

# 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
-

---

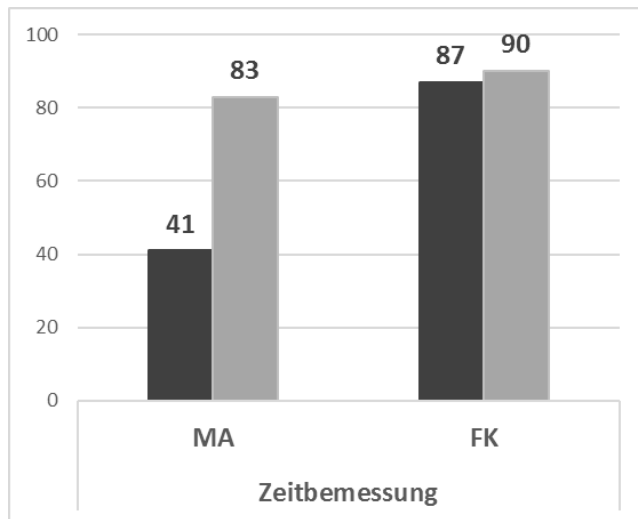
## Anwendungsgebiete

- 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 Teamassistentin

### 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:

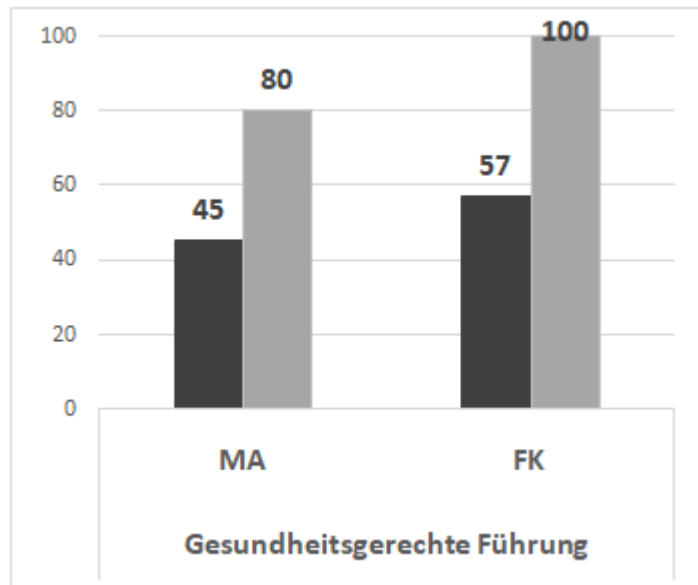
- Projektarbeit in wechselnden Teams und wechselnden Themen
  - Forschungs- und Industrieprojekte werden überlappend parallel bearbeitet
  - Parallel dazu: Akquisition neuer Forschungs- und Industrieprojekte
  - Parallel dazu Buchbeiträge, Artikel, Vorträge, Messeauftritte planen, organisieren und durchführen
  - 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

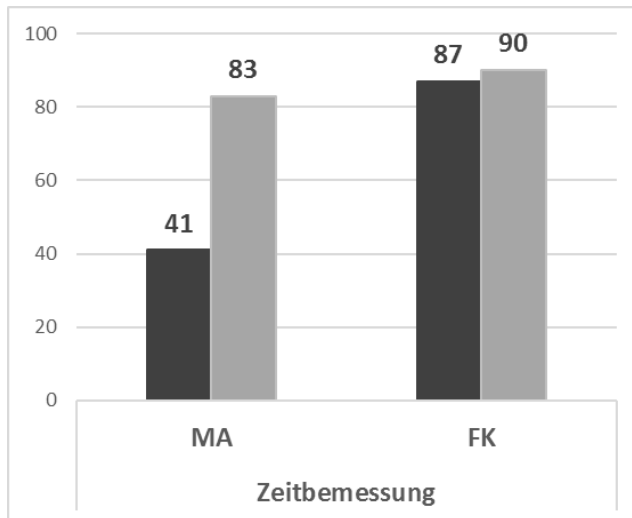


(alle Angaben in Prozent)

