



Transfer – Workshop für
Betriebsräte, GewerkschafterInnen und MultiplikatorInnen

Projekt **IMPROVE** in Kooperation mit dem Projekt **PaGIMo**

Thema:

Integrierte Modernisierungs-Konzepte (IMK)

Ort: DGB-Haus Düsseldorf, Arthur-Hauck-Saal

Zeit: am **19. Oktober 2007** von **9:00 bis 15:00 Uhr**

Eine Veranstaltung im Rahmen des BMBF-geförderten Projekts IMPROVE, Projektträger Forschungszentrum Karlsruhe, Bereich Produktion und Fertigungstechnologien (PTKA-PFT), Projektleitung: Gunter Lay, Fraunhofer ISI.

Veranstalter :

TBS beim DGB NRW e.V., Regionalstelle Düsseldorf als Transferpartner IMPROVE



• Inhalte:

- Umstrukturierung und Gestaltung des Betriebes / Unternehmens
- Methodik integrierter Modernisierungskonzepte
- Mit integrierten Modernisierungskonzepten zu ganzheitlichen Produktionssystemen
- Handlungsmöglichkeiten und Rolle des Betriebsrats

Referent:

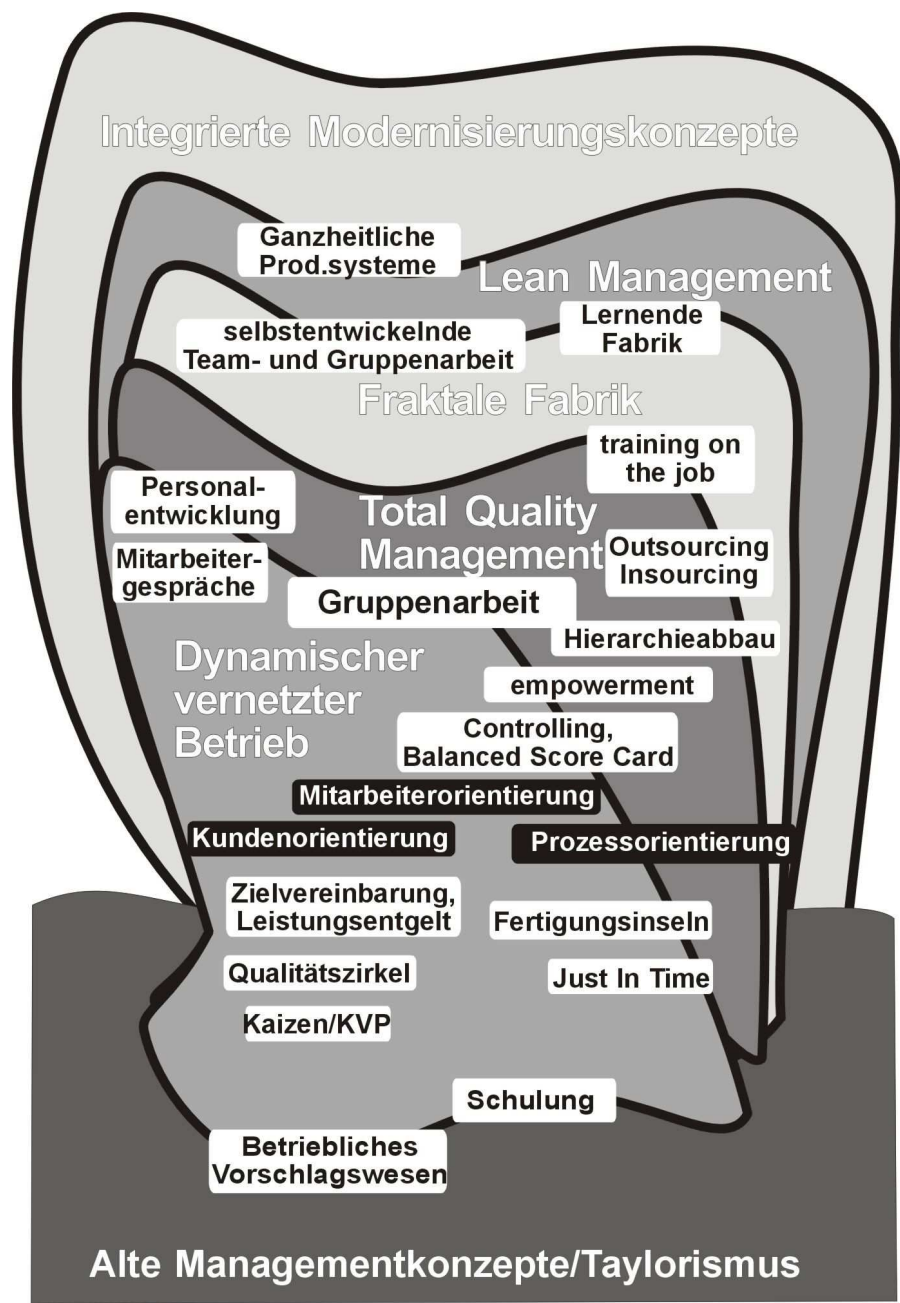
Viktor Steinberger

Projektverantwortlicher IMPROVE bei der

TBS beim DGB NRW e.V., Regionalstelle Düsseldorf als Transferpartner IMPROVE

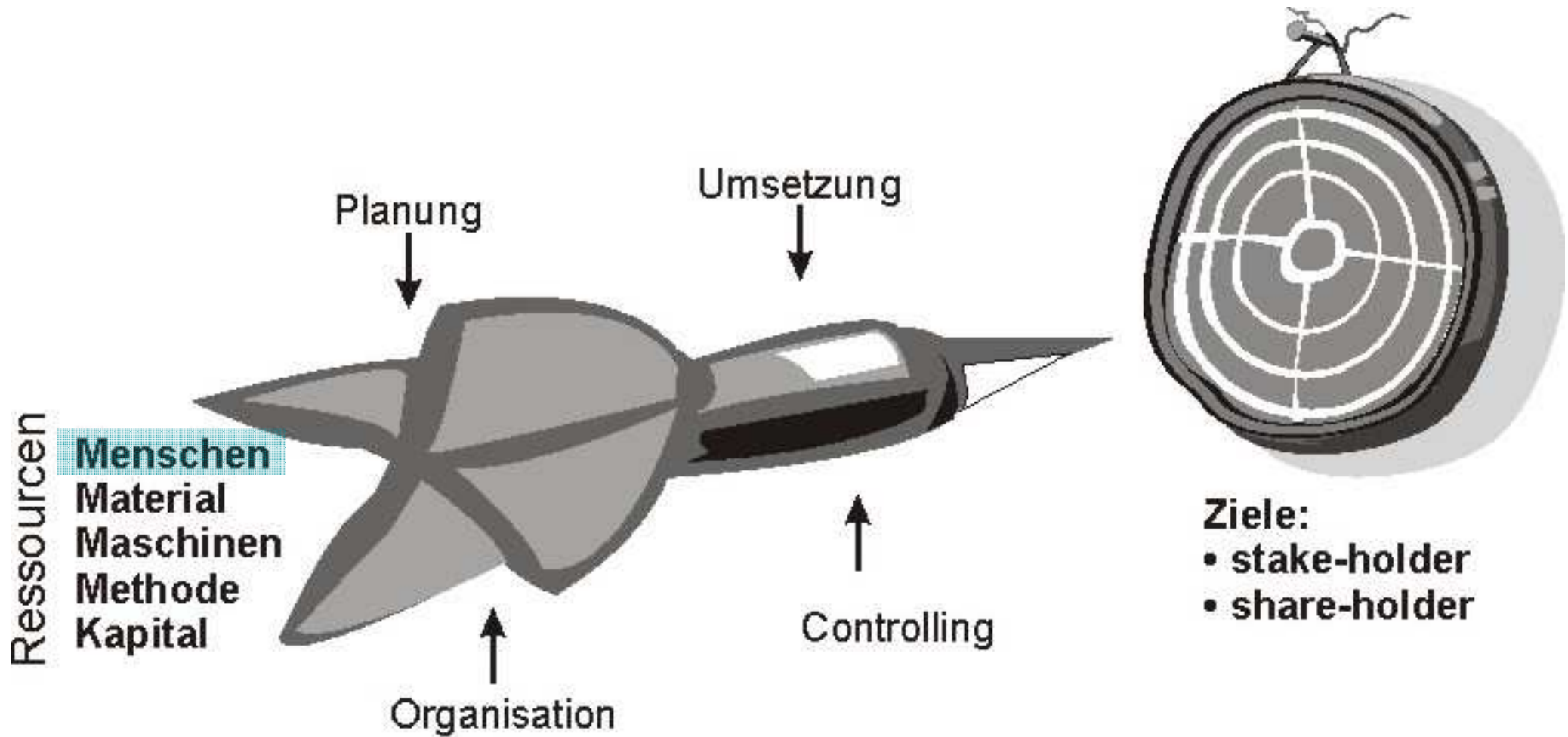


**Umstrukturierung
und
Gestaltung
des
Betriebes / Unternehmens**



Ziele und Zielerreichung

Heißt zielorientiert auch beteiligungsorientiert ?

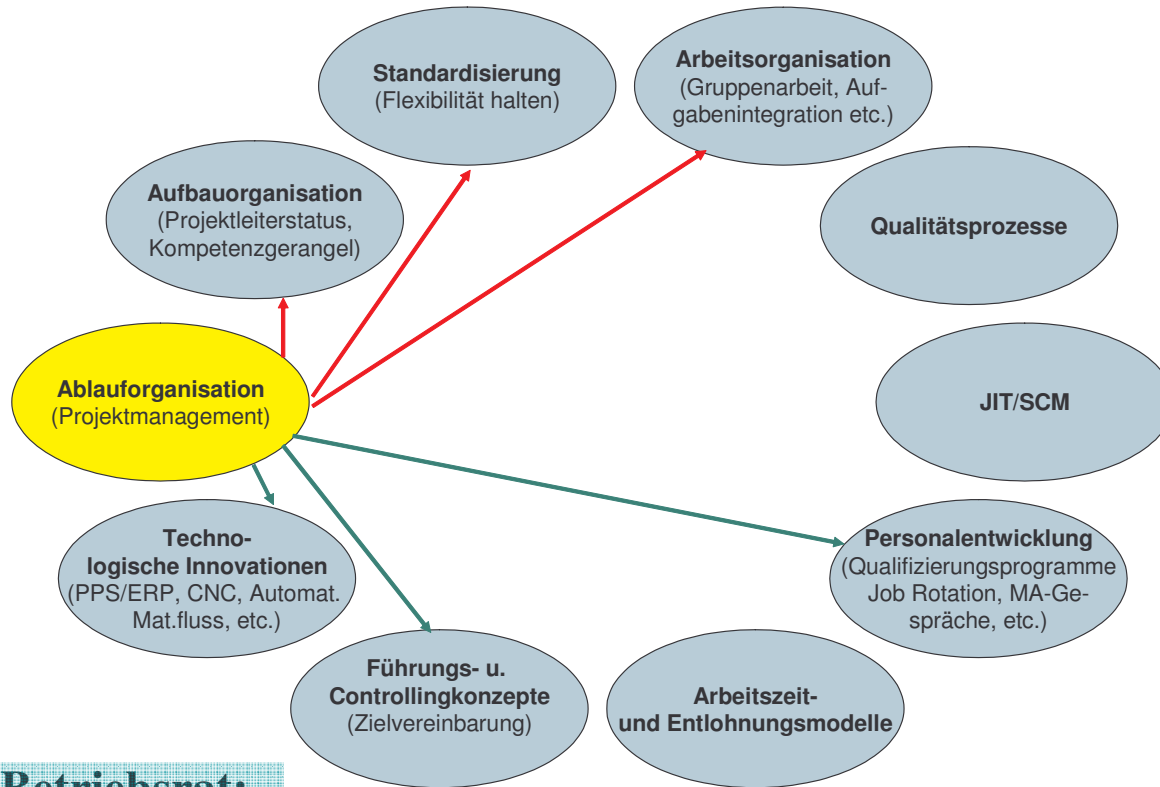


Quelle: nach Wedde, Schröder 2001



Methodik

„Integrierter Modernisierungskonzepte“



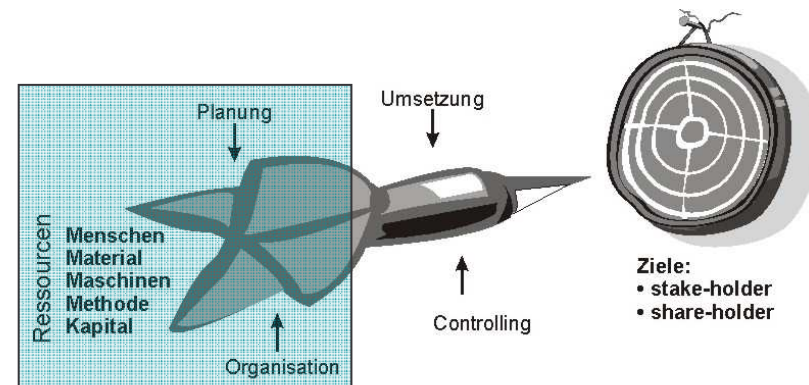
Diese IMPROVE Methodik

- greift einzelne Modernisierungs-Bausteine auf (hier: Projektmanagement)
- untersucht Wirkungen in wichtigen Gestaltungsbereichen des Unternehmens
- und Wechselwirkungen mit anderen Bausteinen.

