

Pressebericht 12.10.2012

Bewährte Basis für neue Konzepte

Mit der Fachtagung „Zwei Generationen Erfahrung für die Papierindustrie“ feierte die REFA Branchenorganisation Papier am 19. September 2012 ihr 60-jähriges Bestehen. REFA als größter Verband für Arbeitsorganisation schult und berät heute weltweit Arbeitnehmer und Unternehmen in der Optimierung ihrer Arbeitsabläufe. Die über Jahrzehnte weiterentwickelten Methoden stellen dabei eine solide Basis für moderne Organisationskonzepte wie Lean Management dar und sparen bares Geld. Dies gilt nicht nur für montageorientierte Unternehmen, sondern auch für die Prozessindustrie, wie Praxisbeispiele aus der Papier- und Chemieindustrie zeigen.

Als Vorsitzender begrüßte **Bernardin Erdmann** die Ehrengäste, Referenten und Teilnehmer der Jubiläumsveranstaltung anlässlich des 60-jährigen Bestehens der REFA Branchenorganisation Papier (BOP). **Mario Schnurr**, stellvertretender BOP-Vorsitzender und Bereichsleiter Organisation, Logistik und Versand der Koehler Paper Group, erläuterte den Nutzen von REFA für seine tägliche Arbeit mit dem Schlagwort „ZDF statt ARD“ – Zahlen, Daten, Fakten statt: Alle Reden Drumherum. REFA entwickelt und schult Methoden, die eine strukturierte Analyse, Gestaltung und Steuerung betrieblicher Abläufe ermöglichen und so die Basis einer soliden Betriebsführung bilden. Die Tagung in den Räumen des Papierzentrums veranschaulichte das Zusammenspiel der berufsspezifischen Aus- und Weiterbildung in Gernsbach mit der betriebsorganisatorische Komponente der REFA-Ausbildung.

Der Direktor der Waldhof-Werke, Christian Schlingmann, gab seinerzeit den Anstoß, einen REFA-Ausschuss für Papier und Zellstoff zu gründen, um REFA-Methoden der gesamten Branche zugänglich zu machen. Die konstituierende Sitzung fand am 23. September 1952 in Wiesbaden statt. Der neue Fachausschuss war von Anfang an sehr produktiv. Das Themenspektrum spiegelt den Wandel in Gesellschaft, Technik und Kultur wider: Standen anfangs noch Themen wie Planzeitermittlung mit Regressionsrechnung oder Ausschussermittlung auf dem Programm, berichtete Clemens Gottstein 1987 über Personal Computer in der Personalwirtschaft. Bis dahin war die Erfassung und Auswertung von Daten durch mühsame Handarbeit geprägt. Und das Lean-Konzept wird knapp 20 Jahre nach der ersten Vorstellung auf der Bundestagung 1993 derzeit in etlichen Betrieben eingeführt.

Nach dem Arbeitsfeldern der Vergangenheit lenkte Schnurr den Blick auf die Gegenwart. Eine bundesweite Befragung von Führungskräften im Auftrag der Branchenorganisation Papier ergab 2011, dass REFA-Themen in den Papierfabriken auch heute noch aktuell sind. Das Team von Prof. Dr. Neuhaus fand heraus, dass die Arbeitnehmer in der Hälfte der befragten Betriebe kein einheitliches Verständnis von den Abläufen hatten. Das führte zu Kommunikationsproblemen an Schnittstellen und beim Schichtwechsel, die ebenfalls häufig berichtet wurden. In einem Drittel der Unternehmen waren selbst den Führungskräften die Zuständigkeiten nicht klar. Die Erkenntnisse aus der Studie mündeten in eine neue vierteilige Seminarreihe „Umsetzung der Unternehmensstrategie im betrieblichen Prozess“ in Kooperation mit dem Papierzentrum Gernsbach. Sie führt die Teilnehmer, ausgehend von ihren konkreten betrieblichen Handlungsfeldern, durch den Veränderungsprozess und bietet an jeder Stelle die geeignete Methodenunterstützung. Zielgruppe sind

Führungskräfte aus Produktion und Dienstleistungsbereichen. Teil 1 startet im ersten Quartal 2013.

