

Gestaltungspotenziale identifizieren mit Gepia: ein Fallbeispiel aus der Produktionsplanung

Dr. Anja Gerlmaier,

Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen

Dr. Dirk Marrenbach,

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Arbeit im 4.0-Zeitalter gesund gestalten: psycho-soziale Ressourcen im Betrieb erkennen und erfolgreich nutzen –

InGeMo-Abschlussveranstaltung

15. Mai 2019 , Dortmund

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

BETREUT VOM



PTKA
Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie

Förderkennzeichen 02L14A020

Wofür eine teambezogene Gestaltungspotenzialanalyse?

- Die persönliche Ressourcenausstattung (zum Beispiel Kooperationsmöglichkeiten, Zeitressourcen, Qualifizierungsmöglichkeiten) bei der Arbeit beeinflussen das Arbeitsergebnis, die Motivation und das Stresserleben erheblich
 - Psycho-soziale Arbeitsressourcen werden bei der Betriebsdatenerfassung kaum ermittelt, allenfalls in Mitarbeiterbefragungen oder Gefährdungsbeurteilungen
 - Problem: Die Verfahren messen oft Ausprägungen von Ressourcen, diese sagen jedoch nichts über die Bedeutsamkeit der Ressource für den Arbeitsvollzug aus
 - Die Arbeitsgestaltungspotenzialanalyse „Gepia“ stellt ein Reflexions- und Gestaltungsinstrument für Teams dar, um wenig genutzte Arbeitsgestaltungspotenziale bzw. unzureichende Ressourcen zu erkennen
-

Zielgruppen und Ziel der Gestaltungspotenzialanalyse

- Ressourcenanalyse in Teams aus Sicht unterschiedlicher Akteure (Mitarbeitende, Führungskräfte, Arbeitsschutzakteur_innen)
 - Aus den unterschiedlichen Systemsichten können ungenutzte Gestaltungspotenziale identifiziert werden (insbesondere, wenn Vorgesetzte höhere Gestaltungspotenziale sehen als Mitarbeitende!)
 - Durch einen Vergleich der aktuellen Ressourcenausprägung und ihrer Bedeutung für das Team können Ressourcendefizite oder -stärken identifiziert werden
 - Das Instrument dient als Werkzeug zur Reflexion und zum Dialog und soll eine kollektive und partizipationsorientierte Arbeitsgestaltung fördern
 - Das Instrument kann von teamexternen Moderierenden (Trainer_innen, Betriebsrät_innen, Arbeitsschutzakteur_innen) oder durch geschulte Gruppenmitglieder durchgeführt werden
-

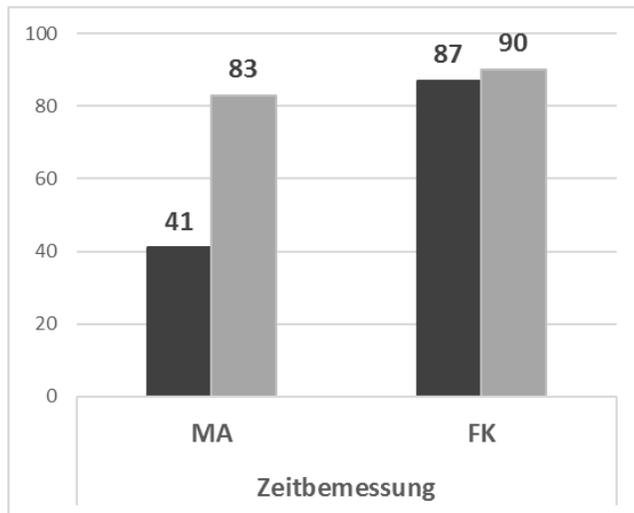
Anwendungsgebiete

- zyklisch angelegte Mitarbeiterbefragungen
 - anlassbezogene Teamentwicklung (zum Beispiel aufgrund auffälliger AU-Daten)
 - Gefährdungsbeurteilung Psyche
 - Teambildung (zum Beispiel jährliche Teamklausuren)
-

Welche Ressourcen werden mit Gepia erfasst?

