

Praxisbericht

August 2018

Die DuBay Polymer GmbH in Hamm-Uentrop ist als Industriepartner am Forschungs- und Entwicklungsprojekt APRODI beteiligt.

Friedrich Müller, Operations Manager der DuBay GmbH, schildert hier, inwiefern sich die Rahmenbedingungen für Gruppenarbeit im Unternehmen verändert haben und wie daraus der Bedarf entsteht, sich mit der Arbeitskultur auseinanderzusetzen. Kommunikation spielt dabei eine zentrale Rolle. Digitale Lösungen können nach seiner Vorstellung entscheidende Vorteile bringen, um die Kommunikation der Schichtteams effizienter, für Unternehmen wie Mitarbeiter nutzbringend zu gestalten. Im Rahmen des Projektes APRODI will er sich mit Partnern aus Forschung und Praxis dieser Aufgabe stellen.

Arbeitskultur und Digitalisierung

Friedrich Müller, DuBay Polymer GmbH

Die DuBay Polymer GmbH – Beteiligungskultur seit 2003

Zum Jahrtausendwechsel war es eher die Ausnahme, dass in Deutschland neue große Chemieanlagen gebaut wurden. Die Unternehmen konzentrierten sich auf Asien, vor allem auf China. Vor diesem Hintergrund war es bemerkenswert, dass sich der deutsche Chemiekonzern Bayer mit seinem amerikanischen Pendant DuPont bei allen kulturellen Unterschieden darauf einigte, am Standort Hamm-Uentrop gemeinsam eine „World-Scale“-Produktionsanlage zur Herstellung des technischen Kunststoffes Polybutylenterephthalat, kurz PBT, zu bauen und zu betreiben. Das Joint Venture, die DuBay Polymer GmbH, nahm Ende 2003 mit damals rund 60 Mitarbeitern die Produktion auf.

In den neunziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts beschäftigten sich viele Unternehmen mit Gruppen- und Teamarbeit in den unterschiedlichsten Ausprägungen. Unter der Bezeichnung „High Performance Works Culture“ (HPWC) wagte DuPont damals ein besonders mutiges Konzept: Neu gegründete Organisationen formierten sich innerhalb streng vorgegebener struktureller Rahmenbedingungen, basierend auf gemeinsam vereinbarten Prinzipien, praktisch hierarchiefrei, also ohne Vorgesetzte. Dieses Konzept übernahm die DuBay. Die Herausforderung bestand darin, es in ein deutsches Umfeld zu übertragen: eingebunden in ein Tarifsysteem, mit

Betriebsrat und nicht zuletzt vor einem rechtlichen Hintergrund, in dem Kontrolle als wichtiges Führungsinstrument festgeschrieben ist.

Der Organisation der DuBay liegt eine Matrix zugrunde. Grundsätzlich hat jeder Mitarbeiter zwei Aufgabenbereiche, einen funktionalen und einen administrativen. Der funktionale Aufgabenbereich betrifft ganz traditionell das Betreiben und Instandhalten der Anlage oder das Durchführen von Messungen im Labor. Vor dem Hintergrund des vollkontinuierlichen Schichtbetriebes ist allerdings der administrative Bereich besonders interessant. Hierüber versucht die DuBay, jeden Kollegen an Verwaltung und Management zu beteiligen. Dazu sind die entsprechenden Aufgaben in fünf so genannte Schwerpunkte unterteilt. Diese Schwerpunkte werden jeweils von einem Coach organisiert. Übrigens ist dieser Coach gleichzeitig auch für ein Produktions-Team und einen Teil der Tagesorganisation verantwortlich.

