

In der Fokusgruppe „Überbetriebliche Allianzen“ erarbeiten vier Forschungsgruppen innovative Präventionsstrategien für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Ein Schwerpunkt liegt dabei im Aufbau nachhaltig angelegter Netzwerke mit den verschiedenen intermediären Organisationen und mittelständischen Unternehmen.

Wir wollen die Ergebnisse unserer Forschungsvorhaben und die daraus gezogenen Folgerungen in folgenden Thesen komprimieren:

These 1:

Der betriebliche Bedarf an „Präventions- sowie an Arbeits- und Gesundheitsschutzthemen“ ist hoch. Allerdings artikuliert sich dieser Bedarf meist nicht in den „klassischen“ Themen und Feldern des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Er leitet sich bei den Führungskräften von KMU aus aktuellen Anforderungen oder einem betrieblichen Problemdruck ab; wie beispielsweise der Sicherung des Fachkräftebedarfs, der Personalförderung oder der Notwendigkeit, betriebliche Prozesse zu optimieren. Aktuelle betriebliche Anforderungen variieren zwischen Branchen, Betriebsgrößen, aber auch regional. Kleine Unternehmen bevorzugen regionale, branchenspezifische Angebote und Dienstleistungen. Zur Integration von Gesundheit und Sicherheit in alltägliche Handlungsmuster der Beschäftigten bedarf es keiner ausgefeilten Strategien und „Managementsysteme“, sondern praxisnaher integrierter Hilfen – vor allem zur Selbsthilfe.

Unsere Folgerung:

Innovative, Erfolg versprechende Präventionsstrategien erfordern deshalb eine stärkere Berücksichtigung der spezifischen Handlungsanforderungen, denen KMU sich stellen müssen. Zudem sollte stärker als bislang auf ihre oft regional orientierten und branchenspezifischen Informations-, Beratungs- und Umsetzungstraditionen eingegangen werden. Prävention kann nur gelingen, wenn sie Betriebe nicht als Adressaten „normativer Botschaften“ versteht. Erfolgreiche Prävention erfordert einen intensiven Dialog, bzw. eine Partnerschaft zwischen den Präventionsakteuren und der betrieblichen Praxis, um deren Anforderungen, Interessen und Planungshorizonten gerecht werden zu können und damit einen Nutzen für die Adressaten zu stiften.

These 2:

Betriebe formulieren bereits jetzt die oben genannten Anforderungen an Präventionsthemen und innovative, praxistaugliche Konzepte; diese werden von den Fachinstitutionen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes wenig wahrgenommen und bearbeitet (Faktor: traditionelle Prädisposition (Vorschriften- und Fachthemensicht)). Diesen Institutionen fehlt oft auch die Kompetenz, systematische und ganzheitliche Prozesslösungen anzugehen (Faktor: Prozessorientierung) und gleichzeitig die Fähigkeit, mit anderen Partnern zu kooperieren, die diese Prozess-Anforderungen auf der betrieblichen Handlungsebene ausgleichen könnten (Faktor: Kooperationsfähigkeit). Hinzu kommt, dass Fachorganisationen wie Berufsgenossenschaften oder Krankenkassen aus Kapazitätsgründen, aber auch vor dem Hintergrund ihres gesetzlichen Auftrags nicht in der Lage sind, alleine die Informations- und Beratungslücken zu schließen (Faktor: Kapazität).

Bei der Inkorporation von Themen mit gesundheitsrelevanten Bezügen in unternehmensbezogene Professionalisierungskonzepte kommen somit die Institutionen, Organisationen und Netzwerke verstärkt in den Blick, die maßgeblichen Anteil an der Entwicklung sinnstiftender Leitbilder, beruflicher Standards und

Kompetenzen haben: Allen voran sind dies Verbände, Wirtschafts- und Berufskammern sowie die unterschiedlichsten Berater-Communities. Ihre Funktionsbereiche wie Weiterbildung, Information, Beratung, Erfahrungsaustausch und Branchendialog haben präventionsstrategisches Potenzial, das es zu nutzen und weiter zu entwickeln gilt.

Aufgrund der insgesamt oft begrenzten personellen und materiellen Ressourcen wird dies aber nur gelingen, wenn auf allen Seiten die Kooperationsfähigkeit und- bereitschaft - auch in neuen Formen - zunimmt. Verbände, Wirtschafts- und Berufskammern und die Fachinstitutionen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes werden die erweiterten Möglichkeiten nur in gegenseitiger Unterstützung gemeinsam nutzen können.

Zunehmend finden wir auch regionale, freie Netzwerke, in denen Freiberufler und „neue“ Selbstständige ihre unternehmerischen, beruflichen und wirtschaftlichen Belange kommunizieren. Ihr präventionsstrategisches Potential sollte noch gründlicher ausgelotet werden.

Unsere Folgerung:

Prävention erfordert neue Akteurs- und Dienstleistungsallianzen, an denen die traditionellen Institutionen des Arbeits- und Gesundheitsschutz ebenso beteiligt werden müssen, wie Kammern, Verbände, neue Netzwerke und Dienstleistungsunternehmen. Diese Akteursallianzen dürfen nicht auf der Spitzenebene enden, sondern müssen die Handlungsfelder der betrieblichen Praxis auch in den Regionen erreichen. Prävention kann nur gelingen, wenn die Präventionsakteure selbst sich als kooperationsfähig in neuen Formen der Zusammenarbeit erweisen. Bei allen Aktivitäten sind die besonderen Handlungsbedingungen und- dilemmata der Intermediären, aber auch der anderen Partner zu berücksichtigen. Eine erfolgreiche gemeinsame Weiterentwicklung des Themas gelingt nur, wenn alle Beteiligten einen Nutzen daraus ziehen.

