



**Fachtagung:
Produktionssysteme als Herausforderung
Meilensteine setzen - Richtung (mit)bestimmen - Erfahrungen nutzen**

Termin und Veranstaltungsort: 15.03.2012 in Mainz; 10.00 bis 16.30 Uhr
Hotel Atrium, Flughafenstr. 44, 55126 Mainz-Finthen

Programm:

- 10.00 Uhr Begrüßung und Eröffnung
Winfried Ott/Holger Bargmann, TBS Rheinland-Pfalz gGmbH, Mainz
- 10.15 Uhr Grußwort
Malu Dreyer, Staatsministerin für Soziales, Arbeit, Gesundheit, Demografie Rheinland-Pfalz, Mainz
- 10.30 Uhr Ganzheitliche Produktionssysteme – Bewertung aus gewerkschaftlicher Sicht
Dr. Detlef Gerst, IG Metall Vorstand, Fachbereich Arbeitsgestaltung und Qualifizierungspolitik, Frankfurt
- 11.15 Uhr Kaffeepause
- 11.30 Uhr Ganzheitliche Produktionssysteme und Konzepte Guter Arbeit – Synergie oder Widerspruch?
Interview mit *Yasmin Fahimi, IG BCE Hauptvorstand, Ressortleiterin Politische Planung, Hannover*
- 12.00 Uhr Unterschiedliche Konzepte, Verbreitung und arbeitspolitische Konsequenzen von Produktionssystemen in Deutschland
Dr. Gunter Lay, Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe
- 12.45 Uhr Einführung in die Thematik der Foren
Holger Bargmann, TBS Rheinland-Pfalz gGmbH, Mainz
- 13.00 Uhr Mittagspause
- 14.00 Uhr Parallele Fachforen
- Forum 1: Standardisierung, Re-Taylorisierung, Arbeitsverdichtung?**
Moderation: Yasmin Fahimi, IG BCE Hauptvorstand, Hannover
- Standardisierung und Optimierung von Wertströmen im Konsens zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung mit Abwägung der Chancen und Risiken
Klaus Willmann, Teamleader Optimization Forming, Thomas Schwind, Logistik- und Materialflußplanung, Werner Maurer, Betriebsrat, Keiper GmbH & Co. KG, Rockenhausen
- Gibt es Gewinner und Verlierer nach der Standardisierung von Produktionsprozessen?
Jörg Elzer, Betriebsratsvorsitzender, Bad Kreuznach
- Standardisierung aus gewerkschaftlicher Perspektive
Yasmin Fahimi, IG BCE Hauptvorstand, Hannover

Forum 2: Leistung und Leistungsentgelt

Moderation: Holger Bargmann, TBS Rheinland-Pfalz, Mainz

Ganzheitliche Produktionssysteme und Leistungsentgelt – zwei Seiten einer Medaille

Richard Rohnert, IG Metall Vorstand, Funktionsbereich Tarifpolitik, Frankfurt

Lohngestaltung bei One Piece Flow und Gruppenarbeit

Bernd Klein, Betriebsratsvorsitzender, Bernd Schmitz, Teamleiter Fertigungsplanung und Betriebsrat, Thomas Magnete GmbH, Herdorf

Neues Leistungsentgelt bei Bosch Rexroth

Dr. Michael Sauter, Vice President Industrial Engineering, Horst Schwürzinger, Mitglied des Gesamtbetriebsrats, Alexander Plaz, Mitglied des Gesamtbetriebsrats, Bosch Rexroth AG

Forum 3: Managementansätze und Beteiligungskonzepte

Moderation: Jens Göcking, BEST e.V. Saarland, Saarbrücken

Beteiligung als Managementstrategie

Matthias Bichler, Betriebsratsvorsitzender, Volvo Construction Equipment Germany GmbH, Konz

Kulturwandel durch Beteiligung

Markus Wansch, Betriebsrat, MAN Nutzfahrzeuge AG, Nürnberg

Forum 4: Regelungsansätze und Grenzen der Regelbarkeit

Moderation: Viktor Steinberger, TBS Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

