

Wertvolle Impulse für das Personalmanagement in Unternehmen der Lebensmittelwirtschaft

Fachkräfteprojekt „Personalmanagement in KMU der nordrhein-westfälischen Lebensmittelwirtschaft (PerLe)“ am Beispiel der Lamm GmbH, Bielefeld



Das vom Land Nordrhein-Westfalen und durch den Europäischen Sozialfonds geförderte Modellprojekt „PerLe – Personalmanagement in der mittelständischen Lebensmittelwirtschaft NRW“ hat das Ziel, gemeinsam mit zwölf Partner-Unternehmen praxisingerechte Konzepte und Maßnahmen zur Fachkräftesicherung und -rekrutierung in der Lebensmittelwirtschaft zu entwickeln. Ein wichtiges Thema dabei ist die Verbesserung der Personalmanagementsituation in den Betrieben. Die Koordination und fachliche Begleitung des Projektes liegen bei dem Food-Processing Initiative e. V. (FPI) und der innowise GmbH.

„Angesichts der Tatsache, dass man als Eigentümer sein Unternehmen ja auch entwickeln und voranbringen muss, ist das Thema Personalentwicklung bei 90 Mitarbeitern allein schon fast nicht mehr zu stemmen“, sagt Karsten Lamm, Eigentümer der Bäckerei Lamm in Bielefeld, die an dem Projekt PerLe teilnimmt. „Das Ziel ist es daher, Strukturen zu schaffen, die einem mehr Spielräume ermöglichen.“

Besonders was Brot angeht, hat die Bäckerei Lamm in Bielefeld einen sehr guten Ruf. Keine Fertigteiglinge zukaufen, alle Produkte handwerklich in der Backstube herstellen, das sei heutzutage schon fast ein Alleinstellungsmerkmal, sagt Karsten Lamm.

Alles selbst herstellen, das will der Bielefelder Bäckermeister und Konditor auch in Zukunft möglichst beibehalten, aber: „Wir hatten etwa vor einem halben Jahr schon einmal Schwierigkeiten, Arbeitsplätze neu zu besetzen. Durch Abgänge und Krankheitsfälle war die personelle Situation kritisch. Das könnte in Zukunft dazu führen, dass man einfach gezwungen ist, Produkte zuzukaufen. Denn als Bäcker kann ich Berliner oder Croissants nicht einfach aus dem Angebot streichen, weil der Kunde diese Produkte heute erwartet.“

Das ist eine neue Situation in der langen Geschichte der Bäckerei Lamm. Geegründet wurde sie von Karsten Lamm Großvater im Jahr 1938. Karsten Lamm übernahm die Geschäfte vor acht Jahren von seinen Eltern. Das Unternehmen ist stetig gewachsen. Der letzte Entwicklungsschritt fand vor fünf Jahren statt. Karsten Lamm verlegte die Bäckerei an die Stadtheider Straße in Bielefeld, baute dort eine moderne Backstube mit neu-

en Geräten und erhöhter Kapazität. Das Unternehmen wuchs – teils durch Übernahme von aufgegebenen Bäckereistandorten von Mitbewerbern – auf zehn Filialen, vornehmlich im Bielefelder Westen und Norden. Mit seinen insgesamt rund 90 Mitarbeitende befindet sich die Bäckerei in Bielefeld in der Branche im mittleren Größenbereich. Karsten Lamm versucht dem Fachkräftemangel mit eigener Ausbildung gegenzusteuern. Vier Auszubildende beschäftigt Karsten Lamm zurzeit in der Backstube. Der Normalfall sei aber eher, dass nicht alle Ausbildungsplätze besetzt werden könnten.

