Eine betriebliche Lernkultur aufbauen

KOMPETENZMANAGEMENT Die Digitalisierung beschleunigt betriebliche Veränderungen und Anforderungen an Beschäftigte. Gleichzeitig besteht bereits ein Problem bei der Fachkräfte-Sicherung. Vorausschauend aktive Betriebsräte können die Herausforderungen im Sinne »Guter Arbeit« mitgestalten.

VON WOLFGANG ANLAUFT

otenziale der Beschäftigten im Betrieb entwickeln, Fachkräfte im betrieblichen Kontext aufbauen – das geschieht noch zu selten. Im Zuge der Beratung von Management und Betriebsräten hat die ffw Nürnberg¹ ein Modell für die Fachkräftesicherung entwickelt. Zentral dafür ist eine Arbeitspolitik, die das systematische Erschließen von Potenzialen in Betrieben und Regionen verfolgt.

Bisher geht es bei der Fachkräftesicherung vor allem darum, den »Wettbewerb um die besten Talente« oder den »Kampf um Köpfe« zu gewinnen. Das rechnet sich teilweise betriebswirtschaftlich, aber nicht auf Dauer. Und es ist weder volkswirtschaftlich sinnvoll noch dem Gemeinwesen dienlich. Es geht auch anders. Fachkräftesicherung sollte

 auf einer Personalplanung beruhen, die aktuelle und künftige Personalbedarfe quantitativ und qualitativ beschreibt

HANDLUNGSFELDER IN DEN UNTERNEHMEN Planung Planung Fachkräftesicherung & Kompetenzmanagement Gesundheit) Entwicklung Bindung Quelle: ffw GmbH 2017

- auf Mitarbeiterbindung durch motivierende, gute Arbeitsbedingungen setzen
- auf Personalentwicklung, lernförderlicher Arbeitsgestaltung, internem Wissens- und Erfahrungstransfer beruhen
- und Potenziale der Beschäftigten durch gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung erhalten.

Lernförderliche Arbeitsgestaltung

Voraussetzung ist demnach eine Gestaltung der Arbeitsbedingungen - auch auf Grundlage der Gefährdungsbeurteilung nach Arbeitsschutzgesetz (§ 5 ArbSchG) bezüglich der Arbeitsinhalte, Arbeitszeit, Handlungsspielräume, Arbeitsorganisation, Ergonomie, Leistungsanforderungen Ressourcen. Entscheidend sind zudem soziale Unterstützung durch Vorgesetzte, im Team oder Kollegenkreis, Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit, und eine systematische betriebliche Weiterbildung - auch jenseits des Arbeitsplatzes. Damit können mehrere Ziele erreicht werden:

- die Einsatzflexibilität der Beschäftigten steigt, betriebliche Engpässe werden leichter vermieden
- · Tätigkeiten werden abwechslungsreicher, das stärkt Gesundheit und Ressourcen
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume bei der Arbeit verbessern die Ressourcen der Beschäftigten

DARUM GEHT ES

- 1. Die Digitalisierung meistern: Eine menschengerechte Arbeitsgestaltung ist die Basis dafür, dass der technische Wandel nicht als Bedrohung aufgefasst und blockiert wird.
- 2. Berufliche Weiterbildung lässt sich nicht im Betrieb von oben verordnen: Dafür müssen die Rahmen- und Arbeitsbedingungen insgesamt lernförderlich gestaltet werden.
- 3. Gute Arbeit und Qualifizierung gehören zusammen: Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit beruht auf vielen Faktoren, zentral sind die Gesundheit und die Ressource Weiterbildung.

ffw GmbH. Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung, Nürnberg.

WISSEN FÜR DIE PRAXIS

Die Initiative »Neue Qualität der Arbeit« INQA hat einen kostenlosen INQA-Check entwickelt: »Wissen und Kompetenz« – zur Selbstbewertung von Wissenspotenzialen im Unternehmen: www.inqa.de/Publikationen

- · Tätigkeitswechsel senken einseitige körperliche Belastungen und geistige Monotonie
- Arbeits-Tandems fördern die Weitergabe von Erfahrungswissen (Transfer) an für neue/jüngere Beschäftigte (gerade vor der Rente).

