



53° NORD - 10 Jahre Agentur und Verlag

Einfach besser arbeiten: Mehr Verantwortung und Kompetenz an der Basis!

Liebe Leserinnen, liebe Leser,



das kennen Sie sicherlich auch: holperige Kommunikationsstrukturen im Betrieb, Entscheidungen, die ohne die Basis, die Produktion, gefällt werden, Neuerungen, die von „oben“ verordnet und „unten“ oft nur mit Murren und Aussitzen aufgenommen werden. Und sicherlich haben Sie dann schon einmal - als Gegenentwurf gewissermaßen - vom betrieblichen Alltag, wie er morgen sein könnte, geträumt ...? In dieser „schönen neuen Welt“ sprechen Führungskräfte täglich mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor Ort, erhalten ein direktes Feedback aus der Produktion und gestalten entsprechend die Abläufe so, dass alle Beteiligten mit ihren Kompetenzen eingebunden sind und Verantwortung übernehmen können. Und weil alle partizipieren, teilen sie auch alle die Überzeugung, dass es immer etwas zu verbessern gibt.

Dass dieser Entwurf nicht nur eine schöne neue Gedankenwelt bleibt, haben sich die IWL Werkstätten in München auf die Fahnen geschrieben: Sie haben mit dem Lean- und Shopfloor-Management zwei Instrumente zur ganzheitlichen Optimierung der Produktionsprozesse aus der Industrie adaptiert und in ihren Arbeitsalltag integriert. Über diesen Veränderungsprozess und seine Folgen haben wir mit Renate Windisch und Matthias Heinau, Betriebsleitungen der IWL Werkstätten und federführende Projektbegleiter, gesprochen.

1. Lean Management und Shopfloor Management sind beides sehr abstrakt klingende Begriffe – was verstehen Sie bei den IWL Werkstätten darunter?

Nun, an sich kommt der Gedanke des „Schlanken Managements“ aus Japan. In der japanischen Gesellschaft ist der Gedanke des „Kaizen“, der Veränderung zum Besseren tief verankert. Die Besonderheit dieses Prinzips ist, dass es sich um eine alltägliche, stetige Verbesserung jedes Einzelnen handelt. „Kaizen“ ist also erst einmal keine Methode, sondern stellt eine Haltung und Denkweise der kontinuierlichen Verbesserung dar.

Diese Denkweise wurde in den 1950er Jahre für Toyota in wirtschaftliche Produktionssysteme übertragen und das so entstandene „Lean Management“ stellte eine völlige Abkehr der unflexiblen und standardisierten Massenproduktion dar, wie

sie bis dahin üblich war.

Plötzlich rückten durch den Lean-Gedanken die MitarbeiterInnen in den Fokus, deren Kompetenzen waren gefragt. Es wurde nicht mehr von oben festgelegt, wie Dinge zu bearbeiten seien. Sondern jeder im Produktionsprozess bekam Verantwortung übertragen. Eine Führungsphilosophie also, die MitarbeiterInnen in die Prozesse der Verschlanke mit einbezieht, vorhandene Kompetenzen nutzt und so Empowerment fördert - den Gedanken fanden wir natürlich gut!

2. Und Shopfloor Management, was meint das?

Das ist wiederum eine spezielle Weise der Leitung und Steuerung in der Produktion, maßgeblich beeinflusst durch den Lean-Gedanken. Shopfloor als Methode legt den Fokus auf das Geschehen an der Basis. Der Boden der Fabrik, der Shopfloor, ist Ort des Geschehens und alle werden mit einbezogen. Denn wer könnte besser sagen, was zu verbessern ist, als die MitarbeiterInnen vor Ort.

3. Warum wurde eine neue Management-Methode eingeführt und warum gerade diese?

Lean will ganz grundsätzlich Abläufe verbessern, um Fehler zu verringern und Zeit und Ressourcen zu optimieren. Dabei spielt die Gruppenarbeit, also die Zusammenarbeit eine besondere Rolle. Shopfloor wiederum stellt im Ergebnis eine verbindliche, kompakte Besprechungshierarchie dar, die vor Ort, täglich und ganz konkret Alltagsprobleme identifiziert und angeht.

