



# **Kurz getaktete Arbeitssysteme – betriebspolitische Herausforderungen für Betriebsräte**

## **Forum „Antwort auf kurz getaktete (Montage-) Arbeit“**

**Betriebsrätekonferenz „Arbeit – sicher und fair“**

**Pforzheim, 23.10.2012**

**Bettina Seibold, IMU Institut**



## Inhalt

---

**Kurz getaktete Arbeitssysteme**

**Einflussfelder auf die Arbeitsbedingungen**

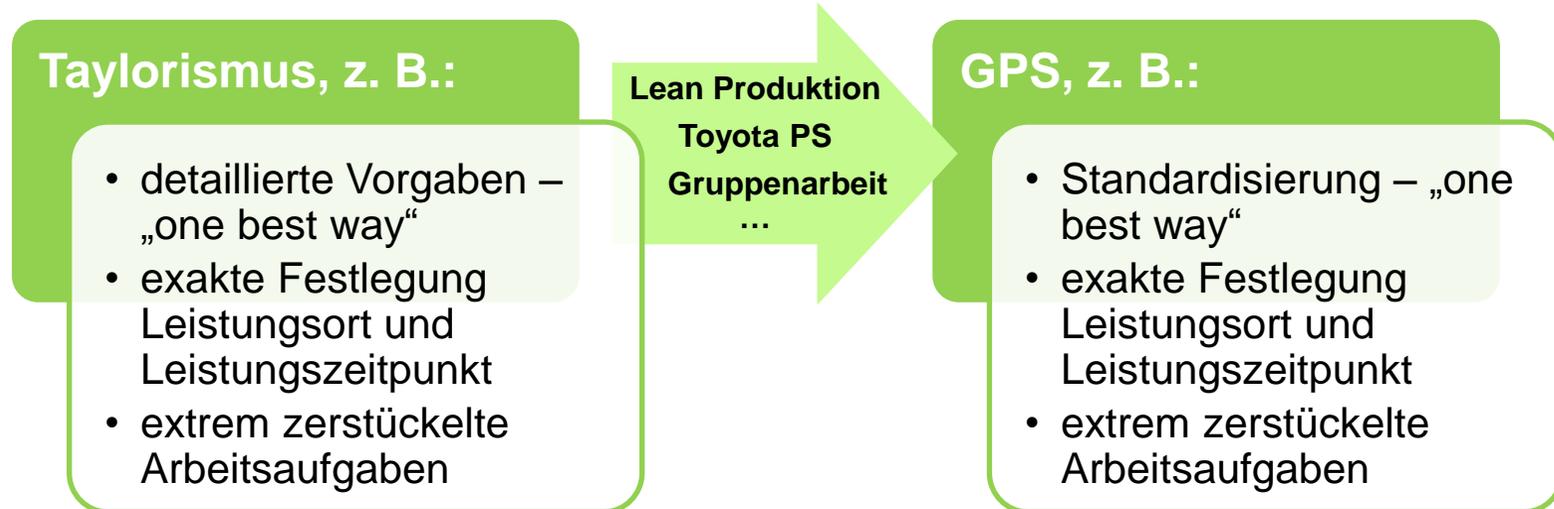
**Einflussfaktoren der Personalbemessung und Taktzeitberechnung**

**Fazit**



## Kurz getaktete Arbeitssysteme – Arbeit in Fluss und Takt

Kurz getaktete Arbeitssysteme sind ein wesentlicher Bestandteil von neuen sogenannten ganzheitlichen Produktionssystemen (GPS)