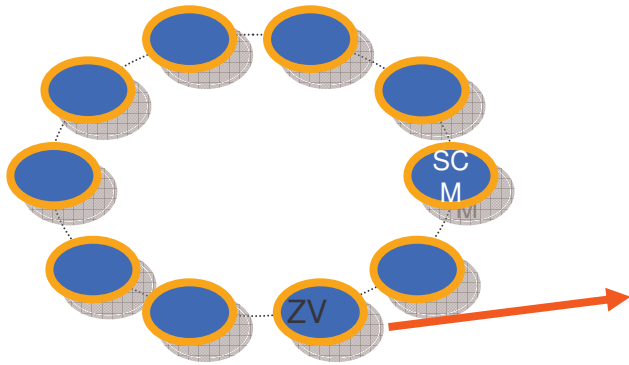
Betriebsrat:

Chance, Neuerungen aktiv mit zu begleiten, in Analyse und Gestaltung, insbesondere bei

- Arbeitsorganisation,
- Personalentwicklung,
- Arbeitszeit- und Entlohnung.



Quelle: nach Wedde, Schröder 2001



Beispiel:

Zielvereinbarungen
 (→ *Entlohnungsmodelle*)

Betriebsrat

partizipiert
 aktiv bei der
 Bewertung

Gestaltungsfeld: <i>Arbeitszeit- und Entlohnungsmodelle</i> Reichweite: <i>Bereich</i>				
Zielrichtung:				
<i>Herstellkosten/ Produktivität</i>	<i>Produkt-/ Prozessqualität</i>	<i>Durchlaufzeit/ Zeitflexibilität</i>	<i>Varianten-/ Mengenflexibilität</i>	<i>Innovations-/ Veränderungs- fähigkeit</i>
(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
+2: <i>unterstützt stark</i> ; +1: <i>unterstützt</i> ; -1: <i>schwächt</i> ; -2: <i>schwächt stark</i>				

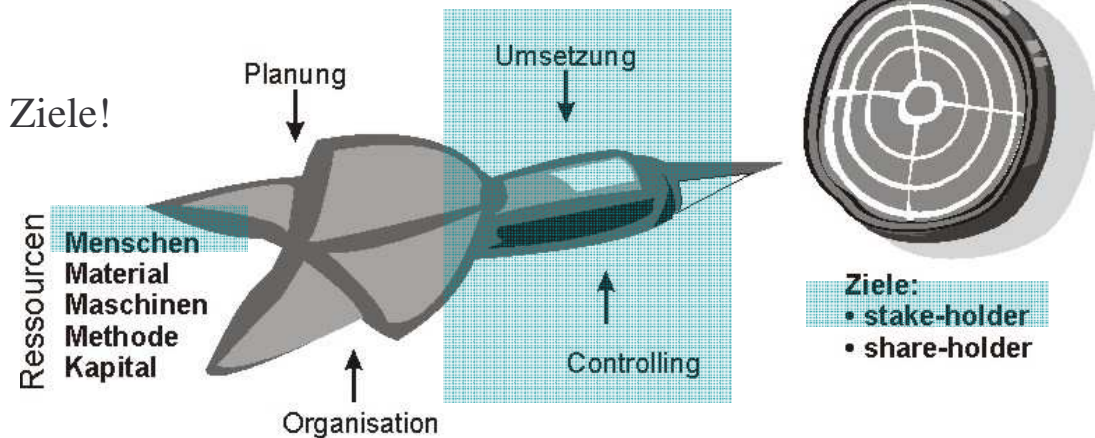
IMPROVE – Cockpit zu Modernisierungszielen*

Beispiel-Cockpit	Finanzperspektive	Kundenperspektive	Prozessperspektive	Potenzialperspektive
Kosten	Gemeinkosten Selbstkosten	Vertriebskosten	Produktivität	Qualifizierungskosten pro Mitarbeiter
Flexibilität (Zeit, Menge, Varianten)	Fixkosten Selbstkosten	Anteil der eingehaltenen Wunschtermine		Anteil der breit und flexibel einsetzbaren Mitarbeiter
Qualität	Qualitätskosten	Anteil der Garantiefälle / Reklamationen	Interne Ausschussquote	Umsetzbare Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter
Innovation	Umsatzanteil mit Produktinnovationen	Anzahl der Kunden mit Umsatzsteigerungen	Durchlaufzeit für nicht-serienmäßige Teile	Anteil der Ko.-Stunden für Neu- und Änderungskonstruktion

* **IMPROVE** Ziele sind auf die Entwicklung des Unternehmens gerichtete (vorwiegend Stakeholder-) Ziele!
- Beispielkennzahlen aus IMPROVE - Firmen.

- **Cockpit** zeigt, wo sich das Unternehmen **verbessern** will und wo man erreichte **Standards halten** will.

Betriebsrat: Potenzialperspektive mit gestalten. Aus anderen Perspektiven Orientierungen für die Belegschaft ableiten.



Quelle: nach Wedde, Schröder 2001

- „Weiße-Felder-Sucher“

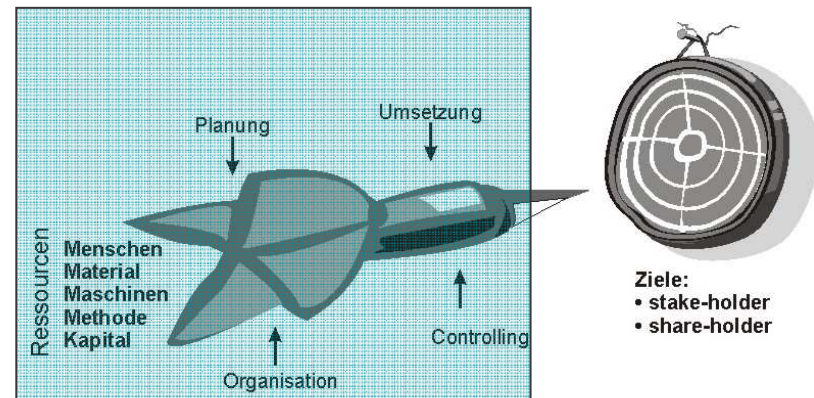
- Bewertungstools

■ ...

