

### Unzureichende Qualifikation - der oft übersehene Gefährdungsfaktor

#### Mit der beteiligungsorientierten Gefährdungsbeurteilung die Arbeitsgestaltung verbessern

*Tarifverträge \* Mitbestimmungsrechte von BR und PR \* Arbeitsschutzgesetz \* Gefährdungsbeurteilung \* Gefährdungsfaktoren \* Stress \* psychische Fehlbeanspruchungen \* Arbeitsschutz-Maßnahmen \* lernförderliche Arbeitsgestaltung \* menschengerechte Gestaltung der Arbeit \* Wirksamkeitsprüfung \* Qualifikationsbedarfsanalysen \* Demografischer Wandel \* Lernentwöhnung \* Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung \* Digitalisierung und Weiterbildung \* ver.di-Engagement \* praktische Umsetzung \* vollständige Gefährdungsbeurteilung*

#### Lebenslanges Lernen, gewerkschaftliches Engagement und Mitbestimmung

Seit Jahrzehnten wird betont, wie wichtig Lebenslanges Lernen für die arbeitenden Menschen, die Wirtschaft und für die Gesellschaft ist, so beispielsweise im „Weißbuch zur allgemeinen und beruflichen Bildung“ der EU-Kommission aus dem Jahr 1995 (Becker 2012, S. 19). Die Vereinte Dienstleistungs-Gewerkschaft ver.di setzt sich seit langem dafür ein, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, ob in Beschäftigung oder Arbeitslosigkeit, verbesserten Zugang zu beruflicher Aus- und Weiterbildung haben. In der ver.di-Grundsatzerklärung (2010) ist eine zentrale Forderung, dass der Sozialstaat „das Recht auf Ausbildung, berufliche Weiterbildung, kulturelle und politische Bildung verwirklichen“ muss. So setzt sich ver.di für ein bundesweites Weiterbildungsgesetz und eine geförderte Bildungsteilzeit ein (ver.di 2018b). Tarifverträge gestalten die Möglichkeiten zugunsten der Beschäftigten (ver.di 2016a). Last, not least, unterstützt ver.di Betriebs- und Personalräte durch Seminare und Beratung bei der betrieblichen Umsetzung.

BR und PR wissen, wie wichtig ihr Engagement für gute Aus- und Weiterbildung in Betrieben und Dienststellen ist und sie kennen ihre Mitbestimmungsrechte. Primär sind diese im Betriebsverfassungsgesetz in den §§ 92, 92a, 96, 97 und 98 festgeschrieben, im Bundespersonalvertretungsgesetz in § 75, Abs. 3, Nr. 6 und 7, sowie § 76, Abs. 2, Nr. 6 (Landespersonalvertretungsgesetze analog).

Weniger bekannt ist hingegen, dass Qualifikation auch ein Handlungsfeld im Arbeits- und Gesundheitsschutz ist und zwar als ausreichende oder unzureichende Qualifikation für die Tätigkeiten, die die Beschäftigten jeweils ausüben.

#### Gefährdungsbeurteilung bezüglich unzureichender Qualifikation

Das Arbeitsschutzgesetz schreibt vor, mit der Arbeit der Beschäftigten verbundene Gefährdungen aufzudecken, diese je nach Art der (Einzel-) Tätigkeiten zu beurteilen, also zu analysieren, um auf diesem Weg zu ermitteln, welche Gegenmaßnahmen erforderlich sind (vgl. ArbSchG, § 5, Abs. 1 und 2). Solche Arbeitsschutz-Maßnahmen hängen ergo direkt davon ab, welche Gefährdungsfaktoren bei den jeweiligen Tätigkeiten bestehen.

Gefährdungsfaktoren sind laut Ratgeber der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin „[...] Gruppen von Gefährdungen, die durch gleichartige Gefahrenquellen oder Wirkungsqualitäten gekennzeichnet sind“ (BAuA 2016, S. 1 – 5).

Das ArbSchG nennt in § 5, Abs. 3, beispielhaft solche Gefährdungsfaktoren, dabei explizit seit 1996 „unzureichende Qualifikation“ (Nr. 5). In der Praxis bedeutet dies: Die „Tätigkeiten entsprechen nicht der Qualifikation der Beschäftigten (Über-/Unterforderung)“, so die „Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz“ (GDA 2018, S. 22).

Der Ratgeber ordnet dies den psychischen Faktoren zu (BAuA 2016, S. 2.0- 8) und führt aus:

„Qualifikation umfasst die Fachkompetenzen, wie zum Beispiel Fachkenntnisse, Arbeitstechniken, Fähigkeiten und Fertigkeiten, aber auch die sozialen und kommunikativen Kompetenzen, die für die fachgerechte Ausführung einer bestimmten Tätigkeit erforderlich sind.“ (BAuA 2016, S. 2.10 – 8).

Eine kritische Ausprägung dieses Gefährdungsfaktors liegt beispielsweise vor (vgl. ebenda), wenn:

1. Aufgaben zugewiesen werden, obwohl eine entsprechende Qualifikation fehlt, etwa in der Urlaubszeit oder wegen Personalmangels aufgrund von Krankheit.
2. Eine Einarbeitung in die jeweilige Tätigkeit nicht oder unzureichend erfolgte.
3. Wenn vorhandene Qualifikationen bei Veränderungen nicht oder zu spät erfolgen. Solche Veränderungen können in der Zuweisung neuer Aufgaben bestehen, z. B. im Rahmen von Umstrukturierungen oder Fusionen, aber auch bei der Einführung neuer Software oder neuer Maschinen oder Geräte.

