

Verbundprojekt



Gemini

**Gemeinsame Initiative
von KMU zur Verbesserung
von Wertschöpfung und
Arbeitsfähigkeit**

Projektrundbrief 3

www.projekt-gemini.de



Steckbrief

Karl Höll GmbH & Co. KG

- Inhabergeführter Industriebetrieb mit 310 Mitarbeiter/innen
- Tarifbereich Metall und Elektro
- Zwei Werke (Langenfeld und Kirchheimbolanden)
- Kernkompetenzen sind der Vertrieb und die Herstellung von Aluminium- und Laminattuben für die Branchen Lebensmittel, Kosmetik und Pharma
- Gemini-Teilprojekte:
 - TP1: demografiefestes Schichtmodell
 - TP2: 5S
 - ISO TS 16949
 - TP3: Rüstoptimierung
 - TP4: zukünftige Arbeitsorganisation

Karl Höll GmbH & Co. KG

Wie sich ein Traditionsbetrieb mit gemeinsamen Maßnahmen im hart umkämpften Tubenmarkt behauptet

Der Betrieb

Höll produziert in seinen beiden Werken Aluminiumtuben, in Langenfeld zusätzlich Laminattuben mit steigender Tendenz. Das Gemini-Projekt konzentriert sich auf die Alu-Tubenherstellung in Langenfeld, die dort auf zehn Linien mit ca. 90 Produktionsbeschäftigten im Drei-Schicht-Betrieb (Montag-Früh bis Freitag-Nacht) geschieht.

Auf den Produktionslinien werden die Aluminium-Tuben vom Rohling (genannt »Butze«) bis zur nach Kundenwunsch verpackten Einheit in einem kontinuierlichen Prozess gefertigt. Zunächst entsteht durch ein Fließpressverfahren aus der Butze die Roh tube, die im nächsten Schritt auf die gewünschte Länge geschnitten und mit dem passenden Gewinde versehen wird. In einem Durchlaufofen wird die spröde Roh tube weichgeglüht, um in der nächsten Station mit einem Innenschutz lackiert zu werden. Dann wird außen ein »Grundlack« aufgebracht, auf dem dann in bis zu 6-Farben im Offsetdruck das endgültige Design der Tube entsteht. Nach dem Trocknen der Farbe in einem weiteren Durchlaufofen sind die letzten Schritte dann das

Von der Butze zur fertigen Tube



Aufschrauben des Verschlusses, das Einbringen der Endgummierung und das Verpacken in Kartons, die vom Kunden vorgegeben werden.

In Höll-Tuben kaufen die Konsumenten im Einzelhandel später Lebensmittel (z.B. Senf oder Gewürzpasten), Kosmetika (Cremes, Haarfärbemittel), Pharmazeutische Produkte (Salben) und technische Artikel (Klebstoffe etc.). Die Anforderungen der Hersteller dieser Produkte sind insbesondere im Hinblick auf Hygiene, Qualität, Sicherheit und Lieferperformance sehr hoch.

Höll ist seit 1996 nach ISO 9000 zertifiziert. Die Kundenbranchen verlangen aber viel weitreichendere Nachweise der Qualitätsfähigkeit. Ähnlich wie die TS 16949 in der Automobilbranche ist es für Zulieferer der Lebensmittel- und Pharmabranche obligatorisch, nach »Good Manufacturing Practice« (GMP) zu arbeiten. Höll erbringt diesen Nachweis als einer der ersten der Branche seit 1993 und seit 2005 nach der internationalen Norm ISO 15378.

Der Markt

Wie die anderen Gemini-Betriebe auch befindet sich Höll als relativ kleines Unternehmen zwischen zum Teil großen Zulieferern und großen Kunden. Der Wettbewerb ist im Wesentlichen ebenfalls mittelständisch geprägt, aber auch hier sind einige größere Unternehmen mit weltweiten Aktivitäten dabei. Das bedeutet, Standards werden häufig von den »anderen« entwickelt und vorgegeben. Höll ist von allen Seiten zu höchster Flexibilität und Vielseitigkeit »gezwungen«.

All dies zusammen – gepaart mit Überkapazitäten in Europa – hat dazu geführt, dass der Wettbewerb in den letzten Jahren überwiegend über den Preis geführt wurde. Inflationsausgleiche konnten nicht weitergegeben werden und die erzielbaren Preise befanden sich mehrere Jahre in Folge im Sinkflug. Parallel dazu gab es z.T. erhebliche Kostensteigerungen, zum Beispiel zur Erfüllung von behördlichen Auflagen und bei der Energie. Beides konnte durch betriebliche Verbesserungsprojekte, wie sie bis dahin durchgeführt wurden, nur teilweise kompensiert werden.





Sechsfarbandruckwerk an einer Tubenlinie

Die Initiative

Schon 2010 wurde bei Höll ein innerbetriebliches Projekt mit dem Namen »GemInizO« gestartet, das letztlich auch dem Verbundprojekt als Namensgeber Pate stand. Die »20« steht für 20% Wertschöpfungssteigerung. Ein ehrgeiziges, aber notwendiges und auch erreichbares Ziel. Vorab sei gesagt, dass Kostensenkung auch Maßnahmen zur Steigerung der Erlösqualität beinhaltet.

