



Kooperationen und Netzwerke im Arbeitsschutz – Erfahrungen aus 25 Jahren

187. Sicherheitswissenschaftliches Kolloquium am 09. Mai 2025

Dr. Kai Seiler
Ministerialdirigent
Abteilungsleiter Arbeit

Gliederung

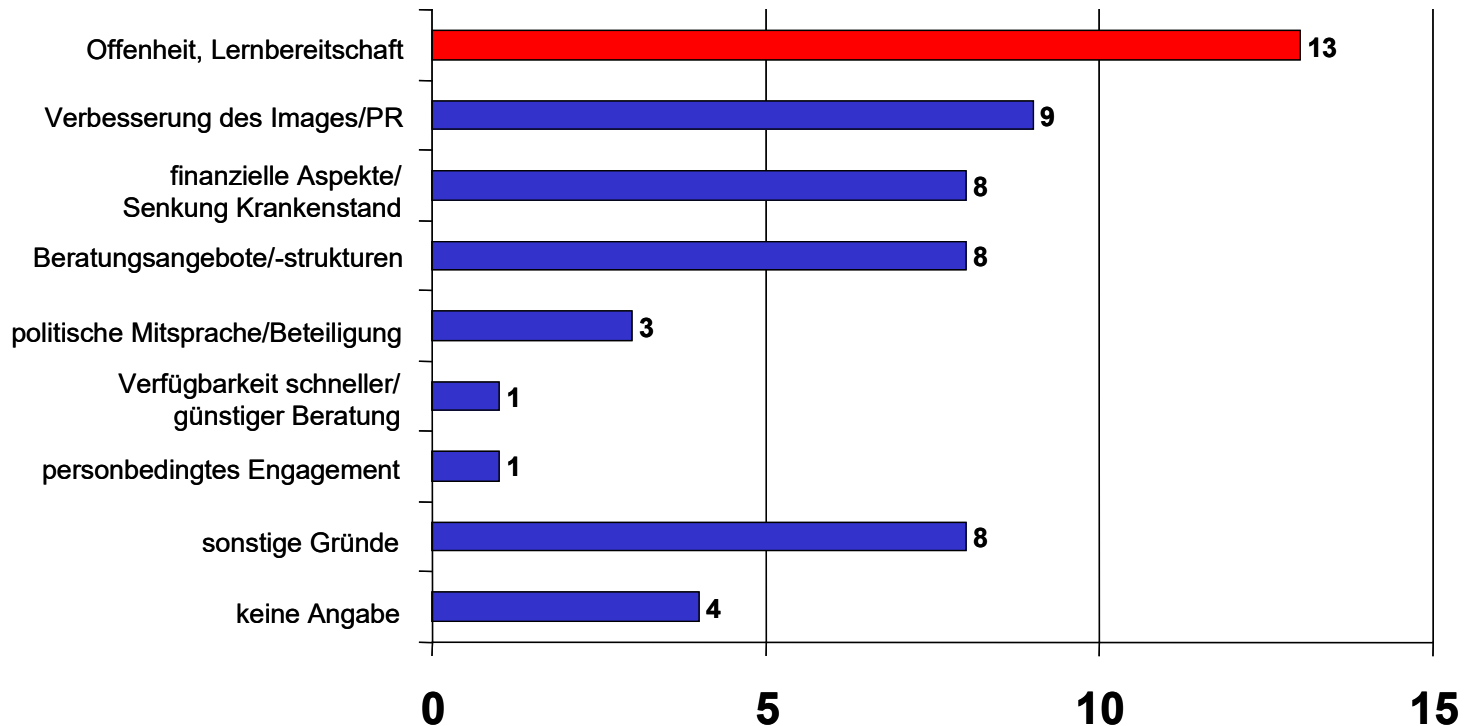
- Kooperationen und Netzwerke als (neue) Form der Governance
- Anwendungsforschung
- Erfahrungen aus dem Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit
- Beispiele überdauernder Netzwerke
- Ausblick