Soziale Ressourcen	Organisationale Ressourcen	technische/ ergonomische Ressourcen
soziale Unterstützung durch Kolleg_innen	Zeitsouveränität	Arbeitsplatzgestaltung
Führung	Gestaltungsspielraum	Verfügbarkeit von Werkzeugen/technischen Systemen
Kooperationsmöglichkeiten	Regenerationsmöglichkeiten	
	zeitliche Verfügbarkeit	
	Qualifikationsmöglichkeiten	

Auswertungsbeispiel: Faktor Zeitbemessung



(alle Angaben in Prozent)

■ Verfügbarkeit ■ Bedeutsamkeit

- Die Ressourceneinschätzung des Vorgesetzten bei der Zeitbemessung ist deutlich höher als die des Teams: ungenutztes Gestaltungspotenzial, der Vorgesetzte und das Team können erörtern, wie die vom Vorgesetzten gesehenen Potenziale besser genutzt werden können

Anwendungsbeispiel im Bereich Fabrikplanung

- Vorstellung des Teams und seiner Aufgaben
- 14 Wissensarbeiter + 1 Teamassistentz

Aufgaben:

- Planung von Montagesystemen
 - Planung von Kommissionier- und Sortierarbeitsplätzen
 - Planung von Intralogistiksystemen (Montageversorgung, Förder-, Lager- und Handhabungssysteme)
 - Strukturierung von Fabriken und Werken
 - Planung und Entwicklung des Wertstroms von Produktions- und Logistiksystemen
 - Planung und Entwicklung der Ablauf- und Aufbauorganisation (Lean Management)
 - Planung und Entwicklung des Informationsflusses in Produktions- und Logistiksystemen
 - Präventive Gestaltung von Arbeitssystemen der Intralogistik
-

Anwendungsbeispiel im Bereich Fabrikplanung

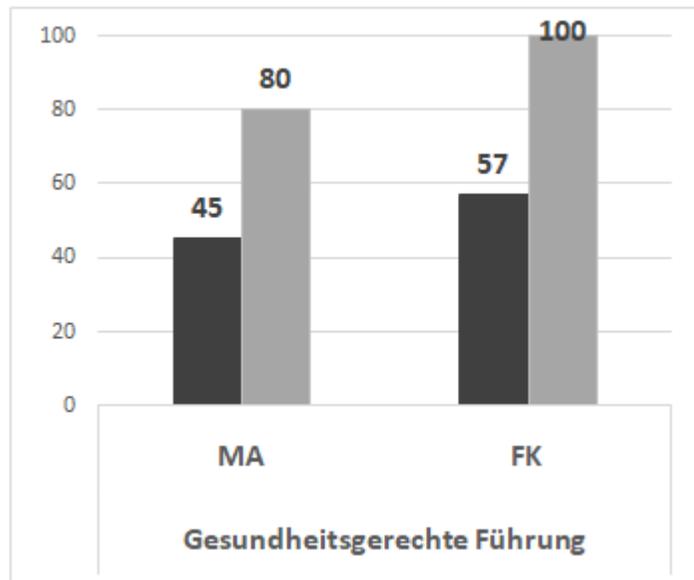
Herausforderungen des Teams:

- Projektarbeit in wechselnden Teams und wechselnden Themen
 - Forschungs- und Industrieprojekte werden überlappend parallel bearbeitet
 - Parallel dazu: Akquisition neuer Forschungs- und Industrieprojekte
 - Parallel dazu Buchbeiträge, Artikel, Vorträge, Messeauftritte planen, organisieren und durchführen
 - Lehrveranstaltungen an Universitäten und Fachhochschulen
 - Mitarbeit in internen und externen Gremien (DIN, VDI, BVL, ...)
-

Stärken des Teams

- sehr gute soziale Unterstützungsressourcen untereinander
- gute Möglichkeiten, im Team Innovationen zu entwickeln (Innovationsklima)
- gute Hard- und Softwareausstattung, räumliche Umgebungsbedingungen wie Beleuchtung und Lärm
- gute Angemessenheit von Aufgaben und Qualifikationen
- Teammitglieder ergänzen sich thematisch

