

# Das Projekt PräTrans

## Kleinbetriebliches Gesundheitsmanagement als Thema wirtschaftlicher und beruflicher Selbstverwaltung – Prävention als Themeninnovation in intermediären Organisationen

Ursula Ammon, Jens Maylandt, Ullrich Pröll

### Einführung

Bietet die bestehende Praxis der wirtschaftlichen und beruflichen Selbstverwaltung in Deutschland Möglichkeiten, Prävention und Gesundheitsförderung im Kontext von Arbeit, Beruf und Wirtschaft in die Agenda zu integrieren? Wie lässt sich über diese thematische Erweiterung das persönliche und betriebliche Gesundheitsmanagement der Mitglieder beeinflussen? Welche Konzepte und Instrumente können eine solche Themeninnovation unterstützen? Mit diesen Leitfragen ist das zentrale Erkenntnisinteresse des im März 2010 abgeschlossenen F&E-Projektes „PräTrans“<sup>1</sup> der Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) umrissen.

### Das deutsche Kammerwesen im Fokus

Untersuchungs- und Interventionsfeld war das deutsche Kammerwesen, repräsentiert durch die Triade von Industrie- und Handelskammern (IHK), Handwerkskammern (HWK) und Berufskammern (BK), allesamt Einrichtungen der Selbstverwaltung mit obligatorischer Mitgliedschaft nahezu aller selbstständig Erwerbstätigen in der Bundesrepublik Deutschland. Als Selbstverwaltungseinrichtungen erfüllen die Kammern nicht nur administrative und regulative Aufgaben im Auftrag des Staates. Sie sind zugleich maßgeblich an der Generierung unternehmerischer Leitbilder, beruflicher Standards und Kompetenzen ihrer Mitglieder beteiligt. Hierfür steht ihnen ein jeweils unterschiedlicher Mix von Funktionsbereichen zur Verfügung, wie Fort- und Weiterbildung, Fachinformation, Beratung, Erfahrungsaustausch, regionaler Wirtschaftsdiallog, Branchen- und Berufspolitik. Prima vista bieten sie ein gleichermaßen mittelstandsnahes wie regional- und in Teilen branchenspezifisch ausdifferenziertes Kommunikations- und Dienstleistungspotenzial zum Themenkranz Beruf, Erwerbsarbeit und Wirtschaft. Aus dem Blickwinkel eines systemischen und milieuspezifischen Präventionskonzeptes für Kleinunternehmen finden Kammern deshalb seit längerem besondere Aufmerksamkeit (Fromm/ Pröll 2000; Pröll 2004).

<sup>1</sup> Es handelt sich um ein Teilvorhaben des BMBF-Verbundprojektes „Transferpotenziale von Kammern und Verbänden für die Prävention in Klein- und Ein-Personen-Unternehmen“ (PräTrans). In einem Parallelprojekt hat das RKW-Kompetenzzentrum dieselbe Fragestellung für Interessenverbände der Wirtschaft untersucht. Der Verbund wurde im BMBF-Förderschwerpunkt „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“ von 2006 bis 2010 gefördert und vom DLR-Projektträger „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ betreut (Förderkennzeichen: 01FA0647).

## Kleinbetriebliche Gesundheitskultur benötigt Integration von Präventionskalkülen

Eine zentrale Schlussfolgerung aus der einschlägigen Forschung und Entwicklung lautet für uns, dass ohne die organische Einbettung von Präventionskalkülen in unternehmerische Routinen entscheidende Durchbrüche in der kleinbetrieblichen Gesundheitskultur nicht zu erwarten sind. Diese Erweiterung der professionellen Alltagsperspektive sollte die persönliche Prävention bzw. Gesundheitskompetenz, d.h. die Bewältigung der eigenen Anforderungssituation als Unternehmer/in bzw. Freiberufler/in, nicht aussparen. Die Rede ist immerhin von ca. 3,5 Mio. Erwerbstätigen des kleinbetrieblich-freiberuflichen Erwerbsmilieus, von denen wiederum ca. 1,5 Mio. zusätzliche Verantwortung für gesunde Arbeitsbedingungen ihrer Teams tragen. Vieles deutet außerdem darauf hin, dass die persönliche Präventionskompetenz von Unternehmensleitungen und die Qualität ihres betrieblichen Gesundheitsmanagements eng miteinander korrelieren.

