

Perry Jordan

# **Tätigkeitsgestaltung in einem kleinen Industriebetrieb**

Erschienen in: Köchling, A. (Hrsg.) (2001), Präventiver Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten. Kissing: WEKA-Verlag.

Dipl.-Ing. Perry Jordan  
Achtbeeteweg 49  
D – 01189 Dresden

Telefon: (0351) 4 76 78 15  
Telefax: (0351) 4 04 67 99  
Mobil: 0172 - 4 81 25 97  
e-mail:  
perry.jordan@sz-online.de  
[www.perry-jordan.de](http://www.perry-jordan.de)

# 1 Ausgangssituation

Ein Unternehmen des Sondermaschinenbaus hat sich die Aufgabe gestellt, den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz im Rahmen einer Gefährdungs- und Belastungsanalyse auf den Prüfstand zu stellen, um den Forderungen des Arbeitsschutzgesetzes Rechnung zu tragen. Die Initiative dazu kam vom Betriebsrat.

Es handelt sich um einen Betrieb mit ca. 30 Mitarbeitern, der klassisch gegliedert ist; es gibt die Bereiche Geschäftsführung, Vertrieb, Einkauf, Konstruktion/ Technische Vorbereitung, Fertigung, Montage, Lager/ Versand. Die Anforderungen der Kunden und die Spezifik des Betriebes erfordern eigentlich ein funktionierendes Qualitätsmanagement und eine gute Zusammenarbeit der betrieblichen Bereiche und benötigen qualifiziertes, flexibel einsetzbares Personal. Mit der Durchführung der Analyse wurde die Fachkraft für Arbeitssicherheit beauftragt. Als Orientierungshilfe nutzte er den Leitfaden für die Gefährdungs- und Belastungsanalyse der Metall-Berufsgenossenschaft. Die Fachkraft für Arbeitssicherheit hat sich auch bisher schon im Rahmen seiner Möglichkeiten um den Arbeitsschutz vor allem in Montage und Fertigung gekümmert, es fehlte aber ein wenig die Systematik, die jetzt nachgeholt werden soll. Gleichwohl ist anerkanntermaßen im Werkstattbereich schon in den letzten Jahren schon viel unternommen worden.

Die Themen „Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten“ bzw. „Vermeidung psychischer Belastungen bei der Arbeit“ standen jedoch bislang im Betrieb nicht zur Debatte und bedeuteten für ihn eine Herausforderung, der er sich allein nicht gewachsen fühlte. Die Geschäftsführung fürchtete zudem das Aufkommen einer ausufernden Problemdiskussion und Unruhe unter der Belegschaft und stand der Betrachtung organisatorischer bzw. sozialer Aspekte des Arbeitsschutzes zunächst ablehnend gegenüber, zumal ihr der Sinn nicht klar war. Da der Betriebsrat nicht locker ließ, der von Beschwerden einiger Mitarbeiter über Mehrarbeit und Zeitdruck wußte, wurde der außerbetriebliche arbeitsmedizinische Dienst eingeschaltet. Dieser empfahl die Zusammenarbeit mit einem externen Berater, welches sich auf diese Thematik spezialisiert hatte.

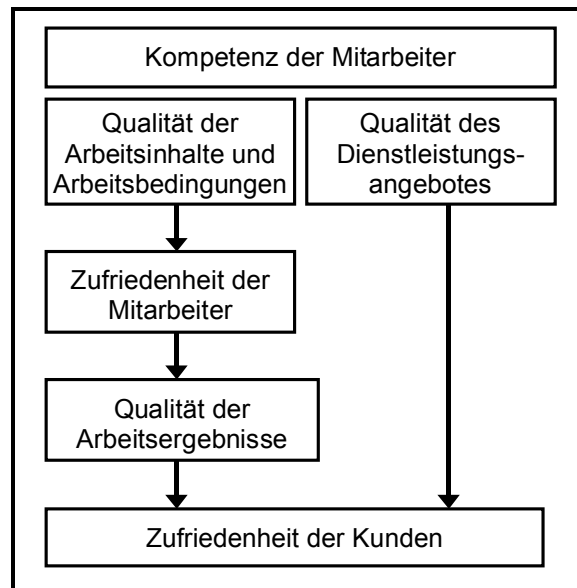
Um die Geschäftsführung und Belegschaft zu sensibilisieren, wurde zunächst vereinbart, daß der Berater einen entsprechenden thematischen Einführungsvortrag zum Thema im Unternehmen halten sollte. An dieser Veranstaltung nahmen neben der Geschäftsführung auch der Betriebsrat, der Betriebsarzt, die Fachkraft für Arbeitssicherheit und betriebliche Bereichsleiter teil.

Der Berater vertrat in dieser Veranstaltung folgende Auffassungen:

- zwischen Arbeits- und Gesundheitsschutz und betrieblicher Effektivität und Effizienz gibt es viele Verbindungen;
- ein Unternehmen kann nur dann eine hohe Qualität seiner Leistungen gewährleisten und sich nachhaltig entwickeln kann, wenn auch die entsprechenden Voraussetzungen in der Organisation und bei den Tätigkeiten der Mitarbeiter vorliegen;
- gesundheitliche Gefährdungen und Belastungen der Mitarbeiter, z.B. durch Überforderung, können nicht nur zu Fehlzeiten oder Krankheit führen, sondern können auch mit einem steigenden Fehlerrisiko infolge Übermüdung und Konzentrationsverlust, Widerstand gegen Veränderungen, Demotivation, Qualifikationsabbau und Kommunikations(Service-)mängel verbunden sein;
- Ursachen gesundheitliche Gefährdungen und Belastungen liegen vor allem in schlecht gestalteter Arbeit, d.h. in der Organisations- und Tätigkeitsgestaltung (Arbeitsinhalte und Arbeitsabläufe), in der Personalwirtschaft und in der Unternehmenskultur: Psychische Ermüdung und Streß sind vor allem das Resultat einer unzureichenden Gestaltung der Arbeitsabläufe im Betrieb. Ursachen sind eine mangelhafte Kooperation und Kommunikation, Informationsdefizite und Auftragsüberlast aufgrund von Planungsmängeln, unklare Verantwortungszuweisung, Mängel in der Technikgestaltung, Qualifikations- und Übungsdefizite. Monotonie ist vor allem das Resultat einer unzureichenden Gestaltung der Arbeitsinhalte, psychische Sättigung ist das Resultat einer unzureichenden Gestaltung von Arbeitsinhalten und Arbeitsabläufen. Ursachen sind unvollständige (zerteilte), einförmige und restriktive Tätigkeiten und erhöhte Daueraufmerksamkeit bei eingeschränktem Beachtungsumfang.
- Die negativen Auswirkungen schlecht gestalteter Arbeit ist dem Qualitätsgedanken diametral entgegengesetzt und müssen deshalb an ihren Wurzeln bekämpft werden. Nur motivierte, qualifizierte und gesunde Mitarbeiter können die betrieblichen Abläufe beherrschen, flexibel beeinflussen, innovativ weiterentwickeln - und damit den Kunden zufriedenstellen. Voraussetzung für Motivation, Qualifikation und Gesundheit der Mitarbeiter ist die Güte der Arbeitstätigkeiten selbst. Das bedeutet, daß Kunden und Mitarbeiter Befriedigung aus derselben Quelle ziehen: aus gut gestalteten Arbeitsprozessen und Arbeitsinhalten, bei denen der Mensch das Maß der Gestaltung ist (vgl. Abbildung 1);

- Unternehmen, die wirtschaftlich und innovativ arbeiten, bieten ihren Mitarbeitern entwicklungsförderliche Arbeitsverhältnisse, welche die Identifikation mit der Arbeit und ein Beanspruchungsgleichgewicht in der Arbeit ermöglichen, statt Distanzierung von der Arbeit und Erschöpfung durch die Arbeit hervorzurufen, und beziehen ihre Mitarbeiter in die Gestaltung der Arbeit ein, um ihre Kompetenz zu nutzen und zu fördern.

Abbildung 1: Quellen der Kundenzufriedenheit



Nach dieser Einführung besprach der Berater mit den Anwesenden zunächst die konkrete betriebliche Situation. Nach Ansicht der Geschäftsleitung gab es eine Reihe von betriebswirtschaftlichen Problemen, die man gern lösen würde:

- Verkürzung der Bearbeitungszeiten, zuverlässigere Termineinhaltung,
- Verbesserung der Auftragsorganisation: Planung, Kalkulation, Controlling der Aufträge,
- Stärkere Standardisierung von Arbeitsprozessen,
- Optimierung der Kapazitätsauslastung in der Werkstatt,
- Konsequenter Ausrichtung der Prozesse am Kunden, bessere Kundenbetreuung/ Angebot von Serviceleistungen,
- Intensivere Weiterbildung in Bezug auf eine bessere Erfüllung der gestellten Aufgaben und Anforderungen, besonders im Kundenbereich,
- Erhöhung der Motivation und Kreativität der Mitarbeiter.