Ein paritätischer Lenkungsausschuss steuert seitdem die Maßnahmen und Teilprojekte und kontrolliert die Umsetzung und den Erfolg. Zentrale Entscheidungen sollen hier gemeinsam von Führungskreis und Betriebsräten beider Werke getroffen werden. Meist sind sogar Vertreter der Tarifparteien bei den Sitzungen anwesend.

Beim Start des Verbundprojektes Gemini war Höll von Anfang an dabei, auf Grund der Betriebsgröße (> 250 Beschäftigte und damit nach den EU-Definitionen kein KMU) ungefördert, aber als Verbundbetrieb.

Ziele und Teilprojekte

Der Projektansatz, gemeinsam Elemente von Produktionssystemen zu entwickeln und einzuführen, die sowohl Arbeitsfähigkeit als auch Wirtschaftlichkeit im Fokus haben, ist bei Höll von Anfang an durch die Definition der Teilprojekte und die verwendeten Kennzahlen umgesetzt worden.

Fünf Ziele werden monatlich gemessen und in einer »Projektscorecard« dargestellt:

- Senkung des Krankenstandes
- Erhöhung der Anzahl Gut-Tuben pro anwesendem Mitarbeiter
- Erhöhung der Anzahl der Gut-Tuben pro Tag
- Senkung der Schrottquote
- Steigerung der »Gesamtanlageneffizienz« (auch OEE – overall equipment efficiency)

Im Wesentlichen sollen diese Ziele in der Alu-Tubenfertigung im Werk Langenfeld durch vier Teilprojekte erreicht werden:



Bild links: 5S – Neuer Arbeitsplatz

TP1: demografiefestes Schichtmodell

Erarbeitung eines Schichtmodells, das dem wachsenden Altersdurchschnitt der Belegschaft Rechnung trägt (weniger Nacharbeit) und die wichtigsten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse beinhaltet. Gleichzeitig soll das Schichtmodell den Samstag, der schon heute regelmäßig außerhalb der Regelarbeitszeit zu Wartungs- und Umbauzwecken genutzt wird, als planbaren Bestandteil mit einbeziehen.

Gr.	Woche 1						Woche 2							
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
1	F	F	F	F	F			S	S	S	S	S		
2	F	F	F	F	F	F		S	S	S	N	N		
3	S	S	S	N	N			N	N	N				
4	N	N	N					F	F	F	F	F	F	
5	S	S	S	S	S			N	N		S	S		
6	N	N		S	S			F	F	F	F	F		

Auszug aus dem neuen Schichtplan

TP2: 5S

Pilothafte Einführung von 5S an drei Linien und anschließender Rollout auf den Rest der Fertigung. Dadurch Reduzierung von Such- und Wegezeiten und ergonomischere, saubere und klar strukturierte Arbeitsumgebung



Werkzeuge griffbereit an der Linie

TP3: Rüstoptimierung

Analyse und Optimierung der Rüstprozesse mit dem Ziel, die Zeit zwischen letzter Tube des Vorgängerauftrags und erster Tube des Nachfolgauftrags zu verkürzen. Dies geschieht durch bessere Vor- und Nachbereitungsarbeiten, synchronisierte Abläufe während der Umrichtung sowie Standardisierung und Schulung.

TP4: zukünftige Arbeitsorganisation

Führungskräfte, Mitarbeiter und Betriebsräte der beiden Werke erarbeiten auf der Basis vorliegender Erfahrungen und Ideen ein Sollkonzept für die Alu-Tuben-Fertigung, welches die Aspekte Prozess-Orientierung, Aufgabenprofile, Integration von Umfeldaufgaben und Qualifikation beinhaltet.

Neben diesen innerbetrieblichen Teilprojekten beteiligt sich Höll intensiv an Verbundaktivitäten.

So wurden zum Beispiel zwei innerbetriebliche Prozessbegleiter im Verbund ausgebildet, die sich heute neben ihrer Routineaufgabe in der AV und der Verfahrensentwicklung als Promotoren für Veränderungsprojekte nützlich machen. An sämtlichen überbetrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen sind und waren Höll-Mitarbeiter beteiligt, darunter acht Führungskräfte und die meisten Betriebsratsmitglieder.

Klausurtagung

Seit den Anfängen von Gemini sind eine Reihe von Ideen, Projekten und Einzelmaßnahmen besprochen worden. Die Kommunikation zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Vertretern war anfangs aber teilweise stark formalisiert und oft auch von scheinbar unvereinbaren gegenseitigen Positionen gehemmt, obwohl die Ziele eigentlich unstrittig sind und waren.

Das hat sich erheblich geändert, seit sich die Geschäftsführung mit Werkleiter und drei Mitgliedern des Betriebsrates im Juli dieses Jahres für zwei Tage in Klausur begeben haben. Außerhalb des Betriebes und unter externer Moderation wurden ganz konkrete gemeinsame Schritte verabredet, die in der unmittelbaren Folge auch gemeinsam umgesetzt werden konnten. Auftretende Schwierigkeiten werden seither schnell und unkompliziert besprochen, gegenseitige Information und das Treffen von gemeinsamen Entscheidungen

findet auch außerhalb der turnusgemäßen Regelkommunikation (= Sitzungen) statt. Und dies zeigt sich auch in den zwischenzeitlich erreichten Ergebnissen.

Aktivitäten

Aus dem TP 1 liegt ein gemeinsam in einer Arbeitsgruppe erarbeitetes »demografiefestes« Schichtmodell vor. Es befindet sich zurzeit in einer Vorläuferversion in Erprobung und soll bei positiven Ergebnissen in der zweiten Jahreshälfte 2014 flächendeckend eingeführt werden. Vierzehn Beschäftigte können bei diesem Modell ganz aus der Nacharbeit herausgenommen werden. Für alle anderen werden die besonders belastenden Aspekte der Schichtarbeit weitgehend reduziert.

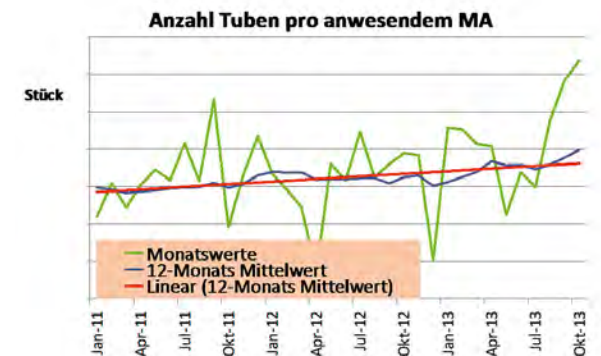
5S im Rollout: Nachdem an den drei Pilotlinien 5S umgesetzt wurde, werden die geschaffenen Standards sukzessive auf die anderen Linien ausgedehnt.

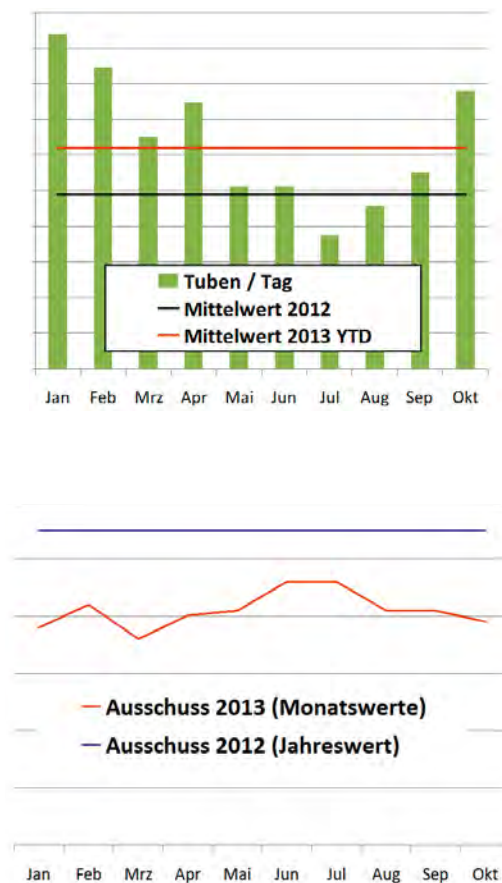
Ab Januar 2014 werden an zwei Linien mit besonders hohen Rüstzeitanteilen Ist-Aufnahmen während einer »normalen«-Linienumrichtung durchgeführt und in der Folge neue Rüststandards mit den beteiligten Mitarbeitern zusammen erarbeitet.

Im TP 4 gab es bisher einen Auftakt, bei dem die Werkleiter und die Betriebsräte die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede der beiden Werke gegenübergestellt haben. In Vorbereitung dazu und auch danach haben mehrere »Hospitationen« stattgefunden: einzelne Mitarbeiter, Betriebsräte und Führungskräfte haben eine Woche im jeweils anderen Werk mitgearbeitet, um Unterschiede, Vorzüge und auch Nachteile im Arbeitsalltag miterleben zu können.

Bisherige Ergebnisse

In allen drei wesentlichen Größen (Tuben je MA, Tuben je Tag und Ausschuss) haben sich seit Beginn des Gemini-Projekts deutlich spürbare Verbesserungen ergeben.





Interview mit Clemens Behrenbruch

Frage: Sie sind im Gemini-Projektverbund das einzige Unternehmen, das nicht die EU-Kriterien für KMU erfüllt, sehen Sie da einen »Klassenunterschied« zu den drei anderen Unternehmen?

Antwort: Klassenunterschied ist vielleicht der falsche Ausdruck. Ich denke aber, dass durchaus Unterschiede zwischen den beteiligten Unternehmen aufgrund der Größe und der damit verbundenen Strukturen bestehen. Diese Unterschiede wirken sich innerhalb der Projektarbeit oft auch positiv aus. Wir als größeres Unternehmen neigen dazu, Themen zu kompliziert umsetzen zu wollen und dann zu scheitern. Hier gehen kleinere Einheiten pragmatischer vor.

F: Wie werden bei Höll die gemeinsamen Aktivitäten von Arbeitgeber und Arbeitnehmern zur Erhöhung von Wertschöpfung und Arbeitsfähigkeit umgesetzt?

A: Die Aktivitäten werden in Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Betriebsräten gesteuert. Auf der einen Seite gibt es einen übergeordneten unternehmensübergreifenden Lenkungsreis an dem unser Betriebsratsvorsitzender, Herr Friedhelm Jansen, und ich regelmäßig teilnehmen. Auf der anderen Seite steuern wir die Aktivitäten über interne Lenkungsreise unter Beteiligung weiterer Arbeitnehmervertreter und erweiterter Geschäftsleitung. Die konkrete Umsetzung erfolgt über gemischte Projektgruppen unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

F: Einige Produktionskennzahlen haben sich verbessert. Worauf führen Sie das zurück?

