

Innovationsbrief

für Betriebs- und Personalräte



Stichwort:

Ganzheitliche Produktionssysteme - Motoren des Aufschwungs?

Stand 09.2009

Nebenstehende Schlagzeile war erst kürzlich in den VDI-Nachrichten lesen. In den Betrieben werden vermehrt Anstrengungen unternommen, noch „schlanker“ zu werden. Häufig werden „Ganzheitliche Produktionssysteme“ als die neueste Stufe der „Lean-Production“ eingeführt. Die Namen sind unterschiedlich. Meist steht das Kürzel der Firma vorne und dann kommt PS für Produktionssystem, Siemens hat also ein SPS, Mercedes ein MPS. Es kann aber auch Exzellenz der Werke oder ganz nüchtern „Prozessoptimierung“ heißen. Ziel ist es, meist noch effizienter zu werden und Kosten zu drücken.

Von „Ganzheitlichen Produktionssystemen“ (GPS) wird seit gut 10 Jahren gesprochen. Mit Produktionssystemen sind Systeme gemeint, die in Anlehnung an das Toyota Produktionssystem alle Bestandteile einer Produktion integrieren, standardisieren und verbessern, also „ganzheitlich“ vorgehen. Es ist der Versuch, die verschiedenen Verschlinkungsprojekte aufeinander zu beziehen und eine Fortentwicklung der „Lean-Production“ zu erreichen. Wesentliche Elemente sind dabei die Vereinheitlichung, flexible Standardisierung und kontinuierliche Verbesserung.

Das Ergebnis sind flexible Standards. GPS ist hierbei eine Methodensammlung und Organisationsstruktur, die sicher stellen soll, dass diese Standards entwickelt, sich aufeinander beziehen, gelebt und verbessert werden.

Inhalt:

- Ganzheitliche Produktionssysteme - Motoren des Aufschwungs?
- Betriebliches Beispiel
- Empfehlungen zu GPS
- Beratungsangebot der G.IBS

Schlanke Produktion stärkt die Fertigung in der Wirtschaftskrise

INDUSTRIE: Verschwendung vermeiden, kontinuierliche Verbesserung, minimale Materialvorräte: Die Strategien der „Lean Production“ helfen Unternehmen in der Absatzkrise, ihre Fertigung flexibel auf weltweit schwierige Märkte einzustellen, meint Christian Greiser, Geschäftsführer der Unternehmensberatung „The Boston Consulting Group (BCG)“.

aus VDI-Nachrichten, 10.7.2009

Insofern liest es sich zunächst nett, doch ist die Zielsetzung der GPS an erster Stelle die Verbesserung der Effizienz und der Kundenorientierung[1]. Viele Aspekte, die aus unserer Sicht für ein wirklich ganzheitliches System wichtig sind, werden meist außer Acht gelassen.

Das Ziel von GPS aus Arbeitnehmersicht. Bei der Einführung von GPS-Projekten ist i.d.R. nicht von Mitarbeiterorientierung und guter Arbeit die Rede. Die Gefahr ist, dass sich die Arbeitsbedingungen verschlechtern, die Qualifizierungsanforderungen verringern und die Arbeit unzulässig verdichtet wird. GPS-Projekte haben häufig die Arbeitsverdichtung als Hauptmerkmal. Dieser Ansatz führt im Rahmen einer vorherrschenden Zielsetzung von Kostenreduktion in die Irre, denn die Ferti-

Empfehlung 1:

Die Erweiterung des Zielsystems von GPS ist notwendig.

Ziel eines wirklich ganzheitlichen Produktionssystems muß es sein

- kundenorientiert, } bisherige
- effizient, } Arbeitgeberziele
- mitarbeiterorientiert, (wie gute Arbeit, Einkommen und Qualifikation)
- umwelt- und energieschonend und
- in gesellschaftlicher Verantwortung zu produzieren.

gungsentgelte machen i.d.R. nur noch einen kleinen Bruchteil der Gesamtkosten aus. Einsparungen von Material- und Energiekosten, Qualitäts-, Logistik- und Durchlaufzeitverbesserungen sind häufig ergiebigerer Sparquellen. Arbeitsverdichtung führt dagegen in eine Sackgasse, sie führt zur Verweigerung der Beschäftigten.

