

Tagungsbericht zur Veranstaltung „Ältere Arbeitnehmer im beruflichen Veränderungsprozess – Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Kompetenz erhalten und entwickeln“

Gescheiterte Umstrukturierungen wie bei Hertie, Quelle, dem Bremer Vulkan oder erfolgreiche Restrukturierungen wie bei EON oder LOEWE - viele Arbeitnehmer erleben den Unternehmenswandel als persönliche und berufliche Krise. Dabei stehen Gesundheit, Identität und berufliche Kompetenz der Beschäftigten unter Druck. Auf der Tagung „Ältere Arbeitnehmer im beruflichen Veränderungsprozess - Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Kompetenz erhalten und entwickeln“ am 18.06.2010 wurden erstens die rechtlichen und arbeitsmarktlichen Rahmenbedingungen nachgezeichnet, die Ältere in beruflichen Veränderungsprozessen vorfinden. Zweitens wurde untersucht, ob es besondere berufliche und gesundheitliche Herausforderungen für Ältere gibt und wie diese aussehen. Drittens wurden Angebote zur Förderung gesundheitlicher und beruflicher Ressourcen in Veränderungsprozessen vorgestellt. Viertens wurde über die Aufgaben und Handlungschancen der Sozialpartner diskutiert. Abschließend wurde fünftens im Sinne von ‚Good Governance‘ ein institutioneller Rahmen für die erfolgreiche Bewältigung beruflicher Veränderungsprozesse vorgestellt.

Ältere, Gesundheit und Restrukturierung – erste Ergebnisse aus dem Projekt ELDERS

Im Einleitungsvortrag hat Dr. Götz Richter, wissenschaftlicher Mitarbeiter der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, zunächst eine begriffliche Klärung des Begriffs Restrukturierung vorgenommen. Dabei unterscheidet Richter zwischen internen und externen Restrukturierungen. Anschließend geht er auf den Stand der wissenschaftlichen Diskussion zum Zusammenhang von biologischem Alter und beruflicher Leistungsfähigkeit ein. Alter allein ist kein geeigneter Prädiktor für die berufliche Leistungsfähigkeit, sondern muss im Zusammenhang mit der beruflichen Tätig-

keit und dem Lebensstil gesehen werden. Gesundheit, berufliche Kompetenz und persönliche Initiative Älterer sind als Folge einseitiger Beanspruchungen sowie eines ungesunden Lebensstils, der mit Belastungen wie Schichtarbeit, körperlichen Zwangshaltungen oder Zeitdruck häufig einher geht, jedoch in vielen Fällen limitierter als bei Jüngeren. Das Bild ist jedoch widersprüchlich, denn Ältere sind auf internen Arbeitsmärkten besser vor Entlassungen gesichert als Jüngere und auch der Anteil der befristet Beschäftigten ist unter Älteren niedriger als unter Jüngeren.

Rechtliche Rahmenbedingungen von Restrukturierungen

Rolf Fischer aus dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat die sozial-, renten- und arbeitsmarktpolitischen Weichenstellungen der jüngeren Vergangenheit mit Blick auf die Beschäftigung Älterer mit dem Bild der ‚Schließung und Öffnung von Räumen‘ nachgezeichnet. Die Politik hat einerseits den Raum für Frühverrentungsstrategien verengt und andererseits durch die Förderung von Arbeitszeitflexibilität, beruflicher Weiterbildung und Modellprojekten im Rahmen von INQA den Raum für die Förderung der Beschäftigung Älterer erweitert.

Vorschläge aus dem Projekt HIRES

Dr. Karl Kuhn, hat in seinem Beitrag die Ergebnisse des u.a. an der BAuA durchgeführten Projektes HIRES zu Restrukturierung und Gesellschaft vorgestellt. Gesunde Veränderungsprozesse sind durch die Berücksichtigung bestehender Normen, Werte und Kulturen gekennzeichnet. Ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Perspektiven unterschiedlich (alter) Menschen ist ebenso wichtig wie die Beteiligung der Betroffenen. Transparente und konstruktive Kommunikationsstrategien ermöglichen die offene Bearbeitung von Konflikten. Damit diese Anforderungen in Restrukturierungsprozessen verwirklicht werden braucht es sozialen Geleitschutz. Davon profitieren nicht nur die „Opfer“, sondern auch die „Überlebenden“ der Restrukturierung und die Produktivität der Unternehmen.

Der Schutz der Arbeitnehmer/innen vor gesundheitlichen und sozialen Risiken steht damit im Mittelpunkt der Diskussion. Gesundheitsförderung, Unternehmenskultur und Personalentwicklung sowie Qualifizierung sind damit die entscheidenden Gestaltungsfelder zum Erhalt der Leistungsfähigkeit.

