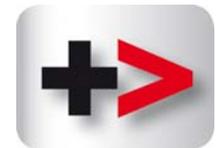


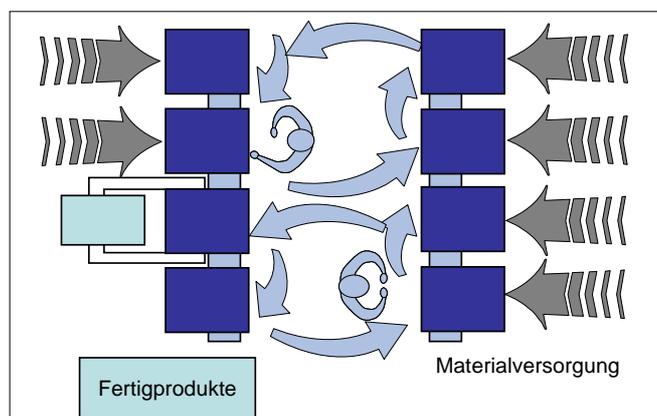
Ganzheitliche Produktionssysteme

Betriebsräte als Mitgestalter gefordert



Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS) verändern derzeit grundlegend die Arbeitsbedingungen, und zwar überall: in der Fertigung, Montage und in den Büros. Betriebsräte und Vertrauensleute sind gefordert, offensiv die Zielsetzung und Gestaltung der neuen Produktionssysteme anzugehen. Nur so können sie menschengerechte Leistungsanforderungen und qualifizierte Arbeit durchsetzen. Bei dieser Aufgabe unterstützt Euch das Ressort Arbeit und Innovation.

Seit Anfang der 90er Jahre verbreiten sich sogenannte Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS) in der Industrie, erst langsam, mittlerweile jedoch mit rasanter Geschwindigkeit. Grundlage von GPS sind Regelwerke, die die Ziele und Methoden der Produktion und der Arbeit in den Büros als verbindliche Standards vorschreiben. Obwohl es recht unterschiedliche Produktionssysteme gibt, orientieren sich Unternehmen in Deutschland fast immer am Toyota Produktionssystem (TPS). Zu welchen Resultaten dies führen kann, zeigt die folgende Abbildung.



Fragen zum Thema beantwortet
Dr. Detlef Gerst

Hier arbeiten die Beschäftigten in einem U-förmigen Montagesystem. Die Arbeitszyklen sind kurz. Die Transport- und Greifwege sind minimiert. Die Materialversorgung erfolgt von außen. Produziert wird auf engstem Raum. Mit dem U-System verbinden Betriebe extrem kurze Durchlaufzeiten mit einer hohen Produktivität, Flexibilität und Qualität.

Betriebsräte berichten: „Wir erleben fast überall eine Verdichtung von Arbeitsleistung“

In der Praxis finden sich durchaus Beispiele für die Zusammenlegung von vormals getrennten Arbeitstätigkeiten. Während hier eine größere Vielseitigkeit der Anforderungen gelingt, sind weit mehr Beispiele für eine Zerstückelung von Arbeitsaufgaben und kürzeste Arbeitstakte bekannt. Umfeldaufgaben und Selbststeuerung sind dann für die Beschäftigten nicht mehr vorgesehen.

In einer Hinsicht gleichen sich ganzheitliche Produktionssysteme: Betriebsräte berichten fast überall von einer Verdichtung von Arbeitsleistung. Die pufferlose Produktion, die Trennung der ausführenden von den planenden und vorbereitenden Tätigkeiten, die Standardisierung sowie eine Austaktung ohne Berücksichtigung einer menschenmöglichen Bezugsleistung erhöhen den Stress, nicht selten auch die körperlichen Belastungen. Hierdurch sind Betriebsräte und IG Metall gezwungen zu handeln. Je später dies geschieht, desto geringer sind die Chancen, die Arbeitsgestaltung im Interesse der Arbeitskräfte zu beeinflussen.

Mit dem GPS versuchen Betriebe eine sogenannte verschwendungsfreie Produktion zu erreichen.