A: Die Verbesserung der Kennzahlen hat aus meiner Sicht unterschiedliche Gründe. Zum einen haben wir mit 5S-Projekten unter Einbeziehung der operativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angefangenen. Dazu begleitend wird jetzt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an den Produktionslinien im Aluminiumbereich regelmäßig eine Rückmeldung über wichtige Produktionskennzahlen gegeben. Das hat zu einem höheren Informationsstand und Verantwortungsbewusstsein innerhalb der Belegschaft geführt. Flankierend haben wir unsere Führungskräfte mit dem Ziel weitergebildet, mehr Verantwortung zu übernehmen und ein positives aber durchaus leistungsorientiertes Arbeitsklima zu schaffen. Zusätzlich wurden Schulungen im Bereich der unterschiedlichen



Clemens Behrenbruch,
Geschäftsführer
der Karl Höll GmbH & Co. KG



Andreas Tressin,
Geschäftsführer uvrw
(Unternehmerverbände
Rhein-Wupper)
»Im Gemini-Projekt drehen wir an der richtigen Schraube. Und das Schöne ist, dass wir es zielorientiert gemeinsam tun.«

Facharbeitergruppen durchgeführt und verschiedene technische Verbesserungen realisiert.

F: Sind Sie schon am Ziel?

A: Nein, wir sind noch nicht am Ziel. Hier muss ich sagen: »der Weg ist das Ziel«. In der modernen sich schnell verändernden Welt muss sich jede Unternehmung, die im Wettbewerb steht, ständig hinterfragen und weiterentwickeln. Ich glaube aber, dass wir im Rahmen der Maßnahmen aus dem Gemini-Projekt eine gute Weiterentwicklung vollzogen haben. Weitere Fortschritte in der Wettbewerbsfähigkeit sind allerdings weiterhin dringend erforderlich.

F: Bedeutet die zusätzliche Wertschöpfung auch mehr Umsatz? Haben Sie im Projekt auch das »Marketing« im Blick?

A: Dieser Zusammenhang ist bei uns leider nicht gegeben. In unserer aktuellen Wettbewerbssituation ist es schon ein guter Erfolg, die Beschäftigung, d.h. den Umsatz auf einem stabilen Niveau zu halten. Ein Umsatzwachstum stellt sich aktuell noch nicht ein. Um tatsächlich mit zusätzlicher Wertschöpfung auch mehr Umsatz zu realisieren, müssten wir die Kostenführerschaft im Markt haben. Bis dahin ist es allerdings bei relativ hohen Personalkosten und Wettbewerbern aus Osteuropa noch ein weiter Weg. Deshalb konzentrieren wir uns auf das schwierige und innovativere Geschäft.

F: Höll hat im September 2013 den deutschen Verpackungspreis gewonnen. Konnten Sie mit dieser Produktinnovation neue Märkte erschließen?

A: Ja, wir sehen gut Chancen in unserem Laminattubenbereich über innovative Produkte und modernes Design, neue Märkte zu erschließen. Die Laminattube hat sehr gute technische Eigenschaften und mittlerweile über digitale Drucktechniken und moderne Produktionsanlagen auch das Potenzial, ein perfektes Marketinginstrument für das Produkt zu sein. Wer vor allem Wert auf eine technisch perfekte Tubenverpackung legt, wird auch weiterhin die Aluminiumtube nutzen.

F: Wenn Sie an die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat denken, worauf kommt es da besonders an?

A: Aus meiner Sicht ist es extrem wichtig, dass eine gute Gesprächskultur besteht, d.h., dass jeweils versucht wird, die Position der anderen

Seite zu verstehen. Alle Beteiligten müssen eine Bereitschaft entwickeln, auch Positionen zu überdenken und weiterzuentwickeln. Die Geschäftsführung muss wissen und sich regelmäßig klar machen, dass eine Unternehmung ohne motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht funktioniert. Dazu ist es notwendig, gute Rahmenbedingungen für das tägliche Arbeiten zu schaffen. Die Betriebsräte müssen erkennen, dass ein Unternehmen in unserem System der sozialen Marktwirtschaft nur funktioniert, wenn eine Leistungsorientierung vorhanden ist. Ich glaube, dass im Rahmen des Gemini-Projektes eine gute Grundlage für eine noch konstruktivere Zusammenarbeit geschaffen wurde. Dazu war es notwendig, dass sich beide Seiten weiterentwickeln.

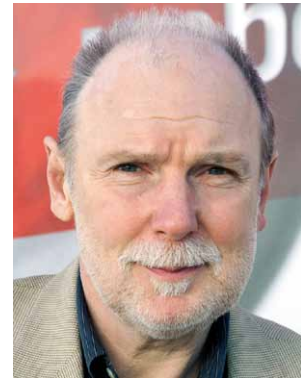
F: Worin sehen Sie den Nutzen des Projektverbundes?

A: Sehr wichtig ist das Miteinander der beteiligten Menschen. Hier ist der Austausch zwischen den Betriebsräten zu nennen, aber auch der Austausch der Geschäftsführer der beteiligten Unternehmen. Dadurch können Potenziale erkannt werden. Durch einen Blick nach außen wird aber auch festgestellt, was im eigenen Betrieb gut läuft. Hier neigen die betrieblichen Akteure häufig dazu, betriebsblind zu werden. Über den intensiven Austausch im Projektverbund kann das zu einem gewissen Maße wieder zurückgeführt werden. Auch in den gemeinsamen Führungskräftebildungen hat ein intensiver Austausch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlicher Unternehmen in einem vergleichbaren Umfeld stattgefunden.

