

Seibold, Bettina; Schwarz-Kocher, Martin; Salm, Rainer

**Research Report**

## Ganzheitliche Produktionssysteme

Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 340

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Seibold, Bettina; Schwarz-Kocher, Martin; Salm, Rainer (2016) : Ganzheitliche Produktionssysteme, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 340, ISBN 978-3-86593-248-8, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/148582>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# STUDY

Nr. 340 · November 2016

## GANZHEITLICHE PRODUKTIONSSYSTEME

Reihe Praxiswissen Betriebsvereinbarungen

Bettina Seibold, Martin Schwarz-Kocher und Rainer Salm

Die Reihe Praxiswissen Betriebsvereinbarungen wird herausgegeben von Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung.

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB. Sie ist in allen ihren Aufgabenfeldern der Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft verpflichtet. Sie wirbt für diese Idee, unterstützt Mandatsträger in Mitbestimmungsfunktionen und tritt für erweiterte Mitbestimmungsrechte ein.

# STUDY

---

Nr. 340 · November 2016

## GANZHEITLICHE PRODUKTIONSSYSTEME

Reihe Praxiswissen Betriebsvereinbarungen

Bettina Seibold, Martin Schwarz-Kocher und Rainer Salm

---

## **Die Autorinnen und Autoren:**

**Bettina Seibold**, Soziologin und Ethnologin M. A., arbeitsorientierte Forscherin und Beraterin im IMU Institut Stuttgart

**Martin Schwarz-Kocher**, Diplom-Ingenieur (FH) und promovierter Soziologe, arbeitsorientierter Forscher und Berater im IMU Institut Stuttgart

**Rainer Salm**, Elektriker und Physiker, ehemaliger Betriebsrat und Gewerkschaftssekretär im Ruhestand, Projektmitarbeiter im IMU Institut Stuttgart

© 2016, Hans-Böckler-Stiftung,  
Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf  
Online-Publikation,  
Download unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

ISBN: 978-3-86593-248-8

Redaktion: Dr. Manuela Maschke  
Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

# INHALT

---

<b>Zusammenfassung</b>	<b>8</b>
<b>Vorwort</b>	<b>10</b>
<b>1 Rahmenbedingungen</b>	<b>11</b>
<b>2 Fallstudien</b>	<b>15</b>
2.1 Fallstudie 1: Verbesserung der Arbeitsbedingungen	15
2.2 Fallstudie 2: Lean im Büro	20
2.3 Fallstudie 3: Prozessvereinbarung und Planungsgrundsätze für menschengerechte Arbeit	26
2.4 Fallstudie 4: Agile Entwicklungsprozesse	35
2.5 Fallstudie 5: Alter(n)sgerechte und lernförderliche Arbeit	41
<b>3 Regelungen in Betriebsvereinbarungen</b>	<b>47</b>
3.1 Ziele und Grundsätze	47
3.2 Geltungsbereich	60
3.3 GPS-Definitionen, Prinzipien, Bausteine, Methoden	63
3.4 Beteiligung des Betriebsrats	73
3.5 Beschäftigteninteressen und Schutz vor Nachteilen	100
3.6 Beteiligung der Beschäftigten bei Einführung und kontinuierlichem Verbesserungsprozess	115
3.7 Arbeitsbedingungen	126
3.8 Qualifizierung	151
<b>4 Zusammenfassende Bewertung und offene Probleme</b>	<b>164</b>
<b>5 Beratungs- und Gestaltungshinweise</b>	<b>168</b>
5.1 Gestaltungsraster	168
5.2 Ausgangspunkt für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung	173
5.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen	174
<b>6 Bestand der Vereinbarungen</b>	<b>178</b>

<b>Glossar</b>	<b>181</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>186</b>

### **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Mitbestimmungsmöglichkeiten nach BetrVG und Tarifvertrag zur Qualifizierung der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg	152
Abbildung 2: Ansatzpunkte nach dem Betriebsverfassungsgesetz	174

### **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Art und Anzahl der Vereinbarungen	178
Tabelle 2: Verteilung der Vereinbarungen nach Branchen	179
Tabelle 3: Abschlussjahr der Vereinbarungen	180

# ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

---

ArbStättV	Arbeitsstättenverordnung
ASA	Ausschuss für Arbeitssicherheit
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BR	Betriebsrat
BV	Betriebsvereinbarung
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
GBV	Gesamtbetriebsvereinbarung
GPS	ganzheitliches Produktionssystem
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MA	Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
MTM	Methods-Time Measurement
QAB	Qualität der Arbeitsbedingungen
SchwV	Schwerbehindertenvertretung
SGB	Sozialgesetzbuch
TPM	Total Productive Maintenance
TPS	Toyota-Produktionssystem
TQM	Total Quality Management

## INDEX ICON

---

- ➔ Die Kennung am Ende des Zitats bezeichnet die Quelle und den Standort der Vereinbarung im Archiv. Sofern [blau unterlegt](#), gelangen Sie direkt zur Vereinbarung in der Online-Datenbank.



## ZUSAMMENFASSUNG

---

Im Rahmen unterschiedlichster Reorganisationsprojekte und -wellen verbreiten sich ganzheitliche Produktionssysteme (GPS) und Lean-Konzepte in Unternehmen. Die Vielzahl der vorliegenden Vereinbarungen zeigt, welche Bedeutung die Einführung von GPS in der Betriebs- und Personalarbeit gewonnen hat. Dabei beschränken sich die Anwendungsgebiete nicht nur auf die Produktionsbereiche eines Unternehmens. Gerade in jüngerer Zeit scheinen die Anwendungen von GPS-Konzepten unter den Stichworten „Lean-Office“, „Lean-Development“ und „agile Entwicklungsmethoden“ in den Bürobereichen der Unternehmen angekommen zu sein.

Die größte Herausforderung für Betriebs- und Personalräte ergibt sich aus dem spezifischen Charakter des Regelungsgegenstandes. GPS sind keine fertigen Produktions- und Organisationssysteme, die im Unternehmen eingeführt und umgesetzt werden. Es handelt sich um eine neue Rationalisierungslogik, die mit definierten Methoden und Prinzipien einen Veränderungsprozess organisiert. Dies bedeutet für die Betriebs- und Personalräte: Sie sollen die Rahmenbedingungen eines Systems regeln, dessen Auswirkungen bei der Einführung nicht einmal dem Arbeitgeber vollständig bekannt sind. Dies erschwert die Anwendung klassischer Mitbestimmungsverfahren entsprechend § 90 BetrVG bzw. § 111 BetrVG. Denn die Konkretisierung der Veränderung ergibt sich erst aus der Anwendung der vereinbarten GPS-Methoden und kann nicht im Voraus beraten und – im schlimmsten Fall – per Sozialplan geregelt werden.

Die untersuchten Betriebsvereinbarungen zu GPS zeigen eine erstaunliche Kreativität und Vielschichtigkeit von Schutz- und Gestaltungsregelungen. Sie belegen, dass Betriebsräte Innovationen nicht strukturkonservativ behindern, sondern sie arbeitsorientiert unterstützen können. Der Erfolg von GPS steht und fällt mit der Unterstützung durch die Beschäftigten. Das deutsche Mitbestimmungsmodell bietet die Möglichkeit, diese Unterstützung nachhaltiger zu sichern, als dies in anderen Ländern möglich ist. Eine Chance, die von vielen Lean-Managern noch unterschätzt wird. Voraussetzung ist allerdings: Die Betriebsparteien einigen sich darauf, dass das Versprechen von ganzheitlichen Produktionssystemen, gute Arbeitsbedingungen zu schaffen, zum transparenten und reklamierbaren Ziel ihrer Einführung wird.

Der Einfluss der Betriebs- und Personalräte wird dann am größten, wenn sie eigene Arbeitsgestaltungskonzepte durchzusetzen können. In fünf Fallstu-

dien werden solche Ansätze und Konzepte für Produktions- sowie Bürobereiche ausführlich dargestellt. In den vorliegenden Vereinbarungen werden folgende Punkte ausführlich beschrieben und geregelt:

- *die Ziele und angewandten Methoden von GPS*, um die Akteure auf die vereinbarte Zielstellung zu verpflichten und GPS von anderen Aktivitäten, wie z.B. kostenbasierten Restrukturierungen abzugrenzen;
- *der Erhalt bzw. die Verbesserung der Qualität der Arbeitsbedingungen (QAB)* als eigenständiges Ziel und systematischer Bestandteil des betrieblichen GPS;
- *Qualifizierung und Beteiligung der Beschäftigten und Betriebsräte*;
- *Regelungen zum Schutz der Beschäftigten vor eventuellen Folgen*: Abbau von Arbeitsplätzen, betriebsbedingte Kündigungen, Absicherung des Entgelts, Versetzungen, Erhalt der Qualifikationsanforderungen trotz Standardisierung, Zergliederung und Taktung von Arbeit;
- *Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle*: beispielsweise Erfassung und Visualisierung von Kennzahlen, qualifizierte Zeitmanagementmethoden als Basis für die Austaktung und die Personalbemessung sowie individuelle Freiräume von taktentkoppeltem Arbeiten schaffen bzw. erhalten;
- *Regelungen zur Arbeitsgestaltung*, die über reine Schutzregelungen zur Leistungskontrolle hinausreichen.

## VORWORT

---

Ganzheitliche Produktionssysteme können sehr verschiedene Strategien und Methoden umfassen. Die Konzepte zielen auf eine verschwendungsfreie Produktion, die im Rhythmus der Kundennachfrage funktioniert. Systeme und Methoden sollen im Idealfall so aufeinander abgestimmt sein, dass sie möglichst widerspruchsfrei und synchron aufeinander aufbauen. So charakterisieren es die Autoren dieser Analyse. Wird ein ganzheitliches Produktionssystem entwickelt oder eingeführt, sollen Beschäftigte in der Regel umfassend über den kontinuierlichen Verbesserungsprozess beteiligt werden. Im Idealfall sollen alle Prozess- und Produktionskonzepte in Workshops mit Beschäftigten vor Ort erarbeitet und umgesetzt werden. Voraussetzung sind eine hohe Motivation und Kompetenz der Beschäftigten. In der betrieblichen Praxis zeigt sich häufiger, dass Beschäftigte zwar beteiligt werden, jedoch werden nicht unbedingt auch ihre Interessen berücksichtigt.

Eine Vielzahl abgeschlossener Vereinbarungen mit sehr unterschiedlichen Bezeichnungen und Schwerpunkten wurde als einschlägig für diese Analyse ausgewählt. In jüngerer Zeit sind GPS-Konzepte auch unter den Stichworten „Lean“ und „agile Methoden“ zu finden, nicht nur in der physischen Produktionswelt, sondern auch in Büroarbeitsbereichen. Die vorliegende Auswertung von Betriebsvereinbarungen zeigt, welche Regelungen in der Praxis abgeschlossen werden. Ergänzende Experteninterviews in fünf Unternehmen beleuchten detailliert die Umsetzungserfahrungen. Ein sehr herzlicher Dank geht an alle Interviewpartner für ihre Bereitschaft, Auskunft zu geben!

Mit den Analysen verfolgen wir nicht das Ziel, Regelungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind weitgehend nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen, Hinweise und Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen zu geben.

Weitere Hinweise finden Sie im Internet unter:  
[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

Wir wünschen eine anregende Lektüre!  
*Dr. Manuela Maschke*

# 1 RAHMENBEDINGUNGEN

Die Entwicklung sowie die Einführung neuer Produktionskonzepte wie Lean-Produktion, Lean-Manufacturing-Methoden und des [Toyota-Produktionssystems \(TPS\)](#); → Glossar) in den Montagen und Fertigungen begannen in den 1990er-Jahren. Im Rahmen unterschiedlichster Reorganisationsprojekte und wellen breiteten sich die Systeme über die Automobilindustrie hinaus in weiteren Branchen aus. Sie veränderten sich und wurden beispielsweise in den 2000er-Jahren zu sogenannten [ganzheitlichen Produktionssystemen \(GPS\)](#); → Glossar).

Mit dem Erscheinen der „MIT-Studie“<sup>1</sup> im Jahr 1990 und deren Adaption als Industriephilosophie durch Unternehmen und Beratungsunternehmen begann eine regelrechte Lean-Euphorie. Erst wurden Methoden übertragen, dann wurden Wertströme neu ausgerichtet; als dritte Stufe standen die Beschäftigten im Rahmen von [Shopfloor-Management](#) (→ Glossar) im Fokus (Metternich et al. 2015, S. 32). Häufig traten Umsetzungsschwierigkeiten auf; in der betrieblichen Realität wurden vielfach isolierte Maßnahmen umgesetzt. Meist standen die Produktionsbereiche im Fokus, nur in wenigen Unternehmen wurde ein betriebsübergreifendes Konzept umgesetzt (Abel et al. 2013, S. 10). Seit den letzten Jahren werden vermehrt [Lean-Prinzipien](#) (→ Glossar) übertragen: auf indirekte Bereiche von Unternehmen, auf Dienstleistungsunternehmen und auf den öffentlichen Sektor.

Mit Blick auf die indirekten Unternehmensbereiche zeigt ein Gutachten für die Hans-Böckler-Stiftung (Bürkardt/Seibold 2015, S. 6): Nur in wenigen Unternehmen liegt ein durchgängiges Konzept vor und häufig wurden nur einzelne Elemente in den Büros bzw. nur in einzelnen Abteilungen eingeführt. Dabei finden sich fast durchgängig die [5S-Methode](#) (→ Glossar) und ein [Kontinuierlicher Verbesserungsprozess \(KVP\)](#); → Glossar) als „einfache Einstiegsmethoden“, Visualisierung (Führung und Transparenz) und die Orientierung auf Wertströme (Prozessorientierung).

## **Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS)**

Hinter der Bezeichnung „ganzheitliche Produktionssysteme“ verbirgt sich eine Fülle verschiedener Strategien und Methoden. Ihrem Anspruch nach

---

1 Im Jahr 1990 erschien von den Forschern Womack, Jones und Roos des Massachusetts Institute of Technology (MIT) die Studie „The Machine that Changed the World“ (dt.: Womack et al. 1991).

verfolgen diese Konzepte das ambitionierte Ziel einer verschwendungsfreien, geglätteten Produktion im Kundentakt. Dies soll durch ganzheitliche, aufeinander abgestimmte und widerspruchsfreie Systeme und Methoden erreicht werden. Damit ist die grundlegende Produktionslogik bei ganzheitlichen Produktionssystemen die synchrone Produktion (vgl. Schwarz-Kocher/Salm 2016).

In der Regel gehen GPS-Konzepte von einer umfassenden Beteiligung der Beschäftigten in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess aus. Im Idealfall sollen alle Prozess- und Produktionskonzepte in KVP- und **Kaizen-Workshops** (→ Glossar) mit den Beschäftigten vor Ort erarbeitet und umgesetzt werden. Das setzt eine hohe Motivation und Kompetenz der Beschäftigten voraus. Allerdings zeigt sich in der betrieblichen Praxis häufig, dass Beschäftigte zwar beteiligt werden, jedoch ohne ihre Interessen zu berücksichtigen.

Je nach betrieblichem Umsetzungsgrad wirken sich die Lean-Systeme sehr unterschiedlich aus. Es findet sich eine breite Palette an Umsetzungsvarianten. Am einen Ende der Bandbreite stehen Betriebe mit einem umfassenden Verständnis der Philosophie des Toyota-Produktionssystems, das sie an ihre Rahmenbedingungen anpassen. Daneben gibt es Betriebe, die vorgefertigte GPS-Konzepte und einzelne Methoden anwenden, ohne sie ihren betrieblichen Bedingungen anzupassen. Das andere Extrem sind Betriebe, die klassische Rationalisierungs- und Kostensenkungsprogramme durchsetzen und diese mit Lean/GPS begründen. Entsprechend unterschiedlich fallen die Auswirkungen auf die Beschäftigten aus (Schwarz-Kocher et al. 2016, S. 67).

Im Rahmen der aktuellen Diskussion zur „**Industrie 4.0**“ (→ Glossar) und der fortschreitenden Digitalisierung sehen einige Befürworter darin „Rückenwind für Lean Production“<sup>2</sup>, da Industrie-4.0-Lösungen Lean Production unterstützen. Damit steigt der Druck auf Betriebe, ganzheitliche Produktionssysteme mit ihren Lean-Konzepten konsequent umzusetzen, denn „ohne lean kein smart“<sup>3</sup>.

### Gestaltung von GPS

Die betrieblichen Erfahrungen zeigen: Die Einführung von ganzheitlichen Produktionssystemen unterliegt vielfältigen betrieblichen Aushandlungspro-

---

2 Zitat von Dr. Thorsten Widmer, Hauptreferent Fertigungsstrategien und Investitionsplanung bei Bosch, zitiert in: Klein (2015), S. 41.

3 ebd.

zessen. Unterschiedliche Interessen verschiedener Managementfraktionen, Abteilungen und Beschäftigtengruppen sowie der persönliche Einfluss einzelner Vorgesetzter, Beschäftigter und ggf. auch der Betriebsrat prägen durch formelle und informelle Festlegungen die reale betriebliche Umsetzung. Nach der Einführung folgt in der Regel die kontinuierliche Weiterentwicklung. Daher entfalten die gleichen GPS-Methoden je nach betrieblichen Rahmenbedingungen unterschiedliche Wirkungen. Unter Anwendung der gleichen Produktionslogik können daher unterschiedliche Produktionssystemvarianten entstehen, die alle erfolgreich sein können. Aufgrund der unterschiedlichen Konzepte und auch nach der „reinen Lehre“ haben ganzheitliche Produktionssysteme „keine zwangsläufigen Wirkungen auf die Arbeitsbedingungen. Sie sind jedoch immer mit Risiken verbunden, die präventive und korrigierende Gestaltungsmaßnahmen erforderlich machen“ (Gerst 2011, S. 247). Tendenziell verschlechtern sich die Arbeitsbedingungen, wenn sich Betriebsräte nicht einmischen (vgl. Schwarz-Kocher/Salm 2016).

Ungeachtet der konkreten Auswirkungen werden durch arbeitsorganisatorische Änderungen im Rahmen von GPS wichtige mitbestimmungsrelevante Themen berührt wie z.B. Leistungs politik, Arbeits- und Gesundheitsschutz und Qualifizierung. Beispielsweise wird durch Veränderungen der Arbeitsorganisation Gruppenarbeit sowie Fließfertigung in Fluss und Takt eingeführt (Auswirkungen auf die Zeitwirtschaft). Durch neue Führungsmodelle erfolgt die Teamführung über standardisierte Kommunikation (Ziele, Kennzahlen) an Teamtafeln im Rahmen von Shopfloor-Management (Leistungskontrolle, Datenschutz).

### **Niederschlag in den Vereinbarungen**

Viele Betriebsräte setzen sich vor Ort für den Schutz der Beschäftigten ein und versuchen, ihn in ihren Betriebsvereinbarungen zu verankern. Allerdings zeigen die Vorbereitungen zu dieser Auswertung: In vielen Betrieben existiert keine Betriebsvereinbarung zu ganzheitlichen Produktionssystemen. Teilweise werden einzelne Lean-Elemente im Rahmen von anderen Vereinbarungen geregelt, z.B. zu den Themen Standortsicherung, Interessenausgleich, Restrukturierung oder Zukunftstarifvertrag.

Entsprechend der dargestellten Breite der betrieblichen Umsetzung von ganzheitlichen Produktionssystemen fallen die vorliegenden Betriebsvereinbarungen sehr unterschiedlich aus. Bei den Mitbestimmungsträgern scheint hinsichtlich arbeitspolitischer Folgen von GPS, betrieblicher Umsetzungserfahrungen und Regelungsmöglichkeiten ein Lernprozess stattgefunden zu haben, der sich in den Betriebsvereinbarungen niederschlägt. Viele ältere

Vereinbarungen beruhen auf eher rudimentären Regelungen, die negative Auswirkungen ausschließen. In jüngeren Vereinbarungen wird versucht, über Schutz- bzw. Verhinderungsregelungen hinauszugehen. Teilweise werden ausdrücklich beschäftigtenorientierte Ziele und Verfahren zu Ergonomie, lernförderlicher Arbeitsgestaltung und zur Qualität der Arbeitsbedingungen (QAB) vereinbart.

Bisweilen sind die Betriebsvereinbarungen miteinander verknüpft. Eine Rahmenvereinbarung verweist beispielsweise auf weitere Vereinbarungen zu Arbeitszeit, Entgelt oder Gruppenarbeit. Teilweise wurden bestehende Vereinbarungen z. B. zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) überarbeitet, um die neuen Anforderung durch GPS aufzugreifen (Ittermann/Abel 2015, S. 107).

Im Rahmen von ganzheitlichen Produktionssystemen gibt es vielfältige Berührungspunkte z. B. mit dem KVP, dem betrieblichem Vorschlagswesen, dem Ideen- bzw. Qualitätsmanagement, dem **Total Quality Management (TQM)**; → Glossar), mit Gruppenarbeit, Entgelt oder Leistungspolitik. In der vorliegenden Auswertung werden diese Themen nur im Zusammenhang mit GPS aufgegriffen. Ausführliche Analysen zu Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu diesen Themen liegen bereits bei der Hans-Böckler-Stiftung vor.

### **Inhalt der Analyse**

Die vorliegende Analyse zu ganzheitlichen Produktionssystemen basiert auf 93 betrieblichen Vereinbarungen und fünf Fallstudien. Im Rahmen der Fallstudien wurden Gespräche mit Vertreterinnen und Vertretern aus den Betrieben geführt, vor allem mit Betriebsratsmitgliedern. Ergänzend wurden betriebliche Unterlagen in die Fallstudien einbezogen. Dazu wurden Betriebe ausgewählt, die in ihren Vereinbarungen jeweils den inhaltlichen Schwerpunkt haben, gute Arbeit umzusetzen.

Trotz der großen Zahl an Vereinbarungen kann kein umfassendes Bild der Gestaltung von ganzheitlichen Produktionssystemen präsentiert werden. Denn die Vereinbarungen wurden mehrheitlich in Industrieunternehmen abgeschlossen. Es liegen lediglich vier Dienstvereinbarungen aus dem Dienstleistungs- bzw. dem öffentlichen Sektor vor. Zur einseitigen Darstellung trägt auch bei, dass der Schwerpunkt der vorliegenden Betriebsvereinbarungen auf den Produktionsbereichen liegt und nur sechs Vereinbarungen Lean im Büro regeln.

## 2 FALLSTUDIEN



### Wer mehr wissen möchte

Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden sie hier:

<http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xml/4129.htm?bvdoku.theme=174#bvdoku1>

So vielfältig die betriebliche Umsetzung von ganzheitlichen Produktionssystemen ist, so vielfältig fallen die entsprechenden Betriebsvereinbarungen aus. Sie bilden die jeweilige betriebliche Aushandlungssituation ab. Die Durchsetzungschancen und betriebspolitischen Machtressourcen der Betriebsrätsorgane sind den Vereinbarungen nicht mehr anzusehen. In den Fallstudien soll daher ein umfassenderes Bild über das Unternehmen und die Aktivitäten der Betriebsräte und die jeweiligen Probleme und Lösungsansätze vermittelt werden. Die Vereinbarungen in den Fallstudien verfolgen jeweils ein spezifisches arbeitsorientiertes Ziel.

### 2.1 Fallstudie 1: Verbesserung der Arbeitsbedingungen

In der ersten Fallstudie werden die Aktivitäten von Betriebsräten beschrieben, die durch den Aufkauf durch einen US-amerikanischen Konzern mit einem etablierten Produktionssystem konfrontiert wurden. Neben einer umfassenden Unternehmensstrukturierung wurde in den Montage- und Fertigungsbereichen ein Produktionssystem nach amerikanischen Vorgaben eingeführt.

#### 2.1.1 Das Unternehmen

Das Unternehmen gehört zu einem US-amerikanischen Konzern. In Deutschland sind rund 1.500 Personen beschäftigt. Weltweit beschäftigt das Unternehmen in Produktionsstandorten sowie Vertriebsgesellschaften rund 3.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Nach rund 100 Jahren Firmenwachstum in Familienhand wurde das Unternehmen an einen US-amerikanischen Konzern verkauft und einzelne Standorte in Deutschland zu einer Zentrale zusammengeführt. Diese Restrukturierung wurde von der Einführung des Konzern-Produktionssystems begleitet. Die Methoden und Prozesse wurden top-down zwingend vorgegeben. Kaizen-Prozesse sind das wesentliche Element des Konzern-Produktionssystems, um die Arbeitssysteme zu verändern. In einzelnen Jahren werden bis zu 100 Kaizen-Workshops durchgeführt, die teilweise eine Woche dauern. An diesen Kaizen-Workshops nehmen durchschnittlich zehn Beschäftigte teil – auch aus den betroffenen Arbeitsbereichen.

### **2.1.2 Probleme und Lösungsansätze**

Vor den Verhandlungen zur Betriebsvereinbarung befanden sich Betriebsrat und Management in einem Dauer-Konflikt um die Frage, ob, wie und welche Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats im Veränderungsprozess gewahrt werden müssen. Zuvor wurden bei Veränderungen in der Produktion von Geschäftsleitung und Planungsabteilung Pläne (Layout, Arbeitsteilung, Ausstattung, Personalbemessung) vorgelegt, anhand derer mit dem Betriebsrat beraten und nach gemeinsam getragenen Lösungen gesucht wurde. Im Rahmen der Kaizen-Workshops war dieses Verfahren nicht mehr möglich und es kam häufig zu Verschlechterungen der Arbeitssituation.

Im Rahmen der vielen Kaizen-Workshops wurden einzelne Probleme analysiert, Lösungen entwickelt und sofort umgesetzt. Die Beschäftigten konnten teilweise ihre Bedenken gegenüber Vorgesetzten und Experten nicht durchsetzen und es fehlte ihnen die Erfahrung, um die arbeitspolitischen Auswirkungen von Veränderungen abschätzen zu können (z.B. Grundlagenwissen zu Arbeitsschutzgesetzen und Tarifverträgen). Der Betriebsrat sah sich zeitlich nicht in der Lage, an allen Workshops teilzunehmen, und konnte nur anschließend versuchen, die negativen Folgen abzumildern oder rückgängig zu machen.

Damit die Verbesserungsprozesse nicht zu einer kontinuierlichen Verschlechterung der Arbeitsbedingungen führen und der Betriebsrat im Gegenzug nicht als „Bremser“ aller – aus Sicht des Managements – notwendigen Prozessverbesserungen auftritt, wurde im Rahmen eines Projektes mithilfe externer Sachverständiger ein gemeinsames Verfahren entwickelt. Mit einer freiwilligen Betriebsvereinbarung wurde geregelt, dass die Beschäftigten sowie die Qualität der Arbeitsbedingungen und deren Verbesserung zu einem

festen Bestandteil der Kaizen-Workshops werden und durch jeden Workshop die Arbeitsbedingungen verbessert werden müssen:

„Die Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource dieser neuen Produktionskonzepte. Deshalb wird in diesem Veränderungsprozess großer Wert auf die Förderung, Qualifizierung und Beteiligung der Beschäftigten gelegt. Durch die Veränderungsprozesse sollen die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten nicht verschlechtert, sondern kontinuierlich in Richtung lern- und gesundheitsförderlicher Rahmenbedingungen verbessert werden.“

→ [Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080302/68/2010](#)

Die Betriebsparteien regelten ein umfassendes Verfahren und entwickelten dazu auf Basis arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse eine Checkliste, um die Qualität der Arbeitsbedingungen beurteilen zu können. Da die Checkliste pragmatisch kurz gefasst und auf einer DIN-A4-Seite dargestellt werden sollte, wurden zusätzlich ausführliche Erklärungen in einer Anlage zur Betriebsvereinbarung ergänzt.

Zudem wurde eine Standardvorlage für sogenannte Projektverträge beschlossen. Darin werden bevorstehende Veränderungen grob beschrieben, ihre Auswirkungen abgeschätzt sowie erste soziale Regulierungen festgelegt. Die Projektverträge treffen Aussagen zu den erwarteten Auswirkungen auf die Personalbemessung sowie die Qualifikations- und Entgeltstruktur. Sie werden in einem paritätisch besetzten Steuerkreis verhandelt und abgeschlossen, dem je drei Mitglieder der Unternehmensleitung und des Betriebsrats angehören. Dieser Steuerkreis begleitet die Veränderungsprojekte: Er klärt bei Streitigkeiten bzw. ordnet Maßnahmen an, wenn sich die Arbeitsbedingungen verschlechtern. Er stößt zudem Mitbestimmungsprozesse an, wenn z. B. Auswirkungen auf die Arbeitszeit auftreten. Kleinere Anpassungen und Regelungen können im Steuerkreis endverhandelt werden. Für die Steuerkreissitzungen gibt es eine Standard-Agenda, die neben der inhaltlichen Strukturierung den zeitlichen Aufwand deutlich begrenzt.

### 2.1.3 Einbeziehung der Beschäftigten

Mit dem Verfahren wurde erreicht, dass alle vom Veränderungsprozess betroffenen Beschäftigten ihre Anregungen, Vorschläge und Interessen einbrin-

gen können. Ein Betriebsrat beschreibt die Situation: „Da wurden bei uns die Beschäftigten nach ihrer Meinung gefragt und anschließend wurden ganz andere Dinge umgesetzt.“ Selbst wenn sie in den Workshops ihre Befürchtungen nicht äußern können oder ihre Meinung überstimmt wird, haben sie die Gelegenheit, bei der anschließenden QAB-Bewertung die Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen zu reklamieren.

Das neue Konzept ist der früheren Praxis der stellvertretenden Interessenvertretung überlegen, die nachträglich Verschlechterungen verhindern musste. Denn die Beschäftigten sind heute für die Qualität ihrer Arbeitsbedingungen sensibilisiert und ihre Selbstvertretungskräfte sind gestärkt. Beispielsweise werden Aspekte lernförderlicher Arbeit wie z.B. Komplexität, Variabilität, Kooperation und Kommunikation abgefragt, die in der betrieblichen Praxis zuvor keine Rolle spielten. Indem das Checklisten-Verfahren vereinbart und auch negative Bewertungen vergeben wurden, trauen sich die Beschäftigten, ihre Rechte zu reklamieren. Sie beanspruchen inzwischen unabhängig von Betriebsratsaktivitäten den QAB-Check und entwickeln eigene Forderungen, z. B. nach Sitzarbeitsplätzen. Sie bringen diese über den Betriebsrat in den Steuerkreis ein, wenn sie sich im Kaizen-Workshop nicht durchsetzen können.

### 2.1.4 Einbeziehung und Mitbestimmung des Betriebsrats

Über die Prozessvereinbarung und den paritätischen Steuerkreis wird der Betriebsrat so in den gesamten Veränderungsprozess integriert, dass er kontinuierlich über den Veränderungsverlauf informiert wird und notwendige Regelungen zur arbeitspolitischen Gestaltung aushandeln kann. Gleichzeitig wird vom Betriebsrat das Kaizen-Verfahren und werden von der Geschäftsleitung die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats nicht mehr grundsätzlich infrage gestellt.

„Die umfassenden Veränderungsprozesse lösen unterschiedliche Beteiligungsrechte des Betriebsrats aus. Mit den vorliegenden Eckpunkten wird ein Beteiligungsverfahren geregelt, das einerseits der Interessenvertretung ermöglicht, die Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass die ‚Qualität der Arbeitsbedingungen‘ verbessert wird, ohne dass der Mitbestimmungsprozess die Dynamik der Veränderungsprozesse unnötig behindert.“

➔ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080302/68/2010

Zusätzlich werden die beiden Beteiligungsebenen (Beschäftigte und Betriebsrat) eng miteinander verschränkt. Alle betroffenen Beschäftigten werden in den arbeitspolitischen Aushandlungsprozess im Rahmen der Workshops eingebunden. Der Betriebsrat kann sich um Konflikte bei unterschiedlichen Bewertungen in Kaizen-Workshops und um „strategische“ QAB-Dimensionen kümmern. Beispielsweise kann bei Produktivitätssteigerungen im Rahmen der Workshops nicht über Ersatzarbeitsplätze für einzelne Personen verhandelt werden. Solche Maßnahmen sind zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung zu regeln. Der Steuerkreis verzahlt damit die direkte Beteiligung der Beschäftigten in den Workshops mit der Mitbestimmung des Betriebsratsgremiums.

### 2.1.5 Fazit

Das vereinbarte Verfahren zeigt beispielhaft eine Antwort auf neue Herausforderungen durch ganzheitliche Produktionssysteme. Der Betriebsrat hat über eine defensive Vereinbarung zur Absicherung hinaus den positiven Beteiligungsaspekt der Kaizen-Workshops offensiv aufgegriffen und systematisch mit den Zielen guter Arbeit verknüpft. Es findet ein geordneter Mitbestimmungsprozess statt, der der Interessenvertretung weitgehende Gestaltungschancen eröffnet. Das umfassende Verfahren mit interner Checkliste und Experten zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, mit Projektverträgen und Steuerkreissitzungen bedient sich dazu systemimmanenter Elemente des Konzern-Produktionssystems. Beispielsweise wird die Aussage daraus ernst genommen, dass der Mensch im Mittelpunkt stehe. Außerdem wurden Standards definiert und Verfahren visualisiert.

Das geschilderte Verfahren bietet aus Sicht aller Beteiligten (Unternehmensleitung, Betriebsrat und Beschäftigte) Vorteile. Darüber hinaus ist die systematische Integration guter Arbeit in betriebliche KVP- bzw. Kaizen-Workshops und die Konkretisierung eines umfassenden Blickes auf Beteiligung neu. Beteiligung meint in dem Zusammenhang nicht nur die Beteiligung am Prozess, sondern auch am Ergebnis in Form verbesserter Arbeitsbedingungen. Weil das Verfahren die Dynamik der Veränderung nutzt, ist es einigungsfähig und wird von der Arbeitgeberseite nicht als systemfremd und durch Mitbestimmung verzögert empfunden. Von besonderer Bedeutung ist, dass der Betriebsrat durch die erarbeiteten Dimensionen der Qualität der Arbeitsbedingungen eine klare Orientierung bei der Gestaltung von ganzheitlichen Produktionssystemen erhält und sich dabei nicht gegen das System

stellt, sondern sich der Prinzipien und Methoden des Systems bedient. Allerdings gab es Schwierigkeiten beim Abschluss einer konzernweit gültigen Betriebsvereinbarung, da entsprechende verbindliche Absprachen im Konzern nicht erwünscht sind. Die örtliche Standortleitung und der Betriebsrat haben sich deshalb mit dem Abschluss einer freiwilligen Betriebsvereinbarung beholfen, die in der Praxis von allen getragen und gelebt wird.

Im Laufe der Zeit hat sich jedoch im Gegensatz zu dem umfangreich geregelten Verfahren eine einfachere Praxis etabliert. Nach wie vor werden die Projektverträge abgeschlossen; werden im Steuerkreis die Auswirkungen der Workshops diskutiert; wird bereits in den Workshops von Vorgesetzten und Beschäftigten auf die Arbeitsbedingungen geachtet allerdings erfolgen die offiziellen QAB-Bewertungen zu den Auswirkungen erst nach einiger Zeit bei laufendem Betrieb. Ursprünglich sollten die vom Betriebsrat benannten QAB-Expertinnen und Experten bereits im Workshop, dann nach 30 und nach 90 Tagen die Bewertung durchführen. Ein Betriebsrat berichtet: Schaffen die Betriebsratsmitglieder die Bewertungen nicht zeitnah, werden diese von den Beschäftigten der Abteilungen eingefordert. „Und da kann es jetzt schon sein, dass wenn wir als Betriebsrat nicht sofort da sind, fragen sie bei uns nach: ‚Was ist eigentlich mit dem QAB-Check? Warum ist der noch nicht von euch gemacht?‘“

## **2.2 Fallstudie 2: Lean im Büro**

Im Folgenden wird ein Lean-Office-Projekt beschrieben, bei dem die Interessenvertretung eine erweiterte Beteiligung im Einführungsprozess und bei der Umsetzung erreichte. Dazu wurde eine Betriebsvereinbarung mit Erweiterungsmodulen zum Konzept des Arbeitgebers abgeschlossen.

### **2.2.1 Das Unternehmen**

Das Unternehmen gehört zu einem weltweit vertretenen Konzern. Am betreffenden deutschen Standort arbeiten rund 6.000 Beschäftigte, die Betriebsvereinbarung zu Lean im Büro regelt die Arbeitsbedingungen von rund 3.500 Personen am Standort. Weltweit gehören zu dem betroffenen Bereich etwa 14.000 Beschäftigte. Am Standort sind Forschung, Entwicklung und Vertrieb angesiedelt. Die Marktposition wird durch hohe Innovationsfähigkeit gesichert, investiert wird daher in Forschung und Entwicklung.

Am Standort sind vorwiegend hoch qualifizierte Fachkräfte mit Hochschulabschluss beschäftigt, die über steigende Arbeitsbelastung und zusätzlich anfallende Back-Office-Arbeiten (Reporting, Reiseplanung, Reiskostenabrechnung etc.) klagen. „Unsere Ingenieure sollen wieder mehr als Ingenieure arbeiten können und weniger Verwaltungsarbeit erledigen müssen. Das ist auch unsere Forderung“, erläutert ein Betriebsrat im Interview.

### 2.2.2 Lean im Büro

In den Produktionsbereichen wurden bereits in den letzten Jahren kontinuierlich Effizienzprogramme durchgeführt und ein ganzheitliches Produktionssystem eingeführt, um Prozesspotenziale aufzuspüren und zu nutzen. Für die Produktionsbereiche wurden bereits Betriebsvereinbarungen zum Konzern-Produktionssystem abgeschlossen. Aufgrund einer sich verschlechternden Ergebnissituation beschloss der Vorstand, dass die Kosten in den indirekten Bereichen (Administration, Vertrieb, Entwicklung) um 10 Prozent gesenkt werden müssten. Eine der angestoßenen Maßnahmen war das Lean-Projekt. Die Arbeitgeberseite bezeichnete dies als Effizienzinitiative, die auf die steigende Belastung in den Entwicklungsbereichen reagiere und Belastungen verringere. Der Betriebsrat befürchtete jedoch, dass die Kosteneinsparungen im Mittelpunkt stehen. Die Befürchtungen wurden dadurch verstärkt, dass an einem Standort bei wirtschaftlich schwieriger Lage ebenfalls Lean eingeführt wurde mit dem Ziel, Beschäftigung abzubauen. „Wir hatten die Befürchtung, dass Lean nur ein Placebo für den Abbau ist, weil die Umsätze zurückgehen“, berichtet der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende.

Das Konzept Lean im Büro sollte mithilfe eines Beratungsunternehmens in zwei Pilotbereichen eingeführt werden. Mit der Zeit sollte unternehmensintern eine eigene Abteilung mit Kompetenzen zur Einführung und Umsetzung von Lean im Büro aufgebaut werden. Diese Abteilung sollte im Anschluss an die Pilotprojekte das Konzept ohne externes Beratungsinstitut auf den gesamten Betrieb ausrollen. Die Arbeitgeberseite wollte dazu die Grundsätze mit dem Betriebsrat klären. Dieser bestand jedoch darauf, vor dem Projektstart über eine Pilot-Betriebsvereinbarung zu verhandeln. Aufgrund des hohen Zeitdrucks ließ sich der Arbeitgeber auf dieses Verfahren ein, worauf zunächst eine Pilotvereinbarung abgeschlossen wurde. Diese wurde anschließend um die Erfahrungen aus den Pilotbereichen ergänzt und für den gesamten Standort als verbindliche Betriebsvereinbarung fortgeführt.

### 2.2.3 Probleme und Lösungsansätze

Die Maßnahmen für Lean im Büro wurden vor Ort in einzelnen Workshops unter Beteiligung der Beschäftigten entwickelt. Dabei wurden fünf aufeinander aufbauende Phasen unterschieden: Vorbereitung, Analyse, Design, Implementierung sowie Überprüfung im Einführungsprozess. In jeder Phase wurden spezifische Methoden und Werkzeuge genutzt, die sich teils an Kunden, teils an Führungskräfte und teils an Beschäftigte richteten. Beispielsweise waren allein für die Diagnosephase insgesamt 15 Methoden vorgesehen. „Für uns als Betriebsrat war schnell klar, dass wir darauf Einfluss gewinnen müssen, was in den Abteilungen läuft. Die Mitarbeiter müssen merken, dass wir bestimmte Maßnahmen nicht mittragen“, schildert ein Betriebsratsmitglied die damalige Situation.

Allerdings fehlte es im Betriebsrat an Wissen zu Lean-Konzepten in Entwicklungsbereichen und es wurde beschlossen, externen Sachverstand hinzuzuziehen. Zusätzlich wurde beim Arbeitgeber durchgesetzt, dass zwei Betriebsratsmitglieder je zur Hälfte ihrer Arbeitszeit freigestellt wurden, um die Pilotprojekte zu begleiten. Im weiteren Verlauf ließ sich der Betriebsrat sämtliche Maßnahmen von der Arbeitgeberseite erläutern. In einer Betriebsratssitzung wurden die einzelnen Methoden auf mögliche Risiken hin bewertet und eine eigene Position dazu entwickelt. Anschließend wurden gemeinsam mit dem Betriebsratsberater Erweiterungsmodule zum Konzept des Arbeitgebers entwickelt, mit diesem verhandelt und allesamt vereinbart.

### 2.2.4 Einbeziehung der Beschäftigten

Eine der Methoden in der Diagnose-Phase ist das „Time Writing“. Dabei erfassten einzelne Beschäftigte auf freiwilliger Basis im Tagesverlauf ihre Tätigkeiten. Dazu sollten zunächst die am jeweiligen Arbeitsplatz abverlangten Tätigkeiten aufgenommen und den Beschäftigten in einer Liste zur Verfügung gestellt werden. Sie sollten dann in einem Raster mit 5-Minuten-Abschnitten durch Striche kennzeichnen, an welchen Tätigkeiten sie gearbeitet haben. Ursprünglich sollten diese Informationen durch das betriebliche Lean-Team ausgewertet und den Kategorien Verschwendung, notwendige Nebentätigkeit und wertschöpfende Tätigkeit zugeordnet werden. Doch der Betriebsrat befürchtete bei dieser Methode, dass die Zeitaufnahmen und deren Zuordnung zu den einzelnen Teiltätigkeiten im Lean-Team unreflektiert den Kategorien Verschwendung, Nebentätigkeit und wertschöpfende Tätig-

keit zugeordnet würden. Beispielsweise wurde in einem anderen Unternehmensbereich die Teiltätigkeit „Lesen von E-Mails“ komplett als Verschwendung kategorisiert. Der Betriebsrat vermutete, dass in der Folge Maßnahmen entwickelt würden, die eine Verschwendung reduzieren sollen und die gleichzeitig dazu führen, dass solche Tätigkeiten in den Kapazitätsplanungen nicht mehr berücksichtigt werden. Sollte sich dann in der Praxis zeigen, dass Teile dieser Tätigkeiten trotzdem erledigt werden müssen, wäre eine erhebliche Leistungsverdichtung die Folge. Daher wurde der Erhebungsbogen ergänzt: Die Beschäftigten bewerten und tragen demnach im „Time Writing“ selbst ein, wie groß der Anteil der Verschwendung an ihren Tätigkeiten ist.

Eine weitere Methode sind Ideen-Workshops, an denen Beschäftigte teilnehmen. Darin werden Prozessprobleme in den jeweiligen Arbeitsbereichen und geeignete Maßnahmen diskutiert, um Verschwendung zu verringern. Die vorgeschlagenen Maßnahmen werden in einem zweidimensionalen Koordinatenkreuz nach Wirksamkeit und möglichst einfacher Umsetzung sortiert. Es sollen anschließend nur die Maßnahmen umgesetzt werden, die die höchsten Effekte bei möglichst einfacher Umsetzung erreichen. Bei dieser Methode befürchtete der Betriebsrat, dass zwar alle notwendigen Maßnahmen aufgenommen, aber nicht umgesetzt würden. Aufgrund der vorgegebenen Erfassung und Priorisierung in einem Koordinatenkreuz zwischen den Achsen „Nutzen“ und „Einfache Umsetzung“ sollen vorrangig einfache Maßnahmen umgesetzt und schnelle Erfolge aufgezeigt werden. Wichtige Maßnahmen mit Auswirkungen auf Schnittstellen und andere Abteilungen sowie Vorschläge, die Investitionen nach sich ziehen, würden – da schwer umsetzbar – nicht realisiert. Diese Punkte wurden jedoch häufig bereits in der Vergangenheit von den Beschäftigten angemahnt und führten zu hoher Resignation in den Abteilungen.

Als Ergänzungsmodul wurde vereinbart, dass nach Abschluss eines Workshops die erfassten Maßnahmen allen Beschäftigten der Abteilung vorgestellt werden. Anschließend erhalten sie die Möglichkeit, die Maßnahmen selbst zu bewerten. Alle Beschäftigten sollen ihre Prioritäten selbst setzen hinsichtlich der Frage: Welche der dargestellten Ideen würden bei konsequenter Umsetzung meine Arbeitsergebnisse am stärksten verbessern? Der Betriebsrat kann dadurch die Meinung der Beschäftigten erfassen und ggf. einfordern, dass andere/weitere Maßnahmen umgesetzt werden – auch wenn eine Maßnahme als „am schwersten umsetzbar“ eingeschätzt wird, sie aber die einzige arbeitserleichternde Maßnahme wäre.

Aus Unternehmenssicht spielt eine Befragung der Beschäftigten eine wichtige Rolle bei der Einführung von Lean im Büro. Sie erhalten dazu einen



Fragebogen, der sich auf ihre Arbeitssituation bezieht. Basierend auf den Ergebnissen sollen weitere Maßnahmen abgeleitet werden. In der abschließenden Phase Überprüfung/Nachhaltigkeit wird die Befragung mit denselben Fragen wiederholt, um den Erfolg der Maßnahmen zu kontrollieren. Da sich nur eine von 27 Fragen auf das Thema Mitarbeiterzufriedenheit bezog und alle anderen auf Kundenzufriedenheit und Prozesseffizienz zielten, veränderte der Betriebsrat den Fragebogen und vereinbarte die Möglichkeit zu eigenen Befragungen. Einige Fragen wurden gestrichen und dafür solche ergänzt, die unterschiedliche Dimensionen der Arbeitsbedingungen thematisieren, z. B. zu bedienungsfreundlichen Tools, Umgebungsbedingungen am Arbeitsplatz, Arbeitsbelastung, Störungen, Leistungsdruck.

„Am Anfang und nach Abschluss der Sustainphase findet eine Bewertung über den Erfolg der Maßnahmen und über deren Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen durch die Beschäftigten im Rahmen der Methode Mitarbeiterbefragung statt. Außerdem kann der Betriebsrat die Mitarbeiter selbst befragen.“

→ [Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080302/67/2014](#)

Außerdem wurde für die Wiederholungsbefragung in der Überprüfungsphase festgelegt, dass die Beschäftigten beurteilen, inwieweit sich ihre Einschätzung zu den Fragen durch die Einführung von Lean im Büro verändert hat.

## 2.2.5 Einbeziehung der Mitbestimmung des Betriebsrats

Trotz seiner Größe und der vorhandenen Kompetenzen, war es für das Betriebsratsgremium schwer, den Einführungsprozess umfassend zu begleiten. Durch die beteiligungsorientierte Umsetzung mithilfe von Workshops in allen Abteilungen wäre ein enormer Zeitaufwand entstanden. Daher versuchte der Betriebsrat, die Pilotphase eng zu begleiten und anschließend neue Formen zu finden. Die beiden zusätzlich freigestellten Betriebsratsmitglieder (je 50 Prozent ihrer Arbeitszeit) konnten an den sogenannten Boot Camps, an Workshops oder „Gallery Walks“ teilnehmen und direkt mit den Beschäftigten sprechen. Ziel des Betriebsrats war es, dass die Beschäftigten selbst ihre Rechte äußern können und der Betriebsrat nur im Fall von Konflikten und Verschlechterungen herangezogen wird:

„Die Mitarbeitenden können jederzeit an den Betriebsrat herantreten und Verschlechterungen ihrer Arbeitsbedingungen und Kritik an Maßnahmen melden. Diese Einwände werden zusammen mit dem Arbeitgeber verifiziert. Auf dieser Grundlage werden gemeinsam Nachbesserungen und ein konkreter Umsetzungsplan beschlossen.“

→ **Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080302/67/2014**

Erste Erfahrungen der Betriebsräte zeigen, dass das Verfahren funktioniert: „Und dann standen prompt zwei Mitarbeiter bei unserem Betriebsratsvorsitzen und haben reklamiert. Der sprach daraufhin den Lean-Projektleiter an, und der hat das dann sofort zurückgezogen.“ In der Regel genügt ein Anruf beim Projektleiter und die Änderungsvorschläge des Betriebsrats werden umgesetzt.

Nach dem Abschluss der Betriebsvereinbarung bestand die Herausforderung darin, für die flächendeckende Umsetzung (geschätzte Dauer etwa 18 Monate) die Betriebsratsziele und die Vorgaben aus der Betriebsratsvereinbarung in der betrieblichen Praxis umzusetzen. Dazu wurde ein Betriebsratsmitglied komplett freigestellt und festes Mitglied im Lean-Team.