Der Gesetzgeber verlangt, dass bei einer Gefährdungsbeurteilung die Qualifikation der Beschäftigten untersucht werden muss (Gäbert/Maschmann-Schulz 2008, S. 96). Dies impliziert, dass sich unzureichende Qualifikation negativ auf die Sicherheit und die Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit auswirken kann.

Eine Schadensmöglichkeit kann darin bestehen, dass nicht ausreichend qualifizierte Beschäftigte Arbeitsunfälle verursachen können. So will die Betriebssicherheitsverordnung die Sicherheit (also den Schutz vor Unfällen) und den Schutz der Gesundheit von Beschäftigten u. a. durch „Qualifikation“ erreichen (BetrSichV § 1, Abs. 1, Nr. 3).

Weitaus häufiger werden jedoch andere Schadensmöglichkeiten genannt, nämlich psychische Fehlbeanspruchungen durch „fachliche Überforderung, Qualifikationsdefizit“ (Gäbert/Maschmann-Schulz 2008, S. 96). Weiterbildung zielt auf die „Vermeidung und Verminderung von Zeit- und Leistungsdruck“ (BAuA 2017, S. 36).

Hier wird deutlich, was man sich unter psychischen Faktoren vorzustellen hat: Eine unzureichende Qualifikation für eine Tätigkeit kann zu Stress während der Ausübung der Tätigkeit führen.

#### *Verdeutlichung am Beispiel: Update oder Einführung einer neuen Software*

„Doch oft wird die systematische Qualifizierung vernachlässigt, fast jede/fast jeder hat schon erlebt, dass z. B. bei einem Software-Update auf – für viele frustrierendes – ‚Learning by Doing‘ gesetzt wird, statt bei einem Systemwechsel alle Beschäftigten [...] auf die wesentlichen Änderungen [...] vorzubereiten. Noch gravierendere Nachteile ergeben sich bei der vollständigen Einführung eines [...] Systems, wenn dieses durch Beschäftigte ohne Einweisung oder Schulung nicht angemessen bedient werden kann.“ (Stieler 2012, S. 328). Ein solches ‚Learning by Doing‘ hat weitaus mehr Folgen als allein Frustration: Zeitgleich zu

den alltäglichen Arbeitsaufgaben eine Software zu erlernen, ist bei der heutigen Arbeitsverdichtung nahezu unmöglich. In der Praxis führt es zu häufigen Unterbrechungen, einem Switchen zwischen der eigentlichen Arbeit, ggf. Kundenkontakten, und dem Benutzen der Software bei gleichzeitigem Lernen, wie die Software (am einfachsten) zu benutzen ist. Weiterer Zeitdruck entsteht, weil sich die Aufgabenerledigung durch das gleichzeitige Lernen verlängert. Da eine für die Aufgaben ausreichende Beherrschung der Software durch ein Erlernen ‚nebenbei‘ nicht zu erwarten ist, bleibt ein unterschwelliger Stressfaktor bei ihrer weiteren Anwendung erhalten: Weil man befürchtet, Fehler zu machen und/oder nicht weiter zu wissen, gerade dann, wenn es mal wieder ‚brennt‘.

Wie auch sonst beim Arbeits- und Gesundheitsschutz sind Betriebs- und Personalräte in der Mitbestimmung.

„§ 87 Abs. 1, Nr. 7 BetrVG (Arbeits- und Gesundheitsschutz): Auch die Möglichkeiten des Arbeitsschutzes können von Betriebsräten zur Einflussnahme auf Wissensmanagementprozesse hinzugezogen werden“ (Höfers 2003, S. 217).

Personalräte sind hier auf der Grundlage von Bundespersonalvertretungsgesetz § 75, Abs. 2, Nr. 11 (Landespersonalvertretungsgesetze analog) in der Mitbestimmung, dabei gleichfalls bezogen auf unzureichende Qualifikation als Gefährdungsfaktor (siehe Baden 2012, S. 353).

Allerdings sind Personalräte bei der Gefährdungsbeurteilung nicht direkt in der Mitbestimmung, sondern erst bei der Durchführung von Maßnahmen. Sie haben jedoch darüber zu wachen, „daß die zugunsten der Beschäftigten geltenden Gesetze, Verordnungen, Tarifverträge, Dienstvereinbarungen und Verwaltungsanordnungen durchgeführt werden“ (BPersVG § 78, Abs. 1, Nr. 2), also auch darüber, dass die Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wird und dies, weil so explizit im Gesetz, auch hinsichtlich unzureichender Qualifikation.

### Arbeitsschutz-Maßnahmen und Bedarfsanalysen bei unzureichender Qualifikation

Das wesentliche Ziel der Gefährdungsbeurteilung besteht darin, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu ermitteln (ArbSchG § 5, Abs. 1). Geeignete Maßnahmen ergeben sich aus der konkreten betrieblichen Gefährdungsbeurteilung, am besten mit Beteiligung der jeweiligen Praktiker\*innen: mit Beteiligung der Beschäftigten.

Prinzipiell kommen die unterschiedlichsten Arten von Fort- und Weiterbildungen, Schulungen, Einarbeitungen etc. während der bezahlten Arbeitszeit als Arbeitsschutz-Maßnahmen beim Gefährdungsfaktor „unzureichende Qualifikation“ in Betracht. Ferner wird immer wieder eine systematische Personalentwicklung als mögliche Maßnahme genannt (so BAuA 2016, S. 2.10 – 8). Da die Blickrichtung der Gefährdungsbeurteilung sozusagen auf dem Matching von Tätigkeit und Qualifikation liegt, gehören zu den möglichen Maßnahmen außerdem:

1. das Einplanen von Springern,
2. zielorientierte Personalauswahl, das Übertragen anderer, bei Unterforderung höherwertiger Aufgaben (ebenda).

