WaGe

Wandel gesund und kompetent gestalten

**„Gestaltungskompetenz für gesundes und kompetentes Arbeiten“**

Ein handlungsorientiertes Qualifizierungskonzept für angelernte Arbeitnehmer*innen

Diese Publikation entstand im Rahmen des Projekts „Gestaltungskompetenz für gesundes und kompetentes Arbeiten - Ein handlungsorientiertes Qualifizierungskonzept für angelernte Arbeitnehmer*innen“ Dieses Projekt wurde aus Mitteln des Bayerischen Staatsministeriums für Familie, Arbeit und Soziales im Rahmen des Arbeitsmarktfonds gefördert.

Bayerisches Staatsministerium für
Familie, Arbeit und Soziales

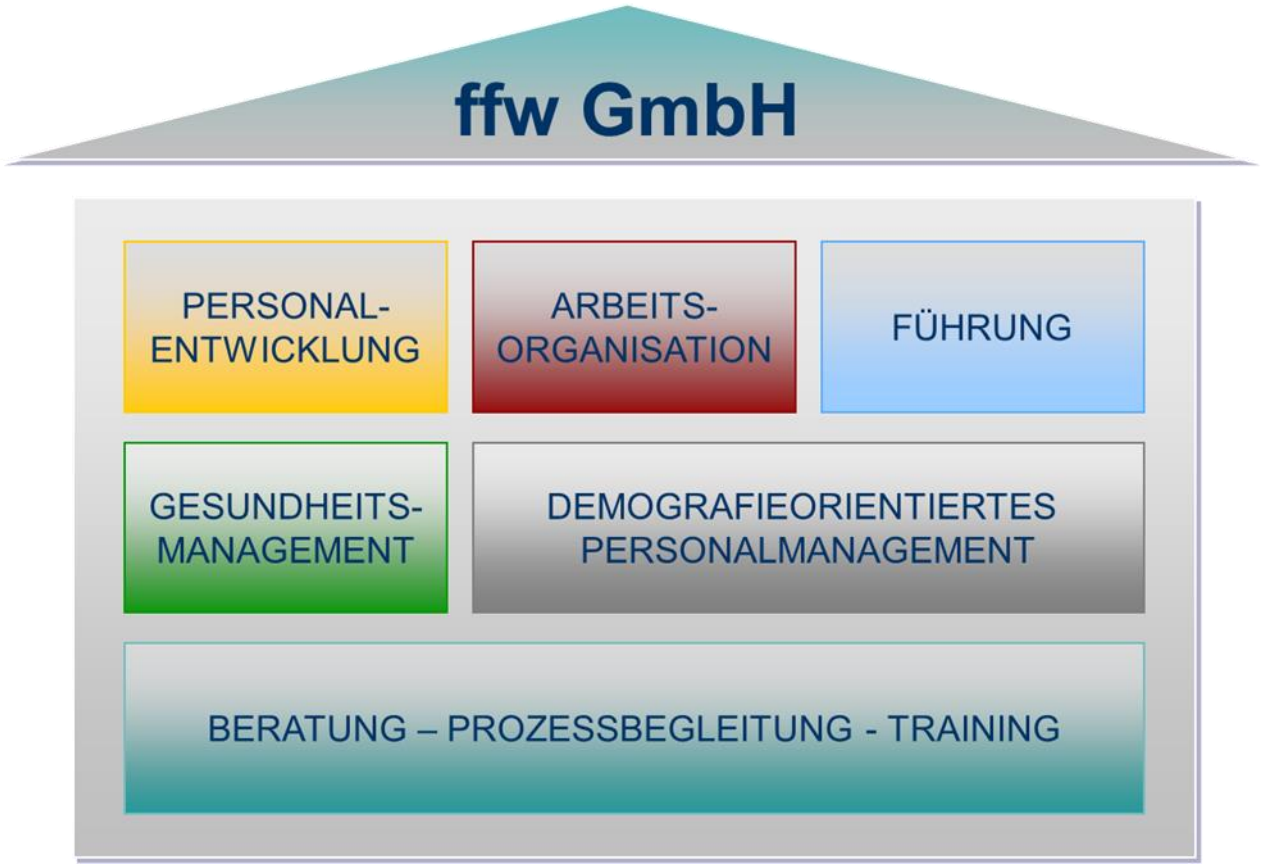
# Inhaltsverzeichnis


| | | Seite |
|---|---|---|
| **1.** | **ffw GmbH – wir über uns** | 4 |
| **2.** | **Ziel des Projektes** | 5 |
| **3.** | **Was ist Gesundheit?** | 6 |
| **4.** | **Wesentlicher Inhalt und Ablauf des Projektes** | 7 |
| 4.1 | Herausforderungen | 7 |
| 4.2 | Inhalte und Operationalisierung | 10 |
| 4.3 | Maßnahmenumsetzung | 20 |
| 4.4 | Evaluation | 20 |
| | **Quellenverzeichnis** | 22 |
| | **Anhang 1: Präsentation zur Kompetenzentwicklung** | 23 |
| | **Anhang 2: Erfassungsbogen Ressourcen und Belastungen** | 52 |

## 1. fw GmbH – wir über uns

Die ffw GmbH – Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung – ist eine gemeinnützige Gesellschaft mit Sitz in Nürnberg, die eng mit Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und kommunaler Wirtschaftsförderung zusammenarbeitet. Mit ihrer Arbeit stärkt die ffw GmbH die Innovations- und Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Zum anderen fördert sie die Arbeitsplatzsicherheit und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen.

Unsere langjährige Erfahrung in der Beratung und Prozessbegleitung von Unternehmen bei betrieblichen Veränderungsmaßnahmen haben wir zu fachlichen Tätigkeitsschwerpunkten verdichtet:



## 2. Ziel des Projektes

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 und Selbstwirksamkeit, um bei der Umsetzung von Maßnahmen kompetent mitwirken zu können.

## 3. Was ist Gesundheit?

Für die Gesundheitsförderung ist ein abgestimmtes Konzept von Gesundheit und die Abgrenzung von Krankheit wichtige Voraussetzung für die Arbeitsgestaltung. Inzwischen hat sich in der Diskussion hierüber die Ansicht durchgesetzt, dass eine enge medizinische Deutung und Diagnose von Krankheit nicht ausreichen. Die „Abwesenheit von Krankheit“ beschreibt nur unzulänglich den Zustand von Gesundheit.

Gesundheit als Abgrenzungskonzept ist eng mit der medizinischen Deutung und Diagnostik von Krankheit verknüpft (Biomedizinische Perspektive). Gesundheit wird als „Abwesenheit von Krankheit“, als „Noch-nicht-Krankheit“ oder „noch nicht vollständig medizinisch diagnostizierte körperliche/seelische Verfassung“ umschrieben. Die hier vorgenommene Abgrenzung von Gesundheit zu Krankheit ist häufig notwendig (z.B. für eine „Krankschreibung“ zur Legitimierung von Arbeitsunfähigkeit oder Erwerbsminderung). Sie ist jedoch nur vordergründig konkret und gibt eine nur scheinbare Klarheit vor. Solche Abgrenzungen erzeugen „fiktive Schnittstellen“.

(2) Als Funktionsaussage steht Gesundheit für Leistungs- und Arbeitsfähigkeit in körperlicher und sozialer Hinsicht bzw. als Rollenerfüllung (Soziologische Perspektiven). Zu diesem Komplex gehören aber auch alle homöostatischen Gesundheitsvorstellungen eines körperlich-seelischen Gleichgewichts (Salutogenetische Perspektive) oder einer flexiblen Anpassung von Körper und Selbst an sich verändernde Umweltbedingungen (Systemisches Anforderungs-Ressourcen-Modell). Das Schwergewicht wird hierbei oft auf die Resistenz und Widerstandsfähigkeit von Menschen z.B. gegenüber Krankheitserregern und Infektionen gelegt. Auch die funktionsorientierten Umschreibungen sind nur in Teilen konkret und lassen sich eher als Metaphern deuten, die selbst wieder klärungsbedürftig sind.

(3) Gesundheitsdefinitionen auf der Grundlage von Wertaussagen enthalten einen politisierenden Kern. Ein Verständnis von Gesundheit als „höchstem Wert“, als des „schlechthin Guten“, eventuell auch als einem „absoluten Richtwert“ schwingt mit. Daraus versuchen sich z.T. auch Ansätze zu einem allgemeinen Gesundheitszwang zu rechtfertigen [„Healthismus“; auch: „Neo-Gesundheitsförderung“ (Schmidt 2010) bzw. „Gesundheit als humankapitale Pflicht“ (Schmidt 2016, 4)].

Von besonderer Bedeutung für die Gesundheitsförderung und zugleich die bekannteste wertorientierte Umschreibung ist die Umschreibung in der Präambel der Verfassung der Weltgesundheitsorganisation WHO von 1948: „Gesundheit ist der Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens (engl.: well-being) und nicht nur des Freiseins von Krankheit und Gebrechen. Sich des bestmöglichen Gesundheitszustandes zu erfreuen, ist eines der Grundrechte jedes Menschen, ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion, der politischen Überzeugung, der wirtschaftlichen oder sozialen Stellung."

Mit dieser Definition löste die WHO-Gesundheit aus einer rein biomedizinischen Sichtweise und den engen Bezügen des professionellen Krankheitssystems. Gesundheit wird als multidimensional definiert: Sie umfasst körperliche, seelisch-geistige und soziale Anteile, die sich wechselseitig beeinflussen.

