

„Auf dem Weg zur lernenden Gießerei: Voraussetzungen, Erfolgsfaktoren und Fallgruben“

Dipl.-Bw. Helga Weiß

Helga Weiß Unternehmensberatung

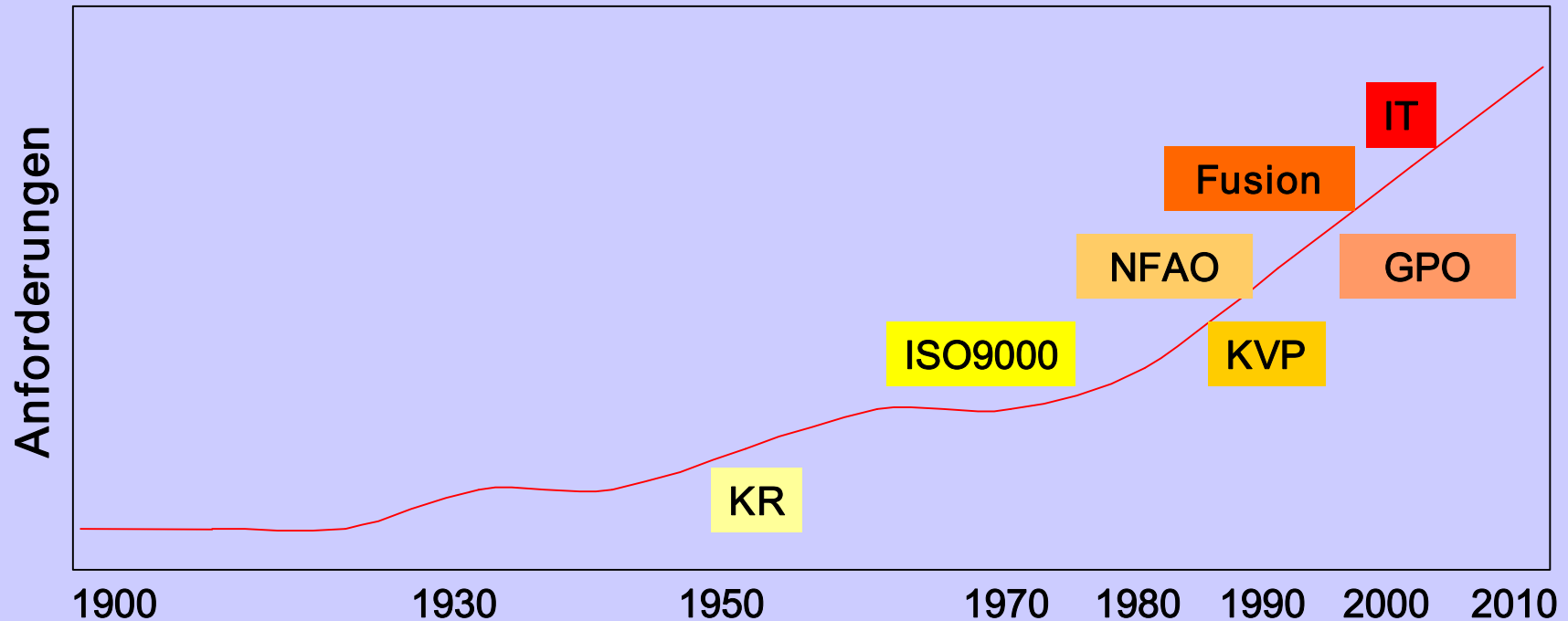
Dr. Thomas Mühlbradt

GOM Gesellschaft für Organisationsentwicklung und
Mediengestaltung mbH

Was erfahren Sie in diesem Vortrag?

- Was bedeutet es für Gießereien, wenn die einzig verlässliche Konstante die ständige Veränderung ist?
- Wie werden umfassende und nachhaltig Verbesserungen der Leistungsfähigkeit in die Wege geleitet und konsequent umgesetzt?
- Welche Erfahrungen machen derzeit Gießereien im Rahmen eines Verbundprojektes, die die Ansätze im Sinne einer lernenden Gießerei erproben?
- Welche Rolle spielt dabei das überbetriebliche Lernen in Firmenzirkeln sowie in überbetrieblichen Schulungsmaßnahmen?
- Wie können Sie gewinnbringend von diesen Erfahrungen profitieren?

Anforderungen an die Lernfähigkeit und Lerngeschwindigkeit einer Gießerei befindet sich im rasanten Wandel (Beschleunigung)





Welche Lernkompetenzen gibt es und wie werden sie definiert?

Lernen 1. Art

linear

ing.-wissenschaftl.

Normativ, vorgefertigt

Einmaliger Sprung
(Entwicklungssprung)

„Ich habe eine Methode“

„Einfache Lösung funktioniert,
denn Zeit spielt keine Rolle“

Lernen 2. Art

zyklisch

interdisziplinär

Individuell

(Lernen kann nicht gemacht werden)

Dauerhafte Veränderung
(Zirkulierendes Wachstum)