Die Gefährdungsbeurteilung nimmt, auch bei der Entwicklung von Maßnahmen, die **gesamte Arbeitsgestaltung** in den Blick:

Das Beispiel *Einführung einer neuen Software* machte bereits deutlich, dass es dabei um mehr geht als allein die Qualifizierungen selbst. Es spricht ja nicht per se etwas gegen ‚Learning by Doing‘, wenn entsprechende Voraussetzungen erfüllt sind. Entscheidend dafür, ob dieses Lernen förderlich oder negativ belastend ist, ist die Gestaltung der

Rahmenbedingungen. Notwendig sind eine einführende Schulung und Ansprechpartner, die bei Problemen in der Lernphase unterstützen. Vor allem aber erfordert es klare Regelungen bezüglich der Arbeitszeit: Wer den Umgang mit einer neuen Software lernt, wird länger für die damit verbundene Aufgabenerledigung brauchen. Insbesondere Unterbrechungen sind für den Lernprozess an der realen Aufgabe hinderlich und erzeugen Stress. Außerdem müssen den Beschäftigten Handlungsspielräume eingeräumt werden: Diejenigen, die die Arbeiten tagtäglich verrichten, können am besten entscheiden, wie sich Aufgabenerledigung und Lernen miteinander verbinden lassen.

Beim Blick auf die gesamte Arbeitsgestaltung geht es also um mehr als allein die Gestaltung von Qualifizierungen (Inhalte, Organisation der Schulungen etc. selbst):

„Zu guter Arbeit gehören Handlungsspielräume, Beteiligung an betrieblichen Entscheidungen und die Möglichkeit des Lernens in der Arbeit. Mit dem Arbeitsschutzgesetz wurde in Deutschland hierfür eine wichtige Grundlage geschaffen. [...] Lernen durch die Arbeit und Lernen bei der Arbeit sind wichtige Ziele der Arbeitsgestaltung. Die Gefährdungsbeurteilung sollte um den Aspekt der Erfassung von Lernchancen und Lernbarrieren in der Arbeit erweitert werden.“ (INQA 2016a, S. 30)

Über Qualifizierungen hinaus braucht es eine **lernförderliche Arbeitsgestaltung**. „Für unsere wirtschaftliche Behauptung im internationalen Wettbewerb gibt es hierzu keine Alternative“ (INQA 2016a, S. 18). Die lernförderliche Arbeitsgestaltung sollte zu den Zielen bzw. Grundsätzen von Betriebs- und Dienstvereinbarungen gehören (BMBF 2013, S. 146).

In diesem Zusammenhang sei daran erinnert, dass sich Arbeitsschutz-Maßnahmen laut Arbeitsschutzgesetz nicht auf die Abwendung von Unfällen und Gesundheitsgefahren beschränken:

„Maßnahmen des Arbeitsschutzes im Sinne dieses Gesetzes sind Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich **Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit**“ (ArbSchG, § 2, Abs. 1).

Hier zeigt sich, dass lernförderliche Arbeitsgestaltung einen Aspekt der menschengerechten Gestaltung der Arbeit ausmacht. „Lernförderliche Arbeitsgestaltung wirkt positiv auf Kompetenz und Persönlichkeit“ (INQA 2016a, S. 18, weitere positive Folgen auf S. 19). So sind Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten eines von sieben Merkmalen „motivations-, persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung“ (Ulich 2011, S. 206). Ein entsprechend weit gefasstes Verständnis von Qualifizierung wirkt sich darüber hinaus positiv auf Veränderungsbereitschaft, den Umgang mit Veränderungen aus (vgl. Ulich 2011, S. 423 – 470). Auch diesbezüglich können die Mitbestimmungsmöglichkeiten für die Durch- und Umsetzung hilfreich sein:

„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“ (Anlauff 2017, S. 21).

Zum Zyklus des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, wie ihn das Arbeitsschutzgesetz vorschreibt, gehört unabdingbar auch die Überprüfung der durchgeführten Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit und eine Anpassung an Veränderungen, sofern erforderlich (ArbSchG § 3, Abs. 1). Eine solche **Wirksamkeitsprüfung** bezüglich Qualifikation geht über die klassische Personalentwicklung hinaus. Teilnahme-Nachweise und Gespräche mit der Führungskraft, die quasi der Lernerfolgskontrolle dienen, reichen nicht aus. Als Gefährdungsfaktor ist unzureichende

Qualifikation eine potentielle Gefahrenquelle, wie erwähnt für psychische Fehlbeanspruchungen wie Stress, Zeit- und Leistungsdruck.

Eine Wirksamkeitsprüfung muss ergo nicht allein nach dem Zuwachs an Lerninhalten und ihrer Anwendbarkeit in der alltäglichen Arbeit fragen, sondern auch danach, ob durch Qualifizierungen oder lernförderliche Arbeitsgestaltung solche Gesundheitsgefahren wie Stress eliminiert oder weitestgehend minimiert wurden.

Betriebs- und Personalräte haben im Rahmen ihrer **Mitbestimmungsrechte** prinzipiell zwei Wege, gegen unzureichende Qualifikation der Beschäftigten vorzugehen. So muss der Arbeitgeber beispielsweise auf Verlangen des Betriebsrates den Berufsbildungsbedarf ermitteln (BetrVG, § 96, Abs. 1). Gleiches könnte der BR über BetrVG § 87, Abs. 1, Nr. 7, einfordern.

Welchen Weg die Interessenvertretungen wählen, hängt einerseits von der konkreten betrieblichen Situation ab – insbesondere davon, was bereits geregelt und umgesetzt ist. Andererseits muss besonders darauf geachtet werden, welche Hauptzielrichtung die angestoßenen Maßnahmen haben (sollen).

