



**Wirtschaftlich erfolgreich
durch gute Arbeit**

**Betriebliche Gesundheitsförderung
in KMU-Netzwerken**



Inhalt

- 4 **Impressum**
- 5 **Kleinbetriebliche Prävention in Zeiten der Globalisierung**
- 7 **Arbeiten in Netzwerken der Gesundheitsförderung**
- 10 **Kleinbetriebe als Wirtschaftsfaktor**
- 12 **Arbeitsbedingungen in KMU: Gestaltungsdefizite und Bewältigungschancen**
- 15 **Salutogenese – ein neues Gesundheitsverständnis**
- 18 **Kompetenzmanagement: Bestandsaufnahme und Maßnahmenplanung für BGF**
- 21 **Gemeinsames Handeln in Netzwerken – Vier Beispiele**
- 27 **DNBGF – Das Deutsche Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung**
- 30 **Die Instrumente der Netzwerkarbeit**
- 33 **Das Forum KMU bietet an ...**

Impressum

Herausgeber:
DNBGF Geschäftsstelle
c/o BKK Bundesverband
Kronprinzenstraße 6
45128 Essen
E-Mail: dnbgf@bkk-bv.de

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten

Autoren: Arno Georg, Uwe Dechmann, Olaf Katenkamp,
Christina Meyn, Gerd Peter (Sozialforschungsstelle TU Dortmund),
Klaus Pelster (Inst. für BGF der AOK Rheinland/Hamburg)

Redaktion: Brigitte Jürgens-Scholz, Dr. Reinhold Sochert

Layout: RevierA GmbH, Essen, www.reviera.de

Fotos: Titel: [©istockphoto.de/darrenwise](https://www.istockphoto.de/darrenwise), [©istockphoto.de/Yuri_Arcurs](https://www.istockphoto.de/Yuri_Arcurs);
S. 5: [©istockphoto.de/tacojim](https://www.istockphoto.de/tacojim); S. 7: [©istockphoto.de/endopack](https://www.istockphoto.de/endopack);
S. 10, 11: [©istockphoto.de/monkeybusinessimages](https://www.istockphoto.de/monkeybusinessimages);
S. 15: [©istockphoto.de/iofoto](https://www.istockphoto.de/iofoto); S. 18: [©istockphoto.de/webphotographeer](https://www.istockphoto.de/webphotographeer);
S. 19: [©istockphoto.de/tomazl](https://www.istockphoto.de/tomazl); S. 20: [©istockphoto.de/nano](https://www.istockphoto.de/nano);
S. 21: [©istockphoto.de/spfoto](https://www.istockphoto.de/spfoto); S. 22: [©istockphoto.de/lisegagne](https://www.istockphoto.de/lisegagne);
S. 27: [©istockphoto.de/stask](https://www.istockphoto.de/stask); S. 30: [©pixelio/Uwe Steinbrich](https://www.pixelio.com/author/Uwe_Steinbrich);
S. 32: [©istockphoto.de/Nikada](https://www.istockphoto.de/Nikada); S. 33: [©istockphoto.de/track5](https://www.istockphoto.de/track5);
S. 35: Brand X Pictures

Druck: Woeste Druck + Verlag GmbH & Co KG, Essen

Status: Februar 2010

www.dnbgf.de



Kleinbetriebliche Prävention in Zeiten der Globalisierung



Die Globalisierung ist längst nicht mehr vorwiegend die Angelegenheit von großen, internationalen Konzernen, den „global players“. Zunehmend werden alle Wirtschafts- und Lebensbereiche von der Öffnung der Märkte und der globalen Kommunikation sowie der zunehmenden Mobilität betroffen.

Für den Bereich Arbeit heißt das, neue Leitbilder und Orientierungen zu entwickeln, um die veränderten Anforderungen bewältigen zu können, „self-empowerment“ und „Arbeitskraftunternehmertum“ sind Schlagworte moderner Diskurse in Wissenschaft und Medien, die nur zu oft an ökonomischen Nutzenerwägungen orientiert sind und vor allem auf die sogenannten Leistungsträger zielen. Alle die Menschen, die diesen Leistungsprofilen nicht (mehr) entsprechen, drohen aus dem aufgespannten Leistungsspektrum herauszufallen. Auch hierfür wurden bereits neue Begriffe (wie z. B. „Prekariat“) geprägt.

Alles in allem: Die Moderne verändert überkommene gesellschaftspolitische Stützstrukturen, stellt sie in Frage und bringt ein neues Anforderungsprofil für die einzelnen Menschen hervor, das die Gesichtspunkte des Selbertuns, des Bewältigungshandelns stärker in den Vordergrund stellt.

Großunternehmen reagieren darauf zumeist mit modernen Managementkonzepten, die Verantwortung und Entscheidungsspielräume auf vielen Ebenen erweitern, bis zur Ebene der „einfachen“ Arbeiter. Lean Produktion, Gruppenarbeit, Fraktale Fabrik, alles dies sind Bezeichnungen unter denen diese neuen Managementmethoden ihren Einzug in die großen Unternehmen gefunden haben.

Anders wirkt sich dies in den gesellschaftlichen Bereichen aus, in denen individualisiertes Handeln schon von jeher eine größere Rolle spielte: in der bunten Welt der Mittel- und Kleinunternehmen.

Hier fehlen zwar vielfach noch die für diesen gesellschaftlichen Wandel notwendigen unterstützenden Strukturen. Aber trotzdem finden sich in den Kleinunternehmen und kleinen Mittelunternehmen, wegen der dort vorhandenen größeren individuellen Flexibilität ihrer Mitarbeiter, die größten Potentiale für ein zukunftsstabiles Arbeitshandeln. Diese gilt es durch zukunftsstaugliche Netzwerkbildungen zu stärken.

Die in Klein- und mittelständischen Unternehmen vorhandenen Potentiale von Allroundbereitschaft und -fähigkeit bedürfen nicht nur einer hohen fachlichen Kompetenz, sondern auch einer umfassenden sozialen Leistungsfähigkeit in den je unterschiedlichen Arbeitssituationen, die tagtäglich zu bewältigen sind. Die Gesundheit der Arbeitenden, ihr physisch-psychisches Wohlbefinden spielt dabei eine zunehmend wichtige Rolle.

Das Deutsche Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF) hat deshalb sein Augenmerk darauf gerichtet, durch moderne Netzwerkbildung vor allem für die Arbeitswelt der kleinen Betriebe die nötige zeit- und problemnahe Unterstützung bereitzustellen.

Dazu gehört ein aufgeklärtes Gesundheitsverständnis, ein modernes, auf die individuellen Bedürfnisse und Möglichkeiten abgestelltes Präventionskonzept, ein effektives Wissensmanagement bzgl. Gesundheit und eine stabile Einbettung in betriebliche und soziale Netze, Selbsthilfe und Wissensgemeinschaften. ■



Arbeiten in Netzwerken der Gesundheitsförderung

Vermitteln und Vernetzen:

„Gesundheitsförderung verlangt ein koordiniertes Zusammenwirken unter Beteiligung der Verantwortlichen in Regierungen, im Gesundheits-, Sozial- und Wirtschaftssektor, in nichtstaatlichen und selbstorganisierten Verbänden und Initiativen sowie in lokalen Organisationen, in der Industrie und in den Medien. Menschen in allen Lebensbereichen sind daran zu beteiligen als Einzelne, als Familien und als Gemeinschaften.“

Ottawa-Charta

Netzwerke haben in den letzten Jahren einen wahren Run erlebt: sie sind zu einer eigenständigen Organisationsform herangereift, die zwischen Markt und Hierarchie steht. In der Wirtschaft dienen sie dazu, Produkt- und Prozessinnovationen einzuführen oder neue Lösungen gemeinsam zu erarbeiten. Renommierete Hersteller wie Rolls Royce arbeiten mittlerweile in weltweiten Netzwerken. Der Präsident der Fraunhofer Gesellschaft, Bullinger, spricht von einem „Paradigmenwechsel des Innovationssystems“. An die Stelle der großen Unternehmen und staatlichen Forschungseinrichtungen treten flexible Innovationsnetzwerke. Organisationsformen der Vergangenheit werden abgelöst von flexiblen Netzwerken: so wird ein großer Teil industrieller Innovationen nicht von den Herstellern allein geschaffen, sondern durch die Nutzer der Produkte. Große Unternehmen richten daher ihr Augenmerk auf die sog. Open Innovation, in der Anwender so früh wie möglich in die Produktentwicklung einbezogen werden. Die Softwarebranche geht mit der „Open Source-Software“ noch einen Schritt weiter, hier wird das Produkt mit den Nutzern gemeinsam entwickelt.

Im Allgemeinen können vier Arten von Netzwerken unterschieden werden:

- ein Strategisches Netzwerk: z.B. die stabile Kooperation von spezialisierten Krankenhauseinheiten
- ein Projektnetzwerk: die dynamische Kooperation in einem Projekt als temporäre Aufgabe etwa im Baugeschäft oder in der Filmbranche, in der Forschung z.B. das Kompetenznetz Diabetes oder das Präventionsportal PragMaGuS.de
- ein virtuelles Unternehmen: die virtuelle Zusammenarbeit dezentral organisierter Einrichtungen über eine Internet-Plattform z.B. im „virtuellen Krankenhaus“
- ein Verbundnetzwerk: die vielfältige Zusammenarbeit verschiedener Einrichtungen zu einer dauerhaften Aufgabe (z.B. Europäisches Netz für Organspende, Deutsches Netzwerk Gesundheitsfördernder Krankenhäuser, Bundesvereinigung Prävention und Gesundheitsförderung e.V. BVPG)

In der Gesundheitswirtschaft sind Netzwerke aus drei Gründen aktuell relevant:

1. Neue Gesundheitsgefährdungen wie psychomentele Belastungen müssen erkannt, nach Möglichkeit verhütet oder vermindert werden: Dabei müssen Betroffene, Haus- und Betriebsärzte, Epidemiologen, Ingenieure, Arbeitsgestalter und weitere Experten ihr Wissen und Erkenntnisse zusammenführen und gemeinsam neue Handlungsmöglichkeiten ausloten.
2. Die Zunahme chronisch-degenerativer Erkrankungen mit multikausaler Verursachung verlangt eine neue Strategie und Arrangement der Zusammenarbeit: die Komplexität der Verhütung arbeitsbedingter Erkrankungen geht nur in der Kooperation verschiedener Sichtweisen, Einrichtungen, Ansätze und Berufsgruppen.
3. Die Unterschiedlichkeit der Zielgruppen wie ältere Arbeitnehmer oder Azubis bringt neue Herausforderungen für die Prävention: Die Prävention für Auszubildende ist z. B. ein Thema für die Berufsberatung der Arbeitsagenturen, für die Berufsschulen, die Ausbildungsbetriebe, die Kammern, die Unfallversicherungsträger etc.