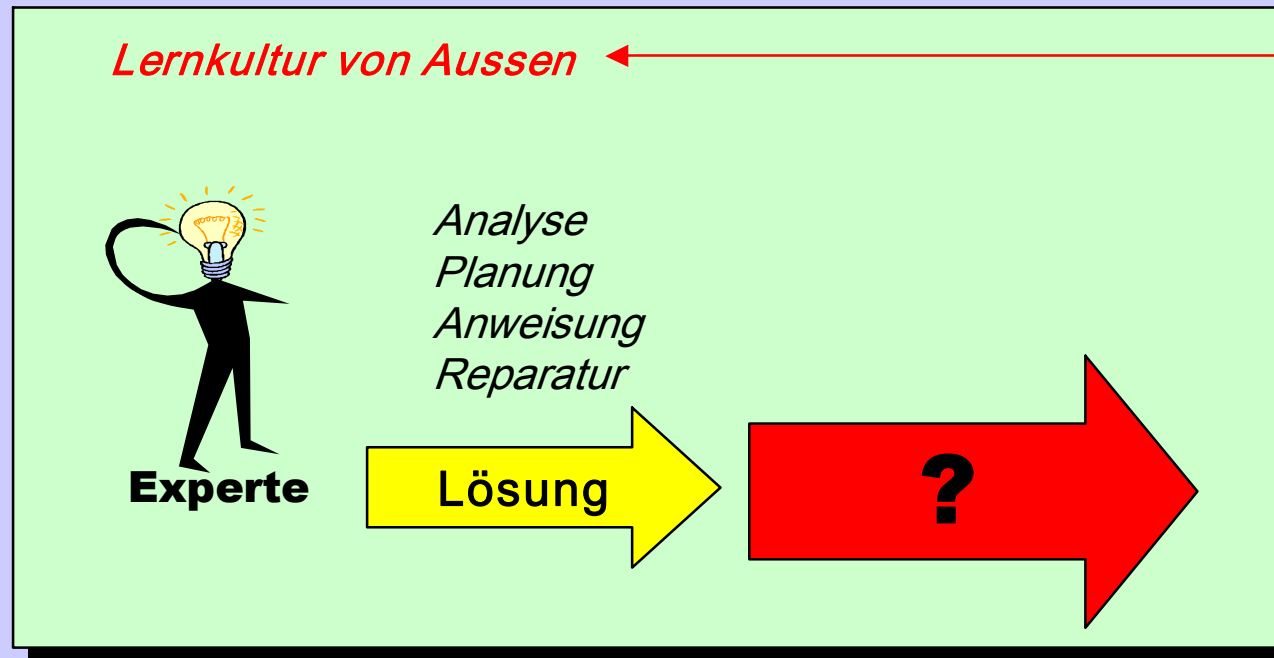
Ich bin lernfähig (-willig)

„Werde Meister Deines Schicksals,
denn Zeit spielt die zentrale Rolle“

Teillösungen reichen in Zeiten zunehmender Komplexität nicht aus!

Lernen 1. Art

- Probleme werden durch Expertise gelöst
- Anwendung bei Funktionsorientierung ausreichend



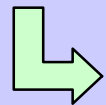
Zielt ab auf:

- Technik
- Methode
- Teillösungen

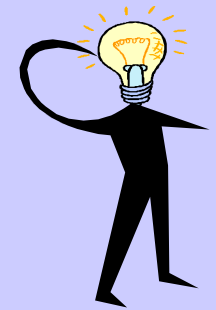
Wie werden umfassende und nachhaltige Verbesserungen in die Wege geleitet und konsequent umgesetzt?

Lernen 2. Art

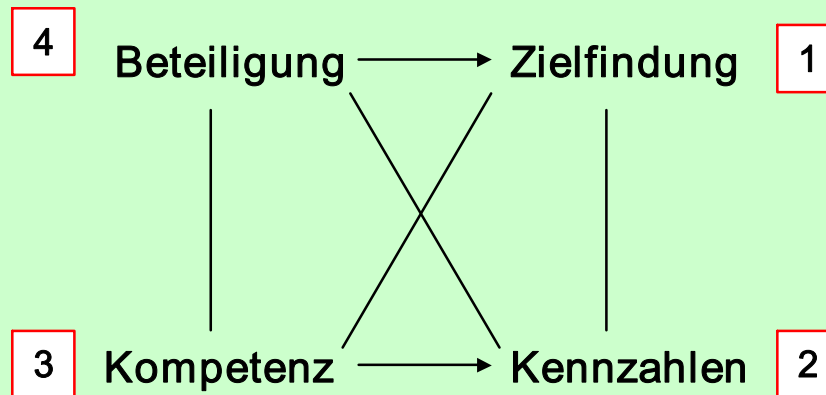
80 % aller Probleme in Unternehmen sind organisatorischer Natur;



80 % dieser Probleme sind zwischenmenschlicher Natur



Lernkultur von Innen



Zielt ab auf:

- Lernfähigkeit
- Lernwilligkeit
- Ganzheitlichkeit

Der Wandel vom Lernen 1. Art zum Lernen 2. Art ist so revolutionär,
wie die Veränderung des Weltbildes der Menschen!

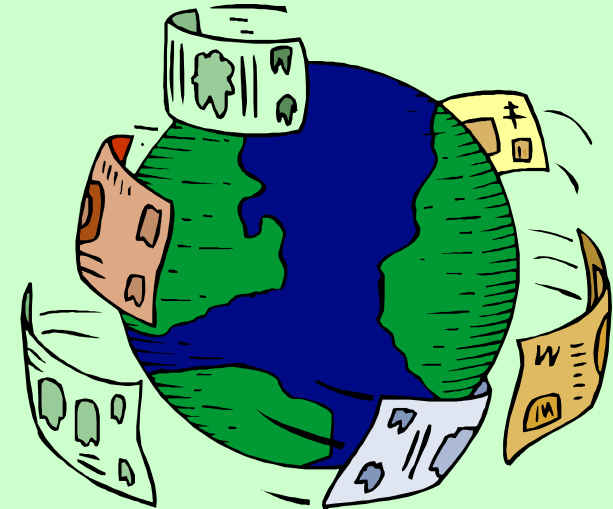
Die Erde ist eine Scheibe!



- Ich falle runter - Vermeidung
- Ich verbrenne – Ketzler
- Es war immer schon so...

Angst in der
Übergangs-
phase

Die Erde ist eine Kugel!



- Wissen ist unumkehrbar
- Ich kann Horizonte erweitern
- Ich kann neue Märkte erobern

Welche Komponenten bestimmen die Lernerfolge eines Unternehmens!

- Lerntempo + Widerstände gegen Veränderungen + Lernkultur bestimmen die Lernerfolge!

- Bei der Lernkultur unterscheidet man zwischen reaktiven und proaktiven Unternehmen!

Welche Lernkultur hat ihr Unternehmen? - Prüfen Sie selbst!