Kooperationen und Netzwerke als (neue) Form der Governance

- Seit den 1990er Jahren verstärktes Phänomen auch in staatlichen bzw. halbstaatlichen Zusammenhängen
- Synergieerwartungen durch neue Kooperationsformen, u.a.:
 - besserer und breiterer Informationsaustausch
 - Ressourcenschonung durch gemeinsame Nutzung/Entwicklung
 - erhöhte Innovationskraft
 - Stärkung kleinerer Organisationen durch Unterstützung und Mitwirkung

Kooperationen und Netzwerke als (neue) Form der Governance



Gründe für die Netzwerkbeteiligung (SABMANNSHAUSEN, RODOULI, LANG, TIELSCH, SEILER, 2004), n = 28 (Mehrfachnennungen)

Kooperationen und Netzwerke als (neue) Form der Governance

- Seiler, Rodouli & Müller konnten für 2003 bereits ermitteln, dass nahezu ein Drittel aller Staatlichen Arbeitsschutzbehörden in Deutschland in Netzwerke eingebunden ist, mit z.T. sehr unterschiedlichen Kooperationszielen.
- Der Bund (insbesondere das BMBF sowie das BMAS) entwickelten über Projektförderungen in den letzten drei Jahrzehnten vielfältige Netzwerkaktivitäten.



Kooperationen und Netzwerke als (neue) Form der Governance

- Neben positiven jedoch auch immer wieder negative Erfahrungen bzw. Scheitern von Kooperationsnetzwerken durch z.B.:
 - hohen Koordinationsaufwand
 - Interessenskonflikte zwischen Partnern
 - Verlust von Autonomie
 - Datenschutz- und Vertraulichkeitsrisiken
 - Ungleichgewicht in der Mitwirkung/Beteiligung
- Seit Ende der 1990er Jahre verstärkt sozialwissenschaftliche und wirtschaftswissenschaftliche Forschung zu Netzwerken; 2004 in der Dissertation von Seiler speziell zum Anwendungsfeld Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit



Anwendungsforschung

- Die sozial- und wirtschaftswissenschaftlich orientierte Forschungspraxis zur interorganisationalen Kooperation und Netzwerken erweist sich immer noch als *äußerst heterogen im Hinblick auf die zugrunde gelegten Methoden, Theorieentwicklungen und praktischen Empfehlungen* – das stellte Seiler bereits in seiner Dissertation (2004) fest.
- Einen ähnlich umfassenden, systematischen und forschungsorientierten Blick auf Kooperationen und Netzwerke im Arbeitsschutz hat es seitdem nicht mehr gegeben, jedoch einige (evaluationsbezogene) wissenschaftliche Begleitungen von Netzwerken.

Anwendungsforschung

Interorganisationale Netzwerke sind durch folgende Merkmale gekennzeichnet

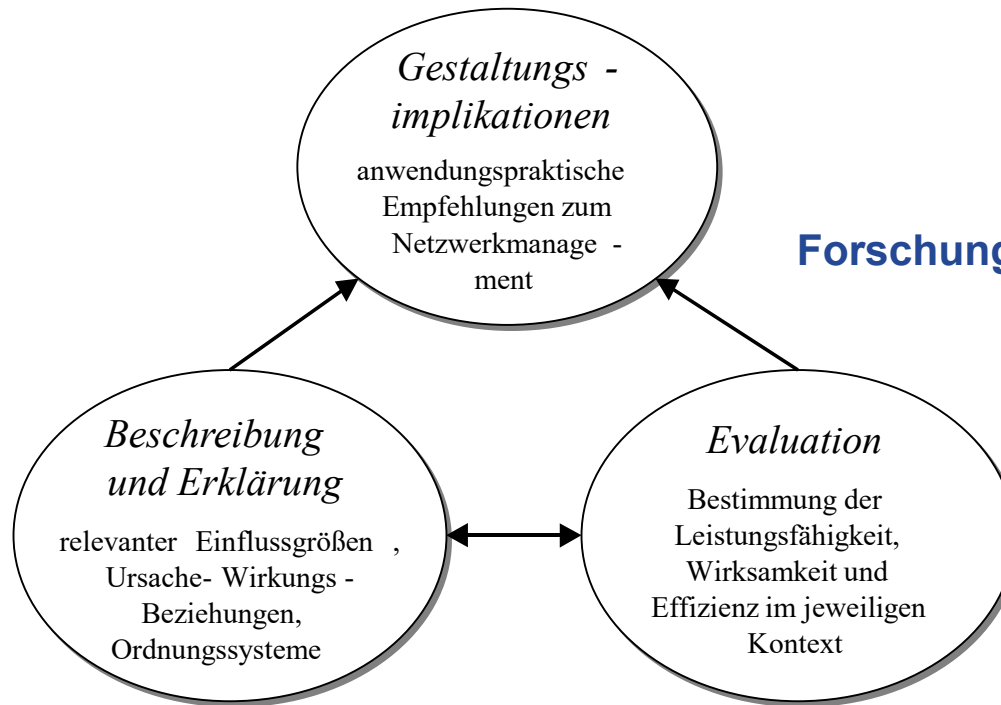
(Seiler, 2004):

