

Projekt quali-tex:

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

Übergeordnete Ergebnisse im Projekt quali-tex

Zusammengefasste Ergebnisse

In den beteiligten Unternehmen wurden im Projektverlauf wesentliche Impulse für die Weiterentwicklung von Kompetenzen auf verschiedenen Ebenen gesetzt. Dabei wurden sowohl die Geschäftsführungen als auch Führungskräfte, Beschäftigte und weitere betriebliche Akteure für zentrale Themen des Projekts sensibilisiert und in die Bearbeitung entsprechender Fragestellungen einbezogen.

Die enge Verknüpfung von Analyse, Beteiligung und Qualifizierung erwies sich dabei als besonders wirksam. Auf diese Weise konnten bestehende Belastungen und Entwicklungsbedarfe identifiziert und zugleich Ansatzpunkte für eine nachhaltige Verbesserung von Arbeitsprozessen, Führungsverhalten und betrieblicher Zusammenarbeit geschaffen werden.

Reichweite und thematische Schwerpunkte

Im Projekt wurden mehr als 360 Beschäftigte aus unterschiedlichen Pilotbereichen und mehr als 100 Führungskräfte erreicht. Die Führungskräfte nahmen insbesondere an Interviews, Seminaren und betrieblichen Qualifizierungen teil. Die Beschäftigten wurden unter anderem durch Tätigkeitsbeobachtungen, Gruppen- und Einzelgespräche sowie Beteiligungsworkshops einbezogen.

In der unternehmensübergreifenden Auswertung wurden die Beschäftigtendaten aus elf Unternehmen zusammengeführt. Die Auswertung umfasste 2.002 Beschäftigte, darunter 745 Frauen. Der Frauenanteil lag damit bei 37,2 Prozent; das durchschnittliche Alter betrug 43,1 Jahre. Die AU-Quote lag in den ausgewerteten Unternehmen zwischen 5,3 und 12,0 Prozent und in einzelnen Arbeitsbereichen teilweise höher.

Zu den inhaltlichen Schwerpunkten gehörten insbesondere die gesundheitsförderliche und gendergerechte Arbeitsgestaltung, die Erschließung von Qualifikationspotenzialen, die Sicherung von Erfahrungswissen sowie die Weiterentwicklung von Führungs- und Gesundheitskultur.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Betriebliche Ausgangslagen und wiederkehrende Herausforderungen

Die Auswertung und die Gespräche in den Unternehmen zeigten unterschiedliche betriebliche Ausgangslagen. Gleichzeitig wurden mehrere Herausforderungen sichtbar, die in vielen Unternehmen der Textilbranche eine Rolle spielten:

Demografische Entwicklung: Das Durchschnittsalter lag in den Unternehmen zwischen 40,3 und 50,8 Jahren. Bevorstehende Renteneintritte und der drohende Verlust von Erfahrungswissen erhöhten den Handlungsbedarf.

Geschlechterverteilung: In der Fertigung waren überwiegend Männer beschäftigt. Der Frauenanteil lag insgesamt zwischen 3 und 66 Prozent; Frauen arbeiteten häufiger in Verwaltung und angrenzenden Bereichen und seltener in der Produktion.

Arbeitszeit und Schicht: In der Fertigung dominierten Vollzeit sowie Zwei- und Drei-Schicht-Modelle. Wochenendarbeit und begrenzte Möglichkeiten für Teilzeit erschwerten die Gewinnung neuer Zielgruppen.

Personal und Belastung: Geringe Personaldecken, Zeitdruck, hohe körperliche und psychische Belastungen, Fachkräftemangel und teilweise geringe Entlohnung wirkten sich auf Arbeitszufriedenheit, Qualifizierungsmöglichkeiten und Krankenstand aus.

Kompetenzen und Analysefähigkeit wurden gestärkt

In den Unternehmen wurden interne Kompetenzen aufgebaut, um Arbeitsbedingungen systematisch zu erfassen, zu bewerten und weiterzuentwickeln. Führungskräfte, Interessenvertretungen sowie weitere betriebliche Akteure wurden für die Zusammenhänge von Gesundheit, Qualifikation, Gleichstellung, Vielfalt und betrieblicher Leistungsfähigkeit sensibilisiert.

Betriebliche Analyse: Altersstrukturanalysen, Qualifikationsmatrizen, Gefährdungsbeurteilungen und Arbeitsplatzanalysen wurden betriebspezifisch eingesetzt und weiterentwickelt.

Ergonomie und Arbeitsgestaltung: Der ergoChecker, DGUV-Screenings und Leitmerkmalmethoden unterstützten die strukturierte Bewertung körperlicher Belastungen, Körperhaltungen, Krafteinsatz und Arbeitsmittel.

Gesundheit und Führung: Qualifizierungen zu gesunder Führung, psychischen Belastungen, BEM und Arbeitsgestaltung erweiterten die Handlungsmöglichkeiten der Führungskräfte.

Wissen und Qualifikation: Einarbeitungshilfen, Qualimatrix und weitere Materialien schufen Grundlagen für Wissenstransfer, Nachfolgeplanung, flexible Einsatzmöglichkeiten und Personalentwicklung.

Beteiligung wurde zum Ausgangspunkt konkreter Veränderungen

Die Beteiligungsorientierung wurde in den Unternehmen deutlich gestärkt. Die Kombination aus Beschäftigten- und Führungskräfteinterviews, Tätigkeitsbeobachtungen und kleineren Beteiligungsworkshops machte betriebliche Problemlagen differenziert sichtbar und stieß zugleich konkrete Veränderungsprozesse an.