### 2.2.6 Fazit

Für den erfolgreichen Abschluss der Betriebsvereinbarungen waren mehrere Faktoren verantwortlich: Die Geschäftsleitung stand unter hohem Zeitdruck bei der Einführung und war daher unter Zugzwang. Außerdem herrscht eine Mitbestimmungskultur im Unternehmen, die den Abschluss einer Betriebsvereinbarung begünstigt. Zudem stellte sich der Betriebsrat nicht gegen das Lean-System, sondern knüpfte an den bestehenden Elementen an und erweiterte sie.

Das Gremium sah die Beteiligung am Einführungsprozess durchaus kritisch. Es war sich der Gefahr bewusst, dass die Geschäftsleitung mit dem Stempel „vom Betriebsrat geprüft“ Maßnahmen umsetzen könnte, die die Arbeitssituation verschlechtern. Daher wollte der Betriebsrat aufbauend auf der Betriebsvereinbarung eine Gestaltungsinitiative starten, um die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu schützen und zu verbessern. Mit der Vereinbarung gelang es ihm, sich an den Veränderungsprozessen zu beteiligen: „Wir können uns einmischen und hätten uns noch mehr einmischen können; und wir konnten bei den Ingenieuren das Image der Spielverderber ab-

legen.“ Die Beteiligung der Beschäftigten erhält ebenfalls eine neue Qualität. Neben Produktivitätssteigerungen stehen ihre Interessen im Mittelpunkt der Erweiterungsbausteine. Da der Betriebsrat zur Reklamationsstelle wird, genügen die zeitlichen und personellen Ressourcen, um einen so umfassenden Veränderungsprozess zu begleiten.

Eine wesentliche Schwierigkeit für die Interessenvertreter bestand darin, dass in anderen Unternehmensbereichen weitere Lean-Maßnahmen eingeführt wurden, die später übertragen werden sollen. Beispielsweise werden in der Grundlagenforschung [agile Entwicklungsmethoden](#) (→ Glossar) eingeführt. Die Einführung und Umsetzung von Lean im Büro stellt damit einen weiterhin offenen Prozess dar, der beobachtet werden muss und nicht mit dem Abschluss der Betriebsvereinbarung beendet ist.

Eine weitere offene Frage betrifft den Abschluss einer Konzern- oder Gesamtbetriebsvereinbarung. Innerhalb des Konzerns gibt es jedoch unterschiedlichste Rahmenbedingungen und wirtschaftliche Ausgangslagen, so dass eine einheitliche Regelung momentan nicht möglich erscheint. Beispielsweise konnten am Standort sehr gute Regelungen zum Beschäftigungsschutz vereinbart werden, da auch für die nächsten Jahre von einem deutlichen Umsatzwachstum ausgegangen werden kann. Rationalisierungseffekte können durch neue Aufgaben für Beschäftigte ausgeglichen werden. In anderen Unternehmensbereichen sieht die wirtschaftliche Situation hingegen sehr schlecht aus und es wird Beschäftigung abgebaut. Eine einheitliche Rahmenvereinbarung erscheint momentan besonders mit Blick auf den Beschäftigungsschutz nicht möglich. Allerdings dient die vorliegende Betriebsvereinbarung mit ihren Regelungen an anderen Standorten quasi als Blaupause für weitere Vereinbarungen.

### 2.3 Fallstudie 3: Prozessvereinbarung und Planungsgrundsätze für menschengerechte Arbeit

Im folgenden Beispiel geht es um die komplette Umstellung eines Großbetriebes auf die an Toyota orientierten Prinzipien von Takt und Fluss in einer „pufferlosen“ Fabrik. Nach zunächst heftigem Widerstand beteiligte sich der Betriebsrat aktiv an dem Projekt, dessen Teilprojekte bis heute andauern. Er konnte nicht nur Absicherungen erreichen, sondern auch eine Prozessvereinbarung mit Mitspracherechten sowohl bei der Freigabe als auch bei der Umsetzung von Teilprojekten. In einer Folgevereinbarung wurden allgemeine Ziele menschengerechter Arbeit aus der Prozessvereinbarung zu konkreten

und überprüfbaren Planungsgrundsätzen konkretisiert, diese wiederum zu Richtlinien der betriebsinternen Arbeitsplanung. Auf dieser Basis wird seit 15 Jahren um die Kombination von Takt und Fluss mit einer nicht-toyotistischen Arbeitsgestaltung gerungen.

### 2.3.1 Das Unternehmen

Der deutsche Betrieb ist mit 8.500 Beschäftigten ein Produktions- und Entwicklungsstandort und die Konzernzentrale. Das Unternehmen hat mehr als 60.000 Beschäftigte weltweit, davon zwei Drittel in Deutschland.

### 2.3.2 Das GPS-Projekt

Im Jahr 2000 wurde der Belegschaft und dem Betriebsrat die Einführung eines neuen Produktionssystems angekündigt, das „vom mittleren Management selbst entwickelt“ wurde bei „Orientierung am Toyota-Produktionssystem“. Ziel war es, unter anderem die Reduzierung der Durchlaufzeit (Fertigung auf drei Tage, Montage auf einen Tag), die Verbesserung der Qualität (Ziel: jährlich die Fehlerrate zu halbieren) und mehr als 5 Prozent jährliche Steigerung der Produktivität zu erreichen. „Im Mittelpunkt unserer zukünftigen Ausrichtung wird der Materialfluss in der gesamten Wertschöpfungskette stehen. Vom Einkauf des Materials über die Herstellung bis zur Kundenauslieferung werden wir die Durchlaufzeiten systematisch verkürzen. In allen Stufen der Wertschöpfungskette muss das Material ‚fließen‘: Es werden nur die benötigten Produkte für den nachfolgenden Prozess hergestellt und damit unnötige Puffer vermieden.“ Schrittweise sollte die gesamte Fabrik mithilfe massiver Investitionen auf das neue System umgestellt werden, das in 16 Elementen beschrieben wurde. Wichtige Elemente waren z.B. Flexible Maschinen und Anlagen, [Standardisierung](#) (→ Glossar) und [Visuelles Management](#) (→ Glossar), [5S-Arbeitsplatzorganisation](#) (→ Glossar), [Total Productive Maintenance](#) (TPM = vorbeugende Instandhaltung; → Glossar), Teamarbeit, Materialfluss ohne Puffer, Materialfluss im Takt und Fließfertigung.

Für jedes der 16 Elemente wurden die damit zu erreichenden Ziele und seine wichtigen Bestandteile beschrieben. Außerdem wurden zu jedem Element fünf Stufen beschrieben (von Stufe 1 = schlechter Ausgangszustand bis Stufe 5 = Weltklasse). Auf dieser Basis sollte jeder Bereich einen „Selbstaudit“

durchführen und „darauf aufbauend eine individuelle Vorgehensweise zur schrittweisen Verbesserung“ erarbeiten, in die die Beschäftigten einbezogen und die von einer firmeninternen Beratungsgesellschaft unterstützt werden sollte. „Der Mensch steht im Mittelpunkt des Produktionssystems“, auftretende Widerstände sollten „als erwünschter Bestandteil des Verbesserungsprozesses“ angesehen werden. Zusätzlich sollten bereichsübergreifende Projekte zu Themen wie Entgelt, Teamarbeit und Betriebsnutzungszeit initiiert werden, also zu den Kernthemen der Mitbestimmung. Das System sollte zunächst am Standort eingeführt und danach auf den weltweiten Konzern übertragen werden.

### 2.3.3 Die Prozessvereinbarung

Der Betriebsrat befürchtete den Abbau von Arbeitsplätzen und dass durch die angestrebte „pufferlose Fertigung“ die bisherigen Freiräume z. B. in der Gruppenarbeit und in der Gleitzeit beseitigt würden. Das Unternehmen wollte den Betriebsrat einbeziehen, dieser nannte aber konkrete Bedingungen als Voraussetzung für eine Beteiligung an dem Projekt:

- Beschäftigungssicherung/Produktionssicherung
- Positive Aspekte der bestehenden Arbeitszeitmodelle müssen erhalten und weiterentwickelt werden.
- Positive Elemente der Gruppenarbeit müssen erhalten und weiterentwickelt werden.
- Arbeitsplätze mit sinnvollen Arbeitsinhalten
- Veränderte Anforderungen erfordern ein individuelles Recht auf Qualifizierung während der Arbeitszeit.
- definierte Leistungsvorgaben und Leistungsobergrenzen
- Leistungsgeminderte und Schwerbehinderte müssen weiter ihren Platz haben.
- Beibehaltung des Prämienlohns, Einführung des Leistungslohns in allen taktgebundenen Bereichen.
- Schutz vor Einkommensverlusten

Nach zwei Jahren intensiver Diskussion und Auseinandersetzung in Belegschaft und Betriebsrat wurde eine Betriebsvereinbarung zur „Umsetzung des [GPS] und der dabei geltenden Grundsätze und Rahmenregelungen sowie der Beteiligung des Betriebsrats“ abgeschlossen. Eine Betriebsrätin berichtet über Diskussionen im Betriebsrat und die Bedeutung der Beschäftigungs-

cherung: „Wir hatten vorher total veraltete Maschinen. Der neue Chef wollte dann in neue Technologie und neue Abläufe investieren. Wir wollten aber die Arbeitsplätze behalten und haben uns schwer damit getan, uns an der Rationalisierung zu beteiligen. Erst als in der Vereinbarung stand, dass kein Kollege entlassen wird und dass es keine Abgruppierungen, sondern gleichwertige Arbeitsplätze gibt, da haben wir gesagt: Okay, dann gestalten wir die Arbeitsorganisation mit. Ich weiß noch, in meinem ersten Projektsteuerkreis, da haben wir viel über ergonomische Bedingungen, über Maschinenabstände, über Licht und Belüftung gestritten, aber am Schluss blieben von 30 nur 21 übrig, durch neue Technologien und neue Abläufe. Da war es unheimlich wichtig, dass die Leute die Sicherheit hatten, dass sie jetzt hier zwar wegkommen, aber da drüben ihr neuer Arbeitsplatz ist.“

In der Vereinbarung wurden folgende wesentliche Elemente geregelt:

- Absicherungen gegen betriebsbedingte Kündigungen und bei Versetzungen
- Mitsprache des Betriebsrats im [Steuerkreis GPS], z. B. bei der Freigabe von Projekten
- Mitsprache bei der Umsetzung der freigegebenen Projekte in den Bereichen durch die dortigen Betriebsräte
- Informations- und Qualifizierungsansprüche für die Beschäftigten
- Verhandlungsverpflichtungen zur Neugestaltung von Betriebsvereinbarungen z. B. zur Gruppenarbeit, zur Arbeitszeit oder zum Prämienlohn

Die Vereinbarung war zunächst auf zwei Jahre befristet und wurde mehrfach verlängert. Nach zehn Jahren wurde sie durch eine neue Version ersetzt, die bei gleichem Regelungsinhalt die inzwischen einvernehmlich praktizierten Formulierungen und Verfahren abbildete. Als Ziele des Produktionssystems wurden neben betrieblichen Zielen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sowie die menschengerechte Gestaltung von Arbeitsinhalten und Arbeitsabläufen vereinbart. Dies wird später in einer eigenen Vereinbarung konkretisiert.

„Bei der Umsetzung des [GPS] werden sowohl wirtschaftliche als auch humanitäre Ziele in gleichem Maße verfolgt:

- Qualitätsverbesserung
- Produktivitätssteigerung
- Reduzierung der Durchlaufzeiten und Erhöhung der Liefertreue
- Arbeitssicherheit
- Gesundheitsschutz

sowie z. B. die menschengerechte Gestaltung von:

- Arbeitsbedingungen inkl. Ordnung und Sauberkeit
- Arbeitsinhalten
- Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen.“

→I [Maschinenbau, 080220/192/2012](#)

Der Betriebsrat erhält auf zwei Ebenen Mitsprache. Im Steuerkreis zur Gestaltung des Produktionssystems erfolgt die zentrale Beratung und Freigabe der Projekte. Außerdem ist er an der dezentralen Umsetzung der freigegebenen Projekte beteiligt.

„Im [Steuerkreis GPS] werden/wird:

- mitbestimmungsrelevante Themen geregelt,
- Meinungsverschiedenheiten/Konflikte geklärt,
- Projekte und Querschnittsthemen veranlasst bzw. freigegeben,
- Informationen ausgetauscht,
- auf die Einhaltung von Absprachen und Regelungen geachtet,
- bei Bedarf Unterarbeitskreise eingesetzt.

[...] Der Betriebsrat ist Mitglied im [Steuerkreis GPS] und entsendet ständige Mitglieder.“

→I [Maschinenbau, 080220/192/2012](#)

Für die einvernehmliche Freigabe von Projekten im Steuerkreis werden ausführliche Informations- und Beratungspflichten beschrieben – hinsichtlich der Projektziele und insbesondere der „mitarbeiterrelevanten Auswirkungen“ sowie hinsichtlich des absehbaren Verhandlungsbedarfs bei Betriebsvereinbarungen:

„Das Unternehmen verpflichtet sich, die Auswirkungen auf die Beschäftigten einer einvernehmlichen Lösung im [Steuerkreis GPS] zuzuführen.

Die Lösung im [Steuerkreis GPS] kann auch in einer Übergangsregelung oder einer zu vereinbarenden/abzuändernden Betriebsvereinbarung gefunden werden.“

→I [Maschinenbau, 080220/192/2012](#)

Nach der Freigabe der Einzelprojekte sind Betriebsräte Mitglied in den jeweiligen Steuerkreisen der Einzelprojekte. Sie verfügen dort über umfassen-

de Informations-, Beratungs- und Veto-Rechte, wenn es zu erkennbaren Abweichungen bei den beschriebenen Auswirkungen kommt und keine einvernehmliche Anpassung des Projektfortgangs erzielt werden kann:

„Kommt eine einvernehmliche Freigabe im Projektsteuerkreis nicht zu Stande, hat der Betriebsrat das Recht, seine Beteiligung am Projekt zu stoppen. In diesem Fall wird umgehend der [Steuerkreis GPS] angerufen, um dort eine einvernehmliche Lösung herbeizuführen. Kommt diese nicht zu Stande, kann vom [Steuerkreis GPS] ein Konfliktlösungsgremium eingesetzt werden.“

→ [Maschinenbau, 080220/192/2012](#)

Mit dem Abschluss der Betriebsvereinbarung versuchte der Betriebsrat, Einfluss auf den Projektverlauf zu erhalten und Ansätze zur menschengerechten Gestaltung von Montagearbeit als wesentliches Element zu etablieren. Außerdem wurden Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung vereinbart wie z. B. Versetzungen, (Alters-)Teilzeit und Qualifizierung.

Zu möglichen Versetzungen wurden umfangreiche Zusatzregelungen getroffen – beispielsweise der „Anspruch auf einen anderweitigen, gleichwertigen und zumutbaren Arbeitsplatz“, der möglichst schmerzfrei realisiert werden soll, z. B. indem Freiwillige Vorrang haben oder ggf. auch Ringtausch ermöglicht wird.

### 2.3.4 Planungsgrundsätze für humane Montagearbeit

Um die Neugestaltung einer Montage gab es zunächst trotz der Vereinbarung einen heftigen Konflikt. Eine Betriebsrätin berichtet: „Die hatten da immer japanische Berater drin und wir haben das immer blockiert, die Zustände dort waren schlimm genug. Der neue Chef hat dann gesagt: Wir machen das zu einem Projekt zum Produktionssystem und beteiligen den Betriebsrat nach der Vereinbarung. Aber zunächst wollten sie nicht wirklich investieren. Wir haben dann die unmöglichen Zustände dort in der Betriebsversammlung dokumentiert und gefordert, richtig Geld in die Hand zu nehmen für bessere Arbeitsbedingungen. Sie haben das dann eingesehen und mit uns eine Betriebsvereinbarung geschlossen, die die geplanten Investitionen und arbeitswissenschaftliche Richtlinien zu humaner Montagearbeit enthält. Damit hatten wir dann wieder eine Basis für Mitarbeit in diesem Projekt.“



Die gesamte Neuplanung einer Montage ist ein komplexer Prozess, in dem Betriebsräte mit einer vorausschauenden Bewertung der Arbeitsfolgen normalerweise überfordert sind. Ihr Know-how liegt eher in der korrektiven Arbeitsgestaltung bereits realisierter Arbeitsplätze, aber dann ist es für vieles meist zu spät. Der Betriebsrat bestand deshalb auf arbeitswissenschaftlicher Unterstützung bei den Vorgaben für die Planung und bei deren Bewertung. Die Planungsgrundsätze sollten konkret auf das in der Montage Mögliche zugeschnitten sein und über eine „korrekte“ arbeitswissenschaftliche Gestaltung hinaus die Verbesserung der Arbeitsbedingungen gegenüber der heutigen Situation ermöglichen. Dabei wurde zwischen „ergonomischen“ und „arbeitsorganisatorischen“ Grundsätzen und zwischen Muss- und Soll-Kriterien unterschieden. Das folgende Formulierungsbeispiel zeigt die Konkretheit der arbeitsorganisatorischen Grundsätze, die dann noch weiter detailliert werden:

„Anforderungsvielfalt in den Tätigkeiten gewährleisten:

Psychische Anforderungsvielfalt kann nur durch vollständige bzw. ganzheitliche Tätigkeiten erreicht werden. Tätigkeiten, die nur ausführende Operationen enthalten, werden als unvollständige Tätigkeiten bezeichnet. Zusätzlich zu den ausführenden Tätigkeiten muss mindestens eine andere Teiltätigkeit hinzukommen:

- Vor- und Nachbereiten oder
- Kontrollieren oder
- Organisieren.

[...] Zeitliche Anteile der anforderungsunterschiedlichen Tätigkeiten sollen in allen Arbeitssystemen gleichmäßig verteilt sein:

Die Relation von Vormontage, Feinlogistik, Kommissionieren und Endmontage sollte möglichst gleich über die verschiedenen Arbeitssysteme (Kostenstellen) verteilt sein, damit die Voraussetzung für Anforderungsvielfalt im gesamten Montagesystem gegeben ist. Beispiel: Gleichverteilung von Endmontageplätzen auf Kostenstellen.“

→ [Maschinenbau, 080220/193/2011](#)

Nach der Erarbeitung der Planungsgrundsätze wurde deren Anwendung und Evaluation zum Gegenstand einer eigenen Betriebsvereinbarung, die den Prozess der Umsetzung der gemeinsam verabschiedeten Planungsgrundsätze regelt. Letztere werden ausdrücklich Teil der Vereinbarung. In der Präambel der Vereinbarung heißt es:

„In einem gemeinsamen Projekt von Montageleitung und Betriebsrat wurden zusammen mit einem Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation Planungsgrundsätze für die [...] Montage erarbeitet. Planungsgrundsätze sind Richtlinien für eine Montagegestaltung. Sie stellen sicher, dass Arbeitsplätze nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen geplant und gestaltet werden, um eine Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten zu erreichen.

Die Umsetzung der Planungsgrundsätze soll die Optimierung der psychophysischen Beanspruchung, die Stabilisierung der körperlichen und psychischen Gesundheit, Qualifizierungserhalt und die Persönlichkeitsentwicklung durch Lernangebote im Arbeitsprozess sicherstellen. Damit verbunden ist eine Steigerung der Effektivität der Produktion, ohne die persönliche Arbeitsleistung zu verdichten. [...]

Überprüfung Umsetzung Planungsgrundsätze:

Am Ende des Planungsprozesses zur Umgestaltung und Neubau der Montagebänder und vor Freigabe durch die Montageleitung wird der erreichte Planungsstand hinsichtlich der Berücksichtigung und Erfüllung der vereinbarten Planungsgrundsätze durch externe Berater überprüft. Die hieraus gewonnenen Ergebnisse und Empfehlungen sind zu beachten. Über die Umsetzungs- und Nachbesserungsempfehlungen entscheiden die Betriebsparteien einvernehmlich.“

→ [Maschinenbau, 080220/193/2011](#)

Im Ergebnis sind die Betriebsräte mit der Gestaltung der neuen Montage nicht nur zufrieden, sie sind geradezu stolz darauf. Technisch wurde ein Montageband realisiert, das „zu deutlich verbesserter Ergonomie und zu einer spürbaren Entlastung der Mitarbeiter geführt“. Die Bilanz eines Betriebsrats: „Die Planer und Ingenieure haben sich nach regelmäßiger Schulung der Planungsgrundsätze diese zu eigen gemacht – ohne die geht nichts mehr, auch bei zukünftigen Projekten.“ Arbeitsorganisatorisch wurden die Bereiche für Endmontage, Vormontage und Kommissionierung räumlich so angeordnet, dass im Rahmen der ebenfalls vereinbarten Betriebsvereinbarung zur „Selbststeuernden Gruppenarbeit“ die geforderten lernförderlichen Arbeitsaufgaben weitgehend realisiert werden konnten.

### 2.3.5 Fazit

Seit fast 15 Jahren wird das Unternehmen umgebaut in Richtung fließender Arbeitsprozesse im Kundentakt und der Betriebsrat beteiligt sich daran mit konkretisierten und erweiterten Rechten. Die ursprünglich auf zwei Jahre befristete Vereinbarung wurde nach zehn Jahren aktualisiert und auf die seit einigen Jahren gestarteten Projekte zu Lean im Büro übertragen. Für die indirekten Bereiche wurde dazu eine Vereinbarung mit gleicher Struktur (Steuerkreis und Bereichsprojekte) abgeschlossen, nur mit anderen innerbetrieblichen Partnern am Tisch. Die vereinbarte Prozessbeteiligung führte zu einer Reihe von Folgevereinbarungen, z. B. zu Gruppenarbeit und Ideenmanagement. Im Prinzip entspricht auch jede neue Projektfreigabe einer neuen Mini-Vereinbarung, deren Einhaltung von den Bereichsbetriebsräten überwacht und eingefordert wird. Ein Erfolgsfaktor dafür ist, dass ein Teil der Betriebsratsaufgaben von sogenannten Bereichsteams wahrgenommen wird.

Einerseits haben sich auf dieser Basis eine routinierte Kooperation und gemeinsam getragene inhaltliche Leitplanken entwickelt. Andererseits gibt es immer wieder Konstellationen, in denen nicht die Konsensfindung in den Steuerkreisen, sondern erst der betriebsöffentliche Konflikt zu Lösungen führt, die dann eine Kooperation erneut ermöglichen. Eine Betriebsrätin berichtet: „In einem GPS-Projekt wollten sie eine Insel nach Ungarn verlagern. Dagegen haben wir mobilisiert und Versetzungen verweigert. Wir haben auch gesagt, dass das gegen das GPS-Ziel der Durchlaufzeitverkürzung geht und dass sie endlich die Verbesserungsvorschläge der Leute und das neue Produktionssystem umsetzen sollen. Die Leute und auch die Meister haben toll mitgemacht. Als wir endlich die Abläufe richtig organisiert hatten, waren wir billiger als Ungarn und die Verlagerung vom Tisch. Unsere Kompetenzen aus der Vereinbarung helfen natürlich bei so was, aber entschieden wird das nicht durch die Vereinbarung.“ Ein Erfolgsfaktor für diese Kombination aus Kooperation und Konflikt war die seit Jahren praktizierte intensive Öffentlichkeits- und Vertrauensleutearbeit des Betriebsrats und seine erprobte Bereitschaft und Fähigkeit zur Beteiligung und Mobilisierung der Belegschaft. Ein weiterer Erfolgsfaktor war die langjährige Erfahrung von Unternehmen und Betriebsrat mit arbeitspolitischen Projekten. In den 1980er-Jahren wurden Fertigungsinseln und teilautonome Gruppenarbeit eingeführt. Für Bereiche mit Vorgabezeiten aus dem [Methods-Time Measurement \(MTM\)](#); → Glossar) wurden z. B. betriebliche Regelungen für bezahlte Erholzeitpausen und Mindesttaktzeiten vereinbart. Auf dieser Basis konnten das

Unternehmen und der Betriebsrat sich auf den anspruchsvollen Weg einlassen, eine an Toyota orientierte Fabrikorganisation zu verbinden mit dem Anspruch auf humane Arbeit. Zur Bewältigung dieser in Teilen widersprüchlichen Zielsetzung erscheint die Vereinbarung einer Konfliktpartnerschaft als ein angemessener und für beide Seiten erfolgreicher Weg.

## 2.4 Fallstudie 4: Agile Entwicklungsprozesse

In der folgenden Fallstudie wird die Einführung von Lean in einem Unternehmen beschrieben. Der Betriebsrat erreichte eine erweiterte Beteiligung im Einführungsprozess der Lean-Prinzipien. Ein zentraler Baustein der Lean-Aktivitäten war die Einführung von **agilen Entwicklungsmethoden** (→ Glossar), die ganz neue Herausforderungen an die betriebliche Interessenvertretung stellen.

### 2.4.1 Das Unternehmen

Das Unternehmen ist weltweit mit Standorten vertreten und bietet Software an. Zum Leistungsspektrum gehören auch Schulung, Service und Wartung.

Am betreffenden deutschen Standort befinden sich die Unternehmenszentrale und die deutsche Tochtergesellschaft. In der Unternehmenszentrale erfolgt die Produktentwicklung.

Die Geschäftsleitung kam im Jahr 2008 zu der Einschätzung, dass ein Produktivitätsproblem bestünde. Vorangegangen waren die internationale Expansion des Unternehmens, die Verdopplung der Beschäftigtenzahl innerhalb von acht Jahren und mehrere Technologiesprünge. Die Unternehmensleitung beauftragte eine Unternehmensberatung, die als führend für Lean galt. Die Paradigmen der Lean Production übertrug man auf das Unternehmen und führte Lean in der Produktentwicklung ein, um die Effizienz der Teams zu steigern.

Der Betriebsrat schloss daher im September 2009 eine erste Pilot-Betriebsvereinbarung ab, die etwa ein halbes Jahr später fortgeschrieben wurde. Die Vereinbarung gilt für etwa 10.000 Beschäftigte in der Produktentwicklung. Ein Jahr später folgte eine weitere Betriebsvereinbarung zum Thema Arbeitsbelastungen.

## 2.4.2 Agile Entwicklungsprozesse

Das Unternehmen definierte im Jahr 2008 zunächst vier Kernelemente von Lean: Konzentration auf Wertschöpfung, Synchronisierung der Prozesse, Visualisierung/Transparenz sowie exzellente Prozesse und Erfolge. Im weiteren Einführungsprozess wurden die vier Kernelemente auf neun Punkte erweitert. Für den Bereich Softwareentwicklung wurden unter anderem folgende Leitsätze festgelegt: „Synchroner Takt aller Projekte in einem Programm. Standardprozess zur Softwareentwicklung, der auf agilen Methoden beruht. Nutzbare Software nach jedem Takt. Transparenz über Prozesse und Produktreife.“ Als Standardarbeitsmethode für die agile Softwareentwicklung wurde **Scrum** (→ Glossar) festgelegt.

Im Rahmen von Scrum erstellen in der Regel interdisziplinäre Teams weitgehend selbst gesteuert einen Teil eines Produktes oder einer Software im Takt – in sogenannten Sprints – in enger Abstimmung mit den Kunden. Die Entwicklungsintervalle oder Sprints sind kurzzyklisch (ein-/zwei-/vierwöchig); der Gesamtprozess, die Prozesssteuerung und die Arbeitsrollen werden standardisiert. Ziel ist es, die Entwicklung effizienter zu gestalten und Transparenz zu schaffen hinsichtlich Arbeit, Entwicklungsschritte und Fehler. Nach jedem Takt soll ein Produkt/eine nutzbare Software vorliegen. Das Produkt soll schrittweise entwickelt werden, sodass die Projektteams in der Lage sind, Erfahrungen aus vorangegangenen Entwicklungsschritten unmittelbar zu nutzen und in enger Abstimmung mit den Kunden anzupassen. Ein Betriebsratsmitglied bilanziert: „Die Idee war, dass alle Sprints aller Teams von großen Entwicklungsbereichen in einem Takt laufen sollten, um besser mit den Abhängigkeiten umgehen zu können.“

## 2.4.3 Probleme und Lösungsansätze

Mit dem Abschluss der Betriebsvereinbarung versuchte der Betriebsrat, auf zwei Ebenen Nachteile zu verhindern: erstens Verschlechterungen, die sich aus der Übertragung von Lean-Prinzipien aus der Produktion auf die (Software-)Entwicklung ergeben; zweitens besonders die Auswirkungen von Scrum. Die Betriebsvereinbarung beschreibt daher sehr ausführlich die wesentlichen Kennzeichen von Scrum, die Tätigkeiten und Rollen.

Ein wesentlicher Entgeltbestandteil im Unternehmen ist das Leistungsentgelt, das über Zielvereinbarungen und Bonuspläne geregelt wird. Durch die Umstellung auf Lean wurden spezifische Kennzahlen eingeführt. Der Be-

etriebsrat befürchtete, dass im Rahmen der Leistungsbewertung die individuellen Ziele der Beschäftigten mit den Lean-Kennzahlen gleichgesetzt würden. Es wurden Zielvorgaben auf Team- und Bereichsebene diskutiert, die jedoch zurückgenommen wurden. Zum Prozess der Leistungsbewertung wurde dann geregelt, dass es möglichst keine direkten Ziele und Entgeltbestandteile gibt, die auf lean-spezifischen Kenngrößen beruhen:

„Grundsätzlich sollen die Auswirkungen von organisatorischen Änderungen auf die individuelle Zielvereinbarung und auf die laufenden Bonuspläne so gering wie möglich sein.“

→ **Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 060800/1/2011**

Eine weitere Facette der neuen Arbeitsorganisation waren deren Auswirkungen auf die Qualifikationsanforderungen der Beschäftigten. Mit den Lean-Prinzipien und der Arbeit in einem synchronen übergreifenden Gesamttakt sowie Scrum wird eine völlig neue Philosophie im Unternehmen umgesetzt; es entstehen neue Arbeitsaufgaben, Tätigkeitszuschnitte sowie Verantwortlichkeiten. Der Betriebsrat sah deshalb einen umfassenden Schulungsbedarf bei den Beschäftigten – den Mitarbeitenden und den Führungskräften. Für den Betriebsrat war es wichtig, dass alle Beschäftigten während ihrer Arbeitszeit ein ausreichendes Angebot an Schulungen erhalten, um ihre Aufgaben nach den Lean-Prinzipien erfüllen zu können. Es wurde daher in der Vereinbarung ein Anspruch auf Weiterbildung festgelegt: „Mitarbeiter und Manager haben abhängig von der geplanten Tätigkeitsänderung einen Anspruch auf Schulungen.“ Der Betriebsrat beließ es jedoch nicht bei der Formulierung des Anspruchs, sondern entwickelte gemeinsam mit dem Arbeitgeber ein umfassendes Schulungskonzept, das durch die Betriebsratsinitiative auf die Agenda des Managements gelangte. Das hervorragende Konzept beschreibt Vermittlungsmethoden, ausführlich Inhalte und Umfang der Schulungen, die Voraussetzungen der Ausbilder und Ausbilderinnen, Mentoring-Maßnahmen speziell für Scrum und eine Evaluation der Maßnahmen.

Mit Blick auf Scrum hatte der Betriebsrat die Befürchtung, dass es zu Leistungsverdichtung für die Beschäftigten kommt. Ein wesentlicher Bestandteil agiler Softwareentwicklung ist die teambasierte Selbstorganisation. Da im Unternehmen eine hohe Leistungsorientierung herrscht und bereits vor der Einführung von Lean die Quote der Langzeiterkrankungen extrem angestiegen war, befürchtete der Betriebsrat die „freiwillige Selbstausbeutung“ der Beschäftigten. Daher sollten die Freiräume der Teams und Beschäftigteninte-

ressen wie Recht auf Teilzeit und Balance von Arbeit und Familienleben gesichert werden:

„Die Teams entscheiden selbstständig über die Lage ihrer Scrum-Meetings, z. B. Daily Scrum. Teilzeitmodelle und familiäre Rahmenbedingungen werden dabei berücksichtigt bzw. dafür Lösungen gesucht. Der Scrum-Master der Teams stimmt mit den Teammitgliedern, die aufgrund einer speziellen Rolle mehreren Teams angehören, ihre Teilnahme mit den jeweiligen Teams ab.“

→ [Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 060800/1/2011](#)

Da bei der Übertragung der Lean-Prinzipien auf die Softwareentwicklung und bei der gravierenden Organisationsänderung durch Scrum Schwierigkeiten zu erwarten waren, vereinbarte der Betriebsrat eine Evaluierung aller Maßnahmen. Diese beinhaltet eine regelmäßige Befragung der Beschäftigten zur Arbeitszufriedenheit und eine wissenschaftliche Begleitung durch ein unabhängiges Forschungsinstitut. Damit wurden die Interessen der Beschäftigten in den Vordergrund gerückt und gleichzeitig die Realisierung von Scrum überprüft. Denn die konkrete Umsetzung von Scrum entscheidet über die Belastungswirkungen.

Die Evaluationsergebnisse waren sehr aufschlussreich für den Betriebsrat. Etwa 50 Prozent der Beschäftigten gaben an, dass ihre Arbeitsbelastung durch Lean zugenommen hatte. Gleichzeitig gab es weiterhin eine hohe positive Erwartung an Lean. Beispielsweise sahen die Beschäftigten das Thema Vermeidung von Verschwendung positiv, weil sie das Gefühl hatten, dass sie viele unnütze Dinge erledigen mussten. Außerdem sahen es viele als positiv an, dass ihre Leistung transparenter wurde und die Teams besser funktionierten. Durch die neuen Methoden wird die Leistung bei den Besprechungen an den Whiteboards zum Thema, weil der Leistungsaufwand für die Arbeitspakete geschätzt wird. Auch wenn eine genaue und kollektive Aufwandsschätzung schwer ist, stieg durch Scrum die Transparenz. Der Betriebsrat bewertet dies als Fortschritt: „Zuvor hätte ein Team nie gesagt, dass die Arbeit nicht geschafft werden kann, sondern die Mitarbeitenden glichen durch ihren persönlichen Einsatz Fehlplanungen oder Strukturprobleme aus.“ Da etwa 50 Prozent der Beschäftigten eine weiter steigende Arbeitsbelastung angaben, regelte der Betriebsrat das Thema in einer eigenständigen Betriebsvereinbarung. Dadurch wurde ein paritätischer Lenkungsausschuss eingerichtet, der regelmäßig Analysen zur Arbeitsbelastung durchführt.

„Die Grundlage hierfür bilden folgende Fragen; die Befragung findet zwei Mal pro Kalenderjahr statt [...].

- In den letzten sechs Monaten ist meine Arbeit mehr geworden.
- In den letzten sechs Monaten gab es für mich Situationen in der Arbeit, in denen ich mich an der Grenze meiner Belastbarkeit fühlte.
- Diejenigen, die mir am nächsten stehen, sagen, dass ich mich für meinen Beruf zu sehr aufopfere.

Der Bericht zur Bewertung der Situation hinsichtlich der Arbeitsbelastung ist sechs Wochen nach Abschluss der Befragung vorzulegen und betriebsöffentlich bekannt zu machen.“

→ [Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 060800/1/2011](#)

Die Analyseergebnisse werden durch das wissenschaftliche Forschungsinstitut anhand von qualitativen Methoden/Interviews validiert und durch Handlungsempfehlungen ergänzt. Zusätzlich enthält die Betriebsvereinbarung erste Umsetzungsmaßnahmen, um die in der vorangegangenen Evaluation ermittelten Schwierigkeiten abzubauen.

#### 2.4.4 Einbeziehung der Beschäftigten und des Betriebsrats

Angesichts des enormen Projektes (Zahl der Beschäftigten, neue Prozesse im gesamten Unternehmen etc.), das mit der Einführung von Lean auf die Beschäftigten und den Betriebsrat zukam, wählte der Betriebsrat einen anderen Weg, um die Interessen der Beschäftigten zu vertreten: Mit den Regelungen der Betriebsvereinbarung stellte er die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Sie sollen selbst ermächtigt werden, ihre Lage zu beurteilen und ihre Interessen zu äußern. Die Beschäftigten werden durch die Befragungen zum Maßstab gemacht. Diese „Selbstvertretung“ wird mit der Interessenvertretung durch den Betriebsrat im Rahmen des Lenkungsausschusses zur Arbeitsbelastung verbunden.

Zusätzlich hat der Betriebsrat mit der Evaluation durch ein externes wissenschaftliches Forschungsinstitut wissenschaftliche Unterstützung zu einem „Mitbestimmungselement“ gemacht. Für ihn bleibt jedoch die Herausforderung, dass die Analyseergebnisse nicht nur im Lean-Team besprochen, sondern auch umgesetzt werden. Beispielsweise wollte die Arbeitgeberseite zuerst nicht, dass die Evaluationsergebnisse – wie vereinbart – betriebsintern



veröffentlicht werden. Auch an anderen Stellen ist der Betriebsrat gefordert, die sehr guten Regelungen im betrieblichen Alltag durchzusetzen. Beispielsweise sind die Teams laut Betriebsvereinbarung unabhängig und arbeiten selbstorganisiert ohne Beeinflussung durch das Management. Dies wird in der Praxis sehr unterschiedlich gehandhabt. Des Weiteren regelt die Betriebsvereinbarung, dass der Arbeitgeber im Wirtschaftsausschuss quartalsweise über die wirtschaftlichen Aspekte der Lean-Einführung berichten muss. An dieser Stelle werden die Informationsrechte des Betriebsrats durch die Vereinbarung konkretisiert.

### 2.4.5 Fazit

Nach einem Wechsel im Vorstand wird Lean nicht mehr im Unternehmen verfolgt. Scrum blieb jedoch die zentrale Methode zur Softwareentwicklung. In der betrieblichen Praxis gehen die Teams relativ frei mit der Methode um. Trotzdem führt Scrum dazu, dass die Mitarbeitenden immer beschäftigt sind und Pausen im Arbeitsalltag wegfallen. Vor der Einführung von Scrum wechselten Leistungsspitzen und Pausen ab.

Mit den beiden Betriebsvereinbarungen gelangen dem Betriebsrat sehr gute und auf die Unternehmenskultur angepasste Lösungen bei der Veränderung der Arbeitsorganisation. Solche Regelungen – und vor allem in der Branche – fanden sich im Rahmen der Recherchen in keinem anderen Unternehmen. Basierend auf der Einschätzung, dass Scrum (und dessen Chancen) kein Selbstläufer ist, regelte der Betriebsrat das System so, dass die möglichen Belastungswirkungen bei der Umsetzung ausgehebelt werden können. Einer der wesentlichen Faktoren für diesen Erfolg war die Unternehmenskultur, die die Beteiligung von Beschäftigten ernst nimmt. Zudem ging es der Arbeitgeberseite tatsächlich um mehr Effizienz und nicht Personalabbau. Die Beschäftigten und deren Zufriedenheit sind der Unternehmensleitung wichtig. Daher konnte der Betriebsrat ihre Interessen als eines der Ziele in der Betriebsvereinbarung zur Einführung von Lean festschreiben und in der Präambel der Betriebsvereinbarung zur Arbeitsbelastung in den Mittelpunkt stellen: Es „ist gemeinsames Ziel, durch substanzielle Maßnahmen wesentliche Verbesserungen der Arbeitsbelastungen zu erreichen.“

Von Bedeutung ist, dass der Betriebsrat durch die vereinbarten Ziele eine klare Orientierung bei der Gestaltung von Lean und Scrum erhält, die individuellen Interessen stärkt sowie eine klare Ausgangsbasis für die Evaluation bekommt. Ein Betriebsrat bilanziert dies im Gespräch: „Wir müssen die Ziele

festlegen und sagen: Was wollen wir? Dann müssen die Ziele in der Evaluation auf den Tisch und der Betriebsrat kann bei Evaluationsdiskussion die eigenen Leitlinien verfolgen.“

## 2.5 Fallstudie 5: Alter(n)sgerechte und lernförderliche Arbeit

In einem Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie wurde das neue Produktionssystem in den Montage- und Fertigungsbereichen zuerst schleichend eingeführt. Der Betriebsrat wurde aktiv und verankerte alter(n)sgerechte und lernförderliche Arbeit als eigenständige Ziele im Konzern-Produktionssystem im Rahmen einer Gesamtbetriebsvereinbarung.

### 2.5.1 Das Unternehmen

Das Unternehmen ist international tätig, familiengeführt, mit Produktionswerken in Deutschland, Europa und China. In Deutschland arbeiten über 10.000 Menschen für das Unternehmen, weltweit ca. 18.000 Menschen.

Die Gesamtbetriebsvereinbarung regelt die Einführung des ganzheitlichen Produktionssystems für die deutschen Standorte. Allerdings war die Einführung ein schleichender Prozess, der bereits zehn Jahre vor Abschluss der Betriebsvereinbarung begann. Zum Beispiel sollten im Rechnungswesen Ratio-Projekte über 50.000 Euro über den Betriebsabrechnungsbogen erfasst und so die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen kontrolliert werden. In einem weiteren Schritt führte der technische Geschäftsführer Elemente des Toyota-Produktionssystems (TPS) ein. Da das gesamte Konzept in seinen Augen nicht richtig zum Unternehmen passte, führte er zunächst einfache technische Elemente ein wie die 5S-Methode und die vorbeugende Maschinenwartung (TPM), um Laufzeiten und Verfügbarkeit der Maschinen zu optimieren; in der Instandhaltung wurde die Qualität verbessert.

Anfänglich war der Betriebsrat nicht involviert, wie dieser berichtet: „Ab 2005 haben wir dann dazu eine Arbeitsgruppe gemacht. Das waren vier Personen, die das Thema vorantrieben.“ Auf einem Branchenseminar hatte ein Betriebsratsmitglied aus einem konkurrierenden Unternehmen über das dortige Produktionssystem und die negativen Auswirkungen auf die Beschäftigten berichtet. Dadurch entstand Aufmerksamkeit für das Thema und die Einsicht, dass es im eigenen Unternehmen bereits seit zwei Jahren Ansätze für ein ganzheitliches Produktionssystem gibt. „Wir mussten das erst mal im Be-

triebsrat und Gesamtbetriebsrat platzieren, dass da eine riesige Kugel an Veränderungen auf uns zurollt. Es war nicht so, dass das von allen so gesehen wurde. Später haben wir dann eine neue Gruppe gebildet, die Konzern-Produktionssystem-Gruppe. Darin waren jetzt auch die Betriebsratsvorsitzenden. Damit war das Thema ganz anders platziert und bekam im Konzern Wirkung.“

Vor dem Hintergrund der strukturellen Veränderungen zur Einführung eines Produktionssystems forderte die Geschäftsleitung im Jahr 2010 von den Beschäftigten Beiträge zur Standortsicherung. Über einen Zeitraum von drei Jahren sollten insgesamt 30 Millionen Euro eingespart werden. Diese Situation nutzte der Gesamtbetriebsrat, um das Thema Verbesserung der Arbeitsbedingungen gegenüber der Geschäftsleitung in den Verhandlungen einzufordern. Im Gegenzug zu Rationalisierungsmaßnahmen konnte der Betriebsrat betriebsbedingte Kündigungen verhindern. Zusätzlich wurden konkrete Projekte zu Ergonomie, alter(n)sgerechter und lernförderlicher Arbeit sowie zur Führungs- und Organisationsentwicklung vereinbart. Beispielsweise wurde die Führungsspanne von Vorarbeitern von 50 bis 100 Personen auf 15 bis 25 Personen reduziert.

## **2.5.2 Alter(n)sgerechte und lernförderliche Arbeitsbedingungen**

Das Thema „Alternsgerechte Arbeitsbedingungen im ganzheitlichen Produktionssystem“ war für den Betriebsrat auch deshalb wichtig, weil rund die Hälfte der Beschäftigten in Deutschland 50 Jahre alt oder älter ist. Auch wenn die Erfahrungen mit den arbeitsorientierten Projekten, die im Rahmen der Standortsicherung umgesetzt wurden, alles in allem positiv ausfielen, war den Betriebsräten klar: Daraus entstehen noch keine Selbstläufer für die Gestaltung des Produktionssystems. Als dann die werksübergreifende Einführung eines ganzheitlichen Konzern-Produktionssystems anstand, beschäftigten sich die Betriebsräte intensiv mit dessen Chancen und Risiken. Der Betriebsrat griff „seine Themen“ wieder auf verhandelte mithilfe eines externen Sachverständigen eine Gesamtbetriebsvereinbarung. Diese legt alter(n)sgerechte und lernförderliche Arbeitsbedingungen als eigenständiges Ziel des Produktionssystems fest – neben Effizienz- und Produktivitätssteigerungen:

„Insbesondere soll das [Produktionssystem] dazu beitragen, Ansprüchen an eine lernförderliche und alternsgerechte Arbeitsgestaltung

gerecht zu werden und den Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, sich an der Gestaltung ihrer eigenen Arbeitsumgebungen zu beteiligen. Auch bei den Arbeitsbedingungen lautet das Ziel: ‚Immer besser‘ werden.“

→ **Maschinenbau, 080220/189/2011**

Der Betriebsrat hat neben den Zielen auch vereinbart, dass gemessen und geprüft werden muss, ob die Ziele erreicht werden. Dazu wurde eine umfangreiche Liste an Instrumenten zur Beurteilung der Arbeitsgestaltung erstellt (z. B. Belastungsschnellcheck, Stressbarometer und Lernförderlichkeitsinventar).

### 2.5.3 Probleme und Lösungsansätze

Die Erfahrungen aus den Verhandlungen und Projekten zur Standortsicherung zeigen auch, dass sachliche Argumente und Überprüfbarkeit wichtig sind. Außerdem müssen alle Beteiligten in solchen Prozessen mitgenommen werden. Das war nach eigenen Aussagen eine große Herausforderung für die Betriebsräte: „Man muss sich dazu keine romantischen Vorstellungen machen. So ein Ergonomie-Projekt ist kein schönes Projekt. Das ist im Gremium hart und mit den Kollegen und Kolleginnen ist es auch hart. Wir haben uns dann von Anfang an Hochkaräter dazu geholt, um sachlich argumentieren zu können.“ Bereits für die Betriebsvereinbarung war ein externer Sachverständiger hinzugezogen worden. Für das Ergonomie-Projekt und ein aktuell angestoßenes Projekt zur Lernförderlichkeit wurden Experten von einer Universität verpflichtet, die federführend in den betrieblichen Arbeitsgruppen mitgearbeitet haben. Laut Betriebsrat war es „[der] Geschäftsführung [...] wichtig zu prüfen, dass die Sachverständigen und der Betriebsrat nicht zu einseitig wären oder sachlich falsch argumentiert hätten. Sie haben dann selbst von der Uni jemanden geholt, der konnte aber nichts dagegen sagen.“

Dem Betriebsrat war es wichtig, dass die positiven Entwicklungen weitergehen und im betrieblichen Alltag verankert werden: „Der Betriebsrat muss Standards finden, wie Erfolge weiterlaufen können und das Thema nicht versandet.“ Dazu wurden im Rahmen der Betriebsvereinbarung für jeden Standort paritätische Steuerkreise vereinbart. Da in den Steuerkreisen Einvernehmen angestrebt wird, sollten alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis des Konzern-Produktionssystems entwickeln. Dieses gemeinsame Verständnis sollte im Rahmen von Pilotprojekten erreicht werden.

„Die Pilotprojekte verfolgen die Ziele

- Arbeitsprozesse lernförderlich zu gestalten,
- Arbeitsprozesse alters- und altersgerecht zu gestalten,
- körperliche und psychische Belastungen zu minimieren,
- Beschäftigte zu einem gesundheitsförderlichen Arbeiten zu motivieren,
- Beschäftigte in die Gestaltung ihrer Arbeitsabläufe einzubinden und
- Führungskräfte zu einem altersgerechten und beteiligungsorientierten Führungsverhalten zu befähigen.“

→ [Maschinenbau, 080220/189/2011](#)

Teil des Konzern-Produktionssystems sind sogenannte Best-Practice-Projekte. Diese Methode wurde bei der Einführung des Produktionssystems für alle Werke festgelegt. Dazu berichten alle Werkleiter über die jeweiligen Umsetzungsmaßnahmen und Standards an die Geschäftsführung und den Gesamtbetriebsrat. Die Erfahrungen werden diskutiert und es wird ein gemeinsamer „Werksstandard“ – die Best Practice – entwickelt. Anschließend kann die Methode dann in allen Werken eingesetzt werden. Damit die Betriebsratsthemen im gesamten Konzern verankert werden, forderte der Betriebsrat, dass aus den Pilotprojekten werksübergreifende Best Practices abgeleitet werden. Der Betriebsrat konnte seine Forderung durchsetzen, da er sich derselben Management-Methode bediente: „Da gab’s keinen Widerspruch. Das Management konnte nichts dagegen sagen, weil sie es selbst so machen.“

## 2.5.4 Einbeziehung der Mitbestimmung des Betriebsrats

Die Einbeziehung der Mitbestimmung erfolgt zentral über einen Steuerkreis zur Umsetzung im gesamten Konzern und über örtliche Steuerkreise in den Werken.