Die Kolleginnen und Kollegen sind für besseres und intelligentes Arbeiten zu begeistern, selbst wenn es Arbeitsvolumen kostet. Die Einsicht, dass das Unternehmen ständig produktiver werden muss, ist da, es darf nur nicht auf Kosten der Mitarbeiter/innen geschehen. Im Gegenteil, es muss ihnen nützen: ihrer Arbeitsplatzsicherheit, ihren Einkommen und ihren Arbeitsbedingungen. Dabei müssen die Beschäftigten wirklich und nachvollziehbar ernst genommen und beteiligt werden. Jeder sollte die Fortschritte auch in seinem/ihrer Interesse erkennen können, nur dann lässt sich eine fundierte Motivation entwickeln, welche die Basis für ein nachhaltiges Innovationsmanagement im Betrieb ist. Diese Einsicht ist beim Management meist nicht vorhanden oder kommt zu spät. Und dann wundert sich das Management, dass die Kolleginnen und Kollegen irgendwann nicht mehr mitziehen. Hier ist es eine wichtige Aufgabe des Betriebsrates, aus Sicht der Beschäftigten die Grenzen von GPS-Projekten aufzuzeigen sowie Anforderungen an GPS zu formulieren und damit dem Management zu helfen, nicht in die typischen Fallen zu tappen.

Allerdings gehört zu einem wirklichen ganzheitlichen Produktionssystem auch die gesellschaftliche und ökologische Zielsetzung. Es wäre gut, wenn alle betrieblichen Akteure begreifen, dass nur das Unternehmen langfristig Vorteile hat, das nicht nur kundenorientiert und effizient arbeitet (dies tut die Mafia auch) sondern, dass hierzu auch innovative, faire, menschenwürdige und ökologische Ziele gehören, deren Umsetzung die beste Werbung für das Unternehmen und das Produkt ist.

Zusammenfassend: Das Ziel von ganzheitlichen Produktionssystemen sollte aus Arbeitnehmersicht ein beteiligungsorientierter kontinuierlicher betrieblicher Innovationsprozess sein, der Kunden-, Mitarbeiter- und Kapitalgeberinteressen umfasst sowie auch gesellschaftliche wie ökologische Interessen.

Empfehlung 2:

Wichtigste Voraussetzung für GPS ist die Beteiligungsorientierung.

Damit GPS-Projekte gelingen können, müssen alle betroffenen Mitarbeiter umfassend beteiligt werden. Hierzu gehört, dass alle Mitarbeiter

- ernst genommen und respektiert werden,
- den Nutzen von GPS für sich und für Alle erkennen können und
- sich der Nutzen auch einstellt.

Wenn dies beachtet wird, dann kann ein GPS ein Motor für einen nachhaltigen Aufschwung sein. Doch dies bringt auch grundlegende kulturelle Veränderungen im Betrieb mit sich und wird ein eher langfristiger und schwieriger Prozess werden. Diesen Prozess mitzugestalten, ist für die Betriebsräte eine große Herausforderung. Um dies zu schaffen, bedarf es der Beteiligung der Beschäftigten und der Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften.

Hartwig Paulsen

[1] IfaA: Ganzheitliche Produktionssysteme, 2002, S.21.

Empfehlung 3:

Betriebsräte sollten sich so frühzeitig wie möglich um GPS-Projekte kümmern.

Eine frühzeitige Einflussnahme sichert am ehesten, dass die Interessen der Belegschaft mit einbezogen werden und Sackgassen, wie unzulässige Arbeitsverdichtungen und Dequalifizierungen, vermieden werden können.

Dafür ist eine eigene Projektorganisation des BR wichtig:

- Wer kümmert sich wie?
- Wer soll wie beteiligt werden?
- Welche Qualifikationen braucht wer?
- Wo gibt es welche Unterstützung?
- Welche Freistellungen sind nötig?
- Wie sollte die Kommunikation zur Belegschaft aussehen? Etc.?

Sinnvoll hierfür kann gleich am Beginn der Abschluß einer Verfahrensbetriebsvereinbarung zu den GPS-Projekten sein.

Ein praktisches Beispiel

Kurzer Bericht eines Falles:

Anfang dieses Jahres kam ein Betriebsrat des Betriebes, nennen wir ihn N., zu mir. Die Konzernleitung hatte beschlossen, dass die Werke einer Untersuchung durch eine Unternehmensberatung, nennen wir sie K., unterzogen werden sollen. Das Berliner Werk mit knapp unter 100 Mitarbeitern sollte als erstes dran sein. Ziel der Untersuchung war es, die Abläufe zu optimieren. Sie nannten es „Exzellenz der Werke“. Dabei sollten drei Bereiche optimiert werden:

- Managementinfrastruktur
- Operatives System und
- Einstellungen und Verhalten

Der Betriebsrat war, wie sich später herausstellte, zu Recht skeptisch, wollte aber auch eine Verbesserung des Werkes, insbesondere zur Sicherung des Standortes und der Arbeitsplätze.

