

Ziel: Produktivitätswirksame Optimierung der Arbeitsteilung zur Nutzung und Entwicklung der Fähigkeiten des Personals

Weg: Planung und Gestaltung funktionell und inhaltlich zusammengehöriger Tätigkeiten (z.B. Montieren und Prüfen); Nutzung des Qualifikationspotenzials und Erhöhung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter.

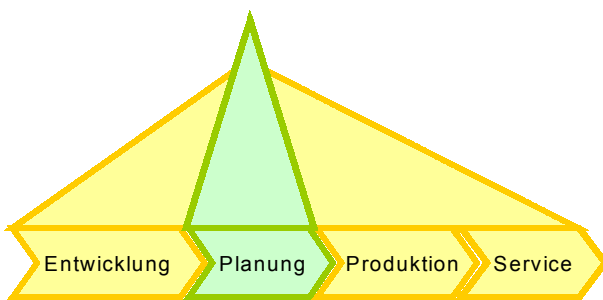
Vorteile/Chancen

- Integration „direkter“ und „indirekter“ Aufgaben bzw. Tätigkeiten möglich
- Stärkung von Verantwortungsbewusstsein und Mitwirkungswillen der Mitarbeiter
- Unterstützung von Gruppen- bzw. Teamarbeitsstrukturen
- Mitarbeiter erkennen Gesamtzusammenhänge

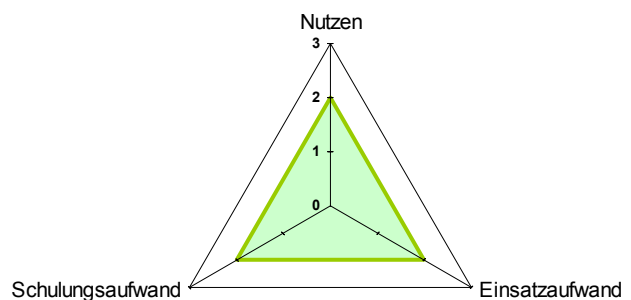
Nachteile/Risiken

- Ganzheitliche Arbeitsaufgaben können als Überforderung wahrgenommen werden
- Unschärfe der verfolgten Gestaltungsziele (Abhängigkeit von Entwicklungen und Auslegungen arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse)
- Bewertung der Arbeitssituation erforderlich
- keine quantitative Gestaltungsempfehlung für den Arbeitsumfang (Zykluszeit)

Wirkungsfelder über die Prozesskette



Aufwand/Nutzen



Ausgewählte Einsatzgebiete

Arbeitsgestaltung	Führung/Motivation	PPS
Auftragsabwicklung	Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutz	Qualität
Controlling	Kontinuierliche Verbesserung	Robuste Prozesse
Datenermittlung	Logistik	Standards
Entgeltgestaltung	Personalentwicklung	Teamarbeit
Fabrik-/Prozessplanung	Produktentwicklung	Visuelles Management

Quantitative Ergebnisse

- Reduzierung von technologischen Abstimmungsverlusten (insbesondere Wartezeiten)
- Vermeidung von Mehrfachaufwänden (z.B. Prüfen)

Qualitative Ergebnisse

- Erhöhtes Qualitätsbewusstsein
- Motivationssteigerung
- Entwicklung von Fach- und Sozialkompetenz
- Qualifikationserhalt und -entwicklung
- Flexibilitätssteigerung

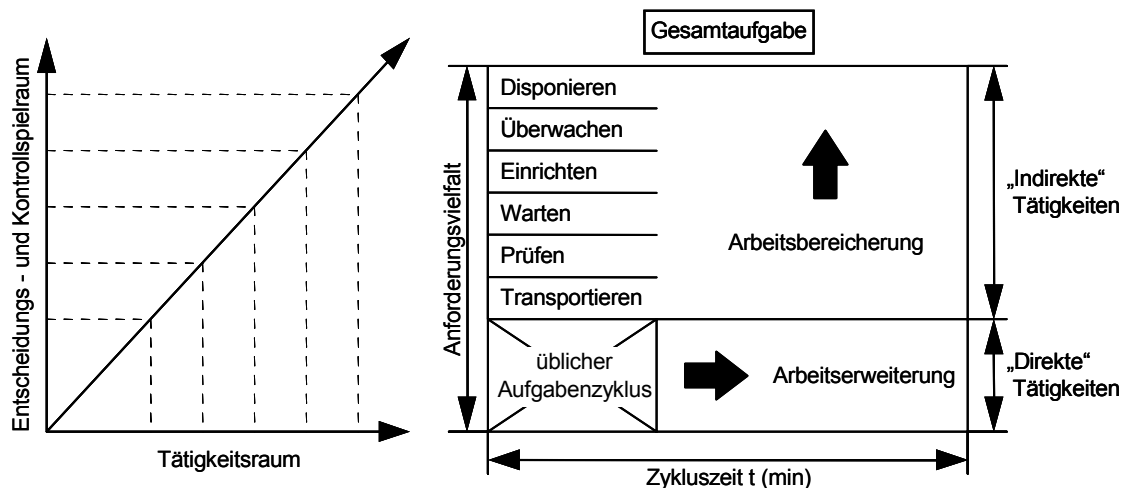
Prinzip: Abgleich von Arbeitsinhalten mit den Fähigkeiten und Bedürfnissen der Mitarbeiter durch Integration ausführender, vorbereitender, organisierender und kontrollierender Tätigkeiten.