Beide Ansätze unterstützen also einerseits die Gestaltung einer modernen Produktion, andererseits ist die Klarheit und Transparenz die mit einer solchen Umstrukturierung einhergeht arbeitspädagogisch hoch effizient. Das Prinzip der Gruppenarbeit, Aspekte humaner Arbeitsorganisation und Verantwortung der Beteiligten sind perfekt mit Lean und Shopfloor Management zu erreichen und damit für uns als Werkstatt hoch interessant.

Zudem ist wesentlich, dass wir uns immer an modernen Technologien und Vorgehensweisen der Industrie orientiert haben, diese aber nicht einfach unkritisch übernommen haben, sondern für unsere spezifische Arbeit nutzbar machen. Das hat uns schon oft geholfen.

4. Wie wurden die Mitarbeiter und Beschäftigte in diesen Prozess einbezogen?

Alles was neu ist macht erst einmal Angst oder löst zumindest Unbehagen aus. Deshalb haben wir von Beginn an auf totale Transparenz gesetzt. Viele Diskussionen, viele Abstimmungen – sowohl im Team als auch in extra dafür eingesetzten Supervisionen. Auch die Mitarbeiter mit Behinderung wurden in die Diskussion mit einbezogen, der Werkstattrat war ohnehin involviert und auch an der Kick-Off-Veranstaltung aktiv beteiligt.

5. Was bedeutet diese neue Methode für Leitung und Mitarbeiter im Alltag und was hat sich verbessert?

Lean und Shopfloor führen zu mehr Kompetenz und Verantwortung an der Basis, die aktive Einbindung in Entscheidungsprozesse fördert das Teamklima und die Produktivität. Gruppenarbeit und Netzwerke gewinnen an Bedeutung und die tägliche Kommunikation sowie ein offener Umgang mit Informationen und Feedback führen zu hoher Transparenz und großer Verbindlichkeit. Das verändert auch die Kommunikation nach außen, mit Kunden und Lieferanten wird ebenfalls fokussierter gesprochen. Alle konzentrieren sich auf das Wesentliche und Verschwendung wird sukzessiv vermieden.

Vor allem die Rolle der MitarbeiterInnen mit Behinderung verändert sich hin zu Empowerment und wirklicher Partizipation. Die Kommunikation ist durch Shopfloor klarer und verbindlicher. Alle – gerade auch die MitarbeiterInnen mit Behinderung – nehmen aktiv an der täglichen Gestaltung des Arbeitsprozesses und seiner Herausforderungen teil.

6. Wie geht's weiter?

Nach den ersten Piloten in einigen Bereichen folgt nun die weitere Ausbreitung über alle Bereiche und Verfestigung durch Investitionen in die Arbeitssysteme. Darüber hinaus beginnen wir parallel mit Lean Administration, um die positiven Erfahrungen aus der Produktion auch in die indirekten Bereiche zu übertragen.

7. Würden Sie die Instrumente auch anderen Werkstätten empfehlen?

Ja!

Vielen Dank für das Gespräch.

Lokaltermin bei den IWL Werkstätten in München: "Raus aus dem Büro und hin zum Ort des Geschehens."

Wie Lean-Management dabei hilft, Dinge zu verbessern und das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.



"Raus aus dem Büro und hin zum Ort des Geschehens" meint dieses Mal nicht allein den von 53° NORD organisierten Lokaltermin, sondern trifft zugleich inhaltlich den Kern der Veranstaltung.

Die IWL Werkstätten in München haben sich mit Hilfe einer renommierten Unternehmensberatung entschlossen, ihre Produktion konsequent nach den Prinzipien des "Lean-Managements" umzustellen und dafür die Leitungsmethode des "Shopfloor-Managements" zu nutzen.

Zwei Begriffe, die theoretisch klingen, im Kern aber sehr praxisnah sind und zum Ziel haben, Werte ohne Verschwendung (lean=schlank) zu schaffen und dafür das Führen vor Ort (shopfloor=Werkstatt) zu nutzen – Management am Ort der Produktion und nicht vom Schreibtisch aus – also raus aus dem Büro!

