



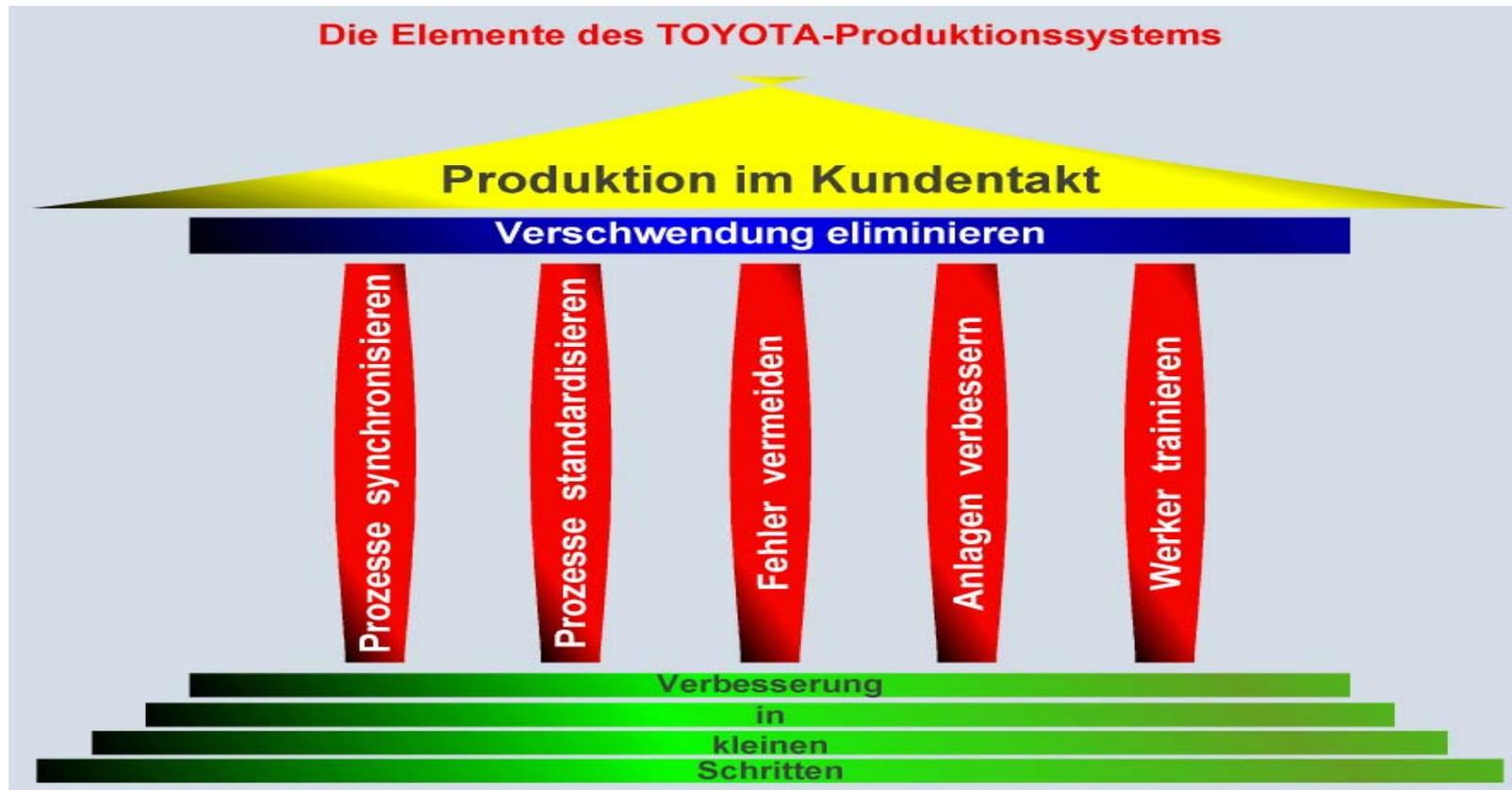
---

# Handlungsbedarf für Betriebsräte bei neuen Produktionssystemen

**IMU-Institut**  
**Dirk Becker**



## Ganzheitliche Produktionssysteme



Quelle: Kanban Consult, Karlsruhe



## Keine einfache Übertragung

**Im Prinzip basieren alle ganzheitlichen Produktionssysteme auf dem TPS**

- **allerdings gibt es bei der direkten Übertragung von Toyota Schwierigkeiten.**
  - Andere Sozialisation, bzw. soziale Strukturen und Identifikation von AN und AG
  - Ein direkter Übertrag würde das Selbstverständnis der Arbeitnehmersvertretung in Deutschland angreifen
  - Alle ganzheitlichen Produktionssysteme die in Deutschland erfolgreich sind, sind abgewandelt auf die vorherrschenden gesellschaftlichen und betrieblichen Strukturen (Auto 5000, BPS, Daimler Benz, etc.)
- **Das heißt, dass bei einer Einführung eines eigenen Produktionssystems mit großer Sorgfalt vorgegangen werden muss, damit die gewünschten Erfolge auch dauerhaft erreicht werden!**
  - Betriebliche Belange müssen berücksichtigt werden (Maschinenpark, bisherige Organisation, Struktur und Sozialisation der AN)
  - Belange der Kunden sind zu berücksichtigen



