

**Christine Fromm  
Ulrich Pröll**

unter Mitarbeit von

**Angelika Dehne  
Ellen Hilf**

**GESUNDHEIT UND SICHERHEIT IM KLEINBETRIEB -  
PRÄVENTIVE POTENZIALE DER KLEINBETRIEBLICHEN  
ARBEITSWELT UND MÖGLICHKEITEN IHRES SYSTEMATISCHEN  
AUSBAUS**

Abschlussbericht zum Forschungsvorhaben  
„Gesundheitsdienliche Potenziale kleiner Betriebe  
als Ansatzpunkte spezifischer Präventionskonzepte“  
gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung,  
DLR-Projektträger "Arbeit und Technik" (01HK9602/0)

Dortmund, im Oktober 2000

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Ziele und Anlage der Untersuchung</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Präventionspolitischer Hintergrund und wissenschaftlicher Bezugsrahmen</b> .....	<b>7</b>
1.1.1 Präventionspolitischer Handlungsbedarf und Ziele des Vorhabens .....	7
1.1.2 Forschungsdefizite und Forschungsbedarf .....	10
1.1.3 Theoretisch-konzeptioneller Orientierungsrahmen .....	13
<b>1.2 Untersuchungsdesign, Methoden und Datenbasis</b> .....	<b>21</b>
1.2.1 Untersuchungsdesign im Überblick.....	21
1.2.2 Betriebsfallstudien.....	22
1.2.3 Erhebungen auf überbetrieblicher Ebene .....	27
1.2.4 Ergänzendes Untersuchungsmaterial .....	29
1.2.5 Auswertung von Modellvorhaben zum Arbeitsschutz und zur Gesundheitsförderung in Kleinunternehmen.....	29
<b>1.3 Kommunikation und Transfer von Ergebnissen</b> .....	<b>30</b>
<b>2. Empirische Ergebnisse</b> .....	<b>32</b>
<b>2.1 Gesundheit und Sicherheit im kleinbetrieblichen Alltag</b> .....	<b>32</b>
2.1.1 Leitstudie "Handwerk" .....	34
2.1.1.1 Betriebliche Sozialordnung und gesundheitliche Ressourcen .....	34
2.1.1.2 Trägerpotenziale der Handwerksorganisation.....	45
2.1.2 Sektorstudie 2: Kleinbetriebe des Industrie- und Dienstleistungssektors.....	54
2.1.2.1 Betriebliche Sozialordnung und gesundheitliche Ressourcen .....	54
2.1.2.2 Beispiele für betriebsbezogene Ressourcen und Aktivitäten von Kammern und Fachverbänden außerhalb des Handwerks.....	67
2.1.3 Sektorstudie 3: Kleinbetriebe des Facheinzelhandels.....	71
2.1.3.1 Zur Charakteristik des Einzelhandelssektors .....	71
2.1.3.2 Betriebliche Sozialordnung und gesundheitliche Ressourcen .....	73
2.1.3.3 Einschätzungen zu Transferpotenzialen der Verbände im Einzelhandel.....	93

<b>2.2</b>	<b>Regulierung und Intervention: Zur Praxis von Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung in Kleinbetrieben .....</b>	<b>96</b>
2.2.1	Zum Verhältnis von institutionellem Arbeitsschutz und kleinbetrieblicher Praxis .....	96
2.2.1.1	Gewerbliche Berufsgenossenschaften.....	96
2.2.1.2	Staatliche Arbeitsschutzverwaltung .....	106
2.2.1.3	Systematisches Fazit: Institutionalisierte Arbeitsschutz und Kleinbetriebe .....	110
2.2.1.4	Ein Fallbeispiel: Kommunikationsprobleme und Konfliktpotenziale zwischen institutionellem Arbeitsschutz und Kleinbetrieben.....	112
2.2.2	Modell- und Interventionsprojekte zum Arbeitsschutz und zur Gesundheitsförderung in kleinen Unternehmen.....	126
2.2.2.1	Gesundheitsförderung im Handwerk.....	127
2.2.2.2	Projekte der Berufsgenossenschaften .....	138
2.2.2.3	Projekte sonstiger Träger .....	148
<b>3.</b>	<b>Schlussfolgerungen für Arbeitsschutz und Prävention in der kleinbetrieblichen Arbeitswelt.....</b>	<b>153</b>
<b>3.1</b>	<b>Konturen eines Leitbildes für die Prävention in der kleinbetrieblichen Arbeitswelt .....</b>	<b>153</b>
3.1.1	Leitbilder als Gestaltungsinstrumente .....	153
3.1.2	Kategoriale Dimensionen eines Leitbildes für die Prävention im Kleinbetrieb .....	155
3.1.3	Inhaltliche Facetten eines Leitbildes kleinbetrieblicher Prävention .....	156
<b>3.2</b>	<b>Einige vorläufige Schlussfolgerungen für die Kleinbetriebsstrategie des institutionellen Arbeitsschutzes.....</b>	<b>165</b>
3.2.1	Unternehmermodell .....	166
3.2.2	Gefährdungsbeurteilung und Arbeitsschutzmanagement .....	168
3.2.3	Präventionsfachliche Regelberatung .....	171
<b>3.3</b>	<b>Möglichkeiten subsidiärer Handlungsansätze: Erfahrungen und Anregungen aus einem Modellprojekt in Nordrhein-Westfalen.....</b>	<b>173</b>
3.3.1	Ziele und Prämissen .....	174
3.3.2	Methodische Schritte .....	175
3.3.3	Konzeptbausteine .....	177
3.3.4	Handlungshilfe für das kleinbetriebliche Arbeitsschutzmanagement: Der 'Info-Manager' .....	179

<b>4.</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>186</b>
4.1	Steckbriefe der Fallstudienunternehmen .....	186
4.2	Kurzbeschreibungen der berücksichtigten Projekte zu Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung in Kleinbetrieben .....	192
4.2	Literatur.....	217

## Vorwort

Dieser Text dokumentiert zusammenfassend Ziele, Vorgehensweise und Ergebnisse des Forschungsprojektes „Gesundheitsdienliche Potenziale kleiner Betriebe als Ansatzpunkte spezifischer Präventionskonzepte“<sup>1</sup>, das die Sozialforschungsstelle Dortmund zwischen Juli 1996 und Februar 2000 durchgeführt hat.

Die inhaltliche Hauptverantwortung für diesen Bericht tragen **Christine Fromm** und **Ulrich Pröll**, dem zugleich die Leitung des Projektes oblag.<sup>2</sup> An den umfangreichen empirischen Erhebungen waren neben Christine Fromm in der Anfangsphase des Vorhabens **Angelika Germer** (geb. Dehne) und in der zweiten Projekthälfte **Ellen Hilf** beteiligt. Angelika Germer unterstützte vor allem die Durchführung der Fallstudien und Experteninterviews im Handwerksbereich sowie die Bilanzierung von Modellprojekten, insbesondere zur Gesundheitsförderung im Handwerk. Erhebliche Teile des Kapitels 2.2.2 sowie der Projekt-Synopse (Anhang 2) gehen unmittelbar auf ihre Recherchen und Textvorlagen zurück. Ellen Hilf hat die Erhebungen im Rahmen der Sektorfallstudie 'Facheinzelhandel' weitgehend selbstständig organisiert, durchgeführt und ausgewertet. Das Kapitel 2.1.3 stellt im Wesentlichen eine redaktionell überarbeitete Fassung ihres Fallstudienberichtes dar.

Neben den beiden genannten Wissenschaftlerinnen haben wir weiteren Kolleginnen und Kollegen für ihre Mitarbeit herzlich zu danken: Gerald Bettermann und Monika Diedrich für die Projekt-Sachbearbeitung, Dora Tsatoura für ihre ausgezeichneten Transkriptionen sowie für ihre Unterstützung bei der Textgestaltung. Irene Stottko und Uwe Dechmann haben die Projektgruppe mit studentischer Assistenz verstärkt.

Unser besonderer Dank gilt den Mitgliedern des projektbegleitenden Arbeitskreises, die die Arbeit beider Teilprojekte des Vorhabenverbundes fachlich begleitet und gefördert haben. In diesem Gremium haben Persönlichkeiten mit wissenschaftlicher und praktischer Expertise im Bereich Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung mitgewirkt.

---

<sup>1</sup> Das Projekt wurde bei der DLR-Projekträgerchaft des BMBF administrativ unter dem Förderkennzeichen 01 HK 9602/0 als Teilprojekt des Vorhabenverbundes „Forschung zur Entwicklung eines Konzeptes der über- und zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit im Arbeits- und Gesundheitsschutz – Gesundheitsschutz in kleinen Unternehmen“ geführt. Partner dieses lose gekoppelten Verbundes war ein saarländisches Konsortium (ISO, LAGS, FGAT), das an der modellhaften Entwicklung eines regionalen Unterstützungsnetzwerkes für die Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelunternehmen gearbeitet hat und darüber einen eigenständigen Bericht vorlegen wird.

<sup>2</sup> Christine Fromm bearbeitete dabei federführend die Kapitel 1.2, 2.1 (außer 2.1.3) sowie Teile des Kapitels 2.2. Ulrich Pröll verfasste die Kapitel 1.1, 1.3, den Exkurs im Kapitel 2.2.1 sowie das Kapitel 3.

Ohne die Unterstützung wichtiger Kooperationspartner<sup>3</sup> bei der Erschließung von Feldzugängen und letztlich die geduldige Auskunftsbereitschaft zahlreicher Interviewpartner auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene wäre das Vorhaben nicht denkbar gewesen. Die kostbare Arbeitszeit, die uns dabei ohne unmittelbare Gegenleistung geopfert wurde, wissen wir sehr wohl zu schätzen. Umso mehr hoffen wir, uns mit den vorgelegten praktischen Schlussfolgerungen für eine kleinbetriebliche Gesundheitsprävention revanchieren zu können, die die Möglichkeiten kleiner Unternehmen weder über- noch unterfordern wollen.

Christine Fromm und Ulrich Pröll, im Oktober 2000

### **Nachtrag 2008**

Dieser Forschungsbericht, der leider nicht zeitnah als Buch veröffentlicht werden konnte, enthält auch einige Jahre nach seiner Ausarbeitung noch immer wertvolle empirische Befunde und konzeptionelle Anregungen für die Diskussion über kleinbetriebliche Prävention. Deshalb haben wir den gesamten Text noch einmal für eine Internet-Publikation aufbereitet um ihn einem breiteren Publikum leichter zugänglich zu machen. Dabei wurden lediglich einige redaktionelle und formale Optimierungen (Rechtschreibung, Layout etc.) vorgenommen, die Inhalte wurden in der „historischen“ Originalfassung belassen.

Ulrich Pröll, im Juni 2008

---

<sup>3</sup> Hier gilt ein besonderer Dank den Kolleginnen und Kollegen vom Zentrum für Umwelt und Energie der Handwerkskammer Düsseldorf sowie dem Leiter des Amtes für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik in Neuruppin, Herrn Helmut Lankau.

## 1. Ziele und Anlage der Untersuchung

Dieses erste Hauptkapitel dokumentiert den praktischen und wissenschaftlichen Hintergrund (1.1) und die methodische Vorgehensweise der Untersuchung (1.2). Im ersten Unterkapitel werden zunächst die arbeitsschutz- und präventionspolitischen Ausgangsfragestellungen der Untersuchung dargestellt, so wie sie im Rahmen der Projektentwicklung, einschließlich der Operationalisierungsphase zu Vorhabenbeginn, konkretisiert worden sind (1.1.1). Es schließt sich ein Überblick über die einschlägige Forschung zum Thema (1.1.2) sowie eine kurze Darstellung der paradigmatischen Grundlagen moderner Gesundheits- und Präventionswissenschaft an, die uns bei der Konzeptualisierung und Operationalisierung des Forschungsproblems Pate gestanden haben (1.1.3).

Vor diesem Hintergrund präsentieren wir schließlich unser empirisches Forschungsdesign, die Daten- und Materialgrundlage sowie die Erhebungs- und Auswertungsmethodik (1.2). Auch pragmatische Aspekte des Feldzugangs, der Betriebsakquisition und der Fallstudienorganisation – immer wieder neuralgische und erfolgsbestimmende Punkte jeglicher Kleinbetriebsforschung – müssen dabei besprochen werden.

### 1.1 Präventionspolitischer Hintergrund und wissenschaftlicher Bezugsrahmen

#### 1.1.1 Präventionspolitischer Handlungsbedarf und Ziele des Vorhabens

Bis weit in die achtziger Jahre hinein konzentrierten sich die öffentlichen und politischen Bemühungen zur Weiterentwicklung von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit auf die Welt der großen Unternehmen. Forschung und Entwicklung, Regelsetzung, Handlungs- und Organisationsmodelle sowie Professionalisierungskonzepte orientierten sich primär an den Bedarfen und Möglichkeiten von Konzernen und Großunternehmen. 'Arbeitsschutz', 'Humanisierung der Arbeit' und 'Betriebliche Gesundheitsförderung' entwickelten sich zunächst als *großbetriebliche* Leitbilder der Prävention, die an eine Vielzahl anspruchsvoller Systemvoraussetzungen gebunden waren, wie eine entwickelte Industriebürokratie, ein differenziertes Arbeits- und Personalmanagement, repräsentative Interessenvertretung, betriebliche Expertensysteme usw. Deutliche Indizien für eine politisch verbindlichere und praktisch folgenreichere Thematisierung der Prävention in der *kleinbetrieblichen Arbeitswelt* datieren jedoch erst auf die Mitte der neunziger Jahre. Als wesentliche Triebfedern dieses Prozesses können die stärker 'mittelständisch' und zugleich auf den Abbau sektoraler Disparitäten zielende Arbeitsschutzpolitik der Europäischen Gemeinschaft und die durch den § 20 SGB V vorübergehend ausgelöste Experimentierfreude auch im Bereich kleinbetrieblich-handwerklicher Gesundheitsförderung unterstellt werden.

Der *institutionelle Arbeitsschutz* konzentriert seine Bemühungen zur Systematisierung der kleinbetrieblichen Prävention gegenwärtig – nach erfolgter nationaler Umsetzung europäischer Rahmen- und Einzelrichtlinien – auf die Einrichtung einer obligatorischen präventionsfachlichen Beratung auf sicherheitstechnischem und arbeitsmedizinischem Gebiet sowie die flächige Anwendung grundlegender Methoden der Gefährdungsbeurteilung und des Arbeitsschutzmanagements. Mit diesen im Kern regulativen Maßnahmen wurde unter formalem Umsetzungsdruck begonnen, ohne dass praxistaugliche und hinreichend konsensgestützte Konzepte und Leitbilder von 'Prävention im Kleinbetrieb' einen Orientierungsrahmen und eine stabile Dialog- und Kooperationsplattform mit der kleinbetrieblichen Arbeitswelt und ihren Interessenverbänden hätten bieten können.

Arbeitsschutzpolitik und institutioneller Arbeitsschutz haben aus Gründen, die wir noch deutlich machen werden, traditionell einen schweren Stand gegenüber den Unternehmen und Interessenverbänden der mittelständischen Wirtschaft. Dieser klassische Konflikt wurde durch die neuen Rechtsvorschriften für die Arbeitsschutzorganisation in Kleinbetrieben zunächst erheblich verschärft. Es entzündete sich heftiger Widerstand insbesondere der Handwerksorganisation, der sogar vorübergehend in der Forderung nach Privatisierung der Unfallversicherungsträger gipfelte und auf eine bedrohliche Entsachlichung der Debatte zusteuerte.

Zwar hat der Konflikt inzwischen an Schärfe verloren und es sind deutliche Zeichen einer konstruktiveren Auseinandersetzung zu erkennen.<sup>4</sup> Die staatliche Regelsetzung befindet sich aber unverändert unter Begründungszwang. Bisherige Versuche, kleinbetrieblichen Handlungsbedarf wissenschaftlich-inhaltlich zu begründen, haben wegen ihrer zu einseitigen Orientierung an der 'reinen Lehre' des institutionellen Arbeitsschutzes und den überkommenen Defizit-Theoremen der Kleinbetriebsforschung zu teilweise heftigen Reaktionen geführt und so eher das Gegenteil bewirkt (Handwerkszeitung vom 25.07.1996). Politisch weht dem Arbeitsschutz der Wind einer eher auf Deregulierung orientierten mittelstandsfreundlichen Wirtschaftspolitik ins Gesicht. So bleibt nur der sachlich-inhaltliche soziale Dialog zwischen Arbeitsschutz und der kleinbetrieblich-handwerklichen Arbeitswelt: Regulierungsansprüche müssen nach Form und Inhalt konsequenter aus den betrieblichen Bedarfslagen heraus begründet und konkretisiert werden – europapolitische, volkswirtschaftliche oder gesundheitsökonomische Argumente tragen dabei nicht allzu weit. Vor diesem Hintergrund hat sich das Vorhaben immer auch als bescheidener 'unparteiischer' Beitrag zur notwendigen Versachlichung der Debatte über kleinbetriebliche Prävention verstanden.

---

<sup>4</sup> In einer Rahmenvereinbarung zwischen dem Deutschen Handwerkskammertag und dem Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften wurde inzwischen wieder deutlich auf Kooperation gesetzt.

**Praktischer** Hintergrund des Projektes sind also die verstärkten Bemühungen, die Standards des betrieblichen Gesundheitsschutzes auch in der kleinbetrieblichen Arbeitswelt zu sichern und zu verbessern. Wir gehen davon aus, dass eine solche Ausweitung systematischer Prävention in die kleinbetriebliche Arbeitswelt **nicht primär** als Problem überbetrieblicher Interventionsstrategien (Aufsicht, Information, Beratung etc.) gefasst werden darf. Grundlegend scheint uns vielmehr, dass auch in kleinen Unternehmen eine aus sich heraus trag- und lebensfähige soziale Basis für Eigeninitiative und Eigeninteresse an Sicherheit und Gesundheitsschutz vorhanden sein und kultiviert werden muss. Wir vermuten weiterhin, dass diese Basis sich bei entsprechend genauem Hinsehen als breiter erweist, als dem institutionellen Arbeitsschutz und den Unternehmen selbst bewusst ist. Mit diesen gleichsam natürlich vorhandenen Grundstrukturen der Bewältigung von Sicherheits- und Gesundheitsanforderungen müssen alle externen Standards und Normierungen im Grundsatz verträglich sein, wenn sie nachhaltig Geltung erlangen und 'Selbstläuferprozesse' auslösen wollen.

Insgesamt sind die Zielsetzungen des Projektes in folgenden Kranz präventionspraktischer Fragen und Hypothesen eingebettet:

- **Entwicklung spezifischer Praxismodelle und Leitbilder von Sicherheit und Gesundheitsschutz im Kleinbetrieb**

Ein fundamentales Defizit vermuten wir im Fehlen adäquater kleinbetrieblicher Leitbilder und Handlungsmodelle. Das implizite Praxismodell des Arbeitssicherheitsgesetzes läuft in der kleinbetrieblichen Arbeitswelt leer. Die auf dieser Folie zwangsläufig defizitären Diagnosen des kleinbetrieblichen Arbeitsschutzes sind für Arbeitsschutz und kleinbetriebliche Praxis wenig hilfreich. Es besteht also erheblicher Bedarf an spezifischen, positiven, orientierenden und motivierenden Leitbildern von 'gelingendem Gesundheitsschutz im Kleinunternehmen'.

- **Weitgehende Nutzung 'natürlich' vorhandener präventionsdienlicher Potenziale der kleinbetrieblichen Arbeitswelt**

Solche Leitbilder und Praxismodelle sind umso anschlussfähiger, je nahtloser sie auf den gewachsenen Sozialordnungen und Geschäftsprozessen kleiner Unternehmen aufliegen. Sie müssen sich insbesondere der quasi-natürlichen präventionsdienlichen Potenziale der kleinbetrieblichen Arbeitswelt versichern, diese stärken und weiterentwickeln. Neben die bisher dominierende pathogenetische Betrachtung gerade der kleinbetrieblichen Arbeitswelt muss also eine salutogenetische Perspektive treten.

- **Maßgeschneiderte externe präventionsfachliche Unterstützung**

Erst auf der Basis tragfähiger, alltagsgerechter Handlungsmodelle für Kleinbetriebe können externe Unterstützungsbedarfe sowohl inhaltlich als auch logistisch optimiert

werden. 'Viel hilft viel' kann hier auch die falsche Devise sein. Überdosierte Betreuungskonzepte sind nicht nur zu teuer, sie können auch betriebliche Eigeninitiative und Selbsttätigkeit blockieren und die Entfaltung endogener Potenziale beeinträchtigen. Eine ähnliche ungeplante Nebenwirkung wird der Einführung des Arbeitssicherheitsgesetzes Mitte der siebziger Jahre nachgesagt.

- **Nutzung der Dialog- und Transferpotenziale gewachsener sozialer Netze der kleinbetrieblichen Arbeitswelt**

Vorliegende Interventionserfahrungen, insbesondere aus dem Handwerksbereich, lassen auf eine große präventionspraktische Bedeutung zwischenbetrieblicher sozialer Netzwerke (Innungen, Kammern, Fachverbände, soziale Selbstverwaltung, sektorale und regionale Arbeitskulturen usw.) schließen. Hier könnten einerseits wichtige Funktionen der gemeinschaftlichen Generierung innovativer Leitbilder angesiedelt sein. Zum anderen können in diese vorhandenen, klientelnahe und grundsätzlich akzeptierten Strukturen operative Aufgaben der Promotion, der Intervention und des Leistungstransfers im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz integriert werden.

- **Entwicklung tragfähiger Modelle inter-institutioneller Kooperation für die Prävention in Kleinunternehmen**

Die Optimierung des Gesundheitsschutzes in Kleinunternehmen erfordert fachliche Ressourcen, die am ehesten in inter-institutioneller Kooperation aller beteiligten Akteure mobilisiert werden können. Auf der Ebene der Umsetzung und Intervention sind Modelle der sektoralen und regionalen Kooperation gefragt.<sup>5</sup>

### 1.1.2 Forschungsdefizite und Forschungsbedarf

Angesichts langjähriger und in vielfältiger Form institutionell verfestigter Großbetriebsorientierung des Arbeitsschutzsystems überrascht es nicht, wenn auch die *wissenschaftliche* Beschäftigung mit Gesundheit und Sicherheit im Kleinbetrieb unter systematischen Erkenntnisdefiziten und Blickverengungen leidet. Auf einige besonders markante Schwachstellen sei an dieser Stelle kurz hingewiesen.

Forschung zur betrieblichen Prävention ist programmatisch in weiten Teilen 'Arbeitsschutzforschung', indem sie sich stark auf die organisatorischen und institutionellen Funktionsbedingungen und Logiken des 'Arbeitsschutzsystems' – sein Innenleben – konzentriert. Diese Schwerpunktsetzung mag in der Folge des forcierten Systemausbaus seit den späten sechziger Jahren historisch notwendig gewesen sein, und sie hat sicherlich wichtige Modernisierungsimpulse gegeben. Tendenziell vernach-

---

<sup>5</sup> Hier lag der Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkt des Saarbrücker Teilprojektes im Rahmen des Verbundes.

lässigt wurde darüber jedoch die subjektive und soziale Konstitution von Gesundheit und Sicherheit in den betrieblichen Alltagsstrukturen 'unterhalb' bzw. 'außerhalb' formaler Regelsysteme, Organisationsstrukturen und institutioneller Settings. Diese Leerstelle hinsichtlich der lebenspraktischen betrieblichen Fundamente von Gesundheit und Sicherheit erschwert nun insbesondere das Verständnis der 'Soziogenese von Gesundheit' im Kleinbetrieb. Dass hier quasi-natürliche Präventionspotenziale wirksam sind, die Gesundheit – auch bei ungleich schwächerer Durchformung durch die Formalstrukturen des institutionellen Arbeitsschutzes – schon immer 'irgendwie' möglich gemacht haben, steht für uns außer Zweifel. Positiv gewendet: Für derartige Grundlagenforschung bietet sich die kleinbetriebliche Arbeitswelt als ein ausgezeichnetes Forschungsfeld an, weil sie gleichsam einen freieren Blick auf die basalen Sozialformen des Umgangs mit Sicherheit und Gesundheit ermöglicht. Auch die großbetriebliche Prävention wird hiervon vermutlich profitieren können.

Sofern sich Arbeitsschutzforschung empirisch mit kleinen Betrieben beschäftigt, orientieren sich ihre Fragestellungen und Forschungsdesigns zumeist an institutionellen Idealtypen und normativen Konstruktionen des *großbetrieblichen Arbeitsschutz-Modells*. Ein typisches Beispiel dafür ist die – ansonsten sehr materialreiche und informative – Studie über "Gefahrstoffe in Klein- und Mittelbetrieben" (Voullaire 1995), die die anspruchsvolle und nur in wenigen Großunternehmen realisierte Systematik der Gefahrstoffverordnung gleichsam eins-zu-eins in die Methodik einer empirischen Analyse des kleinbetrieblichen Umgangs mit Gefahrstoffen übernimmt. Deprimierende, das Defizienzmodell vom Kleinbetrieb bestätigende Befunde sind damit natürlich vorprogrammiert. Die im Material an verschiedenen Stellen hervorscheinenden Ansätze pragmatischer Vorsorge kleiner Unternehmen im Umgang mit Stoffen stehen weitgehend im Schatten der vorherrschenden Negativbefundung. Nebenbei zeigt die Studie eindringlich, wie wenig tragfähig der Fachcode des institutionellen Arbeitsschutzes in der kleinbetrieblichen Arbeitswelt ist: Der für den Arbeitsschützer fast selbsterklärende Begriff 'Gefahrstoffe' wurde von den kleinbetrieblichen Interviewpartnern vielfach gar nicht verstanden oder in völlig abweichender Bedeutung interpretiert.

Darüber hinaus würde das in der Analyse organisatorisch-institutioneller Strukturen leidlich bewährte methodische Standardinventar der Arbeitsschutzforschung, Experteninterviews und standardisierte Umfragen, ein Vordringen in die Tiefenschichten der kleinbetrieblichen Alltagspraxis auch kaum zulassen. Diese kann in angemessener Tiefenschärfe nur mit phänomenologisch-ethnographischer Methodik, unter Einschluss offener Beobachtungsverfahren, rekonstruiert werden. Das dem Arbeitsschutzforscher vertraute System impliziter Thesen und Modellvorstellungen über 'Arbeitsschutz' muss dabei methodisch suspendiert werden. An seine Stelle muss eine Haltung künstlicher Naivität und Fremdheit treten, mit der der 'soziale Möglichkeitsraum von Gesundheit' erkundet wird, den die arbeitenden Menschen in ihrer praktischen Lebensbewältigung konstituieren.

Wer also in der lebensweltlichen Soziogenese von Gesundheit eine geeignete empirische Ausgangsbasis für das Präventionsproblem sucht, muss sich schon außerhalb der einschlägigen Arbeitsschutzforschung in den dünn gesäten Untersuchungen der sozialwissenschaftlichen Kleinbetriebsforschung umsehen (aktueller Überblick bei: Wassermann 1997). Hier sind insbesondere den am Konzept der "betrieblichen Sozialordnung" interessierten empirischen Arbeiten anregende Einzelbefunde und Typologierungsansätze zur sozialen Struktur kleiner Betriebe zu entnehmen (Kotthoff, Reindl 1990; Dabrowski u. a. 1986). Mit dem Begriff "betriebliche Sozialordnung" oder "betriebliche Arbeits- und Sozialverfassung" ist die Grundannahme verbunden, dass jeder Betrieb ein individuelles Arrangement von (horizontalen und vertikalen) Sozialbeziehungen ausbildet, das sich als übersituative, latente Struktur der Arbeits-, Organisations- und Leistungskultur – als konsistenter 'arbeitspolitischer Stil' – in den unternehmenspolitischen Entscheidungen, der konkreten Gestaltung der Arbeitsprozesse und der Betriebsorganisation, in personalwirtschaftlichen Maßnahmen usw. empirisch aufspüren lässt. Systematische Bezüge zur Soziogenese und dem betrieblichen Möglichkeitsraum von *Gesundheit* sind evident, werden in den Arbeiten aber selten hinreichend weiterverfolgt. Anregend ist in diesem Kontext die Studie von Brüggemann und Riehle (1995), die die sektoralen Innovationspotenziale und -barrieren für einen integrierten Umweltschutz am Beispiel der Sanitär-Branche differenziert untersucht. Die Autoren legen dabei – ohne expliziten Gesundheitsbezug – eine empirisch sehr gehaltvolle idealtypische Rekonstruktion handwerklicher Arbeits- und Sozialordnung vor, die deren spezifische institutionelle und arbeitskulturelle Prägung angemessen berücksichtigt.

Die Forschung zu Arbeit und Gesundheit, speziell die dem institutionellen Arbeitsschutz zuarbeitende, ist bis in die Gegenwart stark vom *pathogenetischen Paradigma* beeinflusst. Dieses stellt vorzugsweise auf die krankmachenden Potenziale der Arbeit, d.h. ihre *Risiken* für die Gesundheit ab und erarbeitet auf dieser Grundlage belastungsspezifische Präventionsstrategien (Lärmschutz, Gefahrstoffschutz, Strahlenschutz usw.). Im Zusammenhang mit der wachsenden Zahl von Interventionsprojekten zur betrieblichen Gesundheitsförderung hat das an Antonovsky angelehnte Konzept der *Salutogenese* wachsende praktische und theoretische Bedeutung erlangt (z.B. Antonovsky 1997; Kraft u. a. 1994; Udris, Rimann und Thalmann 1994). Der salutogenetische Ansatz kehrt die Richtung der Hypothesenbildung um und fragt danach, warum und wie Menschen trotz z. T. extremer Belastungen gesund bleiben. Angesichts des scheinbaren 'Gesundheits-Paradoxons' der kleinbetrieblichen Arbeitswelt, des Nebeneinanders normaler bis hoher Anforderungen und Belastungen, geringer institutioneller Gesundheits-Ressourcen und dennoch eher durchschnittlicher Morbiditätsdaten, scheint das salutogenetische Paradigma gerade hier einen besonders fruchtbaren Ansatz für Analyse und Intervention zu bieten. Sind diese aus Sicht institutioneller Strategien 'quasi-natürlichen' Gesundheits-Ressourcen der kleinbetrieblichen Arbeitswelt identifiziert und in ihrem sozialen Wirkungsgefüge ver-

standen, können sie als tragfähige, endogene Ansatzpunkte gezielter, milieugerechter Entwicklungs- und Förderstrategien dienen.

Der Gattungsbegriff 'Klein- und Mittelunternehmen' stellt bekanntermaßen eine Residualkategorie für alle 'Nicht-Großen' dar und zeichnet sich folglich durch extreme Unschärfe aus. Nach amtlicher Definition der EU fallen darunter alle Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten unterhalb einer bestimmten Umsatzschwelle. Für wissenschaftliche wie praktische Probleme der Prävention ist damit die Frage nach einem tragfähigen Strukturierungs- und Differenzierungsprinzip aufgeworfen. Die Dimension 'Beschäftigtenzahl' ist dabei sicherlich von erheblicher Bedeutung, stehen doch das Ein-, Zehn- und Hundertpersonen-Unternehmen allein schon für sehr unterschiedliche Handlungs- und Ressourcenkonstellationen. Üblicherweise werden diese Differenzen aber wie Ausprägungsvariationen des metrisch-linearen Merkmals 'Größe' behandelt, wodurch die dazwischen liegenden qualitativen Struktur-Brüche tendenziell verschwinden. Die üblichen Größenklassenstaffelungen werden so oft im Sinne von reinen Miniaturisierungsschritten interpretiert, vor allem bei der Auswertung von Umfragedaten. Unter Präventionsgesichtspunkten gehaltvolle Strukturierungen werden sich aber wohl nur über mehrdimensionale Merkmalsräume erreichen lassen. Dabei sind zumindest noch die Sektor- und Branchenzugehörigkeit, die einen ganzen Komplex zwischen- und überbetrieblicher Strukturen repräsentieren, sowie die sozial- und wirtschaftsräumliche Platzierung zu berücksichtigen. Über den *Zusammenhang* von Betriebsgröße, Branche, Sektor und Region formieren sich möglicherweise Teilmilieus der kleinbetrieblichen Arbeitswelt<sup>6</sup>, die als konsistente soziokulturelle Gebilde den Rahmen milieuspezifischer Präventionskonzepte bilden können.

Die gerade in der Kritik der Hauptströmung der Kleinbetriebsforschung angeschnittenen präventionswissenschaftlichen Aspekte werden im folgenden Kapitel etwas systematischer ausgeführt.

### 1.1.3 Theoretisch-konzeptioneller Orientierungsrahmen

Das hier dokumentierte Projekt möchte also als *empirischer* Forschungsbeitrag zur Lösung eines präventionspraktischen Problems verstanden werden: Es dient der Suche nach einem spezifischen und effizienten Modell der Organisation und Institutionalisierung der gesundheitlichen Prävention in kleinen und kleinsten Unternehmen. Die Weiterentwicklung gesundheits- und präventionswissenschaftlicher Theorie ist dabei kein eigenständiges oder gar primäres Ziel. Mit den forschungsbegleitenden theoretischen Arbeiten haben wir die bescheidenere Absicht verfolgt, konzeptionelle

---

<sup>6</sup> Wir verwenden für diese weitere Gegenstandsperspektive, die die Relation zwischen kleinbetrieblichem Arbeitsalltag und seinen regionalen, institutionellen und sektoralen Strukturierungen betont, häufiger den Begriff 'kleinbetriebliche Arbeitswelt'. Das deutsche Handwerk ist gleichsam der Parade Fall einer solchen Substruktur (mit Institutionen-Qualität).

und interpretative Orientierungen für die empirische Rekonstruktion sozialer Konstitutionsprozesse von Gesundheit in der kleinbetrieblichen Arbeitswelt und darin angelegter Präventionspotenziale zu gewinnen.

Wir können dabei auf der einen Seite an theoretisch-konzeptionelle Vorarbeiten der Sozialforschungsstelle Dortmund insbesondere auf den Forschungsfeldern Arbeitsschutz und Arbeitspolitik anknüpfen. Hier wurde ein auf die Tradition sozialphänomenologischer Arbeitsforschung gestützter und mit institutionentheoretischen Elementen erweiterter 'Ansatz mittlerer Reichweite' entworfen, der sich in zahlreichen empirischen Projekten als tragfähig erwiesen hat (Pröll, Peter 1990; Pröll 1991). Im Folgenden konzentrieren wir uns darauf, auf einer eher paradigmatischen Ebene neuere Konzepte der Gesundheits- und Präventionsforschung für die Erweiterung dieses theoretisch-methodischen Rahmens nutzbar zu machen. Am salutogenetischen Paradigma orientierte Ansätze sowie am Lebensweisen- und Setting-Konzept ausgerichtete Interventions- und Gesundheitsförderungsansätze stehen dabei im Mittelpunkt. Angesichts einer deutlichen Konvergenz beider Linien auf eine Subjekt- und Handlungsorientierung sowie die Betonung von Lebenswelt, Lebenspraxis und Laienpotenzial ergeben sich vielfältige Anschlüsse.

Denn in der neueren sozialwissenschaftlich orientierten Gesundheitsforschung zeichnet sich eine breite Übereinstimmung darüber ab, dass die Soziogenese von Gesundheit empirisch in der praktischen Lebensführung der Menschen aufzusuchen ist. In dieser Grundeinsicht sind sich unterschiedliche Zugänge, seien sie eher kulturologischer oder eher systemtheoretischer Provenienz, offenbar prinzipiell einig (Lafaille 1994). Dies schlägt sich nicht zuletzt in den zugrunde liegenden **Gesundheitsbegriffen** nieder. Die Forschungsgruppe um Ivars Udris hat – aufbauend auf theoretischen und empirischen Arbeiten im Zusammenhang ihres SALUTE-Projektes – den Gesundheitsbegriff konzipiert als (Rimann, Udris 1998: 352; Hvh. i. O.):

*"... ein transaktional bewirktes dynamisches Gleichgewicht zwischen den physischen und psychischen Schutz- und Abwehrmechanismen des Organismus einerseits und den potenziell krankmachenden Einflüssen der physikalischen, biologischen und sozialen Umwelt andererseits (...). Gesundheit ist ein konstruktiver Prozess der Selbstorganisation und Selbsterneuerung. Gesundheit muss vom Organismus ständig hergestellt werden: als immunologisch verstandene Abwehr sowie als Anpassung an oder zielgerichtete Veränderung der Umweltbedingungen durch das Individuum. Dieses dynamische Gleichgewicht ist abhängig von der Verfügbarkeit und der Nutzung von gesundheitsschützenden (protektiven) bzw. -wiederherstellenden (restaurativen) Faktoren in der Person und in der Umwelt, die als innere (personale) und äußere (situative) Ressourcen bezeichnet werden."*

Dieses Gesundheitsverständnis geht deutlich über bio-medizinische, einseitig pathogenetische Engführungen, aber auch normativ-utopische Konzepte, wie sie die frühe

WHO-Formel vom "vollkommenen körperlichen und seelischen Wohlbefinden" proklamierte, hinaus. Zentral für dieses subjektrelative Konzept sind die kognitiven und praktischen Sach-, Sozial- und Selbstbezüge des Individuums in ihrer Strukturierung durch personale, soziale und institutionelle Faktoren und Ressourcen.

Gesundheit ist damit weder das bloße Korrelat von Umweltbedingungen, noch auf die Lebenshaltungen und Selbsterfahrungen des Subjekts reduzierbar.<sup>7</sup> Gesundheit lässt sich auch nicht auf das zum Funktionieren in sozial determinierten Zusammenhängen (Arbeit, Familie usw.) erforderliche Kraft- und Energiepotenzial reduzieren. Es ist immer die subjektrelative und 'individualistische' Komponente als Kraftquelle persönlicher Selbstverwirklichung und individuellen Glücksstrebens ins theoretische Kalkül zu ziehen.

Die Vorstellung von Gesundheit als 'dynamisches Potenzial', als amorphe Kraft und Energie der Lebensführung (Erben, Franzkowiak und Wenzel 1986:69), berührt sich mit der von Antonovsky betonten *Normalität* von Heterostase und Diskontinuität von Gesundheit. Gesundheit lässt sich nicht als binärer Zustand über die Differenz zu Krankheit merkmalsbegrifflich definieren. Die Balance der Subjekt-Umwelt-Interaktion kann im Lebenslauf wie im aktuellen Status einer Person auf einem Kontinuum zwischen den Polen 'Gesund' und 'Krank' schwanken. Gesundheit zeigt sich hiernach gerade dann, wenn die zuungunsten des Subjekts verlorene oder bedrohte Balance von diesem konstruktiv und zukunftsorientiert neu austariert wird. Deshalb müssen chronische Erkrankungen, Behinderungen, dramatische Umweltveränderungen und traumatische Lebensereignisse (z.B. Arbeitsplatz- oder Partnerverluste) nicht zwangsläufig gesundheitlich negativ attribuiert werden.

Besonders fruchtbar für die Erforschung arbeitsweltlicher Konstitutionsprozesse und 'Möglichkeitsräume' von Gesundheit dürfte sich die zunehmende Diffusion eines '**salutogenetischen**' Paradigmas auswirken. Der Neologismus *Salutogenese* wurde vom israelischen Sozialwissenschaftler *Aron Antonovsky* eingeführt, dem zwar nicht die Begründung (Geyer 1997), wohl aber die Pointierung und Popularisierung dieses Paradigmas zu verdanken ist. Konkretisiert für das Themenfeld *Arbeit und Gesundheit* ist damit folgender Perspektivenwechsel bezeichnet: Bis heute sind weite Bereiche der Arbeitswissenschaften, der Arbeitsmedizin und des Arbeitsschutzes einseitig durch Konzepte und Modelle zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit dominiert, die sich an der Leitfrage orientieren: "Was macht bei der Arbeit krank?". Prominente Beispiele sind das Berufskrankheiten-Modell, Dosis-Wirkungs-Vorstellungen in der Toxikologie, das Belastung-Beanspruchung-Modell, aber auch die meisten

---

<sup>7</sup> Die systemtheoretisch inspirierte sozialökologische Gesundheitskonzeption modelliert dieses Spannungsverhältnis als Beziehung selbstreferenzieller, autopoietischer Systeme. So z.B. Friczewski (1996), der mit Blick auf Arbeit und Gesundheit von strukturellen Kopplungen des biologischen (Organismus), psychischen (Person) und sozialen Systems (Organisation) ausgeht.

Stress-Konzepte. Dies führt, zusätzlich motiviert durch das sozialrechtliche Verursacherprinzip, zur Bevorzugung von Präventionsstrategien, die auf die Verhinderung und den Abbau von Belastungen und Gefährdungen abzielen. In der Praxis des Arbeitsschutzes haben sich daraus eine Vielzahl zumeist isolierter und hochspezialisierter Präventionsprogramme entwickelt (Lärmschutz, Gefahrstoffschutz, Strahlenschutz usw.). Das pathogenetische Paradigma hat historisch durchaus die Kumulation praktisch verwertbaren Gestaltungswissens (Grenzwerte etc.) ermöglicht und im Arbeitsschutz eine Radikalisierung des Prinzips der sog. Verhältnisprävention mitbegründet. Die problematische Schattenseite dieser Orientierung ist jedoch in einer Marginalisierung subjektiver und sozialer Laienpotenziale der Prävention zugunsten objektivistischer, technozentrischer und expertendominierter Praktiken eines 'Risikomanagements' sowie untersuchungsmedizinischer Vorsorgestrategien zu sehen.

Vor diesem Hintergrund hat Antonovsky seit den siebziger Jahren empirisch und konzeptionell an der Frage nach den **gesundheitsstiftenden Faktoren menschlicher Existenz** gearbeitet. Sein salutogenetischer Ansatz kehrt also die Richtung der Hypothesenbildung um und fragt danach, warum und wie Menschen trotz z. T. extremer Belastungen gesund bleiben. Sein besonderes Interesse gilt dabei den *generalized resistance resources*, d.h. belastungsunspezifischen Widerstandskräften, die er sehr umfassend als "*property of a person, a collective or a situation*" (1993:15) begreift. Salutogene Eigenschaft billigt er also Phänomenen auf allen Aggregationsniveaus des Sozialen zu.<sup>8</sup>

Die paradigmatische Orientierung unserer Untersuchung erfordert dabei ein besonderes Augenmerk für das gesundheitswissenschaftliche Arbeitsgebiet, das Badura (1981) als 'Ressourcenforschung' etikettiert hat. Es ist seit den siebziger Jahren neben die Belastungs- und Stressforschung getreten, die nach distinkten Umweltreizen und Gefährdungen und korrespondierenden psycho-sozialen Effekten und physiologischen Kosten sucht. Der Ressourcenforschung geht es primär um die "*Identifikation und um den Wirksamkeitsnachweis persönlicher, sozialer und institutioneller Ressourcen, Hilfen oder Schutzfaktoren*" (ebda.: 16), die die Gesundheitschancen von Individuen oder Kollektiven bei der Lebensbewältigung positiv beeinflussen.

Gesundheitliche Ressourcen wollen wir verstehen als in der 'inneren' oder 'äußeren' Reichweite des Subjekts liegende und prinzipiell realisierbare **Optionen** kognitiv-emotionaler und praktisch-tätiger Lebensbewältigung, deren strategisch-reflektierte

---

<sup>8</sup> Das salutogenetische Paradigma wird häufig als spezifische philosophische Basis der Politik der Gesundheitsförderung reklamiert. Die inhaltliche Theorie Antonovskys, in deren Zentrum das Konstrukt des Kohärenzsinn (SOC) steht, wird dagegen nach Einschätzung von Bengel, Strittmatter und Willmann (1998) sehr viel seltener verbindlich aufgegriffen. Eine Ausnahme bilden Westermayer und Stein (1996), die versuchen, die KohärenzThese direkt für eine konzeptionelle Fundierung der betrieblichen Gesundheitsförderung heranzuziehen ("Salutogenic Management Modell").

oder auch habituelle Nutzung die Chance erhöht, Gesundheit (im Sinne des eingangs präzisierten Verständnisses) zu erhalten, wiederherzustellen oder zu steigern.

Die Rede von Optionen soll betonen, dass u.E. kein deterministischer Zusammenhang zwischen dem Gesamtpotenzial an Ressourcen und der Gesundheit eines Individuums angenommen werden kann. Das Ressourcenpotenzial kann gleichsam unausgeschöpft sein, *objektiv gegebene* personale wie soziale Ressourcen können unbewusst oder 'ignoriert' bleiben. Die in den Ressourcen verkörperten gesundheitsrelevanten Handlungs- und Verhaltensoptionen müssen gleichsam durch Subjektleistungen realisiert werden. Dabei ist die Annahme prinzipiell sinnvoll, dass dieses 'Optionen-Management' *auch* durch subjektverankerte dispositionelle Meta-Konstrukte (z.B. gesundheitsbezogene Überzeugungssysteme) gleichsam generisch gesteuert wird.

Die Ressourcenforschung orientiert sich überwiegend an einem deskriptiven Schema, das auf zwei Grunddimensionen differenziert:

Eine Dimension bezeichnet den systematischen Ort, gleichsam das 'Quellsystem', über das sich eine Ressource manifestiert und reproduziert. Hier sind mehr oder weniger stringente Unterscheidungen zwischen personalen, sozialen, organisationalen und institutionellen Ressourcen üblich. In der gesundheitspsychologischen Forschung ist allerdings eine (verständliche) Tendenz zu erkennen, in eher dichotomen Kategorien von 'Person' und 'Umwelt' bzw. 'Situation' (oder auch 'inneren' und 'äußeren' Ressourcen) zu argumentieren und die letzteren nicht besonders fein nach unterschiedlichen sozialen Aggregationsebenen zu differenzieren. Vom Standpunkt einer präventionspraktisch interessierten soziologischen Theorie der Gesundheit sind diese Differenzen allerdings von einigem Interesse.

Für unsere Zwecke scheint es sinnvoll, äußere Ressourcen entlang zunehmender Aggregationsniveaus des Sozialen bzw. abnehmender subjektiver Reichweite und individueller Beeinflussbarkeit zu unterscheiden. In Anlehnung an Mussmann u. a. lassen sich dann **personale Ressourcen** fassen als *"... (mehr oder weniger) habitualisierte, d.h. situationskonstante, aber zugleich flexible gesundheitserhaltende und -wiederherstellende Handlungsmuster sowie kognitive Überzeugungssysteme ('belief systems') der Person, die differentialpsychologisch als Persönlichkeitskonstrukte beschrieben werden"* (1993:10). Unter **sozialen Ressourcen** im engeren Sinne würden wir – abweichend vom weiten Verständnis der vorgenannten Autoren – die auf der vor-organisatorischen Ebene sozialer Gemeinschaften und Interaktionssysteme angelegten 'informellen' Hilfs- und Unterstützungsstrukturen im Alltag verstehen (z.B. bestimmte Muster von Kollegialität, praktischer Solidarität, Interpersonalität, sozialer Reziprozität usw.). Diese sind zwar eng verknüpft mit den auf der nächsthöheren Aggregationsebene angesiedelten **organisationalen Ressourcen**, aber analytisch von diesen dadurch zu unterscheiden, dass letztere ihre Existenz selbstreferenziellen

Entscheidungssystemen (i.S. des Luhmannschen Organisationsbegriffs) verdanken. Es handelt sich also um durch lokale Entscheidungssysteme wie Betriebe 'bereitgestellte' und in Arbeitsrollenbeziehungen reproduzierte protektive Handlungsoptionen, z.B. Handlungsspielräume in der Arbeitsausführung, berufliche Entfaltungsmöglichkeiten, Partizipationschancen, aber auch Vorkehrungen des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung. Es scheint weiterhin zweckmäßig, zwischen organisationalen einerseits und **institutionellen Ressourcen** andererseits in Form öffentlich-rechtlicher oder kollektivvertraglicher Regulative (gesundheitsrelevante Organisations- und Schutzvorschriften) und direkter Dienstleistungen (Information, Beratung, Aufsicht etc.) zu unterscheiden. Institutionelle Ressourcen manifestieren sich praktisch zwar zum vermutlich größeren Teil in organisationalen Ressourcen, indem sie z.B. betrieblichen Entscheidungssystemen die Referenz auf Sicherheit und Gesundheit auferlegen. Dies stellt sich empirisch bekanntlich dar in Informations- und Unterweisungspraktiken, themenspezifischen Fürsorgepflichten und Reklamationsmöglichkeiten, arbeitsmedizinischer und sicherheitstechnischer Betreuung usw. Im Gegensatz zu organisationalen Ressourcen sind institutionelle jedoch der (direkten) kollektiven betrieblichen Disposition weitestgehend entzogen, sie definieren gleichsam einen organisationsübergreifenden Bestand an gesundheitsrelevanten Handlungsoptionen. Unter Gesichtspunkten raumzeitlicher Stabilität und damit vor allem auch praktisch-politischer Gestaltbarkeit sind damit kategoriale Differenzen bezeichnet.

Die zweite Dimension der Ressourcenforschung bezieht sich auf die gleichsam 'horizontale' Unterscheidung der sozialräumlichen Kontexte, in denen sie verfügbar sind und in spezifischer Weise protektive Wirkung entwickeln. Hier dominiert die Unterscheidung zwischen der **beruflich-betrieblichen** und der **privat-familiären** Lebenssphäre.

Um den sozialen Kontext theoretisch dingfest zu machen, an dem sich sowohl die Konstitution wie die Förderung bzw. Prävention von Gesundheit gleichermaßen verorten lassen, hat sich Anfang der achtziger Jahre das Konzept der '**Lebensweise**' durchgesetzt. Hintergrund war das 1981 vom Regionalbüro Europa der WHO vorgelegte und anschließend ausdifferenzierte Programm *Gesundheitserziehung und Lebensweisen*. Grundgedanke ist, dass die für Gesundheit relevanten Subjekt-Umwelt-Interaktionen mit individuellen und kollektiven Formen der Alltags- und Praxisbewältigung korreliert sind, die ihrerseits soziale Typiken und Cluster aufweisen und so eine gesundheitspolitische und präventionsstrategische 'Kartierung' der Gesellschaft ermöglichen. Dies impliziert den Vorschlag, Felder für Gesundheitsforschung und -förderung nicht primär nach medizinischen oder epidemiologischen Indikatoren (z.B. Risikofaktoren), sondern nach sozialräumlichen und sozialökologischen Kriterien zu schneiden. Lebensweisen sind dabei keine frei wählbaren *life styles*, sondern kulturell verankerte Handlungsrepertoires und -optionen, die an soziale Lagemerkmale, Gruppen und Milieus gebunden sind. Die soziale Herstellung von Gesundheit steht also in engem Zusammenhang mit den Traditionen, Dilemmata, Widersprüchen und

Konflikten milieuspezifischer Lebensbewältigung. Gesundheitsschädliches oder -dienliches Alltagshandeln ist nur in diesem lebensweltlichen Sinngefüge zu verstehen und zu beeinflussen. Dies kann natürlich nicht zur Folge haben, dass Gesundheitspolitik gleichsam auf Gesellschaftspolitik 'abgeschoben' wird. Das Postulat lautet vielmehr, Maßnahmen und Programme der Gesundheitsförderung und Prävention zu entwickeln, die mit der gegebenen Lebensweise kompatibel sind, zugleich aber sukzessive die darin angelegten Optionen des Gesundbleibens – einschließlich der Energien für ihre Selbstveränderung – zu erweitern (evolutionäres Konzept).

Die mit dem Lebensweisen-Begriff umschriebene Besinnung auf die quasi-natürlichen sozialen und sozialökologischen Konstitutionsprozesse von Gesundheit hat erhebliche Konsequenzen für die strategische Grundorientierung von Prävention und Gesundheitsförderung. Dies betrifft zum einen die *Komplexität von Maßnahmen und Programmen*, die in der Auswahl ihrer Adressaten, in der Verknüpfung von Wirkungsebenen und Instrumenten systemisch und konsistent auf das Interventionsfeld, d.h. die gesundheitsrelevanten 'Stellglieder' und Prozesse, zugeschnitten sein müssen. Alternativen vom Schlage 'Verhaltens- oder Verhältnisprävention' führen vor diesem Hintergrund nicht weiter. Die zweite wesentliche Implikation betrifft den *Zeithorizont* der an Interventionen geknüpften Wirkungserwartungen. Systemische Prävention nach dem Lebensweisen-Konzept ist fast zwangsläufig mit dem 'Trägheitsfaktor' sozialer und kultureller Prozesse beaufschlagt, d.h. der Preis für Nachhaltigkeit wird in der Regel mit dem Ausbleiben kurzfristig (epidemiologisch) messbarer Effekte bezahlt. Für die politische und ökonomische Legitimation systemischer Prävention sind diese Schwierigkeiten im Wirksamkeitsnachweis vielfach ein großes Problem.

Das Lebensweisen-Konzept hat sich primär im Umfeld regionaler und kommunaler Gesundheitspolitik etabliert (Gesunde-Städte-Programm der WHO). Es hat dabei operationelle Ausdifferenzierungen für zentrale Sektoren des gesellschaftlichen Lebens erfahren, für die sich der Begriff 'setting' eingebürgert hat. Die bedeutendsten und bislang am intensivsten bearbeiteten settings sind – neben Gemeinde und Stadt – Unternehmens-Organisationen, Schulen und Krankenhäuser (vgl. Pelikan, Demmer und Hurrelmann 1993). Präventive settings sind demnach gesellschaftlich zentrale, institutionell strukturierte Lebenssphären unter dem strategisch-instrumentellen Blickwinkel der gesundheitsbezogenen Intervention, also gleichsam stabile 'soziale Wirkgefüge der Prävention'.

Die in den dargestellten paradigmatischen Elementen verankerte soziogenetische Sicht des Gesundheits- und Präventionsproblems führt zwangsläufig zu einer Re-Definition des Verhältnisses von Experten und Laien bzw. von institutioneller Prävention und "Laiengesundheitssystem" (Faltermaier 1998). Wird die Prämisse geteilt, dass die alltägliche Herstellung von Gesundheit in erster Instanz eine Leistung des einzelnen Subjekts in einem vielschichtigen sozial-ökologischen Zusammenhang ist,

dann besteht die vornehmste Aufgabe institutioneller Prävention darin, diese Leistung durch Ausweitung ihres immanenten Möglichkeitsraumes zu unterstützen und zu entfalten. Hierauf zielt der Begriff *empowerment*, der aus der amerikanischen Gemeindepsychologie stammt und im deutschen Sprach- und Kulturraum ein gewisses Pendant im sozialpolitischen Subsidiaritätsprinzip hat. Strategisch bedeutet er die Übertragung des Ressourcengedankens auf die Ebene lokaler sozialer Gemeinschaften (Familie, Nachbarschaft, Betrieb usw.) mit dem Ziel der Stärkung ihrer autonomen Selbsthilfe-, Selbstregulierungs- und Selbstheilungspotenziale. Angewandt auf unsere spezielle Fragestellung einer systematischen Prävention in Kleinunternehmen folgt daraus zwingend, dass vor der Dimensionierung und Implementation (externer) institutioneller Maßnahmen und Leistungen eine sorgfältige, auf die Rekonstruktion vorhandener Ressourcen und Bewältigungspotenziale gestützte Bedarfsanalyse zu erfolgen hat.

Die hier im Überblick zusammengefassten Paradigmata moderner Gesundheitswissenschaft und Prävention beginnen allmählich aus der scientific community der Gesundheitsförderung in die (avantgardistischen) Diskussionen über die Modernisierung des Arbeitsschutzes zu diffundieren. So versuchen Cernavin und Wilken (1998) den Präventionsbegriff als metatheoretische Klammer zwischen Arbeitsschutz- und Gesundheitsförderung sowie den dahinter stehenden Zulieferdisziplinen (Sicherheitstechnik, Ergonomie, Arbeitsmedizin, Gesundheitswissenschaften usw.) zu etablieren. Inhaltlich orientiert sich der Ansatz an Luhmanns Theorie sozialer Systeme, die mit handlungs- und kulturtheoretischen Elementen unterfüttert wird. Prävention wird dabei zuvorderst als integraler Bestandteil des Alltagshandelns und Ausdruck individueller, organisationaler und kultureller *Entscheidungsmuster* begriffen.<sup>9</sup> Zugleich wird die sich sowohl in der allgemeinen wie der arbeitsweltlichen Praxis gesundheitlicher Prävention durchsetzende Erkenntnis verarbeitet, dass die komplexen postindustriellen Bedrohungen der Gesundheit nicht ohne kompetente Eigenaktivität der betrieblichen Laiensysteme (vom Beschäftigten bis zur betrieblichen Führungsspitze) zu bewältigen sind. Hieraus resultiert eine zeit(geist)gemäße Neubestimmung der Experten-Laien-Kommunikation über 'Arbeit und Gesundheit' als horizontales, kooperatives Dienstleistungsverhältnis. Präventive Dienstleistung zielt danach, grob vereinfacht, auf die Steigerung des Vektors in arbeitsweltlichen Entscheidungen, der auf die Zukunftssicherung gesundheitlicher Potenziale auf individueller, kollektiver und gesellschaftlicher Ebene reflektiert. Gleichwohl: Der praktische Fortschritt eines solchen Verständnisses von 'Arbeitsschutz als präventiver Dienstleistung' und der damit verbundenen Umgewichtung der Klientel zu 'Kunden' liegt in der Betonung kommunikativ-verstehender, situativer und individuierender Handlungsstrategien gegenüber ei-

---

<sup>9</sup> Die zentrale Schwachstelle des Ansatzes besteht u.E. in der an das rationalistische *health-belief-model* erinnernden entscheidungstheoretischen Annahme eines linearen Maximierungsmotivs für Gesundheit und Sicherheit. Das arbeitende Subjekt bleibt damit nach wie vor auf den Idealtypus des *homo securitatis* reduziert, der seit jeher das Denkgebäude des Arbeitsschutzes bewohnt.

ner generalisierenden, deterministischen und regulativen Orientierung an allgemeinen Normen.

## 1.2. Untersuchungsdesign, Methoden und Datenbasis

### 1.2.1 Untersuchungsdesign im Überblick

Kernziel des Vorhabens ist es, zur besseren wissenschaftlichen Fundierung kleinbetriebsspezifischer Präventionskonzepte beizutragen und dabei die komplizierte Schichtung der Konstitutionsebenen von Gesundheit – vor allem mit Blick auf die Ausgestaltung von Transferprozessen und Unterstützungskonzepten – zu berücksichtigen. Für das empirisch-analytische Vorgehen ergeben sich daraus zwei zentrale Ansatzpunkte:

1. Einer besteht darin, endogene gesundheitsförderliche Potenziale in der sozialen Ordnung und im Alltag kleiner Unternehmen zu rekonstruieren. Im Zentrum der zugehörigen empirischen Erhebungen stehen **Fallstudien in Kleinbetrieben** unterschiedlicher Wirtschaftssektoren.
2. Den empirischen Zugang zu den präventiven Potenzialen in der 'sozialen Infrastruktur' auf zwischen- und überbetrieblicher Ebene haben wir über zwei sich wechselseitig ergänzende und befruchtende Zugänge aufgebaut:
  - Ein eher *strukturell* orientierter Zugang wurde über eine **präventionsbezogene 'Netzwerkanalyse'** der kleinbetrieblichen Arbeitswelt realisiert. Auf der Grundlage einer systematischen Bestandsaufnahme von Aufgaben und Zuständigkeiten, Ressourcen und Instrumenten, Betriebszugängen und Handlungsorientierungen fragen wir, was die vorhandenen Institutionen, Organisationen und Netzwerke faktisch und potenziell für die Prävention im Kleinbetrieb leisten. In diesen Themenkomplex fällt auch die Untersuchung der institutionellen und alltagspraktischen Nahtstellen der Kommunikation zwischen 'Arbeitsschutz' und kleinbetrieblicher Arbeitswelt.
  - Einen zweiten *prozessanalytischen* Zugang eröffnen wir mit der **Sekundär-analyse von Modellprojekten** zur Förderung von Arbeitsschutz und Gesundheit in Klein- und Handwerksunternehmen. Im Stile einer Meta-Evaluation, gestützt auf Projektberichte und ergänzende Expertenbefragungen, widmen wir uns dabei sowohl den von Krankenkassen initiierten und finanzierten Gesundheitsförderungs-Projekten in einzelnen Gewerken bzw. Regionen als auch den überwiegend von den Berufsgenossenschaften getra-

genen Pilotprojekten zur Vorbereitung präventionsfachlicher Betreuungssysteme für Kleinbetriebe.

### 1.2.2. Betriebsfallstudien

#### **Erhebungsmethoden und Datenquellen der Betriebsfallstudien**

Das Minimalprogramm für eine Fallstudie umfasste jeweils folgende Erhebungen:

- Interview mit dem Betriebsinhaber
- Begehung des Betriebes, zumindest kurze Beobachtung von Arbeitsabläufen
- Interview mit einem (ausgebildeten) Beschäftigten

Je nach Kooperationsbereitschaft des Unternehmens wurde das Erhebungsprogramm erweitert um:

- systematische passiv-teilnehmende Beobachtungen des Arbeitsalltags
- Interview mit der (mitarbeitenden) Ehefrau des Betriebsinhabers
- Interviews mit weiteren Beschäftigten, z.B. auch Auszubildenden

Mit diesem Programm zielten wir systematisch mehrere Datenebenen an und griffen dabei im Einzelnen auf folgende Erhebungsmethoden zurück:

#### **a) Themenzentrierte, leitfadengestützte Interviews**

Diese sollen im wesentlichen Aufschluss geben über Unternehmenskonzept, Marktbeziehungen, Betriebsorganisation und Geschäftsprozesse, aber auch über alltägliche Situationen, Handlungs- und Thematisierungsmuster.

Unter diesem Aspekt dienen die Interviews z. T. als explorative Vorarbeit für Beobachtungen, z. T. als Vertiefung vorgängiger Beobachtungsergebnisse im Sinne der sozialen Triangulation, d.h. des Abgreifens verschiedener subjektiver Perspektiven auf typische Arbeitssituationen und betriebliche Konfliktthemen. Die Interviews zielen darüber hinaus auf subjektive Faktoren wie individuelle Arbeitskonzepte und -erfahrungen sowie Elemente subjektiver Alltagstheorien über den Zusammenhang von 'Arbeit und Gesundheit'.

Die Gespräche wurden anhand jeweils spezifischer Leitfäden für die einzelnen Personengruppen geführt, jedoch in offener Weise, d.h. den Befragten sollte möglichst viel Raum zur freien Rede gelassen werden. Während sich dadurch v.a. mit den Betriebsinhabern ausführliche, durchschnittlich ca. 2 Stunden dauernde Gespräche ergaben, dauerten die Gespräche mit Beschäftigten selten länger als die vorab vereinbarte Zeit von einer Stunde.

## **b) Passiv-teilnehmende Beobachtungen**

In der ersten Sektorstudie 'Handwerk' konnten wir in vier Betrieben als passive Beobachter am betrieblichen Geschehen teilnehmen. Über dieses Mittel offener und unstrukturierter Beobachtungen wenden wir uns dem praktischen Arbeitshandeln und der faktischen Alltagsinteraktion in typischen Arbeitssituationen zu. Auch diese Beobachtungen wurden in einer Attitüde der 'künstlichen naiven Neugier' durchgeführt, d.h. wir versuchten uns in der Erhebung möglichst von theoretisch organisiertem Vorwissen und wissenschaftlichen Interpretationsschemata zu lösen. Gleichwohl orientierten wir uns dabei an einem Leitfaden, der gewissermaßen die 'Suchrichtung' der Beobachtung angab. Die Beobachtungen waren fokussiert auf typische soziale Situationen und die darin verwirklichten praktischen Interaktions- und Kommunikationsprozesse. Darüber hinaus waren das Vorhandensein und die Wahrnehmung von gesundheitsrelevanten Handlungsspielräumen – individuell oder als Arbeitsgruppe – von besonderem Interesse. Besonderes Augenmerk legten wir auf die Art und Weise der Arbeitsteilung, die Formen der Kooperation miteinander sowie das Auftreten von 'Führungsbedarf' bzw. das Ausüben von Kontrolle durch Vorgesetzte bzw. den Unternehmer. Außerdem wurden die prima facie, d.h. auch ohne sicherheitswissenschaftliche Expertise erkennbaren Auffälligkeiten der Arbeitsumgebung (Lärm, Temperatur, Gerüche usw.) und etwaige typische Belastungen (Arbeiten in gebückter Haltung, Auftreten von Lärm etc.) registriert.

Die Dauer der Beobachtungen variierte zwischen einigen Stunden und einem Tag. Die auf dieser Folie registrierten Ereignisse und Abläufe wurden – wann immer möglich – sofort kurz notiert und am Ende jeder Beobachtungssequenz ausführlich protokolliert.

### **Pragmatik: Betriebsakquisition und Durchführung der Erhebungen**

Die Akquisition von Fallstudienbetrieben erfolgte in den einzelnen Sektorstudien auf unterschiedlichem Wege:

#### **Handwerk:**

Bei den Erhebungen im Handwerk kooperierten wir mit dem Umweltzentrum der Handwerkskammer Düsseldorf, das gerade an der Vorbereitung eines Arbeitsschutz-Modellprojektes arbeitete (ausführlicher in Kap. 3.3) und insofern großes Interesse an empirisch-systematischen Erkenntnissen über den praktischen Umgang seiner Klientel mit Sicherheit und Gesundheit zeigte. Hieraus resultierten relativ gute Zugänge zur betrieblichen und überbetrieblichen Sphäre der handwerklichen Arbeitswelt.

Da es wenig wahrscheinlich erschien, dass sich Betriebe durch rein wissenschaftlich-methodisch begründete Analyseinteressen der Projektgruppe zur Kooperation, d.h.

auch zur Hinnahme nicht unerheblicher Belastungen und Störungen des Betriebsablaufs, veranlasst sehen würden, wurden die Erhebungsanfragen mit einem Beratungsangebot verbunden. Die im Umweltzentrum der Kammer eingerichtete Projektgruppe (Betriebswirtschaftlerin, Umweltberater, Sicherheitsingenieur) stand bei Bedarf für diese Beratungen zur Verfügung.

Hierzu wurde ein Faltblatt erstellt und breit gestreut, in dem die Problematik von Sicherheit und Gesundheit angesprochen und auf das Informations-, Beratungs-, und Schulungsangebot der Handwerkskammer hingewiesen wurde. Diese Strategie hat sich allerdings als nicht sehr erfolgreich erwiesen. Zwar meldeten sich einige Betriebe darauf, eine intensivere Zusammenarbeit hat sich daraus aber nicht ergeben. Erfolgreicher war die Ansprache über den sog. 'Öko-Club' der Handwerkskammer. Dort wurde auf einem Treffen das Anliegen vorgestellt und für den Fall der Kooperation eine individuelle Betriebsberatung in Aussicht gestellt. Auf diese Initiative gingen mehrere Betriebskontakte zurück, wobei drei davon zu einer Fallstudie geführt haben.

Erfolgreicher verlief i. d. R. der Betriebszugang über die jeweiligen Innungen. Konnte bspw. ein Innungsoberrmeister für die Projektidee gewonnen werden, erklärten sich auch andere Innungsbetriebe zur Teilnahme bereit.

Das erste Fallstudien-sample im Handwerk führte wegen des pragmatischen Auswahl-Verfahrens zu einem Schwergewicht bei metallbe- und -verarbeitenden Gewerken. Um ein breiteres Betriebsspektrum zu erhalten, wurden zum Teil außerhalb der Kooperation mit der Handwerkskammer Düsseldorf Betriebe akquiriert. Auf diesem Wege konnten zwei weitere Betriebe des Sanitär-, Heizungs- und Klima-Gewerks, gewonnen werden.

Zur Vorbereitung der Fallstudie und zur Ermittlung eines eventuellen Beratungsinteresses wurde ein Vorgespräch mit dem Inhaber geführt, wobei teilweise noch am gleichen Tag ein weiteres Interview stattfand.

### **Industrie/Dienstleistungen:**

Nach den Untersuchungen im Handwerk dehnten wir die Erhebungen auf Kleinunternehmen des Industrie- und Dienstleistungssektors aus. Versuche der Akquisition von Betrieben über die Industrie- und Handelskammern, mit denen im Vorfeld systematische Expertengespräche geführt worden waren, erwiesen sich als wenig erfolgreich, weil die Kontakte der Kammern zu dem von uns angezielten Betriebsgrößen-segment von ca. zehn Beschäftigten relativ dünn waren. Auch aus Gesprächen beim Unternehmerverband, einem überbetrieblichen Zentrum und einer selbständigen Sicherheitsfachkraft konnten keine Betriebskontakte vermittelt werden. Hier lag eine Schwelle darin, dass die Unternehmen quasi Kunden dieser Einrichtungen sind. Auch die angesprochenen Berufsgenossenschaften waren teilweise zurückhaltend

bei der Vermittlung von Kontakten, wobei eine Begründung darin lag, die in letzter Zeit ohnehin stark von der BG geforderten Betriebe nicht zusätzlich belasten zu wollen.

Allerdings konnte zu einem Betrieb im Rahmen der Schulung nach dem Unternehmermodell bei einer Metall-Berufsgenossenschaft Kontakt aufgenommen und ein sehr ausführliches Interview mit dem Inhaber geführt werden. Außerdem kam durch die Teilnahme an einer Betriebsrevision durch eine Aufsichtsperson der zuständigen Berufsgenossenschaft ein Kontakt zu einem Kleinstunternehmen der Kunststoffindustrie zustande, in dem daraufhin der Inhaber und ein Mitarbeiter interviewt werden konnten.

Die Zugänge zu den übrigen sechs Unternehmen ergaben sich durch Unterstützung eines ostdeutschen Arbeitsschutzaufsichtsamtes, das geeignete Unternehmen ansprach. In einer ersten Welle wurden zunächst Interviews mit den Inhabern geführt und die Betriebe besichtigt, in einer zweiten Welle konnten dann zusätzlich in zwei Betrieben Gespräche mit Beschäftigten geführt werden.

In weiteren vier Betrieben konnten ergänzende Explorations vorgenommen werden, sei es als Begleitung einer Aufsichtsperson bei der Betriebsrevision, sei es als Gespräch mit dem Inhaber in Begleitung der zuständigen Aufsichtsperson vom Staatlichen Amt für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik. Auch diese weniger systematischen Beobachtungen wurden zwar protokolliert, können aber nicht den Status einer Betriebsfallstudie im o.g. Sinne beanspruchen.

### **Facheinzelhandel:**

Die Kontaktaufnahme zu Betrieben erfolgte zunächst über den regionalen Einzelhandelsverband. Dieser sprach zwei Unternehmen an, die sich bereit erklärten, für eine Fallstudie zur Verfügung zu stehen. Auf einen weiteren Betrieb wurden wir durch einen Zeitungsartikel aufmerksam. Die übrigen vier Betriebe wurden durch persönliche Vermittlung kontaktiert. Tiefe und Umfang der Erhebungen entsprechen insgesamt in etwa denen im Industrie- und Dienstleistungssektor.

Über alle drei Sektoren hinweg haben wir in **22 Unternehmen** Fallstudien durchgeführt. Entsprechend der Anlage der Gesamtuntersuchung waren die Erhebungen in den einzelnen Betrieben des Handwerks am umfangreichsten. In Industrie und Einzelhandel konnten dagegen außer dem Unternehmer selten mehr als ein Mitarbeiter befragt werden. Mit einer Ausnahme konnten aber in allen Unternehmen die Betriebsstätten besichtigt bzw. gemeinsam mit dem Inhaber begangen werden. Alle Gespräche wurden auf Tonband aufgezeichnet und nach festgelegten Regeln transkribiert. Über die Beobachtungen wurden zeitnah ausführliche Gedächtnisprotokolle angefertigt.

Einen Überblick über die Rahmendaten aller einbezogenen Betriebe geben die Kurzsteckbriefe im Anhang.

### **Auswertungsverfahren**

Bei der Interpretation und Verdichtung des Datenmaterials der Betriebsfallstudien sind wir nach folgendem Regelverfahren vorgegangen:

Das für die Durchführung der Fallstudie federführend verantwortliche Mitglied der Forschungsgruppe stellt sämtliche Protokolltexte bereit, d.h. formal durchgesehene Interview-Transkriptionen und Beobachtungsprotokolle sowie ggf. betriebliche Dokumente. Sämtliche Texte einer Fallstudie werden zunächst durch jedes Projektgruppenmitglied individuell einer explorativen Lektüre unterzogen. Dabei erfolgt üblicherweise eine auf den Einzeltext orientierte 'thematische Kartierung', d.h. es werden signifikante Sequenzen definiert und thematisch zugeordnet, als besonders ausdrucksstark verdächtige Passagen (Handlungen und Äußerungen) werden markiert und mit interpretativen Anmerkungen versehen usw. Bei der Exploration von Beobachtungsprotokollen liegt besonderes Augenmerk auf der Identifizierung typischer Alltagssituationen.

Im nächsten, methodisch zentralen Schritt wird jede Fallstudie in der Forschungsgruppe in einem kollektiven Interpretationsprozess durchgearbeitet. Hier steht die Generierung und diskursive Validierung empirischer Thesen und Aussagen zum Fall im Mittelpunkt. Die analytische Blickrichtung ist nun aber nicht mehr so sehr auf einzelne Texte gerichtet, sondern auf die Hintergrundkonstrukte unserer theoretischen Modellierung. Die Daten werden insbesondere auf ihren Informationswert für die Rekonstruktion der drei (miteinander korrespondierenden) zentralen Dimensionen unserer Analyse befragt:

- Welches Bild von der Struktur des Arbeitsalltags und von der betrieblichen Arbeits- und Sozialordnung zeichnet sich ab?
- Welche Alltagstheorien, praktischen Bewältigungs- und kollektiven Deutungsmuster von Arbeit und Gesundheit sind in Geltung?
- Welche (gesundheits- und präventionsrelevanten) Korrespondenzen zwischen betrieblichem Alltag und überbetrieblich-institutionellen Wert- und Sinnbezügen enthält das empirische Material?

Ein an die Metaplan-Methode angelehntes Verfahren der 'schriftlichen Diskussion' hat sich in diesen kollektiven Interpretationsprozessen als sehr hilfreich erwiesen: Es stärkt die Sach- und Ergebnisorientierung der Diskussionen und schließt unmittelbar eine rudimentäre Prozess- und Ergebnisdokumentation mit ein (Pinwand-Protokoll). Das heißt, es werden auch kontroverse, offene und alternative Befundungen regist-

riert. Der Zeitbedarf für diesen Arbeitsschritt liegt selten unter einem Tag pro Fallstudie.

Es ist schließlich wieder arbeitsteilige Aufgabe eines einzelnen Mitgliedes der Forschungsgruppe, die bisherigen Ergebnisse des Interpretationsprozesses, v.a. auf der Grundlage des im dritten Schritt gemeinsam Erreichten, textlich zum Entwurf einer Fallstudien-Monographie zu verarbeiten. Auch dieser wird in der Forschungsgruppe noch einmal diskutiert und bildet danach zusammen mit den anderen Fallstudien-Monographien die Grundlage für Querschnittsinterpretationen auf höherem Verallgemeinerungsniveau.

### 1.2.3 Erhebungen auf überbetrieblicher Ebene

In die Erhebung auf überbetrieblicher Ebene wurden Berufsgenossenschaften, staatliche Arbeitsschutzverwaltung, Betriebsberater der Fachverbände, Handwerks-, Industrie- und Handelskammern, Referenten von Krankenkassen sowie weitere Experten einbezogen. Diese Experteninterviews hatten im Rahmen der systematischen Bestandsaufnahme mehrere Funktionen:

- Sie dienten als eine Ebene der Sammlung quasi-objektiver, auf Expertenerfahrung basierender Daten über Probleme und Handlungspotenziale von Kleinbetrieben im Arbeits- und Umweltschutz (Schwerpunkt: Arbeitsbedingungen, Belastungen, Risiken, beobachtbare Handlungen und Unterlassungen der betrieblichen Akteure).
- Es wurden die Anlässe, Verlaufsformen und Konflikte der Interaktion zwischen institutionellen Handlungsträgern und Kleinbetrieben systematisch beschreibbar.
- Sie ermöglichten die Rekonstruktion der Typisierungen (Stereotype, Interpretationsschemata etc.) von 'kleinbetrieblicher Praxis' im Allgemeinen und zu 'Arbeitsschutz im Kleinbetrieb' im Besonderen, anhand derer überbetriebliche Akteure ihre Interaktion mit der kleinbetrieblichen, handwerklichen Arbeitswelt organisieren (als eine denkbare Ursache gelingender oder misslingender Kommunikation und Kooperation).
- Die Interviews lieferten schließlich auch praktische Einschätzungen der Interviewten zum Bildungs- und Beratungsbedarf im Arbeits- und Gesundheitsschutz in kleinen Unternehmen.

In der überwiegenden Mehrzahl gelang es, mit Experten der operativen Ebene zu sprechen, die über solide praktische Erfahrungen mit Kleinst- und Kleinbetrieben verfügten.

Für die Handwerksstudie konnten so – neben einer Fülle von öffentlich zugänglichen Materialien und Dokumenten (Mitteilungsblätter, Broschüren, Selbstdarstellungen, Statistiken etc.) insgesamt 24 Gespräche mit Experten geführt werden. Im Einzelnen wurden befragt:

- 9 Betriebsberater unterschiedlicher handwerklicher Einrichtungen (Landesinnungen/Fachverbände, Handwerkskammer, Kreishandwerkerschaft)
- 8 Technische Aufsichtsdienste von Berufsgenossenschaften
- 5 Ämter der staatlichen Arbeits- und Umweltschutzverwaltung
- 1 Innungskrankenkasse

Im Zuge der Ausweitung des Untersuchungsfeldes auf Industrie und Handel wurden diese Erhebungen ergänzt um Gespräche mit weiteren Experten aus einschlägigen überbetrieblichen Einrichtungen. Im Einzelnen waren dies:

- Aufsichtspersonen von 3 weiteren Berufsgenossenschaften
- 1 Amt für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik
- Berater aus 2 Industrie- und Handelskammern
- 4 Berater aus Landes- bzw. Bundesverbänden von Industrie und Handel
- Referent einer Betriebskrankenkasse des Einzelhandels
- Flankierende Expertengespräche mit Vertretern von Gewerkschaft und Wissenschaft

Insgesamt kamen so 35 Experteninterviews zustande. Die Gespräche wurden i. d. R. mit einer Person geführt, in einigen Fällen nahmen bis zu vier Personen teil. Zunächst wurden alle Gespräche auf Tonband aufgezeichnet, anschließend transkribiert und datenschutzgerecht dokumentiert. In Ausnahmefällen wurde nur ein Gedächtnisprotokoll, evtl. ein summarisches Protokoll nach der Tonbandaufzeichnung erstellt. Mit einigen Verbandsvertretern wurden telefonische Interviews geführt. Die Gespräche dauerten zwischen 30 Minuten und über dreieinhalb Stunden, im Durchschnitt etwa eineinhalb bis zwei Stunden.

Das Auswertungsverfahren orientierte sich an der auch für die betrieblichen Fallstudien eingesetzten Methodik. Dabei wurden v.a. die ersten Gespräche aus den verschiedenen Institutionen besonders gründlich analysiert. Mit dem Fortschreiten der Arbeit wurde das Gewicht zunehmend auf die Falsifizierung der bis dahin gewonnen Hypothesen und auf branchen- bzw. sektorspezifische Besonderheiten gelegt.

#### 1.2.4. Ergänzendes Untersuchungsmaterial

Über die Fallstudien hinaus nutzten wir jede Gelegenheit zu weiteren systematischen und explorativen Erhebungen auf Ebenen, die in gewisser Weise 'quer' zu unserer Sektor-Fallstudienlogik lagen (z.B. passiv-teilnehmende Beobachtungen bei Schulungen nach dem Unternehmermodell oder Beratungssituationen zwischen Sicherheitsingenieuren und Handwerksmeistern). Diese durchweg in wissenschaftlichen Protokollen aufbereiteten Materialien dienten uns zumindest als vertiefendes Kontextwissen über das Untersuchungsfeld. Dabei wurde auf sehr unterschiedliche Quellen zurückgegriffen, wie nachfolgende Auswahl dokumentiert:

- Passiv-teilnehmende Beobachtung einer Schulung zum Erwerb spezieller Fachkunde (Asbest-Arbeiten nach TRGS 519)
- Passiv-teilnehmende Beobachtung bei der offiziellen Besichtigung zweier Kleinbetriebe durch eine Aufsichtsperson einer BG
- Passiv-teilnehmende Beobachtung bei sicherheitstechnischen Beratungsgesprächen nach UVV 122 in drei Frisörbetrieben durch die Sicherheitsfachkraft eines überbetrieblichen Dienstes
- Passiv-teilnehmende Beobachtungen in zwei Schulungsveranstaltungen nach dem Unternehmermodell (Metall- und Bau-Branche)
- Interview mit einem angehenden Handwerksunternehmer, Bauleiter und Sicherheitsfachkraft des väterlichen Betriebes
- Interviews mit einer selbständigen und einer zentrumsangestellten Sicherheitsfachkraft (regionaler Arbeitgeberverband)
- Informationsgespräch mit einem Dozenten für Arbeits- und Gesundheitsschutz im Rahmen der Weiterbildung zum Betriebswirt des Handwerks einer norddeutschen Handwerkskammer

Zur Illustration der spezifischen Kommunikationsprobleme zwischen (staatlichem) Arbeitsschutz und kleinbetrieblicher Praxis konnten wir zusätzlich auf einen sehr prägnanten 'natürlichen' Text aus einem Jahresbericht einer deutschen Arbeitsschutzverwaltung zurückgreifen. Hier wird eine konfliktreiche Besichtigungssituation mit journalistischen Stilmitteln im Originalton dokumentiert, so dass sich eine vertiefte Interpretation geradezu aufdrängt. Diese Fallinterpretation findet sich als Exkurs in Kapitel 2.2.1.4.

#### 1.2.5 Auswertung von Modellvorhaben zum Arbeitsschutz und zur Gesundheitsförderung in Kleinunternehmen

Unsere Recherche bezieht sich auf Projekte zum Arbeits- und Gesundheitsschutz bzw. Gesundheitsförderung in Kleinbetrieben, die konkrete Interventionen oder deren

Vorbereitung anstreben. Ausschließlich analytisch orientierte Forschungsvorhaben wurden in diesem Kontext nicht berücksichtigt. Insgesamt wurden 24 Projekte erfasst, die in der Mehrzahl bis etwa 1998, dem Zeitpunkt der Änderung der gesetzlichen Grundlagen für die betriebliche Gesundheitsförderung, begonnen oder abgeschlossen wurden.

Das über die einzelnen Projekte vorliegende Material ist nach Art und Umfang sehr unterschiedlich. Es reicht von wissenschaftlichen Buchveröffentlichungen und ausführlichen Dokumentationen über Broschüren und Faltblätter bis hin zu mündlichen Informationen. Bei noch laufenden Projekten wurden außer dem Literaturstudium Kontakte zu anderen Wissenschaftlern und Institutionen genutzt, um weitergehende Informationen zu erhalten.

Die Modellvorhaben wurden zunächst in der Form synoptischer Kurzbeschreibungen erfasst (vgl. Anhang 2). Anschließend erfolgte eine nach Trägergruppen gegliederte, zusammenfassende Auswertung. Die Leitkriterien dieser Querauswertung zielen primär auf interventions- und kooperationspraktische Gesichtspunkte: Wie ist Kommunikation und Kooperation mit Kleinunternehmen praktisch möglich? Welche Anforderungen müssen kleinbetriebstaugliche Dienstleistungsangebote erfüllen? Welche Schwellen der Nachfrage sind in Rechnung zu stellen?

Die Erhebung und Auswertung der Projekte erfolgte dabei entlang der folgenden zentralen Kategorien:

- Ausgangsproblem
- Ziele, Zielgruppen
- Konzept
- Interventionen, Maßnahmen
- Kooperation, Kommunikation, Steuerung
- Konflikte, Krisen
- Evaluation
- Strukturelle Effekte
- 

### **1.3 Kommunikation und Transfer von Ergebnissen**

Auf Grund der präventionspraktisch hoch aktuellen Thematik und des ausgeprägten Anwendungsbezuges des gesamten Vorhabenverbundes wurde in beiden Teilprojekten großer Wert auf eine intensive projektbegleitende Kommunikation von Ergebnissen mit der relevanten Fachöffentlichkeit und potenziellen ‚Kunden‘ gelegt.

Eine Schlüsselstellung nahmen dabei die insgesamt vier **Workshops** bzw. **Tagungen** des Verbundes ein. Jeder Projektnehmer organisierte dabei zwei Veranstaltungen federführend, wobei sich der Verbundpartner jeweils aktiv inhaltlich an der Durchführung beteiligte. Die Sozialforschungsstelle Dortmund richtete im Zusammenhang ihres Teilprojektes zwei eigene Veranstaltungen aus, deren Ergebnisse jeweils über **Tagungsbände** der Fachöffentlichkeit zugänglich gemacht wurden:<sup>10</sup>

**Workshop I** trug den Titel ‚*Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen*‘ und fand am 28.04.1998 ganztägig in der Sozialforschungsstelle Dortmund statt. Diese Veranstaltung diente vor allem der Präsentation und Diskussion des theoretisch-konzeptionellen Ansatzes, erster Zwischenbefunde und sich abzeichnender Umsetzungsperspektiven des Vorhabens. Mit dieser Ausrichtung korrespondierte ein Zielgruppenschwerpunkt im Bereich *wissenschaftlich orientierter* Expertinnen und Experten aus Forschung, Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung und Verbänden. Mit gut 30 fachlich ausgewiesenen Teilnehmenden war die Veranstaltung qualitativ und quantitativ gut besetzt.

**Workshop II** fand zum Ende des Projektes (22.02.2000) unter dem Motto ‚Gesundheit und Sicherheit im Kleinbetrieb. Zwischenbilanz und Entwicklungsperspektiven praktischer Handlungsansätze des Arbeitsschutzes‘ wiederum als ganztägige Veranstaltung in der Sozialforschungsstelle Dortmund statt. Dieser Workshop diente stärker dem Ergebnistransfer in den institutionellen Arbeitsschutz. Ergebnisse und inzwischen pointierter ausformulierte Konzeptvorschläge des Vorhabens dienten als Folie für die Diskussion von Optimierungsmöglichkeiten zentraler Elemente der Kleinbetriebsstrategie des Arbeitsschutzes (Unternehmermodell, Gefährdungsbeurteilungen, Regelbetreuung). Auch dieser Workshop war mit über 30 externen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, überwiegend aus dem Bereich institutioneller Arbeitsschutz, gut besucht. Referate und Diskussionen wurden auch hier in einem Tagungsband der sfs dokumentiert.

An den beiden Veranstaltungen des Saarbrücker Teilvorhabens im November 1998 und November 1999 beteiligte sich die Projektgruppe der sfs mit Ergebnispräsentationen, Arbeitsgruppenmoderationen und der Teilnahme an Podiumsdiskussionen.

Über die genannten eigenen Veranstaltungen hinaus wurden externe, überregional bedeutsame **Fachtagungen** für die Kommunikation von Ergebnissen mit der relevanten Fachöffentlichkeit genutzt. In diesem Zusammenhang sei hier ein kurzer Über-

---

<sup>10</sup> Pröll, Ulrich (Hrsg.) (1998): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen. Tagungsband. Dortmund (sfs: Beiträge aus der Forschung Bd. 104) sowie Pröll, Ulrich (Red.) (2000): Sicherheit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Zwischenbilanz und Perspektiven praktischer Handlungsansätze des Arbeitsschutzes, Dortmund (sfs)

blick über Ergebnispräsentationen in der Endphase des Vorhabens von Mitte 1999 bis Mitte 2000 gegeben:

- Tagung ‚Psychologie der Arbeitssicherheit‘ (Mannheim, 05/99)
- Abschluss-Workshop des saarländischen Partnerprojektes (Saarbrücken, 11/99)
- Kongress ‚Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin‘, Forum des DLR-Projektträgers (Düsseldorf, 11/99)
- Beitrag zur Tagung des DLR-Projektes ‚Forum Arbeitsschutz‘ (Dresden, 11/99)
- Workshop ‚Gefährdungsbeurteilungen in KMU‘ der BAuA (Berlin, 04/00)
- Satellitenveranstaltung zur EXPO 2000 ‚Auswirkungen von Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit. Thesen und Erfahrungsberichte aus Sicht der Salutogenese‘ (Kassel, 06/00)

Sowohl im Kontext dieser Präsentationstätigkeit wie darüber hinaus konnten eine Reihe von **Aufsätzen in Fachzeitschriften und Sammelbänden** platziert werden, die ein breites Spektrum der Projektergebnisse abdecken (Fromm, Pröll 2000a und 2000b; Pröll 1998d, 1998c, 2000c, 2000d, 2000e; bibliografische Angaben im Literaturverzeichnis). Zusammenfassende Ergebnisdarstellungen sind außerdem über das **Internet** auf der Homepage der Sozialforschungsstelle Dortmund zugänglich.<sup>11</sup>

Die obligatorische Verpflichtung, die Projektergebnisse der Fachwelt in geeigneter Form bekannt zu machen, kann damit - unabhängig von einer wissenschaftlichen Gesamtpublikation – bereits jetzt als hinreichend eingelöst betrachtet werden.