Betriebsrat:

Chance, Neuerungen aktiv mit zu begleiten, in Analyse und Gestaltung, insbesondere bei

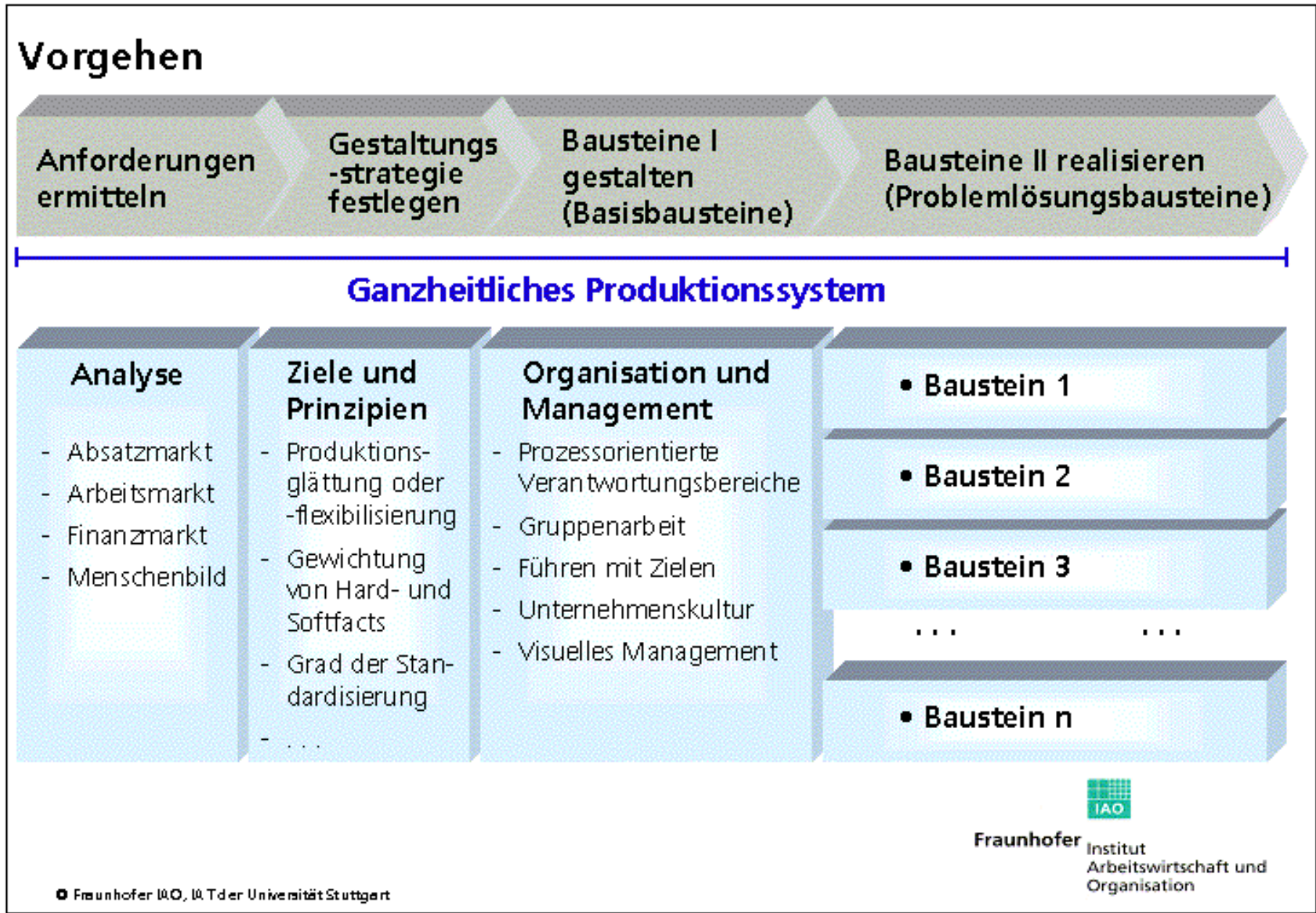
- Arbeitsorganisation,
- Personalentwicklung,
- Arbeitszeit- und Entlohnung.