Der Vorteil der Netzwerke: Netzwerke sind äußerst flexibel, offen für neue Partnerschaften, kooperieren stabil trotz Ausscheiden und Wechsel von Netzwerkpartnern und bieten vielfältige Formen der Zusammenarbeit und Selbstorganisation. Dialog, Lernfähigkeit und Transparenz sind zentrale Merkmale von Netzwerken. Darüber hinaus können so auch kleine und mittlere Unternehmen in enger Kooperation mit Verbänden, Forschung und Beratung arbeiten und von den Erkenntnissen der gemeinsamen Arbeit profitieren.

Netzwerke stellen eine Erfahrungsdrehscheibe dar, wo praxisnahes Wissen ausgetauscht werden kann. Die Gegenseitigkeit beruht auf Vertrauen und zielgerechter Kooperation. Jedes Unternehmen bleibt autonom. Exakte Absprachen, eine leistungsfähige Moderation und Koordination, Regeln der Zusammenarbeit und eine dynamische Gestaltung sind das A und O von Netzwerken.

Die Basis der Zusammenarbeit in Netzwerken ergibt sich aus einem Vertrauensprozess, der auf bereits bestehenden Beziehungen aufbaut oder durch auf Dauer gestellte Interaktionen im Netzwerk. Der erklärte Wille der Akteure, für einen bestimmten Zeitraum zusammenzuarbeiten, ist gekoppelt an die Übernahme bestimmter Aufgaben, um z. B. eigene Interessen besser wahrnehmen zu können.



Was zeichnet erfolgreiches Arbeiten in Netzwerken aus?

Damit Netzwerke erfolgreich zusammenarbeiten können, sind einige Grundregeln zu beachten. Eine Einrichtung oder Person sollte die regelmäßige Koordination übernehmen (ein Moderator oder besser: ein „Kümmerer“). Neben einer guten Idee und der Aktivitäten von Promotoren bedarf es zeitlicher, finanzieller und sozialer Ressourcen und Kompetenzen. Für die Phase des Aufbaus eines Netzwerkes sollten die Ziele, die Motive und Interessen, die Strategien und die Regeln der Zusammenarbeit des Netzwerkes definiert werden. Die Auswahl der Partner (z.B. Geschäftsfeld, Standort, Unternehmensgröße, Kultur des Unternehmens) kann nach verschiedenen Kriterien erfolgen. Für den langfristigen Erfolg der Netzwerkarbeit ist es außerdem notwendig, von Beginn an einerseits über die Erwartungen der einzelnen Partner zu sprechen („Was verspreche ich mir von meiner Beteiligung im Netzwerk?“ „Was erwarte ich für meine Organisation?“). Andererseits sollte auch frühzeitig darüber gesprochen werden, was die einzelne Organisation in das Netzwerk einbringen kann und möchte.

In der Konstituierungsphase sind die Arbeitsformen, der Informationsaustausch, die Kosten und Ressourcen, die angestrebten Dienstleistungen und Produkte sowie die Eckpunkte der Netzwerkarbeit (Programm, Meilenstein, zentraler Ansprechpartner für das Netzwerk) festzulegen.

In diese Phase fällt auch die Herausbildung von Vertrauen. Die Voraussetzung für jede langfristige Kooperation und Kommunikation in Netzwerken ist Vertrauen. Der Informationsaustausch ist ein weiterer, wichtiger Bestandteil der Netzwerkarbeit.

Das Einbringen von sachlichem Know-how, instrumentellen Hilfen, Werkzeugkästen (Toolbox), Sammeln von Beispielen guter Praxis etc. muss in einem überbetrieblichen Informationsfluss organisiert werden, wozu sich Internetportale o.ä. gut eignen. Das Netzwerkmanagement muss bei widerstreitenden Interessen die Autonomie der Beteiligten wahren und hat die Leistungsfähigkeit im Konfliktfall sicherzustellen, in dem klare Vereinbarungen über die Zusammenarbeit getroffen werden. Richtet sich die gemeinsame Interessensbasis auf eine Aufgabe, wird der Aufwand der Unternehmen eigene Lösungen zu suchen, erheblich verringert. Die kooperativen Strukturen gleichen den Mehraufwand an Koordinierung und Kommunikation aus.

Krisen und Konflikte treten dagegen oft durch einen häufigen Wechsel der Ansprechpartner der beteiligten Institutionen und Organisationen auf. Die verändernde Ausgangs- und Problemlage kann ebenfalls die Kooperation erschweren. Fragen der Konkurrenz, z.B. die Verwertungsrechte für eingebrachte Dienstleistungen, sind vom Netzwerkmanagement zu klären. Unklarheiten in der Absprache, unprofessionelle interne Dienstleistungen, schlechte Moderationen der Meetings, geringe Finanzierungen oder fehlende Verlässlichkeiten sind häufige Ursachen für Störungen und Konflikte in der Netzwerkarbeit. Hier empfiehlt es sich, eine Evaluation bzw. Bewertung der Verfahren und ein prozessbegleitendes Monitoring durch externe oder interne Beobachter durchzuführen.

Netzwerke sind dynamische Gebilde, die über die Zeit reifen. Kontinuität, Vertrauen und Stabilität sind die Eckpfeiler der Zusammenarbeit. Netzwerke sind erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, engagierte Promotoren, sorgfältige und flexible Organisationsstrukturen aufzubauen, dynamische Kooperationsformen und kompetentes Netzwerkmanagement zu etablieren. ■





Kleinbetriebe als Wirtschaftsfaktor





Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) steht als Sammelbezeichnung für Unternehmen, die definierte Grenzen hinsichtlich Beschäftigtenzahl, Umsatzerlös oder Bilanzsumme nicht überschreiten. Eine einheitliche Definition existiert jedoch nicht. Von der Kommission der europäischen Union wird die Unterscheidung zwischen „Kleinst-Unternehmen“, „Kleinen Unternehmen“ und „Mittelständischen Unternehmen“ empfohlen.

Unternehmensbezeichnung	Zahl der Beschäftigten	Umsatz € pro Jahr
Kleinst-Unternehmen	bis 9	Bis unter 2 Millionen
Kleines Unternehmen	bis 49	Bis unter 10 Millionen
Mittelständisches Unternehmen	bis 249	Bis unter 50 Millionen

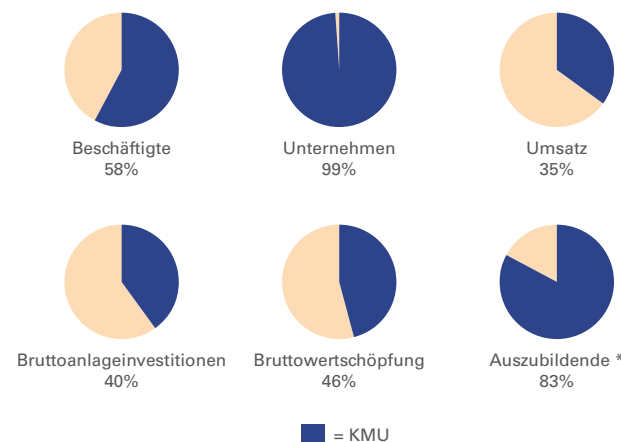
Das Institut für Mittelstandsforschung (ifM) in Bonn unterscheidet hingegen ausschließlich zwischen kleinen und mittleren Unternehmen, wobei kleine Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern nur bis zu eine Million Euro Umsatz im Jahr machen können, die mittleren Unternehmen mit bis zu 499 Mitarbeitern die Grenze von 50 Millionen Euro Umsatz im Jahr nicht überschreiten dürfen.

Unabhängig davon, welche konkrete Definition nun angesetzt wird, stehen KMU oftmals speziellen Schwierigkeiten gegenüber. Um diese auszugleichen, bewilligen europäische und nationale Rechtsvorschriften den KMU verschiedene Vorteile.

Wirtschaftskraft

KMU sind die sozial und wirtschaftlich vorherrschende Unternehmensgröße. Im europäischen Wirtschaftsraum sind rund 20 Millionen Unternehmen Kleinst- bzw. Klein- und Mittelbetriebe. Danach stellen sie 99% aller Unternehmen und bieten rund 65 Millionen Menschen einen Arbeitsplatz. Sie spielen aber nicht nur für die Schaffung von Arbeitsplätzen, sondern auch für die Wettbewerbsfähigkeit eine wichtige Rolle. Der Mittelstand ist nicht nur Job-, sondern auch Ideenmotor. Demnach können sie die Bedürfnisse der Endverbraucher und Wirtschaftsakteure schneller erkennen und besitzen das Potential zur Übernahme neuer Technologien. Zudem leisten sie einen wichtigen Beitrag zur lokalen Entwicklung sowie zur Lehrlings- und Berufsausbildung.

Es gibt 1.662.500 KMU in Deutschland



Quelle: Statistisches Bundesamt 2008; Grundlage: KMU-Definition der EU; Grafik nach: Keuken 2008 Innostrat; * nach IfM, Bonn

Beschäftigte in KMU

In Deutschland arbeiten 58% aller Beschäftigten in KMU, die 99,4% aller Betriebe stellen. 97% bilden davon allerdings kleine Unternehmen mit bis zu 50 Angestellten. 26% der Arbeitnehmer sind in Kleinst-Unternehmen beschäftigt, die wiederum 81% aller Betriebe bilden. KMU erwirtschaften 50% der steuerpflichtigen Umsätze und bilden 35% aller Azubis aus.

Branchenbezüge

KMU sind grundsätzlich in sämtlichen Branchen vertreten. Beispielsweise werden knapp 81 Prozent aller Umsätze der deutschen Musik- und Spielwarenindustrie sowie 70 Prozent der Umsätze der Druck-, Holz-, Stahl- und Leichtmetallbauindustrie in KMU generiert.

Auch in vielen Bereichen der Spitzenforschung sind KMU Vorreiter des technologischen Fortschritts. Rund 35.000 Unternehmen im Mittelstand betreiben in Deutschland kontinuierlich Forschung. Hinzu kommen etwa 50.000 KMU in der Industrie und in wissensintensiven Dienstleistungen.

Die deutsche Wirtschaft hat nach Angaben des ifM 2006 insgesamt 52,0 Mrd. € für Forschung und Entwicklung (FuE) ausgegeben. An diesen Aufwendungen halten KMU einen Anteil von 12,7%, am FuE-Personal hingegen einen Anteil von 20%. Während der Anteil der FuE-Aufwendungen der KMU von 2005 auf 2006 geringfügig gesunken ist, stieg der Anteil am FuE-Personal auf einen Höchstwert seit 2001 (IFM 2008).



Arbeitsbedingungen in KMU: Gestaltungsdefizite und Bewältigungschancen





Die kleinbetriebliche Arbeitswelt ist zwar eine in wirtschaftlicher, arbeitskultureller und technologischer Hinsicht sehr uneinheitliche Sphäre, gleichwohl sind hinsichtlich der Arbeits- und Leistungskultur einige „typische“ Motive, Einstellungen und Handlungsmuster zu nennen, die Rückschlüsse auf den Umgang mit Sicherheit und Gesundheit und damit Anknüpfungspunkte für betriebliche Gesundheitsförderung zulassen.

