



Der Einfluss Ganzheitlicher Produktionskonzepte auf die Arbeitsbedingungen

BranchenWorkshop KFZ-Maschinenbau IG Metall Region Stuttgart

28.10.2010, Aalen

Martin Schwarz-Kocher, IMU Stuttgart



Inhalt

Projektzusammenhang „BalancedGPS“

Ganzheitliche Produktionssysteme

Wichtige Elemente

Mitbestimmungspraxis



PROJEKTZUSAMMENHANG



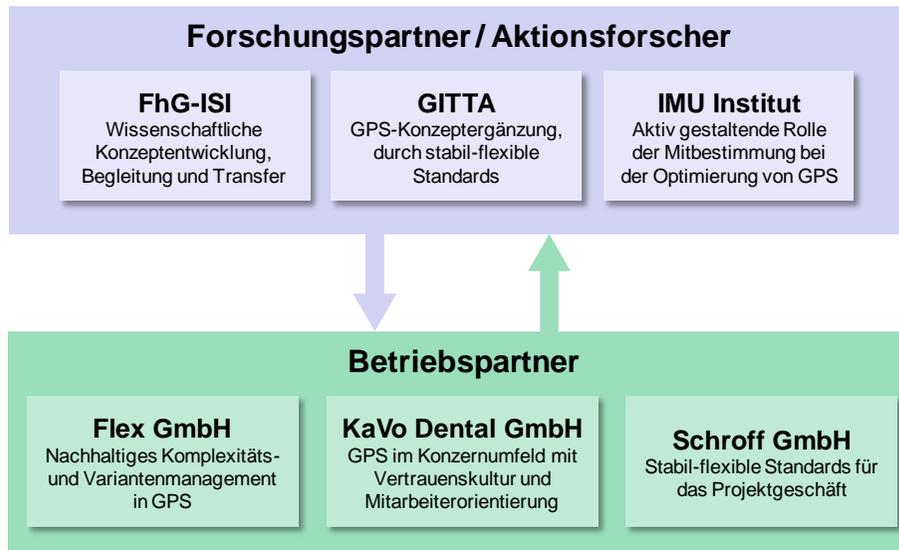


Das Projekt „BalancedGPS“

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“

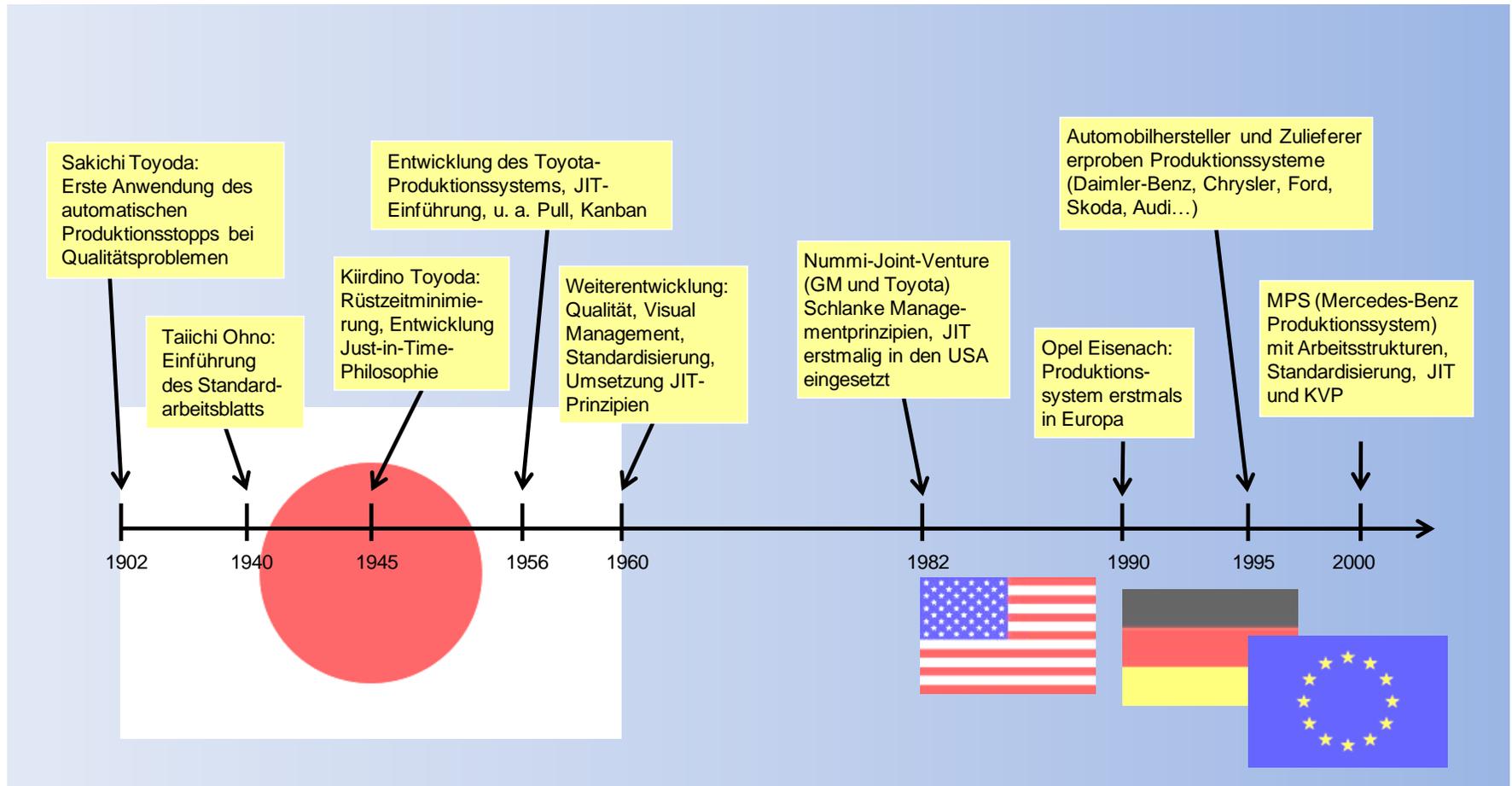




GANZHEITLICHE PRODUKTIONSSYSTEME