Auch die anderen beteiligten Vertreter der Gesprächsrunde gaben eine Einschätzung zur betrieblichen Situation aus ihrer Sicht. Aufgrund dieser Diskussion wurden hypothetisch Ursachen-Wirkungsketten aufgebaut, wie sie in vereinfachter Tabelle 1 dargestellt sind:

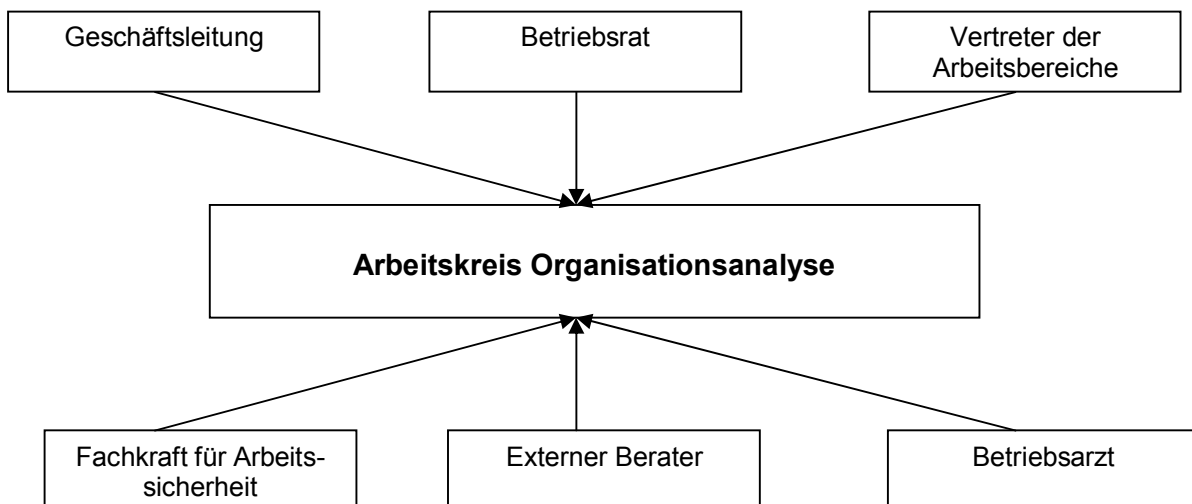
Tabelle 1: Auflistung von betrieblichen Problemen und Ursachenhypothesen im Arbeitskreis

Feststellung von Indikatoren für Gesundheitliche Belastungen	Ermittlung von Ursachen für zutreffende Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele Überstunden/ Zusatzaufwände</li> <li>• Sinkende Kundenzufriedenheit</li> <li>• Zu lange Bearbeitungszeiten von Angeboten</li> <li>• Erhöhte Fehlerhäufigkeit</li> <li>• Sinkende Arbeitsleistung</li> <li>• Unzureichendes Engagement und Flexibilität von Mitarbeitern</li> <li>• Zu geringe Stabilität der Arbeitsabläufe (zu hohe Störungsanfälligkeit)</li> <li>• Klagen über Belastungen und gesundheitliche Probleme seitens der Mitarbeiter</li> <li>• Arbeitsmedizinische Diagnose von Gesundheitsbeeinträchtigungen, besonders im Verwaltungsbereich</li> </ul> <p><b>= Wirkung schlecht gestalteter Arbeit</b> <b>(= betriebliche Belastungen)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsinhalte</li> <li>• Arbeitsorganisation</li> <li>• Mitarbeiterführung/ soziale Beziehungen</li> <li>• Arbeitsbedingungen</li> </ul> <p>z.B. vermutete Ursachen            → Aufgabenverteilung, Zusammenarbeit, Informationsfluß, Vereinheitlichung von Arbeitsabläufen            → Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb des Betriebes            → Planung und Kontrolle der Arbeitsabläufe</p> <p><b>= Wirkfaktoren der Arbeitsgestaltung</b> <b>(= betriebliche Stellschrauben)</b></p>

Als Konsequenz der Ausführungen des Beraters und der anschließenden Diskussion wurde die Erweiterung der Gefährdungs- und Belastungsanalyse um Aspekte der Arbeitsorganisation und der sozialen Aspekte der Arbeit in Form einer Organisationsuntersuchung beschlossen, „...weil es uns im Betrieb weiterbringt“. Mit der Organisationsuntersuchung wurde der externe Berater beauftragt.

Es wurde ein spezieller temporärer Arbeitskreis zur Organisationsanalyse gegründet (Abbildung 2), in dem die bei der Einführungsveranstaltung anwesenden Vertreter auch weiterhin zusammenkommen, um die Analyseergebnisse und ihre Konsequenzen zu besprechen und um Maßnahmen zu entwerfen und zu beschließen.

Abbildung 2: Zusammensetzung des Arbeitskreises



Die Organisationsuntersuchung sollte in Form einer Mitarbeiterbefragung mit dem BAAM<sup>®</sup>-Verfahren durchgeführt werden.

- a) Einsatz des BAAM<sup>®</sup>-Verfahren (Fragebogen)
- b) Vertiefende Interviews mit den Mitarbeitern aller Arbeitsbereiche.

Die Mitarbeiterbefragung begann mit einer Einführung bei einer Betriebsversammlung, bei der Ziele und Vorgehensweise des Vorhabens, Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit und speziell der Befragung mit dem BAAM<sup>®</sup>-Verfahren erläutert wurden.

## **2 Das BAAM<sup>®</sup>-Verfahren - Beurteilung der Arbeitsinhalte, der Arbeitsorganisation, der Mitarbeiterführung und der sozialen Beziehungen**

Das Ziel eines Unternehmens ist eine effektive und effiziente betriebliche Arbeit. Dabei kann der betriebliche Erfolg nur mit gesundheits-, qualifikations- und motivationsförderlichen Arbeitsbedingungen erreicht werden und Unternehmensziele können sich nur mit den Mitarbeitern umsetzen lassen.

Das BAAM<sup>®</sup>-Verfahren<sup>1</sup> ist ein professionelles Instrument, welches die kooperative Analyse, Beurteilung und Gestaltung der betrieblichen Arbeitsbedingungen, speziell der Arbeitsinhalte, der Arbeitsorganisation, der Mitarbeiterführung und der sozialen Beziehungen unterstützt. Es geht dabei nicht um das bloße Feststellen eines Zustandes, sondern es geht um das Aufdecken von Zusammenhängen, um die Ermittlung der Ursachen von Problemen und um das Erkunden von Veränderungsmöglichkeiten. Das BAAM<sup>®</sup>-Verfahren kann für alle Zwecke der Analyse und Gestaltung unterstützend eingesetzt werden, bei denen Aspekte der betrieblichen Organisation und Führung, der Qualitätssicherung, der Gesundheitspolitik sowie Aspekte der Motivation, Qualifikation und Flexibilität der Mitarbeiter eine Rolle spielen.

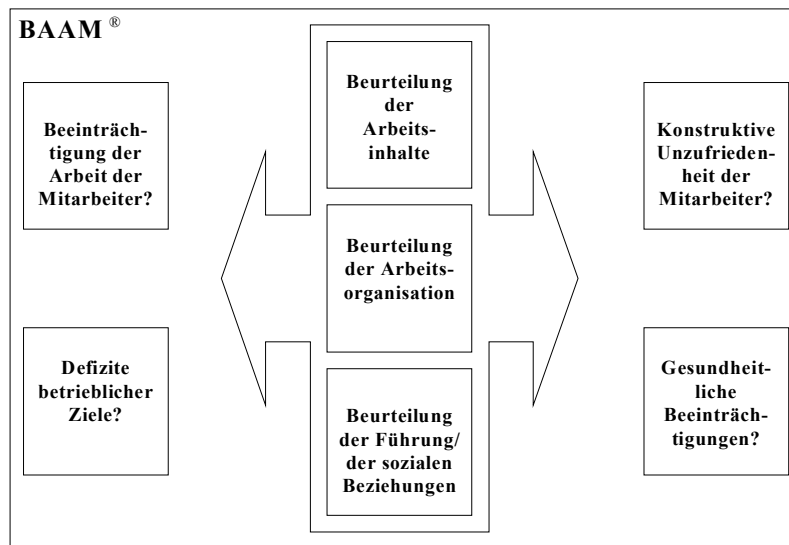
- Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes/ der Bildschirmarbeitsverordnung
- Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen und kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
- Vorhaben der betrieblichen Reorganisation und der Geschäftsprozeßentwicklung, auch im Rahmen von betrieblichen EDV-Projekten
- Benchmarking-Analysen zwischen Betriebsstandorten/ -abteilungen
- Einführung von Qualitätsmanagementsystemen nach DIN EN ISO 9000: 2000

Die Mitarbeiterbefragung mit dem BAAM<sup>®</sup>-Verfahren dient der Beurteilung der Güte der Tätigkeitsgestaltung bezüglich Erhalt und Förderung von Gesundheit, Motivation und Qualifikation sowie der Ermittlung entsprechender Defizite und ihrer Verbesserungsmöglichkeiten. Mit relativ geringem Aufwand können wesentliche Ursachen belastender und effizienzvermindernder Mängel des Arbeitsalltags ermittelt und beurteilt werden. Mit dem BAAM<sup>®</sup>-Verfahren können die Mitarbeiter aber nicht nur eine Beurteilung vorzunehmen, ob ein bestimmter Sachverhalt (z.B. Informationsverfügbarkeit) zutrifft oder nicht, sondern gleichzeitig auch eine Bewertung vorzunehmen, inwieweit dies zu Unzufriedenheit und zu einer Beeinträchtigung der Arbeit führt. Außerdem werden die Erfüllung von gesundheitlichen und betrieblichen Ziele beurteilt und in einen Zusammenhang mit der Güte der Tätigkeits- und Organisationsgestaltung gebracht (Abbildung 3)