In der Personalentwicklung übliche **Qualifikationsbedarfsanalysen** sind eher prospektiv, vom Jetzt-Zustand auf die Zukunft gerichtet. Dabei geht es um (zweifellos wichtige) „Maßnahmen zur Erlangung neuen Wissens“ (INQA 2016b, S. 14). Solche Bedarfsanalysen sind eng mit der Personalplanung verknüpft, die in ihrem Kern eine „gedankliche [...] Vorwegnahme zum Planungszeitpunkt“ (Breisig 2012, S. 291) darstellt – eben darüber, was zukünftig gebraucht wird. Die Blickrichtung geht eher vom gesamten Betrieb aus. So heißt es über das Ziel der Weiterbildung: „Wir bieten bedarfsorientierte Weiterbildungen an, um den Anforderungen des Betriebes gerecht zu werden. Damit bilden sich die Beschäftigten auch selbst weiter“ (INQA 2016b).

Demgegenüber stellt die Analyse im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung den arbeitenden Menschen in den Mittelpunkt. Sie blickt ebenfalls auf die Zukunft, setzt auf eine systematische Personalentwicklung „insbesondere vor bekannten Veränderungen“ (BAuA 2016, S. 2.10 – 8). Sie fragt aber außerdem danach, ob die im Jetzt vorhandenen Qualifikationen für die konkreten Tätigkeiten ausreichend sind und ob eventuell vorhandene Defizite zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen können.

Zentral bei der Herangehensweise über den Arbeits- und Gesundheitsschutz sind die eventuellen oder bereits eingetretenen Auswirkungen unzureichender Qualifikation auf die Gesundheit der arbeitenden Menschen. Arbeitsschutz-Maßnahmen gegen den Gefährdungsfaktor ‚unzureichende Qualifikation‘ führen ergo nicht allein zu einer Verbesserung bzw. Anpassung der Qualifikation, sondern auch zu einer Minimierung von Negativbelastungen wie Stress. Bei dieser Herangehensweise wird eher die gesamte Arbeitsgestaltung in den Blick genommen, der Kontext, in dem Weiterbildungen, Schulungen etc. stattfinden. Dabei wird auch die lernförderliche Arbeitsgestaltung berücksichtigt.

Betriebs- und Personalräte sollten das zentrale Thema Qualifikationen und Qualifizierungen als Gesamtpaket in Betriebs- und Dienstvereinbarungen festlegen und dabei mögliche gesundheitliche Auswirkungen sowie lernförderliche Arbeitsgestaltung integrieren. Existieren BV bzw. DV zur Gefährdungsbeurteilung so ist dort eine Verknüpfung zu Qualifikation und Qualifizierungen einzubringen.

## **Aktuelle Bedeutung des Gefährdungsfaktors: Demografischer Wandel, Weiterbildungsbeteiligung und Digitalisierung**

Eine der Faktoren, der die aktuelle Arbeitswelt prägt, ist der Demografische Wandel, der mit einem gestiegenen Anteil älterer Beschäftigter in den Belegschaften einhergeht. Im Kontext von alterns- und altersgerechten Arbeit stößt man auf den Begriff der Lernentwöhnung, der an sich bereits dafür spricht, dass der Gefährdungsfaktor ‚unzureichende Qualifikation‘ relativ häufig anzutreffen ist: Einzelfälle führen nicht zu einer Begriffsbildung.

Dabei besteht das Problem nicht im Alter an sich, sondern liegt primär im Bereich der Arbeitsgestaltung:

„[...] im Unterschied zur körperlichen Leistungsfähigkeit unterliegt die geistige keinem wirklichen Alternsgang. Woran liegt es, dass Ältere scheinbar weniger lernfähig und weniger lernmotiviert sind? [...] Die Gründe für diese scheinbaren Defizite der Älteren im Bereich Qualifikation sind in der Regel haus- bzw. betriebsgemacht. Dabei sind es vor allem drei Ursachen, die die Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter gefährden bzw. verhindern:

1. fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten
2. anforderungsarme Tätigkeiten
3. qualifikatorische Sackgassen“ (INQA 2008, S. 38)

„Pädagogische Leitlinien [...] gehen davon aus, dass viele Ältere ‚lernentwöhnt‘ sind, weil sie längere Zeit nicht an Kursen oder Schulungen teilgenommen haben oder weil sie nur Tätigkeiten mit schwachen Lernanreizen ausgeübt haben“ (Demowerkzeuge 2018, S. 2).

Die Aufdeckung der Ursachen einer eventuell vorhandenen Lernentwöhnung erfolgt ebenfalls mithilfe der Gefährdungsbeurteilung. So müssen bei der alternskritischen Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung u. a. „ die folgenden potenziellen Belastungsfaktoren geprüft werden [...]:

1. Vielseitigkeit der Tätigkeit [...]
2. Handlungsspielraum bei der Ausführung der Arbeitsaufgabe
3. Wissen und Lernen für und durch die Arbeitsaufgabe“ (INQA 2017, S. 41)

Als Arbeitsschutz-Maßnahmen kommen auch im Kontext des Demografischen Wandels nicht allein Qualifizierungen in Frage:

„Die Umsetzung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse einer menschengerechten Arbeitsgestaltung leistet einen wichtigen Beitrag zu kompetenzförderlicher Arbeit. Dies beinhaltet geistig anregende Tätigkeiten, die eine ‚Lernentwöhnung‘ der Beschäftigten im Arbeitsleben verhindern.“ (Hinz 2016, S. 2)

Arbeitsschutz-Maßnahmen gegen Lernentwöhnung sind also grundsätzlich keine anderen als die bereits gegen den Gefährdungsfaktor „unzureichende Qualifikation“ weiter oben genannten. Lediglich bezüglich der eingesetzten Lernmethoden wird auf Besonderheiten hingewiesen, die bei der Qualifizierung Älterer/Lernentwöhnter zu beachten sind (siehe beispielsweise INQA 2008, S. 40; Demowerkzeuge 2018, S. 2ff. und DGB/Adamy 2016, S. 10). Hier ist zu ergänzen, dass Schulungen stets nur wirksam sein können, wenn sie sich an den Erfahrungshintergründen der Lernenden orientieren. Dies gilt also letztlich für alle Altersgruppen.

Statistiken und Berichte zur **Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung** gibt es in großer Zahl. Leider sind die Grundgrößen, aber auch die Auswertungsgrößen nicht einheitlich, was eindeutige Aussagen erschwert. Es lassen sich jedoch Tendenzen ablesen, wie weit der Gefährdungsfaktor unzureichende Qualifikation in Betrieben und Dienststellen verbreitet ist.

Einen generellen Einblick erlaubt der Report 2018 des DGB-Index Gute Arbeit. Die - jährlich

durchgeführte – Repräsentativerhebung ergab, dass lediglich 57% der Befragten in hohem oder sehr hohem Maße an betrieblichen Qualifizierungen teilnehmen konnten, 24% in geringem Maß – 19% gar nicht! Wenn fast 1/5 der Beschäftigten nicht an betrieblicher Weiterbildung teilnimmt, überrascht es nicht, wenn Beschäftigte lernentwöhnt sind.

Etwas besser sieht es bei der lernförderlichen Arbeitsgestaltung aus. Der DGB-Index fragt hier: „Ermöglicht es Ihnen Ihre Arbeit, ihr Wissen und Können weiterzuentwickeln?“ Für 67% der Befragten trifft dies in hohem oder sehr hohem Maß zu, für 23% in geringem Maß, 10% hatten die Möglichkeit gar nicht (DIGA 2018, S. 20).

Alle Befragungen bzw. Berichterstattungen der letzten Jahre zeigen eine geringere Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung von Beschäftigten 50+. So beispielsweise die Expertise von Kistler (hier u. a. S. 20f.), der auf ein weiteres Missverhältnis hinweist: Geringqualifizierte und Menschen in atypischer Beschäftigung (befristet, Zeitarbeit, geringfügig) haben ebenfalls deutlich geringere Möglichkeiten, an betrieblicher Weiterbildung teilzunehmen (Kistler 2010, u. a. S. 14). Außerdem zeigt sich, dass die Betriebsgröße Einfluss auf die betrieblichen Weiterbildungsangebote hat: Betriebe mit mehr als 250 Beschäftigten machen z. T. deutlich höhere Angebote als kleinere Betriebe (BMBF 2013, S. 17).

Eventuell hat sich die Situation für Ältere aktuell verbessert: „Galten die 50- bis unter 65-Jährigen lange Zeit als stark benachteiligte Gruppe, stieg ihre Teilnahmequote von 2007 bis 2016 kontinuierlich von 34 auf 46%. Diese Entwicklung geht vor allem auf das Konto der betrieblichen Weiterbildung“ (Bildungsberichterstattung 2018, S. 174). In welchem Maß die gestiegene Teilnahmequote auf betriebliche und nicht auf private berufliche Weiterbildung zurückzuführen ist, ist jedoch nicht eindeutig zu ersehen. Zweifel sind schon deshalb angebracht, weil 45% aller Betriebe in Deutschland nicht in Weiterbildung investieren (ver.di 2018a, S. J5). Doch selbst, wenn man den genannten Zahlen folgt: Allein dass 54% der 50 – bis unter 65-Jährigen **nicht** an beruflicher Weiterbildung teilnimmt, ist ein eindeutig negatives Ergebnis!

Darüber hinaus ist zu beachten, welche Qualität und Quantität angebotene Qualifizierungen haben. Werden überwiegend kurze Schulungen mit Bezug zu bereits vorhandenem Wissen angeboten (Auffrischkurse), so können sie kaum gegen eine sich über die Jahrzehnte entwickelnde Lernentwöhnung wirken. Auffrischkurse sind nicht per se negativ, aber unzureichend, um die gesundheitsschützende und persönlichkeitsfördernde Wirkung von Weiterbildung zu entfalten.

„Während die öffentlichen Ausgaben in Weiterbildung gesunken sind, ist für die Investitionen der Betriebe nach einigen Jahren der Stagnation ein Anstieg zu verzeichnen. 37% der 25- bis 64-Jährigen haben im Jahr 2014 an einer betrieblichen Weiterbildung teilgenommen, doch sind hier auch ‚kleine‘ Weiterbildungen, kurze Anpassungsqualifizierungen und die gesetzlich vorgeschriebenen Arbeits- und Gesundheitsschutzqualifizierungen [wie beispielsweise Ersthelferkurse] eingerechnet“ (Jürgens et. al. 2018, S. 82).

**Für die betriebliche Praxis lässt sich aus der Weiterbildungsbeteiligung schließen, dass ‚unzureichende Qualifikation‘ offensichtlich ein häufig anzutreffender Gefährdungsfaktor bei der Arbeit in Betrieben und Dienststellen ist.** Dies ist an sich kritisch einzustufen, gewinnt jedoch durch den Demografischen Wandel und mehr noch durch die voranschreitende Digitalisierung an negativer Bedeutung.