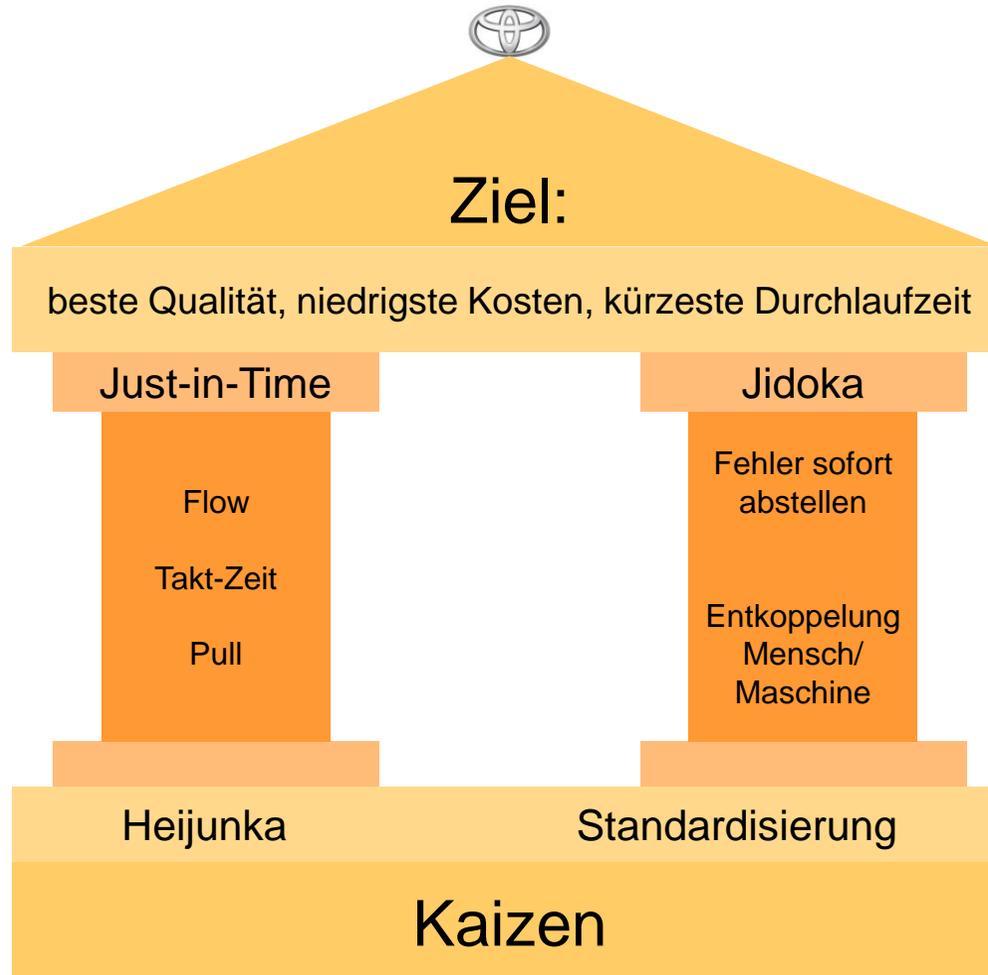


Entstehungsgeschichte Ganzheitlicher Produktionskonzepte (II)





Toyota-Produktionssystem (1)





Toyota-Produktionssystem (II)

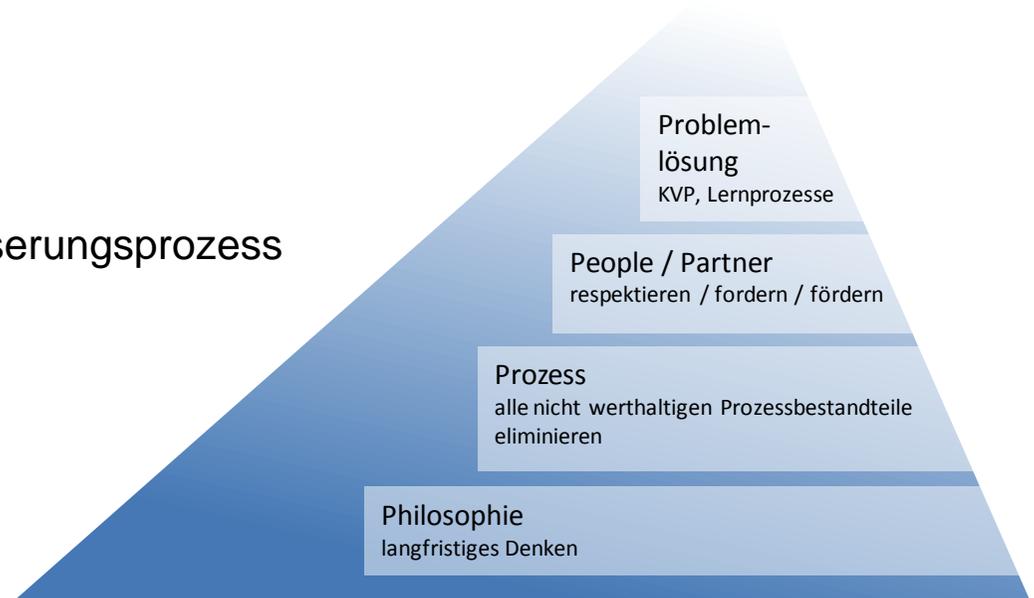
Ziel: Produktion im Kundentakt

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

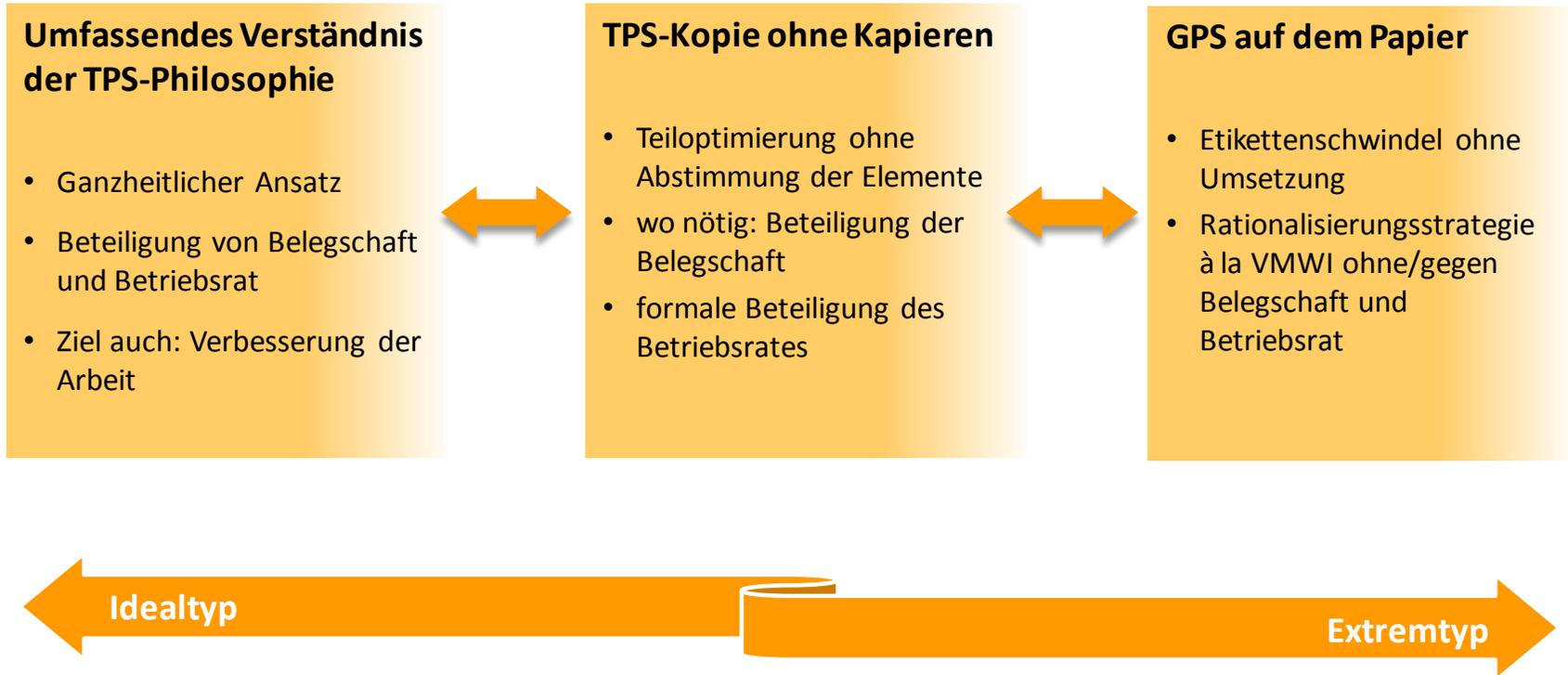
- einfache Mechanismen ("Poka Yoke")
- automatisches Stoppen des Ablaufs bei Fehlern/Abweichungen ("Jidoka" / "Autonation")
- Visualisierung der Prozessdaten
- vorsorgende Wartung TMP