Auf die durch das Projekt angestoßenen **konkret-praktischen Transferschritte** bei der Operationalisierung und Instrumentierung eines kleinbetrieblichen Präventionskonzeptes wird in Kapitels 3.3 ausführlich eingegangen.

## **2. Empirische Ergebnisse**

### **2.1 Gesundheit und Sicherheit im kleinbetrieblichen Alltag**

Nachfolgend werden die empirischen Untersuchungen in Betrieben der drei Sektoren Handwerk, Industrie/Dienstleistung und Einzelhandel als typisierte Befunde dargestellt.

---

<sup>11</sup> <http://www.sfs-dortmund.de/Transfer/Projekttransfer/>

Die Untersuchungen im Handwerk hatten für das Projekt die Funktion einer 'Leitstudie' d.h. sie stellen in Erhebungsumfang und Auswertungstiefe die umfassendste Sektorstudie dar. Um als Hintergrundfolie für die Analysen in den beiden anderen Sektoren dienen zu können, wurden hier auch die weitestgehenden Zuspitzungen der Interpretationen vorgenommen. Erhebungen und Auswertung in den beiden anderen Sektoren orientierten sich an der Handwerksstudie, wurden aber insgesamt empirienäher aufbereitet. Daher weisen die nachfolgenden Darstellungen der Befunde in den einzelnen Sektoren unterschiedliche Verallgemeinerungsgrade auf. Außerdem orientieren sich die einzelnen Teilberichte an verschiedenen, aus dem Projektverlauf heraus interessierenden Schwerpunktsetzungen und enthalten daher keine einheitliche Untergliederung. Gleichwohl wird bei den Interpretationen des Fallstudienmaterials aus Industrie/Dienstleistung und Einzelhandel Bezug auf Befunde aus dem Handwerk genommen, d.h. es werden die auffälligsten Gemeinsamkeiten und Differenzen zwischen den Sektoren benannt.

Die **Leitfrage** bei der Auswertung des Materials lautete: Was sind charakteristische Merkmale von Arbeitsprozess und Sozialordnung in Kleinbetrieben? Die soziale Welt dieser Betriebe, ihre Arbeits-, Organisations- und Leistungskultur werden als **Möglichkeitenraum für die 'Realisierung (oder Erschwerung) von Gesundheit'** verstanden. Daher wurden zunächst Arbeitsabläufe und Geschäftsprozesse thematisch offen auf ihre typischen Merkmale hin untersucht, bevor diese auf ihre Bedeutung für Sicherheit und Gesundheit befragt wurden. Diese Bedeutung wird aber nicht nur im engeren Sinne von gesundheitsförderlichen bzw. gesundheitsgefährdenden Faktoren verstanden. Wesentliches Ziel ist darüber hinaus die Benennung von typischen Motiven, Interessen, Einstellungen, normativen Orientierungen, Handlungsmustern usw., die Rückschlüsse auf die betriebliche 'Gesundheitskultur', den Stellenwert und die Thematisierungschancen von Sicherheit und Gesundheit und damit i. w. S. auf **Anknüpfungspunkte für Interventionskonzepte** zulassen.

An die Darstellungen der betrieblichen Befunde schließen sich jeweils qualitative Beschreibungen der Beziehungen zwischen den Betrieben und den überbetrieblichen, sektoralen Institutionen (Fachverband, Kammer) an (aus Sicht der Institutionen), die in eine Abschätzung der darin liegenden Potenziale für die Kleinbetriebsprävention münden. Insbesondere im Handwerk wurde dabei auch den typischen Interaktionsformen (Ansprache, Kontaktformen usw.) nachgegangen, welche faktischen Leistungen diese Einrichtungen für die kleinbetriebliche Prävention erbringen, welche personellen Ressourcen und Instrumente ihnen zur Verfügung stehen, welche Kontakt- und Umgangsformen sich zwischen den Einrichtungen und Betrieben herausgebildet haben, welche Themen angesprochen werden usw.

Kurzcharakteristiken (Steckbriefe) aller Fallstudienbetriebe finden sich im Anhang.

## 2.1.1 Leitstudie "Handwerk"

### 2.1.1.1 *Betriebliche Sozialordnung und gesundheitliche Ressourcen*

Im Folgenden werden diejenigen Merkmale expliziert, die das handwerkliche Wirtschaften und Arbeiten in den Fallstudienbetrieben am auffälligsten geprägt haben und einige Thesen zu deren gesundheitlicher und präventionsstrategischer Relevanz aufgestellt.

#### **Familienwirtschaft, soziale Transparenz und personalisierte Arbeitsbeziehungen**

Die für das Handwerk fast schon sprichwörtliche Familiarität des betrieblichen Umgangs miteinander ist auch heute noch ein auffallendes Charakteristikum (vgl. Brüggemann, Riehle 1995: 57f). 'Familiarität' hat dabei mehrere Dimensionen, die in unterschiedlicher Zusammensetzung und Ausprägung im einzelnen Handwerksbetrieb vorkommen. Zum einen stehen die Betriebe häufig in einer *familiären Tradition der Unternehmensführung*, d.h. der Inhaber ist Nachfolger – in der Regel – seines Vaters, Großvaters und manchmal sogar noch früherer Generationen. Teilweise waren Sohn oder Tochter Auszubildende im Familienbetrieb. Obwohl die Nachfolge in der Unternehmensführung durch die Kinder heute kein Automatismus mehr ist, stellt sich die Betriebsübernahme für die Söhne (und zunehmend auch Töchter) zumindest als eine nahe liegende Option dar. Sie sind mit der handwerklich-unternehmerischen Arbeits- und Lebensweise aufgewachsen, kennen Abläufe, Risiken, Belastungen usw. von innen heraus und wissen, welche Chancen und Gratifikationen damit verbunden sind. Sofern die Betriebsinhaber eine familiäre Tradition der Unternehmensführung fortsetzen, haben sie enge biographische Bindungen an ihre Unternehmen im Sinne einer ausgeprägten Identifikation mit diesem konkreten Betrieb.

Eine zweite Dimension des Familiären kommt hinzu in Betrieben, in denen die *Ehefrau des Inhabers* im Betrieb mitarbeitet<sup>12</sup>. Typischerweise sind die Ehefrauen für das Kaufmännische bzw. Organisatorische zuständig und nehmen damit ihren Ehemännern denjenigen Teil der Arbeit ab, der diesen eher unliebsam ist und halten ihnen damit den Rücken frei für andere Aufgaben.

Wo beide Ehepartner im Unternehmen tätig sind, ist eine scharfe Trennung von 'Privatem' und 'Geschäftlichem' im Familienleben nicht möglich, beides ist eng miteinander verwoben (vgl. Harder u. a. 2000: 96ff). Bei dieser Familienkonstellation gibt es in dem Sinne keinen 'Feierabend', aber umgekehrt müssen private Angelegenheiten Platz im Betriebsalltag finden können. Die Handlungs- und Reaktionsweisen des Anderen sind in hohem Maße vertraut, sowohl geschäftliche als auch private Belastun-

---

<sup>12</sup> Das ITB schätzt, dass dies in ca. der Hälfte der Handwerksbetriebe der Fall ist; vgl. Rühl u. a. 1991:1

gen sind bekannt, ebenso aber auch die Grenzen der Belastbarkeit und Zumutbarkeit. Die Bewältigung der betrieblichen Anforderungen, hoher Belastungen, schwerer Zeiten ist von der *partnerschaftlichen Fürsorge* getragen, die nicht nur die 'Arbeitskraft' kennt und im Blick hat, sondern die ganze Person.

Dies gilt natürlich in erster Linie für das Zusammenarbeiten der Ehepartner, aber in nicht unwesentlichem Umfang ist dieses – als drittes Element von Familiarität – auch in den Beziehungen sowohl zwischen Chef und Mitarbeitern als auch den Kollegen untereinander enthalten. Die räumliche Transparenz, die Nähe der Zusammenarbeit bewirken fast zwangsläufig, dass man nicht nur die individuellen Fähigkeiten, Stärken und Schwächen, Vorlieben und Abneigungen der anderen kennt, sondern auch deren persönliche Lebensumstände und Interessen. Dies wird zudem begünstigt durch *geringe soziale Statusdifferenzen* sowohl innerhalb der Belegschaft, als auch zwischen Belegschaft und Unternehmer: die Hierarchie ist maximal dreistufig, aber auch die untersten Glieder – die Auszubildenden – bleiben dem Chef direkt unterstellt (vgl. Brater, Maurus 1994: 27). Man gehört zu einem sozialen Milieu mit geteiltem Arbeitsethos und Normalitätsvorstellungen.

Diese ausgeprägte *Personalisierung der Arbeitsbeziehungen* bleibt nicht folgenlos für die gegenseitigen Ansprüche und Erwartungen. Diese bemessen sich mindestens so sehr an den Maßstäben des allgemein 'menschlichen' Umgangs miteinander, des Anstands und der Gerechtigkeit, also an moralisch-normativen Orientierungen wie an arbeits- und tarifvertraglichen Rechten und Pflichten. Die Inanspruchnahme formal verbürgter Rechte durch die Arbeitnehmer muss sich in hohem Maße vor diesen Ansprüchen betrieblicher Solidarität rechtfertigen lassen. Umgekehrt bemessen sich Inhalt und Reichweite der unternehmerischen Fürsorgepflicht eher an den Vorstellungen von Zumutbarkeit, Angemessenheit der Entlohnung und Wertschätzung der Mitarbeiter als an ihrer arbeits- und tarifrechtlichen Definition.

Dieses Hineinragen von Momenten der Familiarität in die betriebliche Sozialordnung kann durchaus *ambivalente Wirkungen* haben. Gerade weil die Verhältnisse so 'familiär' sind, weil die Person tendenziell als Ganze betroffen ist, sind die Möglichkeiten der inneren Distanzierung geringer, Probleme gehen einem buchstäblich 'näher', so dass daraus auch gravierende persönliche Belastungen resultieren können. Andererseits besteht gerade aufgrund dessen, dass Probleme und Konflikte persönlicher und aufgrund der 'Betriebskleinheit' schlechter ignorierbar sind die Tendenz, sie entweder gemeinschaftlich zu lösen (d.h. das "soziale Arrangement" neu auszutarieren, Brüggemann, Riehle 1995: 69f) oder sich zu trennen. D.h. Dauerkonflikte zwischen Chef und einzelnen Mitarbeitern oder zwischen Mitarbeitern untereinander sind bei den in handwerklichen Kleinbetrieben vorherrschenden Kooperations- und Leistungserfordernissen schwer vorstellbar. Insofern kann man von sozialer 'Kohäsion' sprechen, einer Tendenz zu funktionierenden Beziehungen und gutem Betriebsklima, schon im Interesse betrieblicher Stabilität.

In einem solchen stabilen, durch die o.g. Merkmale gekennzeichneten Umfeld – so die These – haben Fragen der persönlichen Angelegenheiten, des Befindens, der individuellen Wünsche und Interessen grundsätzlich gute Chancen, thematisiert und berücksichtigt zu werden. Selbstverständlich geschieht dies nicht losgelöst von den betrieblichen Belangen und Interessen, aber zumindest jenseits von formalen Rechten, auf einer arbeitskulturellen, von betrieblichen und gewerkespezifischen Angemessenheitsurteilen geprägten Grundlage. Insbesondere dort, wo die Ehefrau des Unternehmers mitarbeitet, dürften auch Sicherheit und Gesundheit größere Thematisierungschancen haben. Die Einstellungen der Frauen können als Korrektiv gegenüber den handwerklich-männlichen 'Tugenden' von Körperkraft, Belastbarkeit, Schmerzunempfindlichkeit usw. wirken. Das setzt nicht unbedingt voraus, dass sie die Rolle der fürsorglichen Ehefrau und Mutter einnehmen muss, die – trotz eigener hoher Belastungen – die Männer explizit an ihre Belastungsgrenzen erinnert. Diese Rolle wird im Zuge allgemeiner gesellschaftlicher Wandlungsprozesse auch im Handwerk nicht mehr selbstverständlich übernommen. Eher wird erwartet, dass die Männer von sich aus von falschem Stolz Abstand nehmen. Dennoch oder gerade darum, weil diese Erwartungshaltung nicht explizit-moralisierend auftritt, dürfte sie im betrieblichen Alltag Wirkung entfalten.

### **Selbständigkeit der Mitarbeiter, handwerkliche Qualifikation und Motivation**

Ein weiteres, herausragendes Merkmal handwerklicher Arbeitsabläufe ist die weitgehende Selbständigkeit der Mitarbeiter bei der Arbeitsausführung (vgl. Brater, Maurus 1994; Mendius u. a. 1987; Nagel, Single 1992). Da ihnen umfangreiche Aufgaben obliegen – von der Arbeitsvorbereitung und Materialbeschaffung, -lagerung und -verwaltung über die Auftragsausführung, die Wartung und Pflege des Werkzeugs, der Einrichtung und Maschinen bis hin zur praktischen Anleitung der Auszubildenden – betrifft dies einen großen Teil des Betriebsgeschehens. Während der Chef (oder in größeren Betrieben ein Werkstattmeister, Backstubenleiter u. Ä.) die Planungen macht, Kalkulationen vornimmt, Arbeitsgruppen einteilt und die Aufträge unter diesen verteilt, ist deren operative Erledigung weitgehend in die Verantwortung der Mitarbeiter gestellt. Die Handwerker verfügen also über relativ *große Spielräume und Freiheitsgrade bei der Arbeitsausführung*.

Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist die *handwerkliche Ausbildung* (vgl. Nagel, Single 1992). Sofern sie grundlegende technische und qualitative Standards der Arbeitsausführung garantiert, kann eine konkrete Anleitung und Überwachung der Mitarbeiter durch den Chef unterbleiben bzw. sich auf besonders diffizile oder ungewöhnliche Aufgaben beschränken. Alles darüber Hinausgehende wäre – die Kompetenzen der Mitarbeiter vorausgesetzt – geradezu ineffizient.

Darüber hinaus kommt es für das selbständige Arbeiten der Mitarbeiter auf ihre *Motivation* und die Bereitschaft an, Mitverantwortung für die betrieblichen Leistungen zu

tragen. Die Mitarbeiter müssen motiviert und verlässlich sein, sie müssen 'mitdenken' und die unvermeidlichen Lücken der Arbeitsplanung im Sinne des Betriebes ausfüllen. Von ihren Fähigkeiten und ihrer Leistungsbereitschaft hängt maßgeblich die Zufriedenheit der Kunden und damit ein Stück weit die Überlebensfähigkeit des Betriebes ab. Den Mitarbeitern ist der Zusammenhang zwischen ihrer Leistung, dem Betriebserfolg und damit der Sicherheit ihres Arbeitsplatzes bewusst, er ist unmittelbar und anschaulich. Die Verfolgung des Unternehmensziels kann hier also in hohem Maße auf die grundsätzlich *gemeinsame Interessiertheit von Arbeitgeber und Arbeitnehmer* rechnen.

Dem kommt außerdem entgegen, dass auch heute noch in Kernbereichen des Handwerks der Gedanke der *Subsistenzwirtschaft* vorherrschend ist, d.h. keine Strategie der 'Kapitalakkumulation' verfolgt, sondern in erster Linie versucht wird, den Fortbestand des Betriebes und der Arbeitsplätze zu sichern.<sup>13</sup> Insofern sich die Betriebsführung der Unternehmer primär hieran orientiert und nicht an Gewinnmaximierung zur Vermehrung des persönlichen 'Reichtums' des Inhabers, ist das Bewusstsein der gegenseitigen Angewiesenheit aufeinander stark entwickelt. Die Ermöglichung eines 'guten Auskommens' für beide Seiten ist impliziter Konsens, auf den sich die Motivation der Arbeitnehmer als Legitimationsgrundlage stützen kann.

Am ausgeprägtesten und für die Funktionsfähigkeit des Betriebes am unverzichtbarsten ist die Selbständigkeit der Mitarbeiter dort, wo die Inhaber ihren *Arbeitsschwerpunkt auf das Unternehmerische* legen, d.h. nur teilweise oder in besonderen Fällen in Werkstatt oder Backstube handwerklich mitarbeiten. Ihre Hauptaufgaben bestehen dann hauptsächlich aus akquisitorischen Arbeiten, dem Kontakt zu Auftraggebern und Kunden, dem Einholen und Vergleichen von Preisen, Behördengängen, dem Besuch von Messen und Weiterbildungsveranstaltungen, der Konzeption von Werbemaßnahmen, dem Kontakt zum Steuerberater usw. Dieses betriebswirtschaftlich-unternehmerische Element – das im Handwerk häufig als defizitär beschrieben wird (vgl. Brater, Maurus 1994; Nagel, Single 1992; Brüggemann, Riehle 1995) – scheint aufgrund der Dynamiken des Marktes und der wachsenden Konkurrenz auch hier an Bedeutung gegenüber dem fachlich-handwerklichen zu gewinnen. V.a. die jüngeren Unternehmer legen Wert darauf, diese Tätigkeiten während der 'regulären' Arbeitszeit zu erledigen und nicht – wie noch teilweise ihre Väter – abends und am Wochenende – Zeiten, die für die Familie frei gehalten werden. Möglicherweise zeichnet sich also eine Tendenz insbesondere bei der jüngeren Generation der Handwerksmeister ab, verstärkt nach Möglichkeiten der Vereinbarkeit der Unternehmensführung

---

<sup>13</sup> Als Erster konstatierte Sombart (1916) dieses Prinzip: „Der immer wiederkehrende Grundgedanke jedes echten Handwerkers [...] ist: das Handwerk solle seinen Mann 'ernähren'. Er will so viel arbeiten, daß er seinen Unterhalt gewinnt, er hat wie die Handwerker in Jena (von denen uns Goethe erzählt) „meist den vernünftigen Sinn, nicht mehr zu arbeiten, als sie allenfalls zu einem lustigen Leben brauchen“. (Sombart 1924: 190 f). Vgl. für die heutige Zeit Ax 1997; Brater, Maurus 1994; Harder u. a. 2000.

und eines befriedigenden Privatlebens zu suchen. Solche Elemente in der Unternehmenskultur enthalten der Möglichkeit nach Chancen für einen *schonenderen Umgang mit der eigenen Arbeitskraft*. Auch die entsprechenden Wünsche der Mitarbeiter nach Berücksichtigung ihrer familiären Interessen und Verpflichtungen treffen dann auf gute Voraussetzungen um vom Chef als legitim anerkannt zu werden.

Das Prinzip des selbständigen Arbeitens erstreckt sich auch auf die *praktischen Verantwortlichkeiten für Sicherheit und Gesundheit*. Während sich die Unternehmer grundsätzlich für die betrieblichen Rahmenbedingungen – Arbeitsstätte, Arbeitsmittel, Schutzausrüstung – verantwortlich fühlen, liegt sicheres und gesundheitsgerechtes Arbeiten einschließlich der Instandhaltung von Werkzeug und Maschinen in der Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Ungeachtet der *rechtlich* verbürgten Verantwortung und der daran gekoppelten Haftung greift also in der Praxis ein diesen Rechtsfiguren vorgelagertes, pragmatisches Modell der Verantwortungsteilung.

Dieses von uns – nicht nur in Montagegewerken, sondern auch bei stationären Betriebsformen, z.B. in einer Bäckerei angetroffene – Muster der Arbeitsteilung stellt sowohl a) für gesundheitliche Ressourcen im engeren Sinne als auch b) im Hinblick auf mögliche Anknüpfungspunkte für Präventionskonzepte ein herausragendes Potenzial dar:

- a) 'Handlungs-' oder 'Kontrollspielraum' kann insofern als *organisationale Ressource* angesehen werden, als dass er objektive Voraussetzung dafür ist, Einfluss auf die Arbeitsausführung zu nehmen und dabei auch – der Möglichkeit nach – Risiken und Belastungen situativ zu vermeiden, reduzieren oder den eigenen Möglichkeiten entsprechend zu bewältigen (vgl. hierzu die theoretische Konzeptualisierung in Kapitel 1.1.3). Beispiele hierfür wären das Variieren des Arbeitstempos, der kompensatorische Ausgleich einseitig belastender Körperhaltungen durch Haltingswechsel, die Inanspruchnahme von Unterstützungsleistungen durch Kollegen, z.B. beim Heben und Tragen, und umgekehrt für solche Hilfe zur Verfügung zu stehen. All dies setzt Freiheitsgrade bzw. Entscheidungsmöglichkeiten im Arbeitsvollzug voraus (Udris, Frese 1988). Diese stellen freilich zunächst nur Optionen dar, die auch unausgeschöpft bleiben können, etwa wenn individuelle Dispositionen und Kompetenzen (z.B. Überforderung durch Verantwortungslast) oder betriebliche Restriktionen (z.B. fehlende Körperschutzmittel) ihrer gesundheitsdienlichen Realisierung entgegenstehen. Die These hier ist lediglich, dass die Bedingungen im Handwerk, insbesondere die handwerkliche Qualifikation, gute Voraussetzungen für die gelingende, gesundheitsförderliche Wahrnehmung dieser Potenziale darstellen. Insofern mit der selbständigen Arbeitsausführung außerdem Chancen für Kreativität, Eigenverantwortung und Selbstbestätigung verbunden sind, enthält die handwerkliche Arbeitsform zusätzlich ein ausgeprägtes Potenzial für Arbeitszufriedenheit.

- b) In einem erweiterten Sinne stellt die Selbständigkeit der Mitarbeiter in mehrfacher Hinsicht einen herausgehobenen Anknüpfungspunkt für präventive Interventionskonzepte dar. Zum einen steigt mit dem Grad der Selbständigkeit die betrieblich-unternehmerische *Wertigkeit der Humanressourcen*. 'Gute', sowohl handwerklich qualifizierte als auch leistungs- und verantwortungsbereite Mitarbeiter zu finden und zu halten ist ein vitales Interesse der Handwerksunternehmer. Insofern hierzu auch die Erhaltung der Gesundheit zählt, kann der Arbeits- und Gesundheitsschutz – entsprechende Thematisierungs- und Interventionsstrategien vorausgesetzt – an dieses Interesse anknüpfen.

Zum anderen beinhaltet diese einvernehmliche Praxis der Verantwortungsteilung bezüglich Sicherheit und Gesundheit in Handwerksbetrieben implizit ein *betriebliches Kooperationsmodell*, an das Präventionskonzepte anschließen sollten. Die betriebliche Wahrnehmung präventiver Aufgaben kann und muss nicht allein dem Unternehmer aufgebürdet werden, sondern kann an die Bereitschaft der Mitarbeiter anschließen, dafür selbst Verantwortung zu übernehmen.

### **Unternehmertypus 'Handwerksmeister'**

Mit den Existenzbedingungen im Handwerk korrespondiert ein bestimmter Typus des Unternehmers, der sich durch charakteristische Interessen, Motive, Einstellungen, Deutungen usw. auszeichnet.

Nahliegenderweise ist für die Handwerksunternehmer die *Idee der Selbständigkeit* ein hohes Gut. Sie schätzen es, ihr 'eigener Chef' zu sein, Entscheidungen autonom zu treffen und den Betrieb nach den eigenen Vorstellungen organisieren und führen zu können. Allem, was ihre unternehmerische Autonomie einschränken könnte, stehen sie daher zunächst äußerst skeptisch gegenüber. Sie akzeptieren grundsätzlich ein gewisses Maß an Kontrolle und Regulierung der unternehmerischen Tätigkeit – schon im Interesse gleicher Konkurrenzbedingungen –, aber die konkreten Auflagen stehen unter verschärften Begründungsanforderungen bzw. Legitimationszwängen, d.h. müssen jeweils ihre Sinnhaftigkeit und Wirksamkeit material-inhaltlich nachweisen. Wo dies nicht gelingt, neigen die Handwerksmeister dazu, bürokratische Ver selbständigung, Regulierungswut, 'typisch deutsche' Überkorrektheit oder 'Geldschneiderei' zu vermuten.

Die ökonomische Situation im handwerklichen Kleinbetrieb ist gekennzeichnet durch kurze Planungshorizonte bzw. eingeschränkte Planbarkeit, Notwendigkeit permanenter Akquisition bzw. Kundenwerbung, relativ dünner Kapitaldecke bzw. rascher Auswirkung von Auftragseinbußen usw., insgesamt also einer relativen Unsicherheit. Wie alle Selbständigen müssen auch die Handwerksunternehmer die Bereitschaft mitbringen, diese unternehmerischen Risiken zu tragen. Dass sie diese Bedingungen nicht von der Existenzgründung oder Betriebsübernahme abschrecken, spricht für ihr ausgeprägtes *Vertrauen in die eigenen fachlichen und unternehmerischen Fähigkeiten*.

ten und in die Gestalt- und Bewältigbarkeit der Arbeits- und Lebensperspektive. 'Sicherheit' wird nicht in einem unkündbaren oder anderweitig möglichst krisenfesten Arbeitsverhältnis gesucht, sondern in den eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten, die jeweiligen Anforderungen situationsgerecht, angemessen und letztlich erfolgreich zu beantworten. In diesem Zusammenhang kommen der *handwerklich-technischen Kompetenz* und den unternehmerischen Fähigkeiten ein hoher Stellenwert zu als Grundlage bzw. Voraussetzung für das 'Überleben'. Diese Fähigkeiten erlauben ihnen, sich individuell auf jeden Kundenwunsch einzustellen, sich neue Produkte und Verfahren anzueignen und auch selbst innovativ zu werden, um auf einem sich verändernden Markt bestehen zu können.

Unternehmertum im Handwerk ist also verknüpft mit einer starken Ausprägung solcher Überzeugungen, denen z.B. Antonovsky (1993) salutogene Qualität zuweist, weil sie die Person befähigen, Anforderungen und Risiken nicht als Bedrohung, sondern als Herausforderung aufzufassen. Solange diese subjektive *Überzeugung der Bewältigbarkeit von Unsicherheit* ('manageability') nicht regelmäßig scheitert, das Selbstvertrauen nicht ständig enttäuscht wird, kann sich die Überzeugung der Bewältigbarkeit erneuern und festigen, zumindest dürfte dann ein nachhaltiger Verschleiß dieser Ressource nicht zu befürchten sein. Gleichzeitig ist die unternehmerische Tätigkeit durch relativ weit reichenden Handlungs- und Entscheidungsspielraum geprägt, d.h. die Überzeugung der Bewältigbarkeit kann sich auf Möglichkeiten der Einflussnahme auf den betrieblichen Erfolg und der autonomen Gestaltung der eigenen Arbeits- und Lebensweise stützen.

Diese Vorstellungen – der ausgeprägte 'Antibürokratismus', die hohe Wertschätzung von Selbständigkeit und die Überzeugung der eigenständigen Bewältigbarkeit der unternehmerischen Risiken – sind die Hauptmotive für die *Vorbehalte der Handwerksunternehmer gegenüber neuen Gesetzen und Vorschriften* im Allgemeinen und im Arbeitsschutz im Besonderen. Außerdem wird den Regulierungen und ihren Repräsentanten in den Betrieben eine zu große Betriebs- und Praxisferne zugeschrieben, als dass ihr Anspruch als 'Experten für eine bessere Praxis' dort umstandslos akzeptiert wird. Demgegenüber wird auf der Grundlage der eigenen Qualifikation und praktischen Erfahrung beansprucht, die typischen Gefährdungen und Belastungen des eigenen Gewerkes zu kennen und grundsätzlich auch zu beherrschen. V.a. in den technischen Gewerken hält man sich zumindest auf dem Gebiet der Gerätesicherheit für hinreichend kompetent, z.B. die Funktionsfähigkeit der Maschinen und Geräte selbst zu beurteilen.

Während also einerseits mit der Wertschätzung der Selbständigkeit ausgeprägte Vorbehalte gegenüber staatlichen Regulierungen einhergehen, ist damit andererseits die Bereitschaft und das Interesse verbunden, Eigenverantwortung zu übernehmen und sich nicht vom Staat alles 'abnehmen' zu lassen. Von dieser *Bereitschaft zur*

*Selbstverantwortung und -organisation* dürfte auch der Arbeitsschutz profitieren, wenn er dafür pragmatische, maßgeschneiderte Instrumente anbieten kann.

An Selbstorganisation schließt sich unmittelbar die subsidiäre Nutzung von *Unterstützungsmöglichkeiten durch das unmittelbare 'Umfeld'* der Handwerksunternehmer an. In erster Linie sind dies ihre Hersteller und Lieferanten, bei technischem oder betriebswirtschaftlichem Beratungsbedarf die überbetrieblichen, wirtschafts- und berufsständischen Vereinigungen, insbesondere die, die ihnen fachlich und räumlich am nächsten liegen und die entsprechenden Kapazitäten haben, also v.a. die Innungsfachverbände und die Kreishandwerkerschaften. Dass diese durchaus auch bereit sind, beim Thema Sicherheit und Gesundheit Eigeninitiative zu entwickeln, zeigt die zunehmende Zahl von Modellen zur sicherheitstechnischen und arbeitsmedizinischen Beratung, die auf regionaler oder lokaler Ebene von den Verbänden (Arbeitgeberverband, Kreishandwerkerschaft) organisiert werden. Der subsidiäre Ansatz bei der Verwirklichung des gesetzlichen Auftrags hat sich dabei als prinzipiell gut geeignet erwiesen (Boldt 1997; Boldt 2000).

### **Risikokzept und praktischer Umgang mit Gefährdungen und Belastungen**

Alle von uns befragten Handwerksunternehmer akzeptieren grundsätzlich eine Kernverantwortung für die betrieblichen Rahmenbedingungen und fühlen sich verpflichtet, Abläufe und Arbeitsmittel so zu gestalten und zur Verfügung zu stellen, dass sich niemand in ihrem Betrieb schädigen muss. Umgekehrt wissen und akzeptieren die Mitarbeiter, dass sicheres und gesundheitsgerechtes Arbeiten weitgehend von ihnen selbst abhängt, dass sie auch Einfluss darauf haben. Abgesehen von einem allgemeinen Lebensrisiko ('zur falschen Zeit am falschen Ort zu sein') gehen sie davon aus, dass sie durch *Konzentration und Aufmerksamkeit sowie eine angepasste Arbeitsweise* Unfälle und Krankheiten vermeiden können. D.h. die Handwerker – sowohl Unternehmer als auch Arbeitnehmer – erkennen eine hohe Eigenverantwortung für Sicherheit und Gesundheit an und gehen von der grundsätzlichen Bewältigbarkeit der beruflichen Risiken auf der Grundlage ihrer handwerklich-technischen und sozialen Kompetenzen aus. Die handwerkliche Arbeitskultur ist also durch eine 'selbstbewusste' Einschätzung der Bewältigungsfähigkeit sowohl unternehmerischer als auch gesundheitlicher Risiken geprägt.

Dieses Konzept der Bewältigbarkeit und des Vertrauens darauf, dass 'es schon gut gehen wird', wird allerdings in bestimmten Bereichen problematisch. So werden v.a. unter Zeitdruck solche Risiken tendenziell in Kauf genommen, deren *Auswirkungen nicht unmittelbar sinnlich erfahrbar* sind, die also z.B. nicht direkt ein Schmerzempfinden auslösen. Bei der häufig nur kurzen Dauer der handwerklichen Teilarbeitsgänge treten auch *Gefährdungen und Belastungen nur kurz* auf, sodass z.B. die Benutzung des Gehörschutzes vernachlässigbar erscheint. Bei längerfristiger Lärment-

wicklung dagegen wird der Gehörschutz aus Gründen der subjektiven Schmerzempfindung eher getragen.

Die Bereitschaft, solche Gefährdungen zu akzeptieren steigt, je schwerer ihre Auswirkungen einzuschätzen sind, weil sie i. d. R. nicht sofort oder kurzfristig eintreten, also in erster Linie bei *akkumulativ-chronifizierenden Einwirkungen* wie Lärm und schweren körperlichen Arbeiten, auch Gefahrstoffen. In diesen Fällen kommt oft hinzu, dass die entsprechenden Erkrankungen auch außerberufliche Ursachen haben können, also z.B. im Fall der Schwerhörigkeit auch altersbedingt auftreten können. Dies verführt dazu, die Wirksamkeit bzw. den Nutzen von Schutzmaßnahmen eher gering zu schätzen und v.a. unter Zeitdruck zu vernachlässigen. Hier sind fast nur diejenigen Handwerker konsequent in der Benutzung von Körperschuttmitteln und der Beibehaltung einer angepassten Arbeitsweise, die bereits betroffen sind oder bei denen sich Vorschäden oder Anfälligkeiten zeigen, etwa ein Tischler mit Asthma oder ein Bäcker mit chronischer Bronchitis.

Insbesondere *jüngere Handwerker* einiger technischer Gewerke empfinden ihre körperlichen Belastungen als hoch. Sie sind sich bewusst, dass es dabei zu Langzeitschäden kommen kann, zumal wenn die Möglichkeiten, durch richtige Arbeitsweise dem vorzubeugen, eingeschränkt sind, z.B. beim Tischlern oder im SHK-Gewerk. Die Bereitschaft, den möglichen Langzeitwirkungen durch kompensatorische Maßnahmen, z.B. Rückenschule vorzubeugen, ist nicht sehr ausgeprägt. Solange sie keine akute Beeinträchtigung feststellen bzw. die auftretenden Beschwerden wieder verschwinden, ist die Motivation der meisten Handwerker dafür gering. Hoher körperlicher Verschleiß scheint aber v.a. von den Jüngeren nicht mehr als unvermeidliche Begleiterscheinung ihres Berufslebens angesehen und akzeptiert zu werden. Die handwerklichen 'Tugenden' von körperlicher Belastbarkeit bzw. Belastungsbereitschaft haben wir nicht in dem Maße ausgeprägt vorgefunden wie erwartet. Die *beruflichen Selbstbilder* der jüngeren Handwerker sind offenbar nicht mehr in dem Maße durch Belastungsresistenz und Risikobereitschaft geprägt, wie bei den vorangegangenen Generationen.

Auch bei den Inhabern besteht im praktischen Handeln durchaus die *Neigung, arbeitssicherheitliche Rahmenbedingungen* zu vernachlässigen. Dies betrifft z.B. das Freihalten von Rettungswegen, die Prüfung von Feuerlöschern oder den ordnungsgemäßen Zustand des Erste-Hilfe-Kastens. Im Wesentlichen handelt es sich also um Auflagen des Brandschutzes und des Rettungswesens bzw. um *Gefahren mit sehr geringer Eintrittswahrscheinlichkeit*. Gleichwohl wird in diesen Fällen der Nutzen dieser Vorkehrungen nicht bestritten und die Handwerksunternehmer sind einer 'Erinnerung' an diese Pflichten z.B. im Rahmen einer sicherheitstechnischen Beratung durchaus aufgeschlossen.

Demgegenüber wird an manchen anderen Anforderungen des Arbeitsschutzes ihre unterschiedslose Geltung auch für Kleinbetriebe kritisiert. So wird z.B. im Fall der regelmäßigen Prüfung elektrischer Betriebsmittel argumentiert, dass man aufgrund der täglichen Nutzung Gefahrenquellen an den Geräten selbst erkennen könne. Auch der Sinn bestimmter Kennzeichnungspflichten, etwa der Notausgänge, wird für den Kleinbetrieb angezweifelt: die Mitarbeiter kennen sich aus und Betriebsfremde sind selten anwesend.

### **Betriebliche Flexibilität**

Flexibilität, d.h. *zeitliche, personelle und organisatorische Reagibilität* ist herausragendes Charakteristikum und unverzichtbare Funktionsbedingung im handwerklichen Kleinbetrieb. Das Handwerk sieht darin seinen größten und wichtigsten Vorzug gegenüber der Industrie bzw. Großbetrieben (vgl. Brüggemann, Riehle 1995; Brater, Maurus 1994; Nagel, Single 1992). Diese Anforderung hat mehrere Auswirkungen sowohl für Sicherheit und Gesundheit im engeren Sinne, als auch für die präventive Intervention.

Flexibilität heißt zunächst *kurzfristige Reaktionsfähigkeit* auf Kundenwünsche, d.h. eine sich ständig verändernde Terminplanung, die ad-hoc-Disposition von Personal und Koordination von Baustellen usw. sind an der Tagesordnung. Meistens werden mehrere Aufträge gleichzeitig mit festgelegten Terminen bearbeitet und trotzdem muss gewährleistet sein, dass parallel dazu auch neue Aufträge und Reparaturen angenommen und begonnen werden können. Das daraus resultierende permanente, kurzyklische Jonglieren mit Zeit, Personal und Material dominiert das Tagesgeschäft. Eine entscheidende betriebliche Ressource hierfür sind die *kurzen Kommunikationswege* des Kleinbetriebes, die eine hohe Ansprechbarkeit von Chef und Mitarbeitern gewährleisten.

Diese kurzfristige Reagibilität zusammen mit einer schwankenden, in manchen Gewerken kaum berechenbaren Auftragslage macht einen flexiblen Personaleinsatz erforderlich. Dies betrifft zum einen die *Arbeitszeit*: bei guter Auftragslage und knappen Terminen kann es daher zu erheblichen Ausdehnungen der Arbeitszeit mit entsprechend zunehmenden Belastungen kommen. Andererseits wird dies nicht als Dauerzustand angestrebt und die Auftragslage 'sorgt' quasi von selbst dafür, dass sich solche Stressphasen mit ruhigeren Zeiten abwechseln.

Zum anderen setzt dies die *vielseitige Einsetzbarkeit der Mitarbeiter* voraus, d.h. jeder Einzelne muss im Prinzip von seinen Fähigkeiten und seinen körperlichen Voraussetzungen her in der Lage sein, jeden Auftrag und die dabei anfallenden Tätigkeiten auszuführen. Dadurch verbieten sich nicht nur übermäßige Spezialisierungen. Es erschwert auch den Umgang mit dauerhaften Leistungseinschränkungen, weil es unter diesen Bedingungen organisatorisch kaum zu realisieren ist, einzelne Mitarbeiter von bestimmten schweren Arbeiten ganz auszunehmen (vgl. Georg 1998).

Andererseits bedeutet Flexibilität bzw. die Vielzahl unterschiedlicher Aufträge auch große *Vielseitigkeit, Ganzheitlichkeit und Abwechslungsreichtum* der handwerklichen Tätigkeiten. Die in den meisten Gewerken vorherrschende Einzelfertigung lässt keine Standardisierung oder Mechanisierung der Abläufe zu. Typische Eigenschaften tayloristisch-standardisierter Produktion, wie Monotonie und Langeweile, Unterforderung, extrem einseitige Belastungen, Taktgebundenheit, Zerstückelung der Arbeitsaufgabe usw. fallen im Handwerk nicht oder jedenfalls in wesentlich geringerem Umfang an. Die Herstellung eines ganzen Produkts durch den einzelnen Mitarbeiter, die Bearbeitung eines als schön oder vielseitig angesehenen Materials, die individuelle Maßarbeit bietet den Handwerkern dagegen ausgeprägte Möglichkeiten der Identifikation mit dem Produkt. Die Anschaulichkeit der eigenen Leistung ist Quelle von Zufriedenheit, Selbstbestätigung und Selbstbewusstsein, enthält also wiederum Merkmale mit Ressourcencharakter.

Das kurzfristige Reagieren auf Kundenaufträge und -wünsche und die damit einhergehenden Terminüberlappungen, ein hohes Grundtempo der Arbeit und häufig wechselnde Arbeitssituationen werden von den Handwerkern in gewissen Grenzen als '*normale Hektik*' empfunden. In manchen Situationen kann dies aber in beanspruchenden Stress umschlagen, z.B. wenn auf Baustellen unvorhergesehene Schwierigkeiten auftauchen, also etwa Material oder Hilfsmittel fehlen, die die Termineinhaltung gefährden. Die für die erfolgreiche Bewältigung dieser Situationen der Hektik erforderliche Fähigkeit schildern die Handwerker als 'Ruhe bewahren können'. Dabei helfe das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, die Überzeugung, dass man es schon schaffen werde. Als entscheidende Ressource der Stressbewältigung wird demnach eine Fähigkeit angesehen, die man mit Friczewski (1996) als '*konzentrierte Gelassenheit*' bezeichnen könnte: ein Zustand innerer Ruhe bei gleichzeitiger Wachheit, d.h. die Anspannung und gleichzeitige Sammlung der Kräfte. Dieser Zustand ermöglicht es, selbst noch in tendenziell als bedrohlich wahrgenommenen Situationen effizient zu arbeiten, weil er Nervosität und Verkrampfung, also auch motorische Einschränkungen bzw. Unsicherheiten, nicht aufkommen lässt. Er verringert mithin auch das Verletzungs- bzw. Unfallrisiko. In idealer Ausprägung müsste er auch den Verführungen entgegenwirken, gerade in stressigen Situationen hohe Risiken einzugehen, sich großen Belastungen auszusetzen und Körperschutzmittel nicht zu benutzen.

Diese psychische Ressource dürfte auch im Handwerk individuell durchaus unterschiedlich ausgeprägt sein. Die Ausbildung dieser Fähigkeit hängt sicherlich von einer Vielzahl von Faktoren ab. Aber die handwerkliche Arbeit enthält Potenziale, die ihre Entwicklung zumindest nicht behindern oder gar dauerhaft verschleißen würden, sondern sie sogar begünstigen können:

- Zum einen birgt die handwerkliche Produktions- und Arbeitsweise eine relativ große '*Fehlertoleranz*': wirklich gravierende Fehler sind schon aufgrund der be-

trieblichen Transparenz, also der Sichtbarkeit der Arbeit und der Ansprechbarkeit von Kollegen und Chefs in Zweifelsfällen, die Ausnahme. Missgeschicke lassen sich meistens ausbessern oder reparieren, also nachträglich mit geringem Aufwand korrigieren.

- Außerdem hat es im Einzelfall auch keine allzu weitreichenden *Konsequenzen*, wenn Termine nicht eingehalten werden können bzw. es ist unter den anstehenden Terminen meistens einer dabei, der verschoben werden kann. Der Druck muss also in vielen Fällen – zumindest der Möglichkeit nach, d.h. wenn kein rigides Zeitregime vorgegeben wird – nicht als übermächtig-unausweichlich wahrgenommen werden.
- Schließlich verschafft es sowohl den Inhabern als auch den Mitarbeitern ein "gutes Gefühl", wenn man es denn doch geschafft hat, also z.B. ein Auftrag termingerecht beendet und zufrieden stellende Ergebnisse abgeliefert werden konnten. Die Stress verursachende Ungewissheit, ob man es trotz auftretender Widrigkeiten schafft, wechselt sich dann mit der 'Belohnung', dem *Erfolgserlebnis* ab. Diese Erfahrung bestätigt die eigenen (und betrieblich-kollektiven) Fähigkeiten und verleiht neues Selbstvertrauen. Solange solche Erfolgserlebnisse nicht die Ausnahme bleiben, sondern sich zyklisch mit den Ungewissheiten abwechseln, also zu positiven Erfahrungen kumuliert werden können, dürfte die 'normale Hektik' die Ausprägung von 'konzentrierter Gelassenheit' eher fördern als erschweren oder ihr Potenzial verschleißen.

Darüber hinaus wechseln sich die hektischen Zeiten auch mit **ruhigeren Phasen** ab. Bei den Unternehmern kann allerdings auch dieser Fall – wenn keine oder wenig Arbeit da ist – Stress auslösen. Die 'ruhigen' Tage bieten zwar die Gelegenheit, den Betrieb in Ordnung zu bringen, Liegegebliebenes zu erledigen, Werkzeug zu reparieren usw., aber wenn der Auftragsvorlauf immer kürzer wird, kann das den Inhabern schon Magenschmerzen oder schlaflose Nächte bereiten. Auch hier kommt es für die **innere Befindlichkeit der Unternehmer** darauf an, Ruhe bewahren zu können, am 'Prinzip Hoffnung' festzuhalten und bei der Einschätzung der Situation die Bedrohlichkeit nicht übermächtig werden zu lassen. Ein Unternehmer brachte dies in der Formel auf den Punkt: "Es gibt nur viel und wenig Arbeit, Stress macht man sich selber. "

#### 2.1.1.2 *Trägerpotenziale der Handwerksorganisation*

Nicht primär mit Arbeits- und Gesundheitsschutz befasst, aber als 'natürliche' Trägerstruktur von großer Bedeutung für das Handwerk sind dessen wirtschafts- und berufsständische Einrichtungen. Als selbstverwaltete Organe der Interessenvertretung stehen sie den Betrieben vergleichsweise nahe. Für die vorliegende Fragestellung nach überbetrieblichen Potenzialen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist daher bedeutsam, inwieweit sich diese Einrichtungen mit dem Thema befassen, welche

Leistungen sie den Betrieben anbieten, welche Instrumente und 'Kanäle' ihnen dafür zur Verfügung stehen, wie das Angebot von den Betrieben wahrgenommen wird usw.

Die wirtschafts- und berufsständische Organisation des Handwerks gliedert sich nach verschiedenen Prinzipien:

- Die kleinsten und fachlich homogensten Vereinigungen sind die **Innungen**. In ihnen treten selbständige Unternehmer des gleichen Handwerks (oder fachlich oder wirtschaftlich nahe stehender Handwerke) innerhalb eines regional abgegrenzten Bezirks auf freiwilliger Grundlage zusammen (§ 52 (1) HandwO). Mitglieder können also nur Unternehmer werden, und nur solche, deren Gewerk in der Handwerksrolle eingetragen ist, nicht aber solche, deren Gewerk in der Handwerksordnung als 'handwerksähnlich' geführt wird. Getragen werden die Innungen aus Mitgliedsbeiträgen. Die Arbeitnehmer im Handwerk können nicht Mitglied der Innungen werden, sie haben aber Mitwirkungsrechte an deren Entscheidungen. Dafür sind bei den Innungen sog. Gesellenausschüsse einzurichten (§ 68 HandwO). Die Organe der Innungen – Innungsversammlung (= Mitgliederversammlung), Vorstand und Ausschüsse – nehmen ihre Aufgaben ehrenamtlich wahr. Die Innungen sind Körperschaften des öffentlichen Rechts und haben insbesondere im Bereich der Berufsausbildung auch hoheitliche Aufgaben.

Im Bezirk der Handwerkskammer Düsseldorf sind z.B. rd. 51 Prozent der Handwerksunternehmer in Innungen organisiert. Je nach Gewerk variiert deren Größe erheblich. Die wenigsten Innungen sind allerdings so groß (19 Innungen von insgesamt 343), dass sie eine eigene Geschäftsführung unterhalten (HWK Düsseldorf, 2000) Für die übrigen Innungen übernehmen die Kreishandwerkerschaften die Geschäftsführung mit.

- Die Landesinnungen oder **Fachverbände der Innungen** sind Zusammenschlüsse der Innungen auf Landesebene. Mitglieder sind die Innungen, i. d. R. nicht die Innungsbetriebe oder einzelne Unternehmer. Die Fachverbände sollen die angeschlossenen Innungen bei ihren gesetzlichen und satzungsmäßigen Aufgaben unterstützen, den Behörden Anregungen und Vorschläge unterbreiten, sowie allgemein die wirtschaftlichen und sozialen Interessen der den Innungen angehörenden Mitglieder fördern (§ 79 ff. HandwO). Analoges gilt für die Bundesinnungsverbände. Die Fachverbände finanzieren sich neben Mitgliedsbeiträgen zu etwa einem Drittel aus Zuschüssen von Bund und Land.
- Die **Kreishandwerkerschaften** werden Gewerke übergreifend aus den Innungen eines Stadt- oder Landkreises gebildet (§ 86 HandwO). Sie sind jedoch gesetzlich zur Vertretung der Interessen auch der handwerksähnlichen Gewerke verpflichtet, die keine Innungen bilden können, sowie der nicht einer Innung angeschlossenen

Betriebe. Mitglieder der Kreishandwerkerschaft sind jedoch Innungen, die damit auch das alleinige Stimmrecht in den Mitgliederversammlungen haben. Aufgrund geringer Mitgliederzahlen der meisten Innungen fungieren die Kreishandwerkerschaften als deren Geschäftsführungen.

- Gegenüber der freiwilligen Mitgliedschaft in den Innungen besteht Pflichtzugehörigkeit zur **Handwerkskammer** für alle selbständigen Handwerker, Inhaber handwerksähnlicher Betriebe sowie für die Gesellen, die anderen Arbeitnehmer mit abgeschlossener Berufsausbildung und die Auszubildenden dieser Betriebe innerhalb des Kammerbezirks. Anders als die Innungen entspringen die Handwerkskammern also nicht der 'Selbstorganisation' der Handwerker, sondern werden von der jeweils zuständigen obersten Landesbehörde errichtet. Die Kammern sind Körperschaften des öffentlichen Rechts und nehmen auch hoheitliche Aufgaben wahr, insbesondere das Führen der Handwerks- und Lehrlingsrolle, sowie in der Berufsausbildung und dem Prüfungswesen (Erlass von Gesellen- und Meisterprüfungsordnungen, Abnahme der Gesellen- und Meisterprüfungen) und dem Sachverständigenwesen. Außerdem üben sie die Rechtsaufsicht über die Innungen aus. Die Kammern werden i. W. durch Beiträge der Unternehmer finanziert, die Arbeitnehmer bleiben beitragsfrei. Die Organe der Handwerkskammer – Mitgliederversammlung, Vorstand und Ausschüsse – sind zu jeweils einem Drittel mit Vertretern der Arbeitnehmer besetzt.

Die Handwerkskammern haben also eine doppelte Funktion: sie sind die Interessenvertretung ihrer Klientel und beraten in dieser Funktion auch den Gesetzgeber. Gleichzeitig vertreten sie den Staat mittelbar, indem sie hoheitliche Aufgaben wahrnehmen.

Zentrale Aufgaben aller genannten Einrichtungen sind die 'Vertretung', 'Förderung' und 'Wahrnehmung' der Interessen des Handwerks allgemein, eines einzelnen Gewerks oder der Gewerke einer Region. Als Zusammenschlüsse des Handwerks selbst, sind sie sowohl nach außen als nach innen zur Förderung des Wirtschafts- und Berufsstandes verpflichtet. Dabei zeichnen sie sich durch unterschiedliche Grade sozialer Homogenität aus: während die Innungen jeweils eine Berufsgruppe vertreten, sind in Kreishandwerkerschaft und Handwerkskammer eine Vielzahl von Gewerken vereinigt, deren Interessen auch widersprüchlich sein können bzw. deren gemeinsame Interessen allgemeinerer Natur sind. Während die Innungen und ihre Zusammenschlüsse fachliche und regionale Vertretungen von Arbeitgeberinteressen sind, sind die Handwerkskammern auch den Arbeitnehmerinteressen verpflichtet.

Die Konstellation des Nebeneinanders von freiwilligen Einrichtungen und Pflichtmitgliedschaftsverbänden enthält ein strukturelles Konfliktpotenzial: während die Innungen um Mitglieder werben müssen, fallen sie der Kammer gewissermaßen automatisch zu. Mit der Pflichtmitgliedschaft in den Kammern sind einerseits hohe Interes-

senvertretungsansprüche jedes einzelnen Betriebes verbunden, andererseits besteht für die Kammern durch ihre hoheitlichen Aufgaben eine ausgeprägtere Gemeinwohlverpflichtung, die sich nicht primär an den partikularen Interessen einzelner Gewerke orientieren kann.

Neben ihren hoheitlichen und standespolitischen Aufgaben bieten die handwerklichen Einrichtungen ihren Mitgliedern ein unterschiedlich breites **Serviceangebot** an Beratung, Bildung und Betreuung an. Die Kammern, als die größten Verbände, verfügen dabei über die umfangreichste Ausstattung. Das Serviceangebot der Innungen ist i. d. R. auf Landesebene bei den Fachverbänden angesiedelt und in Einzelfällen stehen auch auf der Ebene der Kreishandwerkerschaften Berater zur Verfügung.

Das **Schulungsangebot** der Handwerkskammern umfasst neben Gesellen- und Meisterprüfungslehrgängen eine Vielzahl von Kursen zur beruflichen Weiterbildung. Bei der mit uns kooperierenden Handwerkskammer liegt hierbei ein deutlicher Schwerpunkt bei kaufmännischen Qualifikationen (Fachkauffrau/mann Handwerkswirtschaft) und bei EDV-bezogenen Inhalten (von verschiedenen Stufen der PC-Anwendung bis zum EDV-Sachbearbeiter Personal- und Rechnungswesen). Daneben werden auch Fortbildungsgänge zum Umweltberater, Energieberater und zur Führungskraft in Qualitätsmanagement angeboten. Außer diesen, einer handwerklichen Prüfungsordnung unterliegenden Fortbildungen, bietet die in Rede stehende Kammer auch Lehrgänge zur TRGS 519 – Asbestsachkunde – an, die von der Arbeitsschutzbehörde durchgeführt und abgenommen werden. Hier finden sich v.a. Handwerker des Sanitär-Heizung-Klima-Gewerks und des Dachdeckergewerks, für die die Übernahme bestimmter Aufträge an den Nachweis der Asbestsachkunde gebunden ist.

Eine immer bedeutendere Rolle spielen auch Beratung und Schulung zum Themenkomplex *Umweltschutz*. Die im Projekt kooperierende Handwerkskammer hat für diesen Bereich ein eigenständiges Dienstleistungszentrum errichtet. Dessen Angebot für die Mitgliedsbetriebe umfasst Umweltberatung und -marketing sowie Aus- und Weiterbildung.

Das **Beratungsangebot** der handwerklichen Einrichtungen reicht von betriebswirtschaftlichen Hilfestellungen bei Standortfragen, zu Marketing und Firmenerscheinungsbild über Umweltberatung, Betriebsvermittlung (zur Übergabe/Übernahme von Betrieben), technische Beratung, statistische Auswertungen, Hilfestellung bei der Teilnahme an Messen und Ausstellungen bis hin zur Außenwirtschaft und Rechtsberatung. Die größte Kapazität und aufseiten der Betriebe die größte Nachfrage besteht im betriebswirtschaftlichen Bereich. In der Handwerkskammer im Fallstudiengebiet, in deren Bezirk 47.182 Betriebe ansässig sind, wurden 1998 z.B. 7.442 betriebswirt-

schaftliche Beratungen durchgeführt, gegenüber 548 Beratungen zu technischen Themen.<sup>14</sup>

Zusätzlich zu den bei den Kammern und Verbänden angestellten betriebswirtschaftlichen Beratern wurde 1993 in Nordrhein-Westfalen unter Leitung der Landes-Gewerbeförderungsstelle des NRW Handwerks ein *Marketing-Center* eingerichtet. Gefördert mit Mitteln des Landes und der EU, waren 1998 im Rahmen dieses Centers 23 Berater tätig, angesiedelt bei vier Handwerkskammern und sieben Fachverbänden. 1999 wurden von diesen 993 einzelbetriebliche Beratungen durchgeführt. Darüber hinaus wurden Seminare und Vorträge mit insgesamt 4262 Teilnehmern abgehalten (Jahresbilanz 1999 des Marketing-Center Handwerk).

Kammern und Verbände bieten darüber hinaus in unterschiedlichem Umfang technische Beratung an. Auch hier wird in erster Linie betriebliche Einzelfallberatung auf Anfrage der Betriebe durchgeführt. Zunehmend werden aber auch aktuelle Themen der Technik und ihres Umfeldes (z.B. Qualitätssicherung) allgemein aufbereitet und bei der handwerklichen Klientel verbreitet. In diesem Bereich wurde 1986 in NRW von der Landes-Gewerbeförderungsstelle der sog. *Technologie-Transfer-Ring Handwerk NRW* (TTH) gegründet, eine Arbeitsgemeinschaft aus Technologieberatern des NRW-Handwerks.

In diesen umfassenden Serviceleistungen drückt sich ein intensives Bemühen der handwerklichen Einrichtungen um die Mitgliedsbetriebe aus. Es steht ihnen exklusiv, individuell und in der Regel kostenlos zur Verfügung, d.h. aus Sicht der Betriebe sind die Kosten der Beratung durch den Mitgliedsbeitrag abgegolten. Im Fall der Kammer mit der Pflichtzugehörigkeit ist dieses Serviceangebot zur Pflege der Mitgliedschaftsbeziehung geeignet und kann dadurch zu deren Legitimation beitragen. Dadurch, dass es prinzipiell für alle Handwerksbetriebe offen steht, kann es auf einzelne Gewerke nur in begrenztem Umfang eingehen, bzw. ist eine Spezialisierung nur bedingt möglich. Dementsprechend wird es teilweise als zu pauschal bzw. zu wenig betriebsnah kritisiert (Brüggemann, Riehle 1995: 130, 137). Außerdem sei die konzeptionelle Verzahnung von Beratung und Schulung unzureichend.

Die Handwerksorganisationen sind sowohl fachlich als auch personell unterschiedlich ausgestattet. Außerdem gibt es fachliche Spezialisierungen der einzelnen Berater. Aus diesem Grund hat sich zwischen den Einrichtungen eine teilweise formell, teilweise informell geregelte **Arbeitsteilung** herausgebildet. So vermitteln die Fachverbände ihr Klientel in betriebswirtschaftlichen Fragen häufig an die Handwerkskammer, weil hier wesentlich mehr Fachkräfte für dieses Thema bereitstehen, während die Handwerkskammer bei gewerkespezifisch-technischen Problemen auch an

---

<sup>14</sup> 1995 gab es insgesamt 754 Berater und Informationsstellenmitarbeiter bei Handwerksorganisationen in Deutschland. Dem stehen über 560.000 Handwerksbetriebe gegenüber; vgl. Heinen, Surac 1997.

die technischen Berater der Fachverbände weiter verweist. Die persönliche Bekanntschaft der Berater untereinander und die Kenntnis um deren jeweilige Spezialgebiete und Schwerpunkte trägt mit dazu bei, dass die betrieblichen Probleme dem 'richtigen' Berater zugeleitet werden.

Das Beratungsangebot der handwerklichen Einrichtungen erstreckt sich auch auf Fragen der Arbeitssicherheit bzw. des **Arbeitsschutzes**. Dieses Thema 'füllt' allerdings bisher kein eigenes Ressort, sondern ist als **Teilaufgabe im Rahmen der technischen Beratung** angesiedelt. Nach den Aussagen der befragten Berater stellt das Thema Arbeitsschutz als solches zwar einen sehr großen Bereich dar, nimmt aber im täglichen Beratungsgeschäft nur kleinen Raum ein.

<b>Beratungsthemen für Technik 1998</b>		
	Anzahl	in v. H.
Betriebsverlagerung	30	5,5%
Standortplanung	58	10,6%
Bauplanung/Flächennutzungspläne	298	54,4%
Betriebsplanung bei Neu-/Umbau und Erweiterung	24	4,4%
Maschinenbelegung/Ablaufplanung	13	2,4%
Betriebsbewertung (Immobilien/Maschinen/Pachtwert)	39	7,1%
Werkstoffeinsatz	5	0,9%
Logistik/Transport/Lagerung	3	0,5%
Arbeitssicherheit, Arbeitsmedizin, Arbeitsstättenrichtlinien	46	8,4%
Sonstiges	32	5,8%
Insgesamt	548	100,0%

Während in der Statistik für 1995 Arbeitsschutz noch überhaupt nicht als eigenständiges Beratungsthema erschien, spielt er – offenbar im Zuge des Inkrafttretens der neuen Unfallverhütungsvorschriften – zumindest als mitlaufender Aspekt bei der Beratung eine zunehmende Rolle.

Die bei den Technischen Beratern auflaufenden Anfragen von Betrieben beziehen sich zum größten Teil auf Hilfestellungen bei Betriebsgründungen, -übernahmen und -verlagerungen. Im Rahmen dieser Arbeitsstättenplanungen im weitesten Sinne machen die Berater auch auf die arbeitsschutzrechtlich relevanten Vorschriften und Normen aufmerksam, empfehlen den Betrieben auch teilweise, sich vor dem Einreichen eines Bauantrags an die Arbeitsschutzverwaltung oder Berufsgenossenschaft zu wenden, um bereits im Vorfeld sicherzustellen, dass alle relevanten Vorschriften berücksichtigt worden sind bzw. um nachträgliche Korrekturen zu vermeiden. Außerdem weisen sie im Rahmen von Beratungen bei Betriebsübernahmen den potenziellen Käufer auf alles hin, was nicht vorschriftenkonform ist. In diesem Kontext von Betriebsübernahmen steht aber weniger der Sinn der Arbeitsschutzvorschriften im Vordergrund, als vielmehr die Frage der Betriebswertermittlung, d.h. eine unvorschriftsmäßige Einrichtung mindert den Preis, es bleibt aber offen, ob der Käufer die entsprechenden Korrekturen auch tatsächlich vornimmt. Gleichzeitig dient eine solche Beratung bzw. der Hinweis auf Vorschriften i. W. der Vorbeugung von Behördenärger. Es wird gleichsam 'intern' der typische normen-orientierte Dialog zwischen Betriebsinhaber und Behörden simuliert als vorwegnehmende Konfliktbegrenzung.

Dementsprechend schätzen die Berater ihre 'präventive' Wirksamkeit als gering ein: in der überwiegenden Zahl der Fälle melden sich die Betriebe erst bei akutem Problemlösungsbedarf, sodass sich die Berater hauptsächlich in der Rolle als 'Schadensbegrenzer' sehen. Beispiele hierfür sind die Erfüllung behördlicher Auflagen unter Zeitdruck oder wenn Regressansprüche Dritter an einen Betrieb gestellt worden sind.

Es werden aber auch Anlässe von den Technischen Beratern genannt, bei denen Arbeitsschutz (in seiner institutionalisierten Form) der Auslöser für eine Kontaktaufnahme durch die Betriebe ist, nämlich dann, wenn z.B. **neue Vorschriften** in Kraft treten. Dabei haben die Unternehmer nicht nur ein Informationsbedürfnis über die neuen Anforderungen und deren konkrete Auswirkung auf ihren Betrieb. Bei der o.g. Projektgruppe im Umweltzentrum der Handwerkskammer liefen z.B. viele telefonische Anfragen auf, als die Unfallverhütungsvorschriften der Berufsgenossenschaften zur sicherheitstechnischen und arbeitsmedizinischen Betreuung in Kraft traten bzw. die ersten Betriebe von diesen erfasst wurden (die UVVen aller BGen traten gestaffelt nach Betriebsgrößen- bzw. Gefahrklassen in Kraft). Obwohl sich bei diesen Gesprächen auch Informationslücken der Betriebe zeigten, waren diese nicht die vorrangigen Auslöser für die Anrufe: die Handwerksbetriebe machten auch ihrem Unmut über die neuen Vorschriften Luft, deren Sinn viele bezweifelten.

Ein weiterer typischer Fall für die Kontaktaufnahme ist, wenn eine **Kontrolle durch die Behörden** stattgefunden hat, sei es das Staatliche Amt für Arbeitsschutz, sei es die Berufsgenossenschaft. Die dabei auftretenden Fragen der Handwerker schildert ein Berater so:

*"Und jetzt, wenn so ein Mängelbericht kommt, und er fühlt sich ungerecht behandelt, oder aber es ist auch – das haben wir nun mal auch leider Gottes –, dass so einige Gewerbeaufsichtsbeamte auch mal über die Stränge schlagen oder auch die Situation nicht richtig erkennen. Oder es beißt sich wirklich mit anderen Sachen, wir haben ja Arbeitsschutz und Brandschutz, das beißt sich schon mal. [...] Und Kosten auch, dass es eigentlich so teuer wird, dass es auch teilweise nicht vertretbar ist. Dann rufen die an und erwarten von uns Unterstützung in Vorschlägen, kostengünstige Sachen zu machen und aber auch allgemeine Vorschläge und aber auch dann teilweise, dass wir ihnen helfen, von gewissen Forderungen runterzukommen." (HW1-01: 22f)*

Die genannten Schwierigkeiten der Handwerker verweisen auf Kommunikations- bzw. Kooperationsprobleme zwischen Betrieb und Aufsichtsbehörde. Wo sich ein Unternehmer ungerecht behandelt fühlt, scheint es dem Beamten nicht gelungen zu sein, seine Beanstandungen gegenüber dem Inhaber ausreichend zu begründen. Wo die Kosten der Mängelbehebung unzumutbar erscheinen, ist dem Unternehmer das Verhältnis von Aufwand und Nutzen nicht plausibel geworden oder die gesetzte Frist ist nicht hinreichend mit dem Unternehmer erörtert worden. In jedem Fall sind dabei Fragen nach der material-sachlichen Legitimation der regulativen Anforderungen thematisch, mit denen sich die Handwerker dann an die Berater ihrer eigenen Einrichtungen wenden.

Die handwerklichen Berater sehen sich in diesen Fällen in einer manchmal schwierigen **Rolle des Vermittlers**: sie versuchen auf der einen Seite Einsicht in die Notwendigkeit der Einhaltung von Arbeitsschutzstandards zu wecken und auf der anderen Seite Verständnis für die Schwierigkeiten der Betriebe, diese umzusetzen. Die Betriebe wenden sich mit der Erwartung an die Berater, im Umgang mit den Behörden Unterstützung zu bekommen. Oft unterschätzen sie dabei ihre gesetzlichen Verpflichtungen bzw. überschätzen die Möglichkeiten der Berater. In jedem Fall wenden sie sich an die Handwerksorganisationen als *ihre* Interessenvertretung. Als entscheidend für den Erfolg in dieser Rolle sehen die Berater an, den 'richtigen Ton zu treffen', d.h. der Empfindlichkeit des Unternehmers gegenüber von außen herangetragenen Forderungen Rechnung zu tragen und diese so darzustellen, dass der Unternehmer deren Notwendigkeit einsieht und als adäquate Problemlösung akzeptieren kann.

In manchen Fällen kann es auch zu Konflikten mit den Aufsichtsdiensten kommen. Diese entzünden sich in den Schilderungen der Berater zunächst weniger an den Gegenständen der Aufsicht, als an deren Rahmenbedingungen. So kann es Situationen geben, dass der Aufsichtsbeamte gerade dann erscheint, wenn sich der Unternehmer auf den Weg zu einem vereinbarten Termin mit Kunden oder auf einer Baustelle machen will. Wenn er die Besichtigung nicht an einen Aufsichtsführenden delegieren kann, muss er seinen Termin verschieben. Die hierdurch beim Unternehmer

ausgelöste Verärgerung kann dann die Atmosphäre der Besichtigung deutlich beeinträchtigen.

In diesen Fällen – und auch generell – empfehlen die handwerklichen Berater den Betrieben, eine Konfrontation mit den Behörden zu vermeiden und versuchen, auf einen Ausgleich hinzuwirken. Dies tun sie nicht nur, weil sie möglicherweise noch häufiger Kontakt mit dem Beamten haben oder weil sie auch einen öffentlich-rechtlichen Auftrag haben, sondern auch im Interesse des Betriebes:

*"Und – gut, das ist dann auch vielleicht menschlich, das sehe ich sofort am Mängelbericht, wenn so was vorkommt, das können Sie tatsächlich erkennen, am Mängelbericht können Sie sofort sehen, das sage ich sofort jedem Handwerker, das Gespräch oder der Besuch ist aber nicht so ganz so Friede, Freude, Eierkuchen gelaufen. Das ist so, das können Sie sofort erkennen. Da ziehen die natürlich dann alle Register, ich kann ja vieles stillschweigend auch übersehen, aber bei gewissen Positionen können Sie das sofort erkennen, [...] und das hat sich in ganz, ganz wenigen Fällen nicht bestätigt." (HW1-01: 22)*

**Zusammenfassend** kann festgehalten werden, dass die handwerklichen Einrichtungen hohes Vertrauen bei den Mitgliedsbetrieben genießen und teilweise auch mit hohen Erwartungen an die Vertretung der handwerklichen Interessen konfrontiert sind, insbesondere wenn es sich um eine Pflichtmitgliedschaft wie bei der Kammer handelt. Gleichzeitig bieten die Handwerkseinrichtungen ein spezifisch auf ihre Klientel zugeschnittenes Angebot zur einzelfallbezogenen Inanspruchnahme an, das die Betriebe wirtschaftlich stärken soll bzw. vorrangig am Betriebszweck orientiert ist. Für gewerkespezifische Besonderheiten, die sich eher im Ressort 'Technische Beratung' geltend machen, stehen bei den Innungen bzw. Fachverbänden zwar geringere Kapazitäten, dafür spezialisiertere Berater zur Verfügung als bei der Kammer. Trotz des teilweise beachtlichen Umfangs der verschiedenen Ressorts dort und öffentlicher Finanzierungshilfen bleibt die Beratung reaktiv und entfaltet dadurch nur **begrenzte Breitenwirkung**. Dies gilt insbesondere auch für die Intervention **im Arbeitsschutz**. Zum anderen dient die Beratung hier zumeist der Vermeidung von Behördenkonflikten und ist daher nur bedingt, im Sinne kompromisshafter Aufлагenerfüllung und Mängelbeseitigung, präventiv.

Im Hinblick auf die Information der Mitgliedsbetriebe, z.B. über neue Vorschriften, verfügen die Handwerksorganisationen mit ihren regelmäßigen Mitteilungen über gute 'Kanäle', und haben die Informationsangebote gerade in letzter Zeit ausgebaut. Darüber hinaus gibt es ein umfangreiches Schulungsangebot für Handwerker. Aber auch hier gilt, dass das Angebot und die Inanspruchnahme gerade zu Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes i. W. durch gesetzliche Auflagen ausgelöst wird (z.B. Asbestsachkunde).

## 2.1.2 Sektorstudie 2: Kleinbetriebe des Industrie- und Dienstleistungssektors

Im Folgenden werden für den Industrie- und Dienstleistungsbereich die empirischen Ausprägungen einiger bereits im Handwerk untersuchter Merkmale beschrieben. Wo hierbei kein einheitliches Bild zustande kam, wird die Spannweite der Variationen angegeben und Thesen zu deren Erklärung aufgestellt. Außerdem werden die auffälligsten Gemeinsamkeiten und Differenzen zu den Befunden aus dem Handwerk festgehalten.

### 2.1.2.1 *Betriebliche Sozialordnung und gesundheitliche Ressourcen*

#### **Unternehmenskonzepte und Betriebsführungsmodelle**

Die Inhaber bzw. Geschäftsführer der untersuchten Unternehmen weisen starke Ähnlichkeiten zu den Handwerksunternehmern auf, was ihre Unternehmenskonzepte angeht: sie zeichnen sich durch einen **starken unternehmerischen 'Geist'** aus, zeigen ein hohes Maß an unternehmerischer Initiative und Risikobereitschaft. Hier kommen zwei Besonderheiten unserer Stichprobe zum Tragen: fünf der insgesamt neun Betriebe befinden sich in den neuen Bundesländern und wurden von den befragten Unternehmern auch gegründet (insgesamt sind sieben Betriebsgründer im Sample). Nur einer der fünf in den NBL ansässigen Unternehmen stammt aus den alten Bundesländern, alle anderen sind "gelernte DDR-Bürger". Die unternehmerische Initiative und das mit einer Existenzgründung verbundene Risiko können sich also – in unterschiedlicher Form und Umfang – auf Fördermittel im Rahmen des Aufbauprogramms Ost stützen. Dennoch zeigt sich bei den Gründern ausgeprägtes Unternehmertum: anders als in vielen Handwerksbetrieben stehen sie **nicht in einer familiären Tradition**, setzen also nicht 'nur' eine bereits vorgezeichnete Spur fort, sondern haben die Unternehmensgründung planvoll angestrebt. Auch finden sich in unserem Sample keine solchen Unternehmer, für die die Selbständigkeit lediglich das letzte Mittel der Abwehr von Arbeitslosigkeit ist, sondern sie sind – auch die Unternehmer ostdeutscher Herkunft – in die Selbständigkeit 'hineingewachsen' in dem Sinne, dass sie vorher verantwortliche Positionen etwa als Betriebsleiter in volkseigenen Betrieben innehatten. D.h. es handelt sich um 'organisch', aus Fachkenntnis und Führungserfahrung heraus gewachsene Unternehmenskonzepte. Der Wunsch nach Unabhängigkeit ist – auch und gerade bei den in der DDR sozialisierten Unternehmern – stark ausgeprägt (vgl. zur Erklärung dieses auf den ersten Blick überraschenden Befundes Heuberger, Tänzler 1997), die Unternehmensgründung ist langfristig und auf eine **Lebensarbeitsperspektive** hin angelegt (d.h. mit hohen biographischen Risiken verbunden).

Die Betriebsgründungen sind in allen Fällen mit **Innovationen** oder Modernisierungen verknüpft. Dies drückt sich zum einen in den relativ 'ausgefallenen' Geschäftsideen aus (Transport und Montage von (Groß-)Anlagen, Probennahme und Analyse

von Metall(schrott), Herstellung hoch spezialisierter und hochleistungsfähiger Keramikprodukte, für Ostdeutschland auch: Catering). Wo es sich um 'traditionelle' Produkte handelt (Galvanik, Aluminiumguss) kommen dafür neue oder spezialisierte Verfahren zum Einsatz (Hochleistungsbeschichtungen; Sandgussverfahren). Mit Ausnahme des Caterings werden in allen Fällen spezialisierte Anwender beliefert, d.h. es handelt sich um ausgeprägte **Nischenmärkte**, auf denen sich die Unternehmen profilieren konnten. Teilweise gehören außerdem auch Dienstleistungen zum Angebot, etwa bei der Fertigung von Spezialbauteilen aus Keramik oder dem Anlagentransport. Diese Firmen treten ihren Kunden gegenüber als **umfassende Problemlöser** auf und müssen über dementsprechend hoch qualifiziertes Personal verfügen (Weimer 1990). Hier finden sich auch Konzepte der Betriebsorganisation, die als ausgesprochen modern angesehen werden können: bewusste Schaffung von **betrieblicher Transparenz** (bis hin zur Offenlegung der leistungsbezogenen Gehälter der Mitarbeiter und der Gründerfamilie), **hoher Selbstorganisations- und -verantwortungsgrad** der Mitarbeiter, Eröffnung von Chancen für die Mitarbeiter zur eigenen Weiterqualifikation und Karriereplanung. Hierbei wird den vom Markt quasi erzwungenen **Zertifizierungen** (v.a. nach ISO 9000 ff., teilweise aber auch nach anderen) unterschiedliche Bedeutung beigemessen: vom 'modernsten' Betrieb (Keramik) unseres Samples, in dem der Nutzen für gering gehalten wurde, da man ohnehin ständig Technik, Organisation und Personal optimiere (die Erfüllung der Standards also als Selbstverständlichkeit angesehen wird), über die Galvanik, wo die Zertifizierung als Hilfsmittel zur Herstellung von Transparenz über den Produktionsablauf verstanden wurde, bis hin zu den chemischen Labors, die sich einer Fülle von Spezialzertifizierungen unterzogen bzw. unterziehen mussten, deren Nutzen in keinem Verhältnis zu den damit verbundenen Belastungen gerade für den Kleinbetrieb stehe. Neu sind teilweise auch die **Gebäude**, in denen die Betriebsgründer ihr Unternehmen begonnen haben: in diesen Fällen konnte das Gebäude von vorneherein an den Bedürfnissen der Unternehmung ausgerichtet werden, d.h. es mussten nicht wie in den älteren Gebäuden An- oder Umbauten vorgenommen werden, und die Arbeitsstätte konnte durch Beteiligung des Arbeitsschutzamtes bei der Baugenehmigung von vorneherein an geltende Standards angepasst werden.

Im Unterschied zum klassischen Handwerksbetrieb agieren diese Unternehmen – Ausnahmen: Catering und bisher auch noch die Druckerei – nicht auf einem regional begrenzten Markt, sondern bundesweit und teilweise auch international. Hiermit ist auch eine andere **Wettbewerbssituation** verbunden: während auf den regionalen Märkten der Handwerker sich die Konkurrenz in unmittelbarer Nachbarschaft befindet und bekannt ist – teilweise auch aus der Innung –, gilt dies für die **überregional agierenden Unternehmen** nur abgeschwächt (man kennt die Konkurrenz, aber nicht 'persönlich'). Die Möglichkeit der Verdrängung aus dem mitunter recht kleinen Marktsegment ist deutlich 'realer' als im lokalen Markt des Handwerksmeisters, erst recht, wenn es sich – wie bei einigen unserer Betriebe – um Zulieferer für große Konzerne

handelt (wenn solche Aufträge von Großkunden ausfallen, kann nicht so leicht und schnell Ersatz geschaffen werden). Das im Handwerk unterschwellig wirksame Prinzip des 'Leben und leben lassen' ist hier teilweise stark geschwächt, insbesondere in sehr dynamischen Branchen (z.B. Druckindustrie) und Produkten mit geringer Wertschöpfung oder hoher Austauschbarkeit (z.B. Galvanik, Kunststoff-Spritzguss).

Alle der neu gegründeten Betriebe sind jung, der älteste besteht seit 10 Jahren (wurde also noch in der ehemaligen DDR gegründet), die übrigen wurden erst nach der Wende aufgenommen. Der jüngste besteht erst seit knapp drei Jahren. D.h. die Unternehmungen befinden sich überwiegend noch in einer **expansiven Aufbauphase** und stehen unter dementsprechend hohen Amortisationszwängen. Je nach Art und Größe des Marktsegments, in dem sich die Unternehmer mit ihren speziellen Produkten und Dienstleistungen platziert haben, haben sie genaue Zielvorstellungen für ihren Betrieb was Größe, Kostenstruktur und Produktpalette angeht. Anders als in den Kernbereichen des Handwerks mit seinen regional begrenzten Märkten, werden hier dann auch Ausdehnungen auf bis zu 100 Mitarbeitern angestrebt. Dennoch werden auch hier keine, das Subsistenzprinzip überschreitende Strategien verfolgt (vgl. Hilbert, Sperling 1993). Die zur Subsistenzsicherung erforderliche Betriebsgröße übersteigt allerdings zum Teil um ein Vielfaches die im Handwerk durchschnittlich anzutreffende von 12 Mitarbeitern (der 'Stabilitätszustand' ist nicht so zwingend kleinstbetrieblich).

Bei solchen Perspektiven überrascht nicht, dass eine auch schon im Handwerk auffällige Tendenz hier noch ausgeprägter auftritt: die **Konzentration des Unternehmers auf die unternehmerischen** (kaufmännisch-kalkulatorischen, akquisitorischen) **Aufgaben** mit der Folge, dass er – anders als zu Beginn des Betriebsaufbaus, wo seine Mitarbeit ein wesentlicher Faktor war – mit dem Fortschreiten des Betriebsaufbaus zunehmend nur noch in Ausnahmefällen operativ mitarbeitet. Auch hier ist demnach für den angestrebten Routinebetrieb eine wesentliche Voraussetzung das Vermögen der Mitarbeiter zur selbstständigen, **selbstverantwortlichen Arbeit**. Anders ausgedrückt: die 'Entfernung' des Unternehmers aus der Produktion gelingt desto besser, je qualifizierter und motivierter die Beschäftigten sind.

### **Bedeutung der Humanressourcen und betriebliche Sozialordnungen**

Ein wesentlicher Befund aus den Fallstudien im handwerklichen Sektor war, dass den Humanressourcen – der Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter als Voraussetzung für selbständiges Arbeiten – hohe Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens zukommt, insbesondere bei den Produkten und Dienstleistungen in den Kernbereichen des Handwerks: maßgearbeitete Einzelfertigung, die auf der Problemdiagnose und Beratung des Handwerkers beim Kunden basiert.

Dieser Befund gilt für einen Teil der industriell verfassten Betriebe ebenfalls, allerdings findet sich hier eine insgesamt größere Spannbreite der Bedingungen. Es lassen sich **zwei Pole** ausmachen:

Auf der einen Seite steht ein Unternehmenstyp, der sich in Anlehnung an Sperling (1997) bzw. Wassermann (1997)<sup>15</sup> vorläufig als **'flexibler Spezialist'** bezeichnen lässt. Prototypisch vertreten ist dieser Typ in unserem Sample in dem Hersteller von Präzisionsbauteilen aus hochleistungskeramischen Werkstoffen für den europäischen Markt (vgl. Betriebssteckbrief IN\_2 im Anhang).

*Dabei handelt es sich um typische **Nischenprodukte** i. W. für den Maschinen- und Anlagenbau sowie die chemische und optische Industrie in kleinen bis mittleren Serien (10 bis 30 Stück). Die teilweise sehr speziellen Anwendungen dieser Produkte bedingen u. a. eine exakt auf die Kundenanforderung abgestimmte Produktion, von der Zubereitung des Werkstoffs über die Konstruktion bzw. Formgebung bis hin zur Bearbeitung auf Werkzeugmaschinen, der eine **umfassende Problembearbeitung und -lösung bei und mit dem Kunden** vorausgeht. Die mit dem Produkt einhergehende Dienstleistung spielt also eine gewichtige Rolle für das Erzeugnis selbst. Damit einher geht eine sehr **hohe Wertschöpfung** (80%), wobei die akademischen Angestellten inzwischen v.a. mit Entwicklungs- und Führungsaufgaben befasst sind und die Facharbeiter die operativen Tätigkeiten ausführen. Trotz des internationalen Marktes gibt es hier also deutliche Parallelen zur handwerklichen Produktion: das Personal muss hoch qualifiziert und motiviert sein, wobei aufgrund der Besonderheit der Produkte eine Spezialisierung on-the-Job hinzukommen muss, d.h. eine gewisse Einarbeitungszeit und damit 'Investition' in neue Mitarbeiter erforderlich ist. Bei der aktuellen Betriebsgröße von 20 Mitarbeitern gibt es auch hier die **kleinbetriebstypischen Probleme der Ersetz- bzw. Austauschbarkeit** der Mitarbeiter und dementsprechende Probleme bei Fehlzeiten.*

*Allerdings ist in diesem Fall das Unternehmenskonzept sehr gezielt und planvoll auf **Expansion** angelegt, mit einer angestrebten, optimalen Betriebsgröße zwischen 50 und 100 Mitarbeitern, um den relevanten Markt voll abdecken zu können. Musste anfangs, während der Aufbauphase, im Prinzip noch jeder Mitarbeiter alles können bzw. machen (insbesondere mussten die Ingenieure auch schleifen, drehen usw.), ist die Arbeitsteilung zwischen Ingenieuren und Facharbeitern inzwischen eingespielt. Derzeit befindet sich der Betrieb an der Schwelle zu einer noch tieferen Arbeitsteilung und damit verbundenen Spezialisierung aller in der Produktion Beschäftigten. Gerade während der turbulenten und rasanten Aufbau- und Entwicklungsphase – der Betrieb besteht erst dreieinhalb Jahre – mit noch hohen Amortisationsdrücken und Kapitaldiensten – war und ist das Un-*

---

<sup>15</sup> Wassermann bezieht sich auf eine Übersicht von Sperling, die dieser im Rahmen eines Referats im Arbeitskreis 'Mitbestimmung in KMU' der Hans-Böckler-Stiftung im Sommer 1997 vorgelegt hat.

ternehmen auf das "**mehr als 100-prozentige Engagement**" der Mitarbeiter angewiesen.

Um dieses zu erhalten und zu fördern, kultiviert der Unternehmer ein **Klima der Transparenz**: zum einen soll jeder Mitarbeiter immer wissen wie es um den Betrieb steht. Darüber hinaus sind die Gehälter sowohl der Mitarbeiter als auch der Unternehmerfamilie (die Ehefrau arbeitet im Büro mit) jedem bekannt. Auf der Facharbeiterebene basieren sie auf einem (noch in der Entwicklung befindlichen) leistungsbezogenen, am Deckungsbeitrag orientierten Entlohnungssystem, enthalten also eine Anreizfunktion. Gleichzeitig bedeutet dieses Verfahren aber auch, dass allen Mitarbeitern bewusst ist, was von wem erwirtschaftet wurde und wie es verteilt wird. Die **Leistungsnormen** sind also transparent, allerdings anders als im Handwerk, nämlich möglichst objektivierend begründet. Perspektivisch soll jeder Mitarbeiter gezielt seine Stärken entfalten können, wobei zwischen normalen, guten und sehr guten Mitarbeitern unterschieden wird. Wer mit seinem Status und Verdienst innerhalb dieses Gefüges nicht zurechtkommt, passt nicht in das Unternehmen – ein Umstand, der auch schon zu Entlassungen geführt hat.

Um die akademisch ausgebildeten Mitarbeiter an den Betrieb zu binden bzw. die Loyalität gegenüber dem Unternehmen zu maximieren, wird ganz bewusst versucht, ihnen Perspektiven zu schaffen, z.B. indem sie ihre Führungslaufbahn mitgestalten oder ihre fachliche Weiterentwicklung in weiten Grenzen selbst bestimmen können. Außerdem werden Funktionen wie **Eigenverantwortlichkeit, Problemlösungsfähigkeit, Ideenreichtum, Engagement** usw. hoch bewertet und gefördert. Zumindest was das akademische Personal bzw. die Führungskräfte angeht, ermöglicht und fördert der Unternehmer so eine hohe **Identifikation mit dem Unternehmen** im Stile einer 'Leistungsgemeinschaft'. Kurz: der Unternehmer, der neben zwei fachlich einschlägigen Studiengängen zusätzlich und in Vorbereitung auf die Unternehmensgründung auch Betriebswirtschaft studiert hat, orientiert sich in seiner Betriebsführung an den modernsten personalwirtschaftlichen Konzepten.

Außerdem legt er Wert auf "wohlkoordinierte Prozesse", d.h. auf Transparenz der Arbeitsabläufe, die z.B. Chargenrückverfolgung ermöglicht. Trotz der sich durch die Expansion im ständigen Wandel befindlichen Situation wird hier also – anders als im Handwerk – nicht nach dem Prinzip des funktionierenden Chaos gewirtschaftet. Der Unternehmer begründet dies mit der Besonderheit der Branche bzw. den Anforderungen an die Hochtechnologie- und Präzisionsprodukte: um hier einen gleich bleibenden Standard gewährleisten zu können, sind auch organisatorische Anforderungen zu erfüllen, die sich eigentlich erst in größeren Unternehmen 'rechnen'.

Insgesamt ergibt sich also das Bild eines innovativen, hochdynamischen, sich eine zukunftssträchtige Marktnische erobernden Unternehmens. Das Angebot einer umfassenden Dienstleistung gegenüber dem Kunden, die hohe Wertschöpfung in der

Herstellung, die Anforderungen an Qualität bzw. Präzision der Produkte, der noch andauernde Kampf um eine sichere Marktstellung und die dynamische Persönlichkeit des Unternehmers bedingen einen sehr hohen Leistungsanspruch, bei dessen Einlösung der Qualifikation, dem Engagement und der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter ein hoher Stellenwert zukommt.

Auf der anderen Seite finden sich im industriellen Sektor auch Produktionen, bei denen in nennenswertem Umfang auch einfache, repetitive Teilarbeiten anfallen, die von angelernten Mitarbeitern ausgeführt werden. In der Kategorisierung von Sperling/Wassermann entspricht dieser Typ am ehesten dem klassischen **Zulieferbetrieb** für die industrielle Massenfertigung (mit Weimer 1990 könnte man auch von einem "unterentwickelten Großbetrieb" sprechen). In unserem Sample wird er am ehesten repräsentiert vom Galvanikunternehmen (vgl. Betriebssteckbrief IN\_1 im Anhang).