F: Welche Empfehlung würden Sie Geschäftsführungen geben, die sich in einer ähnlichen Ausgangssituation befinden wie Ihr Unternehmen?

A: Auf der einen Seite wäre meine Empfehlung, sich erst mal grundsätzlich Gedanken über die Strategie und die mittel- bis langfristige Ausrichtung zu machen. Auf Basis dieser Überlegungen ist es zur Weiterentwicklung wichtig, die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soweit wie möglich zu informieren und zu beteiligen. Ein wertschätzender und konstruktiver Umgang miteinander, ohne dabei eine Konsequenz und Leistungsorientierung vermissen zu lassen, ist dafür eine gute Basis.

Das Interview führte Ralf Schimweg



Wolfgang Rasten, 2.
Bevollmächtigter der IG
Metall Köln-Leverkusen
»In wirtschaftlichen
Drucksituationen ist es am
besten, gute betriebliche
Bündnisse für Arbeit im
Sinne von besser-statt-
billiger zu schmieden.«



Betriebsrat im Gespräch mit der Geschäftsführung (v.l.: Toni Smiljanovski, Andreas Saes, Clemens Behrenbruch, Friedhelm Jansen)

Wie steht der Betriebsrat Langenfeld von Höll zu GemIni?

In unserem Unternehmen kämpfen wir schon lange um eine Standortsicherung und dementsprechende Arbeitsplatzsicherung. Gerade hier hat uns das GemIni-Projekt einen großen Schritt nach vorn gebracht.

Besonders als langjähriger Mitarbeiter und Betriebsrat entdeckt man erst durch externe Beratung, seine eigenen festgefahren Strukturen.

Da wir lange in der Situation waren, hauptsächlich zu »reagieren« anstatt zu »agieren«, konnten wir dies nun, dank des GemIni-Projektes, ändern.

Auch im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit unserer Geschäftsleitung sind durch das Projekt einige andere Hindernisse aus dem Weg geräumt worden, so dass der Weg zum Erfolg nicht mehr ganz so steinig scheint.

Gerade durch die Erfahrung anderer und die damit verbundenen gemeinsamen Ansichten und Bestätigungen für eigene Ideen und Vorstellungen bekommen wir als Betriebsräte einen gestärkten Rücken in Bezug auf unsere eigenen Fähigkeiten. Dies gibt einem auch die Kraft, den höheren Belastungen stand zu halten. Denn GemIni bedeutet auch für uns mehr Arbeit, mehr Zeit und Geduld.

Wir hoffen, dass uns das GemIni-Projekt auch weiterhin in die richtige Richtung lenkt – nicht nur für uns, sondern auch für andere Betriebsräte. Denn nur gemeinsam schaffen wir es, in einer rasanten Welt Schritt zu halten, unseren Idealen und Wünschen gerecht zu werden, uns selbst zu gestalten und nicht nur ohnmächtig zu reagieren.

Betriebsrat Langenfeld, Andreas Saes

Betriebsräte und ihre Rolle in GemIni

Ein Teil der »Gemeinsamen Initiative« ist das Zusammenwirken von Betriebsräten und Geschäftsleitungen, um die Projektziele zu verwirklichen.

Im Projektteil »Innovationspromotor Betriebsrat« wird davon ausgegangen, dass das Interesse von Betriebsräten an der Sicherung und ggf. dem Ausbau von Arbeitsplätzen im Unternehmen meistens sehr viel stärker ausgeprägt ist als bei Unternehmensleitungen. Unbestritten ist, dass Innovation auch und gerade in den KMU dazu einen wichtigen Beitrag leistet.

Ihre Zielsetzung der Arbeitsplatzsicherung können Betriebsräte in der Praxis oft jedoch nur über Reaktion auf Vorgaben des Arbeitgebers verfolgen und diese Reaktionen sind zum großen Teil auch nur kurzfristig orientiert.



Um aus der Rolle des reinen Verhinderers oder Bremsers herauszukommen, brauchen Betriebsräte strategisches Handwerkszeug zur Sensibilisierung der verantwortlichen Akteure im Management. Daher werden in GemIni die Instrumente entwickelt, die den Betriebsräten die fachliche Basis und die methodischen Ansatzpunkte für die Durchsetzung dieses Bottom-up-Ansatzes liefern.

Entwickelt werden diese Instrumente gemeinsam mit dem Betriebsrat der Emil Nickisch GmbH. Schon im Vorfeld des Projekts hatte der Betriebsrat Ziele formuliert, die zur Verbesserung der Situation der Beschäftigten und des Unternehmens führen sollen. In einem Initiativ-Workshop konnten diese mit der Projektplanung abgeglichen werden, Handlungsbedarf leitete sich aus den dabei auftretenden Lücken ab

In einem Strategie-Workshop zwei Monate später wurden mit Hilfe des BIN (Betriebsrats-Innovations-Navigator) die »weißen Flecken«



Dr. Hanjo Bergfeld, Bergfeld Schmiedetechnik GmbH

»Wir bewegen uns derzeit auf einen Anteil von 70% des Umsatzes zu, der mit neuen Produkten und neuen Kunden erzielt wird. Dies hätten wir ohne das Projekt GemIni und das bereits abgeschlossene Projekt Pegasus nicht erreichen können. Das Projekt GemIni hat entscheidend dazu beigetragen, dass der Betrieb in seiner heutigen Form weiterhin Bestand hat.«

Betriebsratsziele

Durch GemlNi ...