Die Gründe sieht Karsten Lamm vor allem in dem teilweise schlechten Image des Berufs. Frühes Aufstehen und relativ geringes Gehalt seien die Themen, die in der öffentlichen Wahrnehmung immer ganz oben stünden, wenn über die Berufe im Bäckereihandwerk gesprochen werde. „Die Branche hat es nicht geschafft herauszustellen, dass der Bäcker-Beruf abwechslungsreich ist und dass man am Ende des Arbeitstages – wie generell im Handwerk – sehen kann, was man geschaffen hat.“

Personalverantwortlichen fehlt häufig Know-how

Das Thema „Verbesserung der Personalentwicklung“ ist eines der Hauptthemen im Rahmen von PerLe. „Der Projektansatz rührt daher, dass wir sehen, dass es einen Bedarf gibt, im Personalmanagement etwas zu verbessern, dass in den mittelständischen Unternehmen, die sich am Projekt beteiligen, aber nicht unbedingt Personen mit einer Ausbildung im Personalwesen diesen Bereich leiten“, sagt Norbert Reichl, Geschäftsführer des Food-Processing Initiative e. V. Das Per-

sonalmanagement sei oft Sache der Eigentümer oder liege bei Quereinsteigern, zum Beispiel aus der Finanzbuchhaltung – also bei Personen, die Personalmanagement nicht gelernt hätten. „Daher ist es wichtig, Basiswissen zu vermitteln.“ Dazu sollen mit den teilnehmenden Unternehmen Best-Practice-Beispiele entwickelt und umgesetzt werden. Außerdem will man sogenannte Blended-Learning-Module entwickeln und testen. Das sind Lernformen, die eine Verknüpfung von traditionellen Präsenzveranstaltungen und modernen Formen von E-Learning anstreben.

Die Bäckerei Lamm war ins Blickfeld der Food-Processing Initiative geraten, weil sie sich auch schon auf anderem Gebiet, nämlich beim Thema Energieeffizienz, als innovationsfreudig gezeigt hatte. Der Backbetrieb hatte nach dem Umzug an den neuen Standort für die energetische Nutzung der Abwärme der Öfen den „Zukunftspreis Handwerk“ der Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe gewonnen.

Ziel: Langfristige Bindung von Fachkräften

Als offizielle Auftaktveranstaltung von PerLe fand im Januar 2017 ein Treffen aller teilnehmenden Unternehmen statt. „Schon da wurde deutlich, dass die Probleme – unabhängig von der Größe des Unternehmens – sehr ähnlich sind“, sagt Karsten Lamm. Dr. Janina Evers, die das Projekt bei der innowise GmbH betreut, verortet diese Herausforderungen in der Personalarbeit vor allem im Bereich der Gewinnung und langfristigen Bindung von Fach- und Führungskräften. „Das scheint in der Lebensmittelwirtschaft die zentrale Herausforderung in der Zukunft“, stellt sie fest. Die Treffen in großer Runde sind ein Bau-

stein im Rahmen von PerLe und finden regelmäßig viermal im Jahr statt. Geht es bei diesen Treffen vor allem um Themen, die von allgemeinem Interesse für die Branche sind, stehen die individuellen Interessen der Unternehmen bei den Einzelterminen der Projektleitung mit den Unternehmen im Mittelpunkt. Die Projektbetreuerinnen Beate Kolkman (Food-Processing Initiative e. V.) und Janina Evers (innowise GmbH) besuchen die Unternehmen und arbeiten dort nach der Aufnahme des Ist-Zustands gemeinsam mit den Personalverantwortlichen an den spezifischen Lösungen.

FOOD-PROCESSING INITIATIVE E. V.:

- 1996 gegründetes Netzwerk der Lebensmittelwirtschaft mit Sitz in Bielefeld
- 120 Mitglieder und Kooperationspartner
- Kernbereiche sind die Lebensmittelverarbeitung, Technologien und Prozesse, Forschung & Entwicklung
- Vernetzt mit wichtigen Akteuren in D und EU

AUFTRAG:

- Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen verbessern
- Kooperative Innovationsprojekte (b2b & b2s) initiieren und begleiten
- Stärken und Kompetenzen der Lebensmittelwirtschaft kommunizieren
- Dialog mit Stakeholdern erleichtern

