

## REFA-Podcast

Klaus Gronbach zum Seminar „REFA-Grundwissen für Führungskräfte“

*Roman von Cieminski:*

Herr Gronbach, Sie sind langjähriger Dozent der REFA, Trainer und REFA-Lehrbeauftragter.

Erzählen Sie uns doch bitte zu Beginn, wie Sie zu REFA gekommen sind und was Ihnen an Ihrem Job am meisten Freude bereitet.

*Klaus Gronbach:*

Das ist eine lange und spannende Geschichte. Um das aber kurz zu halten, zu REFA bin ich gekommen, weil mein erster Chef mich fragte, ob ich eine REFA Ausbildung hätte und wenn nein, diese sofort absolvieren soll. Damals habe ich nicht begriffen warum. Heute weiß ich es! Doch dazu bestimmt später mehr.

Wissen sie, als gelernter Feinmechaniker habe ich nicht nur Späne fliegen gesehen, sondern bin selbst in die Vollen gegangen. „Es ist nicht genug hart zu arbeiten, sondern man muss auch wissen, woran man arbeitet“ sagte schon Deming.

Also musste ich sehr früh erkennen, dass es nicht ausreicht, nur die Ärmel hochzukrempeln und anzupacken, sondern dass das Wissen, die Grundlagen und das Erkennen der Zusammenhänge entscheidend den Erfolg mitbestimmen.

Ausbildung ist das "Eine", Weiterbildung das "Andere" Privat entwickeln wir uns ja auch ständig weiter. Das Internet, Smartphones, Tablet sind heute selbstverständlich und möchten sie wieder darauf verzichten? Wahrscheinlich nein. Wer hindert uns also daran, was wir im Privaten tun auch im Unternehmen anzuwenden.

Beruflich gibt es viele neue Technologiefelder und Lean Methoden, die wir einfach noch stärker nutzen müssen. Industrie 4.0, die Nutzung künstlicher Intelligenz, Virtualisierung und Simulation, Informations- und Kommunikationstechnologien, additive Fertigung und vieles mehr sind heute bereits fester Bestandteil einer ganzheitlichen und nachhaltigen Unternehmensgestaltung bzw. müssen es dringend werden. Wir stehen, nein wir befinden uns mitten im demografischen, technischen und gesellschaftlichen Wandel. Diese Herausforderung der Megatrends in unserer digitalisierten Arbeitswelt zu meistern, das ist es, was mir Freude bereitet und das Arbeitsleben so interessant und spannend macht.

*Roman von Cieminski:*

Sie sprechen es an, Industrie 4.0 ist in aller Munde und stellt sowohl die Unternehmen als auch deren Mitarbeiter vor neue Herausforderungen. Worin liegen diese Herausforderungen genau?

*Klaus Gronbach:*

Die Herausforderung liegt in der Akzeptanz bei und während der Umsetzung.

Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft und damit Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sind gerade im Zeitalter der Digitalisierung stark davon abhängig, wie flexibel gewirtschaftet werden kann und wie die Unternehmen mit veränderten Anforderungen und Kundenbedarf umgehen. Wer weiß jedoch, welche Implikationen die neuen technologischen Lösungen für die internen Prozesse und Abläufe sind?

Wir haben uns gefragt, wie kann ein Unternehmen Innovationen im digitalen Zeitalter schnell entwickeln und sie auf Tauglichkeit testen? Hierzu wurde vom REFA-Institut eine „Checkliste Industrie 4.0“ entwickelt. Diese Checkliste dient uns Praktiker dazu, Geschäftsmodelle und Prozesse zu reflektieren und betriebsspezifisch vorteilhafte Absätze zu identifizieren.

Bei aller Begeisterung für technische und organisatorische Lösungen müssen wir aber auch unter Beachtung des Wertewandels -und das ist mir wichtig- unsere Mitarbeiter mitnehmen und deren Befürchtungen und Ängste ernst nehmen, um diese verständlich und glaubwürdig zu entkräften.

Industrie 4.0 kann aus meiner Erfahrung nur wirksam umgesetzt werden, wenn die Transparenz und optimal organisatorische Abläufe im Betrieb selbstverständlich sind. Doch gerade daran mangelt es häufig. Darum benötigen wir permanente Optimierungsroutinen aus dem Werkzeugkasten des Industrial Engineering.