Der Arbeitgeber legte großen Wert darauf, dass der Betriebsrat und die Beschäftigten den anstehenden Prozess mittragen. Er ging davon aus, dass so eher nachhaltige Verbesserungen zum Tragen kommen. Am Anfang hörte sich alles sehr ordentlich an. Die von der Arbeitgeberseite beauftragte Beratungsfirma K. bezog den Betriebsrat mit ein. Der Betriebsrat benannte Kollegen für das Projektteam und war bei den täglichen Jours Fixes dabei. In der ersten Phase, der Analyse, wurde der Betriebsrat vollständig einbezogen, z.B. die Mitarbeiterbefragung, die die Einstellung analysieren sollte, wurde mit dem BR abgestimmt und Fragen entsprechend des Wunsches des BR's gestrichen bzw. hinzugefügt.

Insgesamt sollte sich das Projekt in vier Phasen aufteilen: 1 Woche für die Diagnose, 1 Woche für die Konzeption, 1 Woche für die Planung, 5 bis 7 Wochen für die Implementierung. Das Projekt dauerte dann doch länger.

Die Ergebnisse der Diagnose wurden in weiten Bereichen im Konsens getragen. Ein Punkt jedoch war bereits früh Gegenstand der Auseinandersetzung: Der Betriebsrat machte deutlich, dass durch Arbeitsverdichtung keine Rationalisierung möglich sei. Die Kolleginnen und Kollegen arbeiteten unter den gegebenen technischen Rahmenbedingungen auf hohem Niveau. Wirkliche Verbesserungen seien nur mit Verbesserungen der Technologie möglich.

Dies wollte der Arbeitgeber, aber vor allem die Beratungsfirma K., nicht wahr haben.

Die Stoßrichtung des Projektes hatte spätestens in der Planungsphase eine problematische Entwicklung genommen. Ursprünglich sollten das „Operative System“, die „Management Infrastruktur“ und „Einstellungen + Fähigkeiten“ gleichgewichtig betrachtet werden. Von den vorhandenen 13 Teilprojekten war nur eines auf die „Management Infrastruktur“ und keines auf „Einstellungen + Fähigkeiten“ bezogen. Bei der Management Infrastruktur hatte der Betriebsrat mehr Möglichkeiten gesehen. Beim operativen System waren ungünstige Schwerpunkte gesetzt worden. Von den 12 Teilprojekten des „Operativen Systems“ waren nur 4 auf die Reduktion von Aufwänden, z.B. der sehr teuren Materialien, bezogen. Es wurden keine Teilprojekte bezüglich der Werkslogistik oder des Werkslayouts (Platzkonzept) initiiert. Stattdessen wurden 8 Teilprojekte durchgeführt, welche die Reduktion von Personalkosten zum Schwerpunkt hatten. Hierbei muss man sich vergegenwärtigen, dass in diesem Werk ca. 60 % Material- und sonstige Betriebskosten waren und weniger als 20 % auf die Fertigungslöhne entfielen.

Empfehlung 4:

Es sollte bereits frühzeitig eine Betriebsvereinbarung über die Regelung der Beteiligungsrechte des Betriebsrates und der Mitarbeiter sowie das strukturelle Verfahren von GPS-Projekten zwischen den Betriebsparteien abgeschlossen werden.

Wichtig wären u.a. folgende Punkte:

- Rechtzeitige und umfassende Information über geplante GPS-Projekte für den BR.
- Umfassende Beratung über GPS-Projekte zwischen BR und AG in der Planungsphase.
- Einbeziehung des BR in alle GPS-Projekte.
- Vereinbarung von Zielsetzung, Struktur, Zusammensetzung und Methoden der GPS-Projekte zwischen BR und AG.
- Sicherstellung von ernsthaften Beteiligungsmöglichkeiten der Mitarbeiter.
- Schutz vor negativen Folgen, wie Abgruppierung oder Entlassung.
- Die Kommunikation zu den und mit den Mitarbeitern.

