

Tagungsbericht

Thea Buchholz¹

Lernen fördern – Beschäftigungsfähigkeit sichern

Veränderungsprozesse und Anpassungserfordernisse in der Arbeitswelt

Rund hundert Akteure aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz beteiligten sich an der Fachtagung „Veränderungsprozesse und Anpassungserfordernisse in der Arbeitswelt“, die am 01. und 02. Oktober 2015 im Harenberg City Center in Dortmund stattfand. Die Veranstaltung wurde von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) vorbereitet als auch durchgeführt. Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) unterstützte die Veranstaltung im Rahmen der Kampagne „Gesunde Arbeitsplätze – den Stress managen“. Ziel war ein verstärkter Austausch zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt. Dazu waren Expertinnen und Experten von Arbeitsschutzorganisationen, Sozialpartnern, Sozialversicherungen, Ministerien, Beratungs- und Forschungseinrichtungen, Personalabteilungen, Interessenvertretungen sowie Gewerkschaften eingeladen.

Dr. Birgit Köper, Inga Mühlenbrock und Dr. Götz Richter von der BAuA führten in das Programm² ein. Arbeit und Industrie 4.0 sind von beschleunigten Veränderungsprozessen gekennzeichnet. Die hohe Veränderungsdynamik bleibt für die Beschäftigten nicht ohne Folgen. Steigender Wettbewerbsdruck, disruptive Innovationsmodelle und verkürzte Produktionszyklen sowie internationale Arbeitsteilung führen zu neuen Anforderungen an die Beschäftigten. Neue digitale Techniken und Innovationen treiben diese Entwicklungen voran. Atypische, oftmals unsichere Beschäftigungsformen treten infolgedessen vermehrt auf. Gleichzeitig verändern sich die Anforderungen an die Arbeit auch seitens der Arbeitnehmer. Der Wunsch nach Arbeitssouveränität, Work Life Balance sowie das Aufbrechen tradierter Rollenbilder und Lebensentwürfe wächst.

Restrukturierungsmaßnahmen lösen nicht selten Stress aus und können deshalb für die Beschäftigten schwerwiegende negative Folgen haben. Führungskräfte stehen daher vor der Herausforderung, Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen bei Restrukturierungsmaßnahmen gleichermaßen zu berücksichtigen.

Insgesamt beleuchtete die Veranstaltung die Rahmenbedingungen und Herausforderungen für Stressprävention bei der Arbeit. Dazu wurden Triebkräfte für zunehmende Arbeitsbelastungen herausgestellt und analysiert. Zudem wurden Handlungsmöglichkeiten von Akteuren diskutiert und Konzepte der Stressprävention sowie

¹ Thea Buchholz, Mitarbeiterin der Pressestelle der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund. Email: Buchholz.Thea@baua.bund.de.

² An der Vorbereitung der Tagung war darüber hinaus Dr. Susanne Gerstenberg beteiligt.

des Lernens bei der Arbeit vorgestellt. Das Programm gliederte sich in fünf thematische Blöcke.

Den ersten Block „Vom ökonomischen Strukturwandel zu neuen Anforderungen an Organisation und Arbeitsprozesse“ gestalteten die Referenten Prof. Dr. Jürgen Kädtler, Universität Göttingen, und Prof. Dr. Rudolf Wimmer, Universität Witten/Herdecke. Kädtler begriff betriebliche Restrukturierung als ein permanentes Phänomen und nicht als Ausnahmezustand. Er stellte Teilhabe als ein wichtiges Kriterium heraus, welches diese sozioökonomischen Veränderungen positiv beeinflussen kann. Radikale organisatorische Veränderungen stellen alle betroffenen Beschäftigten und besonders die Führungskräfte vor große Herausforderungen. Daher bedarf es eines angemessenen Change-Managements, wie Wimmer in seinem Vortrag hervorhob. Der Professor für Führung und Organisation sprach sich unter anderem für ein selbstreflexives Management aus, welches das Lernen der Beschäftigten fördert.

Im zweiten Themenblock lag der Fokus auf den gesundheitlichen Auswirkungen von Restrukturierungsmaßnahmen auf die Beschäftigten. Unter dem Titel „Restrukturierung als Normalität – neue Quelle von Stress und Gesundheitsbeeinträchtigungen?“ wurden drei Vorträge gehalten. Dr. Donald Storrie von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound) stellte den European Restructuring Monitor vor, ein Instrument zur Datenerhebung und -auswertung europäischer Restrukturierungsprozesse. Storrie griff den Aspekt der Arbeitslosigkeit in Folge von Restrukturierungsmaßnahmen heraus und thematisierte die Auswirkungen auf Einkommen, Beschäftigung und Gesundheit.

Im Anschluss an Storrie sprach Prof. Dr. Thomas Rigotti, Universität Mainz, über den psychologischen Vertrag. Als psychologischer Vertrag wird der Austauschprozess zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern bezeichnet. Der Wirtschaftspsychologe konzentrierte sich besonders auf die Effekte von Vertragsbrüchen und Vertragserfüllungen sowie auf mögliche Handlungsoptionen der beteiligten Akteure. Dabei betonte er die Kraft des Negativen – negative Erfahrungen bleiben deutlich länger im Gedächtnis als positive. Den letzten Vortrag des ersten Veranstaltungstages hielt Associated Professor Dr. Eva Selenko, Universität von Sheffield. Sie sprach aus arbeitspsychologischer Perspektive über das Phänomen der Arbeitsplatzunsicherheit sowie über dessen Auswirkungen auf die Beschäftigten. Betriebliche Restrukturierungen sind häufig Folgen globaler wirtschaftlicher und organisationaler Veränderungen, welche durch Maßnahmen wie beispielsweise „downsizing“ kompensiert werden. Häufig ist dabei der wirtschaftliche Erfolg solcher Maßnahmen nicht bestätigt. Arbeitsplatzverlust und die wachsende Zahl befristeter, unsicherer Arbeitsverhältnisse lösen bei immer mehr Beschäftigten Arbeitsplatzunsicherheit aus. Diese kann sich negativ auf die Gesundheit auswirken, sowohl in psychischer als auch körperlicher Hinsicht.

