

# „Fachpersonal für die Zukunft – Wie kann Personalplanung und -entwicklung nachhaltig und qualitativ umgesetzt werden?“



**DER VISUELLE ARBEITSPLATZ**

Was ist ein visueller Arbeitsplatz?

- Der visuelle Arbeitsplatz wird auch als visuelle Fabrik oder visuelles Management bezeichnet
- Ist ein Lean-Konzept, das Konzept basiert auf das Bereitstellen notwendiger Informationen, um so Arbeitsabläufe schneller und reibungsloser zu machen
- Dazu müssen Informationen über betriebliche Prozesse für alle Mitarbeiter am Arbeitsplatz sichtbar sein

**ISAR-WÜRM-LECH IWL**  
WERKSTÄTTEN FÜR MENSCHEN  
MIT BEHINDERUNG gemeinn. GmbH



Renate Windisch  
Betriebsleiterin, Diplom Psychologin

# Vorbemerkungen



**Stichworte:**

Inklusion/UN – Behindertenkonvention  
Gesellschaftliche Diskussion: WfbM als  
„Sonderwelt“

Die Welt der WfbM ändert sich, neue Rahmenbedingungen innovative Führung und engagierte Fachkräfte entscheiden zukünftig mehr denn je über Erfolg oder Misserfolg. Damit verändert sich das Profil der Fachkräfte.

Prozesse der Interaktion, Introspektion und Reflexivität sind wichtig.

Fachkräfte stehen im Spannungsfeld des „Doppelauftrages“: Einerseits zeigen sie berufsfachliche Kompetenzen, andererseits psychosoziale und pädagogische Fähigkeiten.

# Grundaussagen

Entwicklungspotentiale des/der MitarbeiterIn mit Behinderung hängen u.a. von den Faktoren Kompetenz, Gesundheit, Lernfähigkeit, Integration und Selbstmanagement, auf Seiten der WfbM vom Know How, Innovationsfähigkeit, Prävention, Integration und Arbeitsorganisation ab.

Dazu gehört, dass Fachkräfte

- Dialogkultur entwickeln und wertschätzen
- Prozessorientierung und Teamlernen als wesentlich erleben
- Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit als etwas lebendiges und wertvolles geschätzt werden
- ein demokratischer und partizipativer Führungsstil selbstverständlich ist.

**EXKURS**

**ARBEIT 4.0**

**BETRIFFT UNS DAS?**

# Zukunft der Arbeit – Arbeit 4.0

## - BMBF 2016 -



## HANDLUNGSFELDER:

### Kompetenzen im Arbeitsprozess entwickeln

„Eine Arbeitsgestaltung, die den Erwerb von **neuen Kenntnissen und Fähigkeiten mit Kompetenzerleben und subjektivem Wohlbefinden** verbinden kann, ist für die Innovationskraft eines Unternehmens eine lohnende Investition.

Eine **lernförderliche Arbeitsgestaltung** verbindet Kompetenzentwicklung und Arbeitsalltag in einem praxisorientierten Ansatz. Sie ist auf einer innerbetrieblichen Ebene verankert und mit überbetrieblichen Lernorten strukturell verbunden.

Die **kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung in Unternehmen sollte deutlich verankert sein**. Dies schließt die Kompetenzentwicklung von Führungskräften, Beschäftigten oder selbstständig beschäftigten Menschen gleichermaßen mit ein.