■ 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

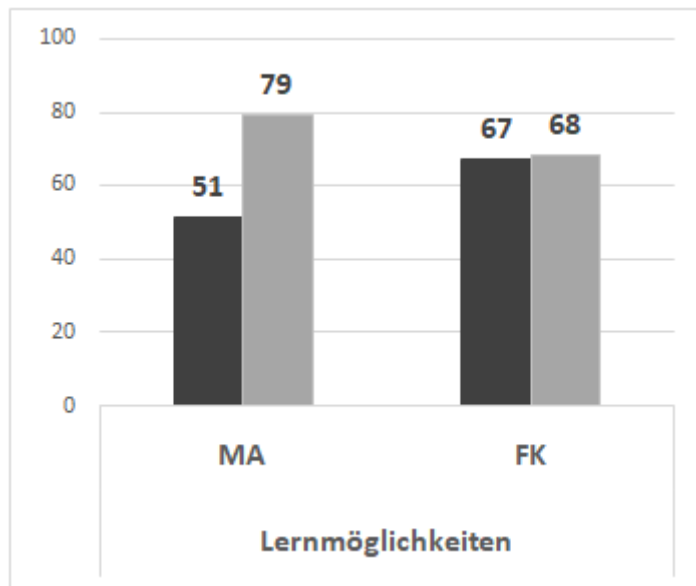


(alle Angaben in Prozent)

■ 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

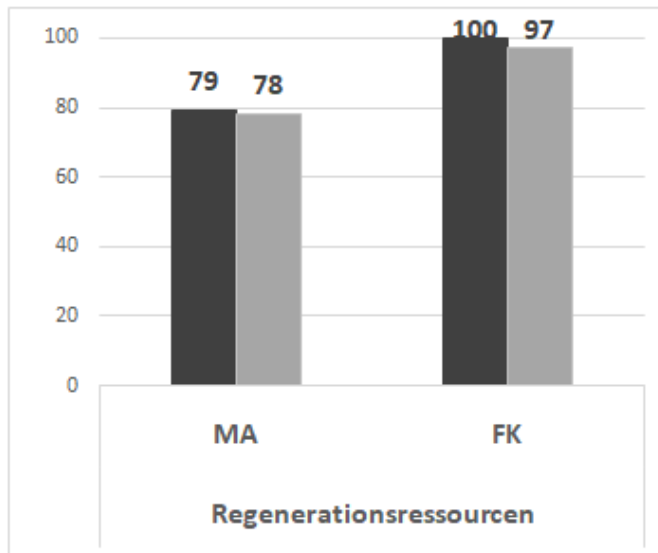


(alle Angaben in Prozent)

■ 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

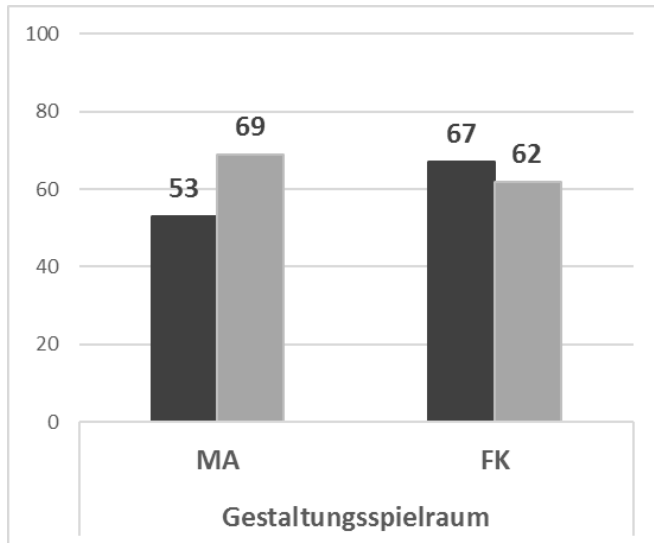


(alle Angaben in Prozent)

■ 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

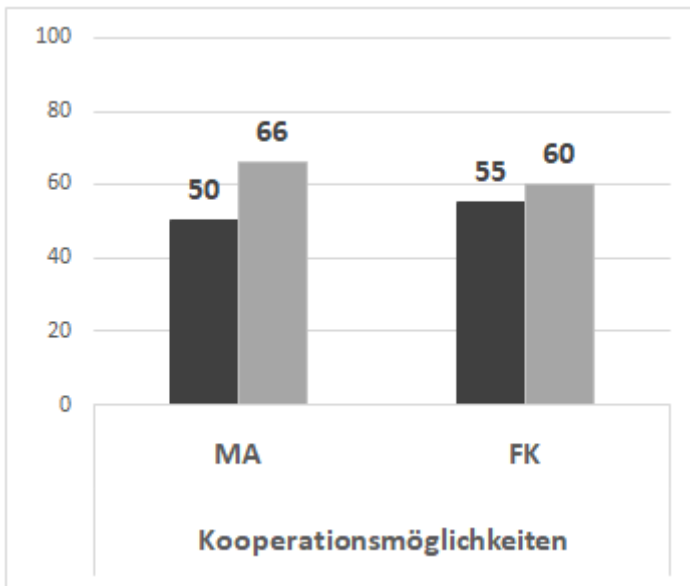


(alle Angaben in Prozent)

■ 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

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

[www.ingemo-projekt.de](http://www.ingemo-projekt.de)