Diese machen Unternehmen schlank, flexibel und fit für die Herausforderungen der Industrie 4.0. Das Basiswissen dazu liefert die REFA-Grundausbildung 4.0

*Roman von Cieminski:*

Die REFA-Grundausbildung ist der Klassiker im Qualifizierungsprogramm der REFA. Können Sie bitte kurz erläutern, welches Wissen hier vermittelt wird?

*Klaus Gronbach:*

Um die komplexe Zusammenwirkung in einem Unternehmen zu verstehen, müssen wir uns erst einmal bewusstwerden, wann -vielleicht auch warum- ein Unternehmen erfolgreich ist und was den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen kann.

Also das was von außen auf ein Unternehmen einwirkt. Wir müssen eine Standortbestimmung durchführen. Wo stehen wir mit unserem Unternehmen in der digitalisierten Arbeitswelt und wo wollen, ja müssen wir uns hin entwickeln.

Dazu bedienen wir uns Methoden des Lean Produktion. Wir tauchen ein in unser Unternehmensmodell und durchdringen dieses bis zum Arbeitssystem.

Die Systemelemente eines REFA-Arbeitssystems sind die Basis -ich spreche von sogenannten Lernankern- für die späteren Analysen. Eine spannende Frage schließt sich an, wie beschreiben wir unsere Arbeitsaufgabe und welche Auswirkungen kann diese später auf die Entlohnung haben. Um die Aufgabe verständlich dem Werker zu vermitteln, bedienen wir uns der grafischen Strukturdarstellung.

Ja und dann kommen wir schon zur Analyse der Ablauf- und Zeitarten um anschließend die Auftrags- Belegungs- oder Durchlaufzeit berechnen zu können.

Wir werden einen Chancenprozess einleiten und stoßen dabei wahrscheinlich auf Widerstände. Ich finde das ist auch gut so. Um diesen Chancenprozess erfolgreich umsetzen zu können bedarf es nicht nur Sozialkompetenz, sondern auch wie

gestalte ich die Prozesse menschengerecht. Also Ergonomie, Anthropometrie, Umgebungseinflüsse und deren Auswirkungen, Belastungsermittlung usw. werden unsere Themen sein. Alles Grundkenntnisse, um unsere Arbeitsdaten nicht nur zu erfassen, sondern auch bewerten und beurteilen zu können. Wenn es um manuell beeinflussbare Tätigkeiten geht, müssen wir die menschliche Leistung beurteilen.

Leistungsfähigkeit/Leistungsbereitschaft/Leistungsvermögen werden unsere Lernanker sein, über die wir uns verständigen. Dann werden wir eine der häufigsten und wichtigsten Methoden zur Datenermittlung -unsere REFA-Zeitstudie- kennen lernen. Damit erfassen wir u.a. unsere planmäßigen Ablaufarten. Zur Erfassung von unplanmäßigen Ablaufarten lernen wir die Verteilzeitaufnahme kennen. Geht es um die Überprüfung von Kennzahlen, bietet sich eine Multimomentaufnahme an.

Wir arbeiten uns die Erkenntnis, warum die Minimierung von Rüstzeiten so wichtig ist -denken wir nur an Betriebsmittelauslastung, Kapitalbindung... Wir werden eine Vielzahl von Methoden kennen lernen, die ich hier gar nicht alle aufzählen möchte. Besuchen Sie unsere REFA-Grundausbildung und freuen sie sich auf die Inhalte. Sie werden sehen, es macht sogar Spaß diese mit anderen Teilnehmern und dem Trainer zu erarbeiten.

Für uns ist es natürlich wichtig, dass unsere Teilnehmer nicht nur die Methoden vermittelt bekommen, sondern auch deren problemorientierte Einsatzmöglichkeit erkennen.

REFA ist aus der Praxis für die Praxis. Aus dem Grunde bilden wir auch alle unsere praxiserfahrenen Trainer und Lehrbeauftragten nach unseren anspruchsvollen Standards aus. Somit ist sichergestellt, dass die Absolventen unserer REFA Seminare auch die Praxis didaktisch-methodisch und praxisorientiert vermittelt bekommen.