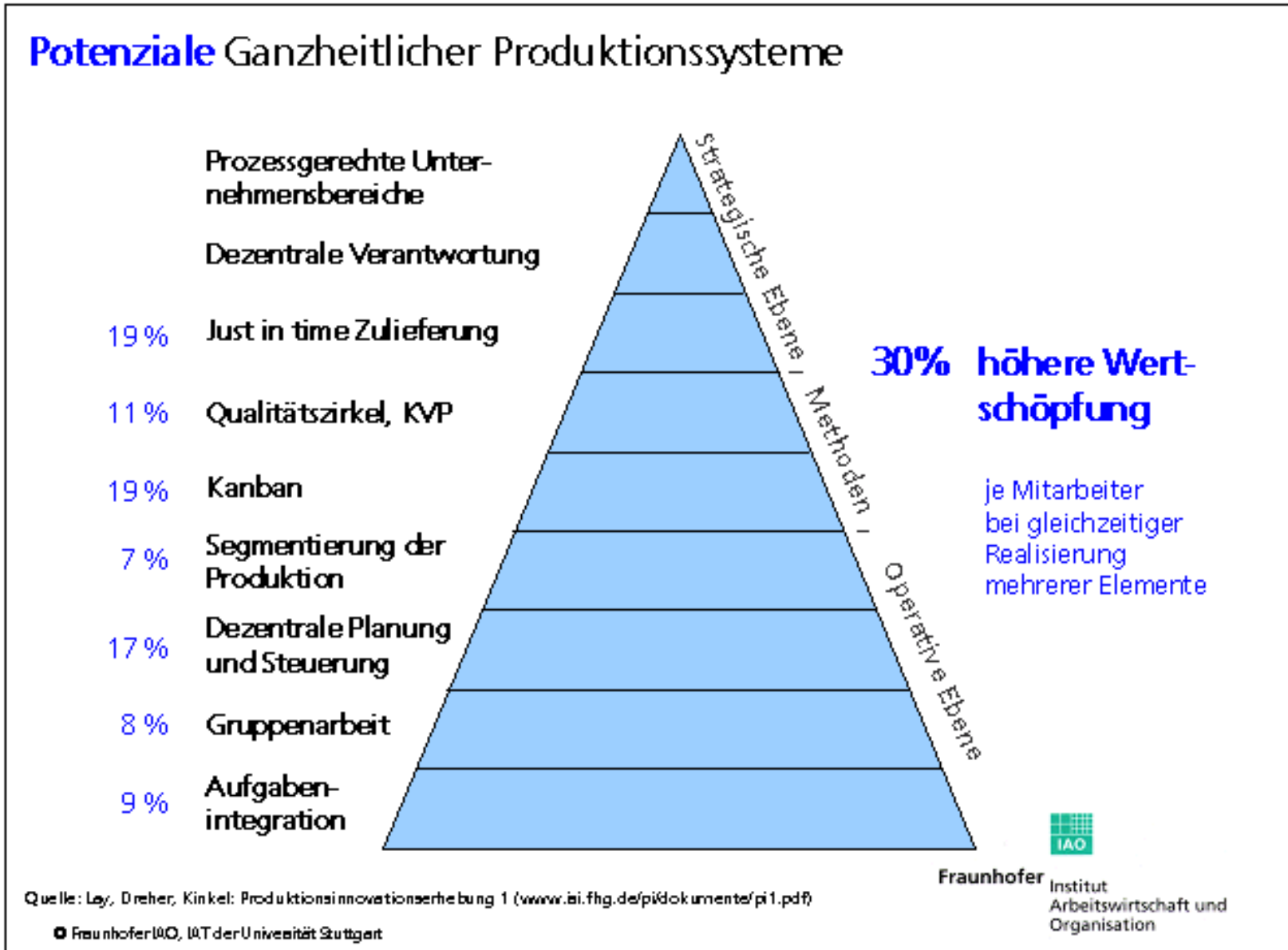
Quelle: nach Wedde, Schröder 2001



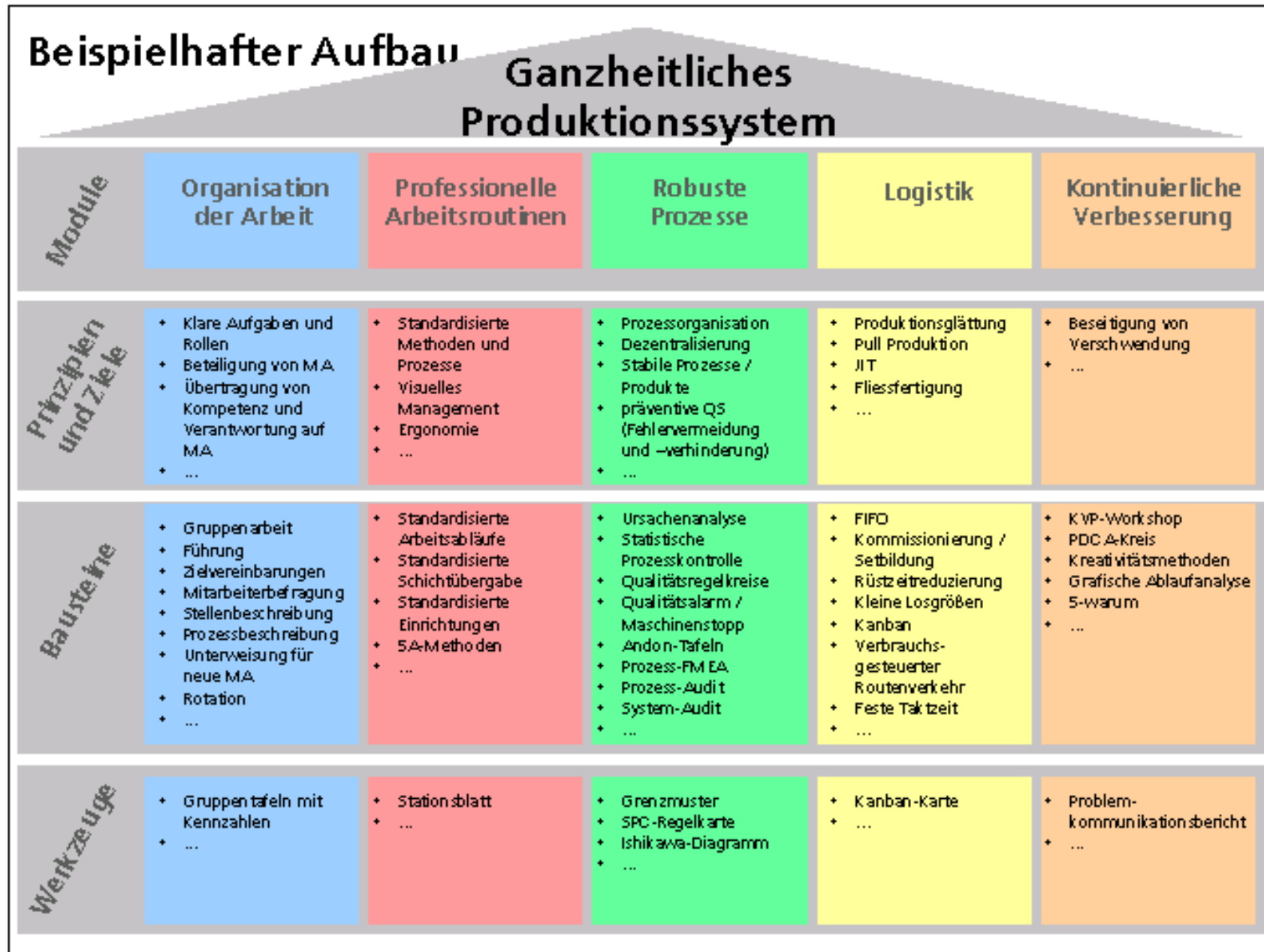
**Hintergrund-Info: Mit
„Integrierten
Modernisierungskonzepten“
zu
„Ganzheitlichen
Produktionssystemen“**