Ältere im betrieblichen Veränderungsprozess – ein Praxisbericht aus betriebsärztlicher Sicht

Dr. Hubertus von Schwarzkopf vom betriebsärztlichen Dienst im Klinikum Bremen Mitte hat auf Basis eigener Daten die gesundheitlichen Folgen eines internen betrieblichen Veränderungsprozesses beschrieben, bei dem die Beschäftigten im Unternehmen verblieben. Er betont die Bedeutung von Prävention in Veränderungsprozessen, die Beteiligung des Betriebsrates und die Absicherung von Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes durch Betriebsvereinbarungen. Es geht also darum, bestehende Gesetze, Tarifverträge, Instrumente und Kooperationsmöglichkeiten in der Praxis zu nutzen.

Der psychologische Vertrag im transformationalen Wandel

Dr. Beatrix Behrens, Leiterin Personalentwicklung bei der Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg, ist auf die Bedeutung des psychologischen Arbeitsvertrags im internen Veränderungsprozess der BA eingegangen. Als psychologischer Arbeitsvertrag werden die (expliziten und impliziten) gegenseitigen Erwartungen und Verpflichtungen von Mitarbeiter/innen und Führungskräften bezeichnet. Diese verändern sich im Zuge der Alterung der Belegschaften. Im Veränderungsprozess setzt die BA deshalb gezielt auf lebensphasenspezifische Strategien. Dadurch werden Probleme wie unklare Zugehörigkeiten zu Organisationseinheiten oder der beschränkte Einfluss des mittleren Managements, die typisch für interne Restrukturierungen sind, bearbeitet.

Unternehmenskultur und Wohlbefinden als Rahmenbedingungen für Eigeninitiative in Veränderungsprozessen in der IT

Sibyl Backe-Proske vom Projekt IT 50 Plus, einer gemeinsamen Initiative von IG Metall und BITKOM, geht von der hohen Innovationsdynamik und dem in der IT Branche alltäglichen Restrukturierungsgeschehen aus. Durch eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur mit „Wohlfühlfaktor“ eröffnen sich Chancen für Organisation, Führungskräfte und Beschäftigte. Wichtigste Quelle der entstehenden Chancen liegt darin, dass sich die Mitarbeiter/innen durch diese Unternehmenskultur den Sinn ihrer Arbeit vergegenwärtigen können. Die Organisation gewinnt Flexibilität bei der Nutzung von personellen, monetären und zeitlichen Ressourcen ihrer Mitarbeiter/innen. Die Führungskräfte gewinnen Vertrauen und Verständnis der Teams und die Beschäftigten erhalten Orientierung und Bewusstheit bei der Bewältigung der Aufgaben.

Ältere Arbeitnehmer in Restrukturierungsmaßnahmen

Dr. Uwe Jürgehake, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Soziale Innovation aus Dortmund, hat ein Konzept zur Stärkung der beruflichen Kompetenz Älterer in Restrukturierungsprozessen vorgestellt. Bei dieser Form des arbeitsplatznahen Lernens werden betriebliche Experten durch Berater dabei unterstützt, ihre Kompetenzen an Kolleginnen und Kollegen weiterzugeben. Auch arbeitsplatzübergreifende Qualifizierungen werden möglichst im räumlichen und personellen Rahmen des Restrukturierungsbetriebs durchgeführt. Wichtige Elemente sind die Vorbereitung der Wissensvermittler, die Entwicklung von Arbeitsplatzmappen und der Einsatz von Tandems. Verfahren, die an eigene Arbeitserfahrungen anknüpfen, finden bei lernentwöhnten und bei älteren Beschäftigten hohe Akzeptanz.

Das Ringen um Identität - Zur psychomentalen Situation Älterer in Umstrukturierungsprozessen

Dr. Wolfgang Hien vom Forschungsbüro für Arbeit, Gesundheit und Biographie in Bremen, thematisiert die Anforderungen externer Restrukturierungen an ältere Arbeitnehmer. Dabei macht er unterschiedliche Muster der subjektiven Verarbeitung von Restrukturierungsprozessen zum Ausgangspunkt seines Beitrags. Neben Frustration und Resignation sind Durchhalten und „sich durchbeißen“, aber auch das Freilegen neuer persönlicher Potenziale verbreitete subjektive Reaktionen auf den Verlust des Arbeitsplatzes. Drohende und erfolgte Entlassungen sowie Arbeitslosigkeit sind häufig Lebensphasen persönlicher Identitätskrisen. Spezifisch für Ältere ist, dass sie mit Erfahrung, Emotionalität und Verantwortung über besondere, allerdings häufig unbewusste, Ressourcen verfügen. Sozialversicherungen und andere Institutionen sind mit der Begleitung und Betreuung älterer Arbeitnehmer/innen nach dem Verlust des Arbeitsplatzes befasst, vielfach fehlt es jedoch an Kompetenzen und Instrumenten, um durch einen subjektorientierten Zugang die spezifischen Potenziale Älterer zu mobilisieren. Zudem sind die Angebote der bestehenden Institutionen für die Zielgruppen häufig wenig transparent und oft nicht abgestimmt.

