

Kommunikation, Kultur und Praxisgemeinschaften – Steuerungsgrößen für anschlussfähige Arbeitsschutzstrukturen in der digitalen Welt

Markus WIENCKE, Sabine SOMMER

*Fachgruppe „Strukturen und Strategien im Arbeitsschutz; NAK-Geschäftsstelle“,
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Nöldnerstr. 40-42, 10317 Berlin*

Kurzfassung: Mit der Digitalisierung arbeiten Beschäftigte zunehmend zeitlich und räumlich flexibel in wechselnden Arbeitsräumen wie der Bahn, Home-Offices oder Co-Working-Spaces. Häufig haben die Experten des institutionellen Arbeits- und Gesundheitsschutzes (AGS) hierzu keinen Zugang mehr. Da sich damit die Umsetzung des AGS vermehrt auf die Beschäftigten selbst verlagert, brauchen diese neue Kompetenzen und Unterstützungsangebote. In einem aktuellen Forschungsprojekt klassifizieren wir die unterschiedlichen Arbeitsräume, um auf dieser Grundlage einen replizierbaren Verständigungsprozess zwischen allen AGS-Akteuren (Aufsichtspersonal der Länder und Berufsgenossenschaften, die Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte, Arbeitgeber und Beschäftigte) zu initiieren. Damit sollen der Handlungsbedarf ermittelt und responsive Zielpositionen bzw. Unterstützungsstrukturen abgeleitet werden. Durch den Verständigungsprozess erhoffen wir uns, dass die kooperationsbezogenen Handlungskompetenzen aller AGS-Akteure weiterentwickelt werden. Wichtig wird es dabei sein, die Bedeutung der kulturellen Aspekte – die geteilten Bedeutungen und Normen – einer Organisation für die Gesundheit der Beschäftigten transparent zu machen.

Schlagwörter: Arbeitsschutz, Digitalisierung, Kultur, Kommunikation, soziale Praktiken

1. Einleitung

In der digitalen Arbeitswelt lösen sich die betrieblichen Strukturen immer mehr auf. Beschäftigte arbeiten zunehmend räumlich und zeitlich flexibel in wechselnden Arbeitsräumen wie in Home-Offices, der Bahn oder Co-Working Spaces. Häufig haben die Experten der inner- und außerbetrieblichen Arbeitsschutzstrukturen hierzu keinen Zugang mehr. Das hat zur Folge, dass sich die Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (AGS) immer mehr auf die Beschäftigten selbst verlagert, so dass neue Handlungskompetenzen und Unterstützungsangebote nötig werden. Die Akteure der institutionellen Arbeitsschutzstrukturen können in diesem Zusammenhang Orientierung bieten, wenn sie die Bedeutung der kulturellen Aspekte in den betrieblichen Kontexten für die Gesundheit der Beschäftigten transparent machen. Anregungen, wie das gelingen kann, bietet die Akteur-Netzwerk-Theorie. Hiernach entwickeln ‚Praxisgemeinschaften‘ neue Kompetenzen in ihrem gemeinsamen Alltagshandeln. Neuerungen werden eher in die Kooperationsbeziehungen integriert, wenn sich mit ihnen Probleme besser lösen lassen. Für Praxisgemeinschaften ist es insofern nützlicher, wenn Programme an ihre Anforderungen im jeweiligen kulturellen Kontext an-

gepasst werden (vgl. Kliche & Touil 2011). In dieser Perspektive stellen Unternehmer, Beschäftigte, betriebliche Arbeitsschutzakteure und Aufsichtspersonal eine Praxisgemeinschaft dar, in der Arbeitsschutzmaßnahmen kontextuell angepasst werden müssen. ‚Zusammenarbeit und Vernetzung‘, ‚Nutzenabschätzung‘ sowie ‚Kompetenz‘ sind dabei wichtige Faktoren, damit die Anpassungsprozesse gelingen (Kliche & Touil 2011).

An diesen Ansatz anknüpfend untersuchen wir in einem aktuellen Forschungsprojekt, wie das Ermitteln, Verstehen und Eingehen auf betriebliche Kontextbedingungen im Rahmen von Verständigungsprozessen zwischen allen Akteuren möglich wird. Die Entwicklung von Kompetenzen lässt sich damit als Aushandlungsprozess zwischen zwei Polen sehen: zwischen expliziten Arbeitsschutzmaßnahmen und Strukturen auf der einen Seite und den kulturellen Aspekten in Unternehmen, also den geteilten Bedeutungen und Symbolen, auf der anderen Seite (vgl. Sommer & Wiencke 2015).

2. Methoden

Basierend auf einem interdisziplinären Ansatz mit Kooperationspartnern aus Arbeitswissenschaft, Medieninformatik, Personalmanagement, staatlicher Aufsicht und Unfallversicherungsträgern werden in einem iterativen Prozess mehrere Fallunternehmen in den Forschungsprozess eingebunden. In den Fallunternehmen möchten wir über halbstrukturierte Einzel- und Gruppeninterviews mit Unternehmern, Beschäftigten, betrieblichen Arbeitsschutzakteuren und Aufsichtspersonal die verschiedenen Arbeitsräume analysieren, klassifizieren und die Zugänge zu diesen herausarbeiten. So sollen fördernde und hemmende Faktoren für die Arbeitsschutzgestaltung in den einzelnen Arbeitsräumen identifiziert werden (vgl. Wiencke & Sommer 2015). Über diese kann in Workshops mit Unternehmern, Beschäftigten, betrieblichen Arbeitsschutzakteuren und Aufsichtspersonal die Entwicklung von Kompetenzen und Unterstützungsstrukturen gesteuert werden.

3. Ergebnisse

Das Projekt ist Teil eines Projekt-Bündels zur Beschaffenheit, dem Umsetzungsstand und der Wirkung von Strukturen und Strategien im Arbeitsschutz. Im Projekt-Bündel entwickeln wir unseren Wissensstand über förderliche und hemmende Faktoren und ihre Wirkzusammenhänge konzeptionell und empirisch weiter.

Es liegen noch keine Forschungsergebnisse aus der Feldphase vor, aber konzeptionelle Überlegungen, die wir hier vorstellen möchten: Für Hale und Borys (2013a & b) bilden Regeln das Kernkonzept im Arbeitsschutzmanagement. Regeln legen Grenzen fest und koordinieren das Verhalten von Personen in Organisationen. Dabei sehen Hale und Borys zwei divergierende Forschungsrichtungen. Die erste Richtung folge einem zweckrationalen Top-Down-Ansatz (‚Model 1‘), in dem Regeln statisch gesehen und dokumentiert würden. Regelverletzungen seien negativ konnotiert und würden sanktioniert. Demgegenüber folge ‚Model 2‘ einem interaktionistischen Bottom-Up-Ansatz. In diesem Verständnis entwickeln sich Regeln als sozial konstruierte Verhaltensmuster im Handeln der Akteure einer Organisation. In der positiven Deutung werden Regelverletzungen als notwendige kontextuelle Anpassungsprozesse interpretiert. Hale und Borys kombinieren beide Modelle zu einem Rahmenmodell der

Regelsteuerung. Hiernach wird einerseits durch explizite Regeln und zweckrationales Verhalten („Modell 1“) und andererseits durch die impliziten, gelebten Regeln beschrieben und erklärt, wie sich Personen in Organisationen verhalten. Regelmanagement wird damit zu einem dynamischen Prozess, in dessen Verlauf Regeln an die sich ändernden Kontexte angepasst werden. Eine zentrale Rolle haben dabei Feedbackschleifen zwischen Experten und den Anwendern der Regeln.

Dieses Modell bietet die Grundlage für einen Verständigungsprozess zwischen den oben genannten Akteuren im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Die Workshops werden durch uns und Kooperationspartner konzipiert und moderiert. In den Workshops werden die Beschäftigten und die für den Arbeits- und Gesundheitsschutz Verantwortlichen der Fallunternehmen zusammen mit Arbeitsschutzexperten die Rahmenbedingungen der wechselnden Arbeitsräume diskutieren. Auf dieser Grundlage können sich die Beteiligten über Zielwerte für die unterschiedlichen Arbeitsräume verständigen. Die Zielwerte werden aus nicht-verhandelbaren Mindeststandards („Modell 1“) und individuellen Vereinbarungen (vgl. Rothe 2015) der Beteiligten nach „Modell 2“ entwickelt. Die individuellen Vereinbarungen beziehen sich auf die Förderung der individuellen und organisationalen Handlungskompetenzen im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Das Zusammenspiel zwischen den Kompetenzen der beteiligten Akteure ist dabei gleich relevant wie die Kompetenzen der Einzelnen.

4. Diskussion

Die radikale Auflösung der betrieblichen Strukturen in der digitalisierten Arbeitswelt stellt neue Anforderungen an die Handlungskompetenzen der Akteure im AGS. Ein umfassender Kompetenzbegriff umfasst fachliche, methodische und soziale Aspekte (vgl. DQR, 2011:4). Das zeigt sich auch in der Sifa-Langzeitstudie, in der die Tätigkeiten und die Wirksamkeit von Fachkräften für Arbeitssicherheit untersucht wurden (DGUV, 2013). Dabei kristallisierte sich als wesentlicher förderlicher Faktor das Konzept der ‚kooperativen Zielorientierung‘ heraus, mit dem als Ziel die menschengerechte Gestaltung der Arbeit in den Vordergrund rückt. Neben den individuellen Handlungskompetenzen werden vor allem die organisationalen und kooperationsbezogenen Kompetenzen relevant. Wir haben das Rahmenmodell von Hale & Borys vorgeschlagen, um zu operationalisieren, wie die Akteure im AGS erfolgreich kooperieren können. Diese Kompetenzen berühren ‚Modell 2‘, die impliziten Regeln, die mit den geteilten Bedeutungen und Symbolen einer Organisation verknüpft sind. Für die Weiterentwicklung ihrer sozialen und methodischen Kompetenzen scheint die Frage besonders relevant, wie Sifas Zugänge zu implizitem Handlungswissen erlangen. Zohar (2010) weist daraufhin, dass Arbeitskontexte komplex und mehrdeutig seien. Da sich die Arbeitskontexte einfachen, rationalen Erklärungsmodellen entziehen, müssten Beschäftigte an sozialen Interpretations- und Sinngebungsprozessen teilnehmen (vgl. Weick 1995). „It is apparently this social verification process that motivates the formation or emergence of organizational safety climate.“ (Zohar 2010, S. 1520). Edwards et al. (2013) erweitern Zohars Überlegungen um die Bezugnahme auf die organisationalen Strukturen und Prozesse: „Safety culture can be viewed as the assembly of underlying assumptions, beliefs, values and attitudes shared by members of an organisation, which interact with an organisation’s structures and systems and the broader contextual setting to result in those external, readily-visible, practices that influence safety.“ (S. 77). Hier werden handlungsleitende Werte und Glaubenssätze über Strukturen und Prozesse in einer Organisation sowie dem breiteren Handlungskontext – z. B. gesetzliche Rahmenbedingungen – mit sozialen

Praktiken verbunden. Aus der Beobachtung und Gestaltung der Interaktionsprozesse zwischen Beschäftigten, Arbeitgebern und Vertretern der betrieblichen und überbetrieblichen Arbeitsschutzsysteme erhoffen wir uns Zugänge zu den mit den Praktiken verbundenen Interpretations- und Sinngebungsprozessen. In diesem Sinne kann der Arbeits- und Gesundheitsschutz ‚responsiv‘ werden, d.h. über ‚Feedbackschleifen‘ zwischen ‚Modell 1‘ und ‚Modell 2‘ auf die unterschiedlichen Anforderungen der Arbeitsräume passend antworten und sich kontinuierlich weiterentwickeln.

5. Literatur

- DGUV (2013) Sifa-Langzeitstudie – Tätigkeiten und Wirksamkeit der Fachkräfte für Arbeitssicherheit. (Online) Zugriffsdatum 12.01.2015. Verfügbar unter: http://www.sifa-langzeitstudie.de/images/Sifa-Langzeitstudie_Abschlussbericht_ISBN.pdf.
- DQR (2011) Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen. Verabschiedet vom Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (AK DQR) 22. März 2011.
- Edwards JR, Davey JD, Armstrong KA (2013) Returning to the roots of culture – A review and reconceptualisation of safety culture. *Safety Science* 55: 70-80.
- Hale A, Borys D (2013a) Working to rule, or working safely? Part 1 – A state of the art review. *Safety Science* 55: 207-221.
- Hale A, Borys D (2013b) Working to rule, or working safely? Part 2 – The management of safety rules and procedures. *Safety Science* 55: 222-231.
- Kliche T, Touil E (2011) Förderfaktoren und Hürden für Innovationen – das Beispiel Prävention und Gesundheitsförderung. Eine Zusammenfassung des Forschungsstandes. *Report Psychologie* 36 (12): 466-476.
- Rothe I (2015) Neue Herausforderungen für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – Digitalisierung der Arbeitswelt. *baua Aktuell* 2: 12-13.
- Sommer S, Wiencke M (2015) Digitalisierung und Dienstleistungen – Herausforderung für die Arbeitsschutzakteure. *sicher ist sicher* 7-8: 358-362.
- Weick K E (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Wiencke M, Sommer S (2015) Arbeitsschutz in der Dienstleistungsgesellschaft: Theoriebasierte Wirkungsforschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 3:146-151.
- Zohar D (2010) Thirty years of safety climate research – Reflections and future directions. *Accident Analysis & Prevention* 42 (5): 1517-1522.