Ein erster Besuch der Projektbetreuerinnen in der Backstube Lamm fand schon kurz nach Projektstart im November 2016 statt. Das Personalmanagement in seinem Unternehmen habe sich nach dem starken Wachstum in den letzten Jahren nicht in dem erforderlichen Maß mitentwickelt, sagt Karsten Lamm. Wobei der Schwerpunkt des Projekts im Unterneh-

men Lamm auf der Personalentwicklung, -motivation und -führung liegt. „Personalgewinnung ist zwar auch ein wichtiges Thema, mir ist es aber wichtiger, dass man den Personalstamm, den man hat, aufbaut und auch hält“, so Karsten Lamm.

Als erster Ansatzpunkt für Verbesserungsmaßnahmen wurden bei der Bäckerei Lamm zunächst die Führungsstrukturen identifiziert, die nicht eindeutig definiert waren. Im Rahmen von PerLe wurde ein Organigramm entwickelt, das zeigt, welche Mitarbeiter welche Aufgaben haben, sowohl im Bereich Verkauf als auch im Bereich Backstube. „Damit die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Herr Lamm in bestimmten Führungspositionen sieht, diese auch gut wahrnehmen können, müssen sie im nächsten Schritt nach Bedarf geschult werden. Wir haben also aufbauend auf dem Organigramm eine Qualifizierungsmatrix erstellt“, beschreibt Janina Evers das weitere Vorgehen.

Bei diesem Baustein des Projekts wurden auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebunden. „Aktuell sind wir dabei als Umsetzungsinstrument Mitarbeitergespräche zu entwickeln, denn es ist natürlich wichtig, dass die Personalentwicklung, die Herr Lamm im Kopf hat, auch mit den Wünschen und Zielen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgestimmt wird“, so Janina Evers.

Der Impuls, strukturierte Mitarbeitergespräche durchzuführen, stammt wiederum aus einem der Netzwerktreffen. Dort hatte eine Personalverantwortliche aus einem teilnehmenden Unternehmen dieses Instrument vorgestellt. Den Faden nahm Karsten Lamm dann gern auf. Er will noch in diesem Jahr mit allen Mit-

arbeitern und Mitarbeiterinnen entsprechende Personalgespräche führen – bei 90 Kräften schon eine gewisse Herausforderung. Aber auch da denkt Karsten Lamm schon weiter: „Die Überlegung ist, zunächst den Backstubenleiter und die Verkaufsleiterin, die es mittlerweile gibt, zu den Gesprächen dazuzuholen, um dann in einem nächsten Schritt diese Aufgabe ganz an diese Führungskräfte zu übertragen.“

Einarbeitungs-Checkliste entwickelt

Qualifizierungen sollen schwerpunktmäßig im fachlichen Bereich stattfinden. Als erster Schritt wird auf Karsten Lamms Wunsch hin gerade eine Einarbeitungs-Checkliste für die Beschäftigten im Verkauf erarbeitet. Sie soll sicherstellen, dass alle Kräfte, auch Aushilfen so eingearbeitet werden, dass sie nicht nach einer gewissen Zeit, vor einer Aufgabe stehen, die sie nicht kennen.

Die Bausteine, die dafür notwendig sind, sind identifiziert. Daraus wird nun eine Art „Einarbeitungsführerschein“ erstellt. Ein wichtiges Instrument, denn die Zeit der Generation seiner Eltern, in der ausschließlich Fachkräfte eingestellt wurden, sei vorbei, sagt Karsten Lamm. „Wenn ich das heute noch so handhaben würde, müsste ich zwei Drittel der Filialen schließen.“ Deshalb sind ihm branchenfremde Quereinsteiger sehr willkommen.