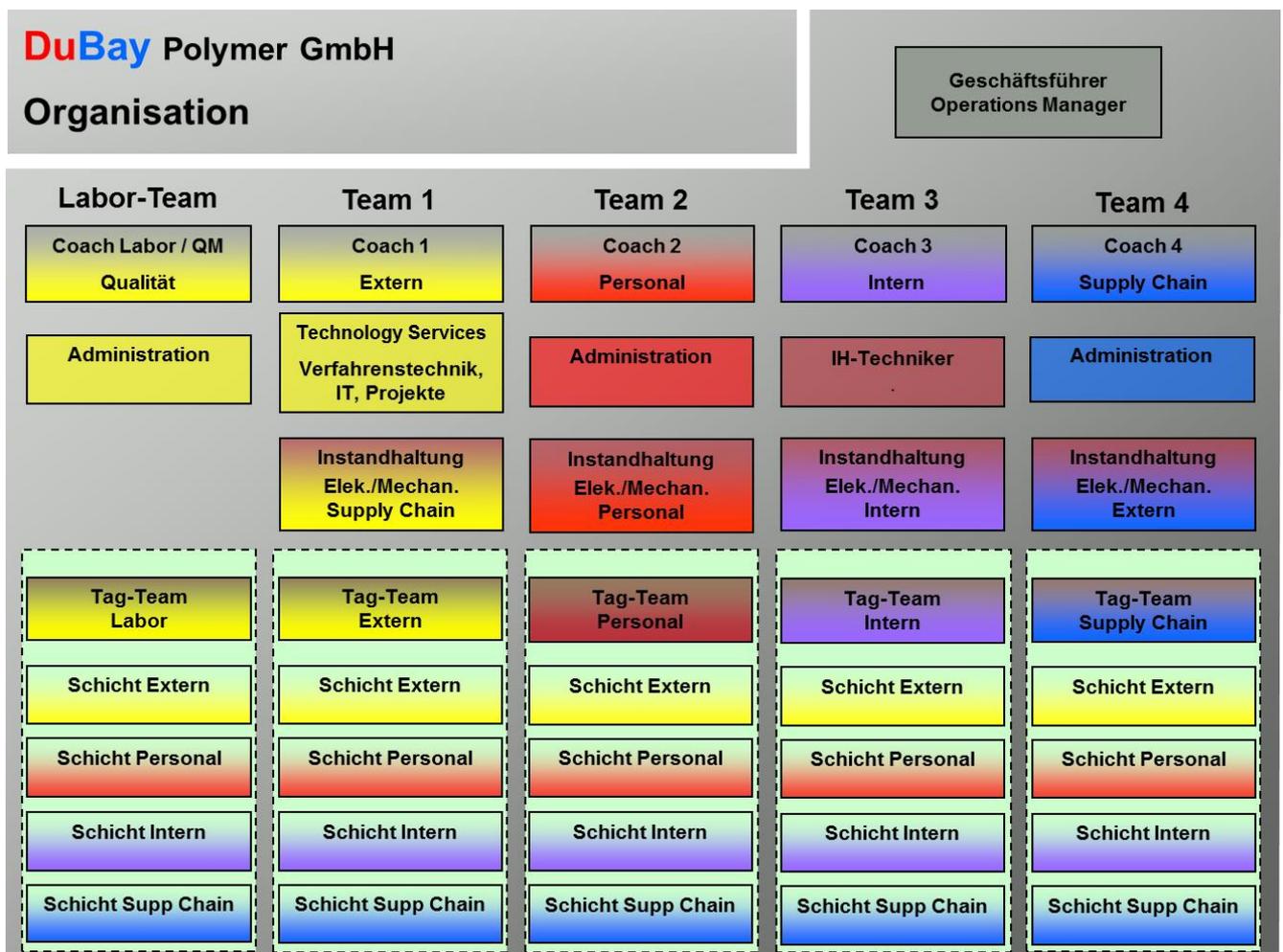


Abb.: DuBay-Organisationsmatrix (©DuBay Polymer GmbH)

Ein Schicht-Werker beispielsweise überwacht am Leitstand die Anlage. Gleichzeitig kümmert er sich im Rahmen seines Schwerpunktes „Personal“ um die Personalplanung eines größeren Projektes, organisiert die Urlaubsplanung oder sorgt bei Krankheitsausfällen für Vertretung. Sein Kollege im Team, der in der Anlage Filter wechselt und die Beheizungssysteme einstellt, hat den Schwerpunkt „Intern“ und organisiert die nächste Unfallschutzinspektion oder die Un-

tersuchung eines Vorfalles, während ein dritter Kollege, hauptsächlich mit Wartungsarbeiten beschäftigt, im Rahmen seines Schwerpunktes „Extern“ zum Beispiel Arbeitsanweisungen überarbeitet und aktualisiert.