## 4. Wesentlicher Inhalt und Ablauf des Projektes

### 4.1 Herausforderung

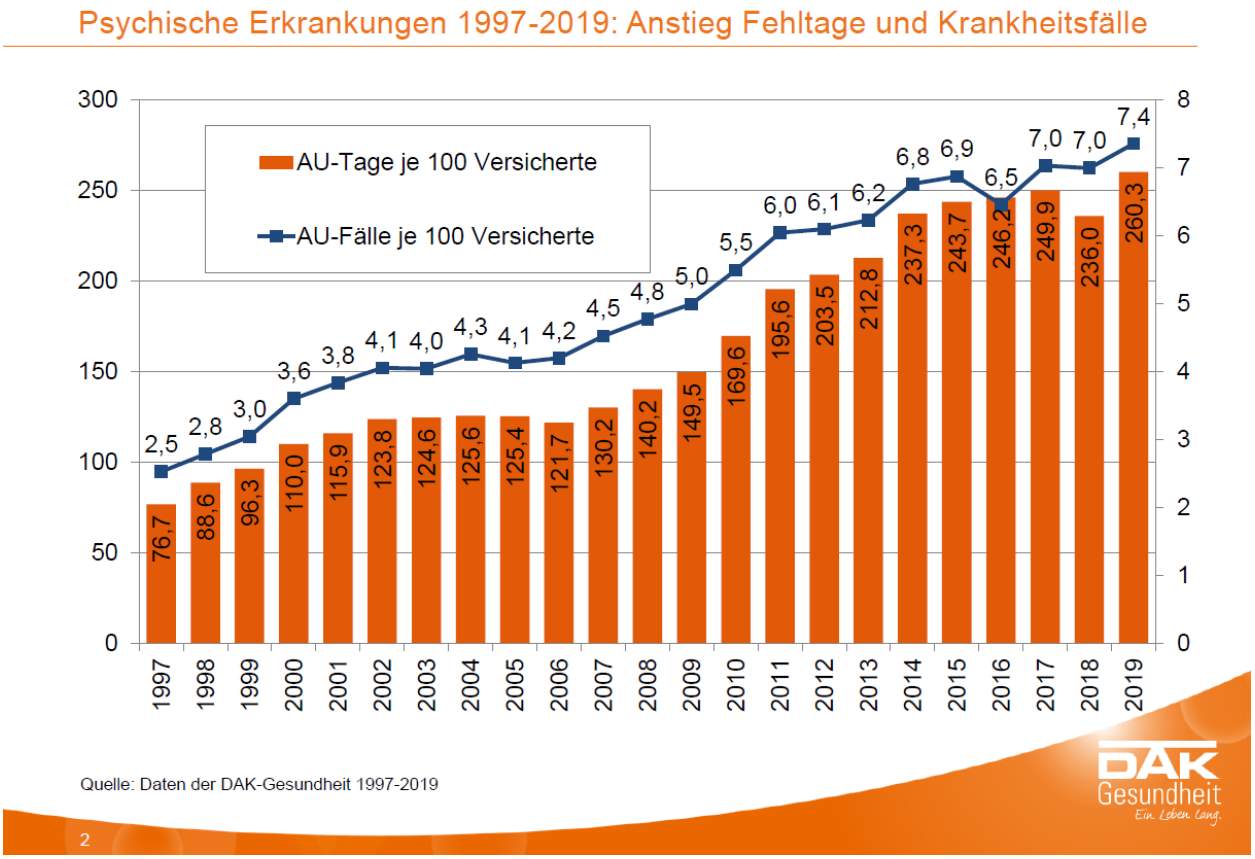
Herausforderungen wie die Digitalisierung der Arbeit und der demografische Wandel führen zu tiefgreifenden Veränderungen für Beschäftigte und Unternehmen. Betroffen sind dabei nahezu alle Branchen und Beschäftigtengruppen. Angelernte Arbeitnehmer*innen tragen dabei ein deutlich höheres Arbeitsmarktrisiko

- *Risiko Rationalisierung:* Angelernte Beschäftige sind durch Automatisierungs- und Digitalisierungsprozesse deutlich stärker betroffen als hoch qualifizierte Beschäftigte. Das technologisch mögliche Substituierbarkeitspotenzial liegt bei angelernten Tätigkeiten bei rund 70%.[1]
- *Risiko Gesundheit:* Angelernte Tätigkeiten sind mit deutlich höheren körperlichen und psychischen Fehlbeanspruchungen und einem geringeren Ressourcenpotenzial verbunden.

[1] Vgl. hierzu Dengler/Mathes (2018): Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt. In: IAB Kurzbericht 4/2018, Nürnberg

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.[2]

Besonders die psychischen Belastungen Die nachfolgenden Grafiken zeigen die Entwicklung der Krankheitsfälle




- *Risiko Qualifikation:* Über einen längeren Zeitraum ausgeübte Tätigkeiten mit geringen Lernanforderungen führen häufig zu Restriktionen und Blockaden bei betrieblichen Veränderungsprozessen. [3] Angelernte Beschäftigte profitieren deutlich weniger von betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen.[4]

[2] Vgl. hierzu Anlauft Wolfgang (2017): Gestaltung von Job-Rotation in der Produktion In: Richter, Hecker, Hinz (Hrsg) Produktionsarbeit in Deutschland mit alternden Belegschaften, Erich Schmidt Verlag

[3] Th. Rigotti, K. Otto, B. Köper: Herausforderung Restrukturierung - Bedeutung, Auswirkungen, Gestaltungsoptionen. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2014. Projektnummer: F 2305

[4] vgl. hierzu INIFES (2019) Weiterbildung in Deutschland und Bayern –Ergebnisse einer neuen empirischen Studie
Auszüge aus „Fachliche Analyse für eine Informationskampagne zum „Pakt für berufliche Weiterbildung 4.0“
vgl. auch Studien der BAuA zum Zusammenhang von betrieblicher Restrukturieung und Gesundheit in

- *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.

Diesen Risikofaktoren stehen aber auch Gründe entgegen, die für eine Aufwertung - zumindest von Teilen angelernter Tätigkeiten - sprechen.

- Tätigkeiten mit angelernten Mitarbeiter*innen stellen immer noch einen erheblichen Anteil aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten dar. In der Industrie beträgt der Anteil trotz deutlicher Rückgänge immer noch rund 20%.[5]
- Auch bei angelernten Mitarbeiter*innen nehmen Kompetenzanforderungen mit Blick auf zunehmende Arbeitsanforderungen bei Variantenvielfalt, Einsatzflexibilität, Produktivität, Qualität und Geschwindigkeit im Wandel zu.
- Technologische Lösungen finden ihre Begrenzung in betriebswirtschaftlichen, ethischen oder arbeitswissenschaftlichen Faktoren. Anders ausgedrückt: Technik kommt nur dann zum Einsatz, wenn es sich aus betrieblicher Sicht lohnt. Dabei findet eine Abwägung unterschiedlicher Faktoren statt.
- Engpässe bei der Fachkräfterekrutierung lassen einen großflächigen Ersatz angelernter Mitarbeiter*innen durch Fachkräfte nicht zu.

An dieser Ausgangslage setzen wir mit unserem Projekt an. Sollen die Potenziale angelernter Arbeitnehmer*innen auch künftig genutzt werden, bedarf es einer Aufwertung dieser Tätigkeitsgruppe durch aktivierenden Arbeitsgestaltung und Qualifizierung. Gestaltungskompetenz im oben beschriebenen Sinne bildet dafür die wesentliche Grundlage.

[5] Vgl. hierzu Abel, J./Hirsch-Kreinsen, H./Ittermann, P. (2014): Einfacharbeit in der Industrie. Berlin

Durch die Förderung der Gestaltungskompetenz werden zudem folgende übergeordnete Ziele verfolgt:

- Die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der betroffenen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen.
- Ein gesundes und kompetentes Älterwerden in Beschäftigung.
- Die erfolgreiche Bewältigung von aktuellen und zukünftigen Veränderungsprozessen.

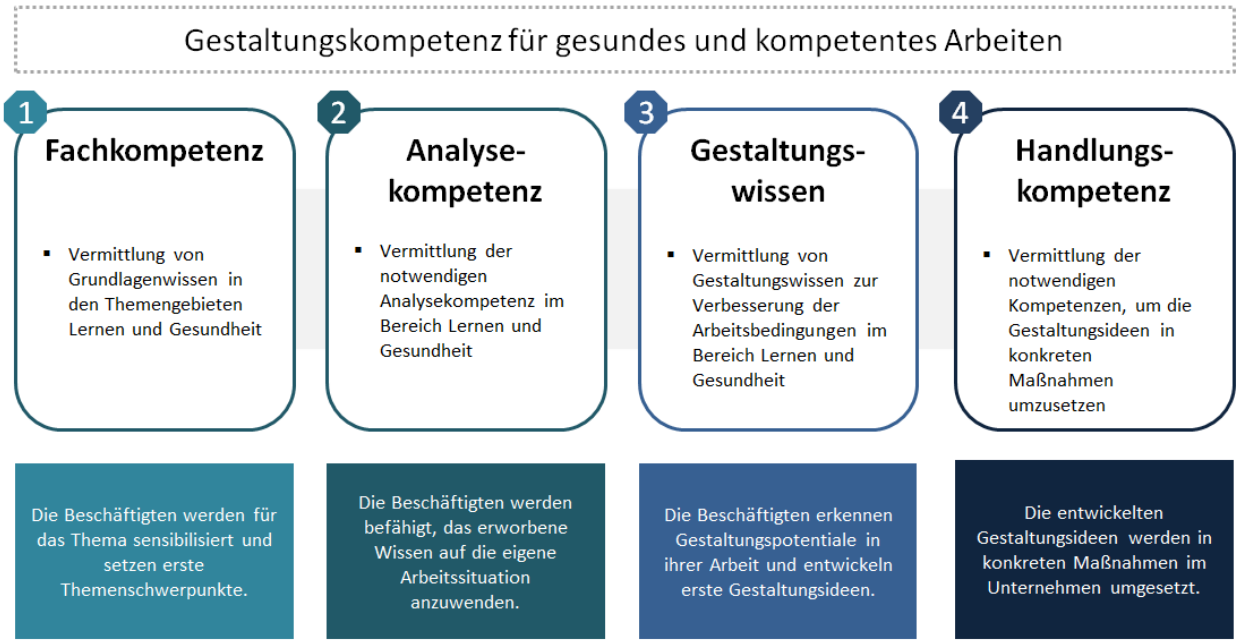
### 4.2 Inhalte und Umsetzung

Die ffw GmbH hat ein innovatives handlungsorientiertes Qualifizierungskonzept in den Themenbereichen Lernen und Gesundheit entwickelt, in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen erprobt und nach erfolgter Evaluation dokumentiert.

In den am Projekt beteiligten Unternehmen wurden Pilotbereiche ausgewählt, in denen vorwiegend angelernte Mitarbeiter*innen arbeiteten. Das Qualifizierungskonzept diente der Ausbildung von Gestaltungskompetenz für gesundes und kompetentes Arbeiten. Die Gestaltungskompetenz wird dabei als ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Bewältigung von betrieblichen Veränderungsprozessen gesehen. Sie ermöglicht eine qualifizierte Beteiligung der Beschäftigten an Veränderungen, reduziert Reibungsverluste im technologisch-organisatorischen Wandel und trägt dadurch zur nachhaltigen Wirksamkeit der Maßnahmen bei.

Aus Sicht der Beschäftigten verbessert die Gestaltungskompetenz die Bedingungen für eine lern- und gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit und führt zu einer besseren Teilhabe an Qualifizierungsmaßnahmen.