„In den Steuerkreisen wird über den Umsetzungsstand der Projekte im Konzern-Produktionssystem vorgetragen. Die Themenfelder umfassen u.a. die Beschäftigungszufriedenheit, Lernförderlichkeit, Altersgerechtigkeit und die ergonomische Gestaltung. Die Berichtsdaten stammen aus der Anwendung von Checklisten, die orientiert an einschlägigen Erkenntnissen der Arbeitswissenschaft gemeinsam

im Konzern-Produktionssystem-Steuerkreis des jeweiligen Werkes ausgewählt bzw. entwickelt werden.“

→ **Maschinenbau, 080220/189/2011**

Dahinter steht das Verständnis, dass das Produktionssystem nur gemeinsam erfolgreich umgesetzt werden kann. Beschäftigte, Betriebsrat und Management sollen im Rahmen einer „Gestaltungspartnerschaft“ ihr Wissen und ihre Interessen einbringen können. Besonders für das Management war das ein „Lernprozess“. Zu Beginn haben sich die Führungskräfte durch die neuen Verfahren „belästigt gefühlt“, mittlerweile tragen sie diese mit – auch wenn es nach wie vor Reibungspunkte mit dem Betriebsrat gibt.

Die Erfahrungen der Betriebsräte zeigen: Eine solch umfangreiche Einbindung in das Produktionssystem gelingt nur, wenn sich die Gremien auf eine Streitkultur einlassen. Die Erfolge sind hart erkämpft in Auseinandersetzungen innerhalb der Gremien und teilweise auch mit den Beschäftigten. Viele Betriebsräte fühlten sich zunächst damit überfordert, die Ergonomie sowie alter(n)sgerechte und lernförderliche Arbeitsbedingungen anzugehen. Im Rückblick bilanziert ein Betriebsratsmitglied des Steuerkreises: „Wir müssen die Themen ernst nehmen, auch wenn sie unangenehm sind. Am Ende sind das sowieso die Themen, an denen Betriebsräte auf anderen Ebenen arbeiten.“ Entgegen den Befürchtungen konnten die Betriebsräte ihre Themen wie Qualifizierung, Information, Führungsentwicklung, Ergonomie erfolgreich verankern. Beispielsweise wurde erst durch die Betriebsräte erreicht, dass alle Beschäftigten eine Schulung zum Produktionssystem erhielten.

## 2.5.5 Fazit

Die Gesamtbetriebsvereinbarung ist ein weiteres Beispiel, wie Betriebsräte eigene Themen und Beschäftigteninteressen als systematischen Bestandteil des betrieblichen Produktionssystems etablieren können. Durch die Verabredung einer Gestaltungspartnerschaft haben sie weitreichende Gestaltungschancen erreicht. Dabei haben sie nicht gegen das System agiert, sondern sich darauf eingelassen und dessen Elemente genutzt (z.B. Best Practice sowie beim Thema Ergonomie bestehende Verfahren, die erweitert wurden). Die Integration alter(n)sgerechter und lernförderlicher Arbeit in ganzheitliche Produktionssysteme ist eine ganz neue Facette und besondere Herausforderung für die betriebliche Interessenvertretung.

Das Beispiel zeigt: Dieser Erfolg ist hart erkämpft und war nicht von heute auf morgen möglich. Begleitet von einer Gruppe Betriebsratsmitgliedern, die auf einem Branchenseminar für das Thema sensibilisiert wurden, mussten erst die eigenen Gremien sowie der Gesamtbetriebsrat, die Geschäftsführung und die Beschäftigten überzeugt werden. Die richtigen Verbündeten mussten gesucht und jeweils passende Gremien bzw. Arbeits- und Verhandlungsgruppen gebildet werden.

Die vom Betriebsrat eingebrachten Themen haben dem Unternehmen nicht geschadet, sondern allen Beteiligten genutzt. Dabei war es wichtig, dass alle Maßnahmen umgesetzt und bewertet wurden. Außerdem wurden nicht nur Maßnahmen umgesetzt, die nichts kosten. In einigen Bereichen wurden hohe Summen investiert. Für die Erfolge der Betriebsräte waren mehrere Faktoren entscheidend. Sie zogen frühzeitig externen Sachverstand und professionelle Hilfe hinzu, nach dem Motto „Zwei sind schlauer als einer“. Außerdem haben sie Auseinandersetzungen nicht gescheut und mit den kompletten Betriebsratsspitzen in der Verhandlungsgruppe betriebspolitischen Druck erzeugt. Hilfreich war auch, dass das Unternehmen familiengeführt ist und in Teilen „bodenständiger als ein normaler Arbeitgeber“ vorgeht.

## 3 REGELUNGEN IN BETRIEBSVEREINBARUNGEN



### Wer mehr wissen möchte

Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden sie hier:

<http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=174>

Die analysierten Betriebsvereinbarungen unterscheiden sich hinsichtlich der behandelten Themen und ihres Umfangs deutlich. Sie wurden aus verschiedenen Anlässen abgeschlossen, beispielsweise im Rahmen von Standortsicherungsverhandlungen oder explizit bei der Einführung eines neuen Produktionssystems. Teilweise werden gleiche bzw. ähnliche Aspekt anderen Gliederungspunkten zugeordnet. Die nachfolgende Gliederung der Zitate folgt dem Analyseraster.

### 3.1 Ziele und Grundsätze



### Wer mehr wissen möchte

<http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=174#bvdoku2>

Ganzheitliche Produktionssysteme und Lean-Konzepte sind keine fertigen Systeme, die direkt eingeführt und umgesetzt werden. Daher stehen Betriebs- und Personalräte vor der Herausforderung, einen Veränderungsprozess zu regeln, dessen Folgen zum Einführungs- und Verhandlungszeitpunkt noch weitgehend unbekannt sind. In den Betriebsvereinbarungen mischen sich Ziele und Grundsätze häufig. Außerdem stehen hinter den Zielen unterschiedlichste Motive. Die Spanne reicht von der „Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit“ bis zur „vertrauensvollen Zusammenarbeit“ zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat.

Es fällt auf, dass die Präambeln teilweise sehr umfassend und ausführlich sind, auch wenn die weiteren Regelungen eher oberflächlich ausfallen. Viele



Betriebsräte verfolgen damit die Absicht, im Betrieb eine gemeinsame Zielsetzung festzulegen, die GPS und Lean-Konzepte von anderen Aktivitäten wie z.B. kostenbasierten Restrukturierungen abgrenzt. Dazu wäre es notwendig, dass aus der Zieldefinition klar wird, dass die Wettbewerbsfähigkeit und Kundenzufriedenheit durch operative Prozessverbesserungen erzielt werden soll. Hilfreich ist es auch, wenn klargestellt wird: Der Abbau von Beschäftigung ist nicht Ziel von GPS; eventuell frei werdende Kapazitäten sollen für andere Aufgaben eingesetzt werden. Gelingt es schließlich, in der Präambel die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und die nachhaltige Verbesserung der Qualität der Arbeitsbedingungen (QAB) neben den ökonomischen Zielen zum gleichgewichtigen Ziel von GPS zu definieren, ergeben sich im Umsetzungsprozess Ansatzpunkte zur arbeitspolitischen Gestaltung einzelner Maßnahmen. Dies sollte nicht unterschätzt werden, wenn gleich die Formulierungen in der Präambel wenig juristisch Verwertbares bieten können.

### 3.1.1 Wettbewerbsfähigkeit

Die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit wird in vielen Vereinbarungen als Ziel genannt. Dabei wird dieses Ziel unterschiedlich ausführlich beschrieben. Die nachfolgenden Zitate aus der Einführung eines ganzheitlichen Produktionssystems sind relativ kurz gehalten:

„Die Betriebsparteien stimmen überein, dass ein entscheidender Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit die Umsetzung des GPS ist, um effizient am Markt zu agieren.“

→I Maschinenbau, 080302/69/2014

„Mit der Einführung von GPS werden die Arbeitsabläufe, die Arbeitsorganisation, die Arbeitsplätze und die Arbeitsaufgaben im Produktionsbereich grundlegend verändert mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit des Produktionsstandortes nachhaltig und in wesentlichem Ausmaß zu verbessern.“

→I Anonym, 080220/186/2008

Ein anderes Unternehmen verbindet im Rahmen eines Standortsicherungsvertrages ausdrücklich Effizienzziele wie Kostensenkung und Produktivitäts-

steigerung mit dem Aspekt der Wettbewerbsfähigkeit; Letztere soll durch eine Prozessverbesserung und neue Aufgabenverteilung erreicht werden:

„Um die im Standortsicherungstarifvertrag vereinbarten Konzernziele zu erreichen, werden im Werk die nachfolgend beschriebenen Maßnahmen zur Zukunftssicherung des Standortes durch Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit mittels Kostensenkung, Produktivitätssteigerung, Prozessverbesserungen, Neuordnung der Aufgabenverteilung durchgeführt.“

→I Metallerzeugung und bearbeitung, 100300/488/2007

### Prozessverbesserung

Andere Vereinbarungen gehen deutlich tiefer ins Detail und beziehen sich in ihren Zielen und Grundsätzen ausdrücklich auf die Verbesserung der betrieblichen Prozesse in der „Lean-Logik“, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern:

„Mit der Umsetzung des GPS-Projektes sollen insbesondere die nachfolgenden sogenannten Verschwendungsfaktoren beseitigt werden, um einen optimierten Prozessablauf zu gewährleisten:

- Überproduktion (zu frühe Produktion, mehr als vom Kunden gefordert),
- Bestände (Reduzierung von Rohmaterial, unfertigen Erzeugnissen, Halbfabrikaten und nicht benötigten Fertigfabrikaten),
- Wartezeiten (Warten auf Teile und Werkzeuge, Wartezeiten während der Anlagenreparatur),
- Arbeitswege (unnötige Arbeitswege innerhalb von Prozessschritten),
- Transportwege (unnötige Transportwege zwischen den Prozessschritten),
- unnötige Prozesse, um den Kundenanforderungen gerecht zu werden,
- Fehler (Ausschussmaterial und fehlerhafte Teile, die zur Nacharbeit führen).“

→I Metallerzeugung und bearbeitung, 010501/28/2013

Dagegen fällt die Formulierung aus einer Vereinbarung eines Unternehmens des Kreditgewerbes sehr kurz aus:

„Ziel der Arbeitsorganisation der Firma ist ein möglichst unterbrechungsfreier Arbeitsfluss.“

→ Kreditgewerbe, 050310/65/2009

Die Verbesserungsmethode **Six Sigma** (→ Glossar) ist kein typisches Modul eines ganzheitlichen Produktionssystems nach dem Toyota-Prinzip. Allerdings finden sich in der betrieblichen Realität viele Vermischungen der Methoden bzw. werden die Methoden parallel zueinander eingesetzt. In einem Unternehmen, dessen Betriebsvereinbarung im Rahmen dieser Ausarbeitung analysiert wurde, wird das Six-Sigma-System mit Lean-Konzepten zu einem „integrierten Lean-Six-Sigma-System“ verbunden. Zudem gibt es zwischen GPS und Six Sigma inhaltliche Überschneidungen wie z. B. die kontinuierliche Verbesserung und Standardisierung. Ein Unternehmen aus dem Grundstücks- und Wohnungswesen verbindet den Ansatz der besseren Prozesse ausdrücklich mit der Methode Six Sigma zur Qualitätsverbesserung:

„Zur Erreichung der Unternehmensvision, Europas führender Dienstleister rund um die Immobilie zu werden, sowie der Erreichung der Nachhaltigkeit [der Firma] 2004 sind weitere Qualitätsverbesserungen und effizientere Prozesse mit stärkerer Kundenbindung erforderlich. Zu diesem Zweck wird die Verbesserungsmethode ‚Six Sigma‘ eingeführt.“

Grundstücks- und Wohnungswesen, 090400/139/2007

## Kundenzufriedenheit

In vielen Vereinbarungen wird die Wettbewerbsfähigkeit am Aspekt Kundenzufriedenheit festgemacht. Besonders kurz ist die folgende Beschreibung aus einer Rahmenbetriebsvereinbarung:

„Diese Rahmenbetriebsvereinbarung regelt den Umgang mit dem GPS. Das GPS folgt dem Grundsatz der ganzheitlichen Betrachtung aller Prozesse der Optimierung und Standardisierung des Gesamtprozesses im Hinblick auf Kundenzufriedenheit.“

→ Maschinenbau, 090400/225/2012

In einem weiteren Unternehmen wird das Prinzip Kunde auch auf interne Prozesse angewendet und ein umfassender Ansatz beschrieben:

„Die ständig steigenden Anforderungen interner und externer Kunden sowie der sich verschärfende Wettbewerb stellen Vorstand und Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen vor neue Herausforderungen, die alle im Unternehmen mit Initiative und Kreativität anzunehmen haben. Diese Herausforderung kann nur bewältigt werden, wenn die Zusammenarbeit auf und zwischen allen Ebenen optimiert und Lösungsansätze für die jeweils anstehenden Aufgaben unter Beachtung der sozialen Belange der Belegschaft mit allen Beteiligten erarbeitet werden.“

➔I Metallerzeugung und bearbeitung, 110400/10/2001

Andere Regelungen verbinden alle bisher genannten Aspekte vom Prozess über die Qualität bis zur Kundenzufriedenheit in ihren Grundsätzen:

„Hierunter fällt auch die Frage der Arbeits- und Prozessorganisation. Eine durchgängige und konsequente Arbeits- und Prozessorganisation, basierend auf einem Konzern-Produktionssystem, ist ein zentraler Hebel zur Erreichung ausgezeichneter Qualität, Eliminierung von Verschwendung, erhöhter Kundenzufriedenheit und Produktivitätsfortschritten.“

➔I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/115/2006

„Bei der Umsetzung des [Firmen]-Produktionssystems steht die Erfüllung der Kundenwünsche im Mittelpunkt. Der Kunde bestellt und wir produzieren nur das, was der Kunde benötigt. Die Umsetzung der bedarfsgesteuerten Produktion führt zu Abbau der Lagerbestände, Reduzierung der Durchlaufzeiten und Verbesserung der Arbeitsbedingungen eines jeden einzelnen Mitarbeiters. Dadurch werden beide Ziele erreicht, nämlich Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.“

➔I Tankstellen, Kfz-Reparatur und Handel, 080302/73/2011

Ein Maschinenbauunternehmen regelt den Einsatz eines Lean-Elementes zur Visualisierung – der **Andon**-Anzeigentafel (→ Glossar) – als Hilfsmittel, um Prozesse und Qualität zu verbessern und die Kundenzufriedenheit zu stärken:

„Mit dem Einsatz der Andon-Anzeigetafeln werden folgende Zielsetzungen angestrebt:

- Ziel ist die gestufte Eskalation und die damit verbundene schnelle Abstellung von Problemen in der Montage.
- Die Tafel visualisiert die Performance der Linie.
- Information über Qualität und Ausbringung
- Optimierung der Montageressourcen durch aktuellste Ist-Informationen
- Termintreue und Verbesserung des Montageablaufes durch flexible Steuerung des Arbeitsvorrates

Dadurch soll die Montage besser auf die Anforderungen der Kunden eingestellt werden.“

→I Maschinenbau, 090100/42/2012

### **Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigteninteressen**

In verschiedenen Betriebsvereinbarungen werden neben den wirtschaftlichen Zielen und Grundsätzen ausdrücklich Ziele zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen genannt – sowohl in Betriebsvereinbarungen zu einzelnen Lean-Elementen als auch in Vereinbarungen zu umfassenden Produktionssystemen. Ein Betrieb des Ernährungsgewerbes regelt in der Präambel, dass durch die Einführung eines „integrierten Lean-Six-Sigma-Systems“ auch die Arbeitsbedingungen verbessert werden sollen:

„Durch die Einführung und Anwendung von [Six Sigma] sollen sämtliche Verluste erkannt, nachhaltig vermieden sowie ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess eingeleitet und gelebt werden. Einerseits können infolgedessen die Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität in der Betriebsstätte erhalten und verbessert werden. Andererseits dient [Six Sigma] der Verbesserung der Arbeitsbedingungen, insbesondere der Sicherheit.“

→I Ernährungsgewerbe, 080302/53/2013

In einer Vereinbarung zu einem ganzheitlichen Unternehmenssystem wird auf Beschäftigungssicherung verwiesen:

„Die Parteien sind sich darüber einig, dass auf Dauer nur wettbewerbsfähige Einheiten moderne und sichere Arbeitsplätze anbieten

können. Durch die konsequente und aufeinander abgestimmte Umsetzung der [...] GPS-Elemente werden daher nicht nur die in Bezug auf Produktivität, Qualität, Liefertreue und Kundenorientierung gesteckten Ziele, sondern auch Beschäftigungssicherung erreicht.“

→I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/185/2004

Eine andere Betriebsvereinbarung verbindet in den Grundsätzen wirtschaftliche mit sehr umfassend beschriebenen humanitären Zielen:

„Unternehmensleitung und Betriebsrat verfolgen das Ziel, der beste Anbieter für [...] zu sein. Bei der Umsetzung von GPS werden sowohl wirtschaftliche als auch humanitäre Ziele in gleichem Maße verfolgt:

- Gesundheitsschutz
- Arbeitssicherheit
- Qualitätsverbesserung
- Produktivitätssteigerung
- Reduzierung der Durchlaufzeiten und Erhöhung der Liefertreue sowie die menschen- und altersgerechte Gestaltung von:
- Arbeitsbedingungen
- Arbeitsinhalten
- Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen.“

→I Maschinenbau, 080302/69/2014

### 3.1.2 Beschäftigungssicherung

Damit Effizienzgewinne nicht zu Arbeitsplatzabbau führen, verweisen viele Betriebsvereinbarungen ausdrücklich darauf, dass die so erzielte Wettbewerbsfähigkeit auch der Sicherung von Beschäftigung diene. In einzelnen Fällen waren die Verhandlungen zu einer getrennt vereinbarten Beschäftigungssicherung die Basis für den Abschluss der vorliegenden Vereinbarungen:

„Präambel

Um eine langfristige Sicherung der Beschäftigung und der Standorte zu gewährleisten, ist es notwendig, den sich ständig ändernden

Anforderungen des Marktes und der Kundenzufriedenheit gerecht zu werden. Hierzu ist einerseits eine stetige Verbesserung von Strukturen, Prozessen und Abläufen notwendig. Andererseits ist mit diesen Verbesserungen verfolgtes Ziel, die Mitarbeiterzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen zu fördern.“

→I Maschinenbau, 080302/74/2011

„Die Parteien sind sich darüber einig, dass auf Dauer nur wettbewerbsfähige Einheiten moderne und sichere Arbeitsplätze anbieten können. Durch die konsequente und aufeinander abgestimmte Umsetzung der [...] GPS-Elemente werden daher nicht nur die in Bezug auf Produktivität, Qualität, Liefertreue und Kundenorientierung gesteckten Ziele, sondern auch Beschäftigungssicherung erreicht.“

→I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/185/2004

Dies tun Unternehmen nicht nur aus gutem Willen, sondern auch, weil Beschäftigte eine zentrale Rolle bei der Einführung und kontinuierlichen Umsetzung von ganzheitlichen Produktionssystemen spielen:

„Die oben genannten Parteien sind sich darüber einig, dass nur der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens die Grundvoraussetzung für die Standort- und Beschäftigungssicherung bietet. Auf dieser Grundlage werden die [...] beschriebenen Veränderungsprozesse nur dann erfolgreich sein, wenn die Beschäftigten aufgrund ihres Engagements keine Nachteile zu befürchten haben.“

→I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/115/2006

„Leitsätze

In der Veränderung sehen wir die Chance zur Verbesserung.

Das wichtigste Kapital in der Veränderung sind die Menschen.

Wir nehmen die Menschen mit.

Wir unterstützen und fördern die Qualifikation unserer Mitarbeiter.

Wir unterstützen und fördern ergonomische Arbeitsplätze.

Wir achten darauf, dass alle Mitarbeitergruppen beteiligt sind.

Wenn Arbeitszeit-, Schicht- und Pausenregelungen verändert werden sollen, finden wir verträgliche Regelungen, die die Interessen der Beteiligten berücksichtigen.

Wenn Funktionen neu zugeordnet werden, sorgen wir für personelle Kontinuität.“

→ Anonym, 080220/186/2008

Die nachfolgende Formulierung betont ausdrücklich, dass das Ziel ganzheitlicher Produktionssysteme nicht der Arbeitsplatzabbau ist:

„Dies soll dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und Arbeitsplätze nachhaltig zu sichern. Geschäftsführung und Betriebsrat sind sich darüber einig, dass es ausdrücklich nicht das Ziel des Verbesserungsprozesses ist, Arbeitsplätze zu reduzieren.“

→ Maschinenbau, 080302/70/2010

Außerdem werden in den Zielen weitere Nachteile für Beschäftigte ausgeschlossen, die die Arbeitszeit, das Entgelt und die Arbeitsbedingungen betreffen:

„Durch das Projekt ‚GPS‘ sollen

- weder Stammarbeitsplätze noch Personal abgebaut werden,
- weder Arbeitsentgelte abgesenkt noch Arbeitszeiten und sonstige Arbeitsbedingungen zum Nachteil der Beschäftigten verändert werden.“

→ Maschinenbau, 080220/187/2013

### 3.1.3 Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Die beiden vorausgehenden Kapitel zeigen, wie eng wirtschaftliche Interessen und Beschäftigteninteressen zusammen in den Grundsätzen und Zielen formuliert werden. Dies liegt unter anderem daran, dass der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens als Basis für Beschäftigung gesehen wird. Einige Betriebsratsgremien haben darüber hinaus die Verbesserung der Arbeitsbedingungen als eigenständiges Ziel in den Vereinbarungen verhandelt, die zumindest als gleichberechtigtes Ziel verstanden wird:

„Die Unternehmensziele und die Interessen der Beschäftigten, insbesondere im Hinblick auf die Zukunft des Unternehmens und die



Sicherung der Arbeitsplätze und auf die gemeinsame Gestaltung der Arbeitsbedingungen, stehen gleichberechtigt nebeneinander.“

→I Maschinenbau, 080303/30/2004

In einem Unternehmen der Metallerzeugung und bearbeitung besteht die gesamte Präambel aus diesem Verständnis:

„Gleichrangiges Ziel des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist es, die Effizienz im Betrieb zu steigern sowie Arbeitsplätze im Hinblick auf die Arbeitsaufgaben, methoden, organisation, qualität und bedingungen menschengerecht zu gestalten. Die Voraussetzung hierfür ist eine weitgehende Entscheidungsdelegation und funktionale Integration von Aufgaben in die Arbeitsgruppe bzw. an den Arbeitsplätzen.

Unternehmensziele und die Interessen der Beschäftigten an humanen Arbeitsbedingungen stehen gleichberechtigt nebeneinander.“

→I Metallerzeugung und bearbeitung, 080302/33/1999

In der nachfolgenden Vereinbarung wird derselbe Inhalt eher defensiv formuliert:

„Die veränderten Arbeitsbedingungen sollen nicht zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen der Beschäftigten führen. Es sind insbesondere durch Leistungsverdichtungen bedingte psychische und physische Belastungen der Mitarbeiter zu vermeiden. Hierbei ist insbesondere auf die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen zu achten.“

→I Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080302/41/2009

Im Unternehmen der Fallstudie 5 (vgl. Kapitel 2.5) waren lernförderliche Arbeitsbedingungen ein ausdrückliches Ziel der Betriebsvereinbarung:

„Bezogen auf die Beschäftigten zielt das [Unternehmen] auf lernförderliche Arbeit, altersgerechte Arbeitsgestaltung, die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, Motivation und Kompetenz. Diese Ziele können z.B. über entsprechende Checklisten evaluiert werden. Die inhaltliche Ausgestaltung der Checklisten erfolgt separat.“

→I Maschinenbau, 080220/189/2011

Darüber hinaus finden sich lernförderliche Arbeitsbedingungen selten:

„Gemeinsames Ziel ist es, durch die Anwendung der [GPS]-Methoden den Tätigkeitszuschnitt der einzelnen Arbeitsplätze so zu gestalten, dass lernförderliche Arbeitsbedingungen erhalten und ausgebaut werden. Der Beschäftigte soll die Möglichkeit erhalten, wechselnde Arbeitsaufgaben wahrnehmen zu können. Insbesondere ist auf den Erhalt und Ausbau der Fachkräftestruktur zu achten.“

→ Maschinenbau, 080302/69/2014

Eine Besonderheit ist die Betriebsvereinbarung eines Unternehmens der Datenverarbeitung und Softwareentwicklung zu den Arbeitsbedingungen im Rahmen von agiler Softwareentwicklung, da es bislang kaum Betriebsvereinbarungen zu dem Thema gibt. In der Präambel spielen Beschäftigteninteressen eine hervorgehobene Rolle:

„Ziel dieser Gesamtbetriebsvereinbarung ist es, die entsprechenden Arbeitsbedingungen zu beschreiben und agilen Entwicklungsprojekten in der Softwareentwicklung einen Rahmen zu geben, der die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Ein umfassendes Verständnis von Gesundheit und Arbeitsorganisation nach gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen ist die Basis in folgender Betriebsvereinbarung:

„Die Betriebsparteien verfolgen mit der Umsetzung des [...] Projektes folgende Ziele:

- Weiterentwicklung von Ergonomie und Arbeitsorganisation der [...] [M]ontage nach modernsten Standards.
- Erhalt und Förderung der Gesundheit der Beschäftigten.
- Die Entkopplung von Linientakt und persönlicher Zykluszeit. Dadurch werden geringere bzw. jeweils marktgerechte Bandtakte möglich.
- Sicherheit für die Beschäftigten sowohl hinsichtlich ihrer Arbeitsplätze als auch hinsichtlich deren Gestaltung nach aktuellsten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen.“

→ Maschinenbau, 080220/193/2011

Deutlich kürzer und mit Verweis auf ein Konzept der Qualität der Arbeitsbedingungen wird dies in einem anderen Unternehmen beschrieben:

„Bieten unterschiedliche Lösungswege einen gleichwertigen unternehmerischen Vorteil, soll der Weg bevorzugt werden, der die Qualität der Arbeitsbedingungen besser steigert.“

→I Maschinenbau, 080302/70/2010

In der bereits erwähnten Vereinbarung zu Six Sigma ([vgl. Kapitel 3.1.1](#)) wird Lernförderlichkeit als Basis und eigenständiges Ziel definiert:

„Gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiterinnen sind ein Schlüsselfaktor für den Erfolg von [Six Sigma]. Durch die Einführung und Anwendung von [Six Sigma] werden daher bessere individuelle Entwicklungs- und Fortbildungsmöglichkeiten für die fachliche, methodische und soziale Qualifizierung und Weiterentwicklung ermöglicht. Außerdem fördern sie die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiterinnen und entsprechen den Erwartungen an eine soziale Arbeitswelt.“

→I Ernährungsgewerbe, 080302/53/2013

Lern- und gesundheitsförderliche Ziele werden in folgender Vereinbarung definiert:

„Die Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource dieser neuen Produktionskonzepte. Deshalb wird in diesem Veränderungsprozess großer Wert auf die Förderung, Qualifizierung und Beteiligung der Beschäftigten gelegt. Durch die Veränderungsprozesse sollen die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten nicht verschlechtert, sondern kontinuierlich in Richtung lern- und gesundheitsförderlicher Rahmenbedingungen verbessert werden.“

→I Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080302/68/2010

Lernförderlich, altersgerecht und in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten soll die Umsetzung des ganzheitlichen Produktionssystems nach folgender Vereinbarung erfolgen:

„Die erfolgreiche Einführung des [Produktionssystems] bedingt eine nachhaltige Organisationsentwicklung. Sie besteht aus der Lernförderlichkeit, der Führungskräfteentwicklung und Altersgerechtigkeit. Der beteiligungsorientierte Grundsatz schafft die Voraussetzungen für eine nachhaltige Entwicklung.

Ein Ziel des [Produktionssystems] ist es, die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zu erhöhen. Projekte zur Umsetzung des [Produktionssystems] sollen so gestaltet werden, dass die Beschäftigten aus ihrer Sicht die Arbeitsabläufe als verbessert ansehen. Insbesondere soll das [Produktionssystem] dazu beitragen, Ansprüchen an eine lernförderliche und altersgerechte Arbeitsgestaltung gerecht zu werden und den Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, sich an der Gestaltung ihrer eigenen Arbeitsumgebungen zu beteiligen. Auch bei den Arbeitsbedingungen lautet das Ziel: Immer besser werden.“

→ **Maschinenbau, 080220/189/2011**

Ähnliche Inhalte formuliert die folgende Vereinbarung unter dem Ziel einer humanen Gestaltung von Arbeit:

„Dabei ist die humane Gestaltung von Arbeitsplätzen nach neuesten Erkenntnissen zu berücksichtigen, um die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten. Deshalb wird in jedem Veränderungsprozess Wert auf die Förderung, Qualifizierung und Beteiligung der Beschäftigten gelegt. Durch die Veränderungsprozesse sollen die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten kontinuierlich in Richtung ergonomischer, sicherer und lernförderlicher Rahmenbedingungen verbessert werden. [...]

Die Anwendung der [GPS-]Methoden dient dazu, dass Menschen miteinander lernen, Probleme besser zu lösen. Die erhöhte Problemlösungskompetenz führt zu einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, Motivation und Kompetenz. In der Folge verbessern sich der Materialfluss und die Prozesssicherheit. Die Durchlaufzeit sinkt und die Flexibilität steigt.“

→ **Maschinenbau, 080302/69/2014**

Ein Minimalziel für die Beachtung der Beschäftigteninteressen ist deren Beteiligung, die nicht nur den wirtschaftlichen Interessen der Unternehmensleitung dient:

„Die Mitarbeiterbeteiligung ist als ganzheitliche und gemeinsame Aufgabe zu verstehen. In diesem Sinne soll sie unter Beachtung der arbeitgeber- und arbeitnehmerseitigen Interessen die Realisierung vor allem folgender Ziele unterstützen:

- Verbesserung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen sowie der Zusammenarbeit mit internen und externen Kunden,
- Verbesserung der Arbeitsabläufe, Zusammenarbeit und Informations- und Kommunikationsprozesse,
- Verbesserung der Arbeitsqualität, der Gesundheitssituation/Arbeitssicherheit, des betrieblichen Umweltschutzes, der Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit.“

➔ Metallerzeugung und bearbeitung, 110400/10/2001

### 3.2 Geltungsbereich



#### Wer mehr wissen möchte

<http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=174#bvdoku2>

Die Geltungsbereiche in den vorliegenden Vereinbarungen beziehen sich auf die räumliche, personelle, zeitliche und sachliche Geltung. Auf Letztere beziehen sich nur wenige Vereinbarungen explizit, weil die Inhalte in den meisten Fällen ausführlich an anderen Stellen der Betriebsvereinbarungen dargestellt werden. Der sachlich-inhaltliche Geltungsbereich wird ausführlich in [Kapitel 3.3](#) dargestellt.

#### 3.2.1 Räumlicher Geltungsbereich

Generell wird davon ausgegangen, dass Betriebsvereinbarungen nur für den Betrieb gültig sind, für den sie abgeschlossen wurden. Viele Unternehmen mit mehreren Standorten haben Gesamt- oder Konzernbetriebsvereinbarungen abgeschlossen, da ganzheitliche Produktionssysteme häufig konzernweit eingeführt werden. Zahlreiche dieser Regelwerke versuchen, den Rahmen abzustecken, der örtlich konkretisiert werden muss. Andere Vereinbarungen beziehen sich lediglich auf einzelne Standorte eines Konzerns.

Es fällt auf, dass viele Betriebsvereinbarungen den räumlichen Geltungsbereich weiter einschränken auf einzelne Bereiche des Betriebes, z.B. die Montage oder einen Geschäftsbereich. Diese Einschränkungen sind teilweise dem kontinuierlichen Veränderungscharakter von ganzheitlichen Produktionssystemen geschuldet. Häufig wird ein GPS erst in der Montage, dann in Teilen der Fertigung und den fertigungsnahen Bereichen eingeführt. In der Regel erfolgt erst sehr spät die Übertragung auf indirekte Unternehmensbereiche. Mit der Begrenzung auf beispielsweise Montagebereiche wird versucht zu verhindern, dass nicht absehbare Folgen in anderen Unternehmensbereichen später nicht mehr verhindert werden können.

Eine andere Vereinbarung bezieht sich auf die Produktion und Montagebereiche in Deutschland mit allen Schnittstellen und Berührungspunkte zu einem ausländischen Standort:

„Diese Betriebsvereinbarung gilt für die Montagebereiche der [Firma], soweit sie durch das Reorganisationsprojekt [GPS] neu strukturiert und umgebaut werden. Einbezogen werden alle Schnittstellen und Berührungsebenen mit dem Produktionsstandort in [Ausland] ([Firma]).“

➔ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080220/10/2000

### 3.2.2 Personeller Geltungsbereich

Das Betriebsverfassungsgesetz regelt im ersten Teil (BetrVG §§ 1–6) allgemeine Vorschriften zur Einrichtung von Betriebsräten und zu Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen, auf die das Betriebsverfassungsgesetz Anwendung findet. Im Sinne des § 5 Abs. 1 BetrVG sind Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer „Arbeiter und Angestellte einschließlich der zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten, unabhängig davon, ob sie im Betrieb, im Außendienst oder mit Telearbeit beschäftigt werden. Als Arbeitnehmer gelten auch die in Heimarbeit Beschäftigten, die in der Hauptsache für den Betrieb arbeiten.“ § 3 Abs. 3 BetrVG regelt, dass das Betriebsverfassungsgesetz „soweit in ihm nicht ausdrücklich etwas anderes bestimmt ist, keine Anwendung auf leitende Angestellte“ findet. Nach allgemeinem Verständnis gilt eine Betriebsvereinbarung für die Beschäftigten in diesem Sinne. Trotz dieses Grundverständnisses besteht in vielen Betrieben das Bedürfnis, den personellen Geltungsbereich klar zu definieren. Viele Vereinbarungen beziehen sich eigens auf § 5 Abs. 1 und 3 BetrVG und schließen leitende Angestellte entsprechend aus.

Beim personellen Geltungsbereich gibt es wenige Ausnahmen. In einer Gesamtbetriebsvereinbarung zur Einführung eines GPS in mehreren Produktionswerken werden beispielsweise Auszubildende ausgenommen. Andere Betriebsvereinbarungen gelten nur für bestimmte Beschäftigtengruppen, etwa in der Montage, in indirekten Unternehmensbereichen oder für Beschäftigte, die von konkreten Veränderungsprojekten betroffen sind. In der nachstehend zitierten Betriebsvereinbarung werden ausdrücklich Leiharbeitskräfte einbezogen:

„Diese Vereinbarung gilt für alle Mitarbeitenden der [Firma] mit Ausnahme der leitenden Angestellten im Sinne von § 5 Abs. 3 BetrVG. Sie findet entsprechende Anwendung auf die bei [der Firma] beschäftigten Leiharbeitnehmer. Sie gilt auch für Auszubildende und Studierende, sofern Ausbildungszweck und ziel nicht beeinträchtigt werden.“

→ Chemische Industrie, 080302/62/2013

In einer Vereinbarung werden leitende Angestellte insofern einbezogen, als sie zur Einhaltung der Betriebsvereinbarung ausdrücklich verpflichtet sind:

„Die Geschäftsleitung stellt sicher, dass auch die leitenden Angestellten sich an die Regelungen dieser Betriebsvereinbarung halten.“

→ Maschinenbau, 080302/69/2014

### 3.2.3 Zeitlicher Geltungsbereich

Manche Vereinbarungen haben Pilotcharakter und gelten für einen definierten Zeitraum. In der nachfolgenden Vereinbarung wurde in der Pilotvereinbarung geregelt, dass – sofern keine weitere Einigung zustande kommt – nach der Pilotphase wieder auf die Ausgangsbedingungen zurückgegangen werden muss:

„Diese Betriebsvereinbarung gilt für den probeweisen Betrieb im Bereich Montage/Prüfstände [...] der [Firma] und damit für alle davon betroffenen Beschäftigten.

Diese Betriebsvereinbarung gilt ab dem Zeitpunkt der Inbetriebnahme der Andon-Anzeigetafeln für die Dauer von 9 Monaten. So-

weit zwischen den Betriebsparteien keine an den Probebetrieb anschließende Regelung vereinbart wird, werden die Andon-Anzeigetafeln abgeschaltet.“

→ Maschinenbau, 090100/42/2012

In einem Fall tritt die Vereinbarung in Kraft, wenn die ersten Beschäftigten ihre Arbeit aufnehmen. Teilweise gelten Betriebsvereinbarungen auch rückwirkend.

### 3.3 GPS-Definitionen, Prinzipien, Bausteine, Methoden



#### Wer mehr wissen möchte

<http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xml/4129.htm?bvdoku.theme=174#bvdoku2>

Um die Einführung und Anwendung von GPS von anderen eher kostenorientierten Restrukturierungen abzugrenzen, ist es sinnvoll, die angewandten Methoden und Prinzipien in der Betriebsvereinbarung ausführlich zu beschreiben und eventuell im Anhang im Einzelnen zu erläutern. Dies verhindert, dass unangekündigt neue Methoden und Verfahren angewandt werden. Wie beschrieben, verbirgt sich hinter dem Begriff „Ganzheitliches Produktionssystem“ eine Fülle verschiedener Strategien und Methoden. Diese treffen in der betrieblichen Realität auf die unterschiedlichsten Rahmenbedingungen, Umsetzungsformen und Personen, die die Einführung und Umsetzung betreiben. Beispielsweise sprechen einzelne Unternehmen bei der Übertragung der Lean-Prinzipien aus der Produktion auf die Bürobereiche der Unternehmen von Lean Development, Lean Administration, Lean IT und Lean Leadership (Shopfloor-Management, Visuelles Management). Gemeinsame Elemente dieser Konzepte sind Standardisierung, Arbeitsteilung, Wertstromanalyse, Prozessorientierung, neue Kennzahlensysteme, Fehlervermeidung, kontinuierliche Verbesserung und viele mehr. Entsprechend finden sich in den Vereinbarungen die unterschiedlichsten und teilweise sehr ausführlichen Beschreibungen der Produktionskonzepte.



### 3.3.1 GPS

Ein sehr umfassendes Verständnis eines Wertschöpfungssystems findet sich in folgender Beschreibung, die die gesamte Wertschöpfungskette kurz umreißt:

„Die gesamte Wertschöpfungskette in allen Funktionen wird in diesen Verbesserungsprozess einbezogen. Dazu gehören ebenfalls alle Formen der Erledigung administrativer Aufgaben, inkl. der DV-Tools, Mitarbeiterwege, Schnittstellen oder Entscheidungsprozesse. [Das System] soll Methoden und Werkzeuge sowohl für den direkten als auch für den indirekten Bereich enthalten und alle Beschäftigten einbeziehen. Ziel ist, eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit mit einer gemeinsamen Orientierung noch stärker zu fördern.“

➔ Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010300/32/2012

Ebenfalls sehr umfassend ist folgende Beschreibung:

„Das Projekt [GPS] besteht aus folgenden Teilprojekten:

- Auftragsabwicklungsprozess  
Verbesserung und Beschleunigung des Prozesses der Auftragsklärung. Beginnend bei der Angebotsanlage bis hin zur Stücklistenenerstellung.
- Logistikprozess  
Aufbau von stabilen, schnellen Versorgungsprozessen je nach Bedarfslage unter Einbeziehung unserer Lieferanten und Fertigungsbetriebe zur Verkürzung der Beschaffungsfristen und verbrauchsgesteuerten Belieferung.
- Montageprozess  
Aufbau einer getakteten Produktionslinie in der [Betriebsstätte] in drei Schritten, beginnend mit der [Firmenabkürzung], danach [Firmenabkürzung] und [Firmenabkürzung].
- Inbetriebnahme  
Analyse der heutigen Inbetriebnahmeprozesse mit dem Ziel, die Durchlaufzeiten zu reduzieren.
- Fertigung  
Durchführung einer Wertstromanalyse bei der [Firma] Betriebsstätte [Ort] mit dem Ziel, Engpässe zu erkennen und Potenziale für eine Reduzierung der Durchlaufzeiten aufzuzeigen.“

➔ Maschinenbau, 080220/187/2013

Andere Vereinbarungen orientieren sich stärker an Grundprinzipien:

„[Lean] ist eine strukturierte Methode im Rahmen von [GPS] zur Verbesserung der Prozesse entlang der Wertschöpfungskette. Diese zielt darauf ab, nicht wertschöpfende Aktivitäten zu vermeiden und wertschöpfende zu optimieren.

[Lean] Value Stream bezieht sich im Wesentlichen auf die physischen Prozesse, wie z. B. den Materialfluss von Roh- und Verpackungstoffen und Fertigwaren.

[Lean im Büro] bezieht sich im Wesentlichen auf die Informationsflüsse in und zwischen den Abteilungen sowie mit Externen.

Durch seinen ganzheitlichen Ansatz zielt [das GPS] darauf ab, eine Unternehmenskultur zu schaffen, welche sich die kontinuierliche Verbesserung aller Unternehmensabläufe unter Einbeziehung aller Arbeitnehmer in allen Bereichen auf allen Unternehmensebenen und der Nutzung ihrer Ideen zum Ziels setzt.“

→ Ernährungsgewerbe, 080302/47/2011

„Bei der Konzeption und Realisierung des [GPS] werden folgende Grundsätze eingehalten:

- konsequente Orientierung an externen und internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen,
- verstärkte Beteiligung der Mitarbeiter an der Ausgestaltung von Arbeitsplätzen und Prozessen,
- fortlaufende Überprüfung und Verbesserung der Prozesse,
- Klarheit und Transparenz in den Produktionsabläufen,
- synchronisierte und schlanke Produktionsabläufe,
- Vermeidung von Verschwendung,
- Null-Fehler-Strategie.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/185/2004

Andere Vereinbarungen formulieren einen ganzheitlichen Anspruch, allerdings nur auf die Produktion bezogen:

„Mit [dem GPS] wird ein ganzheitliches Produktionssystem realisiert. Basis der Produktion bilden einzelne sich selbst optimierende Fertigungszellen, die für ein definiertes Aufgabengebiet verantwort-

lich sind und deren Mitglieder nach dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung arbeiten. Alle Fertigungszellen sind in einem abgestimmten System so miteinander verbunden, dass die Produktion eines Produktes möglichst in einem stetigen Fluss erfolgt.“

→ Anonym, 080220/186/2008

### Elemente, Instrumente und Methoden

In vielen Vereinbarungen mischen sich Ziele, Grundsätze und Methoden in den Beschreibungen der Systeme. Häufig werden die einzelnen Elemente und Methoden von ganzheitlichen Produktionssystemen aufgezählt:

„Das [...] Produktionssystem [der Firma] besteht zurzeit aus vier Kernelementen und sechs Prozesswerkzeugen.

Kernelemente:

- Teamarbeit,
- Zielvereinbarungsprozess,
- visuelles Management,
- kontinuierlicher Problemlösungs- u. Verbesserungsprozess (KVP).

Prozesswerkzeuge:

- Arbeitsplatzorganisation,
- Materialsysteme,
- Qualitätsprozesse,
- Total Productive Maintenance (TPM),
- Arbeiten mit Standards,
- ganzheitliche Organisationsentwicklung.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/115/2006

Ähnliche Elemente, aber in einer anderen Strukturierung enthält folgende Vereinbarung:

„Zum Herausarbeiten der Verbesserungspotenziale und zur kontinuierlichen Implementierung optimierter Standards sollen in der [Firma] folgende Instrumente eingesetzt werden:

- **5S** (nachhaltige Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz) [→ Glossar]
- **SMED** (Rüstzeitenoptimierung) [→ Glossar]

- TPM (Erhöhung der Maschinenverfügbarkeit durch vorbeugende Instandhaltung unter Einbeziehung der Produktions-MA in Basisinstandhaltungstätigkeiten)
- Wertstromanalyse (Identifikation der tatsächlich ablaufenden Produktionsprozesskette)
- Shopfloor-Management (produktionsnahe Darstellung bereichsspezifischer Kennzahlen).“

➔ Metallerzeugung und bearbeitung, 010501/28/2013

#### **Standardisierung**

In ganzheitlichen Produktionssystemen spielt Standardisierung eine wichtige Rolle. Optimale Verfahren, Methoden und Abläufe sollen als Standard festgelegt und dokumentiert sowie häufig unternehmens- und konzernweit verbreitet werden. Viele Vereinbarungen enthalten das jeweils spezifische Verständnis von Standardisierung:

„Zur Beseitigung der störenden Einflussfaktoren und Verbesserung der Prozessabläufe werden neue Standards für die Prozesse festgelegt. Standards sind Arbeitsanweisungen, durch die neu entwickelte Vorgaben und Abläufe festgelegt werden. Durch diese werden Prozessabläufe verbindlich neu geregelt, sofern davon keine tariflichen und gesetzlichen Bestimmungen betroffen sind.“

➔ Metallerzeugung und bearbeitung, 010501/28/2013

„Standardisierung

Die Arbeitsmethoden werden vom Arbeitgeber standardisiert und von jedem Mitarbeiter entsprechend ausgeführt. Für die Dokumentation und Aktualisierung der Standards ist der Arbeitgeber verantwortlich. Die Mitarbeiter/innen beteiligen sich an der Weiterentwicklung der Standards. Werden Standards auf Vorschlag der Gruppe verbessert, werden die Vorschläge der Gruppe entsprechend dem BVW honoriert.“

➔ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080101/145/2007

#### **GPS und kontinuierlicher Verbesserungsprozess**

Im Rahmen von ganzheitlichen Produktionssystemen machen Beschäftigte nicht nur Verbesserungsvorschläge, sondern die kontinuierliche Verbesse-

rung der Systeme ist wesentlicher Bestandteil von GPS. Beispielsweise nehmen Beschäftigte in sogenannten Kaizen-Workshops Einfluss auf die Planung und Verbesserung ihrer Arbeitssysteme. Allerdings wird der KVP-Begriff sehr unterschiedlich genutzt und in den Betrieben werden darunter unterschiedliche Verfahren verstanden, die spezifisch in das ganzheitliche Produktionssystem integriert werden. In einigen Fällen werden Lean-Prinzipien und GPS als ein Element unter dem Dach von verschiedenen Verbesserungsmethoden beschrieben:

„Verbesserungsmethoden im Sinne dieser Vereinbarung sind derzeit folgende Maßnahmen:

- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
- [Firmen]-Produktions-System/Ganzheitliches Produktionssystem
- Lean-Administration-Prozesse.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080302/41/2009

In einzelnen Vereinbarungen ist das ganzheitliche Produktionssystem Teil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses:

„Betriebsvereinbarung zu ‚Kaizen-Workshops‘

Beginnend ab [Datum] finden bei der [Firma] Workshops statt. Dabei sollen neue Fertigungsmethoden erprobt bzw. Fertigungsabläufe verändert, optimiert oder neu gestaltet werden.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080302/4/1996

„Im Zusammenhang mit der Durchführung von KVP-Projekten zur Optimierung von Geschäftsabläufen in den o. g. Funktionen der [Firma] können Methoden aus den Methodenhandbüchern des [...] Produktionssystems [...] angewendet werden.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080302/72/2012

Kontinuierliche Verbesserung (in Form von Kaizen) spielt auch im Rahmen einzelner Methoden wie Six Sigma eine hervorgehobene Rolle:

„Zielgerichtete, kontinuierliche Verbesserung (Kaizen) und die Vermeidung von Verlusten sind wichtige Elemente des Six-Sigma-Systems. Viele kleine Verbesserungen werden im täglichen Arbeits-

leben sofort umgesetzt, andere mit der Six-Sigma-Methodik erarbeitet. Alle Verbesserungen werden dokumentiert.“

→ Ernährungsgewerbe, 080302/53/2013

Im Rahmen von ganzheitlichen Produktionssystemen nutzen immer mehr Betriebe KVP und Kaizen als Instrument zur Planung und Verbesserung von Arbeitsabläufen, Arbeitsplatzgestaltung und Produktionslayout. In Workshops (Dauer: 3 bis 5 Tage) werden vor Ort Probleme analysiert, neue Lösungsansätze entwickelt und umgehend umgesetzt. Diese Form von kontinuierlicher Verbesserung der Arbeitsplatzgestaltung nimmt im Rahmen von GPS zu. In vielen Vereinbarungen ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess daher als ein wesentliches Element des ganzheitlichen Produktionskonzeptes oder sogar als dessen zentrales „Zugseil“ beschrieben:

„KVP auf Basis der Teamarbeit dient als ‚Zugseil‘ für die stufenweise Einführung aller Elemente des ‚[Firmen]-Weges‘ und des ‚[Firmen]-Produktionssystems‘ (GPS), die zukünftig flächendeckend und sich kontinuierlich wiederholend (KVP-Stufen) einsetzen.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/115/2006

„Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) ist ein wesentlicher Bestandteil des [Firmen]-Produktionssystems. Der Grundgedanke vom KVP liegt darin, die positiven Veränderungen im Unternehmen durch viele kleine Veränderungen herbeizuführen/zu unterstützen. Im Vordergrund steht die Verbesserung der Produkt- und Prozessqualität und die Vermeidung bzw. Reduzierung von Verschwendungen jeglicher Art.“

→ Tankstellen, Kfz-Reparatur und Handel, 080302/73/2011

In anderen Unternehmen ist der Charakter der kontinuierlichen Verbesserung in GPS Ausgangspunkt der Vereinbarung:

„Die Parteien sind sich darüber einig, dass es sich um kontinuierliche Verbesserungsprozesse handelt, bei denen die Planungs- und Umsetzungsphasen nicht definiert zu trennen sind. Die einzelnen Prozessschritte werden im Folgenden als Maßnahme bezeichnet. Da es sich insgesamt um eine längerfristige Prozessentwicklung han-

delt, sind die Veränderungen aus heutiger Sicht weder für die Geschäftsführungen noch für den Betriebsrat im Einzelnen abzusehen. Auch diesen besonderen Umständen soll die vorliegende Vereinbarung gerecht werden.“

→I Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080302/41/2009

Einige Betriebe nutzen dazu expertengestützte Verbesserungsprozesse, in denen die Bearbeitung durch Fach- und Führungskräfte erfolgt und betroffene Beschäftigte meist keine echte Möglichkeit haben, die Ergebnisse der Workshops zu beeinflussen:

„Das Unternehmen setzt das ganzheitliche Produktionskonzept durch den Ansatz eines expertengestützten kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) um.“

→I Maschinenbau, 080302/70/2010

### 3.3.2 Lean im Büro/Lean Office

Im Rahmen von Lean im Büro stehen die Arbeitsabläufe in den indirekten Unternehmensbereichen – in der Regel ohne Entwicklungsbereiche – im Fokus. Dabei beschreiben die Vereinbarungen sehr unterschiedlich ihr geplantes Vorgehen:

„Der ganzheitliche Produktionsansatz soll nicht nur in den Fertigungsbereichen, sondern auch in den administrativen und unterstützenden Bereichen angewendet werden.“

→I Maschinenbau, 080302/70/2010

In vielen Dienstleistungsunternehmen treffen Lean-Office-Prinzipien auf den gesamten Betrieb zu. Ein Unternehmen des Kreditgewerbes konzentriert sich in der Beschreibung stark auf den kontinuierlichen, reibungslosen Arbeitsfluss:

„Die Arbeitsumgebung der Mitarbeiter wird so gestaltet, dass sie in ihren Tätigkeiten in wirtschaftlich sinnvoller Weise unterstützt und Arbeitsunterbrechungen weitgehend vermieden werden. Die Arbeitsplätze der Teammitglieder sollen direkt miteinander verbun-

den sein, um pragmatische, flexible und schnelle Zusammenarbeit zu ermöglichen.“

→ Kreditgewerbe, 050310/65/2009

Etwas ausführlicher werden die Unternehmens- und Beschäftigtenziele im Rahmen von Lean im Büro in nachfolgender Vereinbarung dargestellt:

„[Lean im Büro] verfolgt die gleichwertigen Ziele:

- Die Effizienz der Abteilungen im indirekten Bereich zu steigern.
- Die Bereiche zu unterstützen, stärker auf Kundennutzen und Wertschöpfung zu fokussieren (d.h. Prozesse in und zwischen den Bereichen zu verschlanken und administrativen Aufwand zu reduzieren).
- Die Beschäftigtenzufriedenheit zu erhöhen und ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern, indem unnötige Arbeiten eliminiert und Transparenz im Arbeitsprozess hergestellt wird, damit Arbeitsbelastungen und Stressfaktoren abgebaut werden.
- Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften.