**Die Vielfalt von Konzepten und Modellen der Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess (arbeitsintegriertes Lernen) ist für die Gestaltung von Arbeitsstrukturen – technische Systeme und organisatorische Abläufe – nutzbar zu machen.**

Mit **lern- sind auch leistungsfördernde Faktoren der Arbeitsgestaltung zu identifizieren und zu fördern**, z. B. Arbeitszufriedenheit, anforderungsgerechte Stellenbesetzung, Berücksichtigung der Erwartungen unterschiedlicher Generationen.“ (BMBF, 2016)

# ZUKUNFT DER ARBEIT



[http://www.blog-zukunft-der-arbeit.de/wp-content/uploads/2015/10/VN-Welf\\_Zeichnung\\_10-10-2015.jpg](http://www.blog-zukunft-der-arbeit.de/wp-content/uploads/2015/10/VN-Welf_Zeichnung_10-10-2015.jpg)

„Der erfolgreiche Betrieb moderner Produktions- und Dienstleistungsverfahren erfordert Fachkenntnisse, die dicht am jeweiligen Stand des Wissens liegen und Handlungsfähigkeiten, die der (Arbeits-)Situation entsprechen müssen. Die kontextbezogene Kompetenzförderung der Beschäftigten und Unternehmen wird zunehmend zum Erfolgsfaktor, sowohl für den unternehmerischen als auch den persönlichen Erfolg.“

# ZUKUNFT DER ARBEIT

„Zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten werden im Kontext des demografischen und technischen Wandels Maßnahmen zur Gestaltung eines gesunden Arbeitsraums zunehmend wichtig (z. B. **Visualisierungsqualität, kreativitätsförderliches Ambiente**).

Relevante Möglichkeiten werden durch neuartige Kollaborationsformen und -medien aufgezeigt, die eine Zusammenarbeit auch losgelöst von zeitlicher und räumlicher Nähe ermöglichen und für die Arbeitsgestaltung zu erkunden sind.“

- BMBF 2016 -

# PERSONALPLANUNG



# Strategische Personalplanung

Je anspruchsvoller die wirtschaftlichen Bedingungen und Herausforderungen sind, desto wichtiger ist es, zukünftige Veränderungen frühzeitig zu erkennen.

## **Herausforderungen :**

- Wir benötigen einen extrem hohen Aufwand, um offene Positionen zu besetzen.
- Der digitale Wandel verändert die Anforderungen an bestimmte Aufgaben und Tätigkeiten.
- In Zukunft werden völlig neue Fähigkeiten und Kenntnisse bei unseren MitarbeiterInnen notwendig sein.
- Wir planen neue Projekte, mit denen bislang noch niemand vertraut ist.
- Wir erwarten in den nächsten Jahren eine gesteigerte Anzahl an Renteneintritten.
- Durch das Ausscheiden von MitarbeiterInnen entstehen erhebliche Know-how-Verluste.
- Das Durchschnittsalter in unserem Unternehmen steigt zunehmend.

# Personalplanung Fokus:

## Unternehmen/Betrieb

- Veränderungen in der Belegschaftsstruktur werden rechtzeitig erkannt
- sie wissen frühzeitig, wo welche Nachwuchskräfte benötigt werden
- Mitarbeiterkompetenzen\* können an die neuen Anforderungen angepasst werden
- durch die langfristige Planung werden mehr Klarheit für sich und die Belegschaft geschaffen , was direkt und indirekt motivierend wirken kann und dadurch Fluktuation und Fehlzeiten verringert
- sie wissen, wo Ihre Personalentwicklung ansetzen muss.

\*Erfassung durch Qualifikationsmatrix, Schulungen, Weiterbildungen

# Fokus:

## Ebene MitarbeiterInnen

MitarbeiterInnen profitieren von einer vorausschauenden Personalplanung:

- sie fühlen sich wertgeschätzt
- sie erhalten eine Zukunftsperspektive in Ihrem Unternehmen
- sie profitieren von individuellen Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen
- sie können sich auf überlegte Stellenbesetzungen und Übergaben verlassen
- sie werden mit ihren Kompetenzen berücksichtigt und sind seltener über- oder unterfordert.