Die Kollegen in den Schwerpunkten kümmern sich sowohl um die tägliche administrative Arbeit als auch um kleine und größere Verbesserungsprogramme, an denen sie gemeinsam arbeiten. Damit das funktioniert, sind sie in „Schwerpunkt-Teams“ organisiert, die sich regelmäßig treffen, um den Fortschritt dieser Programme zu besprechen. Natürlich geht es dabei um Verbesserungen an den Anlagen, um die Effizienz zu erhöhen, die Produktqualität zu verbessern und die Abläufe zu vereinfachen. Es geht aber auch um die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen, die Einführung eines Online-Schulungssystems oder die Verbesserung der Handhabung von Nebenprodukten. Gesteuert wird die Leistung der einzelnen Schwerpunkte über ein Kennzahlensystem.

Von den Kollegen wird erwartet, dass sie auch außerhalb der regulären Schichtarbeitszeit an den Besprechungen des Schwerpunkt-Teams teilnehmen, als ein sichtbares Zeichen ihres Engagements für das Unternehmen.

Eine Kultur kommt in die Jahre

Die DuBay ist ein erfolgreiches Unternehmen. Die Größe ihrer Anlage einerseits und die schlank aufgestellte Organisation andererseits sorgen für eine global wettbewerbsfähige Kostensituation. Für die Anteilseigner, seit 2005 Lanxess anstelle von Bayer, ist sie daher sehr interessant. Immer wieder wird investiert, zusätzliche Anlagen werden gebaut, die Fertigungstiefe wird erhöht, die Komplexität wächst. Die Anzahl der Mitarbeiter stieg in den vergangenen fünfzehn Jahren von knapp 60 auf rund 100 - im Chemiebereich eher eine Ausnahme.

In diesem Umfeld des Wachstums und der ständigen Veränderung bewährt sich eine flexible Organisation wie die der DuBay, weil sie schnell reagieren und sich auf die geänderten Randbedingungen einstellen kann. Auch kann sie mit zusätzlicher Belastung durch große Projekte gut umgehen. Dennoch ist eine Arbeitskultur auch bei DuBay kein Selbstläufer. Insbesondere an die Rolle der Coaches werden enorme Anforderungen gestellt. Von Anfang an galt für sie das Führungsprinzip, „sich selbst überflüssig zu machen“. Im funktionalen Bereich setzen sie dieses Prinzip erfolgreich um, arbeiten die Teams auf Schicht und in der Instandhaltung doch so selbständig, dass sich die Coaches nur in Ausnahmefällen kümmern müssen. Dazu kommt, dass die Coaches am Tage arbeiten und damit nur zu einem Viertel ihrer Arbeitszeit „ihr“ Schicht-Team auch sehen.

Im administrativen Bereich ist das deutlich schwieriger. Eigentlich sollen die Coaches auch hier ihre Schwerpunkt-Teams zur selbständigen Bearbeitung der Programme entwickeln, die von der Organisation selbst, aber auch von außerhalb des Unternehmens an das Team herangetragen werden. Wachsender Druck und zunehmende Bürokratisierung durch Gesetzgebung und Wettbewerb spielen eine große Rolle. Als aktuelle Beispiele mögen hier die Betriebssicherheitsverordnung und die Datenschutzgrundverordnung dienen. Hinzu kommt der wachsende „Bedarf“ an sogenannten Management-Systemen, neben dem althergebrachten Qualitäts- und Umweltmanagement-Systemen inzwischen auch Energie-, Gesundheits- und Datenschutzmanagement, einhergehend mit den damit verbundenen Audits, beauftragten Personen, Prozeduren und Schulungen.

Fülle und Komplexität dieser Aufgaben einerseits, aber auch die wechselnde Beteiligung an den Schwerpunkt-Teams erschweren die Situation für die Coaches. Besonders die Schicht-Kollegen sind durch ihre kommunikative Isolation während der regulären Arbeitszeit oft damit überfordert,

Programme zu verfolgen oder auch nur damit, das Schwerpunkt-Team bei einer Entscheidungsfindung zu unterstützen. Die Prozesse sind zäh, Entscheidungen dauern lange. Bei kontroversen Themen, beispielsweise im Personalbereich, ist die Situation besonders schwierig. So verwundert es nicht, wenn die Coaches am Ende des Tages bei allen Versuchen, die Schwerpunkt-Team-Kollegen mitzunehmen, auch einmal eine schnelle Entscheidung treffen oder ein Programm nur unter Beteiligung einiger weniger zu Ende bringen.

