



Der Einfluss Ganzheitlicher Produktionskonzepte auf die Arbeitsbedingungen

BranchenWorkshop Elektrowerkzeuge

12.10.2010, Murrhardt
Bettina Seibold, IMU Stuttgart



Inhalt

Projektzusammenhang „BalancedGPS“

Ganzheitliche Produktionssysteme

Wichtige Elemente

Mitbestimmungspraxis



PROJEKTZUSAMMENHANG



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Europäischer Sozialfonds
für Deutschland

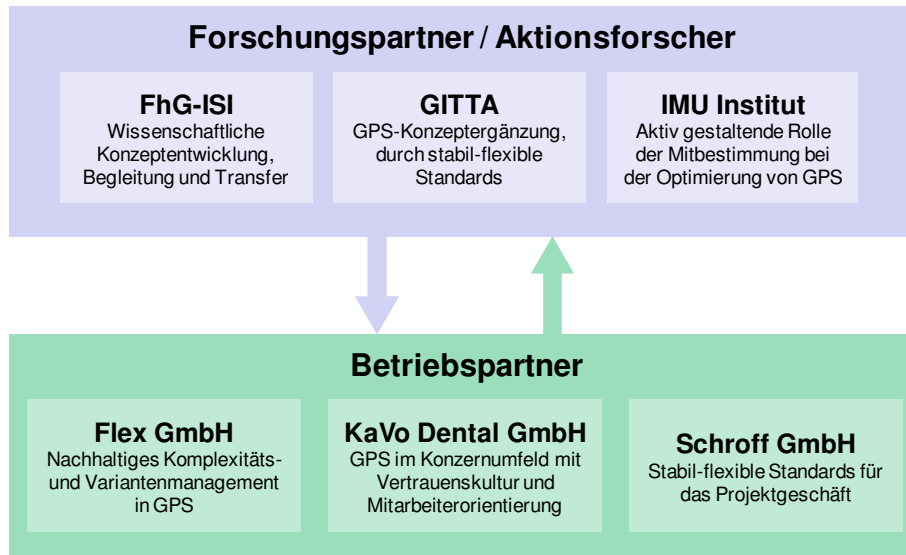


Das Projekt „BalancedGPS“

BalancedGPS – Nachhaltige Wandlungs- und Innovationsfähigkeit durch ganzheitliche Produktionssysteme mit stabil-flexiblen Standards und konsequenter Mitarbeiterorientierung

Gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und den Europäischen Sozialfonds (ESF).

BMBF-Rahmenprogramm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit für eine moderne Arbeitswelt“





GANZHEITLICHE PRODUKTIONSSYSTEME



Entstehungsgeschichte Ganzheitlicher Produktionskonzepte (I)

Ganzheitliche Produktionssysteme sind eine deutsches (europäisches) Phänomen und basieren auf dem Toyota-Produktionssystem.

Die Verbreitung des Toyota-Produktionssystems in der westlichen Welt erfolgte seit den 1990er Jahren in **unterschiedlichsten Reorganisationsprojekten/-wellen.**

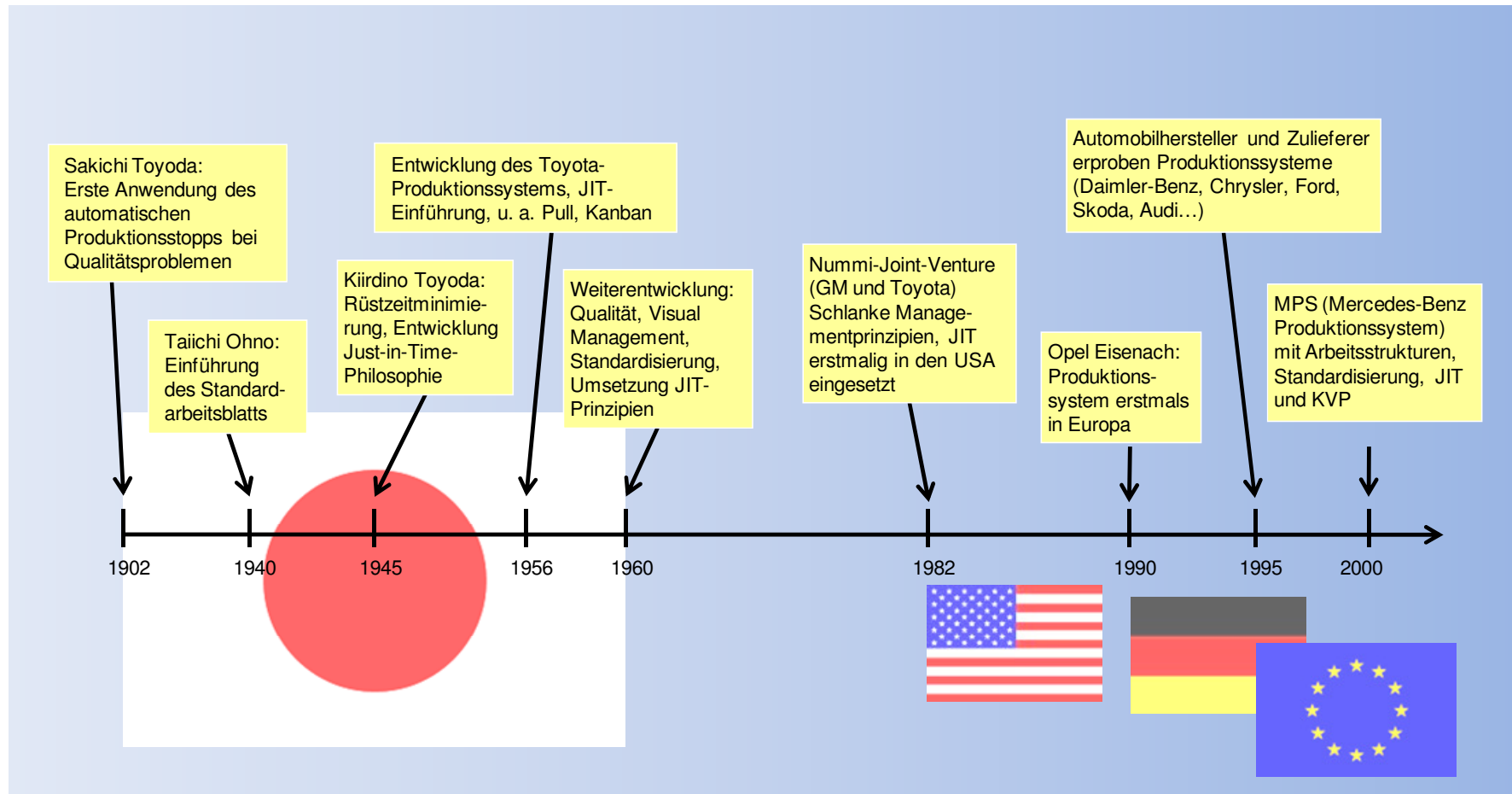
Auslöser: MIT-Studie (Massachusetts Institute of Technology), die den Begriff der „**Lean Production**“ prägte.

