
Initiative betriebliche **Gestaltungskompetenz stärken** – Ein neues **Präventionsmodell für Unternehmen und Beschäftigte (InGeMo)**

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Förderschwerpunkt
Präventive Maßnahmen
für die sichere und gesunde
Arbeit von morgen

Förderkennzeichen: 02L14A020

Herausforderungen

Psychische Belastungen in der Metall- und Elektroindustrie nehmen zu!

Seit Jahren nehmen psychische Belastungen in der Metall- und Elektroindustrie zu: Arbeitsverdichtung und Zeitdruck machen krank, führen zu hohen Fehlzeiten und tragen zu Frühverrentungen bei. Durch neue Technik- und Produktionskonzepte, die auch im Zuge der Industrie 4.0 entstehen, nehmen die Anforderungen an Beschäftigte zu. Verschärft wird dieser betriebliche Problemdruck durch den internationalen Konkurrenzdruck in der exportorientierten Branche sowie die Alterung der Belegschaft. Gefragt sind Konzepte zur innovativen Arbeitsgestaltung, um psycho-soziale Gesundheitsressourcen, Innovationskraft und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten dauerhaft zu stärken.

Ziele des Projektes InGeMo

Stärkung der psycho-sozialen Gesundheitsressourcen in den Unternehmen

- Identifikation von bisher unentdeckten Arbeitsgestaltungspotenzialen zur Förderung der psycho-sozialen Gesundheit der Beschäftigten
- Erarbeitung von integrativen Konzepten zur Förderung der organisationalen Arbeitsgestaltung
- Stärkung der Gestaltungskompetenz von Führungskräften, Beschäftigten und Interessenvertretungen
- Entwicklung und Erprobung eines Konzepts psycho-sozialer Präventionsketten
- Aufbau lebensphasensensibler Gesundheits- und Leistungskulturen in den Unternehmen
- Ergebnistransfer in regelmäßigen Branchenallianzen, an der eine Vielzahl von Präventionsdienstleistern und Transferpartnern mitwirkten

Zum Verbund gehörten das Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen und die ffw GmbH – Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung aus Nürnberg, sowie mehrere Unternehmen aus der Metall- und Elektroindustrie.

Vorgehen in den Unternehmen



1. Analysen (Interviews, standardisierte Befragungen)

- Identifikation der Belastungs- und Ressourcensituation der Beschäftigten
- Analyse des Entwicklungsstands der betrieblichen Gestaltungskompetenz

2. Gestaltungsworkshops

- Sensibilisierung bezüglich psychischer Belastungen (u. a. Stress) sowie den möglichen gesundheitlichen Folgen
- Entwicklung von Gestaltungsmaßnahmen zur Stärkung von psycho-sozialen Ressourcen und zur Reduzierung von psychischen Fehlbeanspruchungen

3. Maßnahmen

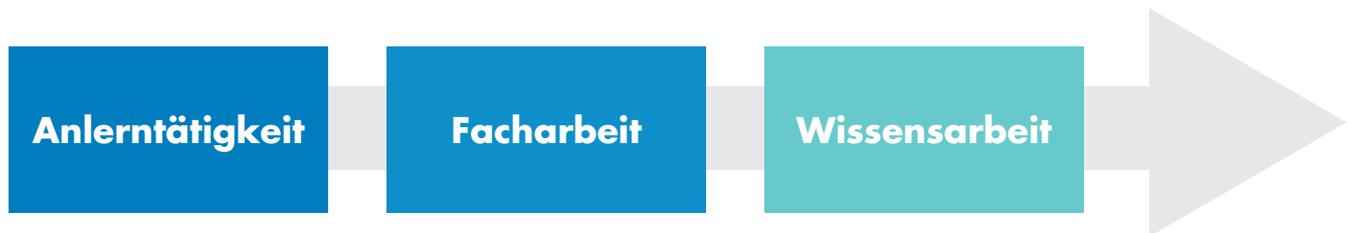
- Umsetzung von verhaltens- und verhältnisorientierten Gestaltungsmaßnahmen

4. Evaluation (Interviews, standardisierte Befragungen)

- Bewertung des veränderten Umgangs der Beschäftigten mit psychischen Belastungen (u. a. Stress)
- Wirksamkeitsmessung der umgesetzten Maßnahmen auf die Belastungs- und Ressourcensituation der Beschäftigten

Gestaltungsschwerpunkte in den Unternehmen

Gut gestaltete Arbeitsbedingungen sind sowohl für hochqualifizierte Tätigkeiten als auch für niedrigqualifizierte Tätigkeiten essentiell, um die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten. In den Projektunternehmen wurde mit folgenden Tätigkeitsgruppen gearbeitet:



Bühler Motor GmbH, Nürnberg und Monheim

Am Projekt InGeMo nahmen die Standorte Nürnberg und Monheim teil. In Nürnberg arbeiten vor allem Ingenieurinnen und Ingenieure im Bereich der Wissensarbeit. Monheim ist Fertigungsstandort und hat hauptsächlich Mitarbeitende aus den Bereichen Facharbeit und Anlerntätigkeit. Folgende Gestaltungsmaßnahmen wurden umgesetzt:

- Werkzeug zur **Vermeidung von Ressourcenkonflikten** und zur **besseren Auslastungsplanung**. Der Belastungsfaktor Arbeitsmenge wird durch rechtzeitiges Erkennen von Auslastungsspitzen gelindert, welche durch frühzeitiges Einleiten von Gegenmaßnahmen gedämpft werden können (Wissensarbeit).
- Verstärkung von Abstimmungsprozessen zwischen fachlicher und disziplinarischer Führung zur **Vermeidung von Zielkonflikten**, welche teilweise zu widersprüchlichen Anweisungen führten und somit einen Belastungsfaktor für Mitarbeitende darstellten (Wissensarbeit).
- Durchführung von Trainings für Führungskräfte und Mitarbeitende zur Förderung von **Wertschätzung und Anerkennung** in der täglichen Arbeit (Facharbeit/Anlerntätigkeit).



Heinz Chrobok
HR Manager

Die Umorganisation der Produktentwicklung hin zur Matrixorganisation brachte viele Vorteile mit sich, erhöhte aber auch die Anforderungen an Flexibilität und Führungsverhalten. In der Fertigung haben wir den wertschätzenden Umgang miteinander als stressmindernden Faktor identifiziert. Das InGeMo Projekt kam gerade zur richtigen Zeit, um die Belastungssituationen in den einzelnen Funktionsgruppen zu durchleuchten, gezielter auf die Besonderheiten einzugehen und Verbesserungen zu initiieren. Das Bewusstsein für die Folgen und auch für die Bedingungen, die zu einer Verstärkung von psychischen Belastungen beitragen, hat sich weit über den Kreis der am Projekt unmittelbar Teilnehmenden hinaus im Unternehmen verstärkt. Für unsere Führungskräfte und Mitarbeitende war das Projekt ein guter Start. Die Arbeit am Thema geht weiter.

Volkswagen AG, Werk Kassel
Deutsche Edelstahlwerke, Witten

Volkswagen AG, Werk Kassel

Im Volkswagenwerk Kassel arbeitete die ffw GmbH u. a. mit dem dort ansässigen Betriebsratsgremium zusammen. Zu den primären Belastungsfaktoren für Betriebsräte gehören neben der Arbeitsintensität, unterschiedliche Erwartungen (Rollenkonflikte), emotionale Anforderungen sowie die Büroraumgestaltung, in welcher störungsfreies Arbeiten teilweise nur schwer möglich ist. Zur Reduzierung dieser Belastungen wurden u. a. folgenden Maßnahmen umgesetzt:

- **Umgestaltung der Büroräumlichkeiten**, um störungsfreies Arbeiten zu ermöglichen und die ergonomischen Anforderungen noch besser zu erfüllen.
- **Erweiterung des Aufgabenspektrums** sowie verstärkte Einbindung des Office Managements in die operative Betriebsratsarbeit, um den Belastungsfaktor Arbeitsintensität durch verstärkte Aufgabenverteilung zu reduzieren.
- Durchführung von Fraktionssitzungen **an Vormittagen**, um 09:15 Uhr.



Thomas Frye
Betriebsrat

Wir als Arbeitnehmervertreter in einem der weltweit größten Automobilunternehmen haben eine Vielzahl von Aufgaben und Themen, oftmals unter Zeit- und Erfolgsdruck, zu bewältigen. Zudem werden von verschiedenen Interessensgruppen (KollegInnen, IG Metall, Arbeitgeber) Erwartungen an uns gestellt, denen wir gerecht werden sollen. Das alles bringt Belastungen mit sich, denen wir uns im Rahmen des Projektes InGeMo gestellt haben. Mit den Herausforderungen, die genannten Belastungsfaktoren zu betrachten und nach Lösungsansätzen zu suchen, sind wir auf die ffw GmbH zugegangen. Über eine Befragung, Workshops und Ergebnisdurchsprachen haben wir nahezu zu allen Themenschwerpunkten Lösungsansätze erarbeitet, die es jetzt gilt umzusetzen. Die Zusammenarbeit mit der ffw GmbH war sehr offen, transparent und ergebnisorientiert.

Deutsche Edelstahlwerke, Witten

Im Rahmen des InGeMo-Projektes beschäftigten sich die Deutschen Edelstahlwerke erstmals systematisch mit gesundheitlichen Risiken durch psychische Belastungen und Möglichkeiten des Aufbaus psycho-sozialer Ressourcen. Es wurden u. a. folgende Gestaltungsmaßnahmen umgesetzt:

- Einführung eines **Kurzpausen-Managements** zur Förderung der Regenerationsfähigkeit der Beschäftigten sowie **Umwidmung von Räumen** für konzentrationsintensives Arbeiten und Durchführung von Pausen (Wissensarbeit).
- Einführung von **Belastungskommunikation** und **Entwicklungsgesprächen** zur Reduzierung von sozialen Konflikten und zur Erhöhung des Wertschätzungsempfindens der Beschäftigten (Facharbeit).
- Verminderung der mentalen Überforderung der Beschäftigten durch **Intensivierung der Unterweisungen** beim Einsatz neuer Materialien und bei der Einführung eines neuen PPS-Systems (Anlernfähigkeit).

Deutsche Edelstahlwerke, Witten
GEDIA Gebr. Dingerkus GmbH



Thomas Wendehals
Gesundheitsmanagement

» Die im Verbundprojekt entwickelte Präventionskette verknüpft bisher getrennt erbrachte Präventionsleistungen und Angebote sinnvoll miteinander und ermöglicht den Beschäftigten einen sehr niedrigschwelligen Zugang und möglichst zeitnahe Inanspruchnahme der verschiedenen Angebote und Leistungen. Daneben konnte das psycho-soziale Präventions-Know-how im Betrieb erheblich verbessert werden. Im Projekt wurde außerdem das integrative Workshop-Konzept ‚SePIAR‘ entwickelt, erprobt und evaluiert. Mit dem SePIAR-Verfahren haben wir nun ein wirkungsvolles Instrument, um in Teams die Gestaltungskompetenz, die psycho-soziale Gesundheit und die Arbeitsbedingungen zu verbessern. «

GEDIA Gebr. Dingerkus GmbH

Die GEDIA Gebr. Dingerkus GmbH steht als mittelständischer Zulieferer für die Automobilindustrie unter einem hohen Konkurrenzdruck. Durch acht Standorte weltweit gehen damit auch global auftretende Probleme einher. Das Unternehmen entwickelte im Bereich der Produktion, des Werkzeugbaus und des Projektmanagements unter Anleitung der WissenschaftlerInnen von InGeMo Strategien, um Stress proaktiv anzugehen:

- Erarbeitung des **Leitfadens „gute Projektarbeit“**. Hierin enthalten sind Handlungsempfehlungen zur Reduzierung von Arbeitsintensität und langen Arbeitszeiten, u. a. auch bei Dienstreisen.
- **Förderung von Kurzpausen** im Bereich der Maschinenbedienung in der Produktion und Erhöhung der Wahlmöglichkeiten bei der Pausengestaltung.
- Einführung eines **Try-Out-Teams** im Werkzeugbau. Diese „schnelle Eingreiftruppe“ trägt zur Verminderung von Zeitdruck in der Produktion bei, indem sie Sonderaufträge und Nachbearbeitungsprojekte übernimmt.



Kerstin Schrejma
Personaladministration/
Sozialwesen BGM/BEM

» Aus dem InGeMo-Projekt können wir vielfältigen Nutzen ziehen: Die MitarbeiterInnen waren sehr offen und aufgeschlossen, da die Befragungen durch externes und somit neutrales Personal durchgeführt wurden. Auch die Trennung der Mitarbeiterkreise nach Fach- bzw. Führungskräften erleichterte die Kommunikation und baute intern Hemmnisse ab. Durch die anonymisierte Weitergabe der Ergebnisse und Anregungen ins Management konnten auch „heiße Eisen“ angesprochen und Lösungen gefunden werden“ «

Inteva Roof Systems GmbH

Als international agierender Engineering-Dienstleister für die Automobilindustrie wird das Auftragsmanagement und die Produktentwicklung schwerpunktmäßig über Projektarbeit realisiert. Im Rahmen von InGeMo sollte dabei herausgefunden werden, wo in dem von hoher Dynamik und Unplanbarkeit geprägten Arbeitsumfeld, Gestaltungspotenziale zur Förderung der Gesundheit und Weiterentwicklung der hochqualifizierten Beschäftigten liegen. Folgende Maßnahmen wurden erarbeitet, um diese Ziele zu erreichen:

- Bereitstellung von **Räumen für konzentriertes Arbeiten** und zur **aktiven Erholung** (zum Beispiel Kicker, Dart).
- **Workshops zur Rollenklärung** innerhalb der Matrixorganisation, um Arbeitsüberlastungen einzelner Mitarbeitender zu vermeiden.
- Einführung **regelmäßiger bereichsübergreifender Workshops** zur Förderung der **internen Kommunikation** und dem **kontinuierlichen Kompetenzaufbau**.



Paul Voigt
Betriebsratsvorsitzender

» Für uns als betriebliche Interessenvertretung steht das Thema Stressprävention schon seit über zehn Jahren immer wieder im Mittelpunkt unseres Handelns. So haben wir Betriebsvereinbarungen etwa zur Gefährdungsbeurteilung Psyche oder zu gesundheitsorientierten Arbeitszeitregelungen initiiert. Durch die Workshops innerhalb des InGeMo Projektes gab es weitere Anregungen von den Mitarbeitenden. Insbesondere beim Thema Lärm im Großraumbüro, aber auch bei der Förderung der abteilungsübergreifenden Kommunikation, konnten wir durch das Projekt in kurzer Zeit substantielle Verbesserungen erzielen «

Produkte und Ergebnisse des Projekts InGeMo

- **Instrument zur Messung betrieblicher Gestaltungspotenziale (Gepia)**
- **SePIAR-Qualifizierungskonzept für Teams und Führungskräfte** zur Optimierung der Gestaltungskompetenz von Beschäftigten und betrieblichen Experten sowie zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Unternehmen
- **InGeMo-Stressquiz** zur Diagnose der individuellen und kollektiven Gestaltungskompetenz (Selbstlern- und Analysetool)
- Aufbereitung der Ergebnisse im anwendungsorientierten **„Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit“**

Weiterführende Informationen erhalten Sie auf der Projekthomepage unter:
www.ingemo-projekt.de

Partner im Projekt „InGeMo“

Institute



Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen
www.iaq.uni-due.de



ffw GmbH – Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung
www.ffw-nuernberg.de

Verbundunternehmen



Bühler Motor GmbH, Nürnberg
www.buehlermotor.com

DEUTSCHE EDELSTAHLWERKE



Deutsche Edelstahlwerke GmbH, Witten
www.dew-stahl.com

Betriebliche Kooperationspartner



Volkswagen AG, Werk Kassel
www.volkswagen.de



GEDIA Gebrüder Dingerkus GmbH, Attendorn
www.gedia.com



Inteva Roof Systems GmbH, Dietzenbach
www.intevaproducts.com

Das Projekt wurde gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.
Die inhaltliche Verantwortung liegt bei den Autoren.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Förderschwerpunkt
Präventive Maßnahmen
für die sichere und gesunde
Arbeit von morgen

Förderkennzeichen: 02L14A020