Unzufriedenheit in der Organisation

Dies ist natürlich kontraproduktiv zum Anspruch, alle Kollegen am Management des Unternehmens zu beteiligen und vor allem an Entscheidungen, die sie betreffen. Systematische Analysen, von Befragungen durch Great Place to Work® über eine SWOT-Analyse unter Einbeziehung der gesamten Organisation bis hin zu strukturierten Gesprächen der Geschäftsführung mit den Teams, zeigen eine breit gestreute Unzufriedenheit. Ein Kollege brachte es auf den Punkt: „Die emotionale Bindung an das Unternehmen ist in der Belegschaft sehr hoch, aber im Moment ist das hier kein Traumjob.“

Verbreitet herrscht das Gefühl vor, „HPWC“ sei irgendwie verloren gegangen, Kleinigkeiten führen zu Diskussionen, Gerüchten und Unfrieden; Neid und Empfindlichkeiten machen sich bemerkbar. Das Problem ist schwer greifbar, angeführte Beispiele werden widersprüchlich bewertet oder scheinen es nicht gut zu beschreiben.

Um der Unzufriedenheit entgegenzuwirken, haben die Coaches ein Programm angestoßen, bei dem sich die DuBay als Ganzes mit ihren Werten beschäftigen soll. Der ursprüngliche Grundgedanke der DuBay-spezifischen Arbeitskultur soll im Rahmen von Workshops thematisiert werden. Insbesondere das Positive der HPWC-Idee soll herausgestrichen werden, um der Organisation eine Richtung, ein Ziel, vielleicht eine Art Vision zu geben. Zurück zu den Wurzeln! Die Workshops dienen dazu, einen langfristigen, vielleicht immer währenden Prozess unter möglichst breiter Beteiligung anzustoßen, der sich ausschließlich mit dem Funktionieren der Arbeitskultur beschäftigt.

Moderne Organisation, altmodische Kommunikationsmittel - APRODI

Gute Kommunikation ist fundamental für eine funktionierende Arbeitskultur im Sinne von HPWC. Oben wurde bereits die kommunikative Isolation der Schicht-Teams erwähnt. Das ist schwer zu verstehen, in einer Zeit, in der bereits Siebenjährige Messenger-Dienste wie Whatsapp nutzen und in sozialen Netzwerken wie Snapchat und Instagram unterwegs sind. Bei all ihrer organisatorischen Modernität lebt die DuBay kommunikativ in der Steinzeit. Standard-Kommunikationsmittel ist nach wie vor die E-Mail mit allen ihren Nachteilen. Informationen werden nach wie vor „gepusht“ und nicht „gepullt“, der Sender der Nachricht hat das Informationsmonopol, wenn er etwas wissen will. Das Bedürfnis von Menschen, Informationen mit anderen zu teilen, wird in der DuBay bisher technisch nicht unterstützt. Sowohl bei der Kommunikation bei der täglichen Arbeit als auch beim Austausch zu Programmen und Projekten ist eine erhebliche Verbesserung und Steigerung der Effizienz durch Verwendung moderner Kommunikationsmittel vorstellbar.

Denn auch im industriellen Bereich sind inzwischen die unterschiedlichsten Kommunikationsplattformen längst weit verbreitet. Als kleinem Unternehmen fehlen der DuBay aber bisher die Mittel und Kenntnisse, um auf diesen Zug aufzuspringen. Dies ist einer der Gründe, warum sich die DuBay an dem von ESF und Bundesforschungsministerium geförderten Verbundprojekt

APRODI beteiligt. Sie erhofft sich dadurch Impulse und auch konkrete Unterstützung bei der Einführung moderner Kommunikationsmittel durch die Verbundpartner. Insbesondere praktische Erfahrungen seitens der beteiligten Industrieunternehmen sollten in diesem Zusammenhang sehr wertvoll sein.

Es ist zu erwarten, dass sich moderne Kommunikationsmittel positiv auf das Kommunikationsverhalten im Unternehmen auswirken und so einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitskultur leisten. Insofern ist das APRODI-Projekt ein wichtiger Bestandteil des oben erwähnten Programms.

Im Gegenzug wird die DuBay ihrerseits ihre Erfahrung mit der Einführung und Erprobung dieser Kommunikationsmittel dokumentieren und, unterstützt von den Instituten und Beratern im Verbund, einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung stellen.

