



Produktionssysteme: Mitgestalten - Mitbestimmen

Produktionssysteme erfordern Handeln:

- Informationen einholen: Wer informiert ist, kann eigene Vorschläge besser einbringen.
- Rechtliche Beteiligungsmöglichkeiten prüfen: Die bestehenden Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats müssen wahrgenommen werden.
- Am Dialog beteiligen: Der Austausch über geplante Schritte ist wichtig. Kollegiale Beratung und Diskussion von Erfahrungen aus anderen Betrieben, in denen Produktionssysteme eingeführt wurden, können dabei von besonderer Bedeutung sein.
- Folgen abschätzen: Neue Arbeitsschritte sollten durchgespielt werden. Dabei ist schriftlich festzuhalten, welche Auswirkungen erwartet werden und welche Veränderungen sich ergeben.
- Ziele formulieren: Auswertungen und Überlegungen sollten in Ziele umgesetzt werden. Dabei ist es wichtig, Vorschläge und alternative Maßnahmen zu begründen.
- Eine Betriebsvereinbarung vorbereiten.
- Mit gestalten: Am Besten aktiv durch qualifizierte Teilnahme im Rahmen einer vereinbarten Projektorganisation.

Die Beraterinnen und Berater des TBS-Netztes, des bundesweiten Netzwerkes der Technologieberatungsstellen, informieren und beraten Betriebsräte und Gewerkschaften kompetent und arbeitsorientiert.

Informationen und Kontakt:



**Technologieberatungsstelle
beim DGB NRW e.V.**

Tel.: 02 31-24 96 98-0
tbs-hauptstelle@tbs-nrw.de
www.tbs-nrw.de



TBS beim DGB Hessen e.V.

Tel.: 069-85 00 32-0
tbs.frankfurt@tbs-hessen.de
www.tbs-hessen.info



TBS Rheinland-Pfalz gGmbH

Tel.: 06131-28 835-0
info@tbs-rheinlandpfalz.de
www.tbs-rheinlandpfalz.de



BEST e.V. Saarland

Tel.: 0681-4005-249
best@best-saarland.de
www.best-saarland.de

STANDARDISIERUNG · JUST-IN-TIME
KANBAN · 5 S · LEAN SERVICE · TOYOTA
WERTSTROMANALYSE · KENNZAHLEN
GANZHEITLICHE PRODUKTIONSSYSTEME

Produktions- systeme

ONE-PIECE-FLOW · U-LINIE · BETRIEB
LICHE ORGANISATIONSSYSTEME · LEAN
MANAGEMENT · PULL-SYSTEME · TPM
VISUALISIERUNG · KONTINUIER
LICHER VERBESSERUNGSPROZESS
MUDA · SIX SIGMA · GRUPPENARBEIT





Was sind Produktionssysteme?

Produktionssysteme sind keine bloße Zusammenstellung neuer Management- und Produktionswerkzeuge. Vielmehr verbirgt sich dahinter der Versuch, Managementkonzepte zu integrieren im Sinne einer übergreifenden Prozessgestaltung.

Produktionssysteme umfassen in der Regel Elemente, die aus dem sogenannten „Lean Production“-Konzept stammen.

Lean-Production, besonders innerhalb des Toyota Produktionssystems (TPS) beispielbildend umgesetzt, verfolgt vor allem ein Ziel: Das Weglassen aller vermeidbaren Arbeitsgänge in Produktion und Verwaltung durch eine rationale, „schlankere“ Organisation (Vermeidung von „Verschwendung“).

Obwohl Produktionssysteme den Anspruch verfolgen, individuell auf das Unternehmen zugeschnitten zu sein, unterscheiden sie sich vom Ansatz her nicht erheblich voneinander, da sie aus einer Kombination von standardisierten Methoden und Instrumenten bestehen. Folgen für die Interessen der Beschäftigten können je nach betrieblichem Kontext deutlich variieren.

Produktionssysteme im Detail

Verschiedene Produktionssysteme beinhalten oft ähnliche **Elemente und Handlungsfelder**:

→ **Prozess- und Arbeitsorganisation, Wertstromanalyse**
... um den Rahmen für Leistungsprozesse und das Zusammenwirken der Arbeitenden im Unternehmen festzulegen.

→ **Just in Time (JIT)-Logistik**
... um Liegezeiten und Bestände z. B. von Fertigungsteilen oder Zwischenprodukten zu reduzieren.

→ **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Six Sigma**
... um Produkte und Prozesse ständig zu hinterfragen, zu analysieren und zu optimieren.

→ **Robuste Prozesse**
... um Produkte und Leistungen zuverlässig und fehlerfrei zu produzieren.

→ **Standardisierung und professionelle Arbeitsroutinen**
... um anwendbare Best-Practice- und Leistungsstandards verbindlich zu machen.

→ **Visualisierung und Steuerung durch Kennzahlen**
... um Ziele, Vorgaben und Abweichungen vom Standard sichtbar zu machen.

→ **Selbstorganisation und Eigenverantwortung**
... um Motivation, Flexibilität, Innovationsfähigkeit, Schnelligkeit und Kreativität der Beschäftigten zu fördern.

Produktionssysteme werfen Fragen auf:

- **Welche Folgen hat die Arbeit im Rahmen eines Produktionssystems für den Betrieb und die Beschäftigten?**
- **Wie können sich Betriebsräte zu Produktionssystemen positionieren?**
- **Welche Handlungsfelder und Gestaltungserfordernisse ergeben sich?**
- **Welche Mitbestimmungsmöglichkeiten, Gestaltungsoptionen und -alternativen stehen Betriebsräten zur Verfügung?**

Die ausschließliche Orientierung z. B. an Toyota birgt viele Risiken, etwa die Anbindung der Arbeitenden an kurzgetaktete, hochstressige Fließ- und Linienfertigung, kaum lernförderliche Arbeitsinhalte, Last- und Risikoabwälzung auf Zulieferer.

Betriebsräte müssen sich daher an der Gestaltung eines Produktionssystems beteiligen, nicht nur in den klassischen Produktionsbereichen. Längst gibt es solche Organisationssysteme auch in Verwaltungs-, Dienstleistungs- oder Sozialbereichen. Man spricht von „Lean Administration“, „Lean Service“ oder dem „Lean Hospital“.

