

## Von der Manufaktur zur Industrialisierung

Seit Jahren geht ein Gespenst um die Welt, es heißt Globalisierung. Natürlich habe ich mich als Bürger damit beschäftigt, aber nicht als Mitarbeiter einer WfbM. Ganz ehrlich, ich habe sogar geglaubt, die kleine WfbM in Niebüll, in der ich arbeite, können sie damit nicht meinen. Was hat sie mit frei um den Globus fließenden Finanzmitteln zu tun? Was damit, dass ganze Produktionsstätten innerhalb von nullkommanix verschoben werden können? Außerdem gibt es keine Industrie in Nordfriesland. Und wer würde wohl sein Auto nach China verschiffen, um es dort billiger reinigen zu lassen? Mit einem Garten ist das wohl noch unwahrscheinlicher! Unsere Partner in der Verpackung und Montage waren mittelständische Unternehmen und keine Großkonzerne. Wir fühlten uns in unserem kleinen Nordfriesland vor diesem Gespenst sehr sicher und glaubten, Globalisierung

würde sich einfach gar nicht für uns interessieren.

### *Doch erstens kommt es anders, und zweitens als man denkt*

Deutschland insgesamt hatte Anpassungsschwierigkeiten. Die Wirtschaft stagnierte, die Zahl der Erwerbslosen stieg und die Binnennachfrage sank, was sich wieder unmittelbar auf unsere Aufträge auswirkte. In den Jahren 2005 und 2006 war der Verpackungs- und Montagebereich sehr unterschiedlich ausgelastet. Wenn ein Auftrag eintraf, musste er sehr schnell, notfalls mit Überstunden abgearbeitet werden und danach gab es wieder eine Flaute mit Däumchendrehen. Die WfbM hatte kein wirtschaftliches Problem, denn die Dienstleistungsgruppen funktionierten immer noch einwandfrei. Aber jeder Gruppenleiter weiß, was für ein Stress es

ist, eine unbeschäftigte Gruppe leiten zu müssen. Ein paar Tage fallen einem noch Ersatztätigkeiten ein, auch ein „Wandertag“ ist mal ganz schön, aber dann?

Nur von einem Unternehmen hat Niebüll einen Verpackungsauftrag. Dieses Unternehmen wechselte in den letzten Jahren häufiger den Besitzer. Zurzeit gehört es wohl einer französischen Gruppe, mit der Folge, dass unsere sehr guten Verbindungen vor Ort zu dieser Firma nicht relevant sind. Man kann uns einfach nicht mehr sagen, ob dieses Produkt, an dem wir mitarbeiten, in Niebüll bleibt oder morgen in ein anderes Werk verschoben wird. Die Entscheidung würde irgendwo in Frankreich gefällt werden, von Menschen, die wir nicht kennen. Eine Planungssicherheit, und sei sie noch so klein, gibt es nicht mehr.

Ein Kunde, für den wir seit Jahrzehnten fertigen überlegte, seine gesamte Fertigung nach Tschechien auszulagern. Mit ihrem Betriebsrat standen sie in Verhandlung zu bleiben, wenn die Produktionskosten um 15 % reduziert werden. Natürlich gehört auch unsere Arbeit zu den Produktionskosten. Glück gehabt:



Standort und Arbeit erhalten, aber unser Erlös massiv gesunken. Ich glaube auch heute noch, dass das „Gespenst Globalisierung“ nicht wirklich Interesse an den kleinen WfbM hat, aber an dem Land und seinen Firmen, für die wir Produktionspartner sind. Somit hat es auch uns voll im Griff. Sicher trifft es nicht jede WfbM zum gleichen Zeitpunkt gleich hart. Vielleicht hat die eine oder andere WfbM kurzfristig sogar einen Vorteil davon, das einige Betriebe Tätigkeiten auslagern und vermehrt Teilarbeiten zu ihnen wandern. Aber es wird früher oder später jeden von uns treffen. Dann verschwindet die ganze Produktion, entfallen auch die restlichen Tätigkeiten.

