

# Optimieren, Planen, Führen ...

Bericht von der Produktionsleiter-Tagung 2016 in Dortmund

Am 19. und 20. Januar folgten rund 130 Teilnehmer der Einladung zum 9. Fresenius Jahresauftakttreffen nach Dortmund. Ob Anlagenplanung, Technik, Rechtsfragen oder Aspekte von Führung, Motivation und Qualitätsmanagement: Hochkarätige Experten und Führungskräfte beleuchteten ein breites Themenspektrum und diskutierten mit den Tagungsteilnehmern die praktische Umsetzung. Die LVT-Redaktion besuchte die zweitägige Veranstaltung der Akademie Fresenius und berichtet hier darüber.

Die Produktionsleiter-Tagung 2016 behandelte die Themenblöcke:

- 1. Planung, Hygiene, Reinigung,
- 2. Auf dem Weg zur Nachhaltigen Produktion,
- 3. Produktionsplanung, Prozessoptimierung,
- 4. Personal, Führung, Verantwortung,
- 5. Prozessanalyse, Effizienzsteigerung.

Im Namen des Veranstalters begrüßte Ilka Müller die Tagungsteilnehmer und ermutigte den Erfahrungsaustausch mit den Worten: „Kommen Sie ins Gespräch“. Reichlich Zeit

dafür boten die Diskussionen nach den Vorträgen, Kaffeepausen, die gemeinsamen Mittagessen und eine Abendveranstaltung. Mit einem verschmitzten Lächeln erwähnte Moderator Dr. Jochen Brose (TDM Sachverständigenbüro): „Das wichtigste an dieser Tagung überhaupt, sind die Pausen!“

## Betriebssicherheitsverordnung

Dr. Brose gab zum Auftakt eine Einführung in die seit Mitte 2015 gültige neue Betriebssicherheitsverord-



■ Dr. Jürgen Kreuzig

nung (BetrSichV). Unter anderem regelt § 4 der BetrSichV Grundpflichten des Arbeitgebers. So dürfen beispielsweise „Arbeitsmittel“ erst verwendet werden, nachdem der Arbeitgeber

- 1. eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt hat;
- 2. die dabei ermittelten Schutzmaßnahmen nach dem Stand der Technik getroffen hat;
- 3. festgestellt hat, dass die Verwendung der Arbeitsmittel nach dem Stand der Technik sicher ist.“

„Der gesamte Komplex der neuen BetrSichV bietet genügend Stoff

für eine eigene eintägige Veranstaltung.“, sagte Dr. Brose und erteilte das Wort dem ersten Referenten im Themenblock „Planung, Hygiene, Reinigung“ zum Thema Anlagenprojektierung.

## Anlagenprojektierung

Der erste Vortrag behandelte „Das ABC der Anlagenprojektierung im Spannungsfeld zwischen Hygiene und Sicherheit“. Nach Ausführungen des Referenten Klaus Schleiminger, geschäftsführender Gesellschafter des KSI Ingenieurbüros (Krefeld), stehen am Anfang die Ermittlung der Projektgrundlagen. Dazu zählen die Definition der

- Produkte inklusive deren Spezifikation und der Basisrezepturen,
- zu verwendenden Rohstoffe mit ihren Eigenschaften und Bedingungen,
- herzustellenden Produktmengen über eine bestimmte Zeitachse,
- Rahmenbedingungen zur Zeitachse (saisonalen Schwankungen, Aktionen),
- regulativen Rahmenbedingungen (Gesetze, Normen, Vorschriften),

sowie die Zusammenfassung aller Grundlagen in einem Masterdokument.

