
Beteiligungsorientierung im BGM der Arbeitswelt 4.0

Dr. Martin Kuhlmann

Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI)
an der Georg-August-Universität Göttingen

AOK Niedersachsen, GidA 4.0, Fachforum 2019
Hannover, 5. März 2019

Ausgangssituation

- Arbeit & Gesundheit Arbeitswelt 4.0: vielfältige **alte** und **neue Problemlagen**
- wachsender **arbeitspolitischer Gestaltungsbedarf**
- ein Aspekt sind:
Belastungswirkungen aufgrund von Gestaltungs- und Umsetzungsdefiziten beim Einsatz neuer Technologien – der digitalen Transformation
 - **Überschätzung** der **Leistungsfähigkeit** der Digitalisierung
 - **Mismatch** zwischen technischer und organisatorischer Integration
 - **Unterschätzung** des **Gestaltungsbedarfes** bei der Umsetzung und Nutzung der Systeme
 - systematische, breite **Beteiligungskonzepte** nicht die Regel
- **Beteiligung** wird zu einen **Schlüsselaspekt** der Digitalisierung.
- Beteiligung ist keine neue Idee – **alte und neue Herausforderungen**

Fragen / Themen im Forum

- (1) Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit Beteiligung in den Bereichen Arbeits-, Organisations- und Prozessgestaltung gemacht?
 - Positiv- und Negativerfahrungen?
 - Was funktioniert / Was funktioniert nicht?
- (2) Warum ist Beteiligung in der Arbeitswelt 4.0 unabdingbar?
- (3) Wie funktioniert Beteiligung?
Welche Problemlagen ergeben sich bei der praktischen Umsetzung?
- (4) betriebliche Good-Practice-Beispiele

betriebliche Good-Practice-Beispiele:

- (1) Teamarbeitsorganisation mit Verbesserungsgruppen
- (2) Practice Grounds-Meetings
- (3) betriebliche Projektteams / Parallelorganisation
- (4) shopfloor-orientierte Betriebsdatenerfassung
- ...

Fazit: agile, beteiligungsbasierte Planungsmethoden

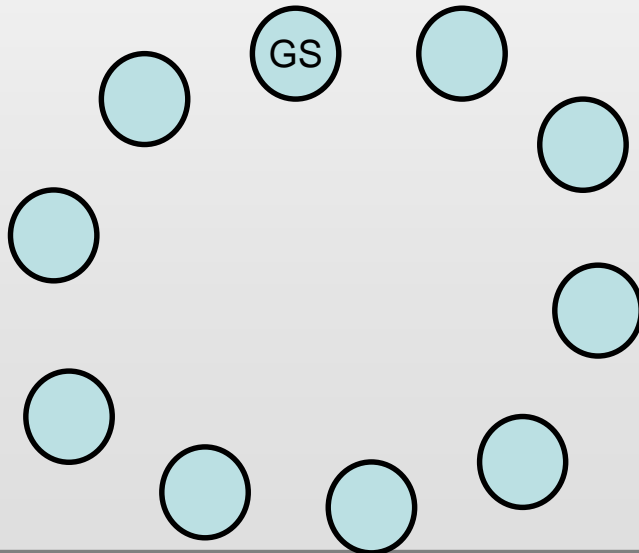
Good-Practice-Beispiel:
**Teamarbeitsorganisation mit
Verbesserungsgruppen**

Good-Practice-Beispiel: Team-/Gruppenarbeit

Meister

(vgl. „erweitertes Meisterprofil“)

Arbeitsgruppe (Team-/Gruppenarbeit)