Mit Qualifizierung Potenziale erschließen

Flankiert werden muss dies durch eine systematische Personalentwicklung und Qualifizierung: berufliche Weiterbildung für neue Anforderungen in der aktuellen Tätigkeit oder bei Wegfall einer Tätigkeit – als Qualifizierungsbrücke für den Erhalt des Arbeitsplatzes. So werden neue fachliche und hierarchische Entwicklungswege eröffnet. Die zentralen Handlungsfelder zur Arbeitsgestaltung und Verbesserung der Weiterbildung zeigt die Tabelle unten.

So wird der Betriebsrat aktiv

Bisher zeigen sich in den Betrieben unterschiedliche Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitsgestaltung. Es gibt Konzepte, die zu einer Aufwertung von Arbeit führen. Kennzeichnend hierfür sind komplexere Tätigkeiten, höhere Qualifikationsanforderungen, mehr Handlungsspielräume, geringere ergonomische Belastungen und erweiterte räumliche und zeitliche Spielräume (Aufgabenplanung und -bearbeitung, Arbeitszeiten). Eine so gestaltete Arbeit stärkt eher die individuellen Ressourcen der Beschäftigten und die Gesundheit.

Gleichzeitig kommt es in einigen Unternehmen aber auch zu einer »Abwertung von Arbeit«: Tätigkeiten werden verengt, Handlungsspielräume reduziert und Beschäftigte stärker überwacht und kontrolliert. Betriebsund Personalräte sind also gefordert, die Richtung der Digitalisierung mitzubestimmen und die Folgen im Interesse der Beschäftigten zu gestalten. Erfolg und Misserfolg hängen entscheidend ab von der Kompetenz und dem Engagement der Interessenvertretungen und weiteren betrieblichen Akteure.

Die Ausgangslage zur erfolgreichen Bewältigung des digitalen Wandels ist in den Unternehmen unterschiedlich. Bedeutend für eine gute Bewältigung ist das Ausmaß der lernförderlich gestalteten Arbeit: also vollständige, abwechslungsreiche Aufgaben, Handlungs-



Zeitgemäßer Arbeitsschutz

Ralf Pieper Arbeitsschutzgesetz

Basiskommentar zum ArbSchG 7., aktualisierte u. überarb. Auflage 2017. 358 Seiten, kartoniert € 29,90

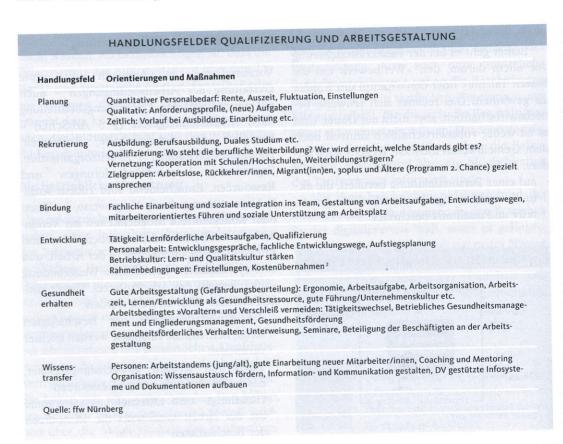
ISBN: 978-3-7663-6511-8

www.bund-verlag.de/6511





kontakt@bund-verlag.de



spielräume, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, eine mitarbeiterorientierte Führungskultur etc. Die Interessenvertretungen sind gefordert, ihre Mitbestimmungsrechte in diesem Sinne und nach den Kriterien in der Tabelle (s. S. 20) zu nutzen.

Schlechte Arbeit fördert Blockadehaltungen

Die Innovationsforschung belegt den Zusammenhang zwischen lernförderlichen Arbeitsbedingungen und der erfolgreichen Bewältigung von Veränderungsprozessen. Tätigkeiten mit geringer Lernförderlichkeit führen zu einem altersbedingten Voraltern, reduzieren die Bereitschaft und Fähigkeit zum Lernen, erhöhen die Angst vor Veränderungen, begünstigen eine Blockadehaltung und das Scheitern betrieblicher Innovationsprozesse.