Quelle: FHG-IAO 2002

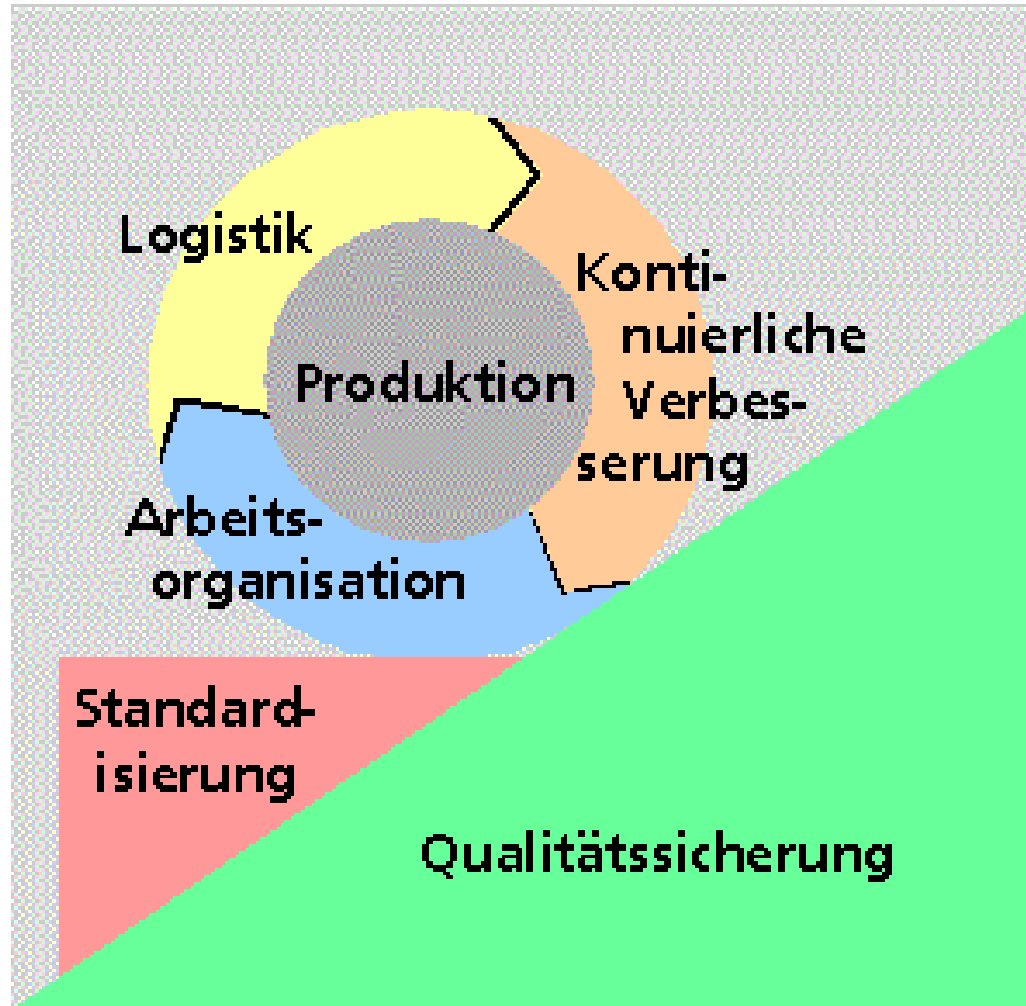


Quelle: FHG-IAO 2002



Quelle: FHG-IAO

Prinzipielle Wirkungsweise (Bausteine nach Themenfeldern geordnet)



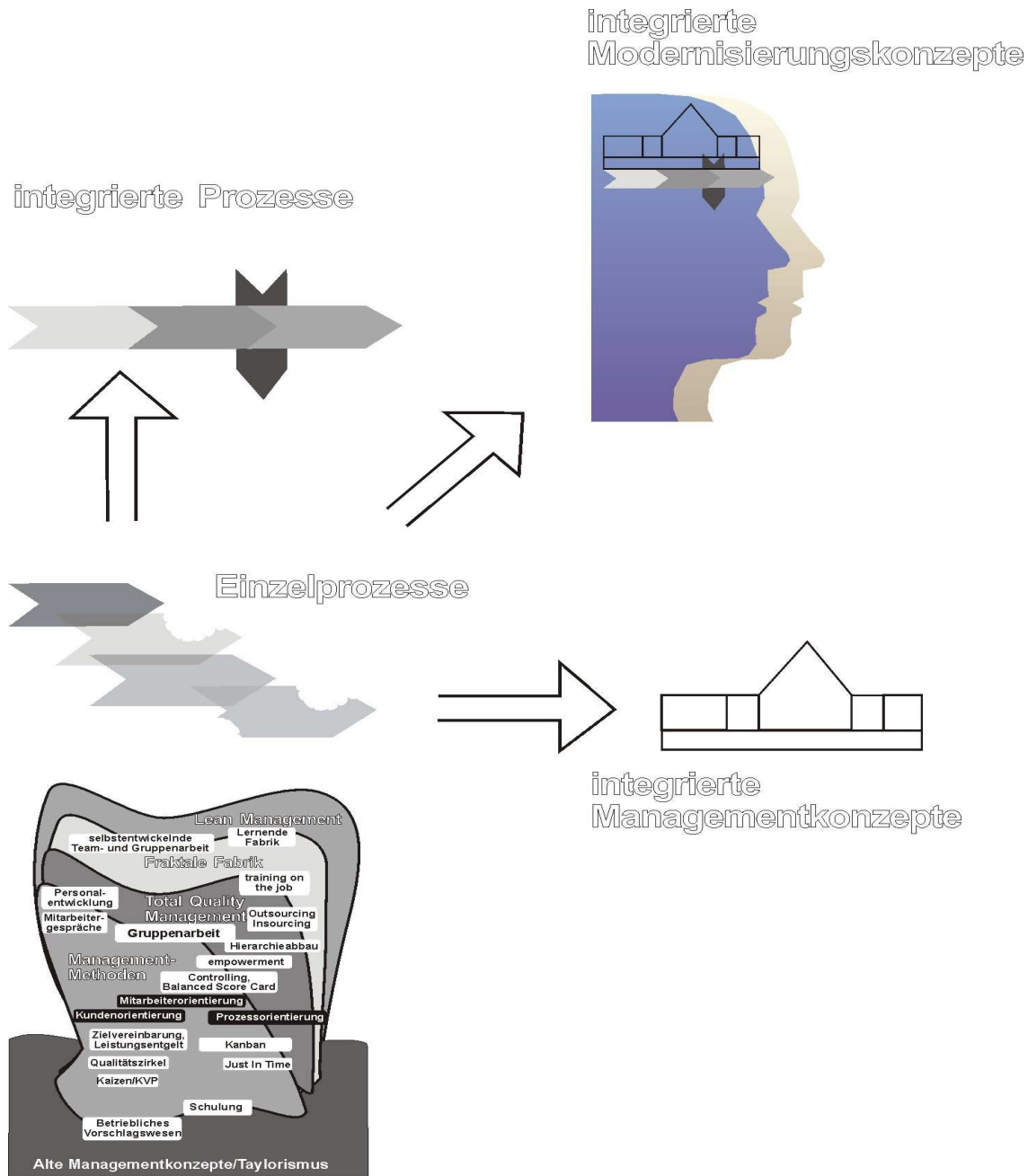
© Fraunhofer IAO, IAO der Universität Stuttgart