### ***Jammern hilft nicht, wir müssen was tun***

Genau, aber was? Unser erster Gedanke bewegte sich um die Aufstockung des Dienstleistungssektors. Diesen Weg haben wir dann allerdings sehr schnell verworfen, da dieser Sektor bei aller Wirtschaftlichkeit einen Fehler hat: Wir können hier den Personalschlüssel von 1:12 nicht halten. Ein Garten, in den wir mit 12 Kolleginnen und Kollegen plus einem Gruppenleiter einfallen, dürfte hinterher verwüstet sein. Ganz besonders, weil nicht alle Gärtner sind. Der zweite Gedanke ging in Richtung Eigenprodukte. Hier scheiterten wir

immer wieder an zwei Punkten. Erstens, welches Produkt gibt es, das sich nicht nur wenige hundertmal verkaufen lässt? Und zweitens, wie soll die Einführung eines solchen Produktes (Werbung) und vor allem der Vertrieb aussehen? Es ging ja nicht darum, ein paar behinderte Kollegen zu beschäftigen, sondern ganze Gruppen.

### ***Die Lösung????!!***

Wir wissen noch nicht, ob eigenprodukt die Lösung sind, halten es aber zumindest für einen gangbaren Weg, der einen Versuch wert ist. Wir haben viele Kundengespräche geführt, in denen unser neues Schlagwort fiel „Wir sind die Chinesen vor Ort!“ Inzwischen wird aus diesem Slogan immer mehr „Besser nah dran, als ganz weit weg“. Das Ziel war natürlich, die Kunden davon zu überzeugen, wenn sie Produktionen auslagern wollten oder mussten, nicht nur an das Ausland zu denken, sondern auch an die WfbM. So kamen wir mit einem Hamburger Kaufmann ins Gespräch, dessen Firma sich damit befasste, Produkte verkaufsfertig zu verpacken. Jeder von uns kennt es, dass man in Supermärkten weder Kugelschreiber noch Radiergummi kaufen kann, die nicht in einem Plastikdeckel (Blister genannt) liegen, die auf Pappböden geklebt sind. Durch den Blister sieht man das Produkt, und

auf dem Pappboden ist die Beschreibung aufgedruckt. So hängen sie alle zu Tausenden an euroweit genormten Haken in den Märkten. Für diese Firma haben wir schon öfter gearbeitet, unter anderem Speicherkarten für Aldi verpackt. Wir haben uns damals als recht flexibel präsentieren können und in Tag- und Spätschichten dafür gesorgt, dass der Liefertermin gehalten werden konnte. In diesem Gespräch sollte es jetzt nicht mehr darum gehen, solche Dinge nur zu verpacken, sondern auch gleich einzublistern. Der Inhaber hatte das Problem, dass er in Hamburg um ca. 20% zu teuer produzierte, um am Markt bestehen zu können. Die Firma besitzt zwei Produktionsstraßen. Eine musste in Hamburg bleiben, die zweite sollte ausgelagert werden. „Wir sind die Chinesen vor Ort“, also her mit der Maschine.

### ***Nix als Schwierigkeiten mit der „Lösung“***

Dass wir nicht die Chinesen vor Ort waren, wurde mir im ersten Gespräch gleich klargemacht. Allein durch die Frage, ob wir wirklich glauben würden, die Chinesen würden so eine Produktionsstraße nur fünf Stunden am Tag laufen lassen, und das nur fünf Tage, also nur 25 Stunden die Woche? Wir mussten der Firma eine zweite Schicht



zusichern. Selbstverständlich waren 4 Wochen Betriebsferien im Sommer völlig indiskutabel. Eine Anpassung der Taktfrequenz der Maschine an die Kolleginnen und Kollegen konnten wir machen, das war dem Produzenten egal, aber es musste eine bestimmte Tagesmenge garantiert werden. Wenn die erste Schicht nicht genug schafft, dann mussten eben weitere Schichten gefahren werden.

Uns wurde immer klarer, dass wir nicht allein durch ein Schlagwort die Chinesen vor Ort wurden, wir mussten vieles ändern, wenn wir den Auftrag haben wollten und wir wollten es versuchen. Es gab nur ein Alles oder Nichts, ein wenig zu produzieren, schön angepasst auf unsere Bedürfnisse, kam nicht in Frage, denn schließlich konnte die Maschine nur an einem Ort stehen.

### **Die Maschine**

Die Maschine (eigentlich eine Straße) erfüllt drei Produktionsaufgaben. Von einer großen Rolle Folie wird das Blistermaterial in den ersten Teil gezogen. Hier wird aus der Folie die Form tiefgezogen. Dies geschieht eigentlich ohne menschliches Zutun. Im zweiten Teil soll das Produkt in die Blister gelegt werden. Dies übernehmen ca. 4 Personen. Das ist eine klassische Fließbandarbeit. Das Band bestimmt den Takt, die Blister laufen an einem vorbei,

und man muss sie in dieser Geschwindigkeit mit dem Produkt bestücken. Im dritten Teil ist wieder keine menschliche Arbeitskraft gefordert. Hier werden die Blister maschinell auf die Pappböden geklebt. Danach erfolgen wieder „klassische“ Werkstattarbeiten wie Kontroll- und Verpackungsarbeiten.