Die drei Vortragenden waren sich einig, dass eine transparente Informationspolitik, die aktive Beteiligung der Beschäftigten sowie ein fairer Prozess zu den elementaren Kriterien gehören, um negativen Folgen von Restrukturierung entgegenzuwirken.

Der zweite Veranstaltungstag begann mit dem Themenblock „lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung“. Prof. Dr. Thomas Cox, Birbeck University of London, eröffnete das Vortragsprogramm mit einem Beitrag zu den UK Management Standards. Die britische Management Standards-Initiative bietet eine Risikomanagementstrategie sowie Handlungshilfen an, mit denen sich Arbeitsgestaltung und Management bewerten und verändern lassen, um die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten zu verbessern. Dabei stehen psychosoziale sowie organisationale Risiken im Mittelpunkt. Der Psychologe befasste sich in seinem Vortrag besonders mit der Frage, wie sich künftig Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit in Europa verbessern lassen.

Welche Anforderungen in Veränderungsprozessen an organisationale Gerechtigkeit und Führung gestellt werden, hob Prof. Dr. Kathleen Otto, Universität Marburg, hervor. Prof. Otto konzentrierte sich besonders auf die Bedeutung von Fairness am Arbeitsplatz aus arbeits- sowie organisationspsychologischer Perspektive. Als unfair beziehungsweise ungerecht empfundene Arbeitsbedingungen können weitreichende Folgen – von Rückzugsverhalten bis hin zur Leistungsverweigerung – haben. Angesichts umfassender Restrukturierungsmaßnahmen stehen Führungskräfte vor der Aufgabe, für eine an die Restrukturierungsmaßnahmen angepasste Verfahrensgerechtigkeit zu sorgen. Prof. Dr. Peter Dehnbestel, Deutsche Universität für Weiterbildung in Berlin, sprach über Beschäftigungsfähigkeit durch lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung. Das Handlungsspektrum der meisten Beschäftigten nimmt zu und erfordert mehr und mehr fertigkeitbasierte, reflexive Handlungskompetenzen. Bei der betrieblichen Kompetenzaneignung gewinnt informelles Lernen deshalb an Bedeutung.

Insgesamt wurde deutlich, dass eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Unternehmen und Beschäftigten sowie ein angemessenes Weiterbildungsangebot grundlegend für eine lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung sind.

Im vierten Veranstaltungsbereich wurden gesundheitsorientierte Kooperations- und Gestaltungsansätze für eine Arbeitswelt im Umbruch erörtert. Prof. Dr. Joachim Vogt, Technische Universität Darmstadt, stellte das betriebliche Gesundheitsmanagement mithilfe der Balance Score Card vor. Ziel dieses Prinzips ist es, Nebenwirkungen von Restrukturierung zu reduzieren sowie Synergien produktiv zu machen. Der Psychologe hob hervor, dass der Mensch im Mittelpunkt aller Maßnahmen stehen sollte und die Arbeitsbedingungen ihm angepasst sein müssen.

Prof. Dr. Guido Becke, Universität Bremen, befasste sich aus soziologischer Perspektive mit dem Thema betrieblicher Mitbestimmung in Veränderungsprozessen. Seinen Fokus legte er dabei auf die Rolle der Betriebsräte und stellte die Frage, inwiefern Betriebsräte eine gesundheitsbewusste Gestaltung von Reorganisationsprozessen befördern können. Dr. Elke Ahlers von der Hans-Böckler-Stiftung sprach sich unter der Frage „Wandel der Arbeit und Restrukturierungen von Organisationen – brauchen sozialpartnerschaftliche Lösungen neue Rahmenbedingungen?“ für sozialpartnerschaftliche Lösungen aus. Sie plädierte für einen partizipativen Arbeits- und

Gesundheitsschutz, der Sensibilisierungs- und Aufklärungsmaßnahmen sowohl für Beschäftigte als auch für Führungskräfte umfasst.

Insgesamt brauchen gesundheitsorientierte Ansätze ein Verhältnis von Führungskräften und Beschäftigten, das auf sozialem Tausch beruht sowie die Handlungsfähigkeit aller Beteiligten erhält.

Den Abschluss der Tagung bildete ein Panel mit Vertretern der Sozialpartner. Dabei wurde deutlich, dass der betriebliche Arbeitsschutz oftmals Grenzen aufgrund von Ressourcenknappheit erfährt. Andererseits rechnet sich betriebliches Gesundheitsmanagement durchaus, bestätigte die Praxis. Insgesamt wurde deutlich, dass der Wandel der Arbeit eine permanente Herausforderung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist. Es gibt zwar keinen Königsweg, jedoch verschiedene Ansätze, um die erforderlichen Veränderungen gesund und erfolgreich zu bewältigen. Dazu gehören unter anderem Transparenz, Beteiligung und Kommunikation sowie Arbeitsbedingungen, die Lernen und Veränderungsbereitschaft fördern.

Die Präsentationen der Vorträge werden auf der Homepage der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin unter den Themen Restrukturierung und demografischer Wandel veröffentlicht.