Kleinbetriebe als Familienbetriebe

Kleinbetriebe sind auch heute noch häufig Familienbetriebe. In etwa der Hälfte der deutschen handwerklichen Kleinbetriebe z.B. arbeitet die Ehefrau des Inhabers/Meisters im Betrieb mit. So wenig Geschäftliches in diesen Familien nach Feierabend „auf dem Sofa“ ausgeblendet wird, so erscheint es umgekehrt auch selbstverständlich, dass „private“ Dinge während der Arbeit einen gewissen Raum haben müssen. Die personalisierten Umgangsformen im Betrieb sind nicht nur typisch für die Beziehungen zwischen Meister und Mitarbeitern, sondern auch für die zwischen den Kollegen.

Transparenz und soziale Kontrolle

Für alle Beschäftigten besteht eine relativ große Überschaubarkeit des Betriebes, des Auftragsumfanges, der wirtschaftlichen Lage sowie der Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter. Die „betriebliche Leistungsgemeinschaft“ ist damit auch ein Ort erheblicher sozialer Kontrolle, eine Arena, in der das fachliche Können und die soziale Kompetenz jedes Einzelnen überschaubar und auch hinterfragbar sind.

Unsichere Verhältnisse als Herausforderung

Im durchschnittlichen Kleinbetrieb überwiegt ein eher kurzfristig orientiertes Re-Agieren auf Personal-, Logistik- oder Finanzierungsprobleme. Dass spontane betriebliche Reaktionen u.U. auch schnell organisatorische und finanzielle Probleme zur Folge haben können, ist dabei vielen Betriebsinhabern klar. Ihr Bild vom unternehmerischen Handeln ist ohnehin stark verbunden mit der Vorstellung relativ unsicherer Verhältnisse (dünne Kapitaldecke, kurze Dauer der einzelnen Aufträge, wechselnde Trends). Diese Unsicherheit wird akzeptiert, weil gleichzeitig die persönliche Gewissheit besteht, sie auch meistern zu können. Auftretende Probleme werden deshalb eher als Herausforderung denn als Bedrohung wahrgenommen.

Flexibilität und Chaos

Für die Mehrzahl kleiner Betriebe gilt, mindestens aus Sicht der Betriebsinhaber, dass die Betriebsgröße eine systematische Planung überflüssig mache. Diese Organisationshoheit im Kopf des Chefs darf nicht als Selbstüberschätzung missverstanden werden. Monteuren im Kundendienst z.B. ist bei Arbeitsantritt oft nicht bekannt, wie sie eingesetzt werden, und so verdichtet sich leicht der Eindruck der Unplanbarkeit des Arbeitsanfalls.

Um dieses – gefühlte oder tatsächliche – Chaos bewältigen zu können, ist die vielseitige Einsetzbarkeit des Personals eine zwingende Voraussetzung. Flexibilität ist nicht nur Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Industrie, sondern wird auch – von Inhabern wie Beschäftigten – als Qualitätsmerkmal kleinbetrieblicher Arbeit gesehen.

Das Richtige tun

Quasi als Komplement zu dem erwarteten Maß an Eigenverantwortung entstehen so große Handlungs- und Kontrollspielräume für die Beschäftigten bei der Umsetzung ihrer Arbeitsaufträge. Der informelle Austausch über Arbeits- und Leistungsnormen konstituiert „richtige“ Verhaltensweisen und Erwartungen.

Auch die „betriebsübliche“ Form des Umgangs miteinander, das jeweilige Mischungsverhältnis von fachlicher und sozialer Kompetenz wird betriebsindividuell und vielfach „ungewusst“ durch alltägliches Reden Kommunikation über praktische Probleme und Arbeitsanforderungen festgelegt.

Unbürokratisch und einfach

Entsprechend der Bedeutung, die Betriebsinhaber ihrer persönlichen Vorstellung von der Führung eines Betriebes zumessen, zeigt sich eine massive Abneigung gegen alles, was diese unternehmerische Autonomie einschränken könnte. Dies gilt für „überbürokratische“ Auflagen, Verordnungen und Vorschriften, und besonders für Regelungen zu Gesundheit und Sicherheit.

Die Alltagstauglichkeit solcher Vorschriften wird kritisch beobachtet, da Betriebsinhaber für sich in Anspruch nehmen, auf der Basis ihrer Erfahrung selbst am besten zu wissen, welche Gefährdungen und Belastungen im eigenen Betrieb bestehen und wie man mit ihnen umgeht.

Die Analyse der Sozialstruktur kleiner Betriebe offenbart, wie gezeigt wurde, Risiken wie Ressourcen kleinbetrieblicher Arbeits- und Sozialordnung, und nachhaltige gesundheitliche Prävention wird in Kleinbetrieben nur dann möglich, wenn diese besonderen Ressourcen erkannt werden und auch daran angeknüpft wird. Präventionsfachleute tun deshalb gut daran, sich bei Maßnahmenplanungen zu fragen, welche (expliziten und impliziten) Vorstellungen vom kleinbetrieblichen Arbeitsalltag eigentlich ihren eigenen Konzepten zugrunde liegen, ob die o.g. kleinbetrieblichen Eigenheiten ausreichend berücksichtigt sind und ob sich die Inhaber kleiner Betriebe wie auch ihre Mitarbeiter mit ihren je persönlichen Konzepten von „guter Arbeit“ wohl in den Präventionsmaßnahmen wieder finden können.

Gesunde Kleinbetriebe?

Seit Jahren lebt in vielerlei Formen die sog. kleinbetriebliche „Defizithypothese“ fort. Danach gibt es in Klein- und Kleinstbetrieben keine oder unzureichende Voraussetzungen für eine Arbeitsschutzorganisation, präventiver Arbeitsschutz besitzt nur geringe Beachtung und die Kenntnisse der gesetzlichen Verpflichtungen sind unterentwickelt – was durchaus in Einzelfällen stimmen mag. Schwierig wird es, wenn daraus geschlossen wird, Beschäftigte in Kleinbetrieben trügen auch ein größeres relatives Risiko, zu erkranken oder einen Unfall zu erleiden.

Die Jahresberichte verschiedener Berufsgenossenschaften zeigen einen Trend abnehmender Unfallquoten mit steigender Betriebsgröße. Auch die Zahl der Unfallrenten nimmt tendenziell mit wachsender Betriebsgröße ab. Daten der Gewerbeaufsicht beschreiben zudem bei tödlichen Unfällen eine höhere Unfallgefährdung für Beschäftigte in Klein- und Mittelbetrieben.

KMU als Ort der täglichen Körperverletzung?

Keineswegs! Das relative Risiko von Beschäftigten aus kleinen Betrieben, einen anzeigepflichtigen Arbeitsunfall zu erleiden oder an einer Berufskrankheit zu erkranken, scheint also höher zu sein als das der Beschäftigten, die in größeren Unternehmen tätig sind. Die Korrektheit der Beschreibungen im Einzelfall soll nicht bezweifelt werden. Allerdings sind methodische Aspekte bei der Bewertung der Ergebnisse unbedingt zu beachten.

Die Unfallhäufigkeit wird i. d. R. berechnet als Quotient aus der Zahl der meldepflichtigen Unfälle und der Anzahl der Vollarbeiter. Der Indikator „Unfälle je 1000 Vollarbeiter“ wird als Maß des Unfallrisikos angesehen. Er wird je Betrieb berechnet und in einer BG setzt sich nun der Durchschnittswert der Unfallhäufigkeit für eine Betriebsgröße aus den Einzelmeldungen der Mitgliedsunternehmen zusammen. Dieser von Statistikern als „gewogenes Mittel“ bezeichnete Mittelwert hat eine bestimmte Eigenschaft:

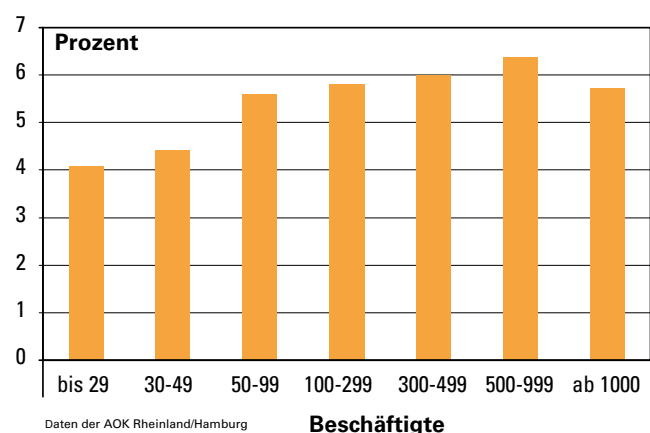
Wenn Gewerbebranchen mit hohen Unfallhäufigkeiten bei der Teilmenge der „kleinen“ Unternehmen stärker vertreten sind als bei den „großen“ Unternehmen, dann gehen diese Gewerbebranchen bei der Durchschnittsbildung mit größerem Gewicht ein und bewirken eine Anhebung des Durchschnittswertes. Bei Berechnung mit unausgewogenem arithmetischem Mittelwert sind die Unterschiede zwischen den Größenklassen nicht mehr zu Lasten der kleinen Betriebe vorhanden.

Die verbleibenden Unterschiede zwischen Klein- und Großbetrieben lassen sich eher auf unterschiedliche Betriebseinrichtungen, Arbeitsverfahren, -gegenstände, -stoffe und Organisationsformen zurückführen. Wahrscheinlicher ist ein Zusammenhang zwischen Unfallhäufigkeit und dem relativen Risiko derjenigen Branchen, in denen kleine Betriebe oftmals typischerweise angesiedelt sind (z.B. Metzgereien, Dachdeckereien, bestimmte Baubranchen).

Analysen mit Arbeitsunfähigkeitsdaten

Bei großer Heterogenität der Datenkörper, der Erhebungsmethoden und der Indikatoren zeigen die Daten aus dem Krankenkassenbereich aber, dass Arbeitsunfähigkeiten mit der Betriebsgröße eher zunehmen. Allerdings finden sich insbesondere in Versichertenbefragungen der Gesetzlichen Krankenversicherung auch deutliche Hinweise darauf, dass branchen- oder gewerkspezifische Faktoren für Motivation, Gesundheit und Sicherheit im Betrieb von größerer Bedeutung sind als die Betriebsgröße.

Krankenstand 2007 nach Betriebsgröße



Fazit

Die Literatur ist nicht dazu geeignet, einen Zusammenhang von Betriebsgröße und dem Risiko für Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten eindeutig zu stützen. ■



Salutogenese – ein neues Gesundheitsverständnis



Als die Weltgesundheitsorganisation 1989 ihre berühmte „Ottawa-Charta“ veröffentlichte, schlug sie damit einen radikal neuen Präventionsansatz vor: im Gegensatz zum Ansatz der Risikofaktorenmedizin (wo persönliches gesundheitliches Fehlverhalten im Vordergrund steht) sollte es zukünftig stärker um eine „ganzheitliche“ Sicht auf den Menschen und um krankheitsunspezifische Interventionen der Gesundheitspolitik gehen.

