

Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

12,50 Euro | ISSN 2190-0485 Nr. 1 | 2019

# præview

Sonderausgabe 2019 der Zeitschrift præview

**Gesundheitsmanagement  
(er)weiter(t) denken durch  
Präventionsallianzen**

# Gesundheitsmanagement (er)weiter(t) denken durch Präventionsallianzen

Sonderausgabe 2019 der Zeitschrift präview

## Zu diesem Heft

In Zeiten der zunehmenden Digitalisierung und des demografischen Wandels in der Arbeitswelt gewinnen Präventionsallianzen an Bedeutung. Sie können Unternehmen dabei unterstützen, effiziente, aber auch praktikable und aufwandsökonomische Präventionsmaßnahmen zu konzipieren und zu implementieren.

Das vorliegende Sonderheft der Zeitschrift präview richtet sich an diejenigen, die als Akteure, z.B. aus Unternehmen, Verbänden, Netzwerken und Nichtregierungsorganisationen (NGOs), in Präventionsallianzen arbeiten möchten. Es zeigt Potenziale und Perspektiven von Präventionsallianzen auf. Anhand von Beispielen wird verdeutlicht, wie Präventionsallianzen initiiert und durchgeführt werden können.

Das Sonderheft ist in Zusammenarbeit von sieben Verbundprojekten entstanden, die sich mit unterschiedlichen Varianten von Präventionsallianzen befassen haben. Die Verbundprojekte arbeiten seit 2016 in der Fokusgruppe „Arbeits- und Gesundheitsschutz durch Präventionsallianzen“ des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) initiierten Förderschwerpunktes „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ zusammen.

Das Redaktionsteam: Eva Bamberg, Yanina Mallok, Grit Tanner (Universität Hamburg), Thomas Engel (Universität Jena)

# NEU

präview

	Impressum	2
1	<b>BMBF-Verbundprojekte zum Thema Präventionsallianzen</b>	4
2	<b>Austausch und Zusammenarbeit in Präventionsallianzen</b>	6
2.1	Gemeinsame und geteilte Verantwortung	6
2.2	Gesundheitsmanagement und Präventionsallianzen	6
2.2.1	Prävention im Rahmen von BGM	7
2.2.2	Allianz als betriebsübergreifende Form der Prävention	7
2.2.2.1	Regionale Allianzen	8
2.2.2.2	Branchenspezifische Allianzen	8
2.2.2.3	Internationale Allianzen	8
2.2.2.4	Spezialfall: Wertschöpfungskette	9
2.3	Erfolgsfaktoren und mögliche Herausforderungen	10
2.4	Rolle der Wissenschaft	10
3	<b>Beispiele aus der Fokusgruppe</b>	12
3.1	Wie gelingen Netzwerk-Präventionsallianzen? Das Beispiel Digi-Exist	12
3.2	Regionale Vernetzung zur Prävention im Handwerk – das Beispiel e-RegioWerk	13
3.3	Gesunde Arbeit in Pionierbranchen: Technologienetzwerke koordinieren betriebliche Gesundheitsthemen – das Beispiel des GAP-Verbundprojektes	14
3.4	Verschiedene Unternehmen, verschiedene Präventionsallianzen – Beispiele aus dem Verbundprojekt GESIOP	15
3.5	Präventionsallianzen durch bewährte Aktionsbündnisse – das Beispiel Prävention 4.0	17
3.6	Präventionsallianzen mit Klein- und Mittelbetrieben – das Beispiel RegioKMUnet	17
3.7	Präventionsallianzen zur Verknüpfung von Gesunder Arbeit und ökologischer Innovation – das Beispiel NaGut	18
4	<b>Fazit: Präventionsallianzen als Gestaltungschance</b>	20
5	<b>Autorinnen und Autoren</b>	22

## IMPRESSUM

**präview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention**  
10. Jahrgang 2019 – ISSN 2190-0485  
Erscheinungsort Bielefeld

**Herausgeber:** Jörg Schlüpmann

**Verlag:** Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Assistenz OWL e.V. (a³ OWL e.V.)

**v.i.S.d.P.:** Frank-Peter Oltmann

**Redaktionsteam:** Eva Bamberg (Uni HH), Thomas Engel (Uni Jena), Yanina Mallok (Uni HH), Grit Tanner (Uni HH)

**Lektorat:** Sabine Schollas

**Druck:** print24.de

**Layout:** Q3 design GbR, Dortmund

### Bezugsadresse / Kontakt:

Zeitschrift präview c/o a³ OWL e.V.  
Herforder Straße 74, 33602 Bielefeld  
<http://a3-owl.info>, [info@a3-owl.info](mailto:info@a3-owl.info)

**Bildnachweis Porträts:** Studioline Photoagentur Hamburg (S. 22, Busch); Stephan Wiegand (S. 22, Drössler); gezett (S. 22, Ducki); Anne Günther-FSU (S. 22, Engel); Atelier Bauer (S. 22, Ihm); Foto Genz (S. 23, Kuhn); Inga Sommer (S. 23, Mallok); A&O Universität Heidelberg (S. 23, Posdzhich); Jennifer Braun (S. 23, Röthel).

Diese Ausgabe der präview basiert auf den Ergebnissen öffentlich geförderter Vorhaben. Die Projekte

æ Digi-Exist – Digitale Prävention und Gesundheitsförderung für Existenzgründungen (FKZ: 02L14A210-14)

æ e-RegioWerk – Zukunftsfähige, gesundheitsförderliche Kompetenzentwicklung im Handwerk durch regionale Vernetzung (FKZ: 02L14A030-37)

æ GAP – Gesunde Arbeit in Pionierbranchen. Entwicklung eines selbstlernenden, netzwerkkoordinierten Arbeits- und Gesundheitsschutzes für kleine und mittlere Unternehmen in Technologienetzwerken (FKZ: 02L14A070-77)

æ GESIOP – Gesundheitsmanagement aus interorganisationaler Perspektive durch die Einbeziehung von Kunden und Kooperationspartnern (FKZ: 02L14A040-45)

æ MEgA – „Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen“ (FKZ: 02L14A000)

æ NaGut – Nachhaltig Gut Arbeiten. Arbeit und Ökologie ganzheitlich verbinden – Innovationsfähigkeit stärken (FKZ: 01XZ15007)

æ Prävention 4.0 – Handlungsfelder und -leitfaden für eine präventive Arbeitsgestaltung in der digitalen Arbeitswelt 4.0 (FKZ: 02L14A130-36)

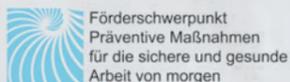
æ RegioKMUnet – Betriebliches Gesundheitsmanagement in einer digitalisierten Arbeitswelt unterstützt durch regionale KMU-Netzwerke 2.0 (FKZ: 02L14A080-83)

werden im Programm „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für die Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

GEFÖRDERT VOM



BETREUT VOM



# 1 BMBF-Verbundprojekte zum Thema Präventionsallianzen

Beispiele zu Präventionsallianzen werden aus sieben BMBF-Verbundprojekten vorgestellt. Sie werden begleitet von einem achten Vorhaben, welches eine Auswahl der entwickelten Maßnahmen und Konzepte nach Abschluss der Projekte über eine Plattform zur Verfügung stellt.



**Digi-Exist**

æ Im Verbundprojekt Digi-Exist (Digitale Gesundheitsprävention für Existenzgründungen) wird ein digitales, mit dem Unternehmen wachsendes ganzheitliches Präventionsprogramm entwickelt. Es besteht aus Online-Checks, einer Gefährdungsanalyse, verschiedenen verhaltens- und verhältnispräventiven Online-Trainings sowie moderierten Offline-Workshops. Begleitende „Netzwerk-Präventionsallianzen“ verschiedener Intermediäre sensibilisieren frühzeitig für das Thema Prävention und unterstützen Gründer/-innen bei der praktischen Ausgestaltung einer gesundheitsförderlichen Unternehmensentwicklung: Erstinformationen zum Thema Prävention, vermittelt in Gründungszentren bzw. -werkstätten, werden ergänzt um formale Abfragen zur Gesundheitsförderung in Businessplänen. Krankenkassen und Berufsgenossenschaften unterstützen die konkrete Umsetzung und werden durch Serviceangebote der Rentenversicherer komplettiert. Durch diese, sich am Lebenszyklus eines Unternehmens orientierenden Präventionsallianzen kann eine gesunde Unternehmensentwicklung und damit auch die Gesundheit der Beschäftigten nachhaltig unterstützt werden.  
<http://www.digi-exist.de>



æ Das transdisziplinäre Verbundprojekt e-RegioWerk (Zukunftsfähige, gesundheitsförderliche Kompetenzentwicklung im Handwerk durch regionale Vernetzung) unterstützt Handwerksbetriebe dabei, ihre Netzwerke zu regionalen Präventionsallianzen zu entwickeln. Über existierende regionale Netzwerke werden den Kleinbetrieben neu entwickelte zielgruppengerechte Präventionsmaßnahmen angeboten und eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ermöglicht. Diese tragen dazu bei, die Arbeitsbedingungen und -prozesse gesundheitsförderlich zu gestalten und die Gesundheit und Innovationsfähigkeit der Beschäftigten zu stärken.  
<http://www.e-regiowerk.de>



æ Das Verbundprojekt GAP (Gesunde Arbeit in Pionierbranchen) vernetzt betriebliche Akteure technologieintensiver Unternehmen mit dem Ziel, Erfahrungen in der Gesundheitsförderung und Prävention auszutauschen. Dabei nehmen drei Unternehmensnetzwerke und ihre Geschäftsstellen eine Schlüsselrolle ein, weil sie den digitalen Wandel der Arbeit in den jeweiligen Branchen als Koordinatoren von Präventionsallianzen begleiten. Um die betriebliche und vernetzende Präventionsarbeit zu unterstützen, entwickeln Arbeitsmedizinerinnen und -mediziner, Arbeitspsychologinnen und -psychologen, Arbeitssoziologinnen und -soziologen und Wirtschaftsingenieurinnen und -ingenieure aus Jena, Dresden und Greifswald gemeinsam mit zwei Pilotunternehmen geeignete Informations- und Gestaltungsinstrumente.  
<http://gesunde-digitale-arbeit.de>



æ Im Verbundprojekt GESIOP (Gesundheitsmanagement aus inter-organisationaler Perspektive durch die Einbeziehung von Kunden und Kooperationspartnern) werden Konzepte entwickelt, wie verantwortungsvolle und ethisch fundierte betriebliche Gesundheitsförderung stärker in Corporate-Social-Responsibility-Programme von Unternehmen integriert werden kann. Auf dieser Grundlage werden Methoden und Instrumente erarbeitet, die erfolgreich Allianzen zwischen Geschäftspartnern (insbesondere Subunternehmen und Zulieferern) sowie zwischen Unternehmen einer Region unterstützen.  
<http://gesiop-gesundearbeit.de>