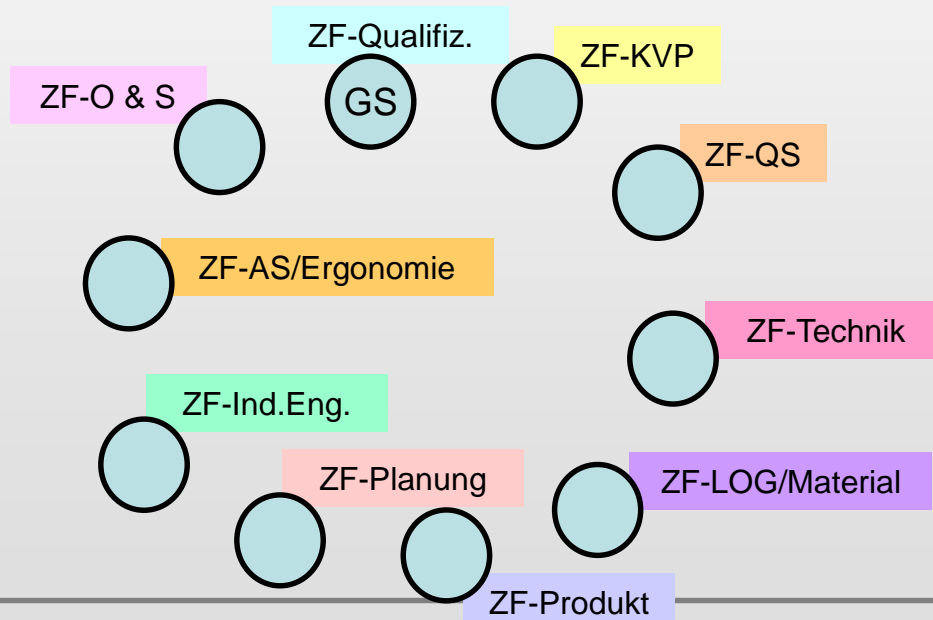
- systematische Rotation
- ggf. Vormontagen
- ggf. Übernahme indirekter Tätigkeiten
- von Gruppe und Meister getragener, mitarbeitender Gruppensprecher
- regelmäßige Gruppengespräche

Good-Practice-Beispiel: Zusatzfunktionen

Meister

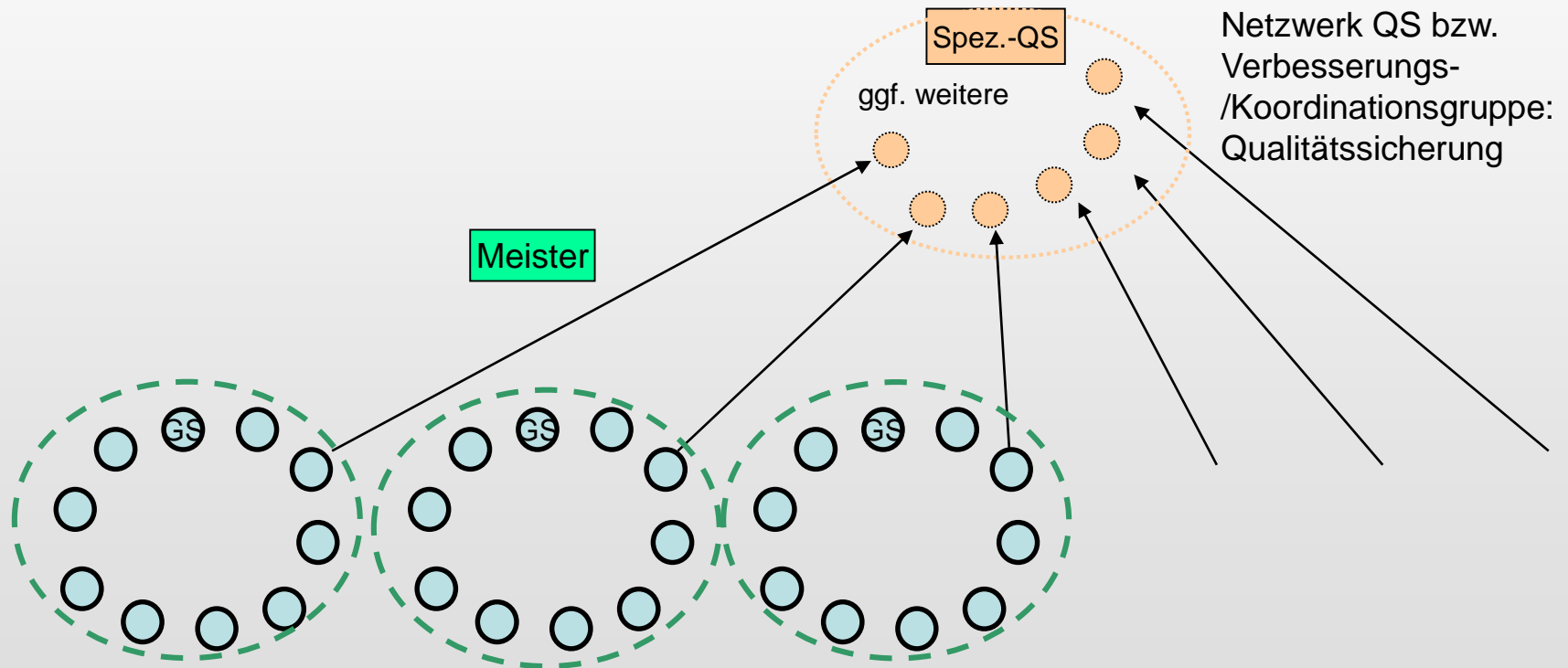
(vgl. „erweitertes Meisterprofil“)