# Personalentwicklung in der WfbM

# Anforderungen an die Fachkraft

13

- Anforderungen an Kompetenz und Qualifikation verändern sich
  - Fachkraft versteht sich als ProzessbegleiterIn im Prozess der Teilhabe an Arbeit
  - Fachkraft nutzt die Aufträge zur Förderung der beruflichen Integration und Qualifizierung
  - Fachkraft steht dafür ein, dass die Produktion funktioniert

## **Abkehr von der Defizitorientierung und Einsatz von Empowermentstrategien bedeutet:**

- Fachkraft arbeitet auf Augenhöhe mit den TeilnehmerInnen und Beschäftigten
- Beschäftigte werden in Entscheidungsprozesse einbezogen
- Konsequenter Fokus auf Ressourcen und nicht auf Defizite

# Notwendige Ressourcen



14

- Bereitstellung von Lern- und Erfahrungsräumen für die Fachkräfte und MitarbeiterInnen mit Behinderung, analog den Konzepten moderner Arbeitsgestaltung
- Bereitstellung von Ressourcen wie Supervision, Coaching, Fort- und Weiterbildung
- Initiierung und Begleitung von Change Prozessen
- Implementierung von Wissensmanagement
  - strukturierte und verbindliche Fort – und Weiterbildung (hinterlegt im Schulungsplan)

# Anforderungen an die Führungskraft

## „Strategische Kompetenz:

Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge und dynamische Vorgänge zu verstehen und handlungsrelevante Konsequenzen daraus abzuleiten.

## Soziale Kompetenz:

verstanden als Fähigkeit, mit Menschen umzugehen, und zwar nicht nur mit einzelnen Individuen(...) – sondern mit vielen Menschen in all den Spannungsfeldern (...). Nur wer die Dynamik von Gruppen versteht, ist in der Lage, die Vorteile der Teamarbeit für die Entwicklung des Unternehmens zu nutzen.

## Persönlichkeit:

Es werden Eigenschaften wichtig, die man als erwachsener Mensch nicht mehr von Grund auf neu erlernen kann: Offenheit, Ehrlichkeit, Selbstvertrauen und Zivilcourage.“

(vgl. Doppler, Klaus, Lauterburg, Christoph (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag)