Nahezu alle Publikationen zu **Digitalisierung und Arbeiten 4.0** (außer jenen zu vor allem technischen Details) gehen mindestens kurz auf die Notwendigkeit von Qualifizierung ein – oft wird sie sogar betont hervorgehoben. So beispielsweise im Weissbuch Arbeiten 4.0: „Notwendig ist daher eine umfassende, langfristig ausgerichtete Qualifizierungs- und Weiterbildungsstrategie.“

(BMAS 2017, S. 106). Der Faktor Bildung sei zentral für die Bewältigung und Mitgestaltung der Veränderungen durch die Digitalisierung – die vorhandene geringe Weiterbildungsbeteiligung stelle dabei eine immense Herausforderung dar (Ressel 2017, S. 12).

Trifft Digitalisierung auf lernentwöhnte Beschäftigte und auf Belegschaften, in denen nur ein geringer Anteil überhaupt an betrieblicher Weiterbildung teilnimmt, so wird der Gefährdungsfaktor „unzureichende Qualifikation“ zu einem der drängendsten Probleme der aktuellen Arbeitswelt!

Ver.di hat dies erkannt und engagiert sich seit Jahren für ausreichende Qualifizierung – gerade weil die Digitalisierung mit erhöhten und veränderten Qualifizierungsbedarfen einhergeht. Im Folgenden kann lediglich eine kleine Auswahl aus den umfangreichen Aktivitäten wiedergegeben werden.

In der gewerkschaftlichen Erklärung „Gute Arbeit in Zeiten des digitalen Umbruchs!“ ist eine von acht grundsätzlichen Forderungen: „Qualifizierung forcieren!“, zugleich werden Vorschläge für die Finanzierung dieser Anforderungen gemacht:

„Angesichts dieser Verschiebungen im qualifikatorischen Gefüge der Arbeitswelt [durch die Digitalisierung] bedarf es verstärkter Anstrengungen auf allen Ebenen des Bildungssystems, namentlich in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, um die Beschäftigungsfähigkeit der Menschen sichern und die Beschäftigungschancen des Wandels nutzen zu können. Die Rationalisierungserträge digitaler Automatisierung müssen deshalb auch der (Re-) Qualifizierung der betroffenen Beschäftigten zugutekommen, zum Beispiel im Wege erhöhter Investitionen und verlängerter Weiterbildungszeiten.“ (ver.di 2014, S. 1f.)

Dabei wird der Aspekt der Gesundheit nicht übersehen: „Wir brauchen neue Konzepte, um sicherzustellen, dass die Qualifikation der Beschäftigten Schritt hält mit dem technologischen Wandel. Beschäftigungsfähigkeit bedeutet auch den Schutz der psychischen und körperlichen Gesundheit.“ (BMAS/ver.di 2015, S. 2). Gefordert werden nicht allein qualifikatorische Maßnahmen, sondern außerdem eine Stärkung der Rolle der Interessenvertretung durch ein Mehr an Mitbestimmung, beispielsweise bei neuen Arbeitsverfahren, neuer Hard- und Software oder bei der Änderungen von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung (ver.di 2016b, S. 5)

Für die betriebliche Praxis hat ver.di gemeinsam mit anderen Projektpartnern einen Handlungsleitfaden für betriebliche Mitbestimmungsakteurinnen und – akteure entwickelt: „Digitalisierung und Qualifizierung – Weiterbildungsbedarfe erkennen, bewerten & handeln“ (ver.di 2015). Hilfreich sind die darin enthaltenen gut strukturierten Übersichten und Checklisten.

Die Anforderungen von ver.di an Prävention 4.0 stellen die Qualifikation in den Kontext der Arbeitsgestaltung, für deren Verbesserung die Gefährdungsbeurteilung ein zentrales Instrument ist:

„Dabei wäre es gerade in Veränderungsprozessen wichtig, klassische Koordinaten in Organisationen, wie zum Beispiel Information, Abläufe, Führung, Festlegung von Aufgaben, Qualifikationen und Verantwortlichkeiten etc. zusammen mit den Beschäftigten so zu gestalten, dass sie ihre teils veränderten Arbeitsaufgaben auch gut bewältigen können. Deshalb ist darauf zu drängen, dass bei (digitalen) Veränderungsprozessen, die häufig mit Fachkräftemangel einhergehen, das dynamische Kernelement der Prävention – die Gefährdungsbeurteilung – umgesetzt wird“ (Thorein/Riesenberg-Mordeja 2018, S. 113).

## **Umsetzung in Betrieb und Dienststelle mit Beteiligung der Beschäftigten**

Eine vollständige Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt physisch und psychisch wirkende Gefährdungsfaktoren gleichermaßen. Unzureichende Qualifikation wirkt negativ primär im



psychischen Bereich. Das Beispiel dieses Gefährdungsfaktors zeigt erneut, wie zentral wichtig die Beteiligung der Beschäftigten ist, beispielsweise wenn es darum geht, wie sich Lernen in den Arbeitsalltag und damit die gesamte Arbeitsgestaltung integrieren lässt. Worauf kommt es an?

Viele Betriebe und Dienststellen tun sich immer noch schwer damit, eine Gefährdungsbeurteilung psychisch wirkender Faktoren durchzuführen – was unter anderem damit zu tun hat, dass fälschlicherweise schnell an psychische Beeinträchtigungen oder Krankheiten gedacht wird.

Der Gefährdungsfaktor ‚unzureichende Qualifikation‘ eignet sich nun besonders gut, um einen Prozess hin zur vollständigen Gefährdungsbeurteilung anzustoßen. Das genannte Beispiel der Einführung einer neuen Software mit nicht ausreichender Qualifizierung weist auf einen geeigneten Aufhänger hin, um den Prozess in Gang zu bringen. Denn solche „Veränderungen im Arbeitsumfeld“, wozu unter anderem neue Maschinen oder „veränderte Dienstleistungen“ gehören, erfolgen relativ häufig: Abhängig vom Berufsabschluss bei bis zu 50% der Beschäftigten innerhalb von 2 Jahren (BAuA 2018, S. 32). Mit der Digitalisierung ist zudem mit einer Zunahme solcher Veränderungen im Arbeitsumfeld zu rechnen.