Reaktive Unternehmen

- reaktiv, da Ziele fehlen
- misserfolgsängstlich
- Sündenbock suchen
- viele blinde Flecken
- hektischer Arbeitsalltag
- viele Ad-Hoc-Entscheidungen

Konzentration auf Vermeidung von Problemlösungen durch Auseinandersetzung mit zu kleinen bzw. zu großen Problemen

Proaktive Unternehmen

- proaktiv, Ziele vorhanden
- erfolgszuversichtlich
- Ursachen suchen
- gemeinsam Lösungen finden
- wenig blinde Flecken
- alles fließt – ruhiger Fluß

Konzentration auf Umsetzung von Problemlösungen durch Auseinandersetzung mit mittel-schweren Problemen

Die lernenden Gießereien - Erfahrungen aus dem Verbundprojekt
(Projekt im Rahmen des arbeitsmarktpolitischen Förderprogrammes
QUATRO des Landes NRW)

- B** Beteiligungsorientierte und
- I** Innovative
- W** Wertschöpfung durch
- A** Alternative
- K** Kernprozessorganisation in kleinen & mittleren Gießereien in NRW

Das Projekt wird gefördert mit Mitteln des Landes NRW und der EU

Beteiligte im Verbundprojekt

Firmen:

- Gußstahl Lienen GmbH & Co. KG
- Metallwerk Franz Kleinken GmbH
- Dörrenberg Edelstahl GmbH
- Schmolz + Bickenbach
- Huth & Gaddum GmbH & Co. KG
- Peter Mies GmbH

Dienstleister:

- GOM Gesellschaft für Organisationsentwicklung & Mediengestaltung mbH
- HWU Helga Weiß Unternehmensberatung
- dok&media Gesellschaft für Technische Dokumentation & Neue Medien mbH
- DGV Deutscher Gießereiverband
Fachberatung Betriebswirtschaft

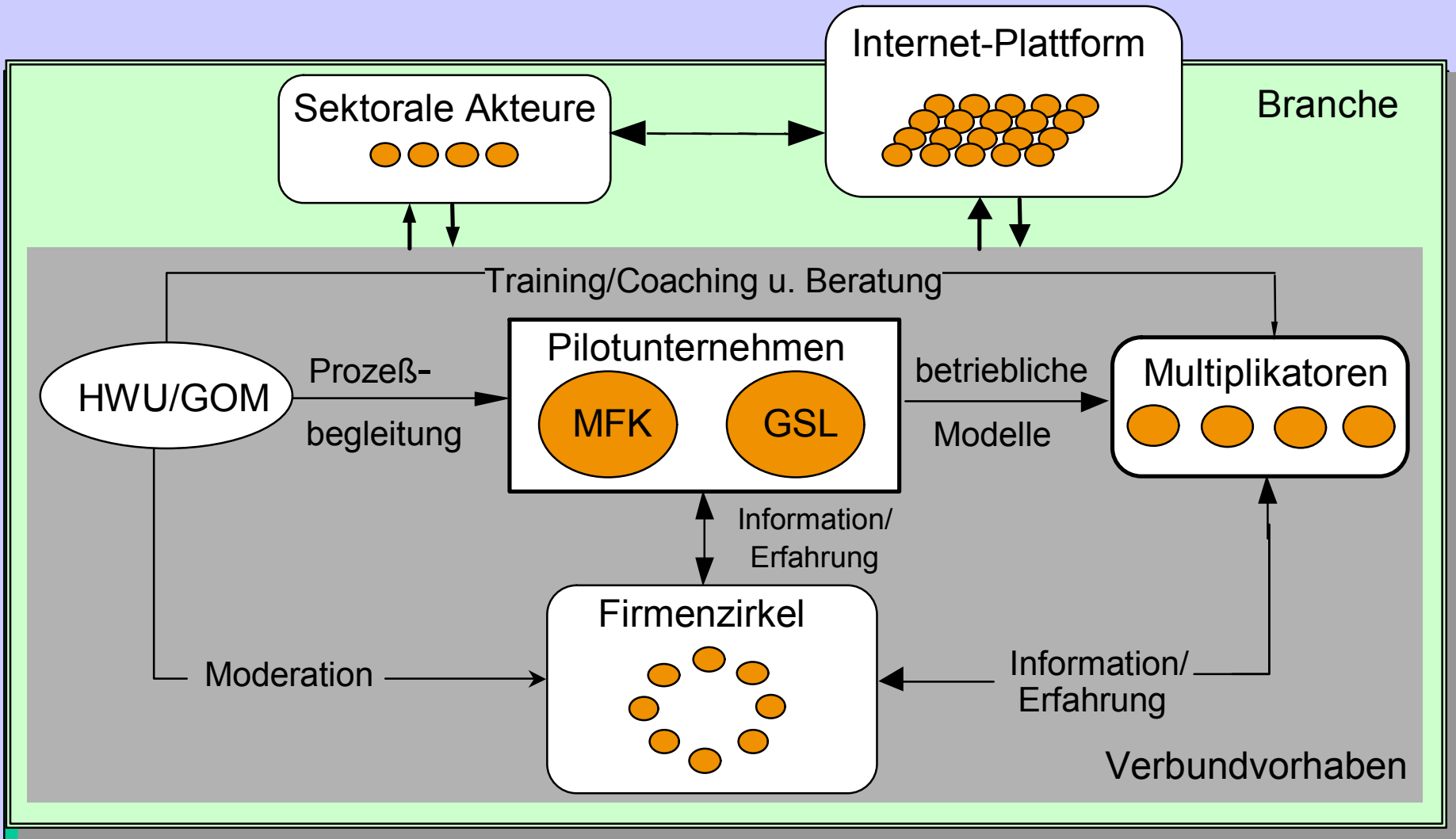
Zielsetzung des Projektes BIWAK

Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch prozessorientierte Strukturen, die sich am Kunden ausrichten, flexibel sind & flache Hierarchien aufweisen