Wie die Münchener es geschafft haben, diese Art des Denkens, Führens und Produzierens bei sich einzuführen, was das mit der Pädagogik gemacht hat und welche Widerstände erfolgreich überwunden werden mussten, wird Ihnen vor Ort sowohl die pädagogische als auch betriebliche Leitung zum Anfassen und Nachfragen vorstellen. Die umsetzende Unternehmensberatung präsentiert sowohl das Konzept als auch die operative Begleitung und Sie können sich - ganz praxisnah - Impulse für den eigenen Verbesserungsprozess holen.

Termin: 24. und 25. Oktober 2018

Ort: München

Preis: 180,00 Euro zzgl. ges. MwSt.

Und außerdem:

Fachtagung der Europa-Akademie zur Weiterentwicklung der beruflichen Teilhabe in Deutschland



Unter dem Titel „Werkstatt der Zukunft - Ideen, Visionen, Ausblicke“ veranstaltet die Europa-Akademie Eschwege am 12. November in Fulda eine eintägige Fachtagung.

Vor dem Hintergrund der UN-Behindertenrechtskonvention und europäischer Tendenzen geht es um die Notwendigkeit struktureller und inhaltlicher Reformen des Werkstättensystems.

Zur Einführung zeichnet Franz Wolfmayr, der langjährige Vorsitzender des Europäischen Dachverbands der Dienstleistungsanbieter für Menschen mit Behinderungen (EASPD), die europäischen Entwicklungen der letzten 20 Jahre auf und benennt Kriterien für eine zeitgemäße Form beruflicher Teilhabe.

In vier Impulsvorträgen legen Vertreter der Betroffenen, der BAG WfbM, der Wissenschaft und der Leistungsträger ihre Sichtweise von notwendigen Veränderungen des deutschen Werkstättensystems dar. Den Kern der Veranstaltung bilden vier Arbeitsforen. Sie beschäftigen sich mit den Themen:

- Erweiterungen und Veränderungen unseres Systems beruflicher Teilhabe
- Werkstatt als geschützter Arbeitsmarkt versus Arbeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt
- Bedeutung und Inhalte der beruflichen Bildung und Qualifizierung
- Weiterentwicklung der Arbeitsinhalte von Werkstätten

Die Ergebnisse der Tagung werden ausgewertet und dokumentiert. Ihre Veröffentlichung dient als Grundlage für den weiteren Diskussionsprozess. Die Zielgruppe der Veranstaltung sind Nutzer und Leistungsberechtigte, Interessierte aus Politik und Verwaltung, Kostenträger und Leistungserbringer, Entscheider und Praktiker der Werkstattarbeit.

Termin: 12. November 2018, 10.00 – 16.00 Uhr

Ort: Park-Hotel Fulda, Goethestraße 13, 36043 Fulda

Preis: 159,00 Euro (incl. Tagungsverpflegung)

Weitere Informationen und Anmeldung

Es grüßt Sie Ihr Team vom 53sten Breitengrad!



Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen
Frankfurter Straße 227b | 34134 Kassel

Telefon 0561 | 47 59 66 - 53 • Telefax 0561 | 47 59 66 - 75
info@53grad-nord.com • www.53grad-nord.com

Genossenschaft der Werkstätten
für behinderte Menschen Mitte eG
Sitz der Gesellschaft: D-34134 Kassel

Vorstand: Dr. Margret Biste | Jürgen Müller | Steffen Pohl | Thomas Schilder | Stefan Werner
Aufsichtsratsvorsitzender: Martin Berg
GnR 383 | Amtsgericht Kassel

Ust.-IDNr. DE 177 422 558 • Steuernummer 025 250 70 616

Evangelische Bank eG Kassel
IBAN DE38 5206 0410 00 0000 0485 • BIC GENO DEF1 EK1

Sie möchten unseren **53° NORD Newsletter** **abbestellen**?

Bitte klicken Sie auf den folgenden Link: [UNSUBSCRIBE]