Vorbild für Lean Production waren Management- und Steuerungsmethoden aus Japan (v. a. Toyota-Produktionssystem – TPS).

Westliche Unternehmen/Beratungsunternehmen entwickelten den Namen der „Lean Production“ und machten sie zu einer **Industriephilosophie.**



Entstehungsgeschichte Ganzheitlicher Produktionskonzepte (II)





Entstehungsgeschichte – Toyota-Produktionssystem

1960 führte Taiichi Ohne die ersten Grundsätze, Element und Methoden des TPS ein, das anschließend ständig verbessert wurde, um die Produktivität zu steigern.

Grundprinzip:

Vermeidung von Verschwendung

Grundgedanke:

Prozesse so anordnen und aufeinander abstimmen, dass ein Produkt bzw. Dienstleistung **die einzelnen Prozessschritte möglichst schnell** und mit **wenig Verschwendung** durchläuft.

„Die herausragende Leistung von Taiichi Ohne bei der ‚Generierung‘ des Toyota-Produktionssystems bestand darin, dass er schließlich die einzelnen bei Toyota eingesetzten Methoden und Konzepte zu einem **Gesamtsystem** zusammenfügte und somit **ein Produktionssystem schuf**, das bis heute als Toyota-Produktionssystem (TPS) weltweit ein Vorbild für viele andere Produktionssysteme ist.“ Neuhaus 2009



Umsetzung in Deutschland

Lean-Euphorie begann vielversprechend,
danach **eintretende Probleme**: Konzepte häufig nicht konsequent weiterentwickelt,
Umsetzungsschwierigkeiten

Zentrale Rolle der **Unternehmensberatungsgesellschaften**, die immer wieder neue
Konzepte entwickeln, alte Konzepte neu betiteln und neue Leitbilder durch
Managementberatung und –literatur in Unternehmen hineintragen.

Die betriebliche Praxis wird dabei nur mehr oder minder beeinflusst.

