & Sales

Schefflenz
FrieslandCampina Germany GmbH ¹
 Produktion:
 Schichtkäse, Schnittfester Frischkäse
 22 Mitarbeiter

Lippstadt
FrieslandCampina Kievit GmbH ³
 Produktion: Sprühgetrocknete Zusatzstoffe für Lebensmittel und die Vending-Industrie

Nörten-Hardenberg
DMV-International GmbH ³
 Produktion: Zusatzstoffe für pharmazeutische Produkte

Heilbronn
FrieslandCampina Germany GmbH ¹
 Hauptverwaltung & Produktion:
 Joghurt & Dessert
 ca. 720 Mitarbeiter



Business groups:

¹ CPEMEA (Consumer Products Europe, Middle East & Africa business group)

² Cheese, Butter & Milkpowder

³ Ingredients



Zielsetzung des Projektes

- Bewältigung von **Herausforderungen des demografischen Wandels**
- **Konkurrenzfähigkeit** als attraktiver Arbeitgeber im Wettbewerb mit anderen Unternehmen
- Entwicklung einer **zukunftsorientierten Personalpolitik**

Fokus auf das Thema „Führung in Zeiten des demografischen Wandels“

Projekttablauf

- Projektzielsetzung: Mitarbeiterbindung Schwerpunkt Produktion
Bindung unserer Auszubildenden/ Nachwuchskräfte als auch unserer langjährig ausgebildeten Fach- und Führungskräfte
- Festlegung des Projektteams
- Auftaktworkshop
- Entwicklung eines Projektplanes
- Detailanalyse (Interviews, MA-Befragungen, Workshops)
- Entwicklung eines Schulungskonzeptes für Führungskräfte
- Maßnahmenplanung
- Umsetzung und Erfolgskontrolle nach Umsetzung geplant

Zielsetzungen des Schulungskonzepts

- Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und Motivation durch eine achtsame und wertschätzende Führungskultur
- Bindung von Fach- und Führungskräften an das Unternehmen durch das Aufzeigen von Perspektiven



FrieslandCampina [nl](#)

Entwicklung eines Schulungskonzepts

„Führung in Zeiten des
demografischen Wandels“

Leitfragen - Herausforderungen an Führungskräfte

- Was wird sich an den Führungsaufgaben von Führungskräften auf verschiedenen Führungsebenen ändern? Welche Aufgaben kommen hinzu, welche fallen weg, welche verändern sich in der Ausführung?
- Wie wird sich die interpersonelle Zusammenarbeit zukünftig verändern, ggf. durch die Einführung neuer Technologien?
- Welche Methodenkenntnisse und sozialen Fähigkeiten benötigen Führungskräfte, um den Aufgaben gewachsen zu sein?
- Mit welchen verschiedenen Mitarbeitergruppen werden Führungskräfte zukünftig zusammenarbeiten?
- Welches Wissen benötigen Führungskräfte in Bezug auf diese Mitarbeitergruppen?
- Mit welchen Themenstellungen sollten sich Führungskräfte auseinandersetzen, um Ihr Führungsverhalten besser auf die Menschen, die sie führen abzustimmen:
 - Vorurteile gegenüber Alter, Geschlecht, etc. vs. individuelle Leistungsänderungen
 - Gesundheitsförderung (Achtsamkeit) und Personalentwicklung als Führungsaufgabe...

- Mehr personenbezogene, mitarbeiterzugewandte Führung (→ z.B. Leitlinien bis auf Shop-Floor vermitteln)
- Fachliche Themen verlieren, Führungsthemen gewinnen an Bedeutung
- Führen von unterschiedlichen Beschäftigtengruppen:
 - Ansprüche der jungen MitarbeiterInnen (MA) steigen mit Blick auf Personalentwicklung, Reflexion, Kommunikation, Karriere
 - junge, gut ausgebildete MA (weniger eigene Ungelernte)
 - Führen von „Lernunwilligen“ und von Routiniers
 - Leiharbeiteranteil steigt → Führen von Leiharbeitern (Integration, Motivation)
 - Heilbronn: mehr Ältere, gesundheitlich angeschlagene MA