*Die Firma bietet Oberflächenveredelung für Metallteile aller Art an, wobei sich die **Stückzahlen bis in die Millionen** bewegen. Die Teile werden, je nach Qualitätsanforderung, entweder zusammen in großen Körben in die jeweils erforderlichen Bäder der Galvanikstrecke eingetaucht oder einzeln auf eigens für die jeweiligen Teile gebaute Galvanisiergestelle gesteckt und darauf eingetaucht. Das Bestücken dieser Gestelle mit Kleinteilen in sehr großen Stückzahlen wird von weiblichen Aushilfskräften erledigt. Die Gestelle werden von Schlossern gebaut, die Maschinen von Elektrikern gewartet. An der Galvanisierstrecke selbst arbeiten Galvaniseure und Laboranten, wobei Letztere für die Bäder zuständig sind. Das eigentliche Galvanisieren erfolgt weitestgehend automatisch, d.h. durch Programmieren der Krananlage auf die Abfolge der jeweils relevanten Bäder. Die handwerklichen Elemente des Schleifens, Polierens usw. in Vorbereitung auf die chemischen Prozesse kommen so gut wie nicht mehr vor, da die Teile bereits dementsprechend bearbeitet angeliefert werden. Die **Wertschöpfung** in diesem Prozess ist also **um ein Vielfaches geringer** als bei der High-Tech-Keramik, die Seriengrößen um ein Vielfaches höher. Weder für die Schlosser, noch die Elektriker, noch die Galvaniseure – also die Fachkräfte – stellt die Tätigkeit fachlich eine Herausforderung dar. Am leichtesten ersetzbar sind die Aushilfskräfte.*

*Der Markt für diese Art der Oberflächenbehandlung wird teilweise, d.h. sofern es sich um Standardprozesse wie z.B. Verzinkung handelt, bestimmt von einer harten Preiskonkurrenz bzw. einem Verdrängungswettbewerb (in dem auf lange Sicht die nahe gelegenen osteuropäischen Länder bessere Ausgangsbedingungen haben dürften). Konkurrenzfähig wird das Unternehmen durch sein Angebot an neuartigen, z.B. extrem korrosionsresistenten Spezialbeschichtungen. Hier kommt zunächst die fachliche Qualifikation des Unternehmers – er ist Ingenieur für Elektrotechnologie – zum Tragen, und in zweiter Linie die Fähigkeiten der Laboranten, wobei die meisten Innovationen auf die Hersteller der chemischen Ausgangsstoffe zurückgehen bzw. an deren Produkte gebunden bleiben.*

*Bei diesen Bedingungen – Behandlung von Oberflächen nach i. W. vorgegebenen Anforderungen ohne Anspruch einer umfassenden Problemlösung für den*

*Kunden und einem hohem Anteil von **standardisierten oder standardisierbaren Verfahren** ohne große fachliche Anforderungen an die Mitarbeiter - spielen die Humanressourcen von vorneherein nicht die herausragende Rolle wie im Handwerk oder im o.g. Beispiel. Ein betrieblicher Leistungsanspruch im Sinne eines Selbstverständnisses als gesellschaftliche 'Leistungsträger' (wie er im obigen Beispiel ausgeprägt war) kann sich hier nicht entwickeln. **Engagement, Leistungsbereitschaft und Identifikation** der Mitarbeiter mit dem Unternehmen sind (aus Sicht des Unternehmers) **wenig ausgeprägt**, sodass er sich gezwungen sieht, einige Male am Tag durch den Betrieb zu gehen, um sicherzustellen, dass die Leute auch arbeiten – er führt also **operative Kontrolle** durch, eine Aufgabe, für die er eigentlich keine Zeit mehr hat, nachdem sich der Betrieb so weit stabilisiert hat, dass er nicht mehr selbst mit Hand anlegen muss und sich die Zahl der Aufträge und Kunden so vergrößert hat, dass er sich auf die unternehmerisch-kaufmännischen Aufgaben konzentrieren könnte und müsste. Hierzu gehören auch die Arbeiten im Zuge der Vorbereitung diverser Zertifizierungen (ISO 9000 ff., QS, Öko-Audit), die zwar allesamt Reaktionen auf Markterfordernisse sind, ihm aber auch die Planung, Organisation und Verwaltung seines inzwischen rd. 80 Unternehmen umfassenden Kundenstamms erleichtern (insbes. im Hinblick auf Prozessbeobachtung und Auftragsverfolgung).*

Im Gegensatz zu dem zuerst erläuterten Fall handelt es sich hier also eher um eine traditionelle, allerdings durch einen hohen Automatisierungsgrad auch dequalifizierte Produktion. Die überwiegende Fertigung von Massenerzeugnissen im Tonnenvolumen, deren Qualität allenfalls von einigen wenigen Beschäftigten geringfügig zu beeinflussen ist, verlangt nicht nach ausgeprägter Eigenverantwortung der Mitarbeiter bzw. konterkariert potenzielle Versuche, diese zu fördern. Obwohl sich auch dieses Unternehmen noch vergrößern will (derzeit 17 Beschäftigte einschließlich Aushilfskräfte), ist die Entwicklung von Engagement und Motivation bei den Mitarbeitern erschwert.

### **Anforderungen, Belastungen, arbeitsbedingte Gesundheitsgefährdungen**

In allen besuchten Unternehmen gibt es ein bis zwei Sicherheits- und Gesundheitsthemen: Staub und Lärm in der Keramikproduktion, Säuren und Lärm in der Galvanik, flüssiges Metall und Lärm in der Aluminiumgießerei, diverse Chemikalien und weite Fahrstrecken im Metalllabor. Im Kantinenbetrieb handelt es sich dabei um typische Verletzungsgefahren wie Schnitte und Verbrennungen. Mehrere der befragten Unternehmer betonten einen **Belastungswandel** im Zuge der allgemeinen Modernisierung der Arbeitsvollzüge und der technischen Ausstattung: demnach sind in den letzten Jahrzehnten die schweren körperlichen Anstrengungen zurückgegangen, z.B. beim Aluminiumguss durch entsprechende Hebezeuge und Transportvorrichtungen. In Küche und Druckerei haben sich die Umgebungsbelastungen durch bessere Be- und Entlüftungstechnik oder Prozessautomatisierung (Entwicklung) reduziert.

Von 'modernen', psychosozialen Belastungen für die Mitarbeiter berichten ausdrücklich nur die Geschäftsführer des Kantinen- und Partyservice und der Veranstaltungsorganisation. Hier entsteht **Stress** durch die Anforderung, jeweils 'punktgenau' zur festgelegten Zeit fertig zu sein und etwas anbieten zu können. In anderen Betrieben wird Zeitdruck teilweise ganz bewusst vermieden um die Qualität des Produkts oder die Sicherheit der Mitarbeiter nicht zu gefährden. Ein Beispiel hierfür ist das Metallanalyselabor: ein bewusst eingeräumter flexibler Zeitrahmen, den die Mitarbeiter selbstständig ausfüllen, begünstigt die für eine gute Analyse erforderliche Sorgfalt.

Ein weiteres Beispiel für die bewusste **Vermeidung von Zeitknappheit** ist das Montage- und Transportservice-Unternehmen. Diese Tätigkeiten – etwa der Abbau, Transport und Wiederaufbau von ganzen Produktionsstätten – sind die einzigen in unserem Sample, bei denen systematisch bzw. andauernd gefährliche oder riskante Situationen auftreten. Da es sich um ständig neue Einsatzorte und 'Gegenstände' handelt, ist der Umgang damit nur begrenzt routinisierbar. Außerdem müssen die Montageteams die Arbeit und die auftretenden Gefahren i. d. R. allein bewältigen, da der Unternehmer nicht überall anwesend ist. Dieser achtet aber darauf, dass auf den Baustellen ausreichend Zeit vorhanden ist bzw. kalkuliert seine Aufträge so, "wie unsere Leute arbeiten können" (DL\_1-I), um Druck und Nervosität auf der Baustelle zu vermeiden. Hier ist die Schaffung eines komfortablen Zeitrahmens gewissermaßen Teil des Betriebsführungskonzepts.

Allerdings gehört dieser Betrieb auch zu denen, in denen sich bereits ein schwerer Unfall ereignet hat: der Unternehmer selbst war aus fünf Metern Höhe abgestürzt und ein halbes Jahr in Behandlung. Auch in der Keramikproduktion hatte der Unternehmer einen Unfall – eine Verbrennung am Arm – erlitten, dies allerdings noch in der ersten Anfangsphase des Betriebes, als er noch selbst an Aufbau und Betrieb der Maschinen beteiligt war. Dies verweist nicht nur darauf, dass der Unternehmer, sofern er mitarbeitet, den gleichen Gefahren ausgesetzt ist wie die Arbeitnehmer, jene also kennt. Es verdeutlicht auch eine spezifische Problematik neu gegründeter Unternehmen in der Aufbau- und Anfangsphase, zumal wenn sie – wie hier der Fall – den Betrieb nicht mit komplett neuen Anlagen aufnehmen, sondern zumindest teilweise zunächst auf gebrauchte Maschinen zurückgreifen: der aktuelle Zustand ist nur ein **Durchgangsstadium**, die damit verbundenen Gefahren und Belastungen sind zumindest teilweise nur vorübergehend. Allerdings sind sie auch nicht so berechenbar wie im Falle des Routinebetriebs. Gleichwohl berücksichtigen die Arbeitsschutzämter diese Aufbausituation und nutzen bei erkennbarem Bemühen des Unternehmers ihren Ermessensspielraum durch die Gewährung ausreichender Zeiträume zur Erfüllung der Arbeitsschutzstandards.

Ein von allen befragten Unternehmern angesprochenes Dauerproblem ist dagegen die **Arbeitszeit**. In den Fertigungsbetrieben (Keramik, Galvanik, Aluminiumguss) wird überwiegend in Schichten gearbeitet, die bei Auftragsflauten reduziert werden oder in

Spitzenzeiten sogar um Sonderschichten erweitert werden. Auch in den dienstleistungsorientierten Unternehmen (Industriemontage, Catering, Labor) muss die Arbeitszeit, schon aufgrund der besonderen Bedingungen sehr flexibel gehandhabt werden. Der Transport einer Großanlage kann z.B. nicht einfach abgebrochen werden, wenn eine Verzögerung die vorgesehene Arbeitszeit überschreitet.

Die **Bereitschaft der Mitarbeiter**, diese, aus Auftragsschwankungen oder Art der Dienstleistung resultierenden Anforderungen mehr 'problembezogen' als 'tarifbezogen' zu erfüllen, ist aus Sicht der befragten Unternehmer nicht überall zufrieden stellend. Vielmehr sei – trotz hoher Arbeitslosigkeit – die Einstellung verbreitet, sich nicht über das notwendige Maß hinaus und nur gegen Vergütung zu engagieren. Solche Schwierigkeiten werden allerdings nur von niedrig bis mittel qualifizierten Belegschaften und routinisierten Serienproduktionen berichtet: in der Druckerei, der Galvanik, dem Kantinenbetrieb (vgl. Domeyer, Funder 1991).

Diese Wahrnehmung der **Unternehmer** mag mit ihrem eigenen Einsatz für Bestand und Fortentwicklung des Unternehmens zusammenhängen: alle haben oder hatten zumindest in der Gründungs- und Aufbauphase sehr lange Arbeitstage (bis zu 16 Stunden), teilweise einschließlich der Wochenenden und unter Verzicht auf Urlaub (vgl. Domeyer, Funder 1991). Dies wird zwar als **hohe Belastung**, aber gleichzeitig als normale und selbst gewählte Arbeitsbedingung eines Unternehmers, insbesondere eines Gründers, angesehen. Als 'negativer Stress' wird dies erst dann thematisiert, wenn entweder der Erfolg oder die Bestätigung ausbleibt, oder die Möglichkeiten der eigenständigen Kontrollier- und Beeinflussbarkeit der anstehenden Aufgaben oder Probleme genommen sind.

Dementsprechend sehen die Unternehmer darin auch **kein besonderes Gesundheitsrisiko** für sich. Mehrere berichten zwar von Schlafstörungen, z.B. wenn Aufträge ausbleiben oder ein Kunde abgesprungen ist. Solchen Beeinträchtigungen begegnen sie aber mit kompensatorischen Maßnahmen, z.B. indem sie sich zwei Stunden frei nehmen, sich körperlich betätigen oder einem Hobby nachgehen. Außerdem wird ein befriedigendes Familienleben als herausragende, ja geradezu unverzichtbare Ressource und wichtiges Motiv betrachtet.

Die Unternehmer in unserem Sample zeichnen sich also durch eine **außergewöhnliche Belastungsbereitschaft** aus. Ob sie dabei ihre Belastbarkeit immer richtig einschätzen, muss dahingestellt bleiben. Es kann aber festgehalten werden, dass die Gründung und der Aufbau eines Unternehmens und – damit verbunden – die Schaffung von Arbeitsplätzen nicht ohne solch hohe Belastungen und die Bereitschaft zu haben ist, mit diesen mittel- bis langfristig zu leben. Gemessen an der Bedeutung, die hierbei der Gesundheit der Unternehmer zukommt, drängt sich die Frage auf, warum gerade diese 'Motivationselite' nicht zur direkten Klientel des institutionellen

Arbeitsschutzes gehört bzw. nicht selbst unmittelbarer Adressat und 'Nutznießer' präventiver Anstrengungen ist.

### **Arbeit – Gesundheit – Sicherheit: Alltagstheorien und Praxis der Bewältigung**

Generell befanden sich unter den besuchten Betrieben keine in ausgesprochen desolatem Zustand. Die Aluminiumgießerei wurde von der Arbeitsschutzbehörde als vorbildlich angesehen, die übrigen Betriebe wurden trotz einiger Provisorien zumindest für eine definierte Zeit für tolerierbar gehalten.

Den Unternehmern sind – ähnlich wie den Handwerksmeistern – die **Gefahren** in ihrem Betrieb **bekannt**, teilweise auch aus eigener Anschauung durch ihre operative Mitarbeit oder zurückliegende Berufserfahrung. Sie sprechen sie auch offen an. Dabei nennen sie in erster Linie die 'klassischen' Themen: Unfallgefahren, Lärm, Staub, Hitze, Gefahrstoffe. Teilweise wird dies als zum Beruf gehörig und daher als unvermeidlich betrachtet, z.B. die Hitze beim Aluminiumgießen, Sich-Schneiden beim Kochen, Säurespritzer im Labor und beim Galvanisieren, Staub bei der Keramikerzeugung. Sofern solche, den **Tätigkeiten quasi inhärente Gefahren** und Belastungen, nicht mehr verringert werden können, kommt es den Unternehmern darauf an, dass die Mitarbeiter sie bewältigen können, also z.B. wissen, wie man sich schützt und was im Notfall zu tun ist.

Beim Umgang mit diesen Gefahren sehen sie sich – analog zu den Handwerksunternehmern – in der Verpflichtung, das in ihrem Einflussbereich Liegende zu tun, d.h. die Arbeitsstätte sicher und gesundheitsgerecht zu gestalten, Investitionen in sicherere Maschinen zu tätigen, gutes Gerät und geeignete Schutzausrüstung zur Verfügung zu stellen, allgemein auf Ordnung zu achten usw. Eine operative Beaufsichtigung der Mitarbeiter kommt aber aus zeitlichen und organisatorischen Gründen nicht in Betracht, d.h. auch sie praktizieren eine **Verantwortungsteilung** und müssen – wie die Handwerksmeister – auf die **Selbstorganisation ihrer Mitarbeiter** setzen. Hierfür werden Information und Unterweisung der Beschäftigten für wichtig gehalten und ernst genommen als Mittel, die Mitarbeiter in den Stand zu versetzen, selbst die Gefahren zu bewältigen.

Die Schaffung besserer Arbeitsbedingungen wird dabei nicht nur oder nicht einmal in erster Linie aus Arbeitsschutzgründen angestrebt, sondern um größeres **Wohlbefinden am Arbeitsplatz** zu ermöglichen, z.B. durch die Reduktion von Lärm, obwohl die Grenzwerte eingehalten sind. Der Inhaber des Transport- und Montageunternehmens zeichnete sich durch eine ausgesprochene Sensibilität diesbezüglich aus: Wohlbefinden, kein Zeitdruck, Vermeidung von Überlastung und Überforderung, überbetriebliche Gratifikationen (bezahlte Heimfahrt am Wochenende, Einzelzimmer für die Mitarbeiter auf Montage), erstklassige Gerätschaften, identitätsstiftende Arbeitskleidung, alternierende Übertragung der Projektverantwortung an alle Monteure usw. sind für ihn wesentliche Einflussfaktoren auf die Hauptunfallgefahr: Konzentrations-

schwächen. Da es sich bei diesen Tätigkeiten per se um Spezialaufgaben und Ausnahmesituationen, also um kaum routinisierbare Arbeiten handelt, die an jeweils verschiedenen Örtlichkeiten stattfinden, kann es keinen Ersatz für die gesteigerte Aufmerksamkeit der Monteure geben, keine Entlastung durch Gestaltung der technischen, sondern nur der organisatorischen und sozialen 'Verhältnisse'.

Hinsichtlich der staatlichen und berufsgenossenschaftlichen Arbeitsschutzstandards (und nicht nur dieser) wird von den befragten Unternehmern mit unterschiedlicher Vehemenz und Stoßrichtung die These der **Überregulierung und Bürokratisierung** vertreten. Teilweise werden die Gefahren für nicht so groß gehalten, z.B. in Bezug auf die Bildschirmarbeit der Layouter in der Druckerei oder es werden die gesetzlichen Normierungen als übertrieben angesehen, z.B. die neuesten Hygienevorschriften bei der Verarbeitung von Lebensmitteln. Außerdem wird – angesichts der hohen bereits erreichten Standards und der Bedeutung der verbleibenden betrieblichen Risiken für die 'Volksgesundheit' – die Höhe der **Belastung der Arbeitskosten** durch Arbeitsschutzanforderungen nicht für angemessen oder geradezu für eine Gefährdung von Arbeitsplätzen gehalten. Unbeschadet eines grundsätzlichen Interesses an Unfallfreiheit und geringen Fehlzeiten stünden die hierfür vorgesehenen Maßnahmen und Auflagen des Arbeitsschutzes in keinem Verhältnis zu den betrieblichen Gefahren. Die 'eigentlichen' Gesundheitsgefahren dagegen – Rauchen, Überernährung und genetische Veranlagung – liegen außerhalb des betrieblichen und unternehmerischen Einflusses.

Wie schon bei den Handwerksbetrieben wird von den Unternehmern auch hier die **mangelnde Passgenauigkeit mancher Vorschriften** für die kleinbetrieblichen Verhältnisse im Allgemeinen und die je individuellen Spezifika im Besonderen konstatiert (vgl. Büchner 1998). Zugleich wird eine unverhältnismäßige Belastung der Kleinbetriebe im Arbeitsschutz gegenüber den großen Unternehmen vermutet.

Gleichwohl haben alle Unternehmen, teilweise noch vor ihrer gesetzlichen Verpflichtung, mit der Erfüllung der neu gefassten UVVen 122 und 123 begonnen. Während die Intentionen in Bezug auf die sicherheitstechnische Seite überwiegend akzeptiert werden, wird der Sinn hinsichtlich der betriebsärztlichen Betreuung bezweifelt bzw. in erster Linie in bürokratischer Selbstbeschäftigung und Arbeitsbeschaffung gesehen.

Insgesamt hatten die befragten Unternehmer unserer Einschätzung nach einen überdurchschnittlichen **Kenntnisstand**, was das Arbeitsschutzsystem im Allgemeinen angeht. Bezüglich der Kenntnis von Gesetzen und Vorschriften im Einzelnen gaben die Befragten überwiegend an, hier erhebliche Lücken zu haben. Hierauf lassen sich zwei Reaktionsmuster ausmachen: Auf der einen Seite wird nach Kräften versucht, den 'Berg' von Vorschriften und Anforderungen zu durchschauen und abzuarbeiten, was aber a) zu einer zusätzlichen Belastung führt und b) dennoch einem ständigen Hinterherlaufen hinter immer neuen Anforderungen gleicht. Auf der anderen Seite

wird versucht, die Erfüllung von Detailvorschriften an die – im Wesentlichen aus diesem Grund – verpflichtete, externe Sicherheitsfachkraft zu delegieren in der Hoffnung, dadurch davon entlastet zu sein. Die Inanspruchnahme des Unternehmermodells kann im eingeschränkten Sinne als drittes Muster gelten, insofern sich die Unternehmer hiervon ebenfalls Hilfe bei der Bewältigung der Anforderungen versprechen.

Diese Befunde weisen in die Richtung einer Hypothese aus unseren bisherigen betrieblichen Beobachtungen, die auch von einzelnen Gesprächspartnern aus dem überbetrieblichen Umfeld ins Feld geführt werden: Danach setzt kein Unternehmer – trotz härter werdenden Überlebenskampfes – wissentlich die Gesundheit seiner Mitarbeiter aufs Spiel. Wuchernde und nicht selten disparate Vorschriftensysteme führen jedoch zu einer Desorientierung des im Ansatz guten Willens. Je differenzierter das Wissen um die Detailvorschriften, desto größer die Schwierigkeiten, Relevanz zu bestimmen, d.h. Richtiges, Wichtiges, Vorrangiges und Machbares aus dem 'Vorschriften-Rauschen' zu selektieren. Und jede neue Information läuft gleichsam Gefahr, in diesem Rauschen zu versinken. Die Folge ist eine Haltung der Resignation und des defensiven Abwartens auf behördliche Prioritätensetzungen und Machtworte (sprich: Selektionshilfen). Aus diesem Dilemma helfen folgerichtig nur betriebliche Verfahrenshilfen, die den Kleinunternehmen die Entwicklung zeitlich und ökonomisch realistischer, nach Prioritäten gestaffelter 'Handlungsprogramme' ermöglichen.

### **Überbetrieblich-institutionelle Bindungen der Betriebsinhaber**

Die befragten Betriebsinhaber sind in der überwiegenden Mehrzahl Pflichtmitglieder der regionalen IHK. Lediglich das Druckunternehmen und die Aluminiumgießerei sind Mitglieder der örtlichen Handwerkskammer, weil ihre Inhaber über den Meisterbrief verfügen und der überwiegende Teil der Belegschaft eine handwerkliche Ausbildung hat. Mitglieder einer Innung sind sie jedoch nicht. Der Galvanikbetrieb ist formal ebenfalls bei der HWK angemeldet; sein Inhaber betrachtet diese Zuordnung jedoch als provisorisch. Wegen seiner sowohl fertigungsstrukturellen (Großserien) als auch marktlichen (Zulieferer) Ausrichtung auf die Industrie strebt er die IHK-Mitgliedschaft an.

Grundsätzlich wird die Zugehörigkeit zum öffentlich-rechtlichen Kammersystem weniger als Ausdruck aktiven mittelstandspolitischen Engagements oder bewusster werthafter Bindung, sondern als notwendiges Übel oder gar lästige Pflicht betrachtet. Am ehesten noch wird die Funktion der IHK als Organisation und Vertretung unternehmerischer wirtschaftlicher Interessen im regionalen Maßstab akzeptiert.

Dagegen sehen die Kleinunternehmer wenig spezifischen Nutzen im Dienstleistungsangebot oder den hoheitlichen Funktionen der Kammern: Berufsausbildung, ansonsten ein wichtiges Regulierungsfeld der Kammern, spielt in den meisten unserer Kleinunternehmen so gut wie keine Rolle, und systematische Weiterbildung

kommt – insbesondere aus zeitlichen Gründen – strukturell zu kurz. Bedingte Wertschätzung erfahren die Informationsaktivitäten zu wirtschafts-, technologie-, umwelt- und steuerpolitischen Rahmenbedingungen und die Zugriffsmöglichkeit auf technisch-betriebswirtschaftliche (Kurz-)Beratung.

Die Mitgliedschaft in tariffähigen Arbeitgeberverbänden spielt in unserem Sample keine Rolle. Allerdings wird oft betont, dass man sich freiwillig zumindest an branchenübliche Entgeltstrukturen anlehnt. Größere Probleme hätte man aber offenbar mit der Verpflichtung auf Rahmentarifverträge, insbesondere bezüglich Arbeitszeit. Klar benannt wird das Motiv, sich im harten wirtschaftlichen Überlebenskampf, wozu die Unternehmensgründer im Sample auch das Expansionsgeschäft zählen würden, keine arbeitswirtschaftlichen Flexibilitätsoptionen zu verbauen (ähnliche Befunde bei Hilbert, Sperling 1993).

Relativ große Bedeutung weisen die Interviewpartner der Mitgliedschaft in Berufs- und Industriefachverbänden zu. Das dominierende Motiv liegt darin, über aktuelle technisch-wirtschaftliche Entwicklungen der Branche informiert zu sein und einen einigermaßen zuverlässigen Gesamtüberblick über Markt und Konkurrenz zu behalten (im Sinne eines einfachen Benchmarking).

Die Unternehmen mit stark lokaler bzw. regionaler Marktorientierung (z.B. die Druckerei und das Catering) legen darüber hinaus besonderen Wert auf Präsenz in örtlichen wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Kontexten (Fremdenverkehrsvereine, Marketing-Initiativen usw.), die offenbar stark für Akquisitionszwecke instrumentalisiert werden.

Ansätze von horizontaler Unternehmenskooperation (im Stile strategischer Allianz) sind lediglich bei den beiden stark innovativ und wachstumsorientierten Unternehmen (Transport- und Montageservice, Hochleistungskeramik) zu erkennen.

Ein aktives Engagement in der Selbstverwaltung der Kammern haben wir in keinem Fall angetroffen. Dies gilt ebenso für die soziale Selbstverwaltung im Bereich Unfall- und Krankenversicherung, wobei dieses Feld noch weiter am Rand des interessenpolitischen Blickfeldes der Befragten zu liegen scheint als die wirtschaftliche Selbstverwaltung.

Das Verhältnis zu den Berufsgenossenschaften ist ähnlich kritisch-distanziert wie bei den kleinen Handwerksunternehmen in der ersten Sektorfallstudie. Der Sinn und Zweck einer obligatorischen gesetzlichen Unfallversicherung wird grundsätzlich nicht in Zweifel gezogen, am wenigsten von denen, die bereits konkrete Entschädigungsleistungen in Anspruch nehmen mussten oder denen die Nützlichkeit des BG-Systems aus vorgängiger Großbetriebserfahrung plausibel war (der Inhaber des Transport- und Montageunternehmens z.B. machte nach seinem schweren Unfall positive Erfahrungen mit den medizinischen Reha-Leistungen seiner BG). Die regu-

lierende Tätigkeit der BGen im Bereich der Prävention wird jedoch als tendenziell überzogen, perfektionistisch und insgesamt als nicht kleinbetriebsgerecht kritisiert. Diese Kritik richtet sich teilweise mit besonderer Schärfe gegen die neuen Bestimmungen zur präventionsfachlichen Betreuung und zur Gefährdungsbeurteilung. Insofern werden die Unfallversicherungsträger von den Kleinunternehmern weniger als 'ihre' selbstverwalteten Genossenschaften wahrgenommen denn als pseudo-behördliche Ordnungsmacht, die unternehmerische Autonomie empfindlich einschränkt. Feinere Differenzierungen zum staatlichen Arbeitsschutz werden insofern nicht vorgenommen.

Als summarische Einschätzung ergibt sich im hier explorierten Sektor das Bild vom individualistischen, einzelkämpferischen Mittelständler, der zur Wahrung seiner unternehmerischen Freiheitsgrade institutionelle Bindungen auf das jeweils (instrumentell) notwendige Minimum zu dosieren versucht und dabei eine eher rationalistische Aufwand-Nutzen-Abwägung zugrundelegt. Ähnlich normativ-traditionalistische, auf ein quasi natürliches arbeitskulturelles Zugehörigkeitsgefühl sich stützende Bindungen, wie wir sie im Handwerk noch häufig angetroffen haben, sind uns hier nicht begegnet. Lässt sich die mehrschichtig vernetzte und dennoch normativ (relativ) homogene Handwerksorganisation noch als gewachsenes 'präventives Setting' vorstellen, so dürften außerhalb des Handwerks komplexere und 'künstlichere' Konstruktionen für den verstetigten Dialog und Transfer zum Arbeitsschutz erforderlich werden.

#### *2.1.2.2 Beispiele für betriebsbezogene Ressourcen und Aktivitäten von Kammern und Fachverbänden außerhalb des Handwerks*

##### **Industrie- und Handelskammern**

Die **Industrie- und Handelskammern** sind Pflichtkörperschaften für alle Unternehmer, die nicht im Handwerk oder den berufsständischen Kammern organisiert sind. Sie verfügen u. a. über begrenzte personelle Kapazitäten für die Betreuung und Beratung der Mitgliedsfirmen. Das Verhältnis von Beratern zu Unternehmen ist ähnlich ungünstig wie bei den Aufsichtsinstanzen ( $< 1/1000$ ). Damit muss ein breites Spektrum an Themen und öffentlich-rechtlichen Aufgaben abgedeckt werden, das vom Aus- und Weiterbildungswesen über betriebswirtschaftliche Fragen bis zu technischen Problemen reicht. Die hinsichtlich Gewerbezweigen, Betriebsgrößen und -formen äußerst heterogene Klientel gestattet in der Regel nur geringe sektorale Spezialisierungsmöglichkeiten; es fehlt die 'fachliche Tiefe', wie sie z.B. Innungen und Wirtschaftsfachverbände repräsentieren.

Das Thema Arbeitsschutz ist in der Regel Aufgabe jeweils eines Referats, dessen Zuständigkeitsschwerpunkt die Bereiche Umweltschutz, Bauleitplanung, Arbeitsstätten und Betriebstechnik umfasst. Arbeitsschutz wird dabei als eher marginales Thema 'synergetisch' mit abgedeckt. Die Kernzuständigkeit für Betreuung und Interessenvertretung der Unternehmen wird bei den Tarifparteien, den Wirtschaftsfachver-

bänden und den BGen gesehen. Gleichwohl scheint das IHK-System angesichts einer anhaltenden Legitimationskrise bemüht zu sein, eine fundamentale Dienstleistungs- und Beratungsfähigkeit auch auf diesem Feld unter Beweis zu stellen. Eine offensive fachliche oder politische Thematisierung des Arbeitsschutzes nach innen und außen findet jedoch so gut wie nicht statt.

Inhaltlich scheinen sich die zuständigen Fachberater an einem eher klassischen Arbeitsschutzverständnis zu orientieren, das Unfallverhütung, Arbeitsstättenrecht und Gefahrstoffmanagement in den Vordergrund stellt. Angesichts der technisch-ordnungsrechtlichen Ressortzuschnitte und der überwiegend ingenieurmäßigen Ausbildung der Referenten sollte dies nicht überraschen (in einer der IHKen in NRW ist die Position mit einem ehemaligen Gewerbeaufsichtsbeamten besetzt).

Arbeitsschutzfragen werden in der Regel anlässlich der Beratung von Unternehmen bei Genehmigungsverfahren, Nutzungsänderungen, Betriebsverlagerungen usw. mitthematisiert. Ein weiterer häufiger Anlass ist wie auch im Handwerk die Umsetzung behördlicher Auflagen, insbesondere nach Betriebsrevisionen. Auch bei den IHKen haben die jüngsten Vorschriftenänderungen (VBG 122) eine Welle an empört-unsicheren Nachfragen bewirkt. Betriebliche Probleme mit der Erfüllung von (u. a.) Arbeitsschutzvorschriften sind also letztlich der weitaus häufigste Anlass, die IHK um Unterstützung zu bitten. Nicht selten übernimmt dabei der Fachberater quasi-anwaltliche und zugleich Konflikt moderierende Aufgaben, indem er im gemeinsamen Gespräch versucht, Kompromisse über den Umfang von Maßnahmen oder Erledigungsfristen zu erzielen. Seine institutionelle Zweisprachigkeit, die ihn sowohl in der ordnungsbehördlichen Logik als auch in der Welt der (klein)betrieblichen Praxis einigermaßen beweglich macht, sind dabei eine große Hilfe.

Der Schwerpunkt der Beratungsnachfrage liegt ganz allgemein bei mittleren und kleinen Unternehmen, die nicht über eigene Arbeits- und Umweltschutzstäbe oder Rechtsabteilungen verfügen.

Weitere Aktivitätsmuster, über die (unter anderem auch) Arbeitsschutzinhalte transportiert werden, sind Rundschreiben und Artikel in der Kammerzeitschrift (z.B. Hinweise auf neue Vorschriften) und gelegentlich auch Informationsveranstaltungen, zumeist auf externe Initiative.

Im östlichen Ruhrgebiet arbeitet ein von einer IHK moderierter "Erfahrungsaustauschkreis" zum Thema Umweltschutz, der mitunter auch aktuelle Arbeitsschutz-Schnittstellenthemen (z.B. Gefahrstoffe, Gefährdungsbeurteilungen) aufgreift. Allerdings sind darin überwiegend größere Unternehmen sowie geschäftlich am Thema Interessierte aktiv (Entsorgungsfirmen, überbetriebliche Dienstleister).

Die IHK-Referenten scheinen ihre Beratungstätigkeit im Allgemeinen in relativ großer Distanz zu Betriebsstätten, Arbeitsplätzen und insbesondere Arbeitnehmern auszu-

üben. Ein Großteil der Interaktion mit den Unternehmen konzentriert sich auf Inhaber und Führungskräfte, spielt sich in Besprechungszimmern und Seminarräumen ab.

Zur staatlichen Gewerbeaufsicht besteht wegen der gemeinsamen regionalen Orientierung und der ordnungs- und genehmigungsrechtlichen Berührungspunkte traditionell eine hohe Kontaktdichte. Auf dieser Grundlage hat sich zumindest in NRW eine vergleichsweise enge Kooperation mit der (heutigen) Arbeitsschutzverwaltung entwickelt. So arbeitet eine der IHKen im regionalen Gesprächskreis "Arbeitsschutz" eines StAfA mit und beteiligt sich dort u. a. an einem Programm, das auf ein Konzept integrierten Arbeitsschutzes in der Instandhaltung zielt. In einem weiteren Bezirk kooperieren IHK und StAfA beim 'Marketing' einer vom StAfA ausgearbeiteten praktischen Handlungshilfe (Broschüre plus CD-ROM) zum Gefahrstoffmanagement. Hinter beiden Kooperationen steht staatliche Initiative im Kontext des neuen, auf Kooperation und Programmarbeit gestützten neuen Fachkonzepts der NRW-Arbeitsschutzverwaltung.

Die Kooperation mit Berufsgenossenschaften ist dagegen sporadischer und konzentriert sich im Wesentlichen auf deren Hauptverband.

### **Fachverband der Druckindustrie**

Bei dieser Einrichtung handelt es sich um einen der 12 Fachverbände der Druckindustrie in der Bundesrepublik, der zugleich Wirtschaftsfachverband und tariffähiger Arbeitgeberverband ist. Die Mitgliedschaftsentscheidung ist freiwillig und unterliegt einer harten Kosten-Nutzen-Abwägung und den bekannten Bedenken insbesondere mittelständischer Unternehmen gegen eine Flächentarifbindung. 85% seiner ca. 500 Mitgliedsunternehmen haben weniger als 20 Beschäftigte. Entsprechend hoch ist der Druck, sich durch interessenpolitische und fachliche Dienstleistung zu legitimieren und zu profilieren.

Dem Verband ist (wie allen seinen Bruderverbänden in Deutschland) eine als e.V. organisierte Beratungsgesellschaft angegliedert, die gegen Entgelt vertiefte Unternehmensberatungen durchführt.

Die fachliche Arbeit erstreckt sich auf die Felder Betriebswirtschaft, Sozialpolitik, Bildung und Technik und ist in Ein-Personen-Referaten organisiert. Wie bei den IHKen ist das Thema Arbeitsschutz mit den Themen Umweltschutz, Bauen, Betriebstechnik zu einem Technik-Referat zusammengefasst (mit dessen Berater ein Interview geführt wurde). Auch hier findet sich ein integrativ-synergetisches Beratungs- und Thematisierungskonzept zum Arbeitsschutz auf der Basis eines technisch-ergonomisch ausgerichteten Präventionsverständnisses: Arbeitsschutz soll (wie Umweltschutz) vorzugsweise als integrierter Bestandteil der Neueinrichtung oder Umplanung von Arbeitsstätten und Betriebsanlagen implementiert werden. Konzeptio-

neller Hintergrund (des befragten Fachberaters) ist ein explizites 'Arbeits-Umwelt-Schutz-Modell', das sich stark auf Gefahrstoffe konzentriert.

Der Referent kommt aus der Branche (Drucktechniker) und verfügt über die Qualifikation zur Sicherheitsfachkraft. Diese Voraussetzungen und inzwischen 20-jährige Verbandstätigkeit resultieren in einer sehr umfassenden und differenzierten Kenntnis sowohl der Branchenverhältnisse als auch der Mehrzahl der Mitgliedsbetriebe. Das Klientelverhältnis ist also vergleichsweise eng und vertraut, nicht zuletzt auch wegen der 'überschaubareren' Zahl zu betreuender Betriebe.

Das Betreuungsinstrumentarium umfasst auch hier: Verbandsmitteilung, Rundschreibendienst, Telefon- und Vor-Ort-Beratung und neuerdings auch das Internet.

Der Großteil von Betriebsberatungen mit systemischem oder auch spezifischem Arbeitsschutzbezug steht – wie bei den IHKen – im Zusammenhang mit Betriebs- und Arbeitsstättenplanungen und/oder der Umsetzung behördlicher Auflagen (behördliche Mängelberichte der Mitgliedsfirmen landen nach eigener Aussage sämtlich auf seinem Schreibtisch). Auch dabei ist häufig Konfliktmanagement und Versachlichung gefragt, insbesondere wenn sich Aufsichtsbeamte im Ton vergreifen oder sich zu wenig von wirtschaftlichen Nöten oder pragmatischen Zwängen der Betriebe beeindrucken lassen.

Für den Verband wird eine offensiv nach innen gerichtete Umwelt- und Arbeitsschutzpolitik reklamiert, die vor allem am Beispiel der Lösungsmittelproblematik Erfolge vorzuweisen hat. Hier sei mit der Umsetzung einer multilateralen Branchenvereinbarung ein erheblicher Fortschritt in der Breite erzielt worden. Beharrliche Überzeugungsarbeit im Rahmen der verbandlichen Informations- und Beratungstätigkeit, wozu auch "das Sagen unbequemer Wahrheiten" gehört, wird als eine wichtige Erfolgsvoraussetzung dafür angesehen. Eine ähnlich 'konstruktive' Linie verfolgt der Verband nun auch bei der Umsetzung der VBG 122/123 – trotz vergleichbarer anfänglicher Proteststürme wie in anderen Branchen. Das Angebot des Unternehmermodells, das von der BG Druck sehr pragmatisch angelegt ist (Fernlehrgang), wird dabei als sehr hilfreich empfunden.

### **Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft**

Aufgrund seiner spezifischen Geschichte und Struktur orientiert sich die Arbeit des RKW an einem sozialpartnerschaftlichen Leitbild von Rationalisierung, in dem die Pflege und Entwicklung von Humanressourcen einen prominenten Stellenwert hat. So spielt auch das spezielle Themenfeld 'Arbeitsschutz/Gesundheitsförderung' in Klein- und Mittelunternehmen in den konzeptionellen Aktivitäten der Eschborner Zentrale eine nicht unwesentliche Rolle. Dies ist u. a. an einer Reihe von einschlägigen Broschüren, Handlungshilfen und Fachveranstaltungen abzulesen.

Den operativen Schwerpunkt der Transferbemühungen des RKW bildet die Beratungstätigkeit seiner 15 Landesgruppen. Aus ordnungspolitischen Gründen ist dem (stark öffentlich kofinanzierten) RKW selbst eine kommerzielle betriebliche Einzelfallberatung versagt. Hier konzentrieren sich die Bemühungen auf Beratung, Vermittlung und Qualitätssicherung: In einem Sondierungsgespräch mit dem Rat suchenden Unternehmer wird dessen Bedarf genauer identifiziert, und daraufhin wird ihm ein hinsichtlich "sozialer Affinität" und fachlicher Kompetenz kooperationsfähiger Berater vorgeschlagen. Hierfür steht ein regionaler Pool überwiegend kleiner Beratungsfirmen zur Verfügung (in NRW allein ca. 1400). Kleine Beratungsfirmen erhalten wegen allgemein günstigerer Preise, größerer Flexibilität und pragmatischerer Arbeitsweise – für das KMU-Marktsegment wichtige Kriterien – den Vorzug. Das RKW betrachtet dieses System als ein umfassendes Netzwerk der Qualitätskontrolle auf dem regionalen Beratermarkt für KMU.

Berater mit explizitem Arbeitsschutzprofil werden über das RKW allerdings so gut wie nicht nachgefragt und finden sich deshalb auch kaum im Pool. Solche Nachfrage wird sich – wenn überhaupt – über einschlägigere Kanäle und Institutionen geltend machen (überbetriebliche Dienste, Berufsgenossenschaften, Fachverbände, Kammern). Von Interesse bleibt dann allerdings die (empirisch ggf. noch zu klärende) Frage, welchen systemischen Anteil Sicherheits- und Gesundheitsaspekte im Beratungshandeln der RKW-Kooperationspartner haben, auf welche spezifischen Qualifikationen, Konzepte und Instrumente sie sich ggf. stützt und wie diesbezüglich eine Qualitätssicherung durch das RKW-Netzwerk erfolgt.

### 2.1.3 Sektorstudie 3: Kleinbetriebe des Facheinzelhandels

Analog zum vorigen Kapitel werden nachfolgend Befunde aus den Fallstudienbetrieben des Facheinzelhandels referiert. Dabei wird wiederum auf Gemeinsamkeiten und Differenzen zu den beiden vorigen Sektoren Bezug genommen. Eingangs wird jedoch zunächst der Einzelhandelssektor kurz charakterisiert, um eine bessere Einordnung des im Sample enthaltenen Betriebstyps zu ermöglichen.

#### 2.1.3.1 *Zur Charakteristik des Einzelhandelssektors*

Der Einzelhandel ist mit ca. 390 000 Unternehmen und 2,9 Mio. Erwerbstätigen die größte privatwirtschaftliche Dienstleistungsbranche der Bundesrepublik Deutschland. In rund 500 000 Verkaufsstätten wird ein Gesamtumsatz von 120 Mrd. DM erzielt (Statistisches Bundesamt 1996).

Kleine und mittlere Betriebe dominieren die Branche zahlenmäßig, marktbestimmend sind jedoch die Großunternehmen: 70 Prozent der Betriebe setzen weniger als eine Mio. DM pro Jahr um, 14 Prozent zwischen einer und zwei Mio. DM und 10 Prozent

zwischen zwei und fünf Mio. DM. Weniger als sechs Prozent aller Betriebe liegen mit ihrem Jahresumsatz über fünf Mio. DM.

Der Anteil kleinerer Betriebe am Gesamtumsatz des Einzelhandels verhält sich umgekehrt proportional zur Anzahl der Betriebe nach Umsatzgrößenklassen. Kleinbetriebe mit unter 250.000 DM Jahresumsatz stellen zwar 30 Prozent aller Betriebe, haben aber nur einen Anteil von 2,5 Prozent am Gesamtumsatz der Branche. Die sechs Prozent größeren Betriebe mit einem Jahresumsatz über fünf Mio. DM vereinigen 51 Prozent des Umsatzes der Branche auf sich.

Im Hinblick auf die Beschäftigung kommt Kleinbetrieben immer noch eine große Bedeutung zu. Mehr als die Hälfte der Beschäftigten arbeiten in Betrieben mit maximal 20 Mitarbeiter/innen, ein Fünftel in Kleinbetrieben mit höchstens fünf Beschäftigten. In größeren Häusern mit mehr als 100 Mitarbeiter/innen arbeiten insgesamt 14 Prozent, in Großunternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten nur noch drei Prozent (Jacobsen, Hilf 1999). Der Anteil der Familienbetriebe ist mit 81 Prozent sehr hoch (Freund, Kayser und Schröder 1995).

Wichtige Merkmale von Einzelhandelsgeschäften sind neben der Größe auch die Standortlage und die Größe der Ortschaft, in der sie angesiedelt sind. Unter dem Gesichtspunkt der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen ist darüber hinaus entscheidend, in welcher Weise die Waren angeboten werden, insbesondere welche Bedeutung Bedienung und Beratung im Verkauf eines Betriebes haben. Die jeweilige Kombination aus Angebotsform (Selbstbedienung, Bedienung), Größe der Verkaufsfläche, Standort und Warensortiment ('Branche') bestimmt auf der einen Seite wesentliche Bedingungen der Gestaltung der zentralen ökonomischen Funktionen eines Handelsbetriebes (Einkauf, Warenbewirtschaftung). Auf der anderen Seite bestimmt die Betriebsform das Erscheinungsbild des Unternehmens gegenüber den Kunden (die Ausführungen zur Bedeutung und Charakteristik der Betriebsformen des Einzelhandels sind entnommen aus: Jacobsen, Hilf 1999: 20-22).

Zu den traditionellen Betriebsformen des Handels gehören der Facheinzelhandel und die Kauf- und Warenhäuser:

- Der Facheinzelhandel bietet Waren einer Warengruppe in breiter und tiefer Sortierung mit einem relativ hohen Anteil an Verkaufsberatung und Bedienung an.
- Kaufhäuser bieten auf großer Fläche fachhandelsähnliche Sortimente einer Warengruppe (z.B. Bekleidung) mit Ausnahme von Lebensmitteln sowohl mit Bedienungsbereichen als auch in Selbstbedienung an. Sie sind vorwiegend in Innenstädten gelegen.
- Warenhäuser sind überwiegend nach einer Vielzahl von Warengruppen (einschließlich Lebensmitteln) in Abteilungen gegliederte großflächige Verkaufsstätten.

ten, die ebenfalls sowohl Bedienung als auch Selbstbedienung anbieten. Auch sie sind in Innenstädten und Geschäftszentren gelegen.

In den letzten Jahrzehnten sind an weiteren Betriebsformen entstanden:

- Lebensmittelsupermärkte verkaufen Lebensmittel und ein Randsortiment anderer Warengruppen auf einer Fläche von mindestens 100 und höchstens 1000 qm vorwiegend in Selbstbedienung und vorwiegend in Wohnortnähe.
- Verbrauchermärkte bieten überwiegend Lebensmittel und ein breiteres Zusatzsortiment von Non-Food-Waren in Selbstbedienung an auf Flächen von mindestens 1000 qm und vorwiegend in Randlagen oder in Gewerbegebieten.
- SB-Warenhäuser sind warenhausähnlich gegliederte Verkaufsstätten ab 3000 qm mit Selbstbedienung und ebenfalls vorwiegend in Randlagen oder Gewerbegebieten. Wie Verbrauchermärkte bemühen sich SB-Warenhäuser um eine "aggressive" Preisgestaltung.
- Fachmärkte sind Geschäfte des Nichtlebensmittelhandels, die Waren nah verwandter Warengruppen (z.B. Heimwerkerartikel) in breiter und tiefer Gliederung vorwiegend in Selbstbedienung und vorwiegend in Gewerbegebieten und innenstadtnahen oder -ähnlichen Einkaufszentren anbieten.

85 Prozent aller Einzelhandelsbetriebe sind Fachgeschäfte. Weit überwiegend (zu 78 Prozent) handelt es sich dabei um Kleinbetriebe mit einer Verkaufsfläche von weniger als 400 qm. Fünf der sechs in diese Untersuchung einbezogenen Betriebe sind diesem Segment zuzurechnen.

Die traditionellen Betriebsformen des Einzelhandels, insbesondere die Warenhäuser und der selbständige Facheinzelhandel, verlieren an Marktanteilen gegenüber historisch jüngeren Betriebsformen. Der harte Verdrängungswettbewerb, der im Lebensmitteleinzelhandel besonders ausgeprägt ist, hat zu einem erheblichen Flächenüberhang und hartem Preiskampf geführt. Umsatzrenditen von einem Prozent gelten im Einzelhandel als normale Ergebnisse. Vor diesem Hintergrund erwarten die Verbände des Einzelhandels einen weiteren Rückgang der mittelständischen Einzelhandelsbetriebe (Der Handel 8/99, 14-18).<sup>16</sup>

### 2.1.3.2 *Betriebliche Sozialordnung und gesundheitliche Ressourcen*

Im Sample finden sich unterschiedliche Typen von UnternehmerInnen, sowohl Übernehmer von Familienbetrieben (Lebensmittelsupermarkt), ÜbernehmerInnen fremder

---

<sup>16</sup> Der HDE erwartet, dass in den nächsten zehn Jahren ein Drittel der kleinen Einzelhandelsgeschäfte verschwinden wird.

Betriebe (Herrenbekleidung, Naturkost, Computerfachhandel, Kunstgewerbe), wie auch Unternehmensgründer (TV-/Radio-Geschäft).

### **Unternehmenskonzepte und Betriebsführungsmodelle**

Mit Ausnahme des Computerfachgeschäfts verfolgen die Unternehmer/innen eine Strategie, die nicht auf Expansion, sondern auf **Subsistenz** angelegt ist. Sie soll den Inhaber/innen ihr Auskommen ermöglichen und den Angestellten möglichst sichere Arbeitsplätze bieten. Im Fall des kleinen Kunstgewerbeladens wird es sogar als nicht zwingend angesehen, den beiden Inhaberinnen Subsistenz sichernde Arbeitseinkommen zu erwirtschaften: sie sind durch die Einkommen ihrer Ehemänner abgesichert. Der Lebensmittelmarkt soll nur noch einige wenige Jahre betrieben und dann aufgegeben werden. Der Inhaber ist sich sicher, dass er keinen Nachfolger für das Geschäft mehr finden wird, weil sich dieser Typ von Lebensmittelgeschäft zukünftig nicht mehr auskömmlich betreiben lassen wird.

Der Naturkosthändler möchte den Betrieb in seiner jetzigen Größe erhalten. Expandieren würde er nur, wenn ihn der Wettbewerb dazu zwingen würde: wenn z.B. in der Region ein Bio-Supermarkt in Planung wäre, würde er versuchen, schneller als die Konkurrenz zu sein, um den Standort zu sichern. Aber eigentlich möchte er sich dieser Anstrengung nicht unterziehen.

*"Ich verdiene deswegen für mich keine Mark mehr und dass ich für diese Gesellschaft hier sechs Arbeitsplätze geschaffen habe, ist ja schon ganz schön, ich muss ja nicht auch noch zwölf schaffen, da können jetzt erst mal die anderen, die jünger sind, ran. (...) ich kann ja nicht mehr Geld verdienen – ich muss ja nicht mehr Geld verdienen, als ich ausgeben kann, ne. Ich gehöre nicht zu den Leuten, die irgendwie dicke Bankkonten haben. Wenn meine Bedürfnisse und meine Altersruhezeit gedeckt ist, dann bin ich zufrieden. Ich fahre gern in Urlaub und ich esse gerne gut und trinke gut und ja, ansonsten haben wir eine schöne Wohnung und das Auto fährt, also was soll's, ne?" (EH\_2-I/73-74)*

Auch der Inhaber des TV-Handels hat eine 'bescheidene' Vorstellung vom 'guten Leben', zu deren Verwirklichung es keiner expansiven Unternehmensstrategie bedarf. Zusätzliches Argument für die Vernünftigkeit seines Konzepts ist ihm die relative Abnahme seines Gewinns bei zunehmendem Umsatz:

*"Es ist klar, wenn ich raffen will und sage, ich möchte mit 50 aufhören, dann muss ich es anders machen. Aber in dem Moment, wo ich sage, mehr als ein einigermaßen gutes Leben kann ich nicht haben, das zeigt ja nun auch die Geschichte mit meiner Frau vor drei Jahren, [ist verstorben, d.V.] (...) Man kann nichts mitnehmen, also gut, was soll's?" (EH\_4-I/23)*

*"Ich sage mir auch heute, wenn ich ein gutes Jahr oder irgendwas habe und ich meinen Ertrag sehe, frage ich: Muss das sein? Denn irgendwann kassiert das Finanzamt so viel, nehme ich mir doch lieber einen Mitarbeiter." (EH\_4-I/24)*

Ähnlich wie im Handwerk und in Teilen der kleinbetrieblichen Industrie ist in diesen Fällen also die Sicherung des eigenen Lebensunterhalts durch die Selbständigkeit bzw. die Verwirklichung eines bestimmten Lebensstandards das zentrale Motiv der Unternehmensführung. Zwar sind die Unternehmen bei regionalem Markt bzw. räumlich begrenztem Einzugsgebiet ohnehin nicht beliebig vergrößerbar, aber die Unternehmer/innen streben auch von sich aus nicht an, z.B. Filialen zu gründen.

Auf einem expandierenden Geschäftsfeld i. w. S. agiert der Computerfachhandel. Die beiden Geschäftsführer entwickeln das Fachgeschäft zielgerichtet zu einem Dienstleistungsunternehmen weiter, in dem der klassische Einzelhandel einen immer geringeren Stellenwert einnimmt. Indem sich das Unternehmen auf den Vertrieb und die Installation einer zielgruppenspezifischen Dokumentenmanagementsoftware spezialisiert und damit im Grunde den Sektor wechselt, entkommt er dem Konkurrenzdruck durch großflächige Elektronikgeschäfte, die vom Endverbraucher wegen der niedrigeren Preise bevorzugt werden. 'Innovativ' ist auch die Bewertung der klassischen Einzelhandelsfunktion und der betriebliche Umgang damit: Der Preis der Ware soll sich nur auf die Ware selbst und nicht mehr auf die 'Zusatzleistungen' Beratung und Betreuung beziehen. Deshalb hat die Geschäftsführung vor zwei Jahren damit begonnen, die Mitarbeiter Stundenzettel ausfüllen zu lassen. Seitdem werden Beratungs- und Betreuungszeiten, die nach dem Kauf der Ware anfallen, den Kunden in Rechnung gestellt. Qualifizierte Beratung gäbe es nun mal nicht zum Nulltarif ("Du kaufst was und kriegst was dazu. Das ist heute nicht mehr zeitgemäß.").

Diese monetär dargestellte Wertigkeit der spezifischen Dienstleistung verweist auf die Bedeutung der 'dienstleistenden' Mitarbeiter für das Unternehmen. Diese drückt sich auch darin aus, dass die Kundenakquise zum Teil an eine Telefonakquise-Firma ausgelagert worden ist, d.h. von dort werden potenzielle Kunden angerufen und ein Beratungstermin vereinbart, den dann ein Vertriebsmitarbeiter wahrnimmt. Dies dürfte ein Rationalisierungsschritt gewesen sein, man würde sonst noch mehr Vertriebsmitarbeiter/innen benötigen. Begründet wird dieser Schritt vom Geschäftsführer aber mit dem Schutz der Vertriebsmitarbeiter vor übermäßigem psychomentalem Stress damit, dass die Telefonkontaktaufnahme für die Mitarbeiter ein frustrierendes Geschäft sei.

*"Man muss davon ausgehen, dass man in EDV eben häufig mal Ablehnung am Telefon erfährt von neuen Interessenten, und wir haben also festgestellt, dass die Psyche sag ich mal leidet, einfach wenn man von 20 Anrufen 15 mal eine Absage erhält, ist der Tag eigentlich gelaufen sag ich mal. Und deswegen haben wir gesagt, es muss auch besser gehen, und das geht jetzt eben wirklich besser über die externe Firma." (EH\_3-GF/28)*

Einmal monatlich finden Mitarbeiterbesprechungen statt, in denen vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Lage appelliert wird, in der Arbeit "an einem Strick zu ziehen." Aber es werden nicht nur betriebswirtschaftlich relevante Dinge besprochen,

sondern auch z.B. Ausflüge geplant oder Terminabsprachen für die betriebsinterne Badminton-AG getroffen, an der sechs der 16 Beschäftigten teilnehmen.

Naturkostladen, Herrenausstatter und TV-Fachgeschäft sind Beispiele für Kleinbetriebe des Einzelhandels, die versuchen, mit einem qualitativ hochwertigen Warenangebot sowie kompetenter Beratung und gutem Service **Nischen** (oder – in der Sprache der Branche – "Kompetenzfelder") zu besetzen. Das gelingt ihnen, weil und solange ihre Kundschaft bereit und in der Lage ist, die höheren Preise für diese Leistungen zu bezahlen. Bei einer solchen Strategie des 'Überlebens in der Nische', die zudem stark auf Beratung und Service setzt, sind die Fähigkeiten, Einstellungen und die Motivation der Mitarbeiter von zentraler Bedeutung.

Der TV-Händler drückt die **Unternehmensphilosophie** seines Geschäftes so aus: "Zuverlässigkeit, Kompetenz, Freundlichkeit." Auf eine Preiskonkurrenz mit Großanbietern könne er sich gar nicht erst einlassen, er muss durch Service und Kundendienst konkurrenzfähig bleiben:

*"... und das kann man nur, wenn man eine gepflegte, ehrliche Arbeit leistet, denn nichts anderes spricht sich schneller rum, wenn man das nicht macht." (EH\_4-I/11)*

Um dies zu realisieren braucht er Mitarbeiter, die dieses Konzept mittragen und in der Praxis bei und gegenüber den Kunden verwirklichen. Der Unternehmer sieht den betrieblichen Erfolg auch in einem engen Zusammenhang mit seinem **Führungsstil**, den er im Laufe der Jahre vollständig verändert habe vom Einzelkämpfer hin zu einem mitarbeiterorientierten Verhalten. Hierauf führt dieser Unternehmer auch zurück, dass es im Betrieb seit etwa zehn Jahren keine Fluktuation mehr gibt. Seine Überzeugung ist heute, dass "nur Teamwork" es ermöglicht, das Geschäft erfolgreich zu halten. Die Arbeit ist so organisiert, dass es "keine Rolle spielt, ob ich hier bin oder nicht" (EH\_4-I/18): "Die Verantwortung auf die Mitarbeiter übertragen, das ist die Erfolgsrezeptur." (EH\_4-I/16). Regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen gibt es aber nicht, weil der Laden so gut ausgelastet sei und der Unternehmer keine Treffen außerhalb der Arbeitszeit veranstalten möchte:

*"... da ich Freizeit auch für ganz wichtig halte, auch für meine Mitarbeiter, möchte ich die da auch nicht mit belasten, sodass wir das dann immer punktuell machen." (EH\_4-I/20)*

Als eher unfreiwilliger Unternehmer lässt sich der Inhaber des kleinen Lebensmittel-supermarktes charakterisieren. Er wollte eigentlich einen Büroberuf lernen, sah sich dann aber relativ früh in der Verpflichtung, das 1948 von seinen Eltern gegründete Lebensmittelgeschäft zu übernehmen. Seit Anfang der sechziger Jahre betreibt er das Geschäft mit seiner Frau. Seine Motivation ist der Unterhalt der Familie. Sobald seine drei Töchter ihre Ausbildung abgeschlossen haben – er wird dann 60 Jahre alt

sein – möchte er den Laden schließen, um endlich mehr Zeit für sich und weniger Belastung zu haben. Sein Führungsstil kann als freundliche Ausprägung patriarchalischer Betriebsführung angesehen werden, die zuvorderst dazu führt, dass er zeitlich enorm belastet ist, weil er keine der kaufmännisch-administrativen Funktionen und nur wenige der operativen Hintergrund-Tätigkeiten delegiert.

Für den Inhaber des Naturkostladens ebenso wie für den Inhaber des TV-Fachgeschäftes war hingegen die Selbständigkeit ein berufliches Ideal, in beiden Fällen eng an das fachliche Interesse an der spezifischen Branche gekoppelt.

Der gelernte Radio-/Fernsehtechniker hatte schon als Schüler die Vorstellung, sich im Technikbereich selbständig zu machen. Nach der Meisterprüfung hat er dann 1976 mit seiner Frau ein kleines Geschäft aufgemacht. Für die Übernahme eines schon bestehenden Ladens hatten sie keine Mittel, deswegen seien sie gezwungen gewesen, selbst etwas aufzubauen.

Für den Besitzer des Naturkostladens war der Weg in die Selbständigkeit als Einzelhändler weniger gradlinig. Seine Berufsbiographie ist von Suchbewegungen gekennzeichnet, verbunden mit der Risikobereitschaft, Gelegenheiten beim Schopfe zu ergreifen. Der diplomierte Raumplaner hat nach Abschluss des Studiums und kurzer Praxis im erlernten Beruf diesen aufgegeben und sich nach mehreren "Jobs" wie LKW- und Taxifahren überlegt, sich mit Freunden selbständig zu machen. Das erste Projekt war ein Weinhandel. Nach mehreren weiteren Versuchen hat er dann die Gelegenheit ergriffen, einen bestehenden Bio-Laden zu übernehmen. Im Laufe der Jahre hat er das zunächst nur 35 m<sup>2</sup>-große Ladengeschäft erweitert und modernisiert. Außerdem ergab sich die Gelegenheit, das gesamte Gebäude zu kaufen, dessen obere Stockwerke Wohnungen beherbergen.

Das Betriebsklima in diesem Laden wird als gut beschrieben. Der Unternehmer betont, dass dies eine wichtige Voraussetzung für gutes Arbeiten sei und er als Unternehmer darauf wesentlichen Einfluss habe.

*"Das Betriebsklima hängt zum hohen Anteil davon ab, was ich für eine Stimmung, für eine Laune habe und wie ich mit meinen Leuten umgehe. Wenn ich schlechte Laune habe, ist das Betriebsklima gleich 20 Prozent schlechter. Und wenn ich mit meinen Leuten, wenn ich die falsch anfasse oder was Falsches sage oder was einfach nur dusselig formuliere, dann leidet das ganz gewaltig, und zwar rapide. Also Betriebsklima kann sich innerhalb von zehn Minuten hier rapide ändern." (EH\_2-I/35)*

Er pflege heute einen partizipativen Führungsstil und sei um 'sozialverträgliches' Verhalten bemüht, nachdem er jahrelang durch einen autoritären und unbeherrschten Stil das Klima negativ geprägt habe.

Es wird in enger Kooperation Hand in Hand gearbeitet. Der Inhaber legt Wert darauf, dass im Prinzip jeder alles kann, kennt aber auch die Interessen der einzelnen Mitarbeiter/innen und berücksichtigt diese.

*"Ich sag mal so, ich leg Wert darauf, dass jeder alles kann im Prinzip, aber jeder hat seine Interessen, und das merkt man sehr schnell. (...) Und da muss man einfach sagen, gut, das ist ihr Interesse, also soll sie das machen, sie macht das gut, und ich würde doch bescheuert sein, wenn ich sagen würde, das macht mal jemand anders, ne. Also ein rotierendes System gegen die Interessen der Mitarbeiter ist unsinnig." (EH\_2-I/26)*

Offensichtlich ist hier auch die Möglichkeit von vorneherein größer und nahe liegender als etwa in einem Großbetrieb, Interessen aufseiten der Mitarbeiter/innen auszuprägen, kennen zu lernen (als Chef) und sie auch zu berücksichtigen.

Sowohl das größte als auch das kleinste der untersuchten Einzelhandelsgeschäfte sind Übernahmen von den Vorbesitzer/innen. Die jetzigen Inhaber/innen kannten die Branche durch eigene Tätigkeiten und hatten mehr oder weniger ausgeprägte eigene kaufmännische Erfahrungen. In beiden Fällen haben die Besitzer/innen die Läden übernommen, weil die Selbständigkeit die attraktivere Berufsperspektive gegenüber einer abhängigen Beschäftigung im Einzelhandel oder der Erwerbslosigkeit darstellte.

Der Besitzer des Herrenbekleidungsgeschäftes hat vor neun Jahren das gut eingeführte Geschäft vom Vorbesitzer übernommen. Der frühere Einkäufer in einem großen Warenhauskonzern hatte aufgrund der Fusion seines Arbeitgebers mit einem anderen Konzern seine Position verloren, ebenso wie seine im gleichen Konzern ebenfalls als Einkäuferin/Abteilungsleiterin tätige Frau. Beide wurden mit fortlaufenden Bezügen zunächst freigestellt und dann abgefunden. Während seine Frau eine ähnliche Position in einem Textilkaufhausunternehmen übernehmen konnte, entschied er sich, ein eigenes Geschäft zu betreiben. Mit der Übernahme hat er sich dann "seinen Wunschtraum erfüllt" (EH\_5-I/31). Die Tätigkeit unterscheidet sich nicht erheblich von seiner früheren. Einkäufer/Abteilungsleiter in Großunternehmen arbeiteten<sup>17</sup> in der Regel sehr selbständig, hatten Sortiments- und Führungsverantwortung. Die in Konzernen üblichen Kontakte in die Zentrale werden durch die zu Lieferanten und Fachverbänden ersetzt.

Es gibt keine Zwischenhierarchie, einziger Vorgesetzter ist der Unternehmer. Zwei seiner Mitarbeiter/innen haben herausgehobene Funktionen, sie erledigen faktisch

---

<sup>17</sup> Der Imperfekt ist hier gewollt. Durch immer weiter gehende Zentralisierung in den Warenhauskonzernen sind die Handlungsspielräume auf der Ebene der Filialen für die AbteilungsleiterInnen immer mehr eingeschränkt und auf Führungsverantwortung und Abverkaufsorganisation zusammengeschrumpft. Das von den Betroffenen so geschätzte Agieren wie selbständige Kaufleute ist immer weniger möglich.

die Arbeit einer Verkaufssubstitutin bzw. einer Erstkraft in der Verwaltung. Beide erhalten dafür eine geringe Funktionszulage, haben aber weder die Positionsbezeichnung noch eine entsprechende Eingruppierung.

Im Betrieb herrscht eine geschlechtsspezifische Arbeitsteilung: Die Frauen arbeiten parterre im Bereich der sog. Chosen, das sind alle Artikel, die zur Grundgarderobe ergänzt werden wie Hemden, Krawatten, Socken, sowie dem Wäschebereich und der Jeansboutique, während die Männer die sog. Großkonfektion (Anzüge, Sakkos, Mäntel, aber auch Schuhe) verkaufen. Da es ein umsatzbezogenes Provisionssystem gibt, können die Männer höhere Einkommen als die Frauen erzielen. Die unterschiedlichen Chancen, hohe Provisionen zu erreichen, sind ab und zu Anlass für Ärger, werden aber von den Frauen nicht in einen Zusammenhang mit der Arbeitsteilung gestellt, sondern als Persönlichkeitsfrage behandelt.

Die Kunden werden höflich und freundlich empfangen, ihnen werden Mäntel und Schirme abgenommen und Getränke angeboten, wenn sie sich länger im Geschäft aufhalten. Es gibt Sitzgelegenheiten und es darf geraucht werden. Es gibt eine Kundenkartei, die auch für Telefonmarketing und Direct mailing genutzt wird. Umgekehrt rufen die Kunden an, um sich für einen Besuch bei ihrem Stammverkäufer, ihrer Stammverkäuferin anzumelden. Deren als hoch wahrgenommenes Durchschnittsalter jedoch soll perspektivisch durch Einstellung von Auszubildenden gesenkt werden, damit es nicht irgendwann zu einem Image-Problem für das Geschäft komme. In einem Mode-Geschäft müssten auch immer junge Leute präsent sein. Das 'Problem' der geringen Fluktuation wird also nicht auf Kosten der langjährigen Mitarbeiter/innen gelöst, da deren Erfahrung bzw. Kontinuität in der Kundenbeziehung eine wichtige Rolle spielt für das Geschäft.

Allerdings sind die älteren Mitarbeiter/innen nicht ganz frei von Befürchtungen:

*"Umsonst habe ich jetzt auch nicht den Ausbilderschein oder bin dabei (...) Ich denke einfach, wenn mal was passiert, mit 50 haben Sie keine Chance mehr, in den Arbeitsmarkt reinzukommen." (EH\_5-MA/33-34)*

Da sie Alleinverdienerin ist, unterliegt sie anderen Zwängen als ihre Kolleg/innen, die mit verdienenden Partnern zusammenleben.

Der Kunstgewerbe- und Textilladen wurde von den beiden Frauen – Mutter und Tochter – aus ähnlichen Motiven übernommen, jedoch ausgehend von einem erheblich niedrigeren Niveau. Ihre durch familiäre Verpflichtungen jahrelang unterbrochenen bzw. nur auf Teilzeitniveau betriebenen beruflichen Ambitionen fanden in der Idee der Selbständigkeit eine Herausforderung, die sie vor dem Hintergrund einer materiellen Absicherung über die jeweiligen Ehemänner annahmen. Möglich wurde der Schritt, als die Vorbesitzerin des Ladens, in dem die Mutter als Angestellte tätig war, das Geschäft aus Altersgründen aufgeben wollte. Einer der Ehemänner ist

selbst gelernter Kaufmann und unterstützt die Frauen bei den administrativen Tätigkeiten.

Die Inhaber/innen schätzen an der Tätigkeit vor allem den Umgang mit Menschen und die Gestaltungsmöglichkeiten. Die Tochter betont auch die Herausforderung, sich immer Innovationen ausdenken zu müssen, um am Markt weiterexistieren zu können. Festzuhalten ist bei diesem Kleinbetrieb, dass er nicht den Lebensunterhalt der Inhaber/innen erwirtschaften muss. Die soziale Absicherung über die Ehemänner bildet weiter die Voraussetzung dafür, den Laden führen zu können.

Mit Ausnahme des 'Auslaufmodells' des Lebensmittelmarktes und dem 'Nebenerwerbsmodell' des Kunstgewerbeladens sind also alle untersuchten Betriebe auf eine langfristige, für die Inhaber eine Lebensarbeitsperspektive angelegt. Diese Geschäfte repräsentieren ein bestimmtes Segment des Einzelhandels, das des gehobenen, relativ hochpreisigen Fachhandels mit hohem Beratungs- und Serviceanteil, d.h. einem hohen Stellenwert der Verkäufer-Kunden-Beziehung. Ähnlich wie im Handwerk und in bestimmten Bereichen der Industrie (High-Tech-Unternehmen, Innovatoren, 'Problemlöser') kommt es hier – anders als in Geschäften mit „sich selbst verkaufender“ Ware – in hohem Maße darauf an, dass die Mitarbeiter/innen das Unternehmenskonzept mittragen bzw. motiviert und qualifiziert umsetzen. Hierzu gehört jeweils auch eine ausgeprägte 'Geschäftsidentität' ('Öko', 'Mode', 'Qualität'), die die Mitarbeiter/innen gegenüber den Kunden repräsentieren. Gleichzeitig ist auch das Potenzial der individuellen Interessenentwicklung und -verfolgung für die Mitarbeiter/innen sehr groß.

### **Arbeitsbedingungen, Gefährdungen, Belastungen: subjektive Wahrnehmung und Praxis der Bewältigung**

Das Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz war im Einzelhandel bislang 'unterbelichtet'. Erst in den letzten Jahren gab es einige Anstrengungen, u. a. das KOPAG-Projekt sowie vom Bundesforschungsministerium geförderte Verbundprojekte. An beiden Initiativen waren vor allem Großunternehmen beteiligt (Bundesverband der Betriebskrankenkassen, Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (Hrsg.) 1998; Bieber, Larisch, und Moldaschl 1995).

Auffällig ist, dass der Blick und die Maßnahmeempfehlungen sich in erster Linie auf die klassischen Felder sicherheitstechnischer Regelung beziehen: Brandschutz, Umgang mit Arbeitsmitteln, innerbetrieblicher Transport usw., wobei im Handel auch das Gros der Unfälle durch relativ 'triviale', branchenunspezifische Gegebenheiten zustande kommen: Stolpern, Ausrutschen, Schneiden etc. Daneben gibt es v. a. in Kleinbetrieben auch häufig Mängel bei Flucht- und Rettungswegen und den Sozialanlagen: aufgrund des notorischen Platzmangels gerade in den kleinflächigen Läden werden Fluchtwege mit Ware zugestellt und Sozialräume als Lager 'missbraucht'

(Arbeitsschutz im Einzelhandel 1998). Dies entspricht auch Befunden aus dem Handwerk und kleinen Industrieunternehmen: auch dort werden solche, eine geringe Wahrscheinlichkeit aufweisende, aber dafür hohe Schadensgrößen nach sich ziehende Risiken im Alltagsgeschäft leicht vernachlässigt.

Die gerade für die Beschäftigten im Einzelhandel höchst relevanten Fragen der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeitgestaltung dagegen finden noch wenig Berücksichtigung. Eine Ausnahme stellen hier die Logistik-Projekte unter Beteiligung der REWE dar, die jedoch vor allem die Bereiche Lager und Transport und weniger die Situation im Verkauf im Blick haben.

Der Einzelhandel ist ein wichtiges Erwerbsfeld für Frauen. Der Anteil weiblicher Beschäftigter in dieser Branche liegt bei fast 70%. Das hat bislang in der Thematisierung von Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Branche kaum besondere Aufmerksamkeit gefunden. Lediglich bezüglich der Gebindegrößen, der zu hebenden und zu bewegenden Lasten, kommt zur Sprache, dass diese auch von weiblichen Beschäftigten bewältigt werden können müssen.

Die Branche ist ebenfalls gekennzeichnet durch einen sehr hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigten (rund 30%) und geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen (rund 20%) (Jacobsen, Hilf 1999). Besonders belastete Arbeitsplätze, z.B. an Check-Out-Kassen, werden hauptsächlich mit teilzeitbeschäftigten Frauen besetzt.

### **Belastungen und Bewältigungsverhalten**

In den untersuchten Betrieben wird durchgängig der Krankenstand als sehr niedrig beschrieben. Dies wird vor allem auf das gute Klima und die hohe Motivation der Beschäftigten zurückgeführt. Dies entspricht weitgehend den Befunden aus den Kleinbetrieben der Sektoren Handwerk und Industrie.

Die Arbeitsplätze in den untersuchten Einzelhandelsbetrieben befinden sich innerhalb geschlossener Räume, die nur teilweise verlassen werden müssen, um z.B. Getränkekästen im Hof zu stapeln. Alle Verkaufsräume wie auch der sog. Kulissenbereich, also Lagerräume, Büros, sanitäre Anlagen und Werkstätten ließen (aus sicherheitstechnisch nicht geschultem Blick) keine großen Mängel erkennen, wobei bei den kleinflächigen Betrieben die Büros eher "Ecken" oder Verschläge sind. Im Lebensmittelhandel ist im Türen- und Kassenbereich mit Zugluft zu rechnen. Für das Bewegen größerer Warengewebe werden meistens Rollwagen o. ä. Hilfsmittel genutzt. In den Lebensmittelgeschäften sind die Frische-Theken mit elektrischer oder mechanischer Schneidemaschine und Messern ausgerüstet.

Typisch ist, dass Belastungen zumeist nur auf explizite Nachfrage genannt werden. Die Arbeit wird durchgängig als nicht besonders belastend oder gesundheitsgefährdend wahrgenommen.

Der zentrale Belastungsfaktor, unter denen die Beschäftigten in vielen Betriebsformen des Einzelhandels leiden – die dünne Personaldecke, die gegenseitige Entlastung nicht mehr zulässt –, ist hier nicht ausgeprägt. In diesem Segment des Einzelhandels mit hochwertiger Ware bzw. relativ beratungsintensiven Transaktionen wird von vorneherein mehr Personal eingeplant. Wenn jemand ad hoc krank wird oder etwas passiert, kann i. d. R. sofort jemand einspringen oder der Chef beteiligt sich am Verkauf. D.h. die Personaldecke ist so ausgelegt, dass sie den Ausfall Einzelner verkraftet, ohne Stress auszulösen.

Im Naturkostladen wird bewusst Rücksicht auf die Gesundheit einer Mitarbeiterin genommen, die einen Herzinfarkt hatte:

*"H. macht Kosmetik, hat vorher auch noch den ganzen Trockeneinkauf gemacht, aber das haben wir ihr, nachdem sie da letztes Jahr so schwer krank war, weggenommen, weil das zu viel wurde für sie." (EH\_2-1/26)*

Die Arbeitsorganisation und das Kooperationsverständnis in diesem Kleinbetrieb beinhalten die Flexibilität, um solche individuellen Einschränkungen berücksichtigen zu können.

Im Folgenden werden an einigen zentralen Gefährdungen und Belastungen im Handel die typischen Einstellungen dazu und Umgangsweisen damit beschrieben.

### **Heben und Tragen**

In allen Betrieben ist das Bewegen schwerer Lasten eine täglich zu bewältigende Aufgabe: Computer, Fernseher, Kleiderkartons, Getränkekisten usw. Überall stehen Hebe- bzw. Transporthilfen zur Verfügung, wie z.B. Sackkarren, Rollwagen etc. Außerdem wird in allen Betrieben betont, dass es "selbstverständlich" sei, sich gegenseitig zu helfen bzw. die schweren Lasten gemeinsam zu tragen.

Allerdings haben einige der befragten Inhaber/innen und Mitarbeiter/innen zumindest zeitweise Rückenbeschwerden. Beim Herrenausstatter werden schwere Kartons in der Regel von den Männern getragen oder die Frauen tragen sie zu zweit bzw. packen sie sofort im Eingangsbereich aus, um sie nicht durch das ganze Geschäft tragen zu müssen. Dennoch gibt es in bestimmten Situationen Ausnahmen von der Regel:

*"Rückenbeschwerden habe ich schon, vor allen Dingen, wenn viel Ware kommt, und dann will man natürlich auch schnell die Ware auspacken und wenn dann grad kein Mann in der Nähe ist, dann hebt man schon mal den Karton und dann hat man hier und da schon ein Wehwehchen." (EH\_5-MA/18)*

Eine ähnliche Symptomatik beschreibt der TV-Händler. Den manuellen Transport von Fernsehgeräten hält er für eine ernst zu nehmende Belastung, die allerdings

auch kaum zu vermeiden sei. Fernsehgeräte könne man "nicht mit der Sackkarre rumkarren, sondern die müssen schon ein bisschen vorsichtig getragen werden." (EH\_4-I/28). Anders als in einem Großbetrieb herrsche in einem Kleinbetrieb aber auch eine andere Einstellung.

*"Bei so einem Kleinbetrieb, da packt der an und fertig, Hauptsache, die Sache wird fertig und nicht erst mal warten bis jemand kommt und vielleicht anpackt, weil es über 25 Kilo ist." (EH\_4-I/28)*

In beiden Äußerungen kommt eine sachorientierte, an der Erledigung der Aufgabe interessierte Einstellung zum Ausdruck, die sich den großbetrieblichen 'Luxus' einer vorschriftenkonformen Arbeitsausführung nicht leisten kann bzw. will. Gepaart ist dieses Ethos mit der Bereitschaft, diese immer wieder auftretenden, quasi unvermeidlichen Belastungen in Kauf zu nehmen.

Allerdings hebt ein Mitarbeiter im TV-Handel demgegenüber hervor, dass er "Gott sei Dank" noch keine Rückenprobleme habe und die auch weiter vermeiden will, indem er schwere Geräte gerade nicht alleine bewegt.

*"Ja, solange wie ich meine, ich müsste die Fernseher nicht alleine tragen und nehme mir immer meinen Kollegen dazu, dann werde ich die auch vorerst wohl nicht bekommen." (EH\_4-MA/9)*

Diese gegenseitige Unterstützung ist die meist gewählte Form in allen Betrieben, um die Risiken des Hebens und Tragens größerer Gewichte zu bewältigen. Allerdings wird dies nicht immer auch realisiert. Wie aber das Beispiel des TV-Handels zeigt, muss eine ausgeprägte Leistungs- und Belastungsbereitschaft nicht zwangsläufig zu unzuträglicher Arbeitsweise führen.

Ein ausgeprägtes Bewusstsein über die Gefahren des Hebens und Tragens hat der Inhaber des Bio-Ladens. Er hat aus einem alten Gabelstapler eine Art fester Hebebühne bauen lassen, die es ermöglicht, den Höhenunterschied von rund 40 cm zwischen zwei Lagerräumen auszugleichen. Grundsätzlich gilt in dem Betrieb die Devise: "Alles, was man fahren kann, muss man nicht tragen, also Sackkarre, Wägelchen, Rollbretter, alles benutzen, was Räder hat, ne." Wo dennoch getragen werden muss, legt er Wert auf die richtige Handhabung. Er selbst hat eine Rückenschule besucht und versucht, das richtige Heben und Tragen auch an seine Mitarbeiter/innen zu vermitteln. Dies nimmt er sehr ernst und fordert es von seinen Mitarbeiter/innen auch ein:

*"Wenn ich also sehe, wenn die irgendwie aus einer Drehbewegung 30 Kilo hochwuchten: halt, halt, halt, ne. Also die hole ich wirklich zurück und sag: Komm, so nicht, ne." (EH\_2-I/44)*

## **Stehen über lange Zeiträume**

In den hier untersuchten Betrieben wurde das Stehen nicht als besonderes Problem hervorgehoben. Für die Beschäftigten besteht die Möglichkeit, sich zwischendurch zu setzen und sie nutzen sie auch. Im Fall des PC-Händlers handelt es sich mittlerweile ohnehin um eine überwiegend sitzend ausgeübte Tätigkeit.

Um Rückenbeschwerden wegen langem Stehen zu vermeiden, müsse man sich zwischendurch setzen, so die durchgängige Ansicht aller Befragten, Mitarbeiter/innen wie Inhaber, und dies sei auch möglich. Außerdem muss man nicht auf einer Stelle stehen und habe ja auch immer zwischendurch sitzende Tätigkeiten, z.B. Bestellungen machen. Durch das Abwechseln unterschiedlicher Aufgaben ist das Stehen in diesen kleinen Betrieben nicht in dem Maße ein Problem wie in solchen Geschäften, wo Verkäufer/innen zur Demonstration von Dienstfertigkeit angehalten sind stehen zu bleiben.

Der Naturkosthändler hat in der Rückenschule auch das richtige Stehen gelernt und hält es deswegen für bewältigbar bzw. sieht es an sich nicht als gesundheitsgefährdend an. Er weiß aber um die Gefährdung, wenn man falsch steht:

*"Wenn man hier den ganzen Tag hinter der Theke steht und man hat irgendwie eine verkrampte Haltung, das ist tödlich, ne, und ich guck dann auch schon mal, wie die Kollegen stehen, und vor allen Dingen, wo ich drauf achte, was die für Schuhe anhaben. Aber spätestens nach vier Wochen kommt hier keiner mehr mit Absatz, gewöhnen die sich sofort ab." (EH\_2-I/40-45)*

## **Verletzungsgefahren**

Schnittverletzungen gehören zu den häufigsten Arbeitsunfällen im Einzelhandel, neben innerbetrieblichen Wegeunfällen beim Warenhandling. Die Beschäftigten in den untersuchten Betrieben sehen diese Risiken aber als 'normale' alltagspraktische Gefahren und nicht als berufsspezifisch an: aus "Schusseligkeit" könne man überall stolpern, ausrutschen usw.

Im Naturkostladen werden keine elektrischen Schneidemaschinen benutzt, um schwerere Schnittverletzungen zu vermeiden. Außerdem werden die Brotmesser bewusst nicht nachgeschliffen.

Dieser Inhaber weist auch alle neuen Mitarbeiter/innen in die Benutzung von Rollwagen ein, um zu vermeiden, dass sie sich beim Schieben der Wagen durch Türen die Hände quetschen.

## **Raumklima**

Klimatische Bedingungen werden nur in einem Geschäft als teilweise unangenehm erwähnt, weil die Lüftung schlecht sei oder die Klimaanlage falsch eingestellt. Das

versuche man dann aber sofort zu ändern. Im Lebensmittelhandel haben die Verkäufer/innen sich darauf eingestellt, dass es manchmal zugig oder kühl ist, dann ziehe man sich eben eine Jacke über. Im PC-Handel gibt es zur Verbesserung des Raumklimas einen Luftwäscher, Ventilatoren und Rauchverbot.

### **Arbeitszeit**

Die Betriebe haben ihre Öffnungszeiten nach Änderung des Ladenschlussgesetzes überwiegend nicht ausgeweitet. Lediglich der Kunstgewerbeladen öffnet donnerstags und freitags bis 20.00 Uhr und samstags bis 16.00 Uhr. Der Herrenausstatter schließt wochentags um 19.00 Uhr und samstags um 16.00 Uhr. Der TV-Händler schließt um 18.00 Uhr. Das PC-Fachgeschäft schließt bereits um 17.00 Uhr, freitags um 16.00 Uhr und hat samstags geschlossen. Die Beschäftigten dort haben büroübliche Arbeitszeiten.

Die täglichen Arbeitszeiten entsprechen bei den Vollzeitbeschäftigten den Öffnungszeiten, mit festen oder variablen freien Tagen. Im Lebensmitteleinzelhandel beginnen die Verkäufer/innen ihre Arbeit vor der Ladenöffnung, um die Frischware einzuräumen und für den Verkauf vorzubereiten. Wegen des hohen Anteils an Teilzeitkräften kommt es aber zu einer weiteren Entkopplung von Arbeits- und Ladenöffnungszeiten. Dies mag einer der Gründe dafür sein, dass von den Beschäftigten die Arbeitszeiten kaum als Problem angesprochen wurden. Lediglich im Herrenbekleidungsgeschäft beklagte eine Verkäuferin den späten Feierabend.

*"Dass man eben abends dann lange bis 19 Uhr, bis man dann zu Hause ist, hat man eben wenig Freizeit dann auch, bis man dann gegessen hat, dann ist es schon neun, und dann hat man keine Lust, irgendwo noch groß sich sportlich zu betätigen oder irgendwas anderes zu unternehmen." (EH\_5-MA/12)*

Die Länge bzw. ungünstige Lage der Arbeitszeit schränkt also die Lebensqualität ein und reduziert die Möglichkeiten entlastender oder kompensatorischer Aktivitäten. Diese Verkäuferin hat aus diesem Grunde ihre Stundenzahl auf 140 im Monat reduziert. Dadurch hat sie freitags frei und muss nur an einem Samstag im Monat arbeiten. Ansonsten müssen in diesem Laden alle Vollzeitverkäufer/innen und die Aushilfen samstags anwesend sein, weil dies der Hauptverkaufstag ist. In den anderen Betrieben, die samstags öffnen, wird versucht, den Beschäftigten wechselweise jede zweite Woche einen freien Samstag zu ermöglichen. Gerade der freie Samstag genießt bei den Beschäftigten im Einzelhandel einen hohen Stellenwert, da er ein freies Wochenende als zusammenhängenden Block ermöglicht (vgl. Jacobsen, Hilf 1999: 108).

Dass die Arbeitszeit dennoch von den Befragten kaum problematisiert wird, dürfte zum einen mit den hohen Anteilen an Teilzeit- und geringfügig Beschäftigten zusammenhängen. Hierdurch verteilt sich auch die Samstagarbeit auf mehrere Schul-

tern. Zum anderen besteht in den Betrieben schon bei der Personalplanung, die üblicherweise einige Wochen im Voraus gemacht wird, die Möglichkeit, individuelle Wünsche einzubringen. Die Bereitschaft der Beschäftigten, bei kurzfristigen Ausfällen oder in Stoßzeiten einzuspringen, ist gegeben, weil auf ihre Arbeitszeitpräferenzen ebenfalls Rücksicht genommen wird. Die Arbeitszeit- bzw. Freizeitwünsche der Beschäftigten werden grundsätzlich als 'legitim' angesehen, sind von daher auch thematisierbar und haben auf der Grundlage des gegenseitigen Gebens und Nehmens auch gute Chancen, durch kurzfristige Absprachen Berücksichtigung zu finden.

*Dass diese informelle Arbeitszeitflexibilisierung nicht zwangsläufig zu gesetzeswidrigen Arbeitszeiten führen muss, haben Befunde aus einem regionalen Programm der Staatlichen Ämter für Arbeitsschutz im Regierungsbezirk Münster ergeben (Arbeitsschutz im Einzelhandel 1998). Hier wurden 1997/98 1087 Einzelhandelsgeschäfte aller Größen u. a. auf die Bestimmungen zur Arbeitszeit hin überprüft. Das nach der Verlängerung der Ladenöffnungszeiten erwartete Ansteigen von Verstößen gegen die Arbeitszeitverordnung ist aber ausgeblieben. Insbesondere für die kleinsten Betriebe (> 200 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche) wurde konstatiert, dass evtl. durch verlängerte Öffnungszeiten anfallende Überstunden entweder vom Unternehmer geleistet oder aber durch Aushilfen (630 DM-Jobs) aufgefangen würden. Allerdings weisen die Berichtersteller einschränkend auf die Schwierigkeiten der Überprüfung hin, da gerade in den kleinsten Betrieben in den seltensten Fällen Arbeitszeitznachweise vorliegen.*

### **Psychomentale Belastungen**

Kunden können für die Beschäftigten im Einzelhandel ein Belastungsmoment darstellen, einerseits durch die schiere Menge, d.h. durch starken Kundenandrang zu sog. Stoßzeiten, andererseits durch ihr Verhalten, das von Beschäftigten nicht selten als unverschämt und kränkend wahrgenommen wird. Insbesondere in filialisierten Betrieben des preisaggressiven Einzelhandels leiden Verkäufer/innen unter solchem Verhalten bzw. Konflikten mit der Kundschaft.

Beide Stressfaktoren – Andrang und Unfreundlichkeit von Kunden – kommen in den untersuchten Betrieben des Samples selten oder gar nicht vor bzw. werden im Wesentlichen durch zwei Faktoren kompensiert bzw. abgemildert.