Arbeitsorganisation („Werker trainieren“)

- Lean Management
- geführte Teamarbeit



GPS-Betriebstypen





FRAGEBOGENERGEBNISSE



Fragebogen „Interessenvertretung unter den Bedingungen „neuer Produktionskonzepte“

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

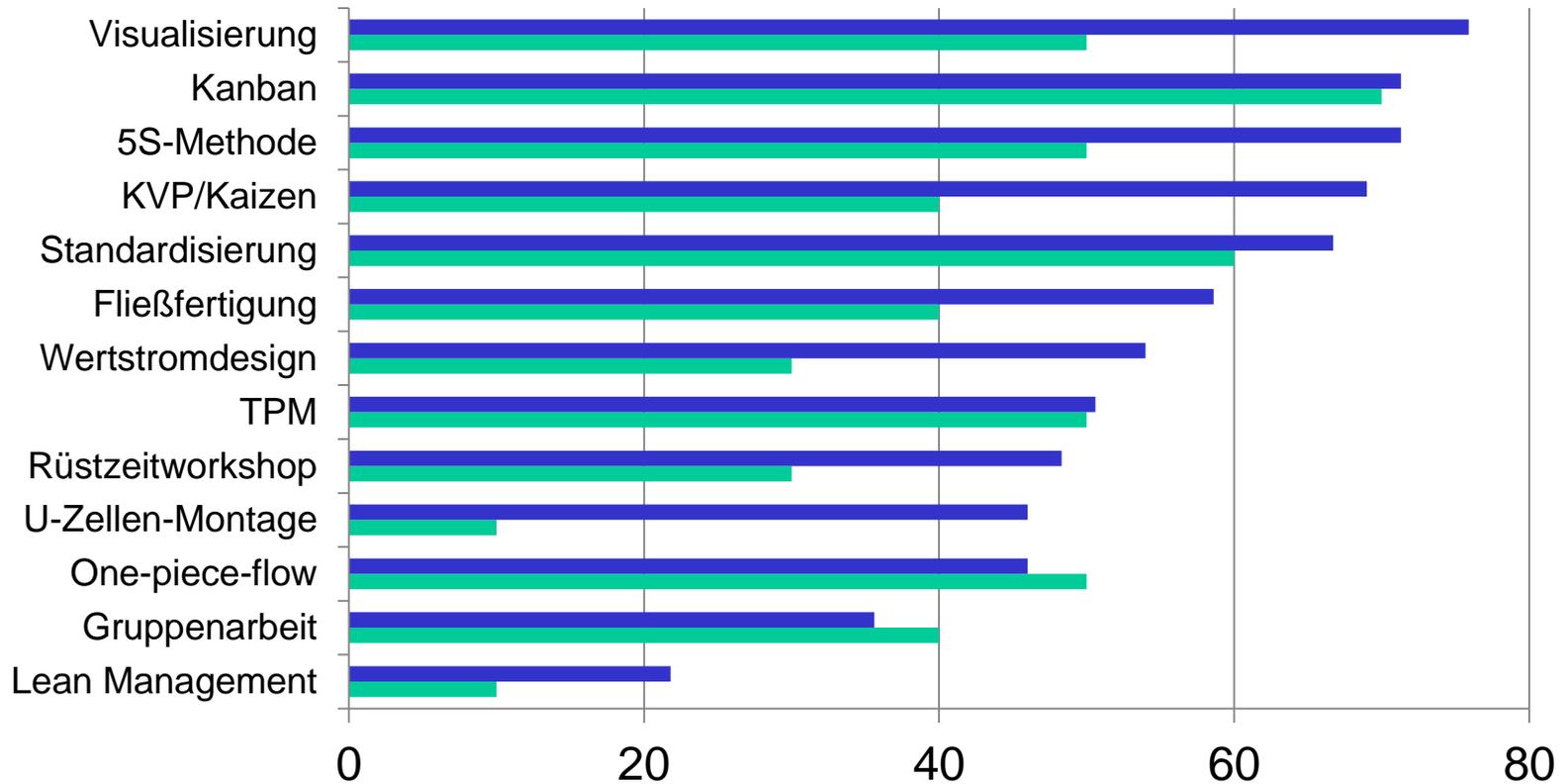
Insgesamt sind **87 Fragebögen** eingegangen (Stand 11.10.2010).
Für die **KFZ-Maschinenbau** liegen **10 Fragebögen** vor.

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.