Lean Management hat das Ziel, durch sinnvollen Arbeitseinsatz und Arbeitssteuerung Ressourcen optimal zur Erreichung der Ziele des Geschäftsbereichs [der Firma] einzusetzen.“

→ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080302/67/2014

Verschiedene Vereinbarungen beschreiben den konkreten Ablauf von Einführungsprojekten zu Lean im Büro z.B. mit Arbeitspaketen und erwarteten Zielen – teilweise werden sogar externe Kunden und Lieferanten in die Lean-Aktivitäten einbezogen:

„[Lean im Büro] bezieht sich im Wesentlichen auf die Informationsflüsse in und zwischen den Abteilungen sowie mit Externen. [...] In der Phase 1 werden die Pilotprozesse ausgewählt, die gemeinsam in Teams mit den Arbeitnehmern analysiert und verbessert werden sollen. Erste Schulungen zum Thema [Lean im Büro] werden gehalten. Phase 2 beinhaltet im Wesentlichen Schulungen, die darauf abzielen den Empfänger einer Aktivität zu definieren und den Wert des Ergebnisses einer Aktivität oder eines Prozesses aus Sicht dieses Empfängers zu bewerten. Zusätzlich lernen die Arbeitnehmer, Möglichkeiten zur Verbesserung selbstständig zu erkennen.



Phase 3 umfasst alle Aktivitäten, die notwendig sind, die Leistungsfähigkeit eines Prozesses zu messen und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen. Diese fließen am Ende dieser Phase in einen zu erstellenden Einführungsplan ein.“

→ Ernährungsgewerbe, 080302/47/2011

### 3.3.3 Lean Development

Die Softwareentwicklung und die Projektarbeit beispielsweise im Entwicklungs- oder Konstruktionsbereich klassischer Industrieunternehmen werden zunehmend nach Prinzipien des agilen Projektmanagements gestaltet. Für die Arbeitsorganisation sind kürzere Arbeitsphasen und ein dynamisches Anforderungs- und Änderungsmanagement kennzeichnend. Damit soll die Projektarbeit einerseits überschaubarer werden. Andererseits kann diese Arbeitsweise für Beschäftigte mit einer Leistungsverdichtung und neuen Anforderungen an soziale Kompetenzen verbunden sein. Auf diese Ansätze und Befürchtungen reagieren die vorliegenden Vereinbarungen zu Lean in der Entwicklung:

„Ziel dieser Vereinbarung ist es, für die beteiligten Organisationen und ihre Mitarbeiter einen Rahmen zu schaffen, in dem systematisch die Lean-Management-Prinzipien in den Entwicklungsorganisationen angewendet werden, und dabei gleichzeitig die Interessen aller Beteiligten zu wahren.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080220/184/2010

Speziell mit Blick auf agile Entwicklungsmethoden in einem Forschungsbereich regelt eine Vereinbarung für den Bereich der Produktentwicklung Ziele und Ansätze zur Zufriedenheit der Beschäftigten:

„Durch agile Softwareentwicklung sollen die folgenden wesentlichen Ansätze implementiert und im Entwicklungsprozess verankert werden:

- Ausgeglichener Arbeitsfluss

Durch den Einsatz von agilen Entwicklungsmethoden und die regelmäßige Taktung der Entwicklungszyklen wird ein gleichmäßiges Arbeiten sowie eine schnelle und flexible Reaktion auf neue

- Kundenanforderungen und sich ändernde Prioritäten ermöglicht.
- Kontinuierliche Verbesserung  
Teams lernen empirisch, ihre Prozessschritte ständig zu verbessern, und leisten somit einen Beitrag sowohl zur Optimierung des Entwicklungsprozesses als auch zur eigenen Zufriedenheit mit dem Arbeitsablauf im Team.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Teilweise werden im Rahmen der Vereinbarungen zu Lean Development Standardmethoden festgelegt und beschrieben:

„Agile Software Entwicklung als Standardarbeitsmethode  
Lean in der Produktentwicklung [...] setzt Scrum als Standardarbeitsmethode ein, wie sie im Rahmen des [Intranet] beschrieben ist. Diese Methodik impliziert, dass alle Scrum-spezifischen Rollen besetzt sind.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080220/184/2010

Beschrieben werden dabei auch einzelne Elemente von Scrum, wie z.B. die Entwicklung in Takten:

„Entwicklung in Takten  
Jedes Team entwickelt innerhalb eines festen Zeitraums (Takt), der zwischen 2–6 Wochen variieren kann, ein Inkrement von nutzbarer Software. Ein Takt entspricht einem Sprint nach Scrum-Terminologie.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080220/184/2010

### 3.4 Beteiligung des Betriebsrats



#### Wer mehr wissen möchte

<http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=174#bvdoku2>

Das Betriebsverfassungsgesetz bietet Betriebsräten verschiedene Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte, um Auswirkungen auf die Beschäftigten

durch GPS beeinflussen zu können. Darüber hinaus ermöglicht es das Arbeitsschutzgesetz, auf die Vermeidung von Gesundheitsgefährdungen bei der Arbeit zu drängen. Allerdings erleben Betriebsräte häufig, dass ihnen die Gestaltungsrechte verwehrt werden bzw. dass deren Anwendung im konkreten Veränderungsfall umstritten ist. Eine besondere Schwierigkeit ergibt sich für Betriebsräte durch die Dynamik von ganzheitlichen Produktionssystemen, die zu permanenten Veränderungen führen. Viele lokale Veränderungsprojekte (oder Kaizen) pro Jahr laufen parallel und ohne eine vorher vorgelegte Planung, die der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat beraten könnte. Viele dieser Einzelveränderungen müssten einen Beteiligungsprozess nach § 90 BetrVG auslösen. Einige entsprechen im Rückblick bewertet den Kriterien einer Betriebsänderung nach § 111 BetrVG.

Aufgrund dieser Erfahrungen ist es für Betriebsräte sinnvoll, die Rechte der Interessenvertretung und der Beschäftigten im Rahmen einer Betriebsvereinbarung zu konkretisieren und – wo möglich – zu erweitern. Dies geschieht in den untersuchten Vereinbarungen, indem die Informations- und Beratungsrechte und die Prozessbeteiligung des Betriebsrats geregelt werden. In einigen Vereinbarungen wurden konkrete Konfliktregelungen vereinbart und ein paritätisch besetzter Steuerkreis eingerichtet, in dem die Betriebsparteien kontinuierlich tragfähige Kompromisslösungen für alle Streitfragen zu GPS klären können.

### 3.4.1 Abgrenzung zu den sonstigen Rechten des Betriebsrats

In manchen Vereinbarungen wird darauf hingewiesen, dass die „weiteren Mitbestimmungsrechte“ des Betriebsrats bestehen bleiben – eine Formulierung, die wenig Konkretisierung bringt und juristisch keine Bedeutung hat:

„Weitere Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats gemäß BetrVG bleiben bestehen.“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

In einem anderen Fall wird ausdrücklich der Regelungsgegenstand der Betriebsvereinbarung von den Mitbestimmungsrechten zu personellen Einzelmaßnahmen abgegrenzt. Diese Konkretisierung weist darauf hin, dass die vereinbarte Beteiligung bei der Veränderung von Arbeitsabläufen, Arbeitsverfahren und Arbeitsplätzen nicht die Beteiligung des Betriebsrats bei daraus abgeleiteten personellen Einzelmaßnahmen wie Versetzungen oder Kündigungen beinhaltet:

„Durch diese Vereinbarung bleiben dem Betriebsrat sämtliche Rechte nach Maßgabe des BetrVG erhalten. Das heißt, soweit durch Maßnahmen im Zusammenhang mit Kaizen mitbestimmungsrelevante Tatbestände betroffen sind, ist der Betriebsrat entsprechend den gesetzlichen Vorgaben nach dem BetrVG zu beteiligen. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Rechte des Betriebsrats im Zusammenhang mit personellen Einzelmaßnahmen wie Versetzungen, Umgruppierungen etc., vgl. §§ 99, 102 BetrVG.“

→ Maschinenbau, 080302/6/1997

Andere Vereinbarungen beziehen sich ergänzend auf geltende Tarifverträge, Interessenausgleiche und weitere Betriebsvereinbarungen. Diese Verdeutlichung kann sinnvoll sein, wenn z.B. in einer gültigen tarifvertraglichen Standortsicherung Rahmenbedingungen geregelt sind, die die Anwendung einzelner GPS-Methoden einschränken.

„Rechte des Betriebsrates aus dem Betriebsverfassungsgesetz, aus geltenden Tarifverträgen, dem Interessenausgleich und Betriebsvereinbarungen werden durch diese Vereinbarung nicht eingeschränkt und wirken weiterhin fort.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080220/10/2000

„Sofern durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess technische und organisatorische Änderungen in Bezug auf Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufe und Arbeitsplätze oder sonstige Arbeitsbedingungen erfolgen, bleiben die durch Gesetz, Tarif- oder betriebliche Vereinbarungen bestehenden Informations-, Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte des Betriebsrates unberührt.“

→ Metallerzeugung und bearbeitung, 080302/33/1999

### **Schwerbehindertenvertretung**

Prinzipiell regelt das Neunte Sozialgesetzbuch (SGB IX), dass die besonderen Interessen von (schwer)behinderten Personen im Betrieb durch die Schwerbehindertenvertretung (SchwbV) wahrgenommen werden müssen. Dies gilt auch bei der Einführung und Umsetzung von GPS. In einzelnen Betriebsvereinbarungen werden die besonderen Interessen von Schwerbehinderten bzw. Gleichgestellten und der Einbezug der SchwbV dennoch erwähnt:

„Bei allen Maßnahmen, die schwerbehinderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Gleichgestellte betreffen, ist die Schwerbehindertenvertretung hinzuzuziehen.“

→ Gummi- und Kunststoffherstellung, 080220/188/2013

Vereinzelte wird geregelt, dass die SchwbV und der Betriebsrat Vorschläge machen können, die die besonderen Interessen berücksichtigen:

„Schwerbehinderte und ihnen Gleichgestellte dürfen aufgrund der Einführung der neuen Struktur nicht benachteiligt werden (vgl. § 81 Abs. 2 SGB IX). Der Betriebsrat und die Schwerbehindertenvertretung können Vorschläge zur Wahrung der Belange von Schwerbehinderten/Gleichgestellten machen.“

→ Maschinenbau, 080220/187/2013

## Betriebsänderungen

Ganzheitliche Produktionssysteme führen zu Veränderungen der Arbeitsorganisation und der Arbeitsmethoden. Betrieblich umstritten ist: Inwieweit stellen diese Veränderungen eine Betriebsänderung entsprechend § 111 BetrVG dar? Denn dazu müssen „grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation“ (Punkt 4) oder grundlegend neue „Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren“ vorliegen. Dies ist von Bedeutung, weil § 111 BetrVG eine Verhandlung mit dem Betriebsrat über einen Interessenausgleich nach § 112 BetrVG inklusive der Anrufung der Einigungsstelle bei Nichteinigung zwingend vorschreibt. Zwar darf die Einigungsstelle zu den Inhalten der Betriebsänderung keinen Spruch fällen; dennoch führt die Anwendung des § 111 BetrVG zu deutlich höheren Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats als der ansonsten anzuwendende Beteiligungsparagraf § 90 BetrVG. Folgende Formulierung verdeutlicht immerhin, dass es im Kaizen-Prozess zu Betriebsänderungen kommen kann:

„Soweit einzelne Maßnahmen im Zuge von Kaizen zu Betriebsänderungen führen würden, wird die Geschäftsleitung im Vorfeld Verhandlungen über den Abschluss eines Interessenausgleiches und Sozialplanes gem. §§ 111 ff. BetrVG aufnehmen, soweit aufgrund der Maßnahme negative Folgen für Mitarbeiter nicht anderweitig (Verletzung etc.) abgewendet werden können.“

→ Maschinenbau, 080302/6/1997

Die folgende Betriebsvereinbarung legt fest, dass die GPS-Einführung entsprechend § 111 BetrVG behandelt werden muss, was die Rechtslage des Betriebsrats deutlich verbessert:

„Es besteht Einvernehmen mit dem Betriebsrat, dass diese Maßnahmen eine Betriebsänderung gem. §§ 111 ff. BetrVG darstellen. Es besteht Einvernehmen darüber, dass die Maßnahmen zur Kostensenkung zügig erfolgen müssen, um den Standort für die Zukunft wirtschaftlich abzusichern und dabei möglichst viele Arbeitsplätze zu erhalten.“

→I Metallerzeugung und bearbeitung, 100300/488/2007

### 3.4.2 Informationsrechte

Die vorangegangenen Abschnitte zeigen deutlich die Komplexität, mit der Betriebsräte konfrontiert werden, wenn sie ihre Rechte zur Mitbestimmung wahren wollen. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass sie über die notwendigen Informationen verfügen. Demgemäß finden sich sehr viele Regelungen zur Vorlage von Informationen, zu deren Form und zu Ansprechpersonen, die Auskunft geben sollen.

#### Information des Betriebsrats

Als schwächste Form der Information wird vereinzelt festgelegt, dass der Betriebsrat zu informieren ist:

„Der Betriebsrat wird in regelmäßigen Abständen von der Geschäftsleitung über den Stand und das weitere Vorgehen von Kaizen informiert.“

→I Maschinenbau, 080302/6/1997

Gelegentlich wird festgelegt, dass die Information dem gesamten Gremium vorgestellt werden muss:

„Der Betriebsrat wird regelmäßig durch Unternehmensvertreter auf BR-Sitzungen informiert.“

→I Ernährungsgewerbe, 080302/47/2011

„In einem monatlichen Gespräch zwischen der jeweiligen Geschäftsführung und dem Betriebsrat wird als fester Tagungsordnungspunkt die Liste der jeweiligen beabsichtigten Verbesserungsmaßnahmen besprochen.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080302/41/2009

Die folgenden Vereinbarungen konkretisieren den Informationszeitpunkt. Auch sie stellen juristisch keine Ausweitung der in § 90 BetrVG als „rechtzeitig“ formulierten Informationsansprüche der Betriebsräte dar. Die explizite Formulierung in der Betriebsvereinbarung kann aber betriebspolitisch von Bedeutung sein, wenn es konkret um die Anforderung von Informationen von Managementvertretern geht.

„Vor der Einführung teamorientierter Arbeitsformen wird der Betriebsrat rechtzeitig und umfassend anhand geeigneter Unterlagen über die zukünftige Arbeitsorganisation unterrichtet. Dies bezieht sich auf:

- die Personalplanung
- die Qualifizierungsplanung und Qualifizierungskonzepte
- die geplanten Neu-, Um- und Erweiterungsbauten
- die geplanten Veränderungen der technischen Anlagen
- die geplanten Veränderungen bei Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen
- die geplanten Veränderungen bei den Arbeitsplätzen.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080302/31/2002

„Über die Planung (Inhalt, Umfang und Termine) der Verbesserungsmethoden wird der Betriebsrat so informiert, dass er jeweils zum frühestmöglichen Zeitpunkt Gelegenheit zur Wahrnehmung seiner gesetzlichen Informations-, Beratungs- und Initiativrechte erhält.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080302/41/2009

Andere Vereinbarungen regeln Form und Inhalt der Informationen wie z.B. Formblätter, Checklisten, Sprache und feste Bestandteile, die genannt werden müssen. Einzelne Vereinbarungen legen fest, dass zur Information Betriebsratsmitglieder an Workshops teilnehmen können:

„Über die Art und den Umfang des Workshop-Ergebnisses wird der Betriebsrat so rechtzeitig informiert, dass er daraus sich ergebende Betriebsverfassungsrechte bewerten und wahrnehmen kann. Dies kann z. B. durch die Teilnahme am Abschlussworkshop, durch eine Ergebniszusammenfassung oder durch anliegende Checkliste erfolgen.“

→ Maschinenbau, 080302/74/2011

In vielen Fällen ist geregelt, dass der Betriebsrat an Projektsitzungen teilnehmen kann:

„Diesem Zweck dienen auch Projektsitzungen, an denen die Betriebsräte auf Wunsch jederzeit teilnehmen können. In diesen sollen die Betriebsräte auch über

- Zielsetzung
  - Problemstellung
  - Ablaufplan
  - erwartete Veränderungen/Verbesserungen
  - erkennbare Auswirkungen auf die Arbeitsplätze
- informiert werden.“

→ Gummi- und Kunststoffherstellung, 080220/188/2013

Gemäß einigen Betriebsvereinbarungen wird der Betriebsrat bereits im Vorfeld über die Veränderungswshops und mögliche Auswirkungen informiert:

„Der Fachbereich füllt vor dem Beginn eines Projekts das Formblatt zum Informationsprozess über geplante KVP-Projekte (Anlage 4) aus und gibt es an den Personalbereich. Dieser leitet das Formblatt an den zuständigen Betriebsrat weiter. Hierdurch werden die Informationspflichten gemäß Ziff. 3 Abs. 1 dieser Vereinbarung erfüllt.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080302/72/2011

Immer wieder tritt der Fall auf, dass externe Unternehmensberater Präsentationen zur Einführung und Umsetzung von GPS in englischer Sprache vorlegen. Teilweise sind auch unternehmensinterne Unterlagen in global aufgestellten Konzernen auf Englisch. Vereinzelt wird daher geregelt, dass die Unterlagen zur Information des Betriebsrats auf Deutsch vorliegen müssen:



„Die schriftlichen Schulungsunterlagen sowie die im Prozess verwendeten Erläuterungen und Formblätter stehen dem Betriebsrat in deutscher Übersetzung zur Verfügung. Unterlagen, die nur in englischer Sprache vorliegen, werden auf Anforderung des Betriebsrates rechtzeitig vor der durchzuführenden Maßnahme übersetzt.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080302/41/2009

### Informationsturnus

Um regelmäßig und auch über Veränderungen rechtzeitig informiert zu werden, legen viele Vereinbarungen einen gleichmäßigen Turnus fest, in dem die Informationen oder Sitzungen erfolgen sollen. Dieser reicht von halbjährlichen Informationssitzungen (mit zusätzlich möglichen Terminen) bis hin zu 14-tägigen Intervallen. Die halbjährliche Information der Betriebsratsarbeitsgruppe, die sich aus Betriebsratsmitgliedern und Schwerbehindertenvertretern zusammensetzt, und bedarfsweise zusätzliche Informationssitzungen werden in nachfolgender Vereinbarung festgelegt:

„Die Projektgruppe [Lean im Büro] des Betriebsrats inkl. der darin vertretenen Schwerbehindertenvertretung (nachfolgend ‚SBV‘ genannt) wird halbjährlich – auf Anforderung auch darüber hinaus – durch das Lean-Team grundsätzlich über die Durchführung von [Lean im Büro] informiert; in Text- oder Dateiform vorhandene Informationen werden der Projektgruppe [Lean im Büro] des BR zum Verbleib zur Verfügung gestellt.“

→ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080302/67/2014

Sind größere Abstände zur Information vereinbart, werden zumindest mit Blick auf Veränderungen weitere Informationen festgesetzt:

„Die Geschäftsführung informiert den Betriebsrat anhand von vorhandenen schriftlichen Unterlagen mindestens einmal pro Quartal und bei wesentlichen Veränderungen über die Planung, die Ziele, Projekte und Veränderungsprozesse durch [GPS].“

→ Maschinenbau, 080302/69/2014

Für konkrete Projekte wurden in diesem Maschinenbauunternehmen über die allgemeine Quartalsinformation hinaus 14-tägige Informationen geregelt:

„Vor jeder Umsetzung von Maschinen und Gestaltung neuer Arbeitsplätze sowie Neuverteilungen von Arbeitsinhalten und Reorganisationen wird der Betriebsrat bereits in der Planungsphase i. d. R. 14-tägig informiert.“

→ Maschinenbau, 080302/69/2014

### **Ansprechpersonen für den Betriebsrat**

In den meisten Fällen erfolgt die Information des Betriebsrats durch die Geschäftsleitung. Einige Vereinbarungen regeln darüber hinaus, dass weitere betriebliche Experten und Expertinnen gegenüber dem Betriebsrat Auskunft geben müssen:

„Der Gesamtbetriebsrat wird über den Ablauf und Fortschritt der Projekte regelmäßig informiert. Bei Bedarf werden die Black Belts und die Champions in den Arbeitsgruppen der Betriebsräte/des Gesamtbetriebsrats berichten.“

→ Grundstücks- und Wohnungswesen, 090400/139/2007

In Konzernen werden teilweise auch örtliche Ansprechpersonen für Betriebsräte bestimmt:

„Weitere Ansprechpartner für die Betriebsräte sind die [GPS]-Coaches der Standorte, Business-Units bzw. Divisionen sowie die Zentralabteilung [GPS]. Die lokalen [GPS]-Coaches informieren die lokalen Betriebsräte in regelmäßigen Informationsrunden.“

→ Gummi- und Kunststoffherstellung, 080220/188/2013

### **Zugang zu Unterlagen und Daten**

Viele Unternehmen verfügen heute über interne Kommunikationsplattformen, auf denen auch Projektdaten gesammelt und Betriebsräten zur Verfügung gestellt werden. Entsprechend wird in den Betriebsvereinbarungen der Zugang zu Prozessdatenbanken, Wikis (→ Glossar) und Ähnlichem geregelt:

„Dem Betriebsrat steht zunächst zur Information über sämtliche [GPS]-Projekte [...] eine Prozessdatenbank [...] im Intranet zur Verfügung. Hier besteht die Möglichkeit, sich laufend über den Status der einzelnen [GPS]-Projekte am Standort zu informieren.“

→ Gummi- und Kunststoffherstellung, 080220/188/2013

Den Zugang des Gesamtbetriebsrats zum firmeneigenen Wiki und zu internen Projektdokumentationen regelt folgende Vereinbarung:

„Der Gesamtbetriebsrat erhält Einblick in die in Wiki oder an anderer Stelle dokumentierten Ergebnisse der Feedbackschleifen. Auf Wunsch erhält der Betriebsrat Informationen zu Art und Umfang der durchgeführten Schulungsmaßnahmen.“

→I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Der Zugang zu den Projektinformationen wird einzeln auf die Mitglieder eines Steuerkreises (vgl. [Kapitel 3.4.4](#)) beschränkt:

„Die vom Betriebsrat in den Koordinationsausschuss entsandten Mitglieder und Ersatzmitglieder haben Zugriff auf das Laufwerk [...] Wertstromanalyse bzw. auf einen ggf. eingerichteten Sharepoint, auf dem alle zum Projekt gehörenden Informationen strukturiert angeordnet und verfügbar sind.“

→I Maschinenbau, 080220/187/2013

Laut folgender Vereinbarung wird dem Betriebsrat Zugang zu den am Andon-Board erfassten Daten gewährt – damit kann kontrolliert werden, ob die Schutzregelungen zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle eingehalten werden:

„Zur Wahrung seiner Aufgaben aus dieser Betriebsvereinbarung wird dem Betriebsrat eine Leseberechtigung für diejenigen Daten gewährt, die auf dem mit der Andon-Anzeigetafel verbundenen Rechner erfasst und gespeichert werden.“

→I Maschinenbau, 090100/42/2012

### 3.4.3 Beratung mit dem Betriebsrat

Der Begriff Beratung bleibt in vielen Vereinbarungen vage. Häufig wird er mit folgenden Formulierungen umschrieben: „Sachfragen beantworten“, „Anregungen erörtern“, „Bedenken klären“ oder „besprechen“. Die schwächsten Formulierungen bleiben beim reinen Beratungsbegriff, ohne diesen weiter auszuführen:

„Auswirkungen des Produktionssystems auf die Beschäftigung werden laufend mit dem Betriebsrat beraten.“

→ Anonym, 080220/186/2008

Einzelne Vereinbarungen legen die Unternehmensebene fest, auf der die Beratung erfolgen soll:

„Die Parteien kommen mindestens einmal jährlich auf Spitzenebene (4:4) zusammen, um über den Stand der Umsetzung des Zukunftstarifvertrags und der Unternehmensentwicklung zu beraten. Auf Wunsch einer der Parteien können weitere Zusammenkünfte vereinbart werden.“

→ Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge, 010300/32/2012

Einige Vereinbarungen beziehen sich – beispielsweise mit Blick auf Investitionen für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen – auf konkrete Beratungsinhalte, über die mit dem Betriebsrat gesprochen werden muss:

„Wenn im Rahmen von [Lean im Büro] Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen aufgrund fehlender Finanzmittel abgelehnt werden, ist dies mit dem Betriebsrat gesondert zu beraten.“

→ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080302/67/2014

In folgender Vereinbarung wird als Ziel der Beratung festgelegt, dass Beschäftigte auf die Veränderungen vorbereitet werden und keine Nachteile für sie entstehen. Damit wird die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats in den Beratungen gestärkt.

„Mit dem Betriebsrat werden gemäß der Vorgaben des § 90 BetrVG die vorgesehenen Prinzipien, Methoden und Projekte des [Unternehmens] im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Arbeitnehmer beraten. Es sind Maßnahmen mit dem Ziel zu vereinbaren, die Beschäftigten auf veränderte Arbeitsaufgaben vorzubereiten und mögliche Nachteile auszuschließen.“

→ Maschinenbau, 080220/189/2011

Mit Blick auf den Pilotbetrieb und die darin gewonnenen Erkenntnisse regelt die nachfolgende Betriebsvereinbarung weiterreichende Beratungsrechte:

„Die gemeinsam zwischen der Montageleitung und dem Betriebsrat erworbenen Erkenntnisse des zweiwöchigen Probebetriebs im [Unternehmensbereich] sind bei der weiteren Umsetzung der Planungsgrundsätze zwingend zu berücksichtigen.“

→ [Maschinenbau, 080220/193/2011](#)

Die Beratung mit dem Betriebsrat in Form einer Teilnahme an Projektsitzungen erzeugt Kosten z. B. für die Freistellung des Betriebsratsmitgliedes. Laut nachfolgender Vereinbarung sind diese Kosten dem Lean-Projekt und nicht der Kostenstelle des Betriebsrats anzurechnen:

„Der Betriebsrat kann einen Mitarbeiter benennen, der in der Projektgruppe mitarbeitet und der Projektgruppe kostenmäßig zugeordnet wird.“

→ [Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080302/67/2014](#)

### **Wirtschaftsausschuss**

Vereinzelte Vereinbarungen beziehen sich ausdrücklich auf den Wirtschaftsausschuss zur Informationsgewinnung:

„Der Wirtschaftsausschuss ist über die wirtschaftlichen Aspekte der Lean Einführung quartalsweise umfassend zu informieren.“

→ [Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080220/184/2010](#)

Eine Vereinbarung regelt den Umgang mit Daten, die im Rahmen der Neugestaltung der Arbeitsorganisation gewonnen werden. Diese dürfen für die Produktkalkulation und Preisbildung herangezogen werden, sofern der Wirtschaftsausschuss darüber informiert wurde:

„Soweit anfallende Daten für die Produktkalkulation bzw. für die Preisbildung notwendig sind, dürfen sie nach Information des Wirtschaftsausschusses (gem. § 106 BetrVG) dazu genutzt werden.“

→ [Kreditgewerbe, 050310/65/2009](#)

### 3.4.4 Steuerkreis/Lenkungsteam

Üblicherweise erfolgt die Einführung und Steuerung eines ganzheitlichen Produktionssystems mithilfe eines Steuerkreises oder Lenkungsteams. In vielen Fällen können Betriebsräte vereinbaren, dass sie ein Mitglied in diesen Lenkungskreis entsenden. Eine Teilnahme des Betriebsrats kann zur Informationsgewinnung sinnvoll sein. Interessenpolitische Kompromisse lassen sich in solchen GPS-Steuerkreisen zumeist nur schwer durchsetzen. In der Regel sitzen dem Betriebsratsvertreter viele Managementvertreter und Lean-Experten gegenüber, die nicht befugt sind, kompensatorische Regelungen mit dem Betriebsrat abzuschließen. Außerdem werden in den Sitzungen des GPS-Steuerkreises fachliche Fragen der Produktionssteuerung diskutiert, die nur zu einem geringen Anteil Relevanz für den Betriebsrat haben.

„Auf Unternehmensebene wird ein zentraler Steuerkreis eingerichtet. Er setzt sich aus zwei ständigen Vertretern des Markenvorstandes [Firma, Bereich A] der Bereiche Produktion und Personal, dem Personalvorstand von [Firma, Bereich B], dem Leiter Personal [Firma, Bereich A], vier benannten Vertretern des Gesamtbetriebsrates (GBR) sowie dem Leiter des Umsetzungsteams zusammen.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/115/2006

„Lokaler Lean Steuerkreis (LLSK)

Im LLSK sind ständig vertreten:

- Die Werksleitung
- Der Lokale Lean Koordinator
- Zwei Vertreter des örtlichen BR
- Vertreter der lokalen Personalabteilung

Der LLSK legt einvernehmlich den Rolloutplan des Standortes fest und ist für die Überwachung der Einhaltung des Rolloutplanes zuständig.“

→ Metallerzeugung und bearbeitung, 010501/28/2013

Neben der Koordination der Lean-Aktivitäten im Unternehmen werden den GPS-Steuerkreisen weitere Aufgaben zugeschrieben, z. B. als Initiator und Promotor des GPS zu fungieren; Ziele, Meilensteine und Umsetzungsmodalitäten zu vereinbaren; den Rolloutplan festzusetzen und zu überwachen; Arbeitsschwerpunkte zu definieren und abzustimmen:

„Um die Beteiligungsinitiativen im Sinne einer ganzheitlichen Vorgehensweise und der Integration in ein umfassendes Qualitätsmanagementkonzept zu bündeln, wird regelmäßig ein unternehmensweiter Erfahrungsaustausch durchgeführt. Hierfür wird ein ressortübergreifend besetzter Arbeitskreis unter Beteiligung des Gesamtbetriebsrates und des Unternehmensprecherausschusses gebildet, der die Beteiligungsprozesse vor allem durch folgende Aktivitäten unterstützt:

- Bewertung aktueller Entwicklungen und Ergebnisse des Beteiligungsgeschehens,
- Initiierung von Aktivitäten zur Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeiterbeteiligung,
- Planung und Koordination von Projekten zur Verbesserung der Prozessunterstützung,
- Koordination der Zusammenarbeit mit internen/externen Experten.“

➔ Metallerzeugung und bearbeitung, 110400/10/2001

### **Mitbestimmungsrelevanter Steuerkreis**

Davon zu unterscheiden sind Steuerkreise, die paritätisch von den Betriebsparteien besetzt werden und das Ziel haben, Interessenkonflikte bei der GPS-Umsetzung auszuräumen bzw. kompensatorische Regelungen zu treffen. Wichtig ist hier, dass auf Arbeitgeberseite Personen benannt werden, die auch juristisch ermächtigt sind, mit dem Betriebsrat verbindliche Regelungen zu treffen.

„Für den Gesamtprozess Kaizen wird die paritätische Kommission, wie in Punkt 3 beschrieben, eingesetzt. Sie entscheidet über Vorgehensweise und grundsätzliche Ausrichtungen. Der Vorsitz dieser Kommission wird von dem für die Produktion zuständigen Mitglied der Geschäftsleitung wahrgenommen, da es sich hierbei um den von Kaizen am meisten betroffenen Bereich handelt.“

➔ Maschinenbau, 080302/6/1997

„Für [GPS]-relevante Themen auf überbetrieblicher Ebene wird zwischen dem Unternehmen und dem GBR ein Koordinationsausschuss zum Thema [GPS] eingerichtet. Die Koordinationsausschuss-

sitzung findet in Verbindung mit einer Gesamtbetriebsrats- oder Wirtschaftsausschusssitzung statt.“

→ Maschinenbau, 080302/74/2011

„Für die Werke übergreifende Koordination der [GPS]-Einführung wird ein Koordinierungsausschuss eingerichtet.

Mitglieder: Vertreter der GL, P, Werke, GBR

Aufgaben: Gemeinsame Beratung bei der Festlegung von [Firmen]-Standards.“

→ Maschinenbau, 080220/189/2011

Häufig gibt es zusätzlich auf lokaler Ebene einen weiteren Steuerkreis zur Begleitung der konkreten Umsetzungsprojekte:

„Für jeden Werkstandort gibt es einen [Firmen]-Steuerkreis. Er koordiniert alle Aktivitäten zur Vorgehensweise. Der Betriebsrat ist Mitglied dieses Kreises. Im Steuerkreis wird Einvernehmlichkeit angestrebt. Über den [Firmen]-Steuerkreis ist gewährleistet, dass eine umfassende und rechtzeitige Information erfolgt und der Betriebsrat alle ihm zustehenden Rechte umfassend wahrnehmen kann.“

→ Maschinenbau, 080220/189/2011

Vereinzelte werden ausdrücklich weitere Sachverständige bei Bedarf hinzugezogen:

„Er setzt sich aus jeweils drei Mitgliedern aus dem Kreis des Arbeitgebers und des Betriebsrates zusammen. Betriebliche Fachleute und externe Sachverständige können zu den Sitzungen hinzugezogen werden.“

→ Metallerzeugung und bearbeitung, 100300/488/2007

Der Schwerbehindertenvertretung wird in wenigen Fällen extra die Teilnahme am Steuerkreis eröffnet:

„Es wird ein Steuerkreis festgelegt, der mindestens ein, auf Wunsch des Betriebsrats auch zwei Betriebsratsmitglieder, enthält. Der Schwerbehindertenvertretung ist die Teilnahme im Steuerkreis ebenfalls zu ermöglichen.“

→ Ernährungsgewerbe, 080302/47/2011



In der folgenden Betriebsvereinbarung wird neben der paritätischen Besetzung explizit geregelt, dass Mehrheitsentscheidungen notwendig sind. Damit kann keine Maßnahme gegen den Willen des Betriebsrats durchgesetzt werden. Dies erweitert die Rechte des Betriebsrats aus dem BetrVG deutlich. Allerdings werden seine Rechte im folgenden Satz wieder auf die gesetzlichen Grundlagen begrenzt.

„Zur Begleitung des KVPs und bei der Einführung teamorientierter Arbeitsformen wird eine paritätische Kommission eingerichtet. Diese setzt sich aus zwei Mitgliedern des Betriebsrates und zwei Vertretern des Arbeitgebers zusammen und hat eine mehrheitliche Lösung herbeizuführen. Im Rahmen des KVP können Arbeitsplätze, Arbeitsabläufe sowie die Arbeitsumgebung versuchsweise geändert werden. Eine wesentliche endgültige Änderung darf nicht vorgenommen werden, bevor die gesetzlichen Rechte des Betriebsrates berücksichtigt wurden.“

➔ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080302/31/2002

„Der Steuerkreis ist kein Informationsgremium, sondern ein Entscheidungsgremium. Hier fließen die Informationen oder Vorschläge aus den einzelnen Bereichen zusammen. Er hat folgende Aufgaben:

- Festlegung der einzelnen Schritte bei der Ein- und Durchführung von [GPS]
- Entscheidungen über die Vorgehensweise
- Prüfen von Qualifizierungsmaßnahmen
- Genehmigen eines Vorschlages oder Suche nach einer alternativen Lösung im Sinne der Idee
- Kontrolle der Umsetzung.“

➔ Ernährungsgewerbe, 080302/47/2011

Zu einem Entscheidungsgremium gehört auch ein Vetorecht:

„In allen Phasen des Veränderungsprozesses kann das Lenkungsteam den Veränderungsprozess abändern oder beenden. Umgesetzte Veränderungen können auf Beschluss des Lenkungsteams auch zurückgenommen werden.“

➔ Maschinenbau, 080302/70/2010

Vereinzelte werden den Lenkungskreisen ausdrücklich die Rolle zugewiesen, auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu achten:

„[Firma] und BR richten einen paritätisch besetzten Lenkungsausschuss ein. Dieser Lenkungsausschuss ist berechtigt, in die Veränderungsprozesse einzugreifen und Maßnahmen zwingend einzuleiten, sofern eine nachteilige Auswirkung auf die Arbeitsbelastung abzu-sehen ist.“

→ [Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 060800/1/2011](#)

Andere Regelungen bestimmen den Lenkungskreis als Verhandlungsgremium für weitere Betriebsvereinbarungen (bzw. für die Erarbeitung von Anlagen zur bestehenden Vereinbarung), die sich aus der Umsetzung des GPS ergeben:

„Aufgabe der Projektgruppe ist es, Lösungsvorschläge zu erarbeiten für die mitarbeiterbezogenen und betriebsverfassungsrechtlich relevanten Themen (siehe auch Punkt 2) im Zusammenhang mit der Umgestaltung zu einem [Firmen]-Produktions-System. Die Lösungsvorschläge sollen die in Punkt 2 getroffenen Festlegungen und Orientierungen weiter präzisieren bzw. ggf. verändern und in der Form einer Betriebsvereinbarung oder Anlage zu vorliegender Rahmenvereinbarung erstellt werden.“

→ [Anonym, 080220/186/2008](#)

In einigen Vereinbarungen finden sich sehr umfangreiche Aufgabenbeschreibungen für den Lenkungskreis:

„Im AK [Arbeitskreis GPS] werden:

- mitbestimmungsrelevante Themen geregelt,
- Meinungsverschiedenheiten und Konflikte geklärt,
- Projekte und Querschnittsthemen veranlasst bzw. freigegeben,
- Informationen ausgetauscht,
- auf die Einhaltung von Absprachen und Regelungen geachtet,
- bei Bedarf Unterarbeitskreise eingesetzt.“

→ [Maschinenbau, 080220/191/2008](#)

### 3.4.5 Prozessbeteiligung

Gerade bei so umfassenden und komplexen Sachverhalten wie der Einführung und Umsetzung eines ganzheitlichen Produktionssystems ist es für Betriebsräte nicht mit dem Abschluss einer Betriebsvereinbarung getan. Viele versuchen, den fortdauernden Umsetzungsprozess kontinuierlich zu begleiten. Dazu wurden verschiedene Wege vereinbart – bisweilen eine umfassende Beteiligung am gesamten Prozess:

„Die umfassenden Veränderungsprozesse lösen unterschiedliche Beteiligungsrechte des Betriebsrats aus. Mit den vorliegenden Eckpunkten wird ein Beteiligungsverfahren geregelt, das einerseits der Interessenvertretung ermöglicht, die Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass die ‚Qualität der Arbeitsbedingungen‘ verbessert wird, ohne dass der Mitbestimmungsprozess die Dynamik der Veränderungsprozesse unnötig behindert.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080302/68/2010

Im Folgenden wird ein gemeinsamer Rundgang von Betriebsrat und Arbeitgeberseite vereinbart, mit dessen Hilfe die Maßnahmen beurteilt und ggf. Fragen geklärt werden können:

„In zweiwöchigem Abstand werden die sogenannten Lean-Mitarbeiter (optional mit Beteiligung der Geschäftsleitung) und zwei Vertreter des Betriebsrats einen Rundgang durch einen vorher gemeinsam definierten Bereich der Fertigung machen. Dabei sollen sie gemeinsam den Status der ‚Werkzeuge‘ sowie die nächsten Schritte im Rahmen von [GPS] miteinander erörtern. Im Rahmen dieser Rundgänge sollen regelmäßig auch Gespräche mit dem Value Stream Manager und mit dem jeweiligen Supervisor geführt werden. Diese Gespräche dienen dem Erfahrungsaustausch und der inhaltlichen Klärung der eingeleiteten Prozesse.“

→ Maschinenbau, 090400/225/2012

Bezüglich der Teilnahme an Umsetzungsprojekten finden sich folgende Regelungen, die dem Betriebsratsvorsitzenden in der Projektleitung eine verantwortliche Rolle übertragen und Betriebsratsmitglieder in Teilprojekte einbeziehen:

„Zur Beschleunigung der Entscheidungsabläufe und verbesserten Integration der Beschäftigten in das Projekt arbeitet der Betriebsratsvorsitzende verantwortlich in der Projektleitung. In Teilprojekten wirken jeweils zuständige Betriebsratsmitglieder bzw. vom Betriebsrat benannte sachverständige Beschäftigte in vorheriger Abstimmung mit dem Personalmanagement mit.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080220/10/2000

„Der Betriebsrat kann bis zu zwei Mitglieder in die jeweiligen Kernteams der beauftragten Projekte entsenden. Die Meldung erfolgt über den BR Sprecher im [Unternehmen].“

→ Maschinenbau, 080220/192/2012

Häufig wird vereinbart, dass Betriebsratsmitglieder jederzeit an Kaizen-Workshops und an Projektsitzungen teilnehmen können:

„Vertreter des Betriebsrats können jederzeit an den Mitarbeiter-Workshops der Teams und Abteilungen teilnehmen. Der Betriebsrat kann an allen Projektsitzungen teilnehmen. Er wird zu den entsprechenden Terminen rechtzeitig eingeladen.“

→ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080302/67/2014

„Der Betriebsrat wird regelmäßig unter Vorlage von Unterlagen (z.B. Projektberichten) über den Projektfortschritt informiert. Der Betriebsrat kann jederzeit zur Projektbegleitung in alle Projektteams und Workshops bis zu zwei seiner Mitglieder entsenden.“

→ Maschinenbau, 080220/187/2013

Teilweise werden von den Betriebsratsgremien einzelne Personen bestimmt, die den Lean-Prozess kontinuierlich begleiten:

„Der Betriebsrat erhält rechtzeitig und umfassend Informationen zu geplanten Maßnahmen und wird einen festen Vertreter benennen, der aktiv an den Projektgruppen, Workshops etc. und den vorgeschalteten Schulungen und Informationsveranstaltungen teilnimmt.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080302/41/2009

In diesem Zusammenhang wird die notwendige Freistellung der Betriebsratsmitglieder geregelt:

„Im Verlauf des Projekts [...] werden Betriebsratsmitglieder von ihrer beruflichen Tätigkeit nach Maßgabe des § 38 Abs. 2 BetrVG ganz oder teilweise freigestellt.“

→I Maschinenbau, 080220/187/2013

Die folgende Betriebsvereinbarung lässt neben der Teilnahme des Betriebsrats an Workshops die Befragung von und Diskussion mit Beschäftigten zu:

„Der BR ist am gesamten [GPS-]Entwicklungs-/Umsetzungsprozess zu beteiligen. Er hat das Recht, an den Workshops teilzunehmen und festzulegende Standards mit den betroffenen MA in den Gruppen zu erörtern (siehe Konfliktlösung unter Punkt 5).“

→I Metallerzeugung und bearbeitung, 010501/28/2013

In einigen Vereinbarungen ist geregelt, dass der Betriebsrat die Workshop-Beteiligten gezielt zu den Auswirkungen auf ihre Arbeitsbedingungen befragen kann:

„Der Betriebsrat bekommt die Möglichkeit, die Mitglieder des jeweiligen Kaizen-Teams nach Beendigung des Kaizen zu befragen. Ziel dieser Befragung ist festzustellen, ob aus arbeitswissenschaftlicher Sicht die ergonomischen, arbeitssicherheitstechnischen und lernförderlichen Rahmenbedingungen verbessert werden konnten.“

→I Maschinenbau, 080302/69/2014

Diese Befragung kann auch 30 Tage nach der Neugestaltung des Arbeitsplatzes erfolgen:

„Der Betriebsrat bekommt die Möglichkeit, sich nach ca. 30 Tagen bei den betroffenen Beschäftigten zur Neugestaltung ihres Arbeitsplatzes, Arbeitsablaufes und Arbeitsinhalte zu informieren, ob sich die Qualität ihrer Arbeitsbedingungen verbessert hat.“

→I Maschinenbau, 080302/69/2014

### 3.4.6 Vorschläge und Verbesserungen durch den Betriebsrat

Viele Betriebsräte stehen der Einführung von ganzheitlichen Produktionskonzepten in Teilen aufgeschlossen gegenüber. Beispielsweise kann die Einführung synchroner Prozesse durch den Abbau von widersprüchlichen Anforderungen, Störungen und durch mehr Beteiligung der Beschäftigten auch Vorteile für Letztere mit sich bringen. Allerdings möchten Betriebsräte die Gestaltung nicht allein der Arbeitgeberseite überlassen, sondern eigene Vorstellung und Vorschläge durchsetzen. Dazu finden sich folgende Regelungen in den analysierten Vereinbarungen:

„[Die Information] erfolgt zu einem Zeitpunkt, zu dem noch Einfluss auf die Entscheidung genommen und Lösungsalternativen des Betriebsrates eingebracht werden können.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080302/31/2002

Grundsätzlich muss der Betriebsrat genügend Zeit und Ressourcen zur Verfügung haben, um eigene Vorstellungen entwickeln zu können. In diesem Zusammenhang werden auch Workshops in verschiedener Zusammensetzung vereinbart:

„Der Betriebsrat kann für seine eigene Planung und Ausarbeitung von Konzepten bzw. zur gemeinsamen Bewertung des Projektes bzw. Projektfortschritts oder zur begleitenden Ausarbeitung von zusätzlichen Vereinbarungen eigene Workshops nach vorheriger Beratung mit dem Bereich Personalmanagement durchführen.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080220/10/2000

„Der Betriebsrat erhält nach Abstimmung im Steuerkreis die Möglichkeit, mit eigenständig organisierten kleinen Workshops den [Firmen]-Prozess zu begleiten und entsprechend der [Firmen]-Philosophie einen sogenannten ‚kleinen Kaizen-Prozess‘ zu organisieren. Ziel ist es, das Erfahrungswissen der Beschäftigten Bottom-Up zu erschließen und neben den ökonomischen Verbesserungen auch Innovationen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu entwickeln.“

→ Metallerzeugung und bearbeitung, 100300/488/2007

In folgender Vereinbarung ist die Hinzuziehung eines externen Sachverständigen zur Analyse des Prozesspotenzials und zur Durchführung von Mitarbeiterworkshops geregelt:

„Im [Unternehmensbereich] erhält der Betriebsrat die Möglichkeit, eine eigene Analyse der Prozessverbesserungspotenziale zu erarbeiten. Dazu werden ebenfalls in eigenständig organisierten kleinen Mitarbeiterworkshops und Befragungen die Erfahrungen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter systematisch erfasst und bewertet. Der Betriebsrat kann entsprechend § 80 (3) BetrVG einen externen Sachverständigen zur Unterstützung zuziehen.“

→I Metallerzeugung und bearbeitung, 100300/488/2007

Andere Betriebsvereinbarungen erlauben Korrekturen an den Maßnahmen des Arbeitgebers, bevor diese umgesetzt werden:

„Vor der Anwendung von neuen [Lean im Büro] Methoden in der Diagnosephase werden diese dem Betriebsrat ausführlich erläutert. Anregungen des Betriebsrats zur Ergänzung oder Veränderung der Anwendung dieser Methoden werden vom [Lean im Büro] Team geprüft und wenn möglich aufgenommen. Dies gilt insbesondere für methodische Ergänzungen, die garantieren sollen, dass das [Lean im Büro] Ziel Mitarbeiterzufriedenheit angemessene Berücksichtigung findet.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080302/67/2014

Folgende Vereinbarungen bieten dem Betriebsrat die Möglichkeit, zusätzliche Maßnahmen vorzuschlagen:

„Im Rahmen der Erläuterung der Veränderungsprozesse und deren Zielerreichung besteht die Möglichkeit, durch den Betriebsrat zusätzliche Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung und soziale Regelungen von evtl. Nachteilen für die Beschäftigten vorzuschlagen und einzubringen.“

→I Maschinenbau, 080302/69/2014

„Wissen teilen:

Der Betriebsrat wird über geplante Schritte im Rahmen des [Produktionssystems] rechtzeitig informiert und kann eigene Vorschläge zeitnah einbringen.“

→ [Maschinenbau, 080220/189/2011](#)

### 3.4.7 Umgang mit Konflikten

Die Einführung und kontinuierliche Verbesserung bzw. Veränderung von ganzheitlichen Produktionssystemen und Lean-Konzepten in den Bürobereichen von Unternehmen bieten großes Konfliktpotenzial. In vielen Fällen ist bereits die Verhandlung einer Betriebsvereinbarung von Auseinandersetzungen um die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats begleitet. Anlässe für Streitigkeiten bieten sich vielfach: Der „lebende“ Charakter von ganzheitlichen Produktionssystemen, die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Umsetzung je nach Abteilung und handelnden Personen sowie die Auswirkungen auf die Arbeitsbelastung, die sich teilweise erst nach einiger Zeit bemerkbar machen.