Arbeitsgruppe (Team-/Gruppenarbeit)

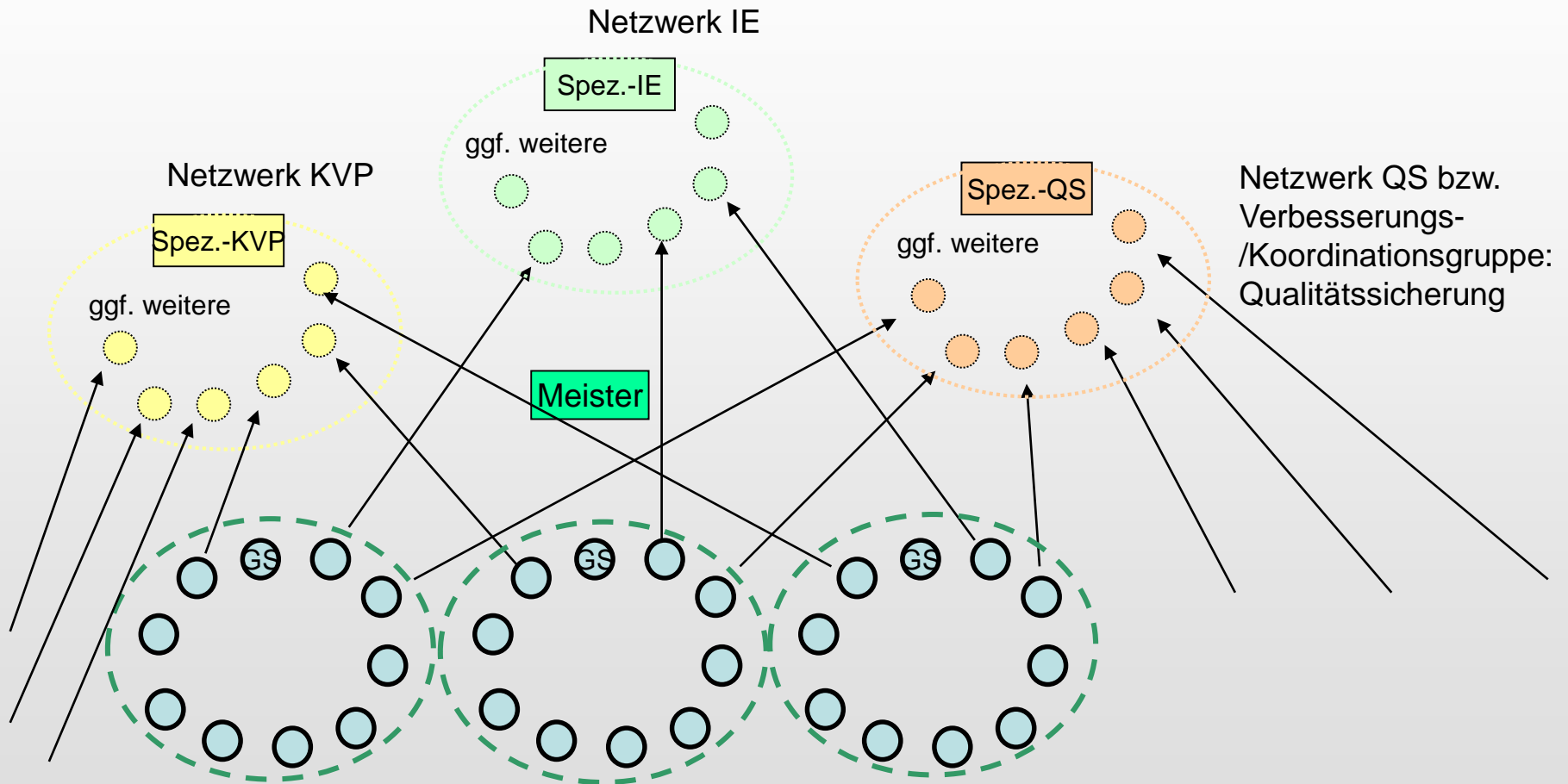


- systematische Rotation
- ggf. Vormontagen
- ggf. Übernahme indirekter Tätigkeiten
- von Gruppe und Meister getragener, mitarbeitender Gruppensprecher
- regelmäßige Gruppengespräche
- Übernahme von Zusatzfunktion
- Zeitspielräume für Zusatzfunktionen
- Qualifizierung für Zusatzfunktionen

Good-Practice-Beispiel: Verbesserungsteams



Good-Practice-Beispiel: Verbesserungsteams



Good-Practice-Beispiel: **Practice Grounds**

Practice Ground

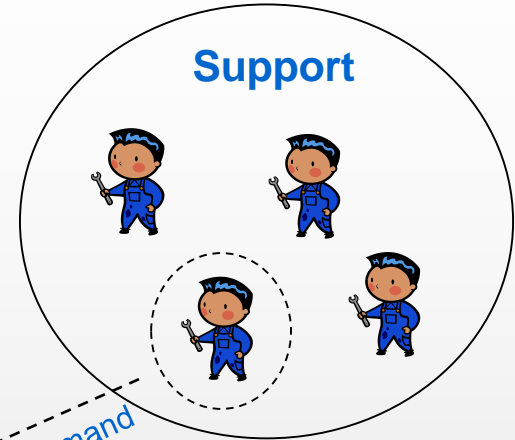
Practice Ground



Weekly
Improvementmeeting
20 Minutes

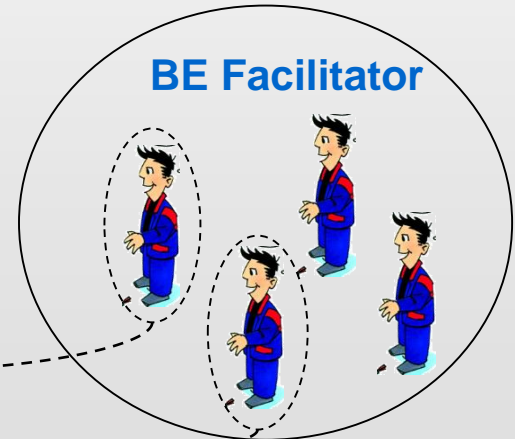
Daily
Deviationmeeting
10 Minutes

Support



On demand

BE Facilitator



Support of
Facilltator

Whiteboard in der Produktion



Whiteboard in administrativen Bereichen

PG
ME-Team

Tag	Aktivität	Wer	Wann	Bemerkung