In der Methodik empfahl Klaus Schleiminger eine Vorgehensweise in fünf Planungsschritten. Schritt eins definiere anzuwendende Prozesstechnologien, erstelle ein Blockschema und ermittle die notwendigen Infrastrukturbedingungen (Elektrizität, Dampf, Druckluft, Wasser usw.). Der zweite Planungsschritt erstelle ein Production Flow Diagramm mit allen wesentlichen Komponenten und Prozessen. Er enthalte eine überschlägige Berechnung der Strömungsgeschwindigkeiten im System und einen Dimensionierungsvorschlag für Leitungswege, Pumpen und Ventile und führe so zu einer Überprüfung



■ Abb. 1: Rund 130 Teilnehmer waren der Einladung der Akademie Fresenius zur Produktionsleiter-Tagung 2016 nach Dortmund gefolgt.

der bereits ermittelten Infrastruktur. Schritt drei erstelle ein Rohrleitungs- und Instrumenten-Fließschema (R+I-Fließbild; Anmerkung der Redaktion: im Englischen auch P&ID – Piping and Instrumentation Diagram). Klaus Schleiminger empfahl an dieser Stelle auch die Erstellung von Tabellen und Listen für die Hauptkomponenten und von MSR-Komponenten sowie eine Funktionalbeschreibung für die Anlage und für den Prozess. Der vierte Planungsschritt erarbeitete einen Anlagenlayoutvorschlag. Schritt fünf erstelle ein Leistungsverzeichnis aus den Schritten eins bis vier und liste die gewünschten Eigenschaften, Qualitäten und Leistungen auf. Dazu gehörten auch die zu berücksichtigenden Normen und Regelwerke. Erst danach solle die Realisierung des Projekts beginnen. Eine zusätzliche Sicherheit böte in jedem Fall die Einholung einer zweiten Meinung zu der Frage, ob alle Sicherheitsaspekte ausreichend berücksichtigt worden seien!

„Oft genug war der Raum vor der Anlage da.“, umschrieb Klaus Schleiminger seine Praxisefahrung und damit eine wesentliche Einschränkung für das Anlagenlayout. Nach den Ausführungen des Referenten werde die Lebensdauer der Anlagen immer länger und die Vorgänge bei steigenden Anforderungen immer komplexer. Gesetze, Verordnungen, Richtlinien und Empfehlungen zu Projektierung, Planung und Ausführung von Produktionsanlagen seien ausreichend vorhanden. Demgegenüber seien Planungsinstrumente und Vorgehensweisen noch nicht ausreichend beschrieben und definiert. Sie seien die wichtigsten Meilensteine eines Projekts.

Zum Abschluß brach der Referent eine Lanze für den menschlichen Faktor. Über den Ausgang eines Projektes entscheide letztendlich der Mensch, der mit allen Instrumenten und Hilfsmitteln verantwortlich umgehe. Es seien die Verantwortlichen in den Unternehmen, welche ihre Mitarbeiter mit allen notwendigen Werkzeugen ausstatten und auf eine nachvollziehbare und strukturierte Projektplanung achten müssten. „Je besser wir als Führungskräfte mit unseren Mitarbeitern umgehen, desto besser sind die Resultate der täglichen Arbeit. Auch der richtige Umgang miteinander ist eine Art Hygiene- und Sicherheitskonzept und gehört



■ Abb. 2: Das ABC der Anlagenprojektierung erläuterte Klaus Schleiminger, geschäftsführender Gesellschafter des KSI Ingenieurbüros (Krefeld).

zu den unternehmerischen Zielen.“, sagte Klaus Schleiminger.

### Nachhaltige Produktion

Einen „Praxisbericht: Auf dem Weg zur nachhaltigen Produktion“ gab Georg Hoffmann, Nachhaltigkeitsmanager und Leiter Arbeitssicherheit und Umweltschutz bei der Alfred Ritter GmbH & Co. KG. Neben saisonalen Spezialitäten verlassen rund 3 Mio. Tafeln pro Tag die Produktion in Waldenbuch, darunter die 24 Standardsorten zu 100 g.

„Was ist das größte Problem, wenn Sie ein Projekt beginnen?“, fragte Georg Hofmann seine Zuhörer: „Das Projekt endet und es interessiert keinen mehr!“ Gerade bei einem so wichtigen Thema wie Nachhaltigkeit wäre ein solches „Projektdenken“ schlicht fatal. Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensstrategie sei bei Ritter Sport eine permanente Managementaufgabe.