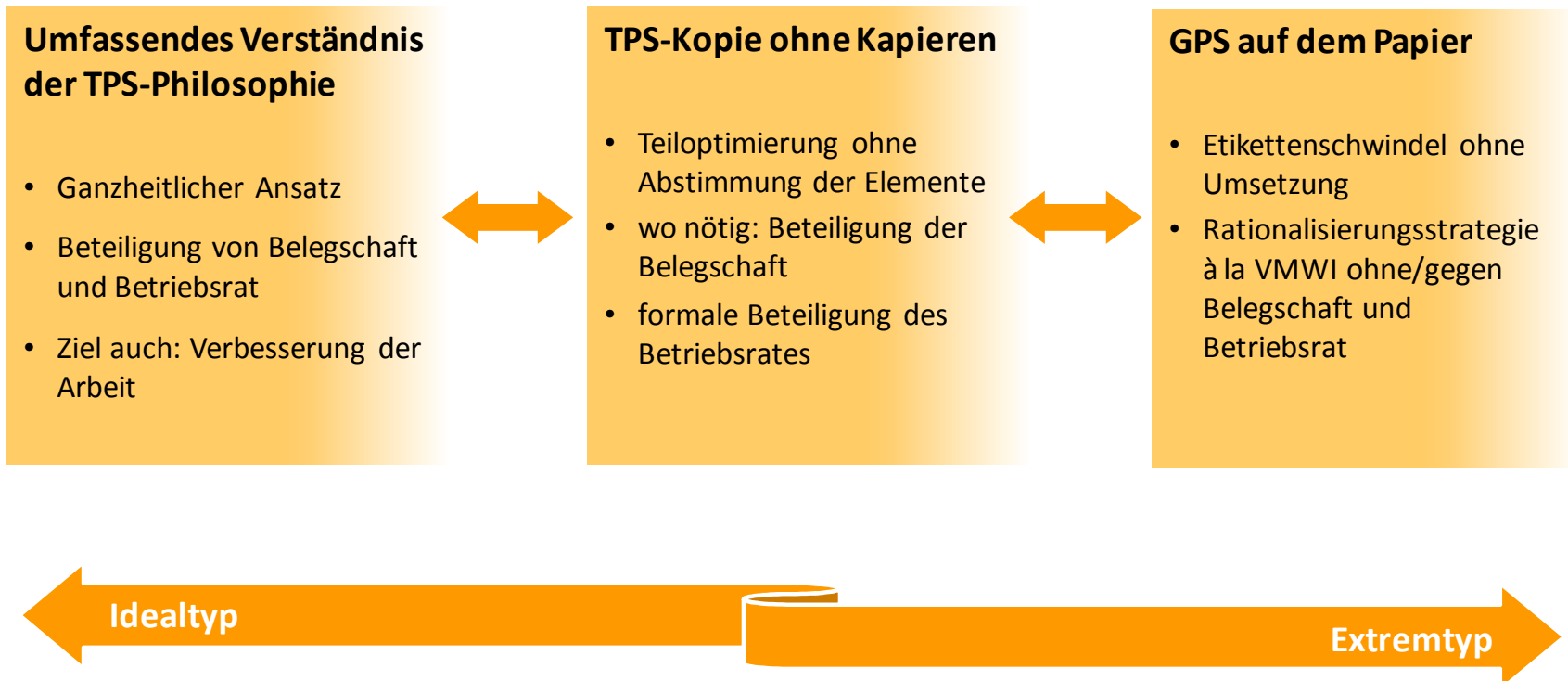
⇒ „**Trend-hopping**“

Es bestehen deutliche Unterschiede zwischen **TPS-/GPS-Theorie**,
Beratungskonzepten und der **betrieblichen Praxis**.

Darüber hinaus gibt es deutliche Unterschiede in der Umsetzung von GPS zwischen
Großunternehmen und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