Ein ähnliches Verfahren sei – in geringerem Umfang – auch in der Backstube denkbar. Karsten Lamm will zunächst versuchen, die Qualifizierungen intern durchzuführen, er schließt aber nicht aus, dass er auch externe Schulungen in Anspruch

AN DEM PROJEKT PERLE TEILNEHMENDE UNTERNEHMEN:

- Bäckerei und Konditorei Lamm GmbH, Bielefeld
- Busemann GmbH (gefrierbare Kaltgetränke und Popcorn), Bergkamen
- Düpmann GmbH & Co. KG (Gemüseprodukte), Marienfeld
- Eggelbusch GmbH & Co. KG (Wurstprodukte), Harsewinkel-Greifen
- Essmann's Backstube GmbH; Altenberge
- Fleischwaren Rüweling GmbH & Co. KG, Südlohn
- Glocken-Beune GmbH & Co. (Fleisch- und Wurstwaren), Borgholzhausen
- Heinrich Schulze Ladencafé GmbH (Gebäck), Borgholzhausen
- Karlchen's Backstube GmbH, Löhne
- Point of Food Lebensmittelvertriebs GmbH (Convenience Food Hersteller und Lieferant), Recklinghausen
- Sampl Fleischwaren Produktions & Vertriebs GmbH, Gütersloh
- Windau GmbH & Co. KG (Schinken- und Wurstspezialitäten), Harsewinkel

nehmen muss. Wobei er hier besonders die hoch-spezialisierten Tätigkeiten in der Backstube im Blick hat. So könne die Bäckerei eventuell auch neue Impulse für Verbesserungen und Innovationen bekommen, die vermisste er bisher aus der Mitarbeiterschaft, so Karsten Lamm.

Im Bereich „Qualifizierung von personalverantwortlichen Fach- und Führungskräften“ sollen die genannten Blended-Learning-Konzepte greifen, die im Rahmen des Projekts in Form spezieller Module entwickelt werden. „Beim Blended Learning wird versucht, die Vorteile zweier Lernformen, des Präsenz- und Online-Lernens, miteinander zu verbinden“,

erläutert Janina Evers. Bestimmte Inhalte werden also in Gruppen in Seminarform gelernt, andere ergänzende Inhalte werden online bereitgestellt, zum Beispiel in Form von Handlungshilfen, eines Quiz oder von Aufgaben, die online gelöst werden müssen. Der Vorteil: Online kann arbeitsprozessbegleitend gelernt werden, immer dann, wenn es zeitlich gut passt. Außerdem kann mit diesem Konzept auch die Nachhaltigkeit des Personalmanagements im Unternehmen gesichert werden, „denn es trägt z. B. bei Personalwechseln im Personalmanagement der Unternehmen zur Verstetigung des Know-hows bei“, erläutert Norbert Reichl.

Blended-Learning-Module für Führungskräfte

Aus den Gesprächen mit den teilnehmenden Unternehmen haben die Projektbegleiterinnen Themen und Bedarfe im Bereich Personalmanagement herausgefiltert und entwickeln dazu zehn Blended-Learning-Module mit entsprechenden Inhalten. Die Module erstrecken sich von Grundlagen-Themen wie „Einstieg in die Weiterbildung“ und „Herausforderung in der Lebensmittelwirtschaft“ über die Kernthemen „Personalmanagement, Personalbedarfsplanung, -gewinnung, -auswahl, Personalbindung, -führung, -entwicklung und -strategie“ bis zum Thema „Netzwerkmanagement“ oder zum Thema „Personalprojekt“, bei dem es um die praktische Umsetzung der Methoden geht.

Fünf dieser Module wurden bei den Netzwerktreffen und zum Teil auch schon in den teilnehmenden Unternehmen getestet und sind in eine Online-Plattform eingestellt. Die Unternehmen erhalten einen passwortgeschützten Online-Zugang

zu den Modulen und geben auch Rückmeldungen dazu. Die nutzt die Projektbegleitung dann, um die Module weiterzuentwickeln.