18.03.	Konzept f. Bridge Meeting "Light" entwickeln/ausarbeiten	NE-CT	Q2/2010	
14.03.	ME-Ordnerstruktur überarbeiten	EK	KW 27	
18.03.	Info an Abt. ZHS → Was ist Green Cross? ins Intranet	AH	KW 18/25	geht in die Prozedura. von ME-Thema
16.04.	Einbindung d. BR → Erf.-Austausch → jeden 2. Jouv. Fixe?	MiBa	KW 17/25	
28.5.	Checkliste zu Tägl. Arb. mit allen ME-Begleitern inkl. Rolle in d. ersten 2-3 Wochen besprechen	EK	KW 23/25	
28.5.	Info in allen PAs: Verbesserungen ins Ideenmanagement eingeben Schriftübergf. Kommunikation + thematisieren	alle	KW 23/25	
28.4	Wie wird Andon richtig verwendet im Training? → Erstellung Spielanleitung	MaBo	KW 26/25	Standardrds für PP
Soth.	hgw. als eigene PG auführen "Team ADIT" → Kern PG, aber ins Intranet	hiBa	KW 18/25	→ Info R. Unterf. d. Info Interakt.
Soth.	Zusätzliches NE-Training für FK notwendig → Wie soll eine "Tägl. Arb. Sup." ablaufen?	MP	KW 21/27	mit EK im Erf. d. FK auftragen