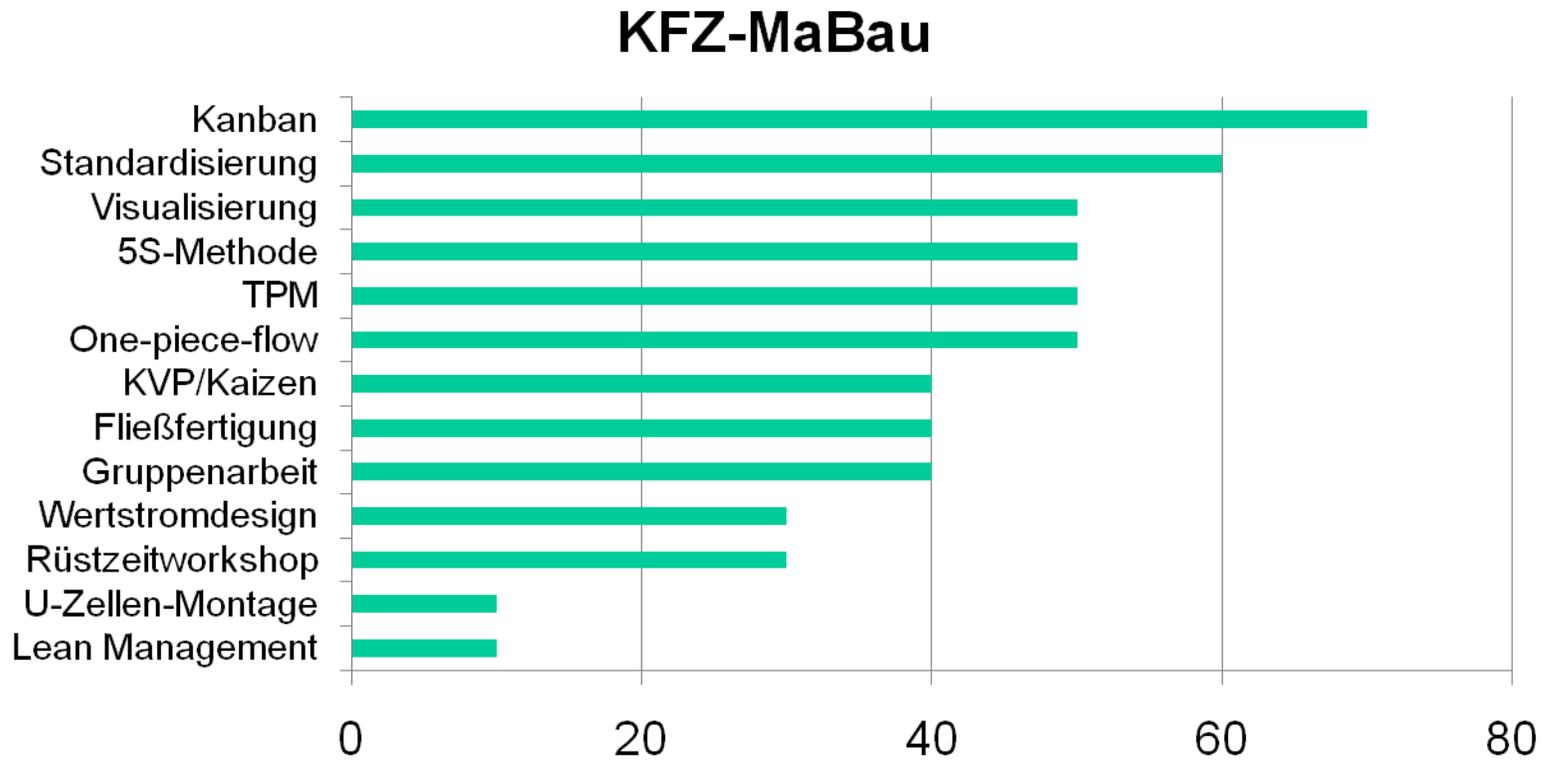


Verbreitung von Elementen neuer Produktionssysteme bei Gesamtdurchschnitt und KFZ-MaBau



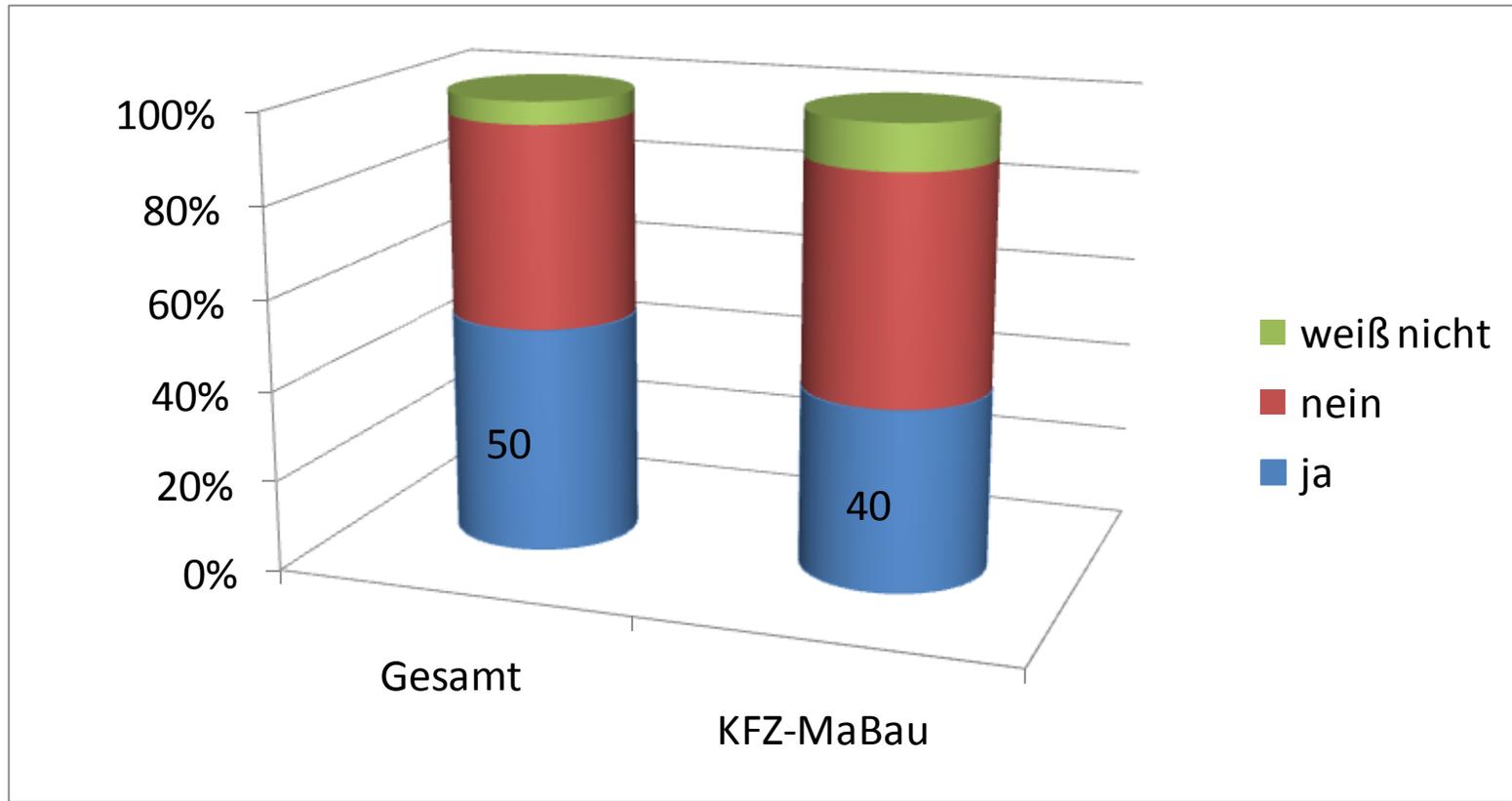


Verbreitung von Elementen neuer Produktionssysteme bei Gesamtdurchschnitt und **KFZ-MaBau**





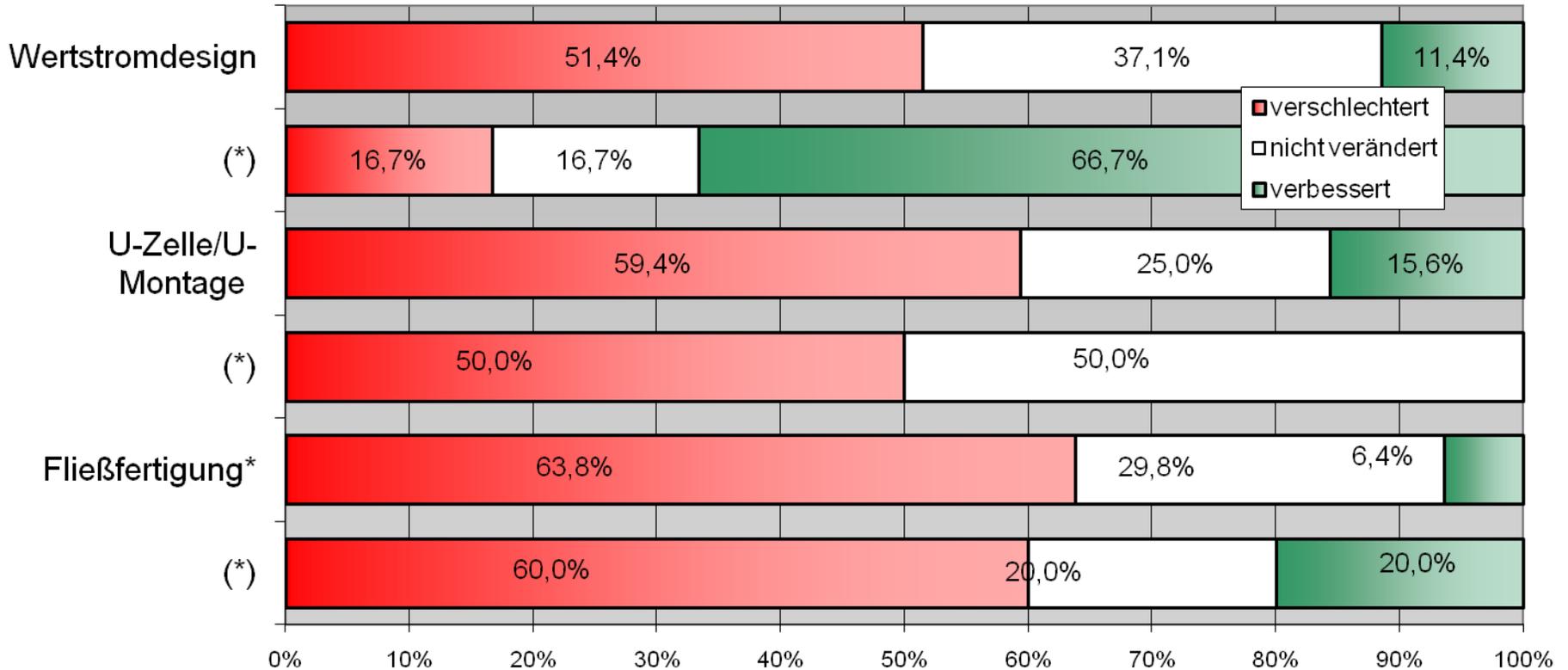
Verbreitung von Ganzheitlichen Produktionskonzepten bei Gesamtdurchschnitt und KFZ-MaBau