---

<sup>1</sup> BAAM<sup>®</sup> wurde als Ergebnis des Projektes HASWOD gemeinsam vom Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung BIT e.V. (Bochum) und Perry Jordan Arbeitsgestaltung & Betriebsorganisation (Dresden) entwickelt. Das Projekt HASWOD wurde durch die Europäische Gemeinschaftsinitiative ADAPT und das Ministerium für Arbeit, Soziales, Qualifikation und Technologie NRW gefördert. BAAM<sup>®</sup> ist ein eingetragenes Warenzeichen des BIT e.V. (© BIT e.V. 1999)

Abbildung 3: Schema des BAAM<sup>®</sup>-Verfahrens



Das BAAM<sup>®</sup>-Verfahren kann von verschiedenen Anwendern eingesetzt werden:

- Einsatz durch einen externen Berater
- Einsatz durch einen Beauftragten aus einer speziellen Fachabteilung
- Einsatz durch Beauftragte aus dem zu untersuchenden Arbeitsbereich
- Einsatz durch die Kombination Beauftragter einer speziellen Fachabteilung/ Beauftragte aus dem zu untersuchenden Arbeitsbereich
- Einsatz durch Projektgruppen

Empfehlung: Qualifizierung von BAAM<sup>®</sup>-Beauftragten, die selbständig in ihren Abteilungen mit dem BAAM<sup>®</sup>-Verfahren Mitarbeiterbefragungen durchführen und nach der Analyse für die entsprechende Thematik ihren Kollegen als Ansprechpartner zur Verfügung stehen.

Das Einsatzkonzept des BAAM<sup>®</sup>-Verfahrens sieht die folgenden Schritte vor:

1. Breitenanalyse mittels Fragebogen in Arbeitsbereichen und Feedback
2. Feinanalyse in moderierten Gruppen und Feedback
3. Dialog mit Führungskräften und betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzexperten
4. Erstellung eines Maßnahmenplans

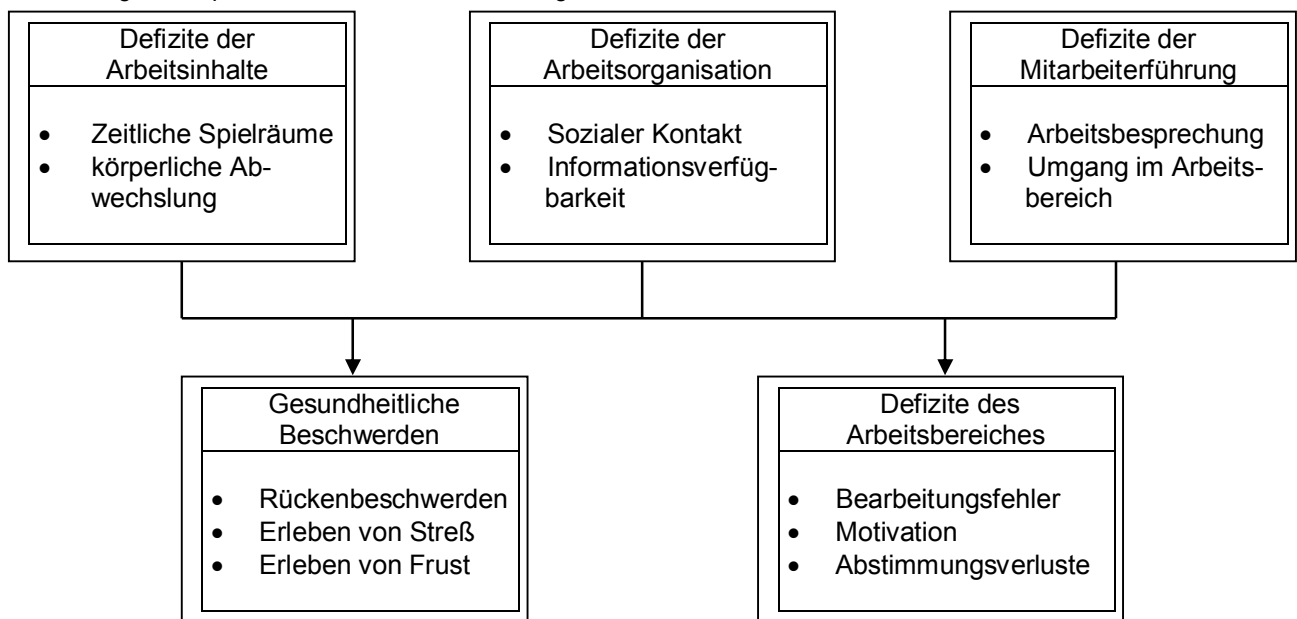
Die Erörterung von Defiziten, die mit dem BAAM<sup>®</sup>-Verfahren angezeigt worden sind, könnte beispielsweise nach folgendem Muster verlaufen (Tabelle 2).

Tabelle 2: Beispiel der Feinuntersuchung eines Beurteilungsmerkmals

<b>Treffende Bezeichnung eines Problems</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BAAM<sup>®</sup>-Merkmal Informationsverfügbarkeit: <b>Trifft in der Regel nicht zu</b></li> </ul>	
<b>Charakterisierung des Problems</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstruktive Vorgaben werden in der Werkstatt selbständig modifiziert, wenn sie nicht technologisch umsetzbar sind.</li> <li>• Diese Änderungen werden aber nicht wieder an die Konstrukteure zurückgemeldet.</li> </ul>	
<b>Ursache des Problems</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Zusammenarbeit zwischen Konstruktionsabteilung und Werkstatt ist unzureichend.</li> <li>• Es existieren keine einheitlichen Regelungen für das</li> <li>• Änderungswesen.</li> </ul>	
<b>Folgen des Problems</b> - für die Mitarbeiter - für den Betrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Abstimmungsprobleme und Streitigkeiten mit der Werkstatt verursachen Gereiztheit und Frustration bei den Mitarbeitern.</li> <li>• Im Unternehmen kursieren verschiedene Versionen von Konstruktionsunterlagen, wodurch die Qualität der Arbeit gefährdet wird.</li> </ul>	
<b>Alternative Lösungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Konstruktionsprozeß finden regelmäßige Besprechungen von Konstrukteuren, Arbeitsvorbereitern und Werkstattmitarbeiter statt.</li> <li>• Es wird ein einheitliches EDV-Informations- und Dokumentationssystem sowie ein Klarmeldungssystem eingeführt.</li> </ul>	
<b>Verantwortlichkeiten</b> <b>Termine</b> <b>Prioritäten</b>	...	
<b>Bezug zu den Merkmalen des BAAM<sup>®</sup>-Verfahrens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatorische Abstimmung</li> <li>• Informationsverfügbarkeit</li> <li>• Widerspruchsfreiheit</li> <li>• Arbeitsmenge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• psychische Sättigung</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität Arbeitsergebnisse</li> <li>• Stabilität Arbeitsprozesse</li> </ul>

Eine Diskussion plausibler Zusammenhänge anhand der Ergebnisse des BAAM<sup>®</sup>-Verfahrens könnte beispielsweise entsprechend dem nachfolgenden Beispiel ablaufen (Abbildung 4).

Abbildung 4: Beispiel für eine Mitarbeiterbewertung der Arbeit

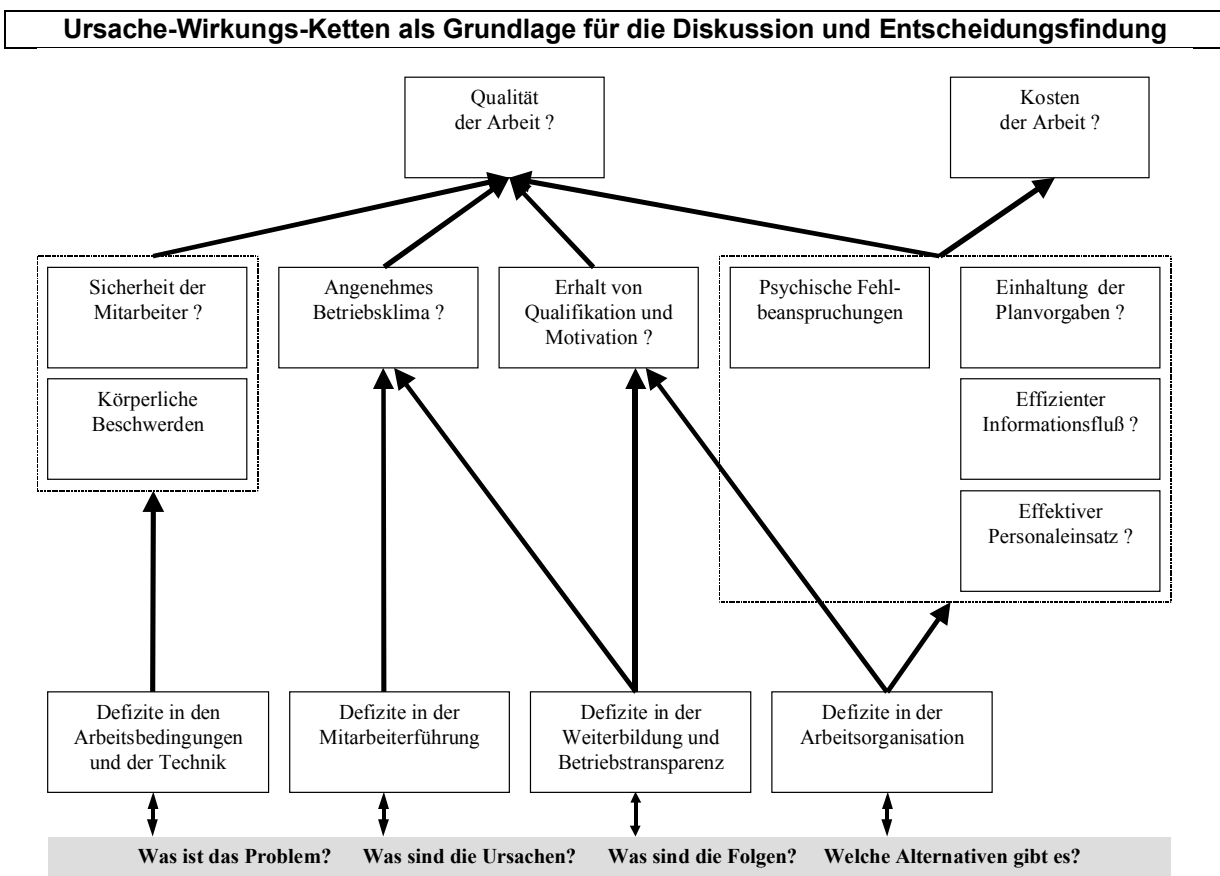


## Daraus können sich folgende Fragen ergeben:

- ☞ Geringe zeitliche Spielräume + geringe Informationsverfügbarkeit → Erleben von Stress + Bearbeitungsfehler?
- ☞ Geringe körperliche Abwechslung + geringe zeitliche Spielräume → Rückenbeschwerden?
- ☞ Wenig sozialer Kontakt + keine Arbeitsberatungen → Erleben von Frust + geringe Motivation?
- ☞ Unbefriedigender Umgang im Arbeitsbereich → Erleben von Frust?
- ☞ Fehlende Arbeitsbesprechungen → Abstimmungsverluste?

Anhand der Bewertungsergebnisse lassen sich also direkt aus dem BAAM<sup>®</sup>-Verfahren Ursache-Wirkungs-Ketten aufbauen und diskutieren, um letztendlich zu ganzheitlichen Gestaltungslösungen zu gelangen, die für die Mitarbeiter und für den Betrieb gleichermaßen nützlich sind, weil nur zufriedene (sich wohl führende, engagierte und innovative) Mitarbeiter eine nachhaltige erfolgreiche Unternehmensentwicklung möglich machen.

Abbildung 5: Aufstellung und Diskussion von Ursache-Wirkungs-Ketten



Aus urheberrechtlichen Gründen kann das BAAM<sup>®</sup>-Verfahren in diesem Beitrag nicht näher beschrieben werden. Das Verfahren ist auch nicht öffentlich zugänglich. Es besteht aber die Möglichkeit, im Zusammenhang mit der Durchführung eines BAAM<sup>®</sup>-Qualifizierungsseminars eine Lizenz zur Nutzung zu erhalten. Seminarinhalte des BAAM<sup>®</sup>-Qualifizierungsseminars sind:

- Unterweisung des/ der BAAM<sup>®</sup>-Beauftragten in das Thema „Psychische Belastungen – erkennen und vermeiden durch Aufgaben- und Organisationsgestaltung“
- Unterweisung des/ der BAAM<sup>®</sup>-Beauftragten in das Thema „Planspiel: Arbeitsanalyse mit dem BAAM<sup>®</sup>-Verfahren“
- Praktikum des/ der BAAM<sup>®</sup>-Beauftragten in einem Arbeitsbereich (Begleitetes Training des gesamten Vorgehens von der Vorbereitung bis zum Feedback)
- Begleitung des/ der BAAM<sup>®</sup>-Beauftragten bei den ersten Analysen.



### 3 Zusammenfassung der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung mit dem BAAM<sup>®</sup>-Verfahren im Fallbeispiel

#### 3.1 Einleitung

An der Mitarbeiterbefragung mit dem BAAM<sup>®</sup>-Verfahren nahmen 22 Mitarbeiter aus den Produktions- und Verwaltungsbereichen teil. Aus Gründen der Gewährleistung der Anonymität (in einigen Bereichen waren nur wenige Mitarbeiter tätig) wurden die Ergebnisse nicht nach Arbeitsbereichen aufgeschlüsselt, sondern die Befragungsergebnisse auf die Betriebsebene bezogen, d.h. Produktions- und Verwaltungsbereiche wurden zusammengefaßt. Ein zweiter Grund für diese Entscheidung liegt in der Erkenntnis, daß die betriebliche Arbeit besonders in einem kleinen Betrieb eine Gefügeleistung darstellt, bei der die Tätigkeiten in der Produktion und der Verwaltung sich teilweise auch vermischen. Aufgrund der Tatsache, daß die Teilnahme an der Befragung freiwillig war, drückt der hohe Beteiligungsgrad das große Interesse der Mitarbeiter an einer Verbesserung der Arbeitsverhältnisse im Unternehmen aus.

#### Positive Beurteilung der Tätigkeit durch die Mitarbeiter (Potenziale):

Die Mitarbeiter beurteilten die Arbeitsinhalte ihrer Tätigkeit überwiegend positiv. Die Tätigkeiten bieten demnach inhaltliche Spielräume und Möglichkeiten zur Nutzung der vorhandenen Qualifikationen, ganzheitliche und vielfältige Aufgaben und weisen eine hohe Sinnhaftigkeit auf.

Es besteht die Möglichkeit zu sozialem Kontakt und zur gegenseitigen Unterstützung, die Arbeit ist durch eine enge Zusammenarbeit bzw. durch Teamarbeit gekennzeichnet. Aufgabenverteilung, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Arbeitsabläufe im Arbeitsbereich sind in der Regel geregelt und bekannt.

Die Umgangsformen im Arbeitsbereich sind kollegial. Von den Mitarbeitern wird besonders die Selbständigkeit und Eigenverantwortung in ihrer Tätigkeit hervorgehoben. Die Tätigkeiten enthalten somit ein hohes intrinsisches Motivationspotenzial.

#### Kritische Beurteilungen der Tätigkeit durch die Mitarbeiter (Defizite):

Die Mitarbeiter beurteilten eine Reihe von technischen, organisatorischen und sozialen Arbeitsbedingungen ihrer Tätigkeit kritisch. Diese Defizite sind in der Regel mit konstruktiver Unzufriedenheit (im Sinne des Wunsches nach Beseitigung des Mangels) bzw. mit einer Beeinträchtigung der Tätigkeit oder der Ergebnisse der Arbeit verbunden. Defizite in den Arbeitsbedingungen betreffen insbesondere die Bedingungen am Arbeitsplatz (v.a. in der Werkstatt), die Möglichkeit zur eigenständigen Qualitätsprüfung der Arbeitsergebnisse, die Möglichkeit zur Erweiterung der Qualifikationen (Weiterbildung), die Informationsverfügbarkeit und organisatorische Abstimmung im Arbeitsbereich bzw. zwischen Arbeitsbereichen.

Die kritische Beurteilung der Merkmale „Bemessung der Arbeitsmenge“ und Widerspruchsfreiheit der Aufträge“ deutet darauf hin, daß die Planung, Organisation und Kontrolle der betrieblichen Arbeit nicht effizient erfolgt bzw. daß bestehende Regelungen nicht konsequent eingehalten werden, was sich in Mehraufwänden (z.B. Nacharbeit) und Widersprüchen (z.B. unterschiedliche Informationen zum selben Sachverhalt) äußert.

Auch die teilweise kritische Beurteilung des Merkmals „Familienfreundliche Arbeitszeit“ deutet darauf hin, daß durch betriebliche Probleme hervorgerufene längere Arbeitszeiten zu einer Belastung werden. Ein weiteres Problem stellt die Zusammenarbeit mit den Zulieferern dar; schlechte Qualität oder Unpünktlichkeit der Zulieferware beeinträchtigt wesentlich die Qualität der eigenen Arbeit.

Weiterhin wurden auch bestimmte Aspekte der Mitarbeiterführung wie die Durchführung von Arbeitsbesprechungen in den Arbeitsbereichen bzw. auf Betriebsebene, die Information der Mitarbeiter über Ziele/ Pläne bzw. über die Erfüllung dieser Ziele/ Pläne des Betriebes bzw. der Arbeitsbereiche und die Bewältigung von Konflikten (kein Aussitzen) kritisch angesprochen, weil sie zur Unzufriedenheit bzw. zur Beeinträchtigung der Arbeit führen.

#### Beurteilung der gesundheitlichen Situation durch die Mitarbeiter:

Von zahlreichen Mitarbeitern wurden gesundheitsbeeinträchtigende Auswirkungen ihrer Tätigkeit in Form eines häufigen Erlebens von Streß/ Erschöpfung, zum Teil in Form von Erholungsunfähigkeit, angezeigt. Dies scheint im Zusammenhang mit der oft gemachten Einschätzung zu stehen, daß bei bestimmten Tätigkeiten die zu bewältigende Arbeitsmenge häufig zu umfangreich ist. Auch körperliche Beschwerden wurden von zahlreichen Mitarbeitern angezeigt, vor allem im Rücken-Schulter-Nacken-Bereich, was möglicherweise mit den teilweise erschwerten Arbeitsbedingungen besonders im Werkstattbereich zusammenhängt. Bedingt durch die Beschaffenheit ihrer Tätigkeit bekundete ein Teil der Mitarbeiter, oft psychische Sättigung (allgemeine Unzufriedenheit, Gereiztheit, Verärgertheit) zu erleben. Positiv ist dagegen einzuschätzen, daß kein Monotonieerleben angezeigt worden ist und daß der allgemeine Gesundheitszustand bzw. die allgemeine Handlungskompetenz als gut eingeschätzt wurde; dies spricht für die Potenziale der Tätigkeit bezüglich Anregung, Vielfalt, Engagement, Arbeitsfreude.

#### Beurteilung der betrieblichen Situation durch die Mitarbeiter:

Die Mehrzahl der Mitarbeiter bewerteten ihren Arbeitsbereich bzw. den Betrieb bezüglich der Erfüllung der Ziele „Kurze Durchlaufzeiten“, „Termintreue“, „Qualität der Arbeitsabläufe“ und „Informationsfluß“ als wenig erfolgreich ein. Auch der Motivations- und Qualifikationserhalt sowie der Arbeits- und Gesundheitsschutz wurde als mangelhaft eingeschätzt. Positiv wurde die Erfüllung des Ziels „Qualität der Arbeit“ sowie die grundsätzliche Aufgabenverteilung, die Zusammenarbeit und das Betriebsklima bewertet.

#### Darüber sollte nach Meinung der Mitarbeiter gesprochen werden ...

Verbesserung der Erfüllung wirtschaftlicher Ziele des Arbeitsbereichs

- Durchlaufzeiten
- Termintreue
- Aufwand-Nutzen-Verhältnis

Verbesserung der Erfüllung organisatorischer Ziele des Arbeitsbereichs:

- Arbeitsabläufe
- Informationsfluß

Verbesserung der Erfüllung sozialer Ziele des Arbeitsbereichs:

- Motivationserhalt
- Qualifikationserhalt
- Arbeits- und Gesundheitsschutz

### 3.2 Einzeldarstellungen von Ergebnissen der Befragung mit dem BAAM<sup>®</sup>-Verfahren

#### Potenziale des Arbeitsbereichs (Was schätzen die Mitarbeiter an ihrer Tätigkeit?)

##### a) handschriftliche Anmerkungen

- Verantwortung, Organisation, Kundenkontakt, selbständiges Arbeiten, flexibler Arbeitsbereich
- Umgang mit Kunden, selbständiges Arbeiten
- Abwechslung bei neuen Kundenwünschen, sehr gute Zusammenarbeit mit Meister, hohe Flexibilität der Mitarbeiter im Arbeitsbereich, vielfältiges und selbständiges Arbeiten, gegebenes Vertrauen, Problemlösungen
- Freie Arbeitseinteilung, selbständiges Arbeiten
- Vielseitigkeit der Aufgaben, Eigenverantwortlichkeit
- Eigenverwirklichung, Weitergabe von Erfahrungen an Mitarbeiter (Arbeitsprozesse)
- Vielfältiger Tätigkeitsbereich
- Anspruchsvolle Tätigkeit
- Selbständiges Arbeiten, abwechslungsreich - man bekommt von allem etwas mit
- Abwechslungsreich, freie Zeiteinteilung, gute Qualifizierung
- Umfangreich - umfaßt alle Tätigkeiten, Verantwortung, relativ hohe Anforderungen
- Abwechslungsreich, Arbeit mit den Kunden macht Spaß
- Relative Selbständigkeit, Verbindung von technischem Wissen und kaufmännischen Aufgaben, hohes Qualitätsniveau, Kundenkontakte, Verwirklichung selbst gesetzter Ziele
- Eigenverantwortlichkeit, Selbständigkeit
- Abwechslung, Entscheidungsbefugnisse, Arbeit frei durch mich selbst einteilbar
- Selbständiges Arbeiten, interessant, abwechslungsreich, Umgang mit Kunden

Potenziale des Arbeitsbereichs (Was schätzen die Mitarbeiter an ihrer Tätigkeit?)

b) Ergebnisblätter des BAAM®-Verfahren (X ...Mehrheit bzw. z.T. ... Hälfte der Mitarbeiter)

<b>Potenziale der Arbeitsinhalte</b>	
Inhaltliche Spielräume	X
Zeitliche Spielräume	X
Qualitätsprüfung	
Ganzheitlichkeit der Tätigkeit	X
Aufgabenvielfalt	X
Qualifikationsnutzung	X
Lernerfordernisse	
Sinnhaftigkeit der Tätigkeit	X
Bedingungen am Arbeitsplatz	
Beschaffenheit der Arbeitsmittel	X

<b>Potenziale der Arbeitsorganisation</b>	
Sozialer Kontakt	X
Soziale Unterstützung	X
Zusammenarbeit/ Teamarbeit	X
Organisatorische Abstimmung	
Feedback zur Tätigkeit	X
Organisatorische Regelungen	X
Informationsverfügbarkeit	
Störungsfreiheit	
Bemessung der Arbeitsmenge	
Widerspruchsfreiheit der Aufträge	

<b>Potenziale der Mitarbeiterführung/ sozialen Beziehungen</b>	
Arbeitsbesprechungen	
Persönliche Mitarbeitergespräche	
Bereichsinformation ü. Ziele/ Pläne	
Bereichsinformation ü. Ergebnisse	
Anerkennung und Kritik	X
Weiterbildungsmöglichkeiten	
Familienfreundliche Arbeitszeit	
Umgangsformen im Arbeitsbereich	X
Behandlung von Fehlern	X
Bewältigung von Konflikten	

<b>Potenziale der Mitarbeitergesundheit</b>	
Allgemeine Gesundheit/ allgemeine Handlungskompetenz	X
Psychische Angeregtheit durch die Tätigkeit (keine Monotonie)	X

<b>Potenziale von Arbeitsbereichszielen</b> <i>„Hier ist der Arbeitsbereich gut...“</i>	
Qualität	X
Aufgabenverteilung	X
Zusammenarbeit	X
Betriebsklima	X

Defizite des Arbeitsbereichs (Welche Probleme sehen die Mitarbeiter in Ihrer Tätigkeit?)

**a) Handschriftliche Anmerkungen der Mitarbeiter**

<p><b>Organisation</b> (Planung, Arbeitsabläufe, Kommunikation,...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zum Teil zu häufiger Wechsel der Mitarbeiter</li> <li>• Infos bleiben oft auf der Strecke → „Zoff“</li> <li>• Arbeitsabläufe werden oft nicht so durchgeführt, wie sie besprochen wurden</li> <li>• Hoher Zeitdruck, fehlende Zeit zum Einweisen, wechselnde Arbeitseinsätze der Mitarbeiter</li> <li>• Bessere Ablageorganisation erforderlich, Entnahme von Unterlagen ohne Information</li> <li>• Arbeitsvorbereitung läuft nicht rund; Arbeitsanweisungen sind entweder nicht eindeutig oder werden nach kurzer Zeit umgestoßen</li> <li>• Nur sporadische Informationen über Aktivitäten des Vertriebs</li> <li>• Stockende bis ganz fehlende Informationen, hoher Zeitdruck, eilige Zwischenaufträge, keine Planung - es muß eine ordentliche und funktionierende Arbeitsvorbereitung her</li> <li>• Checklisten für das Abarbeiten von Vorgängen fehlen</li> <li>• Planung und Organisation müßte verbessert werden, durch fehlende Planung sind die Arbeitsabläufe oft lang (→ Kosten), es fehlt oft der richtige Ansprechpartner</li> <li>• Teile für die Endmontage müssen erst gesucht oder bestellt werden (hoher Zeitaufwand, längere Lieferzeiten)</li> <li>• Terminzusagen ohne Abstimmung mit dem Bearbeiter/ Fehleinschätzung der Dauer von Arbeitsabläufen</li> <li>• Aktuellere Anpassung der internen Organisation an das Auftragsvolumen der Mitarbeiter</li> <li>• Häufig werden Arbeiten abgefordert, welche aus Zeitgründen sofort abgearbeitet werden müssen → Störungen im Arbeitsablauf; manchmal wäre dieser Zeitdruck auch vermeidbar</li> <li>• Größere Einbindung in Aufgabenverteilung wäre wünschenswert</li> <li>• Wer ist für was verantwortlich? - Klärung von Verantwortlichkeiten/ Kompetenzschnittstellen</li> </ul>
<p><b>Zusammenarbeit mit Zulieferern</b> (Lieferqualität, Service, Informationen...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelnde Qualität der Arbeit von Fremdfirmen, fehlende Einbindung in unsere Produktentwicklung</li> <li>• Qualitätsmängel, Nichteinhaltung von Lieferterminen</li> <li>• Unverbindliche Terminzusagen der Zulieferer, in Folge daher Probleme bei uns in der Auftragsbearbeitung und in der Warenauslieferung</li> <li>• unzureichender Service, längere Bearbeitungszeiten durch Nacharbeit</li> <li>• Überzogene Lieferzeiten, keine komplette Lieferungen, keine automatische Bereitstellung wiederholender Teile über EDV</li> <li>• Es wird nicht nach unseren Vorgaben geliefert/ falsche Ware → Umbau und Nacharbeiten (Zeitaufwand)</li> <li>• Zum Teil schlechte Qualität, wir haben immer Nacharbeit</li> </ul>
<p><b>Zusammenarbeit mit Kunden</b> (Lieferqualität, Service, Informationen...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilweise immer engere Liefertermine</li> <li>• Fehlende Zeit für Kundenbesuche und Anfertigung von Qualitätsunterlagen</li> <li>• Zu geringe Anforderungen an die Mitarbeit der Kunden (rechtzeitige Bereitstellung von Planungsunterlagen)</li> <li>• Bezüglich der Bearbeitungszeit entsteht Unzufriedenheit, in letzter Zeit gab es Wechsel von Mitarbeitern ohne entsprechende Kundeninformation</li> <li>• Zum Teil fehlende Einhaltung von Absprachen → Anhäufung unfertiger Arbeiten, längere Bearbeitungszeiten</li> <li>• Zu wenig Kenntnisse über Gegebenheiten der Kunden → Verbesserung der individuellen Betreuung</li> </ul>