In den Jahren zuvor war zu beobachten, dass (in den westlichen Industrieländern) die vorherrschenden Versorgungsformen des Medizinsystems den Verschiebungen im Krankheitsspektrum, dem Rückgang der Infektionskrankheiten bei gleichzeitigem Anstieg der sog. „Volkskrankheiten“, nicht angemessen waren. Wissenschaftler kritisierten zudem die geringen Präventionserfolge durch ausschließliche Appelle zur Änderung des persönlichen Verhaltens. Im Bereich von Gesundheit und Arbeitswelt ließen Funktionsdefizite des technisch orientierten Arbeitsschutzsystems zudem neue Anstöße durch die betriebliche Gesundheitsförderung erwarten.

Die WHO bezog sich in der Ottawa-Charta auf Ideen des amerikanischen Medizinsoziologen Aaron Antonovsky, der mit dem Salutogenese-Konzept ein neues gedankliches Grundmodell im Gegensatz zur Schulmedizin entwickelt hatte. Seine Wortschöpfung Salutogenese bedeutet Entstehung von Gesundheit (griechisch: Saluto = gesund und Genese = Entstehung). Der gegenteilige Ansatz ist Pathogenese, die Lehre von der Entstehung von Krankheiten (Patho = krank), die Basis unseres Gesundheitssystems.

Statt der Ursachen von Krankheit sollte es also stärker um die Faktoren gehen, die jemanden gesund machen oder gesund erhalten.

Antonovsky hatte 1970 in Israel überlebende Frauen von Konzentrationslagern untersucht. Entgegen der Erwartung, dass es diesen Frauen aufgrund der durchgemachten Erlebnisse schlecht gehen müsse, stellte er fest, dass viele von ihnen auf Grund bestimmter Bewältigungsfähigkeiten überlebt und sich eine gute mentale Gesundheit erhalten

„Kohärenz ist das Gefühl, dass es Zusammenhang und Sinn im Leben gibt, dass das Leben nicht einem unbeeinflussbaren Schicksal unterworfen ist. Der Kohärenzsinn beschreibt eine geistige Haltung:

Meine Welt erscheint mir verständlich, stimmig, geordnet; auch Probleme und Belastungen, die ich erlebe, kann ich in einem größeren Zusammenhang sehen (Verstehbarkeit).

Das Leben stellt mir Aufgaben, die ich lösen kann. Ich verfüge über Ressourcen, die ich zur Meisterung meines Lebens, meiner aktuellen Probleme mobilisieren kann (Handhabbarkeit).

Für meine Lebensführung ist jede Anstrengung sinnvoll. Es gibt Ziele und Projekte, für die es sich zu engagieren lohnt (Bedeutsamkeit).“

Heiner Keupp: Reflexive Sozialpsychologie

hatten. So stellte er die Frage, warum Menschen es schaffen können, trotz vielerlei äußerer Gefahren gesund zu bleiben. Als Basis dieser Bewältigungskraft bezeichnete er das sog. „Kohärenzgefühl“.

In seiner Vorstellung geht Antonovsky davon aus, dass es nie einen völlig gesunden oder völlig kranken Menschen geben kann. Täglich ist jeder Mensch vielen möglicherweise schädlichen Einwirkungen („Stressoren“) ausgesetzt. Gesundheit kann daher nicht bedeuten, frei von Problemen zu sein, da Konflikte, Leiden und Scheitern zum menschlichen Leben gehören. Gesundheit bezeichnet also die Fähigkeit, mit diesen Problemen so umgehen zu können, dass immer wieder ein Gefühl des Wohlbefindens entsteht. Neben dem zeitlich begrenzten Gefühl ist Gesundheit damit gleichzeitig eine Art Basiskompetenz, dieses Gefühl trotz unterschiedlicher Belastungen wieder herstellen zu können. Der Kampf in Richtung Gesundheit ist ein kontinuierlicher Prozess, der nie ganz erfolgreich verlaufen kann.

„Ich gehe davon aus, um eine Metapher zu wählen, dass wir alle eine lange Skipiste herunterfahren, an deren Ende ein unumgänglicher und unendlicher Abgrund ist. Die pathogenethische Orientierung beschäftigt sich hauptsächlich mit denjenigen, die an einen Felsen gefahren sind, einen Baum, mit einem anderen Skifahrer zusammengestoßen sind oder in eine Gletscherspalte fielen. Weiterhin versucht sie uns davon zu überzeugen, dass es das Beste ist, überhaupt nicht Ski zu fahren. Die salutogenetische Orientierung beschäftigt sich damit, wie die Piste ungefährlicher gemacht werden kann und wie man Menschen zu sehr guten Skifahrern machen kann.“

(Aaron Antonovsky 1993)



Es wäre falsch, Salutogenese einfach auf eine „Denk positiv“-Haltung zu reduzieren. Sie betrachtet den Menschen sehr umfassend („ganzheitlich“) als körperliches, psychologisches, soziales und kulturelles Wesen und lenkt die Aufmerksamkeit von den Risikofaktoren auf die gesund erhaltenden psychosozialen Faktoren und die Lebensgeschichte. Ressourcen und Potentiale von Personen und ihre sozialen Umfeldler, die für die Auseinandersetzung der Subjekte mit Belastungen wichtig sind, sollen identifiziert, beachtet und ausgebaut bzw. gefördert werden. Ressourcen können aber nicht einfach „angewendet“ werden: Auf der persönlichen Ebene geht es um die Förderung des selbstverantwortlich aktiv handelnden Individuums, was unterschiedliche Autoren auch mit positivem Lebenskonzept, Lebenskunst, Selbstachtsamkeit oder Selbstsorge beschreiben. Die politische Dimension des Ansatzes wird deutlich, da mit dem Konzept der individuellen und gesellschaftlichen Ressourcen auch der Blick auf die ungleichen Zugangschancen zu Ressourcen gelenkt wird.

Gesundheitsförderung und Arbeitswelt

Das Wissen von der Förderung der Gesundheit hat in der Arbeitswelt mit Umsetzungsproblemen zu kämpfen. Kritisiert werden Qualität und Zweckmäßigkeit von BGF-Maßnahmen, die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis, die zeitliche Begrenzung von (Einzel-)Maßnahmen und die schlechte Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure.

Dabei haben die Gesundheitswissenschaften zahlreiche Hinweise auf salutogene Effekte durch die Erhöhung der Transparenz und Förderung von Kooperation, Erhöhung der Führungs- und Sozialkompetenz, den Aufbau von Netzwerken oder durch kommunikationsfreundliche Formen der Arbeitsorganisation dargelegt. Soziale Unterstützung i. S. eines Austauschprozesses zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten als zentraler gesundheitsförderlicher Faktor gilt als gesichert.

Ein Unternehmen sollte also nicht nur fragen, was die Beschäftigten tun müssen, um gesund zu bleiben, sondern auch, welche Strukturen der Betrieb als „gesunde Organisation“ dazu bietet. Es geht nicht nur um den Abbau von Gefährdungen, sondern um Beteiligung, Wertschätzung und „betriebliche Gesundheitskultur“ als notwendige Elemente einer präventionsdienlichen, salutogenen Betriebskultur. Hierzu sind soziale Orte für Beschäftigtenbeteiligung zu identifizieren, die jenseits der in KMU eher selten vorhandenen Interessenvertretung liegen.

Da vorhandenes wissenschaftliches Wissen über den Zusammenhang zwischen Arbeit und Gesundheit (leider!) nicht einfach übernommen werden kann, muss es in die jeweilige betriebliche Wirklichkeit des Unternehmens eingepasst und dort immer noch um betriebsspezifische Wissensbestände ergänzt werden.

Alles, was in einem Unternehmen geschieht oder was darüber berichtet wird, hat Einfluss auf das Wohlbefinden seiner Mitarbeiter. Erfolge oder Misserfolge des Unternehmens beeinflussen auch das Denken, Fühlen und Handeln seiner Mitarbeiter. In dem, was in einer Organisation als „wichtig“ und „richtig“ erachtet wird, in der sog. „Unternehmenskultur“, liegen wichtige Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Eine gesundheitsförderliche Organisationskultur in KMU müsste daher – entsprechend Antonowskys gesunderhaltendem „Kohärenzgefühl“ (Seite 16) – etwa folgendes leisten:

- Ihre Organisation macht Anforderungen lösbar, indem es angemessene Ressourcen zur Verfügung stellt und dadurch das Gefühl der Handhabbarkeit des Leistungsprozesses erzeugt.
- Das Unternehmen braucht eine Führung, die Kommunikation nach innen und außen, Information und Kalkulierbarkeit fördert und somit ein Gefühl der Verstehbarkeit vermittelt.
- Es entwickelt Werte, die sowohl auf eine möglichst gute Integration von individuellen Zielen der Beschäftigten als auch auf kollektive Ziele des Unternehmens orientiert sind.

Dieses Verständnis zu verbreiten sowie Tipps und Hilfestellungen zur Umsetzung zu geben, ist ein Ziel des Forums KMU im DNBGF. ■



**Kompetenzmanagement:
Bestandsaufnahme und
Maßnahmenplanung für BGF**





Der „Vorschriftenwust“ im Arbeitsschutz töte jegliche Unternehmerinitiative, so mischte sich Alt Bundeskanzler Helmut Schmidt 1997 in der „Zeit“ in die Diskussion um die Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes ein. Er konnte breiter Zustimmung sicher sein, insbesondere mit der Ergänzung, dass dieser Wust insbesondere Kleinunternehmen und Handwerksbetriebe lähme.

In gewisser Hinsicht hatte Schmidt natürlich Recht: Bis in die achtziger Jahre hinein richteten sich öffentliche und politische Bemühungen zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit vor allem auf große Unternehmen: Auch die Betriebliche Gesundheitsförderung war lange Jahre nur an der Welt der großen Unternehmen orientiert, an deren Voraussetzungen und personellen wie finanziellen Möglichkeiten. Als dann das Arbeitsschutzgesetz auch kleineren Unternehmen neue Pflichten zuwies, gab es zunächst wenig gemeinsame Vorstellungen zwischen wohlmeinenden „Modernisierern“ und den Vertretern der kleinbetrieblichen Arbeitswelt.

Nur sehr langsam ist in den letzten Jahren damit begonnen worden, Hilfsmittel für alltagstaugliche Verbesserungen von Gesundheit und Sicherheit im kleinen und mittelständischen Betrieb zu entwickeln. Immer noch hat die überwiegende Mehrheit der Betriebe keine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt und verweist, nach Gründen ihrer „Zurückhaltung“ befragt, auf wenig hilfreiche Beratung bei der Umsetzung, einen als unangemessen hoch empfundenen bürokratischen Aufwand und zu viele praxisferne Handlungs„hilfen“.

Das Forum KMU des DNBGF hält ein paar einfache, aber nicht triviale Grundsätze bei der Unterstützung kleiner Unternehmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung für wichtig:

■ **Die Herstellung guter Arbeitsbedingungen durch die Betriebe selbst ist ohne Alternative.**

Betriebe können beraten werden und so die Erfahrungen anderer nutzen. Eine nachhaltige Umsetzung aber wird nur erreicht, wenn die Nützlichkeit präventiv gestalteter Arbeit und BGF für den Betrieb deutlich wird und er eigeninitiativ handelt bzw. handeln kann.