æ Das Verbundprojekt Prävention 4.0 wird von Präventionsallianzen der Offensive Mittelstand (OM), die einer Initiative von INQA (BMAS) entstammt, unterstützt. Etwa 400 Partner wie Sozialpartner, Fachverbände, Ministerien, Unfallversicherungsträger, Krankenkassen, Hochschulen und Institute arbeiten mit dem Ziel zusammen, die Qualität der Arbeit zu fördern. Es werden gemeinsame Unterstützungsinstrumente erarbeitet. Lokale regionale Netzwerke unterstützen den Transfer.  
<http://www.praevention40.de>



æ Innerhalb des Verbundprojekts RegioKMUnet (Betriebliches Gesundheitsmanagement in einer digitalisierten Arbeitswelt unterstützt durch regionale Unternehmensnetzwerke 2.0) werden ganzheitliche Konzepte zur Förderung eines systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) entwickelt und implementiert. Nach der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen werden in den teilnehmenden KMU alle gesundheitsrelevanten Akteure für ein gemeinsames Bewusstsein über den Stellenwert des BGM im Unternehmen einbezogen und Maßnahmen abgeleitet und durchgeführt. Weiterhin finden Netzwerksitzungen statt, in denen sich die Betriebe zu BGM-Fragen langfristig austauschen und unterstützen.  
<http://www.regiokmunet.de>



æ Im Pilot-Verbundprojekt NaGut (Nachhaltig Gut Arbeiten: Arbeit und Ökologie ganzheitlich verbinden – Innovationsfähigkeit stärken) werden auf betrieblicher wie unternehmensübergreifender Ebene arbeitsökologische Innovationen entwickelt, umgesetzt und evaluiert. Hierbei handelt es sich um Innovationslösungen, die gute und gesundheitsförderliche Arbeit mit ökologischen Neuerungen verbinden. Arbeitsökologische Innovationen werden in der Kooperation mit einem regionalen Netzwerkpartner verbreitet.  
<https://www.nagut.uni-bremen.de>



æ Das Projekt MEgA (Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen) begleitet die Arbeit der Fokusgruppe „Arbeits- und Gesundheitsschutz durch Präventionsallianzen“. Als wissenschaftliches Begleitvorhaben des BMBF-Förderschwerpunktes „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ koordiniert das Projekt insgesamt 30 bundesweit geförderte Verbundprojekte. Zudem führt es eigene Forschungsbeiträge zur gesundheitlichen Förderung insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen durch. Auf Grundlage der Erkenntnisse aus dem Förderschwerpunkt hat MEgA die Toolbox „Gesunde Arbeit 4.0“ entwickelt, die praktikable und praxiserprobte Werkzeuge für ein präventives Ressourcen- und Gesundheitsmanagement zur Verfügung stellt. Die Toolbox ist unter [www.gesundearbeit-mega.de](http://www.gesundearbeit-mega.de) verfügbar.

## 2 Austausch und Zusammenarbeit in Präventionsallianzen

Präventionsallianzen sind Zusammenschlüsse von betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren, die eine Verbesserung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes anstreben. Kooperativ verfolgen sie Strategien zur Reduzierung von Belastungen in der Arbeitswelt und zur Entwicklung vorbeugender Handlungsansätze. Präventionsallianzen sind somit intentional gerichtet und die Partner verfolgen gemeinsame Ziele. Präventionsallianzen sind eine erweiterte Form von Netzwerken. Sie sind gekennzeichnet durch einen thematischen Fokus auf Gesundheit sowie durch Heterogenität der Akteure und einen breiten Handlungsrahmen. Präventionsallianzen haben für die Mitglieder die Funktion, Erfahrungen auszutauschen, sich gegenseitig zu unterstützen und neue Impulse zu setzen. Dies betrifft auch solche Akteure, die bisher noch wenige Erfahrungen mit Gesundheitsförderung und Prävention in der Arbeitswelt sammeln konnten. Ein besonderes Merkmal dieser Allianzen ist die gemeinsame Verantwortung für Gesundheit.

### 2.1 Gemeinsame und geteilte Verantwortung

Bei gesundheitsrelevanten Bedingungen, d.h. bei Belastungen und Ressourcen, die die Gesundheit beeinflussen, sind unterschiedliche Kontexte von Bedeutung: der Arbeitsplatz, der außerbetriebliche Bereich und individuelles Verhalten. Die Zusammenarbeit zwischen Organisationen ist für gesundheitsrelevante Bedingungen zentral; z.B. können Vorgaben, die ein Unternehmen dem anderen macht, gut realisierbar sein, sie können aber auch eine Quelle von Belastungen sein. Auch Versicherungsträger sind mit Gesundheit befasst, ebenso wie Sportvereine oder Fitnesscenter. Darüber hinaus können Verbraucher/-innen eine Quelle von Arbeitsfreude, aber auch von Arbeitsstress sein.

Durch Präventionsallianzen wird es möglich, unterschiedliche Akteure und Verursacher von Gesundheit oder Krankheit einzubeziehen. Neben den Unternehmen und deren gewerblichen Kooperationspartnern sind dies Institutionen wie Berufsgenossenschaften, Krankenversicherungen, NGOs, aber auch Verbraucher/-innen und die Beschäftigten selbst. Für Gesundheitsförderung und Krankheitsprävention besteht eine gemeinsame, geteilte Verantwortung zwischen all diesen Akteuren. Es gilt somit, bei Prävention nicht nur an einem Akteur anzusetzen. Um eine geteilte Verantwortung zu realisieren, sollte der Kontext einbezogen werden.



æ Kooperationen zwischen Krankenkassen, Handwerkskammern oder Kreishandwerkerschaften sowie Berufsgenossenschaften führen dazu, dass eine geteilte Verantwortung für die Gesundheit der Arbeitenden realisiert wird und dass Ressourcen, Kompetenzen und Erfahrungswerte optimal genutzt werden können. Von solchen Kooperationen profitieren insbesondere Kleinst- und Kleinunternehmen – so beispielhaft die Erfahrungen aus dem Verbundprojekt e-RegioWerk.



æ Eine Bereitstellung von verfügbarem Wissen und Erfahrungen sowie die Koordination von Wissenstransfers innerhalb von Unternehmensnetzwerken stellt eine weitere Form von Präventionsallianzen dar. Aufgrund des gemeinsamen Interesses, sich gegenseitig Einblicke zum Einsatz neuer Technologien oder zur Optimierung von Vertriebskanälen zu gewähren, entsteht eine Offenheit für Kooperationen in anderen Themenfeldern. So können sich Geschäftsstellen solcher Netzwerke zu Präventionsallianzen entwickeln, wenn sie ihr Beratungsangebot um Themen des Gesundheitsmanagements und der Gesundheitsförderung ausweiten und beispielsweise an Technologie- und Arbeitsmarktfragen koppeln – so beispielhaft die Erfahrungen aus dem GAP-Verbundprojekt.

Über die beteiligten Organisationen hinaus können auch Verbraucher/-innen Einfluss auf die Qualität der Arbeit der Arbeitenden haben. Kundinnen und Kunden können beispielsweise am Verkaufsort (Point of Sale) durch wertschätzenden Umgang mit dem Verkaufspersonal psychosozialen Belastungen im Rahmen ihrer Möglichkeiten vorbeugen. Ein entsprechendes Verhalten der Verbraucher/-innen kann durch Maßnahmen von Unternehmen oder Kassen gefördert werden.

Ein Ansatzpunkt für die Arbeit von Präventionsallianzen bietet das Gesetz zur Stärkung der Gesundheitsförderung und der Prävention, kurz Präventionsgesetz (PrävG), das 2015 vom Deutschen Bundestag verabschiedet wurde. Mit dem Ziel, sowohl lebensweltliche als auch betriebliche Gesundheitsbedingungen zu verbessern, fördert das PrävG die Zusammenarbeit verschiedenster Akteure wie Krankenkassen, Sozial- und Unfallversicherungsträger, Unternehmen und Akteure der Mitbestimmung. Den Krankenkassen kommt dabei eine besondere Informations-, Gestaltungs- und Förderrolle zu, die sie jedoch nur in Zusammenarbeit mit vielen anderen Trägern und Akteuren ausfüllen können. Insbesondere für den Zugang von Betrieben und Beschäftigten zu Präventionsleistungen sowie zur Förderung von Gesundheit, Sicherheit und Teilhabe werden Netzwerke empfohlen.

Gerade kleinste, kleine und mittlere Unternehmen können davon profitieren. In jüngster Zeit werden solche überbetrieblichen Netzwerke als Präventionsallianzen diskutiert und über Handlungsempfehlungen zum Beispiel im Rahmen der Nationalen Präventionskonferenz konkretisiert. Das vorliegende Themenheft ist als Beitrag zu dieser Debatte mit Fokus auf die betriebliche Arbeitswelt und die Gesundheitsbedingungen für Beschäftigte zu lesen.

### 2.2 Gesundheitsmanagement und Präventionsallianzen

Gesundheitsmanagement wird in der Regel innerhalb einer Organisation praktiziert, an Präventionsallianzen sind meist mehrere Organisationen beteiligt. Der folgende Überblick zeigt einige Bezüge, die es zwischen Gesundheitsmanagement und Präventionsallianzen geben kann.

### 2.2.1 Prävention im Rahmen von BGM

Prävention in der Arbeitswelt wird weitgehend als Maßnahme, Maßnahmenpaket oder Managementsystem in einer Organisation entwickelt. Das hat den Vorteil, dass konkrete betriebliche Bedingungen aufgegriffen werden können.



æ So wurde z.B. im Verbund RegioKMU net in jedem der teilnehmenden KMU eine Gefährdungsanalyse psychischer Belastungen am Arbeitsplatz durchgeführt. Diese wurde um Aspekte der Erreichbarkeit und Verfügbarkeit durch Digitalisierung der Arbeit erweitert. Auf eine Bedarfsanalyse/Gefährdungsanalyse per Beschäftigtenbefragung und ein Interview der Unternehmensleitung folgte die Auswertung der Daten, Ableitung und Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Situation und Evaluation der Maßnahmen auf ihren Erfolg. Durch Einbeziehen aller relevanten Akteure innerhalb der Unternehmen (Unternehmensleitung, Personalabteilung, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsrat, Betriebsarzt, Beschäftigte) wurden Transparenz und ein gemeinsames Bewusstsein für den Stellenwert des BGM im Unternehmen geschaffen.