Fraunhofer  Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Quelle: FHG-IAO 2002



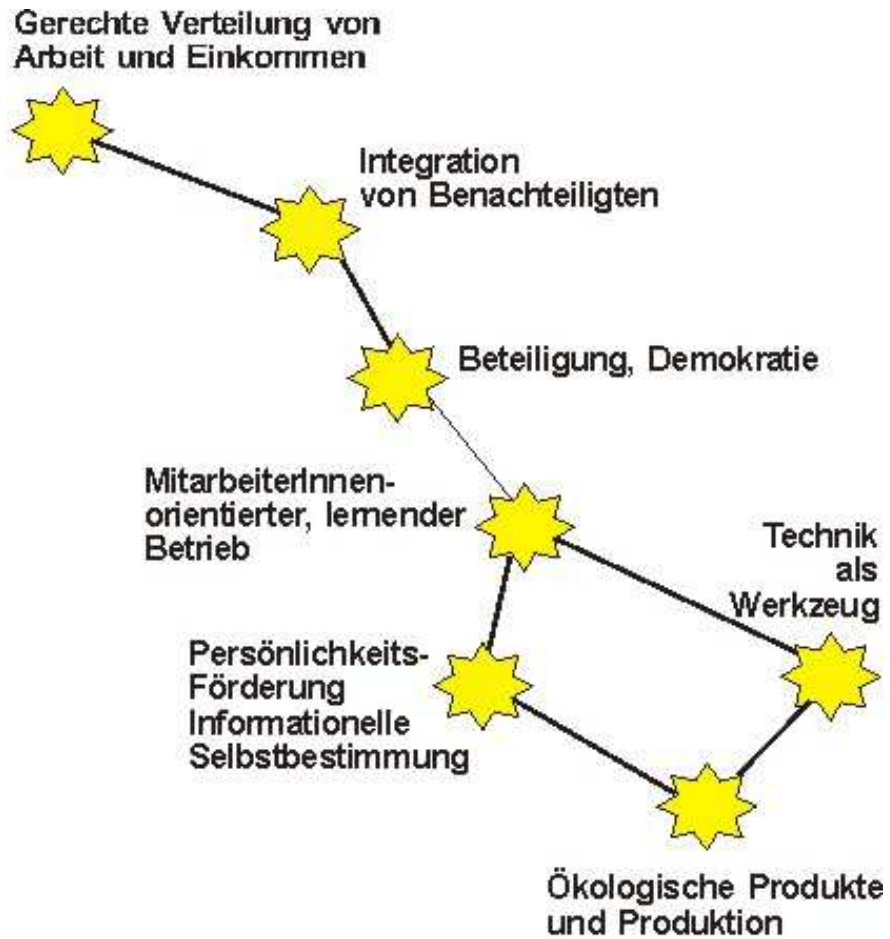
Integrierte Modernisierungskonzepte: Integration in den Köpfen