Methoden/Elemente mit überwiegend negativen Wirkungen auf die Arbeitsbedingungen**

Gesamtdurchschnitt und KFZ-MaBau(*)



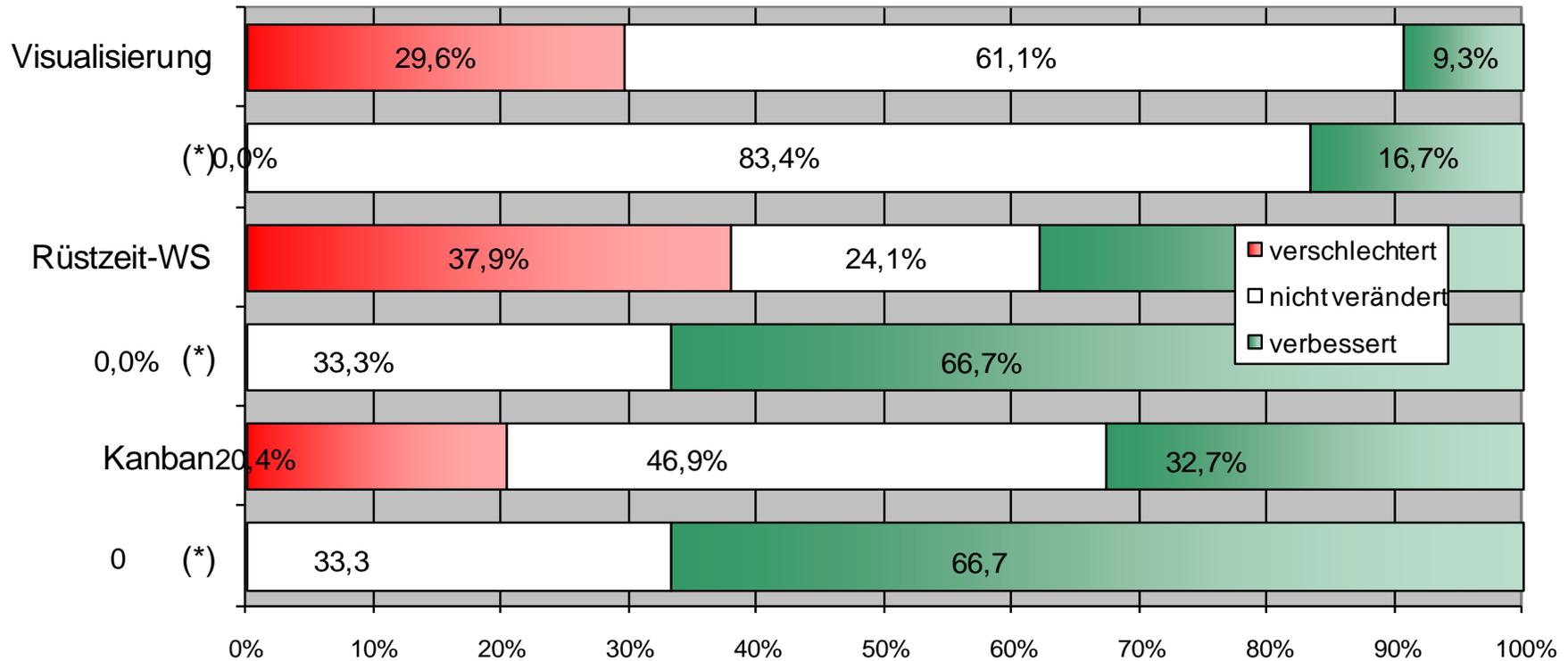
* Fließfertigung angewendet und auch schon in der Vergangenheit

** nur Betriebe mit Anwendung des Elements/der Methode



Methoden/Elemente mit ambivalenten/gegensätzlichen Wirkungen auf die Arbeitsbedingungen

Gesamtdurchschnitt und KFZ-MaBau(*)

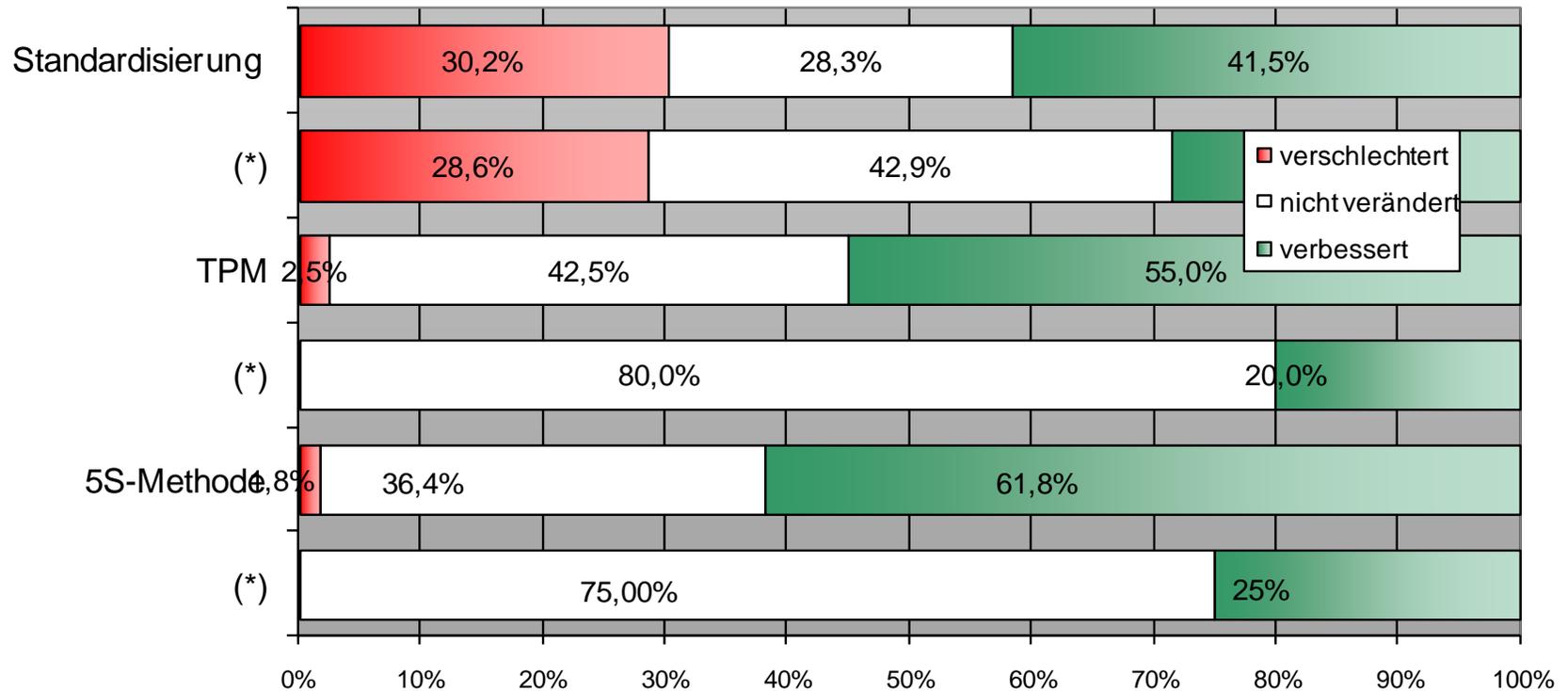


* nur Betriebe, die diese Elemente anwenden



Methoden/Elemente mit überwiegend positiven Wirkungen auf die Arbeitsbedingungen

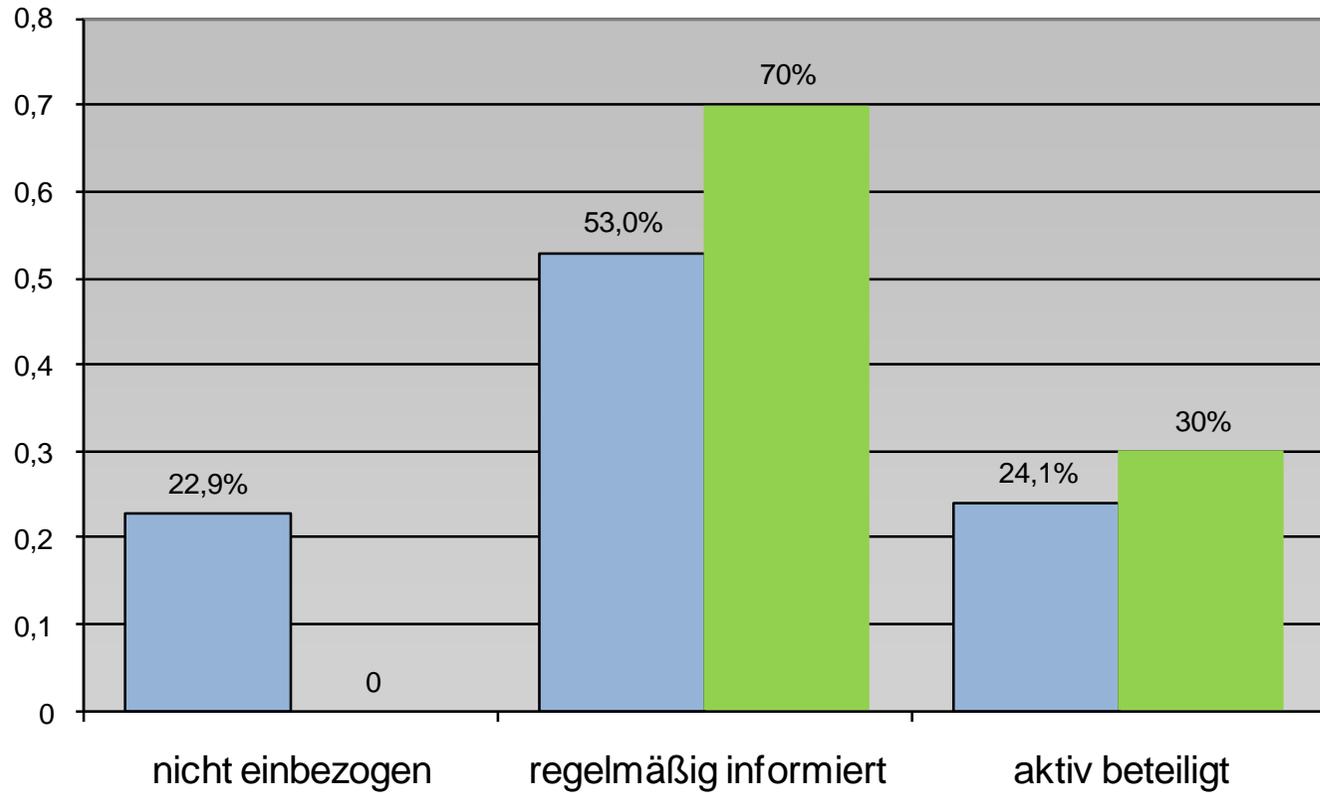
Gesamtdurchschnitt und KFZ-MaBau(*)



* nur Betriebe, die diese Elemente anwenden



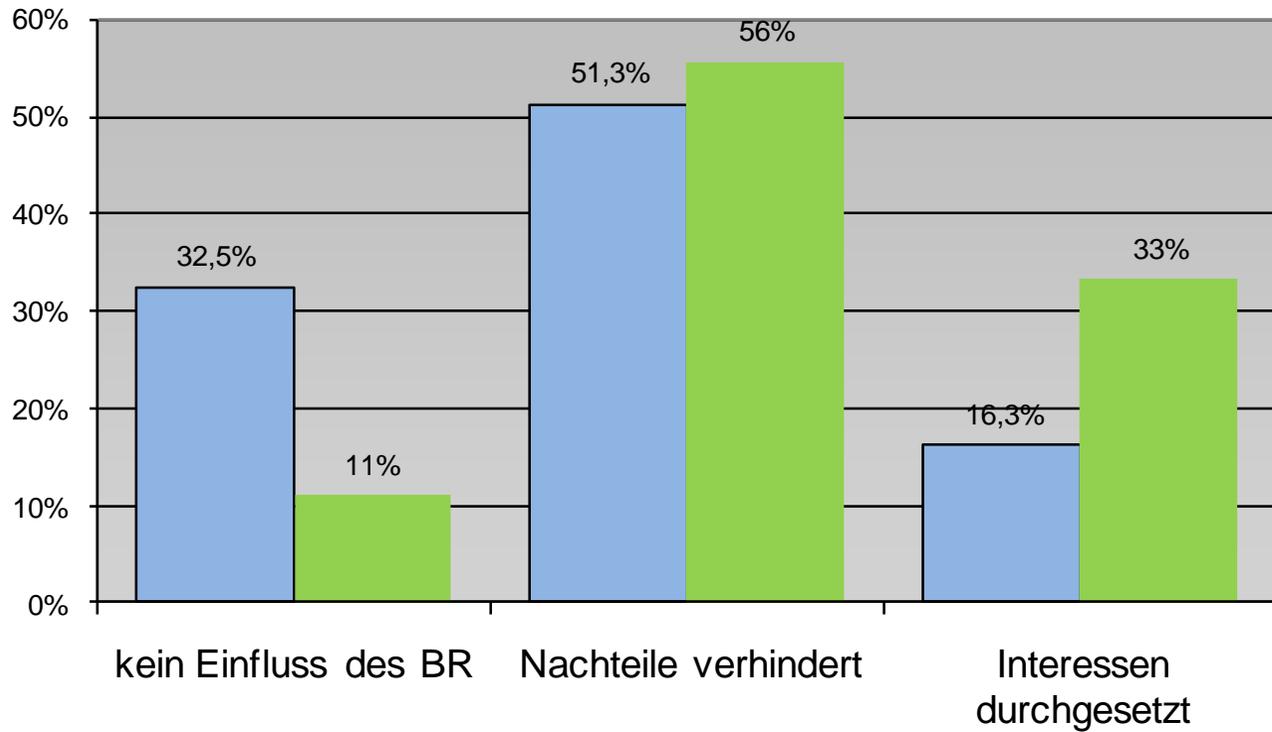
Beteiligung der Betriebsräte in der Entwicklung und Umsetzung Gesamtdurchschnitt und KFZ-MaBau