Schwäche im Team: Gesundheitsgerechte Führung

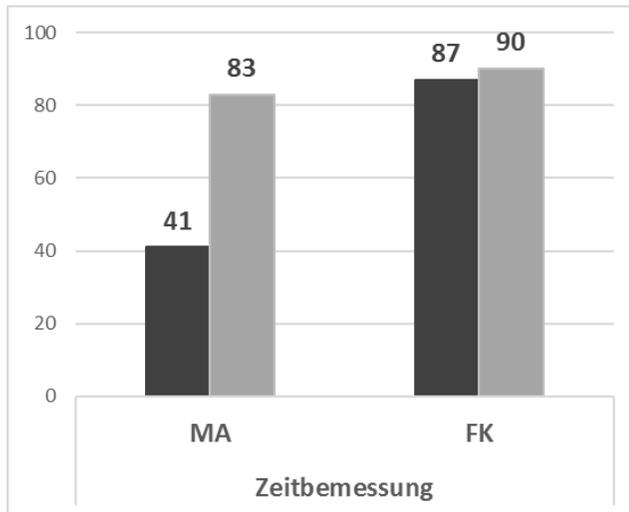


(alle Angaben in Prozent)

■ Verfügbarkeit ■ Bedeutsamkeit

- Informationsfluss zwischen Teammitgliedern und Führungskraft optimieren:
 - in Teambesprechung auflisten, welche Informationen Mitarbeitende gern von Ihrem Teamleiter bzw. anderen Organisationseinheiten des Instituts haben wollen.
 - Klären, welche E-Mails weitergeleitet werden sollen und welche nicht.
 - Informationen aus dem Institut als festen Punkt in den Teammeetings implementieren.
- Ansprechbarkeit des Teamleiters erhöhen: Montag und Freitag vormittags sind für Gespräche geblockt, Ausnahmen werden frühzeitig bekanntgegeben und Alternativtermine eingestellt.
- Thema in der großen Teamrunde alle 3 Monate: erlebte Fairness besprechen, Klärung was die Teammitglieder genau als nicht fair erleben
- Aufgaben werden in der wöchentlichen Teamrunde gemeinschaftlich verteilt

Ungenutzte Gestaltungspotenziale: Zeitbemessung

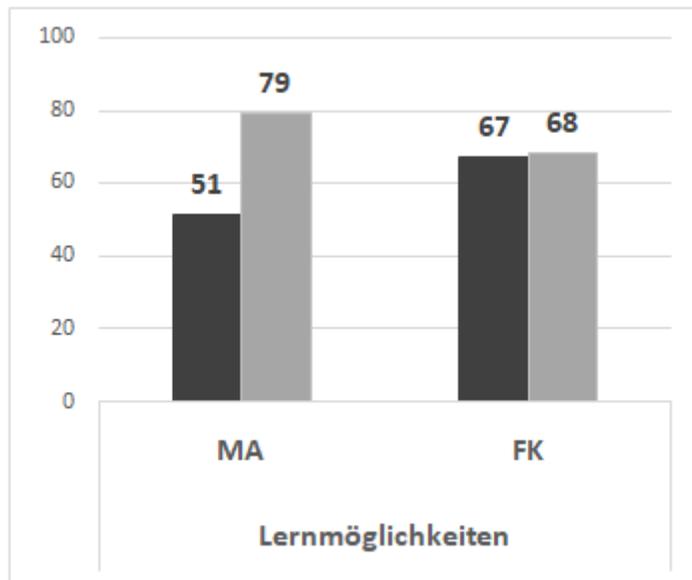


(alle Angaben in Prozent)

■ Verfügbarkeit ■ Bedeutsamkeit

- Arbeit kann **nicht gründlich** erledigt werden:
 - Anträge, Artikel, Texte und Präsentationen werden grundsätzlich im 4 Augen Prinzip erstellt und weiteren Kollegen zur Korrektur vorgelegt
- **Zeitdruck** aufgrund von Multi-Projektmanagement:
 - die Teammitglieder sollten nicht in mehr als zwei Projekten gleichzeitig verplant sein (Orientierung). Bearbeitung weiterer Projekte nur temporär (zum Beispiel Projektende oder –anfang)
 - Erwerb bzw. regelmäßige Auffrischung von Kenntnissen in Bezug auf die Planung von persönlichen Puffern und die richtige Abschätzung von Arbeitskapazität (Seminar)
 - Regelmäßige Überprüfung ggf. Anpassung der Teamkapazitäten