- ein längerfristig orientierter Kooperationszusammenhang zwischen mindestens drei Organisationen besteht oder wird angestrebt
- die Netzwerkpartner sind untereinander weitgehend hierarchisch autonom
- es existieren Interdependenzen zwischen den Netzwerkpartnern, die Kooperationserfordernisse begründen
- das Netzwerk ist abgrenzbar von anderen existenten Organisationsstrukturen



Anwendungsforschung

(Wie) kann Netzwerkkooperation erfolgreich gestaltet werden?

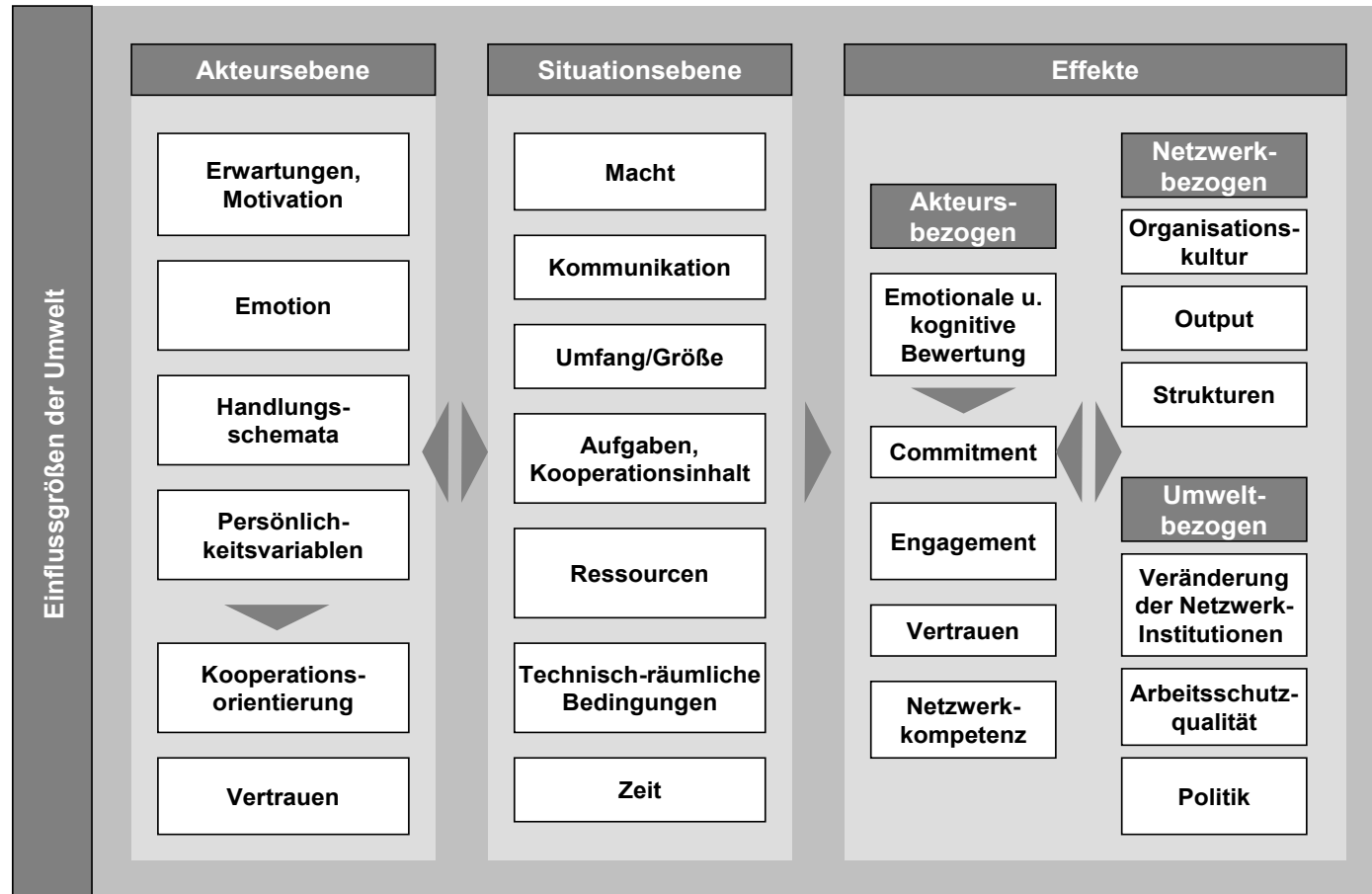


Forschungsfragen bei Seiler (2004)

Welche Faktoren beeinflussen die Kooperation in Netzwerkstrukturen?

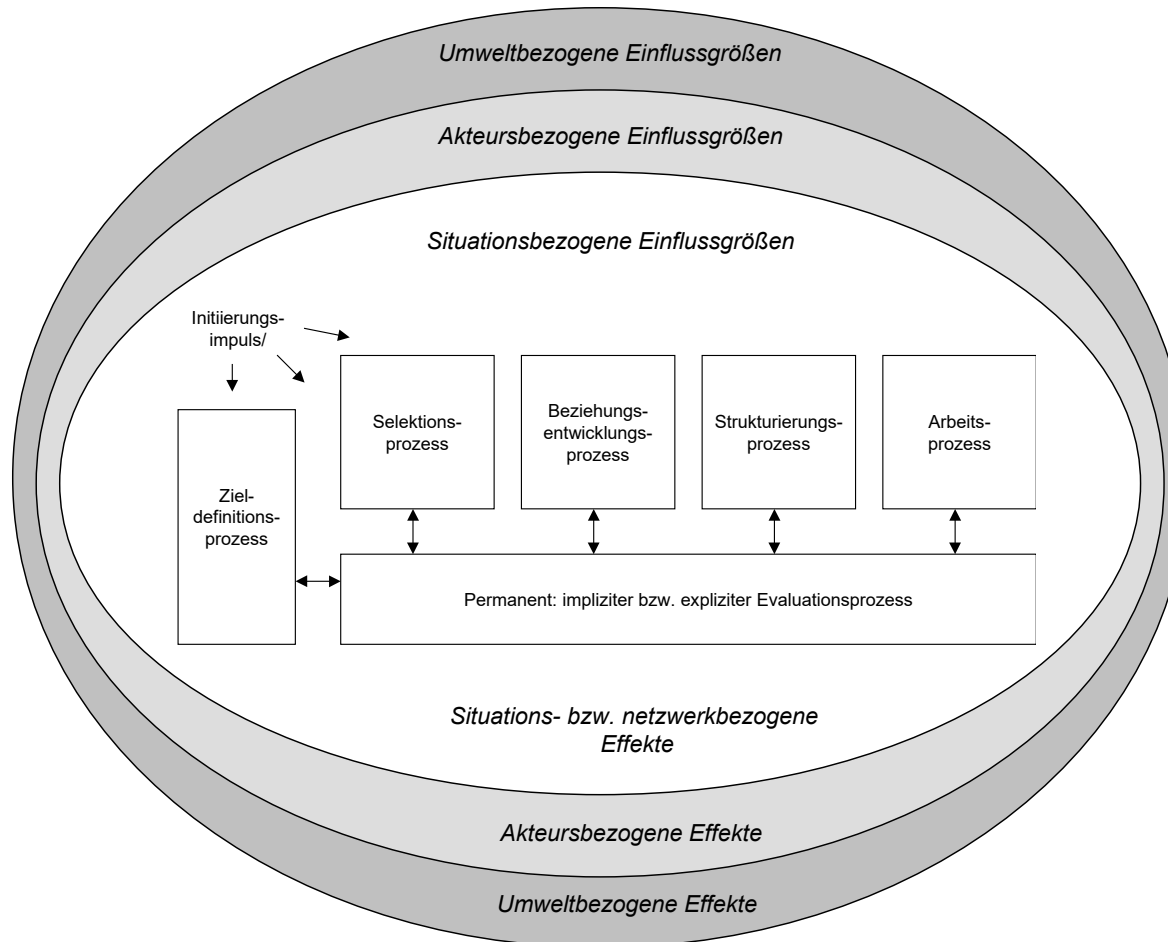
Bei welchen Problemzusammenhängen ist interorganisationale Netzwerkkooperation sinnvoll?

