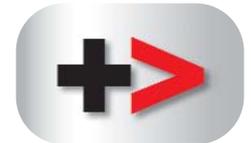




ARBEIT+INNO>ATION

+++Arbeits- und innovationspolitische Informationen der IG Metall 03/2011+++

„Besser und intelligenter“ produzieren Ganzheitliche Produktionssysteme beteiligungsorientiert und menschengerecht mitgestalten



Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS) sind in der Regel Teil eines umfassenden Rationalisierungskonzepts, mit dem Unternehmen profitabler und wettbewerbsfähiger werden und vor allem Kosten sparen wollen. Die meisten Elemente von GPS sind mitbestimmungspflichtig. Das ermöglicht es Betriebsräten, das jeweilige System im Interesse der Beschäftigten mitzugestalten und darin „gute Arbeit“ zu verankern. Die Task-Force „Krisenintervention“ beim Vorstand der IG Metall stellt dafür ein umfangreiches Angebot an Beratung, Qualifizierung und Prozessbegleitung bereit. Ziel ist es, in den Unternehmen anstelle von „Billiger-Strategien“ solche Konzepte zum Zuge kommen zu lassen, die darauf zielen „besser und intelligenter“ zu produzieren.

„Wir haben erst durch Zufall davon erfahren, dass der Arbeitgeber ein GPS einführen will“, sagt Holger Zwick, Gesamtbetriebsratsvorsitzender Lear Corporation, Werk Bremen. „Die Alarmglocken klingelten erst, als Gesamtbetriebsrat und Wirtschaftsausschuss über eine neue Zeiterfassungsmethode informiert wurden.“ Wie bei Lear ergeht es vielen Betriebsräten, die mit den Plänen des Arbeitgebers konfrontiert werden, ein GPS einzuführen: Einzelne Elemente werden den Betriebsräten zunächst oft noch ganz behutsam schmackhaft gemacht – und plötzlich wird klar, dass sie Teil eines ganzen Systems sind, das kaum zu durchschauen ist.

Risiken rechtzeitig erkennen

Ein GPS ist ein Rationalisierungsinstrument, mit dem Unternehmen ihre Arbeitsorganisation, -abläufe und -standards betriebsübergreifend vereinheitlichen und ständig optimieren wollen. Es umfasst eine ganze Palette von Methoden und Werkzeugen. Im Mittelpunkt stehen dabei vor allem effizientere Formen der Produktionssteuerung und Methoden, um Verschwendung unterschiedlichster Art (vor allem von Zeit, Material, Personal) in allen Bereichen systematisch zu unterbinden.



Wie im Falle Lear ist es für Betriebsräte oft schwer, rechtzeitig zu erkennen, dass sie es bei einem GPS mit radikalen Veränderungen zu tun haben. Zudem können sich die verschiedenen Elemente des GPS auf verschiedene Beschäftigtengruppen ganz unterschiedlich auswirken: für die einen dequalifizierend, abwertend oder gesundheitsschädlich, für andere aufgabenanreichernd, aufwertend sowie lern- und gesundheitsförderlich.

Aufgrund der Vielfalt von Methoden und Instrumenten kann ein GPS komplexe Gefahren und Chancen für die Beschäftigten mit sich bringen, die für Betriebsräte wenig vorhersehbar sind. Ihre Mitspracherechte können sie daher nur dann wirksam nutzen, wenn sie in engem Kontakt mit der Belegschaft stehen und über eigene Mittel und Wege verfügen, Situationen zu analysieren und die Defizite des GPS ausfindig zu machen.

Beschäftigte fair beteiligen

Viele Arbeitgeber haben erkannt, dass größtmögliche Effizienz bei einem GPS nur dann erreichbar ist, wenn die Beschäftigten ihr Know-how in ständige Verbesserungsprozesse einbringen. Darauf zielen ihre Motivationsstrategien und Beteiligungsangebote. Diese Art von Beteiligung greift jedoch oft zu kurz, wenn es darum

geht, die Interessen aller Beschäftigten und „gute Arbeit“ im Unternehmen stärker zu verankern.

Betriebsräte sollten deshalb eigene Initiativen unternehmen, um mit der Belegschaft möglichst frühzeitig, das heißt: bereits bei der Planung eines GPS, ins Gespräch zu kommen. Darüber hinaus sollten sie sich dafür einsetzen, die vom Unternehmen eingeräumten Beteiligungsangebote zu erweitern und zu ergänzen. Die Beschäftigten müssen fair – als „Experten in eigener Sache“ und nicht nur in Sachen des Unternehmens – in die GPS-Veränderungsprozesse einbezogen werden, damit sie dort ihre Ideen, Themen und Anliegen einbringen und Probleme gegebenenfalls lösen können.