### 2.2.2 Allianz als betriebsübergreifende Form der Prävention

Immer wieder kommt es vor, dass Betriebe, die über ein gutes und nützliches Präventionsangebot verfügen, mit anderen Betrieben kooperieren, die ein solches Angebot nicht haben. Die Ungleichverteilung von Angeboten und Wissen über Prävention stellt einen erheblichen Nachteil für Betriebe und Beschäftigte dar. Eine wirksame Prävention sollte sich somit nicht nur auf einzelne Organisationen beziehen, sondern durch betriebsübergreifende Kooperationen nachhaltig aufgebaut und verbessert werden. Diese Kooperationen können auf verschiedenen Ebenen stattfinden, z.B. über einen regionalen Zusammenschluss von Unternehmen, durch Kooperationen zwischen Vertretern derselben Branche oder entlang der Wertschöpfungskette.

### 2.2.2.1 Regionale Allianzen

Wenn wie in regionalen Allianzen die beteiligten Organisationen und/oder Akteure aus derselben Region kommen, so hat dies den Vorteil der kurzen Wege; z.B. können Maßnahmen wie Bildungsveranstaltungen gemeinsam angeboten werden. Für Kleinst- und Kleinbetriebe sind Präventionsallianzen notwendig, die verschiedene Themen vereinbaren und die die spezifischen Rahmenbedingungen der Betriebe berücksichtigen. Im Falle des Handwerks sind die Kundenorientierung, Nachwuchs- und Imageförderung, die Fachkräfteakquise, die Gesundheitsförderung der Beschäftigten sowie Digitalisierung wichtige Themen.



æ In RegioKMU net wurden zwei Netzwerke mit je sechs KMU gegründet. Über vierteljährlich stattfindende Netzwerksitzungen kommen Vertreter/-innen der Unternehmen, Betriebsärztinnen und -ärzte und die durchführenden Verbundprojektpartner zusammen, um verschiedene relevante Themengebiete über Vorträge, Veranstaltungen, Arbeitskreise etc. aufzuarbeiten. Der Fokus liegt dabei auf psychischer Belastung am Arbeitsplatz, Digitalisierung der Arbeit und BGM allgemein. Dabei entstehen Synergieeffekte über den Austausch der Unternehmen und gemeinsame Kurse, Maßnahmen und Events.

### 2.2.2.2 Branchenspezifische Allianzen

Branchenspezifische Allianzen setzen sich aus netzwerkförmigen Organisationen einer Gruppe von Unternehmen mit vergleichbarem Produkt- oder Technologiefokus zusammen. Solche Allianzen stellen ihren Unternehmen verfügbares Wissen und Erfahrungen bereit und koordinieren den Wissenstransfer innerhalb dieser Netzwerke, zunächst häufig nicht vorrangig für Gesundheitsthemen. Mit dem Einsatz neuer Technologien oder auch zunehmenden Schwierigkeiten,

Fachkräfteengpässe unternehmensseitig eigenständig bewältigen zu können, kommen Fragen zur Attraktivität und Gestaltung von Arbeit auf die Tagesordnung. Geschäftsstellen solcher Netzwerke versuchen diesem Informationsbedarf ihrer Mitgliedsunternehmen gerecht zu werden, indem sie ihr Beratungsangebot um neue Themen wie das der Gesundheit erweitern.



æ Mit Fokus auf den Wandel der Arbeit durch Digitalisierung werden im Verbund GAP Technologiennetze an die Rolle von Koordinatoren von Präventionsallianzen herangeführt. Sie bündeln Interessen von Mitgliedsunternehmen und bedienen deren Nachfrage nach spezifischem Wissen zur Branchenentwicklung, zur Fachkräftesituation und zu erfolgreichen arbeitspolitischen Gestaltungsansätzen. So entwickeln sie Veranstaltungsformate und Workshops im Silicon-Saxony-Arbeitskreis „Gesundes Arbeiten 4.0“ oder im „Expertenkreis Moderne Arbeit“ des OptoNet Thüringen, mit deren Hilfe betriebliche Akteure einen Austausch über die eigene Gesundheitsschutzpraxis und das Lernen von Best-Practice-Beispielen realisieren. Im Rahmen des Projektes wurden in diesen Technologiennetzen aus den drei Branchen Erneuerbare Energien, Mikroelektronik und Photonik Bedarfs- und Potenzialhebungen der Mitgliedsunternehmen mit Blick auf den technologischen Wandel, die betriebliche Prävention und die Gesundheitsförderung durchgeführt.

### 2.2.2.3 Internationale Allianzen

Mit der Globalisierung der Arbeitswelt sind internationale Wertschöpfungsketten verbunden. Dadurch entstehen in den Bereichen Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung veränderte Anforderungen an Unternehmen: Gesundheitsförderung wird über die Ländergrenzen hinweg bedeutender. Hierzu liegen bislang wenige Kon-

zepte vor. Es gibt aber zumindest einige Standards zur Sicherung von Menschenrechten in internationalen Geschäftsbeziehungen (z.B. UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte), welche über nationale Rahmenpläne (z.B. Nationaler Aktionsplan für Wirtschaft und Menschenrechte) umgesetzt werden sollen. In Deutschland wird hierbei zunächst auf die Selbstverpflichtung von Unternehmen gesetzt. Internationale Allianzen im Bereich Gesundheitsförderung, im Sinne einer aktiven Zusammenarbeit zwischen Unternehmen mit gemeinsam definierten Zielen, bestehen bislang nur vereinzelt, obwohl sich wesentliche Vorteile für alle Akteure abzeichnen. Um internationale Allianzen im Bereich Gesundheitsförderung (weiter) zu fördern, scheint es zunächst einen Bedarf an weitergreifenden politischen Rahmenbedingungen zu geben.



æ In Interviewstudien des Projektes GESIOP zeigte sich, dass bei einigen größeren Unternehmen bzw. Konzernen ein internationaler Austausch von Konzepten zur Gesundheitsförderung (z.B. Trainings, Unterweisungsmaterialien) zwischen den Partnern stattfindet, allerdings reicht dies meist nicht über direkte Partnerschaften (First Tier) hinaus. Vereinzelt bestehen international tatsächliche Allianzen, welchen eine enge Zusammenarbeit mit gemeinsamen Zielen zugrunde liegt. In diesen werden über Ländergrenzen hinweg gemeinsame Projekte zu Arbeits- und Gesundheitsschutz entwickelt und durchgeführt sowie Arbeitsprozesse aufeinander abgestimmt, um z.B. übermäßigen Zeitdruck für die Beschäftigten zu vermeiden. In einigen Branchen (insbesondere Textil- und Chemieindustrie) arbeiten Unternehmen international mit Akteuren außerhalb der Wertschöpfungskette (z.B. NGOs) zusammen, um Risiken bei Geschäftspartnern in anderen Ländern besser einschätzen zu können und auch adäquate

Lösungswege für die und mit den Geschäftspartnern zu identifizieren. Stärker als bei nationalen Allianzen muss bei internationalen Allianzen die individuelle Ausgangsposition der Partner, vor allem das Niveau des aktuellen Gesundheitsschutzes, berücksichtigt werden. Darüber hinaus haben kulturelle Einflüsse, welche z.B. beim Austausch von Konzepten zum Tragen kommen können, eine starke Bedeutung.

### 2.2.2.4 Spezialfall: Wertschöpfungskette

Mehrere Argumente sprechen dafür, bei Prävention die Wertschöpfungskette stärker zu berücksichtigen: Betriebe konzentrieren sich bei Gesundheitsmanagement häufig auf die Beschäftigten ihrer eigenen Standorte; Gesundheitsmanagement wird vor allem in Großbetrieben umgesetzt. Durch diese Praxis bleiben weite Bereiche des Arbeitslebens beim Gesundheitsmanagement ausgeklammert. Dazu gehören KMU, Zulieferer oder andere kooperierende Unternehmen von Großbetrieben. Hinzu kommt, dass heutzutage Betriebe für kooperierende Unternehmen und für Kundinnen und Kunden kaum einschätzbar sind. Notwendig ist somit eine Zusammenarbeit, die Gesundheitsförderung in der Wertschöpfungskette ermöglicht. Dabei geht es darum, die vielfältigen Möglichkeiten der Kooperation zu nutzen, wie etwa Informationsaustausch, Förderung von Transparenz, Beratung und schließlich gemeinsame Maßnahmen. Wenn es gelingt, mit Geschäftspartnern auch bei der Gesundheitsförderung zusammenzuarbeiten, so wird dies die Kooperation generell verbessern. Ein weiterer zu erwartender Effekt ist, dass die Einbeziehung von Kundinnen und Kunden und der Öffentlichkeit in den Präventionsprozess dazu führt, dass das Thema Prävention insgesamt in der Gesellschaft besser verankert wird. Dies kann bei allen Beteiligten ein verstärktes Engagement bewirken, auch hinsichtlich der individuellen Gesundheitsprävention.

Die Prävention entlang der Wertschöpfungskette stellt insofern einen Spezialfall dar, da die Einordnung nach Regionalität oder Branchenspezifität nicht per se erfolgen kann. Dies ist abhängig von der jeweiligen Wertschöpfungskette und den Fragen: Wo wird produziert, wo produzieren die Zulieferer und wo ist die Kundenschaft verortet.

In der nachfolgenden Abbildung ist in Bezug auf Regionalität und Branchenspezifität verdeutlicht, wo die durch die einzelnen Verbundprojekte geförderten Präventionsallianzen eingeordnet werden können. Dieser Überblick kann sehr gerne genutzt werden, um geeignete Anregungen zum Aufbau von eigenen Präventionsallianzen innerhalb dieses Themenheftes zu identifizieren.



### 2.3 Erfolgsfaktoren und mögliche Herausforderungen

Für Präventionsallianzen gibt es eine Reihe von Erfolgsfaktoren, die auch in den Beispielen immer wieder genannt werden. Mit den Erfolgsfaktoren sind Herausforderungen an die Beteiligten verbunden, die nicht ohne weiteres zu bewältigen sind.