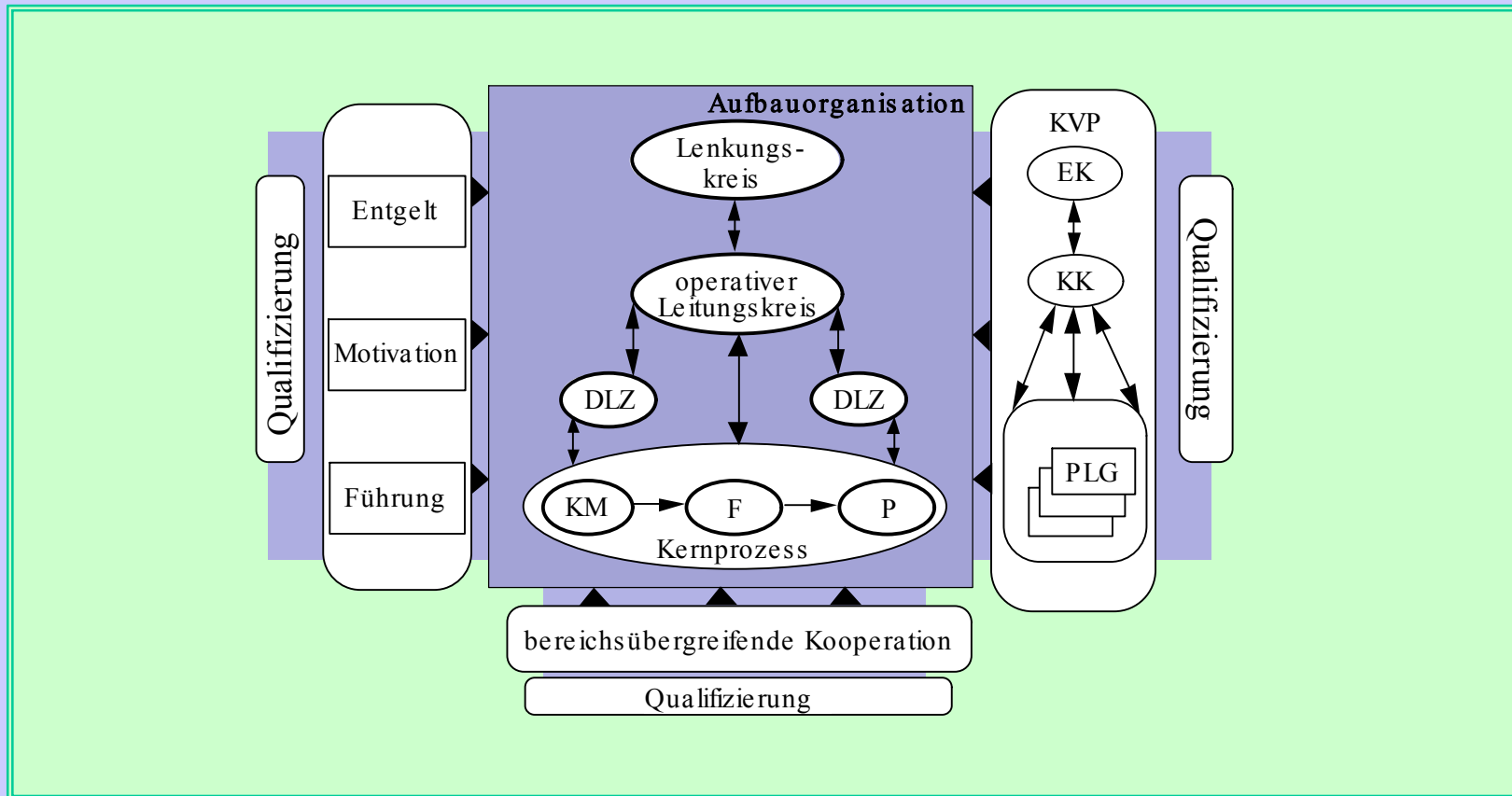
Daraus ergeben sich die weiteren Ziele:

- Effizienz durch horizontale und vertikale Integration der Wertschöpfungskette
- Erhöhung der Qualifikation und Einsatzflexibilität der Mitarbeiter
- Sicherung der Arbeitsplätze für un- und angelernte Arbeitnehmer
- Verbesserung der Informations- und Kommunikationsfähigkeit der Gießereien
- Schaffung geeigneter unternehmenskultureller Rahmenbedingungen
- Einführung leistungsgerechter Entlohnungssysteme
- Mobilisierung des Problemlösungspotentials aller Mitarbeiter