# EXKURS 2

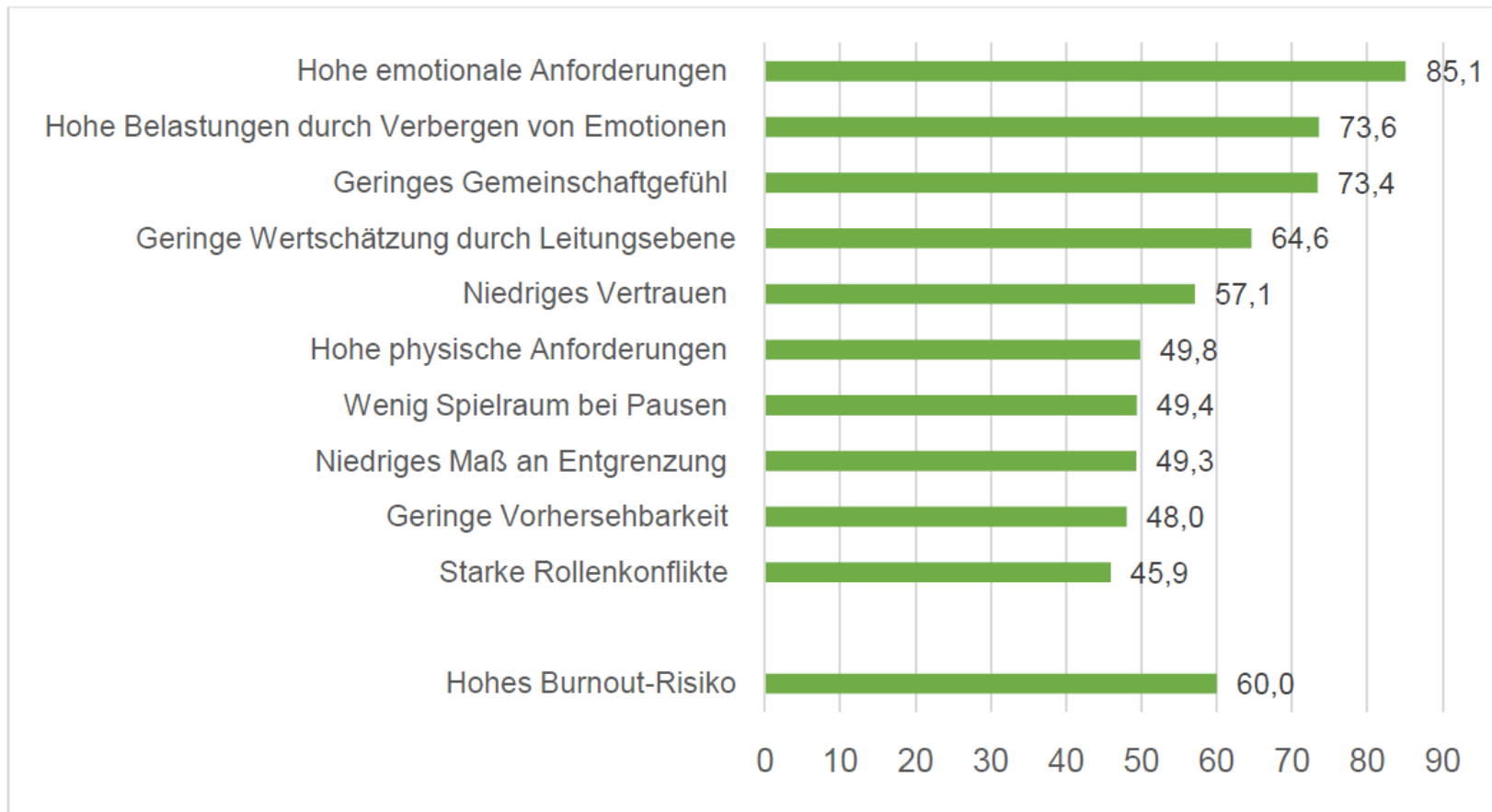
## STUDIE





# Berufliche Belastungen und Burnout-Risiko von Leitungs- und Fachkräften in Werkstätten für Menschen mit Behinderung (WfbM)