#### Präventionsallianzen – Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit

- æ Gemeinsame Ziele
- æ Gemeinsame mentale Modelle von Gesundheit und Gesundheitsförderung
- æ Vertrauenskultur und aktive, aufeinander bezogene Zusammenarbeit
- æ Engagement und Commitment
- æ Schlüsselpersonen für Steuerung und Koordination

Präventionsallianzen können, wie oben beschrieben, verschiedene Mitglieder (wie z.B. Unternehmensgründer/-innen, Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung, Mitglieder von Handwerksbetrieben und Behörden) und damit auch verschiedene Zielgruppen haben. Bei den Unternehmen kann es sich um traditionsreiche familiengeführte Unternehmen oder um Start-ups in unterschiedlichen Phasen handeln. In Start-ups geht es z.B. darum, das Thema Gesundheit bereits in der Gründungsphase einzubeziehen. Bei traditionellen Organisationen kann es darum gehen, betriebliche Gesundheitsförderung einzuführen, zu optimieren oder zu modifizieren. Die Interessen und die ganz konkreten Ziele der Allianzen können je nach Beteiligten unterschiedlich sein. Es wird somit darauf ankommen, die Arbeit in und die Zusammensetzung der Präventionsallianz immer wieder zu überprüfen und ggf. anzupassen.

Eine besondere Herausforderung ist durch die Teilnahme von KMU und besonders auch von Handwerksbetrieben gegeben. Generell zeichnen sich kleine und mittlere Unternehmen, speziell im Handwerk, durch eine größere soziale Dichte, eine Dominanz des operativen Tagesgeschäfts sowie durch die dominierende Rolle des Unternehmers aus. Systematische strategische Entscheidungen (zu denen auch die Einführung neuer 4.0-Technologien und ihre prä-

ventive Arbeitsgestaltung zählen) unterbleiben oftmals und Innovationen sind eher inkrementell und ergeben sich oft intuitiv auf Kundenwunsch. Neben den begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen führt oftmals mangelndes Orientierungswissen zu einem Verzicht, wichtige Standards im Sinne einer Prävention 4.0 einzuführen. Die Expertise bringen z.B. Berater/-innen der intermediären Organisationen mit, jedoch kann die Vielfalt relevanter Themen auch von Beraterinnen und Beratern allein nicht vermittelt werden.

KMU haben nach wie vor Schwierigkeiten, eigenständig ein umfassendes Gesundheitsmanagement zu etablieren, das ein systematisches Vorgehen von der Bedarfsanalyse bis zur Folgeevaluation der Maßnahmen beinhaltet. Zusätzliche Herausforderungen ergeben sich durch die Digitalisierung der Arbeitswelt, die bisherige Verhaltensmuster auflöst und u.a. zu einer enormen Flexibilisierung der Arbeitsformen führt, insbesondere bei der Erreichbarkeit der Beschäftigten.

KMU haben somit häufig begrenzte Ressourcen für Gesundheitsförderung und damit auch für Präventionsallianzen. Gesundheitsbezogene Probleme werden informell gelöst, für eine dokumentierte Aufarbeitung von Erfahrung fehlt die Zeit. Auf der anderen Seite bieten die häufig informellen Lösungen auf direktem Wege, die immer wieder in KMU praktiziert werden, ein erhebliches Innovationspotenzial. Anregungen von den Beschäftigten vor Ort, z.B. bezogen auf arbeitsorganisatorische Veränderungen, können nach direktem Austausch mit der Leitung gehoben werden. Diese Form der Prävention kann auch für andere Organisationen hilfreich sein, deshalb sollte auf sie nicht verzichtet werden. Die Mitglieder von Präventionsallianzen sind somit dazu aufgerufen, die verschiedenen Handlungsbedingungen der Beteiligten zu diskutieren und zu prüfen, ob sich Impulse für die eigenen Handlungsbedingungen ergeben.

Auch eine Beteiligung von Großbetrieben oder Konzernen kann spezifische Herausforderungen mit sich bringen. Die Arbeitsteilung mag hier formalisiert sein, die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen vorgegeben und wenig

variabel. Bürokratische Strukturen können eine besondere Herausforderung für Präventionsallianzen bedeuten. Sie reduzieren die Bereitschaft für offene Diskussionen und für einen problembezogenen Austausch. Sie reduzieren damit auch die Motivation für innovative Lösungen. Für die Beteiligten in Präventionsallianzen ist es somit wichtig, ihre Handlungsmöglichkeiten zu sichern.

In vielen Bereichen ist unsere Arbeitswelt durch Konkurrenz, durch Abhängigkeiten, durch vorgegebene Standards und durch Kostendruck gekennzeichnet. Manche Betriebe sind diesen Merkmalen weniger ausgesetzt als andere; die konkreten Bedingungen, die sich aus den Merkmalen ergeben, mögen unterschiedlich sein. Präventionsallianzen werden besonders dann erfolgreich und nützlich sein, wenn sie trotz dieser Bedingungen kontinuierlich zusammenarbeiten und innovative Lösungen entwickeln, wenn es ihnen gelingt, auch bei hohen Arbeitsanforderungen zu kooperieren, Rückschläge zu ertragen, Desinteresse zu überwinden, Engagement zu erzeugen und zu halten.

### 2.4 Rolle der Wissenschaft

Wissenschaftler/-innen, etwa aus der Arbeitsmedizin, Arbeits- und Organisationspsychologie und Soziologie, können die Arbeit von Präventionsallianzen durch ihre Fach- und Methodenexpertisen bereichern. Relevantes Wissen kann sich auf unterschiedliche Themenfelder beziehen:

#### Wissenschaftliche Expertise für verschiedene Themenfelder

- æ Übergreifende Themen, wie z.B. juristische, gesellschaftliche oder wirtschaftswissenschaftliche Themen. Dazu gehören etwa Mitbestimmung, die Rolle des Betriebsrates in der betrieblichen Schutzpraxis und Gesundheitsprävention, Organisation von Interessen, Beteiligungsansätze für Beschäftigte zur Realisierung gesundheitsgerechter Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, Technikfolgenabschätzung und Technikakzeptanz.
- æ Betriebliche Themen, wie personalwirtschaftliche Planung, Personalentwicklung, Wissen über klassische Gefährdungen (z.B. körperlich

schwere Arbeit, Lärm, Gefahrstoffe), über die zunehmende Bedeutung psychischer Belastungen und über die Folgen von Arbeitsbedingungen für die Gesundheit der Beschäftigten sowie Wissen über Instrumente und gesetzliche Rahmenbedingungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Gefährdungsbeurteilungen, arbeitsmedizinische Vorsorge).

- æ Arbeitsbezogene Themen, die die Arbeitstätigkeit und deren Gestaltung betreffen, wie etwa Ressourcen zur Bewältigung von Belastungen, Autonomie und Handlungsspielräume in der Arbeit, Leistungs politik und permanente Bewährung, eigensinniger Umgang mit Anforderungen in der Arbeit, Motivation und Rollenkonflikte, Führungs- und Sozialkompetenzen, Arbeitsmedizin.

Unabhängig von den einbezogenen Fachdisziplinen zeichnet sich die Zusammenarbeit zwischen Praxis und Wissenschaft dadurch aus, dass der neueste wissenschaftliche Erkenntnisstand in den Präventionsprozess eingebracht wird. Dies ist über ganz unterschiedliche Schritte möglich:

- æ Angebot verschiedener Methoden zur Beschreibung und Analyse von Problemen, der Lösungssuche und Evaluation von Maßnahmenwirksamkeit, Fragebogen- und Leitfadeneentwicklung usw.,
- æ Erhebung, Auswertung und Vergleich betrieblicher Daten, idealerweise unter Bezugnahme auf Referenzkategorien und Referenzwerte aus repräsentativen Branchen- oder Regionalerhebungen, Zeitreihenanalysen,
- æ Durchführung, Auswertung und Aufbereitung von Interviews, Gruppen- und Expertengesprächen,
- æ Einbringen von Projekterfahrungen aus anderen Unternehmens- und Forschungskooperationen,
- æ Vermittlung und Beratung für spezifischen Analyse- oder Gestaltungsbedarf,
- æ Einbringen personeller Ressourcen im Rahmen von Studien-, Abschlussarbeiten, gemeinsam eingeworbener Drittmittel-Projekte o.Ä.,
- æ Vorträge sowie Unterstützung verschiedener Veranstaltungs- und Öffentlichkeitsformate.

## 3 Beispiele aus der Fokusgruppe



Digi-Exist

### 3.1 Wie gelingen Netzwerk-Präventionsallianzen? Das Beispiel Digi-Exist

Im Projekt Digi-Exist wird der Ansatz verfolgt, junge Unternehmen von der Gründung an für das Gesundheitsthema zu sensibilisieren und zu einer gesundheitsgerechten Unternehmensentwicklung zu befähigen. Hierzu soll das Kernangebot – die Online-Plattform zur Prävention und Gesundheitsförderung – durch weitere regionale Präventionsakteure dauerhaft und am Lebenszyklus des Unternehmens orientiert unterstützt werden. Alle Akteure, die junge Unternehmen beginnend in frühen Phasen des Gründungsprozesses und fortgesetzt über die weiteren Entwicklungs- und Wachstumsphasen begleiten und beeinflussen, sind für die Netzwerk-Präventionsallianzen interessant. Dazu gehören z.B. Gründerwerkstätten an den Hochschulen, Inkubatoren und Banken. Später kommen Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Rentenversicherer, die IHK, wirtschafts- und

technologiefördernde Institutionen und ggf. Kooperationspartner wie z.B. Hochschulen hinzu. Im Verbundprojekt wurden Präventionsakteure für das beschriebene Vorgehen sensibilisiert und zur Mitarbeit motiviert. Gemeinsame Interessenschwerpunkte der Akteure wurden ermittelt, Maßnahmen wurden umgesetzt.

Die Einbindung von Partnern, wie z.B. Unternehmensverbänden, in einen Projektbeirat sicherte nicht nur frühzeitig die Einbindung von deren Expertise, sondern ermöglichte auch, den Netzwerk-Gedanken weiter zu entwickeln. Es wurde ein Gesamtüberblick über die Unternehmensentwicklung und die phasenspezifischen Präventionsaufgaben konzipiert und jedem Präventionsakteur entsprechende Informations- und Aufgabenschwerpunkte zugeordnet. Gründerwerkstätten und Vertreter/-innen der Banken, aber auch die IHK stehen am Anfang der Kette und haben vor allem Sensibilisierungsaufgaben. Hier stehen somit die Zusammenhänge von Gesundheit und Unternehmenserfolg im Mittelpunkt. Präventionsaufgaben der Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, aber auch der Unternehmensverbände bestehen dann darin, junge Unternehmen in der gesundheitsförderlichen Unternehmensentwicklung zu unterstützen. Hier stehen Informationen über gute Prozessgestaltung, ressourcenstärkende Führung und konkrete Handlungsfelder eines gesunden Unternehmenswachstums im Mittelpunkt. Rentenversicherer, die den langfristigen Erhalt der Erwerbstätigkeit adressieren, können an den präventiven Verhaltenstrainings anknüpfen und diese auch im Kontext von rehabilitativen Maßnahmen aktualisieren und fortsetzen. Die beschriebene Präventionsallianz stellt für alle Beteiligten eine Win-win-Situation dar: Die Unternehmen profitieren von der fachlichen Expertise, den Netzwerkkontakten und den Vertriebskanälen der Präventionsanbieter. Die Präventionsanbieter selber können unmittelbar ihr Leistungsangebot erweitern und/oder einen weiteren Beitrag zur Stärkung der Unterstützungskultur für junge Unternehmen in der Region leisten.