## Das Management von Gesundheit: Selbstachtsamkeit und Alltagskommunikation sind von Relevanz

„Gesundheitsmanagement“ bezeichnet im kleinbetrieblichen Kontext einen veränderten Pragmatismus beruflichen und betrieblichen Alltagshandelns. Er besteht darin, praktische betriebliche Probleme in eigener Kompetenz und mit „Bordmitteln“ so zu lösen, dass die Gesundheit von Teams und Unternehmensleitungen (als Humanressource) langfristig keinen Schaden nimmt. Dafür bedarf es keiner ausgefeilten „Managementsysteme“ und „betrieblicher Gesundheitspolitik“, wie sie für Großunternehmen propagiert werden. Den Kern bildet eine verstärkte Selbstachtsamkeit und eine Aufwertung des Themas Gesundheit in der betrieblichen Alltagskommunikation und -kooperation.

## Projektdesign

Beide Teilvorhaben des „PräTrans“-Verbundes orientierten sich an einem einheitlichen Projektdesign, das drei sukzessive Arbeitspakete umfasste:

## Verdichtung von „Potenzial-Profil-Hypothesen“

Im ersten Arbeitspaket wurden typische Kommunikations- und Dienstleistungspotenziale der drei Kammerarten systematisch analysiert. Dabei galt es zunächst, berufliche und wirtschaftliche Selbstverwaltung als sozialen Handlungsraum und als potenziellen Ort der Kommunikation über Arbeit und Gesundheit zu erschließen. Auf einem Untersuchungspfad näherten wir uns mit organisations- und institutionenanalytischen Mitteln aus struktureller Perspektive (Regeln und Ressourcen) an die Potenziale der Themenintegration an. Ein zweiter Zugang baute auf konkreten Fällen von Themeninnovation auf und versuchte durch Fallrekonstruktion, also aus einer historischen Prozess-Perspektive, zusätzliches Wissen über Erfolgsbedingungen und Scheiternsrisiken zu generieren. Die Befunde beider Erhebungsstränge wurden für jede Kammerart in einem „Werkstattbericht“ dokumentiert und zu „Potenzial-Profil-Hypothesen“ verdichtet.