Ziel (Organisation)	abgedeckt	teilw. abgedeckt	nicht abgedeckt
Klare, verbindliche Strukturen	✓		
Verbesserter Umgang mit MA	✓		
Verbesserte Kommunikation zu MA	✓		
Ziel (Qualifikation)			
Investition in Qualifizierung			?
Ziel (Technik)			
Investition in Messmittel	✓		
Systematische Fehlerermittlung		???	
Systematische Fehlerbeseitigung			

Betriebsratsziele

Durch GemlNi ...

Ziel (Organisation)	abgedeckt	teilw. abgedeckt	nicht abgedeckt
Schnelle Erfolge	✓		
Mehr Eigenverantwortung	✓	Wollen die Kollegen das?	
Verantwortung = Entscheidungsbefugnis		?	
Gleichbehandlung der MA		?	→
Akzeptanz der MA	✓		
Offenheit für neue Ideen	✓		
Verbesserung der Planung	✓		
Verbesserte Führung	✓		
Saubere Prozesse	✓		

ermittelt, die bisher in den Teilprojekten im Unternehmen noch nicht ausreichend berücksichtigt waren. So konnte insbesondere der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) angestoßen und installiert werden – in unkomplizierter Art und Weise wurden dadurch Verbesserungen im Unternehmen schnell umgesetzt.

Im Interview berichtet der Betriebsratsvorsitzende der Emil Nickisch GmbH, Radislav Banjas, von seinen Erfahrungen

Frage: Was sind die wichtigsten Ziele, die der BR mit GemlNi verfolgt?

Banjas: Oberstes Ziel ist natürlich die Arbeitsplatzsicherung. Als Betriebsrat freut mich am meisten, dass wir Arbeitsabläufe und Arbeitsplätze gestaltet haben. Früher haben wir als Betriebsrat immer nur Gesetze gehütet. Das sollte ein Motto für viele Betriebsräte sein: Nicht nur Altes bewahren, sondern Arbeitsplätze gestalten.

F.: Wieso soll der Betriebsrat Arbeitsplätze gestalten?

B.: Betriebsräte können Arbeitsplätze besser gestalten als Arbeitgeber, weil sie näher an den Beschäftigten und ihren Problemen sind. Wir haben auch erkannt, dass die Potenziale, die der Betriebsrat in der Vergangenheit im stillen Kämmerlein gesehen hat, tatsächlich vorhanden sind und gehoben werden können.

Betriebsräte sind auch viel sensibler, man kann ihnen schon fast hellseherische Fähigkeiten zusprechen. Wir haben schon im Januar gesehen, dass wir dieses Jahr Kurzarbeit durchführen müssen, was dann im September tatsächlich eingetreten ist. Der BR hat eben eine breite Sichtweise auf den Betrieb und erkennt die Probleme, auch durch das regelmäßige Gespräch mit den Kollegen.

F.: Geht das Projekt denn in die richtige Richtung?

B.: Ja, denn jetzt wird der Betriebsrat gefragt, wenn etwas geändert werden soll und die Geschäftsführung möchte wissen: »was sagt die Mannschaft dazu?«

F.: Welches sind die größten Hindernisse?

B.: Die Führungsebene muss sich sehr viel bewegen, das ist gerade bei der Meisterebene sehr schwer zu bewerkstelligen. Demgegenüber sind die Kollegen sehr schnell für Änderungen zu motivieren.

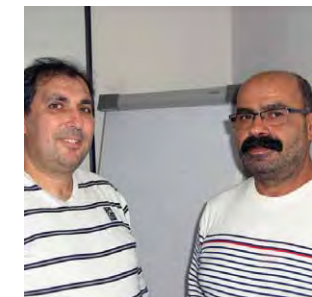
Zunächst war auch die Geschäftsführung skeptisch gegenüber dem BR. Aber nach der zweiten Lenkungsreissitzung hat sie die Beteiligung des Betriebsrats akzeptiert und festgestellt, dass ohne den Betriebsrat nichts funktioniert.

F.: Wie stellt ihr den Rückhalt in der Belegschaft sicher?

B.: Wir informieren auf den Betriebsversammlungen und über viele persönliche Gespräche. Bei GemlNi weiß jeder im Betrieb, worum es geht. Die Information der Kollegen läuft auch über die Prozessbegleiter. Zum Glück sind wir ein kleines Unternehmen, so dass wir mit jedem reden können. Und deswegen stehen auch 80 % hinter dem Projekt, die Ausnahmen finden sich in der mittleren Führungsebene. Diejenigen, die gegen das Projekt sind, wissen nicht, was GemlNi tatsächlich bedeutet und wieviel es uns bringt. Es geht alles langsam, so dass manche es nicht sehen. Aber ein Außenstehender erkennt sofort, was sich bei uns geändert hat. So hat z.B. dieser Tage auch wieder ein Kunde, der unsere Produktionsanlagen besuchte, dieses bestätigt, was dazu beigetragen hat, dass wir von ihm nach längerer Pause wieder Aufträge erhalten haben.

F.: Was bedeutet GemlNi für dich persönlich?

B.: Ich bin gewachsen. Persönlich finde ich das Projekt nur positiv, es bringt allerdings auch zusätzliche spürbare Belastungen mit sich.