<p><b>Personal</b> (Mitarbeiterführung, Personaleinsatz und -entwicklung, Kollegialität...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einige Mitarbeiter setzen sich mehr für den Betrieb ein als andere</li> <li>• Überstunden werden immer von den gleichen Mitarbeitern geleistet</li> <li>• Probleme werden von Vorgesetzten zu langsam geklärt (trotz Lösungsvorschläge), ignoriert oder abgetan „Das schaffst du schon“</li> <li>• Motivation durch Geschäftsleitung mit leeren Versprechungen, teilweise chaotischer Führungsstil infolge fehlenden Wissens und mangelhafte Organisation der eigenen Arbeit, Probleme dürfen nicht ausgesessen werden</li> <li>• Arbeitsplanung und Ziele für Mitarbeiter definieren, Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter wecken</li> <li>• Bereichsberatungen einführen, Auswertung der Aufgabenerfüllung</li> <li>• Arbeitsbesprechungen: monatliche Besprechung auch über fachliche Dinge wäre vorteilhaft</li> <li>• Kritik wird manchmal pauschal angesprochen – konkrete Verantwortung für Sachen ansprechen Grundsätzlicher Gesprächsbedarf: Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit, Qualität</li> <li>• Konkrete Jahresziele für Kosten und Umsatz je Arbeitsbereich vorgeben</li> <li>• Bessere Weiterbildung/ Schulung (z.V. EDV, Besprechung von Vorfällen)</li> <li>• Einige Vorgesetzte sind nicht offen genug für Meinungsäußerungen, man bekommt vieles erst durch andere Kollegen mit</li> <li>• Leiter sollte offener mit Mitarbeitern über anfallende Probleme sprechen</li> </ul>
<p><b>Technik</b> (Funktionalität, Zuverlässigkeit, Handhabbarkeit,...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufig Ausfälle bei Drucker und EDV-System</li> <li>• PC stürzt oft ab (Störfaktor)</li> <li>• Computer ist unzuverlässig</li> <li>• Gelegentlich Hard- und Softwareprobleme</li> <li>• Auftragsverwaltungsprogramm ist zum Teil nicht praktikabel, bessere Anpassung an die betrieblichen Belange nötig</li> <li>• Zum Teil veraltete Maschinen - veraltete und behäbige Arbeitsweise (wir brauchen qualitativ bessere Maschinen)</li> <li>• Neue Technik wäre von Vorteil (Meßgeräte)</li> </ul>
<p><b>Arbeits- und Gesundheits-schutz</b> (Vermeidung Gefährdungen/ Belastungen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsplatz zu unübersichtlich, wenig Ablagefläche</li> <li>• Mehr Ruhe zum Nachdenken erforderlich</li> <li>• Monitore zu klein</li> <li>• Schlechter Bildschirm</li> <li>• Ich sitze zu nah am Computer und in schräger Haltung, da Computer nicht geradeaus steht</li> <li>• Ergonomische Beleuchtung und Gestaltung der Arbeitsplätze</li> <li>• Mehr Bewegungsraum im Arbeitszimmer</li> <li>• Bessere Ablagemöglichkeiten im Büro</li> <li>• Enge Arbeitsräume an Maschinen, unzureichende Beleuchtung</li> <li>• Freundlichere Ausstattung der Werkstatt – hellere Boden und Decke, Beleuchtung, neue Meßmittel und Schrank zum Aufbewahren</li> <li>• Beleuchtung in der Werkstatt (schlechte Lichtverhältnisse)</li> </ul>

Defizite des Arbeitsbereichs (Welche Probleme sehen die Mitarbeiter in Ihrer Tätigkeit?)

b) Ergebnisblätter des BAAM®-Verfahren (X ...Mehrheit bzw. z.T. ... Hälfte der Mitarbeiter)

Defizite der Arbeitsinhalte	
Inhaltliche Spielräume	
Zeitliche Spielräume	
Qualitätsprüfung	<b>z.T.</b>
Ganzheitlichkeit der Tätigkeit	
Aufgabenvielfalt	
Qualifikationsnutzung	
Lernerfordernisse	<b>z.T.</b>
Sinnhaftigkeit der Tätigkeit	
Bedingungen am Arbeitsplatz	<b>z.T.</b>
Beschaffenheit der Arbeitsmittel	

Defizite der Arbeitsorganisation	
Sozialer Kontakt	
Soziale Unterstützung	
Zusammenarbeit/ Teamarbeit	
Organisatorische Abstimmung	<b>X</b>
Feedback zur Tätigkeit	
Organisatorische Regelungen	
Informationsverfügbarkeit	<b>X</b>
Störungsfreiheit	<b>X</b>
Bemessung der Arbeitsmenge	<b>z.T.</b>
Widerspruchsfreiheit der Aufträge	<b>z.T.</b>

Defizite der Mitarbeiterführung/ sozialen Beziehungen	
Arbeitsbesprechungen	<b>X</b>
Persönliche Mitarbeitergespräche	<b>z.T.</b>
Bereichsinformation ü. Ziele/ Pläne	<b>z.T.</b>
Bereichsinformation ü. Ergebnisse	<b>z.T.</b>
Anerkennung und Kritik	
Weiterbildungsmöglichkeiten	<b>X</b>
Familienfreundliche Arbeitszeit	<b>z.T.</b>
Umgangsformen im Arbeitsbereich	
Behandlung von Fehlern	
Bewältigung von Konflikten	<b>z.T.</b>

**Defizite der Mitarbeitergesundheit**  
„Dies führe ich auf meine Arbeit zurück“

Beschwerden im Schulter-Nacken-/ Rücken-Bereich	<b>z.T.</b>
Streßerleben	<b>z.T.</b>
Sättigungserleben	<b>z.T.</b>

**Defizite von Arbeitsbereichszielen**  
„Hier ist der Arbeitsbereich weniger gut...“

Durchlaufzeiten	<b>z.T.</b>
Termintreue	<b>z.T.</b>
Arbeitsabläufe	<b>z.T.</b>
Informationsfluß	<b>X</b>
Motivationserhalt	<b>z.T.</b>
Qualifikationserhalt	<b>X</b>
Arbeits-/ Gesundheitsschutz	<b>X</b>

Mit dem BAAM<sup>®</sup>-Verfahren läßt sich nicht nur ermitteln, ob bestimmte Beurteilungsmerkmale zutreffen oder nicht zutreffen, sondern es läßt sich auch ermitteln, ob ein nicht zutreffendes Beurteilungsmerkmal für die Mitarbeiter ein Problem darstellt oder nicht.