Maßnahmen der Betriebe bei Einführung von GPS

- Kontinuierlicher Bearbeitungsfluss
- Die Produktion erfolgt „ziehend“, d.h. nur dann, wenn der jeweils nachfolgende Arbeitsprozess Vorprodukte erfordert.
- Minimale Bestände, kleinste Losgrößen
- Nicht-wertschöpfende Tätigkeiten wie der Transport, das Lagern oder Suchen werden verringert.
- Erarbeitete Verbesserungen werden als verbindlich einzuhaltende Standards festgehalten.
- In die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse werden die Beschäftigten vor Ort eingebunden.

Das muss gelingen: Beteiligungsrechte frühzeitig in einer Betriebsvereinbarung absichern

Betriebsräte sollten in einer möglichst frühen Phase der Gestaltung des GPS aktiv werden. In der ersten Phase werden Schwachstellen in den betrieblichen Abläufen untersucht. In der zweiten werden die Ziele des Produktionssystems beschrieben, in der dritten die Methoden ausgearbeitet. In der vierten Phase wird das GPS umgesetzt. Die fünfte Phase ist der Betrieb. Am größten sind die Gestaltungschancen, wenn es gelingt, Beteiligungsrechte frühzeitig in einer Betriebsvereinbarung abzusichern. Ergänzend zu den Rechten aus dem Betriebsverfassungsgesetz erlaubt eine frühzeitig abgeschlossene Betriebsvereinbarung die Mitgestaltung im gesamten Prozess der GPS-Einführung.

Zentrale Inhalte einer Betriebsvereinbarung

- Gleichberechtigte Teilnahme des Betriebsrats in zentralen Steuerungsgremien
- Ausschluss von Nachteilen für die betroffenen Arbeitskräfte vor allem mit Blick auf Entgelt, Versetzungen, Arbeitsanforderungen, Personalabbau
- Ergonomische Verbesserung und Gesundheitsschutz als Ziele des GPS

Beteiligung an der GPS-Gestaltung strategisch angehen

Betriebsräte müssen eine klare Zielvorstellung der Arbeitsgestaltung mit Haltelinien und Planungsrichtlinien entwickeln. Notwendig sind darüber hinaus der Erfah-

rungsaustausch mit anderen Betrieben und Standorten, der kontinuierliche Dialog mit den Beschäftigten und die frühzeitige Einbindung von Vertrauensleuten. Rückhalt in der Belegschaft für die eigene Arbeitspolitik können Betriebsräte nur durch Transparenz und durch einen Dialog gewinnen, in den sich die Beschäftigten mit eigenen Problembeschreibungen und Vorschlägen einbringen. So kann der Betriebsrat verhindern, dass er gegenüber den Arbeitskräften in ein falsches Licht gerät und als „Mittäter“ von Rationalisierung erscheint. Ein weiterer Vorteil liegt in der personellen Unterstützung und Fachkompetenz, die hierdurch gewonnen werden kann. Idealerweise nutzen Betriebsräte die Kompetenz sachkundiger Arbeitskräfte.

Es ist sehr hilfreich, wenn Betriebsräte im Rahmen einer arbeitskräftenahen Mitbestimmung eigene Analysen durchführen, um betriebliche Schwachstellen beispielsweise im Bereich der Ergonomie, der Innovationsfähigkeit oder der Kommunikation aufzudecken. Weitere Aufgaben für die Interessenvertretung liegen darin, Pilotprojekte zu begleiten, die Umsetzung von GPS zu bewerten und Korrekturen einzufordern.

Die ersten Schritte bei GPS

- Rechtzeitig Informationen einholen
- Rechtliche Beteiligungsmöglichkeiten prüfen
- Dialog mit den betroffenen Beschäftigten
- Erfahrungsaustausch mit anderen Betrieben
- Folgenabschätzung vornehmen
- Ziele und Positionen formulieren
- Betriebsvereinbarung vorbereiten
- Beratung in Anspruch nehmen

Wer von GPS betroffen ist, sollte die Tragweite der Veränderungen nicht unterschätzen. Betriebsräte sollten zudem wissen: Meist verfolgt das Management mit GPS allein wirtschaftliche Vorteile. Gute und qualifizierte Facharbeit ist daher nur mit aktiv gestaltenden Betriebsräten möglich. In der Praxis hat sich gezeigt: Gute Lösungen erfordern viel Zeit für die Vorbereitung, Abstimmung und die Umsetzungsbegleitung.

Dr. Detlef Gerst
Ressort Arbeit und
Innovation

detlef.gerst@igmetall.de
069-6693-2352