Gestaltungseinfluss der Betriebsräte bei Entwicklung und Umsetzung

Gesamtdurchschnitt und **KFZ-MaBau**





ARBEITSBEDINGUNGEN



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



Was ist gute Arbeit?

Checkliste für die Qualität der Arbeitsbedingungen (QAB)

Ihr Arbeitsplatz wurde durch einen Kaizen-Event umgestaltet. Wie wurden aus Ihrer Sicht dadurch die Arbeitsbedingungen verändert?
 Beurteilen Sie dabei die neuen Arbeitsbedingungen im Vergleich zu den Arbeitsbedingungen vor der Änderung.

		weniger geworden	gleich geblieben	mehr geworden
	Selbständigkeit • <i>Arbeitsgeschwindigkeit</i> • <i>Vorgehensweise</i> • <i>Auftragsreihenfolge</i> • <i>persönliche Arbeitsunterbrechungen</i> • <i>Zugang zu Informationen</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ursache:			
	Beteiligung • <i>Einfluss im Kaizen-Event</i> • <i>Gestaltung von Arbeit und Arbeitsplatz</i> • <i>Anschaffung von Arbeitsmitteln</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ursache:			
	Ergonomie • <i>Ausleuchtung</i> • <i>Geräuschpegel</i> • <i>Raumtemperatur, Zugluft</i> • <i>Gefahrstoffe</i> • <i>Schwere Lasten</i> • <i>Körperhaltung (stehen, gehen, sitzen)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ursache:			
	Komplexität/Variabilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Qualität der Arbeitsbedingungen (QAB)

Kategorie		1	2	3
	Komplexität/Variabilität • Planen, ausführen, Kontrolle • Umrüsten • Reinigen, warten, instandhalten • Qualitätsprüfungen • Störungsbeseitigung • Rotation, Aufgabenwechsel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ursache:			
	Kooperation/Kommunikation, Rückmeldungen und Information • Abstimmung mit Kollegen • Kommunikation mit Kollegen möglich • Kenntnis des Gesamtprozesses • Rückmeldung zu Arbeitsergebnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ursache:			
	Leistungsabforderung und Stress • Bewältigbarkeit der Aufgabe, • Störungen stressfrei beheben • Rückfragen Vorgesetzte • Häufigkeit von Störungen • Zielkonflikte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ursache:			



Zielbild „Qualität der Arbeitsbedingungen“ (QAB) in Kaizen

Grundvereinbarung:

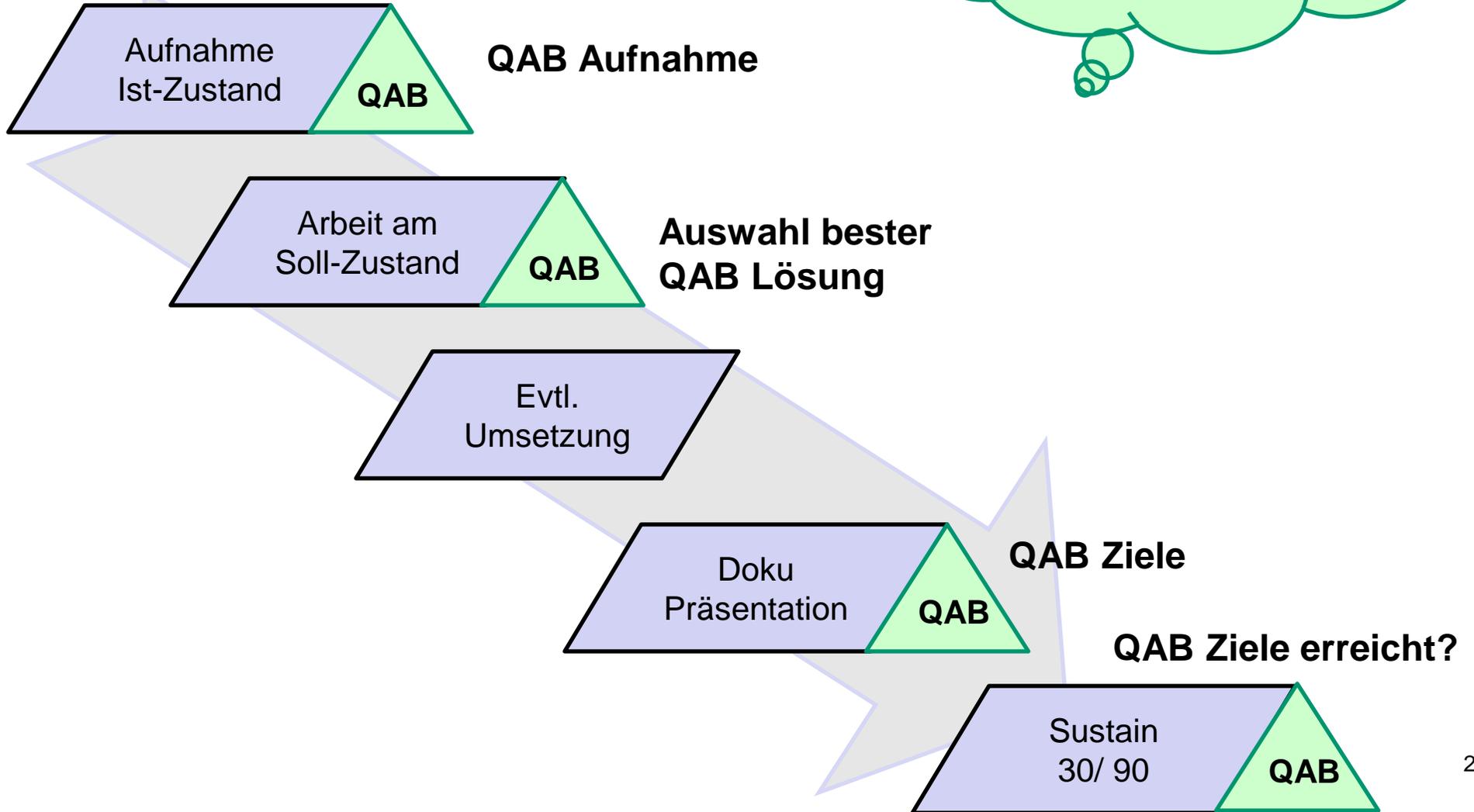
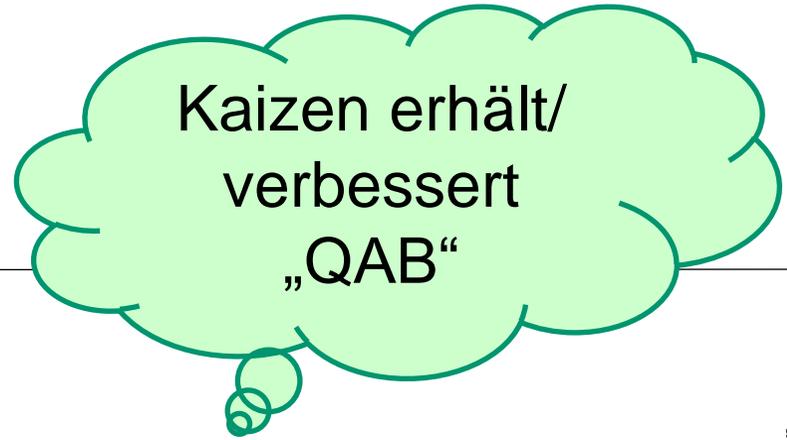
Kaizen verschlechtert nicht die „QAB“
Ziel ist, mit jedem Kaizen die „QAB“ zu verbessern!