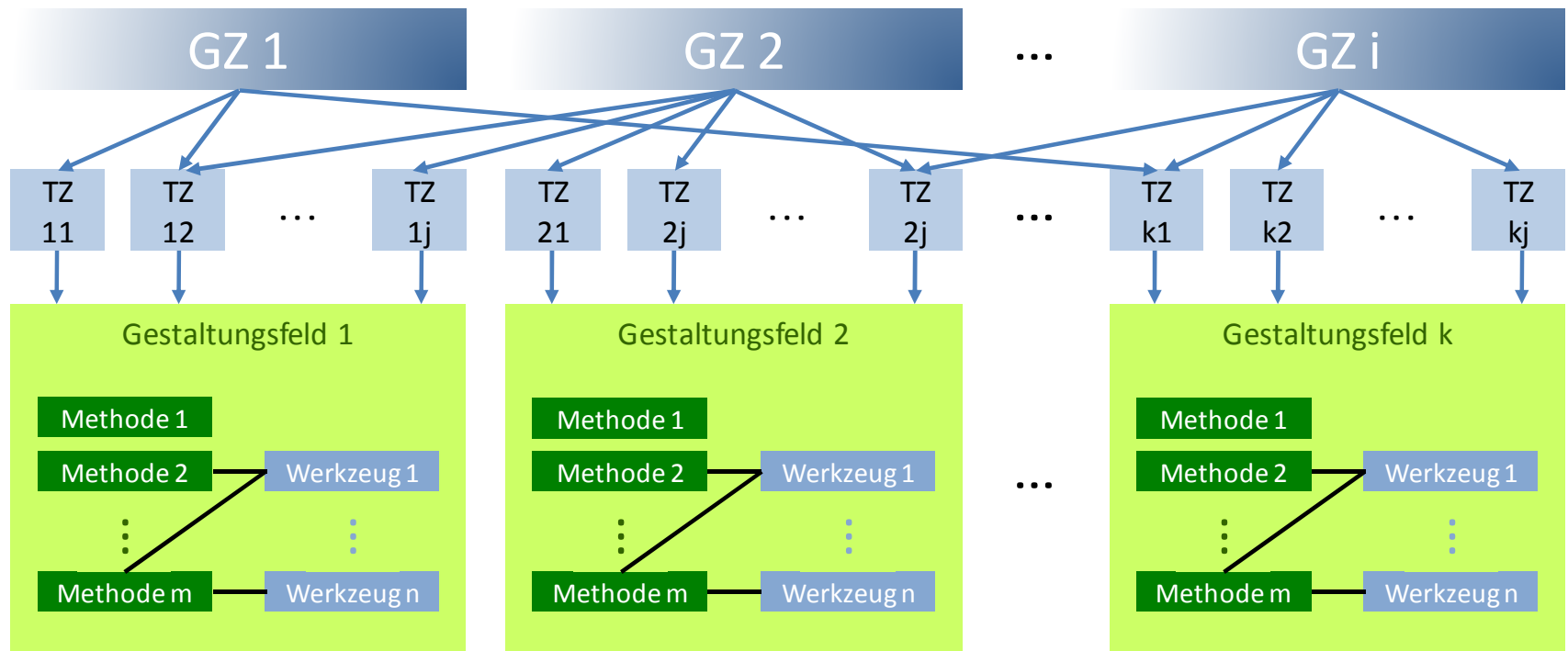


GPS-Betriebstypen





Ganzheitliche Produktionssysteme nach Dombrowski et al.

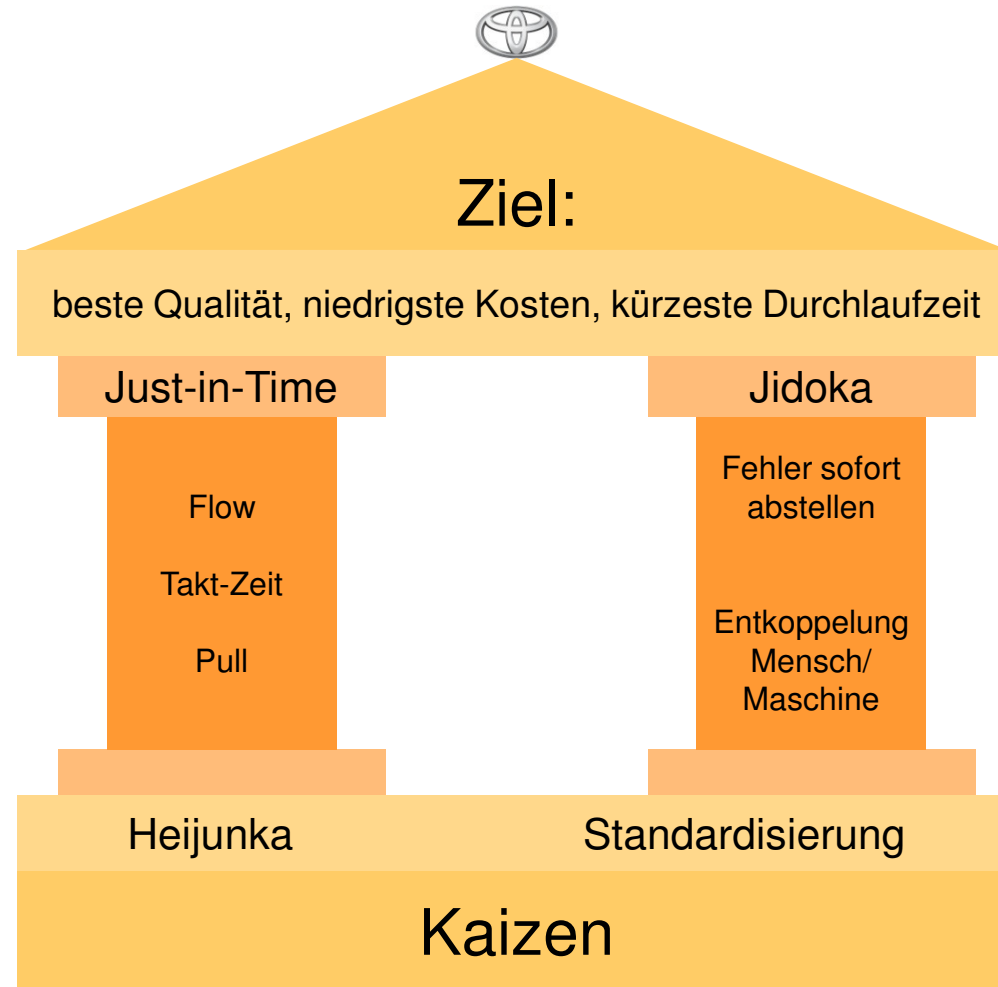




WICHTIGE ELEMENTE



Toyota-Produktionssystem (1)





Toyota-Produktionssystem (II)