Auf dieser Grundlage plädieren wir für eine Verstärkung folgender Präventionsansätze:

Eine stärkere, kontinuierliche Kooperation und Vernetzung von Kammern, Verbänden, Dienstleistern und Institutionen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes,- sowohl bei der Entwicklung von Produkten und Angeboten wie auch bei deren Transfer in die Praxis:

Dies kann insbesondere die Informationslage und die Verfügbarkeit von Beratungsangeboten für Klein- und Solo-Unternehmen verbessern. Diese Vernetzung findet bislang nur in Einzelfällen und in der Regel nicht nachhaltig statt. Eine Ausweitung und Verstetigung von einzelnen Vernetzungsaktivitäten zu stabilen Allianzen verlangt von allen Akteuren, ihre bisherige Arbeitsweise kritisch zu reflektieren und sich stärker als bislang für Kooperationen zu öffnen. Alle beteiligten Institutionen sind gefordert, sich auf marktorientierte Transferstrategien einzulassen und diese Kooperationen aktiv mit zu gestalten. Hierbei ist darauf zu achten, dass der Nutzen der Kooperationen stets für alle Beteiligten erkennbar bleibt.

Nachhaltige Kooperation und Vernetzung benötigen ein systematisches Netzwerkmanagement, das heißt Institutionen oder Personen, die die Kooperationsfäden in der Hand behalten und auch den internen Wissensspeicher der Allianz füllen und sichern. Viele Netzwerkprojekte sind als „Eintagsfliegen“ gestorben, da ihre strukturelle Verankerung nicht gelungen ist.

Fachinstitutionen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sollten Betriebe, deren „natürliche“ Organisationen und Netzwerke wie auch andere Professionen stärker in die Entwicklung von Präventionsinstrumenten einbinden (im Sinne von Service- Engineering). Dabei sollten sie systematische Methoden anwenden:

Voraussetzung für erfolgreiche neue Akteursallianzen ist für die „klassischen“ Institutionen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, dass sie ihre traditionellen Prädispositionen (Vorschriften und Fachthemenorientierung) nicht alleine zur Grundlage des Transfers von Prävention machen. Kolonialisierte Lebenswelten einer Fach-Community erreichen andere Lebenswelten wie die der kleinen Unternehmen und der dort Beschäftigten nur schwer. Betriebliche Prävention muss sich stärker als Dialog- und Dienstleistungsangebot begreifen, um ihre originären Klientele zu erreichen.

Das bedeutet, dass Prävention vom Nutzen für die Zielgruppen in den Unternehmen abgeleitet und dargestellt wird und dass der Präventionsbedarf in den Unternehmen bekannt ist. Um dies realisieren zu können, sind professionelle und systematische Methoden der Bedarfsermittlung und der Dienstleistungsentwicklung (Service Engineering) anzuwenden. Die Betriebe und die Akteure in den Betrieben sind in die Entwicklung der Präventionsdienstleistung mit einzubinden.

Präventionsdienstleister können nur dann die Zielgruppen in den Klein- und Solo-Unternehmen erreichen, wenn sie wissenschaftliche und professionelle Methoden des Transfers und der Kommunikation berücksichtigen.

Hilfreich können für den Transfer auch gemeinsame Branchenstandards für Arbeits- und Organisationsqualität sein, die von den Fachinstitutionen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes gemeinsam mit den Berufsverbänden, Kammern und Fachinstitutionen und anderen Akteuren der Branchen entwickelt werden. Aber auch diese Branchenstandards sind von der Nutzenperspektive der Unternehmen und ihrem Bedarf aus zu entwickeln.

Netzwerkakteure ohne expliziten Präventionsauftrag, wie Kammern und Verbände, aber auch Unternehmer- oder Berater(netze), sind mit der Idee betrieblicher Prävention oft nur unzureichend vertraut. Es ist intensive Kommunikationsarbeit erforderlich, um die innovativen Potenziale der betrieblichen Prävention für den Mitglieder- bzw. Kundendialog im mittelständischen Segment deutlich zu machen:

Die Relevanz von gesundheitlicher Prävention und der Gesundheit des Unternehmers/ der Unternehmerin für die wirtschaftliche Entwicklung von Kleinunternehmen wird von diesen Akteuren oft gar nicht erkannt oder aber zu gering bewertet. Bislang entwickeln Kammern, Verbände aber auch viele Unternehmer- und Berater(netze) ihr Angebot auf der Grundlage einer eher eng definierten betriebswirtschaftlichen Bedarfsvorstellung. Sie unterschätzen damit die organisations- und geschäftspolitischen Chancen, die in der pragmatischen und behutsamen Integration des Themas Gesundheit und betriebliche Prävention in ihre Dialog- und Dienstleistungs-Portfolios liegen. Alle empirischen Indizien sprechen dafür, dass der Kreis der Mitglieder und Kunden, die diesen Aspekt in ihrer individuellen und pragmatischen Ansprache berücksichtigt wissen wollen, eher zu- als abnehmen wird.

GEFÖRDERT VOM



Deutsches Zentrum
für Luft- und Raumfahrt e.V.
Projekträger im DLR



Förderschwerpunkt
Innovationsstrategien jenseits
traditionellen Managements