

Die Fokusgruppe „Partizipation und Führung“ besteht aus den vier Projekten: 3P – Partizipation, Prävention, Pflege; QUIERO – Qualifizierung durch Integration erfahrungsbezogener Ressourcen in der Organisation der Pflege; PARGEMA – Partizipatives Gesundheitsmanagement und PaPsD – Partizipative Prävention im Arbeits- und Gesundheitsschutz durch sozialen Dialog.

### **Prävention – Partizipation**

Gewöhnlich wird Prävention von der Kuration abgegrenzt; während erstere die Zuvorkommende genannt wird, haftet letzterer immer die Scham der zu spät gekommenen an. Prävention zielt auf eine Vermeidung von Schäden und will ihre Entstehung verhindern, Heilung kann dagegen immer erst einsetzen, wenn die Schädigung bereits eingetreten ist. Dieser Wertschätzung der Prävention steht eine andere Betrachtung hinsichtlich ihrer Erfolgsbilanz gegenüber: Während die kurativen Eingriffe eine hohe Wirkung aufweisen können, stellen sich die Erfolge für die Prävention recht ambivalent dar.

Traditionell kommen herkömmliche Präventionsaktivitäten stark normativ daher. Präventionsanforderungen präsentieren sich in der Regel als festgefügte, standardisierte Verhaltensanweisungen dar. Die Zielgruppen werden als Objekte der als erforderlich angesehenen Maßnahmen behandelt; zugleich ergeht an die Individuen die Weisung, diese Maßnahmen umzusetzen ohne notwendige Expertenbegleitung.

Präventionsmaßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes werden von den Beschäftigten oft als Belästigung erfahren, wenn sie nicht als objektive Notwendigkeit (Sicherheit) quasi durch sich selbst sanktioniert sind. Sie greifen in Gewohnheiten des Arbeits- und Privatleben ein. Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes werden als „von Außen“ kommende Reglementierungen erfahren und stehen nicht selten im Widerspruch zu den Anforderungen der Arbeitsorganisation und den Produktionszielen.

Partizipative Prävention kann einen entscheidenden Beitrag zur Aufhebung dieser Dilemmata leisten. Indem Partizipation die Einbeziehung der Beschäftigten in die Gestaltungsprozesse erfordert, kann sie ein entscheidendes Vermittlungsmoment darstellen. Zudem gelten die Beschäftigten als die Fachleute für die Arbeitsgestaltung und -organisation in den Betrieben. Sie können einen entscheidenden Beitrag zu einer sachgerechten Vermittlung zwischen Anforderungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und den Anforderungen aus der Arbeitsorganisation und den Produktionszielen sein.

Herkömmliche Präventionspraxis	Partizipative Präventionspraxis
Menschen aus der Zielgruppe als Klient (Hilfeeempfänger)	Menschen aus der Zielgruppe als Nutzer von Angeboten, als Partner (Mitgestalter)
Präventionsfachkräfte als Experten, die Probleme definieren und lösen	Präventionsfachkräfte als Katalysatoren, die Problemdefinitionen und -lösungen anregen
Präventionsarbeit ist eine beratende, behandelnde, erzieherische Tätigkeit	Präventionsarbeit ist eine aktivierende, unterstützende, fördernde Tätigkeit
Präventionsangebote werden in einer Kommstruktur angeboten	Präventionsangebote werden in einer Gehstruktur angeboten
Präventionsangebote sind normativ in Sprache und Zielsetzung	Präventionsangebote sind lebensweltorientiert in Sprache und Zielsetzung (Setting-Ansatz)
Ziel der Präventionsarbeit ist es, bestimmte Verhaltensweisen zu bewirken	Ziel der Präventionsarbeit ist es, ein selbst bestimmtes Handeln in der Problemsituation zu unterstützen (Empowerment)

Wright 2009:6.

## Partizipation

Partizipation ist ein höchst unterschiedlich genutzter Begriff. Es bedarf deshalb einer Auseinandersetzung über die Gestaltungsziele und die Rahmenbedingungen für Partizipation.

Im Arbeitsleben ist Beteiligung der Beschäftigten in Arbeitsgestaltung und -organisation in den meisten Betrieben schon lange eine Selbstverständlichkeit. Ohne ihre Beteiligung wäre die Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit und ihren Unternehmen nicht auf dem hohen Niveau, das für heutige Betriebe unerlässlich ist. Beteiligung ist nicht allein eine funktionale Notwendigkeit, sie entspricht auch dem Selbstverständnis kompetenter Mitarbeiter.

Neue Organisations- und Steuerungsformen bestimmen seit Jahren die Arbeitsrealität in den Betrieben. Ihre Kennzeichen sind zum einen ein höheres Gestaltungspotenzial der Beschäftigten in den Arbeitsabläufen und der Zielerreichung. Zum anderen sind diese Formen entscheidend durch eine Ergebnissteuerung bestimmt und den externen Marktdruck in interne Konkurrenzbeziehungen umgesetzt. Die Beteiligungsformen der Beschäftigten beschränken sich hierbei auf Informationen, bestenfalls auf die Einbeziehung in Planungsprozessen, ohne Entscheidungspotenzial.

Vor diesem Hintergrund führen neue Organisations- und Steuerungsformen bei den Beschäftigten zu einer paradoxen Situation. Sie verfügen über erweiterte Möglichkeiten zu selbstbestimmtem Handeln, haben jedoch keinen Einfluss auf die Ergebnisfestsetzung und die Steuerung der externen und internen Konkurrenz. In dieser Situation wird Beteiligung der Beschäftigten zu einer erweiterten Form der gesundheitlichen Belastung, die ihre Ursache in dem permanenten Reorganisations- und steigenden Leistungsdruck hat, in vielen Fällen aber als „selbstverschuldete“ Belastung erfahren wird.

Gegenüber derartigen Beteiligungsansätzen muss sich der Ansatz der partizipativen Prävention daran orientieren, dass Beschäftigungsbeteiligung nicht zweckfrei sein darf. Partizipation dient zur Durchsetzung der Interessen der Beschäftigten und ist an eine Erweiterung der Selbstbestimmungsmöglichkeiten der Menschen (hier:) während der Arbeit gebunden.

**Vor diesem Hintergrund lassen sich einige grundlegende Kriterien für partizipative Präventionsprozesse festlegen:**

- Organisationsentwicklung: Partizipation ist dann erfolgreich, wenn sie einen Prozess der (innovativen, modernisierenden) Organisationsentwicklung befördert, die einer Reorganisation (Optimierung) der Präventions- und Beteiligungsziele dient.
- Führungsentwicklung: Partizipation ist erfolgreich, wenn Führungsstrukturen und -verhalten sich im Zusammenspiel mit den Partizipationsanforderungen neu bestimmen.
- Verfahrensstabilität: Partizipation ist nachhaltig, wenn sie stabile Verfahrensmöglichkeiten bekommt, in denen sie sich dynamisch und dauerhaft entwickeln kann.
- Präventionsziele: Partizipation ermöglicht die gleichwertige und gleichberechtigte Anerkennung von Präventionszielen und wirtschaftlichen Zielen.
- Ressourcenstärkung: Partizipation verlangt die Befähigung (Empowerment) der Beschäftigten zur Interessenwahrnehmung und Zielbestimmung.

Aus den Erfahrungen der unterschiedlichen Projektgruppen, die an dieser Fokusgruppe beteiligt waren, lassen sich für die beiden **basalen Aspekte von partizipativer Prävention** einige Beispiele verallgemeinert benennen.

**Kompetenzentwicklung:** Erkennen und Akzeptanz von Belastungssituationen, Analyse der Ursachen von Belastungssituationen, Lösungsauswahl und -findung

**Mitbestimmungs- und Entscheidungsmöglichkeiten:** Entscheidung über Lösungswege, Implementieren von Lösungen, Bewertung von durchgeführten Lösungen

### **Partizipation und Führung**

Im Rahmen partizipativer Prävention kommt dem Vertrauen der Beschäftigten zu ihrem Betrieb und in die Betriebsführung eine zentrale Rolle zu. Beschäftigte benötigen die Sicherheit, dass ihr persönlicher Einsatz in Gestaltungsprozessen ernsthaft behandelt wird und nicht zu ihrem Nachteil erfolgt. Die Herstellung

einer Vertrauenskultur in den Unternehmen ist eine zentrale Aufgabe, die der Unternehmensführung zukommt.

Wie immer Partizipationsprozesse organisiert werden – die Unternehmensführung ist an ihnen beteiligt. Partizipation benötigt Informationen, Kommunikation, Entscheidungsfindung usw., welche ohne Führung nicht durchgeführt werden können – in vielen Fällen von Führung angestoßen werden müssen. Hierauf muss die bestehende Informations- und Kommunikations-“Politik“ achten, da partizipative Information und Kommunikation u. a. entscheidend an das Kriterium gebunden sind, dass sie den Beschäftigten eine selbstständige Entscheidung zu den anstehenden Sachfragen ermöglichen muss.

Eine hohe Bedeutung kommt dem Führungsverhalten bei der sozialen Unterstützung partizipativer Präventionsprozesse zu, die leider zu oft zu wenig beachtet und vermittelt wird.

**In vier Dimensionen kann soziale Unterstützung** in aller Kürze beschrieben werden: **Bewertend**: Wertschätzung, Anerkennung, Lob und Kritik, **Emotional**: Vertrauensbildung, Zuneigung, Zuspruch; **Instrumentell**: finanzielle Unterstützung, Vermittlung berufs- oder betriebsübergreifender Zusammenarbeit, Vermittlung der Hilfestellung durch Intermediäre, **Informationspolitik**, auf die gerade schon hingewiesen wurde.