Beim Gefährdungsfaktor ‚unzureichende Qualifikation‘ wird außerdem deutlich, dass es für die vollständige Gefährdungsbeurteilung eine Prozessgestaltung braucht, die den ‚Faktor Mensch‘ ernst nimmt und berücksichtigt. Mit der Auswahl eines geeigneten Befragungsinstrumentes bezüglich psychisch wirkender Belastungen ist es deshalb keineswegs getan.

Es lässt sich eben nicht einfach fragen, ob Beschäftigte sich als ausreichend qualifiziert einstufen. Zu stark ist Qualifikation mit dem eigenen Selbstwertgefühl und mit Bedenken aufgrund der Bewertung durch den Arbeitgeber verknüpft. Darüber hinaus dürfen negative Erfahrungen in den jeweiligen Lernbiografien nicht übersehen werden, was zu berechtigten Lernwiderständen führen kann (Faulstich 2009, S. 15). All diese menschlichen Aspekte können die Antworten von Befragungen beeinflussen und Umsetzungen torpedieren.

Werden Veränderungen in der Arbeitsgestaltung und damit den Qualifikationsanforderungen als Anlass für den Prozess hin zur Gefährdungsbeurteilung genutzt, nimmt dies den Druck vom einzelnen Menschen, ein (scheinbar) individuelles Qualifikationsdefizit zu offenbaren. Außerdem lässt sich genau hier sehr gut zeigen, dass die psychische Gefährdungsbeurteilung nicht auf psychische Erkrankungen zielt. Es ist leicht nachvollziehbar und leider auch die Erfahrung vieler Beschäftigter, dass die Einführung von Neuem ohne oder nur mit unzureichender Qualifizierung zu Arbeitsverdichtung, zu Stress führt.

Betriebs- und Personalräte können solche Prozesse anstoßen, beispielsweise in Betriebs- und Personalversammlungen. Schritt für Schritt kann so eine gute, menschengerechte Arbeitsgestaltung erreicht werden:

„Es gibt beispielsweise die Möglichkeit, in einer Zukunftswerkstatt gemeinsam zu überlegen: Welcher Bedarf an Weiterbildung besteht in unserem Unternehmen? Bei diesem Vorgehen werden die Beschäftigten als Experten ihrer Arbeit und ihrer eigenen Perspektiven einbezogen. Daraus abgeleitete sinnvolle Weiterbildung geht weit über eine reine Anpassungsqualifizierung hinaus. Sie erfordert offene und flexible Konzepte, mit Gestaltungsmöglichkeiten für den Einzelnen und schließt auch die Persönlichkeitsentwicklung mit ein“ (Faulstich 2009, S. 15).

Autorin: Anna Wirth

## Literatur und Informationszugänge

Gesetze und Verordnungen über [www.gesetze-im-internet.de](http://www.gesetze-im-internet.de). Informationen, Materialien und Stellungnahmen zur Digitalisierung auf [www.verdi.de](http://www.verdi.de), dort unter den einzelnen Gliederungen (Fachbereiche, Fachgruppen, Frauen, Tarifpolitik etc.) und über <https://innovation-gute-arbeit.de/themen/digitale-arbeit>.

Anlauff 2017: Wolfgang Anlauff: Eine betriebliche Lernkultur aufbauen. In: Gute Arbeit 4/2017, S. 19 – 21.

Baden 2012: Eberhard Baden: Initiativen des Personalrats zum Gesundheitsschutz und bei Gefährdungsbeurteilungen. Aktuelle Rechtsprechung setzt Grenzen. In: Der Personalrat Nr. 9/2012, S. 351 – 355.

BAuA 2016: Ratgeber zur Gefährdungsbeurteilung. Handbuch für Arbeitsschutzfachleute. Hrsg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Dortmund. 3. aktualisierte Aufl. Nov. 2016.

BAuA 2017: Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis. Hrsg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Dortmund. 2. durchgesehene Aufl. Aug. 2017.

BAuA 2018: Arbeitswelt im Wandel. Zahlen – Daten – Fakten. Hrsg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Dortmund April 2018.

Becker 2012: Helle Becker: Politische Bildung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 46 – 47 vom 06.11.2012, S. 16 - 22. Dort Verweis auf mehrere Dokumente zum Lebenslangen Lernen. In der Online-Version des Artikels auf [www.bpb.de](http://www.bpb.de) sind alle Angaben hin zu den Dokumenten verlinkt.

Bildungsberichterstattung 2018: Autorengruppe Bildungsberichterstattung: Bildung in Deutschland 2018. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Wirkungen und Erträgen von Bildung. Bielefeld 2018.

BMAS 2017: Weissbuch Arbeiten 4.0. Hrsg. v. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). Berlin März 2017.

BMAS/ver.di 2015: Gemeinsame Erklärung von ver.di und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Nächste Schritte für Gute Arbeit in der digitalen Gesellschaft. Berlin, 10.06.2015.

BMBF 2013: Berufliche Weiterbildung im Betrieb. Info- und Toolbox für Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte. Hrsg. vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Bonn, März 2013.

Demowerkzeuge 2018: Altersgerechte Weiterbildung. Abgerufen von [www.demowerkzeuge.de/werkzeuge-im-ueberblick/weiterbildung-und-personalentwicklung](http://www.demowerkzeuge.de/werkzeuge-im-ueberblick/weiterbildung-und-personalentwicklung) im Dez. 2018.