Radislav Banjas,
Betriebsratsvorsitzender
Ismet Agirdemir,
Betriebsrat

F.: Was wäre die Botschaft an andere Betriebsräte: Worauf kommt es an?

B.: Jeder Betriebsrat sollte so etwas machen: Qualifizierung für die Mitarbeiter ist sehr wichtig, es hat uns viele Türen geöffnet und unser Blickwinkel hat sich geändert. Wir wünschen uns, dass jeder Betriebsrat so etwas mitmacht.

Betriebsräte: Arbeitnehmervertreter mit Management-Kompetenz oder willige Erfüllungsgehilfen?

Wirtschaftsdemokratie vs. Korporatismus am Beispiel Gemini

»Müssen wir uns denn jetzt auch noch darum kümmern? Wofür haben wir denn gut bezahlte Führungskräfte?« Diese Frage von Betriebsräten ist in der einen oder anderen Form schon des Öfteren innerhalb des Gemini-Projekts aufgetaucht. Damit wird das Dilemma angedeutet, in das Betriebsräte bei der Beteiligung geraten können: Bringen sie über ihre Aktivitäten die Interessen der Beschäftigten in die Arbeitsgestaltung mit ein oder haben sie schon Management-Aufgaben übernommen, die vor allem das Wohl des Unternehmens im Auge haben? Und erfüllen damit unter Umständen nicht mehr die Rolle, die das BetrVG (§ 2) vorgesehen hat: »Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten ... vertrauensvoll ... zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammen.«

Damit machen sich die Betriebsräte »des Korporatismus verdächtig«. Sie vernachlässigen mutmaßlich die eigenen (bzw. Arbeitnehmer-) Ziele und Aufgaben zugunsten wirtschaftlicher Verbesserungen. Ein wirtschaftlich gesunder Betrieb ist aber lediglich eine notwendige Bedingung für den Erhalt guter Arbeitsplätze zu (flächen-) tariflichen Konditionen. Eine hinreichende Bedingung ist es nicht. Auch renditestarke Unternehmen wie Zuckerkonzerne, Brauereien, Großschlachtereien oder Kfz-Industrie betreiben beispielsweise die Verlagerung von Gewerke auf dem Gelände an Werkvertragsfirmen mit schlechterem Sozialstandard. Tarifliche Stammarbeitsplätze gehen dabei oft verloren.

Einfluss nehmen auf unternehmerische Entscheidungen kann der Betriebsrat lediglich auf Grundlage des § 92a BetrVG, der ihm ein



Vorschlagsrecht z.B. zur Arbeitsorganisation, zur Qualifizierung der Arbeitnehmer oder zum Produktions- und Investitionsprogramm einräumt. Trotz der echten Mitbestimmungstatbestände im § 87 sind die wesentlichen betrieblichen Entscheidungen der Geschäftsführung bzw. den dahinter stehenden Eigentümern vorbehalten. Das gilt für Investitionen und Desinvestitionen, Bestellung von Führungskräften und organisatorischen Entscheidungen.

Hinzu kommen in der Regel die fehlende betriebswirtschaftliche Kenntnisse der Betriebsräte und der gewaltige Ressourcenvorsprung der Geschäftsführung mit Planungsabteilungen, Geld für Unternehmensberater, Planungswerkzeugen, Informationsvorsprung etc. Letzteres gilt vor allem für die Marktentwicklung. Während Betriebsräte häufig eine gute bis bessere Einschätzung zu Prozess-, Flexibilisierungs- und Motivationspotenzialen haben, hakt es meist bei der Markteinschätzung: Preisentwicklung, Konkurrenzdruck, Einkaufspreise und Kundenverhalten gehören nur selten zum belastbaren Wissen des Betriebsrates.

Kern des Projektes ist natürlich die »Gemeinsame Initiative« eben auch von Geschäftsführung und Betriebsrat. Unstrittig war allen Unternehmen gemeinsam auch eine schwierige wirtschaftliche Situation, die absehbare Gefahren für Arbeitsplätze barg. Insofern war das oftmals auftretende Risiko für die Betriebsräte ausgeschlossen, dass sie Rationalisierungspotenziale selber aufdecken und ausschöpfen, die nicht zur Arbeitsplatzsicherung beitragen, sondern ausschließlich zur Gewinnmaximierung.

Übereinstimmend kommen die Betriebsräte zur Einschätzung, dass vor Beginn des Projektes ihre Rolle in der des Zuschauers im Cockpit

Das Cockpitmodell:

links:
Der Betriebsrat schaut zu

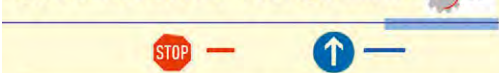
Mitte:
Der Betriebsrat darf dabei sitzen

rechts:
Der Betriebsrat als Copilot

Korporatismus zeichnet sich insbesondere durch die freiwillige Einbindung wirtschaftlicher oder gesellschaftlicher Organe aus. Beispiele auf politischer Ebene dafür sind die »Konzertierte Aktion« oder das »Bündnis für Arbeit«: die eigenen Interessen werden einem größeren Ganzen untergeordnet.

Hier bezieht sich der Begriff auf die Einbindung der Betriebsräte in das Unternehmen. Die Einbindung erfolgt sowohl bei der Formulierung betrieblicher Ziele als auch bei der Entscheidung darüber. Elemente der Interessenvermittlung sind die gegenseitige Information, das Aushandeln von (Betriebs-)Vereinbarungen und kontrollierbarer Verpflichtungen, die bei den beteiligten Akteuren ein hohes Maß an Bereitschaft zum Konsens erfordern.