### Herausforderungen

Die Online-Plattform hat einen hohen Innovationsgrad, die Nutzungsmöglichkeiten reichen von der individuellen Anwendung einzelner der insgesamt 14 Online-Trainings bis zur begleiteten Installation eines Analyse-basierten kompletten BGM-Prozesses im Unternehmen über den Zeitraum eines Jahres. Der Aufbau eines umfassenden BGM-Prozesses und die kontinuierliche Nutzung der Plattform durch die Beschäftigten eines Unternehmens bedarf betriebsinterner Verantwortlicher sowie einer externen Prozessbegleitung, besonders in der Phase der Initiierung. Zudem muss die kontinuierliche Pflege der Plattform finanziert werden. Aus Unternehmenssicht muss sichergestellt sein, dass Unterstützungsangebote der Krankenkassen und der Rentenversicherer kompatibel mit rechtsverbindlichen Arbeitsschutzanforderungen sind und die Akteure widerspruchsfreie Aussagen tätigen. Dies wiederum erfordert einheitliche Ziele, Begrifflichkeiten, Handlungsleitlinien und Qualitätsstandards bei den beteiligten Akteuren. Aufgrund unterschiedlicher Rechtsgrundlagen und Aufgaben und Strukturen der Akteure ist diese Abstimmungsleistung eine große Herausforderung, die derzeit u.a. im Rahmen der nationalen Präventionskonferenz in Angriff genommen wird.



### 3.2 Regionale Vernetzung zur Prävention im Handwerk – das Beispiel e-RegioWerk

Demografischer Wandel und hohe Innovationsanforderungen stellen Handwerksbetriebe vor die Herausforderung, qualifizierte Beschäftigte zu gewinnen, leistungsfähig zu erhalten und Nachwuchskräften attraktivere Arbeitsbedingungen zu bieten. Diese Ziele können durch gesundheitsförderliche Arbeitsprozesse und Bedingungen sowie zielgerichtetes Kompetenz- und Innovationsmanagement erreicht werden, lassen sich aber in kleinbetrieblichen Strukturen des Handwerks schwer realisieren. Hinzu kommen fehlende

bedarfsgerechte Verhaltens- und Verhältnisangebote, die nicht nur die Beschäftigten, sondern auch die Unternehmer/-innen berücksichtigen und die Digitalisierung als Chance nutzen.

Das Verbundprojekt e-RegioWerk setzte genau an dieser Stelle an und förderte die Entwicklung von regionalen Präventionsallianzen auf Grundlage bereits existierender Traditionsnetzwerke des Handwerks, wie z.B. Innungen. Hierfür wurden die regionalen Netzwerke von Betrieben über zuständige Kreishandwerkerschaften mit Präventions- und Weiterbildungsanbietern sowie weiteren Umsetzungspartnern (z.B. Berufsgenossenschaften, Handwerkskammern, Gewerkschaften, Unfallversicherungsträgern) verknüpft und zur Zusammenarbeit angeregt.

Die festen Verbundpartner Universität Hamburg, Technische Hochschule Lübeck, IKK classic, die Kreishandwerkerschaften Köln, Rhein-Erft, Freiburg und Ortenau sowie Team Steffen AG entwickelten gemeinsam ein praxistaugliches Konzept, welches Blended-Learning-Präventionsmaßnahmen mit praktisch anwendbaren Analysetools, Coachings für Betriebsinhaber/-innen und Lebenspartner/-innen sowie Teamentwicklung für Beschäftigte integriert.

Für die Unternehmer/-innen wurde ein Blended-Learning-Coaching zur Verbesserung der Work-Life-Balance und Erholung konzipiert. Diese Maßnahme richtet sich speziell an das Unternehmerpaar und ist insbesondere für Familienbetriebe interessant. Die Präsenzeinheiten werden mit Tele-Coaching und mit Onlinekursen kombiniert, um die ressourcenorientierten Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Für die Beschäftigten wird eine neu entwickelte Prozess- und Teamentwicklung als Präsenzeinheit angeboten, an der der gesamte Betrieb inklusive Betriebsleitung teilnehmen kann. Darüber hinaus können Handwerksbetriebe ein Online-Analysetool zur Messung psychischer Belastungen nutzen, das als Dokumentation für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen anzurechnen ist. Die von e-RegioWerk entwi-

ckelten und erprobten Maßnahmen werden in erster Linie von der IKK classic, dem Hauptpräventionsanbieter des Projektes, in das reguläre BGM-Leistungsangebot aufgenommen und können auch zukünftig von weiteren Handwerksbetrieben deutschlandweit in Anspruch genommen werden.

Die erste Maßnahmenunterbreitung strebte an, Handwerksbetriebe für das Thema Gesundheit zu sensibilisieren und regionale Transferpartner zu einer langfristigen Kooperation anzuregen. Darüber hinaus sollen gemeinsam Strategien und konkrete Folgemaßnahmen überlegt werden, wie Handwerksbetriebe dabei unterstützt werden können, nicht nur vereinzelte Präventionsangebote in Anspruch zu nehmen, sondern den Nutzen von BGM-Maßnahmen über dauerhafte Präventionsallianzen zu erkennen.

Durch die enge Betriebsnähe können insbesondere die Kreishandwerkerschaften auf den verschiedenen Innungsveranstaltungen das Thema Gesundheit einbringen, für Maßnahmen werben und somit die Verbreitung der Präventionsangebote unterstützen. Damit sind die Kreishandwerkerschaften eine wichtige Schnittstelle zwischen den Betrieben, Präventionsanbietern und wissenschaftlichen Partnern, was deren Position in den Präventionsallianzen verstärkt.

Die Kooperation von Wissenschaft und Praxis hat sich dabei als förderlich für die Entstehung von bedarfsgerechten, praxistauglichen und dennoch wissenschaftlich fundierten und erprobten Maßnahmen für das Handwerk erwiesen. Die Interessenvertretungen und Präventionsanbieter sollten dabei voneinander abgrenzbare Kompetenzen einnehmen. Doppelung von Angeboten und damit Wettbewerb verschiedener Institutionen sollten vermieden und stattdessen auf Synergien gesetzt werden, die die Stärken und Expertise der jeweiligen Partner berücksichtigen. Dies treibt die Entwicklung und Implementierung von effektiven und praktikablen Maßnahmen voran, die den Bedürfnissen der handwerklichen Kleinbetriebe entsprechen und eine gute Basis schaffen, den Präventionsge-

danken im Handwerk nachhaltig zu verankern. Dadurch können wiederum neue Netzwerkakteure und Präventionsanbieter für die Präventionsallianzen gewonnen werden.



### 3.3 Gesunde Arbeit in Pionierbranchen: Technologiernetzwerke koordinieren betriebliche Gesundheitsthemen – das Beispiel des GAP-Verbundprojektes

Neue digitale Technologien verändern die Arbeit in allen Industriebranchen. Als Vorreiter sind technologieintensive Unternehmen der Branchen Windenergie, Halbleitertechnik und Photonik besonders gefordert in der Umsetzung von Gesundheitsfragen. Unter den Bedingungen von Fachkräfteknappheit haben Unternehmen dieser Branchen ein Interesse an neuen Strategien zur Bewältigung des besonderen Herausforderungsmixes aus Digitalisierung, veränderten gesundheitlichen Anforderungen an die Beschäftigten sowie einer Steigerung der Unternehmensattraktivität für Fachkräfte.

Mit dem Silicon Saxony, dem OptoNet Thüringen und dem WindEnergy Network Mecklenburg-Vorpommern sowie zwei Pilotunternehmen beteiligten sich Netzwerke am GAP-Projekt, um sich zunehmend zu Präventionsallianzen für die jeweiligen Branchen zu entwickeln. Im Projektverlauf konnten die genannten Praxispartner zusammen mit vier Hochschulpartnern folgende Erkenntnisse zusammentragen und Gestaltungserfahrungen bündeln:

#### Erfahrungen aus dem Projekt

Die zunehmende Digitalisierung und Automatisierung von Fertigungsprozessen führt zu einem Rückgang körperlich schwerer Arbeit. Neben körperlicher Entlastung bleiben klassische körperliche Belastungen jedoch bestehen oder verschieben sich in neue Bereiche (z.B. wird Produktionsarbeit zu Bildschirmarbeit).

Psychische Belastungen nehmen zu, z.B. durch die Abnahme sozialer Beziehungen (wenn Menschen durch Maschinen ersetzt werden) oder die Verschiebung von ausführenden zu überwachenden Tätigkeiten von intransparenten und hochkomplexen Prozessen, durch Informations- und Arbeitsverdichtung sowie durch die Sorge vor individueller Leistungsüberwachung im Zusammenhang mit der umfassenden Erhebung von Prozessdaten.

Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen (GBP) als Ausgangspunkt für die Etablierung gesundheitsförderlicher Arbeitsumgebungen kommt eine zunehmend wichtige Bedeutung zu.

Dabei sollten neben bereits bekannten Aspekten arbeitspsychologischer Modelle (z.B. Handlungsspielraum, Kontrollierbarkeit) auch Bereiche erfasst werden, die mit neuen Technologien verbunden sind und in bisherigen Verfahren eher wenig Berücksichtigung finden: z.B. zeitliche und räumliche Entgrenzung, hohe Informationsmengen, zunehmende Komplexität der Aufgaben, Erfassung personenbezogener Leistungsdaten, lebenslanges Lernen.

Vor allem mit Blick auf Kleinstunternehmen und KMU nimmt die Dringlichkeit zu, bestehende Instrumente der GBP überhaupt zu nutzen. Hier bedarf es einer größeren Unterstützung von Unternehmen bei Auswahl, Einsatz und Auswertung geeigneter Instrumente, z.B. durch die Renten- und Unfallversicherer, Wissenschaft und anderen.

In diesem Zusammenhang übernehmen Präventionsallianzen wie Unternehmensnetzwerke entscheidende Vermittler- und Informationsfunktionen. Sie geben Orientierung über neueste Trends der Technologienutzung und Effekte der Digitalisierung und halten Instrumente und Strategien zur Bewältigung von gesundheitlich beanspruchenden Anforderungen bereit. Langfristig kann eine Un-

terstützung bei der Einwerbung von Präventionsressourcen und bei der Entwicklung von Präventionsstrategien für die Mitgliedsunternehmen erfolgen.

