



## Wandel gestalten - Gestaltungskompetenz für gesundes und kompetentes Arbeiten (WaGe)



ffw GmbH  
Gesellschaft für Personal- und  
Organisationsentwicklung

Bayerisches Staatsministerium für  
Familie, Arbeit und Soziales



Dieses Projekt wurde aus Mitteln des bayerischen Staatsministeriums für  
Familie, Arbeit und Soziales im Rahmen des Arbeitsmarktfonds gefördert

## Ausgangssituation

Herausforderungen wie die Digitalisierung der Arbeit und der demografische Wandel führen zu tiefgreifenden Veränderungen für Beschäftigte und Unternehmen. Betroffen sind dabei nahezu alle Branchen und Beschäftigtengruppen. Angelernte Arbeitnehmer\*innen tragen dabei ein deutlich höheres Arbeitsmarktrisiko

**Risiko Rationalisierung:** Angelernte Beschäftigte sind durch Automatisierungs- und Digitalisierungsprozesse deutlich stärker betroffen als hoch qualifizierte Beschäftigte. Das technologisch mögliche Substituierbarkeitspotenzial liegt bei angelernten Tätigkeiten bei rund 70%.

**Risiko Gesundheit:** Angelernte Tätigkeiten sind mit deutlich höheren körperlichen und psychischen Fehlbeanspruchungen und einem geringeren Ressourcenpotenzial verbunden. Werden diese Tätigkeiten über einen langen Zeitraum ausgeübt (alternde Belegschaften), steigt die Gefahr eines arbeitsbedingten Voralterns mit negativen Wirkungen für die körperliche und psychische Gesundheit der Beschäftigten. Deutlich ansteigende Krankenquoten und Einschränkungen in der körperlichen, psychischen und geistigen Leistungsfähigkeit sind die Folge.

**Risiko Qualifikation:** Über einen längeren Zeitraum ausgeübte Tätigkeiten mit geringen Lernanforderungen führen häufig zu Restriktionen und Blockaden bei betrieblichen Veränderungsprozessen. Angelernte Beschäftigte profitieren deutlich weniger von betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen.

**Risiko Motivation:** Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen verdeutlichen, dass ein mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten (Information, Mitwirkung, Qualifizierung, gesunde Arbeitsgestaltung usw.) in Arbeitssegmenten mit einem hohen Anteil angelernten Tätigkeiten deutlich geringer anzutreffen ist, als in anderen Arbeitsbereichen. Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten ist jedoch ein wichtiger Motivationsfaktor, insbesondere im betrieblichen Veränderungsprozess.

# Ziele

Das Projektziel besteht in der Entwicklung, Erprobung und Dokumentation eines handlungsorientierten Qualifizierungskonzeptes zur Ausbildung von Gestaltungskompetenz für ein gesundes und kompetentes Arbeiten. Diese Gestaltungskompetenz bildet ein wesentliches Fundament, um aktuelle und künftige Veränderungsprozesse aus Sicht der Beschäftigten aktiv mitgestalten und dadurch besser bewerkstelligen zu können.

Das Konzept wird entwickelt für Beschäftigte, die vorwiegend angelernte Tätigkeiten ausüben. Diese Beschäftigtengruppe trägt ein deutlich höheres Arbeitsmarktrisiko und ist zugleich in mehrfacher Form von betrieblichen Veränderungsprozessen betroffen. Mit Hilfe der neu erworbenen Gestaltungskompetenz sollen Blockaden im Veränderungsprozess reduziert und zugleich die Interessen der Beschäftigten durch deren qualifizierte Mitwirkung an der Ausgestaltung der Veränderungsprozesse berücksichtigt werden.