Prof. Dr. Oliver Störmer, Vorstand des REFA Bundesverbands und Dozent an der Hochschule Sankt Gallen, legte den Schwerpunkt seines Vortrags auf die Entwicklung des REFA-Bundesverbands in der letzten Dekade. 2002 ergab eine Umfrage, dass die Öffentlichkeit beim Stichwort REFA an Menschen über 70 Jahre denkt. Heute liegt der Altersdurchschnitt in den Seminaren zwischen 25 und 35 Jahren. Das liegt nicht zuletzt an einem neuen, frischen Marketingkonzept, das auch eine Facebook-Präsenz beinhaltet, sowie zwei kostenfreie Applikationen für Smartphones: Das *REFA Lexikon* definiert die einschlägigen Fachbegriffe. *REFA Zeit Free* ermöglicht einfache Zeitaufnahmen. Ziel ist es, die jungen Menschen dort abholen, wo sie ihre Informationen suchen.

Auch die Grundausbildung als Basisprodukt von REFA wurde verjüngt und verschlankt. Sie besteht jetzt aus drei Wochen Schulung in Kernkompetenzen wie Zeit, Prozesse, Multimomentstudie. Daran schließt sich eine Woche Praxis an, um die Teilnehmer auf die Umsetzung im eigenen Unternehmen vorzubereiten. Bei der ersten Anwendung des Gelernten im Betrieb kann REFA mittels Coaching durch erfahrene Experten unterstützen.

Die zielgerichtete Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Unternehmen hat auch dazu geführt, dass REFA seinen Kunden in alle Welt gefolgt ist. Heute ist der Verband unter anderem in Österreich, der Schweiz, der Türkei, Ungarn, Argentinien und seit 2012 auch mit 16 Mitarbeitern in China aktiv.

Franz Obermayer, Leiter Prozessanalysen und Lean der BASF SE, stellt zunächst die Konzernprogramme Next und OPAL 21 vor. Mit den beiden Programmen sollen durch Optimierung von Geschäftsprozessen und Produktionsabläufen 1 Milliarde Euro jährlich eingespart werden.

Dazu setzt BASF explizit auf REFA-Methoden, um Prozesse zu bewerten, gestalten und optimieren. Auf Basis der *REFA Zeitaufnahme* werden z.B. Produktkalkulationen erstellt, um Kosten- und Zeittreiber zu ermitteln, Verschwendung zu visualisieren und zuverlässige Daten zu Produktkostenrechnung zu erhalten. Auch werden auf dieser Basis Leistungsverzeichnisse zur standardisierten Planung, Bewertung und Verrechnung von Eigen- und Fremdleistungen erstellt. Die rund 60 Mitarbeiter in Obermeyers Bereich führen aktuell in über 150 BASF-Betrieben *Multimomentstudien* durch, um Basisdaten zur Gestaltung und Optimierung von Prozessen und Strukturen zu erhalten. Sie werden genutzt, um den erforderlichen Personalbedarf zu bestimmen, Arbeitsbelastungen erträglich zu halten, und sich auf wesentliche Tätigkeiten zu fokussieren. Für administrative Bereiche wird oft das *strukturierte Interview* eingesetzt, um Arbeitsinhalte, Funktionen und Strukturen zu optimieren.

BASF nutzt die mit REFA-Methoden erarbeitete Datengrundlage und Transparenz als Basis für die Einführung von Lean Management. Insbesondere zur Aufdeckung von unnötigen Arbeitsschritten und von Ressourcenverschwendung leisten diese einen wertvollen Beitrag. Jeder zweite der 16 LEAN Coaches bei BASF hat eine REFA-Ausbildung durchlaufen. Die einheitliche Nomenklatur und den einheitlichen Methodenkoffer von REFA bewertete Obermayer als sehr wichtig für standortübergreifendes Verständnis und Arbeiten.

Stephan Meißner sprach in Vertretung des Vorsitzenden Eberhard Potempa das Grußwort der VAP. REFA heißt „Rennen Für Andere“, erfuhr Potempa als junger

Mann von seinen älteren Kollegen im ehemaligen Feldmühle-Werk in Hagen-Kabel. Schon damals beeindruckte ihn, dass es stets gelang, sowohl die Führungskräfte als auch den Betriebsrat von der Sinnhaftigkeit der Untersuchungen zu überzeugen.

Heute setzt die Sicherung von Standorten und Arbeitsplätzen in Deutschland als zentrale Aufgabe der Arbeitgeberverbände bestmögliche Produktivität wie auch ein optimales Arbeitsumfeld voraus. Die Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen gewinnt vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung zunehmend an Bedeutung, um qualifizierten Nachwuchs zu gewinnen und qualifizierte Fachkräfte in den Betrieben zu halten. Daher werden auch arbeitswissenschaftliche Instrumente immer wichtiger, betonte Meißner.