Gestaltungskompetenz für ein gesundes und kompetentes Arbeiten beinhaltet dabei Fachkompetenz, Analysekompetenz, Gestaltungswissen und Handlungskompetenz.




(Abbildung 1: Gestaltungskompetenz für gesundes und kompetentes Arbeiten)

Das Qualifizierungskonzept umfasst 5 Module, die in nachfolgendem Schaubild illustriert werden. Die Teilnehmer*innen (vorwiegend angelernte Mitarbeiter*innen) kommen alle aus einem Arbeitsbereich und verfügen daher über vergleichbare Arbeitsbedingungen. Sie absolvieren alle 5 Module. Im Modul 5 werden zudem die relevanten Gestaltungsakteure (Führungskräfte, Betriebsrat, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Personalmanagement) hinzugezogen.

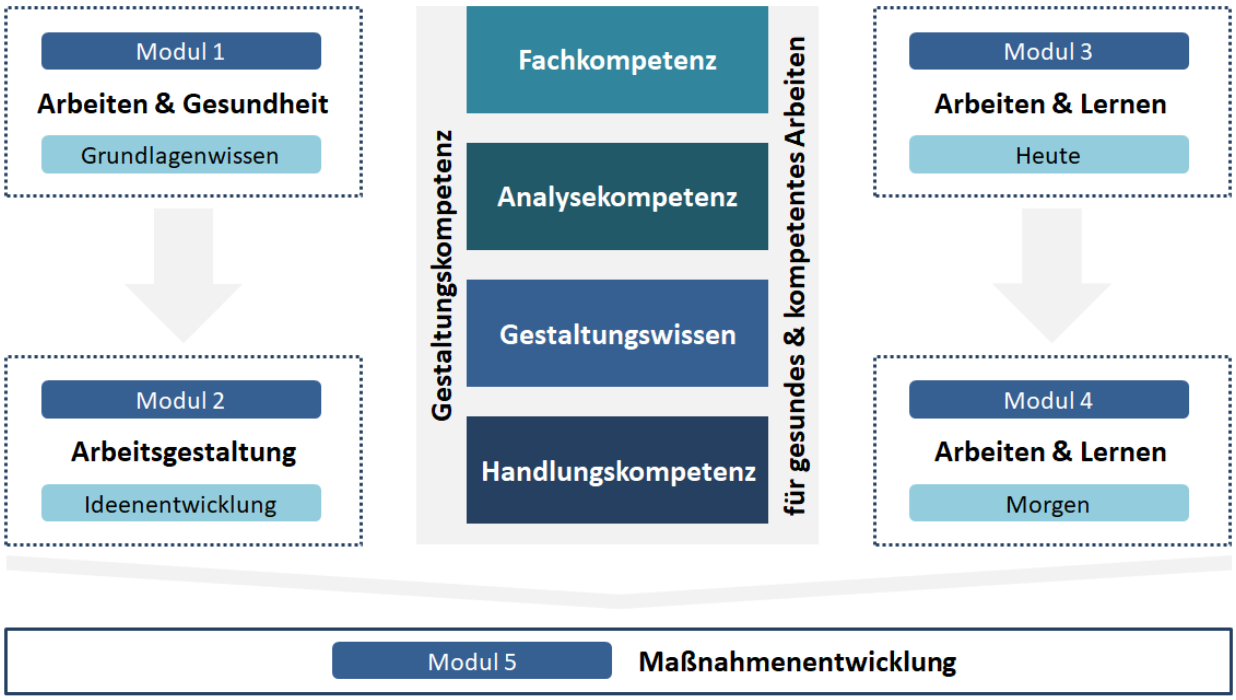
Eine vertiefende Bestandsaufnahme zur aktuellen Praxis und künftigen Entwicklungslinien ermöglicht es, die Inhalte der einzelnen Module auf die konkrete Situation im Arbeitsbereich zu beziehen. Die Bestandsaufnahme erfolgt durch Datenanalyse und halbstandardisierten Interviews mit Führungskräften, Betriebsräten 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 lernförderliche 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 gewonnen Erkenntnisse geben einen ersten Überblick zu den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen für die Beschäftigtengruppen im jeweiligen Pilotbereich

**Handlungsorientiertes Qualifizierungskonzept zur Ausbildung von Gestaltungskompetenz**




(Abbildung 2: Handlungsorientiertes Qualifizierungskonzept zur Ausbildung von Gestaltungskompetenz)

**Modul 1: Arbeiten & Gesundheit**

Im Modul „Arbeit & Gesundheit“ 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

Es entsteht dadurch ein systematischer Blick auf die gesamte Situation der eigenen Arbeitsbedingungen. Ermöglicht wird auch eine Generalisierung, in dem die eigene Einschätzung mit der Bewertung anderer Mitarbeiter*innen, die unter vergleichbaren Bedingungen arbeiten, abgeglichen wird. Wie sehe ich die Bedingungen? Wie werden diese von meinen Kollegen*innen wahrgenommen, die unter ähnlichen Bedingungen arbeiten?

**Modul 2: Arbeitsgestaltung**

Das Modul „Arbeitsgestaltung“ 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 Entwicklung von Lösungsansätzen beinhaltet dabei die Reduzierung von krankmachenden Bedingungen (Fehlbeanspruchungen) und die Stärkung von gesunderhaltenden Ressourcen. Die Lösungsansätze beziehen sich dabei sowohl auf die Schaffung von gesundheitsförderlichen Verhältnissen (Verhältnisprävention) als auch auf die Förderung von gesundheitsförderlichem Verhalten (Verhaltensprävention).

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 Kompetenzprofiles?

Im Ergebnis entsteht eine Landkarte zum Thema „Arbeiten und Lernen“. Diese bezieht sich auf die Situation im eigenen Arbeitsbereich, wird aus der Perspektive der Beschäftigten erstellt und beinhaltet Aussagen zum/zur

- Ausmaß der lernförderlichen Gestaltung von Tätigkeiten und deren Rahmenbedingungen
- bisherigen Praxis von Lernen im Prozess der Arbeit
- Teilhabe und Ausgestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen
- Anforderungsprofil (Soll und Ist, gegliedert nach Fachkompetenz, Eignung und Fertigkeiten, Digitalkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, Selbstkompetenz)

Basierend auf dieser Landkarte werden erste Gestaltungsideen für eine Weiterentwicklung von Arbeitsbedingungen und vorhandener Lern- und Qualifizierungspraxis im betroffenen Arbeitsbereich entwickelt.

**Modul 4: Arbeiten & Lernen (Morgen)**

Gegenstand dieses Moduls sind die Lern- und Gestaltungsanforderungen für die Arbeit von Morgen. Wesentlich sind 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.

Qualifizierungsbedarfe können zudem durch Entwicklungswünsche der Beschäftigten entstehen. Denkbar sind Maßnahmen, die eine lernförderliche Gestaltung von Arbeit (z.B. Anreicherung von Tätigkeiten, Aufgabenwechsel bei einseitiger Belastung oder erhöhtem Bedarf an Einsatzflexibilität, Realisierung von Job-Crafting Konzepten usw.) zum Gegenstand haben oder aus fachlichen Entwicklungswegen mit überwiegend neuen Tätigkeitsinhalten resultieren.

**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.

**Didaktisches Konzept der Qualifizierungsmaßnahme und Lerntheorie**

Jedes Modul wird didaktisch so aufgebaut, dass sich erfahrungsgeleitete Bestandsaufnahmen, mit kurzen fachlichen Impulsen und aktivierenden Lernsequenzen abwechseln, in welchen die Beschäftigten, das erworbene Wissen auf ihre eigene Arbeitssituation beziehen und zur Selbstreflexion angeregt werden.

An anderer Stelle beschreiben wir, welche Kompetenzen (Fach-, Analyse- und Handlungskompetenz) die Beschäftigten brauchen bzw. welche wir vermitteln wollen. Beim Vermitteln stellt sich die Frage, wie Beschäftigte Kompetenzen erlernen bzw. wie diese verstärkt werden können.

Diese kurzen Sätze skizzieren das didaktische Ziel der Qualifizierungsmaßnahmen. Der Weg zum Ziel fokussiert sich auf die Frage, wie Erwachsene Kompetenzen erlernen und wie sie motiviert werden können oder sich selbst motivieren, diese Kompetenzen anzuwenden.

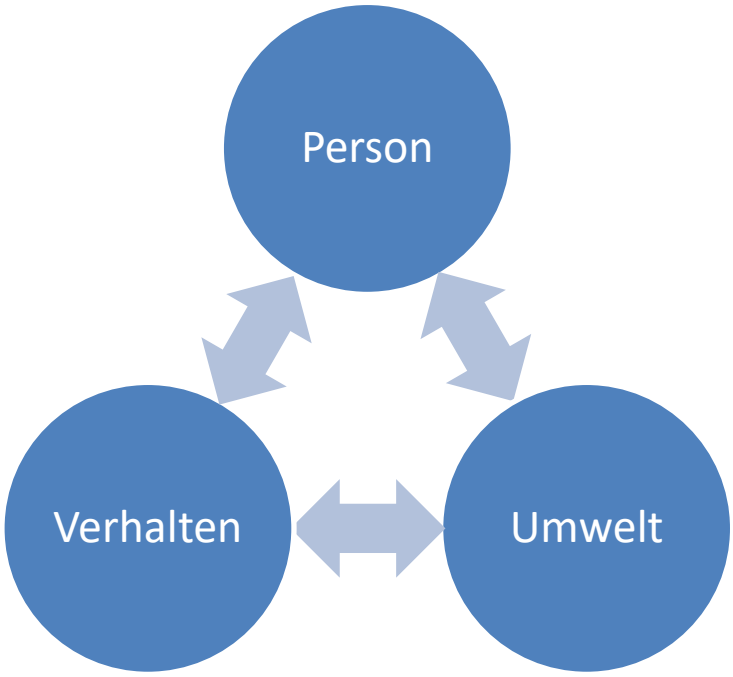
Unterschiedliche Lerntheorien liefern unterschiedliche Erklärungsansätze für das Lernen, besonders von Erwachsenen:

- Die **Triebtheorie**, einer der exponiertesten Vertreter war Sigmund Freud, geht von der Annahme aus, dass alles, was der Mensch macht, auf einen inneren Trieb zurückgeht. Diese intrinsischen Merkmale und Dispositionen sind situationsübergreifend und dauerhaft wirksam.
- Eine weitere klassische Lerntheorie ist der **Behaviorismus**. Einer der bekanntesten Vertreter ist Burrhus Frederic Skinner. Hier wird davon ausgegangen, dass die Umwelt und externe Reize das Verhalten der Menschen bestimmen. Dabei handelt es sich nicht um ein reines Reiz-Reaktions-Schema; zwischen dem Reiz und dem anschließenden Verhalten liegt eine „Black Box“.