■ **Präventive und wirtschaftlich erfolgreiche Gestaltung funktioniert im (Klein-)Betrieb nur, wenn auch die langsame und kleinschrittige Förderung der Kompetenzentwicklung vor Ort mitgedacht wird.**

Wenn gute Arbeitsbedingungen auf den Fähigkeiten und Entscheidungen der Beteiligten selbst beruhen sollen, dann sind dazu Aufbau und Förderung von Kompetenzen im Unternehmen Voraussetzung. Diese Kompetenzen müssen gezielt gefördert und in einem kontinuierlichen betrieblichen Lernprozess weiterentwickelt werden. Gesundheitsförderung kann so schrittweise als betriebsnützlich Thema gekennzeichnet werden, über das zu reden normal und zweckmäßig ist. So besteht auch die Möglichkeit, sie zuverlässig als ständigen Merkpunkt in betriebliche Entscheidungen und in persönliche berufliche Routinen einzubauen.

■ **Die Herstellung guter Arbeitsbedingungen dürfen den Betrieb nicht wochenlang lahm legen.**

Statt aufwändiger „Königswege“ bei der Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit, die in der betrieblichen Praxis nie eine Chance haben, sind pragmatische Strategien zur Bestandsaufnahme und Maßnahmenplanung gefordert, die gleichwohl vorschrittkonform sein müssen.





■ **Die Gefährdungsbeurteilung ist eine gute Möglichkeit zur Bestandsaufnahme.**

Das Arbeitsschutzrecht verlangt von allen Unternehmen eine nachvollziehbare Erhebung und Bearbeitung ihres Präventionsbedarfs. Eine bestimmte Form ist dabei zwar nicht vorgeschrieben, aber viele Anleitungen zur Gefährdungsbeurteilung orientieren sich stark an sicherheitstechnischen Begrifflichkeiten. Leider werden damit bislang vor allem die technischen Aspekte bearbeitet. Eine sinnvoll durchgeführte Gefährdungsbeurteilung bietet aber dem Unternehmer weit mehr Chancen. Werden die Bereiche Organisation, Zusammenarbeit, Kommunikation aber einbezogen, und wird die Gefährdungsbeurteilung gemeinsam mit den Beschäftigten durchgeführt, so bietet sie gute Ansätze zur Optimierung der betrieblichen Strukturen und Abläufe und damit zur Weiterentwicklung der gesamten Betriebsorganisation.

■ **Niemand muss alles wissen!**

Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Ämter für Arbeitsschutz oder IHKen beraten vor Ort engagiert und konstruktiv. Sie kennen ggf. auch Ansprechpartner für Spezialprobleme. Viele Internetportale bieten, unabhängig von Öffnungszeiten, zudem gut aufbereitete Informationen.

■ **BGF mit anderen Unternehmenszwecken verbinden**

Da Inhaber kleiner Betriebe gleichzeitig mit Problemen auf mehreren Ebenen umgehen müssen, sollte sich die Kontaktarbeit in Richtung kleiner Betriebe nicht eindimensional auf Fehlzeitenvermeidung oder Unfallverhütung beziehen, sondern versuchen, ein mehrdimensionales Beratungskonzept zu entfalten, das Aspekte der gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung mit anderen Betriebszwecken – Qualität, Firmenimage, Betriebsklima, Organisationsoptimierung – verbindet.

■ **Unternehmer adressieren!**

Oft bleiben der Schutzanspruch kleinbetrieblicher Unternehmer selbst sowie ihre persönlichen Erfahrungen und Probleme im Zusammenhang mit Arbeit und Gesundheit außen vor. Erfahrungen zeigen, dass Unternehmer immer dann stärker für betriebliche Gesundheitsförderung interessiert werden können, wenn an ihre eigenen Gesundheitserfahrungen angeknüpft wird.

■ **Regionale Bezüge kleiner Betriebe nutzen**

Mehr als Großbetriebe sind Kleinbetriebe über ihre Produkte, Dienstleistungen sowie ihre Beschäftigten in die Region eingebunden. Daher sind auch diejenigen Anlaufstellen zu berücksichtigen, in denen die für KMU-Inhaber und -Beschäftigten wichtige Kommunikation verläuft. Diese findet vielfach gerade nicht immer mit jenen Institutionen statt, die als erste Ansprechpartner für Gesundheitsfragen vermutet werden. Der außerbetriebliche Lebensbereich stellt heute mehr denn je, wenn auch oft notgedrungen, eine zentrale Ressource für Betriebe und Beschäftigte dar: Hier erwerben Menschen grundlegende Fähigkeiten, um sich im betrieblichen Arbeitsgeschehen zu behaupten; umgekehrt machen Anforderungen der Arbeit private Abstimmungsprozesse erforderlich. Anknüpfungspunkte, z.B. in den Bereichen Gesundheitswesen/Versorgungssystem, Sport/Fitness/Wellness, Krisenberatung oder Weiterbildung, können Andockpunkte für BGF sein. ■

Bestandsaufnahme und Maßnahmenplanung: Ein einfaches Vorgehensmodell

» Nicht alles auf einmal: zu bearbeitende Arbeitsbereiche oder wichtige Themen auswählen
» Betroffene zusammenholen: Gefährdungen und Belastungen besprechen
» Prioritäten festlegen: Welche BGF-Maßnahmen sind uns am wichtigsten?
» Konkrete Maßnahmen auswählen und umsetzen
» Gemeinsam die Wirksamkeit der Maßnahmen beurteilen und dokumentieren
» Ein weiteres Thema angehen. Dabei das Erreichte dauerhaft sichern.



Gemeinsames Handeln in Netzwerken – Vier Beispiele



Die Literatur nennt zwar eine Reihe ganz verschiedener Formen von Kooperation in Netzwerken, aber allen freiwilligen Kooperationen geht die gleiche Einsicht voraus: dass nämlich die gemeinsame Leistungsfähigkeit der Partner größer ist als die Summe der Einzelleistungen (die berühmte „Synergie“).

In dem traditionell stark verrechtlichten Feld von Arbeitsschutz, Prävention und BGF gibt es nach wie vor oft Barrieren, die einer sachorientierten Kooperation im Weg stehen. Wenn sich trotzdem derzeit Netzwerke in der BGF einer gesteigerten Beliebtheit erfreuen, so ist dies möglicherweise auch vor dem Hintergrund zunehmender arbeitspolitischer Deregulierungen zu sehen.

Gleichwohl: Netzwerke lohnen sich, so formulierte Seiler 2004,

- wenn die gemeinsamen Ziele, Inhalte und Arbeitsschritte stimmen,
- wenn für alle etwas Nützliches herauskommt,
- wenn vertrauensvoll miteinander umgegangen wird und
- wenn die „richtigen“ Partner mitmachen.

Die Partner, das weisen Erhebungen in vitalen BGF-Netzwerken aus, können aus Arbeitsschutz und Betrieblicher Gesundheitsförderung kommen (Staatliche Ämter für Arbeitsschutz, Berufsgenossenschaften und Unfallversicherungsträger, Krankenkassen), aus der wirtschaftlichen Selbstverwaltung (Handwerks-, Industrie und Handelskammern, Innungen, Gewerkschaften, Arbeitgebervereinigungen) oder aus Wissenschaft, Beratung, Transfer (Forschungsinstitute, Unternehmensberatungen, Regionalagenturen, Weiterbildungseinrichtungen).

Weder hinsichtlich der Anzahl noch der Art von Partnern gibt es „Idealbesetzungen“ als Garantie für erfolgreiches Netzwerken. Wohl aber ist es erfolgversprechend, wenn sich innerhalb eines Netzwerks Akteure für drei zentrale Funktionen finden:

- für die Förderung des Netzwerkanliegens mittels **Einfluss/Geltung** im Feld,
- für die Initiierung und permanente Bearbeitung **netzwerkinterner Prozesse** sowie
- für die **inhaltliche Profilierung** des Netzwerkes

Die vier Praxisbeispiele

- Netzwerk KMU-Kompetenz in Niedersachsen
- Netzwerk Bildung und Beratung für die Gastronomie (BBG)
- GESA – ein Netzwerk schleswig-holsteinischer Einrichtungen zur Förderung von BGF
- PragMaGuS-Netzwerk Dortmund

sollen hier nicht als „best-practice“-Messlatte angesehen werden, an deren Arbeit sich zukünftige Netzwerker zwingend zu orientieren hätten. Netzwerke entwickeln sich dynamisch und selbst für Netz-Erfahrene nicht immer vorhersehbar. Die Beispiele zeigen Kooperationsformen, die sich in je eigener Art um interorganisationalen Austausch von Informationen kümmern und alltagstaugliche Innovationen hinsichtlich Verfahren, Methoden und Umsetzungsstrategien in der BGF für KMU anstreben.



Das Netzwerk KMU-Kompetenz in Niedersachsen

Seit 2005 engagieren sich niedersächsische Unternehmen aller Branchen im Netzwerk KMU-Kompetenz. Ihre Ziele: gesunde, engagierte Beschäftigte, eine bessere Arbeitsqualität und gestärkte Produktivität. Das Konzept ging auf, jetzt will das Netzwerk sogar über die Landesgrenzen hinaus wachsen.

Ziel des Netzwerks ist die gegenseitige Vermittlung von Handlungskompetenz. Das Netzwerk KMU-Kompetenz lebt vom Austausch seiner Mitglieder. Momentan sind es 38 Unternehmen in Niedersachsen und Mecklenburg-Vorpommern, die sich dort engagieren. Außerdem sind das AOK-Institut für Gesundheitsconsulting, der Initiativkreis „INQA-Lernen“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit sowie der DGB Niedersachsen/Bremen/Sachsen-Anhalt und die Unternehmerverbände Niedersachsen e.V. (UVN) aktiv beteiligt



Das Netzwerk hat es sich zur Aufgabe gemacht,

- Betriebsklima, Führung und Zusammenarbeit zu verbessern,
- die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern,
- die Arbeitsproduktivität zu steigern,
- die Wirksamkeit des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu erhöhen,
- Fehlzeiten und Unfallraten zu reduzieren und
- positive Kosteneffekte zu erzielen.

Die Mitgliedsunternehmen des Netzwerks KMU-Kompetenz können voneinander profitieren – denn jeder Betrieb bringt seine Erfahrungen, aber auch seine aktuellen Herausforderungen ein. Sie unterstützen sich dabei, den Wirkungsgrad ihres betrieblichen Gesundheitsmanagements zu steigern und tauschen sich darüber aus, wie sie z.B. Teamfähigkeit und Kommunikation ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte fördern können. Neben diesem wichtigen Austausch bietet das Netzwerk konkret:

- einen umfassenden Fragebogen zur Situationsanalyse,
- ein betriebliches Gesundheitsmanagement-Projekt,
- ein E-Learning gestütztes Stressmanagement-Programm für Führungskräfte und Spezialisten,
- gegenseitige Unterstützung bei Fragen des demographischen Wandels und Diversity Managements,
- Netzwerkkonferenzen mit namhaften Vertretern aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft,
- Arbeitskreise, in denen konkrete Fragestellungen gemeinsam angegangen werden wie auch informelle Treffen
- Fortbildungsangebote und Seminare

Kontakt:

AOK-Institut für Gesundheitsconsulting
 Dr. Michael Drupp
 Hildesheimer Str. 273
 30519 Hannover
 Tel.: 0511/8701-16100
 E-Mail: michael.drupp@nds.aok.delting

www.kmu-komp.de

Gesunde Mitarbeiter – Zufriedene Gäste – Aktive Unternehmer: Das Netzwerk Bildung und Beratung für die Gastronomie (BBG)



Das Netzwerk BBG ist ein trägerübergreifendes Netzwerk von Unternehmen und Institutionen der Gastronomie in Mittelhessen. Es ist Ansprechpartner für alle Gastronomen und Mitarbeiter aus der Region.