Ungenutzte Gestaltungspotenziale: Lernmöglichkeiten



(alle Angaben in Prozent)

■ Verfügbarkeit ■ Bedeutsamkeit

- Zu wenig Zeit, sich in neue Sachverhalte einzuarbeiten (Bearbeitung von Projektaufgaben geht vor):
 - **Blockzeit** für die Einarbeitung in neue Sachverhalte eingeführt (Freitag nachmittags)
 - konsequenter Einsatz von **Home-Office**-Zeiten, um sich in neue Sachverhalte ein zu arbeiten
- Implementierung von **Team-Kolloquien** (z.B. nach wöchentlichen Know-how-Meetings zur Vermittlung aktueller Sachverhalte aus den verschiedenen Projekten oder zur methodischen Verbesserung der Teamarbeit, in denen Teammitglieder den Kollegenzusätzlich Teamrunden zu speziellen Themen eingerichtet: Industrie 4.0, Agile Organisation, Produktions Accesment)

Ungenutzte Gestaltungspotenziale: Regenerationsressourcen

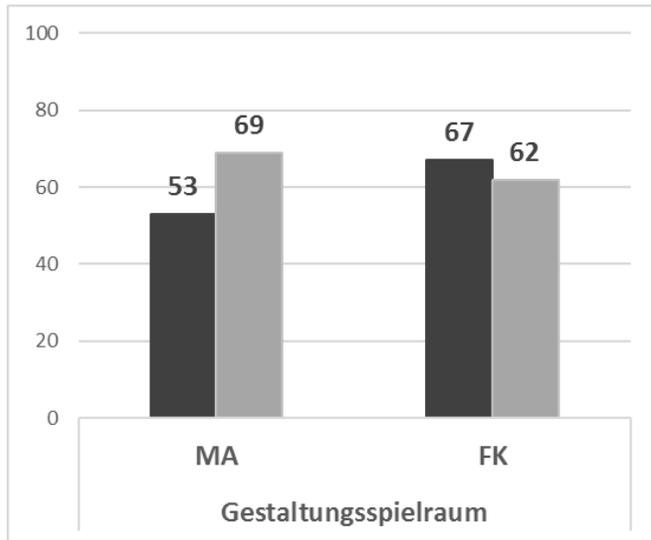


(alle Angaben in Prozent)

■ Verfügbarkeit ■ Bedeutsamkeit

- **Kurzpausen-Management:**
 - Kurzpausen sind grundsätzlich arbeitsorganisatorisch möglich, werden wegen Zeitdrucks nicht durchgeführt.
 - Kurzpausenrituale eingeführt: Gemeinsames Kaffeholen in der Kantine, Gemeinsame Runde im Universitätspark
- **Jährliche Sicherheitsunterweisung:** Information der Sicherheitsfachkraft über die Regelungen zu Ruhepausen und deren Sinn.
 - Kollektive Achtsamkeit im Team stärken, zum Beispiel gegenseitiges sich ansprechen auf Verletzung der Ruhepausen oder Sanktion (zum Beispiel fünf Euro in die Weihnachtskasse bei Verstoß)

Ungenutzte Gestaltungspotenziale: Gestaltungsspielräume im Team erkennen und nutzen

