

# Gestaltung von Job-Rotation in der Produktion

Wolfgang Anlaufft

## 1. Job-Rotation – eine vielseitige Strategie

Job-Rotation (Arbeitsplatzwechsel) ist ein systematischer Arbeitsplatz- oder Aufgabenwechsel innerhalb eines Arbeitssystems. Erfolgt dieser Wechsel auf gleichem Anforderungsniveau spricht man von Arbeitserweiterung (**Job-Enlargement**, horizontaler Wechsel). Handelt es sich um Tätigkeiten in unterschiedlich hohen Anforderungsniveaus so spricht man von Arbeitsanreicherung (**Job-Enrichment**, vertikaler Wechsel). Die Job-Rotation stellt somit eine Arbeitsorganisationsform dar, welche aus Arbeitsstrukturierungselementen wie Arbeitserweiterung und Arbeitsanreicherung bestehen kann (Klippert/Hartwich/Anlaufft, 2016).

Job-Rotation erfährt in den letzten Jahren einen deutlichen Bedeutungszuwachs. Hintergrund sind nachfolgend aufgeführte Herausforderungen an die Produktionsarbeit, für deren Bewältigung Job-Rotation ein geeigneter Lösungsansatz zu sein verspricht.

Alternde Belegschaften in Verbindung mit körperlichen und psychischen Fehlbeanspruchungen führen häufig zu einem deutlichen Anstieg der Krankenquoten und nicht selten auch zu Einschränkungen bei der betrieblichen Einsatzfähigkeit. Der Zuwachs bei Krankenquoten und gesundheitlichen Einschränkungen für die Ausübung bestimmter Tätigkeiten ist vor allem von zwei Faktoren abhängig: Der ausgeübten Dauer der Tätigkeit (auch Expositionszeit genannt) und dem Ausmaß körperlicher und psychischer Fehlbeanspruchungen.

### Infobox

Die Zunahme erscheint vordergründig als ein Problem des höheren Lebensalters. Der Zusammenhang mit dem Alter ist jedoch vermittelt. In der Regel geht eine längere Tätigkeitsdauer mit einem höheren Alter einher. Betrachtet man Krankenquoten für Tätigkeiten mit geringen Fehlbeanspruchungen und einem hohen Ressourcenpotenzial, fällt auf, dass die entsprechende Kranken-

quote im Erwerbsverlauf kaum variiert. Es ist also nicht ein bestimmtes Lebensalter, das zu **gesundheitlichen Einschränkungen** bzw. vermehrten Krankheitstagen führt. Vielmehr zeigt ein differenzierter Blick auf betriebliche Krankenstatistiken nach Belastungsprofilen, dass meist langjährige körperliche und psychische Fehlbelastung die Ursache sind.

Üben Mitarbeiter/-innen über einen langen Zeitraum Tätigkeiten aus, die nur geringe Lernanreize bieten, so beeinträchtigt dies die Lernbereitschaft, die Lernfähigkeit und das Selbstbild der Betroffenen (s. dazu den Beitrag von Oltmanns u. a.). Merkmale dieser Tätigkeiten sind z.B.:

- nur ausführende Verrichtungen;
- anregungsarme und ständig wiederkehrende Abläufe;
- Aufmerksamkeit wird gefordert, ohne dass eine Handlungsmöglichkeit besteht;
- nur wenige Fähigkeiten und Kenntnisse werden benötigt;
- es liegt eine enge Bindung an den Takt der Maschine vor;
- Tätigkeiten sind in der Ausführung detailliert vorgeschrieben.

Laut **Erwerbstätigenbefragung 2012**<sup>1</sup> liegt der Anteil der Mitarbeiter/-innen, deren Arbeitsvorgänge häufig detailliert vorgeschrieben werden, bei 24,9% und der Anteil der Mitarbeiter/-innen, deren Arbeitsvorgänge sich häufig bis in alle Einzelheiten wiederholen, sogar bei 48,4%. Tätigkeiten mit geringen Lernanreizen treten nach wie vor häufig auf. In Folge können sich negative Wirkungen für die **kognitive Gesundheit** der Beschäftigten ergeben (s. dazu den Beitrag von Falkenstein u. a.). Die Lern- und Veränderungsfähigkeit von Menschen und Organisationseinheiten, aber auch generell die Gesundheit der Beschäftigten können unter diesen Arbeitsbedingungen leiden. In der oben erwähnten Erwerbstätigenbefragung 2012 schätzen Mitarbeiter/-innen, deren Tätigkeiten sich häufig bis in alle Einzelheiten wiederholen, ihren Gesundheitszustand doppelt so häufig als schlecht ein wie Mitarbeiter/-innen mit erweiterten Handlungsspielräumen bei der Bearbeitung ihrer Arbeitsaufgaben.

Darüber hinaus können sich negative Wirkungen für die **betriebliche Einsatzflexibilität** ergeben. Diese Einschränkungen ergeben sich vor allem aus drei Gründen: Einem schnelleren körperlichen Verschleiß bei einseitigen Belastungen. Höheres Angstempfinden und Blockadehaltung, da die erfolgreiche Bewältigung wechselnder fachlicher oder sozialer Anforderungen in monotonen Tätigkeiten nicht regelmäßiger Bestandteil ist und daher auch nicht mit steigendem Erfolg eingeübt werden kann. Eingeschränkte Kompetenzen, da Tätigkeiten hoch spezialisiert sind und bei technischen oder organisatorischen Veränderungen eine Entwertung dieser Fähigkeiten droht.