Dies kann sich in zwei Richtungen äußern:

- a) Unzufriedenheit (bedeutet: Es gefällt mir nicht und ich möchte, daß es sich ändert)
- b) Beeinträchtigung der Arbeit (bedeutet: Es wirkt sich negativ auf meine Arbeitsprozesse oder Arbeitsergebnisse aus)

<b>Defizite der Arbeitsinhalte</b>	
Inhaltliche Spielräume	
Zeitliche Spielräume	
Qualitätsprüfung	
Ganzheitlichkeit der Tätigkeit	
Aufgabenvielfalt	
Qualifikationsnutzung	
Lernerfordernisse	<b>X</b>
Sinnhaftigkeit der Tätigkeit	
Bedingungen am Arbeitsplatz	<b>z.T.</b>
Beschaffenheit der Arbeitsmittel	

<b>Defizite der Arbeitsorganisation</b>	
Sozialer Kontakt	
Soziale Unterstützung	
Zusammenarbeit/ Teamarbeit	
Organisatorische Abstimmung	<b>X</b>
Feedback zur Tätigkeit	
Organisatorische Regelungen	
Informationsverfügbarkeit	<b>X</b>
Störungsfreiheit	<b>X</b>
Bemessung der Arbeitsmenge	<b>z.T.</b>
Widerspruchsfreiheit der Aufträge	

<b>Defizite der Mitarbeiterführung/ sozialen Beziehungen</b>	
Arbeitsbesprechungen	<b>X</b>
Persönliche Mitarbeitergespräche	<b>X</b>
Bereichsinformation ü. Ziele/ Pläne	<b>X</b>
Bereichsinformation ü. Ergebnisse	<b>X</b>
Anerkennung und Kritik	
Weiterbildungsmöglichkeiten	<b>X</b>
Familienfreundliche Arbeitszeit	<b>z.T.</b>
Umgangsformen im Arbeitsbereich	
Behandlung von Fehlern	
Bewältigung von Konflikten	<b>X</b>

**Unzufriedenheit**



<b>Defizite der Arbeitsinhalte</b>	
Inhaltliche Spielräume	
Zeitliche Spielräume	
Qualitätsprüfung	
Ganzheitlichkeit der Tätigkeit	
Aufgabenvielfalt	
Qualifikationsnutzung	
Lernerfordernisse	
Sinnhaftigkeit der Tätigkeit	
Bedingungen am Arbeitsplatz	<b>z.T.</b>
Beschaffenheit der Arbeitsmittel	

<b>Defizite der Arbeitsorganisation</b>	
Sozialer Kontakt	
Soziale Unterstützung	
Zusammenarbeit/ Teamarbeit	
Organisatorische Abstimmung	<b>X</b>
Feedback zur Tätigkeit	
Organisatorische Regelungen	
Informationsverfügbarkeit	<b>X</b>
Störungsfreiheit	<b>X</b>
Bemessung der Arbeitsmenge	<b>z.T.</b>
Widerspruchsfreiheit der Aufträge	

<b>Defizite der Mitarbeiterführung/ sozialen Beziehungen</b>	
Arbeitsbesprechungen	<b>z.T.</b>
Persönliche Mitarbeitergespräche	
Bereichsinformation ü. Ziele/ Pläne	
Bereichsinformation ü. Ergebnisse	
Anerkennung und Kritik	
Weiterbildungsmöglichkeiten	
Familienfreundliche Arbeitszeit	
Umgangsformen im Arbeitsbereich	
Behandlung von Fehlern	
Bewältigung von Konflikten	<b>z.T.</b>

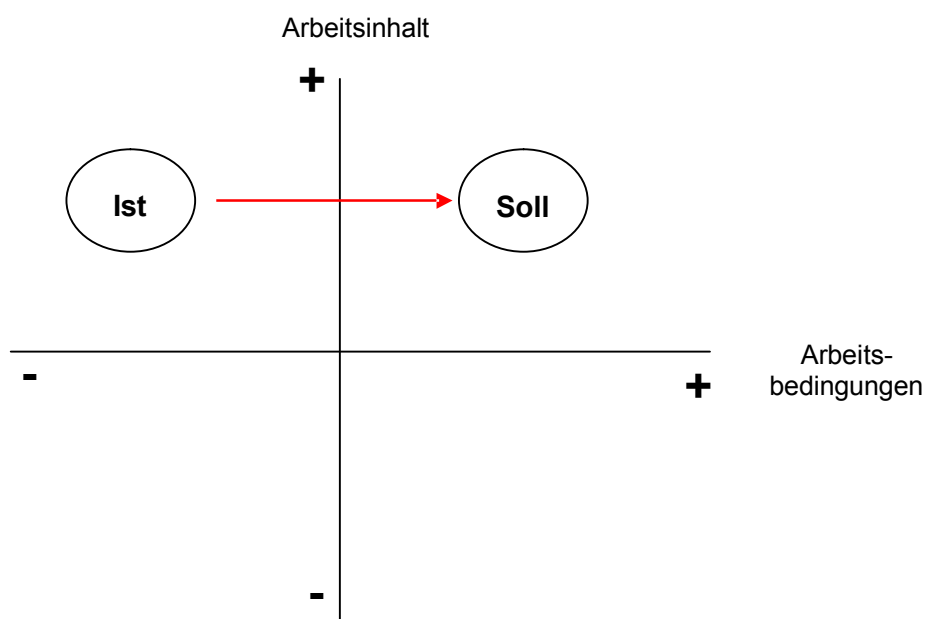
**Beeinträchtigungen  
der Arbeit**

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung mit dem BAAM<sup>®</sup>-Verfahren wurden durch die Einzel- bzw. Gruppeninterviews mit den Mitarbeitern ergänzt und vervollständigt. Auf eine Darstellung dieser Ergebnisse soll hier an dieser Stelle verzichtet werden.

Wenn man ein Resümee aus dieser Mitarbeiterbefragung mit dem BAAM<sup>®</sup>-Verfahren ziehen kann, dann ist es einerseits die Erkenntnis, daß von den meisten Mitarbeitern Sinn und Inhalt ihrer Tätigkeit (Arbeitsinhalt) positiv beurteilt wird. Andererseits führen bestimmte Defizite bei technischen, sozialen und organisatorischen Arbeitsbedingungen zu einer Beeinträchtigung von Gesundheit und Motivation.

Defizite sind vor allem im Verwaltungsbereich zu finden bzw. betreffen vor allem die betriebliche Arbeitsorganisation und in der Mitarbeiterführung. Eben diese wurde ja auch am Anfang vom Arbeitskreis als Hypothese aufgestellt. Offenkundig sind auch bestimmte gesundheitliche oder anderweitige Beschwerden der Mitarbeiter mit diesen Defiziten verbunden.

Damit Arbeitsfreude, Engagement, Qualifikation und Gesundheit der Mitarbeiter erhalten bleiben bzw. gefördert werden, stellte sich der Arbeitskreis Ziele, wie sie Abbildung 6 in allgemeiner Form zeigt.



### 3.3 Von der Analyse zur Gestaltung

Die Ergebnisse wurden im Arbeitskreis Organisationsanalyse und mit den Mitarbeitern in den einzelnen Arbeitsbereichen besprochen. Anhand der Analyseergebnisse wurde im Arbeitskreis ein Maßnahmenplan entwickelt, der kurz-, mittel- und langfristige Ziele beinhaltete. Mit Blick auf die Ausgangsfragestellung des Projektes, nämlich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes wurden die Gestaltungsmaßnahmen besonders hinsichtlich ihres Beitrages zu dieser Fragestellung bewertet.

#### Zielgruppe 1: Kunden

- Intensivierung vorhandener bzw. Angebot zusätzlicher Service- und Beratungsleistungen
- Persönlichere und regelmäßige Kundenbetreuung
- Bessere Terminabstimmung mit den Kunden

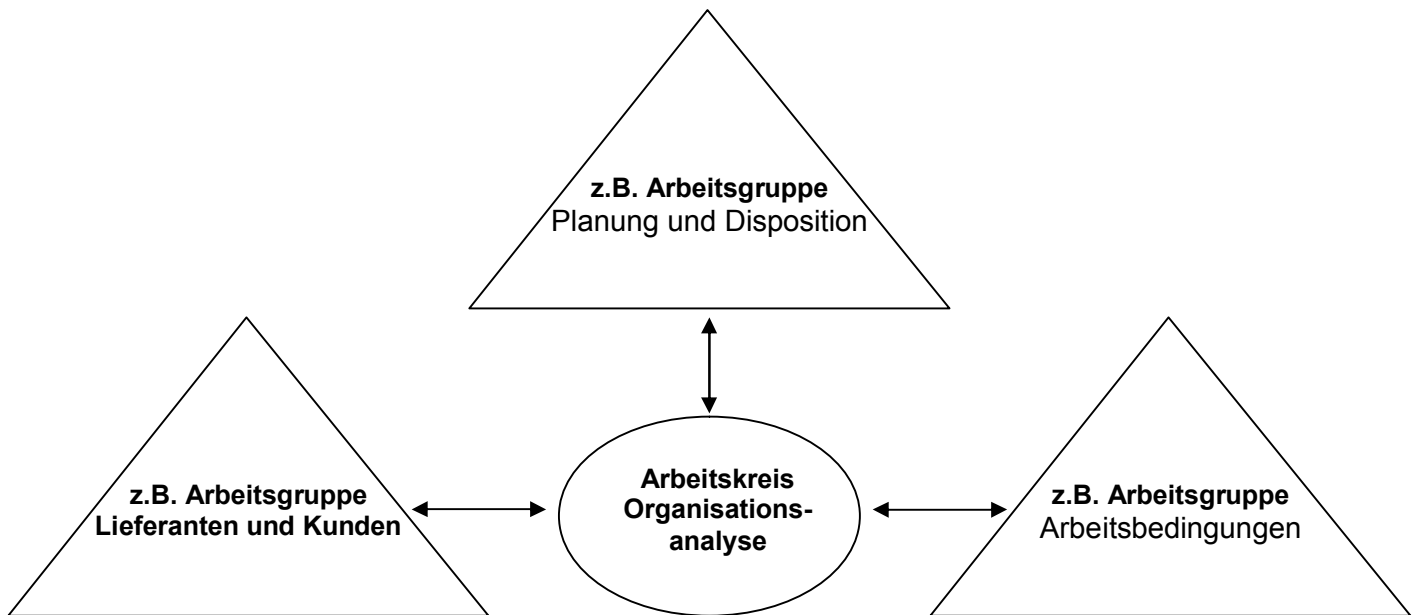
#### Zielgruppe 2: Mitarbeiter

- Qualifikationsgerechter Personaleinsatz
- Systematische Personalentwicklung
- Einführung leistungs- und innovationsförderlicher Entgeltmodelle
- Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle
- Bessere ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze und Arbeitsräume
- Ergänzende Gesundheitsförderung (Mobile Massage)