- Führungskultur
- Delegation und Motivation
(z.B. Vorleben, „gerechte“ Verteilung von Aufgaben)
- Nachfolgeplanung (inkl. Kommunikation)
- Art der Kommunikation (top-down und bottom-up) und neue Kommunikationsformen (z.B. WhatsApp)
 - Verständlichkeit der Kommunikation
 - Integration nicht-medienaffiner MitarbeiterInnen
 - Face-to-face Kommunikation
- Zeitmanagement (Schichtführer)
- Teamfähig sein
- Kritikfähig sein und angemessen Loben und Kritisieren
- Präsentieren und Moderieren



FrieslandCampina 

Wertschätzende Führungskultur: Herausforderungen an die Führungskräfte (3)

- Work-Life-Balance
- Gesundheitsförderung (Achtsamkeit) „sehen“ wollen!
 - Erkennen der Belastungsfähigkeit der MA
 - MA vor sich selbst schützen

Schulungskonzept Module

Stressmanagement

- Ursachen und Auswirkungen
- Individuelle Stresskompetenz
- Achtsamkeit

Zeitmanagement

- Methoden
- Aufgabendelegation

Mitarbeitergespräche

- Ursachen f. Konflikte
- Gesprächstechniken
- Formen von MA-Gesprächen
(Zielvereinbarung, Kritik, Rückkehrer)

Lernförderliche/motivierende Arbeitsbedingungen

- Einflussmöglichkeiten
- Führung von Beschäftigten
unterschiedlicher Generationen und
Kulturen

Führungsrolle

- Führungsaufgaben
- Rollenverständnis

Module

1. Fachliche vs. Führungsaufgaben und Auseinandersetzung mit der Führungsrolle
2. Bestandteile motivierender und lernförderlicher Arbeitsbedingungen
3. Führen von Gesprächen mit Mitarbeiter/innen

Methoden

- Diskussion persönlicher Führungserfahrungen
- Gesprächsübungen in Kleingruppen
- Rollenspiele

- **Fachliche vs. Führungsaufgaben: Auseinandersetzung mit der Führungsrolle**

- Anforderungen an Führungskräfte und gutes Führungsverhalten
- Führungsaufgaben

Lernziel: Differenzierung von fachlichen und Führungsaufgaben

- Führungsstil
- Rollenverständnis

Lernziel: Betrachtung verschiedener Rollen, die Führungskräfte im Unternehmen einnehmen

- **Bestandteile motivierender und lernförderlicher Arbeitsbedingungen**

- Situative Führung
- Führung altersgemischter Teams

Lernziel: Herausforderungen bei der Führung verschiedener Mitarbeiter/innen

- Einführung in die Mitarbeitermotivation
- Motivierende und lernförderliche Arbeitsbedingungen

Lernziel: Sensibilisierung für die persönlichen Einflussmöglichkeiten zur Förderung guter Arbeitsbedingungen

- **Führen von Gesprächen mit Mitarbeiter/innen**

- Einführung in die Kommunikation
- Ursachen für Missverständnisse

Lernziel: Sensibilisierung für die Ursachen von Missverständnissen und Konflikten

- Aktives Zuhören
- Fragetechniken
- Konstruktiv kritisieren und loben

Lernziel: Erlernen von Gesprächstechniken

- Menschenbild

Lernziel: Sensibilisierung für Beurteilungsfehler

- Praktische Gesprächsführung

Lernziel: Erlernen verschiedener Mitarbeitergespräche
(Delegierungsgespräch, Steuerungsgespräch, Kritikgespräch)

Module:

1. Führungsrolle (0,5 Tag)
2. Arbeitsbedingungen (0,5 Tag)
3. Mitarbeitergespräche (1 Tag)

Reflexionsworkshops vor Ort in den Werken

Teilnehmer/innen:

- Werksleiter
- Produktionsleiter
- Abteilungsleiter
- Teamleiter
- Schichtführer

Weitere Vorgehensweise

- Entwicklung von unternehmensspezifischen Schulungsinhalten
- Umsetzung in Form von 2 Tagesworkshops für insgesamt ca. 75 Führungskräfte
- Entwicklung und Durchführung einer begleitenden Erfolgskontrolle



FrieslandCampina 

Fragen ?????

Kontakt:

Katrin Hoffmann

Katrin.Hoffmann@frieslandcampina.com

Achim Steinbach

Achim.Steinbach@frieslandcampina.com