Gesamtnutzen von Gemini



	-	0	+
Beschäftigte			o
Betriebsratsmitglieder	← o		
Betriebsratsgremium			o
Arbeitgeber			o ↓
Gewerkschaft			o

war, dass sie sich jetzt aber irgendwo zwischen »Dabeisitzen« und »Copilot« befinden.

Es existieren weitere Risiken für diese Betriebsratsrolle, die im Projekt aber nicht eingetreten sind. Ein Risiko jedoch ist deutlich geworden: der Arbeitsaufwand für die engagierten Betriebsratsmitglieder ist erheblich und wird vor allem dadurch zur Belastung, dass sehr häufig Entscheidungen getroffen werden müssen, »für die sie eigentlich nicht zuständig sind«.

Das zeigt sich auch in der Einschätzung der beteiligten Betriebsräte zur Frage: Wie sieht der Gesamtnutzen von Gemini für die Beteiligten aus?

Ergebnis dieser Einschätzung: Für alle mehr oder weniger positiv außer für Betriebsratsmitglieder – hier ist bestenfalls kein Nutzen gegeben bzw. eine eher negative Auswirkung des Projekts festzustellen.

Es wird Aufgabe aller Projektbeteiligten sein, Modelle für die Betriebsratsbeteiligung fertigzustellen, die diese negativ empfundenen Auswirkungen vermeiden.

Demnächst stattfindende Veranstaltungen im Projekt:

18.02.2014, Köln
 Arbeitnehmervertreter/innen mit Management-Kompetenz oder williger Erfüllungsgehilfe Betriebsrat
 Die Betriebsratsrolle am Beispiel der GPS-Einführung

14.05.2014, Köln
 Abschlussveranstaltung Gemini

Wie Sie profitieren können:

Bis April 2014 werden Transferveranstaltungen für diverse Zielgruppen angeboten: Führungskräfte, Betriebsräte, Berater/Multiplikatoren. Die konzeptionellen Ergebnisse werden einerseits auf der Projekthomepage nach und nach verfügbar gemacht, andererseits mit Tool-CD als Gemini-Leitfaden und Betriebsratsleitfaden gedruckt. Wenn Sie in den Projektverteiler aufgenommen werden möchten, informieren Sie uns doch unter:

MA&T Sell & Partner, Projektbüro Gemini
 Eupener Str. 139, 50933 Köln

0221-3908582
 info@mat-gmbh.de

Ich/wir habe/n Interesse, regelmäßig über die Aktivitäten im Gemini-Projekt informiert zu werden.

 Betrieb

 Name

 Adresse

 E-Mail/Telefon

Zielgruppe:

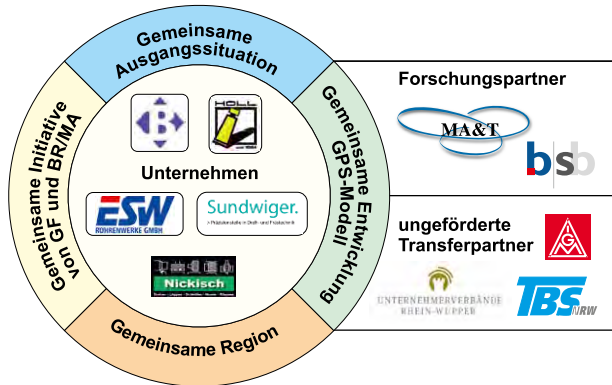
- Alle
- Führungskraft/Management
- Betriebsrat
- Berater/Multiplikator

 Ort, Datum, Unterschrift

 Projekt Gemini



Im Lenkungskreis sind die Industriepartner Unternehmerverbände Rhein-Wupper und die IG Metall Köln-Leverkusen vertreten sowie die TBS beim DGB NRW als Transferpartner. 5 Betriebe bilden den Fokus des Projektes, in der Regel jeweils durch Geschäftsführung und Betriebsrat vertreten:



Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) in der Fördermaßnahme »KMU-innovativ: Produktionsforschung« gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Projektkoordinator:

Bergfeld Schmiedetechnik GmbH:
Dr. Hanjo Bergfeld
(0212) 248 13 10, dr.hanjo.bergfeld@dr-bergfeld.de

Forschungspartner:

MA&T Sell & Partner GmbH:
Kai Beutler
(0221) 390 85 82, kai.beutler@mat-gmbh.de
Dr. Ralf Schimweg
(02405) 455 20, ralf.schimweg@mat-gmbh.de
bsb GmbH: Dr. Christoph Lenssen
(0221) 390 85 82, christoph.lenssen@bsb-seite.de

Projektträger:

Karlsruher Institut für Technologie (KIT)
Projektträger Karlsruhe – Produktion und Fertigungstechnologien (PTKA-PFT):
Christiane Peters
(0721) 60 82 52 77, christiane.peters@kit.edu

Transferpartner:

IG Metall: Wolfgang Rasten
(0221) 95 15 24 12, wolfgang.rasten@igmetall.de
Unternehmerverbände Rhein-Wupper: Andreas Tressin
(02171) 73 92 20, tressin@uvrw.de
Alexander Gründler
(02171) 73 92 24, gruendler@uvrw.de
TBS NRW: Viktor Steinberger
(0211) 179 31 00, viktor.steinberger@tbs-nrw.de