**neu an getakteten Arbeitssystemen in GPS sind:**

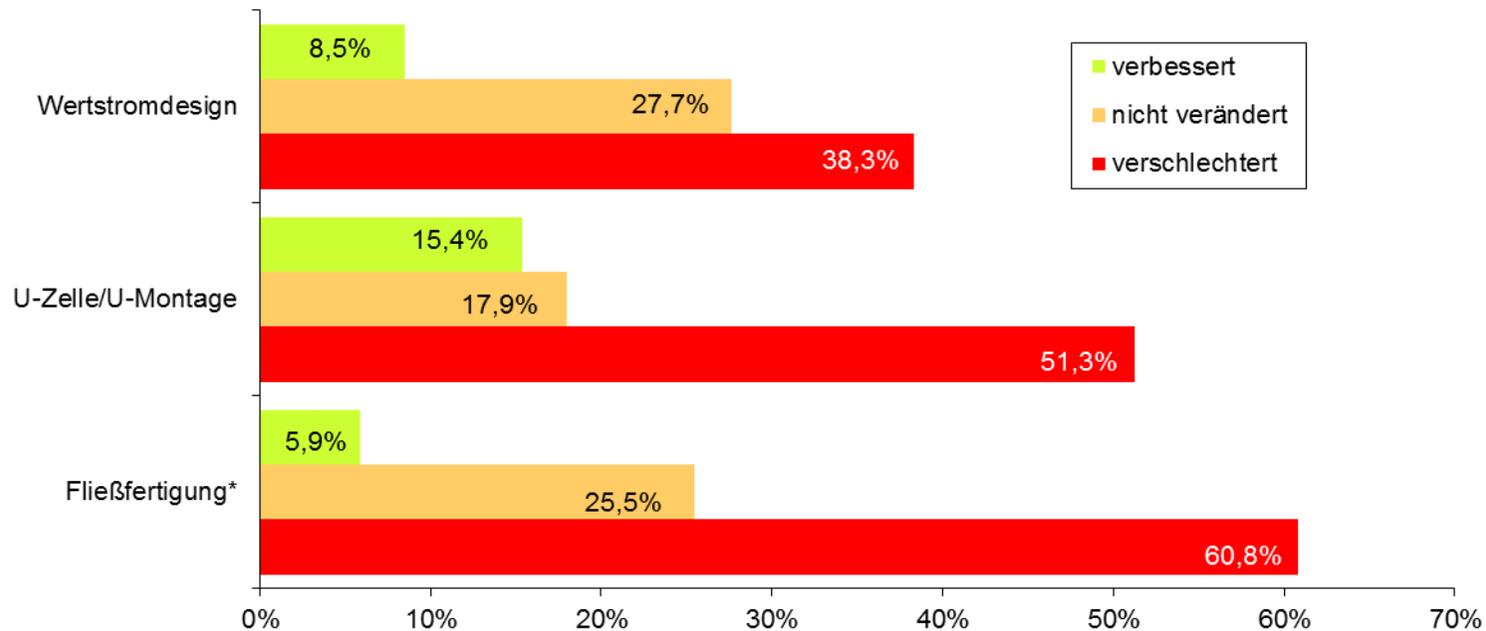
1. ganzheitlicher **Rationalisierungsansatz**: alle Elemente werden aufeinander abgestimmt, möglichst widerspruchsfreies System
2. neuer **Rationalisierungsfokus**: Reduktion unproduktive Zeit, Standardisierung statt technische Automatisierung, Optimierung Schnittstellen
3. neue **Fehlerbetrachtung**: Fehler aufdecken und beheben durch fehlerintolerante Systeme
4. **Abkehr von Größeneffekten**: Nivellierung, Schnellrüsten, Reduktion der Gemeinkosten



## BR-Befragung: Methoden/Elemente mit überwiegend negativen Wirkungen auf die Arbeitsbedingungen\*\*

Die Elemente entfalten je nach Kontext und Betrieb unterschiedliche Wirkungen.

Es gibt kein anderes Einzelelement, das so eindeutig – und zwar negativ – bewertet wird wie die Fließfertigung.



\* Fließfertigung angewendet und schon in der Vergangenheit eingesetzt

\*\* nur Betriebe mit Anwendung des Elements/der Methode



# BR-Netzwerke „kurze Takte“

1

STRATEGIE  
ARBEIT - SICHER UND FAIR  
ZUKUNFT

KURSWECHSEL FÜR EIN  
GUTES LEBEN

Staat  
Baden-Württemberg

KURZER TAKT

Betriebsräte-Netzwerk 1

Arbeits- und Leistungs politik in  
kurz getakteten Arbeitssystemen

Ganzheitliche Produktionssysteme finden über die Automobilindustrie hinaus zunehmend Verbreitung mit

- kurz getakteter Fließmontage
- U-Zellen-Montage
- Wertstromdesign
- Pull-Steuerung

Damit stehen die arbeitspolitischen Erfolge der 1990er unter Druck!

- Gruppenarbeit
- Ergonomie
- Arbeitsvielfalt
- Pausenregelungen

Die Folge sind Leistungsverdichtung und Verschlechterung der Arbeitsbedingungen.