### Zielgruppe 3: Prozesse

- Verbesserung der Auftragsannahme
- Verbesserung des Auftragsmanagements
- Verbesserung der Auftragsbearbeitung
- Verbesserung des Auftragscontrolling

Grundsatz des externen Beraters ist das kooperatives Erarbeiten von Gestaltungsvorschlägen in Arbeitsbereichen und Fachabteilungen, die Vorstellung und Diskussion von Gestaltungsvorschlägen in den Arbeitsbereichen und die laufende Information der Mitarbeiter über den Stand der Gestaltungsvorhaben. Für die Umsetzung des Maßnahmeplans wurden deshalb im Betrieb thematische Arbeitsgruppen gebildet, die sich aus den für den jeweiligen Gestaltungsschwerpunkt interessierten bzw. qualifizierten Mitarbeitern zusammensetzten. Innerhalb dieser Arbeitsgruppen entstanden Gestaltungsentwürfe, die vom Arbeitskreis geprüft und entschieden wurden.



Der Maßnahmeplan soll hier (in Auszügen) so wiedergegeben werden, daß eine Zuordnung der betrieblichen Gestaltungserfordernisse zu zwei Kategorien des BAAM<sup>®</sup>-Verfahrens sichtbar wird, um zu zeigen, daß ein Begriff wie „Tätigkeitsgestaltung“ (etwa zur Minimierung psychischer Belastungen) mit ganz konkret auf betriebliche Sachverhalte rückführbar ist.

#### **Bezug zur BAAM<sup>®</sup>-Kategorie Arbeitsorganisation**

##### **1. Maßnahmen zur Produktionsplanung und –steuerung**

- Einführen der Rückwärtsterminierung bei der Fertigungssteuerung
- Einführen einer Auftragsübersicht mit Kapazitätsauslastung und Fortschrittskontrolle, verfügbar in jedem Arbeitsbereich
- Einführung einer durchgängigen Zeitwirtschaft; Bereitstellen und Auswerten der Daten aus der Nachkalkulation für die Angebotserstellung

- Einrichtung eines elektronischen Produktinformationssystems (Was haben wir schon gemacht?)
- Festlegung von Prioritäten bei der Auftragsplanung und Festlegung von Lieferterminen
- Festlegungen hinsichtlich der Gruppierung von Werkstatt-Aufträgen zur Umrüstung gleicher oder ähnlicher Aufträge bzw. zur Zusammenfassung von Aufträgen mit gleichen Auslieferungsmodalitäten
  - planmäßigere Auftragsabarbeitung, kürzere Bearbeitungszeiten und bessere Einhaltung von Lieferterminen
  - kürzere Bearbeitungszeiten und höhere Terminalsicherheit
  - Minimierung von Umrüstzeiten und bessere Auslastung
  - Höhere Transparenz über Termine und Stand der Auftragsbearbeitung in jedem Arbeitsbereich, dadurch bessere Möglichkeit der Arbeitsplanung für jeden Bereich bzw. Mitarbeiter

## 2. Maßnahmen zur Gestaltung betrieblicher Informationen und Kommunikation

- Einheitliche Festlegung der Fertigungsunterlagen für alle Auftragsarten
- Bereitstellung auftragspezifischer Montageinformationen und Montageanweisungen für qualitätsrelevante Arbeitsvorgänge
- Einrichtung eines betrieblichen Intranets einschließlich Verknüpfung mit Außendienst und Werkstatt
- Bildung von speziellen Projektgruppen bei Anlagenaufträgen zwischen Konstruktion, Arbeitsvorbereitung und Montage zur Erstellung von Kundenangeboten und zur Auftragsplanung; gleitende Projektierung
- Festlegungen für den Änderungsdienst: Form, Inhalte, Zeitpunkte, Bestätigung
- Überarbeitung von Stellenbeschreibungen
- Regelung von informationsbezogenen Hol- und Bringepflichten je Arbeitsbereich/ Mitarbeiter
  - Eindeutigkeit der Unterlagen
  - Schnellere Bearbeitung von Kundenanfragen, Auftragsunterlagen und Reklamationen infolge durchgängigem Informationsfluß und besserer Abstimmung
  - Geregelter Informationsfluss zu Auftragsänderungen und sonstigen auftragsrelevanten Informationen zwischen Werkstatt und Verwaltung
  - Echtzeitinformationen über Vertriebsdaten, Lager- und Auftragsbestände sowie Auftragsfortschritte
  - Vermeidung von Montagefehlern
  - Höhere Handlungssicherheit

<b>Bezug zur BAAM®-Kategorie Mitarbeiterführung und soziale Beziehungen</b>
---

- Aufstellen und Bekanntmachen von Unternehmenszielen incl. genauer Bewertungskriterien
- Einführung von organisatorischen und thematischen Arbeitsberatungen auf Bereichs- und Leitungsebene einschließlich ihrer Dokumentation
- Förderung des Vorschlagswesens, Weiterführung der thematischen Arbeitsgruppen über das Gesundheitsprojekt hinaus
- Planung und Durchführung individueller fachspezifischer Qualifizierungsmaßnahmen (z.B. EDV)
  - Bessere Orientierung der Mitarbeiter/ Mitarbeiterbindung
  - Bessere Abrechenbarkeit der Ziele bzw. der erreichten Ergebnisse
  - Förderung von Information und Kommunikation im Unternehmen und zur Qualifizierung der Mitarbeiter
  - Gezielte und systematische Personalentwicklung zur Erhaltung und zur Erweiterung der Kenntnisse der Mitarbeiter
  - Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß

## 4 Nachbemerkung: Neue Wege für den Arbeitsschutz

Arbeits- und Gesundheitsschutz wird vom Unternehmer bzw. von den damit beauftragten Mitarbeiter immer noch allzusehr auf die Umsetzung von Gesetzen und Verordnungen einerseits und auf die Beachtung sogenannter klassischer Gebiete des Arbeitsschutzes (Gefahrstellen, Lärm, Beleuchtung usw.) reduziert; seine Bedeutung für die Erreichung unternehmerischer Ziele wird nicht gesehen und Arbeits- und Gesundheitsschutz zählt vielfach immer noch nur als Kostenfaktor, den es zu minimieren gilt (so viel wie nötig und so wenig wie möglich).

Die bislang im Arbeitsschutz praktizierten Methoden und angewandten Verfahren sind normativ und fast ausschließlich auf Aspekte der Sicherheit und der Gesundheit ausgerichtet. Das ist notwendig, aber nicht hinreichend. Abgesehen von gesetzlichen Mindestforderungen und moralischen Ansprüchen fehlt bislang ein Anreizsystem für Unternehmen, effektive Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes durchzuführen. Das Argument der Krankenstandssenkung taugt allein nicht mehr viel. Wo sind die Bezüge zu betrieblichen Problemen?

Sicherheits- und Gesundheitsprobleme sind ohne Zweifel Ausdruck einer schlechten Arbeitsgestaltung.

Aber auch Qualitätsprobleme, lange Bearbeitungszeiten, hohe Gemeinkosten, Überstunden, zeitliche und materielle Zusatzaufwände, Ausschuß und Nacharbeit, Nichteinhaltung von Terminen innerhalb des Betriebes und mit dem Kunden; "Kompetenzgerangel" und Abstimmungsverluste, Motivations-, Kreativitäts- und Flexibilitätsmangel sowie Fluktuation sind Ausdruck einer schlechten Arbeitsgestaltung.

Die Güte der Arbeitsgestaltung ist das Bindeglied für das Erreichen nachhaltiger unternehmerischer und sozialer Ziele, beide bedingen sich.

Im Beitrag wurde anhand eines Fallbeispiel herausgearbeitet, daß eine ganzheitliche und nachhaltige Gesundheitsförderung im Betrieb nur erreicht werden kann, wenn ein betrieblicher Nutzen begründet, generiert und sichtbar gemacht wird, wenn praktikable Methoden der Analyse und Gestaltung angewendet werden und wenn alle betrieblichen Akteure sich aufeinander einlassen.