### **Zweite Schicht**

„Wir richten eine zweite Schicht mit gewerblichen Arbeitnehmern ein“, ist leicht gesagt und schwer getan. Als erstes meldete sich der Verwaltungsleiter zu Wort, und fragte, ob wir nicht ein paar so „unbedeutende Dinge“ wie Gemeinnützigkeit, Tarifverträge und noch einiges mehr in unseren Überlegungen vergessen hätten. Ja, hatten wir. Die Lösung trägt heute den Namen DGN (Dienstleistungsgesellschaft Nord) und ist eine gewerbliche Tochtergesellschaft der Mürwiker Werkstätten.

Es war nicht so einfach, für die DGN Menschen zu finden, die von 16.00 bis 22.00 Uhr arbeiten wollten, zu nicht gerade berauschenden Stundenlöhnen. Ein großes Problem war es, einen Schichtführer zu bekommen, der auch die Maschine bedienen konnte.

### **Geschwindigkeit ist keine Hexerei**

Gut, dass wir darüber gesprochen haben. Dieser Spruch verfolgt uns alle, die

wir im sozialen Bereich tätig sind. In diesem Fall blieb zum Sprechen keine Zeit. Nachdem wir zugesagt hatten, wurde mir mitgeteilt, dass die Maschine (insgesamt 12,5 m lang) in eineinhalb Wochen kommt. So wenig Zeit, um die Räume umzubauen, die Elektroanschlüsse zu verlegen etc. Wir mussten sehr schnell lernen, dass in Zusammenarbeit mit dieser Firma nur bis zur Entscheidung gesprochen wird (und auch dafür ist nicht viel Zeit), danach wird gehandelt.

### **Termine**

Wir waren auch bis jetzt der Meinung, dass wir sehr termintreu waren. Was wir nun kennenlernten, war aber noch eine ziemliche Steigerung. Auf den Aufträgen stehen Lieferzeiten, Tag und Uhrzeit. Und die sind nicht verhandelbar. Es hat gar keinen Sinn, unseren Auftraggeber anzurufen, denn er kann den Termin überhaupt nicht verändern, der ist ihm von Aldi, Lidl & Co vorgegeben. Die Aktion läuft, die Handzettel und Postwurfsendungen sind in Arbeit und an dem Mittwoch beginnt die Aktionswoche. Basta!!

### **Logistik**

Ja, auch die gab es bei uns, glaubten wir zumindest. Jetzt kamen aber noch viele zusätzliche Probleme auf. Wir haben



zurzeit einen Auftrag von 400.000 Blistern im Haus, die mit jeweils zwei Teilen befüllt werden sollen. Ab 30. Mai können wir liefern, bis 4. Juni muss alles in Hamburg sein. Wir hatten einen schönen 7,5 t Lkw mit theoretisch 14 Palettenstellplätzen, praktisch aber nur mir 6: dann war die Gewichtsgrenze erreicht. Was sollten wir mit so einem Spielzeug? Unsere Lieferung ist 115 Paletten groß. Dies alles stellt ganz andere Ansprüche an die Logistik, als wir sie bisher gewohnt waren. Die Zusammenarbeit von Mensch und Maschinen sorgt eben für einen ganz anderen Warendurchfluss.

### **Qualifikation der Gruppenleiter**

Gerade hier in Niebüll haben wir viele Gruppenleiter, die Handwerksmeister sind, jedoch ohne industrielle Erfahrung in Ablaufplanung und -steuerung. Dies müssen sie in kürzester Zeit mühsam nachholen, was an Überforderung grenzt! Zweitens scheint es noch das psychologische Problem zu geben, dass Handwerk und Industrie doch sehr unterschiedliche Ziele verfolgen: Auf der einen Seite das billige Massenprodukt und auf der anderen Seite das individuelle, wertvolle Einzelstück. Auch andere Dinge wie der Einsatz von Warenwirtschaftsprogrammen gehört in aller Regel nicht zum Werkstattalltag. Die Schulungsschwerpunkte müssen in Zukunft sicher andere sein als bisher. Ein Problem ist es natürlich, erst ins Wasser geworfen zu werden und dann schwimmen zu lernen.