Einen wichtigen Meilenstein im nachhaltigen Wirtschaften erreichte das Unternehmen 2013: Das Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung (ZNU) der Universität Witten/Herdecke zertifizierte die Alfred Ritter GmbH & Co. KG als ersten Schokoladenhersteller nach dem „Standard Nachhaltiges Wirtschaften Food“. Dieser Standard für die Lebensmittelbranche strukturiere die Nachhaltigkeitaktivitäten in Unternehmen und helfe bei deren weiteren Entwicklung.

Mit Bezug auf den Start bei Ritter Sport sagte Georg Hoffmann: „Uns war klar: Wer alles gleich-

zeitig angehen möchte, kann sich leicht verzetteln. Wir haben uns deshalb genau überlegt, welchen Themen wir uns mit ganzer Kraft stellen wollen und haben drei Handlungsfelder definiert: Ökonomie, Ökologie und Soziales.“

Heute berücksichtige die Alfred Ritter GmbH & Co. KG Nachhaltigkeitsaktivitäten auch bei der Auswahl von Dienstleistern und Zulieferern bis hinein in den landwirtschaftlichen Anbau. Das Unternehmen initiiert und fördert Maßnahmen zum nachhaltigen Anbau von Kakao (z. B. mit dem UTZ Gütesiegel) und engagiert sich beim „Round Table on Sustainable Palm Oil“ (RSPO), der 2004 auf Initiative des World Wide Fund for Nature gegründet wurde. Palmöl wird in der Schokoladenindustrie oft bei gefüllten Sorten eingesetzt.

Nachhaltige Verbesserungen in der Produktionstechnik würden von den Technikern in Waldenbuch auch dann umgesetzt, wenn sie bis zu 10 % teurer sind, als bisherige Methoden. Solche Investitionen belasteten zwar das Ergebnis, schonten aber langfristig die Ressourcen. Gemessen an der Basis von 2014 will das Unternehmen seinen Energieverbrauch bis 2024 um 15% senken.

Auch im sozialen Sektor unterstütze der Schokoladenhersteller viele Initiativen: Alternative Schichtmodelle richteten sich an arbeitsmedizinischen Erkenntnissen aus. Regelmäßige Veranstaltungen wie Rückenschulungen, eine Montagmassage oder Seminare zur Stressbewältigung unterstützten die Gesundheitsprävention im Werk. Ab dem 59. Lebensjahr sei die Tätig-

keit in der Nachtschicht freiwillig. Je nach ihrem individuellem Bedarf könnten die Mitarbeiter ein dreimonatiges Sabbatical beantragen.

### Führungskräfte

Im Themenblock „Personal, Führung, Verantwortung“, gab Heiner Opendenfeld, Direktor Industrie D/A/CH bei der Bonduelle Deutschland GmbH einen Perspektivbeitrag zum Thema „Erwartungen an Führungskräfte in der Zukunft“. Die Bonduelle-Gruppe beschäftige heute mehr als 10.000 Mitarbeiter und sei in mehr als 80 Ländern mit einem Sortiment von Konserven, Tiefkühlware, Freshcut-Salaten und Feinkost präsent.

Führungskräfte und ihre Management-Aufgaben seien heute mit dynamischen Veränderungsprozessen konfrontiert, von der Rohstoffbeschaffung, über volatile Märkte, bis hin zu technischen Innovationen, demografischem oder kulturellem Wandel und deren Auswirkungen auf Konsumgewohnheiten. „Die Geschwindigkeit der Veränderungen ist revolutionär“, sagte Heiner Opendenfeld, „doch mit Führungskräften können Sie alles schaffen!“ Für erfolgreiche Organisationen seien wirksame Management-Konzepte und gelebte Werte in den Unternehmen ebenso wichtig wie ein konsequentes Leadershiptraining. Heiner Opendenfeld präsentierte das bei Bonduelle eingesetzte Führungsmodell „Manage Go“ mit seinen drei Management-Dimensionen: „Leistung fördern“, „Menschen entwickeln“ und „Agil sein“.