Zum einen wird die besondere Typik der jeweiligen Kundschaft als positiver Faktor der Arbeitszufriedenheit herausgestellt. Im Fall des Naturkostladens werden die Kunden als besonders höflich und gutwillig wahrgenommen. Außerdem wird durch die Besonderheit des Ladens auch eine ideologische Nähe gestiftet. Auch beim Herrenausstatter können der Kundschaft aus der gehobenen Mittelschicht 'gute Manieren' unterstellt werden. Einkäufe in solchen Geschäften sind außerdem keine Versorgungseinkäufe, d.h. die Kunden bringen in der Regel Zeit mit und die Läden sind meist nicht sehr voll. Da die Kundenzufriedenheit in diesem gehobenen Fachhandelssegment große Priorität hat, wird mit Beanstandungen auch sehr großzügig um-

gegangen, d.h. mögliche Anlässe für ungebührliches Benehmen werden ohnehin möglichst gering gehalten.

Ein hoher Kundenandrang wird zum anderen deshalb nicht als Belastung gesehen, weil er ein Zeichen für ein florierendes Geschäft ist. Da im Einzelhandel wie in kaum einer anderen Branche die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes in einem direkten Zusammenhang mit der Umsatzentwicklung des Betriebes wahrgenommen und auch so vermittelt wird, bedeuten viele kaufende Kunden immer auch Sicherung der eigenen beruflichen Existenz. Werden umsatzabhängige Provisionen auf das Festgehalt gezahlt, bedeutet Kundenandrang zugleich, dass der Verdienst verbessert werden kann. Aber auch unabhängig davon ist der Tagesumsatz auch ein Moment der Bestätigung bzw. der Zufriedenheit für die Verkäufer/innen mit der geleisteten Arbeit.

*"Belastend? Ich finde es eher belastend, wenn ich mal nichts zu tun habe, ansonsten – das drückt ein bisschen auf die Stimmung, also ich gehe lieber abends gestresst, aber dafür zufrieden nach Hause, weil ich was geschafft habe." (Verkäufer Radio-Fernseh-Handel, EH\_4-MA/6)*

Eine Mitarbeiterin des Herrenmodeladens, die faktisch die Aufgaben einer Substitutin erledigt, berichtet von Schlafstörungen, weil sie "nicht abschalten" könne, sondern sich auch nach der Arbeit noch Gedanken mache, ob sie etwas falsch gemacht habe. Diese potenzielle Belastung durch die Delegation von Verantwortung bzw. die Schwierigkeit ihrer souveränen Wahrnehmung wurde aber nur in diesem einen Fall problematisiert.

### **Weitere Gesundheitsressourcen**

Als wesentliche *Quellen der Arbeitszufriedenheit* lassen sich identifizieren: Die fachliche Identifizierung mit der Ware, die qualifizierte und abwechslungsreiche Tätigkeit, der Umgang mit Menschen (Kolleg/innen und Kunden), das Betriebs-/Arbeitsklima und die als relativ groß wahrgenommenen Handlungsspielräume in der Tätigkeit. Besonders Letztere werden zugleich als Besonderheit eines Kleinbetriebs gegenüber Großbetrieben herausgestellt.

*"Ja, die Vorteile liegen ganz klar darin, dass ich mich hier persönlich wesentlich besser entfalten kann als in einem großen Unternehmen. Ich habe hier einfach das Gefühl, dass ich gebraucht werde, ich kann mich hier viel besser ja verwirklichen." (Verkäufer Radio-Fernseh-Handel, EH\_4-MA/2)*

Die Selbständigkeit wird von den Verkäufer/innen im Herrenbekleidungsgeschäft als Anreiz noch vor die übertarifliche Bezahlung gesetzt. Auch sie halten dies für etwas Kleinbetriebsspezifisches:

*"Ich denk einfach mal, das selbständige Arbeiten, die Verantwortung, die man hat, man möchte also alles richtig machen und man macht das jetzt nicht nur für*

*den Chef, wir machen das ja auch für uns, die Gemeinschaft vielleicht auch, denk ich mal. Wenn ich jetzt irgendwo in ein großes Haus gehe, da stehen die da, langweilen sich die Stunden ab oder hängen ihre Stunden ab und sind froh, dass sie wieder gehen können, und hier machen wir es ja für uns, für die Gemeinschaft und nicht jetzt nur für unseren Chef, weil wir einfach für eine Sache auch verantwortlich sind, denke ich mal, das Miteinander-Arbeiten ist ja auch wichtig."(EH\_5-MA/26-27)*

Entsprechend möchten die befragten Verkäufer/innen auch nicht wechseln, sondern sehen ihre berufliche Zukunft weiter in dem Betrieb.

Die befragte Verkäuferin des Naturkostladens hebt als positiv die sozialen Beziehungen hervor, sowohl zu den Kolleg/innen als auch den Kunden.

*"Erstmal habe ich total klasse Kollegen, wir untereinander verstehen uns alle sehr gut, was schon ganz wichtig ist für mich zumindestens, ja, und dann eben halt, dass die Kunden so sind, wie ich mir Kunden vorstelle (...)" (EH\_2-MA/5)*

### **Zur gesundheitlichen Situation der Inhaber und Inhaberinnen**

Hinsichtlich der Belastung aus unternehmerischer Tätigkeit lassen sich drei Typen unterscheiden:

1. Der stark belastete und gesundheitlich angeschlagene Selbständige mit überlangen Arbeitszeiten und nur knapp bemessenen Erholungsphasen.
2. Inhaber mit einem partizipativen und mitarbeiterorientierten Führungsstil, die durch Delegation von Aufgaben und Verantwortung ihre Geschäfte erfolgreich führen und sich persönlich (vor allem zeitlich) entlasten. Hier gibt es sowohl das Beispiel eines jüngeren Unternehmers, der moderne Unternehmensführung vermutlich bereits im Studium kennen gelernt hat und dies personalpolitisch in seinem Betrieb umsetzt, als auch die Beispiele etwas älterer Unternehmer, die sich nach Jahren eines autoritären und arbeitsintensiven Führungsstils umorientiert haben und nun erfolgreich und zufriedener, weil entlasteter agieren.
3. Verwandte Inhaberinnen im als Nebenerwerb geführten Familienkleinstbetrieb, in deren Zusammenarbeit bzw. Arbeitsteilung die gegenseitige Entlastung ein wichtiges Moment und eines der Motive für die Selbständigkeit darstellt.

**Zu 1):** Der Inhaber des kleinen *Lebensmittelsupermarktes* will das Geschäft in den nächsten Jahren aufgeben, weil ihm die Arbeit zu viel wird. Mit zunehmendem Alter spürt er die Belastungen mehr, v. a. das Heben und Tragen der Getränkekisten, die meistens alleine getragen werden. Er hält das zwar auch für eine Gewöhnungsfrage, hat aber schon Probleme mit dem Rücken gehabt. Außerdem hat er eine Allergie (Heuschnupfen).

Die Führung des Geschäftes ist für ihn mit sehr langen Arbeitszeiten verbunden. Er ist morgens vor Ladenöffnung bereits um 7.30 Uhr in seinem Laden, mittwochs schon um 6.00 Uhr, weil angeliefert wird. Für das Lager des Frischesortiments hat der Lieferant einen Schlüssel, das Trockensortiment nimmt der Inhaber aber persönlich entgegen. Er kontrolliert selbst die Lieferscheine und gleicht sie mit der gelieferten Ware ab. Diese Tätigkeit wird in größeren Filialbetrieben auch von Verkäufer/innen übernommen. Dieser Unternehmer könnte sie, ebenso wie die Bestellungen, die er auch weitgehend alleine macht, mehr delegieren, tut es aber nicht. Er beschränkt sich aber auch nicht auf die kaufmännisch verantwortlichen Tätigkeiten, sondern erledigt mit den Verkäuferinnen und seiner im Laden tätigen Frau auch alle anderen anfallenden Arbeiten bis hin zur Reinigung des Geschäftes.

Das Geschäft wird über Mittag geschlossen, danach steht der Chef dann wieder bis nach Ladenschluss um 18.30 Uhr im Betrieb. Er selbst kommt gegen 19.00 Uhr aus dem Laden. Oft bleibt er aber auch länger.

Er und seine Frau machen nur 14 Tage Urlaub am Stück, dann wird das Geschäft geschlossen.

**Zu 2):** Die im Lebensmittelhandel üblichen frühen Anlieferungszeiten von Ware, besonders von Frischeprodukten wie Gemüse, Obst, Molkereiprodukten und Backwaren, müssen auch in Kleinbetrieben nicht einhergehen mit überlangen Anwesenheitszeiten der Ladeninhaber/innen. Bei entsprechender Organisation und verlässlichen Beziehungen zum Lieferanten müssen Inhaber/in oder Beschäftigte des belieferten Ladens bei der Anlieferung nicht unbedingt anwesend sein. Das zeigt das Beispiel des *Naturkostladens*. Hier haben die Lieferanten, die gewöhnlich nachts oder frühmorgens Ware bringen, einen Schlüssel für Hoftür und Lagerraum. Der Abgleich von Lieferscheinen und Ware wird dann von den Beschäftigten während des Tages erledigt. Auch das Bestellwesen ist "100 Prozent delegiert", d.h. die Mitarbeiter/innen bestellen selbständig in ihren Sortimentsbereichen. Nachbestellungen erledigen sie alleinverantwortlich, Vorschläge für Neulistungen werden mit dem Inhaber besprochen.

Auch dieser Unternehmer war aber jahrelang zeitlich sehr belastet. Wesentlicher erscheint ihm aber rückblickend der erfahrene psychomentale Stress, den er sich durch einen autoritären und unbeherrschten Führungsstil sowie personalpolitische Fehlentscheidungen selbst bereitet hat. Er habe zu wenig delegiert, die Mitarbeiter/innen launisch behandelt, zu oft getadelt, zu wenig gelobt und eine zu hohe Fluktuation gehabt, weil er lange die Bedeutung einer guten, kontinuierlichen Belegschaft unterschätzt habe. Außerdem hat er mehrere Hörstürze erlitten, die er eindeutig auf Arbeitsstress zurückführt. Einer stand in direktem Zusammenhang mit einem Arbeitsgerichtsverfahren. Er hat nur noch 60 Prozent Hörfähigkeit und trägt Hörgeräte.

Heute arbeitet er zwar durchschnittlich immer noch mehr als 38 Stunden in der Woche, betont aber, dass das Belastungsempfinden nicht in direktem Zusammenhang mit dem zeitlichen Aufwand steht.

*"Ja, ich habe regelmäßig, oder ich sag mal so, wenn alle Mitarbeiter da sind und keiner krank ist und keiner in Urlaub ist, dann habe ich eine 38-Stunden-Woche. Da aber bei acht Mitarbeitern und sechs Wochen Urlaub, ne, eigentlich ständig jemand in Urlaub ist und dann noch ab und zu jemand krank oder jemand weiß ich nicht Bildungsurlaub macht oder Überstunden abfeiert oder so, komme ich in der Regel so, ja, 45 ist so der Schnitt. Aber es gibt also durchaus Wochen, so letzte Woche hatte ich 62. Aber das ist auch ein Unterschied, es gibt Wochen, da habe ich 40 Stunden und habe das Gefühl, ich habe die Nerven in der Hand, bin völlig kaputt und ausgepowert, und ich habe letzte Woche hier 60 Stunden abgezogen und habe das Gefühl, ach, war gar nicht schlimm. Weil es sehr viel damit zu tun hat, wie das Betriebsklima läuft, weil das sehr viel damit zu tun hat, wie die Stimmung im Betrieb ist und auch, ob die Arbeit, die man macht, erfolgreich ist. Und Erfolgskontrolle für den Kaufmann ist immer Geld, ne, d.h. wenn ich samstags Mittag da sehe und gucke, was haben wir diese Woche umgesetzt, und das war nicht, wie ich mir das gewünscht habe, dann gehe ich also ganz anders nach Hause, als wenn ich eine 60-Stunden-Woche hatte und habe das Gefühl, boa, war richtig was, hat gekachelt, ne, endlich wieder bisschen Geld, Liquidität kommt wieder besser, ne, Dispositionskredit ist wieder ein bisschen höher (lacht). So." (EH\_2-I/34-35)*

Dieser Unternehmer nimmt heute regelmäßig einen Freizeittag in der Woche und jeden zweiten Samstag frei. Er weiß, dass seine Anwesenheit nicht erforderlich ist, sondern die Mitarbeiter/innen das Geschäft selbstverantwortlich führen können.

Eine ähnliche Genese findet sich im Fall des *Radio-Fernseh-Einzelhändlers*. Der Unternehmer hat in den Aufbaujahren seines Unternehmens sehr viel gearbeitet. Heute arbeitet er im Durchschnitt so viel wie seine vollzeitbeschäftigten Mitarbeiter, aber zu Zeiten auch bewusst weniger. Momentan möchte er Zeit für seinen kleinen Sohn haben. Da er als Unternehmer die "Freiheit, viel zu arbeiten" ebenso wie die "Freiheit, dann teilweise also weniger zu arbeiten" habe, nimmt er sich die Zeit, die er privat braucht. Mit diesem Modus sieht er sich aber als Ausnahme. Dabei sei es "absolut nicht notwendig", sich völlig zu überarbeiten.

*"Fast alle, wenn wir uns in Gruppen treffen und irgendwo, da sind ja viele Manager stolz drauf, dass sie unwahrscheinlich lange arbeiten. Sie sind alle, auf eine Art sind sie dumm, denn eigentlich muss es genau umgekehrt sein, die müssten stolz sein, wenn sie die Hälfte arbeiten und die Arbeit da schaffen oder das schaffen können. Und ich hatte mir irgendwann vor acht Jahren auch schon mal das Ziel gesetzt, wie man sich immer im Leben Ziele setzt, eigentlich nicht mehr als 32 Stunden in der Woche zu arbeiten." (EH\_4-I/22)*

Diese 32-Stunden-Woche schafft er nach eigenem Bekunden in manchen Jahren auch. Mehr als seine Mitarbeiter arbeite er aber auch in normalen Jahren nicht. Da er lediglich den Erhalt des Betriebes sichern und ein gutes Auskommen haben will, ist mehr als dieser zeitliche Einsatz nicht notwendig.

Auch der *Inhaber des PC-Handels* fühlt sich nicht übermäßig belastet. Die unternehmerische Arbeit sei "derzeit gut zu bewältigen." Seine Arbeitszeiten orientieren sich ebenfalls an den Geschäftszeiten, er bleibt aber manchmal etwas länger. Die wöchentliche Arbeitszeit liegt nach eigenem Bekunden zwischen 45 und 55 Stunden. Er nimmt i. d. R. mindestens vier Wochen Jahresurlaub, allerdings nicht am Stück. Sein zweiter Geschäftsführer vertritt ihn in der Zeit.

Diese drei Fälle weisen in eine Richtung, die teilweise auch in Handwerk und Industrie insbesondere bei jüngeren Unternehmern anzutreffen ist. Der zeitliche Aufwand, der für die unternehmerische Tätigkeit betrieben wird, ist – im Gegensatz zu dem unter 1) geschilderten Beispiel – deutlich geringer. Einen 'Stolz' auf das durch lange Arbeitszeit dokumentierte Engagement oder die eigene 'Wichtigkeit' haben wir nicht nur bei dem TV-Händler, der dieses explizit kritisiert, nicht angetroffen. Dagegen gehört es mit zur Lebensqualität und den Vorstellungen von 'gutem Leben', genügend Zeit für andere Dinge, insbesondere das Privat- und Familienleben zu haben. Das Geschäft ist also nicht alleiniger Lebensinhalt, die 'Opfer', die hierfür zu erbringen sind, müssen begrenzt bleiben. Insofern diese Haltungen dazu beitragen, dass bei größer werdenden Belastungen schneller nach Abhilfe gesucht wird, als es etwa im erstgenannten Beispiel zu vermuten ist, dürften die Chancen für ein gesünderes Leben dieser Unternehmer steigen.

Außerdem ist festzuhalten, dass für die Belastungswahrnehmung nicht die Länge der Arbeitszeit ausschlaggebend ist, sondern gewissermaßen deren Inhalt und der Ertrag daraus, der Erfolg (vgl. Domeyer, Funder 1991: 95). Diese 'Relativität' von Belastungen bzw. deren Wahrnehmung ist nicht auf die Unternehmer beschränkt, sondern wurde auch oben in einigen Äußerungen von Mitarbeiter/innen deutlich.

**Zu 3):** Die Inhaber/innen des kleinen Kunstgewerbeladens, Mutter und Tochter, haben die Selbständigkeit u. a. deshalb gewählt, um beiden eine interessante, aber nicht zu belastende berufliche Aktivität zu ermöglichen. Die ältere Frau kann aus gesundheitlichen Gründen keine großen Belastungen verkraften, die jüngere will noch ausreichend Zeit für ihre Teenager-Töchter haben. Da das Geschäft nur als Nebenberuf geführt wird, von dessen Ertrag keine der Frauen leben muss, und solange der Betrieb nicht Schulden produziert, wirken sich auch betriebswirtschaftliche Krisenzeiten nicht als existentielle Bedrohung mit entsprechenden psychomentalen Folgen aus. Der Zwang, sich am Markt zu behaupten, wird zwar als gewisser Druck empfunden, scheint zugleich jedoch den wesentlichen Reiz der Tätigkeit als selbst-

ständige Unternehmerin auszumachen, weil er Kreativität und Selbstbehauptungswillen herausfordert.

Das angebotene Sortiment ist begrenzt, es gibt dementsprechend keine größeren Warenbewegungen. Große Kartons oder Gebinde werden ggf. zu zweit getragen.

Auch die zeitlichen Arbeitsbedingungen durch die Bindung an die Öffnungszeiten werden entschärft, weil man sich die Anwesenheiten teilt und so nicht jeden Tag bis abends im Geschäft steht. Die Kinder der jüngeren Frau führen zudem schon weitgehend ihr eigenes Leben, abends ist der Ehemann und Vater der Töchter zu Hause, sodass sie sich keine Gedanken um die Betreuung machen muss.

### **Resümee**

Die Befunde aus selbständig geführten Betrieben des Einzelhandels bestätigen die Hypothesen der befragten Experten, die die Gesundheitssituation hier für etwas günstiger halten als in filialisierten Verkaufsstätten. Als Grund dafür wurde genannt, dass die Inhaber/innen mehr Gestaltungsfreiheit und ein persönlicheres Verhältnis zu ihren Mitarbeiter/innen hätten, während die Leiter von Filialbetrieben teilweise unter enormem ökonomischem Druck stünden. Filialisierten Kleinbetrieben wurden gute Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung in solchen Fällen zugeschrieben, in denen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz einen hohen Stellenwert in der Politik der Zentralen haben und die Filialen mit entsprechenden ökonomischen und arbeitsorganisatorischen Entscheidungsspielräumen ausgestattet sind.

Deutlich wird, dass die 'Möglichkeitenräume für Gesundheit' in inhabergeführten Kleinbetrieben des Facheinzelhandels erheblich sind und in der Praxis auch kreativ genutzt werden. Die für die Branche typischen Risiken wie Heben und Tragen, langes Stehen, ungünstige Arbeitszeiten etc. werden in diesen Betrieben weniger virulent als in vielen Groß- bzw. Filialbetrieben, weil die Betriebe über größere Spielräume und Ressourcen zu ihrer Belastungen reduzierenden oder kompensierenden Bewältigung verfügen. Wichtigste Faktoren sind hier die größeren Handlungsspielräume, große Arbeitszufriedenheit durch abwechslungsreiche und anspruchsvolle Tätigkeiten, sowie eine erheblich günstigere Personalbesetzung, die gegenseitige Entlastung überhaupt erst erlaubt. Diese Rahmenbedingungen fördern ein kooperatives Arbeits- und Betriebsklima. Zur Qualität von Dienstleistung und Ware kommt in den serviceorientierten Betrieben des Facheinzelhandels noch die 'Qualität' der Kundschaft als förderliches Moment hinzu.

Die Inhaber/innen selbst entlasten sich zeitlich und psychomental am besten durch einen delegierenden und partizipativen Führungsstil. Arbeitsteilung und Führungsstil in den vier größeren der untersuchten Betriebe zeichnen sich durch eine bewusst partizipative Unternehmensführung aus. Im Falle des Naturkostladens wie auch des TV-Händlers haben die Inhaber dies nach eigenem Bekunden erst lernen und sich

einen teamorientierten und partizipativen Führungsstil aneignen müssen, d.h. das einzelkämpferisch-autoritäre Konzept, das beide zuerst verfolgten, hat offenbar zu problematischen Konsequenzen geführt. Das würde bedeuten, dass in diesen, auf serviceorientierte und motiviert beratende Mitarbeiter/innen angewiesenen Fachgeschäften ein Potenzial für eine kooperativ-partizipative Unternehmensführung angelegt ist. Beide Unternehmer betonen auch, dass diese die Voraussetzung für den Erfolg ihrer Geschäfte sei und sie selbst entlasten würde.

Hinzu kommt in diesen Fällen also auch noch der Wunsch bzw. das Interesse beider Unternehmer an der Begrenzung ihrer eigenen zeitlichen und mentalen Belastung. Alle vier Unternehmer klagen nicht über zu hohe Arbeitsbelastung, eher im Gegenteil: Sowohl der Herrenausstatter als auch der TV-Händler erklären, dass sie Zeit genug für sich hätten, genug Urlaub machen könnten und sich nicht gestresst fühlten. Lediglich das 'Auslaufmodell' des Lebensmittelmarktes basiert systematisch auf hohen körperlichen und zeitlichen Belastungen des Inhabers. PC-Händler und der Bioladenbetreiber sehen gute Organisation und mitarbeiterorientierte Führung als Voraussetzung dafür an, dass sie selbst als Unternehmer nicht (mehr) übermäßig beansprucht würden.

Ein solcher Führungsstil entlastet nicht nur die Unternehmer, sondern eröffnet grundsätzlich auch (gesundheitsförderliche) Potenziale für die Beschäftigten: größere Handlungsspielräume, abwechslungsreichere Tätigkeit, Interessen einbringen können, partielle Verantwortung übernehmen und dadurch erweiterte Chancen für Erfolgserlebnisse und Selbstbestätigung. Die Entfaltung der letztgenannten Potenziale setzt aufseiten der Beschäftigten aber die Bereitschaft und die Fähigkeit voraus, hiermit souverän umzugehen, andernfalls kann auch die psychomentele Belastung zunehmen.

### 2.1.3.3 *Einschätzungen zu Transferpotenzialen der Verbände im Einzelhandel*

Trotz der Befragung von insgesamt neun Experten bleibt das Bild über die Aktivitäten der **Verbände** auf dem Gebiet des Arbeits- und Gesundheitsschutzes relativ blass. Die Selbstdarstellungen der Einzelhandelsverbände wie der Fachverbände des Textileinzelhandels und des Lebensmitteleinzelhandels benennen das Thema überhaupt nicht. Die Gespräche mit Funktionären dieser Organisationen bestätigten, dass Sicherheit, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung bislang nicht bearbeitet werden. Es gibt auch keine Anfragen der Mitgliedsunternehmen zu diesen Themen.

Für die Arbeitgeberverbände ist Arbeits- und Gesundheitsschutz nur als Teilgebiet entweder von Arbeitsrecht oder von Verbraucherschutz ein Thema, oder es ist – ähnlich wie bei den Kammern (IHK und HWK) – im Umweltressort angesiedelt (Bundesverband des Textileinzelhandels). Da es auch keine Nachfrage von Seiten der Betriebe gibt, wird es für zu aufwendig gehalten, ein solches Angebot vorzuhalten. Auf regionaler Ebene werden Betriebe an präventionsfachliche Dienstleister verwiesen,

wobei hierfür (noch) kaum Bedarf gesehen wird (die Übergangsfrist der Unfallverhütungsvorschriften VBG 122 und 123 der Einzelhandels-BG läuft für Betriebe mit unter 100 Beschäftigten bis zum 1.10.2001).

Kleinbetriebe des Einzelhandels sind auch für die Gewerkschaften 'blinde Flecken'. Am ehesten haben sie noch Einblick in die Situation in den kleineren Verkaufsstätten filialisierter Großunternehmen. Sie werden dort teilweise um Rechtsberatung oder Rechtsschutz angegangen, wenn Betriebsräte oder einzelne Beschäftigte ihre Rechte einklagen wollen, also im Konfliktfall.

Die **Betriebe** des Samples sind in unterschiedlichem Maße in Verbänden organisiert. Die Mitgliedschaft orientiert sich am konkret erwarteten Nutzen für den Betrieb.

Sofern die Betriebe Mitglied im **Einzelhandelsverband** sind, erwarten sie vor allem Beratung in arbeits- und wettbewerbsrechtlichen Fragen, teilweise wird noch als Dienstleistung in Anspruch genommen, dass der Verband Schulden säumiger Kunden für die Mitgliedsfirmen eintreibt.

Eine wichtige Funktion nehmen auch die jeweiligen **Steuerberatungsbüros** für die Kleinbetriebe ein. Sie übernehmen nicht nur Steuererklärungen und Buchhaltung, sondern oft auch die Personalverwaltung und Rechtsberatung. So gehört für den untersuchten Herrenausstatter die "Mandantenzeitung", die er von seinem Steuerberater bekommt, ebenso zur Pflichtlektüre wie die Publikationen der Fachverbände.

Von den **Fachverbänden** wie BVL (Bundesverband des Deutschen Lebensmitteleinzelhandels), BTE (Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels) oder auch von der EFG (European Fashion Group) erwarten die Unternehmer/innen v.a. Informationen und Beratung zu Sortimentsfragen und Warenkunde sowie Branchen- und Marktentwicklungen. Die Publikationen dieser Verbände werden meistens auch gelesen.

Einige der Unternehmer/innen sind **Einkaufskooperationen** angeschlossen, die sie neben der Einkaufsfunktion ebenfalls über Marktentwicklung und Neuerungen der Branche informieren. Unternehmer/innen, deren Geschäftsstandort auf eine attraktive Innenstadt angewiesen ist, engagieren sich darüber hinaus in Arbeitsgemeinschaften, die das City-Marketing vorantreiben wollen, wie **City-Gemeinschaften**, City-Ringe oder dergleichen.

Zum Teil nutzen die Unternehmer/innen das Weiterbildungsangebot der IHKen, z.B. zu Personalführung oder Dienstleistungen aus dem Bereich der wirtschaftlichen Betriebsberatung.

Einen Bedarf an mehr oder besserer Information oder Beratung zum Thema Sicherheit und Gesundheit tragen die Befragten aber nicht an diese Einrichtungen heran, da sie von sich aus und für ihre Betriebe keinen erkennen.

**Zusammenfassend** legen diese Einzelbefunde die Einschätzung nahe, dass die Verbände des Einzelhandels sich des Themas Sicherheit und Gesundheit bisher noch nicht bzw. in weit geringerem Maße angenommen haben, als ihre Pendants aus Industrie und Handwerk. Dies wird sich möglicherweise mit dem Auslaufen der Übergangsfristen der Unfallverhütungsvorschriften ändern. Gleichzeitig jedoch scheint sich die normative Bindung der Unternehmer/innen an die Verbände und ein arbeitskulturelles Zugehörigkeitsgefühl zur Branche – anders als im Handwerk, aber ähnlich wie im industriellen Sektor – auf ein Mindestmaß zu beschränken.

Grundsätzlich sind aber Möglichkeiten einer thematischen Ausweitung des Angebots der Verbände in Richtung Sicherheit und Gesundheit gegeben. Gerade in den Vereinigungen, in denen die Mitgliedschaft freiwillig ist, kann ein Interesse daran vorausgesetzt werden, den Mitgliedern attraktive Dienstleistungs- und Beratungsangebote zu machen. Bevorzugte Kooperationspartner des Arbeitsschutzes wären hierbei die regionalen Einzelhandelsverbände. Bei diesen sind Fachgruppen oder -arbeitskreise in den Fällen angesiedelt, in denen die Fachverbände keine oder nur einzelne regionale Untergliederungen haben (z.B. Textileinzelhandel).

Die Gesprächspartner aus den Verbänden wiesen regelmäßig auf die **Berufsgenossenschaft** für den Einzelhandel als kompetenten und akzeptierten Ansprechpartner der Betriebe hin. Deren Aktivitäten und programmatische Anstrengungen richteten sich bisher jedoch hauptsächlich auf größere Betriebe bzw. Unternehmen. Außerdem gelten als 'klein' Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten, wobei die einzelne Verkaufsstätte durchaus kleiner sein kann (und im filialisierten Einzelhandel i. d. R. auch ist). Trotz der großen Zahl von Mitgliedsunternehmen (ca. 300.000 Unternehmen mit rd. 500.000 Verkaufsstätten) strebt die BG an, auch Betriebe mit weniger als fünf Beschäftigten alle zwei Jahre aufzusuchen. Gerade in diesem Segment ist jedoch als problematischer Umstand zu berücksichtigen, dass es jährlich rd. 30.000 Betriebsaufgaben und ungefähr ebenso viele Neugründungen gibt. Die Ausbildung einer vertrauensvollen Kooperation und die Kontinuität der Arbeit ist also oft erschwert.

Allerdings hat auch eine Kleinbetriebsauswertung der BG ergeben, dass nur ein kleiner Prozentsatz davon überhaupt (meldepflichtige) Unfälle hatte, d.h. einen besonderen Bedarf an verstärkter Prävention in den kleinen Unternehmen sieht auch die Berufsgenossenschaft nicht bzw. sieht ihn vorrangig in bestimmten Betriebsarten mit Problemschwerpunkten: Tankstellen, Motorradhändler, Florist/innen. Für diese Unternehmen werden auch spezielle Programme entwickelt.

Aus diesen Überlegungen heraus und um das Problem der hohen Mitgliederzahl zu entschärfen, hat die BG zur Umsetzung der gesetzlichen Bestimmungen ein einzelhandelsspezifisches, pragmatisches 'Unternehmermodell' in Form eines Fernlehrgangs entwickelt. Nach Einschätzung der BG wird der Lehrgang sehr positiv aufgenommen. In den untersuchten Fallbetrieben waren diese Aktivitäten der BG allerdings ebenso wenig bekannt wie das Arbeitsschutzgesetz oder die einschlägigen Unfallverhütungsvorschriften.

## **2.2 Regulierung und Intervention: Zur Praxis von Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung in Kleinbetrieben**

Dieses Kapitel konzentriert sich auf die Interaktionen zwischen der kleinbetrieblichen Sphäre und dem institutionellen Arbeitsschutz bzw. der organisierten Gesundheitsförderung. Im ersten Unterkapitel (2.2.1) wird die 'normale' Regulierungs- und Aufsichtspraxis der beiden zentralen öffentlich-rechtlichen Einrichtungen des Arbeitsschutzes – Berufsgenossenschaften und staatliche Arbeitsschutzverwaltung – in der kleinbetrieblichen Arbeitswelt analysiert. Anschließend werden Ergebnisse unserer Querbilanzierung von Erfahrungen aus Modell- und Interventionsprojekten zum Arbeitsschutz und zur Gesundheitsförderung in Kleinbetrieben dargestellt (2.2.2).

### **2.2.1 Zum Verhältnis von institutionellem Arbeitsschutz und kleinbetrieblicher Praxis**

Nachdem wir die 'natürlichen' Einrichtungen der Selbstorganisation und Selbstverwaltung der kleinbetrieblichen Arbeitswelt unter dem Gesichtspunkt ihrer präventiven Potenziale bereits im Rahmen der Sektorfallstudien behandelt haben, soll sich der Blick nun auf die spezialisierten Arbeitsschutzeinrichtungen konzentrieren. Für deren jeweilige Interaktionsgeflechte mit kleinen Betrieben kommt zunächst den rechtlich-institutionellen Konstellationen als elementaren Rahmenbedingungen präformierende Bedeutung zu. Darüber hinaus ist bedeutsam, welche faktischen Leistungen diese Einrichtungen für die kleinbetriebliche Prävention erbringen, welche personellen Ressourcen und Instrumente ihnen zur Verfügung stehen und welche Interaktionsformen und Thematisierungsmuster sich zwischen den Einrichtungen und Betrieben herausgebildet haben. Methoden und Datenbasis dieses Untersuchungsteils wurden im Kapitel 1.2 bereits dargestellt.

#### **2.2.1.1 *Gewerbliche Berufsgenossenschaften***

Die im Folgenden ausschließlich betrachteten gewerblichen Berufsgenossenschaften (BG) stellen das für unser Thema bedeutsamste Teilsystem der gesetzlichen Unfallversicherung dar. Sie sind auf Branchenebene organisierte Pflichtmitgliedschaftsverbände (Körperschaften des öffentlichen Rechts) für alle Unternehmer, während die Arbeitnehmer Versicherte sind. Sie erfüllen für Mitglieder und Versicherte eine dop-

pelte Funktion: Sie lösen zum einen die private Haftpflicht des Unternehmers gegenüber seinen Beschäftigten durch die Gesamthaftung aller Unternehmer ab, entlasten ihn also weitgehend von Schadensersatzansprüchen im Falle von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten, und sie gleichen zum anderen den – abstrakt berechneten – Schaden der Versicherten und Hinterbliebenen (durch ärztliche Behandlung, Rentenzahlungen usw.) aus.

Aus dieser versicherungstechnischen Konstruktion ergibt sich ein Interesse der Genossenschaft an Verringerung und Vermeidung des Eintritts von Versicherungsfällen und damit an Prävention. Daraus leitet sich die staatliche Übertragung hoheitlicher Befugnisse an die Unfallversicherungsträger ab. Diese drücken sich i. W. darin aus, dass die Berufsgenossenschaften (d.h. die Selbstverwaltungen) *mit Gesetzeskraft ausgestattete Vorschriften gegenüber den Mitgliedsbetrieben erlassen*, deren Einhaltung überwachen, die Betriebe bei der Durchführung beraten und Verstöße ggf. mit Sanktionen ahnden. Dies ist die wesentliche Aufgabe der Technischen Aufsichtsdienste bzw. der Technischen Aufsichtspersonen (TAP). In deren Tätigkeit drücken sich also *neben dem staatlichen Auftrag des Arbeitnehmerschutzes die Ansprüche eines solidarischen Mitgliederkollektivs gegenüber dem einzelnen Betrieb aus*, ihre soziale Legitimationsgrundlage geht insofern über den abstrakteren, gemeinwohlbezogenen staatlichen Hoheitsanspruch hinaus.

Die Unfallversicherungsträger erledigen ihre Aufgaben in paritätischer Selbstverwaltung von Versicherten und Arbeitgebern. Obwohl die Beiträge allein den Unternehmern berechnet werden, sind die Versicherten in gleicher Anzahl in den Selbstverwaltungsorganen vertreten. Listenträger zu den Sozialwahlen sind die Verbände von Arbeitgebern und Arbeitnehmern (Gewerkschaften). Alle wesentlichen Beschlüsse, einschließlich der Festsetzung des Beitrags, der Anerkennung von Berufskrankheiten, dem Entscheid von Widersprüchen, der Festsetzung von Bußgeldern und v.a. der Unfallverhütungsvorschriften, fallen in die Zuständigkeit der Selbstverwaltung. Durch dieses Prinzip werden also regulative Anforderungen an die Mitgliedsbetriebe durch Vertreter des Mitgliederkollektivs und der Versicherten mit definiert. Insofern beinhaltet es ein stärkeres *Potenzial für Legitimation, Praxisnähe und Akzeptanz* dieser Maßnahmen bei den Mitgliedsbetrieben als staatliches Handeln allein (vgl. hierzu Fromm 1999). Allerdings ist vielen Unternehmern (und Versicherten) dieses Prinzip unbekannt oder unklar.<sup>18</sup>

Die Branchengliederung der 35 gewerblichen Berufsgenossenschaften hat sich historisch ausdifferenziert. Mit Ausnahme weniger Unfallversicherungsträger mit nach wie

---

<sup>18</sup> In einer Unternehmerbefragung der Berufsgenossenschaft Feinmechanik und Elektrotechnik unter Unternehmern mit weniger als 100 Beschäftigten gaben rd. 52 Prozent der Unternehmer an, nicht zu wissen, von wem die BG verwaltet wird. 6,4 Prozent waren der Meinung, die BG werde allein von den Arbeitgebern verwaltet. Knapp 41 Prozent war die Zusammensetzung aus Arbeitgebern und Arbeitnehmern bekannt (Die Brücke – Mitteilungsblatt der BG Feinmechanik und Elektrotechnik, Heft 2/1997).

vor relativ homogenen Mitgliederstrukturen (z.B. Bergbau-BG) versichern die meisten Berufsgenossenschaften ein nach Wirtschaftszweigen und Unternehmensgrößen eher heterogenes Klientel. Dabei ist der *Anteil an Kleinbetrieben allgemein sehr hoch*, teilweise liegt er über 90 Prozent. In Relation zu dieser Mitgliederstruktur ist die kleinbetriebliche und handwerkliche Klientel in den Selbstverwaltungsorganen der meisten Berufsgenossenschaften deutlich unterrepräsentiert.

Das *Handwerk* ist i. W. bei acht gewerblichen Berufsgenossenschaften versichert. Zahl und Bedeutung der jeweils versicherten Handwerksbetriebe variieren stark zwischen den einzelnen Berufsgenossenschaften: Während in der Verwaltungs-BG zwar viele Klein-, aber praktisch kaum Handwerksbetriebe zu den Mitgliedern zählen (bzw. nur als 'Exoten' in den Betrieben nach Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, die dort versichert sind), stellt das Handwerk in den Metall- und Bau-Berufsgenossenschaften einen großen, heterogenen Teil. Die Tätigkeiten der Mitgliedsbetriebe der Maschinenbau- und Metall-BG z.B. reichen von Eisen- und Stahlgießereien über Warm- und Kaltwalzwerke über Stahlbau, Werkzeug- und Maschinenbau, Fahrzeugbau und -reparatur bis hin zu Schlossereien, Klempnern, Installateuren usw. Bei den Bau-Berufsgenossenschaften sind alle Gewerke des Bauhaupt- und Nebengewerbes versichert. Bei der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege sind mit Kindertagesstätten, Massagepraxen, Apotheken und Arztpraxen bis hin zu Krankenhäusern sehr verschiedene Betriebsarten und 'Risiken' versichert, davon sind aber nur wenige handwerklich verfasst (z.B. Frisöre). Die Holz-BG versichert sehr viele Handwerksbetriebe, die beruflich relativ homogen sind. Die BG Feinmechanik und Elektrotechnik hat neben sehr vielen Elektro- und Kleininstallationsbetrieben auch Uhrmacher, Zahntechniker, Goldschmiede usw. versichert. Die in der Branchengliederung angelegte Spezialisierung auf die Besonderheiten des jeweiligen Gewerbezweigs ist daher eine relative.

Das *Leistungsspektrum* der Unfallversicherungsträger ist breit und reicht von der Rehabilitation und Entschädigung nach Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten über Hilfen zur Wiedereingliederung von Verletzten bis hin zu Umschulungen. Die Mitgliedsbeiträge, die im Umlageverfahren von den Betrieben erhoben werden, fließen zu über 90 Prozent in diese Leistungen zurück, während die Ausgaben für Prävention i. d. R. unter 10 Prozent liegen.

Darüber hinaus sind die Berufsgenossenschaften *größter nicht-staatlicher Träger der beruflichen Aus- und Weiterbildung*. Einen Schwerpunkt bildet dabei die Ausbildung von Sicherheitsfachkräften (nach dem Arbeitssicherheitsgesetz). In 1995 wurden über 10.000 Fachkräfte in Grundlehrgängen und rund 3000 in wirtschaftszweigbezogenen Aufbauseminaren ausgebildet. Darüber hinaus nahmen rd. 45.000 Unternehmer und Führungskräfte an BG-Seminaren teil. Insgesamt haben über 362.000 Personen mehr als 17.000 Lehrgänge besucht.

Mit ihren *Schulungsstätten* verfügen die Berufsgenossenschaften über herausragende Kapazitäten, Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes auch jenseits ihrer Aufsichtstätigkeit in den Mitgliedsbetrieben zu thematisieren. Der weit überwiegende Teil der Inanspruchnahme berufsgenossenschaftlicher Bildungsleistungen dient jedoch nach wie vor der Erfüllung spezieller gesetzlicher Kompetenzvorgaben, z.B. für besonders gefahrgeneigte Funktionen im Betrieb oder für Fachkräfte und Beauftragte des Arbeitsschutzes (Sicherheitsbeauftragte, Sicherheitsfachkräfte). Im Kleinbetrieblichen Sektor, wo solche Kompetenzvorgaben auch nach den neuen Vorschriften eine untergeordnete Rolle spielen, wird schon aus diesem Grunde das Bildungsangebot der Berufsgenossenschaften praktisch kaum wahrgenommen oder nachgefragt.

Außerdem geben die Berufsgenossenschaften ein breites Spektrum an *Informationsmaterialien* heraus, vom Text der Unfallverhütungsvorschriften bis hin zu einfach gestalteten Handlungsanleitungen und -hilfen für spezielle Betriebsarten und Arbeitsvollzüge. Zunehmend werden diese Materialien auch in Form neuer audiovisueller Medien angeboten (Videos, CD-Rom, Internet).

Die *Tätigkeit der Technischen Aufsichtspersonen* besteht zum Großteil aus Betriebsbesichtigungen und der damit zusammenhängenden Verwaltungsarbeit. Darüber hinaus wenden sie aber auch einen erheblichen Teil ihrer Arbeitszeit für Lehr- und Vortragstätigkeit auf (z.B. beim Lehrgangsangebot der Berufsgenossenschaften). Jeder TAB hat einen *regionalen Zuständigkeitsbereich*. Die Zahl der auf einen TAB entfallenden Betriebe ist stark unterschiedlich und variiert bei den einzelnen Berufsgenossenschaften zwischen ca. 200 bis zu über 5000.

Die *Größe der Betreuungsbereiche* ist in mehrfacher Hinsicht folgenreich. Auf Grund des Solidarhaftungsprinzips haben die Betriebe ein Interesse daran bzw. einen Anspruch darauf, dass auch die anderen Mitglieder den gleichen Anforderungen unterliegen, dass also eine flächendeckende Beaufsichtigung stattfindet. Je größer die Betreuungsbereiche bzw. das Verhältnis von TAB zu Betrieben, desto schwerer ist dies einzulösen bzw. desto seltener kommt die BG in den einzelnen Betrieb. Die alternative Vorgehensweise, Betriebe z.B. nach statistisch erkennbaren Gefährdungsschwerpunkten aufzusuchen, hat andererseits den Nachteil, der Schadensentwicklung bzw. dem Unfallgeschehen systematisch hinterherzuhinken.

Seit August 1996 – mit der Verabschiedung des siebten Sozialgesetzbuches – erstreckt sich der Präventionsauftrag der Unfallversicherung nicht mehr allein auf die von ihr zu entschädigenden Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten, sondern darüber hinaus auch auf die Verhütung *arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren*. Den Trägern wurde damit ein umfassender, über die bisher im Zentrum stehende materiell-stoffliche Seite der Arbeitsbedingungen hinausgehender Thematisierungsauftrag erteilt. Es müssen dementsprechend eine Reihe weiterer Faktoren der Arbeitsbedin-

gungen in den Blick genommen werden, die bisher wenig berücksichtigt wurden, etwa Fragen der Arbeitsorganisation, des Arbeitsinhalts, der psycho-sozialen Belastungen usw. Die methodische Umsetzung dieses Anspruchs befindet sich noch im Anfangsstadium und steht vor der Schwierigkeit, dass gerade solche 'weichen' Faktoren nicht oder nur schwer normierbar sind und dementsprechend nicht in 'vollziehbare' Vorschriften gegossen werden können. Das Vorgehen der Träger kann sich hier also nicht bzw. in noch geringerem Maße auf die Anwendung regulativer Mittel verlassen, und sie sind noch mehr auf Einsicht und Kooperationsbereitschaft in den Betrieben verwiesen.

Seit der Geltung des neuen Arbeitsschutzgesetzes im August 1996 sind alle Arbeitgeber verpflichtet, die Arbeitsbedingungen auf die von ihnen ausgehenden Gefährdungen hin zu beurteilen und – ab einer Betriebsgröße von 11 Mitarbeitern – das Ergebnis als Grundlage planmäßiger Arbeitsschutzmaßnahmen zu dokumentieren. Die Umsetzung dieser **Gefährdungsbeurteilungen** wirft insbesondere in kleinen Unternehmen eine Vielzahl methodischer und praktischer Fragen auf (Fischer, Kirchberg 1994; Klusmann, Stamm 2000), denen sich die Berufsgenossenschaften in einer Reihe von Modellprojekten gewidmet haben. Hierauf wird in den Kapiteln 2.2.2 und 3.2 noch ausführlicher eingegangen.

Im selben gesetzlichen Kontext, vorgegeben durch eine schon 1989 verabschiedete Rahmenrichtlinie der EU, wurden auch sämtliche Unternehmen mit mindestens einem Arbeitnehmer verpflichtet, für sich eine **sicherheitstechnische und arbeitsmedizinische Betreuung** zu gewährleisten. Die Berufsgenossenschaften waren dadurch gehalten, diese Anforderung in Unfallverhütungsvorschriften für ihre Mitglieder zu konkretisieren. Die meisten Träger räumen den Betrieben dabei mehrere Möglichkeiten ein:

- **Regelbetreuung:** Der Unternehmer lässt sich durch eine Person, die die im Arbeitssicherheitsgesetz definierten Qualifikationsanforderungen erfüllt, im Umfang der nach diesem Modell vorgeschriebenen 'Einsatzzeiten'<sup>19</sup> beraten. Für Kleinunternehmen kommt dabei faktisch nur eine vertragliche Regelung mit einem überbetrieblichen Dienst in Frage, weil bestimmte Mindesteinsatzzeiten die Benennung einer internen nebenamtlichen Fachkraft zumeist nicht gestatten.
- **Unternehmermodell:** Für die *sicherheitstechnische* Betreuung besteht bei den meisten Berufsgenossenschaften für den Unternehmer die Alternative, durch mehr oder weniger umfangreiche persönliche Weiterbildungsmaßnahmen selber eine basale Fachkunde im Arbeitsschutz zu erwerben, die ihn u. a. befähigt, die

---

<sup>19</sup> Die Einsatzzeit, d.h. das jährlich insgesamt dem Unternehmen zufließende und von ihm nachzuweisende Beratungsvolumen, wird i. d. R. nach Beschäftigtenzahl und Gefährdungsniveau des Unternehmens bemessen.

Gefährdungsbeurteilung selbst durchzuführen. Die obligatorische sicherheitstechnische Betreuung reduziert sich dann auf eine komplementäre 'bedarfsgerechte Beratung', deren Inhalt und Organisation zurzeit jedoch noch relativ unklar sind. Zur Umsetzung dieser Vorschriften haben die BGen ihr Bildungsangebot um sog. Unternehmerseminare ausgebaut und Modellprojekte durchgeführt, in denen inhaltliche und logistische Fragen einer externen präventionsfachlichen Betreuung geklärt werden sollen. Für die Betreuung der handwerklichen Kleinbetriebe wurde von vielen Berufsgenossenschaften versucht, in möglichst breitem Umfang mit Innungen und Kreishandwerkerschaften zu kooperieren (ausführlicher dazu Kapitel 3.2).

Die *arbeitsmedizinische* Betreuung wird ebenfalls unterschiedlich gelöst. Einige Berufsgenossenschaften (z.B. die Bau-Berufsgenossenschaften) verfügen über einen eigenen arbeitsmedizinischen Dienst, an den sich die Betriebe anschließen können. Dessen Vorteile bestehen in der branchenspezifischen Spezialisierung sowie der Möglichkeit, die gewonnenen Daten branchenübergreifend auszuwerten. Die Holz-BG hat einen mobilen Dienst eingerichtet mit einem Untersuchungswagen, der die Betriebe (gebündelt) anfährt und vor Ort die vorgeschriebenen Untersuchungen durchführt. Bei den meisten Berufsgenossenschaften muss jedoch die ärztliche Betreuung durch externe Fachkräfte durchgeführt werden, sei es durch überbetriebliche Zentren, sei es durch niedergelassene Ärzte. Auch hierzu wurden Pilotprojekte durchgeführt, eines der ersten und umfangreichsten bei der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (vgl. Kap. 2.2.2, Projekt B-2).

*Das neue Arbeitsschutzrecht stellt also die Kleinbetriebe vor neue und erhöhte Anforderungen, bei deren Bewältigung gerade den Unfallversicherungsträgern große Bedeutung zukommt.* Diese müssen sich verstärkt diesem quantitativ bedeutenden Teil ihres Mitgliederspektrums zuwenden und dabei gleichzeitig eine qualitativ neue Anforderung bei der Prävention der arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren bewältigen.

Die bisherigen *Formen des Kontakts* beschränkten sich bei den meisten Berufsgenossenschaften auf stichprobenhafte Betriebsbesichtigungen durch die TAP. Bei den meisten Berufsgenossenschaften unterlag dies keiner systematischen Revisionsstrategie, d.h. es wird lediglich versucht, alle Betriebe in bestimmten Abständen aufzusuchen. Andere Berufsgenossenschaften gingen allerdings dazu über, nach statistisch erkennbaren Gefährdungsschwerpunkten vorzugehen.

*Typische Anlässe* für Betriebskontakte sind die Bearbeitung von Unfällen oder Verdachtsanzeigen auf Berufskrankheiten. Anders als bei den Routinebegehungen suchen die Aufsichtspersonen hier gezielt nach Unfallursachen im Rahmen der Ermittlungen. Diese Besuche stehen immer auch unter entschädigungsrechtlichem Vorzeichen, d.h. es wird auch überprüft, ob die Haftung der BG auf Grund einer groben

Fahrlässigkeit des Unternehmers auszuschließen ist. Bei schweren und tödlichen Unfällen sind an diesen Ermittlungen auch Polizei bzw. Staatsanwaltschaft und die staatlichen Ämter für Arbeitsschutz beteiligt.

Routinemäßige *Besichtigungen* erfolgen in Kleinbetrieben zumeist nach pragmatischen Kriterien der TAP, wobei die Optimierung von Dienstreiseaufwand notwendig eine zentrale Rolle spielt. Terminvereinbarungen mit den Inhabern finden in der Regel nicht statt. So kann es vorkommen, dass man Unternehmer gar nicht oder unter großem Zeitdruck stehend antrifft. Probleme gibt es aber nach Angaben unserer Gesprächspartner nur selten, etwa wenn der Beamte gerade dann erscheint, wenn der Unternehmer zu einem externen Termin aufbrechen wollte.

Die *Kontaktaufnahme* im Betrieb schildert ein TAB<sup>20</sup> so:

*"Und wir gehen hinein und fragen nach dem Unternehmer. So sieht die klassische Eröffnungsphase aus: Ist der Unternehmer da? Berufsgenossenschaft, wir möchten gerne den Betrieb besichtigen. Ja, und dann sagen die meisten: Ja dann gucken sie sich alles an, und: Sind wir besonders auffällig? Und: Wir haben doch die Beiträge alle bezahlt! So geht das Gespräch dann los. Und: Berufsgenossenschaft, haben wir nur immer die hohen Beiträge, aber ansonsten wissen wir über euch nicht viel, und was macht ihr denn jetzt so." (BG-05:5)*

Die Routinebesichtigungen beginnen mit einem administrativen, der Überprüfung der Mitgliederstatistik dienenden Teil, in dem der Beamte Zahl der Mitarbeiter, Gesellschaftsform, Art der Versicherungsverhältnisse usw. abfragt. Danach wird eine *systematische Revision* des Betriebes durchgeführt, d.h. es werden alle relevanten Kriterien des berufsgenossenschaftlichen Regelwerks überprüft. Sie besprechen die festgestellten Mängel mit dem Unternehmer und geben ihm Hinweise zu deren Behebung. Im Anschluss an die Besichtigung erstellt der TAB ggf. einen Besichtigungs- oder Mängelbericht, den er dem Unternehmer – oft zusammen mit weiterem Informationsmaterial und Hinweisen zur Mängelbeseitigung – zukommen lässt. Außerdem wird eine Frist gesetzt bzw. vereinbart, bis zu der der Unternehmer der BG die Behebung der Mängel mitteilen muss. In der Regel wird nach der Besichtigung ein abschließendes Gespräch geführt, das die Mängelfeststellung begründen und deren Beseitigung erleichtern soll:

*"In der Regel ist es im Kleinbetrieb der Unternehmer, der da mit 'rumgeht. Sicherlich kann er sowas auch mal an den Meister delegieren, wenn dann einer da ist, der dann mit 'rumgeht, wobei dann aber das Abschlussgespräch häufig mit dem Unternehmer selbst gemacht wird, da legt er auch in der Regel Wert drauf, der*

---

<sup>20</sup> Seit Inkrafttreten des Unfallversicherungs-Einordnungsgesetzes zum Januar 1997 lautet die offizielle Bezeichnung "Aufsichtspersonen". Die Befragten verwendeten jedoch durchgängig den früheren Ausdruck „Aufsichtsbeamte“.

*möchte ja auch wissen, was passiert, wir legen ja auch Wert drauf. Nicht dass da irgendwo Anordnungen in dem Bericht drinstehen, die der Unternehmer nicht versteht, ja, und die dann im Nachhinein erklärt werden müssen." (BG-06:28)*

In den Beschreibungen ihrer Tätigkeit legen die TAB Wert darauf, in den Betrieben nicht mehr nur als Aufsichts- und Kontrollorgane wahrgenommen zu werden, sondern auch als Berater der Betriebe. Dazu die Aussagen von zwei TAB verschiedener Berufsgenossenschaften:

*"Das Wichtigste ist bei uns, und da haben wir sicherlich unseren Schwerpunkt in den letzten Jahren gewandelt, ist die Beratung der Betriebe, die Beratung der Betriebe in allen Fragen des Arbeitsschutzes." (BG-08:1)*

*"Die technischen Aufsichtsbeamten haben ja von der Vorschriftenseite die Aufgabe, hier zum einen die Unfallverhütung in den Betrieben zu überwachen, aber auch zu beraten, das steht ja gleichberechtigt nebeneinander, und ich denke, früher haben wir sicher den Schwerpunkt bei allen Berufsgenossenschaften vornehmlich im überwachenden Bereich gehabt, und ich glaube, über die letzten Jahre gibt es ja eine deutliche Entwicklung dahin, die BG als Dienstleister auch zur Beratung des Unternehmers." (BG-07(1):28)*

Die Berufsgenossenschaften haben also ein Selbstverständnis entwickelt, das die Betriebe bzw. Unternehmer nicht mehr primär als 'Gesetzesübertreter' bzw. 'Vorschriftenverletzer' konzipiert, sondern als mit bestimmten Problemen konfrontierte *Verbandsmitglieder mit Anspruch auf Hilfestellung*. Mit diesem Wandel des institutionellen Selbstverständnisses zu einem beratenden, d.h. auf Einverständnis zielenden Vorgehen tragen die Berufsgenossenschaften dem Umstand Rechnung, dass eine nachhaltige betriebliche Wirkung im Arbeitsschutz mit bloßem Vorschriftenvollzug kaum zu erreichen ist, sondern immer auch die Bereitschaft der Unternehmen zur Kooperation voraussetzt. Dementsprechend wird das Auftreten als Berater mit einem funktionalen Argument begründet: Es mildert den behördlichen Charakter und erzeugt so der Möglichkeit nach leichter größere Bereitschaft bei den Mitgliedern, sich auf die Anforderungen einzulassen. Hinsichtlich der Wahrnehmung durch die Kleinbetriebe als Berater betonen auch die befragten TAB die Bedeutung von "Fingerspitzengefühl" im Umgang mit ihnen und wie wichtig es ist, "den richtigen Ton zu treffen". Hinter diesen, i. w. S. als 'soziale Kompetenzen' geltenden Anforderungen stehen also *berufliche und institutionelle Selbstverständnisse*, in denen die Perspektive des Betriebes bzw. Unternehmers, für den der Arbeitsschutz 'nur' eine unter vielen regulativen Anforderungen ist, grundsätzlich ernst genommen wird und die Gefährdungen, die im Betriebsablauf auftreten (können), nicht verabsolutiert werden. Es wird also durchaus ein Potenzial der selbstverantwortlichen Wahrnehmung und Bewältigung von Risiken unterstellt.

Die Aussagen in unseren Interviews legen den Schluss nahe, dass die Beratung primär darin besteht, zum einen den *Sinn der Vorschriften* zu erläutern bzw. die in den festgestellten Mängeln liegenden Gefährdungen, und zum anderen Hinweise aller Art zu geben, wie diese Gefährdungen abgestellt werden können. Dieses Vorgehen, das in den letzten Jahren programmatisch von den Berufsgenossenschaften vorangetrieben wurde, wird fast durchgängig als wesentlicher Unterschied zu und Vorzug gegenüber den staatlichen Behörden angesehen, die aus Sicht der TAB den Unternehmer bei der Erfüllung der Auflagen im Einzelfall nicht im gleichen Maße unterstützen:

*"Ja, das gehört schon zu unserem Auftrag dazu, dass wir heute die einzelnen [Aufsichts-]Personen so ausstatten, dass sie auch nicht nur den Mangel entdecken, sondern auch Möglichkeiten der Abhilfe mit dem Unternehmer besprechen. Also welche Handschuhe man nehmen kann, welche Produkte es sind, welche Hersteller es gibt, und nicht nur den Mangel aufschreiben und sagen: Nun hilf dem ab. Und er steht dann da und sagt: Ja wo finde ich denn, und dann sagen wir: Das ist nicht unser Problem, da müssen sie sich am Markt orientieren. Das ist aber der klassische Arbeitsschutz heute. Die Gewerbeaufsicht, also die Kollegen, arbeiten so noch. Die sagen, Gefahrstoffverordnung, interessiert uns nicht, sieh zu, wie du klar kommst. Und dann steht er da, der gute Mann." (BG-05:7)*

Umfang und Ausführlichkeit der Beratung hängen stark vom Einzelfall ab. So wird berichtet, dass insbesondere bei größeren technischen Änderungen die Beamten wiederholt in die Betriebe gehen. Angesichts der Größe der Betreuungsbereiche in den meisten Berufsgenossenschaften bleibt den TAB aber nur begrenzte Zeit pro Betrieb, d.h. dies kann kein Modell für die große Zahl sein. Selbst bei günstigem Verhältnis von Betrieben zu Aufsichtspersonal kann die Beratung nicht den Charakter einer fortgesetzten, z.B. einen Modernisierungsprozess begleitenden 'Unternehmensberatung' haben. In Großbetrieben finden solche intensiveren Kooperationen in Einzelfällen durchaus statt, werden dann jedoch verstanden als gemeinsame exemplarische Lernprozesse zu komplexen und neuartigen Arbeitsschutzproblemen (vgl. dazu Pröll 1991).

Hinzu kommt, dass die Beratung immer auch im Rahmen von Aufsicht stattfindet, es sich also letztlich um eine 'Zwangsberatung' handelt, d.h. selten um eine vom Betrieb angeforderte und auf von ihm selbst definierte Problemstellungen zurückgehende Beratung. Die vom TAB initiierte und angebotene Beratung wird sich im Normalfall immer nur auf Gegebenheiten beziehen, die auch Gegenstand der Aufsicht sind.

Die befragten Aufsichtspersonen geben an, dass die Kontakte zu den Betrieben aber nicht nur auf Initiative der BG, sondern auch der Betriebe zu Stande kommen. V.a. bei gesetzlichen Neuerungen oder Änderungen der Unfallverhütungsvorschriften rufen viele Betriebe bei ihrer BG (oder auch beim Amt für Arbeitsschutz) an. Nach Schätzungen eines Gesprächspartners kann ein kleiner Teil der Betriebe (ca. 10

Prozent) als 'gutwillige Klientel' bezeichnet werden, die von sich aus ein Beratungsinteresse formuliert und auch bereit ist, Vorschläge umzusetzen.

Speziell zum Handwerk bestehen Kontakte auch über die *Innungen* und die *Innungsfachverbände*. Bei relevanten Änderungen der UVVen referieren die Aufsichtsbeamten in den Innungsversammlungen, teilweise auf Anfrage der Innungen, teilweise auf Initiative der BG. Als freiwillige Gewerksvereinigungen, denen auch sozial-normative Bedeutung zukommt, sind diese Kontaktformen sehr wichtig: Nicht nur erreicht der TAB hier mehr Unternehmer an einem Termin, der Dialog ist hier auch entlastet von den Handlungsdilemmata der betrieblichen Besichtigungssituation.

Bei ihrer Tätigkeit in den Kleinbetrieben konzentrieren sich die TAB auf den *Unternehmer als unmittelbaren Ansprechpartner*.

*"Der Unternehmer trifft in diesen Bereichen alle Entscheidungen. Von daher ist er auch der Garant für eine vernünftige Unfallverhütung und gar kein anderer." (BG-02:43)*

*"...und wenn Sie den Unternehmer nicht erwischen oder Sie werden also dort abgeschoben auf irgendwelche anderen Ebenen, dann können Sie nicht sehr erfolgreich sein im Sinne der Sache." (BG-02:3)*

Die Fokussierung auf den Unternehmer ist zum einen durch die rechtssystematische Stellung des Arbeitgebers als Adressat der Vorschriften und Verantwortungsträger für deren Durchführung präformiert. Dies kommt bei den Berufsgenossenschaften besonders zum Tragen, weil die Unternehmer gleichzeitig ihre Mitglieder und unmittelbaren Beitragszahler sind. Außerdem werden die Möglichkeiten der Delegation von Arbeitsschutzverantwortung in Kleinbetrieben noch kaum genutzt, was durch das tradierte Dogma noch unterstützt wird, dass Arbeitsschutz im Kleinbetrieb zuerst operative Führungsaufgabe des Unternehmers ist. Die Arbeitnehmer werden dagegen in erster Linie als Adressaten verhaltenspräventiver Maßnahmen in den Blick genommen, etwa wenn sie ohne Körperschutz angetroffen werden:

*"Wir haben zwei Ansprechpartner im Betrieb, der erste ist selbstverständlich immer der Unternehmer selber, mit dem wird man die organisatorischen Dinge klären, und die zweiten sind natürlich die Beschäftigten im Betrieb. Also man wird etwa, grade mit Umgang Gefahrstoffen, wird man dann auch schon mal nachfragen, nehmen Sie z.B., haben Sie Hautschutzsalben da, werden die verwendet usw., oder gibt es Probleme mit den Hautschutzsalben oder mit Handschuhen oder Ähnlichem. Man wird ihn da noch nach Gehörschutz fragen, wenn er keinen Gehörschutz trägt, oder nach Sicherheitsschuhen. Kurzum: Auf das Verhalten wollen wir hier natürlich im Rahmen der Zeit, die eben dann auch zur Verfügung steht, stichprobenartig auf jeden Fall eingehen." (BG-08:11f)*

**Zusammenfassend:** Mit ihren umfangreichen Instrumenten (Schulung, Information, Aufsicht und Beratung) verfügen die Berufsgenossenschaften durchschnittlich über sehr gute Kapazitäten der Einflussnahme. Die Branchengliederung ermöglicht eine relative Spezialisierung und erleichtert den TAP dadurch, als fachkompetente Ansprechpartner wahrgenommen zu werden. Das Auftreten als Repräsentant eines Mitgliederverbandes und das Selbstverständnis als Berater erzwingt Bemühungen der TAP, im Umgang mit den Betrieben 'den richtigen Ton zu treffen'. Einschränkend für die Wirksamkeit bzw. Interventionschancen gegenüber Kleinbetrieben wirkt zum einen die Vielzahl der Betriebe bzw. die Größe der Betreuungsbereiche pro TAP, zum anderen stellen die Zwangsmitgliedschaft und die hoheitlichen Funktionen der Berufsgenossenschaften nach wie vor ein Hindernis dar, weil sie eine horizontale Kooperation erschweren.

Hinzu kommt auch bei vielen Aufsichtspersonen der Berufsgenossenschaften die institutionelle Bindung an ein industriebürokratisches, stark auf Großunternehmen ausgerichtetes Konzept von Arbeitsschutz, dessen handlungsstrukturierende Effekte auch im Umgang mit Kleinbetrieben noch wirksam bleiben. Wir werden das dahinter stehende Handlungs- und Deutungsmuster und sein kleinbetriebliches Konfliktpotenzial in der Interpretation eines Fallbeispiels noch deutlicher herausarbeiten (Kap. 2.2.1.4).

#### 2.2.1.2 *Staatliche Arbeitsschutzverwaltung*

Die Gewerbeaufsichtsämter bzw. Ämter für Arbeitsschutz sind staatliche Organe, die den verfassungsmäßig garantierten Schutz der Arbeitnehmer (Sozialstaatsgebot und Recht auf körperliche Unversehrtheit, Art. 2 Abs. 2 Satz 1 GG und Art. 20 Abs. 1 GG) zu gewährleisten haben. Anders als die Unfallversicherungsträger vertreten sie also kein konkretes Mitgliederkollektiv, sondern das Gemeinwohl und die allgemeinen Grundrechte auf Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Als Ordnungsbehörde verfügen sie nicht über ein vergleichbares Dienstleistungsangebot wie die Berufsgenossenschaften. Sie üben rein hoheitliche Aufgaben aus, greifen also in das unternehmerische Handeln ein, um gleichmäßige soziale Standards für alle Arbeitnehmer (bzw. Schutz der Öffentlichkeit vor Gefährdungen und Belästigungen) zu garantieren.

Während sich das berufsgenossenschaftliche Regelwerk i. W. auf branchenspezifische, fachlich spezialisierte Gegenstände bezieht, sind die staatlichen Behörden umfassend für technischen, medizinischen und sozialen Arbeitsschutz zuständig, haben also *mehr Regelungsbereiche* zu beaufsichtigen. Darin ist zwar auf der einen Seite das Potenzial einer 'ganzheitlichen' Thematisierung der Arbeitsbedingungen enthalten, gleichzeitig vergrößert sich dadurch aber der Raum potenzieller Konfliktgegenstände. So sind z.B. das Arbeitszeitrecht und der Jugendarbeitsschutz Themen, die – im Gegensatz zu vielen Bereichen der Technik – auch in Klein- bzw. Handwerksbe-

trieben hoch relevant sind und damit ein von der Betriebsgröße unabhängiges Konfliktpotenzial bergen.

Ähnlich wie bei den TAP besteht die Hauptaufgabe der Gewerbeaufsichtsbeamten (GAB) im Arbeitsschutz in der Aufsicht über die Betriebe. Dabei sind sie innerhalb eines *regional abgegrenzten Gebietes* – anders als die TAP – für alle Betriebe unabhängig von deren Branchenzugehörigkeit zuständig. D. h. auch hier stellt sich ähnlich wie bei den Berufsgenossenschaften das Dilemma der flächendeckenden Überwachung bei begrenzten Kapazitäten.

Auf Grund dieses qualitativen wie quantitativen Kontrolldilemmas wurde in Nordrhein-Westfalen seit Anfang der neunziger Jahre das Aufsichtskonzept der Arbeitsschutzverwaltung einer grundlegenden Revision unterzogen.<sup>21</sup> Dieses neue *Fachkonzept* sieht vor, durch projektförmige Programmarbeit die qualifizierte Bearbeitung von Problemschwerpunkten zu ermöglichen. Statt der Durchführung sog. Grundrevisionen sollen gezielt an regional oder überregional bedeutsamen Präventionschwerpunkten in Zusammenarbeit aller Beteiligten auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene nachhaltige Lösungen entwickelt werden. Erklärtes Ziel ist also nicht primär die kurzfristige, einmalige Beseitigung aller akuten Mängel (im Anschluss an den Besuch eines Aufsichtsbeamten), sondern das Ermitteln und Bearbeiten des dahinter liegenden *typischen*, zumeist organisatorischen Defizits als Voraussetzung für die Veränderung fehlergenerierender Strukturen auf Seiten des Betriebes. Mit dieser Neustrukturierung der staatlichen Aufsichtsarbeit ist beabsichtigt, die geringer werdenden Personalkapazitäten effizienter einzusetzen. Die direkte staatliche Intervention soll zugunsten der Stärkung betrieblicher Potenziale zurückgenommen werden. Dieser *systemische* Interventions-Anspruch beinhaltet gleichzeitig allerdings, dass eine nachfragegesteuerte einzelbetriebliche 'Beratung' (bzw. Hilfestellung bei der Mängelbeseitigung), wie sie in der früheren Praxis unter erheblichem Ressourcenaufwand durchaus üblich war, unter Effizienzgesichtspunkten nicht mehr akzeptabel ist.

Das Fachkonzept impliziert auch eine *andere Steuerung der Betriebskontakte* der Beamten. Vorzugsweise werden Betriebe nun gezielt unter thematischen und programmatischen Gesichtspunkten aufgesucht bzw. angesprochen. Dies kann bestimmte Branchen oder Gewerke ebenso betreffen (z.B. "Verminderung der Mehlstaubexposition in Bäckereien") wie branchenübergreifende Querschnittsthemen (z.B. "Betriebliche Durchführung der Gefährdungsbeurteilung").

---

<sup>21</sup> Vgl. dazu Pröll 1993; Inzwischen haben die Arbeitsschutzverwaltungen fast aller Bundesländer neue Strategien entwickelt, die sich – in unterschiedlichem Maße – vom klassischen Modell der flächendeckenden Revision entfernt haben.

Auch bei den staatlichen Ämtern wird das Recht zur unangemeldeten Betriebsbetreuung pragmatisch und fallbezogen gehandhabt. Allerdings werden hier auch die – willkommenen – Effekte des unangemeldeten Erscheinens betont: Die ständige Möglichkeit eines 'Überraschungsbesuchs' sei Veranlassung für die Betriebe, bestimmte Mindestanforderungen immer einzuhalten. Ein Gesprächspartner schildert das Beispiel seines Vorgängers, von dem er die Zuständigkeit für Gießereien übernommen hat:

*"In dem Moment, wo die das wussten, dass der Mann nicht mehr kam, war Ende mit Arbeitssicherheit. Die haben nichts mehr getan. [...] Wir hatten also effektiv den Eindruck, sobald die hörten, dass der Kollege nicht mehr kommt, haben die aufgehört. [...] Ich muss dazu sagen, der Kollege, der ist also, wenn wir drei Außendienste hatten, hat er sich quasi jeden Tag ich sag mal fünf, sechs Schleifereien vorgenommen, und wenn er nur die Tür aufgerissen hat und hat reingeguckt, die Tür wieder zu. Aber die wussten, nur die wussten nicht, wann er kommt. Der kam zweimal im Monat, der kam auch mal erst drei Monate später erst wieder, ne. Der hatte die also wirklich unter Kontrolle." (GA-03:13f)*

Auch die Befragten aus den staatlichen Ämtern geben den Unternehmer bzw. den Aufsichtsführenden als ihren Ansprechpartner bei Betriebsbesichtigungen an. Darüber hinaus betrachten auch sie die Beschäftigten als ihre 'Adressaten' bzw. 'Klienten':

*"... wenn ich die Probleme gesehen habe, dann habe ich die auch sofort entsprechend aufgeklärt, auch die Arbeitnehmer. Bin auch zu Betriebsversammlungen hingegangen, wenn ich dazu gebeten worden bin, und habe mich angeboten, habe gesagt, ich komme zu Ihrer nächsten Betriebsversammlung. Das ist ja auch ein Mittel des Kommunikationsflusses, ne, Betriebsversammlungen, die sind sehr wichtig."(GA-03:6)*

Diese Kommunikationsstrategie ist allerdings nur in größeren Betrieben verfügbar.

Anders als die TAP berichten die GAB, dass auch *Arbeitnehmer* mit Beschwerden an die Behörde herantreten, pro Jahr und Amt zwischen 300 und 400. Sofern die GAB diesen Beschwerden nachgehen, führen sie diese Betriebsbesuche aber im Rahmen der allgemeinen Überwachung durch, um die Anonymität des Beschäftigten zu gewährleisten. Gerade in Kleinbetrieben ist dies allerdings erschwert, da die Arbeitnehmer meist vorher schon versucht haben, sich mit dem Arbeitgeber zu einigen, dieser also um die Unzufriedenheit des Mitarbeiters weiß. Dessen ungeachtet scheinen sich Arbeitnehmer zur Unterstützung ihrer Anliegen bzw. als 'Druckmittel' gegen den Arbeitgeber eher an die Arbeitsschutzbehörden zu wenden als an die Berufsgenossenschaften.

Auch von den GAB wird *Kooperation mit den Betrieben*, gestützt auf Beratung und Einsicht, als Voraussetzung für die eigene Wirksamkeit angesehen:

*"Das ist immer so, das wird auch in Zukunft so bleiben bei den Überwachungsorganen, wie man in den Wald reinschreit, so schallt es raus, ne. Es gibt bei jeder Vollzugsbehörde, ob das bei der Polizei ist und bei uns auch, Leute, die eben nur glänzen wollen, wenn sie aus dem Betrieb rausgehen oder ein Gefühl haben des Selbstbewusstseins, wenn sie eine Ordnungsverfügung sofort gemacht haben, ne. [...] Also ich habe festgestellt, wenn man überzeugend mit denen zusammenarbeitet und verspricht, denen auch zu helfen, dann machen die mehr, als wenn ein Bußgeldbescheid reingeflattert kommt." (GA-03:35)*

In dieser Passage kommt gleichzeitig die Erfahrung der Grenzen des 'reinen' Vollzugs zum Ausdruck und die Bedeutung eines kooperativen, auf Gegenseitigkeit beruhenden Vorgehens. Wie schon in den Gesprächen mit den TAP äußert sich dies auch hier als bildhafte Umschreibung der richtigen Ansprache.

Welche Schwierigkeiten die Überwachung in Klein- bzw. Handwerksbetrieben mit sich bringt, illustriert das folgende Zitat. Ein Aufsichtsbeamter, der zuvor ausführlich alle physischen und psychischen Belastungen geschildert hatte, auf die er bei allen Begehungen achtet, führt aus, wie es damit im Handwerk aussieht:

*"Also wenn Sie jetzt einen einfachen Handwerker, einen Schlosser nehmen, oder Sie bringen Ihr Auto in die Autoreparaturwerkstatt, da wird ein Schlosser angesetzt, und sie haben den Auspuff zu machen, sie haben die Mängel zu beseitigen und die und die, der Mann ist von der physischen Seite als auch von der psychischen Seite sehr schlecht zu erfassen. Weil er, wenn der nächste Wagen kommt, [...] da bekommt er einen ganz anderen Auftrag, da muss er einen Ölwechsel machen, da muss er das machen, dann muss er das machen. Also da – und der ist auch für sich selbst verantwortlich, den kann man also in diese Rubriken schlecht reinpressen, ne, also da passt der nicht so rein. Es gibt also Berufe oder Handwerker, die rausgehen und jetzt ihre Heizung reparieren, das ist so abwechslungsreich, und die kann man also ganz schlecht erfassen, ne." (GA-03:17)*

Dieses Zitat verdeutlicht prägnant das Spannungsverhältnis zwischen allgemeinen, möglichst alle Betriebe erfassenden Standardisierungen und den Besonderheiten des jeweiligen Einzelfalls. Gerade an den handwerklichen, wenig mechanisierten und standardisierten Arbeitsvollzügen scheitern die abstrakt-formalen Schematismen. In der Passage kommt auch zum Ausdruck, wie sich diese gewissermaßen wie ein 'Netz' über die eigensinnige betriebliche Realität legen.

#### 2.2.1.3 Systematisches Fazit: Institutionalisiertem Arbeitsschutz und Kleinbetriebe

Die Beschreibung der Tätigkeiten der beiden unmittelbaren Arbeitsschutzinstitutionen – Unfallversicherung und Staatliche Ämter für Arbeitsschutz – in Klein- bzw. Handwerksbetrieben offenbart einige, für den Arbeitsschutz insgesamt typische Schwierigkeiten mit kleinbetrieblichen Verhältnissen.

Zunächst stellt die Betriebsgröße selbst als elementare Ausgangsbedingung eine **Einschränkung des Wirkungsgrades** jeder aufsichtlichen oder beratenden Tätigkeit dar. Je kleiner der Betrieb, desto weniger Arbeitsplätze bzw. Versicherte werden durch Interventionen erreicht. Dies ist nicht nur ein Problem der Kapazitäten von Trägern und Behörden, sondern vor allem ein Effizienzproblem: Selbst wenn entsprechende Ressourcen vorhanden wären, wäre das Verhältnis von eingesetztem Aufwand und Wirkung ungünstiger als in Großbetrieben.

Mit der Betriebsgröße korrespondiert ein weiteres Merkmal, das für die Kommunikation mit den Einrichtungen folgenreich ist: Aufgrund der geringen Mitarbeiterzahlen ist schon die statistische Wahrscheinlichkeit für ein Schadensereignis (Unfall oder Berufskrankheit) im *einzelnen* Betrieb gering, d.h. im einzelnen Kleinbetrieb sind Unfälle sehr seltene Ereignisse. Während im Großbetrieb die Problematik allein auf Grund der größeren Mitarbeiterzahlen unmittelbar evident ist, besteht aus Sicht des einzelnen Kleinbetriebs **geringerer ökonomischer und sozialer 'Leidensdruck'** und damit auch ein abstrakteres Problembewusstsein und schwächere Motivation für präventives Handeln.

Hinzu kommt, als ebenfalls betriebsgrößenabhängiges Element, dass in Kleinbetrieben **keine betriebliche Arbeitsschutzorganisation** vorhanden ist, d.h. es fehlen die in Großbetrieben zur Verfügung stehenden sicherheitstechnischen und arbeitsmedizinischen Experten. Den Aufsichtspersonen fehlen damit, anders als im Großbetrieb, geschulte, mit den Dogmen und der Fachsprache des Arbeitsschutzes vertraute Ansprechpartner. Kommunikation und Kooperation werden so erheblich prekärer und voraussetzungsvoller, weil zuerst eine gemeinsame 'lebenspraktische' und situations-taugliche Rahmung gefunden werden muss. Eine selbstverständliche Geltung der Auslegungs- und Normensysteme des Arbeitsschutzes ist im Gegensatz zu der im Großbetrieb möglichen Expertenkommunikation im Kleinunternehmen zumeist nicht gegeben.

Zudem kann in Kleinbetrieben der **Formalismus und Bürokratismus des Arbeitsschutzes** nicht an vorhandene organisatorische Strukturen wie in Großbetrieben anschließen. Wo betriebliche Entscheidungswege wenig hierarchisiert sind, Zuständigkeiten sich informell eingespielt haben und vieles über mündliche Kommunikation funktioniert, sind die mit 'Arbeitsschutz' verknüpften Anforderungen an Dokumentation, Kennzeichnung, Selbstbeobachtung usw. eine hohe Hürde.

Diese Differenz zwischen dem Pragmatismus kleinbetrieblichen Wirtschaftens und dem Formalismus des Arbeitsschutzes lässt sich bis weit in die sprachlichen Verästelungen hinein erahnen. So erzählt z.B. ein TAB:

*"Also wir bieten auch dann die Dienste an, im Vorfeld schon tätig zu werden, wenn eine Anlage geplant wird, oder es wird ein Gefahrstoffumgang geplant,*

*dass man im Vorfeld schon sagt, wenn, dann muss es so und so laufen," [Herv. d. Verf.] (BG-06:18)*

Es ist anzunehmen, dass ein Unternehmer über denselben Vorgang nicht in Begriffen des Arbeitsschutzes – als 'Planung eines Gefahrstoffumgangs' – denkt, sondern in der Perspektive der betrieblichen Abläufe und Notwendigkeiten: In diesem Fall wird er in erster Linie an ein neues Herstellungsverfahren oder den Einkauf eines verbesserten Verarbeitungsmittels denken.

Ein weitere strukturelle Inkompatibilität ergibt sich aus der im Arbeitsschutz kodifizierten Hierarchie von Interventionsebenen, die sich auf das **Best-Practice-Prinzip der 'Gefahrenbekämpfung an der Quelle'** stützt. Danach haben technische vor organisatorischen Lösungen Vorrang, diese wiederum vor persönlichen Schutzmaßnahmen (z.B. Körperschutz) und letztlich verhaltensregulativen Maßnahmen, denen der letzte Rang zukommt. Nun amortisieren sich technische Lösungen in einem Großbetrieb ganz anders als im Kleinunternehmen: Während z. B. in einem industriellen Großbetrieb mit Drei-Schicht-System viele Arbeitnehmer oft über die gesamte Schichtdauer von einer Absauganlage profitieren, kommt in einem handwerklichen Kleinbetrieb eine solche Anlage u.U. nur bei einzelnen Aufträgen oder Arbeitsgängen und für eine viel kleinere Belegschaft zum Einsatz. Am augenfälligsten wird dieses Problem an nicht-stationären Arbeitsplätzen, etwa auf Baustellen wo sich der Arbeitsplatz mit dem Baufortschritt praktisch täglich verändert und gestaltende Maßnahmen immer unter hohem Effizienzvorbehalt stehen. Die Sozialraumvorschriften der Arbeitsstätten-Verordnung stellen einen ähnlich konstruierten 'Konfliktgenerator' dar (s. Kap. 2.2.1.4).

Schließlich muss für Kleinbetriebe davon ausgegangen werden, dass aufgrund von geringem **Tempo und Volumen der Investitionstätigkeit** eine Erhöhung des Schutzniveaus als Folge allgemeiner technischer Modernisierung des Betriebes wesentlich langsamer vor sich geht als im Großbetrieb. Je länger die Anschaffungs- und Sanierungszyklen, desto langsamer werden bauartbezogene Verbesserungen der technischen Ausstattung wirksam.

Dieser Unterschied der Perspektiven bleibt nicht folgenlos für die Feststellung und Definition von Defiziten und die Erarbeitung von Abhilfemöglichkeiten. Beides sind legitime Ansprüche, die miteinander vermittelt werden müssen: Was aus der einen Sicht wünschbar ist, muss aus der anderen machbar und ökonomisch vertretbar sein.

In den **Stereotypen von Klein- bzw. Handwerksbetrieben** gibt es sowohl Gemeinsamkeiten zwischen den Aufsichtspersonen von staatlichen Ämtern und Berufsgenossenschaften als auch unterschiedliche Akzentsetzungen. So beurteilen die staatlichen Aufsichtsbeamten das Arbeitsschutzniveau in den Kleinbetrieben in der Ten-

denz kritischer als die TAP. Dies hängt sicherlich auch mit dem breiteren Themenumfang der Überwachung durch die staatlichen Ämter zusammen. Außerdem dürfte hierfür aber auch das Selbstverständnis der Beamten eine Rolle spielen: Die selbstverwaltete Struktur eines Mitgliederverbandes, in dessen Auftrag selbstgesetzte Regeln überprüft werden, erlaubt es eher den TAP, einen pragmatischeren Arbeitsstil zu wählen, während in den staatlichen Ämtern der hoheitliche Auftrag stärker im Vordergrund steht. Dementsprechend wird dort noch tendenziell größeres Gewicht auf den disziplinierenden Effekt der Überwachungstätigkeit und die Unhintergebarkeit des staatlichen Anspruchs gelegt:

*"Man sollte auch bedenken, wenn man einen Betrieb führen will, der sollte den dann auch schon vorschriftsmäßig führen. Und der kann das dann auch nicht führen, ich kann doch nicht sagen, weil ich das Geld nicht habe, ich kann doch dann nicht gegen die Vorschriften arbeiten. Das geht nicht, das muss er sich eigentlich überlegen können." (GA-04:24)*

#### 2.2.1.4 Ein Fallbeispiel: Kommunikationsprobleme und Konfliktpotenziale zwischen institutionellem Arbeitsschutz und Kleinbetrieben

Das nachfolgend dokumentierte und interpretierte Fallbeispiel dient dazu, die zuvor systematisch beschriebenen Muster und Risiken der Kommunikation zwischen Experten des institutionellen Arbeitsschutzes und Akteuren der handwerklich-kleinbetrieblichen Arbeitswelt zu veranschaulichen. Es illustriert, dass 'Arbeitsschützer' und Handwerker in ihrem Alltagsdenken und -handeln unterschiedliche Wirklichkeiten vom kleinbetrieblichen Arbeitsalltag und abweichende Bedeutungszuschreibungen von 'Sicherheit und Gesundheit' mitführen, die – wenn sie nicht reflektiert und in Rechnung gestellt werden – zu massiven Verständigungsproblemen und unproduktiven Konflikten führen können.

Bei dem Fallbeispiel handelt es sich um das journalistisch dokumentierte und in einem Jahresbericht (1992) veröffentlichte Protokoll einer Betriebsbesichtigung durch die Staatliche Gewerbeaufsicht in einem Schreinereibetrieb. Dieser beschäftigt einen Arbeitnehmer und unterliegt damit grundsätzlich den einschlägigen Arbeitsschutzbestimmungen. An der Besichtigung, der eine in der Fallbeschreibung deutlich werdende Konfliktgeschichte vorausgeht, ist ein Journalist (aktiv recherchierend) beteiligt. Das Beispiel stammt zwar aus dem Praxisfeld staatlicher Arbeitsschutzaufsicht, es enthält jedoch im Kern *strukturelle* Kommunikations- und Kooperationsprobleme, die ebenso in der Kommunikation mit berufsgenossenschaftlichem Aufsichtspersonal oder überbetrieblichen Dienstleistern problematisch werden können.

Der Fall beschreibt keine 'Durchschnittsnormalität', sondern eine sehr prägnante, im Weberschen Sinne idealtypische Kommunikations- und Konfliktstruktur. Der beteiligte Schreinereibetrieb ist sicher nicht repräsentativ für seine Zunft oder gar das Handwerk im Allgemeinen, und das Verhalten der beteiligten Aufsichtspersonen mag

(Anfang der neunziger Jahre) ebenso wenig repräsentativ für die Arbeitsweise der ganzen Behörde (gewesen) sein. Aber gerade wegen dieser Prägnanz – bei gleichzeitiger Authentizität – eignet sich das Fallbeispiel besonders gut für die Aufdeckung problematischer Kommunikationsstrukturen.

### ***Die Ortsbesichtigung. Die Schwierigkeiten eines Schreiners beim Anlegen von Sozialräumen***<sup>22</sup>

#### **Die Personen:**

- (I) selbständiger Schreinermeister in einer Bergischen Kleinstadt. Neununddreißig Jahre alt.
- (G) Geselle, (I)s Angestellter. Alter: neunundfünfzig.
- (A) Gewerbeamtsinspektorin, Beamtin eines Gewerbeaufsichtsamts.
- (E) Journalist. Mitarbeiter der Landesanstalt für Arbeitsschutz

#### **Die Betriebsakte:**

Betrieb 1991 zum ersten Mal revidiert wegen einer Unfallanzeige. Ein Arbeitnehmer. Betrieb seit 106 Jahren am Ort, in der Altstadt.

Urinal auf dem Hof stammt aus dieser Zeit. Angebracht an einer Außenwand mit einer rund 1,5 Meter hohen und rund dreißig Zentimeter breiten 'Schamwand'. Wenn Toiletten aufgesucht werden müssen, dann im Wohnhaus der Eltern des Betriebsinhabers.

Chef möchte auch gerne Auszubildende beschäftigen. Unter diesen Umständen nicht möglich.

Bei der Revision erhebliche Mängel festgestellt: elektrische Anlage, Lagern brennbarer Flüssigkeiten, fehlende Absaugung, das Verarbeiten von brennbaren Flüssigkeiten der Gefahrenklasse VbF A 1, Verkehrswege, Sozial- und Sanitärräume.

Revisions schreiben: Mängel, bis auf letzten Punkt, Sozialräume, inzwischen erledigt. Es müssten laut Arbeitsstättenverordnung eingerichtet werden: Pausenraum, Um-

---

<sup>22</sup> Aus dem Jahresbericht 1992 der Gewerbeaufsicht NRW, Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 34-37); Original-Untertitel des Artikels: "Ein Foto erregt Anstoß [Fotografie des Pissoirs auf der ersten Seite]. Es ist nachweisbar in unseren Tagen entstanden. Die Nachfrage ergibt: Derlei Zustände sind nicht nur möglich, sondern Chef und Arbeitnehmer scheinen auch eine unheilvolle Allianz zu schließen. Ein Tonbandprotokoll." (Der Originaltext wurde in die neue Rechtschreibung transformiert.)

kleideraum, Waschraum, Toilettenräume. "Dazu sind Baumaßnahmen erforderlich. Für diese ist vor Beginn der Arbeiten ein Nutzungsänderungsantrag zu stellen. Bitte, mich über den Stand der Planung zu informieren."

Mehrere Mahnungen, dann die Antwort: "Die Sozialräume kann ich erst nach Freiwerden der gegenüberliegenden Wohnung einrichten. Ich bitte daher um Aufschub."

Die Besichtigung: Im engen Hof ein überdachter Verschlag. Dort das Urinal. Daneben ein moderner gemauerter Lagerraum für brennbare Flüssigkeiten, unter 450 Liter Fassungsvermögen: F-90-Wände, T-30-Tür. Die Beamtin: "Den hab' ich ihm verordnet."