„Gestaltungskompetenz für ein gesundes und kompetentes Arbeiten“ konzentriert sich dabei auf zwei Themen

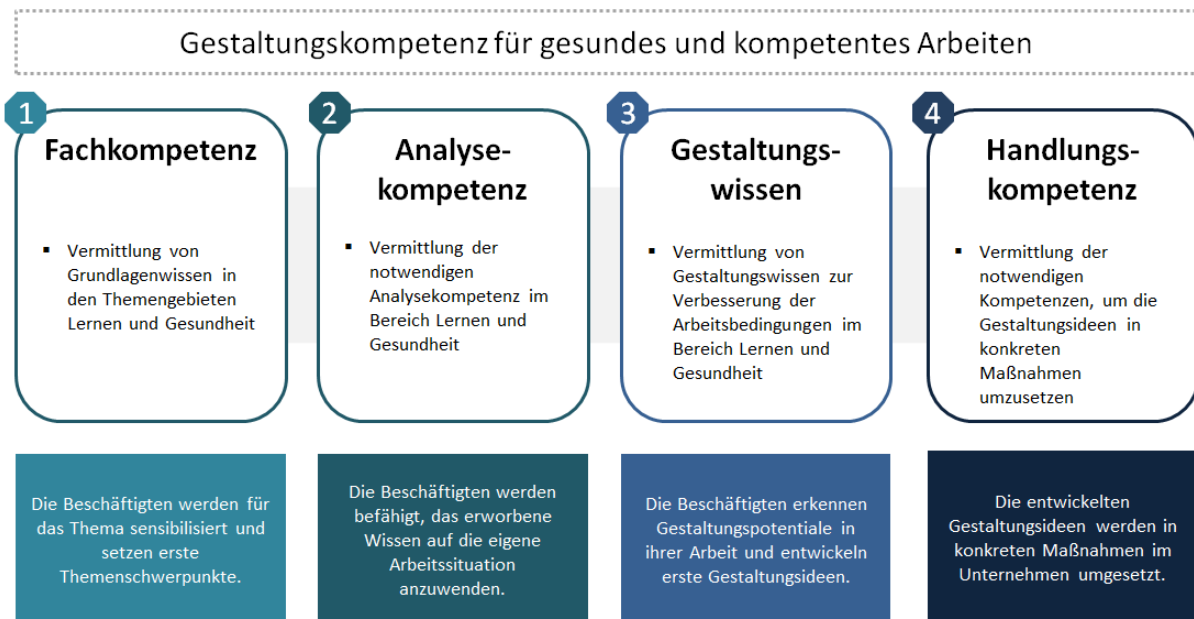
- Gesundheitsförderliche Verhältnisse und Anwendung gesundheitsförderlichen Verhaltens herstellen.
- Lernförderliche Arbeitsgestaltung (Tätigkeitsinhalte, Handlungsspielräume usw.) ermöglichen und Qualifizierungsmaßnahmen, die sich an den aktuellen und künftigen Bedarfen des Unternehmens und den Entwicklungsbedürfnissen der Beschäftigten orientieren, initiieren.

Gestaltungskompetenz umfasst dabei

- Fachkompetenz zu den Zusammenhängen von Arbeit, Gesundheit und Lernen.
- Reflexions- und Analysekompetenz zur Anwendung dieses Wissens auf die eigene Arbeitssituation, um daraus Handlungserfordernisse bei Mitarbeiter\*innen und Organisationseinheiten zu identifizieren.
- Gestaltungswissen, um geeignete Maßnahmen auswählen und entwickeln zu können.
- Handlungskompetenz, um bei der Umsetzung von Maßnahmen kompetent mitwirken zu können.

# Vorgehen

Die ffw GmbH hat ein innovatives handlungsorientiertes Qualifizierungskonzept in den Themenbereichen Lernen und Gesundheit entwickeln, erproben und evaluiert. **Gestaltungskompetenz für ein gesundes und kompetentes Arbeiten** beinhaltet dabei Fachkompetenz, Analysekompetenz, Gestaltungswissen und Handlungskompetenz.