Durchsetzung deutscher Mitbestimmungsrechte bei japanischen Produktionssystemen

Joseph B. Reed, Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats, SCA Packaging Europe, Köln

Mitgestaltung systemischer Rationalisierungsansätze – Möglichkeiten und Grenzen

Dr. Detlef Gerst, IG Metall Vorstand, Fachbereich Arbeitsgestaltung und Qualifizierungspolitik, Frankfurt

Methoden-Workshop: „Kollegiale Beratung“

Moderation: Angelika Satzer und Karla Kleinhempel, TBS Nordrhein-Westfalen, Dortmund

Aus praktischen Erfahrungen lernen: Betriebsräte beraten Betriebsräte

Anette Krell, Betriebsratsvorsitzende, Bucyrus Europe GmbH (Caterpillar Global Mining), Werk Wuppertal

- 16.00 Uhr *Heinrich Pacht:*
Kabarettistische Zusammenfassung und satirische Bewertung der Tagung
- 16.30 Uhr Ende der Veranstaltung

**Fachtagung:
Produktionssysteme als Herausforderung
Meilensteine setzen - Richtung (mit)bestimmen - Erfahrungen nutzen**

Forum 1: Standardisierung, Re-Taylorisierung, Arbeitsverdichtung

Thema und Ziel des Forums:

Eines der zentralen Themen ganzheitlicher Produktionssysteme ist die (auch standortübergreifende) Standardisierung aller Prozesse, möglichst auf der Basis einer vorherigen Optimierung. Dabei sollen diese Prozesse vor allem „fließend“ gestaltet und auf den Kundentakt abgestimmt sein. Die Optimierung zielt auf die Beseitigung bzw. Reduzierung von „Muda“, von Verschwendung. Mit anderen Worten: zur Produktivitätssteigerung, meist auf der Grundlage von Wertstromanalysen, soll jede nicht unmittelbar wertschöpfende Tätigkeit aus dem Prozeß herausgenommen bzw. minimiert werden. Die Ergebnisse dieser Standardisierung sind zwiespältig: die Prozesse werden stabil, reproduzierbar, leicht erlernbar und tragen zu hoher Qualität der Produkte bei. Andererseits werden die Prozesse damit auch verwundbarer, leichter standortübergreifend austauschbar, und die Reduzierung auf die reine, unvermischte Wertschöpfung kann zu Arbeitsverdichtung, Zunahme einseitiger Belastungen und Dequalifizierungstendenzen beitragen. Die Konsequenzen für die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind nicht in allen Modellen von Standardisierung gleich und auch nicht leicht im Vorfeld abzuschätzen: Zu unterschiedlich sind die Ausgangsbedingungen im Hinblick auf die Produkte, Produktionsverfahren, Technologie, Logistik etc., und darüber hinaus hängt viel von der Wahrnehmung und Nutzung der Mitbestimmungsrechte und Gestaltungsansätze der betrieblichen Interessenvertretungen ab. Mit welchen konkreten Ansätzen und Konzepten die positiven Chancen der Standardisierung genutzt und die möglichen negativen Folgen für die Beschäftigten verhindert bzw. begrenzt werden können, soll Gegenstand dieses Forums sein.

**Fachtagung:
Produktionssysteme als Herausforderung
Meilensteine setzen - Richtung (mit)bestimmen - Erfahrungen nutzen**

Forum 2: Leistung und Leistungsentgelt

Thema und Ziel des Forums:

Einer der Eckpfeiler von Produktionssystemen ist die neue und nach außen sichtbare Thematisierung von Produktivität und Leistung. Dies gilt für alle Arten von Arbeitssystemen, vom Einzelarbeitsplatz bis hin zu Arbeitsbereichen von Beschäftigten und Gruppen. Für Arbeitsbereiche und Linien werden z.B. auf Stunden heruntergebrochene Soll-Leistungen auf Infoboards visualisiert. Diesen werden die tatsächlich gefertigten Stückzahlen gegenübergestellt. Die „Soll-Leistung“ (die in der Regel nicht als solche bezeichnet wird) beruht zumeist auf dem (Kunden-)Takt der Linie bzw. Anlage, auf Kennzahlen wie z.B. OEE, im Allgemeinen jedoch nicht auf - durch anerkannte Verfahren zur Datenermittlung wie REFA gewonnenen - Vorgabezeiten.

Die Vorgaben sind für jeden sichtbar, die Abweichungen dazu auch, und dies gilt unabhängig davon, ob für den entsprechenden Bereich ein Leistungsentgelt vereinbart ist oder nicht. Die Abweichungen zwischen Soll und Ist sind Gegenstand sog. Leistungsdialoge, die am Schichtende zwischen Vorgesetztem und Team geführt werden. Da die Soll-Leistung eher an den theoretischen Möglichkeiten der Prozesse und Anlagen orientiert ist (und daher keine Erhol- und Verteilzeiten beinhaltet, und nicht selten auf zeiteinsparenden Verbesserungsmaßnahmen fußt, die zwar vorgeschlagen, aber nicht umgesetzt wurden), sind Abweichungen eher nach unten üblich. Die Beschäftigten in diesen Teams stehen damit unter einem ständigen Leistungs- und Rechtfertigungsdruck, auch wenn die Entlohnungsfrage nicht berührt wird.

**Fachtagung:
Produktionssysteme als Herausforderung
Meilensteine setzen - Richtung (mit)bestimmen - Erfahrungen nutzen**

Forum 3: Managementansätze und Beteiligungskonzepte

Thema und Ziel des Forums:

Der Begriff „Beteiligung“ bezieht sich sowohl auf die Rolle des Betriebsrats als auch auf die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten bei der Gestaltung eines Produktionssystems. Aus Sicht des Managements haben bisherige Modelle der Beteiligung der Beschäftigten bei der Ausgestaltung von Produktionssystemen (zum Beispiel im Rahmen der Umsetzung von Gruppen- und Teamarbeit oder im Bereich der Arbeitsgestaltung) oft zu wenig zur Effizienzsteigerung der Prozesse beigetragen. Daher wird nicht selten die Beteiligung der Beschäftigten soweit wie möglich durch eine „geführte Beteiligung“ (oder Einbindung) ersetzt. Aus vom Team selbst moderierten Gruppengesprächen und Workshops werden dann vom Vorgesetzten geführte Arbeitsgespräche, aus Beteiligung „Expertenbeteiligung“ und aus einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) ein „Experten-KVP“. Es stellt sich die Frage, ob dies allgemeiner Trend ist oder ob es auch entgegengesetzte Entwicklungsbeispiele gibt.

Ein Blick in die betriebliche Praxis zeigt: Die Ausgestaltung eines Produktionssystems und der Grad der Beteiligung der Beschäftigten daran stellen sich höchst unterschiedlich dar. Mal liegt der Fokus der Beteiligung nur auf der Erfüllung neuer Vorgaben (z. B. Qualitätssicherung oder KVP) mal auch auf der Gestaltung des Arbeitsumfeldes, auf individueller Qualifizierung und der Anreicherung von Tätigkeiten. In einem Fall wird Beteiligung „verordnet“, in einem anderen spielt sie sich auf eher freiwilliger Basis ab. Auch die Mitbestimmung des Betriebsrates kann in unterschiedlicher Art und Weise realisiert – und durch das Management anerkannt werden. Das Spektrum reicht von gänzlichem Ausschluss über eine „Scheimbeteiligung“ bis hin zur gleichberechtigten, konstruktiven Zusammenarbeit. Im Mittelpunkt des Forums steht die Vorstellung und Diskussion unterschiedlicher Management- und Handlungsansätze sowie der Austausch von Praxiserfahrungen.

**Fachtagung:
Produktionssysteme als Herausforderung
Meilensteine setzen - Richtung (mit)bestimmen - Erfahrungen nutzen**

Forum 4: Regelungsansätze und Grenzen der Regelbarkeit

Thema und Ziel des Forums:

Gemäß ihrem gesetzlichen Auftrag haben Betriebsräte vielfach Regelungen abgeschlossen zu Elementen von Produktionssystemen. Betriebsvereinbarungen zur Gruppenarbeit gehören hier her. Und neue Arbeitsorganisation führte dazu, dass Regelungen zu Entgelt und Arbeitszeit nicht mehr passten. Entgeltsysteme wurden z.B. von Einzelakkord hin zu Gruppenprämien, Arbeitszeitregime hin zu flexibleren Arbeitszeitkonten verändert. EDV und IKT – Vereinbarungen wurden abgeschlossen. Technische Einrichtungen, die Leistung und Verhalten der Beschäftigten überwachen, wurden reglementiert, Arbeitszeit-, Maschinen- und Betriebsdatenerfassung und –verarbeitung geregelt. Das alte betriebliche Vorschlagswesen wurde als Ideenmanagement unter Einbezug von kontinuierlichen Verbesserungen neu vereinbart. Dynamik auch in der Personalentwicklung: Neben Kaizen wurde das Qualifikationsmanagement – oft flankierend zu tariflichen Regeln – neu geregelt.

Mit geeigneten und innovativen Regelungen die Systeme und Arbeitsbedingungen zu verbessern, ist das Ziel aller Gestaltungsansätze. Je höher integriert ein System ist, desto schwieriger wird dies. Hinzu kommt, daß durch an sich sinnvolle Gestaltungsforderungen der Betriebsräte Konzept und Struktur ganzheitlicher Produktionssysteme insgesamt in Frage gestellt sind, z.B. wenn das GPS durch Wertstromdesign jede nicht wertschöpfende Tätigkeit aus der Produktionslinie herausnehmen will, die Betriebsräte aber indirekte Tätigkeiten in die Gruppenarbeit (re-)integrieren wollen. In diesen Fällen geht es an die Grundfeste der Ziele und Philosophie von GPS und damit auch an Grenzen von Kompromißbereitschaften und -fähigkeiten. Das Verhältnis von betrieblicher Mitbestimmung und tarifpolitischen Regelungsansätzen könnte dadurch eine neue Dynamik gewinnen.

**Fachtagung:
Produktionssysteme als Herausforderung
Meilensteine setzen - Richtung (mit)bestimmen - Erfahrungen nutzen**

Methoden-Workshop: Kollegiale Beratung

Thema und Ziel:

Komplexe Produktionssysteme werden nicht einheitlich in Unternehmen eingeführt. Sie kommen in Form und Ausgestaltung in vielfältigen Variationen daher: als großer Rundumschlag mit eigener Projektorganisation, als Veränderung der Ablauforganisation oder Fließfertigung, als Methode wie 5 S oder ähnliches, um Ordnung und Sauberkeit in den Griff zu kriegen oder einfach als Teamarbeit, in der Verbesserungen erarbeitet werden sollen. Der Name „komplexes oder ganzheitliches Produktionssystem“ muss dabei überhaupt nicht auftauchen. Die Auswirkungen in der betrieblichen Praxis weisen Ähnlichkeiten auf. Das zu erkennen ist für Betriebsräte nicht immer leicht. Umso wichtiger aber ist es, Parallelen zu anderen Betrieben zu erkennen und kritisch nachzufragen.

Einen Erfahrungsaustausch einmal anders zu organisieren, diese Möglichkeit bietet die Methode der kollegialen Beratung. Die kollegiale Beratung wird als strukturiertes Beratungsgespräch durchgeführt. Neben dem Moderator gibt es eine/n Fallgeber/in und BeraterInnen aus dem Forum. Die TeilnehmerInnen der kollegialen Beratung helfen und beraten sich dabei gegenseitig. Ziel ist es, Lösungen für eine Fragestellung aus dem Bereich komplexer Produktionssysteme zu finden. Als Transfer kann die Methode im Betrieb, unter Betriebsräten und im gewerkschaftlichen Bereich angewandt werden.