Für **Dieter Bertges** von der *IG Bergbau Chemie Energie* stehen 60 Jahre Arbeit der Branchenorganisation Papier vor allem für 60 Jahre gelebte Sozialpartnerschaft. Auch wenn der Begriff REFA heute im Wortschatz vieler Unternehmen nicht mehr bekannt ist, finden die bewährten REFA-Methoden doch vielerorts noch Anwendung – nur unter anderer Bezeichnung. Die gemeinsamen Ziele von REFA wie auch den Gewerkschaften, die Effizienz zu steigern und die Gesichtspunkte einer menschengerechten Arbeitsplatzgestaltung zu beachten, erfahren vor dem Hintergrund des demografischen Wandels eine neue Aktualität. Beispielsweise gilt es den Wissenstransfer von den älteren zu den jüngeren Arbeitnehmern zu organisieren, Arbeitsplätze und Arbeitszeitsysteme altersgerecht zu gestalten, sowie den künftigen Fachkräftebedarf zu sichern. Bertges erkennt in der gemeinsamen Arbeit den festen Willen und die Kompetenz, um die Zukunft in unseren Betrieben zu sichern.

Prof. Dr. Ralf Neuhaus, tätig an der Hochschule Fresenius in Köln und dem von den Metall-Arbeitgeberverbänden getragenen Institut für Angewandte Arbeitswissenschaft, erläuterte die Bedeutung einer strukturierten, aktiven Arbeitsorganisation. Diese beginnt bereits auf der Makroebene bei der systematischen Analyse des Unternehmensumfelds. So ist die Frage zu klären, wie viele qualifizierte Kräfte im Einzugsgebiet des Unternehmens zur Verfügung stehen, um die altersbedingt ausscheidenden Mitarbeiter zu ersetzen. Auch muss organisiert werden, wer im Unternehmen die Stimme des Kunden hört, um dessen Wünsche in die Strategie des Unternehmens einfließen zu lassen. Diese Informationen sind vom Management zu einer Vision zu verdichten und unternehmensweit zu kommunizieren, so dass sich alle auf dieses gemeinsame Ziel ausrichten können. Nach einer Untersuchung von Kienbaum scheitern viele Projekte, weil für die Mitarbeiter keine Zielrichtung erkennbar ist. In einer anderen Untersuchung gaben nur 21 von 61 Top-Führungskräften an, dass die Unternehmensstrategie für sie klar verständlich sei.

Die Umsetzung einer einheitlichen Ausrichtung und Arbeitsweise erfolgt durch ganzheitliche Managementsysteme, die die unternehmensweit eingesetzten Methoden und Verfahren definieren. Untersuchungen ergaben, dass Gewinner von Exzellenz-Preisen, die allesamt über Managementsysteme verfügen, oft um ein Vielfaches erfolgreicher sind als der Durchschnitt der Unternehmen.

Aus seiner Beratungspraxis berichtete Neuhaus, dass Ziel, Strukturen, Kultur und Methoden unbedingt zusammenpassen müssen, um erfolgreich Veränderungen herbeiführen zu können. Erfordert das Ziel beispielsweise bereichsübergreifende Optimierungen, ohne dass die Struktur dem Projektverantwortlichen Weisungsbefugnis für die betroffenen Bereiche gibt, sind nur Detailverbesserungen möglich, das Ziel bleibt jedoch unerreichbar. Als Positivbeispiel führt er ein

nordrhein-westfälisches Unternehmen auf. Dort hat man zum Ziel erklärt, dass jedes Problem nur einmal auftritt, Probleme also nachhaltig zu lösen sind. Da dazu niemand allein in der Lage ist, werden immer Kollegen mit einbezogen, die im weiteren Umfeld mit dem Problem zu tun haben. Die Kultur besteht demnach darin, Probleme immer gemeinsam zu lösen. Als Struktur dafür dient eine tägliche Besprechung, bei der Probleme diskutiert und Verantwortliche für die Lösung bestimmt werden. Die jeweilige Methode aus der REFA-Methodenlehre wird je nach Art des Problems gewählt.

Die Form und Funktion der Arbeitsorganisation hat großen Einfluss auf das Empfinden und Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern. Sie spiegelt sich auch wider in Produktivität, Qualität und Durchlaufzeiten. Aber Arbeitsorganisation ist harte Managementarbeit, fasst Neuhaus zusammen. Dass sich diese Mühe lohnt, lässt sich am besten bei Besuchen in preisgekrönten Unternehmen erleben, z.B. im Rahmen des Ludwig-Erhardt-Preises oder des TOP-Programms.

Dr. Wilma Dausch, zuständig für Industrial Engineering der Global Business Unit Hygiene bei BASF SE, beleuchtete die dramatischen Veränderungen in Technologie und Arbeitswelt seit Gründung der Branchenorganisation Papier. Sie veranschaulichte dies am Beispiel der Informationstechnik: Wurden die ersten Computer noch von EDV-Experten bedient, gibt es heute kaum noch qualifizierte Arbeitsplätze, an denen der PC nicht Einzug gehalten hätte.

Mit REFA ist sie als Chemikerin erst spät in Kontakt gekommen, als sie im Konzern die Aufgabe bekam, die Arbeitsabläufe für eine neue Produktionsanlage zu gestalten. In ihrer übergreifenden Funktion als Präsidentin der REFA Fach- und Branchenorganisationen skizzierte sie die Bandbreite der Leistungen der Fach- und Branchenorganisationen, von Fachtagungen über kundenspezifische Seminare vor Ort in Kundenunternehmen bis zum Coaching von Studenten bei Projekten in mittelständischen Unternehmen der Holz- und Kunststoffindustrie. Zwar werde es den Unternehmen durch zunehmenden Wettbewerbsdruck immer schwerer, Kapazitäten für die ehrenamtliche REFA-Arbeit bereitzustellen. Jedoch zeigte sich auch, dass der Austausch über die Unternehmensgrenzen hinaus immer wichtiger wird.

Frank Lendowksi, Vorstand Finanzen und Verwaltung der Koehler Paper Group, sieht in der Produktion seines Unternehmens nicht mehr viel Optimierungspotential, wohl aber im Angestelltenbereich. Dorthin wird die Organisationsentwicklung inzwischen immer häufiger zur Untersuchung von Abläufen gerufen. Die Anforderungen kommen sowohl von Führungskräften als auch vom Betriebsrat, denn oft verfolgen die Betriebsparteien im Grunde die gleiche Zielrichtung. Beispielsweise ist ein gemeinsames Ziel bei Koehler, dass die Arbeitnehmer ihr Arbeitsvolumen in der normalen Arbeitszeit erledigen können.

Auch ein konkretes Projekt veranschaulicht, dass die methodische Analyse von Arbeitsabläufen keineswegs immer zum Nachteil der Beschäftigten ausgeht. Eine externe Untersuchung aufgrund zu hoher Kosten im Bereich der Versanddisposition wies ein Einsparpotential von rund 125.000 € jährlich aus, das durch Outsourcing gehoben werden könnte. Die interne Prüfung des entsprechenden Angebots ergab jedoch, dass die Einsparungen bei Ausgliederung des Bereichs im Wesentlichen auf schlechterer Bezahlung der Arbeitnehmer bei gleichzeitig höherer Wochenarbeitszeit beruhten. Daraufhin wurde beschlossen, auf das Outsourcing zu verzichten und die Abläufe eigenständig zu verbessern. Die durchgeführte *Multimomentstudie* ergab, dass die Versanddisposition in erheblichem Umfang bereichsfremde Tätigkeiten erledigte. Durch deren Vermeidung und die Optimierung der Abläufe konnten bei

nahezu gleicher Personalstärke fast dreimal so viele Versandaufträge abgewickelt werden – zu Kosten weit unter denen einer fremd vergebenen Versanddisposition und zu Arbeitsbedingungen entsprechend dem Tarifvertrag für die Papierindustrie.

Mit diesem für Arbeitnehmer wie Unternehmen erfreulichen Ergebnis endete der Vortragsteil der Veranstaltung. „Die betrieblichen Beispiele haben eindrucksvoll aufgezeigt, dass REFA-Methoden keinen Widerspruch zu modernen Ansätzen wie Lean Management darstellen, sondern diese vielmehr in idealer Weise unterstützen“, fasste BOP-Geschäftsführer **Markus Erlewein** die Vorträge zusammen.

Kontakt:

Markus Erlewein · REFA Bundesverband e.V. · Branchenorganisation Papier (BOP) · Oberföhringer Straße 58 · 81925 München · Tel. 089/21 23 05-14 · erlewein@baypapier.com

***Der REFA Bundesverband e.V.** ist die Dachorganisation der REFA Landes- und Gebietsverbände in der Bundesrepublik Deutschland mit rund 10.000 Mitgliedern (Einzelpersonen und Firmen). Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und der Deutsche Gewerkschaftsbund sind satzungsgemäß eingebunden. Zweck des REFA Bundesverbandes ist die Förderung von Bildung und Wissenschaft auf den Gebieten der Arbeitsgestaltung, der Betriebsorganisation und der Unternehmensentwicklung einschließlich angrenzender Gebiete. Die **REFA Branchenorganisation Papier** ist innerhalb des REFA Bundesverbands auf die Papier erzeugende und Papier verarbeitende Industrie spezialisiert.*