Erfolgreich durch Vernetzung

Erfahrungsaustausch

- Erfolge, Schwierigkeiten, Herausforderungen
- kollegiale Beratung
- Vertrauen durch kontinuierliche Teilnahme
- Betriebsbesichtigungen

Unterstützung bei betrieblicher Umsetzung

- Vereinbarung betrieblicher Aktivitäten
- Reflexion des Erreichten
- weitere Unterstützungsangebote

Fachlicher Input

- aus Wissenschaft und Betriebsratsberatung
- gewerkschaftliche Orientierung

Staat  
Baden-Württemberg

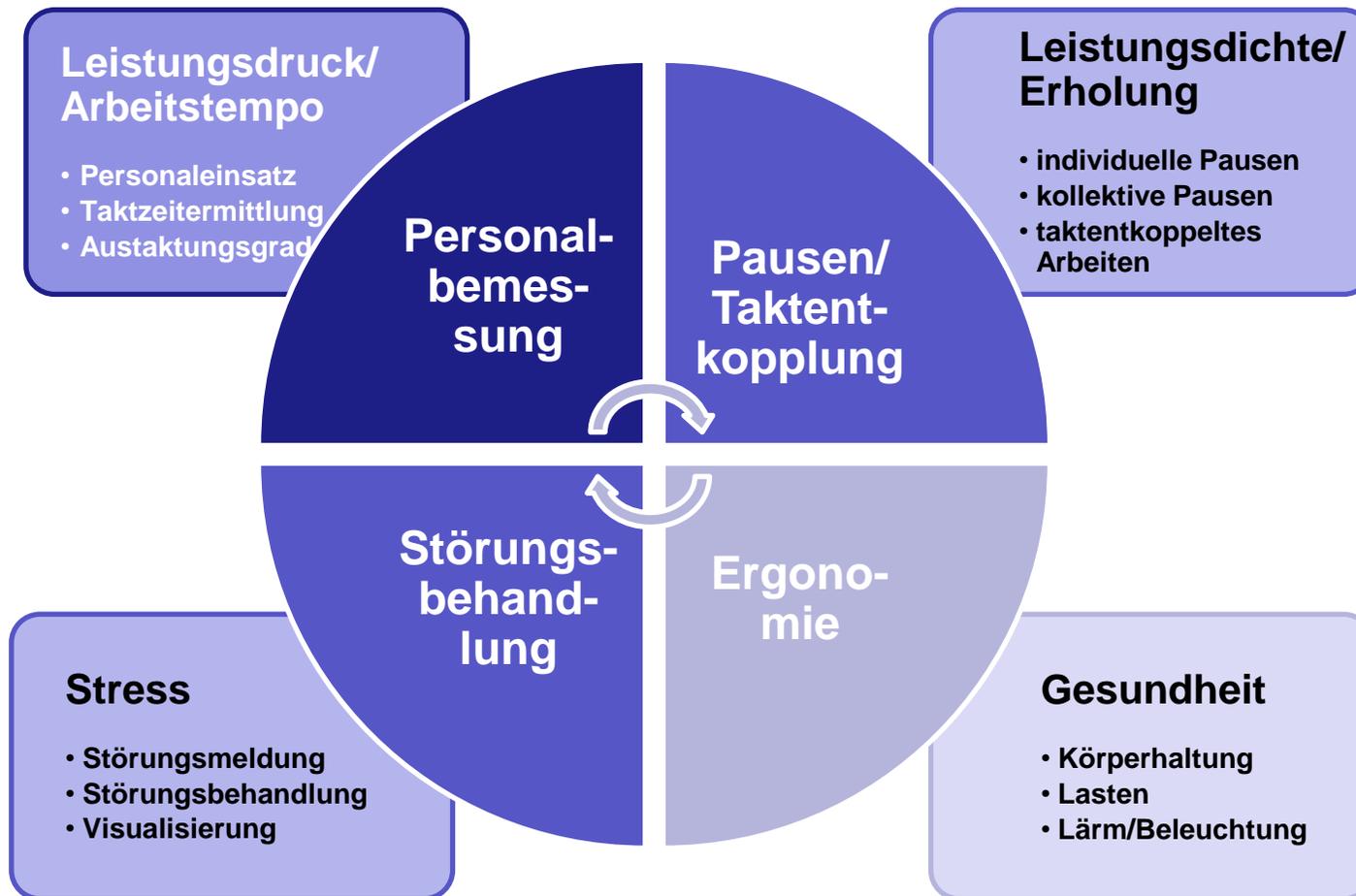
Nach dem Auftakttermin, am 21.7.2011, wurden die Teilnehmenden in zwei Netzwerke aufgeteilt: „Automotive“ und „Elektrowerkzeuge und weitere Branchen“