Methodische Umsetzung:

- Aufnahme von „QAB“-Erfassung in Ist-Zustand-Analyse
- Bei Soll-Zustands-Erarbeitung: Bei unterschiedlichen Lösungswegen hat die beste „QAB“-Lösung die höchste Umsetzungspriorität.
- Bei Doku die „QAB“ Zielgrößen mit veröffentlichen
- Im Sustainingprozess Erhebung der „QAB“-Einschätzungen der Beschäftigten



Ergänzungsmodule QAB im Kaizenprozess





THESEN ZU GPS AUSWIRKUNGEN



Arbeitspolitik ist ein interessenpolitischer Kompromiss

Die Arbeitsbedingungen in GPS/TPS sind das Ergebnis betriebs- und tarifpolitischer Aushandlungsprozesse.

- GPS/TPS braucht wie alle anderen Produktionskonzepte eine machtvolle betriebs- und tarifpolitische Interessenvertretung!
- Einige Mitbestimmungskonzepte stoßen unter der neuen Produktionslogik an ihre Grenzen. Dies erklärt einen Teil der negativen arbeitspolitischen Auswirkungen.

Wichtiger als die Zielbilder der Produktionskonzepte sind passende Konzepte zur machtvollen Interessenvertretung!



Defizitäre Umsetzung

Defizite bei der Umsetzung von GPS/TPS werden regelmäßig auf dem Rücken der Beschäftigten ausgetragen.

- **Beispiel:**
Nicht konsequent angewandte KANBAN-Steuerung führt zu Chaos bei Materialfluss und Auftragssteuerung. Dies setzt die Beschäftigten unter Dauerstress.
- Beiträge des Betriebsrats und der Beschäftigten zur Fehlerkorrektur bei GPS/TPS kann deshalb auch zu Arbeitserleichterungen führen.

Aber: Es wäre aber ein großes Missverständnis, daraus abzuleiten, dass eine konsequente GPS/TPS Umsetzung automatisch zu einem arbeitsorientierten Produktionskonzept führt!



Der Mensch steht im Zentrum

In der GPS/TPS Theorie und in den Konzepten steht der Mensch zwar als wichtigstes Element im Zentrum und soll gefördert und weiterentwickelt werden. Dieser Ansatz ist aber wenig praxisrelevant!

- **Beispiel:**
Im Kaizen-Prozess werden alle möglichen Ziele definiert, protokolliert und überwacht. Kein Ziel bewertet die Arbeitsbedingungen und die Entwicklung der Beschäftigten.

Auch hier geht es nicht darum, die reine GPS/TPS Theorie in die Praxis zu retten.

Wie die Beschäftigten weiterentwickelt und gefördert werden können, kann aus Beschäftigtensicht und aus GPS/TPS-Sicht durchaus unterschiedliche bewertet werden.

Aber die Notwendigkeiten der neuen Produktionslogik bietet Ansatzpunkte für arbeitsorientierte Gestaltung!



Beteiligungsorientiert vs. arbeitsorientiert

Beteiligungsorientierte Konzepte garantieren nicht eine arbeitsorientierte Gestaltung von GPS/TPS. Direkte Partizipation stößt an systematische Grenzen. Sie ist nicht in der Lage die Interessen der Beschäftigten umfassend zu vertreten.

- Die beteiligten Beschäftigten haben keine rechtliche Handhabe um bei Konflikten Ihre Interessen durchzusetzen.
- Sie haben nicht die Kenntnisse (Gesetze, TV) um ihre Rechte angemessen zu berücksichtigen.
- Ihnen fehlen die Kenntnisse und Erfahrungen um die Auswirkungen von Entscheidungen auf die Arbeitsbedingungen abzuschätzen.
- Sie können in den lokalen Bargaining-Prozessen keine übergreifenden Kompensationen und soziale Regulationen aushandeln.

Deshalb ist es ein verbreitetes Missverständnis, dass durch die Ausweitung von direkten Beteiligungskonzepten GPS/TPS arbeitsorientiert gestalten werden kann!



BR-Beteiligung ist noch keine Interessenvertretung

Betriebsräte brauchen zur arbeitsorientierten Gestaltung von GPS Verhandlungssituationen, in denen Interessenkonflikte austariert und soziale Regulation verbindlich vereinbart werden können.

- Notwendig ist eine Verhandlungsebene zwischen GF und BR.
- Betriebsräte brauchen ein betriebspolitisches Konzept, eine klare Aufgabenstellung und eine Mobilisierungsstrategie.
- Dies geht nicht im Kaizen-Prozess, weil die Verhandlungspartner fehlen und Arbeitsgruppenübergreifende Regulationen nicht thematisiert werden können.
- Dies geht auch nicht in GPS-Gremien, weil auch hier keine sozialen Regulationen verbindlich geregelt werden können. Betriebsräte können zu den Fachdiskussionen in den GPS-Gremien wenig beitragen.

Umfassenden Interessenvertretung ist mehr als die Beteiligung von Betriebsräten in Kaizen-Workshops und GPS-Gremien!



Fluss und Takt

Arbeiten im Fluss und Takt sind arbeitsorientiert nur gestaltbar, wenn die Takt- und Zykluszeiten mit qualifizierten Zeitwirtschaftsmethoden ermittelt werden.

- REFA (MTM) Zeitaufnahmen, mit den Mitbestimmungs- und Reklamationsrechten aus dem LRTVII.
- Angemessene Verteil- und Erholzeitpausen.
- Mindeststandards bei der Zykluszeitlänge.
- Organisatorische Konzepte, z.B. zeitliche Puffer um individuelle und temporäre Leistungsschwankungen auszugleichen.
- Keine Taktzeitermittlung im Kaizen-Prozess

Die Leistungsabforderung ergibt sich aus der Takt- und Zykluszeit, auch wenn diese nicht lohnrelevant ist und auch wenn eine Leistungskontrolle rechtlich ausgeschlossen wurde!