## Warum werden GPS eingeführt

- **permanenter Kostendruck auf die Unternehmen**
  - Teilweise durch (zu) hohe Renditeerwartungen der Anteilseigner
- **Einhaltung der Liefertreue bei kürzen Lieferzeiten**
- **Summe der Produkte nimmt zu (Variantenvielfalt)**
- **bei kleineren Bestellmengen und damit Losgrößen**
- **Investitionskosten steigen**
- **Verlagerungsdruck steigt trotz der damit verbundenen Risiken**



## Umsetzungsschwerpunkte

- **Layout der Montagesysteme**
- **Logistiksysteme, Kanban**
- **Rüstopтимierung, Produktionsglättung**
- **Kaizen / KVP (ständige Verbesserung)**
- **6S (Ordnung und Sauberkeit)**
- **Standardisierung**
- **Fertigungsoptimierung (u.a. Mehrmaschinenbedienung)**
- **Hallenlayout (Umzug von Abteilungen wegen Material- u. Informationsfluss)**
- **Kennzahlen**



## Unterstützung oder Konfrontation I

### Unterstützenswertes:

- Verbesserung der Liefertreue
- Verbesserung der Qualität
- Reduzierung der Durchlaufzeiten
- Vermeidung offensichtlicher Verschwendung

**Dadurch werden Kosten verringert und die Kundenzufriedenheit erhöht**

- Dies könnte zur Verbesserung der Marktstellung beitragen und
- Die Arbeitsplätze (langfristig) sichern



## Unterstützung oder Konfrontation II

### Auswirkungen hat dies auf:

- Produkte
- Mitarbeiter
- Betriebsvereinbarungen / Betriebsrat
- Tarifverträge
- Arbeitsschutz

### Durch Einflüsse auf:

- Gruppenarbeit
- Entlohnung, (Prämie, ERA)
- Gleitzeit, Arbeitszeit
- Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung
- Arbeits- und Gesundheitsschutz (Krankenstand)
- Bestehende Betriebsvereinbarungen (VV, Gleitzeit, etc.)
- Freistellung der Betriebsräte in solch einem Arbeitsprozess



## Problemfelder

- **Standardisierung der Prozesse und Tätigkeiten**
  - Vereinfachung der Arbeit
  - Einfache wiederholende Tätigkeiten (keine komplexen Montagen mehr)
  - Getaktete Tätigkeiten
  - Selbstorganisierte Gruppenarbeit mit Erweiterung der Aufgabenfelder von Beschäftigten (Arbeitseinteilung, Zeiteinteilung, administrative oder vorbereitende Tätigkeiten etc.) wird nicht oder nur schwer mit der Standardisierung vereinbar sein
- **Flexibilität der Mitarbeiter**
  - Zeitliche Flexibilität
  - Fachliche Flexibilität
- **Prozessgestaltung**
  - Mitarbeit von Betriebsräten



## Auswirkungen auf den Arbeitsplatz

- **Arbeitsaufgabe**
  - Methode, Reihenfolge, Dokumentation, Menge
- **Qualifizierung**
  - Ausbildung, Prozessverständnis, Erfahrungswerte, Spezialisierung, Teamarbeit
- **Entlohnung**
  - Lohn- und Gehaltsgruppe, Prämien
- **Arbeitszeit, Selbstbestimmung bei Produktion im Kundentakt**
  - Gleitzeit, Mehrarbeit, Teilzeit, tägliche Arbeitszeit,
- **Arbeitsplatzgestaltung (Montagelayout)**
  - Bewegungsradius, Arbeitsfläche, Gefährdungsbeurteilung, subjektives Empfinden
- **Arbeitsablauf**
  - Reihenfolge, Bewegungsmuster, Taktzeit
- **Arbeitsumfeld**
  - Serviceabteilungen, vor- und nachgelagerte Bereiche, Mitarbeiterkontakte
- **Integration von Mitarbeitern**
  - Ferienarbeiter, Leistungsgeminderte, Schwangere, Ältere, AZUBIS



## Auswirkungen auf bestehende Gesetze (BetrVG)

- § 80 Abs. 2 (Unterrichtung BR / Streitigkeiten vor Arbeitsgericht (Däubler))
- § 81 Abs. 4 (Unterrichtung Planung von Arbeitsabläufen) (Leistungsverweigerungsrecht)
- § 87 Mitbestimmung (Einigungsstelle, evtl. Unterlassung u. einstw. Verfügung?)
  - Soziale Angelegenheiten (Pausenregelungen)
  - Entlohnung, Leistungsüberwachung
  - Gruppenarbeit
  - Arbeitszeit
- § 90 Abs. 1 Unterrichtung und Beratung (Änderung der Arbeitsabläufe,- verfahren u. -plätze (Einigungsstelle))
- § 91 Mitbestimmung (Belastung der AN durch Änderung der Arbeitsplätze, Arbeitsablauf u. Arbeitsumgebung)
- § 111
  - Änderung der Betriebsorganisation (Übergang zur Gruppenarbeit und Umgekehrt (?))
  - Änderung der Arbeitsmethoden
- **Arbeitsschutzgesetz**
  - U.a. Gefährdungsanalyse