Themen waren:

1. Ansatzpunkte für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, **Personalbemessung und Leistungsdruck**, Ansatzpunkte im BetrVG und TV Fortgeltung LoRa2.
2. **Beteiligungsrechte im BetrVG und TV Fortgeltung LoRa2**: tarifvertragliche Regelungen ERA LRTV 2, weitere tarifliche Regelungen, BetrVG, betriebliche Umsetzung.
3. **Leistungsdruck, Ergonomie.**
4. Weitere Termine und Themen:
  - ❖ **alternsgerechte Arbeit** in kurz getakteten Arbeitssystemen (28.-29.11./3.-4.12.2012)
  - ❖ Umgang mit **Störungen.**



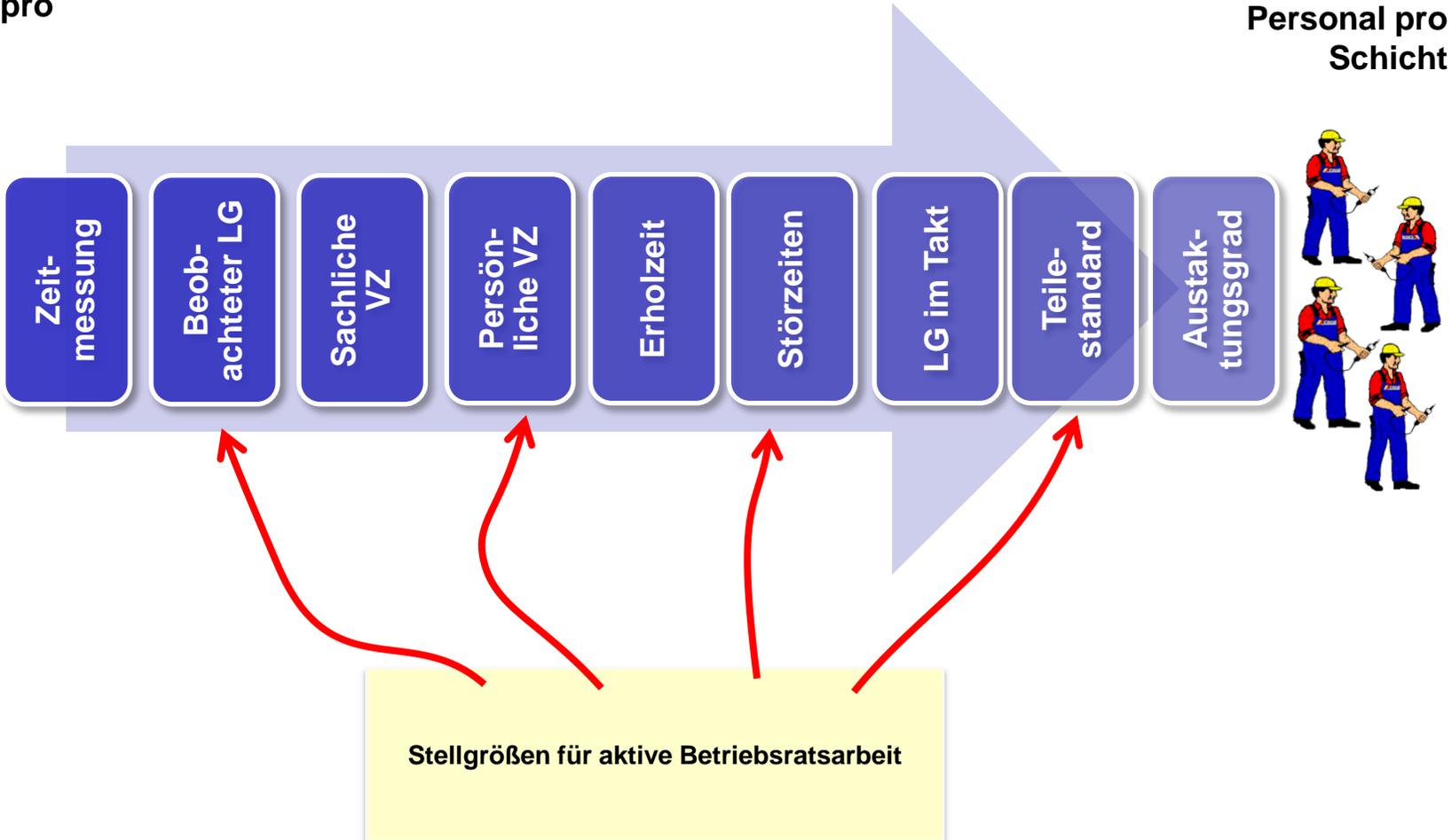
## Die vier wichtigsten Einflussfelder für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen





# Ansätze zur Regelung der Leistungsbedingungen

Stückzahl pro Schicht





## Vorgabezeitermittlung

**Die Ermittlung der notwendigen Zeit pro Bearbeitungsschritt ist die Grundlage für die Austaktung.**

**Oft werden „unzulässige Methoden“ angewandt:**

- Die Bearbeitungszeiten werden in Kaizen-Workshops von den Teilnehmenden mit der Stoppuhr gemessen.
- Die Zeiten werden durch die Fertigungsplanung auf der Grundlage ihrer Erfahrungen geschätzt.
- Die Bearbeitungszeiten wurden vor Jahren einmal mit REFA ermittelt und nicht mehr aktualisiert.

**Zeitwirtschaftlich gesicherte Methoden sind:**

- Aktuelle Erfassung der Bearbeitungszeiten durch REFA-Methoden.
- Ermittlung der Bearbeitungszeit durch MTM-Analysen (bei Zustimmung der Tarifvertragspartner).



## Zeitgrad im Takt

Die Ermittlung der unter **Normbedingungen (Leistungsgrad 100%)** notwendigen **Arbeitszeit pro Takt** bzw. pro Teil muss alle **regelmäßig auftretenden Nebentätigkeiten und Störzeiten** berücksichtigen.

Bei der Taktzeitermittlung muss festgelegt werden, mit welchem **Zeitgrad (ZG)** die **Beschäftigten im Takt arbeiten** sollen.

In der betrieblichen Praxis gibt es unterschiedliche Ansätze und Aussagen:

- ZG muss 100 % sein, weil intelligenter und nicht intensiver gearbeitet wird.
- ZG muss 115 % sein, weil 15 % Leistungsentgelt bezahlt wird.
- ZG muss 130 % sein, weil wir eine Prämienvereinbarung abgeschlossen haben, die einen ZG von 130 % erfordert.
- ZG ist 130 %, weil die Akkordarbeiter in den 1980er Jahren gezeigt haben, dass so schnell gearbeitet werden kann. Gezahlt wird jedoch ein Zeitlohn von 115 %.



## Ansatzpunkte TV FB LRTV II, ERA und BetrVG

**Möglichkeiten, die der Lohnrahmen II für Nordwürttemberg und Nordbaden (Ansatzpunkte TV FB LRTV II) bietet:**

- stufenweise **Pausenregelung**,
- **Kennzahlenvergleich**,
- einzelne **Ansätze**, die auch **ohne Kennzahlenvergleich** gelten.

### ERA Leistungsentgelt

### Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)

- verpflichtet den Arbeitgeber zur **Information** über die **angewandten Methoden** der **Austaktung** und **Personalbemessung**,
- bietet – nur in Kombination mit **betriebspolitischer Mobilisierung** – einige Ansatzpunkte, um mit dem Arbeitgeber in **Verhandlungssituationen** zu gelangen,
- erlaubt „**echte**“ **Mitbestimmungsrechte** nur, wenn über § 87 (1) Punkt 10/11 **Kennzahlenvergleich** als Entlohnungsgrundsatz vereinbart wird.



## Fazit

**TV FB LRTV II** und **ERA** bieten große **Beteiligungsrechte**, wenn Kennzahlenvergleich als Grundlage der Leistungsvergütung vereinbart sind. Im LRTV II ist dies zwingend geregelt.

Die Regelungen über den Kennzahlenvergleich garantieren, dass die Leistungsbemessung kontinuierlich zum Thema **betriebspolitischer Prozesse** wird.

Als Hilfsargumentationen bieten die Tarifverträge **Ansatzpunkte**, um mit dem Arbeitgeber in **Verhandlungen zu treten**. Damit können erste **arbeitspolitische Verbesserungen** erzielt werden.

**Leistungsnormen sind – wie Lohnfragen – politische Fragen.**

- Deshalb können Tarifverträge und Gesetze nur Instrumente für einen betriebspolitische Aushandlungsprozess darstellen.
- Die Mobilisierung und aktive Einbeziehung der betroffenen Beschäftigten ist mindestens genauso wichtig, wie die sachliche Kenntnisse und der richtigen Mitbestimmungsparagraph.
- Betriebsräte erzielen Verbesserungen für die Beschäftigten, wenn sie einzelne Themen konsequent verfolgen!