In der Werkstatt. Der Besuch war angekündigt, Chef und Geselle in aufgeräumter Stimmung, die Beamtin ist eine alte, wenn auch lästige Bekannte. Ein restaurierter Tisch wird gerade lackiert, was Anlass zu der Frage gibt, ob dies ohne Lackierraum zulässig sei. Das ist es, angesichts der im Verhältnis zum Raumluftvolumen geringen verarbeiteten Menge an Gefahrstoffen.

- 1 (E) Was stellen Sie in der Hauptsache her?
- 2 (I) Möbel, Bau-Innenausbau, Fenster, Restaurierungen, also quer durch den Garten,
- 3 sag' ich mal. Keine Großaufträge, keine Neubauten, weil ich ja mit zwei Mann die Ka-
- 4 pazität nicht habe. Also, ich bin ein normaler, althergebrachter Schreiner. Ein Kleinbe-
- 5 trieb.
- 6 (E) Zeigt das Foto an der Wand Ihre Eltern?
- 7 (I) Das sind meine Urgroßeltern. Ich bin jetzt die vierte Generation. Mein Urgroßvater
- 8 hat die Schreinerei vor 106 Jahren gegründet, an dieser Stelle.
- 9 (E) Was sind denn so Ihre Sorgen als kleiner Unternehmer?
- 10 (I) Die, die jeder Unternehmer hat: die Produktion, die Lohnnebenkosten, die hohen
- 11 Einkaufspreise, die gesetzlichen Auflagen. Ich habe das Problem, dass ich die gesetz-
- 12 lichen Auflagen teilweise gar nicht erfüllen kann.
- 13 Um auf die Sozialräume zu kommen, deswegen sind Sie ja hier: 1912, beim 25jährigen
- 14 Geschäftsjubiläum, waren zwanzig Mann beschäftigt. Nach dem letzten Krieg waren es
- 15 immer noch zehn, fünfzehn Leute. Aber da stand im Haus nebenan eine Toilette zur
- 16 Verfügung. Das Haus gehört auch heute noch meinem Vater. Aber da wohnt eine alte
- 17 Frau, 82- oder 83jährig; und deren Wohnung wäre ideal, nicht nur zum Einrichten von
- 18 Sozialräumen, sondern auch als frostsicheres Lager für Leime und so weiter. Ein rich-
- 19 tiges Büro bräuchte ich auch noch; mein Meisterstück, der Schreibtisch da hinten, steht
- 20 seit zehn Jahren unter einer Plane.
- 21 Aber ich kriege die alte Frau nicht raus. Aus rechtlichen Gründen, weil sie jetzt vierzig
- 22 Jahre hier wohnt und (leise, wie verschämt:) aus moralischen Gründen. Und hier in der
- 23 Werkstatt ist weder Wasser noch Heizung und auch kein Abfluss. Und wir haben den
- 24 Platz nicht für Sozialräume.

- 25 (E) *Ist es nicht ein bisschen kühl hier?*
- 26 (Man schaut gemeinsam aufs Thermometer: zwölf Grad).
- 27 (I) *Uns reicht es zum Arbeiten.*
- 28 (E) *Was ist, wenn sich mal ein weiblicher Lehrling bei Ihnen bewirbt?*
- 29 (I) *Die haben sich auch schon beworben. Aber wir konnten sie nicht nehmen. Nicht*  
30 *nur wegen dem Klo, sondern überhaupt wegen der fehlenden Sozialräume.*
- 31 (E) *Was würden Sie tun, wenn das Gewerbeaufsichtsamt die Forderungen nach Sozi-*  
32 *alräumen durchsetzen würde?*
- 33 (I) *Dann würde ich meinen Mitarbeiter entlassen. Denn wenn ich hier in der Werkstatt*  
34 *so etwas einrichte, dann kann es mir passieren, dass kurz danach die alte Frau stirbt,*  
35 *dann hätte ich hier die zwanzig-, dreißigtausend Mark zum Fenster rausgeschmissen.*  
36 *Dann würde ich sofort am nächsten Tag die Toiletten wieder abreißen.*
- 37 *Eigentlich habe ich in dieser Werkstatt mit zweihundert Quadratmetern überhaupt kei-*  
38 *nen Platz für irgendwelche Sozialräume. Und wo will ich hier zehn, fünfzehn Quadrat-*  
39 *meter abteilen? Wo soll ich das machen? Und ein Schweinegeld kostet mich das! Ich*  
40 *müsste auch übers Wochenende hinweg heizen, damit mir die Rohre nicht einfrieren:*  
41 *können Sie sich vorstellen, was das für ein Aufwand wäre? Wenn man mich also*  
42 *zwingt, mache ich alleine weiter, bis ich drüben im Haus Platz kriege. Das hört sich*  
43 *zwar brutal an, aber so ist es nun mal.*
- 44 (E) *Wenn der Herr (G) nicht Angestellter wäre, sondern selbständiger Subunterneh-*  
45 *mer, dann wären Sie doch aus dem Schneider.*
- 46 (I) *zuckt die Achseln*
- 47 (E) *Haben Sie denn gar kein schlechtes Gewissen?*
- 48 (I) *Ich nicht. Ich habe in der Hinsicht keine Probleme.*
- 49 (E) *Und wenn Sie jetzt einer als herzlosen, ausbeuterischen, unsozialen Arbeitgeber*  
50 *bezeichnen würde?*
- 51 (I) *Das kann gar keiner sagen; aus dem einfachen Grund: Als sich der Herr (G) um*  
52 *die Stelle beworben hat, habe ich ihm die Fakten dargelegt. Er sagte mir, das sei für*  
53 *ihn kein Hinderungsgrund. Also was wollen Sie? Ich habe ihn ja nicht übertölpelt.*
- 54 (A) *Sie können doch wohl nicht, auch nicht mit Einverständnis des Arbeitnehmers, sa-*  
55 *gen: Wir kümmern uns nicht um Gesetze.*
- 56 (I) *Nein, ich kann aber einem Bewerber wohl sagen: Wenn die Gesetze eingehalten*  
57 *werden müssen, dann bleiben Sie an einer anderen Arbeitsstelle oder beim Ar-*  
58 *beitsamt. Dann hätte ich alleine gearbeitet; mein Vater hat das dreißig Jahre gemacht.*
- 59 (A) *Dass Sie die Gesetze gar nicht einhalten wollen, macht Ihnen auch kein schlech-*  
60 *tes Gewissen?*
- 61 (I) *Nein, überhaupt nicht.*
- 62 (A) *Aber Sie haben ja noch nicht einmal eine Toilette für Ihren Arbeitnehmer.*

- 63 (I) *Doch, nur ist die ein bisschen rustikal. Haben Sie etwa moralische Bedenken? Ob*  
64 *ich mich hinter ein Brett stelle oder dorthin, wo das Becken jetzt ist, ist doch egal. Na*  
65 *gut, hinter dem Brett müsste ich mir dann mit Regenwasser die Hände waschen. (All-*  
66 *gemeine Heiterkeit)*
- 67 (A) *Worin besteht eigentlich Ihre Fürsorgepflicht dem Herrn (G) gegenüber?*
- 68 (I) *Wie meinen Sie das?*
- 69 (A) *Sie sind ja sein Chef, und Sie müssen ein wenig für ihn sorgen - auch wenn er das*  
70 *gar nicht fordert.*
- 71 (I) *Inwiefern?*
- 72 (A) *Es gibt so etwas wie "das Wohlbefinden am Arbeitsplatz". Sie selbst wollen sich*  
73 *auch bei Ihrer Arbeit wohl fühlen.*
- 74 (I) *Die Freude hat man durch die Arbeit. Natürlich, mit gichtkranken Fingern kann*  
75 *man keinen Spaß an der Arbeit haben. Aber Spaß an der Arbeit, das ist nicht von der*  
76 *Toilette abhängig. Ich muss angesichts der Verhältnisse mit den Tatsachen leben; viel-*  
77 *leicht nur noch vier Wochen, vielleicht noch acht Jahre lang. Ich bin ja auch in meiner*  
78 *Entwicklung behindert. Ich würde gern einen Lehrling einstellen: ich könnte so die*  
79 *Lohnkosten senken.*
- 80 (E) *Hätten Sie denn Lust, sich zu vergrößern?*
- 81 (I) *Was heißt schon "vergrößern"? Vielleicht wäre es gut, wenn wir zu dritt wären;*  
82 *zum Beispiel bei einem größeren Montageauftrag. Dann bräuchte ich einfache Arbeiten*  
83 *nicht mit zwei qualifizierten Leuten machen.*
- 84 (Lacht:) *Aber dann würde bestimmt einer kommen und sagen: Lehrlinge dürfen nicht*  
85 *schwer tragen.*
- 86 (E) *Wenn sie das so ironisch sehen: Halten Sie das ganze Gedöns um den Arbeits-*  
87 *schutz für überzogen?*
- 88 (I) *Eigentlich nicht.*
- 89 *Herr (G), der Angestellte hat im Hintergrund interessiert zugehört. Man wendet sich*  
90 *ihm zu:*
- 91 (E) *Als die Frau (A) zum ersten Mal hier war, haben Sie ihr gesagt, Sie wären kein*  
92 *Angestellter, sondern Selbständiger.*
- 93 (G) *Nee, nee, nee, nee, nee! Dat is nicht ganz richtig, wat die saach! Ich han jesaach,*  
94 *ich wär hier Altgeselle, und sonst jaanix! Jetzt machen Se aber'n Pünktchen - komm!*
- 95 *Herrn (G)s streitbares Beharren darauf, er habe derartiges nicht behauptet, beendet*  
96 *die Beamtin freundlich, aber bestimmt.*
- 97 (E) *Sie wollten nicht vielleicht Ihren Chef decken, um ihn vor einer Anzeige wegen des*  
98 *Klos zu bewahren?*
- 99 (G) *Das ist Quatsch!*
- 100 (E) *Stört Sie das Klo nicht?*

- 101 (G) *Absolut nicht!*
- 102 (E) *Wie lange sind Sie schon hier in der Firma?*
- 103 (G) *Knapp fünf Jahre.*
- 104 (E) *Sie sind gelernter Schreiner?*
- 105 (G) *Ja.*
- 106 (E) *Geselle oder Meister?*
- 107 *Erzählt: eigentlich Meister, hat aber bei seinem Umzug hierher die Anerkennung nicht*  
108 *bekommen.*
- 109 (E) *Sie fühlen sich hier wohl?*
- 110 (G) *Ja, sehr.*
- 111 (E) *Trotz des Klos?*
- 112 (G) *Was hat das Klo mit dem Wohlfühlen zu tun? Wenn Sie so ein Arbeitsklima überall*  
113 *anträfen, wie wir zwei das hier haben, dann hätte man keinerlei Probleme.*
- 114 (E) *Wie ist das Arbeitsklima?*
- 115 (G) *Gut; wir arbeiten Hand in Hand, ich kann selbständig arbeiten. Ich habe nicht das*  
116 *Gefühl: da ist ein Chef und der hetzt mich 'rum. Im Gegenteil: das ist bei uns gar nicht*  
117 *Chef-und-Angestellter.*
- 118 (E) *So Kleinigkeiten wie das Urinal interessieren Sie nicht?*
- 119 (G) *Schauen Sie: Ich bin jetzt fünfundvierzig Jahre im Handwerk. So etwas ist früher*  
120 *etwas Alltägliches gewesen. Damit bin ich groß geworden.*
- 121 (E) *Was sagen denn Sie zu dem Begriff "Wohlbefinden am Arbeitsplatz?"*
- 122 (G) *Ich kann mich gar nicht wohler fühlen!*
- 123 (E) *Wie lange haben Sie noch bis zur Pensionierung zu arbeiten?*
- 124 (G) *Ich schätze so vier, fünf Jahre, vorausgesetzt, ich bleibe so fit wie jetzt. Ich bin*  
125 *jetzt neunundfünfzig. Und wenn es mir in fünf Jahren immer noch gut geht, dann habe*  
126 *ich immer noch keine Lust aufzuhören.*
- 127 (E) *An (I) gewandt: Würden Sie den Herrn (G) dann noch weiterbeschäftigen?*
- 128 (I) *Da müsste ich schauen, wie die Konjunktur ist; vielleicht ist die Auftragslage dann*  
129 *so schlecht ...; ob man dann nur noch für einen Mann Arbeit hat, das weiß man ja noch*  
130 *nicht.*
- 131 (G) *(lachend) Dann haben wir auch unsere Sozialräume.*
- 132 (E) *Da lachen Sie, wenn Sie das Wort Sozialräume hören?*
- 133 (G) *Da lach' ich nur. Entschuldigung, aber da lach' ich nur. In meiner letzten Firma, da*  
134 *hatten wir alles vom Feinsten. Toiletten, getrennt für Damen und Herren, Sozialräume,*  
135 *einfach alles. Und was war? Das ist nie gebraucht worden. Da ist alle vier, fünf Wo-*  
136 *chen die Putzfrau gekommen, um den Staub wegzumachen, der sich da angesammelt*

- 137 *hatte. Das Klo ist benützt worden, aber die Pausenräume ... An der Bank! Und Mittags:*  
138 *Den Putzhobel untern Kopf und 'ne halbe Stunde auf die Bank gelegt.*
- 139 *(I) (im Hintergrund:) Kann man ja wohl auch nicht verbieten.*
- 140 *(A) Sie müssten es sogar!*
- 141 *(I) Soll ich den rausschmeißen? (Höhnisch:) Und auf 'ner Baustelle muß ich immer*  
142 *nachschauen kommen?*
- 143 *(A) Sie müssen die Leute überzeugen.*
- 144 *(G) (Bevor der Chef antworten kann) Für all den Aufwand bei der Frühstückspause*  
145 *habe ich gar keine Zeit; da hau' ich mich lieber gleich auf die Bank. Sonst hätt' ich ja*  
146 *grade zehn Minuten, um mir das Brot 'reinzuklatschen.*
- 147 *(A) an (I) Wenn also die Wohnung nebenan frei würde, würden Sie dort die Sozial-*  
148 *räume einrichten?*
- 149 *Was ich mit den baulichen Gegebenheiten machen kann. Wie gesagt, mein Meister-*  
150 *stück, ein Schreibtisch, steht auch schon seit zehn Jahren unter der Plane, und ein La-*  
151 *ger würde ich mir auch einrichten.*
- 152 *(Folgt Beschreibung der alten Frau, die die Wohnung blockiert: Lebt noch munter,*  
153 *wenn auch unter widrigen Umständen und tyrannisiert alle.) Dann:*
- 154 *Sie zahlt achtzig oder neunzig Mark Miete für fünfunddreißig Quadratmeter. (Grinst:)*  
155 *Das ist ja fast wie die Augsburger Fuggerei.*
- 156 *Das Gespräch gleitet über ins Amtliche. Die Beamtin sieht, dass die Staubabsaugung*  
157 *doch nicht in Ordnung ist. Sie erklärt, was noch zu machen sei; (I) meint, sich lamentie-*  
158 *rend sträuben zu sollen. Frau (A) beendet das Gespräch energisch: Ich will mich nicht*  
159 *wiederholen; Sie wissen, was auf Sie zukommt.*
- 160 *Nachbesprechung mit der Beamtin:*
- 161 *(E) Warum lassen Sie ihn so gewähren? Dürfen Sie eigentlich die Augen zudrücken?*
- 162 *(A) Wir arbeiten ja nach dem Opportunitätsprinzip, das heißt, die Verfolgungsbehörde*  
163 *ist nicht stets verpflichtet, ein Bußgeldverfahren einzuleiten und durchzuführen; sie*  
164 *entscheidet hierüber nach pflichtgemäßem Ermessen. Wir können demnach differen-*  
165 *zieren und Prioritäten setzen. Das Wichtigste zuerst tun.*
- 166 *(E) Sie sagen: Der Betrieb hat Bestandsschutz im Hinblick auf die Betriebsansiedlung*  
167 *und ich wende hier das Opportunitätsprinzip an?*
- 168 *(A) Die Erhaltung der Existenz eines Betriebes ist nicht unsere Sache, das ist zumin-*  
169 *dest nicht vorrangig. Vorrangig ist der Arbeitsschutz.*
- 170 *(E) Aber Sie dürfen hier auch mit dem großen Hammer dreinschlagen.*
- 171 *(A) Wenn ich wirklich alle Gesetze, Vorschriften und Verordnungen zum Schutze des*  
172 *Arbeitnehmers anwenden und durchsetzen würde, müsste ich achtzig Prozent aller*  
173 *Schreinereien schließen.*
- 174 *Bei Abfassung meines Schreibens wusste ich: Bei all dem, was ich ihm aufzähle, kann*  
175 *ich nicht auf seinen guten Willen zählen. Hier müssen knallharte Anordnungen her; er*

176 *muss eben als Zwischenlösung zum Beispiel eine Behelfstoilette aufstellen, wie man*  
177 *sie ja von Baustellen her kennt. Schließlich kann sich der Arbeitsschutz nicht erpressen*  
178 *lassen.*

179 *Ich mache ihm seine Situation klar: Er ist in einer Zwangslage und kann nicht frei*  
180 *schalten.*

181 *Ich habe ihm also die gesetzlichen Forderungen aufgeführt. Und da in Schreinereien*  
182 *Gefahrstoffe zum Einsatz kommen, darf der Umkleideraum nicht zugleich auch Wasch-*  
183 *raum sein. Ich bin rigoros, was Arbeitssicherheit angeht.*

184 *(E) Aber sein Geselle erklärt ja, ihn störten die Verhältnisse nicht.*

185 *(A) "Das ist nicht relevant. Das sagen die Arbeitnehmer auch in den Schreinereien, die*  
186 *keinen Pausenraum haben, obwohl genug Platz dafür vorhanden wäre. Sie sagen alle:*  
187 *'Ich will keinen haben, ich esse lieber hier an der Werkbank. ' In all den Dämpfen und*  
188 *dem Staub. Es ist paradox: Müssen wir Arbeitnehmer gegen ihren Willen schützen?*  
189 *Nein - wir müssen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen ihre Situation bewusst ma-*  
190 *chen; dann werden sie sensibler mit der eigenen Gesundheit umgehen.*

## Interpretation des Fallbeispiels<sup>23</sup>

- Sachlicher Inhalt und Hintergrund des Konfliktes

Der Betrieb verfügt nicht über die in der Arbeitsstätten-Verordnung vorgeschriebenen Sozialräume (Toiletten, Pausen- und Umkleieraum), sondern lediglich über ein primitives Urinal an einer überdachten Außenwand. Da mindestens ein Arbeitnehmer beschäftigt wird, ist die Vorschrift prinzipiell anzuwenden. Dieser Tatbestand wurde bei einer früheren Revision – neben anderen inzwischen beseitigten Mängeln – moniert. In einem Revisionsschreiben der Aufsichtsbeamtin (A) wurden entsprechende bauliche Maßnahmen gefordert, trotz mehrerer Mahnungen aber nicht realisiert.

Der Inhaber (I) sieht sich zurzeit außer Stande, die Auflage zu erfüllen. Er möchte die Sozialräume zusammen mit einer frostsicheren Lagermöglichkeit für Arbeitsstoffe im Nachbargebäude einrichten. Dieses gehört der Familie, wird jedoch seit 40 Jahren durch eine nunmehr 82-jährige Frau bewohnt. Eine 'Entmietung' des Gebäudes lehnt (I) u. a. aus moralischen Gründen ab. Die Einrichtung von Sozialräumen in der Werkstatt hält er für ein unzweckmäßiges und finanziell unzumutbares Provisorium, das für ihn mit einem Aufwand von 20-30 TDM verbunden sei. Die Werkstatt ist relativ klein (200 qm) und es existiert keine Ver- und Entsorgungsinfrastruktur (Heizung, Wasser). Bei der Anlage von Waschräumen müsste diese im Winter kontinuierlich beheizt werden. Er hat deshalb beim Gewerbeaufsichtsamt schriftlich um Aufschub gebeten. Eine zeitliche Marke hat er dabei offenbar nicht nennen können, weil diese vom Ableben der Mieterin abhängt ("vier Wochen oder acht Jahre".)

Ein betriebliches Problem stellt das Fehlen der Sozialräume für ihn nur insofern dar, als es ihn an der Beschäftigung eines Auszubildenden hindert. Davon verspricht er sich eine Entlastung von minderqualifizierten Arbeiten und eine bessere Kostenstruktur.

Der Betrieb wurde wegen einer Unfallanzeige, über deren Anlass und Inhalt leider keine näheren Informationen vorliegen, im Vorjahr erstmalig durch die Beamtin revidiert. Es wurde eine Reihe "erheblicher" Sicherheitsmängel moniert. (Gab es evtl. ursächliche Zusammenhänge der Mängel mit dem Unfall?) (A) hat offenbar gleich förmlich mit einem Revisionsschreiben reagiert und (I) eine Reihe von Maßnahmen "verordnet" (eigene Terminologie). Darunter eine Absaugung, einen Lagerraum für brennbare Flüssigkeiten und schließlich die Sozialräume. Für einen Zweimann-Betrieb stellt dies ein recht aufwendiges und teures Sanierungsprogramm dar, das überdies noch mit bürokratischen Prozeduren verbunden ist ("Nutzungsänderungsantrag").

---

<sup>23</sup> Ziffern in eckigen Klammern verweisen auf die entsprechenden Passagen in der Interaktionssequenz des Protokolls.

Deutlich zeigt sich, wie dramatisch sich das Aufwand-Nutzen-Verhältnis (Kosten pro Arbeitnehmer oder pro TDM Umsatz) von technischen Arbeitsschutzinvestitionen bei sinkender Beschäftigtenzahl bzw. Betriebsgröße verschlechtert. Zweimann-Betriebe bewegen sich dabei klar an der untersten Grenze.

Dennoch: Die arbeitssicherheitlichen Auflagen, darunter die Errichtung eines vorschriftsmäßigen separaten Lagerraumes für brennbare Materialien, wurden in der Zwischenzeit offenbar grundsätzlich erfüllt, so dass die fehlenden Sozialräume den Hauptkonfliktgegenstand darstellen.

(I) hält die Auflage "Sozialräume" für sinnlos und aktuell wirtschaftlich unzumutbar. Falls die Behörde auf ihrer Anordnung beharrt, würde er (G) (nach eigenem Bekunden) notfalls entlassen müssen, um sich der Vorschrift zu entziehen.

Die Besucher der Gewerbeaufsicht bringen auch die Option "Scheinselbständigkeit von (G)" ins Spiel, zu der sich (I) nicht verhält (Achselzucken). Angesichts der seinerzeit besonders hartnäckigen Problematisierung von Scheinselbständigkeit durch die Arbeitsschutzverwaltung kann dies nur ironisch gemeint sein. Tatsächlich wäre dieser Formaltrick für (A) und (I) die eleganteste Lösung, allerdings auf Kosten von (G), der wahrscheinlich empfindliche Sozialversicherungsnachteile als Gegenleistung für den Erhalt seines Arbeitsplatzes zu befürchten hätte. Eine zynische Lösung, über die sich ein sozialer Schutzanspruch vollends in sein Gegenteil verkehren würde. (Unklar bzw. streitig bleibt, ob (G) dies als Tatsache bei der Erstrevision fingiert hatte. So zumindest die Unterstellung von (E) [97ff.]

### **Soziale Handlungskonstellation**

Die Biographien und persönlichen Lebensumstände der Beteiligten bleiben in der kurzen Fallbeschreibung notwendig blass. Die vorhandenen Daten geben jedoch einige wichtige Hinweise auf die soziale Dimension des Konfliktes.

(A) ist Beamtin des Mittleren Dienstes, also der untersten Laufbahngruppe im Gewerbeaufsichtsdienst. Als sich der Vorfall ereignete (1991/92), also noch zu Zeiten der Geltung des Revisionserlasses, lag die Aufsicht über Kleinbetriebe schwerpunktmäßig beim Mittleren Dienst. Der Einsatz erfolgte nach dem Branchengruppen-Prinzip, weshalb bei (A) ein relativ guter Überblick über die Branche unterstellt werden kann. Ihr Gesamteindruck als Arbeitsschützerin vom Schreinerei-Gewerk ist nicht gerade positiv: Bei rigider Vorschriftenhandhabung müssten ihrer Meinung nach 80% der Betriebe geschlossen werden [171-173].

Als weibliche Aufsichtsperson hat (A) im männerdominierten Bauhandwerk sicherlich einen doppelt schweren Stand. Möglicherweise ist für sie die Versuchung größer, die Durchsetzung von Zielen mit formalen Machtmitteln (Revisionschreiben, Anordnungen usw.) zu unterstützen.

Der Betrieb ist ein Familienunternehmen in der vierten Generation, seit 106 Jahren in der bergischen Kleinstadt angesiedelt. Die Belegschaft hat sich seit der Gründerzeit von bis zu 25 Mitarbeitern auf den heutigen Minimalbestand reduziert.

Der Inhaber ist 39 Jahre alt. Damit steht ihm die Arbeitswelt nicht mehr unbegrenzt offen, seine Erwerbsperspektive dürfte eng mit dem Bestand des eigenen Unternehmens verknüpft sein. Er sieht sich nicht unbedingt als innovativ ("althergebrachter Schreiner") und verfolgt offenbar ein defensives, stark auf Überleben und Subsistenzsicherung ausgerichtetes 'Unternehmenskonzept'. Seine Strategie besteht darin, den Betrieb als Kleinstbetrieb mit entsprechend dimensionierten Aufträgen (keine Neubauten etc.) erst einmal durch die schwierige Baukonjunktur zu führen. Zur Verbesserung seiner Kostenstruktur würde er gern einen Lehrling einstellen, was jedoch an den fehlenden Sozialräumen scheitert (s.u.).

Er arbeitet seit fünf Jahren mit einem Gesellen zusammen, der über 45-jährige Berufserfahrung und sogar eine (nicht anerkannte) Meisterqualifikation verfügt. (G) bescheinigt sich trotz seiner 59 Jahre noch eine gute Fitness, was inzwischen in vielen Gewerken eine äußerst seltene und wertvolle Ressource darstellt. Dennoch dürften aufgrund seines kalendarischen Alters seine Chancen auf dem Arbeitsmarkt gegen Null gehen, er ist also in besonderem Maße auf sein aktuelles Beschäftigungsverhältnis angewiesen. (I) und (G) stellen insofern eine echte soziale Symbiose, eine 'wirtschaftliche Notgemeinschaft' dar. Der Begriff 'Allianz' im Untertitel der offiziellen Falldarstellung passt also durchaus.

(G) wurde im Alter von 54 Jahren von (I) eingestellt; ein in diesen Tagen sehr unübliches Rekrutierungsverhalten.

- **Das jeweilige Bild der Arbeitsumwelt des Betriebes**

Vieles deutet darauf hin, dass (A) den Betrieb eher als 'Räuberhöhle' typisiert. Die Mängelliste aus der Erstrevision und ihre allgemeinen Erfahrungen mit dem Gewerk werden sie in diesem Urteil bekräftigen. Das 'rustikale' Pissoir an der Rückwand der Werkstatt ist gleichsam der dramatische Blickfang dieses Gesamtbildes und für die Beamtin und ihren journalistischen Begleiter sinnfälliger Ausdruck fehlender Arbeitskultur und Sozialverantwortung des Unternehmers. Die Sozialraum-Vorschrift wird hier, losgelöst von ihrem historischen und sachlichen Gehalt, gleichsam zu einem Symbol und Prüfstein für die Haltung des Unternehmers zum Arbeitsschutz.

Das Verständnis, das (I) und (G) von ihrem Betrieb und der Qualität ihrer Arbeitsbedingungen haben, wird augenscheinlich weniger durch materiell-technische Gegebenheiten und Standards als durch die inhaltlichen Aspekte der Arbeit und das Kooperationsklima bestimmt. (G) betont in diesem Zusammenhang die gute und kollegiale Kooperation mit (I) ("Hand in Hand") und seine Freiräume für selbständige, nicht durch rigide Zeitvorgaben eingeengte Arbeitsausführung [109-126]. Das Fehlen

der üblichen Sozialausstattung deklarieren beide als Marginalie. Sie schreiben sich implizit das Recht zu, zumindest den kulturtechnischen Standard ihrer Arbeitsbedingungen selber definieren zu können.

Auch wenn sie ihren Betrieb wohl nicht als Idylle betrachten, so erscheint er ihnen nicht als die Gefahren- und Mängelkulisse, als die ihn die Gewerbeaufsicht offenbar primär wahrnimmt. Man hat sich aber mit den gegebenen Umständen zumindest auf Zeit arrangiert, es reicht für eine alles in allem als befriedigend empfundene Arbeitssituation. "Ich könnte mich gar nicht wohler fühlen!", gibt (G) emphatisch zu Protokoll. Die Situationsdefinition der beiden Handwerker, 'ihre' betriebliche Wirklichkeit, scheint sich von der Arbeitsschutz-Sicht der Aufsicht offenbar kategorial zu unterscheiden.

Für (G), den abhängig Beschäftigten, gehören diese Bedingungen zu den akzeptierten und nachrangigen Normalitäten seines Arbeitsverhältnisses mit (I), gleichsam als informeller Vertragsbestandteil. Im Übrigen beansprucht (I) als "mitarbeitender" Unternehmer keinerlei Komfortprivilegien, die Sanitärbedingungen beinhalten also auch keine symbolische Diskriminierung von (G).

- **Situationsverständnis, Ziele und Argumente der Aufsichtsvertreter**

Den Besuchern steht ein Betriebsinhaber gegenüber, der in vielerlei Hinsicht dem Klischee des 'Krauters' entspricht: Betrieb in erheblich vorschriftswidrigem Zustand, zeigt wenig Verständnis für die Detailvorschriften des Arbeitsschutzes, bestreitet im konkreten Fall sehr selbstbewusst sowohl deren Angemessenheit als auch deren wirtschaftliche Zumutbarkeit. Sein Mitarbeiter vertritt – durchaus souverän und mit plausiblen Argumenten – dieselbe Position. Er legt offenkundig keinen Wert auf den durch (A) repräsentierten Schutzanspruch des Staates.

(A) sieht ihrerseits den Spielraum, den ihr das Opportunitätsprinzip eröffnet, bereits stark ausgeschöpft. Sie könnte von Rechts wegen auch noch härter durchgreifen. Der wirtschaftliche Fortbestand des Unternehmens ist für sie als Aufsichtsbeamtin ausdrücklich sekundär, Vorrang hat der Vollzug des Arbeitsschutzes. Dabei geht es auch um die über den konkreten Fall hinausreichende grundsätzliche Erwägung, "den Arbeitsschutz" nicht erpressbar zu machen [174-178], z.B. durch wirtschaftliche Argumente und 'unheilvolle Allianzen' im Betrieb. Insofern ist jeder Einzelfall immer auch ein Präzedenzfall für den Interessenkonflikt zwischen Kleinunternehmen und Arbeitsschutz. Außerdem muss (A) immer damit rechnen, dass ihre Aufsichtspraxis in den Gewerken ihrer Zuständigkeit die Runde macht, z.B. über Innungsversammlungen oder informelle Kanäle. Dies erzeugt einen gewissen Zwang zu konsequentem und konsistentem Handeln. Vielleicht ist dies auch der Hintergrund des Rigorismus, den sie sich persönlich in Sachen Arbeitssicherheit bescheinigt [179-183].

Im konkreten Fall steht überdies ihr vorgängiges Revisionschreiben im Raum, dessen Inhalt sie nicht ohne Gesichtsverlust einfach revidieren kann. Sie muss Flagge zeigen, durchsetzen und vollziehen. Sie befindet sich also ebenso in einer 'Zwangslage' wie der Betriebsinhaber [174-180].

In der argumentativen Auseinandersetzung führt insbesondere (E) nun eine Reihe von normativen Prämissen und Rechtsfiguren ins Feld, die im System des Arbeitsschutzes und im professionellen Denkgebäude von Aufsichtspersonen den Rang von Selbstverständlichkeiten haben. Dies geschieht überwiegend abstrakt und nicht situationsbezogen 'übersetzt'. Was hier als 'schweres Geschütz' dienen soll, zeigt jedoch keine erkennbare Wirkung. Beide Handwerker negieren die Geltung dieser Prinzipien im konkreten Fall, und sie begründen dies mit durchaus plausiblen Gegenargumenten. Die Vertreter der Aufsicht wiederum weichen diesen Gegenargumenten entweder durch Heranziehen neuer Argumente aus oder reagieren durch dogmatische Wiederholung und Bekräftigung.

Gleich zu Beginn der Sequenz [49f.] wird (I) mit dem hypothetisch verkleideten Vorwurf konfrontiert, "herzlos, ausbeuterisch und unsozial" zu sein. Man setzt sich damit bei (I) zumindest in den Verdacht, den Kern eines Vorurteils preiszugeben. Außerdem wird damit gleich zu Beginn eine persönliche Ebene der Auseinandersetzung betreten. (I) reagiert (energisch) nur auf den Vorwurf der Asozialität, indem er an die – aus seiner Sicht gegebene – Fairness und Interessenbalance bei der Begründung des Kooperationsverhältnisses mit (G) erinnert: Er hat diesen gestandenen Handwerker ja schließlich nicht "übertölpelt" [49-53].

Tatsächlich ergeben sich bei Würdigung aller Umstände kaum Anhaltspunkte für die provozierende Unterstellung der Herzlosigkeit und des Ausbeutertums (sh. auch seine zähneknirschende Tolerierung der alten Mieterin).

An mehreren Stellen versuchen die Aufsichtsvertreter, an das Gewissen und ein Schuldbewusstsein ihres Gegenübers zu appellieren. Darin verkapselt ist der Vorwurf, leichtfertig 'die Gesetze' nicht einhalten zu wollen [54f.; 59f.]. Auch dabei wird mit Kanonen auf Spatzen geschossen. Denn sachlich geht es ja (nur) um die zeitliche Suspendierung einer Spezialvorschrift der Arbeitsstätten-Verordnung. (I) bestreitet weder kategorisch den Sinn von Gesetzen noch den des Arbeitsschutzes [86-88]. An anderer Stelle macht er deutlich, dass bei Einstellung eines Lehrlings die zwischen ihm und (G) geltende Legitimationsbasis der bestehenden Zustände aufgehoben wäre, d.h. die Einrichtung von Sozialräumen auch für ihn zwingend wäre [28-30; 80-85].

(A) lässt sich offenbar von der (für Aufsichtspersonen nicht untypischen) Vorstellung leiten, dass im Zweifel 'das Gesetz', die allgemeine Regel, Vorrang vor der Logik des Einzelfalls hat. (I) setzt dagegen auf den Vorrang des pragmatischen Sinns und der

Auslegungs- und Aushandlungsbedürftigkeit allgemeiner Normen in der Situation, was wiederum mit einer handwerkstypischen 'praktischen Vernunft' korrespondiert. Die Vorstellung vom Eigenwert der Gesetze und einer unbedingten Legitimation eines darauf gestützten staatlichen Eingriffs scheint ihm eher fremd zu sein.

Der Versuch von (A), über die Heranziehung des Prinzips "Fürsorgepflicht" Einsicht (oder zumindest Verunsicherung) zu bewirken, schlägt ebenfalls fehl. Die diesbezügliche Frage wird von (I) zunächst gar nicht verstanden und führt zu zwei irritierten Nachfragen [67f.]. Dabei wird von (A) das Konzept des Wohlbefindens eingeführt: Ein Arbeitgeber müsse seinen Arbeitnehmern – notfalls auch gegen deren Willen – Hilfe zum Wohlbefinden anbieten [72f.]. Und auch hier argumentiert (I) fallbezogen-sachlich, indem er die These aufstellt, dass Wohlbefinden bzw. Arbeitsfreude "nicht von der Toilette abhängig ist". (G) liefert an späterer Stelle den entsprechenden empirischen Beleg aus seiner eigenen Berufserfahrung (Nichtnutzung vorhandener Pausenräume). In seiner Vorstellung, kongruent mit den Äußerungen von (G), hat das Fürsorgeprinzip enge Grenzen in der Autonomie und Selbstverantwortung des Einzelnen in der Arbeit.

Auch hier scheint ein handwerkstypisches Deutungsmuster im Spiel zu sein: So groß wie die Handlungsspielräume der handwerklichen Arbeit ist auch die persönliche Verantwortung für die Selbstverwirklichung und die eigene Persönlichkeitsentfaltung in der Arbeit. An der Realisierung von 'Wohlbefinden' (Arbeitsfreude, Glück) ist folglich jeder Einzelne maßgeblich selbst beteiligt.

(A) betrachtet es zwar nicht als Aufgabe des Arbeitsschutzes bzw. ihrer Behörde, Arbeitnehmer gegen deren Willen zu schützen, wohl aber ihnen ihre Situation bewusst und sie damit 'sensibler für ihre Gesundheit' zu machen. Ein solches 'fürsorgliches Bessereswissen', oft verbunden mit einer Art Theorie des 'falschen Sicherheits- und Gesundheitsbewusstseins' der Schutzbefohlenen, ist für Arbeitsschutz-Professionals durchaus nicht ungewöhnlich. Gerade im Handwerk ist diese Denkfigur jedoch schwer anschlussfähig. Hier wirkt ein ausgeprägtes Grundvertrauen in den eigenen gesunden Menschenverstand und das persönliche Erfahrungswissen, die als ausreichende Wahrnehmungs- und Bewältigungsgrundlagen für Risiken und Belastungen angesehen werden.

Der Umgangston des Gespräches ist über weite Strecken gereizt, ironisch und konfrontativ. Verstehen und Verständigung sind nicht einmal absichtswise zu erkennen. (I) und (G) polemisieren – z. T. ermuntert durch den hilflosen Dogmatismus von (A) und (E) – gegen den Arbeitsschutz und tragen damit nur noch zur Eskalation bei.

- **Das Ergebnis**

Der Disput endet nicht im Konsens, sondern durch ein amtliches Machtwort von (A). Der Falltext lässt darauf schließen, dass (A) ihre früheren Auflagen im Wesentlichen

wiederholt und im Sinne 'knallharter Auflagen' (mit Terminsetzung?) bekräftigt hat, weil sie nicht mit gutem Willen bei (I) rechnet [174ff.]. Dazu zählt auch die Anlage getrennter (!) Umkleide- und Waschräumlichkeiten ("weil Gefahrstoffe zum Einsatz kommen"). Für das Toilettenproblem wird als vorübergehender Kompromiss eine Behelfstoilette akzeptiert. Während der Zweitbesichtigung wird offenbar nach weiteren Mängeln (Raumtemperatur, Lackierarbeiten im Raum, Absaugung) gesucht.

Welche Probleme löst dieses Ergebnis? Es gibt mehrere logisch denkbare Fortsetzungen des 'Dramas':

1. (I) investiert für die Sozialräume und geht dabei vermutlich an die wirtschaftliche Substanz des Unternehmens. Auf seiner fiktiven Prioritätenliste für Investitionen in dieser Größenordnung hätten sicherlich eine Vielzahl anderer Maßnahmen gestanden, darunter vielleicht sogar einige mit echten gesundheitspräventiven oder belastungsmindernden (Neben-)Effekten wie z.B. neue Werkzeuge oder Maschinen.
2. (G) wird tatsächlich in die Scheinselbständigkeit gezwungen und Formalismus erledigt sich durch Formalismus.
3. (G) wird entlassen: Die fatalste, wenngleich unwahrscheinlichste Lösung.
4. Der Konflikt eskaliert zum Rechtsstreit vor dem Verwaltungsgericht. Dabei erscheint trotz relativ klarer Vorschriftenlage zweifelhaft, zu wessen Gunsten eine juristische Güterabwägung ausgehen würde.

Keine der möglichen Lösungen lässt einen praktischen Nutzen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz erkennen: Ein substanzieller gesundheitspräventiver Nutzen für den Betrieb ist nicht zu erkennen, wechselseitige Klischees wurden drastisch untermalt und die Kooperationsbasis zwischen (I) und (A) ist nachhaltig beschädigt. Nebenbei wurden viele gängige Vorurteile der Handwerker gegen institutionellen Arbeitsschutz empirisch bestätigt.

### 2.2.2 Modell- und Interventionsprojekte zum Arbeitsschutz und zur Gesundheitsförderung in kleinen Unternehmen

Im Folgenden werden kleinbetriebliche Modell- und Interventionsprojekte zur Gesundheitsförderung und zum Arbeits- und Gesundheitsschutz zu drei Gruppen zusammengefasst bewertet. Hierbei handelt es sich um zehn Projekte der Innungskrankenkassen, sieben der Berufsgenossenschaften und sieben anderer Träger. Die Projekte der Innungskrankenkassen richteten sich an das Handwerk und verfolgten Ziele der Gesundheitsförderung; die der Berufsgenossenschaften dienten der Vorbe-

reitung und Durchführung der betriebsärztlichen und sicherheitstechnischen Betreuung kleiner Betriebe. In der dritten Gruppe findet man Projekte unterschiedlicher Träger, wie z.B. Forschungseinrichtungen, private Anbieter und Gewerkschaften. Beispielhaft werden einige der zu Grunde liegenden Konzepte und Prämissen über Bedarfe, die Wirksamkeit von Interventionen und Ansprachestrategien etc. für die kleinbetriebliche Prävention diskutiert. Eine ausführliche Darstellung der einzelnen Modelle unterbleibt hier, synoptische Kurzbeschreibungen befinden sich im Anhang 2.<sup>24</sup>

#### 2.2.2.1 *Gesundheitsförderung im Handwerk*

Basis der Initiierung von betrieblichen Gesundheitsförderungsprojekten der Innungskrankenkassen war der § 20 SGB V in der Form, wie er in den Jahren 1989 bis 1996 galt. Hierin wurden die Krankenkassen z.B. aufgefordert, bei der Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren mitzuwirken und mit den Berufsgenossenschaften und anderen Institutionen zu kooperieren. Die Gesundheitsförderungsprojekte der Krankenkassen lassen sich ihrem Ansatz nach auch als Beitrag zur Verwirklichung der WHO-Gesundheitspolitik verstehen. Die von ihr propagierten Gesundheitsziele räumen der betrieblichen Gesundheitsförderung einen hohen Wert ein.

*Anlass für die Initiierung* der damals neuartigen handwerklichen Gesundheitsförderungsprojekte war zudem die wirtschafts- und sozialpolitische Diskussion über die Zukunft des Handwerks. Schlechtes Image der handwerklichen Arbeitsplätze, hohe Fluktuationsraten als mögliche Ursache für einen Mangel an Facharbeitern, Verlust von Arbeitsplätzen an die Industrie sowie vermeintlich hohe Krankenstände im Handwerk (die sich nachher aber nur für einige Gewerke bestätigten) machten auch auf die gesundheitlichen Aspekte der Zukunftssicherung aufmerksam.

In den Dokumentationen der untersuchten Modellprojekte werden nur in Ausnahmefällen konkrete Gesundheitsprobleme als Anlass der Initiierung genannt. Wohl werden pauschale Hintergrundthesen formuliert, wie z.B. über den Zusammenhang von zunehmenden chronischen Krankheiten und Arbeitsbedingungen. Es lässt sich jedoch selten nachvollziehen, ob diese Hypothesen einen direkten Einfluss auf die Projektinhalte hatten. Die Problemgenerierung erfolgte in den meisten Fällen prozessual, d.h. es wurde über die Innungen Kontakt zum Feld aufgenommen, um in einem Konsensprozess mit betrieblichen Vertretern und mit Unterstützung von Wissenschaftlern sukzessive den Rahmen des möglichen Problemfeldes und des Machbaren abzustecken.

In gewisser Weise bildeten das Osnabrücker Frisörprojekt (A-6) und das ALLHand-Projekt (A-3) eine Ausnahme von diesem Vorgehen. So zielte das Osnabrücker Fri-

---

<sup>24</sup> Die Projekt-Kennziffern verweisen auf die systematischen Kurzbeschreibungen in Anhang 2. Der Buchstabe markiert die von uns gewählte Klassifizierung (A: Gesundheitsförderung im Handwerk; B: Projekte der Berufsgenossenschaften; C: Projekte sonstiger Träger).

sörprojekt auf die Verringerung der Hautprobleme der Frisöre und versuchte durch Aufklärung einen veränderten Umgang mit allergieauslösenden Stoffen zu erreichen. Das ALLHand-Projekt hatte dagegen in erster Linie die Bildung eines Netzwerkes gesundheitsrelevanter Akteure einer Region zum Ziel. Nicht ein eingegrenztes Gesundheitsproblem sollte behoben werden, sondern am Beispiel eines branchentypischen Gesundheitsproblems sollte die Bildung eines präventiven Netzwerkes erprobt werden. Im Zuge dieses Prozesses kristallisierte sich die Allergiehäufigkeit in unterschiedlichsten Handwerksberufen als ein dringliches und weit verbreitetes Gesundheitsproblem heraus, das besonders viele der Akteure tangierte.

Grundsätzlich standen bei den Projekten der Innungskrankenkassen recht unterschiedliche **Ziele** im Vordergrund:

- Auslotung der prinzipiellen Machbarkeit von betrieblichen Gesundheitsförderungsprojekten (z.B. Heilbronner Stuckateurprojekt [A-4], Düsseldorfer-Kfz-Projekt [A-1], Zukunftswerkstatt [A-2]) bzw. einzelnen Elementen der Gesundheitsförderungsprogramme (z.B. Gesundheitsberichterstattung)
- Erprobung und Aufbau von Kooperationsstrukturen mit Akteuren außerhalb des Systems der gesetzlichen Krankenversicherung
- Sicherung und Erweiterung des Mitgliederbestands, Marketing
- Krankenstandsenkung, Senkung der Folgekosten
- Erhöhung von Arbeitszufriedenheit und Motivation, Innovation im Handwerk
- Verbesserung der Lebensqualität bzw. der Attraktivität der Arbeitsplätze

Diese Zielsetzungen richteten sich an unterschiedliche Adressaten. So war die Krankenstandsenkung anfänglich ein Argument, Unternehmer für die Themen der betrieblichen Gesundheitsförderung zu motivieren. Ein anders gelagertes Ziel der Krankenkassen war die Mitgliederbestandserhaltung und -erweiterung. Sie nutzten z. T. die Gesundheitsförderung als ein Instrument, sich von anderen Kassenarten abzuheben und begegneten so der vom Gesetzgeber gewollten Verschärfung des Wettbewerbs. Vor diesem Hintergrund finanzierten eine Reihe von Krankenkassen vereinzelt auch umstrittene Maßnahmen wie z.B. Bauchtanzkurse und Saunabesuche. Solche Entgleisungen wurden mit Recht öffentlich und wissenschaftlich kritisiert. Ihre gezielte Skandalisierung durch interessierte politische Kreise führte dann allerdings dazu, den Krankenkassen die gesetzliche Grundlage der Gesundheitsförderung weitgehend wieder zu entziehen. Dies obwohl ein unabhängiges Gutachten nachwies, dass eine derartige Kritik für weite Bereiche namentlich der *betrieblichen* Gesundheitsförderung unberechtigt war (Kirschner, Radoschewski, Kirschner 1995). Zwar kommt man auch in dieser Untersuchung zu dem Ergebnis, dass die befragten Krankenkassen noch

im Begriff seien, ihren Standort in der betrieblichen Gesundheitsförderung zu finden, dass aber insbesondere die Betriebs- und Innungskrankenkassen bereits den richtigen Weg beschritten (a.a.O. 48ff.).

Während die Themenbereiche 'Marketing' und 'Krankenstand' eher auslösende Momente für die Initiierung handwerklicher Gesundheitsförderungsprojekte in Krankenkasse und Betrieb waren, hatten die der 'Auslotung der Machbarkeit' und die der 'Erprobung von Kooperationsbeziehungen' konkreten Einfluss auf die Projektkonzeption. Unter diesen Prämissen waren die Pilotprojekte eher als Suchprozess zu verstehen, Gesundheitsziele gemeinsam mit den verschiedensten Akteuren zu entwickeln.

Für die *Konzeption von handwerklichen Gesundheitsförderungsangeboten* konnten die Innungskrankenkassen auf Modelle der Betriebskrankenkassen zurückgreifen, die als Vorreiter auf dem Gebiet der betrieblichen Gesundheitsförderung gelten können. Ein Gesundheitsförderungsprogramm, in dem mit Hilfe eines Gesundheitsberichts der Interventionsbedarf festgestellt und thematisiert wurde, von einem speziellen Steuerungsgremium (Arbeitskreis Gesundheit) begleitet wurde und in betrieblichen Gesundheitszirkeln Umsetzungsstrategien erarbeitet wurden, ist ein Konzept des BKK-Bundesverbandes. Auf die kleinbetriebliche Welt des Handwerks war eine solche Vorgehensweise nicht direkt übertragbar, die Innungskrankenkassen entwickelten deshalb im Rahmen von Pilotprojekten eigene, auf ihr *setting* abgestimmte Konzepte.

Besonderheiten des handwerklichen Gesundheitsförderungskonzepts waren beispielsweise Gesprächskreise auf verschiedenen Ebenen der lokalen Handwerksorganisation (z.B. Innungszirkel) oder das Bestreben, *alle* Betriebsangehörigen an der Planung und Durchführung gesundheitsfördernder Maßnahmen zu beteiligen. Insgesamt waren die Modellprojekte im Handwerk als Prozess angelegt, der den 'Weg als Ziel' in den Vordergrund der Projekte stellte. So wurde den Betrieben kein feststehendes Gesundheitsförderungsprogramm angeboten, sondern mit ihnen gemeinsam das weitere Vorgehen entwickelt.

Konkret wurden mit den einzelnen Modellprojekten jedoch verschiedene Ansätze verfolgt. So wurde z.B. mit der Zukunftswerkstatt (A-2) ein System von Gesprächszirkeln und mit dem Düsseldorfer Kfz-Projekt (A-1) unterschiedliche gesundheitsfördernde Maßnahmen (s.u.) und die innungsbezogene Gesundheitsberichterstattung erprobt. Das mit dem Kfz-Projekt (A-1) entwickelte Modell, bestehend aus Bedarfsanalyse und Maßnahmendurchführung, wurde später von anderen Innungskrankenkassen – meist in etwas modifizierter Form – übernommen und bei unterschiedlichen Handwerksbetrieben, immer in Kooperation mit den betreffenden Innungen, angewendet.

Ausgangspunkt der *Maßnahmenplanung*, von den Innungskrankenkassen später oft als "Türöffner" bezeichnet, waren *innungs- oder branchenspezifische Gesundheitsberichte*. Sie wurden gewöhnlich als Einstieg für jedes modellhafte Gesundheitsförderungsprojekt erstellt und basierten in erster Linie auf den routinemäßig erfassten Arbeitsunfähigkeitsdaten der Krankenkassen. Optional wurde diese Analyse um Ergebnisse von schriftlichen Mitarbeiter- und evtl. auch Unternehmerbefragungen ergänzt. Themen dieser Befragungen richteten sich u. a. auf subjektiv empfundene Belastungen am Arbeitsplatz. Ergänzt wurden diese Erhebungen z. T. um Betriebsbegehungen oder offene Interviews. Ausnahmefälle waren wiederum die Projekte ALL-Hand (A-3) und das Osnabrücker Frisörprojekt (A-6). Im Rahmen dieser beiden Projekte wurden weit umfangreichere, epidemiologische Recherchen angestellt.

Entscheidend für die Implementation eines Gesundheitsförderungsprojekts war die erfolgreiche Vorstellung der Ergebnisse der Datenanalyse und der Projektideen auf den entsprechenden Innungsversammlungen. Diese *Ansprache* erwies sich als unverzichtbar, um Betriebe zur Teilnahme an Projekten zu motivieren. Im Einzelnen waren es schließlich die Innungsobерmeister, die den Boden für die Ansprache konkreter Betriebe bereiteten. Die persönliche Ansprache der Unternehmer, so wird immer wieder aus den Projektberichten deutlich, ist der einzige effektive Weg, die Klientel zu motivieren. Die Realisation von Gesundheitsförderungsprojekten war somit einerseits von der rhetorischen Versiertheit des mit der Vorstellung des Projekts beauftragten Gesundheitsförderers der Krankenkasse abhängig und andererseits von der Bereitschaft der Innungsversammlung, sich solchen Themen zu öffnen. Aus den Klagen der Kassen über die ihnen zugemessene Zeit auf Innungsversammlungen lässt sich entnehmen, dass selbst dieser Weg mühsam war.

Die Kooperationsbereitschaft der Gewerke und ihrer Innungen wurde damit allerdings auch faktisch zu einem primären Allokationskriterium für Leistungen der Gesundheitsförderung, vor und möglicherweise sogar unabhängig von besonderen gesundheitlichen Bedarfslagen. Hinter dieser relativen Entkopplung von Nachfrage und Bedarf, d.h. der strukturellen Bevorzugung artikulationsfähiger Nachfragemacht, verbirgt sich allerdings ein grundlegendes Problem jeglicher 'interventionistischer' Gesundheitsförderung.

Flankiert wurden die Gesundheitsförderungsprojekte der Innungskrankenkassen mit umfangreicher *Öffentlichkeitsarbeit*, wie z.B. Poster, Vorträge, Artikel in verschiedensten Medien, Radiosendungen, Presseerklärungen, Rundbriefe usw. Aus den Projektberichten ist jedoch zu entnehmen, dass stets die Maßnahmen am erfolgreichsten waren, die sich auf einen persönlichen betrieblichen Kontakt und direkte Kommunikation stützten. Mediale Ansprachestrategien über Radiosendungen, Posteraktionen und Wurfungen brachten dagegen keine nennenswerten Zuwächse der Teilnehmerquoten.

Die *Maßnahmenkonzepte* der Projekte lassen einen deutlichen Bias in Richtung verhaltensorientierter Angebote erkennen, in denen die Themenbereiche Ernährung und Bewegung zumeist zentrale Elemente darstellen (z.B. verschiedene Rückenschul-kurse, Heben und Tragen am Arbeitsplatz, Kurse für gesunde Ernährung). Zwar korrespondieren die Maßnahmen in plausibler Weise mit den Morbiditätsschwerpunkten, die in den vorausgegangenen Gesundheitsberichten stets aufs Neue belegt wurden, d.h. ihre Wirksamkeit für die Prävention der 'modernen' Volkskrankheiten ist leidlich bewährt. Maßnahmen und Interventionen, die sich in verhältnisgestaltender Absicht auf gewerkspezifische Risiken beziehen, sind dagegen vergleichsweise selten.

Eine näher an der betrieblichen Ätiologie ausgerichtete Intervention war z.B. die Reduzierung der Materialgebinde zur Erleichterung des Hebens und Tragens für Stuckateure (Projekt A-4). Gemeinsam mit der Innung und dem zuständigen Landesinnungsverband forderte die IKK große Hersteller zur Reduzierung ihrer Gips-Sackwaren von 40 auf 30 kg auf. Die Hersteller kamen dem Anliegen schließlich entgegen. Seinerzeit (1993/94) galt die Verkleinerung der Materialgebinde als wichtiger Beitrag zur Gesunderhaltung der Stuckateure. Mittlerweile wird aus dem Umfeld des Projektes jedoch berichtet, dass Bauhandwerker in der Praxis – vermutlich aus Zeitersparnisgründen – dazu übergehen, zwei dieser leichteren Sackgebinde auf einmal zu transportieren. Dies ist ein Beispiel dafür, dass die positiven Wirkungen (isolierter) technischer Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsgestaltung geradezu in ihr Gegenteil verkehrt werden können, wenn sie nicht mit der Etablierung veränderter Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen verzahnt werden. Es ist dies zugleich ein weiterer Beleg für die Unteilbarkeit der Prävention in Verhalten und Verhältnisse.

Weitere Maßnahmen, die in anderen Modellprojekten (z.B. A-1, A-5) erprobt wurden, aber nicht unbedingt als Regelangebot der IKK-Projekte gelten können, sind beispielsweise: die Mobile Arbeitsplatzberatung sowie Seminarangebote zu Themen wie Gefahrstoffe, Hautschutz, Arbeitssicherheit und Unfallverhütung, Personalführung und Verkehrssicherheitstraining. Die *Mobile Arbeitsplatzberatung*, die nur im Düsseldorfer Kfz-Projekt (A-1) zum Einsatz kam, hebt sich aus den übrigen Maßnahmenarten hervor, weil hier gezielt versucht wurde, *betriebsindividuelle* Arbeitsbedingungen in die Gesundheitsförderung einzubeziehen.

*"Ziel (der Mobilen Arbeitsplatzberatung) war, die Betriebsinhaber vor Ort zu den Themen Beleuchtung, Belüftung, Arbeitsumfeld und Farbgebung zu beraten und konkrete Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. Das Beratungsteam bestand aus einem Arbeitsmediziner, einem technischen Aufsichtsbeamten der Berufsgenossenschaft und dem 'Gesundheitsförderer' der Innungskrankenkasse. Das Team fuhr nach telefonischer Terminabsprache in die Betriebe. Büro, Lager, Werkstatt, Sozial- und Verkaufsräume wurden besichtigt, mit den dort Tätigen gesprochen. Die Beobachtungen wurden in einem Berichtsbogen notiert, der Inhaber wurde mündlich und einige Tage später auch schriftlich über die Ergebnisse unterrichtet" (Innungskrankenkasse-Broschüre: Was haben wir bewegt?, 20)*

Die Aktion hatte allerdings typische Barrieren zu überwinden. So wurde Kritik an den Arbeitsbedingungen in einigen Innungsbetrieben befürchtet. Die Teilnahme der Berufsgenossenschaft in den Teams wurde mit Kontrolle und Aufsicht assoziiert. Diese Bedenken konnten aber ausgeräumt werden, weil die Aufsichtsbeamten im Rahmen des Projekts keine hoheitlichen, sondern lediglich beratende Funktionen ausübten.

Obwohl die Mobile Arbeitsplatzberatung vom überwiegenden Teil der Betriebsinhaber eher positiv bewertet wurde, wird von den Evaluatoren (GESOMED 1994) die Wirksamkeit der Beratung hinsichtlich einer Verbesserung der Arbeitsgestaltung z. T. skeptisch eingeschätzt. So wurde festgestellt, dass zwar die jüngeren Betriebsinhaber, die für sich eine Zukunft im Handwerk sehen, aufgeschlossen gegenüber den Beratungsinhalten waren. Die Möglichkeiten der Arbeitgeber zur Umgestaltung von Arbeitsplätzen stießen jedoch in wirtschaftlich schlecht gestellten oder kurz vor der Aufgabe stehenden Betrieben an Grenzen.

Die *Akzeptanz von Angeboten* durch die Betroffenen war immer dann am höchsten, wenn diese örtlich, inhaltlich und/oder zeitlich nah am betrieblichen Geschehen angesiedelt waren, also beispielsweise Teil der Arbeitszeit waren oder sich auf konkrete Ausprägungen arbeitsbedingter Belastungen richteten. Positive Erfahrungen konnten somit mit verschiedensten Bewegungsangeboten am Arbeitsplatz gemacht werden, während es an Teilnehmern häufig mangelte, wenn Angebote außerhalb des Betriebes stattfanden, z.B. als Abendkurse. Insbesondere fanden die Ernährungskurse nur geringen Zuspruch. Dies wird auch darauf zurückgeführt, dass sich in den Familien häufig Frauen um die Ernährung kümmern, während es sich bei den Beschäftigten, die mit den Gesundheitsförderungsangeboten angesprochen wurden, meist um Männer handelte. Die Bewegungskurse wurden dagegen von weitaus mehr der potenziellen Teilnehmer als wichtig angesehen, aber aus Zeitgründen oft nicht entsprechend wahrgenommen.

Zum Teil enthielten die Projekte der Innungskrankenkassen innovative Elemente (z.B. die erwähnte Mobile Arbeitsplatzberatung), z. T. wurde auf standardisierte *Konzepte der Gesundheitserziehung oder der Risikofaktorenmedizin* zurückgegriffen. Prototypisch kann hier auf eines der ersten handwerklichen Gesundheitsförderungsprojekte verwiesen werden, das unter dem Titel "Mobiler Innungskrankenkassen-Gesundheitservice" (MIGS; A-7) firmierte. Im Rahmen dieses Projektes wurden mit einem speziellen Fahrzeug Betriebe angefahren, um vor Ort Screenings zu Blutdruck- oder Cholesterinwerten vorzunehmen. Diese Maßnahme war als Einstieg in die Gesundheitsförderungsthematik geplant, weitere Schritte sollten folgen. In der Praxis zeigte sich jedoch, dass die flankierenden Maßnahmen (Gesundheitskurse, Innungszirkel), vermutlich wegen ihrer mangelnden Spezifität für das konkrete setting, nur auf geringe Resonanz stießen.

*Kooperation* mit kassenexternen Partnern war ein Novum in der Krankenkassengeschichte. Sie bedeutete für die Krankenkassen ein radikales Umdenken, denn sie gehörte, zumindest in dieser Form, nicht zum bisherigen Handlungsrepertoire dieser Institutionen. Eigens zur Umsetzung der Gesundheitsförderungsidee wurden Stabstellen geschaffen, die z. T. mit Akademikern (Sportlehrern, Ernährungs- und Sozialwissenschaftlern) oder auch mit Sozialversicherungsfachangestellten besetzt wurden. Deren meist ausschließliche Aufgabe war es, derartige Projekte zu entwickeln und umzusetzen. Die Umsetzung des Gesundheitsförderungsgedankens bedingte also immer einen gewissen Grad an Organisationsentwicklung auch in den Kassen selbst. Auch mit der Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern verschiedener Disziplinen, die für einzelne Projektelemente, aber i. d. R. mindestens zur Evaluation herangezogen wurden, mussten sich die Krankenkassen erstmals vertraut machen.

Voraussetzung für die Initiierung von Gesundheitsförderungsprojekten war die Genehmigung der Vorhaben durch die *Selbstverwaltung der Kassen*. In der Praxis wurde sie zum Teil auf eine Genehmigungsinstanz reduziert, zum Teil wurde jedoch die Chance genutzt, sie aktiv in die Gestaltung der Gesundheitsförderungsprogramme mit einzubeziehen. Die Selbstverwalter aus dem Handwerk wirkten als Multiplikatoren in der Innung und wiesen umgekehrt in der Kasse auch auf die Skepsis der Betriebe hin. Zusätzlich ermöglichten sie oft, z.B. als Unternehmer eines entsprechenden Handwerksbetriebes, erste Betriebszugänge und stellten ihren eigenen Betrieb für die exemplarische Durchführung von Gesundheitsprojekten zur Verfügung. Dies bot zum einen den Vorteil eines 'geschützten' Rahmens für Pilotprojekte, andererseits konnten sie Vorbildfunktion für andere Betriebe übernehmen.

Der *Weg zu den Betrieben* wurde somit ausnahmslos über die Arbeitgeber eröffnet. Auf der Steuerungsebene wurden die Beschäftigten nur selten beteiligt. Nur für zwei Projekte ist die Einbeziehung eines Vertreters des Gesellenausschusses bekannt (A-4, A-5).

Im Zuge der Gesundheitsförderungsprojekte wurde auch die *Kooperation mit Forschungs- und Beratungseinrichtungen* verschiedenster außermedizinischer Disziplinen ausgebaut (Sozialwissenschaften, Sport-, Ernährungs- und Arbeitswissenschaften u. a.). Insbesondere auf der Planungsebene, aber auch in den Durchführungs- und Evaluationsphasen, wurde außerdem mit anderen öffentlich-rechtlichen Institutionen wie den Berufsgenossenschaften, der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, der Bundesvereinigung für Gesundheit, den Landes-Innungsverbänden, örtlichen Weiterbildungsträgern usw. kooperiert.

Seltener dagegen waren staatliche Arbeitsschutzverwaltungen involviert. Diese sahen sich oft nicht in der Lage, in der notwendigen Zusammenarbeit mit den Kleinbetrieben ihre hoheitlichen und ordnungsrechtlichen Funktionen zu suspendieren. Im

Düsseldorfer Kfz-Projekt scheiterte eine engere Kooperation genau aus diesem Grunde.

Die kassenexternen Kooperationspartner hatten z. T. eine beratende oder eine stärker steuernde Funktion, z. T. wurden sie, insbesondere die Wissenschaftsvertreter, mit der Wahrnehmung direkter Projektaufgaben betraut. Solche Aufgaben erstreckten sich von der Bedarfserhebung über die Maßnahmenkonzeption und –durchführung bis hin zur Evaluation.

Die einzelnen Kooperationspartner hatten nicht nur unterschiedliche Aufgaben im Rahmen des Projektes, sie hatten auch unterschiedliche Interessen bzw. Ansprüche oder Nutzenerwartungen an das Projekt. So waren an den Steuerungsgremien z.B. mittelgebende Institutionen beteiligt. Den wissenschaftlichen Instituten hingegen bot sich die oft lang erhoffte Möglichkeit, gesundheitswissenschaftliche Erkenntnisse in der Praxis zu erproben und gesundheitspolitische Ziele umzusetzen. Die Berufsgenossenschaften waren insbesondere an einer Beteiligung an handwerklichen Gesundheitsförderungsprojekten interessiert, weil sie ohnehin im Begriff waren, das Feld der Kleinbetriebe für sich zu erschließen. Die sich engagierenden Betriebsinhaber konnten sich als Träger innovativer Handwerkspolitik verstehen.

Die Steuerungskreise oder Projektbeiräte wurden gewöhnlich in regelmäßigen Abständen einberufen, um einen Austausch über den Stand der Arbeit zu gewährleisten und um Anregungen oder Unterstützung für das weitere Vorgehen zu erhalten. Das Maß der Beteiligung der Steuerungskreise an der Projektdurchführung variierte von Projekt zu Projekt. Sie reichte von einer regelmäßigen Projektbegutachtung (z.B. Osnabrücker Frisörprojekt [A-6]) bis hin zu der Zielsetzung, die Steuerungskreise und Koordinierungsgruppen zu einer dauerhaften Zusammenarbeit zu befähigen (z.B. ALLHand [A-3]). Aufgabe der Krankenkasse war es i. d. R., diese verschiedenen Akteursgruppen miteinander zu vereinen und ins Gespräch zu bringen sowie die verschiedenen Interessen zu koordinieren und zu moderieren. Als relativ handwerksnahe und neutrale Einrichtung im Gefüge der Institutionen, die sich um Fragen der Gesundheit im Handwerk gruppieren, hatten sie eine gute Ausgangsposition.

Steuerung, Kooperation und Kommunikation hatten im Rahmen des Projektes *"Zukunftswerkstatt"* (A-2) einen besonderen Stellenwert. Pfeiler des zugrunde liegenden Konzepts waren (IKK Stuttgart 1994: 14): "1. Partizipation, d.h. alle Betroffenen sind an dem Projekt beteiligt; 2. Förderung der sozialen Handlungskompetenz und Erweiterung der persönlichen Handlungsspielräume". Es sollten "keine vom Betriebsgeschehen abgetrennten, einzelnen Gesundheitsangebote zur Reparatur gegenwärtiger Schwachstellen" (a.a.O.: 13) durchgeführt werden, sondern Gesundheitsförderung sollte Element der Unternehmenskultur werden. Hintergrund dieser Ziele war die durch vorgeschaltete Untersuchungen erhärtete These, dass das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen auch in Kleinbetrieben mit psychosozialen Belastungen und motiva-

tionalen Faktoren korreliert und Führung, Kommunikation und Betriebsklima deshalb bevorzugte Interventionsebenen sein müssten.

Konkret handelte es sich bei den Angeboten um moderierte Gesprächszirkel auf verschiedensten Ebenen, abgestimmt auf die Größe der Betriebe. So wurde für kleine Handwerksbetriebe eher die Maßnahme "Innungszirkel" (Kleinunternehmer und Ehefrauen treffen sich sechsmal für ca. zwei Stunden im Abstand von drei bis vier Wochen und diskutieren Themen wie Doppelbelastung und Stressbewältigung) angeboten, während sich "Werkstattzirkel" eher für etwas größere Betriebe eigneten. Das Wesentliche der Werkstattzirkel war, die Problemwahrnehmung der Beschäftigten zu schulen, Problemanalysen und Zielrahmen zu erstellen sowie Lösungsansätze zu entwickeln und auch deren Realisierung zu betreiben. Dadurch sollten Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit zwischen den Kollegen gefördert werden, um Probleme des Arbeitsablaufes und der -organisation befriedigend zu lösen. Verbesserung des Betriebsklimas, Motivations- und Leistungssteigerung und andere Effekte sprechen für den Erfolg des Ansatzes.

Den meisten hier berücksichtigten Gesundheitsförderungsprojekten der Innungskrankenkassen ist gemein, dass möglicherweise aufgetretene *Krisen, Konflikte oder Modifikationen* so gut wie nicht dokumentiert wurden. Einzig für das Osnabrücker Modellprojekt wird solches ausführlich dokumentiert und diskutiert. Vereinzelt findet man auch in anderen Projekten Hinweise auf Störungen im Projektverlauf, diese werden aber eher am Rande angemerkt. Dieses ist insofern ein Manko, als Nachfolgeprojekte von selbstkritischen Einschätzungen hätten profitieren können.

Krisen, die angedeutet wurden, aber nicht weiter auf ihre Konsequenzen überprüft wurden, waren beispielsweise:

- die geringe Resonanz auf Innungszirkel als Begleitmaßnahme zum Düsseldorfer Kfz-Projekt (A-1)
- der geringe Rücklauf von Erhebungsbögen, die im Rahmen der Screening-Maßnahmen des MIGS-Busses (A-7) den Untersuchten mitgegeben wurden, um zu überprüfen, ob die empfohlenen Arztbesuche stattgefunden hatten
- die geringe Teilnehmerquote von betriebsfernen Ernährungs- und Bewegungskursen (A-4, A-5).

Ausführlicher diskutiert wurde hingegen das Problem der geringen Inanspruchnahme von Individualberatungen von Frisören und Frisörinnen im Rahmen des Osnabrücker Frisörprojektes (A-6). Die Auseinandersetzung mit diesem Befund ergab, dass es für die Betroffenen äußerst schwierig war, ein betriebsexternes, aber in der Arbeitszeit liegendes Beratungsangebot wahrzunehmen. Dies hatte zur Folge, dass die Rat suchenden Beschäftigten ihren Arbeitgeber zunächst von der Notwendigkeit einer Be-

ratung überzeugen mussten. Die Verlegung des Beratungstermins auf den Montag erbrachte jedoch auch keine Verbesserung der Inanspruchnahme, weil dies bedeutet hätte, wertvolle Freizeit zu opfern. Hieraus wird geschlossen, dass zum einen der Ort der Beratungsstelle (Innungskrankenkasse) falsch gewählt wurde, zum anderen, dass Beschäftigte ohne Gesundheitsprobleme (hier: Hautprobleme) nur wenig motiviert sind, sich in eine Beratungsstelle zu begeben. Eine betriebsnahe Beratung wäre demnach die bessere Alternative gewesen.<sup>25</sup>

Die Modellprojekte wurden i. d. R. einer *Evaluation* unterzogen. Im Einzelnen handelte es sich um eine Ergebnisevaluation, mit der überwiegend wissenschaftliche Institute beauftragt wurden. Während mindestens das Düsseldorfer Kfz-Projekt (A -1) und das Osnabrücker Frisörprojekt (A-6) relativ sorgfältig evaluiert wurden, lassen die Evaluationsberichte anderer Projekte z. T. einige Fragen offen, vor allem wohl auch deshalb, weil vor Projektbeginn nicht immer konkrete und operationalisierbare Projektziele benannt wurden.

Im Vordergrund der Evaluationen standen meist Fragen der Inanspruchnahme der Angebote (z.B. A-1, A-4, A-5, A-6), Fragen der Verbesserung des Gesundheitszustandes (z.B. A-6, A-7) oder des Gelingens der Kooperation (z.B. A-3). Die notwendigen Informationen wurden mit unterschiedlichsten Erhebungsmethoden gewonnen: So wurde zur Messung des Gesundheitszustands zum Teil auf 'harte Daten' wie z.B. Blutdruckmesswerte zurückgegriffen, aber es wurden auch Befragungsinstrumente zur Messung des subjektiven Befindens eingesetzt. Zur Rekonstruktion der Inanspruchnahme der Angebote wurden z.B. auch Beobachtungen herangezogen. Auch auf Stellungnahmen der Steuerkreise zur Übertragbarkeit von Projektelementen wurde zurückgegriffen.

Im Allhand-Projekt (A-3) wurde ein aus der Pädagogik stammendes Instrument weiterentwickelt und zur Prozessevaluation eingesetzt. Gemessen wird Stand und Entwicklung der Kooperationsbeziehungen der beteiligten Institutionen. Ergebnis dieses Instruments ist ein Soziogramm, anhand dessen sich Unterschiede zwischen tatsächlichen und erwünschten Kooperationsbeziehungen erkennen lassen. Regelmäßig auf den Sitzungen der kooperierenden Institutionen eingesetzt, kann es konkrete Hinweise darauf geben, welche Kooperationsbeziehungen sich im Projektverlauf als tragfähig erwiesen hatten, welche nicht und welche noch ausbaufähig sind. Anzunehmen ist jedoch, dass das Instrument weniger zur Analyse des Projekterfolgs vorgesehen war als zur Entwicklung von Ansprachestrategien. Die Heterogenität der Teilnehmerschaft des zweiten Workshops und deren Bereitschaft, auch über das

---

<sup>25</sup> In diesem Projekt konnte die weit ausführlichere Darstellung einer Krise realisiert werden, weil es sich bei der vorliegenden Dokumentation nicht um einen 'einfachen' Projektbericht handelt, sondern um eine Dissertation (Budde-Wamhoff 1996). Das heißt, die wissenschaftlich-universitäre Anbindung des Projektes hat hier eine gründliche Nachbereitung ermöglicht.

Projektende hinaus zum Thema zu kooperieren, zeugt trotz des Fehlens eines abschließenden Evaluationsberichtes davon, dass dauerhafte Kooperationsbeziehungen aufgebaut werden konnten.

Da die Innungskrankenkassen jedoch bestrebt waren, ihren Mitgliedern langfristig eine auf die Bedarfe von Handwerkern speziell abgestimmte Gesundheitsförderung bereitzustellen, war es unumgänglich, die Vorgehensweisen möglichst weit zu standardisieren. Hierdurch wurde es auch den einzelnen Kassen vor Ort möglich, ohne zeit- und personalaufwendige Entwicklungsarbeit handwerkliche Gesundheitsförderung anzubieten. Dies bedeutete auf der anderen Seite nicht nur eine Beschränkung auf bestimmte Vorgehensweisen sondern auch eine Einschränkung der möglichen zu behandelnden Problemfelder, wie z.B. Ernährung und Bewegung. Allerdings zeugt die Initiative zu unterschiedlichen Modellprojekten, dass die Notwendigkeit unterschiedlicher Vorgehensweisen durchaus erkannt wurde. Außerdem war man auch durchaus bereit, hin und wieder vom Erprobten abzuweichen bzw. Folgeprojekte zu modifizieren, wenn es die Umstände erforderten oder die Evaluation des Modellprojektes dies nahe legte.

So wurden beispielsweise betriebsexterne Kursangebote in Folgeprojekten weitgehend vermieden, wie z.B. das Dortmunder Projekt im Bauhandwerk (A-10) zeigt. Die Projektelemente wurden hier an die vorhandenen Möglichkeiten angepasst, z.B. in Form des Rückgriffs auf Aussagen und Daten der Deutschen Herz-Kreislauf-Präventionsstudie anstatt einer innungsbezogenen Gesundheitsberichterstattung. Auch andere Innungskrankenkassen hatten nach Abschluss der meisten Modellprojekte begonnen, eigene Erfahrungen auf dem Gebiet der handwerklichen Gesundheitsförderung zu sammeln. Gleichzeitig boten auch die sog. Modellkassen (Innungskrankenkasse Düsseldorf und Neuss, Innungskrankenkasse Stuttgart) ihre Gesundheitsförderungsprogramme z. T. in modifizierter Form an.

Vom Bundesverband der Innungskrankenkassen wurde eine Projektgruppe eingerichtet, die die ausschließliche Aufgabe hatte, aus den routinemäßig erhobenen Arbeitsunfähigkeitsdaten *gewerke-, innungs- und Innungskrankenkasse-spezifische Gesundheitsberichte* zu erstellen. Von einem Forschungsinstitut war hierfür eigens ein Softwareprogramm entwickelt worden. Fernziel war eine möglichst automatische Umsetzung der Daten in Gesundheitsberichtsmodule, wie z.B. Graphiken und Textbausteine. Die Projektgruppe entwickelte später zusätzlich ein weitgehend standardisiertes Erhebungsinstrument zur Mitarbeiterbefragung in Handwerksbetrieben, das die auf Arbeitsunfähigkeits-Analysen basierenden Gesundheitsberichte ergänzen sollte. Die Gesundheitsberichterstattung sollte den Innungskrankenkassen vor Ort den Einstieg in die handwerkliche Gesundheitsförderung erleichtern und somit die Grundlage bieten, dieses Angebot dauerhaft anzubieten.

Die Projektgruppe "Gesundheitsberichterstattung" beim Bundesverband der Innungskrankenkassen hat die Turbulenzen um den § 20 SGB V relativ unbeschadet überstanden. Im Allgemeinen aber ist die Praxis der betrieblichen Gesundheitsförderung der Innungskrankenkassen seit Änderung des § 20 SGB V im November 1996 in weiten Teilen zum Erliegen gekommen. Fast alle Projekte, mit Ausnahme des bis auf Mitte 1997 befristeten ALLHand-Projektes [A-3]), sind mit Beginn des Jahres 1997 abgebrochen worden, so z.B. auch das hier dokumentierte Modellprojekt für Dachdecker (A-8) oder die Zukunftswerkstatt als Regelangebot (A-2). Mit dem Abbruch der Projekte ging i. d. R. auch die Versetzung oder Entlassung der Mitarbeiter einher, die für diese Aufgaben eingesetzt bzw. extra angeworben worden waren. Damit wurden auch das mit den Modellprojekten gewonnene Wissen und die in den Kassen geschaffenen Organisationsstrukturen stark beeinträchtigt.

#### *2.2.2.2. Projekte der Berufsgenossenschaften*

Die hier zusammengestellten Projekte verschiedener Berufsgenossenschaften stehen alle im Kontext der Vorbereitung und Konzeptionierung der präventionsfachlichen Betreuung ihrer kleinbetrieblichen Mitglieder.

Diese im Zuge der Arbeitsschutzpolitik der EU rechtsverbindliche Generalisierung ihres Präventionsauftrages stellt für die Unfallversicherungsträger ein qualitativ und quantitativ anspruchsvolles Problem dar. So sind bei den meisten Berufsgenossenschaften rd. 80 Prozent der Mitglieder Kleinbetriebe, bei manchen sogar über 90 Prozent. Darüber hinaus ist die Branchenstruktur in diesem Betriebsgrößensegment ausgesprochen heterogen, d.h. das Spektrum der versicherten Tätigkeiten und der jeweiligen Arbeitsbedingungen ist sehr breit. Berufs- und Tätigkeitsbilder der Versicherten sowie die gesundheitlichen Gefährdungen variieren entsprechend und müssen teilweise noch ermittelt bzw. erforscht werden. Hinzu kommt, dass die Kleinbetriebe sektoral in nach verschiedenen Prinzipien organisierten überbetrieblichen Zusammenschlüssen gegliedert sind (z.B. unterscheiden sich hier Handwerk, Industrie und Handel).

Vor diesem Hintergrund haben einige Unfallversicherungsträger Modellprojekte zur Entwicklung geeigneter Umsetzungskonzepte durchgeführt. Allein die Berufsgenossenschaften der Bauwirtschaft, die aufgrund ihres sehr hohen Kleinbetriebsanteils von 98 Prozent schon vor rd. 20 Jahren mit dem Aufbau eines eigenen Arbeitsmedizinischen Dienstes (AMD) begonnen hatten, verfügten vor der gesetzlichen Verpflichtung über ein ausgebautes Netz von stationären Zentren und mobilen Untersuchungseinheiten, das alle Funktionen der Betriebsärzte nach ASiG wahrnimmt.

Parallel zu diesen Anforderungen verpflichtet das zum 21.8.1996 in Kraft getretene "Gesetz zur Umsetzung der EG-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz und weiterer Arbeits-

schutz-Richtlinien" (Arbeitsschutzgesetz) alle Unternehmer, tätigkeitsbezogene *Gefährdungsbeurteilungen* aller Arbeitsplätze im Betrieb vorzunehmen. Auch hierfür haben viele Berufsgenossenschaften im Vorfeld Möglichkeiten der Unterstützung ihrer Mitgliedsbetriebe ausgelotet und selbst Gefährdungsanalysen für Berufsgruppen erstellt und/oder Handlungshilfen ("Leitfäden") für die Gefährdungsermittlung erarbeitet.

Eines der ersten Pilotprojekte dieser Art war der "**Modellversuch zur sicherheitstechnischen Betreuung von Klein- und Mittelbetrieben**" der Süddeutschen Eisen- und Stahl-Berufsgenossenschaft (B-1) (Stoll 2000; Grünwald 1989). Dabei sollten in Betrieben mit 31 bis 50 Beschäftigten Alternativen sowohl zur ausschließlichen Bestellung betrieblicher Sicherheitsfachkräfte als auch zur Betreuung durch überbetriebliche Dienste erprobt werden. Das Grundkonzept sah die Qualifizierung verschiedener betrieblicher Akteure vor, wobei drei Modellvarianten erprobt wurden: Qualifizierung

- des Unternehmers ("U-Modell")
- eines fachkundigen Mitarbeiters ("F-Modell")
- oder beider ("U/F-Modell").

In den Modellversuch waren insgesamt 481 Schlosserei- und Kfz-Betriebe einbezogen. Die Effizienz des Modellversuchs wurde durch die wissenschaftliche Begleitforschung anhand eines Vergleichs der Arbeitsschutzsituation vor Beginn und nach Beendigung des Modellversuchs überprüft. Messkriterien waren zum einen die Beurteilungen des Arbeitsschutzniveaus in den Betrieben durch Technische Aufsichtsbeamte, zum anderen die Einschätzungen der beteiligten Unternehmer und Fachkundigen.

Die Beurteilung des Arbeitsschutzniveaus nach dem Modellversuch konnte in knapp der Hälfte der Fälle (44%) eine Verbesserung feststellen, während in je etwa einem Viertel keine Veränderung (24%) oder gar eine Verschlechterung (22%) konstatiert werden musste.

Für diesen Befund war weniger entscheidend, an welcher Modellvariante der Betrieb teilgenommen hatte, als vielmehr, dass es sich um Schlossereien handelte, in denen das Arbeitsschutzniveau zu Beginn vergleichsweise niedrig war, d.h. eine Verbesserung relativ leicht zu erreichen war. Die Frage, warum in fast der Hälfte der Fälle keine Verbesserung des Arbeitsschutzniveaus festzustellen war, wird in der Dokumentation nicht weiter verfolgt.

Zur Bewertung der spezifischen Effekte der einzelnen Modellvarianten wurde untersucht, wie sich bei den Unternehmern (!) das Informationsniveau über Arbeitsschutzfragen und die generelle Einstellung zum Arbeitsschutz verändert hatten. Die größten (der insgesamt eher bescheidenen) Veränderungen wurden für das U-Modell festge-

stellt. Sowohl bei den Unternehmern als auch bei den qualifizierten Beschäftigten bestanden aber nach dem Modellversuch erhebliche Unklarheiten über Rolle und Aufgaben der "Fachkundigen". Die Begleitforschung schließt daraus, dass "diese Inhalte [...] offensichtlich in den Qualifizierungsmaßnahmen nicht ausreichend behandelt" worden waren (Diekershoff 1989: 35). Ob allerdings ein entsprechendes Handlungskonzept für die Rolle des Fachkundigen – in Abgrenzung zu Sicherheitsfachkraft und Sicherheitsbeauftragtem – vorlag, bleibt unklar. Die wissenschaftliche Begleitforschung und Evaluation kam insgesamt zu dem Schluss, dass "ohne die Qualifizierung des Unternehmers [...] kein sinnvoller betrieblicher Arbeitsschutz möglich [...]" ist (ebd.). Darüber hinaus wird die fortlaufende Beratung des Unternehmers durch überbetriebliche Institutionen empfohlen. Die Schulung von Mitarbeitern zu "Fachkundigen" dagegen habe weder zu einer funktionierenden Kooperation zwischen Fachkundigem und Unternehmer, noch zu einer breiteren Verankerung des Arbeitsschutzes auf Belegschaftsebene geführt.

Dieser Modellversuch kann als konzeptionelle Grundlage für das Unternehmermodell angesehen werden. Die Ausgangsthese, dass der Unternehmer für den Arbeitsschutz die zentrale Figur im Betrieb sei, wird allerdings empirisch nicht erhärtet. So notwendig es ist, dass der Unternehmer um seine Verantwortung im Arbeitsschutz weiß und ihm einen gebührenden Stellenwert einräumt, kann daraus nicht unmittelbar – ohne Hypothesen über Vermittlungsprozesse und Wirkungsketten – auf einen wirksameren Arbeitsschutz geschlossen werden, zumal auch die beiden Alternativmodelle, die auf einer belegschaftsnäheren bzw. breiteren Kompetenzverteilung basieren, im zu Grunde liegenden Handlungskonzept für die Fachkundigen unklar bleiben. Vieles deutet darauf hin, dass sich der Modellversuch nicht systematisch der betrieblichen Handlungsstrukturen vergewissert hat, sondern sich allein auf die unabhängigen Variablen des Qualifikations- bzw. Informationsniveaus verlassen hat. Insofern ist die Feststellung, dass die Ausbildung eines Fachkundigen nicht zu einer funktionierenden Beratung des Unternehmers geführt hat und er in der betrieblichen Praxis auf den Status eines meist wirkungslos bleibenden Sicherheitsbeauftragten zurückfällt, nicht überraschend. Dass sich in diesem Modell die Qualifizierung eines Mitarbeiters als unwirksam herausstellte, ist umso überprüfenswerter, als sich die weitaus meisten der an dem Modellversuch teilnehmenden Betriebe bei der Wahl einer Modellvariante für das Fachkundigen-Modell entschieden hatten, d.h. hierfür die größte Bereitschaft vorhanden war.

Ebenfalls sehr früh wurde in Bezug auf die arbeitsmedizinische Betreuung von Kleinbetrieben von der Berufsgenossenschaft Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege ein **Pilotprojekt zur arbeitsmedizinischen Betreuung des Frisörhandwerks bzw. der Kleinbetriebe** (B-2) durchgeführt. Grundlegendes Ausgangsproblem hierfür war die ansteigende Zahl der Hauterkrankungen bei Frisören. Neben medizinisch-ärztlichen Fragestellungen sollten dabei auch praktisch-organisatorische Probleme der Durchführung einer überbetrieblichen arbeitsmedizinischen Betreuung verfolgt

werden. Im zweiten Teil der Studie wurden weitere Betriebsarten einbezogen, z.B. Arztpraxen, Krankengymnasten, Massagepraxen, Kindertagesstätten etc. Die Tätigkeit der Arbeitsmediziner in den Betrieben umfasste die Begehung, Beurteilung von Arbeitsabläufen, eine Beratung des Arbeitgebers sowie Befragung, Beratung und – soweit möglich – Untersuchung der Beschäftigten.

Bei dieser modellhaften Erprobung einer anvisierten flächendeckenden Betreuung zeigten sich einige typische Zugangsschwellen zu den Betrieben. Das Projekt wurde zunächst durch Anschreiben bei den betroffenen Verbänden und Gewerkschaften angekündigt. Außerdem wurden die einbezogenen Betriebe durch Anschreiben sowohl der BGW als auch des BAD informiert. Dennoch mussten zusätzliche Maßnahmen ergriffen werden, um die Betriebe zur Teilnahme zu motivieren. Bei der sich nach fünf bis zehn Tagen anschließenden telefonischen Kontaktaufnahme zeigte sich, dass der Inhalt der Anschreiben häufig bereits wieder vergessen (oder gar nicht wahrgenommen) worden war. Die Vorbehalte, die gegen eine Teilnahme geäußert wurden, bezogen sich zum einen auf die erforderlichen zeitlichen, finanziellen und organisatorischen Ressourcen, zum anderen grundsätzlich auf den Sinn einer solchen Betreuung, da man im eigenen Betrieb keinen Handlungsbedarf sah. Eine besonders schwierige Zielgruppe stellten die Mitglieder aus dem Bereich der niedergelassenen Ärzteschaft dar, die die Notwendigkeit für eine arbeitsmedizinische Betreuung grundsätzlich in Frage stellten.

Die geschilderten Schwierigkeiten verweisen auf Zugangsschwellen, die vorab nicht genügend berücksichtigt worden waren. Zum einen wurde zunächst die Bedeutung der überbetrieblichen Ebene unterschätzt. Aufgrund der Erfahrungen aus dem ersten Teil des Projekts wurden daraufhin im zweiten Teil zusätzliche Einführungsveranstaltungen durchgeführt, Gespräche mit Innungsoberrmeistern, der Kreisärzteschaft etc. geführt. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Durchführung zusätzlicher Veranstaltungen in Berufsschulen und überbetrieblichen Ausbildungszentren zur Information von Auszubildenden. Unseres Wissens ist dies das einzige berufsgenossenschaftliche Projekt, in dem – wenn auch erst auf die Hinweise aus Innungskreisen – überhaupt Beschäftigte in die Ansprachestrategie einbezogen wurden.