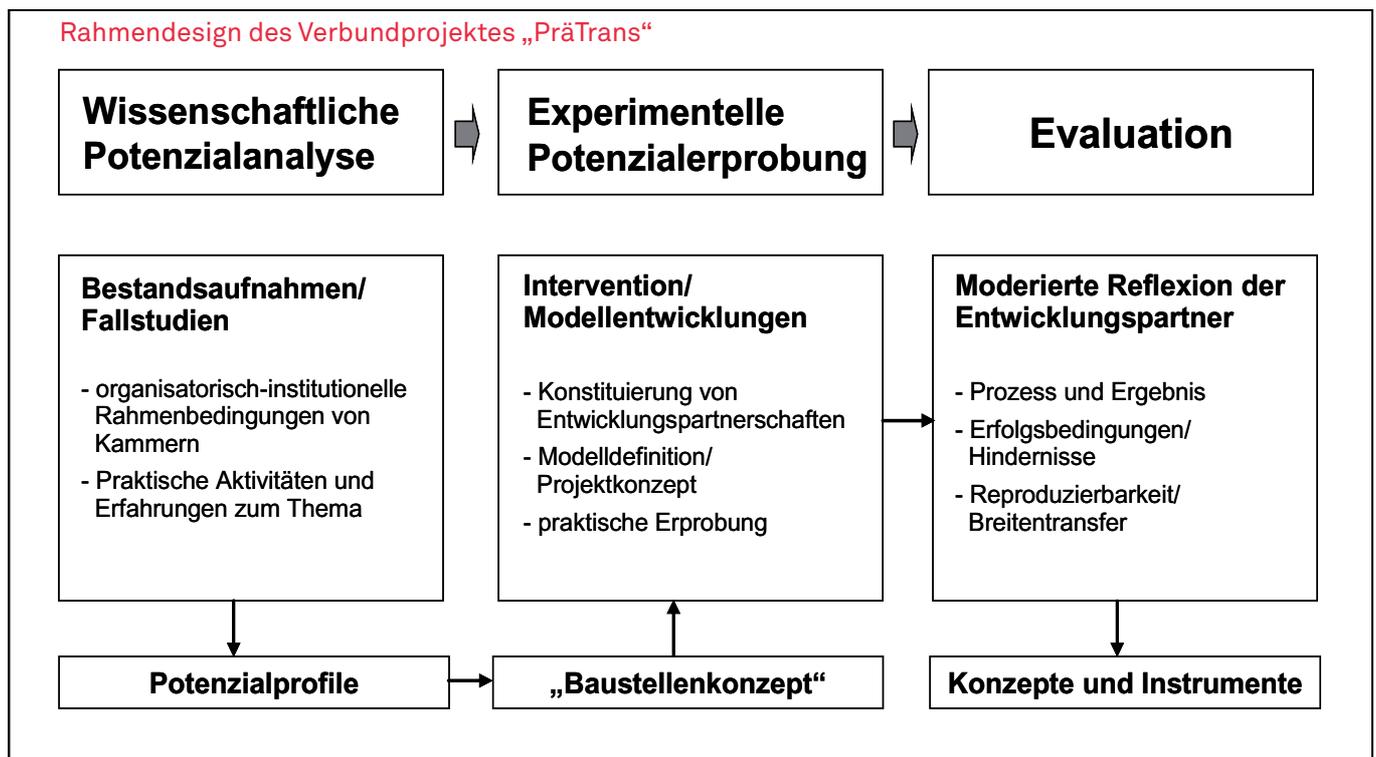
## Ein buntes Spektrum verschiedenartiger Handlungsoptionen erproben

Wir verfügten damit über empirisch-wissenschaftlich fundierte Hypothesen über spezifische, auf Stärken orientierte Thematisierungspotenziale und konnten gleichsam „auf Augenhöhe“ mit unseren operativen Partnern in einen Dialog über sinnvolle und machbare Praxisexperimente zur thematischen Erweiterung der Mitgliederkommunikation treten. Diese „Modellentwicklungen“ lagen in der Hand von „Entwicklungspartnerschaften“ von Kammerakteuren, Wissenschaftler/innen und externen Unterstützern. Ziel war es, im Labormaßstab Innovationen zu generieren, die (zumindest) für den eigenen Kammersektor prototypisches Innovationspotenzial beinhalten sollten. Dabei war das strategische Anliegen des Projektes, mit den vorhandenen eigenen und fremden Ressourcen ein möglichst buntes Spektrum verschiedenartiger Handlungsoptionen zu erproben, um den Lernertrag zu optimieren. Mit allein fünf Modellentwicklungen im Kammerbereich konnten wir dieses „Baustellenkonzept“ erfolgreich realisieren. Zusätzliche Erkenntnisse aus dieser experimentellen Themeninnovation (unter wissenschaftlich kontrollierten Laborbedingungen) lassen sich nur über eine angemessene Form der Evaluation sichern. Erst sie

macht sichtbar, worin die prototypische Qualität der Versuchsergebnisse (Konzepte und Instrumente) liegen könnte und unter welchen Voraussetzungen und Randbedingungen sie eine Diffusionschance haben. Der Perspektive der Feldakteure haben wir in diesem dritten Hauptarbeitsschritt methodisch ein besonderes Gewicht verliehen, z. B. durch „Evaluationsworkshops“.

Eine eigene Projekthomepage (incl. Tool-Box), zwei Werkstattgespräche und eine Abschlusskonferenz

chendes Mandat lässt sich unmittelbar aus dem Auftrag der Kammern zur Förderung der wirtschaftlichen und beruflichen Belange der Mitglieder herleiten: Gesundheitsmanagement pflegt betriebliche Humanressourcen und sichert damit nachhaltig die sektorale Leistungsfähigkeit und -qualität. Organisationspolitisch korrekt sind deshalb vorzugsweise „handfeste“ wirtschafts-, branchen- und berufspolitische Argumente für die Themenintegration.



beförderten die intersektorale Querkommunikation von Erfahrungen und Ergebnissen. Kurzsteckbriefe der fünf Modelentwicklungen im Kammerbereich enthält die nachfolgende Synopse. Auf Details kann hier aus Platzgründen nicht eingegangen werden, auf der Projekthomepage ist jedoch eine Broschüre verfügbar, die weitere Informationen enthält, unter anderem über die Modellentwicklungen des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW) im Verbändesektor ([www.gesundheit-unternehmen.de](http://www.gesundheit-unternehmen.de)).

### Lessons learned – ein erstes Fazit

In keinem der drei Kammersektoren gibt es juristische Legitimationsprobleme, sich mit dem Thema Gesundheitsmanagement zu befassen. Ein entspre-

### Konzept des „pragmatischen kleinbetrieblichen Gesundheitsmanagements“ hat sich bewährt

Trotz der Gemeinwohlbindung der Kammern als öffentlich-rechtliche Körperschaften lässt sich eine präventionspolitische Verpflichtung und Indienstnahme nicht begründen. Insbesondere „Gesundheitsförderung“ im authentischen Sinne der WHO-Konzeption sprengt mit ihren partizipatorischen und sozialkompensatorischen Zielen diesen Legitimationsrahmen deutlich und eignet sich deshalb auch nicht als konzeptionelle Grundlage. Im Gegensatz dazu hat sich das Konzept eines „pragmatischen kleinbetrieblichen Gesundheitsmanagements“ in allen „PräTrans“-Modellprozessen als normativer Orientierungsrahmen und gemeinsame Arbeitsgrundlage sehr gut bewährt.

## Synopse der „PräTrans“-Modellentwicklungen im Kammerbereich

Titel	Inhalt	Partner	Aktivitäten
Erfolgreich und gesund im Ingenieurberuf	Entwicklung und Marketing von Informations- und Weiterbildungsangeboten zum beruflichen Gesundheitsmanagement der Mitglieder	Ingenieurkammer Sachsen-Anhalt, Techniker Krankenkasse (Hamburg)	„Impulsartikel“, aktivierende Mitgliederbefragung, Aufbau einer Themenrubrik auf der Kammerhomepage, Pilotseminar „Zeit- und Selbstmanagement“
Gesundheitsmanagement in der Apotheke – Impulse durch kollegiale Beratung	Entwicklung und Erprobung eines Handlungs- und Fortbildungskonzeptes für kollegiale Berater/innen in Apotheken	Apothekerkammer Nordrhein, Berufsgenossenschaft, Gesundheitsdienst- und Wohlfahrtspflege (Bochum)	Präzisierung von Rollenmodell und Handlungskonzept, Konzept und Pilotierung einer eintägigen Einstiegsfortbildung bei der Kammer
Betriebliches Gesundheitsmanagement in einem IHK-Zertifikatslehrgang „Personalentwicklung in KMU“	Curriculare Vernetzung von pragmatischem Gesundheitsmanagement und strategischer Personalentwicklung in KMU	DIHK-Bildungs-GmbH, IHK-interner Facharbeitskreis	Verständigung über Leitlinien und Eckpunkte, Ausarbeitung eines Moduls „Humanressourcen- und Gesundheitsmanagement“ (8 Stunden)
Regionales Agenda-Setting für betriebliches Gesundheitsmanagement – Strategieoptionen der IHK-Organisation	Initiierung eines bundesweiten Erfahrungsaustausches zum Thema BGM als IHK-Thema	DIHK Abt. Dienstleistungen, Fachreferent/innen aus IHKs	Vorbereitung, Moderation und Auswertung eines Themenworkshops von IHK-Fachpersonal
Prävention durch Betriebsberatung im Handwerk	Konzept und Instrumente für die Beratung von Handwerksunternehmen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement	ZDH Abt. Gewerbeförderung, UDH Unternehmerverbände des Handwerks	Befragung von Betriebsberatern des Handwerks, Entwurf und Diskussion eines Beratungskonzeptes (Konzeptwerkstatt)