*Roman von Cieminski:*

Warum gibt es ein Seminar zum Thema REFA-Grundwissen explizit für Führungskräfte und was erwartet die Teilnehmer hier?

*Klaus Gronbach:*

Schauen Sie: Führen heißt nicht selbst tun! Eine Führungskraft muss aus meiner Sicht nicht der absolute Spezialist in der Anwendung von Methoden sein, aber er muss beurteilen können bei welcher Problemstellung die jeweilige Methode die effektivste, aber auch effizienteste ist. Er muss das Ergebnis der Analysen deuten, bewerten und beurteilen können, um daraus weitere Entscheidungen ableiten zu können. Die Ergebnisse liefern uns wichtige Kennzahlen.

Diese Kennzahlen leben und müssen interpretiert werden.

Und genau das tun wir.

Eingangs sagte ich, dass mein Chef mich zu einer REFA-Ausbildung schickte.

Er musste schon damals welchen Vorteil diese Qualifizierung für mich und für das Unternehmen hat.

*Roman von Cieminski:*

Warum sollten Führungskräfte aus dem produzierenden Gewerbe an diesem Seminar teilnehmen? Welchen Nutzen haben sie konkret davon?

*Klaus Gronbach:*

Die Erkenntnisse aus dem Seminar sind nicht nur für produzierende Unternehmen, sondern auch für Verwaltungs- oder Dienstleistungsbereiche interessant und anwendbar. Dennoch liegt in diesem Seminar der Schwerpunkt in den produzierenden Bereichen.

Ich möchte nochmals hervorheben, dass es mir wichtig ist, nicht nur die Methoden und deren Anwendung zu erläutern, sondern die Ergebnisse zu interpretieren und Maßnahmen einzuleiten.

Wir diskutieren gemeinsam darüber und werden uns mit unserer Denkweise in eine ganzheitliche Prozessorientierung entwickeln. Hierzu ist es notwendig, dass wir unsere Stärken und Schwächen, unsere Risiken und Chancen kennen.

Welche Erfolgsfaktoren den Unternehmenserfolg prägen.

Mit welchen Lean Methoden wie Shopfloor, Heijunka, Mudas und viele mehr wir die Wertschöpfung steigern. Daten sind das Gold des 21. Jahrhunderts.

Diese heißt es mit zeitgemäßen Tools zu erfassen zu analysieren und zur Berechnung der Auftrags- Belegungs- und Durchlaufzeit zur Verfügung zu stellen. Dazu ist es notwendig in einer Ablaufanalyse die Bestandteile eines jeden Prozesses in planmäßige und unplanmäßige Ablaufarten zu gliedern, um sie wiederum mit der zweckmäßigsten Methode im Sinne der Wertschöpfung zu verbessern.

Freuen sie sich darauf in diesem Seminar einige der wichtigsten Methoden kennen lernen.

*Roman von Cieminski:*

Fachkompetenz, Praxisbezug und eine große Portion Erfahrung in Bezug auf Methodik und Didaktik werden Ihnen von den Seminarteilnehmern regelmäßig bescheinigt.

Was sagen Sie dazu?

*Klaus Gronbach:*

Erfahrung ist oft ein Privileg des Alters, aber auch nur dann, wenn man sich kontinuierlich in einem Verbesserungsprozess weiterentwickelt. Ein lebenslanges Lernen und dabei kommt es nicht auf das biologische Alter, sondern auf die Einstellung an, ist für mich selbstverständlich. Visionen und Missionen, Strategien, Neugierde und die Fähigkeit andere zu motivieren und zu begeistern gehört dazu. Ich hatte die Möglichkeit über Jahrzehnte als Führungskraft in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen in den unterschiedlichsten Branchen wirken zu können. Es macht mir riesig Spaß mich einbringen zu können, erfolgreich zu sein und genau diese Begeisterung gebe ich an meine Teilnehmer weiter.

Denn: Nur was in mir selbst brennt, kann ich in anderen entfachen.

*Roman von Cieminski:*

Die Weiterbildungsbranche geht online

– vor allem die Corona-Krise hat diesem Trend einen enormen Schub verliehen.