- Diese Black Box ist hier das innere System der Menschen, in dem die Informationsverarbeitung abläuft. Damit werden alle kognitiven Prozesse, die im Gehirn des Menschen ablaufen, abgelehnt. Bei der operanten Konditionierung entscheidet sich der Lernende nicht bewusst für ein Verhalten, sondern führt es aus, weil es ihm so antrainiert wurde.

Beide Ansätze/Theorien haben natürlich ihre Berechtigung, erklären aber nur unzureichend den von uns verfolgten Ansatz zum Lernen und zur Kompetenzentwicklung.

Lernen und Kompetenzentwicklung im Projektkontext stützt sich auf die **sozial-kognitive Lerntheorie** von Albert Bandura[6]. Bandura prägte im Rahmen seiner Theorie den Begriff des reziproken Determinismus: der Mensch ist ein Individuum und aktives Wesen, welches auf innere Reize reagiert sowie auf die Umwelt und sein eigenes Verhalten. Grafisch lässt sich diese Beziehung folgendermaßen darstellen:

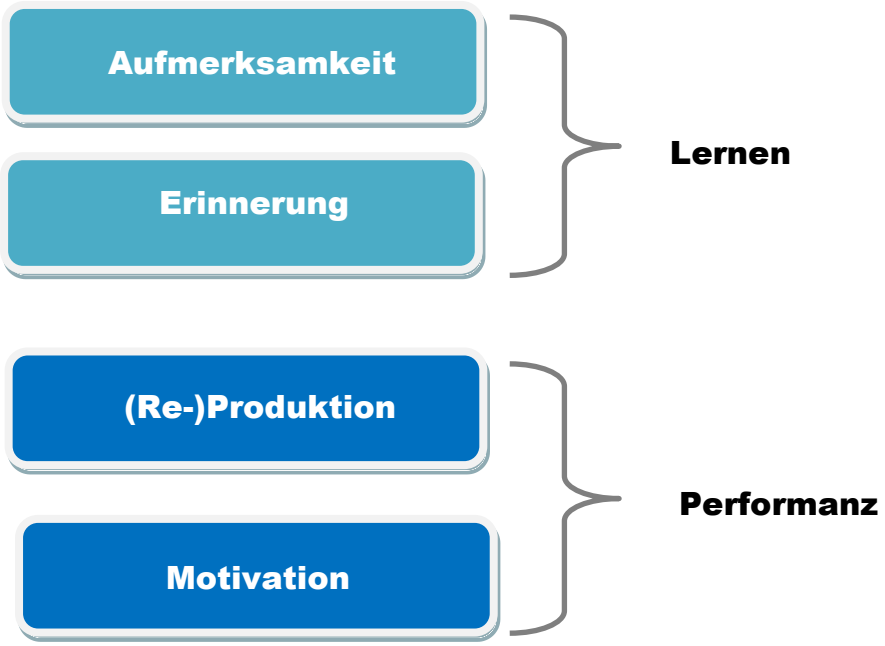



(Abbildung 3: Reziproker Determinismus)

Ein wichtiges Charakteristikum der Menschen besteht in der Fähigkeit, sich Wissen und Kompetenzen durch Modelllernen anzueignen. Lernen von Modellen bezieht sich hierbei nicht nur auf das Lernen von Verhaltensweisen, sondern auch auf die Übertragung kognitiver Kompetenzen bzw. das Lernen von Regeln.

[6] vgl. Bandura, Albert (1979) Sozial-kognitive Lerntheorie. Stuttgart

In unserem Projektkontext bedeutet Modelllernen, dass Beschäftigte in den Workshop voneinander lernen konnten. Auf der einen Seite wurde fachliches Wissen vermittelt, auf der anderen Seite haben die Möglichkeit, voneinander zu lernen im Sinne von Modellen.
Ein zentraler Begriff dieser Lerntheorie ist die **Selbstwirksamkeit**.
Der Begriff der Selbstwirksamkeit beschreibt die Möglichkeit der Individuen, bestimmte Situationen zu bewältigen. Je größer diese Selbstwirksamkeit ausgeprägt ist, desto eher kommt es zu einer gelungenen Bewältigung dieser Situation. Wenn es jedoch Zweifel an der eigenen Selbstwirksamkeit gibt, bleibt die erfolgreiche Bewältigung aus – trotz ggf. vorhandener Kompetenzen. Somit ist die Erwartung an die eigene Selbstwirksamkeit maßgeblich daran beteiligt, ob ein Lernprozess angestoßen wird. Hier zeigt sich die starke Auswirkung der Selbstwirksamkeit auf die Wahrnehmung, Motivation und Leistung hat.




(Abbildung 4: Lernen und Performenz)

Diese Selbstwirksamkeit ist ein Grundpfeiler zur Entwicklung der Gestaltungskompetenz der Beschäftigten. In fünf Modulen haben wir im Rahmen dieses Projekt diese Gestaltungskompetenz in den Unternehmen entwickelt. Die Instrumente, die wir für die Kompetenzentwicklung und Evaluation benutzt haben, finden sich im Anhang.

## 4.3 Maßnahmenumsetzung

Die Umsetzung der definierten Gestaltungsmaßnahmen liegt im Verantwortungsbereich der jeweiligen Unternehmen. Bei Bedarf werden die Unternehmen durch die ffw GmbH in Form von Prozessbegleitung und Qualifizierungsmaßnahmen für die Entscheidungsträger unterstützt.

## 4.4 Evaluation

Die ffw GmbH hat ein Evaluationskonzept entwickelt/weiterentwickelt und es in den Unternehmen angewendet. Die Evaluation beinhaltet die Qualifizierungsmaßnahme selbst (Bewertung aus Sicht der Teilnehmenden = Prozessevaluation) und eine Wirksamkeitskontrolle (Qualität und Wirksamkeit der Gestaltungsmaßnahmen aus Sicht der Beschäftigten, der Führungskräfte und der Fachkräfte für Arbeitsgestaltung und Qualifizierung = -Ergebnisevaluation).
Grundlage dieses Konzeptes ist es auf der einen Seite, die Qualifizierungsmodule aus Sicht der Teilnehmer*innen auf ihre Relevanz für die spezifischen Arbeitssituationen und deren Anwendbarkeit beurteilen zu lassen. Dies geschah mit einer Zufriedenheitsabfrage, in der die Teilnehmer*innen ihre Rückmeldung in einer Matrix bestehend aus den Achsen „Zusammenarbeit“ und „Ergebnis“ mit Punkten dokumentieren konnten.
Auf der anderen Seite war es uns wichtig, eine höchstmögliche Verbindlichkeit bei der Maßnahmenumsetzung herzustellen, um die Ergebnisse der Gestaltung quantitativ beurteilen und rückmelden zu können. Das hierzu entwickelte und im Rahmen des Projekts weiterentwickelte/weiterentwickelte Instrument „Erfassungsbogen Ressourcen und Belastungen“ dokumentiert auf der einen Seite die Ressourcen der Arbeit im Hinblick auf Gesundheit, auf der anderen Seite die Ausprägungen der Arbeitssituation, die die Gesundheit, Kompetenz, Motivation und somit die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten negativ beeinflussen. Diesen Arbeitsbedingungen wurden konkrete und spezifische Lösungsvorschläge zugeordnet. Soweit es den Beschäftigten möglich war, wurden hier auch Verantwortlichkeiten für die Umsetzung und Termine zur Umsetzung vorgeschlagen.
Die Beschäftigten haben in der Regel sehr dezidierte Gestaltungsvorschläge formulieren können, die sie in den Steuergruppen (bestehend aus Werksleitung, Abteilungsleitung, Betriebsrat, Personalmanagement und Schwerbehindertenvertretung) präsentieren konnten.
In den Steuergruppensitzungen wurden diese Vorschläge diskutiert; dadurch, dass die relevanten Entscheider in der Steuergruppe vertreten waren, konnte hier direkt über die Gestaltungs-

vorschläge entschieden werden. In Ausnahmefällen (wenn z.B. Investitionsanträge gestellt werden mussten) konnte keine direkte Entscheidung über die Umsetzung der Gestaltungsmaßnahmen getroffen werden.

Daneben gab es aber auch eine Minderheit von Vorschlägen, die in der Steuergruppe abgelehnt werden mussten. Die entsprechenden Referenzstationen Werksleitung und Personalmanagement konnten diese Ablehnung nachvollziehbar begründen.

Am Ende dieser Steuergruppenphase standen ein Umsetzungsplan der verbindlich mit Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Terminen versehen war.

Nach ca. 6 Monaten kann in der Steuergruppe wieder auf diesen verbindlichen Umsetzungsplan geschaut werden. Abweichungen von dieser Planung können besprochen und fördernde und hemmende Faktoren bei dieser Umsetzung diskutiert werden.

Die Beteiligten können somit zu einer Beurteilung kommen, ob das Vorgehen und die Ziele erreicht worden sind bzw. wo und wie nachgesteuert werden muss.

**Quellenverzeichnis**

**Abel**, J./Hirsch-Kreinsen, H./Ittermann, P. (2014): Einfacharbeit in der Industrie. Berlin.

**Anlauft,** Wolfgang (2017): Gestaltung von Job-Rotation in der Produktion In: Richter, Hecker, Hinz (Hrsg) Produktionsarbeit in Deutschland mit alternden Belegschaften.

**Bandura**, Albert (1979) Sozial-kognitive Lerntheorie. Stuttgart.

**Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales** (2018): Pakt für berufliche Weiterbildung 4.0 (2018): Fachliche Analyse für eine Informationskampagne.

**Dengler/Mathes** (2018): Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt. In: IAB Kurzbericht 4/2018, Nürnberg

**INIFES** (2019): Weiterbildung in Deutschland und Bayern –Ergebnisse einer neuen empirischen Studie.

**Rigotti**, Th./K. Otto/B. Köper (2014): Herausforderung Restrukturierung - Bedeutung, Auswirkungen, Gestaltungsoptionen. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

# Anhang 1: Präsentation zur Kompetenzentwicklung

# Bewertung von Arbeitsbedingungen in der Produktion

ffw GmbH - Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung
Allersberger Straße 185/F, D-90461 Nürnberg
www.ffw-nuernberg.de, E-Mail: info@ffw-nuernberg.de

Die beschriebene Vorgehensweise entstand im Rahmen des Projekts „Wandel gestalten– Gestaltungskompetenz für gesundes und kompetentes Arbeiten (WaGe)“, das durch das Bayerische Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales gefördert wurde.

Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales

 ©ffw GmbH

## Inhalt

1. **Vorhaben und Ziele**
2. Individuelle Sichtweisen auf Gesundheit
3. Verhältnisse vs. Verhalten
4. Bestandsaufnahme: Belastungen am Arbeitsplatz
5. Belastungsfaktoren in der Arbeit
6. Individuelle Faktoren: Stress und Stressgeschehen



## Ziele: Förderung der Gesundheit in der Produktion

Bilder: www.fotolia.com

- Vermittlung von Wissen im Themengebiet Belastungen und Beanspruchungen.
- Schaffung eines gemeinsamen Blicks auf Gesundheit.
- Bestandsaufnahme Gesundheitssituation
- Entwicklung von Strategien zur Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen der Beschäftigten und der Führungskräfte

## Umsetzung

- Wissensvermittlung um Belastungen und Beanspruchungen in zwei Workshops mit Beschäftigten
- Bestandsaufnahme der Arbeitssituation in den einzelnen Bereichen
- Workshops mit den Beschäftigten zu Vorschlägen zur Arbeitsgestaltung
- Vorstellung dieser Vorschläge bei Werksleitung, Produktionsleitung, Personalmanagement, Betriebsrat
- Priorisierung der Maßnahmen und Festlegung des Zeitplans für die Umsetzung



## Inhalt

1. Vorhaben und Ziele
2. **Individuelle Sichtweisen auf Gesundheit**
3. Verhältnisse vs. Verhalten
4. Bestandsaufnahme: Belastungen
5. Belastungsfaktoren in der Arbeit
6. Individuelle Faktoren: Stress und Stressgeschehen

## Stress und Überlastung – Ein aktuelles Thema

Stress im Job
**Deutlich mehr Krankschreibungen wegen Überlastung**
Immer mehr Arbeitnehmer in Deutschland leiden an Überlastung und Erschöpfung. Die Folge: mehr als 30 Millionen Krankschreibungen im Jahr. Die Linke forde

Stress im Job
Immer mehr Arbeitnehmer fehlen wegen Überlastung

GESUNDHEITSMINISTERIUM SAGT
Immer mehr Krankheitstage wegen Überlastung
AKTUALISIERT AM 05.05.2018 - 11:14

mst
öpfung: Nach einer aktuellen Auswertung sind
chland immer häufiger deswegen krankgeschrieben. Die
Regierung eine Anti-Stress-Verordnung.

WISSENSCHAFT STRESS AM ARBEITSPLATZ
**Wegen Überlastung melden sich Arbeitnehmer**

05. Mai 2018 12:45 **Arbeitsmarkt**
**Immer mehr Krankschreibungen wegen Überlastung und Erschöpfung**



## Zum Auftakt

Bild: www.fotolia.com

Wenn Sie gefragt werden…

**Was ist Gesundheit für Sie?**

## Was ist Gesundheit?

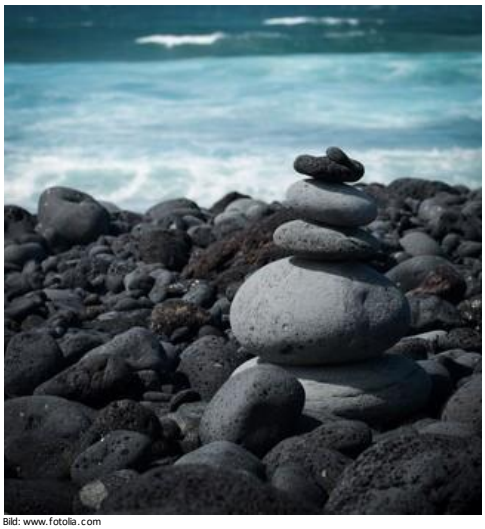


Bild: www.fotolia.com

„Die **Gesundheit** ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen“ (WHO 1946)

**„Psychische Gesundheit** ist ein Zustand des Wohlbefindens, in dem eine Person ihre Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv arbeiten und etwas zu ihrer Gemeinschaft beitragen kann“ (WHO 2006).



## Inhalt

1. Vorhaben und Ziele
2. Individuelle Sichtweisen auf Gesundheit
3. **Verhältnisse vs. Verhalten**
4. Bestandsaufnahme: Belastungen
5. Belastungsfaktoren in der Arbeit
6. Individuelle Faktoren: Stress und Stressgeschehen

## Spannungsfeld Verhalten - Verhältnisse

**Das Spannungsfeld zwischen Verhalten und Verhältnisse oder:**

**Die verlorenen Jahre**

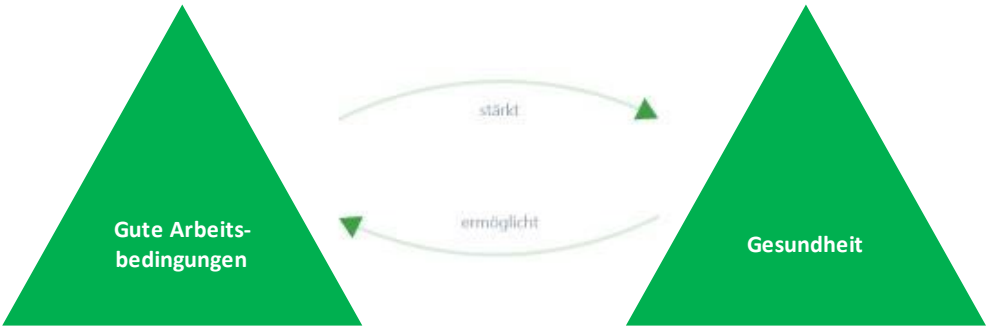
- **Rauchen, übermäßiger Alkoholgenuss, wenig Bewegung, schlechte Ernährung kosten 7 Lebensjahre.**

- **Stress, u.a. durch schlechte Führung, mangelnde Wertschätzung, unsicherer Arbeitsplatz, fehlende soziale Beziehungen kosten 8 Lebensjahre.**

Quelle: Prof. Dr. med. Joachim E. Fischer, Mannheimer Institut für Public Health, Medizinische Fakultät Mannheim, Universität Heidelberg. Vortrag IG BCE Demografietagung 2010. Hannover

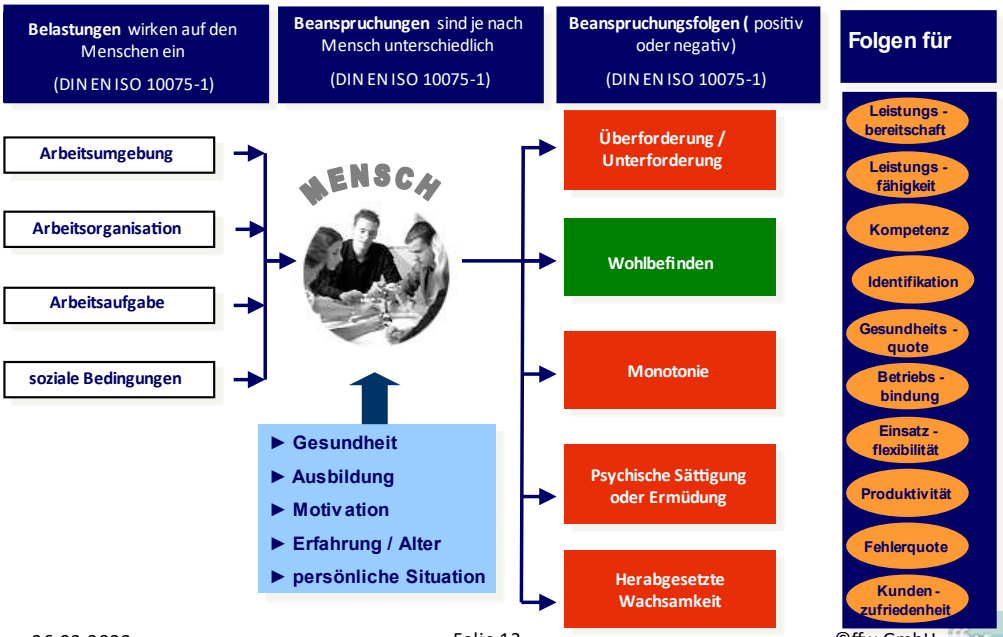
26.02.2022 Folie 11 ©ffw GmbH

## Arbeit als Gesundheitsfaktor




26.02.2022 Folie 12 ©ffw GmbH

## Anforderungs - und Beanspruchungskonzept






## Inhalt

1. Vorhaben und Ziele
2. Individuelle Sichtweisen auf Gesundheit
3. Verhältnisse vs. Verhalten
4. **Bestandsaufnahme: Belastungen**
5. Belastungsfaktoren in der Arbeit
6. Individuelle Faktoren: Stress und Stressgeschehen

## Beurteilung der Arbeitsbedingungen

| Dimension im Bereich: | Note |
|---|---|
| Ziehen und Schieben | |
| Heben und Tragen | |
| Körperhaltungen (Zwangshaltungen) | |
| Klima (Hitze, Kälte, Zugluft) | |
| Sehen und Lichtverhältnisse | |
| Hören und Hörvermögen (Lärm) | |
| Technische Ergonomie | |
| Informationsaufnahme | |
| Umgang mit Gefahrstoffen | |
| Vibration | |
| Einseitige Körperhaltung (sitzen, gehen, stehen) | |
| Körperlich schwere Arbeit | |

Beurteilen Sie die Arbeitsbedingungen nach Schulnoten:
**1 = sehr gute Arbeitsbedingungen** (keine Belastungen z.B. durch Ziehen und Schieben).