Das heißt, das Projektteam hatte nun jede Menge mit dem Versuch zu tun, zu beweisen, dass Arbeitsverdichtungen möglich seien – der Betriebsrat und die betroffenen Beschäftigten waren damit beschäftigt, dies zu widerlegen. Es gab Überlegungen, die man nur obskur nennen kann. So sollten die KollegInnen am Ende der Fertigung nicht mehr nur 3 Tonnen Teile pro Schicht bewegen sondern bis zu 6 Tonnen. Multimomentaufnahmen sollten beweisen, dass Arbeitsverdichtungen möglich seien. Tätigkeiten, wie "gehen ohne Material" oder "miteinander reden" wurden als Verschwendung deklariert. Indes ist reden für eine Absprache notwendig und wenn etwas geholt werden muss, muss der Hinweg häufig ohne Material absolviert werden und umgekehrt. Dabei hätte

Unser Angebot für Betriebsräte bezüglich GPS

Die G•IBS unterstützt die Betriebsräte bei der Regelung und Gestaltung von GPS-Projekten oder anderen betrieblichen Optimierungsprozessen. Wir tun dies in dem wir ...

- gemeinsam mit den Betriebsräten die das jeweilige GPS-Projekt analysieren. Schauen ob das Zielsystem, die Methodik, die Beteiligungsorientierung stimmig ist. Was anders sein müsste/könnte?
- prüfen welche Regelungen notwendig oder sinnvoll sind und entsprechende Vorschläge formulieren.
- den BR bei der Umsetzung der GPS-Projekte begleiten.
- auf Wunsch des BR beteiligungsorientierte Workshops oder Optimierungsprozesse moderieren.
- betriebliche wie überbetriebliche Qualifizierungen für Betriebsräte zum Thema durchführen. So ist ein überbetriebliches Seminar zur Methodik von GPS/betrieblicher Prozessoptimierung geplant.

Unser Ansprechpartner für GPS-Projekte ist:

- Dipl.-Ing. Hartwig Paulsen M.A.,
030-25 291 891, paulsen@g-ibs.de

ein ausführliches Gespräch mit den KollegInnen und zuhören genügt, um festzustellen, was machbar ist und was nicht.

Der Betriebsrat und die KollegInnen konnten in allen Projekten darlegen, dass ihre Ausgangsthese stimmt: Nur mit technischen Verbesserungen sind Produktivitätssteigerungen möglich. Bis auf ein Projekt kamen die Arbeitsverdichtungen nicht zum Zuge. Da die festgestellten technischen Verbesserungen Geld kosten, wurden die meisten vorläufig auf Eis gelegt worden.

Das Problem dieses Projektes war, die Energie der Beteiligten ist zu einem großen Teil in der Auseinandersetzung verschlissen worden. Die Unternehmensberatung K., die vorgab beteiligungsorientiert zu sein, hat weder den BR noch die KollegInnen wirklich ernst nehmen können. Anstatt mit den KollegInnen und dem BR nach konsensuellen Verbesserungen zu suchen, gab es ein hohes Misstrauen bei den Beratern der Firma K. Die Werksleitung wollte eigentlich die Beteiligung, doch ist sie auf halbem Wege stehen geblieben.

Fazit ist: Das Projekt hätte mehr für die Sicherung der Arbeitsplätze, für ein gutes Unternehmensergebnis und für gute Arbeit bringen können. Eine offene Frage bleibt, wieso kann die Unternehmensführung nicht auf die Erfahrungen und den Willen der Mitarbeiter, ihre Arbeit zu verbessern, vertrauen? Wieso musste sich der Arbeitgeber einer Unternehmensberatung bedienen, die Kolleginnen und Kollegen im Wesentlichen als Informationsquelle sieht und nicht als gleichberechtigte Partner ernst nimmt?

Dieses Projekt hat mir zu mindest wieder gezeigt, dass bei den Kolleginnen und Kollegen sowie den Betriebsräten die ernste Bereitschaft für nachhaltige Verbesserungen vorhanden ist. Nachhaltig heißt hier bessere Produktivität mit besseren Arbeitsbedingungen. Wer eine höhere Produktivität auf Kosten der Beschäftigten will, der hat dagegen ein nachhaltiges Problem.

Hartwig Paulsen



**Gesellschaft für
Innovation,
Beratung und
Service GmbH**

Alte Jakobstr. 149 (IG-Metall-Haus)
10969 Berlin (Nähe U-Bahnhof Hallesches Tor)
Tel.: (030) 252 93 193
Fax: (030) 252 93 299
info@g-ibs.de

www.g-ibs.de

verantwortlich im Sinne des Presserechts: Hartwig Paulsen