Zum anderen wurden die Anforderungen an die sachlich-inhaltliche Begründung des Projektes unterschätzt, so dass sich die telefonische Kontaktaufnahme nicht auf eine Terminvereinbarung beschränken konnte und von den durchführenden Ärzten selbst erledigt werden musste. Dies verweist darauf, dass zwar aus Sicht der BG das Problem der zunehmenden Hauterkrankungen evident ist, nicht aber zwingend aus Sicht des einzelnen Betriebes, besonders wo ein entsprechendes Problem noch nicht aufgetreten ist.

Die Pilotstudien des BAD lieferten der BGW Anhaltspunkte für die Gestaltung der einschlägigen Unfallverhütungsvorschrift (z.B. über realistische Einsatzzeiten für Be-

triabsärzte) und die Modellentwicklung des **Betriebsärztlichen und sicherheitstechnischen Dienstes der BGW (BuS-Dienst)** (B-3). Diese Serviceeinrichtung sollte den Betrieben die Übersicht über den Anbietermarkt abnehmen und ihnen auf Wunsch ausgewählte, nach Qualitätsgesichtspunkten geprüfte präventionsfachliche Dienste vermitteln. Dem sehr breiten und heterogenen Mitgliederspektrum der BGW wurde dadurch Rechnung getragen, indem den Anbietern (vom TAD erstellte) Aufgabenkataloge vorgegeben wurden, die ein betriebstyp- und tätigkeitsspezifisches Vorgehen sicherstellen sollten.

Die Inanspruchnahme des BuS-Dienstes war durch ein sog. Auffangmodell geregelt: Die Teilnahme sollte grundsätzlich freiwillig sein. Wer allerdings ein Jahr nach Inkrafttreten der Unfallverhütungsvorschrift keine andere Form der Betreuung nachweisen konnte, sollte automatisch dem Dienst angeschlossen werden. Den Mitgliedern wurde also auch die Möglichkeit der Regelbetreuung oder der Betreuung über ihre berufs- und wirtschaftsständischen Verbände offen gehalten. Daneben sollten auch Kombinationen der verschiedenen Betreuungsformen möglich sein.

Die Vorzüge dieses Modells liegen zweifellos in seiner Variabilität, die den Mitgliedern ermöglichen soll, die für das eigene Unternehmen angemessenste Variante auszuwählen. Berücksichtigt man die sehr große Zahl von Kleinbetrieben – nahezu 95 Prozent der rund 450.000 Mitgliedsbetriebe der BGW sind Kleinbetriebe –, resultieren daraus allerdings eine Reihe von Problemen, die zur Aufgabe des Modells beigetragen haben. So zeigte sich z.B. als Kehrseite der Variabilität der verwaltungstechnisch-organisatorische Aufwand der Steuerung. Da man den Betrieben – u. a. aus ordnungspolitischen Erwägungen – den Anschluss an den BuS-Dienst oder die Wahl einer anderen Versorgungsvariante vorbehielt, ergaben sich nicht nur Schwierigkeiten bezüglich der Berechnung der teilnehmenden Betriebe (und damit des BG-internen und externen Personalbedarfs usw.), sondern auch eine Vielzahl von aufwendigen Abrechnungsmodalitäten. Gleichzeitig verkomplizierte der Wettbewerb der Dienste auch auf Seiten der Anbieter das Verwaltungsverfahren. Steuerung und Verwaltung des BuS-Dienstes geraten offenbar bei derart großen Mitgliederzahlen an Grenzen. Gleichzeitig führen die erhöhten Aufwände zur Verteuerung des Modells und damit auch zu sinkender Attraktivität und Inanspruchnahme des BuS-Dienstes (ausführlicher in Fromm 1999).

Einen anderen Weg der arbeitsmedizinischen Betreuung verfolgt die Holz-BG. Sie bietet für ihre Mitgliedsbetriebe einen mobilen Dienst an, den **Sicherheitstechnischen und Arbeitsmedizinischen Dienst (SAMD)** (B-4). Vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung der Holzstaubproblematik war dieser Dienst in der Aufbauphase v.a. mit betriebsärztlichen Fragestellungen befasst.

Die Idee eines mobilen, die Betriebe vor Ort anfährenden Dienstes basiert auf der besonderen Mitgliederstruktur der Holz-BG: Nicht nur sind es viele kleine Unterneh-

men, die betreut werden müssen, sie befinden sich auch häufig in ländlichen Gebieten, sodass die arbeitsmedizinische Betreuung mit längeren Fahrzeiten verbunden ist. Durch den mobilen Dienst fallen diese Zeiten nicht bei den Beschäftigten bzw. Betrieben an. Der Untersuchungswagen – das sog. Klinomobil – fährt direkt zu den Betrieben oder in ihre unmittelbare Nähe.

Der Dienst übernimmt alle Aufgaben des Betriebsarztes nach ASiG und steht ausschließlich den Mitgliedsbetrieben zur Verfügung. Die Inanspruchnahme dieses Modells wird ebenfalls durch eine 'Auffangregelung' gelöst: Betriebe, die bis Ende 1996 keinen Betriebsarzt verpflichtet hatten, wurden automatisch dem SAMD (und der damit fälligen Sonderumlage) angeschlossen.

Vorteile dieser Betreuungsvariante liegen zunächst in der Minimierung der Zeitaufwände für die Betriebe. Darüber hinaus sind vertiefte Branchenkenntnisse bei den eingesetzten Ärzten vorhanden. Sie verfügen über die entsprechende Fachkunde, auch spezielle Vorsorgeuntersuchungen, z.B. für Buchen- und Eichenholzstaub-exponierte Beschäftigte durchzuführen. Außerdem übernimmt der Dienst alle anfallenden Verwaltungsarbeiten für die Betriebe, d.h. er führt die Gesundheitskartei und sichert die Terminverfolgung für Nachuntersuchungsfristen. Das Modell ist also an möglichst weitgehender Entlastung des Unternehmers v.a. von den organisatorisch mit der Betreuung verbundenen Aufgaben und Aufwänden zugunsten eines überbetrieblichen Informationsmanagements orientiert.

Die **Steinbruch-BG** erprobt im Zusammenhang mit der **arbeitsmedizinischen Betreuung eine Variante des Unternehmermodells (B-5)**. Dies ist insofern Neuland, als dieses bisher nur für die sicherheitstechnische Seite der Präventionsfachkunde erwogen wurde. Das Modell sieht sog. Informations- und Motivationsseminare für den Unternehmer vor, denen sich in regelmäßigen Abständen (alle vier Jahre) eine Fortbildung anschließen soll. Dadurch soll er befähigt werden, selbst den Bedarf für sicherheitstechnische Beratung und arbeitsmedizinische Betreuung zu erkennen. Basis hierfür soll zukünftig eine Gefährdungsanalyse sein, die der Unternehmer idealerweise selbst durchführen kann. An den dabei ermittelten Problemstellungen soll sich der Umfang der externen Beratung durch Sicherheitsingenieure und Betriebsärzte der BG orientieren.

Unmittelbar im Vorfeld der Einführung bzw. des gestaffelten Inkrafttretens der neuen Unfallverhütungsvorschriften wurde vom TAD der Maschinenbau- und Metall-BG die **Schwerpunktktion Arbeitsmedizinische Betreuung in Kleinbetrieben (AMIK) (B-6)** begonnen. Vorrangiges Ziel der Aktion war, den bisher von der präventionsfachlichen Betreuung ausgenommenen Betrieben (unter 31 Mitarbeitern) den Einstieg in die neue Situation durch gezielte Information und Beratung zu erleichtern. Hierzu wurden Teams aus Technischen Aufsichtsbeamten und vertraglich verpflichteten Arbeitsmedizinern aus überbetrieblichen Zentren gebildet, die gemeinsam die – vorher

angeschriebenen – Betriebe aufsuchten. Die Unternehmer wurden zunächst über die neuen Vorschriften und Möglichkeiten der Umsetzung – bis hin zur Benennung betriebsnaher Anbieter – informiert. Außerdem wurden Betriebsbesichtigungen durchgeführt. Die dabei erhobenen Daten dienen zum einen der Information des Unternehmers und der Hilfestellung bei der Aufstellung eines Gefahrstoffverzeichnisses. Zum anderen dienen sie als Grundlage für die betriebspezifische Tätigkeit des zu bestellenden Betriebsarztes. Darüber hinaus sollte durch die Aktion für die Beschäftigten ein erster Kontakt mit dem Betriebsarzt hergestellt werden. Für den TAD bot die flächendeckende Erhebung die Möglichkeit, genauere Hinweise auf Problemschwerpunkte zu erhalten, die für die Präventionsarbeit fruchtbar gemacht werden können.

Ein Vorzug dieses Projekts ist seine interdisziplinäre Anlage aus medizinischen und technischen Fachkenntnissen. Allerdings warf dies in manchen Betrieben auch Fragen nach der 'Doppelbearbeitung' bzw. Arbeitsteilung auf. Erfolgreich dürfte auch die Verbindung von Intervention und – kostenloser – Dienstleistung einzuschätzen sein: Der Betrieb erhält nicht nur einen 'Mängelbericht', sondern es wird ihm auch die Erfüllung bestimmter Anforderungen (Gefahrstoffverzeichnis) erleichtert. Kritik wurde von den Betrieben und Innungen allerdings an einigen konkreten Anforderungen der neuen Unfallverhütungsvorschriften geübt, z.B. der jährlich zu wiederholenden Beratung mit starren Einsatzzeiten.

Bei der relativ umfänglichen Grunderhebung zeigte sich, dass die wesentlichen 'Mängel' in den Kleinbetrieben nicht so sehr in den materiell-technischen Gegebenheiten liegen, sondern v.a. in der organisatorischen Bearbeitung, dass also z.B. Vorsorgeuntersuchungen zwar durchgeführt, aber nicht dokumentiert worden waren. Die vorgängige Annahme der generell defizitären Arbeitsschutzsituation in Kleinbetrieben bestätigte sich also nicht bzw. muss differenziert werden. Ein generelles Informationsdefizit auf Seiten der Unternehmer kann nicht unterstellt werden. Gestützt auf diese Erfahrungen hat die BG in Zusammenarbeit mit IKK und zuständiger Behörde ein einfaches Dokumentations- und Organisationsinstrument entwickelt (Ordner 'Handlungshilfen für den Arbeitsschutz in Klein- und Mittelbetrieben'). Der Nutzen eines solchen Informationsmanagements ergibt sich allerdings nicht primär auf der betrieblichen Ebene (aus der Arbeitsschutzsituation), sondern wesentlich auch aus den Nachweis- und Dokumentationsanforderungen der überbetrieblichen Einrichtung, hier der BG.

Ein weiteres Projekt der Maschinenbau- und Metall-BG, das unter dem Kürzel "**Pilotmodell Ost (PMO)**"<sup>26</sup> bekannt geworden ist, verfolgte das Ziel, das westdeutsche

---

<sup>26</sup> Formeller Titel: "Entwicklung neuer Modelle zur Gestaltung betrieblicher Arbeitsschutzsysteme und ihrer Schnittstellen zum überbetrieblichen Arbeitsschutzsystem in Betrieben der neuen Bundesländer im Bereich der Maschinenbau- und Metall-BG".

Arbeitsschutzsystem in den neuen Bundesländern aufzubauen und zu verankern. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die Integration kleiner und mittlerer Unternehmen gelegt, weshalb hier etwas ausführlicher darauf eingegangen werden soll.

Das Projekt (B-7) ist in einen anspruchsvollen mehrdimensionalen Zielrahmen eingebettet. Über das operative Ziel der Entwicklung zeitgemäßer Modelle des betrieblichen Arbeitsschutzes und entsprechend gestalteter Schnittstellen zum berufsgenossenschaftlichen System hinausgehend, sollten zugleich "Strukturveränderungen im Denken und Handeln der Menschen in den neuen Mitgliedsbetrieben" (Maschinenbau- und Metall-BG 1997: 7) sowie interne Innovationen berufsgenossenschaftlicher Aufsichts- und Beratungstätigkeit initiiert werden, womit insbesondere beratungs- und dienstleistungsorientierte Arbeitsstile von TAP angezielt waren.

Die Projektaktivitäten im *kleinbetrieblichen* Segment konzentrierten sich ausschließlich auf wichtige Zweige des ostdeutschen Metallhandwerks, im Wesentlichen Metallbau-, SHK- und Kfz-Handwerk. Im Mittelpunkt standen regionale Modellversuche, in denen verschiedene Varianten zwischen- und überbetrieblicher Arbeitsschutzstrukturen entwickelt und erprobt wurden. Die Modellversuche im Handwerksbereich bauen einheitlich auf zwei aus unserer Sicht problematischen Prämissen auf, die im Projekt nicht empirisch überprüft werden:

Die erste These geht von einer strukturell zentralen Rolle des Betriebsinhabers für den betrieblichen Arbeitsschutz aus, an die er "schrittweise herangeführt" werden muss, um seine "Fürsorge- und Aufsichtspflicht intensiver und komplexer erkennen, verinnerlichen und daraus in eigener Verantwortung Handlungen ableiten" zu können (a.a.O.: 54). Auch hier begegnen wir wieder der Überbetonung operativer Führungsverantwortung des Inhabers, die angesichts der faktischen Kompetenz- und Aufgabenverteilungen in Kleinunternehmen nicht unproblematisch ist. Es entsteht damit die Versuchung, die Komplexität kleinbetrieblichen Arbeitsschutzes auf "Unternehmerpsychologie" zu reduzieren.

Die zweite These unterstellt, dass kleinbetriebliche Präventionskonzepte nur als überbetriebliche Betreuungsmodelle zu denken seien. Deutlich wird betont, dass "Ausgangspunkt im Kleinbetriebsmodell zunächst einmal die überbetriebliche Kooperationsebene" sei (a.a.O.: 56). Die konkrete *betriebliche* Praxis im Umgang mit Sicherheit und Gesundheit wird selbst nicht näher untersucht und bleibt, mit Ausnahme bekannter Standardthesen zur Struktur des Kleinbetriebes und zur Rolle des Unternehmers, weitgehend eine Blackbox. Unter dem insofern irreführenden Etikett "Handlungsmodelle für Kleinbetriebe" werden ausschließlich *zwischen- und überbetriebliche* Vernetzungsmöglichkeiten mit dem institutionellen Arbeitsschutz behandelt. Das aus unserer Sicht vorgängige Problem *betrieblicher* Leitbilder und Praxismodelle wird nicht behandelt.

Die systemische Bedeutung der handwerklichen Selbstverwaltungsstrukturen für die Prävention wird hoch eingeschätzt. Aber beim Versuch, "die Strukturen des deutschen Handwerks – zum Beispiel Innungen und Kreishandwerkerschaften – für die Durchsetzung (!) von Sicherheit und Gesundheitsschutz im einzelnen Handwerksbetrieb" (a.a.O.: 73) zu instrumentalisieren, zeigten sich dann doch erhebliche Widerstände und Konfliktpotenziale. Im Einzelnen wurden vier Modelle auf verschiedenen Ebenen der handwerklichen Selbstverwaltung erprobt.

Die Absicht, "offene Gesprächskreise auf Innungsebene" (Metallbau) einzurichten, in denen ein Erfahrungsaustausch zwischen TAP und interessierten Handwerksunternehmern stattfindet, ist mangels Interesse und Eigeninitiative der Betriebsinhaber praktisch gescheitert. Näheres über die Ursachen ist dem Bericht nicht zu entnehmen; vermutlich sind es die sehr strengen Nutzenerwartungen gewesen, mit denen Handwerksmeister außerbetrieblichen Angeboten begegnen.

Ein weiteres Modell zielte auf die Einrichtung eines "*Arbeitsausschusses für Sicherheit und Gesundheit*", ebenfalls auf Innungsebene (SHK-Gewerk). Analog zum Arbeitsschutzausschuss nach ASiG trafen sich dort Innungsgeschäftsführung, Vertreter der überbetrieblichen arbeitsmedizinischen und sicherheitstechnischen Betreuung, TAP und Gewerbeaufsicht. Ziel war die Diskussion innungsspezifischer Probleme und Lösungsansätze und die Ventilierung der Ergebnisse über Versammlungen und Mitteilungsblatt der Innung. Eine wesentliche Voraussetzung für den Anfangserfolg dieses Modells sehen die Projektorganisatoren in der zunächst weitgehend einheitlichen präventionsfachlichen Betreuung der Innung, die aus dem Anschlusszwang nach § 719 RVO resultierte. Mit Auslaufen dieser Übergangsbestimmung muss mit einem *Pluralismus an Betreuungsformen und -trägern* (Unternehmermodell, Einzelverträge und Innungsangebot für Regelbetreuung) gerechnet werden. Ob ein überbetrieblicher Arbeitsausschuss diese Heterogenität noch verarbeiten kann, wird auch von den Projektbetreuern skeptisch eingeschätzt.

Im Rahmen eines weiteren Modellansatzes wurden die Möglichkeiten einer *einheitlichen sicherheitstechnischen und arbeitsmedizinischen Betreuung der Betriebe einer Innung durch eigene Fachkräfte* erprobt. Hier erwies sich einer der beiden Feldversuche als bedingt erfolgreich: Eine Kfz-Innung gründete nach einem bereits in Hamburg funktionierenden Modell eine Dienstleistungs-GmbH für Arbeitssicherheit, Umweltmanagement und Sachverständigenwesen, die sich, offenbar wesentlich bedingt durch die Breite des Angebotsspektrums und die Größe der Innung, wirtschaftlich konsolidieren konnte. Aber auch hier sind künftige Risiken durch das Ausscheren von Betrieben in Einzelverträge und Unternehmermodell nicht ausgeschlossen. Genau diese Ungewissheiten haben in einem Parallelversuch dazu geführt, dass zwei bereits ausgebildete Sicherheitsfachkräfte bei einer Metallbau-Innung gar nicht erst zum Einsatz kamen.

Ein analoges Modell wurde auch auf der Ebene einer Kreishandwerkerschaft erprobt. Bemerkenswert ist, dass auch hier die ursprüngliche Initiative aus der handwerklichen Selbstverwaltung stammte: Um ihre Potenziale als regionales, Gewerke übergreifendes Dienstleistungszentrum für die Innungsbetriebe zu stärken, hatte eine sächsisch-anhaltinische Kreishandwerkerschaft ein Konzept für eine Einrichtung *Gemeinsame Dienste des Handwerks (GDH)* entwickelt. Hauptzweck dieses Non-Profit-Unternehmens ist die Beratungs- und Gutachtentätigkeit auf den Gebieten des Umweltschutzes, der Qualitätssicherung und des Arbeitsschutzes. Das PMO-Projekt beteiligte sich an diesem Vorhaben, indem es den Aufbau einer überbetrieblichen Arbeitsschutzbetreuung konzeptionell beratend unterstützte. Parallel erfolgte eine zusätzliche Anschubfinanzierung aus Mitteln des Landesamtes für Arbeitsschutz. Das Modellkonzept sieht ein je spezifisches Angebotspektrum auf den Ebenen Einzelbetrieb (Einzelfallberatung), Innung (beispielhafte gewerkspezifische Lösungen) und Kreishandwerkerschaft (allgemeine Grundlagen des Arbeits- und Umweltschutzes) vor. Die Eigenevaluation im Rahmen des PMO-Projektes bescheinigt dem Modell sowohl eine wirtschaftliche Konsolidierung auf der Grundlage breiter Akzeptanz bei den Innungen als auch die Nutzung verschiedener Ebenen der Zusammenarbeit mit der Maschinenbau- und Metall-BG. Auch werden Verknüpfungsmöglichkeiten mit den Ansätzen "überbetriebliche Gesprächskreise" und "Arbeitsausschuss Arbeitsschutz" gesehen.

Mit diesem Modell werden allerdings die Grenzen eines branchenbezogenen Konzeptes überschritten und perspektivisch eine Reihe von Fragen und Problemen der kleinräumigen Kooperation und Koordination zwischen einer Vielzahl von Einzelberufsgenossenschaften aufgeworfen, die im Projekt zwar allgemein angedeutet, jedoch selbst nicht weiter bearbeitet worden sind. Grundsätzlich muss die Frage gestellt werden, ob hier noch ein genuin berufsgenossenschaftliches Kooperationsmodell sinnvoll ist oder ob nicht die territorial gegliederte staatliche Arbeitsschutzverwaltung der geeignetere Netzwerkknoten wäre. Schließlich hängt auch der Erfolg des 'GDH-Modells' langfristig davon ab, dass möglichst viele Innungsmitglieder seine Leistungen in Anspruch nehmen und dadurch eine dichte 'korporative Vernetzung' sicherstellen.

Im PMO-Projekt wurden eine Reihe von Denkmodellen zur überbetrieblichen Betreuung und Kooperation im handwerklichen Arbeitsschutz empirisch überprüft und evaluiert. Dabei wurde der Korridor realistischer Lösungen systematisch beschrieben und eingegrenzt. Allerdings konzentriert sich das Vorhaben zu einseitig auf die über- und zwischenbetriebliche Ebene. Es werden 'Handlungsmodelle' für Berufsgenossenschaften und Handwerkseinrichtungen, nicht jedoch für 'Kleinbetriebe' erprobt (i.S. betrieblicher Praxiskonzepte). Beides ist jedoch nicht unabhängig voneinander zu konzipieren.

### 2.2.2.3 *Projekte sonstiger Träger*

In diesem Kapitel werden Projekte behandelt, die sich in Aufbau, Zielsetzungen usw. von denen der handwerksbezogenen Gesundheitsförderung und den Projekten der Berufsgenossenschaften unterscheiden. Dabei handelt es sich um zwei gewerkschaftliche Projekte (Gesundheitspolitik im Brandenburgischen Bauhandwerk [C-1]; Arbeitsschutz und Gesundheitsverhalten im Maler- und Lackierer-Handwerk [C-6]), sowie ein Projekt des Fraunhofer-Instituts für Angewandte Materialforschung (IFAM) in Kooperation mit dem Zentrum für Sozialpolitik der Universität Bremen zum integrierten Kleben in KMU (C-5).

Mit dem Projekt "**Gesundheitspolitik im Brandenburgischen Bauhandwerk**" (C-1) werden sowohl traditionelle als auch innovative Elemente der Gesundheitsförderung angewendet bzw. entwickelt. Besonderheit des Projekts ist die Bezugnahme auf den Interventionsort 'Baustelle' im Gegensatz zu Gewerke bezogenen Interventionen. Dabei wurden nicht nur solche Baustellen gewählt, wo sich durch die Zusammenarbeit vieler Gewerke zusätzliche Gefährdungen ergeben, sondern auch die wechselnden Baustellen einzelner Gewerke.

Das Projekt fußt auf einer Analyse-Phase, die eine Befragung in den vier Gewerken Maurer, Zimmerer, Dachdecker und Maler/Lackierer sowie begleitende Begehungen in den Gewerken umfasste. Bei den Begehungen wurden schriftliche Protokolle mit Hilfe eines Erhebungsbogens erstellt. Zusätzlich wurden Fotos und in Einzelfällen Videoaufnahmen zur visuellen Dokumentation gemacht. Ergänzt wurden diese Elemente um Baustellengespräche mit Vorarbeitern, Beschäftigten und Firmen-Inhabern sowie je einer Gruppendiskussion mit Maurern und Dachdeckern. Als Ergebnis wird festgestellt, dass organisatorische Mängel – neben anderen Mängeln – den real größten Störfaktor für einen guten Arbeits- und Gesundheitsschutz auf Baustellen darstellen.

Eine wichtige Zielgruppe der im Projekt modellhaft entwickelten Maßnahmen sind neben den Unternehmern und Meistern die Vorarbeiter. Im Einzelnen wurden für sie Instrumente entwickelt, die bei der Planung und Arbeitsvorbereitung helfen sollen, die Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu berücksichtigen. Ziel der Instrumente sollte sowohl die Erhöhung des Schutzniveaus als auch die Förderung gesundheitlicher Aktivitäten der Beschäftigten sein. Die Instrumente beziehen sich ausschließlich auf arbeitsorganisatorische Aspekte und sind relativ komplex. Im Einzelnen handelt es sich um zwei Checklisten und eine Planungstafel, die quasi als Gedächtnisstütze zur Vermeidung gesundheitsgefährdender Situationen auf Baustellen dienen sollen. Mit Hilfe kurzer Informations- und Schulungstermine sollen die Meister und Vorarbeiter mit den Instrumenten vertraut gemacht werden. Die Beschäftigten sollen hingegen erst nachrangig und nur im Überblick die Elemente kennen lernen, die sie speziell betreffen.

Ob der Einsatz dieser relativ komplizierten Instrumente auch für kleine Bauunternehmen und deren (pro Baustelle) relativ begrenzte Arbeits- und Auftragsvolumina geeignet ist, scheint fraglich. Die Analyse eines jeden Auftrags auf seine sicherheits- und gesundheitsbezogenen Aspekte dürfte mit der oft sehr flexiblen Akquisitionspraxis kollidieren. Die Erprobung der Instrumente wurde in den vorliegenden Unterlagen angekündigt, eine Evaluation liegt aber bisher nicht vor.

Bei dem Projekt "**Arbeitsschutz und Gesundheitsverhalten im Maler- und Lackiererhandwerk**" (C-6) handelt es sich um ein Projekt relativ geringen Umfangs (ca. 3,5 Monate Laufzeit). Ziel des Projekts war, die Interessen der Beschäftigten am eigenen Gesundheitsschutz durch außerbetriebliche Bildungsangebote zu stärken. Auf Basis der Ergebnisse einer mündlichen Befragung von 15 Malern in Hessen<sup>27</sup> wurde ein Seminarkonzept erarbeitet. Zunächst konnte nur eines von zwei Wochenendseminaren durchgeführt werden. Trotz intensiver Bemühungen und günstiger Ausgangsbedingungen konnte ein zweites Seminar, allerdings nur als Tagesveranstaltung, erst nach Projektende durchgeführt werden. Auf der Grundlage der Befragungsergebnisse und der Seminarerfahrungen wurden eine Reihe von Empfehlungen für ein zukünftiges Vorgehen entwickelt, wie die der Notwendigkeit praxisbezogener Lerninhalte und der Relevanz von hinzuzuziehenden Experten. Empfohlen wird außerdem, dass Folgeseminare sich nicht über ein ganzes Wochenende erstrecken sollten, sondern eher als eine Reihe von Informationsveranstaltungen von jeweils zwei Stunden und im monatlichem Abstand konzipiert sein sollten.

Offensichtlich war es schwierig, genügend Teilnehmer für die Seminare zu gewinnen. Um diesem Problem künftig vorzubeugen, wird vorgeschlagen, die Teilnehmerschaft auf besonders Interessierte, z.B. Beschäftigte mit Krankheitserfahrungen und auf Multiplikatoren (aktive Gewerkschaftsmitglieder, Betriebsratsmitglieder, Sicherheitsbeauftragte), einzugrenzen. Ausgeblendet wird bei diesem Ansatz nicht nur die breite Beschäftigtenebene, sondern grundsätzlich auch die der Unternehmer. Ähnlich wie beim sog. 'Unternehmermodell' stellt sich hier mit umgekehrten Vorzeichen die Frage, ob solche Vorgehensweisen, die den kleinbetrieblichen Gesamtzusammenhang ausblenden, den Arbeits- und Gesundheitsschutz in kleinen Betrieben verbessern können.

Das Projekt "**Beratung und Betreuung von Klein- und Mittelbetrieben im Zusammenhang mit der Konzipierung und Umsetzung von Gesundheitsschutzprogrammen**" (C-2) wurde im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW von einem arbeitswissenschaftlichen Institut durchgeführt. Ausgangspunkt war die Erwartung eines dramatisch steigenden betrieblichen Informationsbe-

---

<sup>27</sup> Es wurden beispielsweise Themen wie: Gesundheitsschäden, Arbeitsbelastungen, Arbeitsschutz, Kollegen und Einstellung zum Beruf aufgegriffen.

darfs mittelständischer Unternehmen in der Folge der nationalen Umsetzung der europäischen Richtlinien zur Optimierung des Arbeitsschutzes. Dieser wachsende Informationsbedarf wird ausdrücklich auch für die "Anwendung arbeitssystembezogener, wissenschaftlicher Erkenntnisse in Betrieben" behauptet (Projektinformation 1/1993: 8). Ziel des Projektes war deshalb die Konzipierung, Erprobung und Evaluation eines generalisierbaren und institutionalisierbaren Beratungsmodells für Klein- und Mittelunternehmen. Dieses soll die Handlungskompetenz der Betriebe fördern sowie die Umsetzung von Vorschriften und Erkenntnissen – und damit auch die Aufgaben der Aufsichtsinstitutionen – unterstützen.

Mit der Schaffung "leistungsfähiger Informations- und Dokumentationssysteme" (Datenbanken) sollten zugleich neue Formen der interinstitutionellen Kooperation im Arbeitsschutz (Netzwerke) einhergehen und zur nationalen Umsetzung der EU-Rahmenrichtlinie in KMU beitragen. Im Rahmen dieser neuen Kooperationsformen ist insbesondere die Zusammenarbeit zwischen staatlichen, parastaatlichen Einrichtungen und 'externen Umsetzungsstellen' gefragt. Konzeptionell ist diese arbeitswissenschaftliche Umsetzungsstelle als Knoten eines Netzwerkes von KMU und Arbeits- und Gesundheitsschutzeinrichtungen angelegt: Die Betriebe versorgen die Umsetzungsstelle mit Daten über ihre Arbeitssysteme und erhalten im Gegenstrom kontinuierlich Beratungsleistungen bei der schrittweisen Entwicklung eines Gesundheitsschutzprogramms (Schwachstellenanalyse, Maßnahmenentwicklung, Schulung etc.). Dabei soll vorzugsweise auf standardisierte Lösungen zurückgegriffen werden, die betriebsspezifisch adaptiert (rekontextualisiert) werden. Die Aufsichtsinstitutionen sind über das Relais der Umsetzungsstelle in das Netzwerk als flankierende Fachberater, Norminterpreten und -kontrolleure eingebunden.

Der Interventionsbereich des Projektes bleibt so unscharf wie es die Verwendung der Kategorie "Klein- und Mittelbetriebe" zulässt. Implizit sind aber eher mittelständische als kleine (Metall-) Betriebe mit Ansätzen einer Formalorganisation sowie einer hierarchischen und bürokratischen Differenzierung im Blick, wie die Rede von "Führungsebene", "Arbeitsvorbereitung", "Vorschlagswesen" etc. andeutet.

Die für KMU zu erwartenden Standards von Sicherheit und Gesundheitsschutz werden aus der EU-Rahmenrichtlinie abgeleitet und sind daher sehr hoch angesetzt. Im Mittelpunkt stehen die Postulate "Risikobeurteilung" und "Arbeitsschutzprogramme". Eine strukturelle Übersetzung dieser Strategien auf KMU ist jedoch nicht zu erkennen. Da derartige Sichtweisen als KMU nicht leicht vermittelbar angesehen werden, wird in der Projektplanung ein Stimulationsprogramm gefordert, das die "Einsicht (...) in die Notwendigkeit einer innerbetrieblichen Adaption der veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen" vermittelt (ebd.: 11). Das soll zweigleisig geschehen (Information und Motivation) und jeweils Führungsebene und Mitarbeiter einbeziehen. Inhaltlich ist an eine Synthese ökonomischer (Krankenstand, Qualität), juristischer ("Sank-

tions-Prophylaxe") und ethisch-normativer (Fürsorgeprinzip) Argumentationsfiguren gedacht.

Nach vorliegenden Projektberichten scheinen die aus diesem arbeitswissenschaftlichen und unternehmerpsychologischen Ansatz abgeleiteten Maßnahmen nicht gerade erfolgreich gewesen zu sein. So gelang offenbar die Implementierung eines sieben Punkte umfassenden Gesundheitsschutzprogramms in zwei Pilotbetrieben nicht einmal rudimentär: Der Probeeinsatz eines Befragungsinstruments zur Generierung einer (arbeitsschutzbewussten) "Unternehmensphilosophie", adressiert an Betriebsleitung, Belegschaft und Kunden (Zwischenbericht 1994, Projektphase 2: 25 ff.) wurde von beiden Pilotbetrieben abgelehnt. Die Erprobung eines an arbeitswissenschaftliche Systematiken angelehnten Instruments zur "Beurteilung arbeitsbedingter Belastungen" konnte – laut Eigenevaluation – zwar Erfolg versprechend begonnen werden, auf Grund von Zeitmangel der Betriebe wurden die Analysen (d.h. die letztlich entscheidende Aus- und Bewertung) in der Projektlaufzeit jedoch nicht abgeschlossen. Vermutlich sind diese – aus unserer Sicht konzeptionell bedingten – Probleme die Ursache dafür, dass das Projekt ab Mitte der neunziger Jahre seinen anfänglichen KMU-Bezug zunehmend aufgegeben hat und sich in ein eher informationslogistisches Vorhaben verwandelt hat.<sup>28</sup>

Mit dem Projekt "**Integriertes Kleben in KMU**" (C-5) sollten speziell für Kleinbetriebe (Boots- und Modellbau) Empfehlungen für die Einrichtung von Klebearbeitsplätzen entwickelt werden, verbunden mit einem Vermittlungskonzept für arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema Gefahrstoffe. Um dieses zu erreichen wurde u. a. ein Lehrgangskonzept entwickelt und erprobt, Muster-Betriebsanweisungen erstellt, ein Leitfaden zur Gefährdungsermittlung am Arbeitsplatz und Handbücher für Unternehmer, Meister, Sicherheitsfachkräfte und Arbeitsmediziner erarbeitet. Außerdem wurden in den kooperierenden Betrieben Klebearbeitsplätze exemplarisch eingerichtet.

Nach erheblichen Akquisitionsbemühungen, bedingt durch ein insgesamt niedriges Problembewusstsein der Zielgruppe, konnten fünf Betriebe zur Mitarbeit gewonnen werden. Es wurden deren Gefährdungspotenziale untersucht und präventive Maßnahmen erarbeitet. Von besonderer Relevanz erwies sich das Finden von speziell auf die Kleinbetriebswelt abgestimmten Kompromissen zwischen sicherheitstechnischen Idealforderungen einerseits und fertigungstechnischen wie ökonomischen Randbedingungen andererseits. Weil sich die Information der Beschäftigten in Form von Betriebsanweisungen und Unterweisungen immer als Gratwanderung zwischen dem Wiegen in falscher Sicherheit und dem Auslösen von Unsicherheit bzw. Angstgefühlen zeigte, erwies es sich als besonders wichtig, systematisch über die Gefähr-

---

<sup>28</sup> Als solches wird es heute unter dem Akronym KOMNET weiter betrieben (vgl. Tielsch 1998).

dungen aufzuklären und praktikierbare Lösungsvorschläge zu machen. Außerdem galt es bei der Einrichtung von Klebearbeitsplätzen, den geringen räumlichen, finanziellen und personellen Kapazitäten der Kleinstbetriebe Rechnung zu tragen. Dies wurde z.B. durch die Empfehlung von konkreten, weniger gesundheitsgefährdenden Ersatzstoffen erreicht. Um z.B. die Anschaffung kostspieliger Absauganlagen zu umgehen, wurde als Kompromisslösung die Lagerung aushärtender Werkstücke in einem separaten Raum angeraten. Ob die zusätzlich entwickelten schriftlichen Informationsmaterialien dem Pragmatismus der Zielgruppe ähnlich gerecht werden konnten, ist jedoch nicht belegt.

### 3 Schlussfolgerungen für Arbeitsschutz und Prävention in der kleinbetrieblichen Arbeitswelt

In diesem Kapitel werden die aus unseren empirischen Befunden ableitbaren konzeptionellen Schlussfolgerungen und deren praktische Umsetzungsmöglichkeiten diskutiert. Dabei wird zunächst (3.1) ein Vorschlag für ein spezifisches **Leitbild** der Prävention in der kleinbetrieblich-handwerklichen Arbeitswelt unterbreitet, das sich bislang sowohl in der fachöffentlichen Diskussion wie in ersten lokalen Umsetzungsversuchen als grundsätzlich tragfähig erwiesen hat. Daran anschließend (3.2) werden die zentralen **Strategien und Konzepte des institutionellen Arbeitsschutzes** im Kleinbetriebssektor kritisch geprüft, wobei u. a. auf Ergebnisse eines Transferworkshops des Projektes vom Februar 2000 zurückgriffen werden kann. Den Schluss bildet die Darstellung eines von der Sozialforschungsstelle Dortmund unterstützten **Modellprojektes** der Handwerkskammer Düsseldorf, das in der praktischen Umsetzung der dargestellten Konzeptüberlegungen einige bislang erfolgreiche Schritte vollzogen hat.

#### 3.1 Konturen eines Leitbildes für die Prävention in der kleinbetrieblichen Arbeitswelt

Aufbauend auf den zuvor dokumentierten Forschungsarbeiten versucht dieses Kapitel, einige konzeptionelle Konsequenzen zur Ausgestaltung kleinbetrieblicher Prävention zu ziehen. Für eine solche gestaltungsorientierte Verdichtung eignet sich das Medium bzw. Instrument des **Leitbildes**, das für diesen Zweck zunächst gegenstandsgerecht operationalisiert und dimensioniert werden muss. Darauf folgt dann ein Vorschlag für seine inhaltliche Ausgestaltung.

##### 3.1.1 Leitbilder als Gestaltungsinstrumente

Der Leitbild-Begriff scheint sich in der Praxis der Organisationsentwicklung und Unternehmensberatung fest etabliert zu haben (vgl. Belzer (Hrsg.) 1998a). Leitbilder stehen dort für die formelle, schriftliche Fixierung des Ziel- und Wertekonsenses von *Organisationen* unterschiedlicher Art, seien es Unternehmen, Sozialversicherungseinrichtungen oder Behörden. Sie sind visionäre Selbstbeschreibungen und werden nicht selten als Synonym für *diskursiv und partizipativ generierte* Unternehmensphilosophien oder -grundsätze gebraucht. Elaborierte Varianten schließen Szenarien der Organisationsumwelt (Marktstrukturen, Kundenanforderungen usw.) sowie Operationalisierungskonzepte für die Zielerreichung, in der Regel Organisationsentwicklungsprogramme, mit ein. Leitbilder sollen das Potenzial einer Organisation hinsichtlich

- Orientierung (Ziele, Wege, Strategien),

- Kohäsion (Identitätssicherung trotz Dezentralisierung/ Teilautonomisierung),
- Koordination (Konkordanz dezentraler und kontingenter Entscheidungen) und
- Prioritätensetzung (Konzentration des Ressourceneinsatzes auf Wesentliches)

steigern (Belzer 1998b). Auf der Ebene der Organisationsmitglieder soll sich dies über ein Mehr an Identifikation, Motivation und Orientierung geltend machen; gegenüber der Organisationsumwelt können Leitbilder schließlich die gesellschaftliche Legitimation präzisieren und die Selbst- und Außendarstellung pointieren.

Belzer fügt seiner Leitbild-Lehre noch einige – auch für unsere Zwecke anregende – formale Gütekriterien an, die ein hinsichtlich Geneseprozess und Ergebnis gelungenes Leitbild anzeigen. Ein Leitbild sollte danach

- generalisierend angelegt sein, d.h. sich nicht auf Teilaspekte und -funktionen reduzieren;
- keine deterministischen und detaillierten Festlegungen treffen, sondern Freiheitsgrade der Operationalisierung lassen;
- langfristig orientiert und zeitstabil sein;
- vollständig sein, indem es (mindestens) Ziele und Wege benennt;
- empirischen Tatsachen nicht widersprechen ('wahrhaftig' sein);
- realistisch sein und keine 'Luftschlösser' bauen;
- inhaltlich konsistent (widerspruchsfrei) sein;
- emergent (aus der Organisation gewachsen) sein;
- verständlich sowie klar und bildhaft dargestellt sein.

Die meisten dieser Funktionsbestimmungen und Gütekriterien behalten nun ihre Plausibilität auch dann, wenn das zugrunde liegende Leitbild-Konzept nicht ausschließlich für singuläre Organisationen reserviert bleibt, sondern auch für definierte gesellschaftliche **Praxisfelder** auf der Schnittstelle diverser Organisationen und Institutionen angewandt werden soll. Damit ist eher ein *Meta-Leitbild* oder ein *Leitbild zweiter Ordnung* angesprochen, d.h. die Frage nach dem strategisch-normativen Orientierungs- und Koordinierungsbedarf zwischen Individuen und Einzelorganisationen, die auf einem bestimmten Themen- und Problemfeld zielorientiert und konsensgestützt kooperieren wollen bzw. müssen. Dass es sich dabei um ein Standard- und Kardinalproblem (nicht nur) moderner Präventions- und Sozialpolitik handelt, bedarf wohl keiner näheren Begründung.

Den Kontext *Arbeit und Gesundheit in der handwerklich-kleinbetrieblichen Arbeitswelt* können wir im Lichte unserer empirischen Rekonstruktion als ein solches thema-

tisch, sozial und institutionell formiertes Handlungsfeld betrachten. Seine Struktur wird insbesondere durch die institutionellen Kontexte *Handwerk* (Unternehmen, Selbstverwaltungseinrichtungen, Verbände usw.), *Arbeitsschutz* (Staat, Berufsgenossenschaften) und *Krankenversicherung* (Gesundheitsförderung) beschrieben. Noch stehen hier sektorale Leitbilder des Arbeitsschutzes (Risikoorientierung, Pathogenese-Prinzip usw.) und der Gesundheitsförderung (Ressourcenorientierung, Salutogenese usw.) und die aus ihnen abgeleiteten Strategien für kleinbetriebliche Prävention noch relativ unvermittelt (teilweise sogar disparat) nebeneinander, und beide haben das Problem des Anschlusses an die immanenten sicherheits- und gesundheitsbezogenen Handlungs- und Deutungsmuster der kleinbetrieblichen Arbeitswelt. Erst auf der Folie orientierungskräftiger Leitbilder, in denen sich vor allem die kleinbetrieblichen *Adressaten* von Innovationsansprüchen in ihrer spezifischen Arbeits- und Lebenssituation wieder finden, lassen sich aber gelungene und zielführende Kommunikations- und Kooperationsprozesse zur Verbesserung der Prävention in der kleinbetrieblichen Arbeitswelt denken.

### 3.1.2 Kategoriale Dimensionen eines Leitbildes für die Prävention im Kleinbetrieb

Unter einem Leitbild im Sinne dieser erweiterten Problemstellung wollen wir deshalb einen *Idealtypus reformierter Praxis in einem definierten gesellschaftlichen Handlungsfeld* verstehen. Konkret suchen wir also nach einem *Innovations-Szenario*, das allen Beteiligten hinreichend differenzierte Antworten und Orientierungen auf die Frage bietet, wie wir in Zukunft für Gesundheit und Sicherheit im Kleinbetrieb sorgen wollen und mit welchen Mitteln und auf welchen Pfaden diese Ziele erreicht werden sollen.

Um dem Anspruch der Vollständigkeit bzw. Ganzheitlichkeit annähernd zu genügen, sollte ein solches Leitbild zumindest die folgenden vier Dimensionen umfassen:

#### **Leit- bzw. Werkidee**

Ein Leitbild sollte auf einer idealisierten Motivstruktur des Alltagshandelns aufliegen, die im Sinne von 'Um-zu-' und 'Weil-Motiven' (Alfred Schütz) als Triebfeder der reformierten Praxis plausibel ist. Die Antwort auf das *Warum* und *Wohin* einer verbesserten betrieblichen Prävention muss dabei eine Brücke schlagen zwischen der empirischen Vielschichtigkeit praktischer Interessen und normativer Orientierungen des handwerklich-kleinbetrieblichen Milieus und den systemischen (sozialpolitischen, gesundheitsökonomischen etc.) Anforderungen einer modernen Prävention.

#### **Betriebliches Handlungsmodell**

Im Mittelpunkt eines solchen Leitbildes müsste ein in den Grundzügen generalisierbares betriebliches Handlungsmodell stehen, das die soziale Dimension und den interaktiven Vollzug der innovativen Praxis beschreibt. Auf welcher Zuweisung von

Funktionen und Verantwortung, auf welchem Grundmuster von Arbeitsteilung und Kooperation, soll 'Prävention als kleinbetriebliches Alltagshandeln' aufbauen? Entscheidendes Gütekriterium scheint auch hier die Anknüpfung an und die Verzahnung mit den in der kleinbetrieblichen Sozialordnung angelegten quasi-natürlichen Handlungsmustern zu sein, deren Ressourcenqualität im Sinne eines salutogenen Potentials nutzbar sind.

### **Praktische Instrumente**

Ein Instrumentenkonzept müsste das Handlungsmodell flankieren. Um im handwerklichen Bild zu bleiben: Praktisch gefragt ist ein standardisierter 'Werkzeugkasten' mit robust-pragmatischen Hilfsmitteln zur Unterstützung der im Rahmen des Handlungsmodells wiederkehrenden informatorischen und organisatorischen Aufgaben. Dadurch wird das betriebliche Praxismodell technisch unterstützt und seine positive Routinisierung erleichtert.

### **Externe Unterstützung und Qualitätssicherung**

Logisch stellt sich erst jetzt, nachdem ein alltagstaugliches Konzept betrieblichen Eigenhandelns Konturen gewonnen hat, die Frage nach dem systemischen Beitrag externer Akteure zu seiner Verwirklichung und Funktionssicherung. Dazu gehört sowohl die Frage nach Inhalt und Organisation komplementärer *präventionsfachlicher Dienstleistungen* (Beratung, Information, Qualifizierung) als auch die nach der Sicherung der modellimmanenten *Qualitätsstandards* (Aufsicht). In der aktuellen Diskussion wird diese Frage oft an den Anfang konzeptioneller Überlegungen gestellt, weil das vorherrschende Defizit-Modell vom Kleinbetrieb die Möglichkeiten betrieblicher Eigeninitiative und Selbstverantwortung allzu gering einschätzt.

Das soeben formal beschriebene Konstrukt (Konzept, Modell) erlangt die Qualität eines Leitbildes erst durch seine **Einbettung in einen Zukunftsdialog**. Erst seine Akzeptanz und Instrumentalisierung als Medium der zielorientierten Verständigung über künftige Praxis rechtfertigt die Rede vom Leitbild. Dieser Diskurs muss im konkreten Fall notwendig ein inter-institutioneller sein, in dessen Zentrum das Handwerk und die institutionelle Prävention (Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung) stehen müssen.

#### **3.1.3 Inhaltliche Facetten eines Leitbildes kleinbetrieblicher Prävention**

Im Folgenden werden einige zentrale Topoi der fachöffentlichen Diskussion über kleinbetriebliche Prävention, die gleichsam ein implizites Leitbild generieren, auf der Grundlage unseres empirischen Modells kritisch gewürdigt. Wir ergreifen dabei im methodischen Sinne Partei für die Binnenperspektive der kleinbetrieblichen Arbeitswelt, um von hier aus Alternativen, Akzentverschiebungen und Kurskorrekturen zu begründen.

### **Werkidee: *Gesundes Handwerk statt mehr Arbeitsschutz?***

Im pragmatischen Relevanzsystem des Handwerks positiv verankerte Leitideen für ein *Mehr, Anders* oder *Besser* im Umgang mit Sicherheit und Gesundheit sind selten. An die Stelle sachlich-inhaltlicher Begründungen und Motivationen treten oft formale Verweise auf *neue rechtliche Rahmenbedingungen*. Kaum eine einschlägige Handreichung für Kleinunternehmer, der nicht eine Formulierung voransteht wie: "Das an die Richtlinien der EU angepasste neue Arbeitsschutzrecht verlangt nun auch vom Inhaber eines Kleinunternehmens ...". Kein Wunder, dass solche selbstreferentiellen Begründungen dem Handwerker als Ausfluss wirklichkeitsferner fachbürokratischer Selbstbeschäftigung erscheinen können.

Inhaltliche Argumente für mehr Prävention sehen das Kleinunternehmen zumeist als *defiziente Konstruktion*. Dabei werden häufig in statistischer Argumentation pauschal höhere Unfallgefährdungen im Kleinbetriebssektor zur Begründung von besonderem Handlungsbedarf ins Feld geführt (z.B. Strothotte, Ziegenfuß 1997). Bei näherem Hinsehen und sorgfältiger Differenzierung ergeben sich allerdings zumindest erhebliche Zweifel, ob sich hinter diesen Aggregatdaten ein mit abnehmender Betriebsgröße linear wachsendes Risikopotenzial verbirgt. Aber selbst wenn dies zuträfe, bliebe eine deutliche Differenz zwischen der 'Krähennest-Perspektive' des institutionellen Arbeitsschützers und der Froschperspektive des kleinbetrieblichen Alltags. Denn für den *einzelnen* Kleinbetrieb ist – zumindest der schwere – Arbeitsunfall ein seltenes und im Wortsinne unberechenbares Ereignis. Unfallverhütung hat deshalb bei weitem nicht die handfeste strategische Bedeutung wie im Großunternehmen.

Die *Senkung von Krankenständen* könnte da schon ein gewichtigeres Motiv darstellen, weil krankheitsbedingte Personalausfälle die Kleinunternehmen des Handwerks häufiger als Unfälle und – wegen der dünnen Personaldecke – nicht minder schmerzhaft treffen. Die Überzeugung, dass sie durch Prävention nennenswert reduzierbar sind, ist unter Kleinbetrieben allerdings nicht sehr verbreitet. Der Krankenstand ist hier strukturell niedrig. Wer im Handwerk ausfällt, hat in der Regel 'gute' außermotivationale Gründe dafür. Das überwiegend motivationale Absentismus-Potenzial, das instrumentalistische Gesundheitsförderung in großen Unternehmen mit z. T. kurzfristig messbarem Erfolg beeinflusst, ist im kleinen Handwerksbetrieb strukturell unmöglich: Es wäre schon in geringster Dosierung tödlich und wird gleichsam durch 'soziale Immunmechanismen' (Leistungsethos, Gemeinschaftsgeist, soziale Kontrolle) permanent kontrolliert. Die Verheißungskraft eines auf Krankenstandsreduzierung fixierten Typs von Gesundheitsförderung für Kleinunternehmen sollte deshalb nicht überschätzt werden.

Wenn aber Triftigkeit und Erfolgsperspektiven von Unfallverhütung und Krankenstandsreduzierung für die handwerklich-kleinbetriebliche Arbeitswelt keineswegs ausgemacht sind, dann greifen auch zentrale *betriebswirtschaftliche* Argumente für Prä-

vention weitgehend ins Leere. Der betriebliche Zusammenhang von Prävention und Ökonomie muss demnach subtiler und positiver, d.h. jenseits bloßer Kostenvermeidungsstrategien, entwickelt werden. Den Kleinunternehmer da zu adressieren, wo er nach herrschender Meinung am empfindsamsten ist, nämlich 'an der Geldbörse', ist mit seriösen Argumenten also gar nicht einfach.

Wenig tragfähig ist schließlich auch die Argumentation, die auf die unzureichende Teilhabe der kleinen Unternehmen an den *formalen Ressourcen und Praktiken* des institutionellen Arbeitsschutzes (Expertensysteme, bürokratische Routinen, sicherheitstechnische Strategien usw.) abstellt und in deren kleinbetrieblicher Implementation eine Lösung sieht. Diese Strategie ist unsensibel gegenüber den natürlichen Ressourcen von Gesundheit und Prävention im Kleinbetrieb und konfligiert heftig mit der verbreiteten Binnensicht, die Kern- und Leitrisiken des Gewerkes und Betriebes auf der Basis betrieblich-fachlicher Kompetenz und gesunden Menschenverstandes bewältigen zu können. Das bei den Handwerksunternehmern sehr ausgeprägte *Deutungsmuster der Selbständigkeit* beansprucht auch für dieses Feld prinzipielle Gültigkeit.

Eine leitbildfähige Werkidee sollte positiv, milieuspezifisch und zukunftsweisend sein. Zwingend ist damit die Bezugnahme auf die **Zukunftsdiskussion im Handwerk**, die an Intensität deutlich zunimmt. Unter programmatischen Titeln wie 'Meister der Zukunft' oder 'Handwerkskultur' (Zentralverband des Deutschen Handwerks 1997a und 1997b) findet gegenwärtig – zumindest auf verbandlicher Ebene – eine Modernisierungs-Diskussion statt, deren Positionen und Perspektiven ein Präventionsleitbild nicht ignorieren sollte.

Christine Ax, Mitarbeiterin der *Zukunftswerkstatt* der Hamburger Handwerkskammer, liefert eine Vielzahl empirischer und praktischer Belege dafür, dass die handwerkliche Wirtschaftsweise im Konzept eines *nachhaltigen Wirtschaftens* weit mehr als nur eine Überlebenschance in der Nische hat (Ax 1997). Regionalisierung der Wertschöpfungsketten, wachsende Dienstleistungsansprüche, Reduzierung und Optimierung des Ressourceneinsatzes und die Faszination einer postindustriellen Waren- und Konsumästhetik rufen förmlich nach einer Renaissance handwerklicher Strukturen der gesellschaftlichen Bedarfsdeckung und eröffnen fast allen Sektoren und Gewerken des Handwerks attraktive Zukunftsperspektiven.<sup>29</sup> *Wochenmarkt statt Weltmarkt, Maßproduktion statt Massenproduktion, Reparieren statt Wegschmeißen* sind einige Facetten dieses ökologisch-ökonomischen Leitbildes für das Handwerk. Die von der Autorin dargestellten Modellprojekte, in denen sich Tradition und Innovation des Handwerks verbinden, zeigen eines in aller Deutlichkeit: Dass das Handwerk

---

<sup>29</sup> Für das SHK-Handwerk haben Brüggemann und Riehle (1995) ein ähnliches, empirisch sehr sorgfältig fundiertes Innovationsszenario im Bereich des Energie- und Facility-Management erarbeitet.

künftig mehr noch als heute von der spezifischen **Qualität seiner Humanressourcen** leben wird: Selbständigkeit, Qualifikation und Qualitätsbewusstsein, Sozialkompetenz (insbesondere in der Kundenbeziehung), Leistungsbereitschaft und -fähigkeit, Kreativität, Innovations- und Arbeitsfreude von Mitarbeitern und Betriebsinhabern sind wesentliche Voraussetzungen für die Nutzung absehbarer Zukunftsoptionen. Von hier aus bestehen Anschlussstellen zu einem modernen salutogenetischen Gesundheits- und Präventionskonzept. Prävention wird darin zu einem wichtigen Element der nachhaltigen Sicherung personaler, betrieblicher und arbeitskultureller Ressourcen des Handwerks, die erforderlich sind, sich den Chancen und Risiken eines zunehmend turbulenten Arbeits- und Wirtschaftslebens erfolgreich zu stellen.

Eine solche auf die Qualität der Arbeitssituation abstellende Motivstruktur käme auch den 'hedonistischen' Tendenzen in den Arbeits- und Lebenskonzepten entgegen, die wir bei Vertretern der jüngeren Generation von Inhabern und Mitarbeitern von Handwerksbetrieben angetroffen haben: Man ist nicht mehr umstandslos bereit, Lebenszeit und Arbeitskraft unbegrenzt für den Betrieb zu opfern, und die Notwendigkeit gesundheitlichen Verschleißes durch die Arbeit ist dabei zunehmend umstritten.

Auf diesen Fluchtpunkt hin konvergiert der Zukunftsdiskurs im Handwerk mit der Idee einer nachhaltigen, salutogenetischen Gesundheitsförderung und der Vision eines gestaltungsorientierten Arbeitsschutzes. 'Gesundes Handwerk' – Inbegriff präventiver Anstrengungen zur Pflege der besonderen Humanressourcen als soziales und ökonomisches Innovationspotenzial des Handwerks – an diesem semantischen Kern könnte eine endogene Leitidee ansetzen.

### **Betriebliches Handlungsmodell: Arbeitsschutz als Gemeinschaftsarbeit**

Das implizite Kleinbetriebs-Modell des Arbeitsschutzes, an dem sich auch das sog. 'Unternehmermodell' orientiert, neigt dazu, diesen auf ein besonders kompaktes *Führungssystem* zu reduzieren und die *operativen* Vorgesetzten-Funktionen der Betriebsinhaber über zu betonen. Unterbelichtet bleibt das vergleichsweise hohe Maß, in dem handwerkliche Arbeit *stillschweigend* durch gewerkspezifische *Deutungsmuster von guter Arbeit* reguliert wird und situationsflexible *Selbstorganisation* der oft allein oder in kleinen Arbeitsgruppen agierenden Arbeitnehmer die Arbeitsabläufe prägt (z.B. in den baustellen- und montageorientierten Gewerken). Operative bzw. situative Führung, wie sie das Unternehmermodell des Arbeitsschutzes in den Vordergrund stellt, spielt dagegen eine eher untergeordnete Rolle. Der Schwerpunkt unternehmerischer Tätigkeit im Handwerk verlagert sich vielmehr in den Bereich der Akquisition, des Marketings und der Kundenpflege, während Ausführungsplanung und Ausführung recht weitgehend von den qualifizierten Mitarbeitern gestaltet werden (müssen). Nur über die Nutzung und Förderung dieses qualifizierten *self-managements* seiner Mitarbeiter hat der Kleinunternehmer auch eine faire Chance, der häufig beklagten chronischen Überforderung zu entgehen.

Dieses hohe Qualifikations- und Handlungspotenzial der Beschäftigten ist eine präventive Ressource par excellence. Sie gilt es in einem *arbeitsteiligen, betriebsgemeinschaftlichen Handlungsmodell* komplementär zur unabdingbaren Gestaltungs- und Führungsverantwortung des Unternehmers, insbesondere bei der Betriebsgestaltung durch Organisation und Investition, stärker zu entfalten. *Alle* Mitarbeitergruppen sollten dabei entsprechend ihrem jeweiligen Handlungspotenzial in die 'organisierte' betriebliche Verantwortung für Gesundheit und Sicherheit genommen werden. Sicherheit und Gesundheit als betriebliche Gruppen- und Gemeinschaftsarbeit könnte etwa das Motto lauten.

Herausgehobenen Stellenwert in diesem kooperativen Konzept haben die *erfahrenen Fachkräfte* (Gesellen, Altgesellen, Vorarbeiter), die viele der operativen Führungsaufgaben faktisch erledigen und die – darauf deuten unsere empirischen Daten hin – über die Anerkennung ihrer individuellen Selbstverantwortung hinaus auch eine soziale Mitverantwortung für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz grundsätzlich akzeptieren. Schwerpunkt ihres Präventionsbeitrages wären demnach z.B. die Arbeitsvorbereitung, die Baustellenplanung und die Durchführung des persönlichen Arbeitsschutzes. *Mitarbeitende Ehefrauen* leisten in vielen Kleinunternehmen unschätzbare 'Sozialarbeit', indem sie reflexive und moderierende Funktionen ausüben, als Sensor für Probleme der Kommunikation und des Betriebsklimas wirken und als Korrektiv für die 'gesunde Härte' der handwerklichen Männerwelt zumindest hier und dort Gesundheit thematisch werden lassen. Ein Handlungspotenzial für Gesundheit und Sicherheit können schließlich auch *Auszubildende* im Betrieb darstellen, weil und sofern sie noch nicht so sehr den Risiken der Betriebsblindheit wie ältere Mitarbeiter unterliegen. Zugleich haben sie, möglicherweise als einzige im Betrieb, über die Berufsschule ständigen Kontakt zum beruflichen Bildungssystem und könnten so – entsprechende Bemühungen aufseiten der Berufsschule vorausgesetzt – Impulse in die Betriebe tragen, z.B. auf neue gesundheitsschonende Arbeitsmethoden und Regelungen zum Arbeitsschutz aufmerksam machen. In Modellprojekten der Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gaststätten z.B. wird dieser Handlungspfad systematisch genutzt (vgl. Landgraf-Rütten 1998).

### **Instrumente: alltagsintegrierte Hilfsmittel für ein pragmatisches Arbeitsschutzmanagement**

Hier besteht dringender Instrumentierungsbedarf vor allem auf zwei Aufgabenfeldern eines kleinbetriebsspezifischen 'Arbeitsschutzmanagements': So ist die Kleinbetriebstauglichkeit des Instrumentariums für die Ermittlung und Planung von Handlungsbedarf im Arbeitsschutz, insbesondere im Sinne der gesetzlich geforderten 'Gefährdungsbeurteilung', u.E. immer noch unbefriedigend. Die in der Vergangenheit entwickelten Instrumente und Verfahren der Arbeits- und Gefährdungsanalyse sind überwiegend auf großbetriebliche Anwendungszusammenhänge zugeschnitten. Für Kleinunternehmen ohne systematische Arbeitsgestaltung, methodische Sicherheits-

arbeit und sicherheitstechnisch-ergonomisch vorgebildetes Fachpersonal sind sie strukturell untauglich. Aber auch die zwischenzeitlich stärker pragmatisierten Verfahren, insbesondere das von den Berufsgenossenschaften propagierte Konzept der 'Sicherheits-Checks' ist noch zu sehr als sicherheitssystematische Expertenbeobachtung (durch den geschulten Unternehmer) konstruiert. Optimierungen müssten hier noch mehr Rücksicht auf die Alltagsabläufe im Kleinbetrieb nehmen und stärker auf Kommunikation und Kooperation setzen. Flankierend besteht Bedarf an kompakten betrieblichen Informations- und Dokumentationshilfen, die die Unternehmen bei der Sicherung des unverzichtbaren Minimums an 'Informationsmanagement' und bürokratischer Routine im Arbeitsschutz (Behördenverkehr, Dokumentation) unterstützen. Auf konkrete Kriterien und praktische Lösungsansätze für dieses Problem werden wir unten noch ausführlicher eingehen.

### **Externe Unterstützung durch subsidiäre Kompetenznetze**

Wie unsere eigenen Interviews und Beobachtungen sowie die Ergebnisse unserer Metaevaluation von Interventions- und Modellprojekten belegen, stellt handwerksgerechte Betriebsberatung höchste Anforderungen an die Zielgruppengenauigkeit und Kundenorientierung der Angebote. Die Unternehmen erwarten Beratungsleistungen, die zeitlich und sachlich 'eng am Problem' liegen und die über einen handwerksadäquaten Kommunikationsstil transferiert werden. Hilfe wird direkt, ohne komplizierte Verweisungen und Warteschleifen, möglichst aus einer Hand erwartet. Die angebotenen Lösungen müssen nicht nur an die Besonderheiten des Gewerks, sondern auch an die spezifischen Rahmenbedingungen des einzelnen Betriebes optimal angepasst sein, d.h. seine wirtschaftlichen, sozialen und technischen Rahmenbedingungen sehr sensibel reflektieren (vgl. auch Hauss, Kuhn 1998). Schließlich präferieren Handwerker die direkte und lebendige face-to-face-Kommunikation gegenüber technischen und schriftlichen Medien.

In dieser Nachfragestruktur liegen vermutlich bereits die wesentlichen Gründe dafür, dass Handwerker Unterstützung zunächst im vertrauten lokalen Umfeld der Selbsthilfe- und Selbstverwaltungseinrichtungen des eigenen Gewerks bzw. Handwerks nachfragen. Innung, Innungsfachverband, Innungskrankenkasse, Kreishandwerkerschaft und Handwerkskammer sind die Handwerksorganisationen, die dem Einzelunternehmen sozial und arbeitskulturell am nächsten stehen. Allesamt repräsentieren sie gemeinsame Normen und Werte, eine kollektive Identität, die *Institution Handwerk*.

Vertrauensbasis, arbeitskulturelle Nähe, relativ niedrige Zugangsschwellen, überwiegend kostenlose Angebote, subtile Kenntnisse der typischen Betriebsverhältnisse usw. sind Ressourcen, die möglichst genutzt werden sollten, um präventionsfachliche Unterstützungsfunktionen möglichst in diesen zielgruppennahen Dienstleistungskontext zu integrieren. Hier liegt eine Problemlösungskompetenz vor, die für

eine integrative, verantwortungsvolle und angepasste Einzelfallberatung eine mindestens ebenso entscheidende Grundlage darstellt wie hinreichendes Präventionsfachwissen. Solche Kontext-Kompetenz können hochzentralisierte, sektor- und milieuübergreifende Fachdienstleister nur schwer oder gar nicht realisieren.<sup>30</sup>

Die 'Primärversorgung' mit präventionsfachlicher Beratung fällt naturgemäß der im Rahmen des Arbeitssicherheitsgesetzes vorgeschriebenen *Regelbetreuung* durch Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte zu. Für das in dieser Untersuchung fokussierte Segment kleiner und kleinster Unternehmen wird sich diese Betreuung fast ausnahmslos in Form überbetrieblich organisierter Gruppen- oder Pool-Lösungen realisieren, wobei sich eine deutliche Tendenz zur institutionellen Verknüpfung mit Einrichtungen der Standesorganisation und der wirtschaftlichen Selbstverwaltung ausmachen lässt. Darauf wird an anderer Stelle (Kap. 3.2) noch ausführlicher eingegangen. Hier soll zunächst dargestellt werden, wie sich der Gedanke subsidiärer Kompetenznetze auf die *natürlichen institutionellen Trägerpotenziale* im Handwerksbereich übersetzen lässt.

Die **Innungen** sind wegen ihrer Betriebsnähe und ihrer sozialen und beruflichen Homogenität nach wie vor wichtige Schnittstellen zu den einzelnen Unternehmen. Vor allem die normative Fundierung eines handwerklichen Präventionskonzeptes scheint nur auf dem 'langen Marsch durch die Innungen' aussichtsreich zu sein. Dabei können andernorts gewonnene Erfahrungen und Modelle eine große Hilfe sein, dennoch wird immer eine lokal-gewerkspezifische Unterersetzung standardisierter Angebote erforderlich sein.

**Innungsfachverbände** und **Handwerkskammern** teilen sich z.Z. das Gros handwerksspezifischer Fachberatung auf technischem und betriebswirtschaftlichem Gebiet. Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz spielen dabei jedoch, wie wir gesehen haben, systematisch kaum eine Rolle. Gerade wegen der pragmatischen Verknüpfungsmöglichkeiten von betriebswirtschaftlich-technischen mit präventiven Fragestellungen würde es sich lohnen, auch diesen Transferweg auszubauen. Ein Ziel könnte eine aktivere Behandlung von Präventions-Inhalten durch die Fachberater im Rahmen der nachfragegesteuerten Beratungsanlässe sein. Angesichts der geringen Beraterdichte geht es dabei in erster Linie um die Nutzung jeder sich bietenden Chance für initiiierende Hinweise auf Handlungsbedarf und der Vermittlung spezifischer Beratungsleistungen. Mit systematischer Einzelfallberatung im Arbeitsschutz wäre das

---

<sup>30</sup> Über künstliche Intelligenz, die sich auf datenbanktechnische Verknüpfungen von dekontextualisierten Bedarfen ("Fragen") mit ebenso dekontextualisiertem Wissen in Form von Regeln, Normen und wissenschaftlichen Erkenntnissen ("Antworten") stützen soll (vgl. Tielsch 1998), ist eine milieugerechte Unterstützung dann erst recht kaum machbar. Ein solches System erfordert aufwendige Rückübersetzungen vom verallgemeinerten Wissen zum konkreten betriebsindividuellen Problem im Rahmen qualifizierter Einzelfallberatung, wodurch seine Aufwand-Nutzen-Relation höchst kritisch wird. Außerdem neigt das Modell dazu, lokale und zielgruppennahe Akteure zu rein technischen Vermittlungsinstanzen (Call Center) zu instrumentalisieren und ihnen damit echte Lernchancen und autonome Beratungskompetenz streitig zu machen.

handwerkliche Betriebsberatungssystem in seiner aktuellen Ressourcenausstattung zweifellos überfordert.

Projekterfahrungen (vgl. insbesondere Maschinenbau- und Metall-BG 1997) deuten darauf hin, dass die **Kreishandwerkerschaften** geeignete Träger handwerksnaher präventionsfachlicher Dienstleistungsfunktionen sein könnten, z.B. im Rahmen einer einheitlichen, mit anderen Vorsorge-Funktionen vernetzten, präventionsfachlichen Betreuung. Sie könnten in ihrer Kombination aus Innungsnähe und Lokalität zugleich zur kooperativen Nahtstelle zwischen Arbeitsschutz und Handwerk ausgebaut werden, z.B. durch die Anlagerung entsprechender Fachgremien mit Vertretern aus Arbeitsschutzinstitutionen, insbesondere auch staatlicher Stellen.

Die im Handwerk vertretenen **Krankenversicherungsträger**, insbesondere die Innungskrankenkassen, können im Rahmen ihrer inzwischen neu definierten rechtlichen Handlungsspielräume Aufgaben im Bereich der Gesundheitsberichterstattung wahrnehmen und gezielte, qualitätsgesicherte Maßnahmen allgemeiner Prävention und Gesundheitsförderung (Rückenschulen, Stressmanagement, Ernährungsberatung etc.) anbieten. Daneben ist ihr Potenzial als zielgruppennaher 'Gesundheits-Promotor' kaum zu überschätzen.

Kernaufgaben der **Handwerkskammern** im Präventionssektor wären neben der Integration des Themas in die berufliche Aus- und Weiterbildung die Entwicklung und Umsetzung grundlegender Konzepte und Instrumente der handwerksgerechten Beratung und Unterstützung, z.B. über entsprechende Modellprojekte. Auch bei der Initiierung und Moderation des notwendigen Dialoges über ein handwerkliches Präventionsleitbild könnten sie wichtige Aufgaben übernehmen. Wie sich dieser Handlungsspielraum ausfüllen lässt, stellen wir weiter unten noch am Beispiel eines von der Sozialforschungsstelle Dortmund begleiteten Modellprojektes der Handwerkskammer Düsseldorf dar.

Subsidiarität als Organisationsprinzip eines handwerklichen Präventionssystems erfordert auf der anderen Seite ein funktionierendes Konzept **öffentlicher Qualitätskontrolle**, das Staat und Berufsgenossenschaften qualifizierte Beobachtungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten eröffnet. Solche qualitätssichernde Einflussnahme könnte z.B. im Rahmen gemeinsamer regionaler Fachgremien (z.B. bei Handwerkskammern oder Kreishandwerkerschaften) erfolgen, in denen auch die im Handwerk operierenden Präventionsdienste mitwirken.

### **Vom Modell zum Leitbild**

Das soeben in der Sprache eines Leitbildes skizzierte Präventionskonzept für die handwerklich-kleinbetriebliche Arbeitswelt ist durch das Bemühen geprägt, möglichst nahtlos auf die soziale Typik des Handwerks Bezug zu nehmen, auf seine Arbeits- und Sozialordnung, Wertsysteme und Perspektiven, seinen Praxisstil und seine insti-

tutionelle und organisatorische Binnenstruktur. Aus dieser Perspektive ist das Handwerk als *präventives setting* im Blick, auf dessen spezifischen Ressourcen möglicherweise bescheidene, aber *routinefähige* Innovationen im Umgang mit Gesundheit und Sicherheit aufbauen können. Das dahinterstehende Wirkungsmodell verzichtet auf Königsweg-Denken und Brechstangen-Prinzip. Es setzt vielmehr darauf, dass sich auf möglichst vielen Ebenen und Orten des handwerklichen Arbeitslebens gerichtete Impulse und gezielte 'strukturelle Versuchungen' im Verlauf eines Prozesses zu einer kritischen Masse an Handlungsbereitschaft und -kompetenz verdichten. Ziel ist, im handwerklichen Arbeiten und Wirtschaften stabilere Referenzen auf Gesundheit und Sicherheit zu verankern. Dies ist nur als komplexer (systemischer), kooperativer und langfristiger Prozess denkbar, der umso mehr der Orientierungs- und Koordinierungsleistungen eines Leitbildes bedarf.

Der vorgestellte Konzeptvorschlag genügt in wichtigen Punkten den formalen Gütekriterien eines Leitbildes, an denen wir uns eingangs orientiert haben. Jedoch bedarf er noch der 'dialogischen Validierung' durch entsprechende Kommunikationsprozesse im handwerklichen Milieu. Das hier Skizzierte stellt einen *erfahrungswissenschaftlich* fundierten Konzeptvorschlag dar, der in den logischen und sprachlichen Konventionen wissenschaftlicher Arbeit verwurzelt ist und der noch der diskursiven Überprüfung und der praktischen Erprobung seiner Leitbild-Tauglichkeit bedarf.

Möglichkeiten, einige zunächst lokal begrenzte Schritte in diese Richtung anzuschließen, bestanden in dem bereits erwähnten Modellprojekt der Handwerkskammer Düsseldorf. Hier hat es sich als sehr hilfreich erwiesen, den Leitbild-Vorschlag in Form einer kleinen Broschüre ('Gesundes Handwerk') alltagssprachlich zu übersetzen und breit zu publizieren. Die nach innen gerichtete symbolische Bedeutung dieses Schrittes – als standespolitische Aufwertung des Themas und Aufforderung zum Diskurs – kann u.E. kaum überschätzt werden. Zugleich ist es damit gelungen, den Zielkonsens und die gemeinsame Arbeitsplattform *aller* am Projekt beteiligten maßgeblichen Institutionen – Handwerksorganisationen, Berufsgenossenschaften, staatliche Arbeitsschutzverwaltung – zu markieren.

### 3.2 Einige vorläufige Schlussfolgerungen für die Kleinbetriebsstrategie des institutionellen Arbeitsschutzes

Seit Beginn der neunziger Jahre wird auf Seiten des institutionellen Arbeitsschutzes im verbindlichen Rahmen neuer Rechtsvorschriften intensiv an der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten und Instrumenten gearbeitet, die speziell kleine Unternehmen zu einer systematischeren betrieblichen Gesundheitsprävention veranlassen und befähigen sollen. Im Kapitel 2.2 wurden diese Ansätze bereits näher beschrieben. Der Schwerpunkt dieser Aktivitäten wird durch drei zentrale Themen markiert:

- Umsetzung des so genannten **Unternehmermodells** durch Unfallversicherungsträger;
- Entwicklung kleinbetriebstauglicher Konzepte des **Arbeitsschutzmanagements** einschließlich pragmatischer Verfahren der **Gefährdungsbeurteilung**;
- Implementation einer bedarfsgerechten **präventionsfachlichen Beratung** von Klein- und Handwerksunternehmen.

Nachfolgend soll auf der Grundlage unserer Forschungsergebnisse und vorliegender praktischer Erfahrungen eine Zwischenbilanz gezogen und über Zukunftsperspektiven und Optimierungsmöglichkeiten nachgedacht werden. Wir beziehen dabei auch die Referate und Diskussionsergebnisse des abschließenden Transferworkshops des hier dokumentierten Projektes mit ein.<sup>31</sup>

Wichtige **Querschnittsfragen** sind dabei vor allem:

- Liegt den Interventionskonzepten ein angemessenes Bild von kleinbetrieblicher Alltagswirklichkeit (Sozialordnungen, Geschäftsprozesse, Arbeitsabläufe) zu Grunde?
- Werden die auf betrieblicher Ebene vorhandenen Ressourcen (Qualifikationen, Handlungsspielräume, Selbst-Management usw.) ausgeschöpft?
- Sollten und können sich Inhaber aus Klein- und Kleinstbetrieben mit ihren *persönlichen* Gesundheitskonzepten und -erfahrungen in den Maßnahmen wiederfinden?
- Welche Bedeutung haben die vorhandenen 'natürlichen' Vernetzungen der kleinbetrieblichen Arbeitswelt (Innungen, Kammern, Fachverbände usw.) als soziale

---

<sup>31</sup> Die Veranstaltung der Sozialforschungsstelle Dortmund bot insbesondere den 'eng am Thema' arbeitenden Praktikern der Umsetzung eine Plattform, auf der vorhandene Erfahrungen ausgewertet und Perspektiven diskutiert wurden. Der Workshop richtete sich in erster Linie an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus Unfallversicherungsträgern, staatlichen Arbeitsschutzverwaltungen, Präventionsdienstleistern, Kammern und Verbänden sowie aus anwendungsorientiert arbeitenden Forschungseinrichtungen.

Infrastruktur für Dialog und Dienstleistung zur betrieblichen Gesundheitsprävention?

Mit der Einführung einer obligatorischen Gefährdungsbeurteilung und der Ausweitung der präventionsfachlichen Regelbetreuung – untersetzt durch das Unternehmermodell – deckt die Kleinbetriebsstrategie des institutionellen Arbeitsschutzes im Grundsatz zentrale Gestaltungsfelder einer kleinbetrieblichen Präventionsstrategie ab: Die Gefährdungsbeurteilung als Voraussetzung einer bedarfsgerechten Optimierung des betrieblichen Präventionsstatus kann – bei entsprechender Verfahrensgestaltung – das umfassendere Feld 'Management und Organisation' des kleinbetrieblichen Arbeitsschutzes instrumentell unterfüttern. Das Unternehmermodell folgt dem grundsätzlich alternativlosen Ansatz, betriebliche Motivation und Kompetenz auszubauen und kann wirksam zur Förderung von betrieblicher Eigeninitiative und Eigenverantwortung beitragen. Und die sich ausdifferenzierenden Modelle externer Betreuung sind – bei bedarfs- und zielgruppengerechter Dimensionierung ihrer Dienstleistungsangebote – als komplementäre Informations- und Beratungsinfrastrukturen unverzichtbar.

Vor diesem Hintergrund besteht wenig Anlass zu einer fundamentalen Strategiekritik, wohl aber sind kritische Betrachtungen zu möglichen konzeptionellen Schwachstellen und daran anschließenden Optimierungspotenzialen der drei Interventionschwerpunkte angebracht.

### 3.2.1 Unternehmermodell

An die Praxis der Motivations- und Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen des Unternehmermodells sind vor allem folgende kritische Fragen und Optimierungsvorschläge zu adressieren:

1. Den Curricula von Qualifizierungsmaßnahmen nach dem U-Modell liegt ein **implizites Rollenkonzept des Unternehmerhandelns** zu Grunde, das dessen operative Verantwortung im Arbeitsschutz, vor allem seine Anweisungs- und Vorbildfunktionen überfrachtet. Dem Kleinunternehmer werden damit gleichsam Rollenelemente des Sicherheitsbeauftragten zugewiesen, er wird zu seinem eigenen Führungshelfer. Dabei wird das Ausmaß unmittelbarer, situativer Führung im kleinbetrieblichen Alltagsgeschäft überschätzt und das tatsächliche Selbstmanagement der Beschäftigten auf Basis ihrer vergleichsweise hohen Kompetenz und Selbständigkeit unterbewertet.

Hier könnte stärker auf das oben bereits skizzierte kooperativ-betriebsgemeinschaftliche Handlungsmodell orientiert werden, das die Möglichkeiten von Delegation und selbstorganisierter Gruppenverantwortung im Arbeitsschutz betont, unter Nutzung der hohen praktischen Mitarbeiterkompetenz. Dabei wird der Unter-

nehmer eher in seiner organisierenden als in seiner operativ-anweisenden Führungsverantwortung angesprochen.

2. In der Regel gibt es einen grundsätzlichen pragmatischen Zielkonsens mit Kleinunternehmern über die Notwendigkeit von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit. Auch werden durchaus kostenwirksame Maßnahmen akzeptiert, wenn sie sich in einem zumutbaren Rahmen bewegen und deren präventive Effizienz eingesehen wird, d.h. wenn ein wahrnehmbarer betrieblicher Nutzen daraus resultiert. Große Aversionen bestehen jedoch gegen ein industriebürokratisches Arbeitsschutzkonzept, das die Dilemmata kleiner Unternehmen nur unzureichend zur Kenntnis nimmt. Dies trifft vor allem für Best-Practice-Dogmen zu, wie z.B. die strukturell auf Großunternehmen angepasste Prioritätenfolge von Arbeitsschutzmaßnahmen (technisch, organisatorisch, individuell), aber auch das Insistieren auf formal-bürokratischen Prozeduren, z.B. umfänglichen Dokumentationspflichten.

Im U-Modell sollte also stärker an diesen praktischen Konsens angeknüpft werden, und es sollten pragmatisch-undogmatische Handlungsansätze gegenüber formaler Rechts- und Institutionenkunde in den Vordergrund gestellt werden. Eine Philosophie der kleinen Schritte und der Vermeidung grober Fehler ist dabei wahrscheinlich anschlussfähiger und ermutigender als das Propagieren glanzvoller Musterlösungen.

3. Die Motivationskonzepte für eine bessere Prävention betonen oft Argumentationslinien, die im Kleinunternehmen wenig tragfähig sind (Unfallverhütung oder Krankenstandsenkung; 'Arbeitsschutz senkt Kosten'; Drohung mit der rechtlichen Verantwortung usw.).

Eher nachvollziehbar ist dagegen für viele Kleinunternehmer die positive Kausalkette von Prävention, Sicherung der Qualität der Humanressourcen – im umfassenden Sinne und bis ins hohe Erwerbsalter – und letztlich der wirtschaftlichen Existenzsicherung als Kleinunternehmen.

4. Problematisch scheint weiterhin, mittelständische Unternehmer aus der Warte der Arbeitssicherheit als reine 'Laien des Risikomanagements' zu behandeln und mit ihnen auf der Grundlage eines Risikobegriffes zu kommunizieren, der eindimensional auf Sicherheit und Gesundheit eingeengt ist.

Der Umgang mit diversen Unsicherheiten – von denen Gesundheitsrisiken eben nur ein Segment darstellen – ist ein zentrales Element unternehmerischer Tätigkeit in der praktischen Kleinbetriebsführung. Dabei gelingen zumeist recht erfolgreiche pragmatische Synthesen widerstreitender Anforderungen, z.B. zwischen Wirtschaftlichkeit, Flexibilität etc. und Gesundheit. Hiervon können Arbeitsschutz- und Sicherheitsexperten also selbst Nützliches über die Komplexität kleinbetrieblicher Prävention lernen. Dies spricht dafür, Vermittlungsprozesse im Unternehmermodell immer als *dia-*

*logische und horizontale Lernprozesse* zu konzipieren, in denen die Experten-Laien-Konstellation eher uneindeutig ist.

5. Wie im gesamten Ideengebäude des Arbeitsschutzes wird der Unternehmer auch in der üblichen Praxis des Unternehmermodells einseitig in seiner Garantenrolle adressiert. Ausgeblendet bleiben seine persönlich-individuellen Erfahrungen und Probleme im Zusammenhang mit Arbeit und Gesundheit.

Dagegen deuten sowohl die von uns analysierten Deutungsmuster von Kleinunternehmern als auch praktische Erfahrungen aus Interventionsprojekten der Gesundheitsförderung darauf hin, dass Kleinunternehmer über das Anknüpfen an ihren persönlichen und erwerbsbiografischen Gesundheitserfahrungen oder das direkte Adressieren als Nutznießer (z.B. von Stress- oder Rückenprogrammen) für das Präventionsthema nachhaltig aufgeschlossen werden konnten. Auch diese Vermittlungsebene könnte in den Motivations- und Qualifizierungsmaßnahmen des U-Modells intensiver genutzt werden.

### 3.2.2 Gefährdungsbeurteilung und Arbeitsschutzmanagement

Hier gehen unsere Grundüberlegungen davon aus, dass die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung (GB) im Kleinbetrieb einen strukturverändernden präventiven Zweck erfüllen muss. Sie darf also weder zu einer formal korrekten, aber folgenlosen Erfüllung öffentlich-rechtlicher Vorschriften degenerieren noch sollte sie sich auf eine bloße punktuelle 'Oberflächensanierung' beschränken, deren Effekte vielleicht nach wenigen Wochen rauen Betriebsalltags wieder verpufft sind.

Präventiven Sinn macht eine GB im Kleinbetrieb deshalb nur als integrierter Bestandteil eines kleinschrittigen, aber nachhaltigen Organisationsentwicklungs-Prozesses hin zu einer systematisch(er)en Prävention spezifisch kleinbetrieblichen Zuschnitts. Mit diesem strukturverändernden Anspruch sind vier Zieldimensionen eines *Prozesses* bezeichnet, zu denen die GB einen systematischen Beitrag leisten sollte:

**Thematisierung und 'Kultur':** Gesundheit und Sicherheit werden (schrittweise) als nicht nur legitime, sondern auch betriebsnützliche Themen gekennzeichnet, über die zu reden völlig normal und zweckmäßig ist.

**Organisationsentwicklung:** Gesundheit und Sicherheit werden zuverlässiger und expliziter als Kriterien und Referenzen in betrieblichen Entscheidungsroutinen verankert. Hierbei handelt es gleichsam um einen Lernprozess zweiter Ordnung im Sinne einer 'lernenden Organisation'.

**Kompetenzerwerb:** Einschlägige praktische 'Präventionstechniken' finden vermehrt Eingang in die berufliche Routine - von der individuellen Arbeitsausführung über die Auftrags- und Baustellenplanung bis zur Betriebsgestaltung usw.

**Routine und Effizienz:** Es bildet sich die Basis-Infrastruktur eines kleinbetrieblichen 'Arbeitsschutzmanagements' heraus, das Informationsgewinnung, Entscheidungsunterstützung und die Minimalanforderungen einer 'Arbeitsschutzbürokratie' unterstützt und dadurch zu Stabilisierungseffekten und Zeitersparnis führt.

Vor diesem Hintergrund scheinen uns im Zusammenhang mit den vorliegenden Verfahrenskonzepten zur Gefährdungsbeurteilung folgende Punkte besonders diskussionsbedürftig:

1. Die meisten Gefährdungsbeurteilungsverfahren – wie z.B. das einflussreiche EU-Konzept der 'Sicherheits-Checks' – orientieren sich zu einseitig an sicherheitsanalytischen oder juristischen Systematiken und Begrifflichkeiten. Allgemeine Unfallschwerpunkte (Absturz, Stolpern, Stürzen, bewegte Teile usw.) oder Risikoklassen (mechanische, elektrische, biologische Gefährdungen usw.) bilden zumeist die primäre Ebene der Systematik. Leicht wird damit ein für die Zielgruppe fremdes und künstliches Bild des Betriebes als Arrangement von gefährlichen Energien und Noxen, Quetsch- und Scheerstellen usw. generiert.

Die kleinbetriebliche Alltagsperspektive ist jedoch nach anderen Erfahrungsfeldern und Selbstbeschreibungen organisiert: wiederkehrende Arbeitsroutinen und Auftrags-typen, alltägliche Geschäftsabläufe, typische Entscheidungssituationen usw. So wird z.B. der Umgang mit Stoffen als Teil jeweils konkreter Arbeitsprozesse und nicht im Querschnitt als 'Gefahrstoff-Management' betrachtet. 'Bewegte Teile' sind ein systematisch untergeordnetes Phänomen einer konkreten branchentypischen maschinellen Ausstattung. Dieser Alltagslogik sollten auch die Systematiken einer präventiven Selbstbeobachtung soweit wie möglich entgegen kommen.

2. Die einschlägigen Verfahren geben sicherheitstechnischen Problemen im Bereich Arbeitsstätten, Gerätesicherheit und Brandschutz/Erste Hilfe breiten Raum. Ergonomische Aspekte finden allmählich Eingang in die Instrumentarien. Chronisch unterbelichtet sind demgegenüber Stärken und Schwächen im Bereich Organisation, Kooperation und Kommunikation. Mit diesen 'generativen Faktoren' können direkt eine Reihe psychischer Belastungen (Stress) und indirekt die ständige Reproduktion neuer Mängel zusammen hängen (z.B. über 'Betriebsblindheit' und eine gestörte Gesundheitskommunikation).

Daraus folgt die Aufgabe, den Themenbereichen Führung, Kommunikation und Stress in den Instrumenten mehr Gewicht zu verleihen. Mit Blick auf die kleinbetriebliche Klientel ist dies eine methodisch und umsetzungsdidaktisch sicher nicht einfach einlösbare Aufgabe, die noch einigen Entwicklungsaufwand erfordert.

3. Das Methodenkonzept der einschlägigen Beurteilungsverfahren unterstellt den Unternehmer als 'einsamen Beobachter', der sich im Stile einer Betriebsrevision ein objektives Bild seines Betriebes macht. Die üblichen Aufrufe zur Arbeitneh-

merbeteiligung wirken daneben eher wie eine politisch korrekte Option, d.h. für die Verfahrenslogik sind Partizipation und Kommunikation nicht zwingend. Erfahrungswissen, Bewertungen und Interpretationen der Mitarbeiter können dabei leicht zu kurz kommen.