In den Betriebsvereinbarungen finden sich verschieden Lösungen, um Konflikte zu regulieren. Die Einrichtung von paritätisch besetzten Steuerkreisen oder die Teilnahme von Betriebsräten an Projektgruppen und Workshops soll Konflikte bereits im Vorfeld verhindern. Darüber hinaus werden vielfach Verfahren beschrieben, die Streitigkeiten zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten sowie überwiegend zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung beilegen sollen. In wenigen Fällen ist ein direktes Beschwerderecht der Beschäftigten in den Vereinbarungen verankert. Sie können sich dabei an die Geschäftsleitung, an betriebliche Arbeitsgruppen oder an den Steuerkreis sowie an den Betriebsrat wenden:

„Ziel ist es, dass Differenzen offen angesprochen werden. Hierfür hat der Mitarbeiter grundsätzlich folgende Möglichkeiten:

- Der Mitarbeiter bespricht das Problem in seinem (Scrum)-Team und findet dort eine Lösung.
- Der Mitarbeiter wendet sich an ein Mitglied der Steuergruppe (s. § 3.2) und bespricht mit ihm das Problem und die weitere Vorgehensweise.
- Der Mitarbeiter wendet sich an seine Führungskraft.
- Der Mitarbeiter wendet sich an den Betriebsrat.



Wenn ein Mitarbeiter nicht namentlich genannt werden will, so sind die Angesprochenen trotzdem aufgefordert, eine Lösung zu finden.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

In der nachfolgenden Betriebsvereinbarung wird das Beschwerderecht im Fall von schwerwiegenden Konflikten eingeräumt:

„Wenn schwerwiegende Konflikte durch die Teilnahme an Kaizen-Workshops und/oder daraus entstehenden Aktivitäten auftreten, hat der/die Mitarbeiter/in das Recht, sich unmittelbar an den Vorstand, die Geschäftsleitung, den Betriebsrat oder die paritätische Kommission (siehe Punkt 3 „Absicherung der Beschäftigten“) zu wenden. Aus diesem Beschwerderecht darf dem Mitarbeiter keinerlei Nachteil entstehen.“

→ Maschinenbau, 080302/6/1997

Vereinzelte finden sich Vereinbarungen, die ein gemeinsames Gespräch zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung zur Beilegung von Konflikten regeln:

„Bei Streitigkeiten aus oder in Zusammenhang mit dieser Gesamtbetriebsvereinbarung werden der GBR und [die Firma] Gespräche aufnehmen mit dem Ziel, eine einvernehmliche Regelung zu finden. Dies gilt auch, wenn der GBR oder [die Firma] bei der Umsetzung dieser Gesamtbetriebsvereinbarung Anpassungsnotwendigkeiten geltend macht. Die Aufnahme der Gespräche wird innerhalb von vier Wochen erfolgen.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/185/2004

In mehreren Vereinbarungen werden Stufenmodelle beschrieben die je nach Streitigkeit bis hin zur Einrichtung einer Einigungsstelle reichen. Beispielsweise wird zur Beilegung von Streitigkeiten eine paritätische Kommission eingerichtet. Sollte in diesem Rahmen keine Einigung stattfinden, kann eine Einigungsstelle angerufen werden.

In folgendem Stufenmodell erhält der Projektsteuerkreis als erste Ebene die eher unpräzise Aufgabe, Einvernehmen herzustellen. Gelingt dies nicht, werden zwei höhere Ebenen durch ein sehr aufwendiges Einigungsstellenverfahren eingeschaltet:

#### „b) Betrieblicher Einigungsversuch

Kommt im Koordinationsausschuss ein Einvernehmen (Konsens) nicht zustande, findet innerhalb einer Frist von zwei Wochen (nach Scheitern der Verhandlungen im Koordinationsausschuss) ein erneuter Einigungsversuch zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat statt.

#### c) Einrichtung einer Einigungsstelle

Es wird eine Einigungsstelle gem. § 76 Abs. 1 S.2 BetrVG eingerichtet. Diese besteht aus je vier Beisitzern pro Seite unter Vorsitz von [Name], Vizepräsidentin des LAG [Bundesland], im Verhinderungsfall [Name], Präsident des LAG [Bundesland]. Die Einigungsstelle tritt unverzüglich nach ihrer Anrufung zusammen und schließt ihr Verfahren innerhalb weiterer 14 Tage ab.

In mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten, in denen gemäß Betriebsverfassungsgesetz der Spruch der Einigungsstelle die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ersetzt, wird die Einigungsstelle auf Antrag einer Seite tätig. Im Übrigen wird die Einigungsstelle nur tätig, wenn beide Seiten es beantragen oder mit ihrem Tätigwerden einverstanden sind.

Das übrige Verfahren regelt sich gem. § 76 BetrVG.“

→ Maschinenbau, 080220/187/2013

In der Regel werden Einigungsstellenverfahren im Zusammenhang mit grundlegenden Auseinandersetzungen um die Interpretation der Betriebsvereinbarung und der Mitbestimmungsrechte vereinbart – meist mit einer vorgeschalteten betrieblichen paritätischen Kommission:

„Entstehen bei der Auslegung oder Anwendung dieser Betriebsvereinbarung Meinungsverschiedenheiten, so ist die Angelegenheit binnen 10 Arbeitstagen in einer paritätisch besetzten Kommission zu behandeln und zu entscheiden.“

→ Maschinenbau, 080220/192/2012

In einigen Vereinbarungen wird ausdrücklich der verbindliche Spruch der Einigungsstelle geregelt. Dies kann durchaus als Erweiterung der Beteiligungsrechte aus dem BetrVG gewertet werden, denn wie beschrieben ist die Anrufung der Einigungsstelle selbst bei der umstrittenen Anwendung der §§ 111 ff. BetrVG nicht möglich.

„Bei Streitigkeiten aus oder im Zusammenhang mit dieser Gesamtbetriebsvereinbarung wird eine paritätische Kommission (3/3) mit Beteiligung des Gesamtbetriebsrates und des Arbeitgebers mit dem Ziel, eine einvernehmliche Lösung zu finden, gebildet. Sollte es nicht zu einer Einigung kommen, entscheidet die Einigungsstelle abschließend.“

→I Maschinenbau, 080302/74/2011

„Meinungsverschiedenheiten bei Anwendung und Auslegung dieser Vereinbarung werden von einer Einigungsstelle unter Vorsitz des Vorsitzenden Direktors des Arbeitsgerichts [Ort] [Name] und unter Teilnahme von jeweils zwei Beisitzern beigelegt. Die Einigungsstelle kann von jeder Seite jederzeit angerufen werden. Sie entscheidet verbindlich.“

→I Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080302/41/2009

Zusätzlich werden vereinzelt Zeitvorgaben gemacht und es wird festgelegt, dass die strittige Maßnahme in der Verhandlungszeit nicht umgesetzt werden darf:

„Meinungsverschiedenheiten über die Mitbestimmungspflichtigkeit einzelner Teilschritte werden auf Antrag des Betriebsrats auf eine paritätische Kommission zur Entscheidung übertragen. Diese bemüht sich um Beilegung der Meinungsverschiedenheit. Die paritätische Kommission setzt sich aus drei Arbeitgebervertretern und drei Betriebsratsmitgliedern zusammen. Kann eine Beilegung nicht innerhalb von zwei Wochen nach Anrufung erreicht werden, entscheidet die unter 6.2 benannte Einigungsstelle. Mindestens für die Frist des Versuchs der Beilegung der Meinungsverschiedenheiten durch die paritätische Kommission wird die Maßnahme/der Teilschritt nicht umgesetzt.“

→I Ernährungsgewerbe, 080302/47/2011

In GPS werden viele Veränderungen in KVP-Workshops entwickelt und gleich vor Ort umgesetzt. Daher ist es schwierig, den Betriebsrat entsprechend dem BetrVG zu beteiligen, ohne die Dynamik des Veränderungsprozesses zu behindern. Die folgende Betriebsvereinbarung regelt deshalb, dass eine Zustimmung des Betriebsrats nach Abschluss der Veränderung einge-

holt werden muss. Kommt es dabei nicht zu einer Einigung der Betriebsparteien, müssen alle umgesetzten Maßnahmen zurückgenommen werden:

„Es besteht Einigkeit darüber, dass die durch den Workshop ausgelöst und erfolgten Umstellungen von Arbeitsabläufen und Inhalten mitbestimmungspflichtig sein können. Die Veränderungen, die durch die jeweiligen Workshops bei [der Firma] praktisch realisiert werden, werden spätestens 6 Wochen nach Beendigung des Workshops auf ihren ursprünglichen Zustand zurückgesetzt, wenn es keine Einigung zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat gibt.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080302/4/1996

In einem Fall wurde dem Betriebsrat ein Vetorecht zugesprochen, sollten sich die Arbeitsbedingungen durch GPS-Maßnahmen verschlechtern:

„Herrscht Uneinigkeit über den Erfolg der Maßnahmen und reklamiert der Betriebsrat, dass durch die Maßnahmen die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten verschlechtert werden, sind die betroffenen Maßnahmen rückgängig zu machen, bis erforderliche formale Beteiligungsprozesse entsprechend BetrVG abgeschlossen sind.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080302/67/2014

### 3.4.8 Externe Beratung

§ 80 Abs. 3 BetrVG regelt die Hinzuziehung von externen Sachverständigen seitens des Betriebsrats, damit er seine Aufgaben ordnungsgemäß erfüllen kann. Allerdings ist dies mit dem Arbeitgeber vorab zu vereinbaren, damit die Kosten übernommen werden. Bei Betriebsänderungen nach § 111 BetrVG ist eine vorherige Zustimmung des Arbeitgebers nicht vorgeschrieben. Allerdings wurde in [Kapitel 3.4](#) bereits auf die Grenzen des § 111 BetrVG hingewiesen.

In folgender Vereinbarung wird die Hinzuziehung des Sachverständigen entsprechend § 111 BetrVG geregelt, d. h. der Betriebsrat braucht nicht zu belegen, dass dies zur „ordnungsgemäßen Erfüllung seiner Aufgaben erforderlich ist“:

„Der Betriebsrat kann zur Erfüllung seiner Aufgaben im Rahmen des Projekts [GPS] externe Sachverständige nach Maßgabe des § 111 Satz 2 BetrVG hinzuziehen.“

➔ Maschinenbau, 080220/187/2013

Nachstehend ist geregelt, dass der Betriebsrat Sachverständige in Abstimmung mit der Personalabteilung hinzuziehen kann:

„[Firma] und BR können externe Berater im Rahmen der Entwicklung und Umsetzung zur Unterstützung beauftragen. Der BR hat Art und Umfang der Hinzuziehung externer Berater mit dem Zentralen Personalmanagement abzustimmen.“

➔ Metallerzeugung und bearbeitung, 010501/28/2013

Laut folgender Regelung kann der Betriebsrat eigene Workshops zur Begleitung und Bewertung des GPS durchführen und dabei Sachverständige mit einer Budgetbeschränkung von bis zu vier Tagen hinzuziehen:

„Diese können mit Unterstützung des externen BR-Sachverständigen in einer Größenordnung von bis zu 4 Arbeitstagen ggf. unter Hinzuziehung von Projektverantwortlichen aus dem Management erfolgen.“

➔ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080220/10/2000

### 3.5 Beschäftigteninteressen und Schutz vor Nachteilen



#### Wer mehr wissen möchte

<http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=174#bvdoku2>

Bei Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Einführung von GPS sind die Auswirkungen der GPS-Anwendungen auf die Arbeitsbedingungen nur schwer abzuschätzen. Das ist der Grund, warum in vielen Vereinbarungen großer Wert auf Schutzregelungen für die Beschäftigten gelegt wird. Eine Umfrage unter Betriebsräten der Metall- und Elektroindustrie Baden Würt-

tembergs im Jahr 2010 fragte nach den Auswirkungen von Lean-Elementen auf Beschäftigte (Pfäfflin et al. 2011, S. 92). Diese Befragung zeigt: Betriebsräte beobachten neben negativen Folgen teilweise widersprüchliche, in einigen Fällen auch positive Auswirkungen. Beispielsweise bewerten sie die Auswirkungen von Wertstromdesign, U-Zellen/U-Montage und Fließfertigung überwiegend negativ. Demgegenüber wurden Standardisierung, TPM (vorbeugende Wartung) und die 5S-Methode überwiegend positiv beurteilt. Aus diesem Grund werden in vielen Vereinbarungen Schutzregelungen getroffen zur Absicherung von Entgelt bzw. vor Personalabbau, Versetzungen sowie Leistungs- und Verhaltenskontrolle.

### 3.5.1 Entgeltsicherung

In der Regel enthalten die Vereinbarungen Formulierungen, die Nachteile verhindern und bestehende Eingruppierungen schützen sollen:

„Dem Engagement der Beschäftigten bei der Beteiligung am [GPS] sollen auch in Bezug auf das Entgelt keine Nachteile entstehen.“

→I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/115/2016

Eine Vereinbarung formuliert dies anders. Sie regelt eine Höhergruppierung, wenn höherwertige Arbeitsaufgaben übernommen werden:

„Führen Veränderungsprozesse zu einer Übertragung höherwertiger Arbeitsaufgaben, wird eine Höhergruppierung durchgeführt.“

→I Maschinenbau, 080220/187/2013

Viele Vereinbarungen beschreiben – unterschiedlich ausführlich – Ausgleichsregelungen, um das Entgeltniveau abzusichern. Die folgende Formulierung ist ausnehmend kurz:

„Bei der Realisierung [des GPS] sollen im Rahmen der gesetzlichen und vertraglichen Vorgaben tätigkeitsadäquate Eingruppierungen vorgenommen werden.“

→I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/185/2004

Einzelne Vereinbarungen beschreiben rudimentär, dass Ausgleichsregelungen zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsleitung anzustreben sind:

„Insbesondere werden im Zusammenhang mit der Maßnahme keine Abgruppierungen angestrebt. Kommt es dennoch im Rahmen von [GPS]-Projekten zu einer Neubewertung von Arbeitsplätzen, wird der Betriebsrat durch die Geschäftsleitungen vor Einleitung personeller Maßnahmen unter Beachtung der gesetzlichen Vorschriften rechtzeitig informiert. Die Betriebsparteien werden in diesen Fällen umgehend in Beratungen über geeignete Ausgleichsregelungen eintreten.“

→ Gummi- und Kunststoffherstellung, 080220/188/2013

In vielen Vereinbarungen werden Versetzungen als erste Maßnahme festgelegt, um das Entgelt zu erhalten und vor Abgruppierung zu schützen (detailliertere Regelungen zu Versetzungen werden in [Kapitel 3.5.3](#) dargestellt):

„Führen KVP-Maßnahmen, Strukturanpassungen, Produktoptimierungen etc. zu veränderten Personalbedarfen bzw. bemessungen und somit zu Versetzungen, so sind den Beschäftigten im Rahmen der bestehenden Entgeltabsicherungsregelungen Arbeitsplätze in einem anderen gleichwertigen und zumutbaren Arbeitssystem zuzuweisen.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/115/2016

Nachstehend ist als weitere Ausgleichsmaßnahme die Rücknahme von ausgelagerten Aufgaben festgelegt:

„Vorrangig ist zu prüfen, ob die betroffenen Beschäftigten mit anderen Aufgaben in der gleichen Abteilung und gleicher Entgeltgruppe beschäftigt werden können. Dazu sind alle sinnvollen ‚Insourcing‘-Möglichkeiten auszuschöpfen. Dafür notwendige Qualifizierungsmaßnahmen, wenn fachlich möglich auch für höherwertigere Stellen, werden umgesetzt.“

→ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080302/67/2014

Eher selten werden Beschäftigten, deren Qualifikationsanforderungen durch den GPS-Veränderungsprozess reduziert werden, wie in folgender Vereinbarung Arbeitsorganisationsmaßnahmen zum Erhalt ihres Qualifikationsniveaus angeboten:

„Führen Veränderungsprozesse zu Umsetzungen oder Versetzungen, werden den betroffenen Beschäftigten zur Erhaltung des bisherigen Qualifikationsniveaus und zur Vermeidung von Abgruppierungen Maßnahmen zur Aufgabenerweiterung (= [Job-Enlargement](#)) [→ Glossar], zur Aufgabenanreicherung (= [Job-Enrichment](#)) [→ Glossar], zum Aufgaben/Arbeitsplatzwechsel (= Jobrotation) und sonstige Maßnahmen angeboten. Sofern dies nicht oder nicht ausreichend möglich ist, erfolgt eine tarifliche Neueingruppierung nach folgender Maßgabe: Der aus einer Abgruppierung resultierende tarifliche Differenzbetrag wird ohne Berücksichtigung von Belastungszulagen in eine dauerhaft zu zahlende, nichtanrechenbare Ausgleichzulage überführt, die tarifiedynamisch ist.

Bei betriebsbedingten Versetzungen, die eine Abgruppierung (mit tarifiedynamischer Besitzstandssicherung) zur Folge haben, sind die Grundsätze der sozialen Auswahl zu beachten.“

→ Maschinenbau, 080220/187/2013

Bezüglich des Verdienstaustauschs, wenn Versetzungen nicht möglich sind, finden sich in mehrere Betriebsvereinbarungen Ausführungen; teilweise beziehen sich die Maßnahmen dabei auch auf Tarifverträge:

„Kann der Beschäftigte nach sorgfältiger Prüfung aller Umstände nicht auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz versetzt werden, so erhält er einen Verdienstaustausch. Für die Berechnung des Verdienstaustauschs gelten die Bestimmungen des § 13 ERA TV [Tarifvertrag über das Entgelt-Rahmenabkommen] und der GBV Vergütung 4. Abschnitt, Ziff. 1.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080302/72/2012

Für Beschäftigte in Schichtarbeit ist es teilweise schwierig, z. B. an Kaizen-Workshops teilzunehmen, die während der Regelarbeitszeit zwischen 9 und 15 Uhr stattfinden. Sie befürchten unter anderem finanzielle Nachteile, weil sie auf Schichtzuschläge verzichten müssen. In Einzelfällen wird daher der



Umgang mit dem Entgelt und ggf. anfallenden Überstunden für Beschäftigte geregelt, wenn sie an Kaizen-Workshops teilnehmen:

„Die MA werden im Rahmen der Mitarbeit in den unter § 4 genannten Beteiligungen bezahlt freigestellt. Sofern die Mitarbeit außerhalb der individuellen Arbeitszeit stattfindet, ist diese als Mehrarbeit zu vergüten. Eventuell durch Mitarbeit ausfallende Spät- und Nachtschichtzuschläge werden ausgeglichen.“

→ Metallherzeugung und -bearbeitung, 010501/28/2013

### Entgeltsschutz bei Zielvereinbarungen

In einigen Betrieben werden wesentliche Entgeltbestandteile über Zielvereinbarungen geregelt. Immer wieder sehen sich die Betriebsräte daher mit der Frage konfrontiert: Inwieweit wirken sich die durch Lean-Konzepte erfassten Kennzahlen auf die Zielvorgaben und Leistungsentgelte aus? Um Nachteile zu vermeiden, werden unterschiedliche Maßnahmen gewählt. Eher vage wird in folgender Vereinbarung von möglichst geringen Auswirkungen gesprochen:

„Grundsätzlich sollen die Auswirkungen von organisatorischen Änderungen auf die individuelle Zielvereinbarung und auf die laufenden Bonuspläne so gering wie möglich sein.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080220/184/2010

Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich, wenn agile Entwicklungsmethoden eingeführt werden, die zu immer wechselnden und neuen Teamstrukturen führen. Häufig werden durch agile Entwicklungsmethoden Kennzahlen auf Gruppenebene vorgegeben und die bisherigen stark individuell ausgelegten Prozesse abgelöst. In der im Folgenden zitierten Betriebsvereinbarung wird das Verhältnis von Teamkennzahlen zu individuellen Zielvereinbarungen genauer bestimmt:

„Mit der Einführung von [Lean und agilen Entwicklungsmethoden] gewinnt neben der individuellen Leistung die Teamleistung an Bedeutung.

Wird die Leistung im agilen Team ausgewertet, so ist der ermittelte Zielerreichungsgrad für alle Teammitglieder gleich.

Arbeitet ein Mitarbeiter in einem agilen Team, so hat er ein Anrecht darauf, dass die Teamleistung bei seiner Leistungsbeurteilung berücksichtigt wird.

Die individuelle Leistungsbeurteilung sowie die Bewertung von Kompetenzen erfolgen weiterhin durch die für die Teammitglieder disziplinarisch verantwortliche Führungskraft.

Individuelle Zielvereinbarungen werden auf Basis der gültigen Zielsysteme und in Anlehnung an die bestehenden Gesamtbetriebsvereinbarungen ‚Leistungsabhängige variable Vergütungsbestandteile‘ und ‚Mitarbeitergespräche‘ zwischen Führungskraft und Mitarbeiter abgeschlossen. Individuelle Ziele dürfen die Teamziele nicht behindern.

Sobald eine Sonderzahlung für einen besonderen Einsatz oder eine herausragende Leistung eines gesamten Teams gezahlt wird, erhalten alle Teammitglieder, auf die diese Gesamtbetriebsvereinbarung zutrifft, einen gleich hohen Geldbetrag. Die Teamleistung und nicht die des einzelnen Teammitglieds steht hier im Vordergrund.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

### 3.5.2 Schutz vor Personalabbau

Sehr viele Schutzregelungen beziehen sich auf Rationalisierungswirkungen bzw. Outsourcing-Maßnahmen, die zu Personalabbau führen können, weil Tätigkeiten oder komplette Arbeitsplätze durch sie entfallen. Teilweise finden sich relativ schwache Aussagen in den Präambeln, die als Ziel festhalten, dass kein Beschäftigungsabbau geplant sei. Darüber hinaus sehen einige Betriebsvereinbarungen alternative Lösungen zu Entlassungen vor und konkretisieren diese teilweise mit „greifbaren“ Maßnahmen, wie z.B. Ausgleich über Arbeitszeitkonten und Teilzeit.

In wenigen Fällen wird zum Schutz vor Rationalisierungswirkungen deutlich auf die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats nach § 111 BetrVG verwiesen.

#### Beschäftigungssicherung

In vielen Vereinbarungen finden sich – eher als grundlegendes Statement und nicht als klare Regelung zu verstehende – Aussagen, dass mit der Einführung der neuen Systeme kein Beschäftigungsabbau geplant sei:

„Kaizen wird nicht zum Stellenabbau und nicht zur Arbeitsverdichtung eingeführt.

Motivation setzt Beschäftigungssicherung voraus.“

→I Metallerzeugung und bearbeitung, 080302/33/1999

Deutlich stärker ist nachfolgende Formulierung, in der die Geschäftsleitung ausdrücklich zur Beschäftigungssicherung verpflichtet wird. Diese Formulierung kann im Konfliktfall im Kündigungsschutzverfahren vor dem Arbeitsgericht verwertet werden.

„Die Geschäftsleitung verpflichtet sich, dass aufgrund der Auswirkungen bzw. Ergebnisse der Lean Produktion Workshops keine Mitarbeiter gekündigt werden.“

→I Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080302/4/1996

Ein Softwareunternehmen schließt ebenfalls juristisch belastbar Beschäftigungsabbau durch die Einführung von agilen Entwicklungsmethoden aus:

„Arbeitgeber und Betriebsrat stimmen darin überein, dass die Einführung und Anwendung von [Lean und agilen Entwicklungsmethoden] zu keinem Abbau von Arbeitsplätzen an den bisherigen Entwicklungsstandorten führt.“

→I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

In der Vereinbarung eines Dienstleistungsunternehmens werden Alternativen zu Kündigungen benannt:

„Mit der Einführung/Umsetzung dieser Verbesserungsprozesse sind keine betriebsbedingten Entlassungen verbunden. Durch alternative, arbeitsplatzerhaltende Maßnahmen sowie Qualifizierungen und Versetzungen wird jeglicher Personalabbau vermieden.“

→I Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080302/41/2009

Beide Formulierungen schließen Kündigungen aus anderen Gründen nicht aus. So muss der Beschäftigte im Kündigungsschutzverfahren nachweisen, dass sein Arbeitsplatz durch die GPS-Maßnahmen weggefallen ist. Trotzdem ist der hier formulierte Schutz vor Kündigung von großer Bedeutung.

Größte Schutzwirkung hat die folgende Regelung in einer Vereinbarung eines Maschinenbauers, die betriebsbedingte Kündigungen generell ausschließt:

„Betriebsbedingte Beendigungskündigungen sind bis zum 31.12.2016 ausgeschlossen.

Vorrang vor dem Ausspruch betriebsbedingter Kündigungen haben die Rückführung der Leiharbeit, Rücknahme von Verlagerungen (Insourcing), Abbau von Mehrarbeit und Flexistunden, Kurzarbeit mit Kurzarbeitergeld für die ausgefallene Arbeitszeit, Arbeitszeitaufsenkung nach § 5 Tarifvertrag Aufbau und Sicherung von Beschäftigung.“

→ Maschinenbau, 080220/187/2013

### Umgang mit Beschäftigungsabbau

In vielen Betrieben wirken ganzheitliche Produktionssysteme als Rationalisierungsinstrumente, die zur Anpassung/Reduzierung von Kapazitäten führen. In Unternehmen, die Personalüberhänge durch Umsatzwachstum ausgleichen, ist nicht mit einem Personalabbau zu rechnen. Gelingt kein Ausgleich durch die Übernahme von anderen Tätigkeiten oder Unternehmenswachstum, scheint Beschäftigungsabbau alternativlos. Entsprechend finden sich in vielen Betriebsvereinbarungen Regelungen, die sich auf den Umgang mit Beschäftigungsabbau beziehen.

In einer älteren Betriebsvereinbarung aus den 1990er-Jahren wird im Zusammenhang mit Kündigungen aufgrund des GPS eine paritätische Kommission eingerichtet. Hier kann der Betriebsrat vor Kündigungsausspruch nach Kompromissen suchen bzw. Alternativen vorschlagen. Wird keine Einigung erzielt, werden entsprechend der in [Kapitel 3.4.1](#) aufgeführten Formulierung Interessenausgleichsverhandlungen aufgenommen.

„Sollten betriebsbedingte Kündigungen beabsichtigt werden, ist eine paritätische Kommission einzurichten. Sie besteht aus zwei Mitgliedern der Geschäftsleitung, drei Betriebsratsmitgliedern und einem Mitglied aus dem Kaizen-Team. Wird in dieser Kommission keine Einigung erzielt, entscheidet ein Vorstandsmitglied der [Firma].“

→ Maschinenbau, 080302/6/1997

In einem Maschinenbauunternehmen wird hinsichtlich Kündigungen auf die Mitbestimmungsrechte nach dem BetrVG verwiesen:

„Sollten durch [GPS] und dessen Projekte Arbeitsplätze entfallen, gelten die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats nach den §§ 90, 91, 106 und 111 BetrVG, sofern und soweit die Voraussetzungen vorliegen.“

➔ Maschinenbau, 080302/69/2014

Mit folgender Formulierung wird vorrangig den von Arbeitsplatzabbau durch GPS Betroffenen ein Arbeitsplatz in den neu entstehenden Bereichen angeboten:

„Soweit im Zusammenhang mit [GPS]-Projekten durch die Veränderung von Strukturen und Organisationseinheiten Arbeitsplätze neu geschaffen werden, sind bei deren erstmaliger Besetzung alle vergleichbaren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorrangig zu berücksichtigen, deren Arbeitsplätze durch andere [GPS]-Projekte negativ betroffen sind. Dies kann auch standortübergreifend erfolgen, sofern sich die lokalen Betriebsparteien hierauf gesondert verständigen.“

➔ Gummi- und Kunststoffherstellung, 080220/188/2013

Neben Kündigungen werden Outsourcing-Maßnahmen befürchtet und ausdrücklich geregelt:

„[GPS]-Projekte zielen grundsätzlich nicht auf ein Outsourcing von einzelnen Betriebsteilen ab. Sollte in Abweichung von diesem Grundsatz dennoch ein Bereich einschließlich der dazugehörigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an andere Unternehmen innerhalb oder außerhalb des Konzerns übertragen werden, wird dies rechtzeitig und umfassend nach Maßgabe des § 111 ff. BetrVG beraten.“

➔ Gummi- und Kunststoffherstellung, 080220/188/2013

In einer anderen Vereinbarung wird die Überprüfung von früheren Outsourcing-Maßnahmen vereinbart. Ziel ist es hier, durch Insourcing zusätzliche Arbeitsplätze zu schaffen, die dem Abbau von Personal entgegenwirken:

„Im Zusammenhang mit der Realisierung und Umsetzung des Projektes [GPS] werden Outsourcing-Entscheidungen der Vergangenheit und die Arbeitsteilung zwischen dem Werk in [Ort] und dem Werk in [Ort] einbezogen und auf ihren erweiterten betriebswirtschaftlichen und ablauforganisatorischen Sinn überprüft.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080220/10/2000

### 3.5.3 Versetzungen

Im Zusammenhang mit Beschäftigungssicherung werden in sehr vielen Betriebsvereinbarungen Versetzungen und entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart. In konzerngebundenen Betrieben verweisen die Betriebsvereinbarungen teilweise auf standortübergreifende Versetzungen, in deren Rahmen mit dem Betriebsrat ein Nachteilsausgleich zu vereinbaren ist:

„Sollten aufgrund der Lean-bedingten Zusammenlegung von Teams einzelne oder mehrere standortübergreifende Versetzungen und/oder Änderungskündigungen notwendig werden, nehmen Arbeitgeber und Betriebsrat unverzüglich Verhandlungen darüber auf, wie die dadurch entstehenden Nachteile ausgeglichen werden.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080220/184/2010

In einem Softwareunternehmen werden nicht wegfallende Stellen im engeren Sinne, sondern der Umgang mit wegfallenden „Rollen und Funktionen“ beschrieben, für die ebenfalls ein Ausgleich geschaffen werden muss:

„Mitarbeiter, die in der bisherigen Organisation Rollen und Funktionen innehatten, die bei der Umstellung auf [Lean und agile Entwicklungsmethoden] ganz oder teilweise wegfallen, erhalten andere gleichwertige Rollen und Funktionen. Davon kann abgewichen werden, wenn der Mitarbeiter mit der Veränderung einverstanden ist.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Die nachstehende Betriebsvereinbarung verweist darauf, dass bei Versetzungen entsprechend der tariflichen Regelungen (z.B. Abgruppierungsschutz) zu verfahren ist und in diesem Zusammenhang Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen sind:

„Sollte es durch [GPS]-Projekte zu personellen Einzelmaßnahmen wie Versetzungen und/oder Umgruppierungen kommen, gelten die entsprechenden Tarifverträge der Metall- und Elektroindustrie [Bundesland].

Vor Versetzungen an einen anderen Arbeitsplatz oder wesentlichen Veränderungen an diesem, sind die nötigen Qualifizierungen umgehend zu ermitteln, zu planen und durchzuführen. Im Übrigen gelten die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates nach § 99 BetrVG.“

→ Maschinenbau, 080302/69/2014

Über den Anspruch auf einen anderweitigen, gleichwertigen und zumutbaren Arbeitsplatz hinaus wird teilweise auch geregelt, wer von der Versetzung betroffen ist (z. B. nicht die schwächsten, sondern die anderswo am besten integrierbaren Mitarbeiter) und wie die notwendigen Versetzungen möglichst schmerzfrei zu realisieren sind (z. B. Vorrang für Freiwilligkeit oder Prüfung eines „Ringtauschs“, also Versetzung auf einen gegenwärtig besetzten Arbeitsplatz):

„Bei Personalüberhang in einer Insel/Gruppe sollen bevorzugt diejenigen Beschäftigten versetzt werden, die geeignet sind (Qualifikation und sonstige persönliche Befähigung), an anderer Stelle integriert zu werden. Unter den Geeigneten hat der Freiwillige Vorrang. Wenn sinnvoll, sind Möglichkeiten des Ringtauschs zu berücksichtigen.“

→ Maschinenbau, 080220/192/2012

Laut folgender Vereinbarung haben die von Versetzung Betroffenen Anspruch auf eine Beurteilung, ein Zwischenzeugnis und auf Wunsch auch auf ein Übergabegespräch; außerdem bleiben bereits genehmigte Urlaubsanträge am neuen Einsatzort gültig:

„Diejenigen Beschäftigten, die einen neuen Vorgesetzten erhalten, werden von ihren Vorgesetzten entsprechend dem Beurteilungssystem innerhalb von vier Wochen nach dem Vorgesetztenwechsel oder der Versetzung schriftlich beurteilt. Auf Wunsch der/des Beschäftigten wird ihm/ihr innerhalb von sechs Wochen auch ein Zwischenzeugnis, das sich auf Führung und Leistung erstreckt, erstellt.

Es hat ein Übergabegespräch zwischen bisherigem und neuem Vorgesetzten und dem/der Beschäftigten zu erfolgen, es sei denn, der/die Beschäftigte wünscht ein solches Gespräch nicht. Der/die Beschäftigte kann zu dem Gespräch ein Betriebsratsmitglied seines/ihrer Vertrauens hinzuziehen. Die Gesprächsergebnisse werden schriftlich dokumentiert und zur Personalakte gegeben.

Bereits mit dem abgehenden Vorgesetzten vereinbarte oder genehmigte Urlaubsanträge behalten Gültigkeit.“

→ Maschinenbau, 080220/187/2013

### 3.5.4 Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle

In vielen Vereinbarungen wird der Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrollen geregelt. Das Ziel solcher Regelungen ist es, zu verhindern, dass die Beschäftigten durch die Erfassung, die Auswertung und die Visualisierung von Prozessdaten unter einen verstärkten Leistungsdruck durch die Vorgesetzten geraten.

Die nachfolgende Vereinbarung verbietet die Ermittlung von Kennzahlen zur Leistungsvorgabe im Rahmen von GPS-Methoden, die im Rahmen von Lean im Verwaltungsbereich eingesetzt werden:

„Eine Ermittlung von Vorgabezeiten zum Zwecke von Leistungsvorgaben durch die Anwendung der beschriebenen Methoden ist ausgeschlossen. Sich aus KVP-Projekten ergebende quantitative Leistungsvorgaben sind nicht Gegenstand von Zielvereinbarungen.“

→ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080302/72/2012

Durch das Verbot einer personenbezogenen Auswertung von Kennzahlen sollen Leistungs- und Verhaltenskontrollen ausgeschlossen werden:

„Im Rahmen des [GPS] werden/sind Indikatoren festgelegt und visualisiert.

Die Ist-Zahlen werden nicht personenbezogen ermittelt und dokumentiert.

Eine Unterschreitung der entsprechenden Sollzahlen führt nicht zu personellen und/oder disziplinarischen Maßnahmen.“

→ Maschinenbau, 090400/225/2012



Die nachfolgende Vereinbarung legt bereits bei der Erfassung der Daten Wert auf Anonymität:

„Zeit und Mengenermittlungen im Rahmen der Workshops dürfen nicht personalisiert (namentliche Nennung) dargestellt werden.“

→I Metallerzeugung und bearbeitung, 010501/28/2013

Ein Kreditunternehmen legt fest, dass Durchschnittswerte heranzuziehen sind, wenn Daten zur Produktkalkulation und Preisbildung genutzt werden:

„Dabei ist stets eine Durchschnittsbetrachtung auf der Basis der Gesamtheit aller Daten einer Geschäftsvorfallart als Bemessungsgrundlage heranzuziehen. Das Abstellen auf die individuelle Leistung eines Mitarbeiters unterbleibt.“

→I Kreditgewerbe, 050310/65/2009

Ein ähnliches Interesse verfolgt die nachstehende Regelung, die Daten nur auf Gruppenebene zulässt:

„Key Performance Indikatoren (KPI), die auf dem Whiteboard verfolgt werden, sind immer auf Team-, Gruppen- bzw. Abteilungsebene aggregierte Zahlen und nicht auf einzelne Mitarbeiter reflektierte Kenngrößen.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080302/67/2014

Oft wird ausführlich beschrieben, dass die erhobenen Daten nicht zu arbeitsrechtlich nachteiligen oder disziplinarischen Maßnahmen führen dürfen:

„Datenerhebungen und verarbeitung im Rahmen des Projektes [GPS] dürfen weder zur Verhaltens- und Leistungskontrolle verwendet werden noch für arbeitsrechtlich nachteilige Maßnahmen (z.B. Ermahnung, Abmahnung, Beurteilungen, Entgeltfindung usw.).“

→I Maschinenbau, 080220/187/2013

Dies gilt auch für Lean-Methoden, die in Bürobereichen von Unternehmen eingesetzt werden:

„Mit den in [Lean im Büro] angewandten Diagnosemethoden (siehe abschließende Aufzählung in Anlage 1) finden keine Verhaltens- bzw. Leistungskontrollen der Beschäftigten statt. Durch die in [Lean im Büro] erfassten Daten können keine disziplinarischen Maßnahmen begründet werden. Als Ausnahme gilt die Verfolgung von vorsätzlichen oder grob fahrlässigen Handlungen bzw. Straftaten. In diesem Fall ist der Betriebsrat entsprechend BetrVG einzubeziehen.“

→ [Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080302/67/2014](#)

In Unternehmen mit IT-basierten GPS-Elementen wird die Auswertung von personenbezogenen Daten zur Verhaltens- und Leistungskontrolle verboten:

„Die im Rahmen von , [Lean und agilen Entwicklungsmethoden] für Reporting-Zwecke IT-seitig aggregierten und ausgewerteten Daten werden weder zur individuellen Leistungs- und Verhaltenskontrolle noch zur individuellen Leistungsbeurteilung verwendet.“

→ [Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012](#)

Mitunter werden mit Blick auf Führungskräfte konkrete Hinweise zur Umsetzung ergänzt:

„Verbot von Verhaltens- und Leistungskontrollen  
Durch die Andon-Anzeigetafeln erfolgt keine Überwachung von Leistung oder Verhalten der Beschäftigten im Sinne des § 87 Abs. 1 Ziffer 6 BetrVG. Die Führungskräfte und die in Ziffer 7 dieser Vereinbarung definierten Personen werden auf die Regelungen zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle hingewiesen.“

→ [Maschinenbau, 090100/42/2012](#)

### **Datenschutz, Zugriffsrechte bei elektronischen Systemen**

In vielen Unternehmen werden Daten elektronisch gespeichert, die im Rahmen von GPS-Aktivitäten erhoben wurden. Teilweise werden bestehende Kennzahlentafeln durch elektronische Anzeigetafeln ersetzt, die in Echtzeit Daten zur Verfügung stellen. Vereinzelt werden diese Themen – Umgang mit Daten, Datenschutz, Einsatz von Filmen, Zugriffsrechte – in den analysierten Betriebsvereinbarungen aufgegriffen.

Im Folgenden werden Zugriffsrechte und Schulungen für den Betriebsrat geregelt:

„Für den Fall, dass Datenportale im Rahmen der Umsetzung dieser GBV aufgebaut oder genutzt werden, ist dem Betriebsrat hierauf jederzeit Zugriff zu gewähren. Dem Betriebsrat ist in einer Schulung die Funktionalität des Portals zu vermitteln.“

➔ Metallerzeugung und bearbeitung, 010501/28/2013

Außerdem werden Bild- und Filmaufnahmen im Rahmen von Lean-Workshops oder einer Visualisierung verboten, sofern Beschäftigte diese ablehnen:

„Bild- und Filmaufnahmen dürfen gegen den Willen der betroffenen MA nicht gemacht werden.“

➔ Metallerzeugung und bearbeitung, 010501/28/2013

Eine andere Vereinbarung verbietet die elektronische Dokumentation von Inhalten der physischen Kennzahlentafeln und regelt den Einsatz von virtuellen Whiteboards:

„Eine elektronische Dokumentation der auf dem physischen Whiteboard gezeigten Themen (wie z.B. Stimmung oder Kapazitätsmanagement) erfolgt nicht, soweit diese personenbezogene bzw. personenbeziehbare Daten enthalten. Die Mitarbeiter sind berechtigt, die sie betreffenden Arbeitsaufgaben zu dokumentieren.

Virtuelle Whiteboards dürfen nur den aktuell sichtbaren Stand des Whiteboards zeigen. Eine Abspeicherung und Historienbildung der Whiteboards ist nicht zulässig. [...] Die Persönlichkeitsrechte der Mitarbeiter werden im Rahmen der bestehenden gesetzlichen und betrieblichen Regelungen zum Datenschutz gewahrt.“

➔ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080302/67/2014

Im Zusammenhang mit der Einführung einer elektronischen Andon-Tafel findet sich eine ausführliche Beschreibung, die deren Einsatz und den Umgang mit Daten regelt:

„Die mittels der Andon-Anzeigetafeln erfassten Daten werden ausschließlich auf dem mit der Andon-Anzeigetafel verbundenen Rech-

ner erfasst und dort nur so lange gespeichert, wie dies zur Erfüllung des jeweiligen Verwendungszwecks geboten ist, höchstens jedoch bis zu 2 Jahren. Abgeleitete Kennzahlen können langfristig weitergenutzt werden.

[...] Jeder Nutzer erhält nur die zur Erfüllung seiner Aufgaben notwendigen Berechtigungen.

[...] Unter Beachtung der Ziffer 6 dieser Vereinbarung erfolgen Auswertungen in anonymisierter Form und nur durch die hierzu berechtigten Personen mit sachlicher Zielsetzung.

Die erfassten Werte bzw. Ergebnisse werden nicht für die Ermittlung von Vorgabezeiten verwendet.

Über grundsätzliche Erkenntnisse aus den Auswertungen wird der Betriebsrat informiert.“

→ Maschinenbau, 090100/42/2012

### 3.6 Beteiligung der Beschäftigten bei Einführung und kontinuierlichem Verbesserungsprozess



#### Wer mehr wissen möchte

<http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=174#bvdoku2>

Ganzheitliche Produktionskonzepte gehen in der Regel von einer beteiligungsorientierten Unternehmenskultur aus. Der Beteiligungsbegriff wird allerdings sehr unterschiedlich verstanden. Die GPS-Konzepte verstehen unter Beschäftigtenbeteiligung zumeist, dass die Beschäftigten und ihr Erfahrungswissen im Veränderungsprozess miteinbezogen werden, um die ökonomischen Ziele von GPS besser erreichen zu können. Demgegenüber bedeutet eine „umfassende Beteiligung“ von Beschäftigten, dass sie nicht nur an der Problemlösung, sondern auch am Veränderungserfolg beteiligt werden (Schwarz-Kocher et al. 2015, S.24). Erfolgsbeteiligung geht nach dieser Definition über monetäre Beteiligung hinaus. Beispielsweise ist die Verbesserung von Arbeitsbedingungen eine Form von Beteiligung am Veränderungserfolg. In vielen Vereinbarungen konnten unterschiedliche Stufen der Beteiligung festgelegt werden, z. B. eine

- umfassende Information der Beschäftigten,
- Beteiligung der Beschäftigten am GPS-Prozess,

- Beteiligung der Beschäftigten am Veränderungsergebnis
- Verzahnung mit der Mitbestimmung.

### 3.6.1 Information und Feedback der Beschäftigten

In den Betriebsvereinbarungen wird geregelt, wie die Beschäftigten über die GPS-Veränderungen informiert werden. Manche Regelungen ermöglichen es ihnen, im Informationsprozess die GPS-Umsetzung selbst zu bewerten bzw. ein Feedback zu liefern. Wichtigste Grundlage und minimale Form von Beteiligung der Beschäftigten bei der Einführung und Umsetzung von GPS ist eine umfassende Information über die Ziele, Maßnahmen und Umsetzungskonzepte der neuen Produktions- bzw. Lean-Konzepte und deren Weiterentwicklung. In einzelnen Betriebsvereinbarungen finden sich dazu Absichtserklärungen, die die Information zwischen allen Unternehmensebenen garantieren sollen:

„Dabei wollen wir die Kommunikation und den Informationsaustausch nach dem Offenheitsprinzip zwischen eingebundenen Beschäftigten, Arbeitnehmervertretern, Führungskräften und weiteren Personen gewährleisten.“

→ [Maschinenbau, 080220/189/2011](#)

Eine erweiterte Form des Informationsaustausches ist die Möglichkeit, sich mit Betriebsrat, Führungskräften und insbesondere anderen „betroffenen“ Beschäftigten auszutauschen:

„Erfahrungsaustausch:

Der Betriebsrat beteiligt sich am Dialog. Die von Veränderungen betroffenen Beschäftigten erhalten die Möglichkeit, sich über die geplanten Schritte mit den Führungskräften sowie anderen Beschäftigten auszutauschen, bei denen bereits Umsetzungen des [Unternehmens] abgeschlossen wurden oder Lernstätten bzw. Workshops laufen.“

→ [Maschinenbau, 080220/189/2011](#)

Im Zusammenhang mit organisatorischen Maßnahmen zur Umsetzung des GPS wird nachfolgend ein durchgängiger Kommunikationsprozess top-down vereinbart:

„Parallel hierzu wird durch das jeweilige Werkmanagement sichergestellt, dass ein durchgängiger Informations- und Kommunikationsprozess zum [GPS] und seinen Elementen bis auf Teamebene besteht. Hierzu sind bestehende Kommunikationsforen (z. B. Teamgespräche) zu nutzen.“

→I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/115/2006

In mehreren Betriebsvereinbarungen wird festgehalten, dass die Beschäftigten regelmäßig informiert werden müssen – insbesondere wenn die KVP-Aktivitäten im Rahmen von Experten-Workshops erfolgen:

„Die Beschäftigten in der Fertigung und in der Montage werden mindestens zweimal jährlich durch den jeweiligen Segmentleiter oder Betriebsingenieur über die Aktivitäten zum [GPS] informiert. Die vom Betriebsrat als zuständig benannten Betriebsräte sind zu diesen Informationsveranstaltungen einzuladen.“

→I Maschinenbau, 080220/192/2012

Gelegentlich werden mögliche Veranstaltungsformen beschrieben:

„Die Beschäftigten werden regelmäßig z. B. in Betriebsversammlungen, Abteilungsversammlungen, Gruppenrunden und in schriftlicher Form vom Arbeitgeber über den Fortgang des Projektes [GPS] informiert.“

→I Maschinenbau, 080220/187/2013

Eine Betriebsvereinbarung zu Kaizen-Workshops legt fest, dass alle Beschäftigten vor dem Beginn detailliert informiert werden müssen:

„Die Mitarbeiter werden spätestens zwei Wochen vor Beginn der Workshops schriftlich und mündlich über die Ziele und die möglichen Auswirkungen sowie über die zur Anwendung kommende Methode des Workshops informiert.“

→I Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080302/4/1996

Eine besondere Form der Information – der Zugang zu Protokollen – wird im Folgenden geregelt. Sie macht die Beschäftigten quasi zu Kontrolleuren

des Steuerkreises. Nur in diesem einen Fall ist geregelt, wie mit den Arbeitsergebnissen des Steuerkreises praktisch verfahren wird: Es werden Protokolle geschrieben, die von allen Beschäftigten im Unternehmen gelesen werden können.