Dazu wurden im GAP-Projekt geeignete Instrumente entwickelt, die eine Anreicherung des Dienstleistungsangebots der Netzwerke um das Thema Gesundheitsprävention erlauben. So entstand eine leicht nutzbare Wissensdatenbank, u.a. mit Anwendungsbeispielen zu „Digitalisierung und Gesundheit“, eine Verzahnung der Gefährdungsbeurteilung (einschließlich eines Fragebogeninstruments zur Ermittlung psychischer Belastungen digitaler Arbeit) mit Qualifizierungsmodulen zu spezifischen Themen (Datenschutz, Kommunikationsworkshops) sowie eine netzwerk-spezifische Kommunikationsplattform.

Mit den drei Mitgliederbefragungen innerhalb der Unternehmensnetzwerke sei noch auf ein wichtiges Erfolgskriterium für branchenspezifische Präventionsallianzen hingewiesen. Die Erhebungen gaben Aufschluss über zentrale Handlungsfelder und Informationsbedarfe. So wurden vorhandene BGM-Strukturen und weiterer BGM-Bedarf bei den Mitgliedsunternehmen eines Windenergienetzwerkes aufgenommen, sodass ein Arbeitsschutz jenseits von Plakat-Kampagnen gestaltet werden kann. Beispielsweise wurden durch die Befragungen Inhalte für die Aus- und Weiterbildung identifiziert, die zentral für die Offshore-Arbeit und ihre Gesundheitsbedingungen sind, bisher aber kaum berücksichtigt waren. Dazu gehören der Umgang mit Wind und Wetter, mit Stress, mit der Arbeitssituation weit von Zuhause entfernt und wenig Privatsphäre genauso wie Katastrophenszenarien (Sturm, Seenotrettung) und der Einsatz neuer Technologien (Drohnen, Kommunikationsnetze, mobile Geräte). Bildungsträger nehmen nun innerhalb der Präventionsallianz des Netzwerkes eine Schlüsselrolle ein, weil die Unternehmen hier alle relevanten Themen für einen Großteil ihrer Beschäftigten verbindlich adressieren können.



### 3.4 Verschiedene Unternehmen, verschiedene Präventionsallianzen – Beispiele aus dem Verbundprojekt GESIOP

In Bezug auf das Thema Präventionsallianzen stehen im Projekt GESIOP zwei verschiedene Ansätze im Vordergrund, welche sich aus den individuellen Rahmenbedingungen der jeweiligen Beteiligten ableiten. Zum einen geht es um den Austausch zu Themen der Gesundheitsförderung zwischen verschiedenen Unternehmen einer Region und zum anderen soll dieser Austausch innerhalb von Geschäftsbeziehungen gefördert werden.

#### Teilprojekt: „Gesundheitsmanagement für eine starke Region“

Im Jahr 2016 hat die BAUR-Gruppe, Spezialist für Online-Handel und Dienstleistungen und größter Arbeitgeber am Obermain, gemeinsam mit anderen Unternehmen sowie Kommunen, Landratsamt und sozialen Partnern den „Verantwortungs-Kompass Obermain Jura“ ins Leben gerufen. Ziel ist die gemeinsame Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Stärkung der Attraktivität der Region. Eines der wichtigsten Handlungsfelder ist „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“. Hierzu wurde in der Analysephase ein besonderer Bedarf für flexible Kinderbetreuung festgestellt – zu Randzeiten, in Notfällen und in den Ferien. Gemeinsam mit dem Bayerischen Roten Kreuz Lichtenfels wurde daraufhin ein Elternnetzwerk gegründet. In einem ersten Schritt werden Babysitter, Tageseltern und Leihgroßeltern ausgebildet und vermittelt, eine Vor-Ort-Betreuung zu Randzeiten ist im Aufbau. Daneben wurde eine Sprechstunde für Pflege und Kinderbetreuung im Unternehmen eingerichtet, die allen Bürgerinnen und Bürgern der Region offensteht. Unter dem Motto „Hilfe zur Selbsthilfe“ unterstützen sich die Eltern auch gegenseitig – regelmäßige Treffen, Eltern-Kind-Angebote und Gruppen in den sozialen Medien fördern den Austausch. Die Arbeitgeber der Region können ebenfalls Mitglie-

der werden und damit die Leistungen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung stellen. Im Rahmen des GESIOP-Projekts werden weitere Maßnahmen entwickelt, welche dann auch in das Netzwerk integriert werden.

#### Erfahrungen aus diesem Teilprojekt

- æ Im ländlichen Raum sind Sozialangebote in geringerer Form vorhanden und regional sehr unterschiedlich verteilt, auch die Personalressourcen der sozialen Partner sind knapp.
- æ Besonders wichtig für eine gelungene umfassende Prävention ist daher die kluge Vernetzung und Vermarktung der bestehenden Angebote, offline und online.
- æ Oftmals sind funktionierende Familien- und Nachbarschaftsstrukturen vorhanden; ehrenamtliches Engagement und Vereinsleben sind intakt – dies kann genutzt werden.
- æ Bei der Wahl des Arbeitgebers spielt die Attraktivität der Region eine immer größere Rolle – gerade für Unternehmen im ländlichen Raum ist dies Herausforderung und zugleich Chance. Unternehmen können als Treiber für die Entwicklung und Umsetzung von Präventionsangeboten genutzt werden und gleichzeitig Multiplikatoren für bestehende Präventionsangebote sein – eine Win-win-Situation für die ganze Region.

#### Teilprojekt: „Vertragspartner: Ressourcen zur Gesundheitsförderung gemeinsam nutzen“

Der Praxispartner tegut... gute Lebensmittel hat sich in diesem Vorhaben einen erweiterten Austausch von Ressourcen (z.B. Weiterbildungen, Workshops) mit seinen Marktinhaberinnen und -inhabern zum Ziel gesetzt. Insbesondere sollen die internen Angebote zur Gesundheitsförderung der tegut...-Zentrale stärker für die Marktinhaberinnen und -inhaber nutzbar gemacht werden. Um dies zu unterstützen, wurde im Verbundprojekt ein Workshop zum Thema „Grundlagen betrieblicher Gesundheitsförderung“ konzipiert, welcher mit einer Gruppe von Marktinhaberinnen und -inhabern durchgeführt wurde.

#### Erfahrungen aus diesem Teilprojekt

- æ Der Austauschbedarf zwischen den Marktinhaberinnen und -inhabern zu eigenen Erfahrungen im Rahmen von Gesundheitsthemen erwies sich als sehr groß. Daher wäre zu überlegen, vorhandene Kommunikationswege (z.B. Austausch über Plattformen, persönlicher Austausch) stärker zu nutzen bzw. neue zu schaffen, um einen regelmäßigen Austausch zu Gesundheitsthemen zu etablieren. Ein solcher Austausch sollte durch Strukturen unterstützt werden, welche sich einfach in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Darüber hinaus sollte ein wechselseitiger Austausch zu Gesundheitsthemen zwischen den Marktinhaberinnen und -inhabern, aber auch zwischen ihnen und der tegut...-Zentrale, stattfinden.
- æ Ganz allgemein können Geschäftsbeziehungen einen Belastungsfaktor für Allianzen zur Gesundheitsförderung darstellen (z.B. durch die bestehenden Abhängigkeiten). Daher ist sicherzustellen, dass andere dringlichere Themen einen konstruktiven Austausch nicht überschatten.
- æ Die Marktinhaberinnen und -inhaber haben im Vorfeld an einer Befragung teilgenommen. Die Auswertungen dieser zeigten, dass ein zusätzliches Engagement im Bereich Gesundheitsförderung, also über Arbeitssicherheit hinaus, mit dem Commitment gegenüber tegut... einhergeht – je größer das Commitment, desto größer das Engagement. Eine gute Beziehungsqualität stellt dementsprechend eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen von Präventionsallianzen zwischen Vertragspartnern dar.

### Prävention 4.0

#### 3.5 Präventionsallianzen durch bewährte Aktionsbündnisse – das Beispiel Prävention 4.0

Das Verbundprojekt Prävention 4.0 wurde bereits frühzeitig von Präventionsallianzen der Offensive Mittelstand unterstützt. Die Offensive Mittelstand (OM) entstammt einer Initiative von

INOA – Initiative Neue Qualität der Arbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS). Sie umfasst etwa 400 Partner wie Sozialpartner, Fachverbände, Ministerien, Unfallversicherungsträger, Krankenkassen, Hochschulen und Institute, die konsensorientiert mit dem Ziel zusammenarbeiten, die Qualität der Arbeit, die Prävention, die Gesundheit, die Vielfalt und Chancengleichheit des Mittelstandes zu fördern. Durch die gemeinsame Erarbeitung von Unterstützungsinstrumenten entsteht ein von allen getragener Praxisstandard. Durch die breite Akzeptanz der OM-Partner untereinander ist das Verbundprojekt in der Lage, die zahlreichen Transferkanäle der Offensive Mittelstand zu nutzen und dadurch bundesweit eine große Anzahl kleiner und mittlerer Unternehmen zu erreichen. Die zahlreichen lokal verorteten regionalen Netzwerke der OM unterstützen diesen Transfer zusätzlich. So können Initiativen gezielt miteinander vernetzt werden, ressourcenverschwendende Parallelstrukturen werden vermieden.

Erfolgsfaktoren für Präventionsallianzen im Allgemeinen sowie für die betriebliche Arbeit generell:

- æ Zielgruppengerechte Vorgehensweise: Generelle Vorgehensweise und Konzepte müssen auf die speziellen Bedürfnisse der kleinen Betriebe angepasst werden.
- æ Erfolgversprechend sind Netzwerke und Allianzen besonders dann, wenn sich hier Akteure unterschiedlicher Herkunft zusammenfinden. Durch solche Netzwerke werden KMU gefördert und ihnen wird so geholfen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. So können Unternehmen ihre Prozesse präventiv und innovativ gestalten. Diese Netzwerke können branchenübergreifend oder branchenspezifisch ausgerichtet sein.

- æ Im Rahmen einer Präventionsallianz könnten im Betrieb Case Manager etabliert werden, die als Koordinator/-in oder Netzwerkmanager/-in fungieren. Alle Case-Manager/-innen haben ihre eigenen Beratungskompetenzen, zu denen sie den Betrieb beraten können.

Durch ein Beratungsnetzwerk kennen die Case-Manager/-innen Ansprechpartner für Fälle, die nicht in das persönliche Portfolio fallen, und können entsprechend weiter vermitteln. Hier sollte auf bereits existierende Strukturen zurückgegriffen werden, um den Aufbau von Parallelstrukturen zu vermeiden.

- æ Im Bereich der Umsetzung der Maßnahmen spielen oftmals mangelnde Ressourcen eine Rolle: Kostenintensive Maßnahmen oder Maßnahmen, die aufgrund zu geringer Teilnahmezahlen nicht zustande kommen, kann ein Betrieb alleine nicht umsetzen. Das Konzept einer Präventionsallianz in Form von Betriebsnachschaften kann Abhilfe schaffen. Das in anderen Projekten erprobte Konzept der Betriebsnachschaften fasst unterschiedliche Betriebe mit identischen Problemlagen zusammen, die dann gemeinsam auf Ressourcen zurückgreifen können. Ursprünglich war bei der Umsetzung von präventiven Maßnahmen in solchen Betriebsnachschaften die räumliche Nähe eine Grundvoraussetzung. Durch die neuen Möglichkeiten der digitalen Transformation ist es allerdings auch denkbar, dass es Formen von „digitalen Betriebsnachschaften“ gibt, die verschiedene Maßnahmen auch mit räumlich getrennten Betrieben gemeinsam durchführen.



#### 3.6 Präventionsallianzen mit Klein- und Mittelbetrieben – das Beispiel RegioKMUnet

Eine wesentliche Wirkung von Präventionsallianzen im Projekt RegioKMUnet (vgl. Abschnitt 3.2.) besteht in der veränderten Haltung der Unternehmen zum Thema BGM bzw. insbesondere psychischen Belastungen. Auch wenn der Zusammenschluss auf Basis ähnlicher Intentionen geschah, haben sich erst über die Projektlaufzeit ein gemeinsames Verständnis und daraus eine positive Verstärkung entwickelt. Den Unternehmensvertreterinnen und -vertretern

wurde ihre eigene Rolle bewusst gemacht und im Austausch mit anderen die Möglichkeiten und Grenzen aufgezeigt. Über den Vergleich mit anderen Unternehmen und über gemeinsame Probleme konnte auch der Standpunkt gegenüber der jeweiligen Geschäftsleitung besser vertreten werden, sofern diese nicht direkt beteiligt war. So gab es zu Projektbeginn z.B. bereits in einigen Unternehmen eine angestellte Person, die für das BGM zuständig war. Dies haben sich weitere Unternehmen zum Beispiel genommen. Auch eine realistische Erwartungshaltung nach der Investition in das BGM konnte verbreitet werden. Natürlich gab es ebenfalls auf operativer Ebene einen Austausch zur Durchführung von Beschäftigtenbefragungen und Maßnahmen.

Die Präventionsallianz im Projekt RegioKMUnet wurde gebildet, um es KMU zu erleichtern, ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement zu etablieren. Dabei versammelten sich die Verantwortlichen der Betriebe sowie die Betriebsärztinnen und -ärzte und die Projektleitung der Universität Erlangen-Nürnberg zu vierteljährlichen Netzwerksitzungen, die rotierend von den teilnehmenden Unternehmen ausgerichtet und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Universität Erlangen-Nürnberg moderiert wurden. Ein großes Interesse der Unternehmen bestand dabei in der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, die im überwiegenden Fall auch der Auslöser für die Teilnahme am Projekt war, ebenso wie die im Folgeschritt durchgeführten Maßnahmen. Durch die Teilnahme am Projekt und die Projektinhalte war bereits eine positive Grundhaltung und damit eine gemeinsame Intention der Unternehmensvertreter/-innen zum Thema BGM vorhanden. Die Herausforderung bestand am Anfang darin, die gemeinsame Problemlage zu erkennen und einen aktiven Austausch anzuregen. Bei den ersten Sitzungen war es hilfreich, sich durch die stattfindenden Betriebsbegehungen besser kennenzulernen und Berührungspunkte abzubauen. Ebenfalls war es von Vorteil, dass alle Unternehmen bei sich Handlungs- bzw. Nachholbedarf im Bereich der (psychischen) Gesundheit in ihrem Unterneh-

men sahen und dennoch bereits von ersten BGM-Erfahrungen berichten konnten. Die Moderation der Universität Erlangen-Nürnberg konnte außerdem dazu beitragen, dass die Unternehmensvertreter/-innen sich ihrer Gemeinsamkeiten bewusst wurden. Weniger gut hat die Beteiligung der Betriebsärztinnen und -ärzte funktioniert: Nur wenige erschienen zuverlässig zu jeder Netzwerksitzung, die meisten waren nur sporadisch oder nie dabei.

Im weiteren Verlauf des Projekts tauschten sich die Unternehmensvertreter/-innen zu den innerbetrieblichen Herausforderungen der Beschäftigtenbefragungen (Kommunikation und Beteiligung, Maßnahmenentwicklung) aus und fanden weitere gemeinsame Interessensgebiete. Die Vernetzung ging dabei über Fragen des BGM hinaus und wird auch daran deutlich, dass die teilnehmenden Betriebe die Präventionsallianz auch nach Ablauf des Projektes aufrechterhalten möchten.



### 3.7 Präventionsallianzen zur Verknüpfung von Gesunder Arbeit und ökologischer Innovation – das Beispiel NaGut

Bei der Partnerschaft „Umwelt Unternehmen“ handelt es sich um ein regionales und branchenübergreifendes Netzwerk mit ca. 200 umweltorientierten Unternehmen in Bremen. Im NaGut-Projekt wurde zwischen der Netzwerkkoordination, den institutionellen Schlüsselakteuren des regionalen Netzwerks (wie Handelskammer und Handwerkskammer) und den Forschungspartnern als gemeinsames Projekt eine Broschüre mit betrieblichen Praxisbeispielen zur Verknüpfung von guter und gesundheitsförderlicher Arbeit mit ökologischen Neuerungen erstellt. Das Interesse der Schlüsselakteure bestand darin, im Netzwerk ein über ökologische Nachhaltigkeit hinausreichendes integratives Nachhaltigkeitsverständnis zu fördern. Das gemeinsame Projekt diente dazu, die Mitgliedsunternehmen stärker für Zusammenhänge zwi-

schen guter und gesunder Arbeit sowie ökologischer Innovationen zu sensibilisieren.

Vorgehensweise: Nach der Klärung des gemeinsamen Vorhabens sondierte die Netzwerkkoordination Mitgliedsunternehmen, welche die Entwicklung ökologischer Innovationen mit einer Verbesserung der Arbeitsqualität bzw. des Arbeits- und Gesundheitsschutzes verbanden. In diesen Unternehmen führten die Forschungspartner/-innen leitfadengestützte Interviews zu Fallbeispielen guter Praxis der Verbindung von „Arbeit und Ökologie“ durch, die für die Broschüre als verdichtete Fallbeispiele aufbereitet wurden. Die Broschüre verdeutlicht unterschiedliche Zugänge und Ansätze zur Verbindung von guter und gesunder Arbeit mit ökologischen Innovationen. Hierzu zwei Beispiele:

- æ Ein Kleinunternehmen des Friseurhandwerks verzichtete auf umwelt- und gesundheitsgefährdende Substanzen (z.B. Ammoniak), um Hauterkrankungen bzw. Kontaktallergien bei Beschäftigten zu vermeiden. Zudem wurden Hocker und Fußbodenbeläge ergonomisch gestaltet.
- æ Ein mittelständisches Unternehmen der IT-Wirtschaft nutzt in der Zusammenarbeit mit asiatischen Lieferanten Social-Compliance-Audits, um die Lieferanten mit Blick auf grundlegende Arbeits-, Arbeitsschutz- und Sozialstandards hin zu bewerten und mit den Lieferanten konkrete Verbesserungen der Arbeitsqualität zu vereinbaren.

Die Broschüre steht als Download auf der Webseite bereit: <https://www.nagut.uni-bremen.de>.

Vorteile: Unternehmen erkennen, wie sie ökologische Innovationen mit Verbesserungen der Arbeitsqualität bzw. gesundheitsförderlicher Arbeit verbinden können. Das NaGut-Beispiel zeigt, dass Kooperationsprojekte auch in regionalen Netzwerken ohne ausdrücklichen Präventionsbezug Lern- und Innovationsprozesse in Richtung gesundheitsförderlicher Arbeit auslösen können.

### Erfolgsfaktoren aus der Netzwerkkoope-ration

Zunächst setzt eine thematische Öffnung existenter Netzwerke voraus, dass Präventionsthemen anschlussfähig an die Ziele und Primäraufgaben regionaler Netzwerke sind. Um Präventionsthemen in solche Netzwerke einzubringen, ist für externe Akteure ein Vertrauensaufbau zu Netzwerkkordinatorinnen und -koordinatoren als Schlüsselakteure bedeutsam.

Wichtig ist es, die Zusammenarbeit in konkreten und überschaubaren Projekten zu gestalten: Diese sind ein Test- und Erprobungsfeld für die Integration neuer Themen, das begrenzte Ressourcen bindet und mit überschaubaren Kooperationsrisiken verbunden ist. Es empfiehlt sich, Projekte zu entwickeln, die allen Beteiligten Vorteile bieten, und den Kooperationserfolg in Netzwerkgruppen bzw. in der regionalen Öffentlichkeit zu verbreiten. Eine Verstärkung von Präventionsvorhaben kann durch gemeinsame Anschlussprojekte zwischen externen Präventionspromotoren und Netzwerkakteuren sowie durch eine Integration von Präventionsthemen in die Regelkommunikation regionaler Netzwerken erfolgen.

Bei leerem Warensch  
ist Taste gesper  
Dann andere Sorte v  
r Geldrückgabeknopf

## 4 Fazit: Präventionsallianzen als Gestaltungschance

Die Entwicklung von Präventionsallianzen innerhalb verschiedener BMBF-geförderter Verbundprojekte zeigt, dass durch die Zusammenarbeit in Netzwerken Instrumente entwickelt werden können, die für Prävention unter Bedingungen der zunehmenden Digitalisierung der Arbeit, des demografischen Wandels sowie der globalen Arbeitsteilung geeignet sind. So lassen sich auf der Grundlage eines erweiterten Erfahrungsaustauschs und Wissenstransfers gemeinsame Handlungsfelder, Interventionsansätze sowie präventive Potenziale – beispielsweise von technischen oder arbeitsorganisatorischen Neuerungen – identifizieren. Zugute kommt dieser Form des Netzwerkens, dass sie im Rahmen der deutschen Gesetzgebung explizite Berücksichtigung findet: Das Präventionsgesetz erlaubt eine Förderung der Verbesserung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes, wenn sie im Rahmen von Allianzen entwickelt und von Krankenkassen moderiert werden.

Im Rahmen der Fokusgruppe „Präventionsallianzen“ hatten die Verbundprojekte ein Forum, um die Charakteristika solcher Netzwerkstrukturen herauszuarbeiten und auch ihre Möglichkeiten und Grenzen zu reflektieren. Wichtig für den Erfolg von Präventionsallianzen sind nicht materielle Anreize. Wichtig ist vielmehr kooperatives Handeln innerhalb von Betrieben, Branchen oder Regionen. Grenzüberschreitungen in verschiedene Richtungen sind notwendig. Unterschiedliche Formen von Präventionsallianzen lassen sich gut voneinander unterscheiden. In der weiteren Forschung können künftig systematisch Erfolgsfaktoren und Hemmnisse spezifiziert werden. In Ansätzen wurden solche Faktoren innerhalb der Fokusgruppe „Präventionsallianzen“ identifiziert.

Aus den Projekt-Beispielen lassen sich ebenfalls Gemeinsamkeiten im Sinne von Lernerfahrungen destillieren. Beispielhaft sei hier genannt, dass durch Präventionsallianzen Hemmschwellen zur Kooperation gesenkt werden. Ebenso können Best-Practice-Fälle leichter ausgetauscht und verbreitet werden. Psychische Belastungen werden dauerhaft zum betrieblichen Thema gemacht. Aktuelle Erfahrungen und Informationen zum Technikeinsatz werden durch das Gesundheitsthema nicht entkoppelt von Wandlungsprozessen der Arbeit. Die Humanisierungs- und Gestaltungsperspektive bekommt (wieder) einen höheren Stellenwert.

### Grenzen der vernetzten Präventionsarbeit

Nichtsdestotrotz kann man angesichts der positiven Erfahrungen, die im Rahmen eines Forschungsprogramms des BMBF gemacht wurden, nicht die Augen vor den Problemen in der Praxis verschließen. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz hat in vielen Betrieben angesichts vorrangiger Markt- und Wettbewerbsanforderung, Globalisierungs- und Kostendruck, Abhängigkeiten innerhalb der Wertschöpfungsketten, schwacher betrieblicher Arbeitsschutzakteure und Mitbestimmungsstrukturen usw. einen schweren Stand. Präventionsallianzen können keine Kompensation für fehlende oder unvollständige Gefährdungsbeurteilungen, für die Ignoranz gegenüber psychischen Belastungen und Gefährdungen oder für eine unausgewogene Implementierung von Verhaltens- vs. Verhältnisprävention darstellen.

Den Allianzen kann eine stärkere Rolle zukommen, wenn sie politisch gestaltet und ressourcenseitig aufgewertet werden. Zur politischen Gestaltung gehört die Aufwertung der Interessen der Beschäftigten. Um Gesundheitsförderlichkeit von Arbeit gerecht zu werden, ist es erforderlich, Interventionsmöglichkeiten von Interessenvertretungen und Mitbestimmungsakteuren verstärkt zu nutzen. Zur ressourcenseitigen Aufwertung gehört, die Förderung der Prävention in der Arbeitswelt zu erweitern. Die

Bereitstellung von Erfahrungs- und Gestaltungswissen darf nicht an die Exklusivität der Mitgliedschaft in Allianzen gebunden sein. Anreize zur Kooperation über die Allianznetzwerke hinaus können hier helfen, ebenso wie eine Förderung zur Institutionalisierung solcher Netzwerkstrukturen.

Die kommenden Jahre werden zeigen, ob die ersten Versuche von Präventionsallianzen über die Projektförderung hinaus Bestand haben können. Worauf die Erfahrungen aber auf jeden Fall verweisen, ist, dass ein Bedarf besteht: Mehr Prävention ist nötig! Für die Gestaltung einer menschengerechten Zukunft der Arbeitswelt braucht es ganzheitliche, kooperative, vorausschauende und nachhaltige Handlungsansätze, die in den Arbeitsalltag integriert sind und die eine zukunftsorientierte Arbeitsgestaltung unterstützen. Vernetzte Vorsorgestrukturen, wie die der Präventionsallianzen, sind hier ein lohnenswerter Ansatz.



# 5 Autorinnen und Autoren



Der vorliegende Text wurde von den Autorinnen und Autoren gemeinsam erstellt und von der Redaktionsgruppe überarbeitet. Die Abschnitte zu den Beispielen aus den Fokusgruppen stammen von den Autorinnen und Autoren aus den jeweiligen Verbundprojekten.



Prof. Dr. Eva Bamberg, Universität Hamburg, Institut für Psychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie, ist gemeinsam mit Grit Tanner Leiterin des Projektes GESIOP. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Arbeit und Gesundheit und Veränderungsprozesse in Organisationen. [bamberg@uni-hamburg.de](mailto:bamberg@uni-hamburg.de)



Prof. Dr. Antje Ducki ist Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Beuth Hochschule für Technik Berlin. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Arbeit und Gesundheit, Gender und Gesundheit, Mobilität und Gesundheit, Stressmanagement, Betriebliche Gesundheitsförderung, digitale Gesundheitsförderung und Prävention. [ducki@beuth-hochschule.de](mailto:ducki@beuth-hochschule.de)



PD Dr. Guido Becke, Arbeits- und Sozialwissenschaftler, ist Forschungsleiter am Institut Arbeit und Wirtschaft der Universität Bremen und Koordinator des Pilotprojekts „NaGut – Nachhaltig Gut Arbeiten. Arbeit und Ökologie ganzheitlich verbinden – Innovationsfähigkeit stärken“. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Arbeit und Nachhaltigkeit, Arbeit und Gesundheit sowie betriebliche Veränderungsprozesse. [becke@uni-bremen.de](mailto:becke@uni-bremen.de)



Dr. phil. Thomas Engel ist Verbundkoordinator des Projektes GAP am Institut für Soziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Arbeit, Digitalisierung, Beschäftigung, industrielle Beziehungen, Gesundheit, Pflege, Gesundheitswirtschaft, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Prekarität, Mitbestimmung, Partizipation und Beteiligung von Beschäftigten. [thomas.engel@uni-jena.de](mailto:thomas.engel@uni-jena.de)



Dr. Christine Busch ist Verbundkoordinatorin und Projektleiterin im Verbundprojekt e-Regio-Werk und in der Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Hamburg tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind psychische Gefährdungsbeurteilung und Betriebliche Gesundheitsförderung schwer zu erreichender Zielgruppen, wie Unternehmer und Beschäftigte in Kleinbetrieben. [christine.busch@uni-hamburg.de](mailto:christine.busch@uni-hamburg.de)



Wolfgang Fischmann, M.A., ist Leiter des Bereichs Public Health am Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und Leiter des Forschungsprojekts RegioKMUnet. Seine Forschungsschwerpunkte sind Betriebliches Gesundheitsmanagement, Unternehmensnetzwerke zur Gesundheitsförderung, psychische Belastungen am Arbeitsplatz und Gefährdungsanalysen psychischer Belastungen. [wolfgang.fischmann@fau.de](mailto:wolfgang.fischmann@fau.de)



Dr. phil. Stephanie Drössler, Dipl.-Psych., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut und Poliklinik für Arbeits- und Sozialmedizin der Medizinischen Fakultät der TU Dresden. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Prävention psychischer Gesundheit in der (sich wandelnden) Arbeitswelt, Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Pflege, Durchführung systematischer Reviews in verschiedenen Themenbereichen. [stephanie.droessler@uniklinikum-dresden.de](mailto:stephanie.droessler@uniklinikum-dresden.de)



Andreas Ihm ist als wissenschaftlicher Mitarbeiter am itb seit 2012 beschäftigt. Er leitet den Forschungsbereich Arbeitsgestaltung. Seine Themenschwerpunkte sind Digitalisierung, demografische Wandel und Diversity Management im Handwerk. [ihm@itb.de](mailto:ihm@itb.de)



Eva Kuhn ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Geschichte und Ethik der Medizin der Technischen Universität München. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Ethik der betrieblichen Gesundheit, Digitalisierungsethik und Public-Health-Ethik. [eva.kuhn@tum.de](mailto:eva.kuhn@tum.de)



Michael Röthel ist Berater für Corporate Responsibility und Leiter der Weiterbildung zum „Corporate Responsibility Manager“ der Universität Bayreuth. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Strategie & Kommunikation, Lieferkette und Multi-Stakeholder-Projekte. Er begleitet die BAUR-Gruppe im Projekt GESIOP. [michael.roethel@philosophy-economics.de](mailto:michael.roethel@philosophy-economics.de)



M.Sc. Yanina Mallok ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Psychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Hamburg. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind regionale Netzwerkarbeit und Präventionsallianzen. [yanina.mallok@uni-hamburg.de](mailto:yanina.mallok@uni-hamburg.de)



Dr. Grit Tanner ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Psychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Hamburg und gemeinsam mit Eva Bamberg, Leiterin des Projektes GESIOP. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Arbeit, Erholung und Wohlbefinden, Auswirkungen von Corporate Social Responsibility auf Beschäftigte und Veränderungsprozesse in Organisationen. [grit.tanner@uni-hamburg.de](mailto:grit.tanner@uni-hamburg.de)



Dr. phil. Holger Muehlan, Dipl.-Psych. Dipl.-Soz., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Gesundheit und Prävention, Institut für Psychologie der Universität Greifswald. Seine Arbeitsschwerpunkte sind mobiles Gesundheitsmonitoring, präventive Potenziale der Digitalisierung, Messung von Gesundheitsindikatoren und Lebensqualität sowie Determinanten der Nutzung und psychosoziale Auswirkungen neuer Gesundheitstechnologien. [holger.muehlan@uni-greifswald.de](mailto:holger.muehlan@uni-greifswald.de)



Dr. rer. nat. Jan Vitera ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der AG Digitalisierung, Gesundheit & Arbeit, Lehrstuhl Gesundheit & Prävention, Institut für Psychologie, Universität Greifswald. Seine Arbeitsschwerpunkte sind technologische, organisationale und personelle Veränderungen im Zuge der Digitalisierung, Arbeit & Gesundheit in NewWork-Unternehmen. [jan.vitera@uni-greifswald.de](mailto:jan.vitera@uni-greifswald.de)



Marie Louise Posdich (M.A.) ist Referentin für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg und koordiniert die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Projekt MEGa. [marielouise.posdich@psychologie.uni-heidelberg.de](mailto:marielouise.posdich@psychologie.uni-heidelberg.de)



Amanda Voss, M.A. Soziologie, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut und Poliklinik für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Arbeitsgruppe „Public Health“. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind psychische Belastungen im Arbeitskontext und Arbeit 4.0. [Amanda.Voss@fau.de](mailto:Amanda.Voss@fau.de)





præview