

Bewertungskriterien von Job Rotation in der Fahrzeugfertigung

Franciska WEISE

Industrial Engineering, Volkswagen AG, Berliner Ring 2, D-38436 Wolfsburg

Kurzfassung: Job Rotation gilt als eine in der Praxis angewandte Maßnahme zur Gestaltung alternsgerechter Arbeitsplätze. Der systematische Arbeitsplatzwechsel wird von Einflussgrößen begleitet und sein Nutzen kann nur schwer bewertet werden. Anhand welcher Kriterien diese Arbeitsstrukturierungsmaßnahme bewertet werden kann und welche zugehörigen Einflussgrößen berücksichtigt werden müssen, wird aufgezeigt und erläutert.

Schlüsselwörter: Alternsgerechte Arbeitsgestaltung, Job Rotation, Einflussgrößen, Bewertungskriterien.

1. Einleitung

Durch das steigende Durchschnittsalter der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen, rückt eine alternsgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze immer mehr in den Blickpunkt. Eine der wichtigsten Maßnahmen zum Erhalt der Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeiter ist dabei die Job Rotation. Dieses Vorgehen in einer Arbeitsorganisation, bei dem die Mitarbeiter nach einem vorgeschriebenen Rotationsschema einen Arbeitsplatzwechsel durchführen, bringt viele Vorteile mit sich (Morschhäuser 2002, Bieheim 2005). Die Umsetzung kann dabei von unterschiedlichen Kriterien gefördert oder verhindert werden. Bei der Bewertung des Nutzens von Job Rotation sind somit die im Folgenden dargestellten Einflussgrößen zu berücksichtigen.

2. Gestaltung von Job Rotation

Die Umsetzung von Job Rotation ist in verschiedenen Bereichen, wie zum Beispiel in der Fahrzeugfertigung, möglich und kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen. Eine erste Unterscheidung kann bezüglich der Arbeitsebene vorgenommen werden. Dabei unterscheidet sich ein Wechsel zwischen Arbeitsplätzen auf vertikaler Ebene zu horizontal gelagerten Arbeitsplätzen (Schenk et al. 2014). Der vertikale Wechsel dient dabei unter anderem der Nachwuchsförderung, wohingegen der horizontale Arbeitsplatzwechsel dazu führt, dass Mitarbeiter vor- und nachgelagerte Arbeitsplätze kennenlernen und somit ihr Prozessbewusstsein verstärkt wird (Staníc 2010). Ein Wechsel in andere Bereiche ist ebenso möglich, wie ein Wechsel innerhalb desselben Bereiches.

Weiterer Differenzierungsaspekt ist der Rotationszeitpunkt (Ellis 1999). Der Arbeitsplatzwechsel kann unter anderem stündlich, täglich, wöchentlich oder monatlich vorgenommen werden. Nach Staníc (2010) ist ein Wechsel, der während einer Schicht durchgeführt wird als vorteilhafter einzustufen, als ein täglich stattfindender Wechsel.

Tharmaphornphilas (2004) verdeutlicht, dass es ebenso eine Rolle spielt, ob die

Rotation zufällig oder geplant vorgenommen wird.

Wie gut Job Rotation funktioniert ist außerdem davon abhängig, ob alle Mitarbeiter die entsprechenden Qualifikationen zur Ausübung der Tätigkeiten besitzen und ob für weitere Qualifikationen entsprechende Zeitfenster zur Verfügung stehen (Domschke 2007).

Der Arbeitsplatzwechsel kann dahingehend unterschieden werden, welche Tätigkeiten ausgeübt werden und welche Belastungen dabei auftreten (Bruder et al. 2009). Zu bevorzugen sind Wechsel zwischen Tätigkeiten, bei denen unterschiedliche Körperregionen belastet werden und dessen Inhalte ebenso eine mentale Abwechslung bedeuten.

Weichel et al. (2010) haben in einer Studie gezeigt, dass ein häufigerer Wechsel der Arbeitsplätze in einem positiven Zusammenhang mit der Abnahme von Fehlzeiten steht.

Doch nicht nur das Rotationsschema ist Bestandteil der Gestaltung der Job Rotation, sondern ebenso ist das Alter der betroffenen Mitarbeiter eine wichtige Einflussgröße. Sind die Mitarbeiter mit einem stetigen Arbeitsplatzwechsel vertraut und haben positive Erfahrungen damit gemacht, wirkt sich das auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Job Rotation aus (Staníc 2010). Eine Einflussgröße ist die Zusammenstellung der Mitglieder in der Gruppe. Hierbei spielt der Altersdurchschnitt ebenso eine Rolle, wie der Leistungs- und Gesundheitszustand jedes einzelnen Mitarbeiters. Studien zeigen, dass altersheterogene Gruppen leistungsfähiger sind als altershomogene Gruppen (Oertel 2007). Die Umsetzung von Job Rotation wird zu einer Herausforderung, wenn sich Mitarbeiter mit Tätigkeitseinschränkungen im Team befinden. Wenn diese Mitarbeiter nicht alle Tätigkeiten in einer Gruppe ausüben können, beispielsweise aufgrund körperlicher Einschränkungen, können sie nicht über alle Arbeitsplätze rotieren. Schwierigkeiten bei der Umsetzung treten ebenfalls auf, wenn Gruppenmitglieder aufgrund von Krankheit ausfallen und durch neue Mitglieder ersetzt werden.

Die Durchführung von Arbeitsplatzwechseln kann insgesamt sehr unterschiedlich gestaltet sein und wird wie erläutert durch mehrere Kriterien beeinflusst. Diese Einflüsse sollten bei einer Bewertung von Job Rotation berücksichtigt werden.

3. Bewertungskriterien der Job Rotation und Erfassungsmethoden

Neben verschiedenen Einflussfaktoren ist der Nutzen der Job Rotation in Bezug auf die damit verfolgten Vorteile zu bewerten. Fehlbeanspruchungen und Monotoniezustände zu vermeiden gehörten dabei zu den wichtigsten Vorteilen (Joiko et al. 2010). Durch den hervorgerufenen Belastungswechsel werden einseitige Belastungen vermieden, die häufig zu Erkrankungen des Muskel-Skelettsapparates führen (Ochs et al. 1996). Um die körperliche Belastung durch einen Arbeitsplatz darzustellen, kann eine Ergonomiebewertung vorgenommen werden. Sind die Arbeitsplätze dadurch ergonomisch bewertet, kann dies als Grundlage zur Planung der Rotation dienen. Die Berücksichtigung unterschiedlicher Tätigkeitsinhalte ist dabei ebenso von Bedeutung, um die Reihenfolge der Arbeitsplätze festzulegen.

Um einen ständigen Arbeitsplatzwechsel durchführen zu können, ist es notwendig, dass die Mitarbeiter jeden Arbeitsplatz kennen und die dabei auszuführenden Tätigkeiten beherrschen. Durch die umfangreiche Qualifizierung der Mitarbeiter werden eine ständige Personalentwicklung und Lernbereitschaft vorangetrieben (Scholz 2000). Die Mitarbeiter bleiben somit flexibel einsetzbar und können neue

Tätigkeiten schneller erlernen (Morschhäuser et al. 2003). Dies kann anhand einer Erfassung von Qualifikationsprofilen der Mitarbeiter nachgewiesen werden. In diesen Profilen wird festgehalten, welche Tätigkeiten die Mitarbeiter in der vorgegebenen Zeit und bei Einhaltung der Qualität ausüben können.

Die hervorgerufene Prozessübersicht, die die Mitarbeiter aufgrund der Job Rotation erhalten, führt außerdem zu einem gesteigerten Qualitätsbewusstsein und somit zu einer verbesserten Qualität der Produkte (Rohmert 1989). Durch das Kennenlernen vor- und nachgelagerter Arbeitsplätze und deren Anforderungen erfahren die Mitarbeiter eine Sensibilisierung, die sie dazu antreibt, sich ständig mit ihrem Handeln auseinander zu setzen und entstehende Folgen zu erkennen (Huang 1999). Anhand einer sinkenden Fehleranzahl und reduziertem Ausschuss kann dieser Vorteil nachvollzogen werden (Horváth 2009). Diese Vorteile ziehen eine höhere Mengenleistung nach sich.

Nicht nur die Qualität, sondern auch das Bewusstsein gegenüber der Arbeitssicherheit wird verstärkt. Die hervorgerufene Reduzierung der Monotonie führt dazu, dass die Mitarbeiter sich intensiver mit ihren Tätigkeiten auseinandersetzen. Die Aufgabenvielfalt und somit die Abwechslung werden erhöht. Das hat zur Folge, dass ein Rückgang von Arbeitsunfällen zu verzeichnen ist (Staníc 2010).

Während des Arbeitsplatzwechsels wird außerdem ein stärkerer Gruppenzusammenhalt gefördert, da sich die Mitarbeiter öfter untereinander austauschen und enger zusammenarbeiten. Die Mitarbeiter erleben dadurch die Gruppe als eine Gemeinschaft, da jeder alles kann und gemeinsam daran gearbeitet wird Fehlbeanspruchungen und Fehler zu vermeiden. Dies führt außerdem zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit, was eine Erhöhung der Attraktivität des Arbeitgebers hervorruft (Staníc 2010). Anhand einer Studie im Volkswagenwerk Salzgitter hat sich gezeigt, dass die Mitarbeiter nach Einführung und konsequenter Durchführung von Job Rotation ihre Flexibilität und die sich daraus ergebende Abwechslung deutlich wahrgenommen haben (Granel 1980). Diese Zufriedenheit und Einstellung dem Arbeitgeber gegenüber kann anhand einer regelmäßigen Befragung der Mitarbeiter ermittelt werden. Letztlich soll durch alle angestrebten Vorteile die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter gesteigert werden, was ebenfalls mit einer Befragung erfasst werden kann (Kaymaz 2010, Zisgen & Herrmann 2003).

Das Alter der Mitarbeiter bei der Einführung der Job Rotation ist ebenso von Relevanz. Werden schon junge Mitarbeiter in den Arbeitsplatzwechsel integriert, kann eine frühzeitige Gesundheits- und Leistungsförderung hervorgerufen werden (Brandenburg & Domschke 2007). Die Erfassung der Anzahl der Fehltage über einen längeren Zeitraum nach Einführung der Job Rotation kann dazu beitragen diesen Vorteil darzustellen. Auch die Befragung der Mitarbeiter zu Ihrem Gesundheitszustand und ihrer Einstellung zur Job Rotation spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. In der Tabelle 1 sind die Bewertungskriterien und deren Erfassungsmethoden zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 1: Bewertungskriterien von Job Rotation in der Fahrzeugfertigung.

Bewertungskriterien von Job Rotation in der Fahrzeugfertigung	
Kriterien	Erfassungsmethoden
Qualifikationsstand	Qualifikationsprofile, Ergonomiebewertung, Anzahl Fehltagel, Mengenleistung, Qualität, Anzahl Arbeitsunfälle und Befragung der Mitarbeiter
Belastung und Beanspruchung	
Arbeitssicherheit und Gesundheitszustand	
Arbeitsmotivation	
Einstellung zur Job Rotation	
Einstellung zum Team	
Einstellung zur Arbeit	
Arbeitsmotivation	

4. Ergebnisse

Die Literaturrecherche hat gezeigt, dass Job Rotation von vielen dargestellten Kriterien beeinflusst wird und unterschiedlich gestaltet werden kann. Durch einen systematischen Arbeitsplatzwechsel wird ein Belastungswechsel angestrebt. Die daraus resultierende Aufgabenvielfalt und intensivere Gruppenarbeit rufen viele Vorteile hervor.

Zu Hindernissen kann es kommen, wenn in einem Team rotiert werden soll, in dem auch Mitarbeiter mit Tätigkeitseinschränkungen Mitglied sind. Neue Mitglieder, unterschiedlicher Qualifikations- und Leistungsgrad stellen eine ähnliche Herausforderung dar und hindern die Rotation.

5. Schlussfolgerung und Ausblick

Ein systematischer Arbeitsplatzwechsel kann zu vielen positiven Veränderungen führen. Um diese gezielt zu erreichen und möglichst viele positive Aspekte zu erfassen, ist eine genaue Betrachtung und Bewertung der einzelnen Kriterien erforderlich. Im Rahmen einer Untersuchung in einem Automobilunternehmen wird aktuell geprüft, welche Auswirkungen unterschiedliche Rotationsschemata auf die Einstellung der Mitarbeiter bezüglich des Arbeitsplatzwechsels haben. Unter anderem werden die Mitarbeiter zu ihrer Einstellung zur Job Rotation, ihrem Gesundheitszustand und ihrer Motivation befragt. Ziel soll dabei sein, Handlungsmaßnahmen zu definieren, um eine optimale Rotation in unterschiedlichen Teams zu planen. Außerdem sollen die bedeutendsten Bewertungskriterien für die optimale Durchführung eines Arbeitsplatzwechsels in der automatischen Großserienfertigung identifiziert werden.

6. Literatur

- Bieheim P (2005) Alternsgerechtes Human Resource Management. Ein Leitfadens zur Bewältigung des demographischen Wandels für Führungskräfte und Personalverantwortliche. AIP. Augsburg.
- Bruder R, Rademacher H, Schaub K, Geiss C (2009) Modular concepts for integrating ergonomics into production processes. In: Schlick C (ED), Industrial Engineering and Ergonomics Visions, Concepts, Methods and Tools, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 383–394.
- Ellis T (1999) Implementing job rotation. Occupational health and Safety, 68:82-84.

- Granel M (1980) Zusammengefasster Abschlussbericht der Volkswagenwerk AG zum Forschungsvorhaben Vergleich von Arbeitsstrukturen in der Aggregatefertigung. In: Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.), Gruppenarbeit in der Motorenmontage, Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitserlebens, Band 3, Frankfurt/M.: Campus-Verlag.
- Horváth N, Gamm K et al. (2009) Betriebliches Gesundheitsmanagement mit Hilfe der Balanced Scorecard. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). Dortmund, Berlin, Dresden.
- Joiko K, Schmauder M, Wolff G (2010) Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben: Erkennen – Gestalten. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). Bönen Westfalen: Kettler GmbH.
- Kaymaz K (2010) The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. In: Business and Economics Research Journal. Volume 1. No. 3. 69-85.
- Morschhäuser M (2002) Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart.
- Morschhäuser M, Ochs P, Huber A (2003) Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Ochs P, Petrenz J, Reindl J (1996) Ressource. Handbuch zur arbeitsnahen Gesundheitsförderung im Betrieb. Saarbrücken: Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V.
- Oertel J (2007) Generationenmanagement in Unternehmen, 1. Auflage, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Onyango JW, Wanyoike DM (2014) Effects of training on employee performance: a survey of health workers in siaya county, Kenya. European Journal of Environmental Sciences, Volume 1. No.1, 11-15.
- Schenk M, Wirth S, Müller E (2014) Fabrikplanung und Fabrikbetrieb. Methoden für die wandlungsfähige, vernetzte und ressourceneffiziente Fabrik. 2. Auflage, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Scholz C (2000) Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 3. Auflage, München: Franz Vahlen.
- Staníc S (2010) Fahrzeugendmontage - Herausforderung für den demografischen Wandel. In: Sträter O, Frieling E (Hrsg.) Schriftenreihe Personal- und Organisationsentwicklung, Band 8. Kassel: university press.
- Tharmmaphornphilas W (2004) Developing worker rotation schedule based upon workers skills to minimize occupation injury. 35th international conference on computers and industrial engineering. Istanbul.
- Weichel J, Staníc S, Díaz JAE, Frieling E (2010) Job rotation in the automotive industry. Implications for old and impaired assembly line workers. In: Occupational Ergonomics
- Zisgen A, Herrmann H (2003) Motivierende Arbeitsstrukturen für ältere Mitarbeiter. In: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg (Hrsg.), Eine Frage des Alters. Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Beschäftigungspolitik. IAB-Colloquium „Praxis trifft Wissenschaft“ am 20. und 21. Oktober 2003 in der Führungsakademie der BA in Lauf, Nürnberg.