Die wichtigsten konkreten Dinge, die Karsten Lamm bisher aus dem Projekt PerLe mitgenommen hat, sind für ihn die Erarbeitung von Handlungshilfen beim Thema Mitarbeitergespräche bis hin zur Entwicklung eines Gesprächsleitfadens für beide Gesprächspartner und der Einarbeitungsplan für neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Verkauf. Auch auf eine bessere Mitarbeiterbindung und erhöhte Arbeitgeberattraktivität hofft Karsten Lamm durch das Projekt. „Wenn die Mitarbeiter merken, dass man sie noch besser beteiligt als zuvor, und im Rahmen der Mitarbeitergespräche auch rüberkommt, dass einem jede Person wichtig ist, denke ich schon, dass sich die Bindung der vorhandenen Kräfte ans Unternehmen erhöht. Das ist für mich auch das vornehmliche Ziel: die Sicherung des Mitarbeiterstamms.“ Dass jeder Mitarbeiter Wertschätzung erfährt, ist Karsten Lamm zwar jetzt auch schon wichtig. Es sei aber in der Größenordnung, in der sich das Unternehmen mit zehn Filialen jetzt bewegt, schlicht nicht möglich, zu jedem einen persönlichen Draht aufzubauen. Hier könnten die Mitarbeitergespräche eine wertvolle Hilfe leisten.

Die Vermeidung einer hohen Personalfuktuation ist durchaus in der gesamten Lebensmittelbranche und besonders in großen Filialbäckereien ein Thema. „Es sind Unternehmen mit 400 bis 500 Mitarbeitenden in dem Projekt. Wenn Sie dann branchenübliche Fluktuationen bedenken, können Sie sich ausrechnen, was da an Zeit einzusetzen ist, neue Leute zu

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Andreas Bendig

Tel.: 02041 767206

a.bendig@gib.nrw.de

KONTAKTE

Food-Processing Initiative e. V.

Norbert Reichl

Beate Kolkmann

Ritterstr. 19

33602 Bielefeld

Tel.: 0521 986400

Norbert.Reichl@foodprocessing.de

www.foodprocessing.de/

innowise GmbH

Markus Schroll

Dr. Janina Evers

Bürgerstr. 15

47057 Duisburg

Tel.: 0203 3937640

JE@innowise.de

www.innowise.de

AUTOR

Frank Stefan Krupop

Tel.: 02306 741093

frank_krupop@web.de

Lamm GmbH

Stadtheider Straße 6, 33609 Bielefeld

Karsten Lamm

Tel.: 0521 93847130

info@lamm-mein-baecker.de

www.lamm-mein-baecker.de

finden und einzuarbeiten“, verdeutlicht Norbert Reichl. Das koste gerade im Personalbereich viele Ressourcen. Deshalb sei vor allem im Filialbereich die Sicherung des Personalbestandes das oberste Gebot.

„Inwieweit es gelingt, die Wertschätzung der Mitarbeiter auch nach außen zu kommunizieren und damit an Attraktivität für Bewerberinnen und Bewerber zu gewinnen, muss man abwarten. Aber allein schon Mund-zu-Mund-Propaganda mag hier Früchte tragen“, sagt Karsten Lamm. Norbert Reichl bestätigt das: Zufriedene Mitarbeitende seien die ersten Botschafter des Unternehmens. Wenn eine Aushilfe gesucht würde, seien es oft die Mitarbeitenden, die als Erste

gefragt würden. Und wenn die dann ein positives Bild des Unternehmens zeichnen könnten, sei das eine große Hilfe bei der Personalrekrutierung.

Insgesamt zeigt sich Karsten Lamm mit dem Projektverlauf sehr zufrieden. Er hebt besonders hervor, dass es das Projekt PerLe schafft, sehr stark auf die individuellen Wünsche der einzelnen teilnehmenden Unternehmen einzugehen, ohne das große Ganze zu vernachlässigen. „Mein Problem ist eher, dass ich zu viele Impulse für Verbesserungen bekomme und ich die dann in meinem Unternehmen auch umsetzen möchte, was für mich mehr Arbeitsaufwand bedeutet. Ich habe also mehr Baustellen also zuvor – aber das sehe ich in diesem Fall durchaus positiv.“