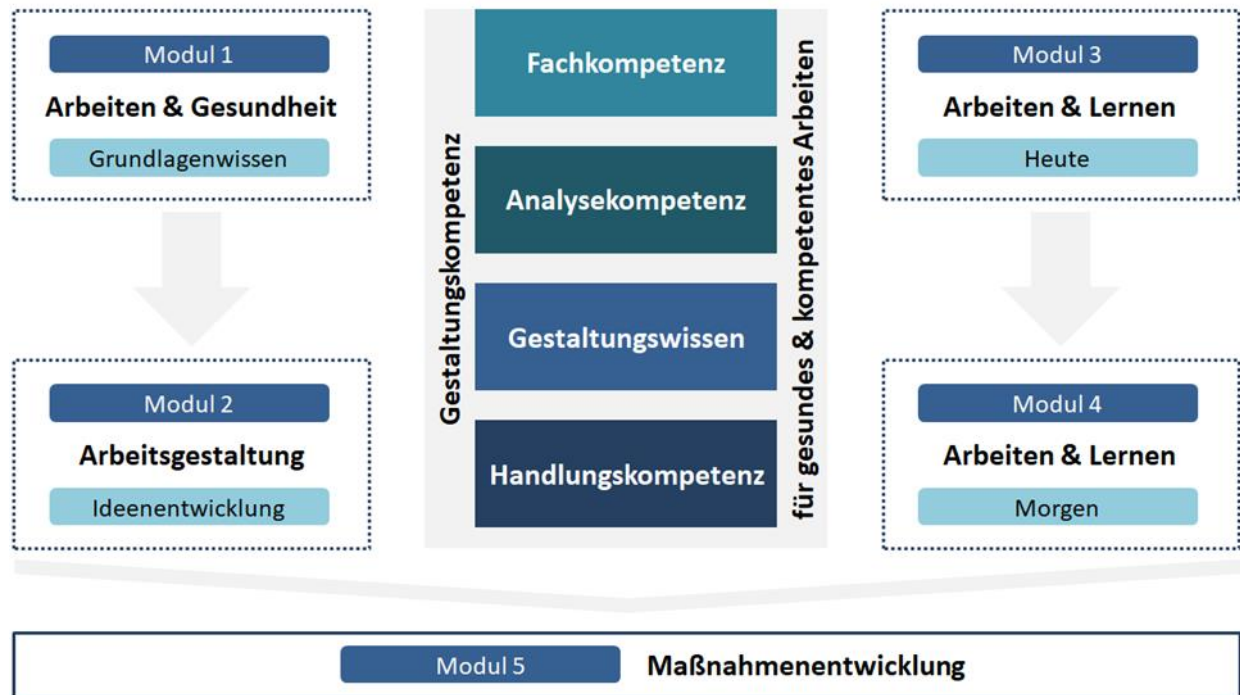
Das Qualifizierungskonzept umfasst 5 Module, die die Teilnehmer\*innen absolvieren. Im Modul 5 werden zudem die relevanten Gestaltungsakteure (Führungskräfte, Betriebsrat, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Personalmanagement) hinzugezogen. Eine vertiefende Bestandsaufnahme zur aktuellen Praxis und künftigen Entwicklungslinien ermöglicht es, die Inhalte der einzelnen Module auf die konkrete Situation im Arbeitsbereich zu beziehen. Die Bestandsaufnahme erfolgt durch Datenanalyse und halbstandardisierten Interviews mit Führungskräften, Betriebsräten und Fachkräften für Arbeitssicherheit und Personalentwicklung.

Die Bestandsaufnahme erfolgt zu folgenden Themen

- **Arbeiten & Lernen**, wie z.B. Art und Umfang bestehender Weiterbildungsmöglichkeiten, Gestaltung der Lernprozesse in der Arbeit, Ausmaß der lernförderlichen Arbeitsgestaltung
- **Arbeiten & Gesundheit**, wie z.B. vorhandene Gefährdungsbeurteilungen, Fehlzeitenanalyse, Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung
- **Herausforderungen durch künftige Entwicklungen**, die durch Veränderungen bei Produkten, Technologien, Prozessen, Organisation, Kundenanforderungen, Geschäftsmodellen verursacht werden und Auswirkungen auf Anforderungen auf den jeweiligen Arbeitsbereich mit sich bringen.

Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse geben einen ersten Überblick zu den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen für die Beschäftigtengruppen im jeweiligen Pilotbereich

## Handlungsorientiertes Qualifizierungskonzept zur Ausbildung von Gestaltungskompetenz



## Kurzbeschreibung der Module

### Modul 1: Arbeiten & Gesundheit

In diesem Modul geht es um körperliche und psychische Fehlbeanspruchungen und Ressourcen, die sich aus den Bedingungen des Arbeitsplatzes, der Arbeitsumgebung, der Arbeitsinhalte, der Arbeitsorganisation, der Arbeitszeitgestaltung und der sie beeinflussenden sozialen Rahmenbedingungen (Kollegialität, Führungsverhalten, Vereinbarkeit von Privatleben & Beruf) ergeben. Verdeutlicht werden Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und ihren Wirkungen auf Krankheit und Gesundheit, wie z.B.:

- Welche betrieblichen Faktoren erhöhen das Risiko für körperliche und psychische Erkrankungen?
- Welche Ressourcen (im Sinne von gesunderhaltenden Arbeitsbedingungen) sind vorhanden, welche müssen stärker ausgebildet werden?
- Welche Faktoren tragen dazu bei, belastende Anforderungen in der Arbeit besser bewerkstelligen zu können?
- Was bedeutet Stress und wie wirkt dieser auf mich?

Bei diesen Fragestellungen geht es immer um das Zusammenspiel zwischen gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen und gesundheitsförderlichen Verhaltens innerhalb und außerhalb der Arbeit.

Die erworbenen Fachkompetenzen werden anschließend auf die eigene Arbeitssituation angewendet. Die Teilnehmer\*innen erarbeiten eine Landkarte der Ressourcen und Belastungen, bezogen auf ihre eigene Arbeitssituation. In diese Landkarte gehen ein

- physikalische und physiologische Faktoren des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung, wie z.B. Lärm, Beleuchtung, Hitze/Kälte, Vibrationen
- physiologische Bedingungen, wie z.B. Körperhaltung, Heben und Tragen
- psychische Faktoren, wie z.B. Tätigkeitsinhalte, Handlungsspielräume, Leistungsbedingungen, Arbeitszeitgestaltung, dialogorientierte Mitarbeiterführung

## **Modul 2: Arbeitsgestaltung**

Dieses Modul baut auf den Ergebnissen des Moduls 1 auf. Erarbeitet werden Zusammenhänge zwischen den verschiedenen krankmachenden und ressourcenstiftenden Bedingungen der eigenen Arbeitssituation. Es werden Handlungscluster gebildet und priorisiert. Basierend auf diesen Erkenntnissen wird Wissen über Gestaltungsansätze vermittelt und von den Teilnehmer\*innen ausgewählt, konkretisiert und entsprechend den Anforderungen ihrer eigenen Arbeitssituation weiterentwickelt.

Die zentralen Leitfragen im Modul 2 lauten daher:

- Welche Bedingungen wirken wie zusammen?
- Welche Handlungscluster lassen sich daraus bilden?
- Welche davon sollten prioritär angegangen werden?
- Welche Gestaltungsoptionen gibt es für die einzelnen Handlungscluster? (externer Blick)
- Welche sind davon hilfreich für die Verbesserung der konkreten Bedingungen im Arbeitsbereich?

Die Gestaltungsideen werden dokumentiert und bilden die Grundlage für die Maßnahmenentwicklung im Modul 5.

## **Modul 3: Arbeiten & Lernen (Heute)**

In diesem Modul liegt der Schwerpunkt auf der aktuellen Praxis von Arbeiten, Lernen und Qualifizierung im jeweiligen Arbeitsbereich. Zentral sind dabei 3 Themenkreise

- Lernen in der Praxis: Wie findet Lernen bei uns im Arbeitsbereich statt? Wie lernförderlich sind unsere Arbeitsbedingungen? (Tätigkeitsinhalte, Handlungsspielräume, Lernkulturen usw.)
- Lernarrangement: Unter welchen Bedingungen lernen wir Menschen gut? Hierzu gehören Aspekte wie Ziele und Nutzen (Wozu), der Lerninhalte (Was), des Lernortes (Wo), der Lernmethoden (Wie) und der Anwendung des Erlernten im Arbeitsprozess.

- Kompetenzbilanz: Welche Kompetenzen brauche ich? Welche Kompetenzen habe ich?

Zu diesen 3 Themenkreisen werden Hintergrundwissen sowie Analysemethoden vermittelt und angewendet:

- Welche Faktoren umfasst eine lernförderliche Arbeitsgestaltung und warum sind diese für unsere psychische und geistige Entwicklung wichtig?
- Welche Faktoren fördern das Lernen?
- Welche Dimensionen umfasst der Kompetenzbegriff und welche sind dabei für meine Arbeitssituation wichtig? Wie beurteile ich meine eigenen Fähigkeiten anhand dieses Kompetenzprofils?

Im Ergebnis entsteht eine Landkarte zum Thema „Arbeiten und Lernen“.

#### **Modul 4: Arbeiten & Lernen für morgen**

Gegenstand dieses Moduls sind die Lern- und Gestaltungsanforderungen für die Arbeit von morgen. Wesentlich ist dabei ein systematischer Blick auf Bedarfe aus Sicht des Unternehmens aber auch die Bedürfnisse der Beschäftigten.

- Zukünftige Anforderungen (Bedarfe): Welche technologischen, organisatorischen, aber auch quantitativen (Tätigkeiten, die wachsen, Tätigkeiten die in geringerem Umfang anfallen) Veränderungen werden sich in absehbarer Zeit in dem jeweiligen Arbeitsbereich ergeben? Welche Anforderungen ergeben sich daraus? Was muss getan werden, um diese Anforderungen gut erfüllen zu können?
- Entwicklungswünsche (Bedürfnisse): Wo stehe ich heute? Wohin will ich mich entwickeln und welche unterstützenden (Qualifizierungs-)Maßnahmen brauche ich dazu?

Der Input zu künftigen Anforderungen muss durch Führungskräfte aus dem jeweiligen Arbeitsbereich gegeben werden. Entlang dieser Darstellung erfolgt in diesem Modul eine systematische Auseinandersetzung mit den Folgen für die eigene Qualifikationsentwicklung.

#### **Modul 5: Maßnahmenentwicklung**

In den Modulen 2 und 4 entstehen Gestaltungsideen, die erfahrungsgemäß einen unterschiedlichen Konkretisierungsgrad aufweisen und daher nicht unmittelbar in Gestaltungsmaßnahmen überführt werden können. Im Modul 5 arbeiten nunmehr Beschäftigte, Führungskräfte, Betriebsräte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit sowie Fachkräfte aus dem Bereich Personalmanagement daran, diese Ideen in umsetzungsfähige Gestaltungsmaßnahmen zu überführen. Dieser Prozess wird angereichert durch eine vertiefende Darstellung möglicher Gestaltungsmaßnahmen (externer Blick) mit Bezug zu den erarbeiteten Gestaltungsideen.

# Impressum



ffw GmbH – Gesellschaft für Personal- und  
Organisationsentwicklung  
Allersberger Straße 185 / F  
90461 Nürnberg  
Tel. 0911 – 46267910  
Internet: [www.ffw-nuernberg.de](http://www.ffw-nuernberg.de)

Bayerisches Staatsministerium für  
Familie, Arbeit und Soziales



Dieses Projekt wurde aus Mitteln des bayerischen Staatsministeriums für  
Familie, Arbeit und Soziales im Rahmen des Arbeitsmarktfonds gefördert