Gleichzeitig nehmen die Anforderungen an die betriebliche Flexibilität erheblich zu. Schwankende Auftragsvolumen, zunehmende Variantenvielfalt, unterschiedliche Losgrößen, kürzere Lieferzeiten sind nur einige Gründe hierfür. Die externe Flexibilisierung, z.B. über Leiharbeit, führt nicht selten zu indirekten Mehrkosten (Anlernprozesse), Qualitätsproblemen und weiteren Leistungsverlusten (z.B. Liefertreue). Unternehmen sind daher gut beraten, die Einsatzbreite und Einsatzflexibilität des eigenen Personals zu erhöhen. Anlernkosten können dadurch vermieden und die eingespar-

---

<sup>1</sup> BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2012.

ten Gelder in die Potenzialentwicklung der Belegschaft investiert werden.<sup>2</sup> **Job-Rotation** bietet hierfür einen Lösungsansatz. Höhere Einsatzflexibilität, abwechslungsreichere Tätigkeiten (geistig und körperlich) sowie ein erweitertes Verständnis für betriebliche Prozesse sind beabsichtigte Ziele, die mit diesem Vorgehen verbunden werden können.

Neben der zunehmenden Wettbewerbsintensität sind die Unternehmen mit Veränderungen im Personalbestand konfrontiert. Seit mehr als 15 Jahren steigt der Anteil älterer Arbeitnehmer/-innen. Wesentliche Gründe sind demografische Entwicklungen in der Gesellschaft und gesetzliche Veränderungen in der Rentengesetzgebung, die zu einem veränderten Erwerbsverhalten geführt haben. Beschäftigtenbefragungen, betriebliche Analysen und Auswertungen der Sozialversicherungsträger zeigen jedoch, dass von einer alter(n)sgerechten Arbeitswelt noch nicht die Rede sein kann: Der Anteil **alternskritischer Arbeitsbedingungen** bei physikalischen (Lärm, Klima, Beleuchtung, usw.), physiologischen (Heben und Tragen, Zwangshaltungen usw.) Belastungen verharrt auf hohem Niveau. Psychische Belastungen mit negativen Beanspruchungsfolgen (wie monotone Tätigkeiten, geringe Handlungsspielräume, Termin- und Zeitdruck, Entgrenzung von Arbeit, Schichtarbeit, kontinuierliche Mehrarbeit usw.) kommen hinzu und zusammengenommen können beide Anforderungen zu einer multifaktoriell bedingten Beeinträchtigung der Gesundheit führen.

Zugleich wurden Auswege, die, wenn auch nur temporär und für einen kleinen Kreis der älteren Beschäftigten in der Vergangenheit eine große Rolle gespielt haben, wie die Übernahme belastungsärmerer Tätigkeiten durch betriebswirtschaftliche Strategien der Konzentration auf das Kerngeschäft und die Auslagerung von Tätigkeiten, geschlossen.

Ähnlich schwierig wird es mit spezifischen Schutzregelungen für ältere Beschäftigte, wie z.B. keine Bereitschaftsdienste oder Nachtschichten im hohen Alter. Diese Regelungen sind in der Praxis schwer zu handhaben, wenn der Anteil der älteren Mitarbeiter/-innen deutlich steigt. Sonderregelungen funktionieren nur für eine Minderheit und nie für eine Mehrheit (Anlauff/Hartwich, 2016).

## 2. Zielsetzungen gewichten

Das Gestaltungsinstrument Job-Rotation setzt an diesen Herausforderungen an. Die unterschiedlichen strategischen Dimensionen ermöglichen es, die drei Ziele

---

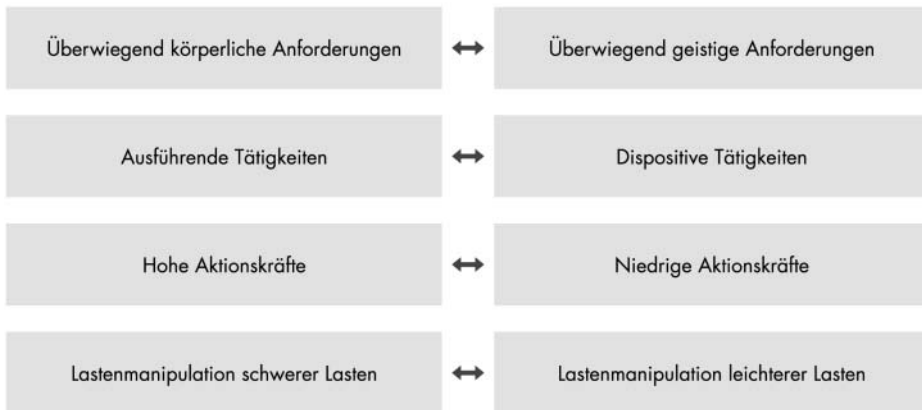
2 Die ffw GmbH hat kürzlich die Kosten der Fluktuation (Leiharbeit, Personalabgänge) für einfache Tätigkeiten eines Industrieunternehmens erhoben. Konservativ betrachtet lagen diese bei 5.000 € pro Eintritt. Angesetzte Kosten waren: Verwaltungsaufwand, Aufwand für Einarbeitung, geringere Produktivität während der Anlernzeit, Qualitätsprobleme. Bei komplexeren Tätigkeiten liegt dieser Aufwand um ein Vielfaches über diesen Wert.

Gesundheit erhalten, Lernen fördern und betriebliche Einsatzflexibilität erhöhen je nach den aktuellen Anforderungen zu gewichten.

## 2.1 Gesundheit erhalten

Um das Gesundheitsziel zu verfolgen, wird Job-Rotation so ausgestaltet, dass ein Belastungswechsel stattfindet. Belastungswechsel im Arbeitsprozess bedeutet, mindestens zwei unterschiedliche Anforderungen aufeinanderfolgen zu lassen.

### **BELASTUNGEN: ROTATION ALS WECHSEL VON ...**



**Abb. 3.21** Belastungswechsel bei Job-Rotation (Klippert/Hartwich/Anlauff, 2016)

Diese Zielsetzung wird am besten erreicht, wenn folgende Gestaltungsmerkmale und Grundsätze verfolgt werden:

1. Ergonomische Optimierung des Arbeitsplatzes und der Umgebungsbedingungen durch geeignete Hilfsmittel (Hebehilfen, Optimierung des Lichts, Lärmreduzierung usw.) Grundsatz: Job-Rotation braucht ergonomisch gut gestaltete Arbeitsplätze und ist kein Ersatz für den Verzicht auf gute technische Lösungen am Arbeitsplatz oder in der Arbeitsumgebung.
2. Anreicherung von Tätigkeiten durch die Integration planender, kontrollierender oder optimierender Aufgabenstellungen. Grundsätze: Je häufiger und unterschiedlicher der Belastungswechsel am Arbeitsplatz vorgenommen wird, umso besser. Belastungswechsel am Arbeitsplatz ist besser als Belastungswechsel durch Arbeitsplatzwechsel.
3. Arbeitsplatzwechsel muss systematisch gestaltet werden. Hierzu gehören die Anwendung arbeitswissenschaftlich fundierter Kriterien für Art, Zyklus und Dauer des Wechsels.

## 2.2 Lernmöglichkeiten in der Arbeit schaffen

Lernförderlichkeit entsteht aus einer Kombination von Eigenschaften der Tätigkeit und unterstützenden Rahmenbedingungen. Dabei sind folgende Kriterien besonders wichtig: Vollständigkeit, Handlungsspielraum, Anforderungsvielfalt, gemeinsames Arbeiten und Lernkultur.

**Vollständige Arbeitsaufgaben** bilden eine wesentliche Grundlage für altersgerechtes Arbeiten und wirken positiv auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, fördern Qualifikation und Flexibilität, sowie Wohlbefinden und Gesundheit der Mitarbeiter/-innen am Arbeitsplatz. Damit wird vor allem eine persönlichkeitsfördernde Arbeit, ein zentrales Kriterium menschengerechter Arbeitsgestaltung, ermöglicht. Eine Aufgabe ist vollständig, wenn die Tätigkeit durch den Arbeitnehmer in einem vollständigen Zyklus geplant und vorbereitet wird, die Arbeitsschritte ausgeführt werden, das Ergebnis kontrolliert und die Vorgehensweise verbessert werden kann.

**Handlungsspielräume** bei der Aufgabenerfüllung bestimmen den Umfang der Eigenkontrolle und die Möglichkeiten, selbst Entscheidungen bzgl. des Arbeitshandelns zu treffen. Vor allem bestimmen sie die Einflussmöglichkeit und damit den Autonomiegrad in der Ausführung der Tätigkeit. Ein angemessener Handlungsspielraum liegt vor, wenn

- die zeitliche und fachliche Abfolge der Tätigkeit (was, wann, wie) beeinflusst werden kann,
- eine enge Taktbindung oder feingliedrige Standardisierung der Ausübung von Tätigkeiten vermieden werden,
- bei kleinen Störungen selbst für Abhilfe gesorgt werden kann,
- die Arbeitsmenge zu bewältigen ist und dadurch ein hoher und permanenter Zeitdruck vermieden wird und
- Mitarbeiter/-innen an der Entscheidung über die Auswahl oder Beschaffung von Arbeitsmitteln beteiligt werden.

**Anforderungsvielfalt** bei den Arbeitsaufgaben nutzt die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter/-innen und entwickelt diese weiter. Damit werden ein flexibler Personaleinsatz ermöglicht und tätigkeitsbezogene Gesundheitsressourcen am Arbeitsplatz aktiviert. Arbeitsaufgaben sind abwechslungsreich, wenn sie

- unterschiedliche körperliche Anforderungen beinhalten (Körperhaltungen, Inanspruchnahme unterschiedlicher Muskelpartien),
- körperliche und geistige Anforderungen enthalten sind und
- die Tätigkeiten auf vorhandenen Qualifikationen aufbauen und Impulse für deren Weiterentwicklung geben.

Die Anforderungsvielfalt von Tätigkeiten wird durch angemessene Handlungsspielräume und eine vollständige Gestaltung von Arbeitsaufgaben (siehe oben) erhöht.

**Gemeinsames Arbeiten:** Die Möglichkeit, die eigene Arbeit zeitlich und inhaltlich mit anderen Mitarbeiter/-innen abzustimmen, zu koordinieren und sich gemeinsam zu besprechen, fördert das Wohlbefinden der Mitarbeiter/-innen, ermöglicht Lernimpulse, stärkt die Lernmotivation und wirkt sich positiv auf die Zusammenarbeit im Arbeitsteam aus.

Gemeinsames Arbeiten ist gegeben, wenn

- die Aufgabengestaltung eine Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeiter/-innen erfordert,
- die Arbeitsaufgaben gemeinsam in räumlicher, zeitlicher und fachlicher Hinsicht bearbeitet werden können und
- eine regelmäßige Rückmeldung durch Vorgesetzte und Kollegen/-innen über Verlauf und Ergebnisse der Tätigkeit gewährleistet ist.

**Lernkultur:** Das Handeln von Führungskräften hat hier eine große Bedeutung. Eine förderliche Lernkultur zeichnet sich aus, wenn Mitarbeiter/-innen

- zum Lernen ermutigt werden,
- in regelmäßigen Abständen mit neuen Aufgaben oder Tätigkeiten konfrontiert werden,
- angemessene Zeit zur Einarbeitung vorhanden ist,
- eine faire und sachliche Rückmeldung über ihre Arbeit und deren Ergebnisse erhalten,
- Entwicklungswege aufgezeigt und im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten unterstützt werden und
- Fehler nicht zu Schuldzuweisungen führen, sondern als Anstoß für Lernprozesse genutzt werden.

## 2.3 Einsatzflexibilität steigern

Unterschiedliche Arbeitsaufgaben auszuführen, ist ein wesentliches Element für die Fähigkeit einer Organisationseinheit, flexibel auf verschiedene quantitative oder qualitative Leistungsanforderungen reagieren zu können. Einsatzflexibilität ist das Ergebnis vorhandener Kompetenzen, innerbetrieblicher Lernprozesse und eines **systematisch gestalteten Personaleinsatzes**. Sie muss betrachtet werden für die jeweilige Person und für die Organisationseinheit. Einsatzflexibilität bezieht sich einerseits auf betriebliche Leistungsziele:

- Welche Anforderungen muss eine Organisationseinheit erfüllen (Produktivität, Durchlaufzeit, Kosten, Liefertreue)?
- Welche Schwankungen bei den Aufträgen (quantitativ/qualitativ) müssen bewältigt werden?

Einsatzflexibilität hat andererseits die Bilanzierung und Entwicklung von Potenzialen und Ressourcen zur Bewältigung der Anforderungen im Blick:

- Welche personellen Ressourcen stehen zur Verfügung (Krankheit, Urlaub berücksichtigen usw.)?
- Welche Aufgaben sind zu erledigen?
- Welche Kompetenzen sind dafür erforderlich?
- Wer kann welche Tätigkeiten ausüben?
- Bei welchen Tätigkeiten ergeben sich Lücken?

## Infobox

### Weiterführende Betrachtungen

In der Praxis gibt es keine strenge Trennung zwischen diesen drei Zielen. Je nach Situation ist aber eine unterschiedliche Gewichtung festzustellen. Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung handelt es sich bei der Umsetzung obiger Ziele um Entwicklungs- und Veränderungsprozesse der jeweiligen Organisationseinheit. Eine **gute Organisationsentwicklung** berücksichtigt dabei spezifische Erfolgsfaktoren:

- Gemeinsamen Nutzen stiften: Balance zwischen Interessen des Managements und der Mitarbeiter/-innen herstellen.

- Schlüsselgruppen einbeziehen: Management, mittlere Führungsebene, Mitarbeiter/-innen, Betriebsrat in geeigneter Weise aktivieren.
- Beteiligung und Lernen für eine qualifizierte Beteiligung sicherstellen.
- Gute Projektstruktur: Methoden des Projektmanagements auf den Veränderungsprozess anwenden.

Diese Erfolgsfaktoren beeinflussen das **SOLLEN** (Ziele), **WOLLEN** (Motivation) und das **KÖNNEN** (Fähigkeiten) der Mitarbeiter/-innen.

## 3. Die Einführung von JOB-Rotation

Ein betriebliches Gestaltungsprojekt zur Einführung von „**Job-Rotation**“ sollte aus folgenden Schrittfolgen aufgebaut sein:

Schritt	Worum geht es?
Prozessstrukturen und Orientierungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsstrukturen schaffen</li> <li>• Gemeinsames Arbeitsverständnis zwischen den beteiligten Akteuren herstellen</li> </ul>
Analyse I (Richtung der Veränderung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheitsdaten: Krankenquote, gesundheitliche Einsatzfähigkeit</li> <li>• Kompetenzbilanz: Wer kann was?</li> <li>• Schwankungen bei den Aufträgen: höhere Stückzahlen, andere Aufträge, veränderte Lieferfristen, Störungen in der Produktion</li> <li>• Schwankende Ressourcen, z.B. Krankheit, Fluktuation, Störungen bei der Verfügbarkeit von Material oder Maschinen</li> </ul>

Schritt	Worum geht es?
Ziele festlegen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Ziele werden verfolgt?</li> <li>• Priorisierung nach Hauptziel u Nebenziel</li> <li>• Woran merken wir, dass wir unsere Ziele erreicht haben?</li> </ul>
Analyse II (Arbeitsbedingungen)	Differenzierte Analyse von Arbeitsbedingungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• körperliche und psychische Faktoren</li> <li>• gesundheits- und lernförderliche Aspekte</li> <li>• Was soll mit Einsatzflexibilität erreicht werden (Produktivität, Qualität und Liefertreue)?</li> </ul>
Konzeptentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung eines Konzepts für Job-Rotation</li> <li>• Workshop zur Information, Diskussion und Optimierung mit den Beschäftigten</li> <li>• Vorbereitende Maßnahmen: Qualifizierung, Einarbeitung, Überprüfung der Eingruppierung</li> </ul>
Maßnahmen umsetzen, Lernen und Optimieren	Testphase mit Feed-back Auswertung Steuergruppe: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird das Vorgehen wie geplant umgesetzt?</li> <li>• Kommen wir dem Ziel näher?</li> <li>• Wo müssen wir neu justieren?</li> <li>• Welche unterstützenden Maßnahmen brauchen wir?</li> </ul> Auswertung Mitarbeiter: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie zufrieden sind wir mit dem Verlauf, den Ergebnissen und den Wirkungen im Arbeitsalltag?</li> <li>• Erhoben durch persönliche Gespräche (FK und MA, Mitarbeiterunden, Workshops)</li> </ul>
Verstetigung	Reflexion der Erfahrungen und Überführung in ein optimiertes Vorgehen

**Tab. 3.2** Schrittfolge Job-Rotation

Diese Vorgehensweise hat sich bewährt, da die Einführung von Job-Rotation als Entwicklungsprozess der Organisation gestaltet wird, die wichtigen Fach- und Machtpromotoren einbezogen werden und Lernen und Beteiligung sichergestellt werden.

### 3.1 Prozesstrukturen und Orientierungen

Eine Steuergruppe schafft tragfähige Arbeitsstrukturen, wenn die für das Veränderungsvorhaben relevanten Entscheider und Fachexperten mitwirken. In unserem Beispiel sind dies die Vorgesetzten der betroffenen Produktionsbereiche, die Vertreter des Betriebsrats, das Personalmanagement und die Fachkräfte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor liegt darin, eine gemeinsame fachliche Orientierung für den Veränderungsprozess zu entwickeln und zu vereinbaren. Als Grundlage eignen sich die Kriterien für eine **menschengerechte Gestaltung von Arbeit**, wie sie sich in dem Konzept „Gute Arbeit“ oder auch in den Kriterien und Gestal-



tungsempfehlungen für eine Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz wiederfinden.

Im Mittelpunkt steht dabei eine altersgerechte Arbeitsgestaltung, also eine Gestaltung von Arbeitsbedingungen, in denen es möglich ist (wird), in Beschäftigung gesund und kompetent älter zu werden. Der Blick richtet sich daher auch auf die gesamte Belegschaft, unabhängig von ihrem Alter. Gestaltungserfordernisse für einzelne Beschäftigte werden entsprechend den Anforderungen des Vorhabens in einer spezifischen Weise berücksichtigt.

### 3.2 Analyse I: Richtung der Veränderung festlegen

In diesem Schritt werden Grundlagen ermittelt, die dabei helfen, Ziele für das Gestaltungsprojekt „Job-Rotation“ festzulegen. Die Grundlage ist also eine Bestandsaufnahme zu den drei Gestaltungszielen Förderung der Gesundheit, Verbesserung der betriebliche Einsatzflexibilität und Steigerung der Kompetenzen.

#### **Gesundheitsdaten:**

- Krankenquoten nach Tätigkeiten und Alter
- Aktuelle und künftige Altersstrukturen
- Anzahl und Art gesundheitlicher Einschränkungen im jeweiligen Arbeitssystem

#### **Anforderung an die betriebliche Einsatzflexibilität:**

- Wie hoch sind die täglichen, wöchentlichen und monatlichen Schwankungen im Auftragsvolumen
  - bei Aufträgen mit vergleichbaren Anforderungen?
  - bei Aufträgen mit verschiedenen Anforderungen?
- Wie häufig kommt es zu Störungen und Behinderungen in der Produktion (z.B. mangelnde Verfügbarkeit von Material, Arbeitsmitteln oder Maschinen), in deren Folge Ressourcen erhöht werden müssen, um die Liefertreue zu sichern?
- Wie stark schwanken die tatsächlich vorhandenen Ressourcen, z.B. durch Krankheit, Urlaub, gesundheitlichen Einschränkungen bei der Ausübung von Tätigkeiten, Fluktuation?

#### **Aufgabenbezogene Kompetenzen:**

- Welche Arbeitsplätze gibt es in der Arbeitseinheit?
- Kompetenzstufen festlegen, z.B.
  - keine Kompetenz zur Ausübung der Tätigkeit (leer)
  - Einarbeitung abgeschlossen (1)
  - kann Tätigkeit selbständig planen, ausführen, kontrollieren und optimieren (2)
  - kann zusätzlich anlernen (3)
- Wer kann welche Aufgaben, in welcher Kompetenzstufe ausüben?
- Wie viele Mitarbeiter/-innen werden mit Kompetenzstufe 2 benötigt? (SOLL)

- Wie viele Mitarbeiter/-innen haben Kenntnisse, die der Kompetenzstufe 2 entsprechen? (IST)

Die Einstufung erfolgt in drei Schritten

- Fremdeinschätzung, z.B. durch den Vorgesetzten
- Selbsteinschätzung durch den Mitarbeiter
- Gemeinsame Einschätzung

Es bietet sich an in diesem Gespräch auch über erforderliche und gewünschte Entwicklungsschritte aus Sicht des Vorgesetzten und des Mitarbeiters zu reden. Die Ergebnisse können in einer Kompetenzmatrix visualisiert werden

### 3.3 Ziele festlegen

Die Ergebnisse aus obiger Analyse werden in der Steuergruppe vorgestellt und darauf aufbauend die Ziele für das Projekt „Job-Rotation“ festgelegt. Hierbei gilt es unterschiedliche fachliche und arbeitspolitische Interessen und Vorstellungen in eine Balance zu bringen. Je nach Gewichtung der Ziele ergeben sich unterschiedliche Orientierungen bei der Ausgestaltung der jeweiligen Vorgehensweise.

**Leitfragen** für die Erarbeitung und Priorisierung von Zielen können z.B. sein:

- Welche Probleme haben wir aktuell, die mit Hilfe von Job-Rotation gelöst werden sollen?
- Welche Zustände sollen daher verbessert werden?
- Welche Probleme kommen in Kürze auf uns zu, die mit Hilfe von Job-Rotation besser gelöst werden können?

Die **Ziele** können als Wirkungen für unterschiedliche Handlungsfelder beschrieben werden:

- Personaleinsatzplanung: im Regelbetrieb, bei kurzfristigem Ausfall (z.B. Krankheit), bei der Urlaubsgestaltung, bei Auftragsschwankungen
- Gesundheit der Mitarbeiter/-innen: Unfallfreiheit, Belastungswechsel (körperlich), Belastungswechsel (körperlich/geistig), Anzahl BEM Fälle reduzieren, Anzahl leistungsgewandelte Mitarbeiter/-innen begrenzen, Krankenquoten senken
- Lernen in der Arbeit: Tätigkeit wird abwechslungsreicher, neue Anforderungen werden integriert, Prozessverständnis wird erweitert
- Prozesse: Störungsfreiheit, Ideen für Verbesserungen

### 3.4 Analyse der Arbeitsbedingungen

In die Analyse einbezogen werden folgende Faktoren:

- physikalische Faktoren, wie z.B. Lärm, Licht, Klima,

- physiologischen Faktoren, wie z.B. Heben und Tragen, Ziehen und Schieben, Körperhaltungen und
- psychische Faktoren, wie sie sich aus den Bedingungen des Arbeitsplatzes, der Umgebung, der Arbeitsinhalte, der Möglichkeit für Lernen und Entwicklung, der Arbeitszeitgestaltung aber auch der Gestaltung sozialer Faktoren ergeben.

Die Ergebnisse für die physikalischen und physiologischen Faktoren werden durch Messungen, durch Anwendung der Leitmerkmalmethoden, Arbeitsbeobachtungen ermittelt.

Danach werden sie in Belastungslandkarten aufbereitet und nach dem Ampelprinzip visualisiert. Die jeweiligen Ausprägungen der Belastungen, Beanspruchungen und Ressourcen können getrennt nach Tätigkeiten und Arbeitsbereichen ermittelt werden.

		Beleuchtung	LMM Man	MLT	Beleuchtung	LMM Man	MLT	Beleuchtung	LMM Man	MLT
Bereich		Arbeitsstation								
		Station 1			Station 2			Station 3		
Halle 1	Montage 1	1200	16	38	1200	22	20	1200	24	30
	Montage 2	1350	34	24	1600	44	20	1500	34	38
	Montage 3	600	10	24	800	36	52	600	54	28
	Montage 4	630	10	22	800	56	34	900	80	44
	Montage 5	750	10	38	800	32	28	750	66	48

**Abb. 3.22** Aufbau einer Belastungslandkarte physikalisch und physiologisch<sup>3</sup> (Klippert/Hartwich/Anlauff, 2016)

Die Ergebnisse für die psychischen Anforderungen werden mittels einer anonymen Beschäftigtenbefragung erhoben und ebenfalls in einer Belastungslandkarte visualisiert.

Bei der Darstellung werden die Anzahl der positiven Antworten gezählt und die entsprechenden Werte nach Tätigkeiten abgetragen.

Die Ergebnisse werden zur **Optimierung der Arbeitsbedingungen** genutzt. Sie werden in Workshops mit Beschäftigten (getrennt nach Tätigkeitsgruppen) vorgestellt, gemeinsam interpretiert und darauf aufbauend, erste Gestaltungsideen entwickelt. Dadurch entsteht ein Raum, in dem wichtige Impulse aus Sicht der Beschäftigten artikuliert werden können. Beteiligung der Beschäftigten ist dabei als eine Ergänzung und

<sup>3</sup> Im Beispiel wurden die Werte für die Beleuchtung in Lux und Werte für die Belastungspunkte nach der Leitmerkmalmethode für manuelle Tätigkeiten (LMM Man) und dem multiplen Lastentool (MLT) eingetragen.

kein Ersatz zu den Handlungsmöglichkeiten betrieblicher Mitbestimmung zu verstehen.

Kriterium	Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung	Arbeitsaufgabe					Lernen und Entwickeln	Arbeitsorganisation					Arbeitszeit	soziale Beziehungen				
		Arbeitsinhalte	(Über-) Unterforderung	emotionale Anforderungen	Verantwortung	Sinnhaftigkeit		Störungen und Behinderungen	Arbeitsmenge	Handlungsspielräume	Transparenz	Führung		Kollegialität	Misprache	Veränderung	Beruf und Privatleben	
Unternehmen gesamt (192)	63%	84%	82%	77%	70%	90%	73%	81%	75%	67%	90%	69%	55%	81%	62%	87%	89%	
Versand (29)	66%	85%	75%	77%	59%	92%	82%	72%	72%	73%	99%	75%	48%	84%	70%	82%	84%	
Produktverpackung I (44)	64%	86%	83%	77%	72%	85%	65%	84%	77%	60%	87%	70%	53%	81%	60%	84%	92%	
Produktverpackung II (22)	63%	74%	80%	85%	75%	93%	76%	85%	86%	65%	92%	61%	59%	76%	60%	90%	94%	
Wareneingang ( 24)	60%	87%	91%	69%	78%	95%	70%	92%	78%	66%	92%	59%	58%	81%	64%	92%	95%	
Instandhaltung (13)	46%	87%	79%	69%	40%	96%	83%	66%	48%	85%	95%	62%	65%	85%	78%	92%	77%	
Systembetreuung (3)	keine Auswertung																	
Kommissionierung (29)	51%	72%	76%	70%	69%	78%	65%	67%	65%	54%	73%	75%	30%	73%	30%	80%	83%	
Sonstige (12)	91%	97%	95%	89%	84%	100%	100%	89%	66%	92%	97%	93%	93%	92%	90%	100%	90%	
keine Angabe (16)	63%	84%	76%	90%	72%	90%	68%	82%	86%	63%	90%	75%	60%	86%	58%	84%	85%	

**Abb. 3.23** Aufbau einer Belastungslandkarte für psychische Anforderungen<sup>4</sup> (Klippert/Hartwich/Anlauf, 2016)

Bevor das Rotationskonzept entwickelt und umgesetzt wird, sollten möglichst viele Verbesserungsmaßnahmen zum Abbau von Fehlbeanspruchungen und zum Ausbau von Ressourcen für eine gesundheits- und lernförderliche Gestaltung der Arbeit umgesetzt werden. Die Steuergruppe hat dabei die Aufgabe, gemeinsam mit den Führungskräften und Mitarbeiter/-innen der jeweiligen Arbeitsbereiche, Maßnahmen zu definieren und deren Umsetzung zu begleiten und ihre Effekte zu überprüfen. Gleichzeitig steigt die Akzeptanz für die mit Job-Rotation verbundenen Veränderungsprozesse bei den Beschäftigten, wenn die arbeitsorganisatorische Maßnahme „Job-Rotation“ verbunden wird mit Verbesserungen bei den aus Beschäftigtensicht drängenden und wichtigen Problemen in der Arbeitsgestaltung. Durch die Arbeitsanalysen werden Handlungsschwerpunkte transparent und können durch geeignete Gestaltungsmaßnahmen, wie z.B. ergonomische Optimierungen der Arbeitsplätze oder Arbeitsum-

4 Die Ergebnisse wurden durch eine Beschäftigtenbefragung ermittelt und in 17 Hauptkategorien zusammengefasst. Die Prozentzahl gibt die Anzahl der Positivantworten wieder. Werte mit 80% und mehr werden mit der Farbe Grün, Werte zwischen 50% und 80% mit der Farbe Gelb und Werte mit weniger als 50% mit der Farbe Rot markiert.

gebung, Verbesserung von Abläufen, Informationsprozessen oder Möglichkeiten zur **Mitwirkung der Beschäftigten**, aufgegriffen werden.

Dadurch werden Wirkungen erhöht: Körperliche Belastungen werden durch ergonomische Maßnahmen reduziert und anschließend das verringerte Ausmaß an Fehlbeanspruchungen durch einen Belastungswechsel zusätzlich reduziert.

### 3.5 Konzeptentwicklung und Vereinbarung „Job-Rotation“

In der betrieblichen Praxis zur Gestaltung von Job-Rotation hat sich ein Vorgehen in vier Schritten bewährt.

#### Schritt 1: Planung des Personaleinsatzes

Auf Basis der optimierten Ergebnisse werden für die jeweiligen Mitarbeiter/-innen mögliche Einsatzfelder festgelegt. Von den Analyseergebnissen sind insbesondere folgende Punkte relevant:

- Hinweise zu Tätigkeiten, wie z.B.
  - Hauptfaktoren körperlicher und psychischer Belastungen und deren Bewertung (vgl. Belastungslandkarten),
  - Entgeltgruppe für einzelne Tätigkeiten oder Gruppen von Tätigkeiten, entsprechend den Regelungen des Tarifvertrags.
- Angaben zu den Mitarbeiter/-innen, die in der Arbeitseinheit tätig sind, wie z.B.
  - gesundheitliche Einschränkungen für einzelne Tätigkeiten
  - vorhandene Qualifikation / Kompetenz zur Übernahme einzelner Tätigkeiten (Angaben aus einer Kompetenzmatrix übernehmen)
  - vorhandene Eingruppierung

Aus dieser Übersicht ergeben sich Möglichkeiten und Einschränkungen für den Personaleinsatz, die berücksichtigt werden müssen oder durch gezielte Gestaltungsmaßnahmen (Eingruppierung, Qualifizierung) verändert werden können.

#### Schritt 2: Rotationspläne festlegen

Die Rotationspläne müssen folgende Aspekte beinhalten:

- Zwischen welchen Arbeitsplätzen wird gewechselt?
- In welchem Zyklus wird gewechselt (halbtägig, täglich, wöchentlich, monatlich)?
- In welcher Abfolge wird gewechselt (von schwer zu leicht, von körperlich zu geistig)?
- Welche Qualifikationen sind erforderlich und wie werden diese im Vorfeld vermittelt?
- Wie erfolgt der Anlernprozess an den verschiedenen Arbeitsplätzen?
- Welche Personen wechseln?
- Welche Personen werden aus dem Rotationszyklus ausgenommen (z.B. bei gesundheitlichen Einschränkungen)?

- Verändert sich die Eingruppierung durch die neue „Rotationstätigkeit“?
- Wird eine Testphase vereinbart und wie lange dauert diese?
- Wie wird der Verlauf der Testphase überprüft (z.B. Rückmeldungen während der Mitarbeiterinforeunden, Rückmeldeworkshop nach x Monaten)?

Dabei sollten folgende Prinzipien berücksichtigt werden:

- **Zyklus:** Je höher der Grad an einseitigen Belastungen, umso kürzer die Zeit für den Wechsel zwischen zwei Arbeitsplätzen mit unterschiedlichen Anforderungen.
- **Belastungswechsel:** Die beiden Arbeitsplätze sollten sich hinsichtlich der damit verbundenen Anforderungen, Belastungen und Beanspruchungen möglichst deutlich unterscheiden (Abb.: 3.21).
- **Vorhersehbarkeit:** Der Wechsel zwischen den Arbeitsplätzen sollte transparent gestaltet werden und für die Beschäftigten vorhersehbar sein.
- **Fairness:** Es gibt Kriterien für den Wechsel zwischen „guten“ und „schlechten“ Arbeitstätigkeiten. Für Ausnahmen gibt es klare und nachvollziehbare Gründe (z.B. gesundheitliche Einschränkungen).

### **Schritt 3: Dialog mit Mitarbeiter/-innen**

Nach Erstellung eines Konzepts werden die Mitarbeiter/-innen über den Stand der Dinge informiert und haben die Gelegenheit, ihre Ideen und Vorstellungen im Rahmen eines Workshops einzubringen. Dabei sollte wie folgt vorgegangen werden:

Konzeptvorstellung

- Warum ist die Veränderung notwendig (Ziele, Nutzen für Mitarbeiter/-innen und Unternehmen, erhoffte Wirkungen)?
- Wie sieht das Rotationskonzept aus?
- Welche Prinzipien / Kriterien werden dabei angewendet?
- Was spricht für diese Kriterien?
- Für welche Mitarbeiter/-innen gilt dieser Plan?
- Wer ist davon ausgenommen und warum?
- Ab wann soll mit der Umsetzung begonnen werden?
- Welche vorbereitenden Maßnahmen (z.B. Qualifizierung, Einarbeitung) sind erforderlich?
- Hat das Vorhaben Auswirkungen auf die Eingruppierung?
- Gibt es eine Testphase?
- Wie werden die Erfahrungen während der Testphase ausgewertet und entsprechende Veränderungen angestoßen?
- ...

Rückfragen der Beschäftigten

- Was ist unklar?

Bewertung durch die Beschäftigten

- Was finde ich gut?
- Was muss sich ändern?
- An dem Konzept fehlt mir?

Verabredungen

- Was wird am Konzept geändert, was bleibt, was muss noch entschieden werden?
- Wie sieht der Zeitplan für die Einführung aus?
- Wie lauten die nächsten Schritte?
- Wer macht was?

Die Ergebnisse der Workshops werden in der Steuergruppe ausgewertet, entsprechende Korrekturen am Konzept vorgenommen und die weiteren Arbeitsschritte festgelegt. Nach diesem Schritt liegt ein abgestimmtes und finalisiertes Konzept für die Einführung von Job-Rotation vor.

### 3.6 Maßnahmen umsetzen, Erfahrungen auswerten, Lernen und Optimieren

Erfahrungsgemäß kommt es während der Umsetzung meistens anders als geplant. Mögliche Herausforderungen während der Umsetzung ergeben sich zum Beispiel durch:

- Probleme beim Personaleinsatz wegen Krankheit, Urlaub usw.
- deutlichen Anstieg der Aufträge und daraus resultierend, weniger Zeit für Qualifizierung und Anlernprozesse
- Mangelnde Akzeptanz bei einzelnen Beschäftigten
- Erhöhte Fehlerhäufigkeit und/oder geringere Produktivität während der Anlernphase

Bei der Umsetzung des Job-Rotationskonzeptes und der Etablierung von Job-Rotation im alltäglichen Produktionsprozess helfen einige grundlegende Orientierungen. Zuerst sollte berücksichtigt werden, dass die Testphase eine Lernphase ist. In der Testphase sollten Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte in einem besonders engen **Dialog über Verlauf und Ergebnisse** stehen. Damit dieser Dialog sichergestellt wird, sollten sich die Führungskräfte um Feed-back bemühen. Etablierte Methoden dazu sind „walking around“, Mitarbeitergespräche, Stimmungsbarometer, Inforunden oder Mitarbeiterbesprechungen. Wichtig ist ferner, dass auf kritische Hinweise zügig reagiert wird und erforderliche Verbesserungen schnell umgesetzt werden. In der Halbzeit und am Ende der Testphase sollte eine systematische Reflexion in Form von Workshops durchgeführt werden.

Job-Rotation ist eine Investition in die Gesundheit und Qualifikation der Beschäftigten. Jede Investition verursacht zunächst Kosten. Kosten für Qualifizierung, Kosten für Anlernzeiten, Kosten für erhöhten Zeitaufwand in der Startphase, Kosten für geringe-

ren Output in der Startphase. Ein erhöhter Personaleinsatz ist daher erforderlich. Bei technischen Projekten ist diese Erkenntnis eine Selbstverständlichkeit, bei Personalprojekten nicht immer. Um Job-Rotation erfolgreich zu etablieren, müssen diese Einführungskosten einkalkuliert werden.

### Infobox

Der Übergang von der Pilotphase in die Einführungsphase bis zur Etablierung als neue Normalität ist durch eine gewisse Fragilität gekennzeichnet. Die Stabilität des vorherigen Zustandes wird sich erst einstellen, wenn sich die neue Organisationsform „eingespielt“ hat. Deshalb ist es wichtig, in dieser Übergangsphase „Kurs zu halten“ und sich nicht durch Implementierungsirritationen vom Ziel abbringen zu lassen. Eine gute Auftragslage oder Probleme bei der Leistungserbringung (Maschinen, Material, Krankheit usw.) können zu Schwierigkeiten bei der Einhaltung der Liefertreue führen. In dieser Situation werden häufig Maßnahmen zur Potenzialentwicklung (Qualifizierung, Anlernprozesse usw.) zurückgestellt. Sollte sich herausstellen, dass das Gestaltungsprojekt Job-Rotation dadurch beein-

trächtigt wird, gibt es Handlungsoptionen wie die Erhöhung der Personalressourcen oder die Überarbeitung des Zeitplans und ggfs. die zeitliche Streckung des Vorhabens. Wichtig ist, dass das Ziel nicht aufgegeben wird, die Gründe für die erforderliche Anpassung kommuniziert werden und die Rückkehr zum geplanten Vorgehen gewährleistet ist.

Bereits während der Testphase werden Stimmungsbilder (Gesundheit, Lernen, Zufriedenheit) eingeholt und spezifische Kennzahlen erhoben. In Mitarbeiterunden sollten Erfolge – auch Teilerfolge – kommuniziert werden. Es gilt, die Akzeptanz für den Veränderungsweg hoch zu halten und dadurch die Voraussetzungen für eine **nachhaltige Implementierung** zu erhöhen.

## 3.7 Job-Rotation Verstetigung

Die Testphase wird abgeschlossen mit einer differenzierten Bewertung durch die wesentlichen Beteiligten: Führungskräfte, Betriebsrat, Beschäftigte, Fachexperten (je nach Thema). Zur Orientierung werden die unter Punkt 3.3 beschriebenen Ziele und beabsichtigten Wirkungen herangezogen. Sinnvoll ist eine Bewertung nach Verlauf und Ergebnis. Was wurde erreicht? Welche Faktoren begünstigten den Erfolg? In welchen Punkten müssen Ziele korrigiert werden? Welche Punkte haben das Projekt behindert? Wo müssen Rahmenbedingungen verbessert werden?

Bei dieser Bewertung sollte auch die Frage besprochen werden, was sich ändert, wenn die Testphase beendet und die Gestaltungslösung in den Regelbetrieb überführt wird. Häufig verändern sich mit dem Auslaufen der Testphase die Rahmenbedingungen: Personaleinsatz wird auf das normale Ausmaß reduziert, gesteigerte Aufmerksamkeit (Veränderungsprojekt) geht verloren.

Daher ist es vorteilhaft Indikatoren festzulegen, mit deren Hilfe in regelmäßigen Abständen der Grad der Umsetzung und das Ausmaß der **Zielerreichung überprüft** werden kann.



## 4. Ausblick

Job Rotation ist ein geeignetes Instrument wirtschaftliche Ziele, wie z.B. Einsatzflexibilität, Produktivität und Liefertreue mit den Zielen einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung zu verbinden. Job Rotation kann dabei Ziele, wie z.B. Gesund erhalten, Lernen im Prozess stärken, Einsatzflexibilität erhöhen in unterschiedlichem Ausmaß befördern. Entscheidend ist, dass die betrieblichen Akteure (Führungskräfte, Betriebsräte, Fachkräfte für Arbeitsgestaltung, Mitarbeiter/-innen) aufgrund ihrer jeweils spezifischen Bedingungen ihren eigenen Weg definieren und umsetzen und sich dabei von den arbeitswissenschaftlichen Kriterien für eine menschengerechte Gestaltung von Arbeit leiten lassen.

Wolfgang Anlauff, E-Mail: [anlauff@ffw-nuernberg.de](mailto:anlauff@ffw-nuernberg.de)

## Literatur

Anlauff, W. & Hartwich, M. (2016): „Gesund bis zur Rente“ in Zeitschrift „Gute Arbeit“ 6/2016, Bund Verlag Frankfurt

BIBB/BAUA (2012): Erwerbstätigenbefragung, Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) Bonn, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA), Dortmund/Berlin

Klippert, J.; Hartwich, M. & Anlauff, W. (2016): „Demografieorientierte Gestaltung von Job-Rotation“, Nürnberg