Bei der Digitalisierung ganz vorne

So groß der Modernisierungsbedarf bei den Kommunikationsmitteln ist, so modern ist die DuBay bei der Verwaltung ihrer Produktions- und Finanzdaten. Während andere Unternehmen unflexible ERP-Systeme mühsam und kostenaufwändig auf ihre Bedürfnisse anpassen, hat die DuBay sich im Jahr 2016 für die Einführung eines sogenannten Business Intelligence Systems entschieden. Bei diesem System wird dafür gesorgt, dass alle relevanten Daten in einer gemeinsamen Datenbank abgelegt werden. An diese Datenbank ist eine Software zur Auswertung und Erstellung von Reports angeschlossen.

Das System hat den großen Vorteil, dass für die jeweilige Anwendung, vom Warenwirtschaftssystem über die an das Prozessleitsystem angeschlossene Produktionsverwaltung bis hin zum Labor-Informations- und Management-System, die für DuBay jeweils optimale Lösung ausgewählt, eingeführt und kontinuierlich flexibel weiterentwickelt werden kann.

Das System ist jetzt größtenteils eingeführt. Die Auswirkungen auf Mensch und Organisation sind noch nicht klar und sollen im Rahmen des APRODI-Verbundprojektes analysiert, dokumentiert und veröffentlicht werden.

So ist bei der DuBay eine große Bandbreite der Digitalisierung, von der Kommunikation bis zum Business Intelligence System, abgedeckt. Man darf gespannt sein, welchen Einfluss diese Digitalisierung auf die Arbeitskultur und damit auf die Menschen hat. Im Rahmen des APRODI-Verbundprojektes wird die DuBay einer breiten Öffentlichkeit die Möglichkeit geben, an den entsprechenden Erkenntnissen teilzuhaben.



Darum geht es in unserem Projekt

Wie können Unternehmen die Möglichkeiten nutzen, die mit der Digitalisierung und Vernetzung einhergehen? Wie realisieren sie

- effiziente Abläufe
- optimierte Produkte und Services
- mehr Flexibilität

und gleichzeitig

- gesunde Arbeitsbedingungen
- Entwicklung der notwendigen Kompetenzen
- Information, Beteiligung, Mitgestaltung?

Fünf Industriebetriebe erarbeiten gemeinsam mit dem APRODI-Forscherteam hierfür betriebliche Beispiellösungen. Dabei geht es konkret um

- digitale Montageanweisungen
- schichtübergreifende Kommunikation
- Unterstützung der Instandhaltung durch verbesserte Logistikprozesse
- Digitales Shopfloor-Management
- kompetente Nutzung digitaler Medien

Die Vorgehensweisen und Maßnahmen, die wir entwickeln und erproben, sollen die Einführung digitaler Technologien erfolgreich unterstützen und dafür sorgen, dass sie ihren Nutzen für den Betrieb und die Beschäftigten voll entfalten.

Damit andere Industriebetriebe davon profitieren können, veröffentlichen wir Handlungsempfehlungen und Werkzeuge in einer praxisorientierten Toolbox.

Aktuelle Informationen finden Sie unter

www.aprodi-projekt.de

Kontakt



APRODI-Verbundkoordination, RKW Kompetenzzentrum, Beate Schlink, Tel. 06196 495 3521, Email: schlink@rkw.de

Forschungspartner



GITTA Gesellschaft für interdisziplinäre Technikforschung Technologieberatung Arbeitsgestaltung mbH, Berlin

www.gittambh.de



ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V., Düsseldorf

www.arbeitswissenschaft.net



Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen, Duisburg

www.iaq.uni-due.de



RKW Kompetenzzentrum, Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Industriepartner



Agfa-Gevaert HealthCare GmbH , Peißenberg



Continental Werk Frankfurt



DuBay Polymer GmbH, Hamm-Uentrop



John Deere GmbH & Co. KG, Mannheim



ZF Friedrichshafen AG, Schweinfurt

Förderung

Das Projekt APRODI Arbeits- und prozessorientierte Digitalisierung in Industrieunternehmen wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin / dem Autor.

Laufzeit: 1. Mai 2017 bis 30. Juni 2020
Förderkennzeichen 02L15A040– 046