Organisation des Verbundprojektes

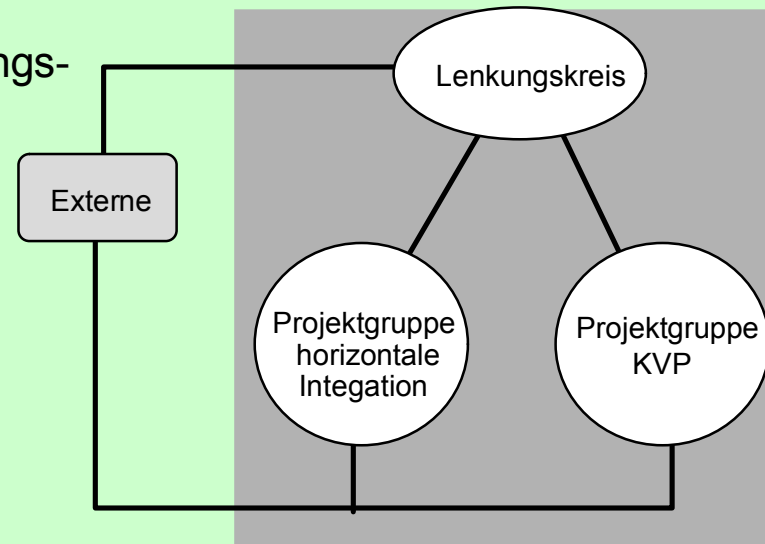


Prozessorientierte Organisation der Leistungskette & Rahmenbedingungen

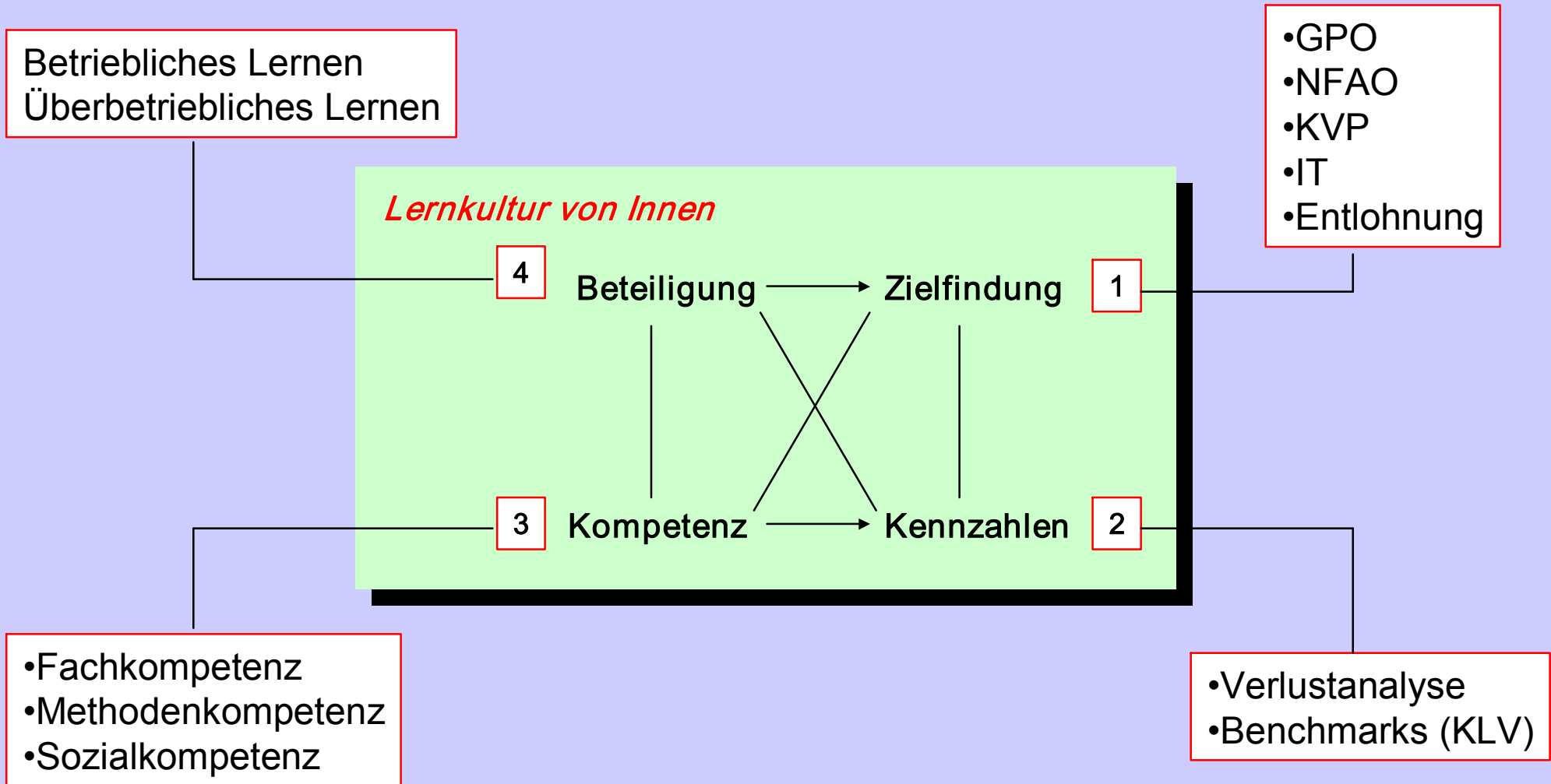


Zielsetzungen der Pilotfirmen

- Horizontale Integration durch Aufbau einer durchgängigen innerbetrieblichen Wertschöpfungskette zwecks Optimierung der Informations- und Kommunikationsprozesse im Unternehmen
- Entwicklung & Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen für un- bzw. angelernte Mitarbeiter um diese zu befähigen, die Anforderungen zu bewältigen
- Aufbau eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses mit allen Mitarbeitern
- Integration von Auszubildenden und jungen Facharbeitern im Rahmen der Projektarbeit sowie in den KVP-Prozess zur Vermittlung des Fachwissens langjähriger Mitarbeiter sowie eine stärkere Bindung an das Unternehmen



Auf dem Weg zur lernenden Gießerei!



