

## Wege zu Beschäftigungssicherheit und Kompetenzzuwachs von Beschäftigten und Unternehmen

Projektzeitraum 01.09.2010 – 31.08.2012

### Ausgangslage

Auch wenn der Anteil von Beschäftigten ohne abgeschlossene Berufsausbildung an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den letzten 10 Jahren erneut deutlich gesunken ist, bilden sie mit rund 16% nach wie vor eine relevante Personengruppe. Relevant auch deshalb, weil die Qualifikationsanforderungen in der Wirtschaft in den nächsten Jahren weiter ansteigen werden. Zugleich sind gerade angelernte Mitarbeiter/-innen nach wie vor überdurchschnittlich von Arbeitslosigkeit betroffen, insbesondere von verfestigter Dauerarbeitslosigkeit. Die Bedeutung des lebenslangen Lernens zur Bewältigung dieser Herausforderungen ist zwischenzeitlich zwar unumstritten, dennoch sieht die Realität oft anders aus. Diese Beschäftigtengruppe ist bei formellen Bildungsmaßnahmen unterrepräsentiert und arbeitet signifikant häufiger in Tätigkeitsbereichen mit geringeren Lernpotenzialen. Angesichts dieser Situation ist es aus sozial-, arbeitsmarkt- und gesellschaftspolitischen Gründen erforderlich, Strategien zu entwickeln, wie die Beschäftigungschancen für angelernte Mitarbeiter/-innen gestärkt werden können – auch im Interesse der Unternehmen.

Erforderlich hierzu ist aus unserer Sicht ein integrierter Handlungsansatz, der zum einen bei den Personen ansetzt und dazu beiträgt, deren Beschäftigungsfähigkeit (Gesundheit, Kompetenz und Motivation) zu erhalten und zu entwickeln, und der zugleich die Arbeitssysteme mit einem hohen Anteil angelernter Mitarbeiter/-innen zukunftsorientiert weiterentwickelt. Genau hier setzt unser Projekt an.

### Projektziel

Vor dem Hintergrund der skizzierten Ausgangslage haben wir gemeinsam mit Management, Interessensvertretung und Beschäftigten Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt, die aktuelle und künftige Anforderungen eines bestehenden Arbeitssystems aufgreifen und dabei zielgruppenspezifische Aspekte in der Gestaltung der Lernprozesse berücksichtigen. Außerdem ging es darum, die Lernförderlichkeit von Arbeitsinhalten, Arbeitsabläufen und Arbeitsumgebungen zu erhöhen.

Im Kern ging es also einerseits um den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer/-innen durch Qualifizierung und lernförderliche Arbeitsbedingungen und andererseits um den Erhalt der Innovations- und Leistungsfähigkeit der Unternehmen durch die systematische Einbindung bzw. Ermöglichung formeller wie auch arbeitsimmanenter Lernprozesse. Beides zielt auf die mittel- und längerfristige Sicherung von Beschäftigung in bzw. durch Unternehmen.

Das Projekt hat dazu:

- Diagnose- und Gestaltungsinstrumente weiter- bzw. neu entwickeln und erproben,
- zentrale betriebliche Akteure (Management und Betriebsräte) betriebsübergreifend vernetzen und qualifizieren sowie
- die Erkenntnisse und Ergebnisse der betrieblichen und überbetrieblichen Projektarbeit dokumentieren und in Transferveranstaltungen der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung stellen.

→

# Projektgegenstand

Die Umsetzung der Ziele erfolgte in unterschiedlichen Teilprojekten, die aufeinander aufbauen und sich wechselseitig ergänzen.

## Teilprojekt 1: Identifizierung von Handlungsbedarfen (Potenzialcheck)

Der Potenzialcheck beinhaltete 4 Module:

1. Analyse aktueller und künftig zu erwartender Personalstrukturen – Informationen über aktuelle Altersstrukturen und den künftig zu erwartenden Arbeitskräftebedarf nach Tätigkeitsstrukturen und Arbeitssystemen.
2. Analyse des Grads der Lernförderlichkeit eines bestehenden Arbeitssystems – Auskunft, ob Beschäftigte im Rahmen ihrer Tätigkeit zusätzliche Kompetenzen erwerben oder inwieweit ein Abbau vorhandener Kompetenzen stattfindet; erfolgt durch Befragungen und betriebliche Workshops mit Management, Betriebsräten und Beschäftigten.
3. Externe Trends identifizieren – über aktuelle und künftige Herausforderungen an das bestehende Arbeitssystem (z. B. Kundenanforderungen, technologische Änderungen, zu erfüllende Ziele u.ä.) in gemeinsamen Workshops mit Management und Betriebsräten.
4. Maßnahmen ableiten – basierend auf den Ergebnissen der vorherigen Analyseschritte werden in einem Workshop zwischen Management und Betriebsräten betriebliche Maßnahmen zur lernförderlichen Gestaltung des Arbeitssystems festgelegt.