Standards für „gute Arbeit“ entwickeln

Ein zentrales Element von GPS sind Standardisierungen. Sie betreffen sowohl die Arbeitsorganisation als auch die Qualität der Arbeit. Derartige Standards sind größtenteils mitbestimmungspflichtig. Betriebsräte sollten daher geplante neue Standards gemeinsam mit den Beschäftigten prüfen und mit ihnen zusammen möglichst transparente Mindeststandards für die GPS-Gestaltung erarbeiten. Diese können sie als Basis für Betriebsvereinbarungen zur Einführung eines GPS nutzen, um Beschäftigung, Einkommen und „gute Arbeit“ langfristig zu sichern. Wichtig wären beispielsweise Standards für Verbesserungs- und Problemlöseprozesse sowie für die lernförderliche, gesundheits- und altersgerechte Arbeitsgestaltung.

GPS beteiligungsorientiert und menschengerecht gestalten

Möglicher Ablauf eines Beratungsprojekts

- +> Bestandsaufnahme: Kurzanalyse der Produktion und produktionsnaher Unternehmensbereiche durch eine/n geeignete/n Berater/in
- +> Kennenlernen von Instrumenten: Beschäftigtenfragebogen, Interviews mit Experten, Best-Practice-Vergleich und Kurzanalysen
- +> Aufzeigen alternativer Handlungsfelder (Ziel: Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung):
 - „Lernende Organisation“: prozessnahe und ständige Weiterbildung
 - Job Enrichment und Job Rotation statt Dequalifizierung und Monotonie
 - ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
 - effizienter Ressourceneinsatz und Transport
 - verbesserte Lieferantenkooperation
 - Insourcing statt Auslagern von qualifizierten Tätigkeiten
 - flüssigere Arbeitsabläufe und flexible Lagerhaltung
- +> Maßnahmenplan und Umsetzungscontrolling

Task-Force „Krisenintervention“ und GPS-Projekt beraten und qualifizieren

Mit ihrem Beratungsangebot im Rahmen der Task-Force „Krisenintervention“ und dem vom Europäischen Sozialfond geförderten Projekt „Förderung der Weiterbildung für komplexe Veränderungsprozesse am Beispiel GPS“ will die IG Metall Betriebsräte bei der Einführung und Umsetzung von GPS unterstützen. Im Kern geht es darum, Betriebsräte

- zum Thema „GPS“ mit Hilfe von Reflexionsworkshops, Fachveranstaltungen, kollegialer Beratung, Praxis-Wissenschaftsdialog und Arbeitshilfen zu qualifizieren und den Erfahrungsaustausch zu organisieren,
- über Ziele, Prinzipien und Methoden eines GPS, über KVP sowie über Fragen der Zeitwirtschaft, Ergonomie und des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, über die Möglichkeiten von GPS in „indirekten“ Bereichen, über Beteiligungsmöglichkeiten und Mitbestimmungsrechte sowie über die Anwendung des Qualifizierungs-Tarifvertrags zu informieren,
- dabei zu unterstützen, geeignete Berater/innen zu finden, um ein GPS zu analysieren, Mindestbedingungen der Arbeitsorganisation zu erarbeiten und um das System menschengerecht mitzugestalten.

Die Task-Force bietet Betriebsräten eine GPS-Erstberatung, die maximal fünf Beratertage umfasst. Sie greift dabei auf ein breites Netzwerk von Experten zurück. Das GPS-Projekt ermöglicht es, Betriebsräte über einen längeren Zeitraum zu begleiten. Diejenigen, die die Angebote nutzen wollen, wenden sich im Fall der Task-Force an ihre IG Metall-Verwaltungsstelle. Ansprechpartner ist ebenfalls Jochen Schroth (Funktionsbereich Betriebs- und Branchenpolitik, Leiter der Task Force „Krisenintervention“). Ansprechpartner für das GPS-Projekt ist Detlef Gerst (Funktionsbereich Arbeitsgestaltung und Qualifizierungspolitik, Ressort Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz) beim Vorstand der IG Metall.

Kontakt:



Jochen Schroth
0 69/66 93-29 10
jochen.schroth@
igmetall.de



Dr. Detlef Gerst
0 69/66 93-23 52
detlef.gerst@
igmetall.de