Die Aufzählung der Schwierigkeiten ist damit sicher nicht abgeschlossen, wahrscheinlich kennen wir noch nicht einmal alle. Denn täglich „begrüßen“ uns neue Probleme. Ich denke an den Spruch in der Praxis eines befreundeten Zahnarztes: Das Leben bietet täglich viele neue Chancen, die als Schwierigkeiten getarnt sind. Wir hoffen, dass das stimmt. Auf jeden Fall müssen wir lösungsorientiert an die getarnten Schwierigkeiten herangehen.

### **Ach ja, es gibt ja noch die Kolleginnen und Kollegen mit Behinderung**

Genau, die gibt es und ohne sie, aber in ihrem Sinne wurde natürlich heftig im Vorfeld diskutiert. Das können „unsere Leute“ nicht, die Taktfrequenz der Maschine ist viel zu hoch, das kostet uns nur Geld, weil die zweite Schicht das „verballert“ was die erste erarbeitet undsoweiterundsofort.

Die Realität zeigt heute, dass einige es nicht können und andere stolz sind, „industriell“ zu arbeiten. Hier spielt sicher das Wissen behinderter Kolleginnen und Kollegen eine große Rolle, dass in der zweiten Schicht „normale“ Arbeitnehmer tätig sind. Man begegnet sich ja zum Schichtwechsel. Was die Leistungsfähigkeit anbelangt, hat die zweite Schicht die erste noch nicht nennenswert überholt. Zu leicht laufen wir als anleitende Kollegen Gefahr, dass wir bei der Beurteilung, welche Arbeit für den anderen geeignet ist, uns von eigenen Vorstellungen und Wünschen (und wer von uns möchte schon am Fließband sitzen?) leiten lassen. Dies funktioniert generell nicht zwischen Menschen untereinander. Ich habe zum Beispiel gehört, dass es Menschen geben soll, die gerne kochen. Eine grauenhafte Vorstellung, ich esse das Gekochte lieber, anstatt es herzustellen.

### **Wie geht es weiter?**

Natürlich problematisch, denn inzwischen hat der Auftraggeber eine weitere Produktion mit anderer Technik an uns abgegeben: nicht die Verklebung von Blister auf Pappe, sondern die Verschweißung zweier (Plastik) Blister miteinander. Diesmal haben wir uns selber eine Maschine gekauft. Meine Kollegen haben mich endgültig für verrückt erklärt, machen aber sehr gut mit. Ich glaube, Niebüll ist im achtzehnten Jahrhundert angekommen und auf dem Weg von der Manufaktur zur Industrialisierung.

### **Unser Auftrag**

Als Asterixfan mit Obelixfigur weiß ich, dass schon mal ein kleines Dorf so um 50 v. Ch. einem großen Imperium standgehalten hat. Bei einigen von uns herrscht der Wunsch der Wiederholung: Die Verteidigung unserer Bastion WfbM gegen das Imperium. Mindestens drei Dinge sprechen dagagen:

- Das Imperium des transnationalen Marktes ist noch mächtiger als das Römische Reich
- Wir haben keinen Miraculix mit einem Zaubertrank
- Und es kann einfach nicht unsere Aufgabe sein!

Wir haben den Auftrag der beruflichen Integration in die Gesellschaft. Damit ist die real existierende Gesellschaft gemeint, und nicht eine, die wir uns wünschen. Die WfbM kann und soll nicht Vorreiter einer besseren Gesellschaftsform sein. Früher sollte WfbM Menschen mit Behinderung in die Gesellschaft hineinholen. Man sprach von Integration. Heute spricht man von Inklusion, von WfbM als Teil der Gesellschaft! Dies bedeutet doch wohl, dass die „Grenzen“ in beide Richtungen geöffnet werden müssen und keine Einbahnstraßen sind. Wir müssen nach „Draußen“ vermitteln und das „Draußen“ hereinlassen. Genau das tun wir. Wir holen mit der zweiten Schicht das „Draußen“ rein, und die Schichten werden sich sicherlich noch mischen. Wir schaffen eine Möglichkeit von Arbeitsplätzen am Übergang, und wir bereiten auf eine Gesellschaft vor, wie sie nun einmal ist. Ist das Inklusion?

Außerdem schaffen wir uns natürlich auch die Möglichkeit von wirtschaftlichem Erfolg. Sicher nicht zum Anfang, aber wir haben jetzt die Produktion im Hause und können sie durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess immer wirtschaftlicher gestalten.

Wir denken, wir haben eine Chance, die als Schwierigkeit getarnt war, erkannt, und werden den Weg weitergehen.

*Karl Carlsen, Abteilungsleiter Niebüll*