Ziel dieser Maßnahmen war es,

- das bestehende Arbeitssystem zukunftsfähig – entsprechend den aktuellen und künftig zu erwartenden Anforderungen zu gestalten,
- die Lernpotenziale in der Arbeit für die Beschäftigten zu erweitern und
- die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen zu erhöhen.

## Teilprojekt 2: Betriebliche Gestaltungsmaßnahmen

Unter Beteiligung von Management, Betriebsrat und Beschäftigten wurden die in den Analysen definierten Veränderungsmaßnahmen pilotartig umgesetzt, die Erfahrungen reflektiert und die Vorgehensweisen dokumentiert.

Beispiele für Veränderungsmaßnahmen sind:

- Entwicklung, Initiierung und Begleitung modularer Weiterbildung für Beschäftigte in den unteren und mittleren Qualifikationsstufen mit dem Ziel der Bewältigung von neuen Arbeitsanforderungen,
- Einführung von Mitarbeiter- und Qualifizierungsgesprächen,
- Weiterentwicklung der betrieblichen Arbeitsorganisation mit dem Ziel, abwechslungsreiche und vollständige Tätigkeiten auf der Basis erweiterter Handlungsspielräume zu etablieren und
- Aufbau eines erfahrungsbasierten betrieblichen Wissensmanagements.

## Teilprojekt 3: Seminare für betriebliche Multiplikatoren

Es wurde eine sechsteilige Veranstaltungsreihe für betriebliche Multiplikatoren (Management und Betriebsräte) entwickelt und erprobt. Dabei wurden insbesondere aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse und Beispiele guter Praxis vorgestellt und der Transfergehalt für andere Unternehmen erörtert. Darüber hinaus sollten die Seminare auch helfen, möglichst vielfältige und passgenau zugeschnittene betriebliche Pilotprojekte zu initiieren.

→

Folgende Themenstellungen waren geplant und wurden umgesetzt:

- Analyse von Personal- und Arbeitsstrukturen, Handlungsbedarfe identifizieren,
- Entwicklung und Umsetzung modularer Weiterbildungsmaßnahmen für Personengruppen eines Arbeitssystems,
- Weitergabe von Erfahrungswissen – ein Instrument zur Know-how Sicherung und zur Nachfolgeplanung,
- Lernen im Prozess der Arbeit durch Tätigkeitserweiterung, Aufgabenrotation und erweiterte Handlungsspielräume – Konzepte, Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren,
- Innovations- und Verbesserungskulturen gestalten und
- neue Aufgaben für Führungskräfte bei der Gestaltung betrieblicher Personalentwicklungsprozesse.

#### **Teilprojekt 4: Sensibilisierung und Öffentlichkeitsarbeit**

Über die betriebliche Ebene und jene der beteiligten Partner hinaus war es ausdrückliches Ziel des Projekts, die Notwendigkeit der Gestaltung lernförderlicher Arbeitsbedingungen und Arbeitskulturen in die Öffentlichkeit zu tragen, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft dafür zu sensibilisieren und sie zu mobilisieren, geeignete Maßnahmen zu ergreifen.

#### **Beteiligte**

- DGB Industrieregion Mittelfranken VBW e.V.
- Vereinigung der bayerischen Wirtschaft
- Amt für Wirtschaftsförderung der Stadt Nürnberg

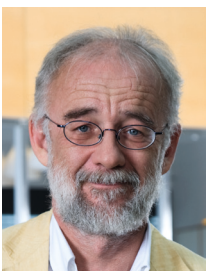
#### **Finanzierung**

Förderung durch den Arbeitsmarktfond des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familien und Frauen (ASF).



**Bayerisches Staatsministerium für  
Arbeit und Soziales, Familie und Integration**

#### **Ansprechpartner**



**Wolfgang Anlauff**

Telefon: +49 911 46 26 79-0

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