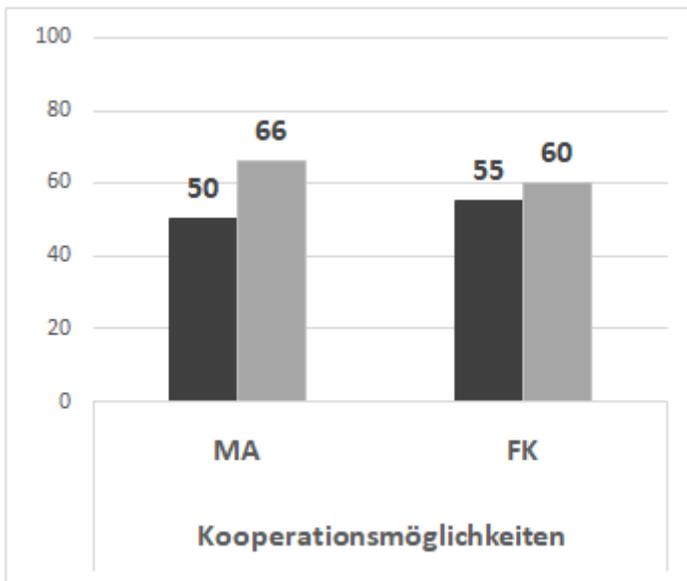


(alle Angaben in Prozent)

■ Verfügbarkeit ■ Bedeutsamkeit

- Thema für die große Teamrunde pro Quartal: im Team sind offenbar viele Gestaltungsspielräume bei der Organisation von Arbeit, die bisher nicht genutzt werden:
 - gemeinsam überlegen, an welchen Stellen man intelligenter arbeiten könnte. (Identifikation und Erschließung von Synergieeffekten)
 - Blockzeiten eingeführt: Intensive Bearbeitung von Sachverhalten ohne Störung
 - Home-Office als Alternative zur Blockzeit besonders in unserem Großraumbüros beliebt
 - **Ruhearbeitsraum und Telefon-/Konferenzraum** werden gerade neu eingerichtet
- Gestaltungsmöglichkeiten bei **Abgabeterminen** besser nutzen:
 - Kompetenzaufbau insbesondere bei jüngeren Mitarbeitenden, ob und wie man gegenüber potentiellen Kunden oder Auftraggebern andere Abgabetermine aushandeln kann.
 - **Mentoren-Konzept** im Team kann hilfreich sein: Berufseinsteiger können einen erfahreneren Projektmitarbeiter ansprechen, wenn es Unsicherheiten gibt (im Zweifelsfall sollte auch immer der Teamleiter ansprechbar sein!).

Ungenutzte Gestaltungspotenziale: Kooperationsmöglichkeiten



(alle Angaben in Prozent)

■ Verfügbarkeit ■ Bedeutsamkeit

- Ungenutzte Kooperationsmöglichkeiten im Team:
 - **Tandems** werden nun in allen Projekten und allen Anträgen eingesetzt! Alte und neue Mitarbeiter bilden immer ein Team (Mentorenprinzip)
 - Teamzusammenstellung erfolgt nach den bisherigen Kenntnissen und Erfahrungen sowie den angestrebten Zielen
 - Auch Kleinprojekte werden immer zu zweit abgewickelt
 - In Industrieprojekten gilt aufgrund von Haftungsfragen und zur Ausfallprävention immer das **4 Augen Prinzip**

Resumee: Anwendung von GEPIA

- Ausgangssituation:
 - Arbeiten am ‚Wir‘ ging regelmäßig im Tagesgeschäft unter
 - Verbesserungen wurden eher unsystematisch angestoßen und durchgeführt
 - keine Teamroutinen entwickelt und langfristig etabliert
 - GEPIA bietet eine hervorragende Grundlage zur systematischen Befassung mit sich selbst:
 - Wo stehen wir?
 - Wo besteht noch Verbesserungsbedarf?
 - Was müssen wir tun?
 - Was müssen die Führungskräfte tun?
 - GEPIA bildet den Rahmen zur wiederkehrenden Befassung mit dem eigenen Team! Routinen entwickeln und etablieren!
-

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Anja Gerlmaier
Institut Arbeit und Qualifikation
Universität Duisburg-Essen
Gebäude LE
47048 Duisburg
Tel.: +49.203.379-2408
Mail: [anja.gerlmaier\(at\)uni-due.de](mailto:anja.gerlmaier(at)uni-due.de)

Dr. Dirk Marrenbach
Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und
Organisation
Nobelstr. 12
70569 Stuttgart
Tel.: +49.711.970-2115
Mail: [dirk.marrenbach\(at\)iao.fraunhofer.de](mailto:dirk.marrenbach(at)iao.fraunhofer.de)

www.ingemo-projekt.de