Vorgehensweise:

Schritt 1 Abgrenzung des Untersuchungsbereiches (z.B. nach Teilearten, Arbeitsplätzen, Mitarbeiter, etc.)

Schritt 2 Ermittlung der Teilaufgaben im Untersuchungsbereich (z.B. Material holen, Materialbestand prüfen und ggf. Material nachbestellen, Montagetätigkeit). Dabei ist es unerheblich, welcher Mitarbeiter die Teilaufgabe zu diesem Zeitpunkt erledigt (wichtig z.B. für die Ermittlung der im Untersuchungsbereich erforderlichen dispositiven Tätigkeiten oder Wartungsaufgaben).

Schritt 3 Die Teilaufgaben sind bezüglich Anforderungsniveau (Anforderungsvielfalt) zu klassifizieren.



Schritt 4 Kombination der Teilaufgaben zur Gesamtaufgabe:

Untersuchung verschiedener Varianten flexibler Arbeitsteilung zur Gestaltung des möglichen inhaltlich-zeitlichen Tätigkeitsraumes („direkte“ Tätigkeiten). Insbesondere bei der Zuordnung „indirekter“ Tätigkeiten kann durch Einsatz von Puffern eine andere Rhythmik im Nebenfluss erreicht werden.

Schritt 5 Die Gestaltungslösung ist bezüglich der Persönlichkeitsförderlichkeit, der Arbeitszufriedenheit und der Sozialverträglichkeit zu überprüfen (Arbeitsbewertung).

Hilfsmittel (Werkzeuge):

- Prinzipien flexibler Arbeitsteilung in der Montage
- Vorranggraph
- EDS (Ergonomisches Datenbanksystem)

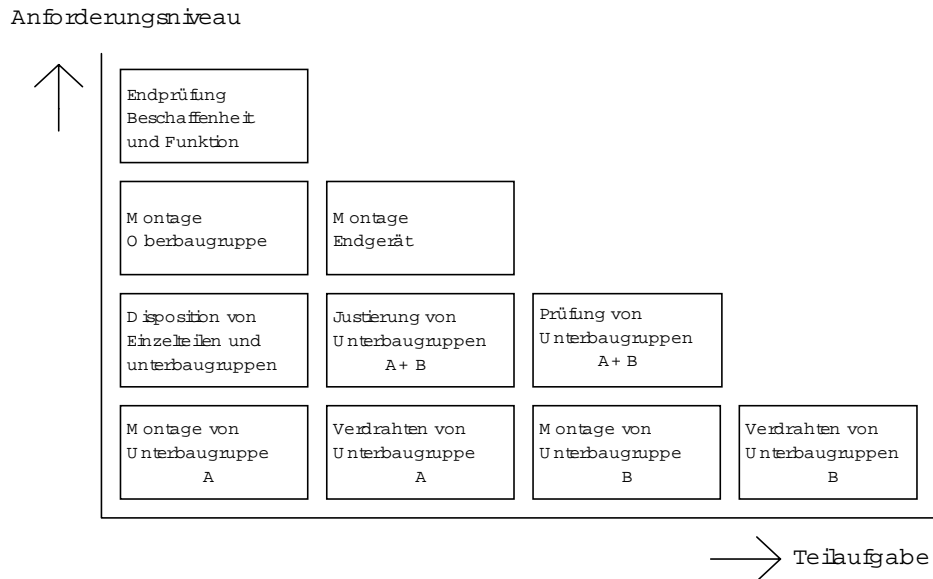
Ergänzende Methoden:

- Arbeitsbewertung
- Gruppenarbeit
- Tätigkeitsbewertungssystem (TBS), auch Kurzfassung (TBS-K)

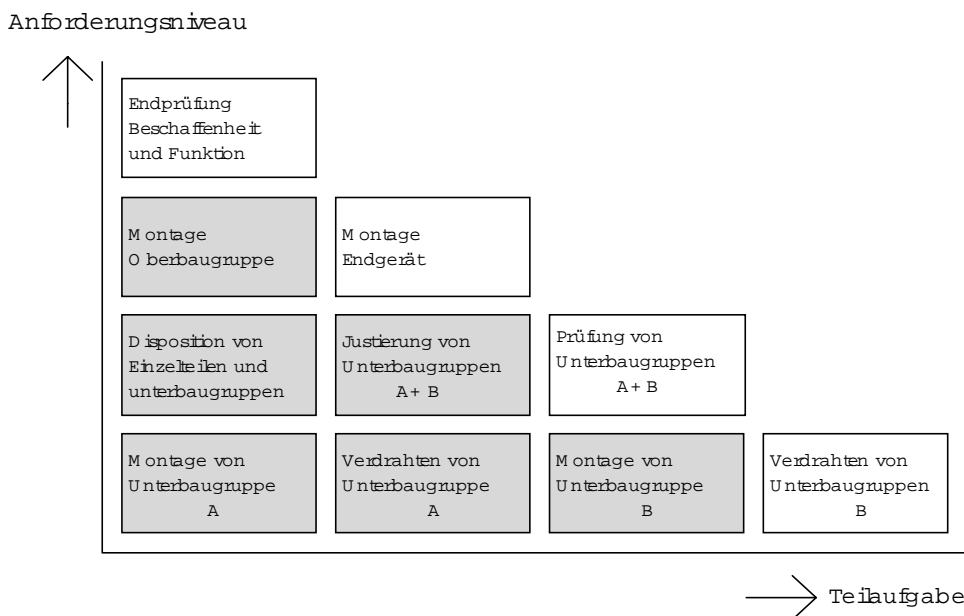
Demonstrationsbeispiel:

Ausgangssituation: In einer Kleingerätefertigung treten verschiedene Montage- und Elektrik-, Prüf- und Dispositionsaufgaben auf. Die Aufgaben sind mittels Arbeitsstrukturierung zu ganzheitlichen Arbeitsaufgaben zusammenzufassen.

Zwischenschritt: die dargestellten Teilaufgaben sind bezüglich Anforderungsniveau klassifiziert



Ergebnis: Verschiedene Teilaufgaben unterschiedlichen Anforderungsniveaus sind zu einer erweiterten und bereicherten Arbeitsaufgabe zusammengefasst.



Gesetzliche Rahmenbedingungen:

- Bildschirmarbeitsverordnung, §§ 4-6

Tarifliche Rahmenbedingungen:

Schulungsanbieter (Beispiele):

- REFA-Verband, Wittichstraße 2, 64295 Darmstadt, Tel.: (+49 61 51) 88 01-0, e-Mail: REFA@refa.de, Internet: www.refa.de

Literatur:

- BUL-86: Ammer, D., Dungs, K., Seidel, U.A., Weller, B.; Bullinger, H.J. (Hrsg.): Systematische Montageplanung. München: Hanser, 1986
- HAC-84: Hacker, W.: Psychologische Bewertung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen. Berlin, Heidelberg: Springer, 1984
- HAC-95: Hacker, W.; Fritsche, B.; Richter, P.; Iwanowa, A.: Tätigkeitsbewertungssystem (TBS). Verfahren zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten. In: Mensch - Technik - Organisation (Band 7); Hrsg. von Ulich, E.; Zürich: vdf Hochschulverlag, 1995
- REF-93: REFA-Methodenlehre der Betriebsorganisation, Grundlagen der Arbeitsgestaltung, 2. Aufl., München: Hanser, 1993
- SIE-82: Grob, R., Haffner, H.: Planungsleitlinien Arbeitsstrukturierung. Berlin: SIEMENS Aktiengesellschaft, 1982
- ULI-94: Ulich, E.: Arbeitspsychologie. Zürich, Stuttgart: vdf, Hochschulverlag an der ETH Zürich, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, 1994

Für Ihre Notizen: