

OLYMPUS SURGICAL TECHNOLOGIES EUROPE SETZT AUF ROLLENBASIERTES ARBEITEN

Die Digitalisierung verändert Produkte, Produktionen, Prozesse – und stellt zahlreiche Unternehmen vor völlig neue Anforderungen. Diese angemessen und effizient anzugehen und die neuen Möglichkeiten in die vorhandenen Unternehmensstrukturen zu integrieren, zählt zu den Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen branchenübergreifend beschäftigen müssen. Dazu zählen unter anderem höheres Arbeitstempo, ständige Erreichbarkeit, Multitasking und Unterbrechungen des Arbeitsablaufs durch E-Mails oder Telefonanrufe. Auch für Olympus Surgical Technologies Europe gelten einige dieser neuen Herausforderungen. Das Unternehmen sucht aktiv nach Lösungen auf zahlreiche neue Fragestellungen. Wie können Unternehmen den Stress ihrer Mitarbeiter reduzieren, Ressourcen besser verteilen und Unterbrechungen des Arbeitsflusses verhindern? Wie lässt sich Zeit einsparen, um wichtige Themen zu bearbeiten und Innovationen zu fördern? Und wie können Unternehmen der Dringlichkeitsfalle entkommen? Das Ergebnis: Nur mithilfe entsprechender Maßnahmen sind Unternehmen in der Lage, ihren Mitarbeitern ein angemessenes Umfeld sowie an die neuen Gegebenheiten angepasste Arbeitsbedingungen zu bieten. Ein möglicher Lösungsweg ist der rollenbasierte Ansatz.

Olympus Surgical Technologies Europe ist als Hightech-Spezialist innerhalb des Olympus Konzerns das Entwicklungs- und Produktionszentrum für Endoskopie, bipolare Hochfrequenz-Chirurgie, Systemintegration im Operationssaal und Instrumentenwiederaufbereitung. Mit insgesamt 1.700 Mitarbeitern an den Standorten Hamburg, Teltow (Berlin), Přerov (Tschechische Republik) und Cardiff (Wales) steht das Unternehmen für Spitzenleistungen in Diagnostik und Therapie und bietet die gesamte Bandbreite modernster endoskopischer Anwendungen vom Produkt bis zur prozedurorientierten Systemlösung.

PARADIGMENWECHSEL

Störungen und Unterbrechungen beeinflussen den Arbeitsalltag zahlreicher Unternehmen. Vor allem die zeitgleiche Bearbeitung von Großprojekten, dringenden Anfragen und weiteren Anforderungen sowie Änderungswünschen neben dem Tagesgeschäft stellen die Mitarbeiter vor große Herausforderungen. Zeit für proaktive Optimierungen, die Umsetzung strategischer Themen oder zur Stärkung der Innovationen bleibt hier häufig nicht. Eine Großraumsituation sowie unterschiedliche Rollenerwartungen verstärken die neuen Anforderungen zusätzlich. Führungskräfte und Arbeitnehmer müssen Maßnahmen treffen, um der Dringlichkeitsfalle ebenso wie dem zunehmenden Multitasking zu entkommen. Dies ist auch Olympus Surgical Technologies Europe bewusst: „Störungen erschweren einen effizienten Arbeitsfluss“, erläutert Ralf Wöbke, Teamleiter Non-SAP Applications, die anfängliche Problematik. „Verstärkt wurde das durch das bekannte „Hey-Joe-Prinzip“. Häufig suchen Mitarbeiter bei Fragen den schnellen Weg und wenden sich an den team- und firmeninternen Bekanntenkreis. Mit dieser Art von ‚Nachbarschaftshilfe‘ umgeht der Fragende den vorgesehenen Arbeitsprozess, hält sein Gegenüber aber gleichzeitig von der eigentlichen Arbeit ab.“ Ein Paradigmenwechsel war gefragt.

Zur weiteren Optimierung unserer Arbeitsprozesse entschieden wir uns für die patentierte Methode AQRO“, resümiert Wöbke. „Der Schwerpunkt lag dabei stets auf der Schaffung der Voraussetzungen für ungestörtes Arbeiten und die Einübung des rollenbasierten Ansatzes.“

ALLES AUF ANFANG

Mithilfe des ausgewählten Ansatzes hatten die Verantwortlichen die Möglichkeit, besser auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeiter einzugehen. Die Methode AQRO bot eine entsprechende Möglichkeit, die angestrebten Ziele zu erreichen und zu erfüllen“, so der Teamleiter weiter. „Der Ansatz orientiert sich an der Definition entsprechender Rollen sowie der Einführung von Wochen- und Kapazitätsplänen“, erläutert Dr. Consuela Utsch, Geschäftsführerin der Acuroc GmbH und AQRO GmbH. „Durch die Aufteilung der Mitarbeiter zu entsprechenden Zeitfenstern, in denen sie dann nur für eine bestimmte Aufgabe zuständig sind, werden Unterbrechungen verringert. Damit ergeben sich bis zu 1,5 Stunden pro Tag, die der Mitarbeiter einspart und für wichtige Aufgaben verwenden kann, beispielsweise zur Förderung von Innovationen oder Entwicklung neuer Ideen und Verbesserungen.“

STARTSCHUSS FÜR VERÄNDERUNGEN

Um sicherzugehen, dass die gewählte Methode sowohl zum Unternehmen als auch zu den Mitarbeitern passt, führte Olympus Surgical Technologies Europe zunächst im Team Non-SAP Applications ein Pilotprojekt durch. „In drei Workshops wurden erst einmal die notwendigen Rahmenbedingungen erklärt und so die Mitarbeiter aktiv einbezogen. Während die Vorstellung entsprechender Konzepte und die Analyse der Aktivitätstypen sowie der Klärungen der Rollen im Team den ersten Teil bildeten, rückten der organisatorische Aufbau und die Erarbeitung von Kommunikationsregeln im Anschluss daran in den Vordergrund. Im dritten und letzten Workshop stand dann die Erstellung eines Serviceplans auf der Agenda“, erläutert Dr. Consuela Utsch das Vorgehen. Danach folgte sofort der Übergang ins praktische Pilotprojekt. Über vier Wochen lief die Testphase zunächst im Team Non-SAP Applications mit sehr gutem Erfolg, danach wurde der Pilotbetrieb auf das SAP-Team ausgeweitet. Während der gesamten Zeit stand stets ein Ansprechpartner der Acuroc GmbH beratend zur Seite. Dabei lag der Fokus vor allem auf der besonderen Herausforderung der parallel zum Tagesgeschäft laufenden Umsetzung des rollenbasierten Ansatzes. Zusätzlich galt es, die zeitgleiche Durchführung von Großprojekten wie beispielsweise dem SAP Go-Live zu steuern.

UMDENKEN IM KOPF

Mit der Aufstellung aller Aktivitäten der Mitarbeiter begann die Einführung des rollenbasierten Arbeitens. Dafür wurden diese nach verschiedenen Prinzipien in Rollen gruppiert: Welche Aktivitäten gehören zusammen? Bei welchen Tätigkeiten kann der Mitarbeiter gestört werden, bei welchen sollte er sich konzentrieren und fokussieren können? Im Anschluss daran folgte die Definition des für jede Rolle erforderlichen Know-hows und der notwendigen Skills sowie der Beantwortung der Frage, wer die jeweilige Rolle ausfüllen kann.

ANWENDERBERICHT

Entsprechend aufgestellte Regeln zur Einhaltung der Rolle flankierten hierbei die Umsetzung. „Die Definition der Rollen darf anfangs auch gröber ausfallen, damit die Mitarbeiter die Chance haben, sich an die Umstellung und das rollenbasierte Arbeiten zu gewöhnen“, so Wöbke über die Erfahrungen. „Während des Verlaufs bestand die Möglichkeit, die Spezifizierungen bezüglich der jeweiligen Gegebenheiten zu optimieren.“ Damit die Theorie auch in der Praxis umgesetzt werden konnte, folgte die Entwicklung eines Serviceplans. Darin enthalten waren sowohl die Definition des zeitlichen Aufwands für jede Rolle als auch die Planung ebendieser auf einer Zeitachse von mindestens vier Wochen unter Angabe, welcher Mitarbeiter die jeweilige Rolle wann besetzen wird.

Der Teamleiter hat dabei stets die Übersicht im Serviceplan und nimmt bei Bedarf Anpassungen vor, was die Flexibilität bezüglich der Bearbeitung von Aufgaben garantiert. Dabei ist es wichtig, die Mitarbeiter fortwährend zu integrieren. „Kommunikation ist ein essenzieller Bestandteil. Der ständige Austausch mit allen Beteiligten erhöht die Transparenz und ermöglicht so auch neben der klaren Rollenverteilung bei Mitarbeitern und Management, den sofortigen Überblick, ob eine neue Anforderung umgesetzt werden kann oder aktuell keine Valenzen dafür frei sind. Damit eröffnet sich sofort die Möglichkeit, Handlungsoptionen im Sinne einer Prävention vor Mitarbeiterüberlastung zu erkennen und entsprechende Maßnahmen abzuleiten“, erklärt Dr. Consuela Utsch. „Das erleichtert auch den notwendigen ‚Mental Change‘ bezüglich der Erwartungen an die IT-Abteilung durch die anderen Fachbereiche.“ Eine Möglichkeit hierfür bieten stetige Rückmeldungen und Feedbackrunden. Aufkeimende Widerstände und Kritik müssen die Verantwortlichen ernst nehmen und gemeinsam mit den Teams ausräumen.

ZEITFENSTER ÖFFNEN

Erst im Anschluss an die Schaffung der Rahmenbedingungen folgte die praktische Umsetzung – und das mit Erfolg. „Schon die Umleitung der Telefone ist ein erster Schritt“, erklärt Wöbke. „Wichtig ist bei der Festschreibung allerdings, die Mitarbeiter zu einer entsprechenden Disziplin zu motivieren. Das zählt auch für die konsequente Nutzung von Besprechungsräumen für Meetings. Persönliche Besuche und spontane Konsultationen unterstehen einer Regulierung, können allerdings mit Ausnahmen auch entsprechend priorisiert werden.“

Mit der Einführung des rollenbasierten Arbeitens reduzierte sich die Anzahl der Störungen in den IT-Teams von Olympus Surgical Technologies Europe. Vor allem die Entwickler in der IT-Abteilung profitierten von der Methode und konnten ihre Produktivität noch weiter steigern. „Pro Tag standen bei den Entwicklern bis zu fünf Unterbrechungen weniger auf der Liste als vor AQRO. Bei den anderen IT-Mitarbeitern reduzierte sich die Anzahl um zwei bis drei Störungen täglich“, stellt Wöbke seine Zufriedenheit mit dem Projekt heraus. „Die nun vorhandene Ruhe am Arbeitsplatz fördert konzentrierteres Arbeiten. Besonders die Mitarbeiter, die eine hohe Fokussierung auf ihre Aufgaben benötigen, ziehen ihren Vorteil aus AQRO.“ Die konsequente Umsetzung des rollenbasierten Arbeitens und der Wochenplan-Methode spart die prognostizierten 1,5 Arbeitsstunden pro Tag ein. Auch für die Managementebene ergibt sich durch die nun vorhandene Transparenz die Chance, die Verteilung der Kapazitäten zu überprüfen und mögliche freie Ressourcen zu entdecken sowie die Zuordnung der Aufgaben nach Bedarf anzupassen.

ÜBUNG MACHT DEN MEISTER

„Der Aspekt der Eingewöhnungsphase sowie des Wiederholens waren bei der Umsetzung besonders zu beachten“, resümiert Wöbke. Für die Verantwortlichen bedeutete dies, mit Geduld an das Vorhaben und die Mission ‚Ungestörtes Arbeiten‘ heranzugehen. Während des Projekts kristallisierte sich außerdem schnell heraus, wie wichtig die Anpassung des Serviceplans ist. Denn mit der Zeit ergaben sich neue Rollen, die zuvor keine oder nur eine geringe Beachtung fanden. Diese installierte das Unternehmen nach Beendigung des Pilotprojekts zusätzlich, um alle erforderlichen Aktivitäten abzudecken.

Weitere Informationen über die Acuroc GmbH und über die AQRO GmbH finden Sie unter www.acuroc.de und www.aqro.eu

Pressekontakt:

*Borgmeier Public Relations, Hannah Bartl,
Lange Str. 112, 27749 Delmenhorst
Tel: 04221-9345-346, Fax: 04221-152050
bartl@borgmeier.de*