Ein kleinbetriebstaugliches Instrument sollte im Erfahrungswissen der Mitarbeiter, das in kleinen Unternehmen besonders ausgeprägt und leicht zugänglich ist, seinen *systematischen* Ausgangspunkt haben und primär als gruppenkommunikatives Verfahren ausgelegt sein. D.h. es sollte stärker auf betriebliche Kommunikation über Risiken, Ursachen und Problemlösungsmöglichkeiten abstellen, womit zugleich Konsens und Akzeptanz für die abgeleiteten Maßnahmen auf eine solidere Grundlage gestellt würden.

4. Viele Beurteilungsverfahren lassen sich grundsätzlich im Schnellgang formalistisch erledigen: durch abhaken und abheften. Die Versuchung dazu ist umso größer, je praxisfremder und unangemessener das Verfahren von den Anwendern empfunden wird. Der Beitrag zur Verbesserung des Präventionsstatus – im Sinne von Nachhaltigkeit und Organisationsentwicklung – geht dann gegen Null.

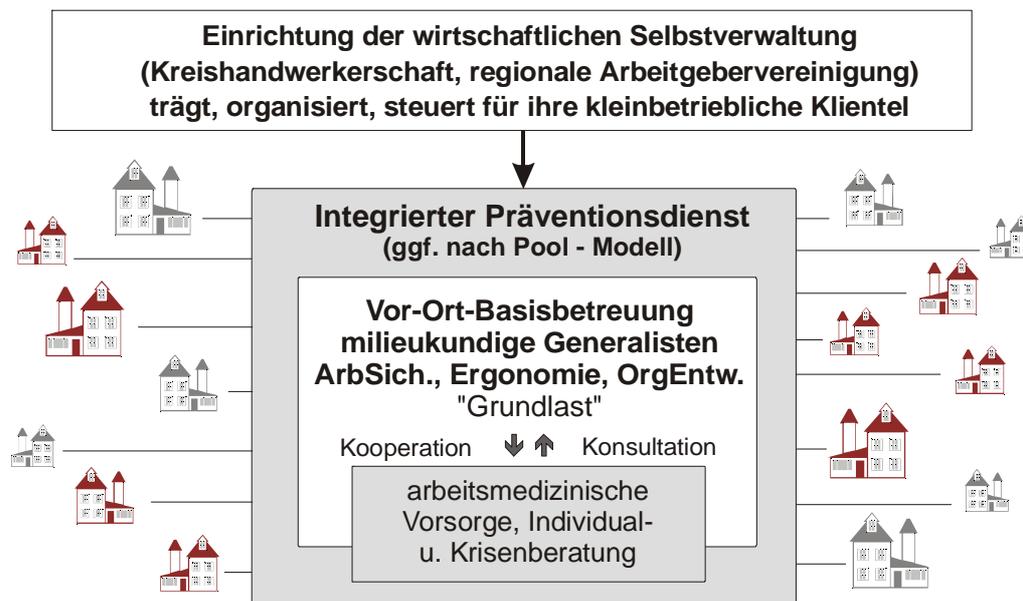
Dem versucht z.B. die unten noch beschriebene 'kommunikative Gefährdungsbeurteilung' im Instrumentarium des ArGU!ment-Projektes durch eine 'Spreizung' in der zeitlichen, sozialen und sachlichen Dimension zu begegnen. Sie ist als ein- bis zweijähriger Prozess konzipiert, über den sich Alltagskommunikation, Organisation und Kompetenz in Sachen Gesundheit und Sicherheit – wie oben angedeutet – schrittweise verbessern sollen.

5. Auch kleine Unternehmen sehen sich zunehmend mit der Notwendigkeit einer nicht nur auf Intuition und Routine gestützten, sondern professionellen und in Ansätzen wissenschaftlichen Betriebsführung konfrontiert. Fachinstitute und Beratungseinrichtungen der mittelständischen Wirtschaft reagieren darauf mit der vermehrten Produktion von kleinbetriebsspezifischen Organisationshilfen für die wirtschaftliche Betriebsführung durch Organisationsentwicklung, Techniknutzung und Personalmanagement. Leider wird in diesen Handlungshilfen nur selten die Chance genutzt, Sicherheits- und Gesundheitsaspekte unmittelbar zu integrieren und damit zu einem selbstverständlichen Bestandteil kleinbetrieblichen Managements zu deklarieren. Hier liegt mittelfristig ein erhebliches Transferpotenzial sowie eine ausgezeichnete Möglichkeit, Modernisierung und Prävention im Kleinbetrieb elegant zu verknüpfen.

### 3.2.3 Präventionsfachliche Regelberatung

Für die Organisation der erforderlichen **ASiG-Fachberatung der Kleinunternehmen** bietet sich aus Sicht unserer Befunde zum Bedarf sowie zum Nachfrage- und Kooperationsverhalten von Kleinunternehmen der in Abb. 3.2-1 skizzierte Modellansatz an. Soweit wir sehen, scheinen sich ähnlich angelegte Modelle in der Praxis zunehmend auszubreiten und zu bewähren (vgl. auch Boldt 2000).

**Abb. 3.2-1 Präventionsfachliche Betreuung von Kleinbetrieben (Modellvorschlag)**



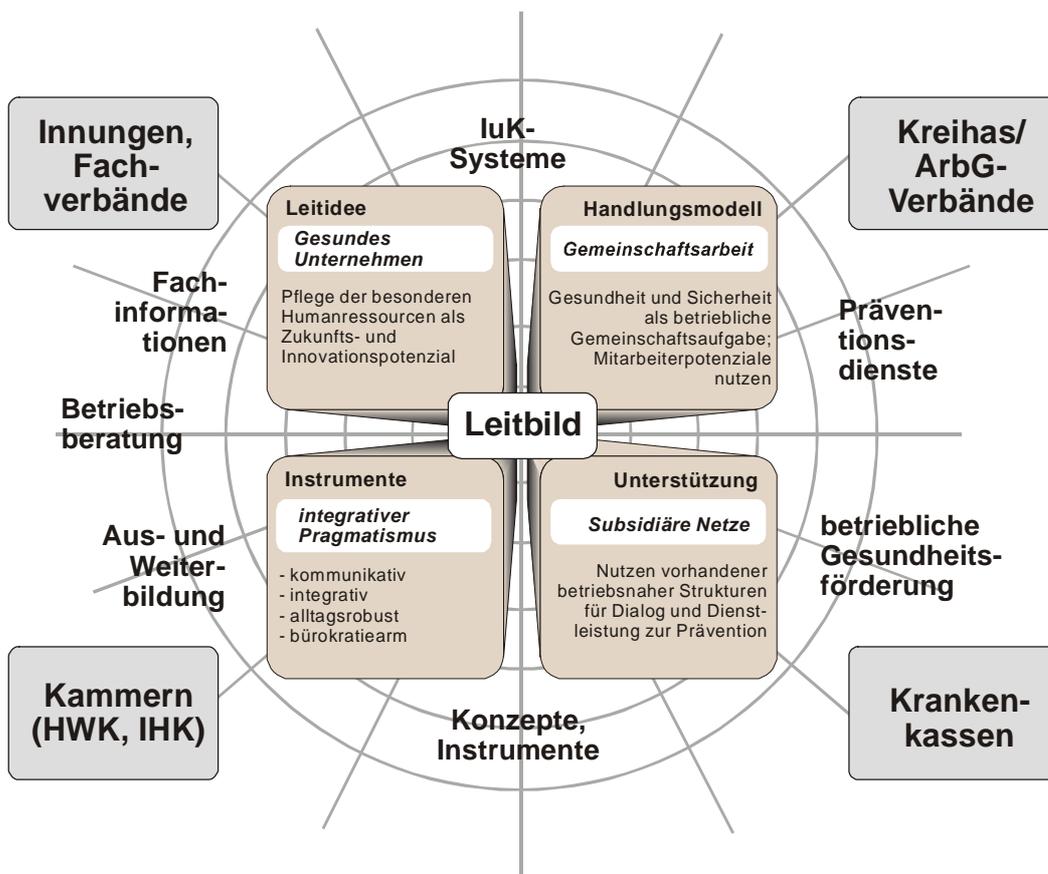
Dieses Modell basiert auf folgenden Grundgedanken:

- trügerschaftliche Selbstorganisation durch Einrichtungen der mittelständischen Wirtschaft (z.B. Kreishandwerker- und Unternehmerschaften), um an vorhandene Vertrauenspotenziale und arbeitskulturelle Gemeinsamkeiten anzuknüpfen;
- Dezentralität und Betriebsnähe, um den außerordentlich hohen Anforderungen an Zielgruppengerechtigkeit, Flexibilität und Kundenorientierung gerecht werden zu können;
- Lockerung des Prinzips starrer Regeleinsatzzeiten zugunsten bedarfsgerechter (gruppensolidarischer) Pools;
- integriertes und kostengünstiges Angebot aus einer Hand, was Kooperations- und Qualifikationsprofile quer zum klassischen Professionschnitt zwischen Sicherheitstechnik und Arbeitsmedizin erfordert; denkbar wäre z.B., die 'Grundlast' der Betreuung generalistisch qualifizierten und speziell für das kleinbetriebliche Setting geschulten Präventionsfachkräften (gem. ASiG) zu übertragen. Diese müss-

ten bei spezifisch arbeits- und betriebsmedizinischen Aufgabenstellungen – gleichsam im Konsularverhältnis – von kompetenten Arbeitsmedizinern unterstützt werden.

Die vielfältigen Anstrengungen hinsichtlich Dialog und Dienstleistung, die ein kleinbetriebsspezifisches Präventionskonzept erfordert, sind allein hierüber nicht sicher zu stellen. Perspektivisch sollte die ASiG-Betreuung für Kleinbetriebe deshalb als verzahntes Teilsystem umfassenderer 'subsidiärer Netze' konzipiert werden, in denen eine Vielzahl vorhandener 'natürlicher' Einrichtungen der kleinbetrieblichen Arbeitswelt (vgl. Abb. 3.2-2) arbeitsteilig und koordiniert mit ihren jeweils stärksten Zugängen und Instrumenten Beiträge leisten.

**Abb 3.2-2 Prävention in der kleinbetrieblichen Arbeitswelt:  
Leitbildorientierte subsidiäre Netze**



### **3.3 Möglichkeiten subsidiärer Handlungsansätze: Erfahrungen und Anregungen aus einem Modellprojekt in Nordrhein-Westfalen**

Im Folgenden wird über ein regionales Modellprojekt zum Arbeits- und Gesundheitsschutz im Handwerk berichtet, in dem wesentliche Elemente des oben dargestellten sektorspezifischen Präventionskonzeptes aufgegriffen, praktisch erprobt und weiter entwickelt werden.

Die Handwerkskammer Düsseldorf begann 1996 mit einem zunächst auf drei Jahre angelegten Projekt zur Entwicklung und Erprobung von Weiterbildungs- und Beratungsbausteinen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz für die regionale Klientel. Operativ ist das Projekt im Zentrum für Umwelt und Energie in Oberhausen angesiedelt, einer Weiterbildungs- und Beratungseinrichtung der Handwerkskammer Düsseldorf. Bearbeitet wird es dort von einer interdisziplinären Projektgruppe (Pädagogik, Volkswirtschaft, Sicherheitstechnik), die von der Sozialforschungsstelle Dortmund mit sozial- und gesundheitswissenschaftlicher Expertise verstärkt wird. Über diesen mehrjährigen Kooperationsprozess bot sich die Möglichkeit der Verzahnung von problembezogener Grundlagenforschung mit umsetzungsorientierter Konzeptberatung und konkreten Schritten der praktischen Erprobung.

Fördermittel stammen aus dem durch die Europäische Kommission grundfinanzierten NRW-Landesprogramm QUATRO.<sup>32</sup> Ein wichtiges Ziel dieses arbeitsmarktpolitischen Programms ist die auf den Strukturwandel der Arbeitswelt orientierte 'präventive Qualifizierung'. An diesem Förderziel konnte das Projekt im doppelten Wortsinn anschließen: Indem es die 'präventive Kompetenz' des Handwerks, d.h. seine Fähigkeit gesundheitliche Risiken zu bewältigen und gesundheitliche Ressourcen zu entfalten, gezielt und spezifisch fördern will, soll es zugleich dessen Humanpotenzial langfristig sichern und verbessern helfen. Dies wiederum trägt auf individueller Ebene zur Erhaltung von Arbeitskraft und Arbeitsmarktchancen bei und verbessert damit auch Innovationskraft und Beschäftigungssicherheit des gesamten Sektors.

Unterhalb dieser programmphilosophischen Begründung waren natürlich auch 'handfestere' Erwägungen im Spiel: Die Organisationen des Handwerks sind zunehmend gefordert, ihre zunächst eher defensiven Reaktionen gegenüber den neuen Rechtsvorschriften zum Arbeitsschutz in Kleinunternehmen zu überprüfen und sich mit eigenen konzeptionellen Beiträgen aktiv und offensiv in die präventionspolitische Debatte einzumischen und darauf aufbauend Dienstleistungen für die praktische Unterstützung ihrer Klientele zu entwickeln.

---

<sup>32</sup> Die Abkürzung zielt auf das Handlungsfeld des Programms 'Qualifizierung, Arbeit, Technik, Reorganisation'. Der Kurztitel 'ArGU!ment' des Projektes nimmt Bezug auf den Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz, wobei letzterer als Schnittstellenaspekt, also nicht zentral, behandelt wird. Außerdem schwingt der auf das Handwerk wie den Arbeitsschutz zielende dialogische und diskursive Anspruch des Vorhabens mit. Das Projekt wurde zum Zeitpunkt der Berichtlegung im Rahmen einer Anschlussfinanzierung weitergeführt.

Schließlich hatten auch die Diskussionen eines Gesprächskreises der Arbeitnehmer-Vizepräsidenten bundesdeutscher Handwerkskammern, die 1995 u. a. in ein themenbezogenes Positionspapier einmündeten<sup>33</sup> einen nicht zu unterschätzenden Anteil an der stärkeren handwerksinternen Thematisierung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und damit an der standespolitischen Fundierung des Modellvorhabens.

### 3.3.1 Ziele und Prämissen

Die strategischen Prämissen des Vorhabens, die in der ersten Projektphase im Zuge konzeptioneller Vorüberlegungen und erster systematischer Recherchen formuliert wurden, nehmen in zunächst provisorischer und hypothetischer Form eine Reihe später konsolidierter Leitbildelemente vorweg:

- **Zielgruppen- und Bedarfsorientierung**

Zentraler Bezugspunkt sollten die betrieblichen Rahmenbedingungen, Handlungsmöglichkeiten und Unterstützungsbedarfe speziell von kleinen und kleinsten Handwerksbetrieben bei der Bewältigung von Sicherheits- und Gesundheitsproblemen sein.

- **Ressourcenorientierung**

Handwerksbetriebe sollten nicht wegen ihrer geringen Größe als 'Mängelwesen' des Arbeits- und Gesundheitsschutzes betrachtet werden. Auch sie verfügen über eine spezifische, ausbaufähige Basis an präventionsdienlichen Struktureigenschaften und das Potenzial für Eigeninitiative und -verantwortung im Umgang mit Sicherheit und Gesundheit.

- **inter-institutionelle Kooperation**

Die Thematik des Vorhabens ist in einem komplexen institutionellen Feld angesiedelt, das durch Interessen und Dienstleistungen von Organisationen des Handwerks, des Arbeitsschutzes, der Gesundheitsförderung und des beruflichen Bildungswesens geprägt ist. Entscheidend für die Konzeptqualität und den Umsetzungserfolg des Beratungs- und Qualifizierungssystems ist deshalb Kooperation aller wichtigen Akteure bei seiner Entwicklung.

---

<sup>33</sup> Vgl. Arbeitspapier der Arbeitnehmer-Vizepräsidenten im Handwerk: Umsetzung von Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung und Umweltschutz im Handwerk sowie in mittleren und kleinen Unternehmen. Ziele, Vorschläge, Forderungen. DHKT-Arbeitstagung, 28.-30. April 1995, Caputh (Brandenburg)

- **Leitbildorientierung**

Ohne ein zumindest provisorisches Leitbild von 'Prävention im Handwerk' stehen die konzeptionelle Orientierung und Zielführung des Vorhabens sowie die angestrebte inter-institutionelle Kooperation auf unsicherem Boden. Da andererseits auf ein tragfähiges Leitbild nicht zurückgegriffen werden konnte, wurde der systematischen Bearbeitung dieses Aspekts methodisch ein hoher Stellenwert eingeräumt.

- **Kooperative Angebotsstrukturen und Konzeptberatung**

Zielsetzung sollte nicht allein der Auf- und Ausbau einer eigenen präventionsfachlichen Angebotsstruktur der Handwerksorganisation sein. Auch die vorhandenen Träger und Dienstleister im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sollen dabei unterstützt werden, ihre Arbeit und ihre Angebote passgenauer auf die betrieblichen Erfordernisse und die soziale Typik des Handwerks auszurichten.

### 3.3.2 Methodische Schritte

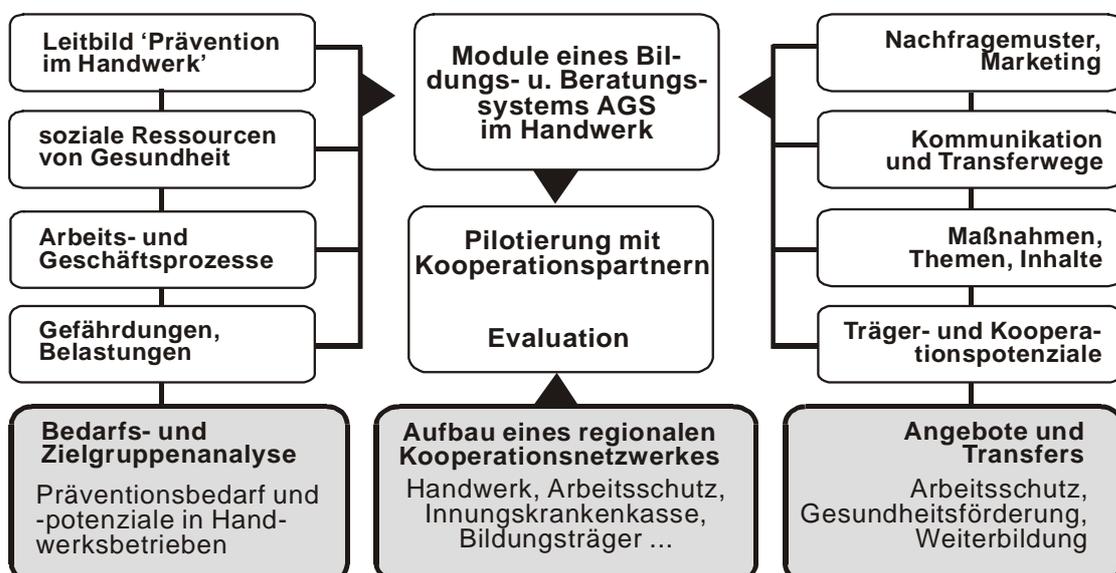
**Einrichtung einer Kooperationsplattform:** Die Grundvoraussetzungen für die erforderliche Kooperation im handwerksinternen und inter-institutionellen Maßstab wurden durch die Einrichtung eines projektbegleitenden Netzwerks hergestellt ('Netzwerk-Komitee'). Hier arbeiten neben Mitgliedern der unterschiedlichen Gliederungen der Handwerksorganisation auch Vertreter des staatlichen Arbeitsschutzes, der Berufsgenossenschaften, der Innungskrankenkasse, der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sowie weiterer Fachverbände und Bildungsträger mit. Das Gremium versteht sich als Steuerungs- und Beratungsinstanz des Projektes und kommt in etwa halbjährlichem Abstand zusammen.

**Bestandsaufnahme betrieblicher Handlungsstrukturen und Unterstützungsbedarfe zu Sicherheit und Gesundheit:** Dazu führte die Projektgruppe eine Reihe von Betriebsfallstudien in Handwerksbetrieben unterschiedlicher Gewerke durch. Die zentralen Fragestellungen, die in Gesprächen mit Unternehmern, Beschäftigten und mitarbeitenden Ehefrauen sowie bei der Auswertung offener Alltagsbeobachtungen verfolgt wurden, richteten sich auf die betrieblichen Sozialordnungen, die typischen Arbeits- und Geschäftsabläufe und den Stellenwert von Sicherheit und Gesundheit im Handeln und Denken der Handwerker. Besonderes Augenmerk wurde darauf gelegt, solche Merkmale der Handwerksbetriebe aufzufinden, die als Ressourcen der handwerklichen Arbeitswelt de facto oder der Möglichkeit nach präventionsdienliche Funktionen erfüllen und zu Ansatzpunkten für praxismgerechte Beratungs- und Qualifizierungskonzepte gemacht werden können.

**Analyse überbetrieblicher Trägerpotenziale:** Hier interessierten die bestehenden Kommunikationsformen zwischen den Handwerksunternehmen und überbetrieblichen Einrichtungen mit und ohne expliziten Arbeitsschutzbezug, d.h. die Architektur und Wirkungsweise der vorhandenen zwischen- und überbetrieblichen Vernetzungen des Handwerks mit (potenziell) präventionsrelevanten Institutionen. Hierzu wurden zusätzliche Expertengespräche in Berufsgenossenschaften, Arbeitsschutzämtern, Fachverbänden und der Handwerkskammer geführt, die um die Fragen kreisten, welche Leistungen die Einrichtungen für die kleinbetriebliche Prävention erbringen, welche personellen Ressourcen und Instrumente ihnen dafür zur Verfügung stehen und welche Kontakt- und Umgangsformen sich zwischen Betrieben und Einrichtungen herausgebildet haben.

**Bestandsaufnahme regionaler Weiterbildungsangebote:** Um Doppelarbeit zu vermeiden und Ansatzpunkte für evtl. Kooperationen zu identifizieren, wurde eine Bestandsaufnahme regionaler Bildungs- und Beratungsangebote zum Arbeits- und Gesundheitsschutz durchgeführt und in einer Datenbank des Umweltzentrums aufbereitet. Ein wesentliches Ergebnis war, dass Weiterbildungs- und Beratungsangebote, die sich ausschließlich oder vorrangig mit Arbeits- und Gesundheitsschutz befassen, von Handwerkern so gut wie gar nicht wahrgenommen werden. Zwar gedämpft durch die allgemein bekannte 'Weiterbildungsabstinenz' des Handwerks, aber dennoch deutlich höher war dagegen die Nachfrage nach berufsfachlichen Bildungsangeboten, die für die persönliche Qualifikation bzw. das Kompetenzprofil der Betriebe entscheidend sind. Schon darin deutete sich an, dass die Thematisierung von Sicherheit und Gesundheit im handwerksnahen Bildungssystem umso größere Chancen hat, je mehr sie als selbstverständlicher Bestandteil in fachlich-technische Angebote integrierbar ist.

**Abb. 3.3-1 Methodische Vorgehensweise im ArGU!ment-Projekt der Handwerkskammer Düsseldorf**



### 3.3.3 Konzeptbausteine

Die umfangreichen Materialien und Erfahrungen der Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse wurden in einem mehrstufigen Dokumentations-, Interpretations- und Bewertungsprozess aufgearbeitet. Zwischenergebnisse wurden im Netzwerk-Komitee präsentiert und diskutiert. Auf dieser Grundlage erarbeitete die Projektgruppe einen Konzeptvorschlag, der sich angesichts der begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen auf ein Bündel vorrangiger Maßnahmen mit modellhaftem Charakter konzentrierte. Ziel war, auf möglichst allen Kerndimensionen des – zwischenzeitlich weiter akzentuierten – Leitbildes von 'Prävention im Handwerk' zumindest exemplarische Aktivitäten zu entfalten. Dies mündete in die Entwicklung und Pilotierung folgender Module bzw. Teilprojekte:

- **Leitbild-Broschüre 'Gesundes Handwerk'**

Modul 1 bestand in der Ausarbeitung einer Leitbild-Broschüre 'Gesundes Handwerk'. Diese beschreibt in allgemeinverständlicher Form ein Leitbild für die Prävention im Handwerk, das – zunächst im Rahmen des lokalen Kooperationsnetzes des Projektes – als Plattform für den Dialog innerhalb des Handwerks und mit dem institutionellen Arbeits- und Gesundheitsschutz diene. Die knapp zwanzigseitige, ansprechend gestaltete Broschüre wurde nach Diskussion im Netzwerk-Komitee in einer Auflage von mehreren Tausend Exemplaren gedruckt und im Handwerkskammerbezirk breit gestreut.

- **Instrumente für ein pragmatisches Arbeitsschutz-Management**

In das Zentrum der praktischen Entwicklungsarbeiten wurde eine betriebliche Handlungshilfe gestellt, die es auch kleinen Handwerksunternehmen ermöglichen soll, schrittweise ein systematischeres, aber dennoch pragmatisches Arbeitsschutz-Management zu implementieren. Dieses Instrumentarium soll die beiden funktionalen Basisanforderungen der Statusbewertung und des laufenden Informationsmanagements – verzahnt über typische Themenschwerpunkte – unterstützen. Im Projekt hat sich dafür die Bezeichnung 'Info-Manager' etabliert. Wegen seiner Komplexität und seiner operativen Bedeutung werden wir darauf abschließend noch näher eingehen.

- **Integration des Themas Sicherheit und Gesundheit in berufsfachliche Weiterbildungsangebote**

In einige Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, zunächst des Umweltzentrums der Handwerkskammer selbst, die von der Klientel aus fachlichen Motiven stark nachgefragt wurden, wurden in Kooperation mit den jeweiligen Fachreferenten modellhaft Sicherheits- und Gesundheitsaspekte didaktisch integriert. Ein besonders geeignetes Anwendungsfeld waren Seminare zum Thema Fotovoltaik, in dem sich eine Vielzahl technischer und sicherheitlicher Aspekte (z.B. Arbeiten unter Absturzgefahr, Gerüste

usw.) eng verknüpfen. Die Evaluation der Pilotveranstaltungen über Seminarbeobachtungen und Teilnehmerinterviews zeigten, dass das angestrebte Integrationsziel mit nur geringem zeitlichen und fachlichen Mehraufwand zu erreichen ist. Entscheidend sind die Motivierung (bzw. Verpflichtung) und die didaktische Unterstützung der Fachreferenten. Aus diesem Grunde wurde aufbauend auf den Erfahrungen der Pilotseminare des Umweltzentrums ein kleiner Leitfaden erarbeitet, der auch anderen Anbietern von Bildungsmaßnahmen bei der Integration von Arbeits- und Gesundheitsschutzaspekten Hilfestellung bietet.

- **LernWerkstatt 'Prävention im Handwerk'**

Die empirischen Untersuchungen der Interaktions- und Kommunikationsstrukturen zwischen Experten des institutionellen Arbeitsschutzes und Kleinbetriebsakteuren hatten deutlich gezeigt, dass die Denk- und Handlungsgewohnheiten vieler professioneller Arbeitsschützer stark durch das großbetriebliche Erfahrungsfeld, formalbürokratisches Regeldenken und (anspruchsvolle) sicherheitstechnische Optimierungsstrategien geprägt sind. Die gesundheitlichen Problemschwerpunkte kleiner Betriebe, ihre spezifischen sozialen und ökonomischen Bewältigungspotenziale und der 'pragmatische Stil' der handwerklichen Arbeitskultur erfordern jedoch eine in sozialer und sachlicher Hinsicht anders fundierte gemeinsame Kommunikations- und Verständigungsbasis, wenn nachhaltig erfolgreich interveniert und beraten werden soll. Diese Basis ist relativ kompliziert und voraussetzungsvoll; nicht selten wird sie erst über eine jahrelange beiderseitige Konflikterfahrung mühevoll aufgebaut. Vor diesem Hintergrund wurde als weiteres Modul das Konzept einer zweitägigen Weiterbildungsveranstaltung für Aufsichtsbeamte, Sicherheitsfachkräfte und Betriebsärzte entwickelt und in zwei Pilotveranstaltungen erprobt und optimiert. Auf dieser Veranstaltung werden die Teilnehmenden durch Dialog mit Handwerksmeistern, Praxisberichte aus der Betriebsberatung und Gesundheitsförderung im Handwerk sowie kurze systematische Lehreinheiten zu einer intensiveren 'präventionstaktischen' Beschäftigung mit dem handwerklichen Milieu und seinen sozioökonomischen, arbeitskulturellen und institutionellen Besonderheiten veranlasst. Die positiven Evaluationsergebnisse insbesondere der zweiten Pilotveranstaltung zeigen, dass die Veranstaltungsziele erreicht werden und damit die spezifische Kommunikations-, Dienstleistungs- und Interventionsfähigkeit der Professionals in diesem Sektor verbessert wird.

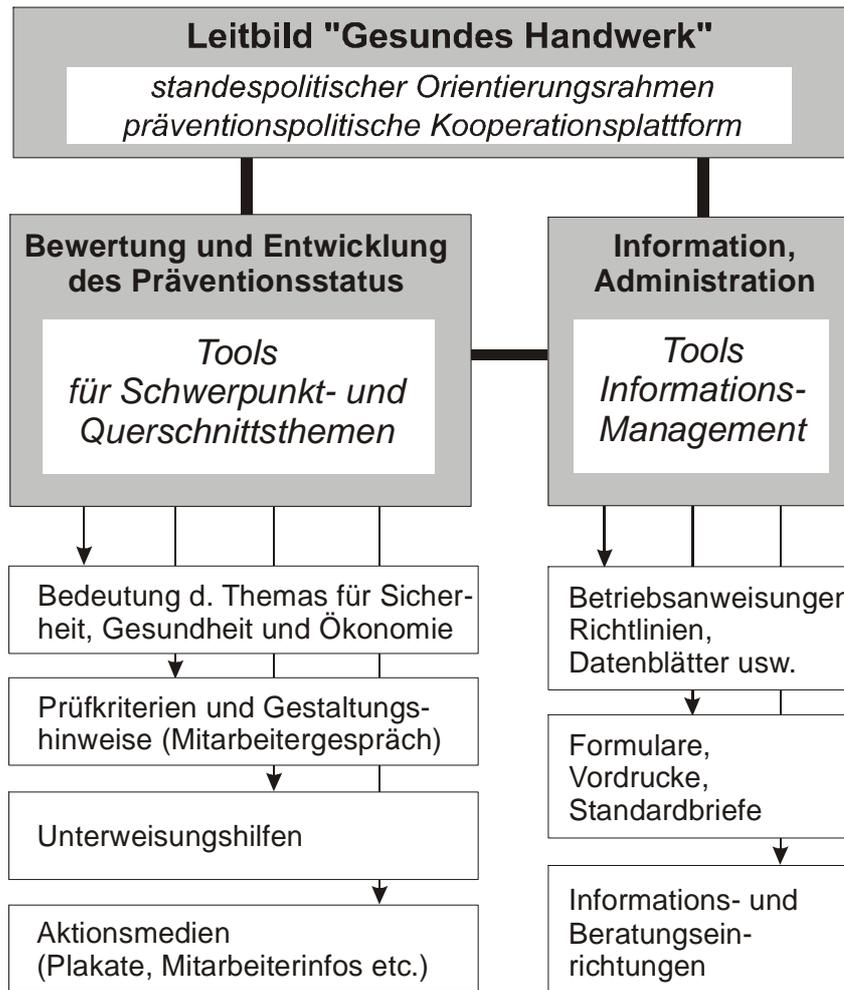
**Abb. 3.3-2 LernWerkstatt 'Prävention im Handwerk' (Lerneinheiten)**

<b>LE 1</b>	Impulsdialog und Diskussion: Arbeitsschutz aus Sicht eines Handwerksunternehmers
<b>LE 2</b>	Handwerk als setting (I): Arbeits- und Sozialordnung im Handwerksbetrieb, Alltagskonzepte von Gesundheit
<b>LE 3</b>	Expertendialog: Erfolgsfaktoren der Beratung kleiner Handwerksunternehmen (Betriebsberater)
<b>LE 4</b>	Handwerk als setting (II): Kooperationspartner in der Handwerksorganisation
<b>LE 5</b>	Praxisbericht und Expertengespräch: Erfahrungen aus der Gesundheitsförderung im Handwerk (IKK)
<b>LE 6</b>	Hilfsmittel für kleinbetriebliches Arbeitsschutz-Management: Instrumentarium des ArGU!ment-Projektes
<b>LE 7</b>	Anwendung: Gruppenarbeit/ Planspiel "Grobkonzept eines regionalen Kooperationsprojektes"

#### 3.3.4 Handlungshilfe für das kleinbetriebliche Arbeitsschutzmanagement: Der 'Info-Manager'

Das im ArGU!ment-Projekt entwickelte Instrumentarium zum Aufbau eines kleinbetrieblichen Arbeitsschutzmanagements verknüpft die Funktion einer kommunikativen Statusbeurteilung ('Gefährdungsbeurteilung') mit der Unterstützung des laufenden Informationsmanagements zum Arbeitsschutz (s. auch 3.2.1 und 3.2.2). Einen Überblick über die Struktur der Handlungshilfe gibt Abb. 3.3-3.

Abb. 3.3-3 Struktur des ArGU!ment-Instrumentariums



Für die *Bewertung und Entwicklung des betrieblichen Präventionsstatus* (Motto: Wie gesund und sicher ist unser Betrieb?) werden strukturgleiche *Tools für ca. 20 Themenschwerpunkte* ausgearbeitet. Die Spanne reicht dabei von Themen der klassischen Unfallverhütung und Arbeitssicherheit (Erste Hilfe, Brandschutz, Räume und Wege, Leitern und Gerüste usw.) über ergonomische Problembereiche (Heben und Tragen, Büro und Bildschirmarbeit usw.) bis zu den eher organisatorischen Faktoren (Führung und Zusammenarbeit, Stress vermeiden und bewältigen usw.). Zu *jedem Themenschwerpunkt* stellt die Handlungshilfe vier Werkzeuge zur Verfügung:

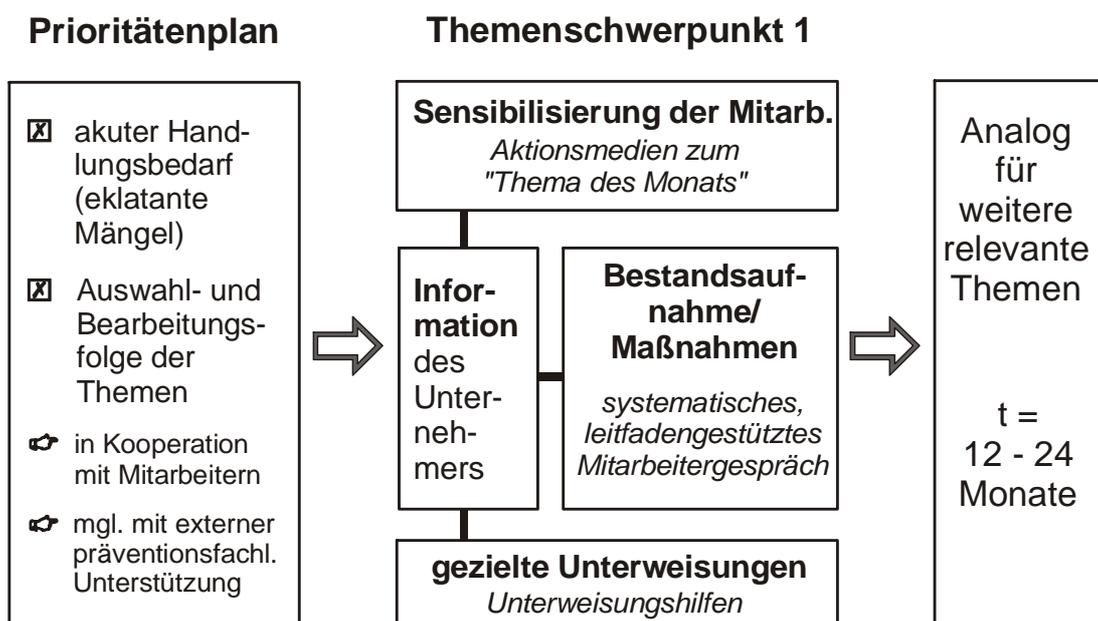
- Sie enthält zunächst orientierende und motivierende *Informationen für den Unternehmer*, die auf den präventiven und zugleich wirtschaftlichen Nutzen einer Beschäftigung mit dem jeweiligen Thema abstellen.
- *Prüfkriterien* – verknüpft mit *Gestaltungshinweisen* – finden sich in einer 'Checkliste', die als Leitfaden für das Gespräch mit den Beschäftigten konzipiert ist ('Gefährdungsbeurteilung' im engeren Sinne).

- *Informations- und Aktionsmedien* (Plakate, Handzettel usw.) sollen den Prozess der betrieblichen Thematisierung und die Sensibilisierung der Mitarbeiter unterstützen.
- Themenspezifische *Unterweisungshilfen* geben dem Unternehmer bzw. seinen Führungskräften bei der Information der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen Leitfaden.

Während der gerade beschriebene Teil des Instrumentariums primär auf die Förderung in den Bereichen Thematisierung, Kommunikation und Kompetenz gerichtet ist, dient eine zweite Ebene der informatorischen und administrativen Unterstützung des laufenden Arbeitsschutz-Geschäfts (Organisation und Routine). Sie umfasst neben allgemeinen handwerksrelevanten Informationen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz (Informations- und Beratungseinrichtungen usw.) spezifische Informationen und Organisationshilfen zu den einzelnen Themenschwerpunkten (Betriebsanweisungen, Datenblätter, Vordrucke und Formulare für den Behördenverkehr usw.). Diese sind nach einer Ablage- und Ordnungssystematik gegliedert, die der Betrieb auch für das laufende Informationsmanagement nutzen kann.

Bei der Erstellung der Handlungshilfen wird soweit wie möglich auf vorhandene Materialien der Arbeitsschutzinstitutionen als Module zurückgegriffen. Denn in der Regel handelt es sich um sicherheitsfachlich wie didaktisch durchdachte Bausteine (z.B. die zahlreichen gewerk- und tätigkeitsbezogenen Sicherheitshinweise), denen es jedoch an der Einbindung in ein handwerklich-kleinbetriebsspezifisches Handlungskonzept und in ein entsprechendes Kommunikationsszenario fehlt.

**Abb. 3.3-4:      Verfahrensmodell der kommunikativen Gefährdungsbeurteilung im ArGU!ment-Projekt**



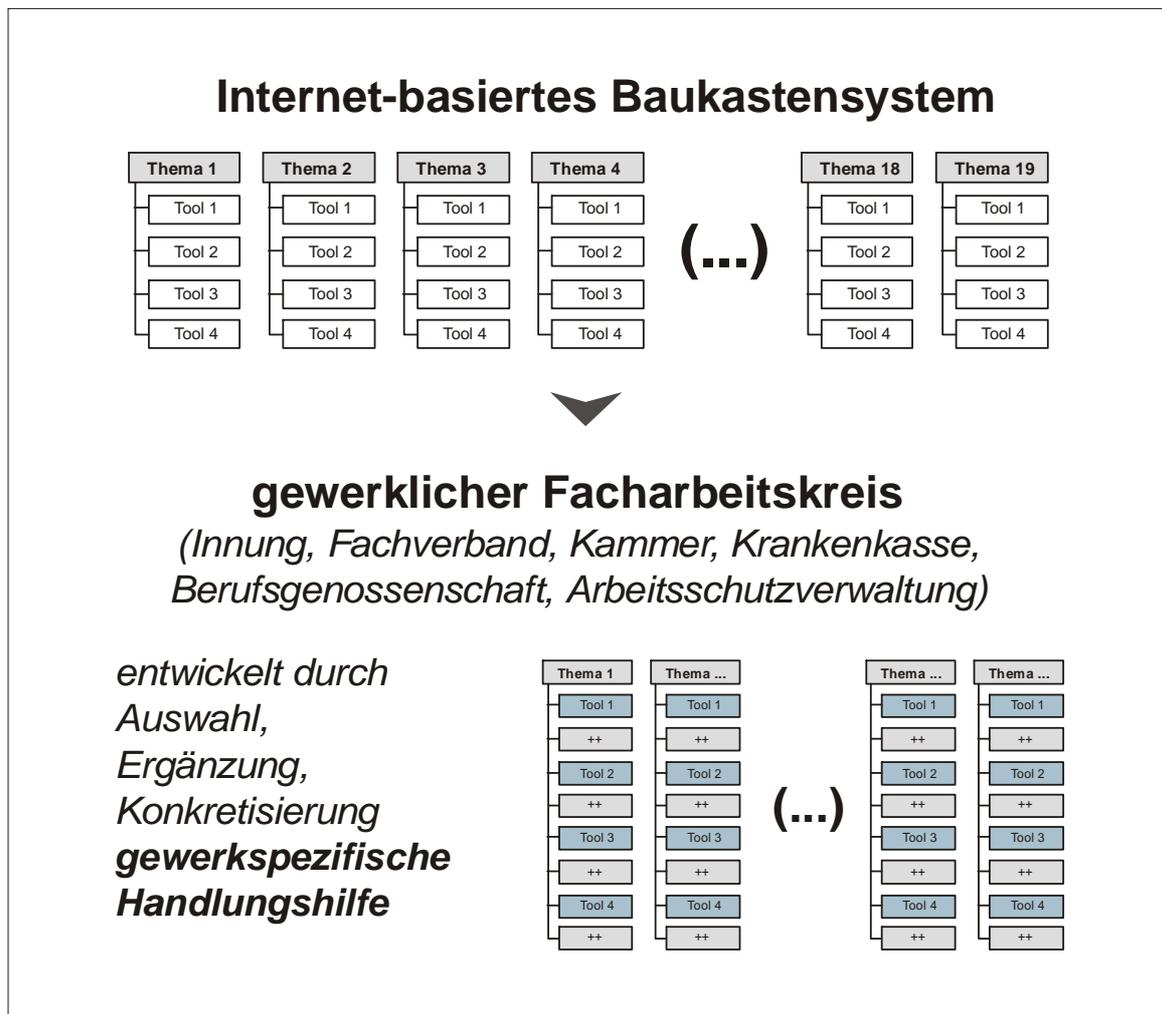
Den *idealtypischen Anwendungsprozess* veranschaulicht Abb. 3.3-4. Er ist auf eine Zeitschiene von ca. 12 bis 24 Monaten angelegt, in deren Verlauf die für das einzelne Unternehmen relevanten Themenschwerpunkte sukzessive abgearbeitet werden. Mit dieser methodischen Spreizung ist in erster Linie eine Verstetigung und Verbreiterung des betrieblichen Lernprozesses angezielt; sie bietet darüber hinaus aber auch Chancen, den Gesamtaufwand für die Gefährdungsbeurteilung auf ein in das Alltagsgeschäft leichter integrierbares Maß zu entzerren.

Auswahl und Prioritätenfolge der Schwerpunktthemen dürfen dabei nicht dem Zufall überlassen sein. Außerdem muss sichergestellt sein, dass eklatante Unfall- und Gesundheitsrisiken von 'bußgeldfähigem' Zuschnitt vor die Klammer gezogen und sofort bearbeitet werden. Dies erfordert zum Einstieg eine Art Grob-Screening, mit dem eine Prioritätenfolge sachlich begründet werden kann. Auch hierfür bietet sich die Form eines methodischen Mitarbeitergespräches an, z.B. in Anlehnung an einen Sicherheits- oder Gesundheitszirkel.

Der gesamte Prozess ist so pragmatisch konzipiert und instrumentiert, dass er bei entsprechender Handlungsmotivation grundsätzlich in betrieblicher Eigenregie durchgeführt werden kann. Gleichwohl wäre eine externe Unterstützung - insbesondere in der ersten Prozessphase - überaus hilfreich. Hier könnte eine besonders effiziente Unterstützungsfunktion für die präventionsfachliche Betreuung liegen, die nun auch Klein- und Kleinstunternehmen in geringem Umfang in Anspruch nehmen müssen. Aber auch Berufsgenossenschaften, Fachverbände und Innungen könnten sich hierbei im Rahmen ihrer vorhandenen Ressourcen einbringen. So besteht die Chance einer optimalen Verzahnung von betrieblicher Eigeninitiative und externer Betreuung, d.h. einer Kooperation, die den Ausbau betrieblicher Ressourcen gezielt fördert und nicht durch ein 'Outsourcing' behindert.

Der hier skizzierte Modellansatz wurde im Rahmen des ArGU!ment-Projektes (1996-1999) zunächst in Pilotversionen für das Maler- und Lackiererhandwerk und das Fleischerhandwerk realisiert. Hierzu wurden je zwei Ordnersysteme erarbeitet und in begrenzter Auflage über die Handwerksorganisation zum Selbstkostenpreis an interessierte Unternehmen abgegeben. Die Erfahrungen aus der Entwicklungs- und Erprobungsphase und die recht erfreuliche Nachfrage aus weiteren Betrieben und Innungen der Pilotgewerke waren so ermutigend, dass in einem nachgeschalteten Transferprojekt eine weitere Optimierung in Angriff genommen wurde. Neben einer Reihe von Maßnahmen zur Ausweitung und Intensivierung des Leitbild-Dialoges und zur Konsolidierung des Beratungskonzeptes auf Landesebene steht dabei vor allem die Weiterentwicklung des betrieblichen Instrumentariums auf der Agenda (vgl. Abb. 3.3-5).

**Abb. 3.3-5 Konzept für die gewerkspezifische Untersetzung des Basisinstruments**



Der anfangs noch durch die Problemschwerpunkte der beiden Pilotgewerke geprägte *Themenkatalog* wird zu einem Fundus *erweitert*, der den Anforderungen einer größeren Zahl von Gewerken gerecht wird. Dabei werden auch die in den beiden Pilotversionen noch unzureichend abgedeckten ergonomischen, organisatorischen und psychosozialen Problemschwerpunkte integriert.

Auf diese Weise entsteht ein *Baukastensystem* von Kernmodulen, aus dem sich durch Integration von operativen gewerkspezifischen Informationen und Handlungsempfehlungen (insbesondere der Berufsgenossenschaften und Fachverbände) mit relativ geringem Aufwand gewerkspezifische Handlungshilfen arrangieren lassen. Diese „Maßanfertigungen“ sollen von Facharbeitskreisen erstellt werden, in denen Innungen, Fachverbände, Handwerkskammer, Krankenkasse, Berufsgenossenschaft

und Arbeitsschutzverwaltung kooperieren. Dieses Produktionsverfahren wird in einem regionalen Pilotprojekt im Sanitär-Heizung-Klima-Gewerk erprobt.

Da EDV-Einsatz und Internet-Beteiligung auch in Klein- und Handwerksbetrieben rapide voranschreiten, soll das erweiterte Baukastensystem als **digitales Informationssystem** realisiert werden. Das Internet dient dabei einmal als ideales Medium für den kooperativen, interinstitutionellen Entwicklungsprozess, zum anderen als Option für den späteren direkten Nutzerzugriff. So soll frühzeitig der Anschluss an die technischen und kommunikativen Möglichkeiten der neuen Medien sichergestellt werden. Im vorliegenden Fall sind das vor allem:

- dezentrale und nachfrageabhängige Reproduktionsmöglichkeiten (Herunterkopieren und Vervielfältigung durch Innungen oder Fachverbände; direkter Zugriff betrieblicher Nutzer); aufwendig durchgestaltete und konventionell gedruckte Ordnersysteme wie bei den beiden Pilotversionen sind auf Dauer zu teuer und nur aufwendig zu aktualisieren.
- interne Strukturierungsmöglichkeiten (Längs- und Querverweise) und externe Verknüpfungsmöglichkeiten mit anderen Informationsquellen über Hyperlinks;
- flexible technische Optionen für multimediale Erweiterungen und interaktive Vermittlungstechniken.

Eine zuverlässige Bewertung der Praxistauglichkeit des dargestellten Instrumentariums ist erst im Zusammenhang weiterer systematischer Evaluationsmaßnahmen im Kontext der Ende 2000 beginnenden praktischen Erprobung möglich. Die kritischen Punkte liegen dabei auf der Hand: Das Verfahren erfordert zwar keine Vertrautheit mit dem Fachcode des Arbeitsschutzes und es lässt sich flexibel an betriebliche Problemschwerpunkte anpassen. Es ist gleichwohl für kleinbetriebliche Verhältnisse relativ aufwendig und erfordert eine optimistische Nutzenerwartung der Anwender, aus der sich vor allem das nötige Durchhaltevermögen speist. Denn mit der Spreizung zum mittelfristigen Prozess ist nicht nur eine Entzerrung des Gesamtaufwandes verbunden; es wachsen auch die Risiken des 'Versandens' im Alltagsgeschäft. Die motivationalen Voraussetzung für eine adäquate Anwendung werden deshalb am ehesten in den Unternehmen vorliegen, in denen zumindest ansatzweise ein kooperativer Führungsstil etabliert ist und deren Inhaber von den Potenzialen kommunikativer und humanressourcen-orientierter Betriebsführungskonzepte einigermaßen überzeugt sind. Der Anteil dieses Unternehmenstyps ist – auch im Handwerk – bereits heute beachtlich und er wird mit großer Wahrscheinlichkeit stetig wachsen. Daneben wird die Diffusionsgeschwindigkeit auch vom 'Marketing' seitens der Handwerksorganisation und von der Unterstützung durch Fachverbände und Arbeitsschutzinstitutionen abhängen.

Kleinbetriebe mit ähnlichen strukturellen und motivationalen Voraussetzungen sind selbstverständlich auch außerhalb des Handwerks in großer Zahl anzutreffen. Von

daher scheint das dargestellte Entwicklungskonzept nebst betrieblichem Instrumentarium grundsätzlich auch außerhalb des Handwerks adaptierbar. Das rahmende Unterstützungskonzept der 'subsidiären Netze' müsste allerdings an die abweichenden institutionellen und verbandlichen Strukturen der nicht-handwerklichen Settings angepasst werden.

## **4 Anhang**

### **4.1 Steckbriefe der Fallstudienunternehmen**

#### HW\_1 Metallbau- und Abkant-Technik

Der Betrieb wurde vom Vater des 36-jährigen Inhabers vor fast 50 Jahren gegründet. Zur Zeit werden fünf Mitarbeiter beschäftigt, davon drei Gesellen, ein Auszubildender und halbtags eine kaufmännische Angestellte. Zum neuen Lehrjahr wird ein weiterer, zuvor als Praktikant mitarbeitender Auszubildender eingestellt. Die Ehefrau des Inhabers arbeitet ganztags im Büro mit. Es werden Profile aller Art für Maschinenbaubetriebe angefertigt, Reparaturen und Neuanfertigungen von Türen, Toren, Zäunen etc. gemacht, Rolläden und Markisen gebaut usw.

#### HW\_2 Prüf- und Vorrichtungstechnik

Der Betrieb ging aus einer 1995 aufgelösten Abteilung eines großen Industrieunternehmens hervor. Er befindet sich noch auf dem ehemaligen Werksgelände und war anfangs überwiegend von Aufträgen des früheren Arbeitgebers abhängig. Die zu Beginn achtköpfige Belegschaft ist inzwischen auf 25 Mitarbeiter angewachsen, davon vier kaufmännischen. Der Inhaber ist Werkzeugmachermeister. Die Firma baut in erster Linie Prüfvorrichtungen für Autokabelsätze, aber auch kleine Spezialmaschinen.

#### HW\_3 Sanitär- und Heizungsbetrieb

Der Inhaber hat den Betrieb 1988 gegründet, nachdem sein früherer Arbeitgeber in Konkurs gegangen war und er die Meisterprüfung nachgeholt hatte. Er beschäftigt drei Mitarbeiter, davon zwei Gesellen und einen Auszubildenden. Die Ehefrau macht die Verwaltungsarbeit. Aufgrund eines Wirbelsäulenschadens installiert der Inhaber nur in Ausnahmefällen selbst. Der Betrieb lebt überwiegend von der Betreuung eines ausgedehnten Privatkunden-Stamms.

#### HW\_4 Kfz-Werkstatt

Der Betrieb wurde vom jetzt 33-jährigen Sohn des Betriebsgründers übernommen, nachdem der vor sieben Jahren plötzlich verstarb. Er beschäftigt fünf Mitarbeiter, davon drei Gesellen, einen Auszubildenden und eine Verwaltungsangestellte. Es besteht keine Vertragsbindung zu einem Hersteller. Der Betrieb lebt von einem hauptsächlich 'informell' erworbenen Kundenstamm.

#### HW\_5 Tischlerei - Innenausbau

Der 45-jährige Inhaber des Unternehmens hat den Betrieb von seinem Vater übernommen. Es sind 12 Mitarbeiter beschäftigt, die meisten wurden auch im Betrieb ausgebildet. Ein Tischlermeister fungiert als Werkstattleiter, während sich der Inhaber auf Kaufmännisches und Entwürfe konzentriert. Es wird hochwertiger Innenausbau – Einrichtungen, Möbel – für eine anspruchsvolle und zahlungskräftige Kundschaft gefertigt.

#### HW\_6 Bäckerei-Konditorei

Zusammen mit seiner Frau hat der Inhaber den Betrieb vor 10 Jahren gegründet. Inzwischen hat er vier Verkaufsstellen und beschäftigt 23 festangestellte Mitarbeiter. Zusätzlich werden in den saisonalen Hochzeiten zwischen 30 und 40 Aushilfen beschäftigt. Der Unternehmer ist Konditormeister. In Backstube und Konditorei arbeiten fünf Bäcker, darunter ein Bäckermeister und ein Auszubildender, und drei Konditoren. Die übrige Belegschaft besteht aus Verkäuferinnen. Neben den Back- und Konditoreiwaren werden belegte Brötchen angeboten sowie ein Café betrieben.

#### HW\_7 Sanitär- und Heizungstechnik, Bauklempnerei

Der Betrieb wurde vom Großvater des jetzigen Inhabers vor beinahe 100 Jahren gegründet. Durchschnittlich werden zehn gewerbliche Mitarbeiter beschäftigt, bei Auftragspitzen bis zu 20. Außerdem sind zwei Angestellte im Büro tätig, eine davon halbtags. Im letzten Jahr wurden sechs Lehrlinge ausgebildet, von denen drei übernommen wurden. Der Betrieb betätigt sich überwiegend in der Sanierung von Sanitärinstallationen.

#### IN\_1 Oberflächenveredelung – Galvanik

Das Unternehmen entstand 1996, arbeitete zum Zeitpunkt der Erhebungen also erst rund zwei Jahre. Der Unternehmer ist Diplom-Ingenieur für Elektroniktechnik aus der ehemaligen DDR und war Leiter einer Betriebsgalvanik. Nach der Abwicklung seines früheren Arbeitgebers machte er sich selbständig. Es werden 17 Mitarbeiter beschäftigt, davon vier Frauen und drei Aushilfskräfte. Der größte Teil der Produktionsmitarbeiter setzt sich aus Fachkräften unterschiedlicher Fachrichtungen zusammen (Galvaniseure, Elektriker, Schlosser). Die Produktion ist weitgehend automatisiert, so dass die Anlagen auch von Angelernten bedient werden könnten. Die Firma bietet Oberflächenveredelung und Speziallackierungen für Metallteile aller Art an, wobei sich die Stückzahlen bis in die Millionen bewegen.

## IN\_2 Hochleistungskeramik

Der Unternehmer ist ca. Ende 30 und promovierter Chemiker, Geologe und Betriebswirtschaftler. Er gründete 1995 nach einigen Jahren Tätigkeit in der Industrie das Unternehmen. Zum Zeitpunkt der Erhebungen – rund dreieinhalb Jahre nach der Gründung - befand es sich noch in einer sehr dynamischen Aufbauphase. In den letzten neun Monaten war die Belegschaft von sechs auf 20 Mitarbeiter angewachsen, davon ein Drittel akademisch ausgebildet, zwei Drittel Facharbeiter. Als optimale Betriebsgröße wurde eine Belegschaft zwischen 50 und 100 Mitarbeitern angestrebt. Die Ehefrau arbeitet als eine von drei kaufmännischen Angestellten im Büro mit. Das Unternehmen fertigt als Zulieferer für den Maschinen- und Anlagenbau Präzisionsbauteile aus hochleistungskeramischen Werkstoffen in kleinen bis mittleren Serien.

## IN\_3 Kunststoff-Spritzguss

Der 33-jährige Unternehmer brach sein Maschinenbau-Studium ab und übernahm vor sieben Jahren den Betrieb, nachdem sein Vater, der den Betrieb vor 35 Jahren gegründet hatte, unerwartet verstarb. Die Mutter ist als Geschäftsführerin eingetragen und arbeitet im Büro. Außerdem sind drei weitere Mitarbeiter beschäftigt, einer davon der Schwager des Unternehmers. Zusätzlich wird in Stoßzeiten auf Aushilfen (Studenten und Schüler) zurückgegriffen. Es werden Komponenten für Gas- und Wasserarmaturen im untererdigen Rohrleitungsbau hergestellt in Serien bis zu 15.000 Stück. Die Spritzgussmaschinen arbeiten vollautomatisch, gelegentliche Störungen beheben Chef und Schwager (Schlosser), ebenso nehmen sie das Umrüsten der Maschinen auf neue Formen vor. Die übrige Arbeit ist dequalifiziert und repetitiv (Zusammenstecken der Plastikteile).

## IN\_4 Maschinenbau

Der Inhaber dieser Firma ist Mitte 30 und gelernter Schlossermeister. Den Betrieb, der formell zum Handwerk gehört, gründete er vor 10 Jahren. Seine Frau arbeitet im Büro mit, sein Bruder als Meister im Betrieb. Von den 15 Mitarbeitern sind 11 in der Fertigung beschäftigt, einschließlich eines Auszubildenden, und vier im kaufmännischen Bereich. Es werden in kleinen Serien Großteile für Maschinen produziert. Die Fertigung erfolgt fast vollständig mittels CNC-gesteuerter Maschinen, teilweise im Zwei-Schicht-Betrieb. Die gewerbliche Belegschaft hat größtenteils handwerkliche Qualifikationen.

## IN\_5 Aluminiumgießerei

Der Unternehmer ist gelernter Leichtmetallformer, Meister und Ingenieur. Er leitete in der ehemaligen DDR eine Gießerei, die er vergeblich zu privatisieren versuchte. Im August 1990 gründete er sein jetziges Unternehmen. Formell gehört es zum Handwerk. Seine Frau arbeitet halbtags im Büro. Die zwölf Mitarbeiter sind zum Teil selbst

ausgebildete Fachkräfte aus dem ehemaligen Betrieb. Derzeit werden zwei weitere Jugendliche ausgebildet. Außerdem sind drei Halbtagskräfte beschäftigt. Es werden im sog. Sandgussverfahren Aluminiumrohlinge in kleinen Serien für die Weiterbearbeitung hergestellt.

#### DL\_1 Spezialtransporte – Industriemontagen

Der Unternehmer gründete den Betrieb 1994 mit 50 Jahren, nachdem sein vormaliger Arbeitgeber, bei dem er 25 Jahre lang, zum größten Teil in leitender Stellung, beschäftigt gewesen war, Konkurs angemeldet hatte. Die zehnköpfige Belegschaft stammt zum Teil ebenfalls aus dem früheren Unternehmen, ist hochqualifiziert und verfügt über viel Erfahrung auf dem Spezialgebiet der Firma. Die Firma organisiert weltweit De- und Remontagen von Großmaschinen und Anlagen bis hin zu ganzen Fabriken und führt dies operativ durch. Dabei wird häufig eng mit anderen Spezialfirmen kooperiert.

#### DL\_2 Druckerei

Der Inhaber gründete sein Unternehmen 1987 noch in der ehemaligen DDR unter großen Schwierigkeiten. Er ist gelernter Drucker und Maschinenbaumeister, gehört daher zur Handwerkskammer. Die siebenköpfige Belegschaft setzt sich aus qualifizierten Fachkräften zusammen, wobei ein Teil für den Druck zuständig ist, der andere für Gestaltung und Layout. Es werden Druckerzeugnisse aller Art gefertigt, von der Idee bis zum fertigen Produkt.

#### DL\_3 Physikalisch-technisches Labor

Der ca. 40-jährige Unternehmer ist gelernter Chemiker und hat den Betrieb von seinem Vater übernommen. Er ist gesuchter Experte auf dem Gebiet der Probennahmetechnik und staatlich vereidigter Sachverständiger für Metalle. Er hat fünf Angestellte, die als Laboranten arbeiten. Die Dienstleistung des Unternehmens besteht in der Entnahme und Analyse von Proben aus sehr großen und heterogenen Mengen (z.B. Metallschrott, Recycling-Plastik) für Weiterverwertungsfirmen.

#### DL\_4 Catering und Kantine

Die beiden Unternehmer sind Anfang 40 und gründeten ihr Unternehmen 1994. Der eine war Ausbilder für Hauswirtschaft, der andere Abteilungsleiter für die Küche in einem Großbetrieb, beide in der ehemaligen DDR. Das Unternehmen betreibt Schank- und Speisewirtschaft, dazu gehören fünf Kantinenbetriebe (vier davon mit Küche) und einen Partyservice für kleine und große Veranstaltungen. Es gibt 14 festangestellte Mitarbeiter, die zu zweit und dritt in den einzelnen Küchen/Kantinen arbeiten. Davon sind je 2 männliche und weibliche Köche, der Rest sind Küchenhilfen.

fen. Durchschnittlich werden insgesamt 600-800 Mahlzeiten am Tag bereitet, verteilt auf sieben verschiedene Gerichte im Schnitt.

#### EH\_1 Inhabergeführter Lebensmittelsupermarkt

Der Inhaber dieses Geschäftes hat das 1948 von seinen Eltern gegründete Lebensmittelgeschäft Anfang der 60er-Jahre zusammen mit seiner Frau übernommen. Er ist selbständiger Einzelhändler, der einer Großhandels-AG als Mitglied angehört. Geführt werden Lebensmittel sowohl im sog. 'Trockensortiment' wie in der 'Frische' - das sind Obst und Gemüse und Molkereiprodukte. Außerdem werden an einer Bedienungstheke Wurst und Käse angeboten und Getränke in Kisten verkauft. Die Kunden sind in der Regel Stammkunden. Neben dem Inhaber und seiner Frau arbeiten in dem Laden eine Vollzeitverkäuferin sowie vier geringfügig Beschäftigte als Aushilfen für die kundenstarken Zeiten.

#### EH\_2 Inhabergeführtes Naturkostfachgeschäft in einer Großstadt

Der Inhaber ist diplomierter Raumplaner, hat aber nach Abschluß des Studiums und kurzer Praxis im erlernten Beruf diesen aufgegeben und sich nach mehreren "Jobs" wie LKW- und Taxifahren überlegt, sich selbständig zu machen. Als sich die Gelegenheit bot, einen bestehenden Bio-Laden zu übernehmen, setzte er dies in die Tat um. Das Sortiment des Geschäftes umfaßt Trocken- und Frischesortiment von Lebensmitteln aus kontrolliert-biologischem Anbau bzw. ebenso zertifizierter Tierhaltung, Kosmetik und Wasch-/Putzmittel sowie wenige Hartwaren wie Getreidemühlen, Duftlampen und Kerzen. Es gibt eine Bedienungstheke, an der Brot und Backwaren sowie Käse verkauft werden. Im Geschäft arbeiten neben dem Inhaber acht weitere Personen, vier Männer und vier Frauen, davon eine Auszubildende. Das Stundenvolumen würde umgerechnet 5,5 Vollzeitstellen ergeben. Bis auf den Inhaber und die Auszubildende haben alle Beschäftigten Teilzeitverträge.

#### EH\_3 Computerfachgeschäft

Dieses Geschäft ging aus dem Laden für Bürobedarf des Vaters eines der beiden Geschäftsführer hervor. Dieser ist Informatiker, der zweite hat eine kaufmännische Ausbildung. Das Geschäft wird gegenwärtig noch als Facheinzelhandel geführt, befindet sich aber in der Transformation zu einem Softwaredienstleistungsunternehmen. Es bietet Rechner und Software eines bestimmten Herstellers an mit einem Schwerpunkt auf einem Dokumentenmanagement-System für Selbständige, vor allem Arztpraxen. Mehr als zwei Drittel des Umsatzes wird im Geschäft mit (gewerblichen) Stammkunden erzielt. Der Betrieb beschäftigt insgesamt 16 Personen, davon vier Frauen. Eine davon ist die Mutter des Geschäftsführers. Zwei Frauen arbeiten als geringfügig Beschäftigte. Zwei Männer werden zu Telekommunikationselektronikern ausgebildet, ein Mann zum Einzelhandelskaufmann.

#### EH\_4 Inhabergeführtes TV-/Radio-Fachgeschäft

Der Inhaber hat das Geschäft 1976 nach der Meisterprüfung zum Radio- und Fernsehtechniker gegründet. Es werden Fernseh- und Videogeräte, HiFi-Anlagen und Zubehör sowie in geringem Umfang Handys angeboten. Das Sortiment ist auf bestimmte Marken und qualitativ höherwertige Ware begrenzt. Der Betrieb unterhält neben dem Fachgeschäft auch eine Reparaturwerkstatt. Ein großer Teil der Kunden sind Stammkunden und solche, die Beratung und später Reparaturmöglichkeiten beim Kauf langlebiger höherpreisiger Konsumgüter suchen und bereit sind, dafür höhere Preise zu zahlen. Es werden insgesamt sechs Männer auf Vollzeitstellen beschäftigt: ein Verkäufer (ausgebildeter Kaufmann im Einzelhandel), ein Auszubildender zum Kaufmann im Einzelhandel, drei Radio-/Fernsehtechniker und ein Auszubildender für Radio-/Fernsehtechnik.

#### EH\_5 Inhabergeführtes Herrenbekleidungsgeschäft

Der 54-jährige Inhaber hat 1990 das damals seit 16 Jahren bestehende Geschäft übernommen, nachdem er nach 25-jähriger Tätigkeit, zuletzt als Einkäufer, bei einer Kaufhauskette betriebsbedingt gekündigt worden war. Er ist Einzelhandelskaufmann. Bei dem Betrieb handelt es sich um ein klassisches Fachgeschäft des Textileinzelhandels, das hochpreisige Markenware ausschließlich im Bedienungsvorverkauf anbietet. Als sog. "Herrenausstatter" werden im Sortiment sämtliche Bestandteile einer klassischen männlichen Garderobe geführt, von der Unterwäsche bis zum Mantel, ebenso Bademoden und Schuhe. 70 Prozent der Kunden sind Stammkunden, die sich teilweise vollständig einkleiden lassen. Neben dem Inhaber arbeiten 18 Personen im Betrieb, vier Männer (drei Vollzeitkräfte, ein Auszubildender) und 14 Frauen. Zwei Frauen haben volle Stellen, fünf arbeiten als Teilzeitkräfte, vier Frauen als geringfügig Beschäftigte und eine Schülerin kommt stundenweise zum Bügeln.

#### EH\_6 Kunstgewerbebetriebe

Der Laden wird von zwei Frauen - Mutter (58 Jahre) und Tochter (39 Jahre) - betrieben. Gemeinsam haben sie 1991 den Laden übernommen. Gelernt sind sie Schneiderin bzw. Arzthelferin. Bei Bedarf werden sie von einer Freundin der jüngeren Frau auf der Basis geringfügiger Beschäftigung unterstützt. Das Sortiment dieses Betriebes umfasst Kunstgewerbeartikel, Modeschmuck und ausgewählte Textilien in einem mittleren Preissegment. Der Anteil an Bekleidung soll jedoch steigen. Das Angebot richtet sich vor allem an Mittelschichtfrauen, die etwas Besonderes suchen.

**4.2 Kurzbeschreibungen der berücksichtigten Projekte zu Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung in Kleinbetrieben**

## **A-1 Gesundheitsförderung im Kfz-Handwerk**

IKK Nordrhein, Regionaldirektion Düsseldorf und Neuss;  
IKK Landesverband Nordrhein und Rheinlandpfalz; IKK Bundesverband

*Laufzeit:* 04/1990 - Frühjahr 1993

### *Ziele:*

Exemplarische Umsetzung ganzheitlicher Ansätze moderner Gesundheitsförderung; Entwicklung und Erprobung einer gewerkespezifischen Gesundheitsberichterstattung; Erprobung der Kooperation mit Berufenossenschaften sowie anderen gesundheitsrelevanten Akteuren; Umsetzung des § 20 SGB V; Verringerung der Gesundheitsbelastungen und Krankenstandssenkung in Betrieben des Kfz-Handwerks in der Region Düsseldorf

### *Vorgehensweise, Maßnahmen:*

- Bundesweites Modellprojekt zur handwerklichen Gesundheitsförderung nach § 20 SGB V, dessen damit gewonnene Erkenntnisse auf andere Projekte zur betrieblichen Gesundheitsförderung von Innungskrankenkassen übertragen wurden
- Gesundheitsbericht (AU-Daten, schriftliche Befragungen, Interviews)
- Maßnahmenentwicklung und -erprobung: Mobile Arbeitsplatzberatung; Seminare zum Thema Arbeitssicherheit und Unfallverhütung; Kurskonzept Bewegungsförderung; Ernährungsberatung: gesunde Pausenernährung; überbetrieblicher Gesprächszirkel zum Thema 'Arbeitsorganisation'; Verkehrssicherheitstraining, Seminar zur Personalführung

### *Kooperationspartner:*

BAU; Maschinenbau- und Metall-BG; regionale Handwerksorgane; Kfz-Fachverband NW; Institut für Gesundheits- und Sozialforschung (Berlin); Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Forschung in der Medizin (GESOMED); IG Metall Düsseldorf; Deutsche Sporthochschule Köln; Bundesvereinigung für Gesundheit

### *Dokumentation:*

Riemann, Klaus; Alexander Wagner (1995): Evaluation von Maßnahmen der Gesundheitsförderung. Evaluation eines Modellvorhabens zur handwerksbezogenen Gesundheitsförderung; Forschungsbericht Fb718 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Dortmund/ Bremerhaven

GESOMED: Evaluation eines Modellvorhabens zur handwerklichen Gesundheitsförderung. Abschlußbericht, unveröff. Manuskript, 1994

Hauß, F. (1992): Gesundheitsförderung im Handwerk. Forschungsbericht Fb 656 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Bremerhaven

Hensel, G.: Gesundheitsschutz im Düsseldorfer Handwerk, in: U. Pröll (Red.): Regionale Kooperationsnetzwerke Arbeit & Gesundheit. Modelle - Projekte – Erfahrungen. Dokumentation der Informativtagung 'Gesundheitsschutz in der Arbeitswelt durch regionale Zusammenarbeit' in Dortmund am 25. Okt. 1995

IKK-Landesverband Nordrhein und Rheinland-Pfalz und IKK Düsseldorf und Neuss (Hrsg): Gesundheitsbericht für die Kfz-Innung Düsseldorf. Die wichtigsten Ergebnisse (o. J.).

IKK-Landesverband Nordrhein und Rheinland-Pfalz und IKK Düsseldorf und Neuss (Hrsg): Gesundheitsförderung im Kfz-Handwerk. Was haben wir bewegt?, März 1994

<b>A-2</b>	<b>Zukunftswerkstatt (Pilotprojekt Metallhandwerk)</b>
IKK Stuttgart	
<i>Laufzeit:</i>	01.1993 - 07.1993; Folgeprojekte mit anderen Gewerken erstreckten sich bis 12/1996
<i>Ziele:</i>	Entwicklung und exemplarische Durchführung handwerks- und branchenspezifischer Gesundheitsförderung in Unternehmen der Metall-Innung im Bereich der IKK Stuttgart; Aufbau eines umfassenden, auch auf andere Innungen übertragbaren Serviceangebots für handwerksspezifische Gesundheitsförderung; Senkung des Krankenstandes durch Steigerung der Arbeitszufriedenheit; Verwirklichung der Verknüpfung von unternehmerischem Denken und gesundheitlichem Wohlbefinden der Mitarbeiter
<i>Vorgehensweise, Maßnahmen:</i>	<p>Die gezielte Problemanalyse war Basis und gleichzeitig auch zentraler Inhalt des Modells 'Zukunftswerkstatt'. Hierzu zählten Elemente wie: Gesundheitsbericht, Befragungen, Gesprächszirkel wie z.B. einer sogenannten 'Chefrunde' (Forum der beteiligten Unternehmer), Werkstattzirkel (Forum der Mitarbeiter in den Betrieben) und Innungszirkeln (Forum von Chefs oder Chefinnen kleinerer Betriebe) Die Gesprächsrunden selbst trugen zum einen zu Arbeitsplatzverbesserungen bei, wie z.B. Verbesserung des Betriebsklimas, andererseits flankierten sie weitergehende Maßnahmen.</p> <p>Die Zukunftswerkstatt versteht sich somit als Verknüpfung von Gesundheitsförderung mit Personalpflege und sozialer Innovation im Handwerk.</p> <p>Weitere Angebote der IKK im Rahmen der Zukunftswerkstatt waren: praxisnahe Evaluation gesundheitsfördernder Maßnahmen für Innungen und größere Betriebe, Moderatorentraining, gesundheitsgerechte Arbeitsplatzberatung, betriebspsychologische Beratung, Vermittlung externer Experten zu unterschiedlichsten Themen sowie Kurse und Seminare</p>
<i>Kooperationspartner:</i>	Beraten wurde die Zukunftswerkstatt von einem sog. 'Fachzirkel', bestehend aus: Fachleuten des Arbeitsamtes, des Landesgesundheitsamtes, der Betriebspsychologie, der Berufsgenossenschaft, der IKK, der Innungsfachverbände sowie vom Landesinnungsoberrmeister und Innungsoberrmeister.
<i>Dokumentation:</i>	<p>Heberle, Liliane: Das Projekt 'Zukunftswerkstatt' der Innungskrankenkasse Stuttgart, in: U. Pröll (Red.): Regionale Kooperationsnetzwerke Arbeit &amp; Gesundheit. Modelle - Projekte - Erfahrungen. Dokumentation der Informationstagung 'Gesundheitsschutz in der Arbeitswelt durch regionale Zusammenarbeit' in Dortmund am 25. Okt. 1995</p> <p>IKK Stuttgart (November 1994): Bericht über das Modellprojekt „Zukunftswerkstatt“, unveröff. Manuskript Broschüre 'Zukunftswerkstatt'</p>

### **A-3 Allergien im Handwerk - ALLHAND**

*Entwicklung und Durchführung eines kommunalen Gesundheitsförderungskonzeptes zur vor- und nachsorgenden Betreuung bei berufsbedingten Allergieerkrankungen*

IKK Ostwestfalen, Regionaldirektion Gütersloh; Karl-Hansen-Klinik/Bad Lippspringe; NRW-Forschungsverbund Public Health/ Universität Bielefeld

*Laufzeit:* Anfang 1995 bis Mitte 1997 (Beginn vorbereitender Arbeiten bereits in 1993)

*Ziele:*

- Aufbau von regionalen Versorgungsstrukturen durch Vernetzung von entsprechenden Expertengruppen am Beispiel des Problemkreises 'Allergien im Handwerk'
- Verbindung von gemeindebezogenen und betrieblichen Konzepten der Gesundheitsförderung
- Erhöhung allergiespezifischer Gesundheitskompetenz bei Beschäftigten, Betriebseignern und Institutionen im Kreis Gütersloh
- Übergeordneter Zweck dieser Ziele sind die Verbesserung des Arbeitsschutzes, der Arbeitsbedingungen und des Einsatzes von Arbeitsstoffen in den beteiligten Betrieben

*Vorgehensweise, Maßnahmen:*

- Problemzentrierter, gewerkeübergreifender Ansatz
- Workshops verschiedener Zusammensetzung und Ebenen sowohl zur Projektsteuerung als auch zur Vernetzung der relevanten Akteure
- Entwicklung und Einsatz eines Erhebungsinstruments zur Messung der Kooperationsbeziehungen
- Gesundheitsbericht auf der Basis von GKV-Daten sowie Ergebnisse aus schriftlichen Befragungen (IKK-Versicherte); Erhebungen zur Häufigkeit von Allergien unter Beschäftigten der kooperierenden Innungen sowie unter Schulabgängern

Die Maßnahmen gliederten sich in drei Themenbereiche bzw. Teilprojekte:

1. „Gesundheits- (allergien-) relevante Berufsberatung für Schüler/innen mit dem Ziel der risiko- adäquaten Berufsberatung;
2. „Gesundheitsfördernde, handwerksbetriebliche Interventionen“ mit den Zielen der Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen im Betrieb und der Berücksichtigung gesundheitsfördernder Inhalte im dualen Ausbildungssystem;
3. „kommunale Informations- und Fortbildungsangebote zur Gesundheitsförderung (Thema „Allergien“) mit dem Ziel ein gemeindeorientiertes Angebot zur Gesundheitsförderung zu schaffen.

Konkrete Maßnahmen waren beispielsweise: Einrichtung einer Info-Hotline für Schulabgänger; Anstrengungen zur Modifikation der medizinischen Untersuchung von Schulentlassenen, 'Runder Tisch' von Innungen und Berufsschulen, Entwicklung eines Seminar- und Kursangebotes

*Kooperationspartner:*

Berufsgenossenschaften (Bau-BG; Holz-BG; BG Gesundheitsdienst u. Wohlfahrtspflege; Fleischerei-BG); Staatliches Amt für Arbeitsschutz (Detmold, Paderborn), Arbeitsamt, Gesundheits-

amt, Berufsschulen, Bildungsberatung, Handwerkskammer, Kreishandwerkerschaft, Innungen (Friseure, Holz/Kunststoff, Bäcker, Fleischer), Kliniken, niedergelassene Ärzte, Krankenkassen, Volkshochschule, Familienbildungsstätte

*Dokumentation:*

Schnabel, P.-E.; Vehrs, J.; Bokel, Ch.: Allergien im Handwerk. Gesundheitsförderung an der Schnittstelle zwischen Betrieb und Kommune, in: KrV, Mai 1996

Schnabel, P.-E.: 'Allhand' - Allergiebezogene Gesundheitsförderung im Handwerk, in: Public Health Forum 14, 1996. S. 18

Dokumentation des 1. Workshops 'Handwerksbezogene Gesundheitsförderung bei berufsbedingten Allergierkrankungen im Kreis Gütersloh' am 24.4.96 in Gütersloh, unveröff. Manuskript

Dokumentation des 2. Workshops: 'Allergienprävention durch Netzwerkbildung', am 07.05.1997 in Gütersloh, unveröff. Manuskript

Vehrs, Jörg (1998): AllHand – Allergien im Handwerk: Ein regionales Netzwerk zur Allergienprävention und Gesundheitsförderung in kleinen Handwerksbetrieben, in: Pröll, Ulrich (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen. Tagungsband, Dortmund (sfs: Beiträge aus der Forschung Bd. 104), S. 51-62

#### **A-4 Gesundheit im Stuckateur-Handwerk**

IKK Heilbronn; IKK-Landesverband Baden-Württemberg

*Laufzeit:* 1989 – 1992

*Ziele:*

Ziel war, Beiträge zu leisten zur:

- Erhaltung der körperlichen Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern des Stuckateur-Handwerks der Innung Heilbronn;
- Erhöhung von Motivation und Arbeitszufriedenheit;
- Abbau der Fehlzeitenquote;
- Erhöhung der Attraktivität der Unternehmen nach innen und außen;
- Verminderung der Kosten durch vorzeitige Ausfälle, Reduktion der Frühinvalidität;
- Kompensation der häufig fehlenden organisatorischen Infrastruktur zum betrieblichen Arbeitsschutz bzw. Prävention

*Vorgehensweise, Maßnahmen:*

Als eines der ersten Projekte der IKKs wurde mit diesem Projekt Neuland betreten. Erstmals wurden aufbauend auf den Ergebnissen eines innungsspezifischen Gesundheitsberichts, der auf Routinedaten der Krankenkasse zur Arbeitsunfähigkeit basierte, Gesundheitsförderungsmaßnahmen exemplarisch mit einer Innung des Handwerks entwickelt und durchgeführt.

11 Unternehmen (von insgesamt 88) der Stuckateur-Innung beteiligten sich. Die Maßnahmenfelder erstreckten sich auf die Bereiche Ernährung, Bewegung, Gefahrstoffe.

Angebotsformen waren: Informationsveranstaltungen, Bewegungs-Kurse. Als Beitrag zur humaneren Arbeitsgestaltung konnte bei Herstellern eine Reduzierung der Sackgewichte für Putze/Gipse auf 30 kg erreicht werden.

*Kooperationspartner:*

Stuckateur-Innung Heilbronn; ein Mitglied des Gesellenausschusses; Württembergische Bau-BG Böblingen, Institut für Sport u. Sportwissenschaften der Universität Heidelberg

Förderung durch BAU; eingebunden in Modellprojekt des MAGFaS BW 'Leistungs- und Kostentransparenz in der GKV'

Wissenschaftl. Begleitung: Institut für Prävention und Gesundheitsforschung GmbH (IPG), Heidelberg

*Dokumentation:*

IKK Heilbronn, Innung der Gipser und Stuckateure: Gesundheitsbericht, 1. Entwurf, unveröff. Manuskript, Februar 1989

IKK Heilbronn; IKK Landesverband Baden-Württemberg; Institut für Prävention und Gesundheitsforschung GmbH (IPG): Abschlussbericht. Gesundheit im Stuckateur-Handwerk, unveröff. Manuskript, 1992

<b>A-5 Gesundheitsförderung im Friseurhandwerk</b>
IKK Heilbronn
<i>Laufzeit:</i> 1993 - 1995
<i>Ziele:</i> Anwendung der Erkenntnisse des Vorprojekts 'Gesundheitsförderung im Stuckateurhandwerk' auf ein anderes Gewerk, hier: Friseur-Innung Heilbronn
<i>Vorgehensweise, Maßnahmen:</i> (analog zum 'Stuckateur-Projekt' der IKK Heilbronn): Gesundheitsbericht basierend auf: AU-Daten, Begehungen, Interviews und einer Fragebogen-erhebung; Maßnahmen zu den Themen: Ernährung, Bewegung, Gefahrstoffe, Hautschutz in Form von: <ul style="list-style-type: none"><li>• 'Aktionstag' (Information, Akzeptanzförderung)</li><li>• Vor-Ort-Aktionen in Friseurbetrieben (Demonstrationen, Information)</li><li>• Bewegungskurse</li></ul>
<i>Kooperationspartner:</i> BG Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege; Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg; Berufsschule; Innung; Gesellenausschuss IKK-Landesverband; Inst. f. Sportwissenschaften (Heidelberg)
<i>Dokumentation:</i> Huber, Gerhard; Müller, Walter: Gesundheitsförderung im Friseurhandwerk. Abschlussbericht, unveröff. Manuskript (o. J. [1995]) Institut für Sport und Sportwissenschaft der Universität Heidelberg: Gesundheitsbericht für das Projekt 'Gesundheit im Friseurhandwerk', o. J. Info-Faltblatt zum Aktionstag am 13. September 1993

<b>A-6 Osnabrücker Modell zur Gesundheitsförderung im Friseurhandwerk</b> IKK Osnabrück
<i>Laufzeit:</i> 8/1990 - 12/1993
<i>Ziele:</i> Erhaltung der Hautgesundheit und somit Erhaltung der Arbeitsfähigkeit von Friseurbeschäftigten und Auszubildenden in Osnabrück und Bremen Weiterhin sollte im zu erlernenden oder bereits erlernten Beruf die Selbstbestimmung, Eigenverantwortlichkeit und auch die Sozialverantwortlichkeit des Einzelnen bzw. des betrieblich-sozialen Umfelds im Sinne des Gesundheitsförderungsbegriffs frühzeitig gestärkt werden.
<i>Vorgehensweise, Maßnahmen:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• empirische Untersuchung bei 4008 Auszubildenden des Friseurhandwerks in Niedersachsen</li><li>• Längsschnittuntersuchung über Inzidenz, Verlauf und Prognose von Berufsdermatosen im Friseurgewerbe</li><li>• Einzelberatungen in eigens eingerichteter Sprechstunde bei IKK</li><li>• Betriebsberatungen</li><li>• Unterrichtseinheiten an berufsbildenden Schulen (über 500 Friseure)</li></ul>
<i>Kooperationspartner:</i> Universität Osnabrück (Prof. Schwanitz)
<i>Dokumentation:</i> Budde-Wamhoff, Ursula (1996): Gesundheitsförderung im Friseurhandwerk. Ergebnisse eines Modellprojektes zur Prävention von Hautschäden bei Friseuren, Gamburg (Diss.) Budde, Ursula: Unterrichtseinheit über Hautschäden im Friseurhandwerk. Eigendruck, Universität Osnabrück, 1992

## **A-7 MIGS - Der Mobile IKK-Gesundheitservice**

IKK-Landesverband Nordrhein und Rheinland-Pfalz; IKK Düsseldorf und Neuss

*Laufzeit:* 01/1987 - 12/1989 (Versuchsprojekt)

### *Ziele:*

- Ausbau der Gesundheitsvorsorge und -beratung im Hinblick auf die Zunahme von Zivilisationskrankheiten, wie Herz-Kreislaufkrankheiten, Erkrankungen des Bewegungsapparates, Suchtkrankheiten, Krebserkrankungen sowie zur Umsetzung des § 20 SGB V
- Entwicklung und Erprobung eines 'dynamischen', d.h. flexiblen und anpassungsfähigen Konzeptes (Baukastenprinzip) der kommunalen und betrieblichen Gesundheitsförderung für IKK-versicherte Innungsbetriebe
- Imageverbesserung der Krankenkasse

### *Vorgehensweise, Maßnahmen:*

Geplant als ein Instrument der kommunalen Gesundheitsförderung wurde der so genannte 'MIGS-Bus', in dem ein Arzt z.B. Blutdruckmessungen, Diabetes-Tests, Lungenfunktionsprüfungen und Cholesterinwertbestimmungen durchführen konnte, hauptsächlich bei Handwerksbetrieben eingesetzt. Diese Maßnahme sollte von weiteren Angeboten flankiert werden, wie z.B. entsprechenden Arbeitskreisen der Handwerksinnungen, Kursangeboten (z.B. zur Gewichtsreduktion und zur gesunden Ernährung, Nichtrauchertraining, Atemgymnastik, Fitness), Empfehlungen zu Arztbesuchen und zusätzlichen Hinweisen auf entsprechende Veranstaltungen anderer Träger (wie z.B. Vereine, Volkshochschulen, Selbsthilfegruppen, Gesundheitsämter, Wohlfahrtsverbände).

Das Konzept wurde von anderen Institutionen z. T. übernommen, so z.B. vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales in NRW, das zeitweise ein mobiles arbeitsmedizinisches Untersuchungs-System (MAUS) u. a. zur Messung der Staubbelastung in Holz verarbeitenden Betrieben einsetzte.

### *Kooperationspartner:*

Konzeption und wissenschaftliche Begleitung: Universität zu Köln, Forschungsstelle für Gesundheitserziehung

Entwicklung von Medien und Transfer der evaluierten Projektbausteine: Gesellschaft für Umwelt, Gesundheit und Kommunikation e.V., Köln, in Zusammenarbeit mit dem IKK-LV Nordrhein/Rheinland-Pfalz; Gesundheitsamt der Stadt Düsseldorf

'Übertragungskassen': IKK Siegburg, IKK Essen; IKK Viersen, IKK für den Oberbergischen und Rheinisch-Bergischen Kreis

### *Dokumentation:*

Klein, Klaus (unter Mitarbeit von Georg Hensel, Angela Clausen, Friedhelm Jabsen, Rainer Bleek, Rainer Seegert) (1990): MIGS - Der Mobile IKK-Gesundheitservice. Ein Gesundheitsförderungskonzept für Innungskrankenkassen, Köln

## **A-8 Gesundheitssicherung für Dachdecker**

IKK-Landesverband Brandenburg und Berlin; IKK-Landesverband Nord; IKK Bundesverband; IKK Brandenburg, Regionaldirektion Cottbus; IKK Holstein, Regionaldirektion Ratzeburg

*Laufzeit:* ca. 1994 - 1996

### *Ziele:*

- Beschreibung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen Innungen der neuen und alten Bundesländer am Beispiel der Dachdeckerinnungen der Regionen Lübeck/Ostholstein, Lauenburg/Stormarn, Cottbus;
- Erprobung von Erhebungsinstrumenten zur weiteren Standardisierung der Gesundheitsberichterstattung der Innungskrankenkassen;
- Erhebung von salutogenen Faktoren und Merkmalen der Arbeit;
- ganzheitliche bzw. verhaltens- und verhältnispräventive Gesundheitsförderung

### *Vorgehensweise, Maßnahmen:*

Erstellung eines Gesundheitsberichts, basierend auf den Erhebungselementen: AU-Datenanalyse, Expertenbefragungen, Mitarbeiter- und Betriebseigner-Befragung (N= 800);

Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung:

- Entwicklung eines dachdeckerspezifischen Bewegungsprogramms;
- Entwicklung, Durchführung und Evaluation von zwei Seminaren für Vorarbeiter zum Thema 'Belastungsabbau und Förderung der Arbeitseffizienz'

### *Kooperationspartner:*

Bau-Berufsgenossenschaft; IG Bau-Steine-Erden; Dachdeckerinnungen der entsprechenden Regionen

### *Dokumentation:*

GESOMED: Belastungsabbau und Förderung der Arbeitseffizienz. Ein IKK-Seminar zur Gesundheitssicherung für Vorarbeiter von Dachdeckerbetrieben. Evaluation der Seminare in Finsterwalde (22./23.2.1996) und Mölln (27./28.2.96), unveröff. Manuskript, Freiburg, 1996

Buchmann, U.: IKK-Seminar 'Belastungsabbau und Förderung der Arbeitseffizienz'. Eine Maßnahme zur Gesundheitsförderung für Vorarbeiter aus Dachdeckerbetrieben. Zusammenfassende Verlaufsdocumentation der im Februar 1996 in Mölln und Finsterwalde durchgeführten Seminare, unveröff. Manuskript, 1996

Buchmann, U.: Zwischenbericht: Kooperationsprojekt 'Gesundheitssicherung für Dachdecker', unveröff. Manuskript, 1996

Broschüre: Gesundheitssicherung für Dachdecker. Ein Projekt und seine Ergebnisse (o. J.)