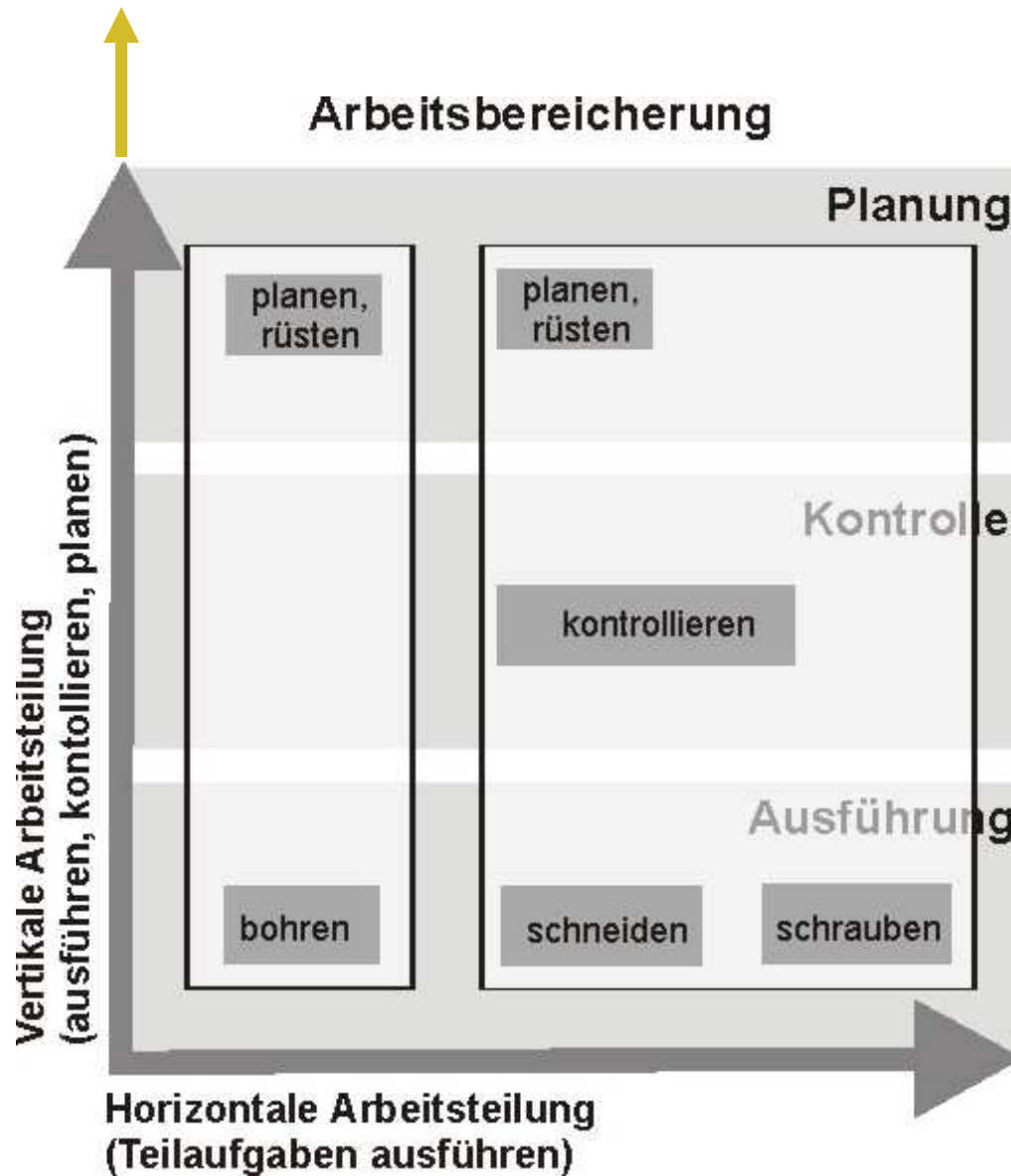


Quelle: TBS-NRW 2004



Handlungsmöglichkeiten und Rolle des Betriebsrats



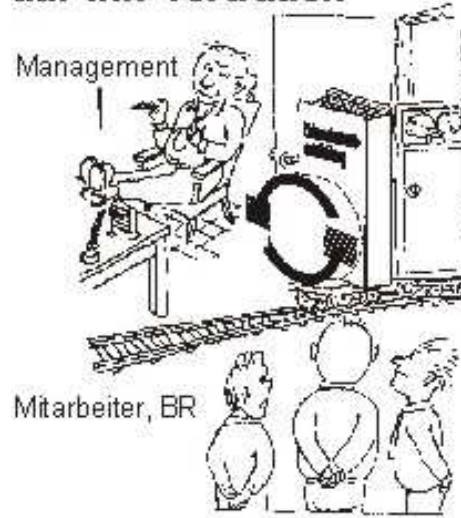


IMPROVE:

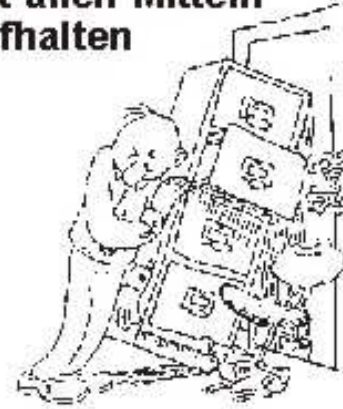
Qualifiziertes **Beteiligen** an der Weiterentwicklung des Unternehmens durch

- Kennen der **Modernisierungsziele** und deren Begründungen
 - Kennen der **Modernisierungsbausteine** und deren Wirkungen
- Mitarbeit an KVP

**Variante 1:
Arbeitgeber machen lassen,
auf ihn vertrauen**



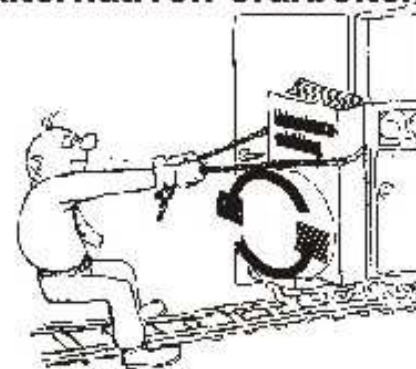
**Variante 2:
Mit allen Mitteln
aufhalten**



**Variante 3:
Mitgestalten**



**Variante 4:
Initiieren,
Alternativen erarbeiten**







- Betriebsvereinbarungen zur Qualifizierung abschließen
- Qualifizierungsbudget nach Zeit und Geld vereinbaren
- Kriterien für externe Anbieter vereinbaren (siehe: Checkliste "Qualität beruflicher Weiterbildung" des BIBB)
- Methodentraining für interne Ausbilder (in Qualifikationsmatrix mit eingeschätzt) vereinbaren
- Methodentraining zur Qualifikationsbedarfsanalyse für Prozessbegleiter und Gruppensprecher vereinbaren
- Form des Qualifikationsnachweises vereinbaren
- Eingruppierung anhand der Qualifizierungszeiten überprüfen
- Versetzungs-/Neueinstellungs-/Leiharbeitsanträge hinsichtlich Auswirkungen auf Qualifikationsmatrix überprüfen
- auf Gleichbehandlung aller Beschäftigten, Team- und Gruppenmitglieder bei der Qualifizierungsplanung achten
- Unterrichts-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte des BR aktiv nutzen
- Beschäftigte bei der Wahrnehmung § 81 (4) aktiv unterstützen: Anpassung beruflicher Kenntnisse und Fähigkeiten
-

- Artikel „Fit für den Weltmarkt“ im Magazin „Mitbestimmung“ vom Oktober 2006
- Artikel „Am gleichen Strang ziehen – aber in welche Richtung“ von Viktor Steinberger und Klaus Mertens, in der Zeitschrift AiB (Arbeitsrecht im Betrieb) April 2006
- Handlungshilfe „Betriebsräte als Beteiligungsstrategen, Projektcontrolling nach BSC (Balanced Score Card)“, Kai Beutler und Thomas Langhoff, TBS Heft 55, 2002
- Handlungshilfe „Organisations- und Personalentwicklung in transformierten Betrieben“ für Betriebsräte, Viktor Steinberger u.a., TBS Heft 53, 2002
- Betriebsrats-Instrumente der TBS teilweise downloadbar (www.tbs-nrw.de unter `Projekte` im `Projekt-Archiv` bei „TRAFO-BR“, z.B. BSC-BR)
- Einzelveröffentlichungen der Projekte in Zeitschriften (siehe Projektseiten)
- Instrumente teilweise aus dem Internet (www.improve-kmu.de) downloadbar
- Leitfaden für Unternehmen in Vorbereitung
- Abschluss-Veranstaltung IMPROVE am 14.2.2008 in Stuttgart
- Abschluss-Veranstaltung PaGIMo am 9. April 2008 in München
- Seminar für Betriebsräte zu integrierten Modernisierungskonzepten, Titel : „Lean Enterprise: Noch ein Rationalisierungsschub“ vom 2.-3. Dezember 2008 in Sprockhövel (TBS NRW in Kooperation mit dem DGB Bildungswerk)