Anwendungsforschung



Ordnungsschema zu Einflussgrößen für Kooperationsnetzwerke im Anwendungsfeld (SEILER, 2004)

Anwendungsforschung



Integratives Prozessmodell zur Konstitution interorganisationaler Kooperationsnetzwerke (SEILER, 2004)



Anwendungsforschung

Gestaltungsempfehlungen aus der Dissertation von Seiler (2004):

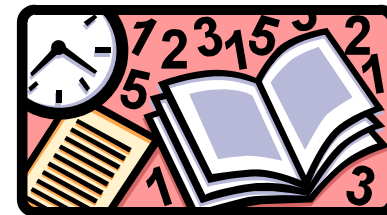
- *umfassende Planung im Vorfeld vornehmen, unter Berücksichtigung relevanter Rahmenbedingungen (vgl. die Checkliste weiter unten);*
- *auf die adäquate Selektion der Netzwerkpartner achten (Stichworte: Kooperationsorientierung, Vorhandensein von Fach- und Machtpromotoren, "Schlüsselpersonen", Engagement und Motivation, etc.);*
- *„MenscheIndes“ und Vertrauensbildung nicht unterschätzen und Dialogmethoden darauf ausrichten*
- *Treffen klarer Zielvereinbarungen*
- *Reziprozität beachten, d.h. das angemessene Verhältnis von Geben und Nehmen berücksichtigen*
- *potentielle Probleme (Interessenkollisionen, typische Netzwerkkrisen) vorweg nehmen bzw. frühzeitig transparent machen*
- *Netzwerke nicht „überfrachten“: Überforderungen von Netzwerken hemmen Innovationen, anstatt sie zu fördern,*
- *ggf. Evaluationsroutinen vereinbaren, mit Checklisten arbeiten.*



Anwendungsforschung

Entwickelte Handlungshilfen (Seiler, 2004):

- Checkliste zur Vorbereitung von Kooperationsnetzwerken
- Checkliste für das Management von Kooperationsnetzwerken
- Screening-Instrument zur Netzwerkreflexion





Anwendungsforschung

1. Kooperationsinhalt / Aufgabe definieren:

Worum soll es in dem Kooperationsnetzwerk gehen ?

Welche Ziele sollen hauptsächlich verfolgt werden ?

1. Kooperationsgewinn, Synergie- u. Nebeneffekte einschätzen:

Welcher Mehrwert hinsichtl. bestehender Strukturen kann erreicht werden?

Was ist der Gewinn, den alle Netzwerkpartner teilen können (z.B. Verbesserung des Informationsmanagements, Verbesserung der Kundenzufriedenheit und des Images im Arbeitsschutz, Entlastung von internen Stabsstellen etc.)?

Werden ausreichend (für das Kooperationsziel) sich ergänzende Kompetenzen im Netzwerk vertreten sein?

Welche positiven Nebeneffekte (z.B. organisationales Lernen, Abbau von Vorurteilen, Veränderung der Organisationskultur etc.) können erreicht werden?

Welche Evaluations- bzw. Bewertungsmaßstäbe sollten vorgeschlagen werden?

1. Kooperations- und Netzwerkaufwand einschätzen:

Welche zeitlichen, materiellen, finanziellen und personellen Ressourcen werden von den Partnern für die Aufgabenerfüllung benötigt?