Möglichkeiten und Grenzen des Handelns der Arbeitslosenversicherung

Heribert Markoni, Teamleiter bei der Arbeitsagentur in Essen, arbeitet Möglichkeiten und Grenzen der Arbeitslosenversicherung heraus. Neben dem breiten Instrumenta-

rium der Förderung bei der Suche nach einem neuen Beschäftigungsverhältnis gibt es spezielle Angebote für über 50-Jährige. Während z.B. Transferagenturen nur vergleichsweise selten eingesetzt werden, haben sich Transfergesellschaften als Instrument zur Bearbeitung betrieblicher Restrukturierungsprozesse etabliert. In den Köpfen von Arbeitnehmer/innen und Arbeitgebern gibt es jedoch Barrieren. Bei älteren Arbeitnehmer/innen fehlt es häufig an Lernbereitschaft, bei vielen Arbeitgebern an der Bereitschaft, ältere Bewerber/innen einzuladen und einzustellen.

Möglichkeiten und Grenzen des Handelns der Krankenversicherung

Gesundheitsförderung in Veränderungsprozessen ist das Thema von Jürgen Wolters vom BKK Bundesverband in Essen. Mit dem § 20 SGB V gibt es einen rechtlichen Rahmen für Angebote. Schwerpunkte des vorgestellten Projektes „Gesundheitsorientiertes Selbstmanagement bei drohender Arbeitslosigkeit“ sind individuelle Veränderungen im Umgang mit Stress, Ernährung, Bewegung und Suchtmittelkonsum. Diese Veränderungen sind Teil eines Konzeptes zur Stärkung der Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit, der Gesundheit und Lebensqualität. Die Aufmerksamkeit der Unternehmen ist im Veränderungsprozess jedoch vorrangig auf andere Aspekte gerichtet. In Großunternehmen wurde erst nach Entscheidungen über einen Sozialplan Unterstützung für gesundheitliche Angebote erreicht. Um Arbeitnehmer/innen in Restrukturierungsprozessen mit gesundheitsorientierter Begleitung zu unterstützen, sollten in Zukunft zusätzliche Kooperation z.B. mit Transfergesellschaften oder der Agentur für Arbeit genutzt werden.

Möglichkeiten und Grenzen des Handelns der Sozialpartner

Im Diskussionspanel haben Stefan Pfeifer, DGB NRW und Dr. Peter Janßen, Arbeitgeber NRW sowie Dr. Karl Kuhn die „Möglichkeiten und Grenzen des Handelns der Sozialpartner“ diskutiert. Dabei stand die Balance von Flexibilität und Sicherheit im Mittelpunkt der Diskussion. Ausgangspunkt war die im Projekt HIREs entwickelte Vorstellung vom sozialen Geleitschutz. Wie kann sozialer Geleitschutz in der Praxis aussehen und welche Rolle übernehmen die Sozialpartner? Der Bildungsgutschein in NRW wird als ein erfolgreiches und unbürokratisches Instrument zur Sicherung der beruflichen Qualifikation der Arbeitnehmer/innen betrachtet, die von vielen kleinen und mittleren Betrieben genutzte Potenzialberatung ebenfalls. In vielen Betrieben und Branchen in NRW praktizieren die Sozialpartner bei Restrukturierungsprozessen

eine enge Kooperation mit regionalen Arbeitsmarktdienstleistern. Die Sozialpartner beteiligen sich zudem an lokalen Netzwerken zu gesundheitlicher Prävention.

Flexicurity – Flexibilität und soziale Sicherheit in beruflichen Veränderungsprozessen

Im abschließenden Beitrag hat Dr. Georg Worthmann, Institut Arbeit und Qualifikation, einen an den Zielen von Good Governance orientierten Rahmen zur Gestaltung beruflicher Übergangsprozesse entworfen. Ausgangspunkt ist das Flexicurity Konzept der EU. Mit Blick auf ältere Arbeitnehmer/innen in Restrukturierungsprozessen ist festzustellen, dass vor allem die Form des Beschäftigungsverhältnisses ausschlaggebend für die Verteilung sozialer Risiken in Mobilitätsprozessen ist: Das Normalarbeitsverhältnis verschafft Beschäftigten durch das Betriebsverfassungsgesetz und die Zugehörigkeit zum Betrieb institutionellen Schutz, bei atypischen Beschäftigungsverhältnissen fehlt dieser teilweise. Berufliche Veränderungsprozesse brauchen jedoch Flexibilität und Sicherheit. Damit die sozialen Risiken beruflicher Mobilität für alle Arbeitnehmer/innen entschärft werden ist ein gesellschaftlicher Paradigmenwechsel erforderlich. Wertschätzung von Berufserfahrung, Weitsicht und Prävention sowie Diversity Management sind Kernelemente einer neuen Arbeitswelt.

Die Tagung wurde von 80 Personalverantwortlichen und Interessenvertretungen sowie von Vertretern aus Beratung und Betriebsmedizin, von Sozialversicherungen, Arbeitsverwaltungen, Verbänden und Gewerkschaften besucht.