

Dr. Gerhard Reichmann

Tagung 2011 der REFA-Branchenorganisation Chemie:

Arbeitswelt im Wandel - Wettlauf um begrenzte Ressourcen

Die weltweit wachsende Verflechtung der Wirtschaftsprozesse, der rasche technologische Fortschritt und die demografische Veränderung führen zu einem deutlichen Wandel der Arbeitswelt. Dies erfordert neue Qualifikationen der Arbeitskräfte und bringt neue Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse mit sich. Es löst aber auch Unsicherheiten aus und bringt erhöhte Belastungen mit sich. Eine effizientere Verwendung aller Ressourcen ist aufgrund der prognostizierten Knappheit an Personal und des international wachsenden Bedarfs an Energie und Rohstoffen allerdings unumgänglich. Auf diese Zusammenhänge wies der Vorsitzende der REFA-Branchenorganisation Chemie, Dr. Uwe Flachsenberg, in seiner Einführung zur Fachtagung der REFA-BO Chemie hin, die am 16. November 2011 im Technologiezentrum Dortmund stattfand.

In seinem einführenden Referat „Mensch im Arbeitsleben - Demografische Entwicklungen in der Arbeitswelt“ erläuterte Clemens Volkwein, Arbeitgeberverband Hessen Chemie e.V., zunächst den Demografie-Tarifvertrag mit den Kernpunkten Demografiebetrag pro Tarifmitarbeiter und Kalenderjahr bei flexibler, modularer Verwendung nach Wahl der Betriebsparteien (Langzeitkonten, Altersteilzeit, betriebliche Gesundheitsförderung u.a.). Grundsätzlich lässt sich sagen, dass beim demografischen Wandel kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsdefizit vorliegt. So sollte es keine undifferenzierten Frühverrentungssysteme mehr geben, dem Fachkräftemangel müsste vorgebeugt werden und es wäre vor dem Hintergrund der Ressourcenknappheit eine Verbindung zu schaffen zwischen der Personalseite und der Geschäftsstrategie der Zukunft. Einfache Fortschreibungen sind zu wenig. Am Beispiel von Lufthansa und Fresenius wurde anschließend gezeigt, wie Firmen sich auf den demografischen Wandel vorbereiten. Wie dringend Maßnahmen sind, wird daran deutlich, dass bereits 2020 fast 52% der Schichtarbeiter 55 Jahre oder älter sein werden.

Was es bedeutet, mit immer mehr älteren Mitarbeitern einen Betrieb zu führen, zeigte sehr deutlich der Vortrag von Dr. med. Ulrich Ochs, Currenta GmbH & Co. OHG, über „Betriebliches Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe HEUTE“. Zahlreiche Statistiken zeigen, wie die körperliche Gesundheit mit zunehmendem Alter schlechter wird, was im Krankenstand und der Zunahme chronischer Erkrankungen zum Ausdruck kommt. Dies spiegelt sich auch in den Medikamentenverordnungen wider: Antidiabetika, Antihypertensiva, Lipidsenker und Gichtmittel werden erheblich häufiger verordnet. Die altersbedingte Leistungswandlung hat aber auch positive Seiten: Bei Erfahrungswissen, Arbeitsdisziplin, Qualität, Zuverlässigkeit, Loyalität und Führungsfähigkeit schneiden Ältere gegenüber Jüngeren besser ab.

Untersuchungen zur Arbeitsbewältigungsfähigkeit haben ergeben, dass nur eine Kombination aus individueller Gesundheitsförderung und Verhaltensprävention (Ergonomie, Führungsverhalten usw.) bewirkt, dass die Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter nicht abnimmt, sondern sogar noch ansteigen kann. Eine altersgerechte Arbeitsgestaltung umfasst z.B. Anpassung der Maschinenausrüstung, Pausen, Unterweisung in korrektem Heben und verbesserte Beleuchtung. Fitnessprogramme können den wesentlichen Risikofaktoren Bewegungsmangel und Überernährung entgegenwirken. Die Stärkung der Eigeninitiative hilft, die psychische Gesundheit zu stärken. Maßnahmen zur Gesundheitsförderung dienen den Interessen von Unternehmen und Mitarbeitern: Sie verbessern die Leistungsfähigkeit, zugleich aber auch die Lebensqualität für die Mitarbeiter.

Vom effizienteren Einsatz von Ressourcen handelte auch der Vortrag von Dr. Peter Franke, STEAG Power Saar GmbH, „Lean funktioniert nur im Team“. Ein verändertes Umfeld und gestiegener Kostendruck erfordern auch bei STEAG eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Dazu dienen die Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, die Änderung der Einstellung und die Verankerung des Lean-Gedankens bei allen Mitarbeitern sowie die Nutzung der Erfahrung der STEAG über die Standorte hinweg. Beispiel für Schwerpunkte des Projektes „Lean“ in der Instandhaltung sind die Verbesserung der Produktivität der Arbeitsabläufe, die Reduktion der Anzahl ungeplanter Stillstände, die Optimierung der Revisionszyklen bzw. Wartungsintervalle und die Überprüfung der Fremdvergabestrategie. Die Organisationsstruktur des Projekts umfasst einen

Lenkungsausschuss, ein Programmbüro und Projektteams an den Standorten. Als Diagnosewerkzeuge werden u.a. Pareto, Spaghetti-Diagramm, Prozessmapping, Reparaturprozessanalyse und 4 M verwendet. Zur Optimierung kommt SMED (Single Minute Exchange of Die) zum Einsatz. Als effektivste Methode zur Wissensvermehrung wurde die Bildung von Navigatorenteams angesehen. Diese Navigatoren werden in „Lean“ ausgebildet und unterstützen die Lean-Arbeitsgruppen vor Ort. Damit wird zugleich ein standortübergreifendes Netzwerk von Experten geschaffen. Im Rahmen von Audits wird die Nachhaltigkeit der Veränderung vor Ort durch die Navigatoren überprüft. Die Ergebnisse werden in Kernteamsitzungen sowie im Berichts- und Steuerkreis KVP vorgestellt.

Effizienz war auch das Thema des Referats von Franz Obermayer, BASF SE, LEAN Management WL-Standorte, über „Optimierung des Instandhaltungsmanagements in Asien“. Ziel war, bei begrenzten Ressourcen die Lage durch Erhöhung der Verfügbarkeit der Anlagen zu verbessern. Im Rahmen des „Maintenance Process Optimization Project Asia Pacific“ wurde in 2008 ein Site Assessment durchgeführt. 13 Standorte verteilt auf die Länder China, Japan, Korea, Indien, Malaysia und Australien nahmen teil. Die Ergebnisse wurden in ein Spinnennetz-Diagramm mit den Positionen IH-Stratgien, Schwachstellenanalysen, IH-KPIs, IH-Planung, IH-Organisation, Steuerung der Eigen-/Fremdleistung, Turnaround Management, Datenbasis für IH-Leistungen und Auswertungen der IH-Kosten eingetragen. Als erforderliche Aktivitäten für die Region wurden festgelegt: Risk Based Maintenance (RBM), Computerized Maintenance Management System (CMMS) und Expertennetzwerk. Zur Verbesserung der Datenbasis wurden im Rahmen des CMMS (auf Basis SAP) eine Zuordnung der Ausfälle und Kosten zu Aggregaten, eine Identifikation der Bad Actors und Kostenfresser und eine Zusammenstellung von Schadensbildern und Schadensursachen vorgenommen. Schließlich wurde ein Expertennetzwerk mit Vertretern aller Standorte aufgebaut. Da dies auch eine interkulturelle Seite hat, war immer ein Mitarbeiter dabei, der den Standort, die Sprache, und die Kultur des jeweiligen Landes kannte. Wie in Europa standen sich auch in Asien die Länder nicht immer freundlich gegenüber. Deshalb waren entsprechende Ressentiments bei der Bildung der Arbeitsgruppen zu berücksichtigen. Die Wiederholung des Site Assessment in 2010 zeigte gegenüber 2008 eine deutliche Verbesserung.

Dem Thema verbesserter Ressourceneinsatz war auch das nächste Referat von Dr. Alexander Klein, LANXESS Deutschland GmbH, gewidmet. Es trug den Titel „LANXESS Operating System - Effizienz in der Produktionspraxis“. Im Lanxess Operating System (LOS) steht der Mitarbeiter im Zentrum der kontinuierlichen Optimierung der Prozesse. Basis-Bausteine sind 5 S (Sortieren, Systematisieren, Säubern, Standardisieren, Selbstdisziplin), Visual Management (Standardisierung und Vereinfachung der Arbeit durch Veranschaulichung) sowie OEE (Overall Equipment Effectiveness). Die LOS-Organisation besteht aus einem Steuerungsteam, Kernteams sowie Paten. Jeder Mitarbeiter wird Paten und bekommt einen festen Patenbereich zugeteilt. Diesen betreut er als ob es sein „Wohnzimmer“ wäre. Seine Verantwortung wird aus dem öffentlichen Aushang der Patenschaftskarte deutlich. Sie beschreibt den Patenbereich, die Aufgaben und Rechte des Paten und ordnet ihm Betriebsleiter, Tagschichtmeister und Schichtmeister zu. Die Nachhaltigkeit wird durch regelmäßige Rundgänge und Audits durch die Betriebsleitung gesichert. Zusätzliche Anreize werden durch Auswahl und Prämierung der Paten geschaffen. Nach dem Start in Dormagen wird LOS sukzessiv in den Standorten Mannheim, Marl, Kallu (Belgien), Sarnia (Canada), Orange (USA), Zárate (Argentina) und Newcastle (South Africa) implementiert.

Den abschließenden Vortrag hielt Dr. Karsten Grönke, Evonik Industries AG, mit dem Titel „Life Cycle Management in der Produktion“. Auch bei Evonik ist die Verbesserung der Ressourceneffizienz wichtiger Teil des Geschäfts geworden. Um die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf die Umwelt zu messen, wurde die Organisationseinheit Life Cycle Management (LCM) gegründet. LCM ist als in-house Wissensplattform konzipiert, beschäftigt sich mit dem gesamten Product Life Cycle und bezieht dementsprechend Rohstoffe, Prozesse, Produkte, Lieferanten und Kunden in die Betrachtung ein. Wesentlicher Parameter für die Bewertung von Prozessen und Produkten ist der „Carbon Footprint“. Die Life Cycle Assessments erfolgen dabei in Übereinstimmung mit ISO 14040 ff. In den cradle-to-cradle/grave Analysen werden Feedstock, Production, Product use und End-of-life recycle/disposal auf verschiedene Aspekte hin untersucht (Ozone depletion, Eutrophication, Acidification), insbesondere aber auf das Potential für „Global Warming“. Zur Verringerung des Carbon Footprint können z.B. Kraft-Wärme-

Kopplungen und erneuerbare Energien eingesetzt werden. An verschiedenen Beispielen wurde der Carbon Footprint für Evonik dargelegt. Am Beispiel der Gewinnung von Biodiesel aus Palmöl wurde gezeigt, welche Vorteile sich gegenüber fossilem Diesel ergeben. Es wurde aber auch dargelegt, dass die positiven Effekte durch nicht nachhaltige Erzeugung wieder vollkommen zunichte gemacht werden können (Schäden Regenwald). Interessant war auch der Hinweis, dass in der Nutzungsphase von Produkten, z.B. Autoreifen, das größte Global Warming Potential entstehen kann. Künftig werden noch andere Parameter für eine Bewertung Bedeutung erlangen. Vor dem Hintergrund der ungleichen weltweiten Ressourcenverteilung wird derzeit an einem Konzept für einen „Water Footprint“ gearbeitet.

In Ihrem Schlusswort dankte Frau Dr. Dausch, Geschäftsführerin der REFA-Branchenorganisation Chemie und Präsidentin der REFA-Fach- und Branchenorganisation, den Referenten und fasste die Ergebnisse der Tagung zusammen. Sie wies darauf hin, dass gar nicht hoch genug eingeschätzt werden könne, welche Bedeutung der Entwicklung der Belegschaft vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen zukomme. Die nächste Fachtagung ist für den 21. November 2012 vorgesehen. Informationen zu den einzelnen Themen und zu der Tagung sind zu erhalten bei Dr. Wilma Dausch, wilma.dausch@basf.com, und bei Dr. Uwe Flachsenberg, uwe.flachsenberg@aliseca.com.