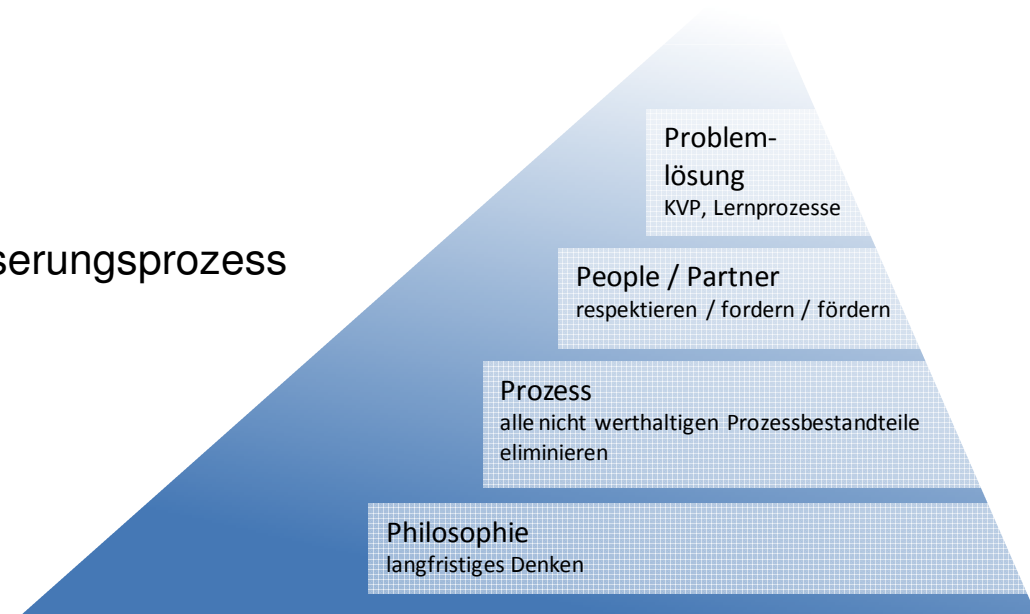
Ziel: Produktion im Kundentakt

Strategie: Vermeidung von Verschwendung im Produktionsprozess

Methoden:

- Prozesse synchronisieren
- Prozesse standardisieren
- Fehler vermeiden
- Anlagen verbessern
- Werker trainieren

Basis: kontinuierlicher Verbesserungsprozess





Überblick Elemente und Methoden (I)

Synchronisierung von Prozessketten, etwa durch

- Einführung von Takt und Fluss (Taktzeiten und Zykluszeiten)
- "Pull"-Systeme und Kanban-Steuerung
- Just-in-Time-Logistik
- Produktionsglättung (Heijunka)

Standardisierung von Arbeitsschritten und Abläufen

- Standard Work
- 5 S
- Rüstzeitreduzierung



Überblick Elemente und Methoden (II)

Verbesserung von Produktionsanlagen (Total Productive Maintenance)

- einfache, zuverlässige Automation als Alternative zu teurer und komplizierter Technologie

Fehlervermeidung durch

- einfache Mechanismen ("Poka Yoke")
- automatisches Stoppen des Ablaufs bei Fehlern/Abweichungen ("Jidoka" / "Autonomation")
- Visualisierung der Prozessdaten
- vorsorgende Wartung TMP

Arbeitsorganisation („Werker trainieren“)

- Lean Management
- geführte Teamarbeit



FRAGEBOGENERGEBNISSE



Fragebogen „Interessenvertretung unter den Bedingungen „neuer Produktionskonzepte“

Fragebogen zum Aufbau eines **Betriebsräte-Netzwerkes der IGM Bezirksleitung Baden-Württemberg**, erster Termin 15.11.2010.

Insgesamt sind **87 Fragebögen** eingegangen (Stand 11.10.2010).

Für die **Elektrowerkzeuge** liegen **10 Fragebögen** vor (6.400 Beschäftigte).

Obwohl Gesamtergebnisse **nicht repräsentativ** sind, spiegeln sie die Situation in Betrieben der Metallindustrie in Baden-Württemberg wider.

Eine der wenigen Untersuchungen zu GPS, die sich mit den **Wirkungen dieser Systeme auf die Arbeitsbedingungen** beschäftigen.

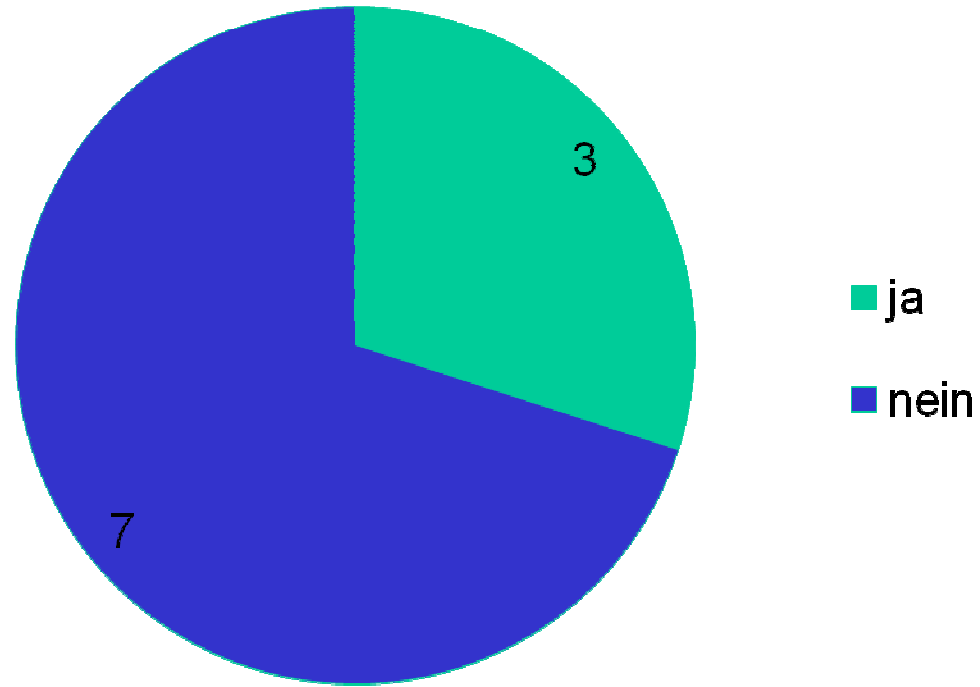


Verbreitung von Elementen neuer Produktionssysteme bei den Elektrowerkzeugen (10 Betriebe)