### Gesundheitsmanagement: Integration in Kernthemen notwendig

Das Thema und der darauf bezogene Diskurs wird im intermediären Feld allerdings immer marginal bleiben. Auch in einer stärker selbstreferentiellen Konfigurierung wird das Thema auf der Kammeragenda nie prominent platziert sein, stand alone hat es gar keine Chance. Diese bietet sich nur als integrierter Aspekt der jeweils virulenten Kernthemen der Kammerarbeit. Je organischer die Einbettung in das „Trägerthema“, desto normaler und nachhaltiger gestaltet sich seine Integration. Für Berufskammern bietet es sich z. B. an, auf den Zusammenhang von Gesundheitsmanagement mit individuellen Leistungsbedingungen (Motivation, Arbeitsfreude, Qualität) und zugleich mit der Genese von „Systemvertrauen“ (in die freiberuflich verfassten Expertensysteme) abzustellen.

### Ein optimistischer Blick in die Zukunft

Einen gewissen Optimismus im Blick auf die globalen Diffusionschancen des Themas „Gesundheitsmanagement“ begründet die Beobachtung, dass sich die Kammerdiskurse in jüngster Zeit gegenüber Themen deutlich geöffnet haben, die ihrerseits wiederum eine Art Treiber- bzw. Inkubatorfunktion für Präventionsaspekte entfalten (Demografischer Wandel, Work-Life-Balance/ Familienfreundlichkeit; Verantwortliche Unternehmensführung/ CSR).

### Entwicklung von Prototypen für die Themenintegration

Die Ausgangsvermutung des Vorhabens, Wirtschafts- und Berufskammern verfügten über ein ausdifferenziertes und stabil institutionalisiertes operatives Potenzial für die Themenintegration, hat sich empirisch in vollem Umfang bestätigt. Aus infrastruktureller Perspektive stehen jeder Einrichtung in der Regel

mehrere geeignete Kommunikationskanäle und Serviceangebote zur Verfügung, ebenso vielfältig sind die Anschlussmöglichkeiten im kammertypischen Themenvorrat. Dabei setzt diese Themenintegration ein behutsames, „tastendes“ Vorgehen voraus, in dem kammerinterne Protagonisten Thematisierungsimpulse setzen und genau beobachten, welche Wellen sie in der Mitgliederkommunikation schlagen. Jede Kammerart verfügt in diesem Kontext über ein spezifisches Potenzialprofil mit zumindest einem „Alleinstellungsmerkmal“: Bei den Handwerkskammern ist dies beispielsweise die gut ausgebaute Infrastruktur für Betriebsberatung, bei den Industrie- und Handelskammern die besondere Kompetenz für den regionalen Wirtschaftsdialog und bei den Berufskammern die Fokussierung auf ein eng umgrenztes Berufsfeld. Seine Modellentwicklungen hat „PräTrans“ deshalb vor allem auf diese Kernkompetenzen gerichtet und dazu Prototypen für die Themenintegration entwickelt. Die dabei im Labormaßstab entwickelten Ansätze sind von unterschiedlicher Komplexität, die eingesetzten Instrumente haben überwiegend modularen Charakter und sind damit auch intersektoral adaptierbar (Impulsartikel, aktivierende Befragungen, Konzeptwerkstätte, kooperative Curriculumentwicklung im Bildungsbereich; vgl. die anhängende Synopse). Vieles davon findet sich inzwischen auf einer Tool-Box wieder, die interessierten Nachnutzern die Arbeit vereinfachen soll.

### Zum Weiterlesen:



Pröll, Ulrich, Ammon, Ursula, Maylandt, Jens : Gesundheit bei der Arbeit als Thema von Kammern. Kleinbetriebliches Gesundheitsmanagement auf der Agenda beruflicher und wirtschaftlicher Selbstverwaltung, Aus der Reihe: Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung, 2011. 225 S. mit 12 Abb. u. 6 Tab. Br. ISBN: 978-3-531-18299-5