Als wichtiges Hilfsmittel um sich selbst und andere besser verstehen zu können, verwies der Referent auf das DISG-Schema. Dieses Schema erlaube es, im Testverfahren Kompetenzen in der individuellen Ausprägung und Ausrichtung in den Dimensionen Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit (DISG) zu bewerten. Damit ließen sich individuelle Profile von Individuen ebenso wie von Teams analysieren.

Bei der Stärken-Schwächen-Analyse habe sich die Mitarbeiterentwicklung ganz klar an den Stärken des Einzelnen zu orientieren. „Die Schwächen werden immer die Schwächen bleiben, konzentrieren Sie sich auf die Entwicklung der individuellen Stärken!“, riet Heiner Opendenfeld. Die Schwächen der Ein-

zelen könnten in einer stimmigen Teamstruktur kompensiert werden.

Bei Bonduelle nutze man zur Führung das Instrument von Mitarbeiterspaziergängen. Der „gemeinsame Weg“ bei einem Spaziergang fördere den Austausch und löse auch die hemmende Frontalsituation zweier Gesprächspartner an einem Tisch mit trennender Platte auf. Auch mit der Sprache könnten geschulte Führungskräfte vertrauensbildend wirken. „Ich wünsche mir von Dir...“ klinge für Mitarbeiter sehr viel vertrauter und wertschätzender in der Ansprache als die Aufforderung: „Ich erwarte von Dir...“. Hier helfe die Selbstreflexion der Führungskraft in ihrer eigenen Rolle.

Die Offenheit gegenüber Veränderungen sei eine entscheidende Tugend für die Führungskräfte von morgen. Hier kämen auch die Instrumente von Schulung und Coaching an ganz natürliche Grenzen. „Führungskräfte, die nicht offen sind für Veränderungen, können Sie coachen bis der Arzt kommt.“, sagte Heiner Opdenfeld.

## Six Sigma

Im Themenblock „Prozessanalyse, Effizienzsteigerung“ gab Tobias-Daniel Stein (Lean Six Sigma Manager bei Intersnack) einen „Praxisbericht zu Methodik, Standards und Zahlen-Daten-Fakten: Von Fremdwörtern zur Umgangssprache in der Lebensmittelindustrie“.

Tobias Stein präsentierte die häufig eingesetzte Six Sigma Methode des DMAIC-Zyklus mit seinen Kernelementen:

- Define/Definieren,
- Measure/Messen,
- Analyze/Analysieren,
- Improve/Verbessern,
- Control/Steuern.

Die Einführung von Managementsystemen, wie z. B. Lean Six Sigma, stoße bei der Belegschaft oft auf kritische Stimmen aller Art. Bei der Auswahl geeigneter Managementwerkzeuge riet der Referent zum pragmatischen Ansatz: Orientiert an den Zielen oder an den „Schmerzen“ in der Organisation gelte: „Was hilft ist gut.“ Es gehe nicht darum, blind Tools abzuarbeiten. Entscheidend sei es auch, die lohnenswerten Projekte für die Prozessoptimierung zu identifizieren.



■ Abb. 3: „Erwartungen an Führungskräfte in der Zukunft“ beschrieb der Perspektivbeitrag von Heiner Opdenfeld, Direktor Industrie D/A/CH bei der Bonduelle Deutschland GmbH.



■ Abb. 4: Tobias-Daniel Stein (Lean Six Sigma Manager bei Intersnack) gab einen „Praxisbericht zu Methodik, Standards und Zahlen-Daten-Fakten: Von Fremdwörtern zur Umgangssprache in der Lebensmittelindustrie“.

Sie versprechen hohen Benefit bei geringem Aufwand.