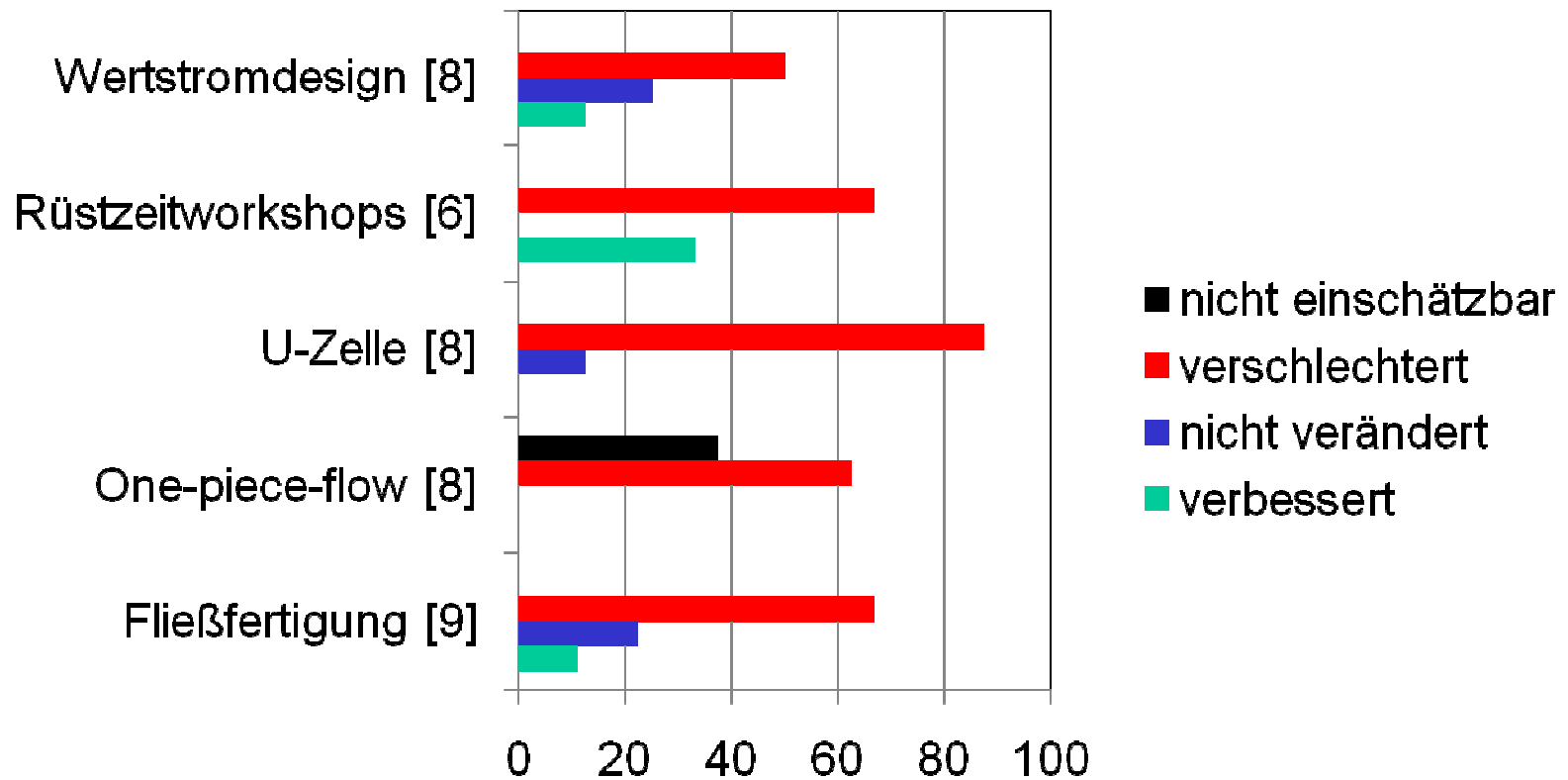


Verbreitung von Ganzheitlichen Produktionskonzepten bei den Elektrowerkzeugen (10 Betriebe)