Starker Wettbewerb, hoher Kostendruck, neue gesetzliche Anforderungen und gestiegene Erwartungen der Gäste sind eine Herausforderung und mitunter auch Überforderung. Die Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gaststätten (BGN) und ihre regionalen Kooperationspartner wie Krankenkassen, DEHOGA und andere unterstützen mittelhessische Gastronomen dabei, sicher zu arbeiten und dabei gesund zu bleiben.

Als Modellprojekt wurde das Netzwerk BBG von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin bis 2005 gefördert. Seitdem wird es durch die BGN sowie die ZAUG GmbH gefördert und finanziert.

Die Netzwerkpartner bieten im Rahmen regionaler Arbeitsschutzprogramme kostenneutrale Seminare, Beratungsleistungen, Sprechstunden, Informationsveranstaltungen und vieles mehr. Die Angebote richten sich an Unternehmer, Führungskräfte, Mitarbeiter und Auszubildende im Gastgewerbe:

- Praxisnahe Qualifizierungsangebote, die Spaß machen sollen
- Wettbewerbsvorteile für den Betrieb durch gesunde, zufriedene und leistungsfähige Mitarbeiter und Führungskräfte
- Regionale Ansprechpartner, die zeitnah und unbürokratisch weiterhelfen und kurze Wege zu Information und Beratung gewährleisten
- die Möglichkeit, Angebote aktiv mit zu gestalten durch Teilnahme in den Projektsteuerungsteams

Mit dem Netzwerk wird versucht, den Gedanken des lebenslangen Lernens in der Gastronomie umzusetzen. Das Netzwerk versucht die Belange der Gastronomie zu bündeln, um bedarfsgerechte und passgenaue Lösungen möglichst kostengünstig initiieren zu können. Dazu gehören neben der o. g. kollegialen Weiterbildung in Seminaren auch die Vermittlung fachspezifischer Dienstleistungen (über eine Informationsdatenbank für Gastronomen und Gastronomieberater) sowie die Entwicklung neuer Methoden und Konzepte, z.B. zum Thema Arbeitsförderung und Arbeitskräftevermittlung

Erfolgreiche Arbeitsschwerpunkte waren in der Vergangenheit ein stärkerer Einbezug von „bildungsfernen“ Unternehmern, Hilfestellungen für „ältere Arbeitnehmer“ in der Gastronomie sowie die Vorbereitung einer Fachmesse für Hotellerie, Gastronomie und Nahrungsmittel in Hessen (hogana).

Zukünftig will sich das Netzwerk stärker als Seminaranbieter präsentieren und neue Regionen erschließen.

Kontakt:

Frau Petra Heumann-Cooper
Netzwerk BBG
Kiesweg 31
35396 Giessen
Tel.: 0641-952 2553

www.netzwerkbbg.de



Netzwerk Bildung und
Beratung für die Gastronomie
in Mittelhessen



BGN
Berufsgenossenschaft
Nahrungsmittel
und Gaststätten



GESA – ein Netzwerk schleswig-holsteinischer Einrichtungen zur Förderung von BGF

Initiiert durch das Sozial- und Gesundheitsministerium arbeitet das schleswig-holsteinische Netzwerk zur betrieblichen Gesundheitsförderung GESA (GESundheit am Arbeitsplatz) daran, Betriebe und Behörden für die betriebliche Gesundheitsförderung zu gewinnen.

GESA vernetzt schleswig-holsteinische Fachleute der betrieblichen Gesundheitsförderung und erleichtert deren Kooperation, Informations- und Erfahrungsaustausch. Außerdem will es Betrieben die Kontaktaufnahme zu Fachleuten der BGF erleichtern und ihnen Beispiele guter Praxis anbieten.

Etwa 40 Kooperationspartner (Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Unternehmensverbände, Gewerkschaften, Arbeitsschutzbehörden, Hochschulen, Berufs- und Fachverbände, Betriebsärztinnen und -ärzte sowie Berater) haben sich zu diesem Netzwerk zusammen geschlossen.

Sie alle haben – wenn auch auf unterschiedliche Weise – mit betrieblicher Gesundheitsförderung zu tun: sie initiieren, begleiten oder konzipieren Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, beraten und informieren schleswig-holsteinische Betriebe oder Behörden. Ihre Motive sind vielfältig: Bei einigen steht die Umsetzung rechtlicher Bestimmungen zum Schutz der Gesundheit von Beschäftigten im Vordergrund, bei anderen die Frage, wie Unternehmen betriebliche Gesundheitsförderung als Wirtschaftsfaktor nutzen können. Aber auch reines Forschungsinteresse oder das Interesse, betriebliche Gesundheitsförderung als Dienstleistungsangebot an Unternehmer verkaufen zu wollen, sind Gründe, weshalb sie sich mit diesem Thema befassen.

Seit 2002 verfolgen sie ihr gemeinsames Ziel, mehr Betriebe in Schleswig-Holstein für die betriebliche Gesundheitsförderung gewinnen zu wollen, mit vereinten Kräften; angestoßen durch das Ministerium für Soziales, Gesundheit, Familie, Jugend und Senioren. Seitdem werden in

Schleswig-Holstein vorhandenes Wissen und Erfahrungen im Bereich betrieblicher Gesundheitsförderung vom GESA-Netzwerk zusammengetragen und für Betriebe besser nutzbar gemacht.

GESA bündelt Wissen und praktische Erfahrungen, gibt Betrieben und Behörden erste Tipps und Hinweise zum Einstieg in die betriebliche Gesundheitsförderung.

- GESA vernetzt schleswig-holsteinische Fachleute der BGF, um Informations- und Erfahrungsaustausch sowie Möglichkeiten der Kooperation zu schaffen oder zu verbessern.
- Das GESA-Netzwerk erleichtert schleswig-holsteinischen Betrieben und Behörden, die BGF einführen wollen, die Kontaktaufnahme zu betrieblichen und überbetrieblichen Praktikern und Fachleuten (zum Beispiel auch über Veranstaltungen).
- GESA erfasst mit Hilfe eines Fragebogens erfolgreiche praktische Beispiele betrieblicher Gesundheitsförderung und macht sie bekannt, damit andere Betriebe und Behörden davon lernen können.

Kontakt:

Bettina Küpper
 Referat Prävention, Arbeitsmedizin
 Adolf-Westphal-Straße 4
 24143 Kiel
 Telefon: 0431-988-5438
 Fax: 0431-988-5416
 E-Mail: bettina.kuepper@sozmi.landsh.de

www.gesa.schleswig-holstein.de



Gesundheit am Arbeitsplatz

PragMaGuS-Netzwerk Dortmund

In einem Entwicklungsvorhaben wurde in regionaler Kooperation von Dortmunder Kleinunternehmen und institutionellen Handlungsträgern innerhalb und außerhalb des Arbeitsschutzes ein einfaches, aber rechtskonformes Gesundheits- und Sicherheitsmanagement aufgebaut und erprobt. Seit dem Ende der geförderten Projektphase 2005 arbeiten die seinerzeit zusammengeführten Mitglieder des Netzwerkes weiterhin zusammen, den Netzwerkknoten bildet der Verein „Gesunde Stadt Dortmund“, der auch Pflege und Wartung des Internetportals PragMaGuS vornimmt.

Dabei werden betriebliche Aktivitäten auf vier Handlungsebenen unterstützt:

- Ein pragmatisches und rechtssicheres betriebliches Vorgehensmodell der **Gefährdungsbeurteilung** nutzt durch Beschäftigtenbeteiligung die Potentiale kleinbetrieblicher Arbeits- und Sozialordnung zur Maßnahmenumsetzung. Es verbindet, wo immer möglich, Sicherheit und Gesundheit mit Kompetenzerwerb, Informationsmanagement sowie Qualitätszielen.
- Wo diese eigentätige Präventionsarbeit an fachliche Grenzen stößt, hilft eine betriebsindividuelle **Beratung durch die Mitglieder des Netzwerkes**. Sie ist als Hilfe zur Selbsthilfe konzipiert.
- Durch Förderung der **Kommunikation** auf den unterschiedlichen Ebenen des kleinbetrieblichen Arbeits- und Wirtschaftslebens kann das Thema ‚Arbeit und Gesundheit in KMU‘ in der **Region** insgesamt an Bedeutung gewinnen.
- Vom Kleinbetrieb als Kern ausgehend sind **außerarbeitsweltliche Angebote** zur Kommunikation über Arbeit und Gesundheit identifiziert und in das lokale PragMaGuS-Netzwerk einbezogen worden. Regionale bzw. stadtteilbezogene „Andockpunkte“ bieten eine zusätzliche Chance zur Stärkung des betrieblichen Präventionshandelns.

Ein **multifunktionelles Internetportal (www.pragmagus.de)** bietet als first-level-support zahlreiche Möglichkeiten hinsichtlich Kommunikation, Informationsbeschaffung und regionalen Ansprechpartnern. In alle Phasen der Portal-Entwicklung waren 15 KMU verschiedener Branchen

einbezogen. Zu den das Netzwerk tragenden Institutionen gehören derzeit, neben dem Verein Gesunde Stadt, die Sozialforschungsstelle/ TU Dortmund, die IHK zu Dortmund, die AOK Westfalen-Lippe, das Amt für Arbeitsschutz Dortmund, die BAuA, der DGB östliches Ruhrgebiet sowie die BGen für den Einzelhandel sowie die Maschinenbau- und Metall-BG.

Darüber hinaus wird das institutionelle Netzwerk entsprechend der spezifischen Kompetenzen durch Einbezug von Bildungsträgern, städtischen Einrichtungen, Kirchlichem Dienst in der Arbeitswelt usw. ergänzt.

Das Netzwerk erwartet Synergieeffekte dadurch, dass an verschiedenen Orten des sozial-räumlichen Zusammenhangs von Arbeit und Leben gleichzeitig Motivationsimpulse gesetzt werden, die in ihrer Summe die Unterstützungs- und Beratungsstrukturen verbessern und für Kleinbetriebe leichter zugänglich machen.

Seit 2006 hat das Netzwerk seine Informationsplattform durch die Integration neuer Themen und Instrumente weiterentwickelt:

- **RegioPrävent (www.regiopraevent.de)** thematisiert die kleinbetrieblichen Folgen des demografischen Wandels sowie die Förderung der Arbeitsfähigkeit besonderer Personengruppen und bietet zusätzlich (über)betriebliche Beratungszirkel und Qualifizierungsangebote.
- Das **Gesundheitsportal Dortmund (www.gesundheitsportal-dortmund.de)** arbeitet Dienstleistungen und Angebote der örtlichen Gesundheitsversorgung, Gesundheitswirtschaft, Prävention und Selbsthilfe auf und vernetzt sie.

Kontakt:

Gesunde Stadt Dortmund e.V.
Uwe Dechmann
Evinger Platz 11
44339 Dortmund

www.gesunde-stadt-do.de

Arbeit gestalten – Gesundheit fördern – Kompetenzen stärken

Drei Dortmunder Portale zu den Themen Arbeit, Gesundheit, Alter & Gender





**DNBGF – Das Deutsche Netzwerk für
Betriebliche Gesundheitsförderung**

Ein Netzwerk entsteht

Das DNBGF geht auf eine Initiative des Europäischen Netzwerks für betriebliche Gesundheitsförderung zurück, das sich den Aufbau informeller Infrastrukturen und nationaler Netzwerke in allen Ländern Europas zum Ziel gesetzt hat. Im Juni 2002 fasste der „Kooperationskreis Betriebliche Gesundheitsförderung“ beim Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit den Beschluss, diese Initiative als nationale Plattform zu unterstützen. Vor dem Hintergrund einer relativ geringen Verbreitung von BGF in Deutschland soll die Kooperation zwischen allen nationalen Akteuren der BGF verbessert werden. Diesem Ziel diene die Gründung des Netzwerkes, das BGF in allen Bereichen der Arbeitswelt in Deutschland verbreiten will.

Das Netzwerk ist weder regional noch auf ein einzelnes Handlungsfeld beschränkt. Vielmehr bündelt und vernetzt es die bestehenden Aktivitäten und regt die Berücksichtigung bislang eher vernachlässigter Bereiche an. Weitere Aufgaben sind der internationale Erfahrungsaustausch sowie die Aufbereitung von Forschungsergebnissen und erfolgreichen Praxisbeispielen.

Zusammenarbeit braucht Verabredungen

Das DNBGF ist ein informelles Netzwerk, das offen ist für alle an der Verbreitung guter BGF-Praxis interessierten Institutionen, Organisationen und Einzelpersonen. Es setzt sich für die Verbreitung betrieblicher Gesundheitsförderung in Deutschland ein und folgt dabei den Leitideen der Luxemburger Deklaration (s.u.).

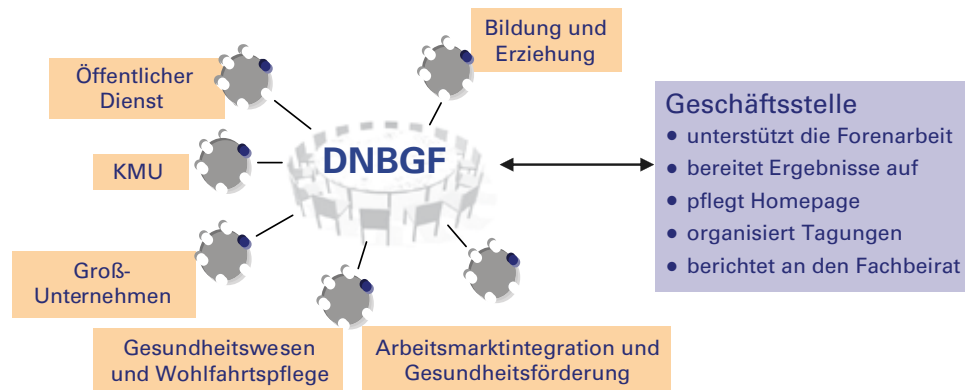
Die Mitglieder

Die Mitglieder des DNBGF arbeiten schwerpunktmäßig in thematischen Foren entsprechend ihrer Kompetenzen und Erfahrungen mit. Sie erklären ihre Bereitschaft zur aktiven und offenen Beteiligung an den Diskussionen der Foren auf Veranstaltungen und im Internet, zum Bereitstellen von Informationen über Praxisbeispiele, Verfahren und Methoden betrieblicher Gesundheitsförderung, zur Mitwirkung an den Foren- und Netzwerkkonferenzen, zur aktiven Verbreitung und Umsetzung der betrieblichen Gesundheitsförderung im Sinne der Luxemburger Deklaration sowie zur Einhaltung der gemeinnützigen Zwecksetzung des Netzwerkes. Die Mitgliedschaft im DNBGF ist kostenlos und kann jederzeit beendet werden.

Hier wird gearbeitet: die Foren des DNBGF

Das Netzwerk gliedert sich derzeit in sechs Foren (siehe Grafik), die eigenständig arbeiten. Die Foren repräsentieren zentrale Felder der Arbeitswelt in Deutschland, die jeweils vergleichbare Rahmenbedingungen und Problemlagen aufweisen.

Offene Plattform zur Verbreitung guter Praxis in der BGF



„Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Dies kann durch eine Verknüpfung folgender Ansätze erreicht werden: Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen, Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung, Stärkung persönlicher Kompetenzen.“
(Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung des europäischen Netzwerkes für BGF (ENWHP) von 1997)



Vorteile für Sie als Mitglied!

Das Netzwerk DNBGF ist offen für alle Handelnden (Organisationen, Netzwerke oder Einzelpersonen), die interessiert daran sind, gemeinsam mit anderen eine „gute Praxis“ betrieblicher Gesundheitsförderung zu verbreiten. Es bietet seinen Mitgliedern attraktive Möglichkeiten:

- Sie werden Teil einer breit angelegten Informations- und Diskussionsplattform zum Thema Betriebliche Gesundheitsförderung in Deutschland.
- Sie bekommen Zugriff auf umfangreiches Erfahrungswissen über Praxis, Strategien und Methoden erfolgreicher BGF.
- Sie erhalten Gelegenheit zur Kontakt- und Beziehungspflege innerhalb ihres Handlungsfeldes und zum setting- oder länderübergreifenden Erfahrungsaustausch.
- Sie profitieren von der gezielten politischen Aufwertung von BGF durch verbesserte Vermarktung.
- Sie können an Treffen der Foren und an nationalen und internationalen Netzwerkkonferenzen teilnehmen.

Kooperation

Das DNBGF kooperiert mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), einem Zusammenschluss von Bund, Ländern, Sozialversicherungspartnern, Sozialpartnern und Unternehmen sowie der Bundesvereinigung Prävention und Gesundheitsförderung e.V. (BVPg).

Geschäftsstelle

Der **BKK Bundesverband**, die **Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung** (DGUV, ehemals Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften), der **AOK-Bundesverband** und der **Verband der Ersatzkassen e.V. (vdek)** unterhalten die Geschäftsstelle des DNBGF im Rahmen ihrer gemeinsamen „**Initiative Gesundheit und Arbeit**“ (IGA). Der BKK BV und der DGUV arbeiten seit Anfang der 90er Jahre gemeinsam daran, durch die Weiterentwicklung von Präventions- und Interventionsansätzen die Gesundheit von Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Hierzu zählt auch IGA. 2006 haben sich auch der AOK-Bundesverband und der vdek der Initiative Gesundheit und Arbeit angeschlossen. Durch einen modernen Arbeitsschutz und die betriebliche Gesundheitsförderung soll die Entwicklung wettbewerbsfähiger und gleichzeitig sozialorientierter Unternehmenskulturen unterstützt werden.

Kontakt:

DNBGF – Geschäftsstelle

c/o BKK Bundesverband
Kronprinzenstraße 6
45128 Essen
Telefon 0201-179-1475
Fax 0201-179-1032
Email dnbgf@bkk-bv.de



Die Instrumente der Netzwerkarbeit





Die Initiative DNBGF und sein „Forum KMU“ sind der Versuch, eine Debatte zu der Frage zu initiieren, wie wir zukünftig gesund und sicher arbeiten und leben wollen, und diese mit konkreten Lösungsansätzen für Problemstellungen und mit innovativen Wegen für die Lösungsverbreitung zu verbinden.

Das Forum KMU will vor dem Hintergrund eines umfassenden Strukturwandels in Wirtschaft und Gesellschaft eine breite Sensibilisierung und Debatte für die Gestaltungswünsche und Gestaltungserfordernisse einer gesunden und sicheren zukünftigen kleinbetrieblichen Arbeitswelt initiieren und unterstützen. Gestaltung wird umfassend verstanden und betrifft anforderungsreiche Arbeitsinhalte oder betriebliche Zusammenarbeit ebenso wie eine flexible Arbeitsorganisation und eine stärkere Berücksichtigung familiärer Interessen. Die Partner entwickeln dazu im Forum gemeinsam Konzepte und Maßnahmen, die jeder Kooperationspartner in eigener Verantwortung durchführt.

Der Wandel der Arbeit erfordert eine neue Orientierung der Betrieblichen Gesundheitsförderung, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Aktivitäten des Forum KMU sollen sich deshalb, vom Kern Gesundheitsförderung (Abbau von Gefährdungen und Belastungen, Angebote zu Bewegung/Ernährung/ Stress usw.) ausgehend, auf weitere relevante Bereiche beziehen:

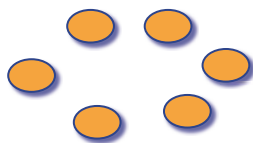
- **Unternehmenskultur:** Verbesserung der Arbeitsinhalte, Arbeitsbeziehungen und Führungsformen, Diversity, ...
- **Selbstmanagement:** Förderung der subjektiven Bewältigungsstrategien, Lebenslanges Lernen, Arbeitsfähigkeit, ...

■ **Integration:** Optimierung der Wechselbeziehungen zwischen Arbeitswelt und anderen Lebensbereichen, Einbindung älterer Beschäftigter, Gender Mainstreaming, betriebliche Sozialpolitik, ...

■ **Kooperation:** Beteiligung der Beschäftigten an Entwicklungs- und Gestaltungsprozessen, neue Dienstleistungsverbände, ...

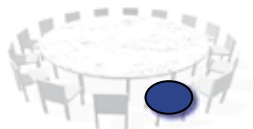
Das DNBGF kommt aus der Mitte wichtiger Gesundheitsförderungs- und Arbeitsschutzeinrichtungen heraus und trägt noch stark deren Binnensicht. Es ist daher wichtig, zukünftig weitere Perspektiven (neue Träger, neue Themen) operativ zu berücksichtigen. Dazu braucht es praktische Demonstrationen gemeinsamer thematischer Schnittmengen. Aber: Das Zusammenführen unterschiedlicher Denkmuster öffnet nicht nur neue Kooperationen und Synergien mit neuen Produkten und Dienstleistungen, es führt u. U. auch zu neuen Konkurrenzen.

Um die o. g. Ansprüche umzusetzen, sieht sich das Forum KMU als einen themenspezifischen Dialog- und Lernzusammenhang quer zur institutionellen Spezialisierung der beteiligten Partner. Multiplikatoren, Dienstleister und innovationsbereite KMU können hier in einen ergebnisorientierten Austausch treten. Entscheidend für die Realisierung einer echten win-win-Situation ist eine vitale Netzwerk-Architektur, die offene Kommunikation sicherstellt und allen Beteiligten interne Transparenz der Prozesse und Informationen garantiert. Die Partner des Forum KMU können in der Forumsarbeit nachteilsfrei an ihren spezifischen Eigeninteressen und institutionellen Stärken anknüpfen. Der Konsens zur Richtung und Verteilung von Arbeiten wird regelmäßig explizit geprüft.



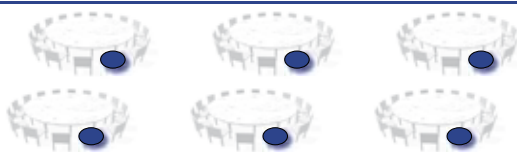
Koordinatorentreffen

- pro Forum: 2 – 4 mal jährlich
- jährliches Treffen aller Koordinatoren



Forumstagungen und Workshops

- etwa jährlich



Netzwerk-Konferenz

- alle 2 – 3 Jahre

www.dnbgf.org

DNBGF-Homepage

- News/Termine/Hintergrundinfos
- Forenaustausch/Netzwerkcafé



Offene Netzwerkkoperationen funktionieren im gewünschten Sinne nur unter Gleichgesinnten. „Gesund und sicher in Deutschland arbeiten“ ist ein umkämpftes Terrain (Kassenwettbewerb, staatliche/Länder AS-Politik, Tarifparteien), weshalb ohne Angabe von Zielen und Aktionsfeldern ein Netzwerkkonzept allein auf Dauer nicht ausreichen kann. Dies gilt umso mehr, da momentan fundamentale Grundlagen des Sozialstaates zur Disposition stehen. Auf diesem Terrain heißt es daher ständig: Kompromisse schließen, Widersprüche kommunizieren, Ziele setzen, Transparenz schaffen.

Akteure und Strukturen

Das Forum KMU wird durch eine Gruppe von **Koordinatoren** moderiert und autonom in Abstimmung mit der **Geschäftsstelle** organisiert. Die Forumkoordinatoren bilden den „inneren Kreis“ des **Forums** und nehmen eine Schlüsselposition im Hinblick auf die Kernziele des Netzwerkes ein. Sie ermöglichen die Einbeziehung größerer Kreise von Nutzern und Multiplikatoren in die gesamte Netzwerkarbeit und sollen den Aufbau von politischen Kooperationen zu Akteuren erleichtern, die bisher auf Grund der „fragmentierten“ Angebotsstruktur der Betrieblichen Gesundheitsförderung nicht erreicht bzw. eingebunden werden konnten. Sie organisieren auch die zwischen den **Netzwerkkonferenzen** stattfindenden **forumspezifischen Workshops**.

Da die Anzahl der Koordinatoren aus Praktikabilitätsgründen begrenzt bleiben muss, fungieren die **Forumswshops** als Arenen der Debatte. Sie dienen dem Networking und sind organisatorische „Zwischeninstanz“ zwischen den Koordinatoren und Institutionen/Einzelpersonen/KMU mit nur selektiven Interessen an Dienstleistungen oder Produkten des DNBGF.

Hier liegt auch ein „Andockpunkt“ für interessierte private Dienstleister/Berater, deren Integration das Forum KMU aus Gründen der Perspektivenerweiterung fördert.

Zwischen den Veranstaltungen fungiert die **Homepage** des DNBGF (www.dnbgf.de) als Verteiler von Neuigkeiten, Terminen und Hintergrundinfos sowie als Arbeits- und Kommunikationsplattform, ergänzt um den Newsletter (des Forums KMU). ■



Das Forum KMU bietet an ...



Welche Formen praktischer Unterstützung kann das Forum KMU anbieten?

Von Zeit zu Zeit befragt das DNBGF seine Mitglieder, um Angebote möglichst zielgruppengenau auszugestalten. Die Aktualität und Vielseitigkeit von Informationen und Angeboten kann nur auf der Grundlage einer vitalen Kommunikation zwischen den verschiedenen Netzwerkpartnern erreicht werden. Sprechen Sie bei Bedarf die Koordinatoren an!

■ Bedarf im Setting erheben

Prioritäre Handlungsfelder und Bedarfslagen der beteiligten Akteure werden durch das Forum KMU regelmäßig erhoben und öffentlich diskutiert mit dem Ziel, mögliche Konsens-Korridore für gemeinsames Handeln zu identifizieren. Die Beteiligung bietet interessierten Personen oder Einrichtungen eine Überprüfung der eigenen Einschätzungen und Strategien hinsichtlich Strukturen und Bedarfslagen im Setting.

■ Umsetzungswissen aufbereiten und makeln

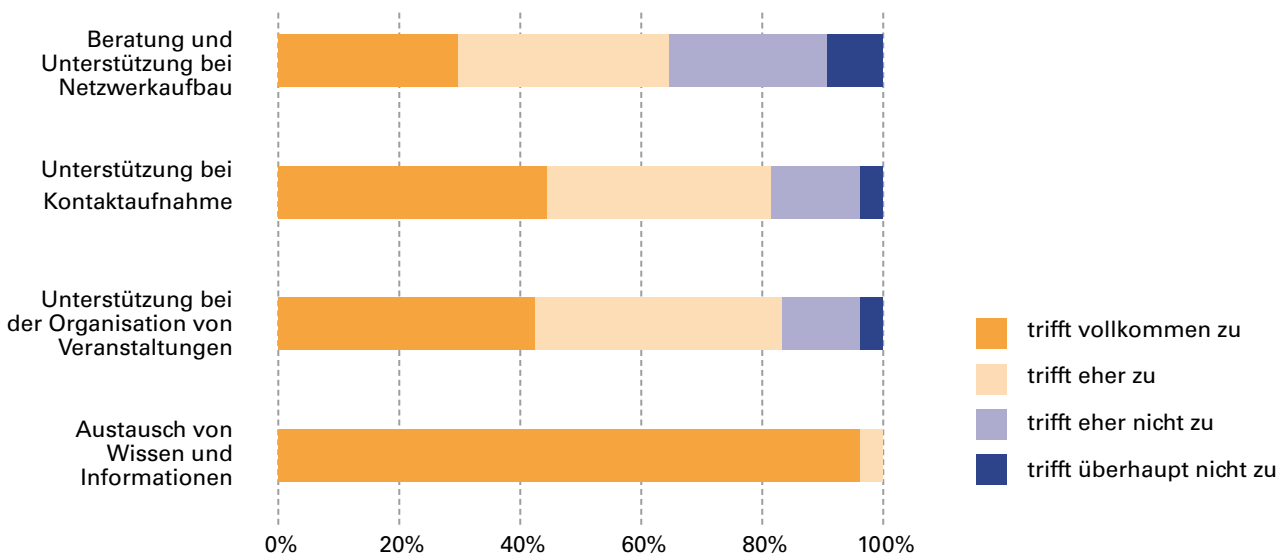
Das Forum KMU will Erfahrungen aus erfolgreichen Maßnahmen, Programmen und Strategien in den unterschiedlichsten Praxisfeldern (ebenso wie Misserfolge) aufarbeiten mit dem Ziel, akteursübergreifende Lernprozesse in Gang zu setzen. Durch die Darstellung unterschiedlicher Aktivitäten zur Verbesserung von Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit in verschiedenen Öffentlichkeiten soll erreicht werden, DNBGF als „Marke“ zu etablieren, die es den Mitgliedern und interessierten Aktiven erleichtert, Aufmerksamkeit und Akzeptanz für ihr Thema zu erhalten.

■ Argumentationshilfen zusammenstellen

Das Forum KMU erarbeitet Zusammenstellungen von Argumenten und motivierenden Informationen für Entscheidungsträger, die Investitionen in eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitswelt begründen („Business Case-Aktivitäten“). Sie werden unregelmäßig publiziert und auf den Veranstaltungen zur Diskussion gestellt.

Unterstützungsbedarf durch das DNBGF

Ergebnisse einer Umfrage unter den Netzwerkmitgliedern





www.dnbgf.de

■ **Mediale Infrastruktur schaffen und ausbauen**

Das Forum erprobt Formen der Zusammenarbeit auf der Basis medialer Strukturen. Ein regelmäßiger Newsletter mit kleinbetriebsrelevanten Informationen aus dem Netzwerk und zu BGF wird regelmäßig erstellt. Die Aufnahme in den Mail-Verteiler ist kostenlos. Ein Internet-Auftritt mit Verlinkungen, Datenbank, Gute-Praxis-Beispiele bietet Orientierungen und Ansprechpartner.

■ **Diskussionsforen anbieten**

Unter dem Titel „Klein, gesund und wettbewerbsfähig“ hat das Forum KMU bisher drei Tagungen mit wechselnden Themenschwerpunkten durchgeführt, z.B. 2009 zu „Marketing für Gesundheitsförderung“ und „Betriebliches Eingliederungsmanagement“. Neben Fachvorträgen und Workshops werden jeweils Praxisbeispiele vorgestellt, und es gibt Raum für anregende kollegiale Diskussionen.

■ **Starthilfe für Netzwerke leisten**

Das Forum KMU ermutigt zur Bildung von neuen eigenständigen BGF-Initiativen. Es kann einen thematischen und organisatorischen Rahmen anbieten, der es erleichtert, Kooperationen zu bilden. Da das Forum selbst über keine infrastrukturellen Ressourcen verfügt, können nur in Einzelfällen Netzwerke in ihrer Aufbauphase personell „vor Ort“ unterstützt werden. ■

Klein, Gesund und Wettbewerbsfähig

3. Tagung des Forums KMU im Deutschen Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung DNBGF



22./23. Januar 2009
Ausbildungszentrum der Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gaststätten BGN, Mannheim




Koordinatoren des Forums KMU



Dr. Kai Seiler

Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen,
Düsseldorf
kai.seiler@liga.nrw.de



Dr. Peter Bärenz

Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gaststätten – BGN, Mannheim
peter.baerenz@bgn.de



Volker Boeckenbrink

Handwerkskammer Düsseldorf
boeckenbrink@hwk-duesseldorf.de



Patricia Lück

AOK-Bundesverband, Berlin
Patricia.Lueck@bv.aok.de



Manfred Cryns

IKK-Bundesverband, Bergisch Gladbach
manfred.cryns@bv.ikk.de



Arno Georg

Sozialforschungsstelle TU Dortmund, Dortmund
georg@sfs-dortmund.de



Klaus Pelster

Institut für betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH der
AOK Rheinland/Hamburg, Köln
klaus.pelster@bfg-institut.de



Andrea Rätzer-Frey

Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gaststätten – BGN, Mannheim
Andrea.Raetzer-Frey@bgn.de



Dr. Reinhold Sochert

BKK Bundesverband, Essen
sochertR@bkk-bv.de



Brigitte Jürgens-Scholz

BKK Bundesverband, Essen
juergens-scholzB@bkk-bv.de



Deutsches Netzwerk
für Betriebliche
Gesundheitsförderung



Das Deutsche Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF) ist Teil der Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA), dessen Träger der BKK Bundesverband, die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), der AOK-Bundesverband und der Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek) sind.
www.iga-info.de