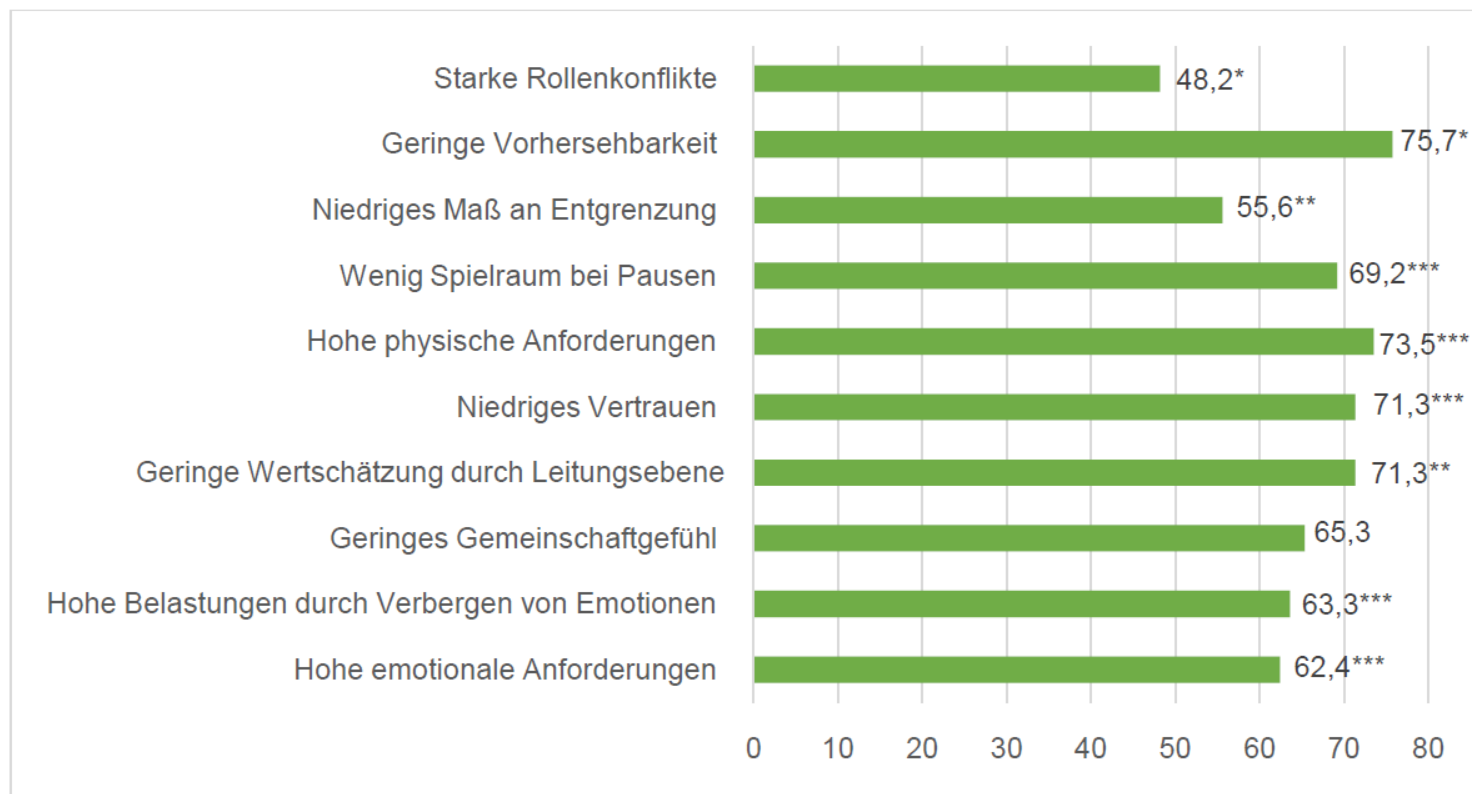
Abbildung 1: Häufigste wahrgenommene berufliche Belastungen und Burnout-Risiko der Fach- und Leitungskräfte in WfbM (n=310-370, in Prozent)



Quelle: Eigene Darstellung

# Burnout Risiko

Abbildung 2: Hohes Burnout-Risiko, differenziert nach den häufigsten Belastungen von Fach- und Leitungskräften in WfbM (n= 288-310, in Prozent)



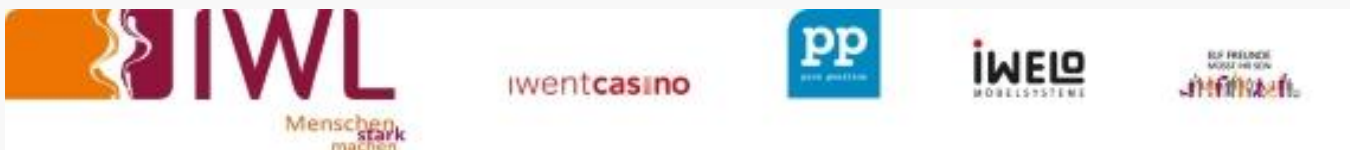
Quelle: Eigene Darstellung; Anmerkungen: Signifikanz: \*\*\* $p \leq 0,001$ , \*\* $p \leq 0,01$ , \* $p \leq 0,05$ .

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

RENATE WINDISCH

Betriebsleiterin

renate.windisch@iwl-ggmbh.de



**Renate Windisch**, Dipl. Psychologin, Ergotherapeutin