Laufend	
<ul style="list-style-type: none"> Fotos v. PG (MP m. RU) Bericht von Erf.-Austausch der VA (EK) Benchmark in andere PG's (Alle)! Kalibrierung "Tägl. Arb. Sup." → Q3/2010 → Alle 	<p>Themen f. FK-Erf.austausch:</p> <p>→ neue Themen auf Whiteboard an die wo Schreiben weitergeben! <u>Team aufgabe</u></p> <p>Komm. zw. d. Schichten intensivieren</p>

ME/BE Elements



Month

Monthly Bridge Meetings + Go & See
MMT Standort, 2,5h

Monthly Feedback of Middle Mgmt.
CH-Mgrs./Foremen/
Schifteamleader/Middle
Mgmt./ME CT, 2h

Week

Weekly Bridge Meetings+ Go & See
CH-Mgrs./Fct. Mgr./Support,
2h

Weekly Improvement Meeting
PG Teams (+Support), 20 min

Weekly Deviation Meeting (Level III)
CH-Mgrs./Fct.Mgr./Support,30min

Monday

Tuesday

Wednesday

Thursday

Friday

Day

Daily Deviation Meeting (Level I)
PG Teams (+Support), 10 min

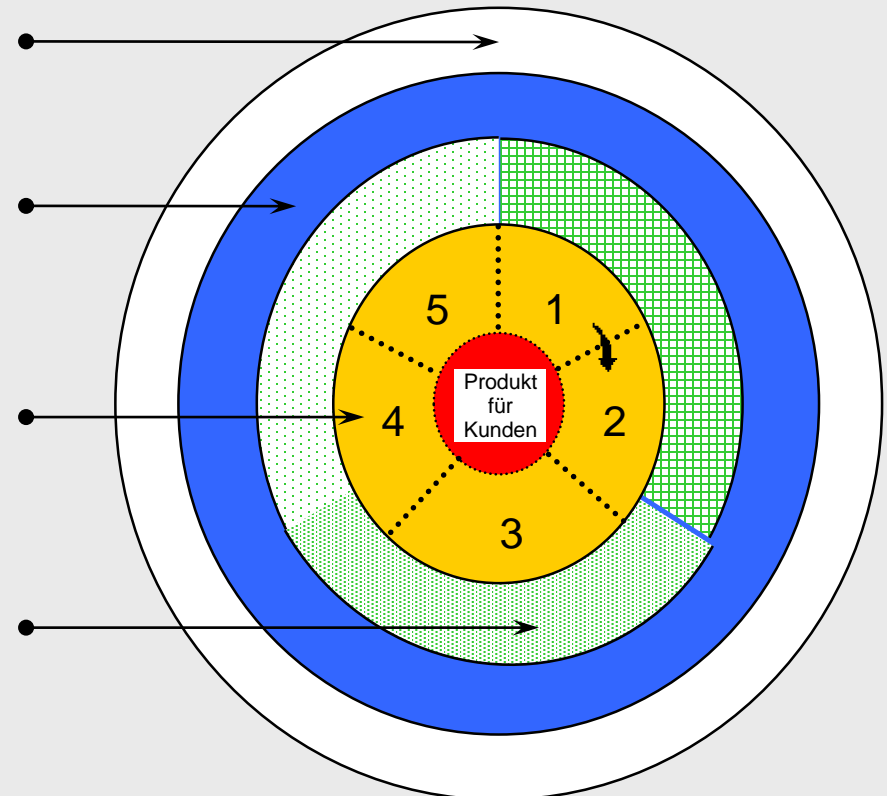
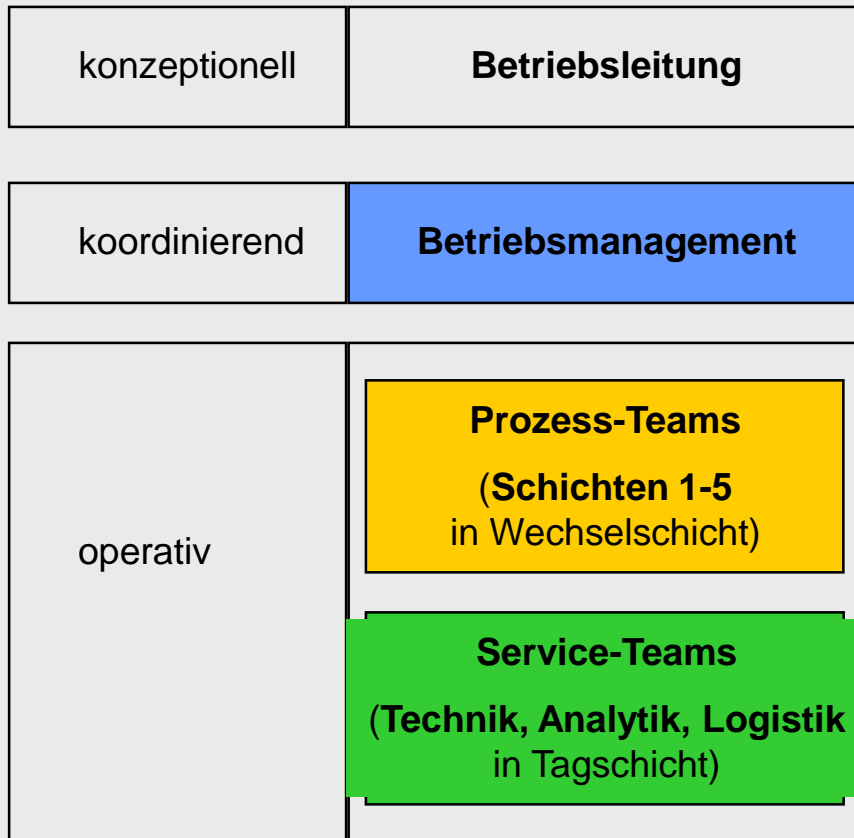
Daily Deviation Meeting (Level II)
PG TeamLeaders/CH-Mgrs. (+Support), 20 min

Good-Practice-Beispiel:
**betriebliche Projektteams /
„Fachteams“ als Parallelorganisation**

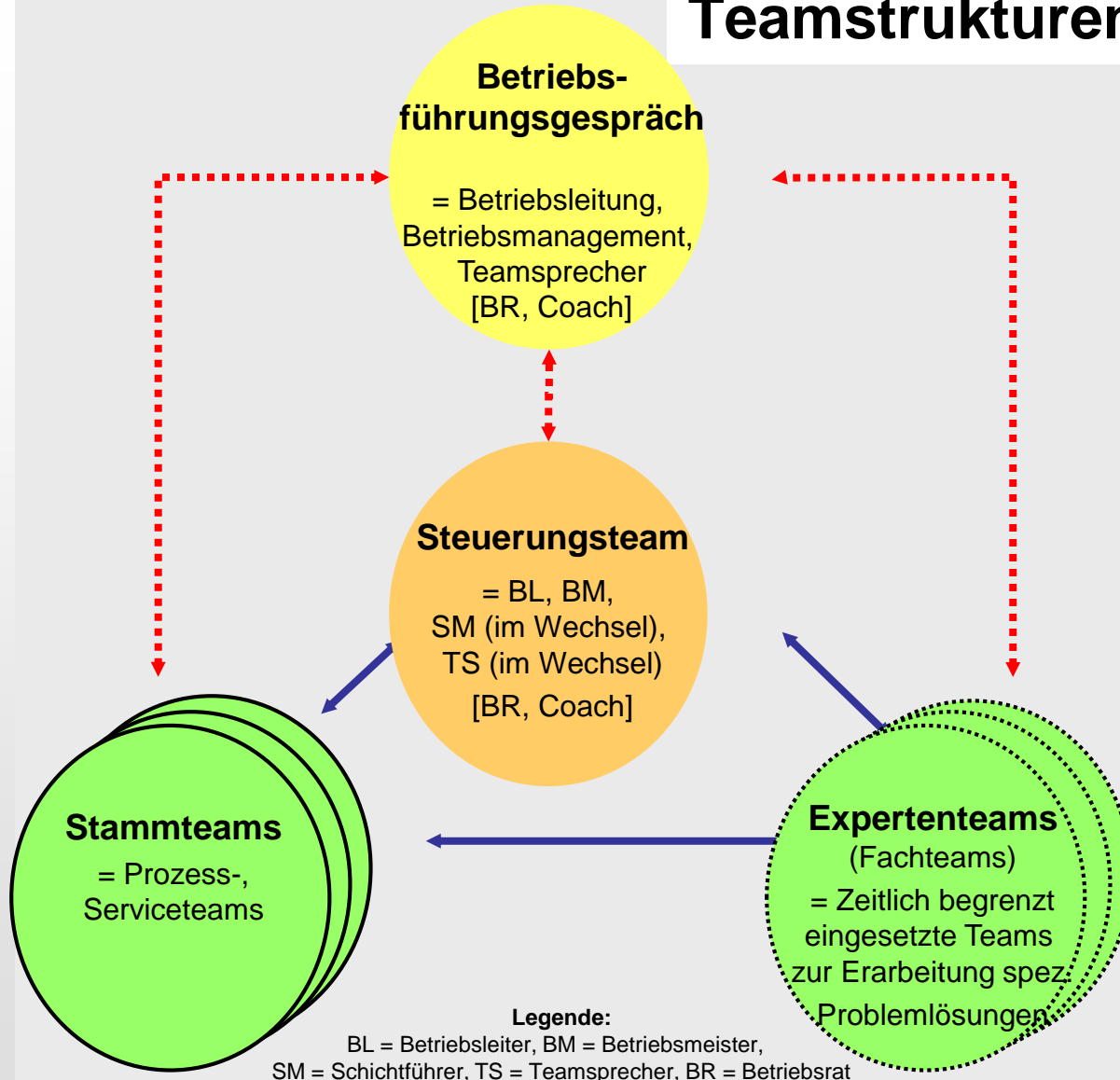
Stammteams

- Stammteams:** Aus der Organisation des Betriebes abgeleitete Teams, ausgerichtet an den Erfordernissen des Kernprozesses (auf Dauer tätig).
Aufgaben: Selbststeuerung gem. betrieblichen Rahmenbedingungen und Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Betriebsstruktur



Teamstrukturen



Betriebsführungsgespräch

(~ 1-2mal/jhrl.):

Zielfestlegung, Erfolgskriterien, Bilanz, ...

Steuerungsteam

(~ 1-2mal/mtl.):

- Steuerung und Koordinierung teamübergreifender Aktivitäten
- Themen für Teamaufgaben
- Einsetzung von Expertenteams
- Entscheidungsvorbereitung zur Umsetzung von Teamvorschlägen
- ...

Aufgaben Stamm- / Expertenteams

1. Selbststeuerung (Stammteams):

z.B. Urlaubsplanung, Einsatzplanung, Qualifikation, Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit im Team, ...

2. Kontinuierliche Verbesserung (Stamm-/Expertenteams):

Laufende Verbesserung der Sicherheit und Steigerung der Effizienz des Betriebes (Aufzeigen von Schwachstellen, Verbesserungsideen / Erarbeiten von Problemlösungen ggf. unter Einbeziehung von Experten)

agile, beteiligungsbasierte Planungsmethoden: einige Prinzipien als Fazit

- teamförmige Arbeitsweisen sind vorherrschend
- die Projektaktivitäten stehen im Zentrum (ausreichende Zeitanteile)
- Teams sind fach-, bereichs- und hierarchieübergreifend zusammengesetzt
- Teams gestalten ihre Arbeitsweise und ihre Kooperationsbeziehungen zu anderen Bereichen hin selbst
- Teams haben Einfluss auf ihre Ressourcenausstattung
- „Kunden“ werden frühzeitig einbezogen (iteratives, schrittweises Vorgehen):
erste Ideen/Entwürfe, erste Lösungen werden vorgestellt, erprobt, diskutiert
- Zwischenstände werden regelmäßig intern und extern diskutiert:
Transparenz – Überprüfung – Anpassung
- Product Owner oder Prozessbeauftragte stützen und treiben den Prozess
- aktiv gestaltete Handlungs-/Gestaltungsspielräume für Anwender/-innen