Betriebliches Lernen am Beispiel der Auftragsdurchlaufoptimierung

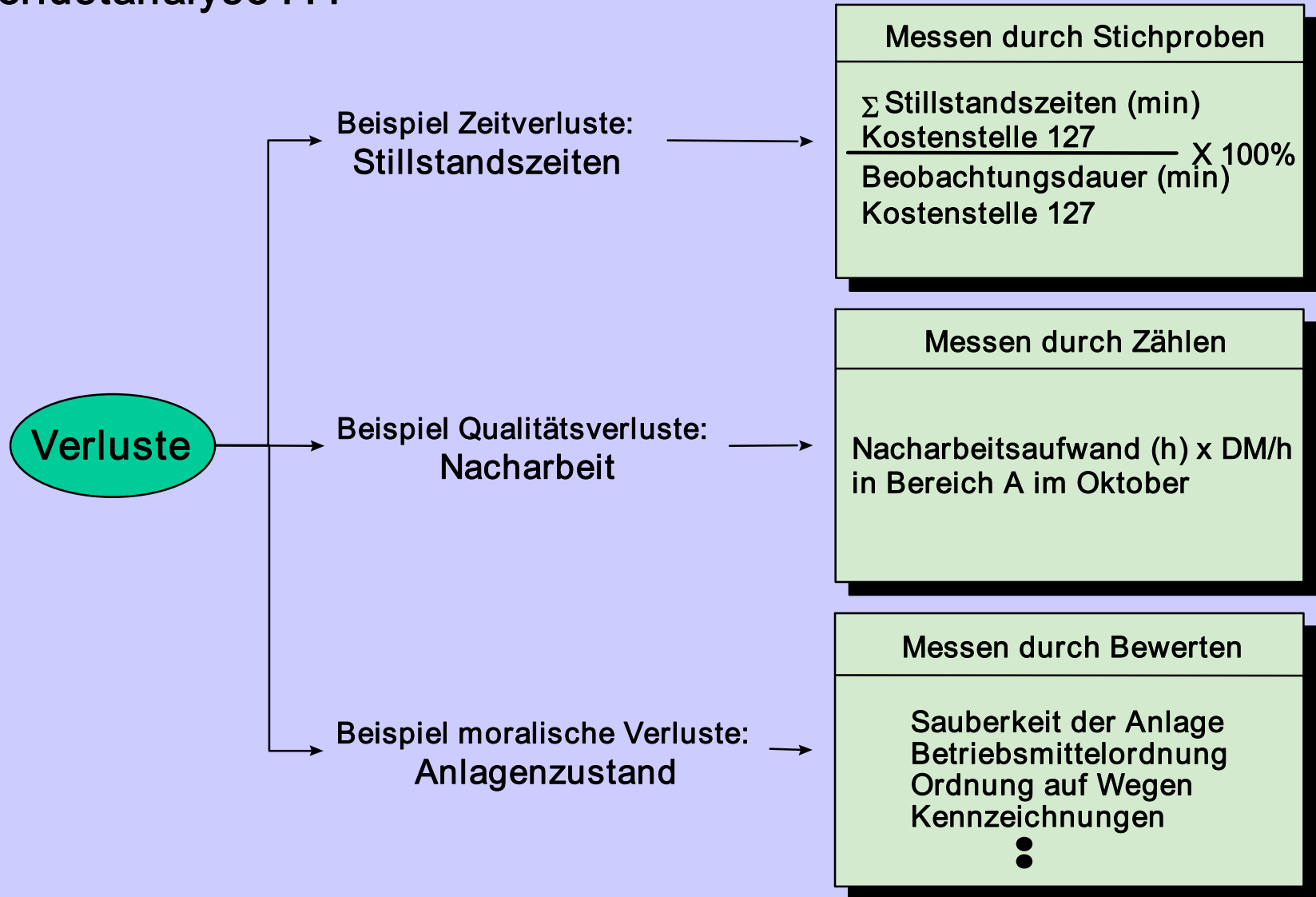
Beteiligung/Kompetenzen/Methoden

- Moderiertes Zielfindungsseminar
- Kaskadenförmige Lernstruktur
- Rollierende Arbeitsgruppen
- Azubis als Reporter
- Visualisierung an Tafeln sowie über BIWAK-News
- Führungskräfte trainings
- Verlustanalyse

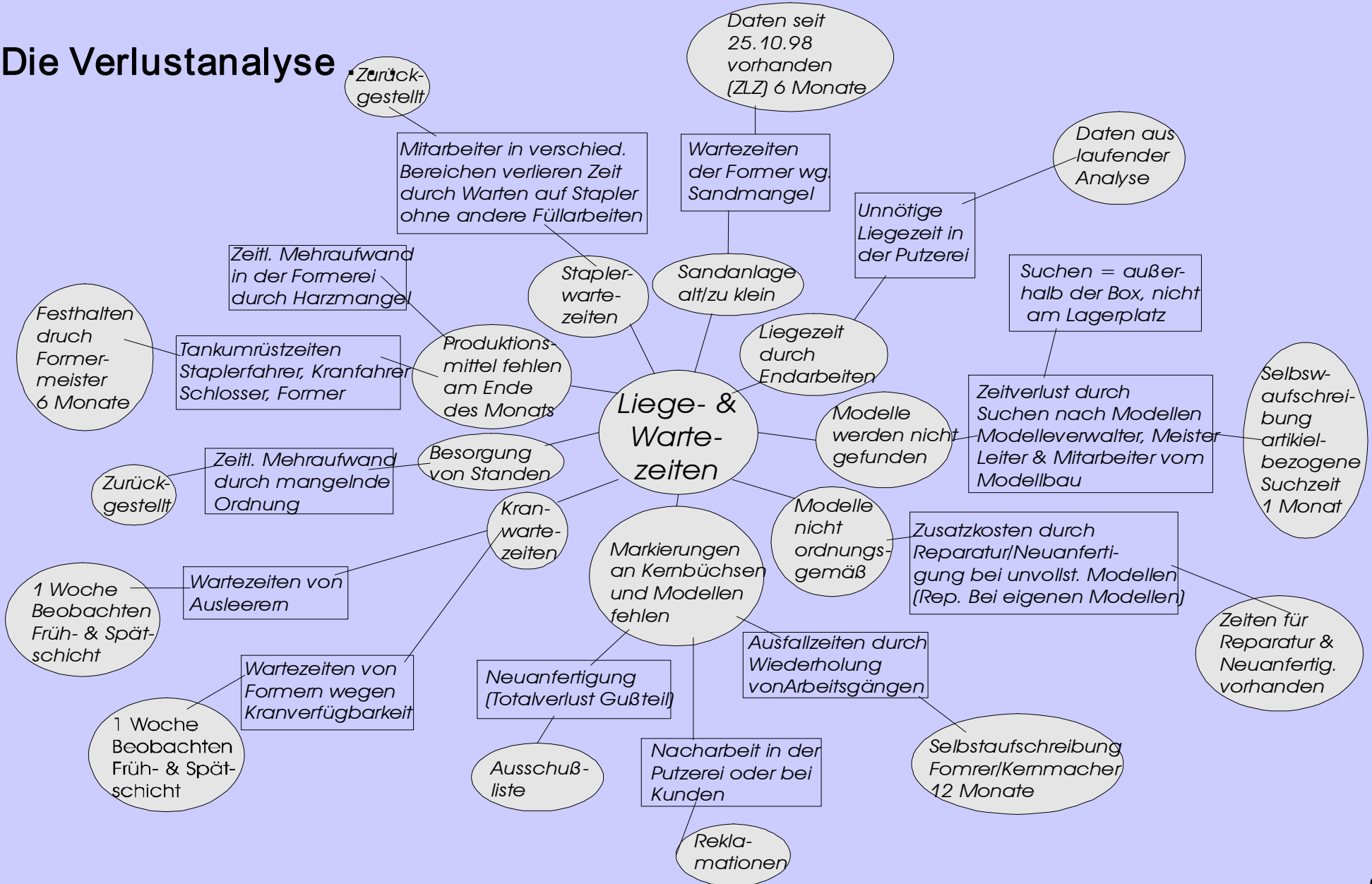
Maßnahmen

- Aufbau und Erhöhung der Eigenverantwortung bei den Mitarbeitern
- Ordnung der Abläufe und Optimierung der Prozesskette
- Lagerwesen organisieren und optimieren
- Überprüfung und Neuausrichtung von Planung und Terminierung

Die Verlustanalyse . . .



Die Verlustanalyse



Überbetriebliches Lernen

Firmenzirkel

- Methoden der Verlustanalyse
- Methode der Dokumentenanalyse
- Prozessorientiertes Qualitätsmanagement
- Informationsmanagement
- Informationsflüsse in Gießereien
- Intranet
- Simulation – Trainingselement zur Prozessoptimierung

Schulungen

- Moderation
- Team leiten
- KVP-Methoden
- Entlohnung

Erste Zwischenergebnisse . . .

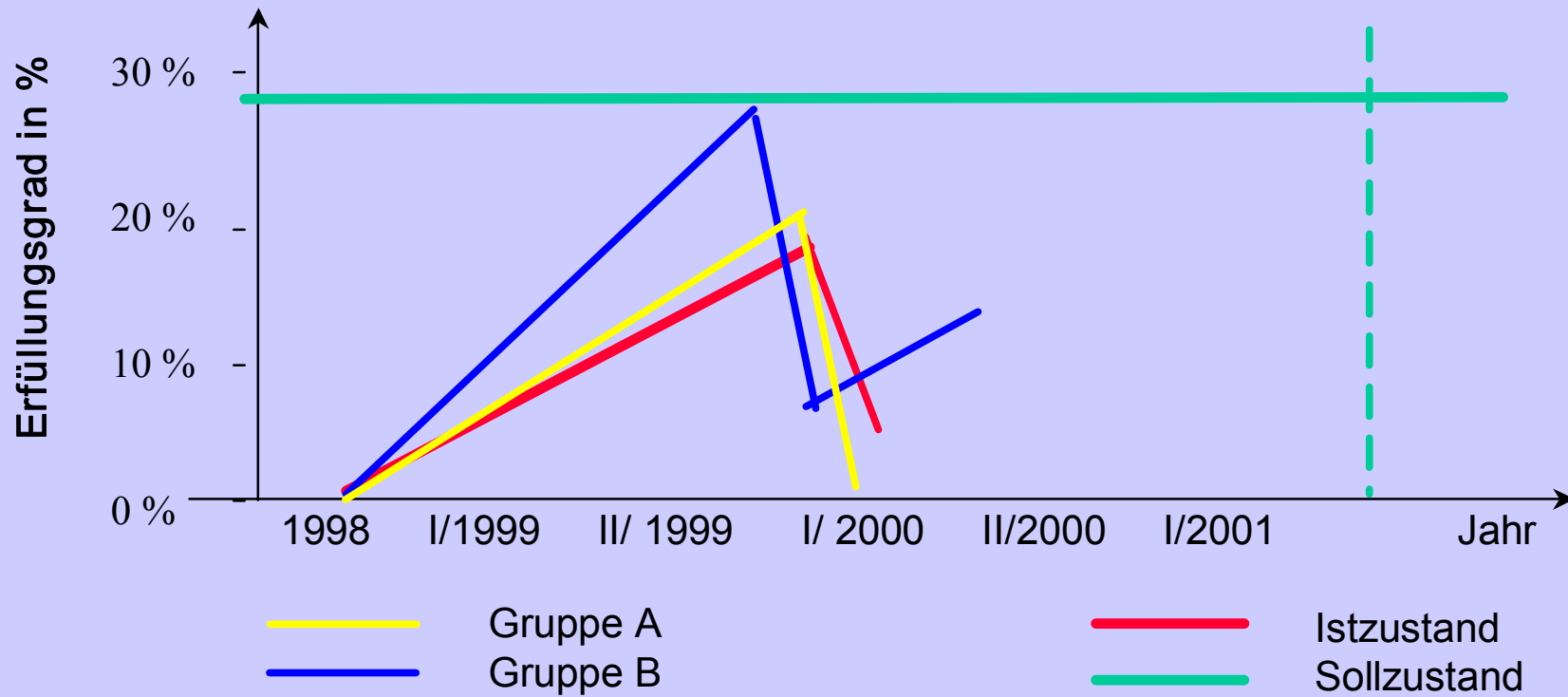
Qualitativ

- Höhere Mitarbeiterqualifikation
- Höhere Einsatzflexibilität
- Höhere Selbständigkeit der Mitarbeiter
- Mehr Möglichkeiten eigene Ideen umzusetzen
- Verbessertes Arbeitsumfeld
- Verbessertes Arbeitsklima

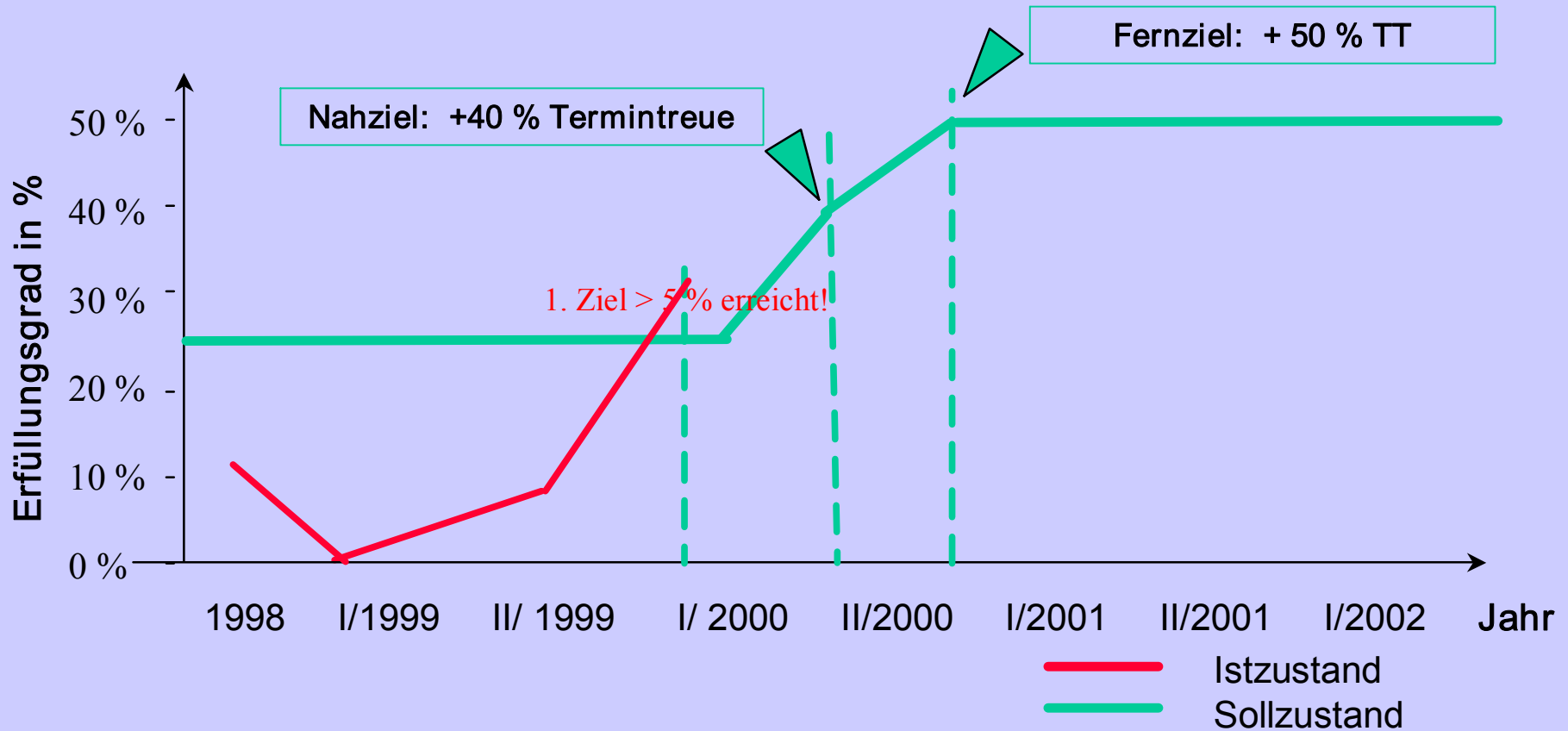
Quantitativ

- Verbesserung der Termintreue um 30 %
- Reduzierung der Durchlaufzeiten um 50 %
- Ausschussreduzierung

Termintreueentwicklung - Pilot A



Termintreueentwicklung – Pilot B



Die Kennzahl „TERMINTREUE“ ist wie ein Seismograph!

Sie schlägt rasch aus

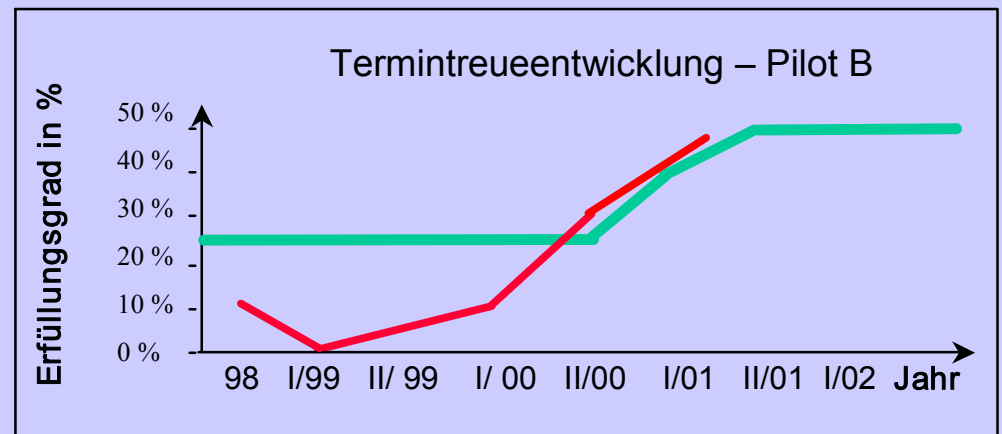
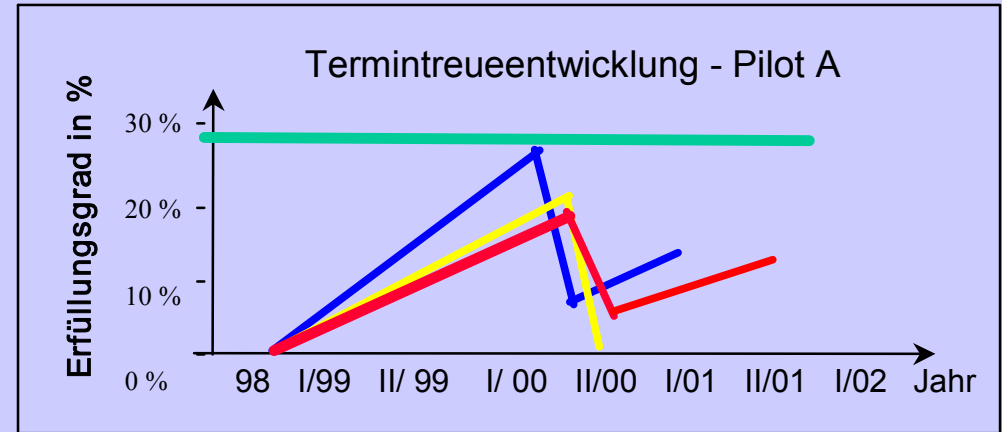
und zeigt an

wie und wie konsequent

sich der Wandel von einer

reaktiven zu einer proaktiven

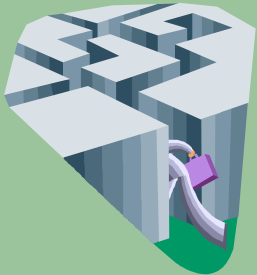
Unternehmung vollzieht!



— Gruppe A
— Gruppe B
— Istzustand
— Sollzustand

Was kann ich tun? – 6 Schritte zum Erfolg

Blick von Außen auf die IST-Situation



Willenserklärung der Geschäftsführung



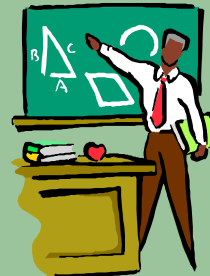
Zielfindung



Stabilisierende QM-Konzepte



Wissen als Produktivfaktor



Transparenz und Begleitung

