
GANZHEITLICHE PRODUKTIONSSYSTEME

Gestaltungsraster für Betriebs- und Dienstvereinbarungen

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

**Bettina Seibold / Martin Schwarz-Kocher / Rainer Salm: Ganzheitliche
Produktionssysteme (2016)**

Reihe: Praxiswissen Betriebsvereinbarungen

Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), ISBN 978-3-86593-248-8

Gestaltungsraster für Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Dieser Stichpunktekatalog bietet umfangreiche Hinweise für die Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema. Die Liste enthält die unterschiedlichen Gesichtspunkte, die bei der Regelung und Organisation zu berücksichtigen sind. Es handelt sich dabei nicht um ein geschlossenes Muster zur unmittelbaren Anwendung, sondern um einen Gesamtkatalog von Vorschlägen. So können weiterführende eigene Überlegungen angestellt und die individuellen betrieblichen Belange berücksichtigt werden.

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 Beschäftigteneinschätzungen 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 Leistungsentgeltsystem 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



Zum Download der Auswertung



Zur Online-Datenbank

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen
betriebsvereinbarung@boeckler.de