DGB/Adamy 2012: Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Bundesvorstand: Studie zur Beschäftigungssicherung Älterer. (Autor: Wilhelm Adamy). Berlin, Juli 2012.

DIGA 2018: DGB-Index Gute Arbeit – Der Report 2018. Hrsg. vom Institut DGB-Index Gute Arbeit. Berlin Nov. 2018.

Faulstich 2009: Peter Faulstich: Berechtigter Lernwiderstand. In: Arbeitsrecht im Betrieb (AiBplus) Nr. 3/2009, S. 15.

Gäbert/Maschmann-Schulz 2008: Jens Gäbert und Brigitte Maschmann-Schulz: Mitbestimmung im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Handlungshilfe für Betriebsräte. Hrsg. v. ver.di Bundesvorstand. Berlin 2008.

GDA 2018: Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA): Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz. Hrsg. v. d. Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz. Berlin. Januar 2018.

Hinz 2016: (Interview mit) Andreas Hinz: Digitalisierung – Neue Chancen für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung. 17.10.2016. Abgerufen von [www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de).

Höfers 2003: Petra Höfers: Betriebsverfassung und Wissensmanagement. In: Frank Bsirske, Hans-L. Endl, Lothar Schröder und Michael Schwemmler (Hrsg.): Wissen ist was wert. Wissensmanagement. Hamburg 2003. S. 212 – 221.

INQA 2008: Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt. Hrsg. von Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). 4. Aufl. Berlin, Juni 2008.  
Diese Publikation ist nicht mehr über das Angebot von INQA bzw. BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) abrufbar. Deshalb hier direkt anhängend.

INQA 2016a: Kompetenz gewinnt. Wie wir Arbeits-, Wettbewerbs- und Veränderungsfähigkeit fördern können. Drittes Memorandum. Hrsg. von Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Berlin, April 2016.  
Diese Publikation ist nicht mehr über das Angebot von INQA bzw. BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) abrufbar. Deshalb hier direkt anhängend.

INQA 2016b: Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“. Praxisstandard und Selbstbewertung für Unternehmer. Hrsg. von Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Berlin, Sept. 2016.  
Diese Publikation ist nicht mehr über das Angebot von INQA bzw. BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) abrufbar. Deshalb hier direkt anhängend.

INQA 2017: Teams und Belegschaften systematisch entwickeln. Drei Werkzeuge für Qualifizierung, gute Arbeitsgestaltung und Nachfolgeplanung im Mittelstand. Hrsg. von Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Berlin, Mai 2017.  
Diese Publikation ist nicht mehr über das Angebot von INQA bzw. BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) abrufbar. Deshalb hier direkt anhängend.

Jürgens et. al. 2018: Kerstin Jürgens, Reiner Hoffmann und Christina Schildmann: Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft“. Bonn 2018. (= Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung Bd. 10244).

Kistler 2010: Ernst Kistler: Gute Arbeit und lebenslanges Lernen – das Versagen der Weiterbildung in Deutschland. Expertise im Auftrag des Gesprächskreises Arbeit und Qualifizierung der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn April 2010. (= WISO Diskurs).

Ressel 2017: Thomas Ressel: Mitbestimmung bei der Weiterbildung. In: Gute Arbeit 4/2017, S. 12 – 14.

Stieler 2012: Sylvia Stieler: Lebensbegleitendes Lernen. In: Arbeitsrecht im Betrieb Nr. 5/2012. S. 326 – 328.

Thorein/Riesenberg-Mordeja 2018: Anke Thorein und Horst Riesenberg-Mordeja: Gute (Dienstleistungs-) Arbeit der Zukunft: Anforderungen von ver.di an Prävention 4.0. In: Oleg Cernavin, Welf Schröter und Sascha Stowasser (Hrsg.): Prävention 4.0. Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0. Wiesbaden 2018. S. 109 – 120.

Ulich 2011: Eberhard Ulich: Arbeitspsychologie. 7. neubearbeitete und erweiterte Aufl. Stuttgart 2011.

ver.di 2010: Grundsatzerklärung der ver.di. Beschlossen vom Gewerkschaftsrat am 18. März 2010. Abrufbar über [www.verdi.de](http://www.verdi.de).

ver.di 2014: Gewerkschaftliche Erklärung: Gute Arbeit in Zeiten des digitalen Umbruchs. ver.di, Berlin 11.09.2014.

ver.di 2015: Digitalisierung und Qualifizierung – Weiterbildungsbedarfe erkennen, bewerten & handeln. Hrsg. v. ver.di Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Landesbezirk Baden-Württemberg. Stuttgart Okt. 2015 (Projekt „ProMit“ Betriebliche Mitbestimmung als Promotor der beruflichen Weiterbildung“ gemeinsam mit Input Consulting GmbH und Fraunhofer IAO).

ver.di 2016a: ver.di Tarifpolitische Grundsatzabteilung und Bereich Weiterbildungspolitik – Grundsatz (Hrsg.): Berufliche Weiterbildung in der Tarifpolitik der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di. 2. überarbeitete und erweiterte Aufl. Berlin 2016.

ver.di 2016b: Diskussionspapier („Mitbestimmungspapier“): Arbeiten 4.0 braucht gleichberechtigte Teilhabe! Mehr Mitbestimmung und Demokratie in der digitalen Arbeitswelt. ver.di, Berlin 17.10.2016.

ver.di 2018a: Facts. In: ver.di publik Nr. 5/2018 (Juli 2018). S. J5.

ver.di 2018b: ver.di Ressort 5 – Arbeitsmarkt und Sozialpolitik: Qualifizierungsoffensive für den Arbeitsmarkt: Weiterbildung für (fast) alle – Gesetz will neue Perspektiven bieten. (= soportoaktuell Nr. 276 vom 17.10.18).