„Die Steuergruppe protokolliert ihre Tätigkeiten. Die Protokolle können von Betriebsrat und allen Mitarbeitern des Bereichs [...] regelmäßig eingesehen und überprüft werden. Kommt die Steuergruppe ihren Aufgaben nicht nach, ergreift der [Bereichsleiter] geeignete Maßnahmen, um die Erfüllung der Aufgaben zu gewährleisten.“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Die nachfolgende Regelung bildet einen „Übergang“ zwischen der Information und der Beteiligung aller Betroffenen. Im Rahmen einer Veranstaltung werden die Beschäftigten über die erarbeiteten Veränderungsvorschläge informiert. Dieser Workshop bietet gleichzeitig die Möglichkeiten, dass alle Beschäftigten der betroffenen Abteilung – nicht nur diejenigen, die in den KVP-Workshops mitarbeiten – ihre Meinung äußern und Veränderungsvorschläge einbringen können.

„Nach Abschluss der Design- und Implementierungsphase findet eine Mitarbeiterinformation statt, auf dem die Ergebnisse präsentiert und erläutert werden. Die Beschäftigten müssen ausdrücklich mit dem Hinweis dazu eingeladen werden, dass sie an dieser Stelle die Möglichkeit haben, Verbesserungspotenziale sowie Befürchtungen und negative Folgen von Maßnahmen zu benennen.“

➔ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080302/67/2014

Im Rahmen von Feedbackschleifen besteht neben der Möglichkeit zum Austausch auch die Chance auf Rückkopplung der eigenen Erfahrungen in den Umsetzungsprozess – es findet nicht nur Information (top-down) statt, sondern Kommunikation:

„Zur optimalen Umsetzung der Beteiligungsaktivitäten werden Feedbackgespräche als Kommunikationsplattform vor Ort – auf der Ebene einzelner Geschäftsfelder/Zentralbereiche und/oder Abteilungen/Betriebe – institutionalisiert, in denen Mitarbeiter/Mitarbei-

terinnen und Vorgesetzte regelmäßig Informationen über die Bewertung der Ideen, Stand der Umsetzung und erreichte Ergebnisse austauschen sowie ggf. weitere Beteiligungsaktivitäten planen und vorbereiten.“

➔ Metallerzeugung und bearbeitung, 110400/10/2001

In einem Unternehmen der Softwareentwicklung, in dem eine stark mitarbeiterorientierte Kultur besteht, wurden Feedbackschleifen auf unterschiedlichen Unternehmensebenen vereinbart:

„Feedbackschleifen dienen dazu, dass der Bereich sich einen Überblick verschaffen kann, wie weit er mit der Umsetzung des Verfahrens gekommen ist und wo Handlungsbedarf besteht. Außerdem ermöglichen sie den Mitarbeitern des Bereichs, Unklarheiten anzusprechen, Verbesserungsvorschläge einzubringen und aktuelle Informationen zu erhalten.

Feedbackschleifen für Teams sind in den Prozessen von [Lean und agilen Entwicklungsmethoden] fest verankert [...]. Weitere Feedbackschleifen werden in Form von z.B. Meetings oder Workshops auf Fachbereichs- oder Zielgruppenebene regelmäßig durchgeführt. Der Bereich Product Management wird in diese Feedbackschleifen ebenfalls einbezogen.“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080203/48/2012

### 3.6.2 Beteiligung der Beschäftigten im GPS-Prozess

Die Beteiligung der Beschäftigten bei der Einführung und Konkretisierung der GPS-Konzepte wird in vielen Vereinbarungen beschrieben und geregelt:

„Unternehmensleitung und Betriebsrat sind sich einig, dass GPS nur unter eigenverantwortlicher Beteiligung der Mitarbeiter nachhaltig umsetzbar ist. Dies wird insbesondere erreicht durch

- Verbesserung des Informationsflusses und der Kommunikation
- Nutzung der bestehenden Qualifizierungsangebote.“

➔ Maschinenbau, 080302/47/2011



Eine Beteiligung der Beschäftigten kann auch dazu dienen, dass sie ihre individuellen Interessen in den Veränderungsprozess besser einbringen können:

„Durch die verstärkte Einbeziehung der Mitarbeiter in die Gestaltung der Arbeitssysteme im Rahmen der Prozessorganisation wird es diesen unter Beachtung der genehmigten Etats möglich sein, ihre Arbeitsumgebung individueller als bisher zu gestalten. Hierzu dienen u. a. die verschiedenen [GPS]-Workshops.“

➔ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/185/2004

In vielen GPS-Konzepten sollen alle Prozess- und Produktionskonzepte im Rahmen von KVP- oder Kaizen-Workshops mit den Beschäftigten vor Ort erarbeitet und umgesetzt werden. KVP findet sich mittlerweile auf allen Ebenen und in allen Unternehmensbereichen als Instrument, um Arbeits-, Fertigungs- und Führungsorganisation stetig (in kleinen Schritten) zu verändern. Allerdings werden in vielen Betrieben sehr unterschiedliche Verfahren unter KVP verstanden und es finden sich zusätzlich ein betriebliches Vorschlagswesen (BVW), ein Qualitäts- sowie ein Ideenmanagement (IDM). Eine ausführliche Analyse von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu diesen Themen findet sich bei Bechmann 2010 und 2013.

Viele Vereinbarungen beschreiben den KVP-Prozess bzw. seine zentralen Aspekte wie Dauer, Ziel, Instrumente, Magnettafeln, Dokumente, Zusammensetzung, Gruppengröße, Einsatz von Mentoren und Mentorinnen, Information des Betriebsrats über die Ergebnisse. Da in vielen Betrieben ein BVW, ein KVP und ein IDM nebeneinander existieren, finden sich in den analysierten Betriebsvereinbarungen häufig Verweise auf dazu bereits bestehende Betriebsvereinbarungen. Unter anderem geht es den Betriebsräten dabei darum, dass Verbesserungsvorschläge in Kaizen-Workshops in der Regel nicht prämiert werden und durch die Übertragung ins BVW ein finanzieller Anspruch für die Beschäftigten entsteht:

„Wird von einem Team oder einzelnen Teammitgliedern ein Verbesserungsvorschlag unterbreitet, ohne dass dieser zu ihrer direkten Arbeitsaufgabe gehört, ist dieser Vorschlag entsprechend der Betriebsvereinbarung ‚Betriebliches Vorschlagswesen‘ zu vergüten.“

➔ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080302/31/2002

Die Teilnahme an (KVP-)Workshops wird sehr unterschiedlich geregelt. Beschäftigte werden etwas vage „einbezogen“, die Teilnahme kann freiwillig,

ausdrücklich gefordert oder sogar Pflicht sein. In mehreren Vereinbarungen ist geregelt, dass die Teilnahme an Workshops freiwillig erfolgt:

„Die Teilnahme an den Lean-Produktion-Workshops ist freiwillig.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080302/4/1996

Ein Dienstleistungsunternehmen formuliert noch etwas vager:

„An der kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsabläufe soll sich jeder Mitarbeiter beteiligen und einbringen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Folgende Betriebsvereinbarung fordert die Beschäftigtenbeteiligung mit mehr Nachdruck:

„Initiativen und konstruktive Anregungen der Mitarbeiter sowohl bei bestehenden Arbeitsprozessen als auch bei der Einführung neuer, veränderter organisatorischer Abläufe werden gefördert und aktiv eingefordert. Neue Mitarbeiter des Unternehmens werden in Gruppen auf Grundlage des ganzheitlichen Produktionskonzepts und des Schulungsprogramms trainiert.“

→ Maschinenbau, 080302/70/2010

Vereinzelt wird darauf hingewiesen, dass die Beschäftigten zur Mitarbeit verpflichtet sind:

„Die betroffenen Mitarbeiter haben das Recht und die Pflicht, Vorschläge zur Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufes zu machen.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080302/31/2002

Wenn Beschäftigte nicht teilnehmen wollen, können Nachteile ausgeschlossen werden:

„Die Teilnahme am Kaizen-Prozess erfolgt auf freiwilliger Basis. Durch eine Nichtteilnahme entstehen den Beschäftigten keinerlei Nachteile.“

→ Metallerzeugung und bearbeitung, 080302/30/2004

Ein sehr ausführlich beschriebenes, relativ umfassendes Verständnis von Beteiligung und Information wird im Folgenden definiert. Geregelt werden nachvollziehbare Vorgaben zu Erfolgskriterien, eine freiwillige Teilnahme, die Rolle der Führungskräfte im Prozess, die Entwicklung einer Beteiligungskultur im Unternehmen, die Dokumentation der Ergebnisse und ein regelmäßiger Austausch über die Erfolge und Erfahrungen:

„Bei der Konkretisierung der Beteiligungsziele auf der Ebene der Geschäftsfelder und Zentralbereiche bzw. einzelner Betriebe und Abteilungen ist darauf zu achten, dass der Zielbildungsprozess für die einzelnen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen nachvollziehbar ist und dessen Einzelziele auf der Grundlage ebenso nachvollziehbarer Erfolgskriterien – wie z. B. Einsparungen, Nutzungszeit, Qualitätskosten, Gesundheitsquote – gemeinsam abgearbeitet werden können.

[...] Die Mitarbeit im Rahmen der Beteiligungsprojekte ist freiwillig. Vorstand, Unternehmenssprecherausschuss und Gesamtbetriebsrat bekennen sich ausdrücklich zu dieser Vereinbarung und fordern alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen auf, sie mit Leben zu füllen und von dem Recht Gebrauch zu machen, sich darauf berufen zu können.

[...] Durch die unternehmensinterne Kommunikation über konkrete Beteiligungsergebnisse sind entscheidende Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und Führungskräfte aus erfolgreichen Beteiligungsprojekten lernen, die kreative Wirksamkeit der Mitarbeiterressourcen erkennen und sich mit der Beteiligungskultur identifizieren.

Um den Beitrag der Beteiligungsarbeit zur Realisierung der Unternehmens- und Bereichsziele transparent zu machen, sind in Abstimmung mit den zuständigen Führungskräften die erarbeiteten Maßnahmen bzw. Ergebnisse vollständig und nachvollziehbar zu dokumentieren.

[...] Zur Kommunikation der Beteiligungserfolge und Erfahrungen über Betriebs- und Abteilungsgrenzen hinweg erfolgt ein regelmäßiger Informationsaustausch der Gruppensprecher bzw. Projektverantwortlichen.“

➔ Metallerzeugung und bearbeitung, 110400/10/2001

### 3.6.3 Beteiligung der Beschäftigten am Veränderungsgewinn

Umfassende Beteiligung bedeutet, dass die Beschäftigten nicht nur am Veränderungsprozess, sondern auch am Veränderungserfolg beteiligt werden. Dies kann geschehen, indem die erzielten monetären Ergebniseffekte oder Teile davon an die Beschäftigten ausgeschüttet werden.

In einigen Vereinbarungen wird geregelt, dass Effizienzgewinne für Beschäftigte eingesetzt werden müssen und sich auf tarifvertraglich und betrieblich vereinbarte Bonuszahlungen auswirken:

„Der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens kommt allen Beschäftigten anteilig über den tariflich vereinbarten Erfolgsbonus zugute.“

→I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/115/2006

Eine andere Vereinbarung bezieht sich ausdrücklich auf die Produktivitätssteigerungen durch das Produktionssystem. Allerdings ist dabei eine Hürde enthalten – es muss nachgewiesen werden, dass die Effekte auf dem Produktionssystem basieren:

„Die Betriebsparteien stimmen darin überein, dass durch [GPS] erzielte Produktivitätssteigerungen auch im Rahmen der bestehenden Prämienregelungen an den Standorten zugunsten der AN zu beachten sind. Aus diesem Grund sind die örtlichen Betriebsparteien gehalten, im Rahmen von ggf. stattfindenden Anpassungsverhandlungen, nachweislich auf [GPS] zurückzuführende Produktivitätssteigerungen positiv an die AN weiterzugeben. Über Art und Umfang der sich aus [GPS] ergebenden Anpassungen müssen sich die örtlichen Betriebsparteien verständigen.“

→I Metallerzeugung und bearbeitung, 010201/28/2013

### 3.6.4 Beteiligung der Beschäftigten durch Verbesserung der QAB

Bisweilen wird vereinbart, dass die Produktivitätsgewinne nicht monetär ausbezahlt, sondern in betriebliche Projekte zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen investiert werden:

„Zusätzlich zu den Planungsrunden sollen standortbezogene Effizienzeffekte aus dem [GPS] vorrangig in strukturelle Verbesserungen des Arbeitsumfeldes, Beschäftigungssicherungsprojekte, Kompetenzentwicklungs- und Zukunftsentwicklungsmaßnahmen etc. investiert werden. Um den standortbezogenen Anteil am Erfolg zu berechnen, soll eine entsprechende Formel bis zum 31.12.2007 definiert werden. Die monetären Ergebnisse werden in einem standortbezogenen Fonds zusammengeführt und dann über einen definierten Schlüssel verteilt. Die Umsetzung erfolgt dann zum 01.01.2008.“

→I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/115/2006

Ähnlich, wenngleich weniger detailliert, lautet die Regelung eines Unternehmens aus dem Bereich der Datenverarbeitung und Softwareentwicklung:

„Sollten Effizienzgewinne entstehen, so werden diese ausschließlich in Investitionen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der Prozesse und Innovationen verwendet. In diesem Zusammenhang sind im Rahmen der Lean-Einführung betriebsbedingte Beendigungskündigungen ausgeschlossen.“

→I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080220/184/2010

Weitere Regelungen zum Erhalt und zur Verbesserung der QAB sind in [Kapitel 3.7](#) ausführlich dargestellt.

### 3.6.5 Verzahnung mit der Mitbestimmung

Grundlage für die arbeitspolitische Gestaltung von GPS ist in vielen Vereinbarungen die Erweiterung der direkten Beteiligung von Beschäftigten. Sie können sich im Einführungsprozess von GPS und in deren kontinuierlichen Veränderungsprozessen so einbringen, dass ihre Interessen mitberücksichtigt werden. Dieser Gestaltungsprozess verläuft aber nicht ohne Konflikte. Deshalb ist es von zentraler Bedeutung, dass die Betriebsräte als Überwachungs- und Reklamationsinstanz in diesen Beteiligungsprozess eingebunden werden. In einer Betriebsvereinbarung ist diese Verbindung in der Präambel beschrieben:

„Diese Vereinbarung dient dazu, praktikable und effiziente Methoden einer umfassenden Beschäftigtenbeteiligung und einer Integration der Mitbestimmung in den dezentralen Veränderungsprozessen zu garantieren.“

→ **Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080302/67/2014**

In nachfolgender Vereinbarung wird dieser Anspruch etwas anders gewichtet, jedoch ebenfalls sehr deutlich formuliert:

„Hierbei ist der Einsatz geeigneter Instrumente und Methoden zur Aktivierung, Intensivierung und Absicherung der mitarbeiterbezogenen Erfolgsfaktoren von entscheidender Bedeutung, z. B. Befragungen, Gestaltung der Arbeitsabläufe, Anerkennungssysteme und Qualifizierungsmaßnahmen, unter Beachtung der Mitbestimmung des Betriebsrates.“

→ **Metallerzeugung und bearbeitung, 110400/10/2001**

Eine Möglichkeit zur besseren Verzahnung findet sich in nachfolgender Betriebsvereinbarung. Darin entwickelt der Betriebsrat einerseits Instrumente für Beschäftigte, damit diese gute Arbeit selbst thematisieren können. Auf der anderen Seite kontrollieren die Betriebsräte den Einführungs- und Umsetzungsprozess und treten als Reklamationsstelle auf, die Probleme direkt mit der Geschäftsleitung klärt (vergleiche Fallstudie 2 in [Kapitel 2.2](#)). Unter anderem wurde die Möglichkeit zu einer Beschäftigtenbefragung geregelt, die es erlaubt, nicht umgesetzte Verbesserungsvorschläge des Betriebsrats nach der Einführungsphase mit den Beschäftigten zu diskutieren. Der Betriebsrat kann damit verdeutlichen, dass aus seiner Sicht ein anderes Vorgehen sinnvoll gewesen wäre; die Beschäftigten erhalten eine weitere Möglichkeit zur Rückmeldung.

„In der Design- und Implementierungsphase kann der Betriebsrat zur Erreichung der Ziele gem. Punkt 1 unter Berücksichtigung der Mitarbeiterzufriedenheit Ergänzungen oder Veränderungen vorschlagen. Vorschläge zur Verbesserung bzgl. der Zielsetzung von [GPS] werden zwischen Firmenseite und Betriebsrat beraten. Über die Ergebnisse der Beratung werden die Beschäftigten gemeinsam informiert. Am Ende der Implementierungsphase können die Be-

schäftigten befragt werden, ob aus ihrer Sicht die Umsetzung der Verbesserungsvorschläge des Betriebsrates zu besseren Ergebnissen geführt hätte.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080302/67/2014

Laut folgender Formulierung kann der Betriebsrat einen Korrekturprozess einleiten, wenn im Kaizen-Verfahren die Arbeitsbedingungen nicht verbessert wurden:

„Sollte in einer [GPS]-Besprechung festgestellt werden, dass die Arbeitsbedingungen nicht verbessert wurden, haben die Führungskräfte nachzubessern. Erfolgt dies nicht zeitnah, kann der Betriebsrat dies verlangen. In diesem Fall muss in dem vom Kaizen betroffenen Bereich ein Ergonomie-Workshop oder ein erneutes Kaizen stattfinden mit dem Ziel, die Qualität der Arbeitsbedingungen zu verbessern.“

→I Maschinenbau, 080302/69/2014

Weitere gute Regelungen zur Verzahnung von direkter Beschäftigtenbeteiligung und Mitbestimmung sind in den Fallstudien ([Kapitel 2](#)) ausführlich erläutert.

### 3.7 Arbeitsbedingungen



#### Wer mehr wissen möchte

<http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xml/4129.htm?bvdoku.theme=174#bvdoku2>

In den Methoden-Handbüchern ganzheitlicher Produktionssysteme wird häufig betont, dass Beschäftigte durch die Einführung von GPS nicht härter, sondern „intelligenter“ arbeiten würden. Dies müsste eigentlich bedeuten, dass die Qualität der Arbeitsbedingungen (QAB) der Beschäftigten sich nicht verschlechtern dürfte. Das Erreichen dieses Ziels wird aber in GPS nicht automatisch überprüft. Deshalb stellen Betriebsräte oft fest, dass sich die QAB faktisch verschlechtern. Unter QAB werden unterschiedliche Dimensionen der Arbeitsbedingungen wie z.B. Tätigkeitsvielfalt, Selbstständigkeit, Ergo-

nomie, Stress und Leistungsdruck verstanden. Solche Kriterien der lernförderlichen und belastungsarmen Arbeitsbedingungen sind eine wichtige Voraussetzung für den Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit, Flexibilität und Innovationsfähigkeit der Beschäftigten (und der Unternehmen).

Wichtige Voraussetzung wiederum für den Erhalt und die Verbesserung der QAB im GPS-Prozess ist die Bereitschaft, im Planungs- und Gestaltungsprozess die Veränderung der QAB systematisch mitzuberücksichtigen. Dies ist in den GPS-Methoden nicht automatisch vorgesehen. Deshalb ist es sehr wichtig, dass dies in der GPS-Betriebsvereinbarung geregelt wird.

Doch auch nach der Einführung von GPS werden die Arbeitsbedingungen durch ständige kontinuierliche Verbesserungs- und Anpassungsprozesse verändert. Daher haben einige Betriebsräte Konzepte entwickelt, bei denen die Veränderung der QAB mit spezifischen Kennzahlen beobachtet werden kann. Auf diese Weise nutzen sie die GPS-Methode der Visualisierung von Prozesskennzahlen für ihr arbeitspolitisches Ziel.

Eine wesentliche Ursache für steigende Belastungen in GPS ist die Orientierung am getakteten Fluss im Wertstrom. Damit wird die Leistungsabforderung an immer mehr Arbeitsplätzen durch den Takt der vor- und nachgelagerten Arbeitsschritte vorgegeben. Die Ermittlung der Taktzeit, die Zuordnung der einzelnen Tätigkeiten im Takt und die daraus abgeleitete Personalbemessung bestimmen damit die Leistungsdichte am Arbeitsplatz sowie letztlich auch das Arbeitstempo und den Leistungsdruck.

Im Rahmen von ganzheitlichen Produktionssystemen wird vermehrt Teamarbeit eingeführt. Aufgrund der neuen Organisation von Arbeit geht aber oft der Humanisierungs- und Demokratisierungsanspruch aus der teilautonomen Gruppenarbeit verloren. Deshalb ist es wichtig, die Bedingungen von Team- und Gruppenarbeit in der Betriebsvereinbarung zu regeln (vgl. [Kapitel 3.7.4](#)).

### 3.7.1 QAB im Planungsprozess

Zentral für die Gestaltungsmöglichkeiten guter Arbeitsbedingungen in GPS ist die Frage: Wie weit wird die Qualität der Arbeitsbedingungen im Planungs- und Umsetzungsprozess überhaupt berücksichtigt? Folgende Formulierungen bestätigen nur die gesetzlichen Anforderungen an die Arbeitsplatzgestaltung – das ausdrückliche Erwähnen in der Betriebsvereinbarung kann aber als Impuls für die betriebspolitischen Aushandlungsprozesse genutzt werden:



„Die Um- und Neugestaltung von Arbeitsplätzen, des Arbeitsablaufes und der Arbeitsumgebung darf den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und der menschengerechten Gestaltung der Arbeit nicht widersprechen, insbesondere sind dabei die Erfordernisse der Ergonomie sowie des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu berücksichtigen. Es gelten die Grundsätze der §§ 90 ff. BetrVG.“

➔ Maschinenbau, 080302/74/2011

In einer anderen Vereinbarung ist das Lenkungsteam dafür verantwortlich, dass sich die QAB an den Arbeitsplätzen in jedem einzelnen Veränderungsprojekt nicht verschlechtert, sondern sich vielmehr verbessert:

„Der Veränderungsprozess darf die Qualität der Arbeitsbedingungen an den Arbeitsplätzen in der Gesamtschau nicht verschlechtern. Vielmehr ist es gemeinsames Ziel, diese Qualität der Arbeitsbedingungen insgesamt kontinuierlich zu verbessern. Diese untersucht das Lenkungsteam anlässlich jedes beschlossenen Veränderungsprojekts. Das Lenkungsteam definiert die Grundsätze für die Begutachtung der Qualität der Arbeitsbedingungen innerhalb von 3 Monaten nach Abschluss dieser Betriebsvereinbarung auf Grundlage der folgenden QAB-Dimensionen:

- Selbstständigkeit
- Beteiligung auf der Ebene des Arbeitsplatzes
- Ergonomie
- Komplexität und Variabilität
- Kooperation/Kommunikation, Rückmeldung und Information
- Leistungsabforderung und Stress am Arbeitsplatz

Das Lenkungsteam kann weitere QAB-Dimensionen berücksichtigen. Es können auch Veränderungsprozesse initiiert werden, die allein die Verbesserung der Qualität der Arbeitsbedingungen zum Ziel haben. Die Qualität der Arbeitsbedingungen kann in einer Gesamtschau bewertet werden, wobei einzelne Kriterien unterschiedlich ausfallen können.“

➔ Maschinenbau, 080302/70/2010

Vereinzelte wird bei der Arbeitsgestaltung auch der betriebliche Umweltschutz einbezogen:

„Die Gestaltung der Arbeit, der Arbeitsplätze und der Arbeitsumgebung darf nur unter Beachtung der gesetzlichen und der im Unternehmen jeweils geltenden betrieblichen Bestimmungen erfolgen. Bei den Beratungen zwischen den Bereichsleitungen und dem Betriebsrat werden auch die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die Gestaltung der Arbeit sowie des betrieblichen Umweltschutzes berücksichtigt.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080302/31/2002

Die folgende Regelung konkretisiert die Einhaltung der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse mit Blick auf die Personalbemessung – sie bestimmt den Ausschuss für Arbeitssicherheit als Kontrollgremium:

„Es besteht Einigkeit darüber, dass die Fragen der Arbeitsbelastung, wie sie sich aus Standard-Mengen oder Zeiten und den daraus ermittelten täglichen Soll-Arbeitsmengen ergeben, unmittelbare Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter/innen und damit auch auf die daran hängenden Fragen des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung haben. Aus diesem Grund wird der ASA beauftragt, die in der [Firma] festzulegenden Standard-Mengen und Zeiten auf die Einhaltung der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeitsplätze und -abläufe zu überprüfen und dabei die notwendigen betrieblichen bzw. prozessualen Verteilzeiten ebenso zu berücksichtigen wie angemessene persönliche Verteilzeiten.

Zu den zu berücksichtigenden Verteilzeiten gehören insbesondere technische und organisatorische Rüstzeiten, Bildschirmspausen, Fortbildungsveranstaltungen (auch Coaching), Betreuung von Auszubildenden, Team-, Gruppen-, oder Abteilungsbesprechungen, Freistellungen für Betriebsratsarbeit, Gespräche mit dem Betriebsrat, Teilnahme an Betriebs- oder Abteilungsversammlungen, Besuch des Betriebsarztes bzw. von Vorsorgeuntersuchungen [...], die Wahrnehmung öffentlicher Ehrenämter oder vergleichbare Dinge.“

→ Kreditgewerbe, 050310/65/2009

Mit nachstehender Vereinbarung wird ein organisatorisches und prozessbezogenes Konzept zur kontinuierlichen Überwachung und Verbesserung der Ergonomie bei der Arbeitsplatzgestaltung empfohlen:

„Die Ergonomie der Arbeitsplätze und der betriebliche Gesundheitsschutz sind wichtige Schlüsselemente für den langfristigen Erfolg von [GPS]. [...] Es sind präventive und akute Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter im [Firmen-]Produktionssystem und zur ergonomischen Arbeitsgestaltung zu definieren.

Empfehlungen

Es wird empfohlen,

1. einen betrieblichen Beauftragten zur technischen Arbeitsgestaltung/Ergonomie zu berufen,
2. ein Ergonomie-Team einzusetzen (Ergonomiebeauftragte/r, Vertreter des [Firmen-]Teams, Beauftragte aus den entsprechenden Abteilungen, Vertreter des BR),
3. das ‚[Firmen-]Team‘ zur ergonomischen Gestaltung von Arbeitsplätzen/Arbeitssystemen zu schulen,
4. arbeitsgestalterisch geschulte betriebliche Ansprechpartner in den [GPS]-Bereichen einzusetzen (Teamleiter, betriebliches Ergonomie-Team),
5. eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung (Arbeitsschutz, Ergonomie).

Insbesondere in den Zellen sind Kriterien zur Prüfung der Einhaltung einer ganzheitlichen Gestaltung hinsichtlich gesundheitlicher, motivationsfördernder Aspekte anzuwenden.

Um den kontinuierlichen Veränderungen im [Firmen-]Produktionssystem Rechnung zu tragen, werden Arbeitsplätze und Arbeitsplatzsysteme (Zellen) nach ihrer Freigabe in regelmäßigen Abständen und zusätzlich bei relevanten Veränderungen hinsichtlich Arbeitsgestaltung/Ergonomie durch das betriebliche Ergonomie-Team auf Einhaltung ergonomischer Regeln begutachtet.“

➔ Anonym, 080220/186/2008

In der Fallstudie 3 wird die Vereinbarung von Planungsgrundsätzen als Mittel zur Berücksichtigung der QAB im Planungsprozess ausführlich erläutert (vgl. Kapitel 2.3.4).

### 3.7.2 QAB-Kennzahlen

Ein wesentliches Element von Lean-Konzepten ist die Visualisierung von Prozesskennzahlen, um Transparenz über den synchronisierten Arbeitsprozess herzustellen. Mit diesen Kennzahlen werden meist nur die ökonomischen Zielgrößen von GPS überwacht. Daher regeln einige Vereinbarungen, dass zusätzliche Kennzahlen, die die Arbeitsbedingungen und die Mitarbeiterzufriedenheit anzeigen, ebenfalls erfasst und visualisiert werden müssen:

„Für die Entwicklung und Umsetzung des [GPS] wird ein geeignetes Prozesscontrolling implementiert. Basis ist ein einheitliches, visualisiertes und standardisiertes Berichtswesen, das ein zügiges Eingreifen bei sich abzeichnenden Fehlentwicklungen ggf. bis auf Mitarbeiterebene ermöglicht. Derzeit umfasst es folgende Kennzahlencluster:

- Prozesskennzahlen (z.B. verbrauchte Zeit, Durchlaufzeit, Umlaufbestände, Direktläufer etc.),
- Kundenzufriedenheit intern/extern (z.B. Qualitätsdaten wie Fehlerhäufigkeit etc.),
- Finanzkennzahlen (z.B. Rendite, Lieferantenbewertungen etc.),
- direkt mitarbeiterbezogene Kennzahlen (z.B. Qualität der Führung, Mitarbeiterzufriedenheit, ergonomische und altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung etc.).“

➔ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/115/2006

In einzelnen Regelungen zum KVP-Prozessen werden auch die Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen berücksichtigt (vgl. Fallbeispiel 1, [Kapitel 2.1](#)) Im Folgenden wird explizit die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit als KVP-Ziel definiert:

„Die Idee der kontinuierlichen Verbesserung ist, dass bestehende Arbeitsabläufe kontinuierlich, in kleinen und erreichbaren Schritten verbessert werden mit dem Ziel, die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Arbeitsabläufen zu steigern und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten und auszubauen.“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Im konkreten Fall (Fallstudie 1) wurde ein Verfahren – ein QAB-Check – entwickelt, das in Form einer Tabelle und einer Checkliste als einfaches Instru-

ment die Veränderung der Arbeitsbedingungen in jedem Veränderungsprojekt überprüfbar macht:

„Ziel dieser Vereinbarung ist es, dass die ‚Qualität der Arbeitsbedingungen‘ (QAB) in den einzelnen Kaizen-Veränderungsprozessen mitberücksichtigt wird. Unter QAB verstehen wir die aus arbeitswissenschaftlicher Sicht lern- und gesundheitsförderlichen Rahmenbedingungen der Arbeit.

Auf der Grundlage arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse wurden unter Berücksichtigung der spezifischen Unternehmensanforderungen sechs QAB-Dimensionen festgelegt (siehe Anhang). In einem [QAB-Check] werden die Kriterien für die Bewertung eines Veränderungsprozesses benannt, in einer ausführlichen Frageliste werden die einzelnen Kriterien genauer erläutert. Dazu wird der Kaizen-Standard um die Überprüfung der QAB-Veränderungen auf der Grundlage des [QAB-Checks] ergänzt.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080302/68/2010

Eine andere Vereinbarung regelt das für die Bürobereiche des Unternehmens, indem sie gleichzeitig eine gruppenindividuelle Gestaltung der Boards ermöglicht:

„Auf den Whiteboards sollen auch Indikatoren aufgenommen werden, die garantieren, dass [GPS] nicht zu Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen führen. Denkbar wäre z. B. ein ‚Raumklimaindex‘ (Anlage 1). Die Systematik der Abfrage/Darstellung legen die betroffenen Mitarbeiter auf der Grundlage von Vorschlägen aus dem [GPS]-Team und des Betriebsrates eigenständig fest.“

→ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080302/67/2014

Im Folgenden wird detailliert ein „Teamkultur-Barometer“ beschrieben. Es wird auch dazu genutzt, im Team sowie zwischen Betriebsrat und Werkleitung über Leistungsdruck und Leistungsbedingungen in GPS zu diskutieren:

„Die Teammitglieder bewerten ihre subjektive Zufriedenheit mit der Teamarbeit an einem Teamkultur-Barometer (Anlage 4). Wird die Teamkultur über mehrere Wochen hinweg als schlecht bewertet, beraten Betriebsrat und Werkleitung über die Ursachen und ge-

eignete Maßnahmen zur Unterstützung des Teams und des Teamleiters.

Teamkultur-Barometer

Die Beschäftigten bewerten durch Ankreuzen ihre subjektive Einschätzung zu folgender Frage: „Wie habe ich diese Woche die Teamarbeit (Kollegialität, Teamstimmung) empfunden?“

Die Beschäftigten können auf folgender Skala ein Kreuz setzen:

sehr gut = 1

gut = 2

neutral = 3

schlecht = 4

sehr schlecht = 5.“

→ I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/190/2014

Nachfolgende Vereinbarung nimmt zusätzlich zu den üblichen Kennzahlen eine beschäftigtenorientierte Kennzahl auf: die Regelarbeitszeitquote. Mit der neuen Kennzahl können Auslastungsschwankungen sichtbar gemacht werden, die in der Regel dazu führen, dass die Beschäftigten länger arbeiten oder früher nach Hause geschickt werden. Mit der Kennzahl kann die Prozessqualität über eine längere Zeit beurteilt werden. Der Betriebsrat kann auf Mängel der Prozesse hinweisen, die ohne die Kennzahl immer individuell von den Beschäftigten ausgeglichen würden.

„Auf den Andon-Anzeigetafeln werden die folgenden Inhalte angezeigt:

- Taktzeit (in Minuten rückwärtszählend)
- Soll-/Ist-Stückzahldarstellung
- Anzahl der Bandstillstände
- Bandstillstandszeiten (in Minuten)
- Anzahl der Alarmer am Band
- Statusdarstellung der einzelnen Stationen
- Regelarbeitszeitquote (RAQ)

Die Betriebsparteien sind sich darüber einig, dass der Einsatz der Andon-Anzeigetafeln nicht mit akustischen Signalen verbunden wird.

Die elektronische Andon-Anzeigetafel ist verbunden mit jeder Arbeitsstation. In jeder Arbeitsstation gibt es für den Beschäftigten die Möglichkeit, Q-Alarm auszulösen. [...]

Eine Regelarbeitszeitquote von 100 % wird erreicht, wenn die Arbeitsleistung innerhalb der täglich durchschnittlichen Planarbeitszeit abgeleistet werden kann.“

→I Maschinenbau, 090100/42/2012

## Evaluation

In einigen Unternehmen gelang es den Betriebsräten, Evaluationen zu vereinbaren. Damit besteht die Chance, die Auswirkungen von GPS und Lean-Konzepten auf die Arbeitsbedingungen auch im Laufe der Zeit zu bewerten und Korrekturen am ganzheitlichen Produktionssystem auszuführen. Dies ist eine weitere Form, mit der Betriebsräte versuchen, den fortdauernden Umsetzungsprozess kontinuierlich zu begleiten. Die Bewertung der Prozesse und Veränderungen der Arbeitsorganisation soll in der Regel intern oder in wenigen Fällen extern durchgeführt werden. Teilweise wird die Zufriedenheit der Beschäftigten als wesentliches Evaluationskriterium festgelegt. Die einfachste Form einer Evaluation ist die gemeinsame (Abschluss-)Bewertung durch Betriebsrat und Geschäftsleitung:

„Nach Abschluss aller im Teilprojekt geplanten Kaizen-Events wird in einer Abschlusssitzung eine Gesamtbewertung des Veränderungsprozesses vorgenommen.“

→I Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080302/68/2010

Nachfolgend werden in das Abschlussgespräch die Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung einbezogen:

„In einem Abschlussgespräch der Betriebsparteien werden die Projektergebnisse gemeinsam bewertet. Dabei werden die Beschäftigten-Bewertungen zugrunde gelegt.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080302/67/2014

Ein Dienstleistungsunternehmen legt fest, dass nach jeder Verbesserungsmaßnahme ein Gespräch zu den Auswirkungen auf die Arbeitsplätze und zur Vermeidung von Nachteilen erfolgen soll:

„Nach Umsetzung der jeweiligen Verbesserungsmaßnahmen ist eine Überprüfung der Folgen der Maßnahmen bezüglich eventueller Auswirkungen auf die Arbeitsplätze vorzunehmen. Zwischen

dem Betriebsrat und der jeweiligen Geschäftsführung ist über die Vermeidung bzw. die Verminderung von Nachteilen zu beraten.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080302/41/2009

In einem Unternehmen der Datenverarbeitung und Softwareentwicklung ist die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten ein wesentliches Kriterium der Evaluation. Die Überprüfung der Maßnahmen kann auch im Rahmen bereits bestehender Beurteilungsverfahren erfolgen:

„Die Messung der Arbeitszufriedenheit erfolgt regelmäßig in den Feedbackschleifen. Im Übrigen können auch Befragungsinstrumente des Unternehmens, wie z.B. die Mitarbeiterbefragung oder die Gefährdungsbeurteilung, herangezogen werden.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Vereinzelt werden interne und externe Verfahren kombiniert:

„Um zu evaluieren, ob diese Ziele erreicht werden, werden folgende Methoden vereinbart:

- Regelmäßige Befragungen
- Wissenschaftliche Begleitung.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080220/184/2010

Teilweise werden Evaluationskriterien festgelegt (im Folgenden: Mitarbeiterzufriedenheit und empfundene Arbeitslast) und mögliche Reaktionen vom Arbeitgeber dazu geregelt:

„Ein Themenkomplex der unter 5.5 beschriebenen Befragungen umfasst das Thema ‚Arbeitszufriedenheit‘.

Nimmt die Mitarbeiterzufriedenheit in zwei aufeinander folgenden Befragungen signifikant ab oder nimmt die empfundene Arbeitslast in zwei aufeinander folgenden Befragungen signifikant zu, so werden vom Arbeitgeber die Ursachen untersucht und Maßnahmen zur Verbesserung der Situation dem Betriebsrat vorgestellt. Der Betriebsrat hat die Möglichkeit, seinerseits Vorschläge zu unterbreiten, die vom Arbeitgeber geprüft werden.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080220/184/2010



Gemäß mehreren Vereinbarungen soll die Evaluation durch externe unabhängige Forschungsinstitute erfolgen. In einem Fall wird sogar ein renommiertes Institut namentlich benannt, das ggf. alternative Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Arbeitssituation erarbeiten soll:

„Der Lenkungsausschuss kann nach jeder Befragung anhand der Auswertung und der gebildeten Hypothesen über die Belastungssituation das [unabhängige Forschungsinstitut] beauftragen, diese anhand von Interviews zu validieren/zu widerlegen. [Die Firma] stellt das dafür erforderliche Budget bereit, sobald der Lenkungsausschuss die Notwendigkeit festgestellt hat. [Das unabhängige Forschungsinstitut] legt dem Lenkungsausschuss einen schriftlichen Bericht und Handlungsempfehlungen vor.“

→ [Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 060800/1/2011](#)

Die externe Evaluation kann sich auch auf konkrete Umbaumaßnahmen beziehen, die mithilfe eines extern erarbeiteten Instruments zu Planungsgrundsätzen durchgeführt wurden:

„Am Ende des Planungsprozesses zur Umgestaltung und Neubau der Montagebänder und vor Freigabe durch die Montageleitung wird der erreichte Planungsstand hinsichtlich der Berücksichtigung und Erfüllung der vereinbarten [...] Planungsgrundsätze durch externe Berater überprüft. Die hieraus gewonnenen Ergebnisse und Empfehlungen sind zu beachten. Über die Umsetzungs- und Verbesserungsempfehlungen entscheiden die Betriebsparteien einvernehmlich.“

→ [Maschinenbau, 080220/193/2011](#)

Des Weiteren wurde die Evaluation der von der Montageleitung erarbeiteten Instrumente vereinbart:

„Die von der Montageleitung erarbeitete Bewertungsmatrix zum jeweiligen Umsetzungsgrad der Planungsgrundsätze ist Teil dieser Vereinbarung und als 3.7-5 Anlage 2 angefügt. Diese Bewertungsmatrix und das Bewertungsverfahren werden im Prozess der Planungsüberprüfung durch die externen Berater validiert.“

→ [Maschinenbau, 080220/193/2011](#)

### Evaluation der Betriebsvereinbarung

Für Betriebsräte stellen sich einerseits die Fragen: Wie werden sie in die ständigen Veränderungsprozesse eingebunden? Wie lassen sich deren Auswirkungen bewerten? Andererseits müssen die Betriebsvereinbarungen aufgrund des stetigen Veränderungsprozesses ggf. verändert werden oder Anpassungen erlauben:

„Aufgrund der besonderen Dynamik der Thematik sind sich beide Parteien einig, die getroffene Vereinbarung regelmäßig zu überprüfen und bei Bedarf entsprechend anzupassen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Folgende Regelung erlaubt die Nachbesserung einzelner Aspekte, ohne dass dadurch die gesamte Vereinbarung gekündigt werden muss:

„Sollten sich während der Laufzeit dieser Vereinbarung einzelne Regelungen als nicht sinnvoll erweisen, werden sich Betriebsleitung und Betriebsrat um eine einvernehmliche Neuregelung bemühen, ohne dass dies einer Kündigung der Vereinbarung bedarf.“

→ Anonym, 080220/186/2008

### 3.7.3 Leistungsregulation

Die vielfach beklagte Leistungsverdichtung durch GPS wird wesentlich durch die Zuordnung von Tätigkeiten zum Arbeitstakt und der daraus abgeleiteten Personalbemessung erzeugt. Deshalb ist es von großer Bedeutung, die Bemessung von Plan- und Vorgabezeiten in GPS auf eine qualifizierte zeitwirtschaftliche Grundlage zu stellen und entsprechende Reklamations- und Mitbestimmungsrechte zu vereinbaren. Dies gelingt leider nur wenigen Vereinbarungen – was vermutlich auch daran liegt, dass die Mitbestimmungsrechte zur Ermittlung von Plan-, Vorgabe- und Taktzeiten wesentlich davon abhängen, dass solche Zeitdaten zur Berechnung des Leistungsentgelts herangezogen werden. Dies ist in vielen Betrieben leider nicht mehr der Fall. Umso wichtiger ist es, entsprechende Regelungen in der GPS-Vereinbarung zu treffen.

Am besten gelingt dies in folgender Betriebsvereinbarung (vgl. Fallstudie 3, [Kapitel 2.3](#)). Hier wurden weitgehende Beteiligungsrechte des Betriebs-

rats bei der Austaktung der Linien vereinbart. Richtungsweisend ist insbesondere die Formulierung, die die persönliche Zykluszeit der Beschäftigten auf mindestens drei Minuten festlegt. Damit werden nicht nur Leistungsstandards gesetzt, damit wird auch der Reduktion von Tätigkeitsvielfalt an den Arbeitsplätzen ein Riegel vorgeschoben.

„In Abhängigkeit graduell unterschiedlicher Umsetzung der Planungsgrundsätze sind unterschiedliche Verringerungen der Linientakte möglich. Die Umsetzung der Planungsgrundsätze ist Voraussetzung für eine Entkopplung von Linientakt und persönlicher Zykluszeit. Grundsätzlich ist jede neue Abtaktung mit dem Betriebsrat abzustimmen.

Unabhängig von der jeweiligen Umsetzungsphase wird unterschieden zwischen der persönlichen Zykluszeit der Beschäftigten und dem Linientakt. Der zeitliche Umfang der persönlichen Zykluszeit der Beschäftigten muss mindestens 3 Minuten betragen. Änderungen des Linientaktes sind jeweils mit dem Betriebsrat abzustimmen (genaue Zeiträume und Schichten).“

→ [Maschinenbau, 080220/193/2011](#)

## Zeitaufnahmen und Personalbemessung

Häufig werden zur Ermittlung der notwendigen Zeit je Bearbeitungsschritt, die die Grundlage für die Austaktung ist, „unzulässige Methoden“ angewandt. Die Bearbeitungszeiten werden in Kaizen-Workshops von den Teilnehmenden mit der Stoppuhr gemessen; oder sie werden durch die Fertigungsplanung auf der Grundlage ihrer Erfahrungen geschätzt. In anderen Fällen wurden die Bearbeitungszeiten vor Jahren zwar mit [REFA](#) (→ Glossar) ermittelt, aber seither nicht mehr aktualisiert. Demgegenüber stehen wirtschaftlich gesicherte Methoden: die aktuelle Erfassung der Bearbeitungszeiten durch REFA-Methoden oder die Ermittlung der Bearbeitungszeit durch [MTM-Analysen](#) (→ Glossar), teilweise nur bei Zustimmung der Tarifvertragspartner.

Folgende Vereinbarung macht das beschriebene Problem deutlich. Es wird argumentiert, dass die erfassten Planzeiten nur zu kalkulatorischen Zwecken dienen und nicht entgeltrelevant sind. Damit werden alle echten Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats auf ein Informations- und Beratungsrecht reduziert. Letztlich werden diese Planzeiten aber zur Austaktung und

Personalbemessung der Produktionszelle herangezogen, die wiederum die am Arbeitsplatz abgeforderte Leistung der Beschäftigten bestimmen. Der Betriebsrat wird so von der Leistungsregulation ausgeschlossen.

„Zeitstudien im Rahmen der Einführung von [GPS] dienen ausschließlich zur Einrichtung von Produktionszellen und zu kalkulatorischen Zwecken. Sie sind nicht entgeltrelevant. Sie sind entgeltrelevant im Zusammenhang mit einer Betriebsvereinbarung zum Leistungsentgelt. Sie sind vorher mit dem Betriebsrat zu beraten. Vor dieser Beratung ist der Betriebsrat zu informieren. Die Ergebnisse werden dem BR vorgestellt und erläutert.

Bild- und Filmaufnahmen für Zeit- und Arbeitsablaufstudien sind gesondert zu vereinbaren. [...] Für die Fertigungszellen werden Grundsätze der Personalbemessung aufgestellt und mit dem Betriebsrat beraten. [...] Es gelten, die bestehenden Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit, zu Schichtsystemen und zur Pausenregelung. Die Regelungen sind zu überprüfen und ggf. neu zu fassen. Der Betriebsrat wird rechtzeitig und umfassend über Planungen zur Veränderung der Arbeitszeit unterrichtet.“

→ Anonym, 080220/186/2008

Ziel vieler Betriebsräte ist es, dass zur Ermittlung von Plan- und Vorgabezeiten REFA-Methoden eingesetzt werden:

„Sollten unterschiedliche Auffassungen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat über die Sollvorgaben in der Produktionsverfolgung bestehen, wird unter der Verantwortung der Abteilung Arbeitsvorbereitung/Zeitstudie eine auf REFA-Methoden basierende Zeitstudienaufnahme durchgeführt. Das Ergebnis dieser Zeitaufnahme wird von Betriebsrat und Geschäftsleitung akzeptiert.“

→ Maschinenbau, 090400/225/2012

In vielen Betrieben gibt es REFA-Sachverständige oder es wird mit externen REFA-Sachverständigen zusammengearbeitet. In nachfolgender Vereinbarung wird geregelt, dass die Zeitaufnahme außerhalb der Workshops stattfindet. Damit kann verhindert werden, dass im Rahmen von Workshops Mitarbeiter ohne Kenntnisse der REFA-Standards zur Zeitaufnahme Vorgabezeiten ermitteln.

„Eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Mitarbeiter findet nicht statt.

Soweit Zeitaufnahmen durchgeführt werden, werden diese ausschließlich nach qualifizierten Zeitwirtschaftsverfahren (z. B. REFA-Verfahren, einschließlich Erholzeiten oder Ähnlichem, soweit nach REFA vorgesehen) außerhalb des Veränderungsworkshops ermittelt.“

→I Maschinenbau, 080302/70/2010

Vereinzelte wird in Vereinbarungen nicht auf REFA verwiesen, sondern es werden ausdrücklich „Normalbedingungen“ und individuelle Möglichkeiten für Pausen und Arbeitsunterbrechungen aufgenommen:

„In kontinuierlichen Veränderungsprozessen wird ein Standard als Zielzustand festgelegt, der unter günstigen Normalbedingungen erreicht werden kann. Diese Sollvorgabe dient nicht zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Eine Abweichung muss dennoch begründet werden, um aus den Bemerkungen gemeinsam zu lernen und Probleme zu beseitigen. Sobald durch kontinuierliche Verbesserung der Standard erreicht wird, wird ein neuer Zielzustand vorgegeben. Werden Takt-, Vorgabe- und individuelle Zykluszeiten geändert, so dürfen diese unter Berücksichtigung des vorstehenden Absatzes nicht zur Leistungsverdichtung führen. Der notwendige Personaleinsatz für kurze Arbeitsunterbrechungen (persönliche Verteilzeiten) und Störungsbehandlung ist dabei zu berücksichtigen.“

→I Maschinenbau, 080302/69/2014

Außerdem bestimmen die Möglichkeiten zur Erholung (individuelle, kollektive Pausen, taktentkoppeltes Arbeiten) über die Leistungsdichte.

Die folgende Regelung aus einem Unternehmen des Kreditgewerbes konkretisiert ausführlich die Einhaltung der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse mit Blick auf die Personalbemessung und bestimmt den Ausschuss für Arbeitssicherheit als Kontrollgremium:

„Es besteht Einigkeit darüber, dass die Fragen der Arbeitsbelastung, wie sie sich aus Standard-Mengen oder Zeiten und den daraus ermittelten täglichen Soll-Arbeitsmengen ergeben, unmittelbare Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter/innen und damit

auch auf die daran hängenden Fragen des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung haben. Aus diesem Grund wird der ASA beauftragt, die in der [Firma] festzulegenden Standard-Mengen und Zeiten auf die Einhaltung der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeitsplätze und abläufe zu überprüfen und dabei die notwendigen betrieblichen bzw. prozessualen Verteilzeiten ebenso zu berücksichtigen wie angemessene persönliche Verteilzeiten.