**6 = sehr belastende Arbeitsbedingungen** (z.B. schwere Lasten müssen häufig händisch bewegt werden).

26.02.2022 Folie 15 ©ffw GmbH

## Beurteilung der Arbeitsbedingungen

| Dimension | Note |
|---|---|
| Vollständige Arbeitsaufgaben | |
| Aufgabenvielfalt und Abwechslung | |
| Überforderung / Unterforderung | |
| Emotionale Anforderungen | |
| Sinnhaftigkeit und Bedeutsamkeit | |
| Lernen und Entwicklung | |
| Handlungsspielräume | |
| Verantwortung | |
| Transparenz der Abläufe | |
| Gemeinsames Arbeiten | |
| Störungsfreie Abläufe | |
| Arbeitsumfang und Arbeitsmenge | |

| Dimension | Note |
|---|---|
| Arbeitszeitgestaltung | |
| Führung | |
| Mitsprache bei der Arbeitsgestaltung | |
| Team und Kollegialität | |
| Ökonomische Sicherheit | |
| Vereinbarkeit Beruf und Privatleben | |
| Arbeitsplatzsicherheit | |

26.02.2022 Folie 16 ©ffw GmbH

## Inhalt

1. Vorhaben und Ziele
2. Individuelle Sichtweisen auf Gesundheit
3. Verhältnisse vs. Verhalten
4. Bestandsaufnahme: Belastungen
5. **Belastungsfaktoren in der Arbeit**
6. Individuelle Faktoren: Stress und Stressgeschehen

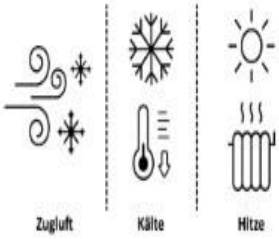
 ©ffw GmbH

## Belastungsfaktoren in der Arbeit (1/4)

 ©ffw GmbH

## Arbeitsplatz / Arbeitsumfeld (1/2)

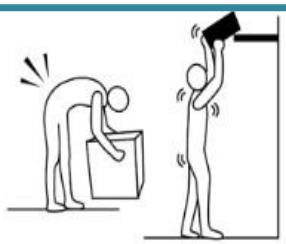
**Äußere Einflüsse**




Äußere Einflüsse:

- Hitze/Kälte/Zugluft
- Arbeit mit Gefahrstoffen (z.B. Gase, Flüssigkeiten)
- Lärm
- Lichtbedingungen

**Körperliche Belastungen**



- schwere körperliche Arbeit
- Arbeit in immer gleichen Körperhaltungen
- ungünstige Körperhaltungen
- immer gleiche Bewegungen
- Lastenhandhabung (Ziehen/Schieben; Heben/Tragen)

Bilder: www.fotolia.com



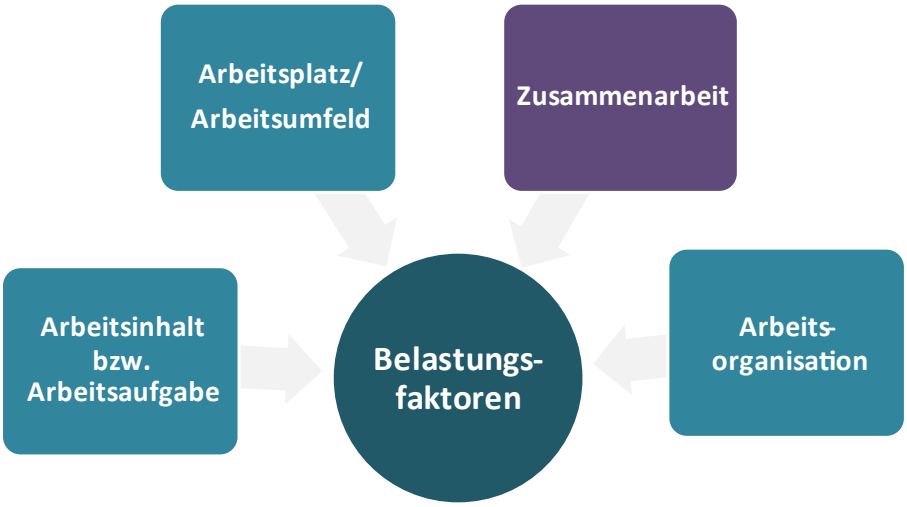
## Arbeitsplatz / Arbeitsumfeld (2/2)

**Arbeitsplatz und Arbeitsmittel**

- Nutzbarkeit des zur Verfügung stehenden Werkzeugs bzw. Arbeitsmittel *(z.B. Hebehilfen)*
- Bedienbarkeit der Maschinen
- Höhenverstellbare Anlagen, Maschinen und Schwenkkräne
- Ausgestaltung der PSA *(z.B. Gehörschutz, Sicherheitsschuhe)*

Bilder: www.fotolia.com

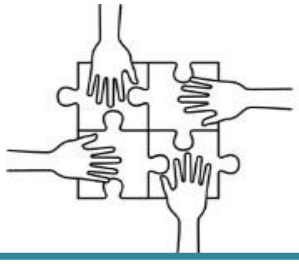
## Belastungsfaktoren in der Arbeit (2/4)






## Zusammenarbeit

**Zusammenarbeit mit Kollegen**



Bilder: www.fotolia.com

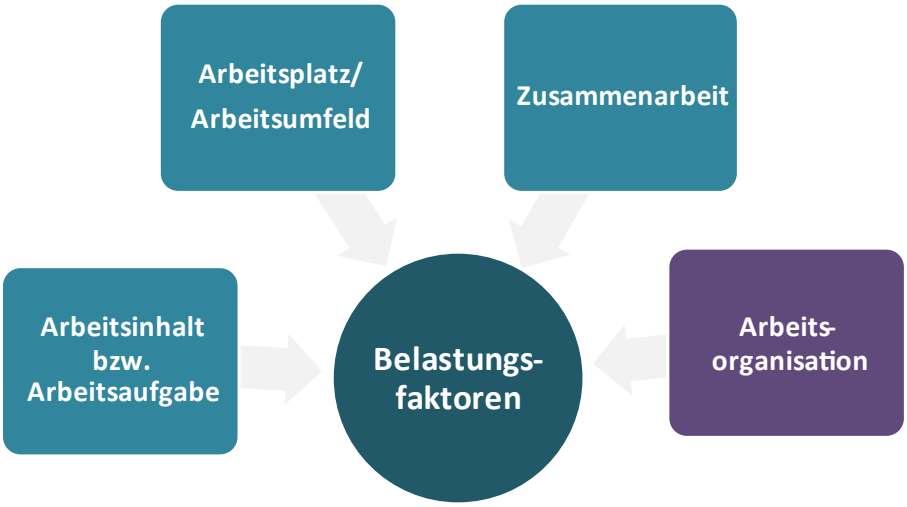
- fachliche und soziale Unterstützung durch Kollegen bei Problemen in der Arbeit
- Rückmeldung über Arbeit(sergebnisse) durch Kollegen
- Keine bzw. wenig Konflikte mit Kollegen

**Zusammenarbeit mit Führungskraft**

Bilder: www.fotolia.com

- Klare Arbeitsanweisungen der FK
- Faire Behandlung durch FK
- FK nimmt Anregungen und Kritik ernst *(„hat offenes Ohr“)*
- Rückmeldung über Arbeit durch FK *(Anerkennung für gute Leistungen, aber auch lösungsorientierte Kritik bei Fehlern)*

## Belastungsfaktoren in der Arbeit (3/4)





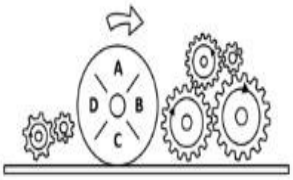

## Arbeitsorganisation

**Arbeitszeit**

Bilder: www.fotolia.com

- Schichtplan *(z.B. freier Tag nach Nachtschicht, regelmäßig freie Wochenenden)*
- Ausgleich von Mehrarbeit
- Planbarkeit der Arbeitszeit *(z.B. kein Arbeiten auf Zuruf)*
- Möglichkeit zur Gleit-, Teilzeit

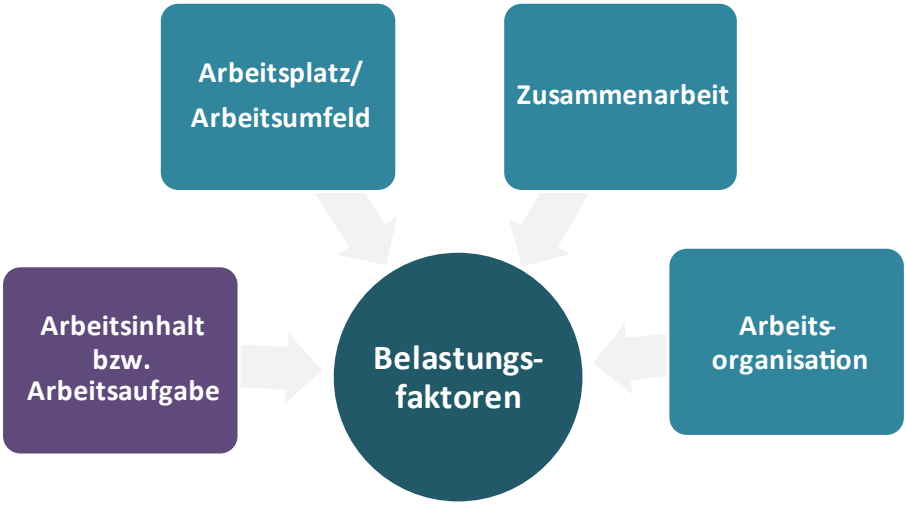
**Arbeitsmenge / Arbeitsablauf**




Bilder: www.fotolia.com

- Störungsfreies Arbeiten *(z.B. keine ständige Unterbrechungen durch Ausfall von Maschinen)*
- Klare Prozessschritte
- Ausreichend Zeit zur Aufgabenbewältigung bzw. Vorbereitung auf (neue) Aufgaben
- Einhaltung von Pausenzeiten

## Belastungsfaktoren in der Arbeit (4/4)




26.02.2022 Folie 25 ©ffw GmbH

## Arbeitsinhalt bzw. Arbeitsaufgabe (1/2)

**Handlungsspielräume**

Bilder: www.fotolia.com

**Einflussmöglichkeit auf…**

- Inhalt der Arbeit
- Arbeitstempo *(z.B. keine Fließbandarbeit)*
- Reihenfolge der Tätigkeiten *(z.B. keine enge Vorgabe: Was, Wann, Wie)*

**Aufgabenvielfalt/ Abwechslung**

- Möglichkeit Dinge dazuzulernen
- Abwechslung der Aufgaben und Arbeitsschritte *(z.B. nicht immer das gleiche Bauteil)*
- Unterschiedliche körperliche und geistige Anforderungen *(z.B. nicht immer gleiche Körperhaltung)*

Bilder: www.fotolia.com

Folie 26 ©ffw GmbH

## Arbeitsinhalt bzw. Arbeitsaufgabe (2/2)

**Information / Kommunikation**

Bilder: www.fotolia.com

- Erhalt nötiger Informationen, um Arbeitsaufgabe gut zu erfüllen *(z.B. Arbeitsanweisungen)*
- Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge einzubringen
- Information über Veränderungen im Arbeitsbereich/Unternehmen

**Qualifikation**

Bilder: www.fotolia.com

- Ich fühle mich in der Arbeit nicht unter- oder überfordert
- Ich kann mich in meiner Arbeit weiterentwickeln
- Ich kann Weiterbildungsangebote in Anspruch nehmen und meine FK fördert dies



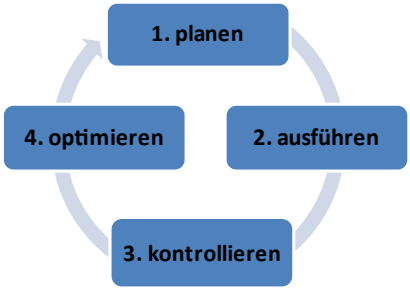
©ffw GmbH

# Gestaltungsmängel, gute Arbeitsgestaltung und mögliche Gestaltungsmaßnahmen



©ffw GmbH

## Arbeitsaufgabe & Arbeitsorganisation: vollständige Arbeitsaufgaben




**Gestaltungsmängel**

- Unvollständige Tätigkeit (nur Bearbeiten, nur Kontrollieren)
- Daueraufmerksamkeit bei seltenen Handlungserfordernissen
- Resttätigkeiten (Maschinenzuführung)

**Gute Gestaltung**

- selbständiges Setzen von Zielen
- Vorbereitung der Handlung (was, wann, wie, womit)
- Kontrollieren des Ergebnisses
- Optimierung des Vorgehens

**Mögliche Gestaltungsmaßnahmen**

- Arbeitsgruppen mit erweiterten Handlungs- und Entscheidungs-möglichkeiten, z.B. Gruppenarbeit
- Arbeitsbereicherung (höhere Handlungsspielräume, andersartige Tätigkeiten u.ä.)