Der Vorwurf: „Veränderungen haben wir genug, aber zu wenig Ressourcen“ sei in der Praxis oft anzutreffen und nicht selten auch durchaus zutreffend. Der Ressourcenzugang zu kreativen Lösungen und Ideen sei aber mitunter auch zwischenmenschlich erschwert: Die Akzeptanz der Ideen anderer leide nun einmal unter dem „Zahnbürsteneffekt“. „Kennen Sie den?“, fragte Tobias Stein das Auditorium: „Ideen sind wie Zahnbürsten: Jeder will eine, jeder braucht eine, aber keiner will die vom anderen.“

## Weitere Themen

Weitere wertvolle Impulse für die täglichen Aufgaben der Lebensmittelindustrie gaben die folgenden Referenten:

Im Themenblock „Planung, Hygiene, Reinigung“ sprach Ernst Wagemann (GEA TDS) über „Hygienisches Design im Anlagenbau“;

Stefan Ruberg (Amixon Mixing Technology; siehe Artikel auf S. 24) referierte über „Hygienisches Design, Nass- und Trockenreinigung am Beispiel von Mischern“; Thomas Tyborski (Ecolab Deutschland) berichtete über „Sicherheit, Effizienz und Kostenoptimierung: Potenziale bei der Reinigung“.

Im Themenblock „Auf dem Weg zur Nachhaltigen Produktion“ behandelte Prof. Dr. Jan Uwe Liebacks (Gutcert) Vortrag „Effizientes Prozessmanagement mit Hilfe der Hinweise aus der ISO 50001 und anderer Normen“; Erwin König (Ingenieurbüro Abwasser König) sprach über „Abwasser in der Lebensmittelindustrie“.

Im Themenblock „Produktionsplanung, Prozessoptimierung“ prä-

sentierte Dr. Thomas Heller (Fraunhofer IML) das Thema „Die Smart Factory – Handhabungsbedarfe für Produktion und Instandhaltung“; Lothar Schmiegel (Gerolsteiner Brunnen) gab einen „Praxisbericht: Auswahl einer Ersatzteilstrategie in einem dynamischen Produktionsumfeld“; Dr. Ludwig Tumbrink (Symrise) präsentierte einen weiteren „Praxisbericht: Einführungen und Auswirkungen eines MES Systems bei Symrise“.

Dr. Thomas Wilrich (Kanzlei Wilrich) referierte im Themenblock „Personal, Führung, Verantwortung“ über „Verantwortlichkeit und Aufsichtspflichten von Produktionsleitern“; Dr. Martin Brock (Loschelder Rechtsanwälte) gab einen Vortrag zu „Kein altes Eisen – Umgang mit älteren Mitarbeitern und Rentnerbeschäftigung“.

Im Themenblock „Prozessanalyse, Effizienzsteigerung“ sprach Dr. Jörg Tautrim (Lean Institute Deutschland) über „Lean Management/KVP in der Lebensmittelindustrie mit Erfolg umsetzen“;

Hans-Werner Ahrens (Coppentath und Wiese) gab einen „Praxisbericht: Design of Experiments (DoE) bei Coppentath & Wiese“.

## Fazit

„Wir haben alle wieder etwas Neues gehört.“, sagte Moderator Jochen Brose in seinem Schlusswort und dankte den Referenten und Organisatoren. Einmal mehr ist dem Team der Akademie Fresenius ein ganz inspirierendes Jahresauftakttreffen in Dortmund gelungen! Für die nächste Veranstaltung am 24. und 25. Januar 2017 in Dortmund wurden wichtige Weichen gestellt: In einem Fragebogen gaben die Teilnehmer ihre Bewertungen zur Veranstaltung 2016 ab und notierten ihre Themenwünsche für 2017. Man darf darauf gespannt sein.

**Autor: Dr.-Ing. Jürgen Kreuzig**

## Kontakt:

**Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA**

Weinheim

Dr. Jürgen Kreuzig

Tel.: 06201/606-0

juergen.kreuzig@wiley.com

www.wiley-vch.com