Werden alle Partner ausreichend Zeit zur Verfügung stellen können?

Können diese Ressourcenbereitstellungen verbindlich vereinbart werden?

1. Engagement und Kooperationsbereitschaft

Gibt es engagierte Personen aus den angedachten Institutionen, die Prozesse voran bringen können?

Kennen sich die potentiellen Netzwerkpartner, besteht bereits Vertrauensbasis?

Kann die Kooperation aus sich heraus motivierend sein (etwa aus Freude an einem herausfordernden Thema, durch existierende freundschaftlich-kollegiale Beziehungen zwischen angedachten Netzwerkpartnern etc.)?

1. Potentielle Probleme in der Kooperation

Welche Sach- und Interessenkonflikte bestehen bzw. können auftreten ?

Was sind die Risiken der angestrebten Kooperation (z.B. Einbuße strategischer Autonomie, Steigerung von Koordinationskosten, unkontrollierter Abfluss von Wissen etc.)?

Welche zwischenmenschlichen Konflikte bestehen bzw. können auftreten?

Treffen unterschiedliche Arbeits- und Organisationskulturen aufeinander und kann dies ein Problem werden?

Welche Probleme sind bei geplanter (informations-)technischer Unterstützung zu berücksichtigen (Softwarestandard, Benutzerkompetenz etc.)

Wann und unter welchen Bedingungen können diese Probleme angesprochen werden?

Zwischenbewertung:

Überwiegen die Probleme einer Kooperation?

Ist das Verhältnis von Aufwand (bereitzustellende Ressourcen, Koordinationsaufwand, Management von Konflikten, etc.) zum erwarteten Synergieeffekt (inklusive der positiven Nebeneffekte) gerechtfertigt?

Welche Gründe sprechen sonst noch für oder gegen die Kooperation?

Bieten sich andere organisatorische Lösungen als ein Netzwerk an?



Anwendungsforschung

- Eine allzu effizienzorientierte Steuerung/Bewertung kann Innovationen hemmen bzw. negativ für gewünschte strukturelle Veränderungen sein
- Alternative Kooperationsgestaltungen zu (eher lockeren) Netzwerken sollten je nach Aufgabenstellung berücksichtigt werden
- Netzwerke sind eher sinnvoll, wenn die Akteure eine gewisse Netzwerkkompetenz aufweisen, die Kooperationsinhalte den Rahmenbedingungen entsprechen und ausreichend Ressourcen für den Koordinationsaufwand zur Verfügung stehen

(Seiler, 2004)



Erfahrungen aus dem Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

- Die von Seiler und anderen entwickelten Handlungshilfen zur Netzwerkgestaltung haben sich im Wesentlichen im Einsatz bewährt: So konnten die Checklisten zur Vorbereitung und zum Management von Kooperationsnetzwerken z. B. beim Netzwerk „KomNet“, beim Netzwerk „Gefahrstoffe im Griff“ sowie im Netzwerk „Initiative Gesunde Arbeitswelt Münsterland“ angewendet werden. Anpassungen an die Gegebenheiten des jeweiligen Netzwerkes waren verständlicherweise jeweils vonnöten.

Erfahrungen aus dem Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

- Vielfältige Netzwerkgründungen sowie Good-Practice-Arbeit zu Netzwerken und Kooperationen über das Programm INQA des BMAS





Erfahrungen aus dem Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



GEBÄRDENSPRACHE



LEICHTE SPRACHE



ENGLISH

NEWSLETTER

MEDIATHEK

LOGIN



INITIATIVE
NEUE QUALITÄT
DER ARBEIT

Themen ▾

Angebote ▾

Vernetzen ▲

Über uns ▾

SUCHE 🔍

Vernetzen

INQA-Netzwerkbüro



Netzwerke



Veranstaltungen



Netzwerkkarte



Veranstaltungskalender



Aktionswochen „Men-
schen In Arbeit – Fach-
kräfte In den Regionen“
vom 15. bis 28. Septem-
ber 2025