©ffw GmbH

## Arbeitsaufgabe & Arbeitsorganisation: Aufgabenvielfalt und Abwechslung

**Gestaltungsmängel**

- Einseitige körperliche Beanspruchung, z.B. bei kurzen Taktzeiten oder ständig wiederkehrenden Tätigkeiten
- Geistige Verarmung bei ständig wiederkehrenden einfachen Tätigkeiten

**Gute Gestaltung**

- unterschiedliche körperliche, geistige und psychische Anforderungen werden abverlangt, trainiert und entwickelt

**Mögliche Gestaltungsmaßnahmen**

- Job Rotation mit Belastungswechsel
- Unterschiedliche Körperhaltungen durch Arbeitsplatzgestaltung (z.B. stehen – sitzen - gehen)
- Anreicherung von Tätigkeiten (planen, ausführen, kontrollieren, optimieren)


©ffw GmbH

## Arbeitsaufgabe & Arbeitsorganisation: Schwierigkeit der Aufgabe

**Gestaltungsmängel**

- Dauerhafte Überforderung (zeitlich / fachlich)
- Dauerhafte Unterforderung (zeitlich / fachlich)

**Gute Gestaltung**

- Balance zwischen Anforderungen und vorhandenen Qualifikationen
- Erforderliche Handlungsspielräume und Ressourcen sind vorhanden

**Mögliche Gestaltungsmaßnahmen**

- angemessene Herausforderungen als Impulsgeber für Lernen und Entwicklung
- fachliche und soziale Vorbereitung auf neue Tätigkeiten
- unterstützte Einarbeitung in neue Aufgaben (Coaching, Mentoren, Einarbeitungspläne)
- soziale Unterstützung durch Kollegen, Vorgesetzte oder Netzwerke (Reflexion, Lernen und Ermutigung)


©ffw GmbH

## Arbeitsaufgabe & Arbeitsorganisation: Emotionale Inanspruchnahme

**Gestaltungsmängel**

- Emotionale Überforderung durch Konfrontation mit Leid Anderer
- unwürdige oder diskriminierende Behandlung

**Tätigkeiten, die**

- menschliche Gefühle stark berühren (z.B. Sozialarbeit, Feuerwehr, Betriebsrat
- Ein ständiges Eingehen auf andere Menschen erfordern

**Mögliche Gestaltungsmaßnahmen**

- Maßnahmen zur Teamentwicklung
- psychosoziale Beratungsangebote
- Supervision und Coaching


©ffw GmbH

## Arbeitsaufgabe & Arbeitsorganisation: gemeinsames Arbeiten

**Gestaltungsmängel**

- Geringe soziale oder fachliche Kontakte mit Kollegen/-innen
- Geringe Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kollegen bei auftretenden Problemen

**Gute Gestaltung**

- Aufgabengestaltung, die gemeinsame Arbeitsschritte erfordern
- Gemeinsame Aufgabenerledigung (räumlich, zeitlich, fachlich)

**Mögliche Gestaltungsmaßnahmen**

- Aufgaben so gestalten, dass Zusammenarbeit erforderlich ist
- Zeit und Raum für Abstimmung über zeitliche und inhaltliche Bearbeitung gemeinsamer Aufgaben
- regelmäßige Arbeitsbesprechungen

26.02.2022 Folie 33 ©ffw GmbH

## Arbeitsaufgabe & Arbeitsorganisation: Lern und Entwicklungsmöglichkeiten

**Gestaltungsmängel**

- Wesentlich höhere oder niedrigere Qualifikation als für die Tätigkeit erforderlich
- Unzureichende Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Schuldkultur anstatt Lernkultur
- Geringe fachliche Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kollegen bei neuen Anforderungen oder auftretenden Problemen

**Gute Gestaltung**

Angemessene Herausforderungen und geeignete Rahmenbedingungen ermöglichen, vorhandene Kompetenzen zu nutzen, zu erhalten und zu entwickeln

**Gestaltungsmaßnahmen**

- Tätigkeiten lern- und abwechslungsreich gestalten
- Möglichkeiten für Qualifizierung und Reflexion schaffen
- Positive Lernkulturen einführen
- Zeit und positive Rahmenbedingungen für Einarbeitung in neue Aufgabenstellungen schaffen

26.02.2022 Folie 34 ©ffw GmbH

## Arbeitsaufgabe & Arbeitsorganisation: Transparenz der Abläufe und Anforderungen

**Gestaltungsmängel**

- Unklarheit über Anforderungen der eigenen Arbeit, vor- oder nachgelagerter Bereiche oder des Gesamtprozesses
- Art und Umfang der Tätigkeiten sind für den einzelnen AN nicht vorhersehbar
- Keine proaktive Einflussnahme auf Arbeitssituation möglich

**Gute Gestaltung**

- Tätigkeiten sind durchschaubar, vorhersehbar und beeinflussbar
- Abläufe und Anforderungen entlang der Wertschöpfungskette, der Kunden usw. sind bekannt

**Mögliche Gestaltungsmaßnahmen**

- Informationen über vor-/nachgelagerte Bereiche (Gespräche bei Schichtübergabe, Arbeitserkundungen)
- umfassende und rechtzeitige Rückmeldung über Qualität, Termine, Ergebnisse, anstehende Aufträge und Veränderungen
- Reduzierung von Schnittstellen in der Bearbeitung von Aufgaben


©ffw GmbH

## Arbeitsaufgabe & Arbeitsorganisation: Verantwortung

**Gestaltungsmängel**

- Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind unklar
- zu wenig oder zu hohe Verantwortung für Personen, Arbeitsergebnis oder Technik

**Gute Gestaltung**

- Balance zwischen Verantwortung, Ressourcen und Kompetenzen
- beinhaltet fachlich, zeitliche und technische Aspekte sowie die dafür erforderlichen Ermächtigungen zur Entscheidung

**Erläuterung**

- Verantwortung ermöglichen
- Angemessene Delegation von Verantwortung sicherstellen
- Balance zwischen Verantwortung, Entscheidungskompetenz und Ressourcen


©ffw GmbH

## Arbeitsaufgabe & Arbeitsorganisation: Störungsfreiheit

**Gestaltungsmängel**

- Ausfälle von Maschinen, Rechentechnik, Material
- Stillstand aufgrund fehlender Information oder Entscheidungsbefugnisse
- Instabile Abläufe, ungeplante Änderungen
- Störungen durch Kultur der „ständigen Erreichbarkeit“

**Gute Gestaltung**

- Störungsfreier Ablauf (Maschinen, Material, Rechner)
- Kein Personalmangel
- Liefertermine werden eingehalten
- Umstellungen sind geplant und kommuniziert

**Mögliche Gestaltungsmaßnahmen**

- systematisch Störquellen identifizieren und reduzieren
- störungsfreie Arbeitszeiten festlegen

26.02.2022 Folie 37 ©ffw GmbH

## Arbeitsaufgabe & Arbeitsorganisation: Handlungsspielräume bei der Aufgabenerfüllung

**Gestaltungsmängel**

- Enge Zeitbindung (z.B. Fließbandarbeit)
- Hoher Zeitdruck
- Enge Vorgaben: Was, Wann, Wie

**Gute Gestaltung**

Hoher Anteil tätigkeitsbezogener Möglichkeiten zur Selbststeuerung über das Was, Wie, Wann der Arbeitsausführung

**Mögliche Gestaltungsmaßnahmen**

- angemessene Leistungs- und Terminvereinbarungen
- Steuerung der Arbeitssysteme durch Mitarbeiter/innen (Entkoppelung Mensch/Maschine, Puffer)
- Aufgabenintegration, -anreicherung
- Mehr Zeitsouveränität (z.B. Gleitzeit,home-office )

26.02.2022 Folie 38 ©ffw GmbH

## Arbeitsaufgabe & Arbeitsorganisation: Arbeitsumfang und -menge

**Gestaltungsmängel**

- Keine Balance zwischen Aufgaben und Ressourcen
- Hohe Störanfälligkeit, insbesondere durch nicht beeinflussbare Faktoren
- Zeitpuffer fehlen

**Gute Gestaltung**

- Balance zwischen Aufgaben und Ressourcen herstellen
- Ausgeglichener Arbeitsanfall
- Zeitliche Puffer vorhanden

**Mögliche Gestaltungsmaßnahmen**

- Personelle Ressourcen ausbauen
- Besserer Ressourceneinsatz (optimierte Abläufe, bessere Qualifikation, weniger Störanfälligkeit)
- Angemessene Zielvereinbarungen


©ffw GmbH

## Arbeitszeitgestaltung

**Gestaltungsmängel**

- Mangelnde Planbarkeit und Zeitsouveränität
- Mehr als 2 aufeinanderfolgende Nachtschichten
- Ständige Mehrarbeit
- Geringe Möglichkeiten Überstunden auszugleichen

**Gute Gestaltung**

- Planbarkeit von Arbeitszeiten
- Ergonomische Gestaltung der Schichtarbeit
- geglättete Arbeitszeiten mit zeitnahem Ausgleich der Mehrarbeit
- Zeitsouveränität (Gleitzeit, Teilzeit, Auszeiten)