Die Ergebnisse einer großen Beschäftigtenbefragung³ unterstreichen das: Geraten Beschäftigte in betrieblichen Veränderungsprozessen unter Druck und Stress, leidet die Gesundheit der Belegschaften. Der Umfang und die Rahmenbedingungen einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung sind daher Schlüsselfaktoren für

- den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer/innen
- · ein gesundes, kompetentes Älterwerden in der Arbeit
- und die gute Bewältigung des betrieblichen Wandels.

Vorausschauendes Handeln von Betriebsräten

Vor diesem Hintergrund ist proaktives Handeln ein wichtiger Erfolgsfaktor für Betriebsräte. Sie mischen sich etwa ein bei der Folgenabschätzung von Personal- und Qualifizierungsbedarfen: forciert durch neue Technik, Organisationsänderungen, den demografischen Wandel im Unternehmen und veränderte Rekrutierungsbedingungen auf dem Arbeitsmarkt. Dafür müssen sie gezielt Informationen beim Arbeitgeber einholen und auf Ihre Informationsrechte nach Betriebsverfassungsgesetz pochen (z. B. § 80 Abs. 2, § 90, § 92 und § 106 BetrVG).

Auch wenn es ein Allgemeinplatz zu sein scheint: Zuerst muss die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG Defizite der Arbeitsgestaltung ermitteln und mit abgeleiteten Maßnahmen für die Verbesserung der Arbeitsgestaltung und des Arbeitsschutzes sorgen. Stehen betriebliche Veränderungsprozesse bevor, ist die vorausschauende (aktualisierte) Gefährdungsbeurteilung eine Gestaltungsgrundlage: Wirkungen geplanter Veränderungen auf körperliche und psychische Belastungen und Beanspruchungen sowie auf die Ressourcen in der Arbeit werden ermittelt, präventive Maßnahmen entwickelt: für die Gestaltung der Arbeitsinhalte, der Arbeitsorganisation, soziale Faktoren oder Bedingungen oder in der Arbeitsungebung etc.

Mitbestimmung und Arbeitsschutzrechte nutzen

Den Bedarf der Weiterbildung und betrieblichen Qualifizierung kann der Betriebsrat mit Bezug auf § 96 BetrVG zu ermitteln. Danach lassen sich allgemeine Berufsbildungsbedarfe im Unternehmen und persönliche Bedarfe von Beschäftigten (Qualifizierungspläne) erheben. ⁴

Um das arbeitspolitische Leitbild der menschengerechten Gestaltung der Arbeit umzusetzen, ist das Nutzen der Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG in Verbindung mit dem ArbSchG erforderlich. Für Fragen der Arbeitszeit (Entlastung, Flexibilisierung im Sinne der Beschäftigten) sind Regelungen nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 und 3 grundlegend.

Fazit

Ein gesunder Geist steckt in einem gesunden Körper. Und ein gesundes Unternehmen braucht gesunde, motivierte und qualifizierte Beschäftigte, die Innovationen nicht zu fürchten haben, sondern Wege in die Zukunft beherzt mitgehen und mitgestalten. Aus Drohkulissen und Befehlsstrukturen entwickeln sich selten Erfolgsgeschichten. ⊲



Wolfgang Anlauft ist Geschäftsführer der ffw GmbH – Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung in Nürnberg.



Sicher und gesund am Arbeitsplatz

Ralf Pieper

Arbeitsstättenverordnung

Basiskommentar zur ArbStättV

3., überarbeitete Auflage

2017. 182 Seiten, kartoniert

€ 24,90

ISBN: 978-3-7663-6238-4

www.bund-verlag.de/6238





kontakt@bund-verlag.de Info-Telefon: 069/795010-20

⁴ Vgl. dazu den Beitrag von Thomas Ressel (S. 8 ff) zu den Mitbestimmungsrechten bei der Bildungsplanung.