Besonders bewährt hatte sich die Einbeziehung aller Hierarchieebenen sowie der für Arbeits- und Gesundheitsschutz relevanten betrieblichen Akteure einschließlich der Interessenvertretungen. Beschäftigte wurden als Expertinnen und Experten ihrer Arbeit einbezogen. Dadurch konnten Verbesserungsideen aus dem unmittelbaren Arbeitsprozess aufgegriffen und auf ihre praktische Umsetzbarkeit geprüft werden.

Konkrete Verbesserungen in den Unternehmen

Aus den Analysen und Beteiligungsprozessen wurden technische, arbeitsorganisatorische und qualifikatorische Maßnahmen abgeleitet. Die Maßnahmen wurden an die jeweiligen Arbeitsplätze und betrieblichen Möglichkeiten angepasst. Beispiele für umgesetzte oder angestoßene Veränderungen waren:

Arbeitsumgebung und Arbeitsmittel: Verbesserungen bei Beleuchtung, Absaugung und Klimatisierung, höhenverstellbare Arbeitstische, ergonomische Anpassungen, leichtlaufende Rollen an Transportwagen, Klappbretter an Nähtischen, Einlegesohlen, angepasste Arbeitskleidung und Wasserspender.

Arbeitsprozesse: Weniger Arbeitsschritte, kürzere Wege und eine einfachere Handhabung von Arbeitsmitteln entlasteten Beschäftigte und verbesserten die Arbeitsabläufe.

Arbeitszeit: Die Abschaffung einer Samstagsschicht und die Einführung von Gleitzeit in der Logistik zeigten, dass auch Arbeitszeitgestaltung zur Arbeitgeberattraktivität und Entlastung beitragen konnte.

Wissen und Einarbeitung: Strukturierte Onboarding- und Einarbeitungskonzepte, einheitliche Wissensdokumentation, Schulungen für neue Beschäftigte und die Weiterentwicklung der Qualifikationsmatrix unterstützten Wissenstransfer und Nachfolgeplanung.

Führung und Zusammenarbeit: Bewertungs- und Feedbackinstrumente für Führungskräfte, Qualifizierungen sowie regelmäßige Gespräche stärkten die Reflexion des Führungsverhaltens und die Zusammenarbeit.

Gesundheitliche Unterstützung: BEM-Strukturen, externe Gesundheitsnetzwerke, Gesundheitsförderung und bei Bedarf Kontakte zu Mediatorinnen und Mediatoren ergänzten die betrieblichen Angebote.

Synergien wurden sichtbar und nutzbar gemacht

Ein wesentliches Ergebnis des Projekts war die deutlichere Verbindung der verschiedenen gesundheits- und beschäftigungsförderlichen Aktivitäten in den Unternehmen. Arbeits- und Gesundheitsschutz, betriebliche Gesundheitsförderung, BEM, Führungskräfteentwicklung, Qualifizierung und Personalentwicklung wurden nicht mehr nur als einzelne Themen betrachtet.

Die Nutzung gemeinsamer Instrumente, Ergebnisse und Akteursstrukturen erleichterte einen nachhaltigen und effizienten Umgang mit den Themen. Der Arbeitsschutzausschuss konnte dabei als Plattform genutzt werden, um gemeinsame Fragestellungen zu bearbeiten und die Zusammenarbeit der betrieblichen Akteure zu steuern.

Nachhaltigkeit und Transfer

Die Unternehmen sicherten die Nachhaltigkeit der Ergebnisse durch unterschiedliche Formen der Verstetigung. Dazu gehörten Wiedervorlagen und regelmäßige Überprüfungen, die Weiterverwendung von Schulungsmaterialien, Bewertungsbögen für Führungskräfte und Mitarbeitendengespräche sowie die Nutzung der Einarbeitungshilfen als Grundlage für neue Beschäftigte.

Über die beteiligten Unternehmen hinaus wurden die Ergebnisse durch themenspezifische Online-Qualifizierungen, den Austausch im Ergonomie-Netzwerk ETEM, Veröffentlichungen in der Zeitschrift „Sicher ist sicher“ sowie einen Vortrag auf der A+A 2025 zugänglich gemacht. Die Handlungshilfen bündeln die Erfahrungen und stellen sie für weitere Unternehmen der Textilbranche zur Verfügung.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Fazit: Präventiv statt reaktiv

Das Projekt quali-tex zeigte, dass eine nachhaltige Sicherung von Fachkräften und Wettbewerbsfähigkeit eine strategische Verbindung von Personal, Arbeitsgestaltung, Führung und Unternehmenskultur erforderte. Besonders wirksam war die Verbindung aus belastbaren Daten, der Beteiligung der Beschäftigten und der Qualifizierung der betrieblichen Akteure.

Für die weitere betriebliche Arbeit wurde deutlich: Präventive, lernförderliche, gender- und diversitätsgerechte Arbeitsgestaltung, flexible Arbeitszeitmodelle, systematische Personalentwicklung und qualifizierte Führung konnten dazu beitragen, Belastungen zu reduzieren, Potenziale zu erschließen und die Arbeitgeberattraktivität zu stärken. Die übergreifenden Ergebnisse bestätigten damit den im Projekt verfolgten Ansatz, Veränderungen gemeinsam mit den Unternehmen und den Beschäftigten zu entwickeln.

Das Projekt „quali-tex“ wurde im Rahmen des Programms „Wandel der Arbeit“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