**Mögliche Gestaltungsmaßnahmen**

- Personalbedarfsanalyse mit dem Ziel einer ausreichender Personalbemessung, Abbau von Überstunden
- Kurzpausen insbesondere bei einseitigen Belastungen (Bandarbeit, Tätigkeit mit Daueraufmerksamkeit)
- Ergonomische Gestaltung der Schichtarbeit inkl. ihrer Rahmenbedingungen


©ffw GmbH

## Soziale Bedingungen: Führung und Rückmeldung

**Gestaltungsmängel**

- Diskriminierende Behandlung bis hin zu Mobbing
- Häufige Konflikte zwischen MA und Führung
- Schlechtes Betriebsklima
- Keine Rückmeldekultur (Sache und nicht Person)

**Gute Gestaltung**

Faire und angemessene Rückmeldung durch Führung ist eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung der eigenen Fachlichkeit und Persönlichkeit

**Mögliche Gestaltungsmaßnahmen**

- zeitnahe und wertschätzende Rückmeldung (z.B. 360 Grad Feedback)
- Mitarbeitergespräche, Anerkennender Erfahrungsaustausch
- Konfliktgespräche persönlich sowie sachlich und fair durchführen


©ffw GmbH

## Soziale Bedingungen: Mitwirkung bei der Arbeitsgestaltung

**Gestaltungsmängel**

- Fehlende oder unzureichende Einbindung von Mitarbeiter/-innen in Planungs - und Entscheidungsprozesse
- Keine Beachtung der Vorschläge der Beschäftigten
- Informationsdefizite durch Sprachbarrieren

**Gute Gestaltung**

Mitwirkung bei der Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen steigert die Zufriedenheit und stärkt die Persönlichkeit

**Mögliche Gestaltungsmaßnahmen**

- dialogorientierte Führung
- Einbindung in Veränderungsprozesse (Qualitätszirkel, Gesundheitszirkel) zur Optimierung von Abläufen und Arbeitsbedingungen


©ffw GmbH

## Soziale Bedingungen: Kollegialität

**Gestaltungsmängel**

- Häufige Konflikte zwischen den Teammitgliedern
- Ausgrenzung von Teammitgliedern bis hin zu Mobbing
- Probleme in der Zusammenarbeit
- Sprachbarrieren

**Gute Gestaltung**

Zusammenhalt durch fachliche und persönliche Unterstützung im Arbeitsteam

**Mögliche Gestaltungsmaßnahmen**

- Vereinbarung und Anwendung von Feedback Regeln
- Kollegiale Supervision im Team
- Maßnahmen zur Teamentwicklung

26.02.2022 Folie 43 ©ffw GmbH

## Soziale Bedingungen: Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

**Gestaltungsmängel**

- Entgrenzung von Arbeit und Freizeit
- Häufiges Arbeiten von zu Hause ohne angemessenen Zeitausgleich
- Kann in der Freizeit nicht abschalten
- Arbeitszeiten lassen schränken Hobbies und Familienleben erheblich ein

**Gute Gestaltung**

Arbeit und Privatleben sind miteinander vereinbar

**Möglichkeit Gestaltungsmaßnahmen**

- Planbare Arbeitszeiten mit angemessener Zeitsouveränität für den Mitarbeiter
- angemessene Leistungs- und Arbeits-anforderungen
- Unterstützung bei Kinderbetreuung, Angebote zur Gesundheitsprävention, Angebote zur Stärkung der Erholungsqualität der Freizeit

26.02.2022 Folie 44 ©ffw GmbH

## Soziale Bedingungen: Arbeitsplatzsicherheit

**Gestaltungsmängel**

- Angst vor Arbeitslosigkeit
- Veränderungen sind negativ besetzt
- Unzureichende Informationen über Zukunftsfragen des Unternehmens
- Beschäftigung zu Niedriglöhnen

**Gute Gestaltung**

Stabile Beschäftigung und angemessene Entlohnung als wesentliche Grundlage für die eigene Lebensgestaltung

**Mögliche Gestaltungsmaßnahmen**

- unbefristete Arbeitsverträge
- Ausreichende und rechtzeitige Information über beschäftigungsrelevante Entwicklungen im Unternehmen (quantitativ und qualitativ)


©ffw GmbH

## Inhalt

1. Vorhaben und Ziele
2. Individuelle Sichtweisen auf Gesundheit
3. Verhältnisse vs. Verhalten
4. Bestandsaufnahme: Belastungen
5. Belastungsfaktoren in der Arbeit
6. **Individuelle Faktoren: Stress und Stressgeschehen**


©ffw GmbH

## Anregung zur Selbstreflexion

Bild: www.fotolia.com

Bitte ergänzen Sie jeden der drei Sätze so, wie es Ihrem persönlichen Stresserleben entspricht.

- Ich gerate in Stress, wenn …
- Wenn ich im Stress bin, dann …
- Ich setze mich selbst unter Stress, indem …



## Übung: Was sind Stressoren und Ressourcen?

Bild: www.fotolia.com

**1**

Welche persönliche Verhaltensweisen helfen Ihnen, mit belastenden Situationen umzugehen (*individuelle Ressourcen*)?

**2**

Welche persönliche Verhaltensweisen verschlimmern belastende Situationen (*individuelle Stressoren*)?

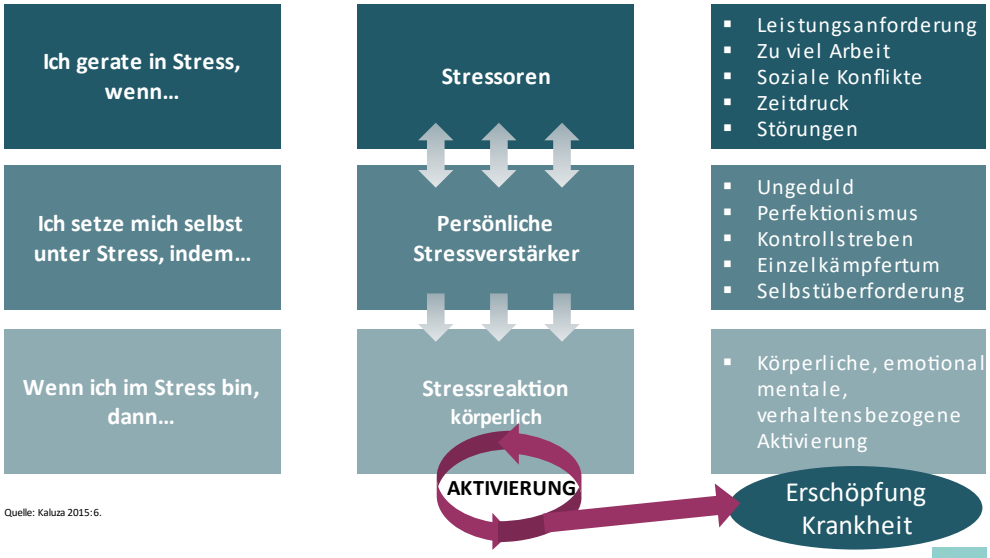
## Verhältnis von Ressourcen vs. Stressoren

Das **Verhältnis** von Stressoren und Ressourcen ist entscheidend bei der **Entstehung von (psychischen) Erkrankungen** . Je **mehr Ressourcen** vorhanden sind, desto eher können Stressoren dadurch **kompensiert** werden.

Bild: www.fotolia.com

26.02.2022 Folie 49 ©ffw GmbH

## Bestandteile des Stressgeschehens




Quelle: Kaluza 2015:6.

26.02.2022 Folie 50 ©ffw GmbH

## Die Stressreaktion

### Körper (physiologisch)

- Puls und Blutdruck steigen
- Muskelspannung erhöht sich
- Atemfrequenz steigt an
- Blutgerinnung ist heraufgesetzt
- Verdauungstätigkeit nimmt ab

„Immer ich“
„Das schaffe ich nie.“
„Jetzt ist alles aus.“

### Denken (kognitiv)

- Einengung der Wahrnehmung auf die Stresssituation
- Konzentrationsschwächen
- Beeinträchtigung des Denkens (in Kreisen denken, Blackout)
- negative Selbstbewertung (Selbstvorwürfe, Abwertung der eigenen Leistung)

Bild: www.fotolia.com

### Fühlen (emotional)

- Gefühle von Angst, Wut, Furcht
- Unsicherheitsgefühle
- Nervosität, Gereiztheit
- Depressive Verstimmung, Niedergeschlagenheit

### Verhalten

- Meiden der stressauslösenden Situation
- Rückzug
- hastig und verkrampft arbeiten
- mangelnde Planung und Übersicht
- Rauchen, Alkoholmissbrauch

26.02.2022 Folie 51 ©ffw GmbH

## Was passiert bei lang andauernden Stress?

### Burnout

- Chronischer Erschöpfungszustand
- Länger als 6 Monate
- Hohe Energieabgabe bei geringer Wirkung

### Ängste

- Angststörungen, die sich verselbstständigen

### Depressionen

- Psychische Störung, min. 2 Wochen durchgehend gedrückte Stimmung, Freudlosigkeit, Erschöpfung, Antriebslosigkeit

### Missbrauch/Süchte

- Abhängigkeit von Substanzen
- Mediale Abhängigkeiten
- Arbeits- und Erfolgssucht

Bild: www.fotolia.com

### Gewaltbereitschaft

- Mobbing
- Macht u. Herrschaft ausüben
- Unternehmensschädigung

### Motivationsverlust

- Dienst nach Vorschrift
- Innere Kündigung

### Psychosomatik

- Der Körper spricht aus, was die Seele verdrängt

26.02.2022 Folie 52 ©ffw GmbH

## Übung: Was kann ich verändern?

Bild: www.fotolia.com

**1**

Was können Sie tun, um<u>anders bzw. besser</u> mit belastenden Situationen umzugehen? (Gruppe 1)

**2**

Was können Sie tun, wenn Sie merken, dass Sie sich <u>selbst unter Druck</u>setzen, oder andere innere Stressoren Sie belasten? (Gruppe 2)



## Praxistransfer

1. **Was nehme ich für meine zukünftige Aufgabe als Gesundheitsbeauftragter/e mit?**
2. **Was brauche ich noch?**

Bilder: www.fotolia.com

## Ansprechpartner

**ffw GmbH, Gesellschaft für Personal - und Organisationsentwicklung**
Allersberger Str. 185/F
90461 Nürnberg
Tel: +49 911 46 26 79 -0
Mail: kontakt@ffw-nuernberg.de

 ©ffw GmbH

# Anhang 2:
# Erfassungsbogen Ressourcen und Belastungen

# Erfassungsbogen Ressourcen und Belastungen

| Arbeitsbereich | Was hält gesund und leistungsfähig? | Was schränke die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ein | Lösungsvorschlag | Verantwortlich | Umgesetzt bis |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |