

Projekt quali-tex:

„Qualifikation und Effizienz verbessern durch mehr Gleichstellung und Vielfalt in der Textilbranche“ (Laufzeit 01. April 2023 – 31. März 2026)

Das Vorgehen im Projekt quali-tex

Von der Bestandsaufnahme zur nachhaltigen Arbeitsgestaltung in der Textilbranche

Das Projekt quali-tex verfolgte einen partizipativen Ansatz: Gemeinsam mit den betrieblichen Sozialpartnern und den Beschäftigten wurden Demografie- und Handlungskompetenzen entwickelt und erweitert. Ziel war eine gesundheits-, gender- und diversitätsgerechte sowie lernförderliche Arbeitsgestaltung, die zugleich die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen stärkt.

Das Vorgehen ist als aufeinander bezogener Prozess angelegt. Eine Datenanalyse schuf einen ersten Überblick. Die Rückmeldung an den Betrieb diente dazu, Erkenntnisse gemeinsam einzuordnen und Pilotbereiche festzulegen. In der Vor-Ort-Analyse wurden Belastungen und Ressourcen im Arbeitsalltag untersucht und die Erfahrungen der Beschäftigten, der Fach- und Führungskräfte sowie des Betriebsrates einbezogen. Daraus wurden Maßnahmen abgeleitet, umgesetzt, begleitet und ausgewertet.

Die folgende Abbildung fasste diesen Arbeitsprozess zusammen:



Abbildung 1: Das Vorgehen im Projekt quali-tex

Datenanalyse

Zu Beginn wurden vorhandene betriebliche Daten und Unterlagen ausgewertet. Die Analyse diente dazu, erste Hinweise auf strukturelle Herausforderungen, Belastungsschwerpunkte und mögliche Handlungsfelder gender- und diversitätsgerechter Arbeitsgestaltung zu gewinnen. Soweit vorhanden und erforderlich wurden unter anderem folgende Informationen betrachtet:

- AU-Quote und BEM-Quote
- Altersstruktur der Belegschaft
- Arbeitszeit- und Schichtmodelle
- Gefährdungsbeurteilungen
- Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung
- Qualifikationsmatrizen im Pilotbereich
- Geschlecht, Abteilung und Eingruppierung

Die Daten wurden anonymisiert beziehungsweise mit einem betrieblichen Schlüssel verarbeitet. Die Datenanalyse ersetzte nicht die Sicht der Beschäftigten, sondern bereitete die vertiefte gemeinsame Betrachtung vor.

Rückmeldung und Schwerpunktsetzung

Die Ergebnisse der Datenanalyse wurden dem Betrieb, dem Steuerkreis und den betrieblichen Sozialpartnern vorgestellt. Auffälligkeiten, offene Fragen und bereits bestehende Maßnahmen wurden gemeinsam eingeordnet. Auf dieser Grundlage wurde entschieden, in welchem Arbeitsbereich beziehungsweise in welchen Arbeitsbereichen eine Vor-Ort-Analyse als Pilot durchgeführt wird.

- **Ableitungen aus der Datenanalyse:** Welche Themen verdienen besondere Aufmerksamkeit?
- **Gemeinsame Entscheidung über Pilotbereich(e):** Wo kann eine vertiefte Analyse den größten Nutzen stiften?

Vor-Ort-Analyse

Im ausgewählten Pilotbereich wurde die Arbeit direkt vor Ort betrachtet. BIT e.V. verband dabei die Beobachtung konkreter Tätigkeiten mit der Einschätzung von Belastungen und Ressourcen sowie mit den Erfahrungen der Beschäftigten und weiterer betrieblicher Akteure (Fach- und Führungskräfte, Betriebsrat).

- Belastungsanalysen an Arbeitsplätzen: körperliche, psychische und umgebungsbezogene Belastungen sowie Arbeitsmittel, Abläufe und Arbeitsorganisation.
- Gruppengespräche mit Beschäftigten: Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag, wahrgenommene Belastungen, Verbesserungsideen und Hinweise auf Qualifizierungs- oder Unterstützungsbedarf.
- Einzelinterviews mit Führungskräften und Akteuren des BGM: Anforderungen an den Arbeitsbereich, vorhandene Instrumente, Umsetzungsmöglichkeiten und betriebliche Rahmenbedingungen.

Die Beschäftigten wurden als Expertinnen und Experten ihrer Arbeit beteiligt. Dadurch wurde sichtbar, wo Belastungen tatsächlich entstehen und welche Lösungen im Arbeitsalltag praktikabel sind. Die Analyse berücksichtigte unterschiedliche Tätigkeiten, Arbeitszeitmodelle, Lebenslagen und Beschäftigtengruppen.

Thematische Vertiefung

Je nach betrieblicher Ausgangslage konnten verschiedene Themen miteinander verbunden werden. Dazu gehören insbesondere ergonomische und körperliche Belastungen, psychische Belastungen und Arbeitsgestaltung, Qualifizierung und Wissenstransfer, Arbeitszeit und Schichtarbeit, Führung, Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) sowie Gleichstellung und Vielfalt. Die Ergebnisse werden gemeinsam mit dem Betrieb zu konkreten Handlungsfeldern verdichtet.

Maßnahmen ableiten und Umsetzung begleiten

Aus der Verbindung von Datenanalyse, Vor-Ort-Beobachtungen und Gesprächen wurden Maßnahmenvorschläge entwickelt. Entscheidend ist, dass die Maßnahmen zur betrieblichen Situation passen, mit den vorhandenen Ressourcen umsetzbar sind und von den beteiligten Akteuren getragen werden. Mögliche Maßnahmen bezogen sich beispielsweise auf:

- ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsmitteln und Abläufen
- Arbeitsorganisation, Belastungswechsel und Jobrotation
- Qualifizierung, Einarbeitung und Wissenstransfer
- Arbeitszeit- und Schichtmodelle
- gesunde Führung und wertschätzende Unternehmenskultur
- Anpassung und Verknüpfung vorhandener Instrumente, etwa Qualifikationsmatrix, BEM oder Gefährdungsbeurteilung

Die Entscheidung über die Umsetzung traf der Betrieb beziehungsweise der Steuerkreis. Für die ausgewählten Maßnahmen wurden Verantwortlichkeiten, nächste Schritte und ein realistischer Zeitrahmen vereinbart. BIT e.V. unterstützte – abhängig von den jeweiligen Maßnahmen – bei der Konzeptentwicklung, Qualifizierung, Erprobung, Umsetzung und Auswertung.

Die Umsetzung wurde regelmäßig rückgemeldet und gemeinsam überprüft. Zwischenergebnisse wurden im Unternehmen kommuniziert. So konnten Maßnahmen angepasst, erfolgreiche Ansätze verstetigt und dauerhaft in Personalentwicklung, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Beteiligungsstrukturen verankert werden.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Die Handlungshilfen als zusammengehörige Bausteine

Die weiteren Handlungshilfen zeigen, wie einzelne Themen und Maßnahmen im Projekt bearbeitet wurden. Sie waren keine voneinander unabhängigen Standardlösungen, sondern vertieften Bausteine des beschriebenen Vorgehens:

- **Altersstruktur in Kombination mit der Qualifikationsmatrix:** Vorausschauende Personalentwicklung, Qualifizierungsbedarfe, Wissenstransfer und Nachfolgeplanung.
- **Einarbeitungshilfen in der Textilbranche:** Systematische Sicherung und Weitergabe von Erfahrungswissen – strukturiert, praxisnah und nachhaltig.
- **Gendergerechte Arbeitsgestaltung in der Textilbranche:** Aufbau interner Analysekompetenz und geschlechtersensible Betrachtung von Belastungen und Arbeitsplätzen.
- **Psychische Belastung in der Textilindustrie – Ansätze in der Arbeitsgestaltung:** Vollständigkeit, Abwechslungsreichtum, Handlungsspielräume und Qualifikation als Ansatzpunkte gesunder Arbeitsgestaltung.
- **Gesunde Führung in der Textilindustrie – ein modulares Schulungsprogramm:** Qualifizierung von Führungskräften zu Selbstführung, Teamführung, Arbeitsbedingungen und Gesundheitskultur.
- **Wie Betriebliches Eingliederungsmanagement in KMU umsetzbar ist:** Vertrauensvolle, transparente BEM-Strukturen und Verzahnung mit Arbeits- und Gesundheitsschutz.
- **Gesunde Führung im KMU:** Zusammenspiel von Arbeits- und Gesundheitsschutz, Führung, Qualifizierung und BEM im kleinen Produktionsbetrieb.
- **Verbesserungsideen gemeinsam mit Beschäftigten entwickeln:** Praxisbeispiel für die gemeinsame Entwicklung einfacher, wirksamer Verbesserungen im Arbeitsalltag.
- **Wertschätzende Unternehmenskultur – ein Praxisbeispiel:** Einarbeitung, Wertschätzung, sinnstiftende Strukturen und gesunde Führung als Elemente einer nachhaltigen Kultur.
- **Übergeordnete Ergebnisse:** Zusammenfassung der übergreifenden Erkenntnisse, der erreichten Zielgruppen, der betrieblichen Veränderungen sowie der Ansätze für Nachhaltigkeit und Transfer.

Transfer in die betriebliche Praxis

Das Vorgehen im Projekt quali-tex verband Analyse, Beteiligung und Umsetzung. Der zentrale Nutzen entstand dort, wo betriebliche Daten mit den Erfahrungen der Beschäftigten, der Verantwortung der Führungskräfte und den Kompetenzen der betrieblichen Akteure zusammengeführt wurden. So entstanden passgenaue Lösungen, die Gesundheit, Gleichstellung, Vielfalt, Lernen und Effizienz gemeinsam in den Blick nehmen.