Was sagen Sie als erfahrener Lehrbeauftragter zu dieser Entwicklung?

*Klaus Gronbach:*

Nehmen sie online-Seminare oder E-Learning..., für mich als lizenziertes live online Trainer sind dies alles Möglichkeiten, mit denen ich mich nicht erst seit der Corona-Krise beschäftige. Bisher waren oft aber die Akzeptanz und Bereitschaft unserer Teilnehmer und durchaus die technischen Möglichkeiten nicht in dem notwendigen Umfang vorhanden. Heute haben wir die Technologie und zertifizierte online-Trainer. Wo aber Vorteile sind, sind auch Nachteile. Ob man sich für eine online- oder Präsenzveranstaltung entscheidet, muss jeder für sich selbst entscheiden.

*Roman von Cieminski:*

Welches Weiterbildungsangebot gibt es sonst noch für das Seminar REFA-Grundwissen für Führungskräfte, besonders für Betriebe mit speziellen Herausforderungen?

*Klaus Gronbach:*

Jedes Unternehmen hat andere Strukturen, andere Produkte und somit andere Prozessabläufe. Und das ist gut so. Aus dem Grunde entstehen auch ggf. andere Schwerpunkte und somit werden andere Methoden zur Unternehmensentwicklung benötigt. Gerne stimmen wir die Themeninhalte auf den Bedarf der jeweiligen Unternehmen ab. In unseren Inhouse-Seminaren nehmen wir gerne den direkten Unternehmensbezug und sichern somit den hohen Praxistransfer.

*Roman von Cieminski:*

Zum Schluss noch etwas Persönliches, Herr Gronbach. Sie sind nicht nur als Leiter des Bereichs Trainer- und Lehrkräftequalifizierung bei REFA oft im Ausland bei Unternehmen im Einsatz, sondern gehen privat auch gerne auf Reisen. So haben Sie beispielweise an einer Expedition in die Antarktis teilgenommen. Was hat Sie dazu bewogen und was war der spektakulärste Moment dieser Reise?

*Klaus Gronbach:*

Ja in der Tat, das war etwas Einmaliges.

Ständig neues erkunden und Herausforderungen anzunehmen ist meine Mentalität.

Diese Expedition war eine meiner größten Herausforderungen und ein wunderschönes Erlebnis.

Nicht nur geistig, sondern auch körperlich an die Leistungsgrenzen zu gehen und im nach hinein die unvergesslichen Eindrücke verarbeiten zu können.

Was will man mehr?

Es war für mich ein erhebender Moment auf den Spuren des britischen Polarforscher Sir Ernest Shackleton zu wandern. Ich durfte die letzten Kilometer seiner abenteuerlichen Rettungsaktion -und das „1916“- vom Weddel-Meer nach Süd Georgien und dann durch das Eis zur Walfänger Station in Grytriken bewältigen.

Wenn man sich vorstellt, dass Shackleton mit seiner Mannschaft das von über 100 Jahren durchgeführt hat.

Welche technischen Möglichkeiten und Ausrüstungen diese damals hatten.

Meine Hochachtung!

Daran sieht man aber auch, wozu Menschen in der Lage sind, wenn sie Visionen und Pioniergeist haben.

*Roman von Cieminski:*

Holen Sie sich auf Ihren Reisen Inspiration für Ihre Dozententätigkeit?

*Klaus Gronbach:*

Natürlich inspirieren mich die Eindrücke immer wieder zu neuen Überlegungen. Neues auszuprobieren, die Bedeutung der Kommunikation und die Wirkungen von Sozialformen in oft extremen Situationen im Team, wo jeder sich auf den anderen verlassen muss auszuprobieren ist eine wunderschöne Aufgabe.

Diesen Herausforderungen dürfen wir uns jeden Tag aufs Neue in unseren Unternehmen stellen. Hierfür benötigen wir eine systematische, strukturierte und analytische Vorgehensweise. Dafür steht der Begriff REFA.

Genau von dieser Herangehensweise an Problemstellungen möchte und werde ich Sie -unsere Teilnehmer im Seminar- persönlich überzeugen.

*Herr Gronbach, vielen Dank für das interessante Gespräch!*