Zu den zu berücksichtigenden Verteilzeiten gehören insbesondere technische und organisatorische Rüstzeiten, Bildschirmspausen, Fortbildungsveranstaltungen (auch Coaching), Betreuung von Auszubildenden, Team-, Gruppen-, oder Abteilungsbesprechungen, Freistellungen für Betriebsratsarbeit, Gespräche mit dem Betriebsrat, Teilnahme an Betriebs- oder Abteilungsversammlungen, Besuch des Betriebsarztes bzw. von Vorsorgeuntersuchungen [...], die Wahrnehmung öffentlicher Ehrenämter oder vergleichbare Dinge.“

→ Kreditgewerbe, 050310/65/2009

Folgende Vereinbarung benennt explizit, dass eine eigenverantwortliche Arbeitsverteilung im Team zu gesundheitsverträglichen Arbeitsbelastungen führen soll. Damit wird die Leistungsregulation an die Gruppe bzw. an das Team übertragen:

„Die Einführung von [Lean und agilen Entwicklungsmethoden] soll nachhaltig die Zufriedenheit der Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit erhöhen. Dazu gehört auch eine gesundheitsverträgliche Arbeitsbelastung. Erreicht werden soll dies u. a. durch:

- Die eigenverantwortliche Steuerung der Arbeitsverteilung im Team
- Die Nivellierung der Arbeitsbelastung über den Entwicklungszeitraum eines Release
- Die bessere Interaktion und Kommunikation im Team
- Höhere Sichtbarkeit der von den Teams geleisteten Arbeit
- Verbesserte Prozesse im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung
- Mehr Freiraum für kreatives Denken im Sinne wertschöpfender Tätigkeiten.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

## Berücksichtigung von Störungen und Nebenzeiten

Störungen werden häufig nicht in die Personalbemessung eingeplant. Als Folge davon dienen die Beschäftigten und ihr Arbeitsvermögen als Flexibilisierungsreserve, um dennoch das geplante Volumen abarbeiten zu können. Entweder erhöht sich die Arbeitsbelastung dadurch, oder die Arbeit wird außerhalb der regulären Arbeitszeit erbracht.

In einem konkreten Fall (Fallstudie 3, vgl. [Kapitel 2.3](#)) sollen Störungen nicht nur zeitnah und nachhaltig beseitigt werden, sondern es werden konkrete Maßnahmen festgelegt wie beispielsweise der Einsatz von Springern:

„Störungen können zu übermäßigen Beanspruchungen der Beschäftigten führen. Ziel ist es deshalb, Störungen möglichst zu vermeiden bzw. abzustellen. Eine übermäßige Beanspruchung liegt insbesondere dann vor, wenn die Summe aus zugewiesenen Arbeitsprozessen und Störungen die durch MTM ermittelten Zeitbausteine überschreitet. Gemeinsame Zielsetzung ist, Störungen zeitnah und nachhaltig zu beseitigen. Sollte dies nicht möglich sein, so müssen umgehend konkrete Maßnahmen ergriffen werden, damit eine übermäßige Beanspruchung der Mitarbeiter verhindert wird. Dies erfolgt entweder durch den Einsatz zusätzlicher ‚Störungsspringer‘ und/oder durch Reduzierung der zugewiesenen Arbeitsprozesse.“

➔ [Maschinenbau, 080220/193/2011](#)

In der Betriebsvereinbarung zum Produktionssystem wird zudem geregelt, wie mit den Beschäftigten umgegangen werden soll, wenn Störungen zu Arbeitsunterbrechungen und Wartezeiten führen:

„Bei Störungen im Ablauf sind die Beschäftigten soweit wie möglich sinnvoll einzusetzen:

- Mitarbeit bei der Störungsbehebung
- Vorsorge für zukünftige Störungsvermeidung
- Abarbeitung von bestehenden Maßnahmenplänen
- Qualifizierung
- KVP z. B. 5S, vorbeugende Instandhaltung/TPM.“

➔ [Maschinenbau, 080220/192/2012](#)

In einem anderen Unternehmen wurde vereinbart, dass im Rahmen von Neuanläufen, bei denen mit Störungen gerechnet werden muss, eine gewisse

„Puffer-Zeit“ eingerichtet wird. In dieser Zeit werden Nacharbeiten oder Nebentätigkeiten wie KVP oder TPM ausgeführt. Es ist außerdem geregelt, dass Teamsprecher und Meister entscheiden, welche der anderen Aufgaben erledigt werden.

„Mit der Anlaufabsicherung wird eine 30-minütige Zeit pro Schicht in der Montage [Modellname] geschaffen, in der es möglich ist, vorausgegangene Fahrzeugverluste innerhalb der regulären Schicht nachzufahren oder diese Zeit für TPM, nachhaltige Störungsbeseitigung, Qualitätssicherung, Aufgaben aus der Teamarbeit, die Bearbeitung von ZVP, KVP usw. zu nutzen.

Die Absicherungszeit wird nach der [...] Pause, in der Frühschicht von 10:00–10:30 Uhr und in der Spätschicht von 18:15–18:45 Uhr, stattfinden. Ob am Folgetag die Fahrzeuge nachgefahren werden müssen oder Aufgaben aus dem definierten Themenpool erledigt werden können, (s. Anhang 06/2012.1) entscheidet der Schichtkoordinator am Ende der entsprechenden Schicht (s. Anhang 06/2012.2). Welche Maßnahmen aus dem Aufgabenkatalog umgesetzt werden, entscheiden Teamsprecher und Meister.

Sollten nicht geplante Störungen auftreten, kann kurzfristig entschieden werden, dass die Stückzahl, unabhängig von der jeweiligen Schicht, in der nächsten Absicherungszeit aufgeholt werden muss (gleiches Abstimmungsverfahren wie bislang im Fahrzeugbau). Die Regelungen zum Teamgespräch bleiben analog zu den Vereinbarungen im Fahrzeugbau.“

➔ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080101/146/2012

Andere Vereinbarungen weisen darauf hin, dass bei der Taktplanung Einarbeitungszeiten bei Neuanläufen sowie pauschal Zeiten für Urlaub, Krankheiten etc. einzuplanen sind:

„Für die Übernahme neuer Aufgaben ist allen Teammitgliedern eine angemessene Zeit für Einarbeitung und Qualifizierung zu gewähren sowie in der Takt-Planung zu berücksichtigen.“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080220/184/2010

Sehr selten finden sich Möglichkeiten zur Diskussion und Überprüfung von Vorschlägen der Beschäftigten bei der Personalbemessung und ein festge-



schriebenes Recht für den Betriebsrat, alternative Lösungsvorschläge einzubringen:

„Grundlage für die Personalbemessung bilden ggf. Daten, die auf der Basis der gemäß in Punkt 10.2 vereinbarten Datenermittlungsmethoden ermittelt wurden. Hierbei werden Fragen, Einwände und Vorschläge der Beschäftigten unter Beteiligung des Betriebsrates erörtert und ggf. zusätzliche Untersuchungen zur Klärung von Zweifelsfragen durchgeführt und Alternativlösungen geprüft.

Bei der Bemessung der Personalsollstärke sind aufgrund von Urlaub, Qualifizierung und Krankheit pauschalisiert 18 % zur Nettopersonalbemessung zuzuschlagen.“

→I Maschinenbau, 080220/191/2008

In der betrieblichen Praxis werden Beschäftigte bei längeren Störungen und Bandstillständen freiwillig über Gleitzeitkonten nach Hause geschickt. Müssen dann die Rückstände am Band wieder ausgeglichen werden, sollen die gleichen Beschäftigten ihre tägliche und wöchentliche Arbeitszeit über das Gleitzeitkonto verlängern. Damit erfolgt der Ausgleich von betrieblichen Schwierigkeiten individuell zulasten der einzelnen Beschäftigten. Damit es nicht zu solchen Effekten kommt, hat der Betriebsrat nachstehend ein besonderes Informationsrecht vereinbart und kann anschließend strategisch agieren:

„Wird in diesem Zusammenhang mit den Beschäftigten vereinbart, freiwillig Gleitzeit zu nehmen, ist der Betriebsrat unter Angabe von Gründen umgehend zu informieren.“

→I Maschinenbau, 080220/192/2012

Solche Probleme werden meist in Gleitzeitvereinbarungen und nicht in der GPS-Vereinbarung geregelt und dem Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht (und nicht nur ein Informationsrecht) zugebilligt.

In Kapitel 3.7.2 wird erläutert, wie es einem Betriebsrat gelungen ist, eine eigene QAB-Kennzahl zu entwickeln und zu vereinbaren: die Regelarbeitsquote RAQ, die solche Probleme am Andon-Board visualisiert.

### Taktzeitermittlung in indirekten Bereichen

Zunehmend spielen Taktzeiten außerhalb von Montagen eine Rolle. Standmengen und -zeiten werden auch an Büroarbeitsplätzen erfasst. Für diese Bereiche müssen ebenfalls „seriöse“ Methoden genutzt werden. Nachfolgend werden auch „Schutzregelungen“ für Beschäftigte getroffen, die Standardzeiten nicht erfüllen. Sehr selten ist auch die klare Priorisierung bei der Problemsuche. Es wird bei geringeren Leistungen zuerst davon ausgegangen, dass die Prozesse nicht stimmen und Prozessprobleme gelöst werden müssen. Erst an zweiter Stelle darf der Blick auf einzelne Personen fallen.

„Die Festlegung von Standard-Mengen bzw. Zeiten je Geschäftsvorgangsart erfolgt unter Einbeziehung des Betriebsrats und des Arbeitsschutzausschusses unter Berücksichtigung der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeitsplätze und -abläufe. Dabei werden notwendige betriebliche bzw. prozessuale Verteilzeiten ebenso berücksichtigt wie angemessene persönliche Verteilzeiten.

Das Nicht-Erreichen der täglichen Soll-Arbeitsmenge wird grundsätzlich nicht sanktioniert. Insbesondere stellen gesundheitliche Beeinträchtigungen, das Lebensalter oder außergewöhnliche persönliche Belastungen keinen Grund dar, einem Mitarbeiter wegen Unterschreitung der täglichen Soll-Arbeitsmenge arbeitsrechtliche Konsequenzen anzudrohen oder diese gar einzuleiten.

Bei dauerhafter Unterschreitung der individuellen Arbeitsmenge (< 90 %) werden geeignete Coaching- oder Schulungsmaßnahmen vorgeschlagen.“

→ I Kreditgewerbe, 050310/65/2009

Eine Verbesserung der Qualität der Arbeitsbedingungen kann im Einzelfall auch bedeuten, dass durch kürzere Takte die Arbeit in Entwicklungsbereichen besser planbar ist und damit Überstunden und Arbeitsdichte verringert werden:

„[Lean und agile Entwicklungsmethoden] sehen eine kürzere Taktung der Erstellung von ablauffähigen Produkten vor. Dies soll unter anderem die Planungssicherheit von Management und Mitarbeitern verbessern. Damit ist auch ausdrücklich gemeint, dass die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, ihre Arbeitszeit besser zu planen und Überstunden/Mehrarbeit zu vermeiden.

Die von einzelnen Teammitgliedern zu bearbeitenden Aufgaben müssen innerhalb der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit zu bewältigen sein und dürfen nicht zu einer Arbeitsverdichtung führen. Ziel ist es, die Arbeitsdichte zu verringern.“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Damit es durch die Neuausrichtung der Arbeitsabläufe nicht zu einer Leistungsverdichtung kommt, regelt nachfolgende Vereinbarung Instrumente zur Datenerfassung und zur Ermittlung der Personalbemessung. Die Datenerhebung soll auf „seriösen“ Verfahren beruhen und nicht ad hoc im Rahmen von Workshops von den Beschäftigten erfasst werden:

„Zum Zwecke der Planung und Steuerung des Beschäftigteneinsatzes können Arbeitsstudien und Ablaufuntersuchungen durchgeführt werden. Fachlich fundierte Arbeitsstudien, Datenermittlungen und Betriebsdaten sind die Basis der Soll-Personalbemessung.

Dabei werden folgende Methoden angewendet:

- Multimomentaufnahmen (Selbstaufschrieb)
- Tätigkeitsstrukturanalysen (Selbstaufschrieb)
- Laufzettel (Selbstaufschrieb)
- Messen und Zählen via [Firma] oder andere EDV-Systeme
- Einzel-Interviews (Schätzung)
- qualifizierte Schätzung im Team
- Zeitaufnahmen (Fremdbeobachtung)
- Multimomentaufnahmen (Fremdbeobachtung).“

➔ Maschinenbau, 080220/191/2008

Viele Beschäftigte in Entwicklungsbereichen sind sehr motiviert und weisen eine hohe Leistungsbereitschaft auf, die im Extremfall zu Überlastung und Krankheit führen kann. Sinnvoll reguliert, können Lean-Konzepte sogar helfen, Arbeit menschengerecht zu gestalten. Voraussetzung dafür ist, dass die Methodik der Prozessgestaltung genutzt wird, um Arbeitserleichterungen zu erwirken. Dazu bedarf es auch einer Debatte mit den Beschäftigten, um sie zu sensibilisieren. In einem Betrieb wurden dazu Workshops vereinbart:

„Um die Arbeitsbelastungssituation der funktionsübergreifenden Teams zu verbessern, werden Workshops mit vom Lenkungs-

schuss ausgewählten Teams durchgeführt. Ziel ist es, die Teams für das Thema Belastung zu sensibilisieren.“

→ [Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 060800/1/2011](#)

Darüber hinaus wurde vereinbart, dass mit einem unabhängigen Forschungsinstitut ein Konzept erarbeitet wird, das Beschäftigten ein Recht auf „Leerlauf“ ermöglicht, um Belastungen nicht weiter ansteigen zu lassen:

„Der Lenkungsausschuss erarbeitet mit wissenschaftlicher Unterstützung seitens des [Institutes] bis zum [Datum] ein Konzept zum Thema ‚slack‘. Dabei wird untersucht, inwieweit die Organisation bzw. die Teams in gewissen Abständen eine Ruhephase braucht, damit die Arbeitsbelastung nicht noch weiter steigt.“

→ [Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 060800/1/2011](#)

Die Zusammensetzung von Teams, kontinuierliche und am Standort zu erfolgende Zusammenarbeit sowie Kennzahlen für Abweichungen von dem vereinbarten Verfahren können sich ebenfalls auf die Leistungsdichte am Arbeitsplatz auswirken:

„Im Scrum-Team sind alle benötigten Rollen zur Softwareentwicklung (Entwickler, Architekt, Dokumentationsentwickler, Quality Engineer etc.) vertreten. Die Zusammensetzung dieser Teams ist grundsätzlich stabil (z.B. über mehrere Releases), wenn möglich inkl. dem Product Owner. Ein Mitarbeiter arbeitet grundsätzlich nur in einem Team. Begründete Ausnahmen für Spezialisten (z.B. Performance) und spezielle Rollen (z.B. Dokumentationsentwickler) sind möglich. Alle Mitarbeiter eines Teams (inklusive Product Owner) arbeiten grundsätzlich an einem Standort. Begründete Ausnahmen sind möglich. Die Anzahl der Ausnahmen sind im Zeitverlauf auf ein Minimum zu reduzieren. Kennzahlen zu den Ausnahmen werden im Rahmen des regelmäßigen Austauschs mit dem Betriebsrat zur Verfügung gestellt.“

→ [Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080220/184/2010](#)

Etwas anders ausgerichtet ist die nachfolgende Formulierung. Um Belastungen zu vermeiden, soll garantiert werden, dass die Teams selbstständig über ihre Arbeit und deren Rahmenbedingungen entscheiden können:

„Wesentlicher Aspekt von [Lean und agilen Entwicklungsmethoden] ist der selbstorganisierende Charakter der Entwicklungsteams. In Absprache mit der Bereichsleitung bestimmt das Team für das laufende Projekt im Wesentlichen folgende Rahmenbedingungen:

- Die konkrete agile Entwicklungsmethode
- Die Rollenverteilung im Team
- Die Taktung der Entwicklungszyklen
- Die Anzahl der Arbeitspakete (z. B. Tasks, User Stories), die für einen Entwicklungszyklus akzeptiert werden
- Die Lage der Meetings, z. B. der Daily Standups.“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Nachfolgend wird konkretisiert, wie die gesundheitsverträgliche Gestaltung im Bereich der Softwareentwicklung aussehen soll:

„[Das Lean Projekt] will nachhaltig die Zufriedenheit der Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit erhöhen. Dazu gehört auch eine dauerhaft durchführbare und dadurch gesundheitsverträgliche Arbeitsbelastung des einzelnen Mitarbeiters über die Zeit.

Erreicht werden soll dies u. a. durch:

- Die Erhöhung des Zeitanteils für kreatives Denken im Sinne wertschöpfender Tätigkeiten durch Reduzierung der Zeitanteile, die als nicht wertschöpfend erachtet werden.
- Die eigenverantwortliche Steuerung der Arbeitsverteilung im Team.
- Die Nivellierung der Arbeitsbelastung über den Define/Develop-Zeitraum.
- Die bessere Interaktion und Kommunikation im Team.
- Höhere Sichtbarkeit der von den Teams geleisteten Arbeit.
- Verbesserte Prozesse im Rahmen des Continuous Improvements.“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080220/184/2010

Vereinzel wird geregelt, dass Teilzeitkräfte und familiäre Rahmenbedingungen bei der Umsetzung von agilen Entwicklungsmethoden beachtet werden müssen:

„Die Arbeitszeit von Teilzeitkräften, familiäre Rahmenbedingungen und Zeitzonen werden dabei berücksichtigt und es wird bei auftretenden Problemen nach Lösungen gesucht.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Viele hoch qualifizierte Beschäftigte werden von Problemen in den Prozessabläufen und in der schlechten Gestaltung von Schnittstellen und Tools belastet. Die nachfolgende Regelung soll verhindern, dass neue Tools eingeführt werden, die mehr Aufwand für die Beschäftigten bedeuten und schwierig zu handhaben sind:

„Der Arbeitgeber stellt durch einen User-Acceptance-Test und durch Verbesserungsmaßnahmen, abgeleitet aus den geplanten Lean Surveys, die Benutzbarkeit der Tools sicher. Die Benutzbarkeit der Tools („Usability“) wird bei Problemen in der Anwendung mit geeigneter Unterstützung sichergestellt (z.B. Startseite, Hilfebutton etc.).“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080220/184/2010

### 3.7.4 Teamarbeit/Gruppenarbeit

Nachdem in den 1970er- und 1980er-Jahren durch das staatliche Förderprogramm „Humanisierung des Arbeitslebens“ viele Projekte zur Einführung von (teilautonomer) Gruppenarbeit gefördert worden waren, flaute die Begeisterung darüber um die Jahrtausendwende etwas ab. Mittlerweile taucht Gruppenarbeit – meistens als Teamarbeit – im Rahmen der Einführung von ganzheitlichen Produktionskonzepten wieder verstärkt auf. Im Rahmen der Einführung einer synchronen Produktion erfolgen meist eine Reduzierung der Führungsspanne und die Einführung von Team-/Gruppenarbeit als Instrumente und Teil der veränderten Arbeitsorganisation. Je nach betrieblicher Ausprägung wird Gruppenarbeit z.B. im Rahmen von Fluss-Prinzipien als „Flow-Teams“ umschrieben. In einigen ganzheitlichen Produktionssystemen wird die Teamarbeit als ein Kernelement der Umsetzung betrachtet.

Die betriebliche Gestaltung von Gruppenarbeit wird im Betriebsverfassungsgesetz geregelt. Nach § 78 Abs. 1 Nr. 13 kann der Betriebsrat mit dem Arbeitgeber „Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit“ vereinbaren – sofern die Gruppen eigenverantwortlich handeln. Häufig gibt es

in den Betrieben bereits Vereinbarungen zur Gruppenarbeit, sodass in den analysierten Betriebsvereinbarungen geregelt wird, dass die bereits bestehenden Vereinbarungen an die neuen Bedingungen durch das ganzheitliche Produktionssystem angepasst werden müssen. Nachfolgend werden auch erste Hinweise gegeben, dass die Teamzusammensetzung, der Einsatz von leistungsschwächeren Personen und die Rotation besonders beachtet werden müssen:

„Die Regeln für Gruppenarbeit sind zu überprüfen, ggf. neu zu definieren und hinsichtlich der Zusammenarbeit in den Produktionszellen fortzuentwickeln.

Die Teamzusammensetzung einer Produktionszelle ist entsprechend den Tätigkeitsanforderungen und ausgerichtet an einem sozialen Miteinander vorzunehmen.

Mitarbeiter mit Einschränkungen sind möglichst in die Teambildung mit einzubeziehen.

Ein Rotationsprinzip ist anzustreben.“

→ Anonym, 080220/186/2008

Ein Maschinenbauer führte im Rahmen der Umstellung von einer klassischen Standplatzmontage zur Fließmontage mit festgelegten Takten Teamarbeit ein. Diese wird dabei als wesentliches Grundelement beschrieben. Auch in anderen Betrieben wird Gruppenarbeit/Teamarbeit so gesehen:

„Zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung ist eine zielgerichtete und wirkungsvolle Arbeits- und Prozessorganisation nachhaltig zu fördern. Diese Betriebsvereinbarung regelt dazu die wesentlichen Grundsätze der Teamarbeit. Teamarbeit ist ein maßgebliches Instrument zur stufenweisen Einführung aller Elemente des [GPS].

Die Teamarbeit ist Voraussetzung für Arbeiten mit Standards, ganzheitliche Organisationsentwicklung, den Zielvereinbarungsprozess und die lernende Organisation.“

Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080101/136/2007

Für weiterführende Informationen zur Gruppenarbeit sei auf die Auswertung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen von Kamp (1999) verwiesen.

### 3.8 Qualifizierung



#### Wer mehr wissen möchte

<http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=174#bvdoku2>

Das Betriebsverfassungsgesetz und mittlerweile mehrere Tarifverträge zur Qualifizierung bieten Betriebsräten umfassende Mitbestimmungsmöglichkeiten beim Thema Qualifizierung. Sie können bei unterschiedlichsten Anlässen das Thema Qualifizierung einbringen und bei konkreten Maßnahmen beispielsweise über Inhalte und Teilnehmende mitbestimmen.

Viele Betriebsvereinbarungen jüngeren Datums enthalten ausführliche Ausarbeitungen zum Thema Qualifizierung. Sie lassen ein sehr umfangreiches Verständnis der betrieblichen Qualifizierungspraxis und insbesondere der Notwendigkeiten im Rahmen von GPS bei den Betriebsräten erkennen.

#### 3.8.1 Allgemeine Regelungen zur Qualifizierung

Viele Betriebsratsgremien werden bei der Einführung von Lean-Konzepten mit neuen Methoden, Konzepten und vor allem einer komplett neuen Produktionssteuerung konfrontiert. Sie treffen auf eine komplett neue Sicht auf die betriebliche Welt. Um auf die neuen Herausforderungen reagieren zu können, regeln viele Vereinbarungen Qualifizierungsmaßnahmen im Unternehmen.

Teilweise wird sehr allgemein auf die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats beim Thema Qualifizierung hingewiesen:

„Der Betriebsrat wird in die Gestaltung und Umsetzung des Qualifizierungsprogramms gem. den §§ 96, 97 u. 98 BetrVG eingebunden.“

→ Maschinenbau, 080302/69/2014

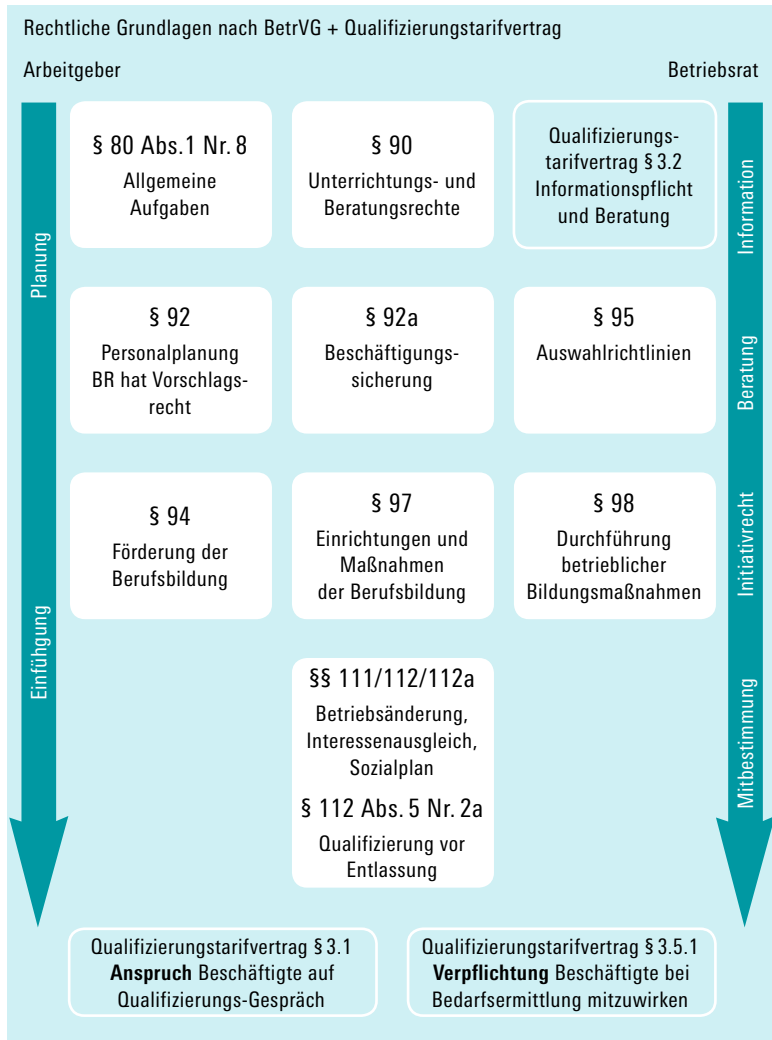
Vereinzelt gibt es Hinweise auf Qualifizierungstarifverträge:

„Es gilt der Tarifvertrag zur Qualifizierung in der jeweils gültigen Form.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080302/41/2009



## Mitbestimmungsmöglichkeiten nach BetrVG und Tarifvertrag zur Qualifizierung der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg



Quelle: Richter et al. 2002, S. 35

Mit Blick auf das gesamte Unternehmen wird in folgender Vereinbarung ebenfalls sehr kurz und allgemein auf die Notwendigkeit von Qualifizierung auf allen Unternehmensebenen und für alle Funktionen hingewiesen:

„Zur Einführung und Etablierung des [GPS] werden in erforderlichem Umfang innerbetriebliche Moderatoren, Führungskräfte, Betriebsräte und dessen Beauftragte auf ihre Aufgabe vorbereitet.“

→I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/115/2006

Vereinzelte werden die Ziele der Qualifizierungsmaßnahmen detailliert aufgenommen:

„Zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat besteht Einvernehmen darüber, dass für [GPS] ein durchgängiges und systematisches Qualifizierungsprogramm notwendig ist. Die Qualifizierungsmaßnahmen werden dazu dienen:

- die ständige Fortentwicklung des fachlichen, methodischen und sozialen Wissens im Rahmen der Aufgabenstellung nachvollziehen zu können,
- veränderte Anforderungen im eigenen Aufgabenbereich erfüllen zu können,
- bei Wegfall der Aufgabe eine andere gleichwertige oder höherwertige Aufgabe übernehmen zu können,
- die Beschäftigten ggf. mit Hilfe von Qualifizierung auf entgeltadäquate Stellen zu vermitteln.“

→I Maschinenbau, 080302/69/2014

Da in vielen Betrieben bereits Betriebsvereinbarungen zum Thema Qualifizierung vorliegen, wird häufig auf diese Vereinbarungen und die dortigen Regelungen zu Konzepten, Methoden etc. verwiesen:

„Die Konzepte und die Durchführung von Maßnahmen und Trainings sind nach den jeweils geltenden betrieblichen Regelungen zu behandeln. Derzeit ist dies die Gesamtbetriebsvereinbarung ‚Qualifizierung von Mitarbeitenden‘.“

→I Chemische Industrie, 080302/62/2013

### 3.8.2 Qualifizierung des Betriebsrats

Einige Betriebsvereinbarungen legen die Teilnahme von Betriebsräten an Qualifizierungsmaßnahmen für GPS fest:

„Um kompetent an [GPS]-Projekten mitwirken zu können bzw. diese mitbestimmungsrechtlich begleiten zu können, kann der Betriebsrat Mitglieder für die Teilnahme an erforderlichen Schulungen anmelden. Soweit möglich, soll dabei auf die internen Trainingsangebote zurückgegriffen werden.“

→ Gummi- und Kunststoffherstellung, 080220/188/2013

„Der Betriebsrat ist in vollem Umfang an den vom Unternehmen gemäß Ziffer 9 dieser Vereinbarung durchzuführenden Unterweisungen zu dem System zu beteiligen.“

→ Maschinenbau, 090100/42/2012

Laut anderen Vereinbarungen kann der Betriebsrat eigene Schulungsmaßnahmen organisieren:

„Dem Betriebsrat wird das Recht eingeräumt, eine Schulung der Betriebsratsmitglieder zu den Verbesserungsmethoden zu organisieren sowohl als Inhouse-Schulungen als auch extern. Die Kosten dieser Schulung sind mit der Personalabteilung abzustimmen.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080302/41/2009

Ausnehmend kurz ist im Folgenden die Teilnahme von allen Betriebsratsmitgliedern an Schulungen geregelt:

„Jedes Mitglied erhält mindestens zwei Tage Schulung zu [GPS].“

→ Ernährungsgewerbe, 080302/47/2011

### 3.8.3 Qualifizierung der Beschäftigten

Für die Beschäftigten ergibt sich ein Qualifizierungsbedarf, wenn durch die Einführung eines ganzheitlichen Produktionskonzeptes neue Arbeitsaufgaben übernommen werden müssen:

„Sofern mit der Übertragung neuer oder anderer Aufgaben für die oben genannten Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter die Notwendigkeit einer Qualifizierung entsteht, wird diesen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern eine zumutbare sachgemäße Schulungsmaßnahme während der Arbeitszeit angeboten. Die Kosten für die Maßnahme trägt die Gesellschaft, soweit nicht tarifvertragliche oder andere kollektivrechtliche Vereinbarungen zur Anwendung kommen.“

→ Gummi- und Kunststoffherstellung, Nr. 080220/188/2013

Mit der steigenden Verbreitung von Lean-Konzepten und agilen Entwicklungsmethoden finden sich entsprechende Qualifizierungsregelungen für die indirekten Unternehmensbereiche:

„Übernimmt ein nach [Lean und agilen Entwicklungsmethoden] arbeitendes Team neue Aufgaben und setzen diese Aufgaben zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen für alle oder Teile des Teams voraus, sind diese Qualifizierungsmaßnahmen rechtzeitig einzuplanen und im notwendigen Umfang durchzuführen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Häufig finden sich kurze, eher als Absichtserklärung zu verstehende Regelungshinweise auf „ausreichende“ Qualifizierung:

„Die lokalen Personalabteilungen stellen evtl. internen oder externen Schulungsbedarf der MA fest und sorgen für die entsprechende Umsetzung.“

→ Metallerzeugung und bearbeitung, 010501/28/2013

„Die Qualifizierung der Arbeitnehmer im Rahmen der Einführung von [GPS] liegt im gemeinsamen Interesse des Unternehmens und der Arbeitnehmerinnen. Alle Mitarbeiterinnen werden zielgerichtet und bedarfsgerecht geschult. Das Unternehmen stellt hierzu ein entsprechendes Schulungskonzept zur Verfügung.“

→ Ernährungsgewerbe, 080302/53/2013

Ebenfalls kurz, aber mit deutlicherem Bezug auf das neue Produktionskonzept fällt folgende Ausführung aus:

„Dazu sollen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (im Folgenden: ‚Mitarbeiter‘) des Unternehmens mittels Trainingsmaßnahmen mit den Grundlagen des ganzheitlichen Produktionskonzepts ausführlich vertraut gemacht und geschult werden.“

→I Maschinenbau, 080302/70/2010

Andere Vereinbarungen machen detaillierte Vorgaben zu Teilnehmenden, Lage der Schulungsmaßnahmen, Inhalten, Budgets und Durchführung:

„Die Geschäftsführung sagt zu, für die Qualifizierungsmaßnahmen das notwendige Budget zur Verfügung zu stellen. Dabei wird derzeit von zusätzlich 20.000 Euro/Jahr für die Jahre 2007 und 2008 ausgegangen. Außerdem wird ein Qualifizierungsprogramm in Zusammenarbeit mit der IHK, der Agentur für Arbeit angestrebt, um speziell ungelernte Arbeitnehmerinnen zu qualifizieren. Dies wird analog zum bereits vorhandenen Weiterbildungsprogramm am Standort [Ort] entwickelt.“

→I Metallerzeugung und bearbeitung, 100300/488/2007

### Teilnehmende

In einigen Betriebsvereinbarungen werden die an den Qualifizierungsmaßnahmen Teilnehmenden genauer bestimmt. Vielen Betriebsräten ist es ein Anliegen, dass alle betroffenen Beschäftigten eine Schulung erhalten und nicht nur ein ausgewählter Kreis:

„Alle Arbeitnehmer, die in den von [GPS] betroffenen Abteilungen tätig sind, werden qualifiziert. Im Rahmen von [GPS] gelten vom Arbeitgeber angeordnete Qualifizierungen als vergütungspflichtige Arbeitszeit.“

→I Ernährungsgewerbe, 080302/47/2011

In einer Vereinbarung werden die Auszubildenden einbezogen, die bereits während ihrer Ausbildung zu GPS-Inhalten geschult werden sollen:

„Auszubildende werden frühzeitig mit [GPS] vertraut gemacht und gemäß Ausbildungsplan in Abhängigkeit von ihrem Ausbildungsstand in den Prozess eingebunden.“

→I Ernährungsgewerbe, 080302/53/2013

Nachstehend erhalten die Beschäftigten über die reinen Qualifizierungsmaßnahmen hinaus die Möglichkeit, sich über die Maßnahmen auszutauschen und ihre Erfahrungen in die Umsetzungsprozesse des Lean-Systems zurückzuspielen:

„Alle Mitarbeiter werden umfassend und ausreichend über die neue Entwicklungsmethode informiert und geschult. Sie werden in die ständigen Änderungsprozesse eingebunden und erhalten selbst die Möglichkeit, in zu schaffenden Foren ihre Meinung und Erfahrungen einzubringen. Alle Mitarbeiter in besonderen Rollen werden entsprechend geschult.“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

### **Inhalte der Qualifizierungen**

In vielen Vereinbarungen werden die Inhalte der Schulungsmaßnahmen festgelegt; dabei spielen neben fachlich-inhaltlichen auch soziale Kompetenzen eine Rolle:

„Der Weiterbildungsbedarf umfasst sowohl Maßnahmen zum Erlernen der Entwicklungsmethode als auch Maßnahmen für Softskills, die im Rahmen der Methode bedeutend sind. Speziell besteht Schulungsbedarf in folgenden Themen:

- Standardschulungen zum Erlernen der Entwicklungsmethode
- Ergänzungsschulungen zu speziellen Ausprägungen der Entwicklungsmethode [...]
- Schulungen für spezielle Rollen [...]
- Softskill-Schulungen (z.B. zu den Themen Selbstmanagement, Teamentwicklung).“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

### **Qualifizierungsmaßnahmen in der Arbeitszeit?**

Mitunter wird die Lage der Schulungen geregelt, beispielsweise die zeitliche Lage jener Schulungen, die während der Arbeitszeit stattfinden sollen. Sofern dies nicht möglich ist, werden teilweise Ausgleichsregelungen aufgenommen.

„Die Beschäftigten haben das Recht und die Pflicht, sich in Absprache mit der Gruppe und dem Vorgesetzten für ihre Kaizen-Aktivitäten fortzubilden. Die Fortbildung findet grundsätzlich während der Arbeitszeit statt. Sollte dies aus betriebsinternen Gründen nicht während der Arbeitszeit stattfinden können, wird sie bevorzugt in Freizeit abgegolten. Ausnahmen sind dem Betriebsrat gegenüber zu begründen. Das Gleiche gilt auch für die Kaizen-Aktivitäten selbst.“

→I Maschinenbau, 080302/6/1997

„Erwachsen aus dem [GPS] neue Anforderungen an individuelle Qualifikationen, wird [die Firma] entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen durchführen. Diese [GPS]-spezifischen Qualifizierungsmaßnahmen finden grundsätzlich in der Zeit von Montag bis Freitag statt. Für sie gelten die Regelungen der Gesamtbetriebsvereinbarung zum Erhalt und zur Förderung der beruflichen Qualifikation durch betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen vom 21.02.1989.“

→I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/185/2004

Vor dem Hintergrund der steigenden Verbreitung von E-Learning war es dem Betriebsrat in nachfolgender Vereinbarung wichtig festzuhalten, dass die Schulungsmaßnahmen als Präsenzveranstaltungen durchgeführt werden sollen. Es besteht sonst die Gefahr, dass die Schulungen oberflächlich bleiben und nicht sinnvoll in den bestehenden Arbeitsprozess eingebunden werden.

„Der Arbeitgeber gewährleistet bedarfsorientierte, systematische und betriebswirtschaftlich verantwortbare Schulungen der Mitarbeiter und, wenn methodisch und didaktisch sinnvoll, bevorzugt als Präsenzveranstaltungen.“

→I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

### **Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen**

Einige Vereinbarungen enthalten Aussagen zur Durchführung der Qualifizierungen, die beispielsweise in Abstimmung mit dem Betriebsrat erfolgen soll:

„Der Betriebsrat (Qualifizierungsausschuss) wird in die Gestaltung und Umsetzung des Qualifizierungsprogramms eingebunden.“

→I Maschinenbau, 080220/192/2012

Anderen ist eine prozessnahe Durchführung der Schulungsmaßnahmen wichtig:

„Ein wesentliches Erfolgskriterium im globalen Wettbewerb ist die schnelle Anpassungsfähigkeit an neue Techniken und Prozessveränderungen. Die Anpassungsfähigkeit wird durch prozessnahe Lernmöglichkeiten (z. B. in Lerninseln und Teams) gewährleistet.“

→ **Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/115/2006**

Mitunter wird geregelt, dass die Maßnahmen durch die eigenen Beschäftigten erfolgen und am Ende auch überprüft werden:

„Die Qualifizierung der Beschäftigten findet durch Einbeziehung der Beteiligten statt. Notwendige theoretische Kenntnisse werden separat durch die [Firmen]-Experten vermittelt.

Ein Qualifikations- und Kommunikationskonzept wird mit dem Betriebsrat beraten und vereinbart.

Qualifizierung hat immer bedarfsorientiert zu erfolgen. Durch Evaluation ist zu überprüfen, ob der Lerntransfer erfolgreich ist.“

→ **Maschinenbau, 080220/189/2011**

Diese Vereinbarung geht ergänzend auf die Trainerinnen und Trainer ein:

„Aufgrund der Änderungen von Arbeitsmethoden bei der [Lean] Einführung ergibt sich ein umfassender Weiterbildungsbedarf der betroffenen Mitarbeiter und Manager.

Mitarbeiter und Manager haben abhängig von der geplanten Tätigkeitsänderung einen Anspruch auf Schulungen entsprechend dem nachfolgenden Konzept.

Der Arbeitgeber verpflichtet sich, ausreichend viele Schulungen anzubieten, sodass jedem betroffenen Mitarbeiter eine Schulungsteilnahme möglich ist.

Mitarbeiter sind nicht verpflichtet, an einem Training teilzunehmen, das von einem Manager aus der eigenen Berichtslinie durchgeführt wird.

Alle oben genannten Trainings und Angebote finden während der Arbeitszeit statt. Teilzeittätigkeiten sowie Urlaubsplanungen werden soweit möglich berücksichtigt.“

→ **Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080220/184/2010**



Eine Vereinbarung bezieht sich auf Weiterbildungsmaßnahmen, die bereits vor Einführung des GPS geplant waren und weiterhin umgesetzt werden sollen:

„Bereits bewilligte Weiterbildungsmaßnahmen werden wie geplant umgesetzt, es sei denn auf Grund der Zuweisung neuer Aufgaben entfällt der Bedarf für einzelne Weiterbildungsmaßnahmen. Entfallene Weiterbildungsmaßnahmen werden – nach einer entsprechenden Einigung mit dem Betriebsrat – ggf. durch neue Weiterbildungsmaßnahmen ersetzt.“

→I Maschinenbau, 080220/187/2013

Eine weitere Vereinbarung regelt den Anspruch auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch:

„Jedem Beschäftigten steht mindestens einmal jährlich ein Gespräch über die vorgesehenen bzw. abgeschlossenen Qualifizierungsmaßnahmen zu.“

→I Anonym, 080220/186/2008

### **Umfassendes Qualifizierungskonzept**

Die unterschiedlichen Ansätze und Formulierungen verdeutlichen, wie vielfältig die Anforderungen durch ganzheitliche Produktionskonzepte an Qualifizierung sind und wie unterschiedlich die betriebliche Praxis ausfällt. Ein Unternehmen regelt in einer Anlage zur Betriebsvereinbarung ein umfassendes Qualifizierungskonzept. Es enthält Aussagen zu folgenden Punkten:

- rechtzeitige und umfassende Information des Betriebsrats
- Abstimmung von Zielen, Inhalten, Methoden, zeitlichem Umfang und Teilnehmenden mit dem Betriebsrat
- Teilnahme von Betriebsratsmitgliedern an allen Schulungsmaßnahmen
- Abstimmung von ggf. geplanten Leistungskontrollen mit dem Betriebsrat
- Muster einer Qualifizierungsmatrix
- kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung
- Regelungen zum Vorschlag von Teilnehmenden an Maßnahmen (u.a. durch Beschäftigte selbst)
- Rahmenbedingungen

- Regelungen, die besondere Belange von schwerbehinderten, älteren, teilszeitbeschäftigten Personen beachten
- jährliches Qualifizierungsgespräch

### 3.8.4 Qualifizierung bei Versetzung und Beschäftigungssicherung

Im Rahmen von GPS können neue Tätigkeiten auf die Beschäftigten zukommen. Viele Betriebsräte befürchten jedoch, dass es dabei nicht bleibt, sondern Tätigkeiten komplett wegfallen und alternative Arbeitsplätze für die Beschäftigten gefunden werden müssen. In diesem Zusammenhang finden sich einige Regelungen zu Qualifizierungsmaßnahmen (zu Versetzungen vgl. [Kapitel 3.5.3](#)). Dabei geht es auch um das Ziel, das jeweilige Entgelt abzusichern:

„Unberührt hiervon bleibt das gemeinsame Ziel, die Beschäftigten ggf. mit Hilfe von Qualifizierungen (auch Verpflichtung des Beschäftigten) auf entgeltadäquate Stellen zu vermitteln.“

→I Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080220/115/2006

„Fallen durch die Umsetzung von Verbesserungen Arbeitsplätze weg, sind den Betroffenen Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten, welche sie in die Lage versetzen, gleichwertige andere Arbeit auszuführen.“

Der Qualifizierungsbedarf ist zu ermitteln und Qualifizierungsmethoden sind festzulegen.“

→I Metallerzeugung und bearbeitung, 080302/33/1999

Vereinzelt ergibt sich der Weiterbildungsbedarf aufgrund der persönlichen Fertigkeiten, die für veränderte Arbeitsaufgaben nicht ausreichend scheinen:

„Sollten die persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Arbeitnehmers nicht mehr zur Erfüllung seiner Aufgaben ausreichen, wird das Unternehmen alle Möglichkeiten einer innerbetrieblichen Versetzung in Betracht ziehen sowie Qualifizierungsmaßnahmen zur Vermeidung einer personenbedingten Kündigung ergreifen.“

→I Ernährungsgewerbe, 080302/53/2013

In einem Fall wird vereinbart, wie mit Qualifizierungen für Beschäftigte mit Verdienstaussgleich umzugehen ist, sofern Versetzungen nicht möglich sind:

„Die Beschäftigten mit Verdienstaussgleich werden in gesonderten Listen geführt. Die Listen werden vierteljährlich vom Personalbereich den Fachbereichen und dem Betriebsrat zur Verfügung gestellt. Anhand dieser Listen werden Einsatzpläne und daraus evtl. abzuleitende Qualifizierungsmaßnahmen für den einzelnen Beschäftigten zwischen Fachbereich, Betriebsrat, dem betreffenden Beschäftigten und dem Personalbereich beraten.“

➔ Fahrzeughersteller Kraftwagen, 080302/72/2012

### 3.8.5 Qualifizierung der Führungskräfte

Mehrfach ist in den Betriebsvereinbarungen Schulungsbedarf für Führungskräfte geregelt. Dieser ergibt sich aufgrund der neuen Methoden und Konzepte, die im Rahmen von GPS eingesetzt werden:

„Aufgrund der Änderungen von Arbeitsbedingungen bei der Einführung und Umsetzung von [Lean und agilen Entwicklungsmethoden] ergibt sich ein umfassender Weiterbildungsbedarf der betroffenen Mitarbeiter und Manager.“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Des Weiteren ändern sich im Rahmen von Lean-Konzepten Anforderungen an die Führungskräfte, auf die sie im Rahmen von Schulungen vorbereitet werden sollen:

„Insbesondere für Führungskräfte besteht ein hoher Qualifizierungsbedarf, um die in [Lean im Büro] sich verändernden Führungsaufgaben erfüllen zu können. Die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen müssen als Führungsziel verfolgt und im Rahmen von Lean geschult werden. Diese Schulungen werden auch für [Führungskräfte], deren Bereiche in Zukunft für den Roll Out vorgesehen sind, geöffnet.“

➔ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080302/67/2014

Nachfolgend werden Inhalte der Führungskräfteschulungen genauer festgelegt:

„Neben fachlicher Kompetenz stellt die Beteiligungsarbeit besondere Anforderungen an Führungs-, Kommunikations- und Veränderungskompetenzen. Zur Förderung und Entwicklung dieser Fähigkeiten und Voraussetzungen sind je nach Bedarf zu nutzen:

- Teamtrainings und Schulungen zu Moderations-, Problemlösungs- und Präsentationstechniken,
- Führungsseminare zur Förderung des kooperativen Führungsstils.“

→I Metallerzeugung und bearbeitung, 110400/10/2001

## 4 ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG UND OFFENE PROBLEME

---

Die Vielzahl der vorliegenden Vereinbarungen zeigt, welche Bedeutung die Einführung von GPS in der Betriebs- und Personalratsarbeit gewonnen hat. Dabei beschränken sich die Anwendungsgebiete nicht nur auf die Produktionsbereiche eines Unternehmens. Gerade in jüngerer Zeit scheinen die Anwendungen von GPS-Konzepten unter den Stichworten „Lean-Office“, „Lean-Development“ und „agile Entwicklungsmethoden“ auch in den Bürobereichen der Unternehmen angekommen zu sein.

Die größte Herausforderung für Betriebs- und Personalräte ergibt sich aus dem spezifischen Charakter des Regelungsgegenstandes. GPS sind keine fertigen Produktions- und Organisationssysteme, die im Unternehmen eingeführt und umgesetzt werden. Vielmehr handelt es sich dabei um eine neue Rationalisierungslogik, die mit definierten Methoden und Prinzipien einen Veränderungsprozess in Produktion und Verwaltung organisiert. Dies bedeutet für die Betriebs- und Personalräte: Sie sollen die Rahmenbedingungen eines Systems regeln, dessen Auswirkungen bei der Einführung nicht einmal dem Arbeitgeber vollständig bekannt sind. Dies erschwert die Anwendung klassischer Mitbestimmungsverfahren entsprechend § 90 BetrVG bzw. § 111 BetrVG. Wurden vor GPS Arbeitsorganisation, Maschinenkonzept und Produktionslayout im Betrieb verändert, so wurde dies in einem ausführlichen Planungsprozess aufseiten des Arbeitgebers entwickelt. Die Ergebnisse dieser Planung konnten dann dem Betriebsrat in Form einer Mitteilung nach § 90 BetrVG zur Beratung vorgelegt werden; oder sie waren Grundlage einer Beteiligung zur Betriebsänderung nach § 111 BetrVG. In diesem Verhandlungsprozess konnten Betriebsräte alternative Vorschläge einbringen und kompensatorische Regelungen treffen. So konnten z.B. ergonomische Verbesserungen am Arbeitsplatz und in der Raumplanung (ArbStättV) gefordert werden. Bei geplantem Personalabbau konnten Ersatzarbeitsplätze und die dazu notwendige Qualifizierung und im schlimmsten Fall ein Sozialplan vereinbart werden. Dies ist bei der Einführung von GPS nicht möglich. Denn die Konkretisierung der Veränderung ergibt sich erst aus der Anwendung der vereinbarten GPS-Methoden.

In den vorliegenden Vereinbarungen führt dies dazu, dass die Ziele und die angewandten Methoden von GPS ausführlich beschrieben werden. Regelsabsicht ist hierbei, die Akteure auf die vereinbarte Zielstellung zu ver-

pflichten und GPS von anderen Aktivitäten wie z. B. kostenbasierten Restrukturierungen abzugrenzen. Im Konfliktfall kann der Betriebsrat so die Einhaltung der Betriebsvereinbarung einfordern. In einigen Vereinbarungen ist es dabei gelungen, den Erhalt bzw. die Verbesserung der Qualität der Arbeitsbedingungen (QAB) als eigenständiges Ziel von GPS zu vereinbaren. Einige wenige Vereinbarungen (vgl. Fallstudien, [Kapitel 2](#)) konnten sogar die vereinbarten GPS-Methoden mit Ergänzungsbausteinen so verändern, dass diese Ziele auch systematisch in den GPS-Methoden mitberücksichtigt werden. Wichtiger Baustein für die Integration der Beschäftigteninteressen in den GPS-Veränderungsprozess sind die Regelungen zur Qualifizierung und Beteiligung der Beschäftigten.

Die Unsicherheit über die Auswirkungen von GPS führt dazu, dass Regelungen zum Schutz der Beschäftigten vor eventuellen Nachteilen des neuen Systems in den Vereinbarungen eine große Rolle spielen. Die Regelungspunkte bilden hier die Befürchtungen der Beschäftigten und Betriebs- und Personalräte ab. Da durch GPS Produktivitätspotenziale gehoben werden sollen, sind die Betriebsräte bestrebt, den Abbau von Arbeitsplätzen oder zumindest betriebsbedingte Kündigungen durch die Anwendung von GPS auszuschließen. Die Regelungen zur Entgeltabsicherung beschreiben die Befürchtungen, dass durch Standardisierung, Zergliederung und Taktung von Arbeit Qualifikationsanforderungen am Arbeitsplatz verloren gehen könnten.

Der vereinbarte Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle bezieht sich zumeist auf die Erfassung und Visualisierung von Kennzahlen. Dies zeigt, dass Betriebsräte und Beschäftigte befürchten, dass es durch GPS zur Leistungsverdichtung und erhöhtem Stress an den Arbeitsplätzen kommen kann. Diese Befürchtung ist durchaus berechtigt. Es steht jedoch außerdem zu befürchten, dass Regelungen zum Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle oftmals ins Leere laufen. Denn in GPS erfolgen die Leistungsvorgabe und die Arbeitskontrolle nicht mittelbar über Kennzahlen und Vorgesetztendruck, sondern unmittelbar durch die getaktete Verkettung der einzelnen Arbeitsprozesse. Der vor- und nachgelagerte Arbeitsprozess bestimmen das Arbeitstempo ganz direkt, ohne dass ein Vorgesetzter oder eine Kennzahl antreiben müssten. Dem erhöhten Leistungsdruck muss deshalb idealerweise mit anderen Regelungen begegnet werden. Erstens ist es notwendig, dass über qualifizierte Zeitmanagementmethoden die Vorgabe- bzw. Planzeiten der Arbeitsschritte erfasst und auf deren Grundlage die Austaktung und die Personalbemessung festgelegt werden. Solche Verfahren sind insbesondere in Bereichen, die damit in der Vergangenheit wenig Erfahrung sammelten

wie z.B. im Maschinenbau, offensichtlich nur schwer durchsetzbar. Es gibt aber gerade für solche Bereiche auch vereinfachte, standardisierte und wenig aufwendige Verfahren. Entsprechende Regelungen finden sich in den Einführungsvereinbarungen zu GPS nur vereinzelt. Dies liegt vielleicht auch daran, dass die Mitbestimmungsrechte zu Vorgabezeiten und Personalbemessung in Betrieben ohne kennzahlenbasierte Leistungsentgeltanteile nur eingeschränkt wirken. Die zweite wichtige Maßnahme zur Leistungsbegrenzung zielt darauf ab, individuelle Freiräume von taktentkoppeltem Arbeiten zu schaffen bzw. zu erhalten. Dies kann aber nicht durch Schutzregelungen zur Leistungskontrolle, sondern nur durch Regelungen zur Arbeitsgestaltung erreicht werden.

Der Einfluss der Betriebs- und Personalräte auf die Auswirkungen des GPS-Veränderungsprozesses wird dann am größten, wenn es wie in den Fallbetrieben gelingt, eigene Arbeitsgestaltungskonzepte durchzusetzen. Aber auch solche Gestaltungskonzepte müssen auf die Bedingungen eines dynamischen Veränderungsprozesses mit ungewissem Ende ausgerichtet werden. Dazu haben die Betriebsparteien unterschiedliche Regelungen gefunden. So gelang es im Fallbetrieb 1, QAB-Kriterien in den KVP zu integrieren. Damit werden die Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen schon im Veränderungsprozess mitberücksichtigt. Der Betriebsrat wird hier zur Reklamationsinstanz, wenn eine Einigung vor Ort nicht gelingt. Im Fallbetrieb 3 wurden Planungsgrundsätze vereinbart, die bei jedem Veränderungsprozess mitberücksichtigt werden müssen. Damit gibt es reklamierbare Standards für die ergonomische und arbeitsorganisatorische Arbeitsgestaltung.

Solche Vereinbarungen zählen zu den „Leuchttürmen“ der GPS-Betriebsvereinbarungen. Sie sind in dieser Form nicht in jeder betriebspolitischen Situation durchsetzbar. In der Mehrzahl dieser Fälle wurden die Betriebsräte von externen Sachverständigen aus Gewerkschaften oder von Betriebsratsberatern unterstützt. Diese Vereinbarungen können aber in mehrfacher Hinsicht Orientierung für andere Betriebe bieten:

- Das GPS-Versprechen „Wir wollen intelligenter und nicht härter arbeiten“ kann nur eingehalten werden, wenn der Betriebsrat die Rolle als „Wächter“ über die Veränderung der Arbeitsbedingungen einnimmt.
- Aufgrund des komplexen und auch nach der Einführung andauernden Veränderungsprozesses in GPS ist es von entscheidender Bedeutung, die Beschäftigten so zu unterstützen, dass sie sich selbst um die Berücksichtigung ihrer Interessen kümmern können. Aktive und umfassende Beteiligung der Beschäftigten ist Voraussetzung einer arbeitspolitischen Gestaltung von GPS.

- Dazu ist es notwendig, dass sich die Betriebsparteien auf QAB-Grundsätze verständigen, auf die sich die Beschäftigten berufen können.
- Gute QAB-Gestaltungskonzepte gelingen immer dann besonders gut, wenn man ihre Ziele in die operativen Ziele von GPS integrieren kann. Dazu gibt es genügend Ansatzpunkte in den GPS-Prinzipien, auf die man sich stützen kann.
- Mit dem Abschluss der Betriebsvereinbarung ist die Arbeit nicht getan, sondern fängt erst an. Daher haben solche Vereinbarungen herausragenden Charakter, die versuchen, Instrumente bzw. Ansätze zu entwickeln, die die Beschäftigten und Betriebsräte bei ihrem Einsatz für gute Arbeitsbedingungen nachhaltig unterstützen.

Abschließend ist festzuhalten: Die untersuchten Betriebsvereinbarungen zu ganzheitlichen Produktionssystemen zeigen eine erstaunliche Kreativität und Vielschichtigkeit von Schutz- und Gestaltungsregelungen. Sie belegen wieder einmal, dass Betriebsräte Innovationen nicht strukturkonservativ behindern, sondern sie arbeitsorientiert unterstützen können. Der Erfolg von GPS steht und fällt außerdem mit der Unterstützung durch die Beschäftigten. Das deutsche Mitbestimmungsmodell bietet die Möglichkeit, diese Unterstützung nachhaltiger zu sichern, als dies in anderen Ländern möglich ist – eine Chance, die von vielen Lean-Managern noch unterschätzt wird. Voraussetzung ist allerdings: Die Betriebsparteien einigen sich darauf, dass das Versprechen von ganzheitlichen Produktionssystemen, gute Arbeitsbedingungen zu schaffen, zum transparenten und reklamierbaren Ziel ihrer Einführung wird.



## 5 BERATUNGS- UND GESTALTUNGSHINWEISE

---

Die Einführung und Anwendung von ganzheitlichen Produktionssystemen wirkt sich auf viele Bereiche der betrieblichen Arbeitsregulation aus. In aller Regel werden in der entsprechenden Vereinbarung nur die Punkte geregelt, die sich direkt aus der Einführung eines GPS ergeben. Wie bereits erläutert, wird dieses aber nicht abschließend eingeführt, vielmehr werden die vereinbarten GPS-Methoden auch nach Einführung kontinuierlich zur Verbesserung und flexiblen Anpassung des Produktionssystems an veränderte Rahmenbedingungen angepasst. Deshalb ist es sinnvoll, alle Betriebsvereinbarungen, die von den GPS-Veränderungen tangiert werden, darauf zu überprüfen, ob hier neuer Regelungsbedarf entsteht. Dies kann insbesondere sein bei den Betriebsvereinbarungen zu Arbeitszeit und Arbeitszeitkonten, zur Team- und Gruppenarbeit, zur Entlohnung, insbesondere zur Leistungsentlohnung, zum KVP und zum betrieblichen Vorschlagswesen.

Das folgende Gestaltungsraster ist nicht als Blaupause einer GPS-Betriebsvereinbarung zu verstehen. Die betrieblichen und betriebspolitischen Voraussetzungen, sowie die angewandten GPS-Konzepte sind viel zu unterschiedlich, als dass eine Vorlage für alle Fälle passen könnte. Vielmehr sind die folgenden Hinweise eher als Checkliste und Ideensammlung zu verstehen, die bei der konkreten Erarbeitung einer betrieblich passenden Betriebsvereinbarung helfen können. Der Fokus liegt dabei auf den Eckpunkten, die die vorliegende Auswertung der bisher abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen ergab. Einen Überblick über weitere Gestaltungsraster und Handlungshilfen für Betriebsräte bietet das Praxisblatt der Hans-Böckler-Stiftung zum Thema GPS im Internet: [www.boeckler.de/42068.htm](http://www.boeckler.de/42068.htm).

### 5.1 Gestaltungsraster

#### **Zielsetzung**

Welche Ziele werden mit der Einführung und Weiterentwicklung von GPS verfolgt?

- Wettbewerbsfähigkeit und Kundenzufriedenheit durch Prozessverbesserung mit GPS-Methoden
- Es ist nicht das Ziel, Beschäftigte abzubauen.

- Beschäftigtenzufriedenheit und Verbesserung der Qualität der Arbeitsbedingungen (QAB) sind gleichwertige Ziele des GPS.

### **Geltungsbereich**

In welchen Bereichen soll GPS eingesetzt werden? Gibt es einen zeitlich begrenzten Pilotbereich?

- räumlich, sachlich, personell

### **Definition GPS**

- Beschreibung aller angewandten Methoden und Prinzipien (evtl. im Anhang der Vereinbarung)

### **Beteiligungsrechte des Betriebsrats**

Beteiligungsrechte des Betriebsrats im Einführungs- und Anwendungsprozess des GPS konkretisieren:

- Informationsrechte des BR
- Feststellung, dass die GPS-Einführung und Weiterentwicklung eine Betriebsänderung nach § 111 BetrVG darstellt und der BR entsprechend beteiligt wird
- Beteiligung am GPS-Leitungskreis und an allen GPS-Workshops
- Einrichtung eines mitbestimmungsrelevanten, paritätisch besetzten Steuerkreises aus BR und Geschäftsführung
- Der BR kann eigene Alternativvorschläge einbringen, die ergebnisoffen geprüft werden.
- Der BR kann nach § 80 Abs. 3 BetrVG einen externen Sachverständigen hinzuziehen.

### **Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen**

- Für die gesamte Einführungsphase werden betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen.
- alternativ: Durch die Anwendung der GPS-Methoden dürfen keine betriebsbedingten Kündigungen verursacht werden.
- Ist ein Personalabbau unvermeidbar, sind Funktionen und Tätigkeiten, die bisher ausgelagert wurden, wieder zurückzuholen. Vor dem Ausspruch betriebsbedingter Kündigungen sind alle internen Arbeitszeitflexibilisierungsmöglichkeiten wie Abbau von Arbeitszeitkonten, Kurzarbeit etc. auszuschöpfen.

### **Entgeltabsicherung**

- Veränderungen der Tätigkeiten am Arbeitsplatz durch die Anwendung von GPS-Methoden dürfen zu keiner Verschlechterung der individuellen Eingruppierung der Beschäftigten führen.
- Ist dies zu erwarten, müssen die arbeitsorganisatorischen Konzepte erweitert und dadurch die Qualifikationsanforderungen am Arbeitsplatz so angereichert werden, dass die Betroffenen ihre ursprüngliche Eingruppierung erhalten.
- Alle dazu notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen werden durchgeführt.

### **Versetzungen**

- Versetzungen im Zusammenhang mit der GPS-Anwendung sind nur mit Zustimmung der Betroffenen möglich.
- Bei Versetzungen ist darauf zu achten, dass die Qualifikationsanforderungen am neuen Arbeitsplatz nicht geringer sind als am bestehenden Arbeitsplatz.

### **Leistungs- und Verhaltenskontrolle**

- Die mit GPS-Methoden erfassten und/oder an GPS- und Andon-Boards visualisierten Daten dürfen nicht zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle genutzt werden.
- Personelle Einzelmaßnahmen, die sich auf die individualisierten Daten von GPS-Methoden und Kennzahlen stützen, sind unzulässig.
- Alle erfassten und visualisierten Daten sind so zusammenzufassen, dass Rückschlüsse auf das Leistungsverhalten einzelner Beschäftigte nicht möglich wird.

### **Beteiligung der Beschäftigten**

- Beschäftigte umfassend informieren: vor, während und nach Abschluss von Veränderungsprojekten am Arbeitsplatz
- strukturierte Methoden einsetzen, um die Beschäftigteeneinschätzungen zu den geplanten und umgesetzten Maßnahmen systematisch zu erfassen
- direkte Beschäftigte in die Problemanalyse und Veränderungsplanung bei der Einführung und Anwendung von GPS-Methoden einbeziehen
- QAB-Kriterien bei der Bewertung des Veränderungsergebnisses berücksichtigen
- Reklamationsrechte beim BR, falls die Veränderungsvorschläge der Beschäftigten nicht angemessen berücksichtigt werden und sich die QAB durch die Veränderung verschlechtert hat

## Arbeitsbedingungen in GPS

- Vereinbarung von Zielen und Minimalstandards für die QAB an allen Arbeitsplätzen als betriebliche QAB-Standards. Dabei sollen neben ergonomischen Standards auch Standards der Arbeitsorganisation, Leistungsabforderung und Stressvermeidung definiert werden, um lernförderliche und belastungsarme Arbeitsplätze zu sichern.
- Alle Veränderungen von Arbeitsplätzen, Tätigkeiten und Arbeitsprozessen müssen die Einhaltung dieser QAB-Standards nachweisen. Beschäftigte können die Nichteinhaltung beim Betriebsrat reklamieren.
- Einführung von QAB-Kennzahlen, die die Arbeitsbelastungen bzw. die Veränderung der QAB visualisieren. Bei Unterschreiten definierter Grenzwerte muss mit dem Betriebsrat nach arbeitsorganisatorischen Lösungen gesucht werden.
- spezifische KVP-Workshops zur gezielten Verbesserung der QAB in problematischen Arbeitsbereichen
- Bei größeren Veränderungen ist vor und ca. ein Jahr nach Einführung der neuen Prozesse eine umfassende Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Dabei ist bei den Beschäftigten auch der Einfluss der Veränderungen auf die einzelnen Gefährdungsdimensionen abzufragen.
- Bei Verschlechterung der Gefährdungslage sind mit dem Betriebsrat geeignete Gegenmaßnahmen zu vereinbaren; andernfalls ist der alte Zustand wiederherzustellen.

## Teamarbeit

In GPS nimmt das Arbeiten in Teams deutlich zu. Die Rahmenbedingungen für diese Teamarbeit sind in einer gesonderten BV zu regeln. Ziel dabei ist es, eine möglichst lernförderliche und belastungsarme Arbeitsorganisation im Team zu ermöglichen. Das heißt, es sind z.B. die Integration von indirekten Tätigkeiten, taktentkoppelte Tätigkeiten aber auch organisatorische Elemente der Selbststeuerung zu regeln.

## Leistungsregulation

Entsprechend dem GPS-Prinzip der Fließfertigung im Kundentakt werden immer mehr Tätigkeiten durch einen einheitlichen Takt gesteuert. Dies erfordert klare Regelungen zur Leistungsregulation, weil die Taktberechnung und die dadurch abgeleitete Personalbemessung direkt die Leistungsabforderung am Arbeitsplatz bestimmt. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu solchen Fragen sind gemäß BetrVG aber nur gesichert, wenn die Beschäftigten einem kennzahlenbasierten Leistungsentgeltssystem unterliegen.

- Alle Beschäftigten, die in zeitlich getakteten und mit den vor- und nachgelagerten Arbeitsschritten verketteten Arbeitssystemen arbeiten, erhalten als Bestandteil des Leistungsentgelts eine Standardprämie. Diese Prämie bezieht sich auf die Kennzahlen, die zur Ermittlung von Arbeitstakt und Personalbemessung herangezogen werden.
- Alle weiteren Faktoren wie Zeitermittlung, Pausen- und Verteilzeiten, Berechnung der Personalbemessung, Mitbestimmungs- und Reklamationsrechte sind in einer separaten BV zur Leistungsentlohnung geregelt.

Sollte dies nicht durchsetzbar sein, müssen die Mitbestimmungsrechte entsprechend einzeln geregelt werden, z. B.:

- Die Planzeiten zur Taktermittlung und Personalbemessung müssen durch qualifizierte zeitwirtschaftliche Methoden (z.B. REFA) erhoben werden.
- Dabei sind persönliche und sachliche Verteilzeiten sowie Veränderungen im Produktmix zu berücksichtigen.
- Der Betriebsrat ist bei jeder Zeitaufnahme einzubeziehen. Die Ergebnisse müssen mit ihm vereinbart werden.
- Beschäftigte können die aus ihrer Sicht fehlerhaften Zeitvorgaben beim Betriebsrat reklamieren. In diesem Fall ist eine neue Zeitaufnahme durchzuführen.
- Arbeitsunterbrechungen durch Störungen sind bei der Personalbemessung zu berücksichtigen.
- Taktzeitveränderungen und Veränderungen der Personalbemessung sind mit dem Arbeitsteam zu vereinbaren. Im Konfliktfall entscheiden Betriebsrat und Geschäftsführung.

Generell gilt:

- Bei der Definition von Leistungsstandards ist zu berücksichtigen, dass einsatzeingeschränkte Beschäftigte in den Arbeitsprozess integriert werden können.

### **Qualifizierung**

- des BR zu den GPS-Methoden und zu den Grundsätzen der QAB
- der Beschäftigten zu den GPS-Methoden
- der Beschäftigten für neue Arbeitsaufgaben
- der Vorgesetzten für ihre neue Führungsrolle in GPS und Shopfloor-Management

## 5.2 Ausgangspunkt für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung

Ganzheitliche Produktionssysteme setzen in einem umfassenden Sinn auf die Beteiligung der Beschäftigten. Sie müssen sich mehr als in herkömmlichen Produktionssystemen für den reibungslosen Ablauf in Produktion und Verwaltung engagieren. Neben ihren fachlichen Aufgaben werden sie zum Prozessbeobachter und zum kontinuierlichen Prozessoptimierer. Dies kann nur gelingen, wenn die Beschäftigten erkennen, dass die GPS-Logik nicht gegen ihre eigenen Interessen gerichtet ist. Hier ergibt sich durch das deutsche Mitbestimmungsmodell eine Chance, die Unterstützung der Beschäftigten nachhaltig zu sichern. Der Betriebsrat kann aufgrund seiner spezifischen Vertrauensbeziehung zu ihnen eine wichtige Legitimation für den GPS-Veränderungsprozess schaffen. Dies gelingt ihm aber nur, wenn er nachweislich und transparent zeigen kann, dass sich die QAB durch das GPS nicht verschlechtert, sondern kontinuierlich verbessert.

Dies ist die betriebspolitische Grundlage für den Abschluss von GPS-Verträgen, die die Einführung von GPS mit der Regulation guter Arbeitsbedingungen verbinden. In der Frage der nachhaltigen Entwicklung der QAB der Beschäftigten wird durchaus eine „prozessbezogene Interessenkonvergenz“ (Schwarz-Kocher et al. 2011) von Betriebsrat und Geschäftsführung ersichtlich. An den „Leuchtturmbeispielen“ der fünf Fallstudien kann gezeigt werden, dass die Gestaltungserfolge der Betriebsräte immer dann besonders groß sind, wenn ihre Vorschläge in die GPS-Logik integrierbar sind. In der Fallstudie 1 wird z.B. die Veränderungsdynamik von GPS nicht behindert, sondern für die eigenen Zwecke genutzt. Durch die QAB-Checks und die Zusage, dass die QAB in jedem Veränderungsschritt verbessert werden muss, profitieren die Beschäftigten von einer hohen Veränderungsdynamik.

Doch die Gestaltungserfolge in den Fallstudien dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die Arbeitsbedingungen durch GPS auch massiv verschlechtern können. Taktarbeit, Standardisierung von Arbeit und erhöhte Arbeitskontrolle können die QAB merklich beeinträchtigen. Die vorliegende Untersuchung zeigt: Eine aktive arbeitspolitische Gestaltungspolitik der Betriebsräte ist notwendig, um zu verhindern, dass sich durch GPS die Arbeitsbedingungen verschlechtern. Auch dies lässt sich durch die Fallbeispiele belegen, bei denen die Regelungen allesamt nicht konfliktfrei entstanden sind. Vielmehr mussten sich Beschäftigte und Betriebsräte in jedem Fall erst aktiv für ihre Interessen einsetzen, bevor sich auf dem Verhandlungsweg eine passende Gestaltungslösung durchsetzen lies. Betriebsräte, die sich als Konflikt-

partner des Arbeitgebers verstehen, die sich Kompetenzen in der GPS-Logik und der QAB angeeignet haben und auf der anderen Seite in der Belegschaft gut verankert sind, haben deshalb wohl die besten Chancen eine gute GPS-Vereinbarung abzuschließen (vgl. Schwarz-Kocher et al. 2011).

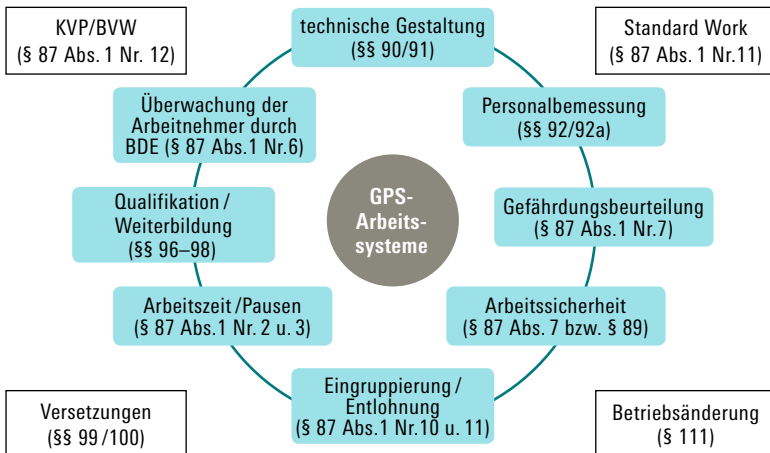
### 5.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen

Das Betriebsverfassungsgesetz und das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) bieten Betriebsräten verschiedene Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte, um Auswirkungen auf die Beschäftigten durch GPS beeinflussen zu können. Hinzu kommen entsprechende Informationsrechte. Einige Möglichkeiten nach dem Betriebsverfassungsgesetz sind in der [Abbildung 2](#) dargestellt.

Beispielsweise ermöglicht § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG Betriebsräten die Mitbestimmung bei Fragen zur Arbeitszeit, zum Entgelt, zur technischen Gestaltung und zum betrieblichen Vorschlagswesen. Nach Urteilen des Bundesarbeitsgerichts aus dem Jahr 2004 umfasst dieses Mitbestimmungsrecht auch die Umsetzung von Bestimmungen aus dem Arbeitsschutzgesetz (z.B. die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung).

Abbildung 2

#### Ansatzpunkte nach dem Betriebsverfassungsgesetz



Quelle: eigene Darstellung

Der Betriebsrat kann angemessene Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung verlangen (§ 91 Satz 1 BetrVG), wenn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in besonderer Weise belastet werden durch Änderungen der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen offensichtlich widersprechen.

Insbesondere die §§ 4 und 5 ArbSchG sind relevant bei der Arbeitsgestaltung im Rahmen von GPS. § 4 Satz 3 ArbSchG sieht vor, dass der Arbeitgeber bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes vom aktuellen Stand der Technik, der Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstiger gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse ausgehen muss. § 5 ArbSchG schreibt dem Arbeitgeber vor, dass eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden muss, die auch die psychischen Belastungen umfasst.

Nach § 5 Abs. 3 Satz 1 ArbSchG kann sich eine Gefährdung insbesondere ergeben durch

- die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
- physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
- die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit,
- die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
- unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten.

Weitere Einflussfelder für den Betriebsrat sind die Mitbestimmungsrechte zur Arbeitszeit. § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG regelt, dass der Betriebsrat bei Fragen der Arbeitszeit mitbestimmen kann. Dies betrifft Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage. Die vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der Arbeitszeit unterliegt ebenfalls der Mitbestimmung (§ 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG), ebenso die Einführung von Arbeitszeitkonten.

Werden IT-basierte Systeme z. B. zur Betriebsdatenerfassung eingeführt, die Leistungen und Qualität dokumentieren, greifen die Mitbestimmungsrechte bei der Einführung von technischen Einrichtungen zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG.

§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG bezieht sich auf den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz im Zusammenhang z. B. mit neuen Verfahrensbeschreibungen, die sich auf Arbeitsabläufe beziehen können.



Häufig entstehen Fragen zur Entlohnung und zur Eingruppierung im Rahmen von GPS. Nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG bestimmt der Betriebsrat mit bei der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere bei der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und der Einführung bzw. Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung. § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG regelt die Mitbestimmungsrechte bei der Festsetzung von Akkord- und Prämiensätzen und vergleichbaren leistungsbezogenen Entgelten. Diese Mitbestimmungsrechte bieten die Chance, insbesondere für die getakteten Arbeitsbereiche in GPS kennzahlenbasierte Leistungsentgelte zu vereinbaren. Damit werden umfassende Mitbestimmungsrechte bei der Taktzeitermittlung und bei der Personalbemessung und damit bei der Leistungsregulation ausgelöst.

§ 87 BetrVG regelt unter Abs. 1 Nr. 11 auch Grundsätze für die Durchführung von Gruppenarbeit. Diese liegt im Sinne dieser Vorschrift vor, wenn im Rahmen des betrieblichen Arbeitsablaufs eine Gruppe von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen eine ihr übertragene Gesamtaufgabe im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt.

Bei Vorlage der erforderlichen Unterlagen regelt § 90 BetrVG umfassende Unterrichtungs- und Beratungsrechte für den Betriebsrat: bei Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Fabrikations-, Verwaltungs- und sonstigen betrieblichen Räumen (§ 90 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG), bei technischen Anlagen (§ 90 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG), bei Arbeitsverfahren und abläufen (§ 90 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG) oder Arbeitsplätzen (§ 90 Abs. 1 Nr. 4 BetrVG). Die „vorgesehenen Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf die Arbeitnehmer, insbesondere auf die Art ihrer Arbeit sowie die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Arbeitnehmer“ sind so „rechtzeitig zu beraten, dass Vorschläge und Bedenken des Betriebsrats bei der Planung berücksichtigt werden können“ (§ 90 Abs. 2 BetrVG).

Werden im Rahmen von ganzheitlichen Produktionssystemen Fragen zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess und zum betrieblichen Vorschlagswesen aufgeworfen, gelten die Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG.

Über den Wirtschaftsausschuss besteht für Betriebsräte eine weitere Möglichkeit, Einblick zu gewinnen. Der Wirtschaftsausschuss muss gemäß § 106 BetrVG über alle wirtschaftlichen Angelegenheiten im Unternehmen informiert werden. § 106 Abs. 3 Nr. 5 bezieht sich auf Fabrikations- und Arbeitsmethoden. Unter Arbeitsmethoden ist auch die Zergliederung der Arbeitsschritte in der Fließfertigung und deren Auswirkungen auf die Beschäftigten zu fassen, die dem Wirtschaftsausschuss erläutert werden müssen.

Grundsätzlich kann der Betriebsrat nach § 92a Abs. 1 BetrVG dem Arbeitgeber Vorschläge zur Beschäftigungssicherung unterbreiten. Diese können „insbesondere eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit, die Förderung von Teilzeitarbeit und Altersteilzeit, neue Formen der Arbeitsorganisation, Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe, die Qualifizierung der Arbeitnehmer, Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit oder ihrer Vergabe an andere Unternehmen sowie zum Produktions- und Investitionsprogramm zum Gegenstand haben.“ Allerdings muss der Arbeitgeber die Vorschläge mit dem Betriebsrat nur beraten und kann sie (bei mehr als 100 Beschäftigten) schriftlich begründet ablehnen (§ 92a Abs. 2 BetrVG).

Die §§ 96–98 BetrVG zur Aus- und Weiterbildung bieten umfangreiche Mitbestimmungsrechte, da Qualifizierung ein notwendiges Element im Rahmen von GPS darstellt. Häufig verändern sich Arbeitsaufgaben oder Beschäftigte müssen für neue Aufgaben oder zu den Grundprinzipien des Produktionssystems geschult werden.

Bezüglich Versetzungen und personellen Einzelmaßnahmen besteht Mitbestimmung nach § 99 BetrVG. Häufig werden Beschäftigte durch veränderte Arbeitsabläufe anderen Arbeitsbereichen zugewiesen oder sie übernehmen höherwertige Tätigkeiten, die ggf. sogar eine Höhergruppierung rechtfertigen.

Einige der Veränderungsprojekte entsprechen nach § 111 BetrVG Betriebsänderungen („grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen bzw. Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren“). Diesem Paragraphen zufolge ist es möglich, über das Ob und Wie der geplanten Veränderungen zu beraten. Kann keine Einigung hergestellt werden, müssen Interessenausgleichsverhandlungen nach § 112 durchgeführt werden. Der Betriebsrat kann in Unternehmen mit mehr als 300 Arbeitnehmern zu seiner Unterstützung einen Berater hinzuziehen.

## 6 BESTAND DER VEREINBARUNGEN

Für die vorliegende Auswertung wurden 93 Betriebs- und Dienstvereinbarungen untersucht. Sie beziehen sich in unterschiedlicher Form auf ganzheitliche Produktionssysteme oder Lean-Konzepte. Auffällig ist die Unterschiedlichkeit der Vereinbarungen: Bei über der Hälfte von ihnen handelt es sich um Betriebsvereinbarungen; daneben wurden vereinzelt Regelungsabreden, Richtlinien, Beschäftigungstarifverträge sowie ein Interessenausgleich/ Sozialplan in die Analyse einbezogen. Knapp ein Viertel der Vereinbarungen sind Gesamt-, Konzern-, Rahmen- und Gesamtrahmenbetriebsvereinbarungen. Lediglich vier Dienstvereinbarungen finden sich in der Auswahl.

**Tabelle 1**

### **Art und Anzahl der Vereinbarungen**

<b>Art der Vereinbarung</b>	<b>Anzahl</b>
Betriebsvereinbarung	57
Dienstvereinbarung	4
Gesamtbetriebsvereinbarung	11
Konzernbetriebsvereinbarung	2
Rahmenbetriebsvereinbarung	11
Gesamtrahmenbetriebsvereinbarung	1
Regelungsabrede	2
Richtlinie	1
Beschäftigungstarifvertrag	2
Interessenausgleich/Sozialplan	1
keine Angabe	1
gesamt	93

Ein Großteil der Vereinbarungen wurde in Industrieunternehmen abgeschlossen; gut ein Viertel der Vereinbarungen stammt aus dem Maschinenbau. 20 Vereinbarungen stammen aus dem Dienstleistungssektor.

Tabelle 2

**Verteilung der Vereinbarungen nach Branchen**

<b>Branchen</b>	<b>Anzahl</b>
chemische Industrie	3
Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung	4
Elektro	3
Ernährungsgewerbe	3
Fahrzeughersteller Kraftwagen	11
Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge	1
Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen	6
Forstwirtschaft	1
Gesundheit und Soziales	1
Grundstücks- und Wohnungswesen	1
Gummi- und Kunststoffherstellung	2
Informationstechnikhersteller	1
Kreditgewerbe	2
Landverkehr	3
Maschinenbau	26
Mess-, Steuer- und Regelungstechnik	6
Metallerzeugung und bearbeitung	7
Möbelhersteller	2
öffentliche Verwaltung	2
sonstige Verkehrsdienstleister	1
Tankstellen, Kfz-Reparatur und Handel	1
unternehmensbezogene Dienstleistungen	4
Versicherungsgewerbe	1
anonym	1
gesamt	93

Die Vereinbarungen stammen bis auf 15 ältere Vereinbarungen, die vor dem Jahr 2000 abgeschlossen wurden, aus den Jahren 2000 bis 2014. Lediglich bei einer Vereinbarung ist das Abschlussdatum nicht bekannt.

Tabelle 3

### Abschlussjahr der Vereinbarungen

Abschlussjahr	Anzahl
1994	3
1995	4
1996	2
1997	1
1998	1
1999	4
2000	9
2001	8
2002	6
2003	1
2004	5
2005	6
2006	1
2007	5
2008	2
2009	3
2010	5
2011	7
2012	10
2013	6
2014	3
keine Angabe	1
gesamt	93

# GLOSSAR

---

## agile Methoden

Agile Methoden werden in der Projektarbeit beispielsweise im Entwicklungs- oder Konstruktionsbereich eingesetzt (z.B. agile Softwareentwicklung; → [Scrum](#)). Für die Arbeitsorganisation sind kürzere Arbeitsphasen und ein dynamisches Anforderungs- und Änderungsmanagement kennzeichnend. Es wird versucht mit geringem bürokratischem Aufwand und wenigen Regeln auszukommen. Die einzelnen Entwicklungsschritte verlaufen sich schrittweise (in Takten) wiederholend in enger Abstimmung mit angrenzenden Bereichen und Kunden. Der Prozess soll möglichst flexibel reagieren können und sich dem Endprodukt annähern.

## Andon

Methode des → [Visual Management](#), um eine selbsterklärende Symbolik zu erstellen, die zur Vermittlung von Funktionen und Abläufen an einer Maschine oder in einem Prozess geeignet ist. In seinem Ursprung handelte es sich bei Andon um ein einfaches visuelles Signal, eine kleine Leuchte an einer Maschine, die auf Probleme oder Stopps aufmerksam machen soll.

- Andon-Board: visuelle Kontrolleinrichtung in einem Produktionsbereich, meist ein beleuchtetes Display, das den Produktionsstatus eines Produktionssystems angibt. Automatisiert oder durch Mitarbeiter, die einen Fehler entdecken, wird ein Signal ausgelöst und so Hilfe gerufen durch Vorgesetzte oder Kollegen.
- Andon-Cord (Reißleine): kann eine Leine oder auch ein Knopf sein. Damit können Mitarbeiter bei auftretenden Problemen einen Band- oder Anlagenstopp einleiten. Sie dienen damit nicht nur als Not-Aus sondern auch als zentrale Anzeige des Problemortes und sollten für alle gut sichtbar sein.

## ganzheitliches Produktionssystem (GPS)

Produktionssystem, in dem Methoden und Tools ineinandergreifen, die aus dem → [Toyota-Produktionssystem](#) bekannt sind (z.B. → [Just-in-time-Verfahren](#) und → [Lean-Prinzipien](#)). Eine ausführliche Darstellung findet sich in [Kapitel 1](#).

### Heijunka

Produktionsglättung; auch „Nivellierte Produktion“: gleichmäßige Auslastung von Mensch und Maschine; Planung kleinstmöglicher Tagesmengen.

### Industrie 4.0

Das Zukunftsprojekt Industrie 4.0 der deutschen Industrie und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung ist in aller Munde. Es soll die vierte industrielle Revolution bedeuten. Im Kern geht es um die Optimierung der Kommunikation und des Informationsaustauschs zwischen Maschine und Mensch sowie zwischen Maschine und Maschine in Echtzeit, innerbetrieblich sowie auch überbetrieblich mit Lieferanten oder Kunden.

### Jidoka

Jidoka wird häufig mit „automatischem Prüfen“ übersetzt. Der japanische Begriff bezeichnet z. B. das automatische Anhalten einer Maschine, wenn ein Problem auftaucht (Autonomation), quasi die Selbstkontrolle der Maschine.

### Job-Enlargement

Arbeitserweiterung: Mehrere ähnliche Arbeitsaufgaben auf dem gleichen Anforderungsniveau werden übernommen/bearbeitet.

### Job-Enrichment

Arbeitsbereicherung: Zusätzliche planende, disponierende und kontrollierende Arbeitsaufgaben werden übernommen, sodass ein höheres Anforderungsniveau erreicht wird.

### Just-in-Time (JIT)

Durch Just-in-time-Produktion und Zulieferung entsteht keine überflüssige Lagerung von Material und Produkten. Die Endmontage und alle vorgelagerten Bereiche (teilweise inklusive Zulieferunternehmen) produzieren synchron zum Kundentakt (engl. *just in time* = gerade zur rechten Zeit). Dazu bedarf es einer Fließfertigung.

### Kaizen

Das japanische Wort Kaizen setzt sich zusammen aus *Kai* = verbessern und *Zen* = gut. Kaizen im Betrieb setzt auf langfristige, konstante, kostengünstige und spezifische Verbesserungen mit einem hohen Grad der Mitarbeiterbeteiligung vom Manager bis zum Werker (→ [Kontinuierlicher Verbesserungsprozess](#)).

### Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Im Rahmen von ganzheitlichen Produktionssystemen häufig als → **Kaizen** bezeichnet; stetige Verbesserung in kleinen Schritten. Standards werden flexibel verändert, wenn dies eine Verbesserung für die Prozesse darstellt.

### Lean-Prinzipien

Lean-Prinzipien sind dem → **Toyota-Produktionssystem** (TPS) und der Lean Production entnommen. Vorbild für Letztere waren Management- und Steuerungsmethoden aus Japan (v. a. das TPS). Westliche Unternehmen bzw. Beratungsunternehmen entwickelten den Namen der Lean Production und machten sie zu einer Industriephilosophie.

### Methods-Time Measurement (MTM)

Methode der Zeitmessung, mit der Arbeitsabläufe geplant und Vorgabezeiten ermittelt werden können.

### REFA

Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung (REFA); entwickelt Methoden zur Erfassung von Arbeitsabläufen und Vorgabezeiten.

### Scrum

Vorgehensmodell, um komplexe Prozesse „schlank“ zu organisieren; wurde ursprünglich in der Softwaretechnik entwickelt. Mittlerweile wird Scrum in vielen anderen Bereichen und Branchen eingesetzt. Durch Scrum werden drei unterschiedliche Rollen in den Projektteams festgelegt. Außerdem gibt es vier definierte Projekttreffen und vier definierte Artefakte des Arbeitsprozesses, z. B. grobes „Lastenheft“, einzelne Arbeitsaufgaben am Whiteboard für das Gesamtprojekt, einzelne Bausteine am Whiteboard der jeweiligen Arbeitstakte.

### Shopfloor-Management

Stellt die Produktion für alle transparent dar, verbessert Standards kontinuierlich, erkennt und behebt Abweichungen. Zuständig sind die Führungskräfte vor Ort; im Rahmen einer standardisierten Kommunikation mit (täglichen) „Stehungen“ sowie anhand von Kennzahlen zur Prozessüberwachung wird an Problemen gearbeitet. Dadurch sollen Abweichungen in der Produktion schnell erkannt und nachhaltig beseitigt werden. Bei Bedarf findet eine Problemeskalation im Rahmen einer durchgängigen



Kommunikation statt, abteilungsübergreifend und über alle Unternehmensebenen hinweg.

### **Six Sigma**

Prozessorientiertes Problemlöseverfahren für größere/mehrere Monate dauernde Projekte; es versucht, alle Prozesse quantifizierbar zu machen. Kernelement ist die Beschreibung, Messung, Analyse, Verbesserung und Überwachung von Geschäftsvorgängen mit statistischen Mitteln. Ziel ist eine möglichst geringe Fehlerquote.

### **SMED-Methode**

Single-Minute Exchange of Die (SMED); bei der SMED-Methode erfolgt ein Werkzeugwechsel im einstelligen Minutenbereich.

### **Standardisierung**

Optimale Verfahren, Methoden und Abläufe werden als Standard festgelegt und dokumentiert. Die Tätigkeiten wiederholen sich zyklisch und werden nicht von Nebentätigkeiten unterbrochen. Die Dokumentation muss für alle Beteiligten verständlich sein und erfolgt auf Standard-Arbeitsblättern (SAB).

### **Total Productive Maintenance (TPM)**

Auch als Total Productive Manufacturing bezeichnet; häufig als vorbeugende Instandhaltung beschrieben, um eine verbesserte Maschinenverfügbarkeit zu erhalten. Darüber hinaus geht es um weitere Aspekte, die Defekte, Ausfälle, Qualitätsverluste und Unfälle vermeiden sollen. Dies umfasst beispielsweise das Qualitätsmanagement an Anlagen, die Qualifizierung von Beschäftigten hinsichtlich Instandhaltung und kleinerer Wartungsarbeiten sowie kontinuierliche Verbesserung der Aktivitäten des TPM.

### **Total Quality Management (TQM)**

Sichert die Qualität der Produkte, die genau nach Bedarf produziert werden. Die Qualität wird dabei nicht nur stichprobenartig überprüft, sondern es handelt sich um ein umfassendes Qualitätsmanagement. Alle Beschäftigten und Unternehmensbereiche sollen ihr Handeln auf die Qualität ihrer jeweiligen Produkte/Dienstleistungen ausrichten. Außerdem werden Prozesse und Ressourcen verbessert.

### Toyota-Produktionssystem (TPS)

Bereits 1960 führte Taiichi Ohno die ersten Grundsätze, Elemente und Methoden des TPS bei Toyota ein. Es wurde daraufhin ständig verbessert, um die Produktivität zu steigern. Im Rahmen des TPS fügte Ohno einzelne bei Toyota eingesetzte Methoden und Konzepte zu einem Gesamtsystem zusammen und schuf so ein Produktionssystem, das bis heute Vorbild für viele andere Produktionssysteme ist. Schlüsselbegriffe und Grundsätze sind: Vermeidung von Verschwendung, Standard Work (Prozesse optimieren), → **Just-in-time-Produktion** (keine Über-/Unterproduktion), → **Jidoka** und → **Heijunka** (= stetige, nivellierte Produktion). Die Verbreitung des TPS in der westlichen Welt erfolgte seit den 1990er-Jahren in unterschiedlichsten Reorganisationsprojekten/-wellen. Auslöser dafür war eine Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT) aus dem Jahr 1990, die den Begriff der Lean Production prägte.

### Visuelles Management

Visualisierung zur Veranschaulichung der gültigen Standards und Ziele. Kommunikationsbasis aller → **ganzheitlichen Produktionssysteme (GPS)** und somit eines seiner Kernbestandteile. Beispiele für Visualisierungen im Rahmen von GPS sind: Kennzahlen, Gruppenergebnisse, Ziele und Zielerreichungsgrade, Produktionsplanung, Bestände, Maßnahmenpläne, umgesetzte Ideen.

### Wiki

Anwendung des Web 2.0, durch die Texte auf Webseiten gelesen und sofort bearbeitet werden können. Häufig wird damit versucht, Wissen und Erfahrungen unterschiedlichster Personen bzw. Unternehmensbereiche zusammenzuführen.

### 5S-Methode

5S steht für *Seiri* = sortiere aus, *Seiton* = systematisiere, *Seiso* = säubere, *Seiketsu* = standardisiere, *Shitsuke* = Selbstdisziplin. Ziel dieser Methode ist ein nachhaltiger, mitarbeiterfreundlicher, ordentlicher, sauberer Arbeitsplatz, an dem zuverlässig in standardisierten Abläufen gearbeitet werden kann. Die Arbeitssicherheit soll erhöht und Verschwendung vermieden werden.

# LITERATURVERZEICHNIS

---

**Abel, Jörg/Ittermann, Peter/Steffen, Marlis (2013):** Wandel von Industriearbeit. Herausforderungen und Folgen neuer Produktionssysteme in der Industrie, Soziologisches Arbeitspapier Nr. 32/2013, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät TU Dortmund (Hg.), Dortmund.

**Bechmann, Reinhard (2013):** Ideenmanagement und betriebliches Vorschlagswesen, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.

**Bechmann, Reinhard (2010):** Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.

**Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Langes, Barbara/Lühr, Thomas (2014):** Informatisierung und neue Entwicklungstendenzen von Arbeit, in: Arbeits- und Industriosozilogische Studien, Jahrgang 7, Heft 1, Mai 2014, S. 5–23.

**Bürkardt, Dagmar/Seibold, Bettina (2015):** Blinder Fleck „Lean Office“ – mittlere Qualifikationen, neue Tätigkeiten, arbeitsorientierte Handlungsansätze, Stuttgart.

**Gerst, Detlef (2011):** Sind ganzheitliche Produktionssysteme und Gute Arbeit vereinbar?, in: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Jahrgang 20, Heft 3, S. 246–250.

**Ittermann, Peter/Abel, Jörg (2015):** Neue Herausforderungen für die Grenzinstitution. Ganzheitliche Produktionssysteme und ihre Folgen für die Betriebsratsarbeit, in: Industrielle Beziehungen, Jahrgang 22, Heft 2, S. 99–115.

**Kamp, Lothar (1999):** Gruppenarbeit, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf.

**Klein, Christian (2015):** Bühne frei für noch mehr Effizienz!, in: AUTOMOBIL PRODUKTION, Heft 12/2015, S. 40–42.

**Metternich, Joachim/Böllhoff, Jörg/Tisch, Michael (2015):** Prozesslernfabrik CiP, Vortrag am 2.12.2015, Foliensatz, Darmstadt.

**Pfäfflin, Heinz/Schwarz-Kocher, Martin/Seibold, Bettina (2011):** Neue Produktionskonzepte: Wirkungen und Gestaltungsoptionen, in: Arbeitsrecht im Betrieb, Jahrgang 32, Heft 2, S. 90–94.

**Richter, Sigrun/Stieler, Sylvia/Iwer, Frank (2002):** Betriebliche Weiterbildung – systematisch organisieren und gestalten, Stuttgart.

**Schwarz-Kocher, Martin/Salm, Rainer (2016):** Industriearbeit im Wandel des aktuellen Rationalisierungsparadigmas, in: Arbeits- und Industriosozilogische Studien, Jahrgang 9, Heft 1, April 2016, S. 5–24.

**Schwarz-Kocher, Martin/Pfäfflin, Heinz/Salm, Rainer/Seibold, Bettina (2016):** Arbeitspolitische Balance in GPS durch umfassende Beteiligung der Beschäftigten, in: Kötter, Wolfgang/Schwarz-Kocher, Martin/Zanker, Christoph (Hg.) (2016): Balanced GPS: Ganzheitliche Produktionssysteme mit stabil-flexiblen Standards und konsequenter Mitarbeiterorientierung, Heidelberg, S. 63–82.

**Schwarz-Kocher, Martin/Seibold, Bettina/Pfäfflin, Heinz/Salm, Rainer (2015):** „Gute Arbeit“ durch KVP? KVP-Workshops zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen nutzen, 2., überarb. Aufl., IMU Institut GmbH (Hg.), Stuttgart.

**Schwarz-Kocher, Martin/Kirner, Eva/Dispan, Jürgen/Jäger, Angela/Richter, Ursula/Seibold, Bettina/Weißfloch, Ute (2011):** Interessenvertretungen im Innovationsprozess: Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen, Berlin.

**Womack, James/Jones, Daniel/ Roos, Daniel (1991):** Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Frankfurt am Main/New York.

## ÜBER DIE SAMMLUNG VON BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutsame Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unsere Datenbank etwa 16.000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der Arbeitsbeziehungen in deutschen Betrieben. Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme und offene Fragen? Die Analysen betrieblicher Vereinbarungen zeigen, welche Regelungsweisen und verfahren in Betrieben bestehen. Die Auswertungen verfolgen dabei nicht das Ziel, Vereinbarungen zu bewerten, denn die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Codierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Originaltext der Vereinbarungen haben nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Archivs und Autorinnen und Autoren Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen in der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt. Damit bieten wir anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis, um eigene Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen.

Das Internetangebot ist unmittelbar zu erreichen unter:

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an:

[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)

---

Im Rahmen unterschiedlichster Reorganisationsprojekte verbreiten sich ganzheitliche Produktionssysteme (GPS) und Lean-Konzepte in Unternehmen. In den letzten Jahren erfolgte vermehrt die Übertragung der Lean-Ansätze auf indirekte Bereiche von Unternehmen, auf Dienstleistungsunternehmen und den öffentlichen Sektor. Es besteht die Gefahr, dass sich die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten verschlechtern – wenn sich Betriebsräte nicht um die Einführung und Umsetzung kümmern.

Die vorliegende Auswertung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigt die Spannweite der zu regelnden Themen, Spielräume für Betriebsräte und Beschäftigte sowie zwingend zu berücksichtigende Aspekte bei der arbeitsorientierten Gestaltung von GPS und Lean-Konzepten. Fünf betriebliche Fallstudien zeigen neue Herangehensweisen von Betriebsräten. Die so entstandenen Vereinbarungen gehen über das Formulieren von Abwehr- und Schutzrechten hinaus: Sie bieten die Chance dafür, Veränderungsprozesse arbeitsorientiert und praxisnah zu gestalten.

---

**WWW.BOECKLER.DE**