INQA-Netzwerkbüro

2 Minuten Lesezeit



Erfahrungen aus dem Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

- Darüber hinaus etablierten sich Netzwerke im Arbeitsschutz, die eher einen Fokus auf Forschung und Wissensvermittlung haben, teils mit internationalem Bezug, wie z. B. SELI, ENETOSH, PEROSH, EUROSHNET. Hier nehmen insbesondere die Unfallversicherungsträger eine größere koordinierende Rolle ein.
- Seit dem Beginn der GDA (2008) sowie der Entwicklung des PräVG (2015) konzentrieren sich staatliche Behörden jedoch aus Ressourcengründen eher auf diese „verpflichtenden“ Kooperationsbeziehungen



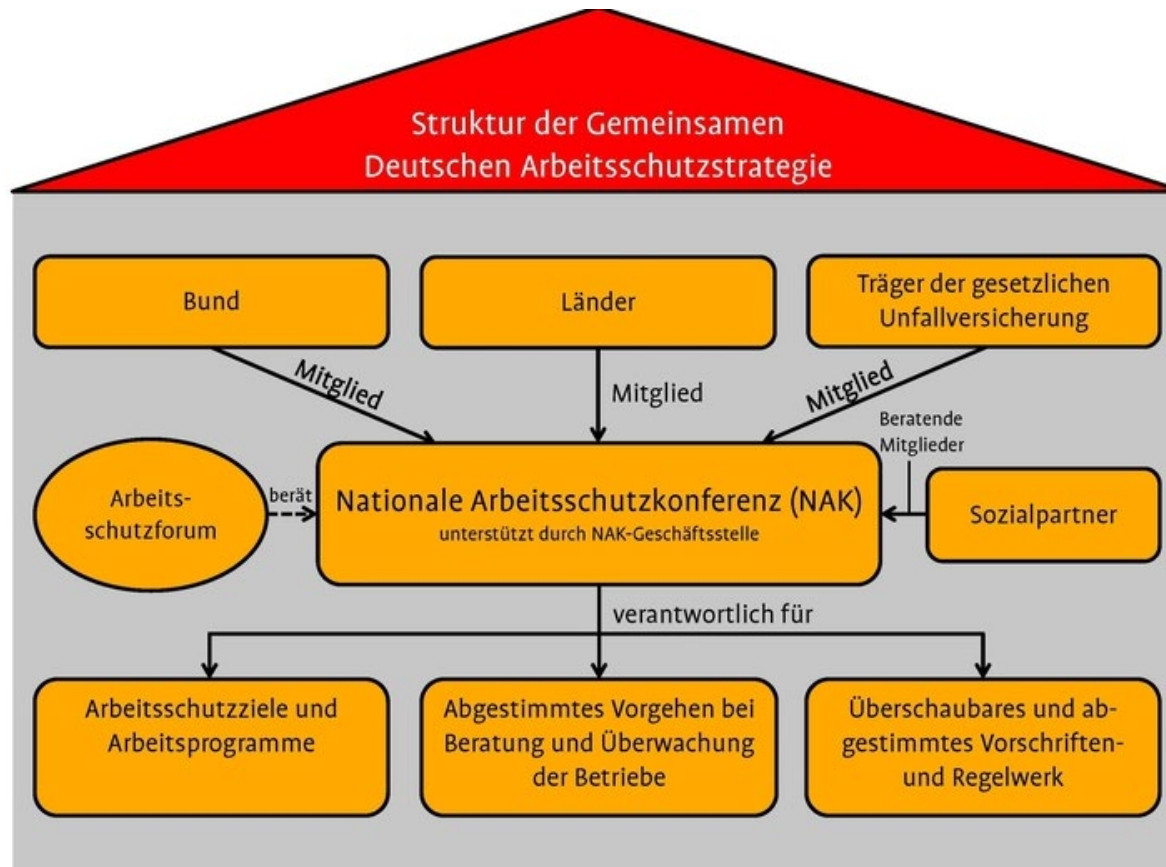
Erfahrungen aus dem Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie

Mensch und Arbeit. Im Einklang

- Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) ist eine auf Dauer angelegte im Arbeitsschutzgesetz und im SGB VII verankerte Plattform von Bund, Ländern und Unfallversicherungsträgern. Ursprünglich aus europäischen und internationalen Verpflichtungen hervorgegangen, ist die GDA inzwischen im deutschen Arbeitsschutzsystem fest etabliert.
- Ziel dieses Bündnisses ist es, das Arbeitsschutzsystem in Deutschland entlang des Wandels der Arbeitswelt kontinuierlich zu modernisieren und Anreize für Betriebe zu schaffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten weiter zu stärken.