### **A-9 Gesundheitsförderung in Klein- und Handwerksbetrieben**

ZAGG (Zentrum für angewandte Gesundheitsförderung und Gesundheitswissenschaften); IKK Berlin

*Laufzeit:* Herbst 1994 bis Mai 1995:  
Durchführung von Maßnahmen in 39 Berliner Betrieben

*Ziele:*

Speziell auf die Bedürfnisse von Klein- und Handwerksbetrieben abgestimmte Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, z.B. folgender Berufsgruppen: Taxifahrer, Fleischer, Tischler, Bäcker, Kfz-Handwerk, Hotelgewerbe und Frisöre

*Vorgehensweise, Maßnahmen:*

Stufenmodell, das eine Abstimmung der Maßnahmen speziell auf den jeweiligen Betrieb vorsieht, z.B. durch Elemente wie einer Motivations- und Einführungsphase, gefolgt von einem Screening-Verfahren und einer Mitarbeiterbefragung. Schließlich wurden anhand einer Analyse der Arbeitsplatzsituation die gesundheitlichen Belastungen der Mitarbeiter beurteilt.

Maßnahmen stammten meist aus den Themenbereichen: Bewegung, Ernährung und Entspannung. Sie wurden in 10-12 kurzen Lerneinheiten möglichst direkt am Arbeitsplatz durchgeführt. 6-8 Wochen nach Ende des Programms erfolgte eine Wiederholung der Inhalte mittels 3 verkürzter Lerneinheiten.

*Kooperationspartner:*

IKK Berlin

*Dokumentation:*

Kuhn, Detlef; Sommer, Dieter: Gesundheitsförderung in Klein- und Handwerksbetrieben. Ein Praxisbeispiel, in: R. Busch (Hrsg.): Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitsförderung. Erw. Dokumentation eines Workshops an der Freien Universität Berlin am 30.05.1995. Freie Universität Berlin, Referat Weiterbildung, Kooperationsstelle FU-DGB, 1996, S. 155-162

Sommer, Dieter: Gesundheitsförderung in Klein- und Handwerksbetrieben, in R. Busch (Hrsg.) ebd., S. 115-123

## **B-1 Modellversuch zur sicherheitstechnischen Betreuung von Klein- und Mittelbetrieben**

Süddeutsche Eisen- und Stahl-Berufsgenossenschaft

*Laufzeit:* 1983 - 1987

### *Ziele:*

Erprobung einer neuen Form der sicherheitstechnischen Betreuung in Betrieben mit 31 bis 50 Beschäftigten als Alternative zu innerbetrieblichen Fachkräften und überbetrieblichen Diensten

### *Vorgehensweise, Maßnahmen:*

Freistellung des Unternehmens von der Bestellung einer Sicherheitsfachkraft bei Teilnahme am Modellversuch mit drei wählbaren Varianten:

- U-Modell: zweiwöchige Schulung des Unternehmers (vier Halbwochen)
- F-Modell: zweiwöchige Schulung eines Mitarbeiters (Fachkundiger; zweimal eine Woche)
- U/F-Modell: jeweils einwöchige Schulung von Unternehmer und fachkundigem Mitarbeiter (zwei Halbwochen/eine Woche)

Erprobung mit 481 Betrieben (Schlossereien und Betriebe des Kraftfahrzeughandwerks)

Schulungen erstreckten sich auf einen Zeitraum von eineinhalb bis zwei Jahren

Begleitforschung: Abschätzung der Effizienz des Modellversuchs durch einen Vergleich der betrieblichen Arbeitsschutzsituation vor dessen Beginn und ein Jahr nach Beendigung:

- Beurteilung des Arbeitsschutzniveaus durch Aufsichtsbeamte (vorher/nachher): in 44 % der Fälle gestiegen, in 24 % gleichbleibend, in 22 % niedriger
- Einschätzungen der beteiligten Unternehmer und Fachkundigen: allgemeine Einstellung zum Arbeitsschutz hat sich verbessert

Fazit der Begleitforschung: Ohne Qualifizierung des Unternehmers ist kein sinnvoller betrieblicher Arbeitsschutz in diesem Betriebsgrößensegment möglich.

### *Kooperationspartner:*

Institut für Systemforschung und Konzeptentwicklung (Systemkonzept), Köln

### *Dokumentation:*

Diekershoff, Karl Heinz (1989): Alternativen untersucht. Modellversuch zur sicherheitstechnischen Betreuung von Klein- und Mittelbetrieben; in: Humane Produktion, 8/1989, S. 32-42

Grünewald, Otmar (1989): Modellversuch der Süddeutschen Eisen- und Stahl-Berufsgenossenschaft zur sicherheitstechnischen Betreuung kleiner Betriebe. Gründe, organisatorische Umsetzung, Schlussfolgerungen; in: Die BG, 10/1989, S. 687-688

**B-2 Pilotstudie zur arbeitsmedizinischen Betreuung des Friseurhandwerks (Teil 1); Arbeitsmedizinische Betreuung von Kleinbetrieben (Teil 2)**

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW);  
Berufsgenossenschaftlicher arbeitsmedizinischer Dienst (BAD)

*Laufzeit:* Teil 1: 1983 – 1986; Teil 2: 1989 - 1992

*Ziele:*

Zunächst: Erforschung von Möglichkeiten und Problemen der arbeitsmedizinischen Betreuung des Frisörhandwerks am Beispiel von Frisörbetrieben der Bezirke Bochum-Wattenscheid, Reutlingen, Elmshorn und Bonn. Im Folgeprojekt wurde die Forschungsfrage weiter differenziert und auf weitere Branchen ausgedehnt, wie z.B. Arztpraxen, Krankengymnastikpraxen und anderen Betrieben der Wohlfahrtspflege.

Weitere Ziele waren: Entwicklung von Handreichungen für Ärzte zur Erleichterung der Einarbeitung und Angebot von Lösungsansätzen; Entwicklung einheitlicher Standards zur Einhaltung einer möglichst einheitlichen Qualität bei gleichzeitiger Erhaltung einer maximalen Freiheit des ärztlichen Handelns (keine Reduktion auf 'Checklistenmedizin'); Gewinnung neuer Erkenntnisse durch die Dokumentation überbetrieblich auswertbarer Daten.

*Vorgehensweise, Maßnahmen:*

Teil 1:

- Befragung und Untersuchung von 727 Frisören aus 142 Betrieben mittels standardisierter Erhebungsbögen
- Erhebung arbeitsmedizinisch relevanter Diagnosen
- Feststellung von Zeitansätzen für die arbeitsmedizinische Betreuung

Teil 2:

- Erarbeitung eines praktikablen Modells zur arbeitsmedizinischen Betreuung von Kleinbetrieben mit Hilfe von Betriebsbegehungen, Beurteilung von Arbeitsabläufen, Beratung des Arbeitgebers, Befragung, Beratung und soweit möglich Untersuchung der Versicherten
- Feststellung von Zeitansätzen und Kosten für die Betriebe
- Befragung und Untersuchung von insges. 4.620 Probanden in 1273 Betrieben mittels branchenspezifischer, standardisierter Erhebungsbögen

*Kooperationspartner:*

Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (Unterstützung der Datenauswertung)

*Dokumentation:*

Fink-Bohmholt, A.; Bähr, E.; Reichel, G. (o. J.): Bericht über die Pilotstudie arbeitsmedizinischer Betreuung des Frisörhandwerks, unveröff. Manuskript,

BAD, BGW: Pilotprojekt 'Arbeitsmedizinische Betreuung von Kleinbetrieben' der BGW mit dem BAD, Teil 2, Schlussbericht, unveröff. Manuskript, 1993

### **B-3 Betriebsärztlicher und sicherheitstechnischer Dienst (BuS-Dienst)**

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege

*Laufzeit:* September 1996 - Dezember 1996

*Ziele:*

Einrichtung eines berufsgenossenschaftlichen Angebots der Vermittlung und Steuerung präventionsfachlicher Dienstleistungen für die kleinbetrieblichen Mitglieder nach den neuen Unfallverhütungsvorschriften 122/123

*Vorgehensweise, Maßnahmen:*

Prämissen: kein Anschlusszwang der Mitgliedsbetriebe; Wettbewerb der Anbieter, kein Exklusivvertrag mit einem bundesweit tätigen Dienst

Beauftragung einer externen Steuerungseinrichtung mit der organisatorischen Durchführung: Ausschreibung, Prüfung der Qualitätsanforderungen an die Dienste, Vermittlung der Dienste an die Betriebe.

Drei Grundvarianten zur Abgeltung der gesetzlichen Betreuungspflicht möglich:

- betriebliche Regelbetreuung: eigenständige Beauftragung von Diensten durch den Betrieb
- überbetriebliche Regelbetreuung: Beauftragung von Diensten durch wirtschafts- und berufsständische Vereinigungen (Innungen, Kammern)
- BuS-Dienst: Vermittlung von Diensten an die Betriebe durch Steuerungseinrichtung

Dazu sollten verschiedene Kombinationen der drei Grundvarianten möglich sein (z.B. sicherheitstechnische Betreuung durch Innung, arbeitsmedizinische durch BuS-Dienst).

Geplanter Ablauf:

- Ermittlung der an dem Angebot interessierten Betriebe durch die BG
- Adressenübermittlung an den Steuerer
- Auswahl und Vermittlung ortsnaher, qualifizierter Anbieter durch den Steuerer
- zeitnahe Abrechnung (über BG)

Das Modell wurde u. a. wegen zu großer Steuerungsprobleme aufgrund seiner Komplexität in dieser Form nicht weitergeführt.

*Kooperationspartner:*

private Managementfirma

*Dokumentation:*

BuS-Dienst der BGW entfällt - Eigeninitiative der Unternehmer gefordert, in: BGW-Mitteilungen Nr. 1/1997

**B-4 Sicherheitstechnischer und Arbeitsmedizinischer Dienst der Holz-BG (SAMD)**

Holz-Berufsgenossenschaft

*Laufzeit:* 01.07.1996 - laufend

*Ziele:*

Zielgruppe: Mitgliedsbetriebe der Holz-BG

Ausgangspunkt des Projektes ist die Holzstaubproblematik, die speziell für diese BG zum Ansteigen der Rentenbewilligungen führte. Gegenüber den Mitgliedern wird die Reduktion der Mitgliedsbeiträge als vornehmliches Ziel angeführt.

*Vorgehensweise, Maßnahmen:*

Lösung wird sich vom Einsatz eines speziellen Fahrzeugs, dem Klinomobil versprochen. Mit diesem professionell ausgestatteten ärztlichen Untersuchungsfahrzeug werden die Betriebe angefahren und die notwendigen Vorsorgeuntersuchungen können von den von der Holz-BG angestellten Betriebsärzten 'just in time' vorgenommen werden. Betriebliche Ausfallzeiten der Mitarbeiter werden auf diese Weise möglichst gering gehalten. Weiterer Vorteil ist die branchenspezifische Spezialisierung der eingesetzten Betriebsärzte: Es können beispielsweise spezielle Vorsorgeuntersuchungen für Eichen- und Buchenholzstaub-exponierte Beschäftigte durchgeführt werden. Außerdem führen die Betriebsärzte des SAMD eine Gesundheitskartei, übernehmen also für die Betriebe die mit der betriebsärztlichen Betreuung zusammenhängenden Verwaltungsarbeiten.

*Kooperationspartner:*

nicht bekannt

*Dokumentation:*

Ströter, Hans: Auch wenn's wehtut - nur Vorbeugen bewahrt vor größeren Schmerzen. Angebot des SAMD sorgt für Unruhe. HOLZinfo Nr. 86, Okt./Dez. 1996

Wolf, Joachim: Bitte umdenken, Herr Doktor. HOLZinfo Nr. 84, Apr./Juni 1996

<b>B-5 Unternehmermodell der Steinbruchs-BG (StBG)</b> Steinbruchs-Berufsgenossenschaft
<i>Laufzeit:</i> seit 1992
<i>Ziele:</i> Erprobung des 'Unternehmermodells' bei Mitgliedsunternehmen mit weniger als 30 Beschäftigten (v.a. Unternehmen der Natursteinindustrie, der Kies- und Sandindustrie, der Transportbetonindustrie, der Beton- und Betonfertigteileindustrie und der Recyclingindustrie).
<i>Vorgehensweise, Maßnahmen:</i> Die StBG erprobt erstmals die Anwendung des Unternehmermodells auch für die arbeitsmedizinische Beratung: aufbauend auf eine Grundqualifikation des Unternehmers soll er bedarfsweise sicherheitstechnische und betriebsärztliche Betreuung in Anspruch nehmen. Hierfür war eine Ausnahmeregelung erforderlich, die bezüglich der Bestellung von Betriebsärzten zunächst begrenzt ist. <i>Bestandteile des Unternehmermodells:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Informations- und Motivationsseminare (4 x 2 Tage; Fortbildung 2 Tage nach 4 Jahren)</li><li>• externe sicherheitstechnische Beratung und arbeitsmedizinische Betreuung nach Bedarf</li></ul> <i>Themen der Grundseminare:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Grundlagen und Wirtschaftlichkeit des Arbeitsschutzes</li><li>• branchenspezifische Gesundheitsschutzprobleme</li><li>• Führung und Unterweisung</li><li>• betriebliche Umsetzungsstrategien z.B. in Bezug auf Gefahrstoffe und Arbeitsschutzprogramme</li></ul>
<i>Kooperationspartner:</i> Evaluation: Bremer Institut für Präventionsforschung und Sozialmedizin (BIPS)
<i>Dokumentation:</i> Ehnes, H.: Arbeitssicherheit ist Chefsache - Erfahrungen mit dem Unternehmermodell der Steinbruchs-Berufsgenossenschaft; in: Sicherheitsingenieur 3/1997, S. 12-17 ders.: Die neuen Unfallverhütungsvorschriften 'Fachkräfte für Arbeitssicherheit'. (VBG 122) und 'Betriebsärzte' (VBG 123); in: Mitteilungsblatt der Steinbruchs-Berufsgenossenschaft 1/1996, Sonderdruck

**B-6 AMIK - Arbeitsmedizinische Betreuung in Kleinbetrieben;  
GBAK - Gefährdungs- und Belastungsanalyse in Kleinbetrieben**

TAD der Maschinenbau- und Metallberufsgenossenschaft

*Laufzeit:* ca. 1995 – bis 31.3.1999

*Ziele:*

- Umsetzung der UVVen 122/123;
- Erleichterung der Situation für Mitgliedsbetriebe mit weniger als 31 Beschäftigten in NRW und Rheinland-Pfalz, die bisher keine sicherheitstechnische und arbeitsmedizinische Betreuung im Sinne des ASiG hatten;
- Information und Beratung der Mitgliedsbetriebe;
- Hilfestellungen für zukünftig zu bestellende Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit;
- Hinweise auf Schwerpunkte für präventive Maßnahmen des TAD sammeln.

*Vorgehensweise, Maßnahmen:*

- Gemeinsame Betriebsbesichtigungen von TABen mit Betriebsärzten, Erhebung anhand standardisierter Erhebungsbögen
- Hilfestellung für die Betriebe bei der Erstellung eines Gefahrstoffverzeichnisses
- Ermittlung sicherheitstechnischer und arbeitsmedizinisch relevanter betrieblicher Einflüsse
- Sensibilisierung des Unternehmers für arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Fragestellungen
- Bereitstellung von relevanten Hinweisen für den zukünftigen Betriebsarzt und die Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Ermittlung und Dokumentation von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren

Die Ergebnisse der Erhebungen über die Belastungen und Gefährdungen in KMU bilden die Grundlage branchenspezifischer Gefährdungs- und Belastungskataloge und fließen somit in die Schwerpunktaktion GBAK ein. Auf der Grundlage eines Leitfadens erhalten die Betriebe einen Bericht über die durchgeführte Analyse und bekommen Hilfestellung, wie physische Belastungen, Arbeitsumgebungseinflüsse sowie psychische Belastungen erkannt und beseitigt werden können.

*Kooperationspartner:*

Werks- und Betriebsarztzentren

*Dokumentation:*

Rentel, A. (1997): Schwerpunktaktionen des Technischen Aufsichtsdienstes. Die BG, März 1997. S. 120-124

Büchner, Wolfgang (1998): Das Projekt ‚Arbeitsmedizinische Betreuung in Kleinbetrieben‘ (AMIK) der Maschinenbau- und Metallberufsgenossenschaft, in: Kurt Bodewig (Hrsg.): Gesundheit nicht nur denken – Handlungsansätze für Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung in Nordrhein-Westfalen, Essen, S. 113-122

Maschinenbau- und Metall-Berufsgenossenschaft (o. J.): Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren in Kleinbetrieben der Metallbearbeitung und -verarbeitung. Ergebnisse der Aktion ‚Arbeitsmedizinische Betreuung in Kleinbetrieben‘ (AMIK)

<b>B-7 PMO (Pilotmodell Ost): Entwicklung neuer Modelle zur Gestaltung betrieblicher Arbeitsschutzsysteme und ihrer Schnittstellen zum überbetrieblichen Arbeitsschutzsystem in Betrieben der neuen Bundesländer im Bereich der Maschinenbau- und Metall-Berufgenossenschaft</b>  Maschinenbau- und Metallberufgenossenschaft
<i>Laufzeit:</i> Oktober 1991 - September 1996
<i>Ziele:</i>  Gestaltung einer präventiv funktionierenden Arbeitsschutzorganisation und einer entsprechenden Ausgestaltung der Schnittstellen zwischen Betrieb und Berufsgenossenschaft in Betrieben im Zuständigkeitsbereich der Masch-BG im Raum Sachsen und Sachsen-Anhalt bzw. der Neuen Bundesländer; Integration von verschiedenen Aspekten des Arbeitsschutzes in betriebliche Teilsysteme; Weiterentwicklung des Handlungsrepertoires der TABen
<i>Vorgehensweise, Maßnahmen:</i>  Diagnose der aktuellen betrieblichen und überbetrieblichen Arbeitsschutzsituation in den NBL (Betriebsbefragungen in 54 Betrieben, Befragungen von TABen); Entwicklung und Erprobung verschiedener betriebsgrößenspezifischer Modelle für Kleinbetriebe: Innungen und Kreishandwerkerschaften als Plattformen für die Organisation einheitlicher präventionsfachlicher Betreuung: <ul style="list-style-type: none"><li>• Bildung 'offener Gesprächskreise' mit branchengleichen Unternehmern einer Region</li><li>• Bildung eines Arbeitsausschusses 'Sicherheit und Gesundheitsschutz' in einer Innung (in Anlehnung an den Arbeitsschutzausschuss nach ASiG).</li><li>• Einheitliche sicherheitstechnische und arbeitsmedizinische Betreuung der Betriebe einer Innung durch eigene Fachleute</li><li>• Einheitliche sicherheitstechnische und arbeitsmedizinische Betreuung einer Kreishandwerkerschaft durch eigene Fachleute</li></ul>
<i>Kooperationspartner:</i>  Institut für Arbeitsingenieurwesen der Fakultät Maschinenwesen der TU Dresden; Innungsvorstände, Innungsoberrmeister, Innungsgeschäftsführer, Kreishandwerkerschaften.  Begleitforschung: Institut für Systemforschung und Konzeptentwicklung (Systemkonzept), Köln
<i>Dokumentation:</i>  Maschinenbau- und Metallberufgenossenschaft: Entwicklung neuer Modelle zur Gestaltung betrieblicher Arbeitsschutzsysteme und ihrer Schnittstellen zum überbetrieblichen Arbeitsschutzsystem in Betrieben der neuen Bundesländer im Bereich der Maschinenbau- und Metallberufgenossenschaft. Abschlussbericht, März 1997

### **C-1 Gesundheitspolitik im Brandenburgischen Bauhandwerk**

Ministerium für Arbeit, Soziales und Frauen des Landes Brandenburg, Programm 'Arbeit durch Arbeitssicherheit'; ARBUS Brandenburg, DGB Technologieberatung e.V.

*Laufzeit:* 1995 (Beginn der Befragung) - 1997

*Ziele:*

Einschätzung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsschutzdefizite exemplarisch in vier Gewerken des Bauhandwerks der Region Brandenburg

*Vorgehensweise, Maßnahmen:*

- schriftliche Befragung von 4 Gewerken (insgesamt 11 Betriebe): Maurer, Zimmerer, Dachdecker und Maler/Lackierer; Fragebögen wurden direkt auf den Baustellen verteilt und nach Möglichkeit auch ausgefüllt (Rücklauf=80% bzw. n=150)
- Baustellenbegehungen (25) der vier Gewerke (Protokolle mit Hilfe eines Behebungsbogens erstellt, ergänzende Gespräche mit Firmen-Inhabern, Vorarbeitern und Mitarbeitern)

Die Erhebung diente in erster Linie der Ermittlung von Gefährdungs- und Belastungsschwerpunkten, darauf basierend wurden so genannte 'Gewerke-Reports' erstellt.

*Entwicklung und Erprobung von Instrumenten:*

- Vorsorgelisten sollen die Mitarbeiter auf typische Gesundheitsrisiken bei der Arbeit aufmerksam machen
- Ablauf-Checklisten als Gedächtnisstütze für Vorarbeiter und Gesellen werden zu Beginn neuer Arbeitsabschnitte, wie z.B. Beginn eines neuen Stockwerks, abgestimmt
- SiGi (=Sicherheit - Gesundheit - Information) fasst Vorsorge- und Checklisten auf einer Tafel zusammen, die an der Bauwagentür bzw. im Pausenraum aufzuhängen ist
- Planungstafel PAUL: Checkliste zur Erleichterung der Planung und der Koordination
- Einführung der Instrumente im Rahmen von kurzen Informations- und Schulungsterminen

*Kooperationspartner:*

Arbeitsmedizinischer Dienst Potsdam, Bau-BG Hannover (Ausgabe von Fragebögen bei Vorsorgeuntersuchungen, Durchführung eines Pretests)

*Dokumentation:*

DGB Technologieberatung, ARBUS Brandenburg: Maurer, Zimmerer, Dachdecker, Maler. Vorsorge- und Checklisten für den Arbeits- und Gesundheitsschutz im Bauhandwerk, unveröff. Manuskript, 1997

Bechmann, Reinhard (1998): Gesundheitsschutz durch bessere Arbeitsorganisation im Bauhandwerk in Brandenburg, in: Busch, Rolf (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelbetrieben, Konzepte und Erfahrungen, Berlin: Freie Universität (Referat Weiterbildung, Kooperationsstelle FU-DGB), S. 153-181

## **C-2 Beratung und Betreuung von Klein- und Mittelbetrieben im Zusammenhang mit der Konzipierung und Umsetzung von Gesundheitsschutzprogrammen**

MAGS NRW; Institut für Arbeitsmedizin, Sicherheitstechnik und Ergonomie (ASER)

*Laufzeit:* seit 1993 (1996 Anschlussprojekt IBEKUM, danach KOMNET)

### *Ziele:*

Ermittlung der Gesundheitsgefahren an Arbeitsplätzen in KMU am Beispiel von Betrieben der Metallwirtschaft in der Region Wuppertal sowie die Erarbeitung und Umsetzung vorbeugender Maßnahmen zur Gefahrenabwehr; Ermittlung des Informations- und Beratungsbedarfs bei KMU zur Umsetzung neuer Arbeitsschutzanforderungen; Schaffung von organisatorischen, personellen und fachlichen Voraussetzungen für die Unterstützung von KMU

### *Vorgehensweise, Maßnahmen:*

Feststellung des Ist-Zustandes des Arbeitsschutzes im Betrieb; auf arbeitswissenschaftlichen Methoden basierende Darstellung der Belastungs- und Gefährdungsbereiche; Vorschläge zur Verbesserung; Aufstellung Sollplan; Maßnahmenentscheidung; Praxistest; Wirkungskontrolle. Die einzelnen Projektphasen gliederten sich in:

- Situationsanalyse (Erhebungen in 6 Betrieben)
- Pilotierung (2 Musterbetriebe)
- Erprobung in 20 Betrieben

Kernstücke des Informationskonzeptes sind:

Entwicklung eines Instrumentes zur Gefährdungsanalyse (BAB) sowie die Erarbeitung eines Durchführungskonzeptes ('KMU-Informationsmodell').

Mit dem Folgeprojekt (IBEKUM) sollte eine Informations- und Koordinierungsstelle zur Beratung und Betreuung von Klein- und Mittelbetrieben für Sicherheit und Gesundheitsschutz aufgebaut werden.

Eine zentrale Aufgabe ist hierbei die Entwicklung und der Aufbau eines rechnergestützten Daten- und Informationssystems.

### *Kooperationspartner:*

Mitglieder des Entscheidungskreises: BAuA, Bundesverband der BKK, DGB-Landesbezirk NRW, Landesamt für Arbeitsschutz, Landesvereinigung der Fachverbände des Handwerks in NRW, Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände NRW, Maschinenbau- und Metall-BG, Staatliches Amt für Arbeitsschutz

### *Dokumentation:*

Projektinformation Nr. 1, Januar 1993

Tagungsbericht: Präventiver Arbeitsschutz in KMU (09.06.1994)

Institut für Arbeitsmedizin, Sicherheitstechnik und Ergonomie ASER (Hrsg.): Zwischenberichte Projektphasen 1 (12/1993) und 2 (12/1994)

Tielsch, Rainer; Müller, B.H.; Deilmann, Michael (1997): Präventiver Arbeitsschutz in Klein- und Mittelbetrieben. Anforderungen, Probleme und Lösungskonzepte. Hrsg.: Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

Tielsch, Rainer (1998): KomNet – Präventionsdienstleistung im Arbeits- und Gesundheitsschutz der Zukunft, in: Pröll, Ulrich (Hrsg.) Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen, Dortmund (sfs), S. 97-110

**C-3 Modellmaßnahme Integrierter Regionaler Arbeits- und Gesundheitsschutz (MIRA)**

FSA, Mannheim; Hamburger Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (HAO)

*Laufzeit:* 05/1994 - 05/1996, mit veränderten Aufgaben fortgeführt bis 04/1997

*Ziele:*

Entwicklung und Erprobung neuer, praxismgerechter Umsetzungswege für kleine und mittlere Betriebe in Bezug auf Arbeit und Gesundheit am Beispiel der Ernährungsindustrie und Bauwirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern

*Vorgehensweise, Maßnahmen:*

Entwicklung und Einsatz von zeiteffektiven Methoden zur Mitarbeiter-Einbeziehung im Betrieb; Rückmeldung an die Linienfunktion des Betriebes und (zum Teil) Umsetzungsbegleitung in den Betrieben.

Mit einem speziellen Fahrzeug werden Kleinbetriebe vor Ort angefahren, um Schulungen unter anderem zum Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz durchzuführen. Das „MIRAbil“ ist hierfür mit PC-Arbeitsplätzen ausgerüstet, über die die Teilnehmenden beispielsweise Antworten auf eine standardisierte Befragung eingeben. Die sofort durchgeführte Auswertung dieser Befragung dient als Anknüpfungspunkt für eine Gruppenarbeit. Ziel ist schließlich, betriebsnahe Empfehlungen zu erarbeiten.

Der Beratungshorizont ist nicht allein auf Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes beschränkt, sondern bezieht alle von den Betroffenen aufgeworfenen Fragen zu Themen wie z.B. Arbeitsorganisation, Technologie, Qualität, Produktivität mit ein.

*Kooperationspartner:*

Sozialministerium Mecklenburg-Vorpommern, AfAts; Bau-Berufsgenossenschaft, Hamburg; Fleischerei-Berufsgenossenschaft; Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gaststätten.

*Dokumentation:*

Veröffentlichungen nicht bekannt

**C-4 Eingliederung von Maßnahmen des Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzes in das Qualitätsmanagementsystem eines Unternehmens des Gebäudereiniger-Handwerks (KARO GmbH)**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Handwerkskammer Hamburg, Gewerbeförderungsanstalt (GFA)

*Laufzeit:* 05/1996 - 09/1997

*Ziele:*

Integration des Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzes in ein Qualitätsmanagementsystem in Klein- und Mittelunternehmen, exemplarisch in einem Betrieb der Gebäudereinigungsbranche

*Vorgehensweise, Maßnahmen:*

In der Firma *KARO* mit ca. 500 (mehrheitl. geringfügig) Beschäftigten wurde beispielhaft ein integriertes Managementsystem eingeführt. D.h. mit der Zertifizierung nach DIN ISO 9000 sollen systematisch auch Kriterien des Umweltschutzes (Gefahrstoffe) und des Arbeits- und Gesundheitsschutzes Berücksichtigung finden.

Geprüft wird hierbei:

- die Übertragbarkeit des Konzeptes auf andere KMU
- die Integrationsfähigkeit der Aufgaben (Systemansatz)
- ob ein QM-System als Basis für den Arbeits- und Gesundheitsschutz dienlich ist
- wie eine systematische Beteiligung der MitarbeiterInnen gewährleistet werden kann

Weitere Aufgaben sind:

- Aufspüren typischer Schwachstellen von KMU
- Begleitung und Dokumentation (Management-Handbuch) der Einführung von Managementsystemen zur Qualitätssicherung und zum Umweltschutz und Integration von Anforderungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

*Kooperationspartner:*

Teilnehmer Auftaktworkshop (11.6.96): BAuA; Bau-BG; Amt für Arbeitsschutz; AOK Hamburg; IKK Hamburg; Infostelle Arbeit & Gesundheit; IKK Niedersachsen, Regionaldirektion Stade; Landesinnung der Gebäudereiniger; Wirtschaftsbehörde Hamburg; KARO GmbH

*Dokumentation:*

Handwerkskammer Hamburg; GFA - Gewerbeförderungsanstalt: Eingliederung von Maßnahmen des Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzes in das Qualitätsmanagement eines Unternehmens des Gebäudereiniger-Handwerks. 1. Projektvorstellung, 2. Zwischenpräsentation, 17.02.1997, unveröff. Manuskripte

## **C-5 Integriertes Kleben in KMU**

Programm 'Arbeit und Technik' des Landes Bremen; Fraunhofer Institut für angewandte Materialforschung (IFAM); Zentrum für Sozialpolitik der Universität Bremen (ZeS)

*Laufzeit:* 01.01.1992 - 30.12.1994

### *Ziele:*

Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung beim Umgang mit Klebstoffen als Gegenstand eines gestalterischen und organisatorischen Konzeptes für KMU, die Klebetechnik als Ersatzverfahren für Schweißtechniken einsetzen

### *Vorgehensweise, Maßnahmen:*

Auch im Sinne des Substitutionsgebotes der Gefahrstoffverordnung werden immer häufiger von KMU Klebstofftechniken an Stelle von Schweißtechniken eingesetzt. Da der Umgang mit diesen chemischen Stoffen ungewohnt ist, auch in Bezug auf Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, ist eine spezielle Qualifikation erforderlich. Dieses Defizit war Ausgangspunkt für die Erarbeitung eines Lehrgangskonzeptes zur Gestaltung klebtechnischer Arbeitsplätze. Das Lehrgangskonzept gliedert sich in vier Teile:

- Was sind und wie wirken Gefahrstoffe?
- Was sind die gesundheitlichen Hauptprobleme der reaktiven Klebstoffe?
- Was sind die gesetzlichen und arbeitswissenschaftlichen Bedingungen?
- Wie können Unterweisungen mit Gesundheitsförderung verbunden werden?

Erstellung eines Handbuches, das sich in unterschiedlichen Versionen an unterschiedliche Leser richtet (Unternehmer, Meister, SiFa, Arbeitsmediziner)

Ein weiteres Element des Projektes war die Entwicklung von Gestaltungsvorschlägen für Klebearbeitsplätze. Zur konkreten Umsetzung von solchen Vorschlägen bewährte sich der Einsatz von einem speziell entwickelten „Leitfaden zur Gefährdungsermittlung am Arbeitsplatz“.

### *Kooperationspartner:*

Fraunhofer Institut für angewandte Materialforschung (IFAM); Zentrum für Sozialpolitik der Universität Bremen (ZeS)

### *Dokumentation:*

Hien, Wolfgang (1997): Aufnahmebereitschaft und Weiterbildungshemmnisse für Themen der präventiven Arbeitsgestaltung im KMU, in: D. Görs, C. Iller (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Qualifizierung in Klein- und Mittelbetrieben. Universität Bremen – Arbeiterkammer, S. 136-153

**C-6 Arbeitsschutz und Gesundheitsverhalten im Maler- und Lackiererhandwerk**

IG Bauen-Agrar-Umwelt, Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft;  
Bundesministerium für Wirtschaft, Arbeitsgemeinschaft Sozialplanung/Hainburg

*Laufzeit:* Mitte 1993 - Ende 1993/Anfang 1994 (vermutlich)

*Ziele:*

Durch Informations- und Bildungsangebote sollten Beschäftigte im Maler- und Lackierer-Handwerk ermutigt werden, arbeitsbedingte Gesundheitsgefährdungen wahrzunehmen, in ihrem Betrieb auf eine gesundheitsverträgliche Arbeitsgestaltung einzuwirken und das eigene Arbeitsverhalten so zu verändern, dass Gesundheitsrisiken vermindert werden.

*Vorgehensweise, Maßnahmen:*

- Befragung von Malern/Lackierern/Verputzern zu Gesundheitsschäden und Gesundheitsverhalten
- zwei Fortbildungsveranstaltungen für Beschäftigte des Maler- und Lackierer-Handwerks der IG BAU
- Empfehlungen zur Durchführung von gewerkschaftlichen Informations- und Bildungsveranstaltungen zum Gesundheitsschutz
- Erstellung eines Prospekts, der auf Gesundheitsrisiken hinweist und Maler und Lackierer, die nicht gewerkschaftlich organisiert sind, zur Teilnahme an Gesundheitsschutzaktionen motivieren soll.

*Kooperationspartner:*

IG Bauen-Agrar-Umwelt, Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft;  
Bundesministerium für Wirtschaft, Arbeitsgemeinschaft Sozialplanung/Hainburg

*Dokumentation:*

IG Bau-Steine-Erden Bundesvorstand: Arbeit und Gesundheit im Maler- und Lackiererhandwerk (Befragungsergebnisse), unveröff. Manuskript, o. J.

dies.: Arbeit und Gesundheit im Maler- und Lackiererhandwerk, Seminarkonzeption, Erfahrungen und Empfehlungen, unveröff. Manuskript, o. J.

Jindra-Süß, Doris; Kleemann, Ulla (1994): Arbeitsschutz und Gesundheitsverhalten im Maler- und Lackiererhandwerk, in: Arbeit & Gesundheit in der Bildungsarbeit. Dokumentation der Fachtagung vom 18. - 22. April 1994 der Angestelltenkammer Bremen in Bad Zwischenahn

### **C-7 Präventiver Gesundheitsschutz in der Arbeitsumwelt – Verbundprojekt im niedersächsischen Handwerk**

IG Bauen-Agrar-Umwelt, Bezirksverband Hannover; DGB-Landesbezirk Niedersachsen-Bremen

*Laufzeit:* 1993 - 1998

*Ziele:*

Erneuerung des Arbeitsschutzes durch die Umsetzung der fortschrittlichen europäischen Gesetzgebung zu 'Sicherheit und Gesundheitsschutz in der Arbeitsumwelt' für Klein- und Mittelbetriebe

*Vorgehensweise, Maßnahmen:*

Über das Projekt soll die Steuerung und der kommunikative Lernprozess zwischen den Partnern hergestellt werden sowie die Verfahren für eine koordinierte und kooperative Betriebspraxis konkretisiert werden. Es war beabsichtigt, das Projekt mehrjährig durchzuführen und als niedersächsischen Beitrag zur EXPO 2000 in Hannover zu präsentieren.

- Abschluss einer von allen Projektpartnern unterzeichneten Kooperationsvereinbarung
- Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer zwischen den einzelnen am Verbund beteiligten Gewerken
- Zusammenführung, Beschreibung, Auswertung und Darstellung jährlicher Zwischenergebnisse
- Zusammenführung der jährlichen Zwischenergebnisse in einem präventiven Arbeitsschutzprogramm mit betrieblicher Gesundheitsförderung als Handlungsempfehlung für das Handwerk
- Beitrag zur Entwicklung einer Arbeitsumweltberichterstattung
- Einbeziehung von Fördererinstitutionen in das Projekt
- Organisierung einer Projektpräsentation zur EXPO 2000

*Kooperationspartner:*

Maler- und Lackierer-Innung Hannover; Bezirk Hannover der IG BAU; Wirtschaftsverband des holz-, aluminium- und kunststoffverarbeitenden Handwerks Niedersachsen/Bremen; Gewerkschaft Holz und Kunststoff, Bezirksleitung Niedersachsen-Bremen; Landesinnungsverband Niedersachsen des Kraftfahrzeughandwerks; Industriegewerkschaft Metall, Bezirksleitung Hannover; Das Projekt wird für die Teilnahme weiterer interessierter Handwerksbereiche offengehalten.

*Dokumentation:*

Tewes, H. (1995): Präventiver Gesundheitsschutz in der Arbeitsumwelt - Verbundprojekt im niedersächsischen Handwerk, in: U. Pröll (Red.): Regionale Kooperationsnetzwerke Arbeit & Gesundheit. Modelle – Projekte - Erfahrungen. Dokumentation der Informationstagung 'Gesundheitsschutz in der Arbeitswelt durch regionale Zusammenarbeit' in Dortmund am 25. Okt. 1995

### 3 Literatur

- Antonovsky, Aaron (1993): The Structure and Properties of the Sense of Coherence Scale, in: Social Science and Medicine, Vol. 36, S. 725-733
- Antonovsky, Aaron (1997): Salutogenese (deutsche Übersetzung von "Unraveling the Mystery of Health"), hrsg. von Alexa Franke, Tübingen
- Arbeitsschutz im Einzelhandel: Differenzieren in der Vielfalt, in: Arbeitsschutz in Nordrhein-Westfalen, Jahresbericht 1998 der staatlichen Arbeitsschutzverwaltung, hrsg. vom Ministerium für Arbeit und Soziales, Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes NRW, Düsseldorf, S. 38-43
- Arndt, W. u. a. (1991): CAD im Installationshandwerk, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Fb 633, Dortmund
- Ax, Christine (1997a): Das Handwerk der Zukunft. Leitbilder für nachhaltiges Wirtschaften, Basel/Boston/Berlin
- Ax, Christine (1997b): Zwischen Mittelalter und High-Tech, in: Die Mitbestimmung, H. 6, S. 12-17
- Badura, Bernhard (Hrsg.) (1981a): Soziale Unterstützung und chronische Krankheit. Zum Stand sozialepidemiologischer Forschung, Frankfurt/Main
- Badura, Bernhard (1981b): Krankheitsbedingte Belastungen und Unterstützung. Das Beispiel Herzinfarkt, in: Badura, Bernhard (Hrsg.): Soziale Unterstützung und chronische Krankheit. Zum Stand sozialepidemiologischer Forschung, Frankfurt/Main, S. 168-182
- Badura, Bernhard (1981c): Zur sozialepidemiologischen Bedeutung sozialer Bindung und Unterstützung, in: Badura, Bernhard (Hrsg.): Soziale Unterstützung und chronische Krankheit. Zum Stand sozialepidemiologischer Forschung, Frankfurt/Main, S. 13-39
- Badura, Bernhard (1993): Gesundheitsförderung durch Arbeits- und Organisationsgestaltung. Die Sicht des Gesundheitswissenschaftlers, in: Pelikan, Jürgen M.; Hildegard Demmer; Klaus Hurrelmann (Hrsg.): Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien und Projekte für Betriebe, Krankenhäuser und Schulen, Weinheim/München, S. 20-33
- Ballarini, Klaus; Detlef Keese (1995): Die Rolle der mittätigen Unternehmerfrauen in der mittelständischen Wirtschaft Baden-Württembergs. Vorbericht, Veröffentlichungen des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim, Nr. 21, Mannheim
- Bandura, Albert (1977): Self-efficacy: Toward a Unifying Theorie of Behavioral Change, in: Psychological Review, Vol. 84, No. 2, S.191-215
- Bechmann, Reinhard (1998): Gesundheitsschutz durch bessere Arbeitsorganisation im Bauhandwerk in Brandenburg, in: Busch, Rolf (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelbetrieben, Konzepte und Erfahrungen, Berlin: Freie Universität (Referat Weiterbildung, Kooperationsstelle FU-DGB), S. 153-181
- Belzer, Volker (Hrsg.) (1998a): Sinn in Organisationen - oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? München und Mering

- Belzer, Volker (1998b): Leitbilder – Potentiale und Perspektiven für moderne Organisationen, in: Belzer, Volker (Hrsg.): Sinn in Organisationen - oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? München und Mering
- Bengel, Jürgen; Regine Strittmatter; Hildegard Willmann (1998): Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert. Hrsg. v. d. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, Köln
- Berger, Johannes; Volker Domeyer; Maria Funder (Hrsg.) (1990): Kleinbetriebe im wirtschaftlichen Wandel, Frankfurt/New York
- Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Arbeitgeberverbände (1996): Klein- und Mittelbetriebe als lernende Unternehmen. Formen der Zusammenarbeit von Bildungsträgern und KMU, Dokumentation zum Modellversuch 'Bildungsmarketing und neue Technologien in Klein- und Mittelbetrieben', Schriftenreihe 'Wirtschaft und Weiterbildung', Bd. 11, Bielefeld
- Beutel, Manfred (1989): Was schützt Gesundheit? Zum Forschungsstand und der Bedeutung von personalen Ressourcen in der Bewältigung von Alltagsbelastungen und Lebensereignissen, in: Psychotherapie, Psychosomatik, Medizinische Psychologie, H. 39, S. 452-462
- Bieber, D.; J. Larisch; M. Moldaschl (1995): Ganzheitliche Problemanalyse und –lösung für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz in einem Lager des Lebensmitteleinzelhandels; Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fa 33, Bremerhaven
- Bieneck, Hans-Jürgen; Anette Rückert (1992): Das Unternehmermodell. Eine Alternative für die sicherheitstechnische Betreuung von Kleinbetrieben nach dem Arbeitssicherheitsgesetz, in: Die BG, H. 8, S. 477-476
- Bieneck, Hans-Jürgen; Anette Rückert (1994): Betriebsärztliche und sicherheitstechnische Betreuung von Kleinbetrieben, in: Die BG, H. 1, S. 40-42
- Boldt, Ute (2000): Präventionsfachliche Regelbetreuung von Kleinbetrieben im Handwerk; in: Pröll, Ulrich (Red.): Sicherheit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Zwischenbilanz und Perspektiven praktischer Handlungsansätze des Arbeitsschutzes, Dokumentation des Workshops der Sozialforschungsstelle Dortmund am 22. Februar 2000, Dortmund (sfs), S. 69-77
- Boldt, Ute; Hans-Gustav Gille; Regina Grahl (1997): Arbeitsmedizinische Information, Motivation und Beratung von Handwerkern, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fb 766, Dortmund/Berlin
- Brater, Michael; Anna Maurus (1994): Informations- und Kommunikationstechniken im Handwerk, Bielefeld
- Brock, Gabriele (1994): Gesundheitsschutz in Kleinbetrieben, in: Arbeitgeber, H. 22, S. 807-809
- Brüggemann, Beate; Rainer Riehle (1995): Umweltschutz durch Handwerk? Frankfurt/New York

- Büchner, Wolfgang (1998): Das Projekt 'Arbeitsmedizinische Betreuung in Kleinbetrieben' (AMIK) der Maschinenbau- und Metallberufsgenossenschaft, in: Kurt Bodewig (Hrsg.): Gesundheit nicht nur denken – Handlungsansätze für Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung in Nordrhein-Westfalen, Essen, S. 113-122
- Budde-Wamhoff, Ursula (1996): Gesundheitsförderung im Friseurhandwerk. Ergebnisse eines Modellprojektes zur Prävention von Hautschäden bei Friseuren, Gamburg (Diss.)
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (1994a): Erfahrungen bei der betriebsärztlichen Betreuung von Klein- und Mittelbetrieben, Workshop vom 13.11.1993 in der Bundesanstalt für Arbeitsmedizin, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsmedizin, Tb 2, Bremerhaven
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (1994b): Arbeitsschutz in Klein- und Mittelbetrieben sowie im Handwerk, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fa 29, Bremerhaven
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (1997): Gesundheitsförderung als betriebliches Alltagshandeln in kleinen und mittleren Unternehmen, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Tb 77, Bremerhaven
- Bundesverband der Betriebskrankenkassen und Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (Hrsg.) (1998): Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren im Einzelhandel. Daten und Präventionsvorschläge, Alfeld
- Busch, Rolf (Hrsg.) (1996): Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitsförderung. Erweiterte Dokumentation eines Workshops an der Freien Universität Berlin am 30.5.1995, Berlin: Freie Universität (Referat Weiterbildung, Kooperationsstelle FU-DGB)
- Busch, Rolf (Hrsg.) (1998): Betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelbetrieben. Konzepte und Erfahrungen, Berlin: Freie Universität (Referat Weiterbildung, Kooperationsstelle FU-DGB)
- Cernavin, Oleg; Ulrich J. Wilken (Hrsg.) (1998a): Dienstleistung Prävention. Bedarf - Konzepte – Praxisbeispiele, Wiesbaden
- Cernavin, Oleg; Ulrich J. Wilken (1998b): Das dynamische Potential der Prävention, in: Cernavin, Oleg; Ulrich J. Wilken (Hrsg.): Dienstleistung Prävention. Bedarf - Konzepte – Praxisbeispiele, Wiesbaden, S. 70-120
- Cohen, Sheldon; S. Leonard Syme (1985a): Social Support and Health, London
- Cohen, Sheldon; S. Leonard Syme (1985b): Issues in the Study and Application of Social Support, in: Cohen, Sheldon; Syme, S. Leonard: Social Support and Health, London, S. 3-20
- Dabrowski, Hartmut; Hans-Joachim Görres; Wolf Rosenbaum; Stephan Voßwinkel (1986): Humanisierungsprobleme und Belegschaftsvertretung in Klein- und Mittelbetrieben, Forschungsbericht HA 86-016, Bundesministerium für Forschung und Technologie, Freiburg

- Damm, H. Jörg; H.E. Kablitz (2000): Präventionsfachliche Regelbetreuung von Kleinbetrieben, in: Pröll, Ulrich (Red.): Sicherheit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Zwischenbilanz und Perspektiven praktischer Handlungsansätze des Arbeitsschutzes, Dokumentation des Workshops der Sozialforschungsstelle Dortmund am 22. Februar 2000, Dortmund (sfs), S.78-80
- Deilmann, Michael; B.H. Müller; Rainer Tielsch (1997): Präventiver Arbeitsschutz in Klein- und Mittelbetrieben. Anforderungen, Probleme und Lösungskonzepte, Abschlussbericht des Projektes "Präventiver Arbeitsschutz in Klein- und Mittelbetrieben", Düsseldorf
- Diekershoff, Karl Heinz (1982): Sicherheitstechnische Betreuung kleiner Betriebe, Forschungsbericht im Auftrag des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung, Humanisierung des Arbeitslebens, Forschungsbericht 72, Köln/Bonn
- Diekershoff, Karl Heinz (1983): Nicht für Kleinbetriebe?, in: Bundesarbeitsblatt, H. 3, S. 33-36
- Diekershoff, Karl Heinz (1989): Alternativen untersucht. Modellversuch zur sicherheitstechnischen Betreuung von Klein- und Mittelbetrieben, in: Humane Produktion, H. 8, S. 32-42
- Domeyer, Volker; Maria Funder (1991): Kooperation als Strategie. Eine empirische Studie zu Gründungsprozessen, Organisationsformen, Bestandsbedingungen von Kleinbetrieben, Opladen
- Dünnewald, Hans-Bernhard; Walter Freund (1987): Handwerk ohne Hände? Veränderungen der handwerklichen Backwarenherstellung durch neue Technologien, Hildesheim/New York
- Eberle, E. (1992a): Das Unternehmerportrait - Engagement und Cleverness, in: Jahresbericht 1992 der Gewerbeaufsicht, Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW (Hrsg.), Düsseldorf, S. 32-33
- Eberle, E. (1992b): Die Ortsbesichtigung - Die Schwierigkeiten eines Schreiners beim Anlegen von Sozialräumen, in: Jahresbericht 1992 der Gewerbeaufsicht, Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW (Hrsg.), Düsseldorf, S. 34-37
- Ehnes, H. (1997): Arbeitssicherheit ist Chefsache - Erfahrungen mit dem Unternehmermodell der Steinbruchs-Berufsgenossenschaft; in: Sicherheitsingenieur H. 3, S. 12-17
- Eisenhardt, Gisela; Günter Urlaub (1981): Modelle für die arbeitsmedizinische Betreuung von Arbeitnehmern in Kleinbetrieben, Forschungsbericht für den Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Humanisierung des Arbeitslebens, Forschungsbericht 49, Bonn
- Elliehausen, H.-J.; K. Frank; A. Gräber (1994): Auswertung von arbeitsmedizinischen Untersuchungen bei der Betreuung von Klein- und Mittelbetrieben, in: Die BG, H. 3, S. 198-201
- Elsigan, Gerhard u. a. (1995): Europäische Modelle betrieblicher Gesundheitsbetreuung in Klein- und Mittelbetrieben, Forschungsbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit und Konsumentenschutz, Wien
- Erben, Rosemarie; Peter Franzkowiak; Eberhard Wenzel (1986): Die Ökologie des Körpers. Konzeptionelle Überlegungen zur Gesundheitsförderung, in: Wenzel, Eberhard (Hrsg.): Die Ökologie des Körpers, Frankfurt/Main, S. 13-120

- Eßer, Peter (1998): Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung zu Arbeit und Gesundheit im Tischler- und Schreinerhandwerk; in: Pröll, Ulrich (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen. Tagungsband. Dortmund (sfs: Beiträge aus der Forschung Bd. 104), S. 27-37
- Faltermaier, Toni (1998): Subjektive Konzepte und Theorien von Gesundheit. Begründung, Stand und Praxisrelevanz eines gesundheitswissenschaftlichen Forschungsfeldes, in: Flick, Uwe (Hrsg.): Wann fühlen wir uns gesund? Subjektive Vorstellungen von Gesundheit und Krankheit, Weinheim/München, S. 70-86
- Faltermaier, Toni; Irene Kühnlein; Martina Burda-Viering (1998): Gesundheit im Alltag. Laienkompetenz in Gesundheitshandeln und Gesundheitsförderung, Weinheim/München
- Fischer, H., S. Kirchberg (1994): Beurteilung von Gefährdungen in Klein- und Mittelbetrieben, in: Die BG, H. 3, S. 188-191
- Flick, H. (1987): Steuerung betriebsärztlicher Aktivitäten in Mittel- und Kleinbetrieben, in: Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Präventivmedizin, H. 22, S. 53-55
- Flick, Uwe (Hrsg.) (1998a): Wann fühlen wir uns gesund? Subjektive Vorstellungen von Gesundheit und Krankheit, Weinheim/München
- Flick, Uwe (1998b): Subjektive Vorstellungen von Gesundheit und Krankheit. Überblick und Einleitung, in: Flick, Uwe (Hrsg.): Wann fühlen wir uns gesund? Subjektive Vorstellungen von Gesundheit und Krankheit, Weinheim/München, S. 7-30
- Freund, W.; G. Kayser, E. Schröer (1995): Generationenwechsel im Mittelstand. Unternehmensübertragungen und -übernahmen 1995 bis 2000, ifm-Materialien Nr. 109, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn
- Frey, Dieter; Carl Graf Hoyos; Dagmar Stahlberg (Hrsg.) (1988): Angewandte Psychologie. Ein Lehrbuch, München/Weinheim
- Friczewski, Franz (1996): Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter als Produkt betrieblicher Organisation. Ein systemischer Ansatz, Veröffentlichungsreihe der Arbeitsgruppe Public Health (Nr. P26-211), Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
- Fromm, Christine (1998): Soziale Typik und Gesundheit im handwerklichen Kleinbetrieb, in: Pröll, Ulrich (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen. Tagungsband. Dortmund (sfs: Beiträge aus der Forschung Bd. 104), S. 11-25
- Fromm, Christine (1999): Betrieblicher Gesundheitsschutz und Soziale Selbstverwaltung. Gestaltungsaufgaben und Handlungsmöglichkeiten der Sozialen Selbstverwaltung im Zusammenhang mit der aktuellen Strukturreform des betrieblichen Gesundheitsschutzes, Dortmunder Beiträge zur Soziologie und Sozialpolitik, Bd. 21, Münster
- Fromm, Christine; Ulrich Pröll (1998): ArGU!ment – ein regionales Modellprojekt zur Weiterbildung und Betriebsberatung im Arbeits- und Gesundheitsschutz des Handwerks, in: Pröll, Ulrich (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen. Tagungsband. Dortmund (sfs: Beiträge aus der Forschung Bd. 104), S. 75-85

- Fromm, Christine; Ulrich Pröll (2000a): Zur sozialen Konstitution von Gesundheit und Sicherheit in Kleinbetrieben. Ansatzpunkte für ressourcenorientierte Präventionskonzepte, in: Brandenburg, Uwe; Peter Nieder; Britta Susen (Hrsg.), Gesundheitsmanagement im Betrieb, Weinheim/München (i.E.)
- Fromm, Christine; Ulrich Pröll (2000b): Konzeptionelle Überlegungen zur Prävention in kleinen Unternehmen, in: 10. Workshop 'Psychologie der Arbeitssicherheit' (Mannheim 10.-12. Mai 1999), Heidelberg (i.E.)
- Funk, Steven C. (1992): Hardiness: A Review of Theory and Research, in: Health Psychology, Vol. 11, No. 5, S. 335-345
- Georg, Arno (1998): Arbeit, Gesundheit und Altern im Handwerk – Beobachtungen im Sanitär-Heizung-Klima-Gewerk, in: Pröll, Ulrich (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen. Tagungsband. Dortmund (sfs: Beiträge aus der Forschung Bd. 104), S. 63-74
- Geyer, Siegfried (1997): Some Conceptual Considerations on the Sense of Coherence, in: Social Science and Medicine, Vol. 44, Nr. 12, S. 1771-1779
- Gigout, Franz (1998): Möglichkeiten und Ziele von regionalen Netzwerken, in: A. Larisch et al. (Hg.): Bedarf und Transfer von Public Health-Forschung in der Praxis der Gesundheitsförderung, Freiburg, S. 86-92
- Gigout, Franz (2000): Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen als Netzwerkaufgabe – eine Zwischenbilanz, in: Betriebliche Gesundheitsförderung – ein Rückblick mit Perspektiven (Reihe Gesundheitswissenschaften, hrsg. vom Institut für Gesellschafts- und Sozialpolitik der Universität Linz), Linz 2000 (i.E.)
- Glasl, Markus (1998): Wettbewerbsstrategien - Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk, Institut für Handwerkswirtschaft, IHW-Studien und –Berichte Nr. 63, München
- Grünewald, Otmar (1989): Modellversuch der Süddeutschen Eisen- und Stahl-Berufsgenossenschaft zur sicherheitstechnischen Betreuung kleiner Betriebe. Gründe, organisatorische Umsetzung, Schlussfolgerungen, in: Die BG, H.10, S. 687-688
- Grunewald, Raimund; Jürgen Megnin; Hardy Müller; Martin Schmauder (2000): Gesundheitsmanagement in Klein- und Mittelbetrieben, Teil 1 und 2, in: Sicherheitsingenieur, H. 1 (S. 14-16) und 2 (S. 28-30)
- Handwerk als Leitbild für Dienstleistungsorientierung in innovativen KMU (1999): BMBF-Projekt 'Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert', Abschlussbericht, hrsg. vom Institut für Technik der Betriebsführung, Gifhorn
- Handwerkskammer Düsseldorf (1999): Handwerk in Zahlen. Ergebnisse der Handwerksstatistik, Schriftenreihe Information/Dokumentation 3/1999, Düsseldorf
- Harder, Dieter; Michael Schrader; Gabriele Dahle (2000): Familien.Klein.Betrieb – Die Besonderheiten von Familienkleinbetrieben und deren Konsequenzen für betriebliche Innovationsprozesse, Bochum
- Hauß, Friedrich (1992): Gesundheitsförderung im Handwerk. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Fb 656, Bremerhaven

- Hauß, Friedrich; Detlef Kuhn (1998): 'Gesunde Betriebe und gesunde Mitarbeiter im Bäckerhandwerk' – Bildung eines Netzwerkes von Arbeitsschutz- und Gesundheitsakteuren durch Ausbildung und Information, in: Pröll, Ulrich (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen. Tagungsband. Dortmund (sfs: Beiträge aus der Forschung Bd. 104), S. 39-50
- Heberle, Liliane (1995): Das Projekt 'Zukunftswerkstatt' der Innungskrankenkasse Stuttgart, in: Pröll, Ulrich (Red.): Regionale Kooperationsnetzwerke Arbeit & Gesundheit. Modelle - Projekte - Erfahrungen. Dokumentation der Informationstagung 'Gesundheitsschutz in der Arbeitswelt durch regionale Zusammenarbeit' in Dortmund am 25. Okt. 1995, Düsseldorf/Dortmund
- Heinen, E.; V. Surac (1997): Die wirtschaftliche Bedeutung des Handwerks in Deutschland: Stand - Chancen - Prognosen, Deutsches Handwerksinstitut/Institut für Technik der Betriebsführung, Gifhorn
- Hensel, Georg (1995): Gesundheitsschutz im Düsseldorfer Handwerk, in: Pröll, Ulrich (Red.): Regionale Kooperationsnetzwerke Arbeit & Gesundheit. Modelle - Projekte – Erfahrungen. Dokumentation der Informationstagung 'Gesundheitsschutz in der Arbeitswelt durch regionale Zusammenarbeit' in Dortmund am 25. Okt. 1995, Düsseldorf/Dortmund
- Herpich, M.; D. Krüger; A. Nagel; H. Schlicht (1990): Neue Technologien im Handwerk. Anforderungen an eine handwerksgerechte Arbeits- und Technikgestaltung. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Fb 626, Dortmund
- Heuberger, Frank W.; Dirk Tänzler (1997): Existenzgründer in Ostdeutschland: Pioniere einer neuen Wirtschaftskultur, in: Wicke, Michael (Hrsg.): Konfigurationen lebensweltlicher Strukturphänomene, Opladen, S. 252-276
- Hien, Wolfgang (1997): Aufnahmebereitschaft und Weiterbildungshemmnisse für Themen der präventiven Arbeitsgestaltung im KMU, in: Görs, Dieter, Carola Iller (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Qualifizierung in Klein- und Mittelbetrieben. Beiträge eines Workshops, Bremen, S. 136-153
- Hien, Wolfgang; Enno Neumann (1998): Präventive Arbeitsgestaltung in kleinen Handwerksbetrieben – empirische und theoretische Anmerkungen, in: Pröll, Ulrich (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen. Tagungsband. Dortmund (sfs: Beiträge aus der Forschung Bd. 104), S. 87-95
- Hilbert, J.; H.J. Sperling (1993): Die kleine Fabrik. Beschäftigung, Technik und Arbeitsbeziehungen, München und Mering
- Hilbert, J.; H.J. Sperling (1995): Hoffnungsträger und Stiefkinder. Die Kleinen - eine europäische Großmacht, in: Die Mitbestimmung, H. 2, S. 12-16
- House, James S.; Robert L. Kahn (1985): Measures and Concepts of Social Support, in: Cohen, Sheldon; S. Leonard Syme: Social Support and Health, London, S. 83-105
- Huber, Achim (1998): Erfahrungen beim 'Aufbau' eines regionalen Unterstützungsnetzwerkes für die Prävention in Klein- und Mittelbetrieben, in: Pröll, Ulrich (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen. Tagungsband, Dortmund (sfs: Beiträge aus der Forschung Bd. 104), S. 125-137

- Huber, Achim (2000): [www.gesamet.de](http://www.gesamet.de) – Das worldwide web als Plattform für die regionale Vernetzung im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, in: Forum Public Health, Jg. 8, Heft 1 (i.E.)
- Institut für Arbeitsmedizin, Sicherheitstechnik und Ergonomie (ASER) (Hrsg.) (1993): Abschlussbericht: "Beratung und Betreuung von Klein- und Mittelbetrieben im Zusammenhang mit der Konzipierung und Umsetzung von betrieblichen Gesundheitsschutzprogrammen" (Projektphase 1), Wuppertal
- Institut für Arbeitsmedizin, Sicherheitstechnik und Ergonomie (ASER) (Hrsg.) (1994): Abschlussbericht: "Beratung und Betreuung von Klein- und Mittelbetrieben im Zusammenhang mit der Konzipierung und Umsetzung von betrieblichen Gesundheitsschutzprogrammen" (Projektphase 2), Wuppertal
- Jacobsen, Heike; Ellen Hilf (1999): Beschäftigung und Arbeitsbedingungen im Einzelhandel vor dem Hintergrund neuer Öffnungszeiten – Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Dortmund
- Jahn, Gabriele; Hardy Müller (1998): Gesundheitsförderung im Kleinbetrieb. Anforderungen an Träger und Transfer, in: Pröll, Ulrich (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen. Tagungsband, Dortmund (sfs: Beiträge aus der Forschung Bd. 104), S. 111-124
- Jeiter, Wolfram (1992): Arbeits- und Gesundheitsschutz im Handwerk. Ausgewählte Forschungsanwendungsaktivitäten, in: sicher ist sicher, H. 9, S. 472-476
- Jindra-Süß, Doris; Ulla Kleemann (1994): Arbeitsschutz und Gesundheitsverhalten im Maler- und Lackiererhandwerk, in: Arbeit & Gesundheit in der Bildungsarbeit. Dokumentation der Fachtagung vom 18. - 22. April 1994 der Angestelltenkammer Bremen in Bad Zwischenahn
- John, Peter (1995): Kooperationsmodell Handwerk – 'Innovation, Kleinbetrieb und örtliche Entwicklung', in: Die Mitbestimmung, H. 2, S. 25-28
- John, Peter (1997): Kammern - ein traditionsreiches Gebäude, in: Die Mitbestimmung, H. 6, S. 18-21
- Karasek, Robert; Töres Theorell (1990): Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life, New York
- Kentner, M.; R. von Kirparsi; M. Franz (1999): Ein Pilotprojekt zum Gesundheits- und Arbeitsschutz in Kleinbetrieben, in: Die BG, H. 8, S. 462-467
- Kirsch, Johannes; Martina Klein; Steffen Lehndorff; Dorothea Voss-Dahm (1999): "Darf's etwas weniger sein"? Arbeitszeiten und Beschäftigungsbedingungen im Einzelhandel. Ein europäischer Vergleich, Berlin
- Kirschner, W.; M. Radoschewski; R. Kirschner (1995): Untersuchungen zur Umsetzung des § 20 SGB V durch die Krankenkassen, Berlin
- Klemisch, Herbert (Hrsg.) (1997): Öko-Audit und Partizipation. Die betriebliche Umsetzung von Umweltinformationssystemen in kleinen und mittelständischen Unternehmen, Schriftenreihe des Klaus Novy Instituts, Köln

- Klusmann, Kerstin; Roger Stamm (2000): Der Sicherheits-Check: Gefährdungsbeurteilung für Kleinbetriebe in Europa, in: Pröll, Ulrich (Red.): Sicherheit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Zwischenbilanz und Perspektiven praktischer Handlungsansätze des Arbeitsschutzes, Dortmund (sfs), S. 41-47
- Köster, Thomas (1999): Handwerker-Allianzen oder Untergang?, in: Deutsches Handwerk Report, H. 4, S. 23-42
- Kotthoff, Hermann; Josef Reindl (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Göttingen
- Kraft, Ueli u. a. (1994): Gesunde Personen - salutogenetisch betrachtet. Eine qualitative Untersuchung, in: Zeitschrift für Gesundheitspsychologie, H. 2, S. 216-239
- Kuhn, Detlef; Dieter Sommer: Gesundheitsförderung in Klein- und Handwerksbetrieben. Ein Praxisbeispiel, in: Busch, Rolf (Hrsg.): Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitsförderung. Erweiterte Dokumentation eines Workshops an der Freien Universität Berlin am 30.5.1995, Berlin: Freie Universität (Referat Weiterbildung, Kooperationsstelle FU-DGB), S. 155-162.
- Kuhn, Karl (1991): Arbeits- und Gesundheitsschutz im Handwerk, in: Pröll, Ulrich; Gerd Peter (Hrsg.): Prävention als betriebliches Alltagshandeln. Sozialwissenschaftliche Aspekte eines gestaltungsorientierten Umgangs mit Sicherheit und Gesundheit im Betrieb, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, TB 54, S. 135-146, Dortmund
- Kühnlein, Irene; Toni Faltermaier; Martina Burda-Viering (1997): Gesundheitsvorstellungen im Alltag – Anregungen zu einer ganzheitlichen Gesundheitsförderung, in: Prävention, H.3, S. 71-73
- Kutscher, Jürgen (1992): Sicherheitsfachliche Betreuung von Kleinbetrieben nach dem Unternehmermodell, in: Die BG, H. 2, S. 127-130
- Kutscher, Jürgen; Dietrich Rieder; Wolfgang Siebrecht (1992): Sicherheitsfachliche Beratung von Kleinbetrieben, in: Die BG, H. 4, S. 240-241
- Lafaille, Robert (1994): Auf dem Weg zu einer Gründung der Gesundheitswissenschaften: Möglichkeiten, Herausforderungen, Fallstricke, in: Göbel, E.: Provokation zur Gesundheit, Frankfurt/Main, S. 229-263
- Landgraf-Rütten, Andrea (1998): Arbeits- und Gesundheitsschutz für Auszubildende in der Gastronomie, in: Busch, Rolf (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelbetrieben. Konzepte und Erfahrungen, Berlin: Freie Universität (Referat Weiterbildung, Kooperationsstelle FU-DGB), S. 147-152
- Lange, Andreas (1997): Die Entdeckung des Kunden, in: Die Mitbestimmung, H. 6, S. 49-51
- Larisch, Joachim; Wolfgang Hien; Ina Hedden (1997): Sicherheit und Gesundheitsschutz. Handbuch für Betriebsberater der Handwerksorganisationen, hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Gifhorn
- Lenger, H. (1988): Sozialgeschichte der deutschen Handwerker seit 1800, Frankfurt/Main
- Löffler, Reiner; Wolfgang Sofsky (1986): Macht, Arbeit und Humanität. Zur Pathologie organisierter Arbeitssituationen, Göttingen/Augsburg

- Manz, Thomas (1993): Schöne neue Kleinbetriebswelt? Perspektiven kleiner und mittlerer Betriebe im industriellen Wandel, Berlin
- Marstedt, Gerd (1994): Rationalisierung und Gesundheit. Neue Produktionskonzepte, systemische Rationalisierung, lean production - Implikationen für Arbeitsbelastungen und betriebliche Arbeitspolitik, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (P94-204)
- Marstedt, Gerd (1998): Gesellschaftlicher Strukturwandel und individueller Bedarf an Gesundheitsförderung und -beratung, in: Müller, Rainer; Rolf Rosenbrock (Hrsg.): Betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung - Bilanz und Perspektiven, St. Augustin
- Maschinenbau- und Metall-Berufsgenossenschaft (Hrsg.) (1997): Entwicklung neuer Modelle zur Gestaltung betrieblicher Arbeitsschutzsysteme – Abschlussbericht (zus. mit Gesellschaft für Systemforschung und Konzeptentwicklung und TU Dresden/Lehrstuhl Sicherheitstechnik)
- Maschinenbau- und Metall-Berufsgenossenschaft (o. J.): Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren in Kleinbetrieben der Metallbearbeitung und –verarbeitung. Ergebnisse der Aktion 'Arbeitsmedizinische Betreuung in Kleinbetrieben' (AMIK), (o.O.)
- Mecke, Ingo (1999): Das Handwerk im dienstleistungsgeprägten Strukturwandel, Duderstadt
- Mendius, Hans Gerhard; Werner Sengenberger; Stefanie Weimer (1987): Arbeitskräfteprobleme und Humanisierungspotentiale in Kleinbetrieben, Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens, Bd. 82, Frankfurt/New York
- Modrow-Thiel, Brita; Giselin Roßman; Hartmut Wächter (1993): Chancen und Barrieren menschengerechter Arbeit in Klein- und Mittelbetrieben. Eine Netzwerkanalyse betrieblicher Entscheidungen, München und Mering
- Müller, Hardy (1996): Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelbetrieben. Konzepte und Ansätze, in: Europäische Gesundheitsstiftung: Gesunde Betriebe durch gesunde Mitarbeiter, Gamburg, S. 176-187
- Mussmann, Carin; Ueli Kraft; Karin Thalmann; Mathias Muheim (1993): Die Gesundheit gesunder Personen. Eine qualitative Studie, SALUTE Forschungsprojekt (Personale und organisationale Ressourcen der Salutogenese), Bericht Nr. 2, Institut für Arbeitspsychologie, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
- Nagel, Alfred; Erwin Single (1992): Handwerk und Computer – Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten im betrieblichen Innovationsprozess, Sozialverträgliche Technikgestaltung Bd. 29, Opladen
- Nitsche, Heinz (1993): Gesundheit im Stukkateur-Handwerk, in: Pelikan, Jürgen M.; Hildegard Demmer; Klaus Hurrelmann (Hrsg.): Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien und Projekte für Betriebe, Krankenhäuser und Schulen. Weinheim/München, S. 145-149
- Nordrhein-Westfälischer Handwerkstag (Hrsg.) (1996): Karriere im Handwerk durch Meistertitel - Selbständigkeit im Handwerk bietet beruflichen und sozialen Aufstieg als Alternative zum Hochschulstudium, Düsseldorf

- Ott-Gerlach, Gisela (1991): Gesundheitsvorsorge in Klein- und Mittelbetrieben, in: Öffentliches Gesundheitswesen, H. 53, Sonderheft Nr. 1, S. 91-100
- Panke, Martina (1994): Sinn-Seminare?! Überlegungen zur Bedeutung des Subjektiven in der Bildungsarbeit, in: Arbeit & Gesundheit in der Bildungsarbeit. Dokumentation der Fachtagung vom 18. - 22. April 1994 der Angestelltenkammer Bremen in Bad Zwischenahn, S. 71-83
- Panke, Martina; Joseph Kuhn (1996): Arbeitskultur - Erfahrungen aus der betriebsbezogenen Bildungsarbeit, in: Prävention, H. 3, S. 91-93
- Pelikan, Jürgen M.; Hildegard Demmer; Klaus Hurrelmann (Hrsg.) (1993): Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien und Projekte für Betriebe, Krankenhäuser und Schulen, Weinheim/München
- Peter, Gerd; Ulrich Pröll (1990): Präventiver Arbeitsschutz als betriebliche Normalität. Elemente eines Konzeptes sozialwissenschaftlicher Analyse und arbeitspolitischer Gestaltung des Arbeitsschutzes, in: Pröll, Ulrich; Gerd Peter (Hrsg.): Prävention als betriebliches Alltagshandeln, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Tb 54, Dortmund, S. 11-22
- Pfaff, Holger (1981): Arbeitsbelastungen, soziale Beziehungen und koronare Herzkrankheiten, in: Badura, Bernhard: Soziale Unterstützung und chronische Krankheit. Zum Stand sozialepidemiologischer Forschung, Frankfurt/Main, S. 120-167
- Pickshaus, Klaus (1993): Arbeitsschutz- und Umweltberatung für Tischler und Schreiner in Kleinbetrieben, in: Ökologische Hefte, H. 1, S. 131-136
- Pröll, Ulrich (1991): Arbeitsschutz und neue Technologien. Handlungsstrukturen und Modernisierungsbedarf im institutionalisierten Arbeitsschutz, Opladen
- Pröll, Ulrich (1993): Perspektivstudie Arbeitsschutz 2000 – Funktionswandel staatlichen Handelns in der betrieblichen Prävention. Gutachten zu den arbeitsschutzpolitischen Perspektiven der Reform der staatlichen Gewerbeaufsicht in Nordrhein-Westfalen, Dortmund (sfs: Beiträge aus der Forschung Bd. 70)
- Pröll, Ulrich (Red.) (1995): Regionale Kooperationsnetzwerke Arbeit & Gesundheit. Modelle - Projekte - Erfahrungen. Dokumentation der Informationstagung 'Gesundheitsschutz in der Arbeitswelt durch regionale Zusammenarbeit' in Dortmund am 25. Okt. 1995, Düsseldorf/Dortmund
- Pröll, Ulrich (Hrsg.) (1998a): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen. Tagungsband, Dortmund (sfs: Beiträge aus der Forschung Bd. 104)
- Pröll, Ulrich (1998b): Wie könnte ein Leitbild für die Prävention in der handwerklich-kleinbetrieblichen Arbeitswelt aussehen?, in: Pröll, Ulrich (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen. Tagungsband, Dortmund (sfs: Beiträge aus der Forschung Bd. 104), S. 139-156
- Pröll, Ulrich (1998c): Prävention in der handwerklich-kleinbetrieblichen Arbeitswelt: Wege zu einem milieugerechten Leitbild, in: ARBEIT, H. 4, S. 219-237

- Pröll, Ulrich (1998d): Prävention in der handwerklich-kleinbetrieblichen Arbeitswelt: Sektorale Ressourcen und Ansatzpunkte für einen Leitbild-Dialog, in: Busch, Rolf (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelbetrieben. Konzepte und Erfahrungen, Berlin: Freie Universität (Referat Weiterbildung, Kooperationsstelle FU-DGB), S. 39-56
- Pröll, Ulrich (Red.) (2000a): Sicherheit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Zwischenbilanz und Perspektiven praktischer Handlungsansätze des Arbeitsschutzes. Dokumentation des Workshops der Sozialforschungsstelle Dortmund am 22. Februar 2000, Dortmund (sfs)
- Pröll, Ulrich (2000b): Präventionskonzepte für Kleinunternehmen. Kriterien aus Sicht der Forschung, in: Pröll, Ulrich (Red.): Sicherheit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Zwischenbilanz und Perspektiven praktischer Handlungsansätze des Arbeitsschutzes. Dokumentation des Workshops der Sozialforschungsstelle Dortmund am 22. Februar 2000, Dortmund (sfs), S. 7-15
- Pröll, Ulrich (2000c): Forschung und Entwicklung zur Prävention im Kleinbetrieb – Paradigmenwechsel?, in: Scheuch, Klaus; Eva Haufe; Markus Weihrauch (Hrsg.): Arbeitsschutzforschung. Diskussionen am Ende des 20. Jahrhunderts, Dresden (Technische Universität)
- Pröll, Ulrich (2000d): Gesundheitsschutz im Kleinbetrieb. Präventive Strategie und praktische Ansätze am Beispiel des Handwerks, in: Badura, Bernhard; Martin Litsch; Christian Vetter (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2000, Heidelberg (i.E.)
- Pröll, Ulrich (2000e): Gefährdungsbeurteilung als Kommunikations- und Lernprozess im Kleinbetrieb: Konsequenzen für Instrumente und Verfahren, in: Gefährdungsbeurteilung in Klein- und Kleinstbetrieben. Ansätze, Methoden, Modelle, Tagungsband der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Bremerhaven (i.E.)
- Pröll, Ulrich; Gerd Peter (Hrsg.) (1990): Prävention als betriebliches Alltagshandeln, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Tb 54, Dortmund
- Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) (Hrsg.) (1995): Organisation und Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in kleinen und mittleren Unternehmen, Dokumentation der Frankfurter RKW-Fachtagung am 1. Juni 1995, Eschborn
- Reindl, Josef (1996): Der Meister im industriellen Klein- und Mittelbetrieb, ISO-Institut, Saarbrücken
- Rentel, Andreas (1997): Schwerpunktaktionen des Technischen Aufsichtsdienstes, in: Die BG, H. 3, S. 120-124
- Riemann, Klaus; Alexander Wagner (1995): Evaluation von Maßnahmen der Gesundheitsförderung. Evaluation eines Modellvorhabens zur handwerksbezogenen Gesundheitsförderung, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Fb 718, Dortmund/Bremerhaven
- Rimann, Martin; Ivars Udris (1997): Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA, in: Strom, Oliver; Eberhard Ulich (Hrsg.): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter Berücksichtigung von Mensch-Technik-Organisation, Zürich, S. 281-298

- Rimann, Martin; Udris, Ivars (1998): 'Kohärenzerleben' (Sense of Coherence): Zentraler Bestandteil von Gesundheit oder Gesundheitsressource?, in: Schüffel, W. u. a. (Hrsg.), Handbuch der Salutogenese. Konzept und Praxis, Wiesbaden, S. 351-373
- Rühl, G.; G. Hantsch, E. Heinen; A. Schneider; A. Schulte (1991): Unternehmerfrauen im Handwerk, Institut für Technik der Betriebsführung im Handwerk (Hrsg.), Karlsruhe
- Scharfenberg, Peter (2000): Ergebnisbaustein des ArGU!ment-Modellprojektes zum kleinbetrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz: 'Info-Manager Arbeits- und Gesundheitsschutz im Maler- und Lackiererhandwerk', in: Pröll, Ulrich (Red.): Sicherheit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Zwischenbilanz und Perspektiven praktischer Handlungsansätze des Arbeitsschutzes. Dokumentation des Workshops der Sozialforschungsstelle Dortmund am 22. Februar 2000, Dortmund (sfs), S. 48- 56
- Schleyer, Hans-Eberhard (1997): Noch immer eine attraktive Perspektive, in: Die Mitbestimmung, H. 6, S. 22-25
- Schmeißer, Giso (1996): Neue Ansätze der betriebsärztlichen Betreuung von Kleinbetrieben, in: Die BG, H. 2, S. 179-181
- Schnabel, P.-E.; J. Vehrs; Ch. Bokel (1996): Allergien im Handwerk. Gesundheitsförderung an der Schnittstelle zwischen Betrieb und Kommune, in: KrV, Mai 1996
- Schulz, Norbert; Peter Wende (1993): Verbesserung der sicherheitstechnischen Betreuung von Klein- und Mittelbetrieben. Unternehmermodell der Fleischerei-Berufsgenossenschaft, in: sicher ist sicher, H. 10, S. 583-589
- Schwanitz, Hans Joachim; Wolfgang Uter, Britta Wulfhorst (Hrsg.) (1996): Neue Wege zur Prävention - Paradigma Friseurkezem, Osnabrück
- Schwarzer, Ralf (1993): Defensiver und funktionaler Optimismus als Bedingungen für Gesundheitsverhalten, in: Zeitschrift für Gesundheitspsychologie, H. 1, S. 7-31
- Selge, Klaus (2000): Unternehmermodell der Fleischerei-Berufsgenossenschaft, in: Pröll, Ulrich (Red.): Sicherheit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Zwischenbilanz und Perspektiven praktischer Handlungsansätze des Arbeitsschutzes, Dortmund (sfs), S.17-18
- Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen (Hrsg.) (1996): Der Faktor Humankapital im Handwerk, Duderstadt
- Siegrist, Johannes (1994): Selbstregulation, Emotion und Gesundheit - Versuch einer sozialwissenschaftlichen Grundlegung, in: Lamprecht, F.; R. Johnen (Hrsg.): Salutogenese - Ein neues Konzept in der Psychosomatik? Kongressband der 40. Jahrestagung des Deutschen Kollegiums für Psychosomatische Medizin, Frankfurt/Main, S. 85-94
- Siegrist, Johannes (1996): Soziale Krisen und Gesundheit. Eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel von Herz-Kreislauf-Risiken im Erwerbsleben, Göttingen/Toronto/Zürich
- Sochert, Reinhold (1998): Gesundheitsbericht und Gesundheitszirkel. Evaluation eines integrierten Konzepts betrieblicher Gesundheitsförderung (Dissertation, Universität Bremen)

- Solbach, Thomas (1998): Erfahrungen mit Maßnahmen zur Gesundheitsförderung in Kleinbetrieben des Handwerks in einer ländlichen Region, in: Betriebliche Gesundheitsförderung und Unternehmenskultur, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Tb 89, Bremerhaven
- Sombart, Werner (1924): Der moderne Kapitalismus, Band I: Die vorkapitalistische Wirtschaft, 6. Auflage, München und Leipzig
- Sommer, Dieter (1996): Gesundheitsförderung in Klein- und Handwerksbetrieben, in: Busch, Rolf (Hrsg.): Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitsförderung. Erweiterte Dokumentation eines Workshops an der Freien Universität Berlin am 30.5.1995, Berlin: Freie Universität (Referat Weiterbildung, Kooperationsstelle FU-DGB), S. 115-123
- Statistisches Bundesamt (1996): Handels- und Gaststättenzählung 1993 (Fachserie 6)
- Stein, Bertolt; Gerhard Westermayer (1996): Betriebliche Gesundheitsförderung als Organisationsentwicklung, in: Busch, Rolf (Hrsg.): Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitsförderung. Erweiterte Dokumentation eines Workshops an der Freien Universität Berlin am 30.5.1995, Berlin: Freie Universität (Referat Weiterbildung, Kooperationsstelle FU-DGB), S. 36-49
- Stock, Christiane; Bernhard Badura (1995): Fördern positive Gefühle die physische Gesundheit? - Eine Forschungsnotiz, in: Zeitschrift für Gesundheitswissenschaften, H. 1, S. 74-89
- Stoll, Manfred (2000): Das Unternehmermodell der Süddeutschen Metall-Berufsgenossenschaft - Aufbau, Untersuchungsergebnisse und Fortentwicklung, in: Pröll, Ulrich (Red.): Sicherheit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Zwischenbilanz und Perspektiven praktischer Handlungsansätze des Arbeitsschutzes. Dokumentation des Workshops der Sozialforschungsstelle Dortmund am 22. Februar 2000, Dortmund (sfs), S. 19-31
- Strittmatter, Regine (1995): Alltagswissen über Gesundheit und gesundheitliche Protektivfaktoren, Frankfurt/M. u. a.
- Strom, Oliver; Eberhard Ulich (Hrsg.) (1997): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter Berücksichtigung von Mensch-Technik-Organisation, Zürich
- Strothotte, Gerhard (1999): Das Unternehmermodell – Förderung der Eigenverantwortung im Arbeitsschutz in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Die BG, H. 8, S. 458-462
- Strothotte, Gerhard; Bernd G. Ziegenfuß (1997): Sicherheit und Gesundheit in Kleinbetrieben; hrsg. in Zusammenarbeit mit dem Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften St. Augustin, Wiesbaden
- Syben, Gerd (1997): Interessenvertretung in Kleinbetrieben im Baugewerbe, BAQ-Forschungsinstitut, Bremen
- Tänzler, Dirk (1998): Solidarität und Sachlichkeit. Transformation eines Ostdeutschen Arbeitsmilieus, in: Ulf Matthiesen (Hrsg.): Die Räume der Milieus, Berlin, S. 303-325

- Tewes, H. (1995): Präventiver Gesundheitsschutz in der Arbeitsumwelt - Verbundprojekt im niedersächsischen Handwerk, in: Pröll, Ulrich (Red.): Regionale Kooperationsnetzwerke Arbeit & Gesundheit. Modelle - Projekte - Erfahrungen. Dokumentation der Informationstagung 'Gesundheitsschutz in der Arbeitswelt durch regionale Zusammenarbeit' in Dortmund am 25. Okt. 1995, Düsseldorf/Dortmund
- Tielsch, Rainer (1998): KomNet – Präventionsdienstleistung der Zukunft im Arbeits- und Gesundheitsschutz, in: Pröll, Ulrich (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen. Tagungsband, Dortmund (sfs: Beiträge aus der Forschung Bd. 104), S. 97-110
- Udris, Ivars (1989): Soziale Unterstützung, in: Greif, Siegfried von (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen, München
- Udris, Ivars; Martin Rimann; Karin Thalmann (1994): Gesundheit erhalten, Gesundheit herstellen: Zur Funktion salutogenetischer Ressourcen, in: Bergmann, B; P. Richter (Hrsg.), Die Handlungsregulationstheorie - Von der Praxis einer Theorie, Göttingen, S. 198-215
- Udris, Ivars; Michael Frese (1988): Belastung, Stress, Beanspruchung und ihre Folgen, in: Frey, Dieter; Carl Graf Hoyos; Dagmar Stahlberg (Hrsg.): Angewandte Psychologie. Ein Lehrbuch, München/Weinheim, S. 428-447
- Udris, Ivars; Ueli Kraft; Carin Mussmann (1991): Warum sind 'gesunde' Personen 'gesund'? SALUTE Forschungsprojekt (Personale und organisationale Ressourcen der Salutogenese) Bericht Nr. 1, Institut für Arbeitspsychologie, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
- Vaughan, Elaine (1993): Chronic Exposure to an Environmental Hazard: Risk Perceptions and Self-Protective Behavior, in: Health Psychology, Vol. 7, No. 1, S. 74-85
- Vehrs, Jörg (1998): AllHand – Allergien im Handwerk: Ein regionales Netzwerk zur Allergienprävention und Gesundheitsförderung in kleinen Handwerksbetrieben, in: Pröll, Ulrich (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen. Tagungsband, Dortmund (sfs: Beiträge aus der Forschung Bd. 104), S. 51-62
- Voullaire, Ellen; Gundolf Kliemt (1995): Gefahrstoffe in Klein- und Mittelbetrieben: Neue Wege überbetrieblicher Unterstützung, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Fb 703, Dortmund
- Wassermann, Wolfram (1987): Der 'Neue Kleinbetrieb' - Mythos der achtziger Jahre?, in: Die Mitbestimmung, H. 1-2, S. 65-67
- Wassermann, Wolfram (1988): Arbeit, Gesundheit und neue Technik in Klein- und Mittelbetrieben. Struktur- und Handlungsprobleme der betrieblichen Interessenvertretung, Werkstattbericht Nr. 34, Landesprogramm 'Mensch und Technik. Sozialverträgliche Technikgestaltung', Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales, Düsseldorf
- Wassermann, Wolfram (1995): Gewerkschaften auf dem Weg zu den kleinen Betrieben. Ein Überblick über aktuelle Modellprojekte und Schwerpunktaktionen der Gewerkschaften im Bereich kleiner und mittlerer Betriebe, im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

- Wassermann, Wolfram ( 1997): Stärken und Schwächen kleiner Betriebe, Büro für Sozialforschung, Kassel
- Weimer, Stephanie (1983): Arbeitsbedingungen in Klein- und Mittelbetrieben, Eschborn
- Weimer, Stephanie (1987): Zur Entwicklung der Kleinbetriebe in der Bundesrepublik, in: Die Mitbestimmung, H. 1-2, S.13-15
- Weinstein, Neil D. (1988): The Precaution Adoption Process, in: Health Psychology, Vol. 12, No. 4, S. 355-386
- Weissinger, Volker; Gregor Knipp (1994): Baustellengespräche - Gesprächszirkel im Bauhandwerk, in: Prävention, H. 3, S. 89-92
- Wenzel, Eberhard (Hrsg.) (1986): Die Ökologie des Körpers, Frankfurt/Main
- Westermayer, Gerhard; Bertolt Stein (1996): Salutogenic Management, in: Busch, Rolf (Hrsg.): Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitsförderung. Erweiterte Dokumentation eines Workshops an der Freien Universität Berlin am 30.5.1995, Berlin: Freie Universität (Referat Weiterbildung, Kooperationsstelle FU-DGB), S. 50-74
- Zentralverband des Deutschen Handwerks – Beirat 'Unternehmensführung im Handwerk' (1997a): Der Meister der Zukunft. Leitgedanken für einen unternehmerischen Meister und eine zukunftsorientierte Meisterprüfung im Handwerk, Schriftenreihe des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks, H. 52, Düsseldorf
- Zentralverband des Deutschen Handwerks – Hauptausschuss 'Kultur' (1997b): Handwerkskultur. Ziele – Thesen – Positionen, Bonn