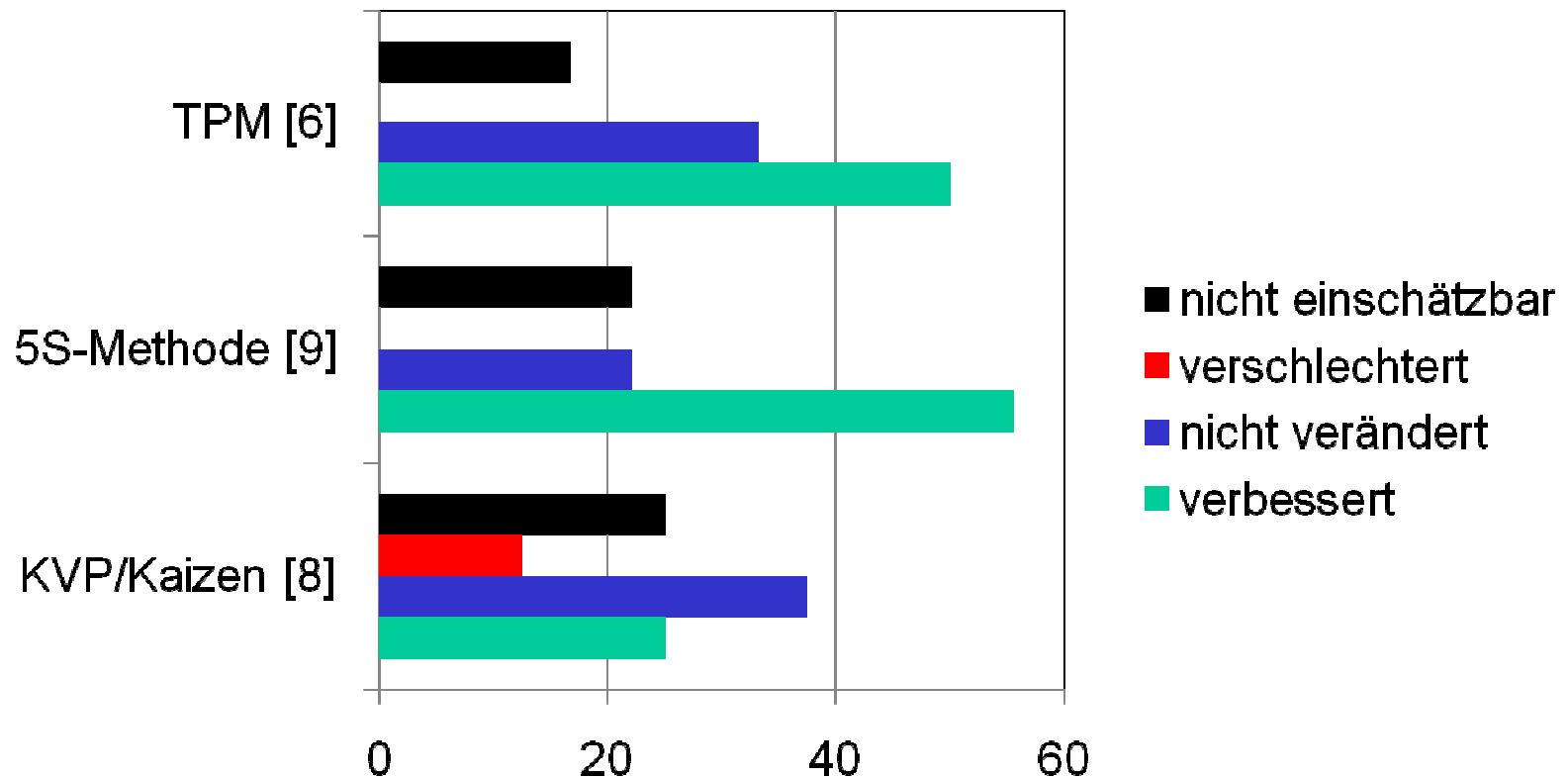
Elemente mit überwiegend negativen Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen bei den Elektrowerkzeugen (10 Betriebe)



Zahlen in [Klammern] = Anzahl Betriebe, die entsprechendes Element einsetzen.



Elemente mit überwiegend positiven Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen bei den Elektrowerkzeugen (10 Betriebe)



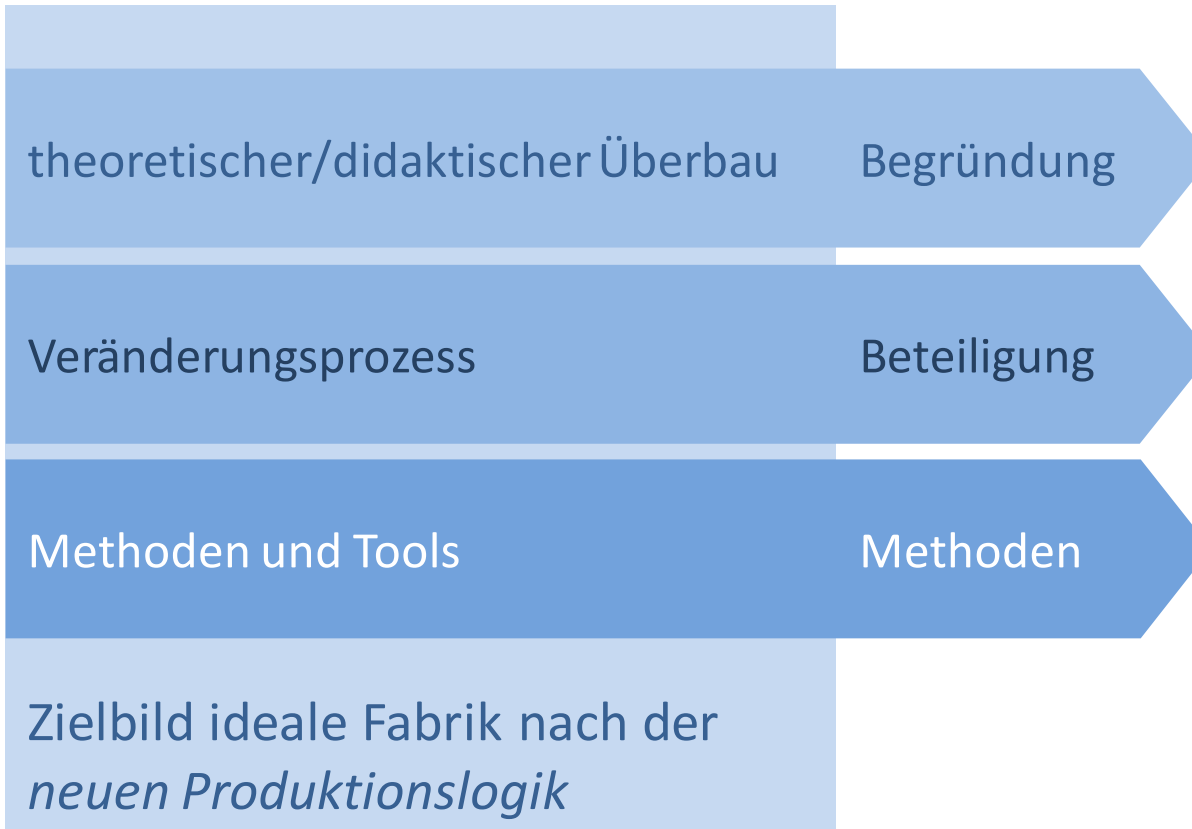
Zahlen in [Klammern] = Anzahl Betriebe, die entsprechendes Element einsetzen.



MITBESTIMMUNGSPRAXIS



Wirkungen von Ganzheitlichen Produktionssystemen





Chancen und Risiken aus arbeitsorientierter Sicht

Chancen aus Sicht von Beschäftigten

- kontinuierliches Arbeiten durch Glättung der Produktion
- abgestimmte Optimierungsprozesse über die gesamte Produktion
- keine/weniger ungeplante Unterbrechungen
- weniger Mehrarbeit und Arbeitszeit-schwankungen
- keine Überforderung durch zusätzliche Aufgaben
- sofortige Fehlererkennung und frühzeitige Fehlerbeseitigung

Risiken / Probleme aus Sicht von Beschäftigten

- massive Reduzierung der Taktzeiten
- erhöhter Stress und Leistungsdruck auf die Beschäftigten
- Intensivierung der Arbeit
- Monotonisierung der Arbeit („Ent-Reicherung“ der Arbeit)
- Standardisierung führt zu kontinuierlich steigenden Anforderungen
- Überforderung durch ständige Änderungen
- Nicht-Regulierbarkeit von KVP aus BR-Sicht



GPS-Herausforderungen für die Mitbestimmung (I)

Der Dynamik von GPS-Prozessen kann nicht mit dem BetrVG begegnet werden:

- viele lokale Veränderungsprozesse (oder Kaizen) pro Jahr
- einige davon entsprechen Betriebsänderung

Betriebsräten werden die Gestaltungsrechte verwehrt

- § 90 Unterrichtung/Beratung keine Mitbestimmung
- § 91 nur im Extremfall
- Betriebsänderung §111 führt im Konflikt zu Einigungsstelle ohne Spruchrecht



GPS-Herausforderungen für die Mitbestimmung (II)

Beschäftigte unterstützen z. T. Veränderung, BR-Blockaden werden oft nicht verstanden.

- Beschäftigte können Auswirkungen oftmals nicht abschätzen.
- Beschäftigte kennen Schutzgesetze nicht ausreichend.

Blockadepolitik kann auch notwendige Veränderungen verhindern.

Um im Rahmen Ganzheitlicher Produktionssysteme politisch handlungsfähig zu werden, muss eine – dem Prozess gemäße – Art der Mitbestimmung realisiert werden, die Verschlechterungen für Beschäftigte verhindert.



GPS: Mitbestimmungsdilemma

Betriebsräte stehen damit vor einem Mitbestimmungsdilemma,

- sie können ihre Mitbestimmungsrechte nur wahren, wenn sie den GPS-Veränderungsprozess blockieren;
- sie können den GPS-Veränderungsprozess nur unterstützen, wenn sie ihre Mitbestimmungsrechte aufgeben.

Betriebsräte sehen sich paradoxen Rollenerwartungen ausgesetzt.

Betriebsräte wollen als Interessenvertretung der Beschäftigten GPS-Prozesse arbeitsorientiert gestalten. Aufgrund der Rechtslage können sie dies weder mit der Durchsetzung der Mitbestimmungsrechte, noch durch Verzicht auf die Mitbestimmungsrechte erreichen.