Erfahrungen aus dem Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit





Erfahrungen aus dem Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

Gemeinsame Deutsche Arbeits|schutz|strategie

Mensch und Arbeit. Im Einklang

Positiv:

- Im Wesentlichen als Kooperationszusammenhang bewährt
- Zusammenarbeit in Aufsicht und Beratung zwischen Staat und UVT ist besser geworden
- Über die unterschiedlichen Arbeitsprogramme fand auch eine inhaltliche Weiterentwicklung in Schwerpunktthemen statt
- Es gab und gibt auch Fortschritte bei der Normenharmonisierung und -gestaltung



Erfahrungen aus dem Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

Gemeinsame Deutsche Arbeits|schutz|strategie

Mensch und Arbeit. Im Einklang

Herausfordernd:

- Konfliktmanagement in der Steuerungsebene der GDA / Vertrauenskrisen
- Potentiale nicht immer ausgeschöpft (z.B. Arbeitsschutzforum)
- Wechselnde Evaluationsroutinen; kein echtes Lernen aus den Evaluationen
- Beteiligung und Akzeptanz der „Basis“ der Aufsichtsdienste
- Engagement oft „on top“ und nicht als integraler Bestandteil der Kernaufgabe
- KKV-Problematik immer noch unzureichend gelöst

Erfahrungen aus dem Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

Corona-Pandemie:

- Bestehende Netzwerke als deutlicher „Resilienzfaktor“ zur schnellen Klärung fachlicher Fragen und Entwicklung von Handlungshilfen sowie bei rechtlichen Entwicklungen
- Die Pandemie war auch weiterer Treiber für (digitales) Vernetzen – mit „Lernkurven“



Beispiele überdauernder Netzwerke

Fachwissen für alle – das Kompetenznetzwerk KomNet



Mehr als zweihundert Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Behörden, Universitäten und Beratungsorganisationen stehen bei KomNet für Ihre Fragen bereit. Und weil Fragen, die bei KomNet gestellt werden, meist nicht nur für eine Person interessant sind, bereiten die Expertinnen und Experten die Antworten anonymisiert auf und stellen diese für alle zur Verfügung.

So entsteht eine ständig wachsende Datenbank an Dialogen, in der die Nutzerinnen und Nutzer gezielt und einfach nach den für sie passenden Antworten recherchieren können.

Dieses Service-Netzwerk gibt es – in unterschiedlichen Ausprägungen – seit 1998. Angestoßen und gefördert von der nordrhein-westfälischen Arbeitsschutzverwaltung unter Mitgestaltung des Instituts ASER.



Beispiele überdauernder Netzwerke





Beispiele überdauernder Netzwerke



Leistungsdaten zu KomNet:

- Über 200 Expertinnen und Experten
Geschäftsführung und Koordination beim LIA
- Ca. 6000 qualitätsgesicherte Dialoge (Problemstellungen aus der Praxis mit
qualitätsgesicherten Antworten aus dem Netzwerk)
- Ca. 2000 neue Anfragen pro Jahr, hauptsächliche
Schwerpunktbereiche sind dabei „Gestaltung von Arbeitsplätzen“,
„Sichere Anlagen / Sicherer Betrieb“ und „Betriebliches
Arbeitsschutzsystem“
- Ca. gezielte 6.000.000 Dialogabrufe pro Jahr



Beispiele überdauernder Netzwerke



Netzwerk Partner der Bauwirtschaft



Beispiele überdauernder Netzwerke



- Seit 2005 arbeitet Gutes Bauen in Hessen als Netzwerk der wesentlichen Partner der Bauwirtschaft auf Initiative und unter Geschäftsführung des HMSI vertrauensvoll und aktiv zusammen.
- Intention ist nicht nur der Erfahrungsaustausch zu den Fragen einer guten Arbeits- und Prozessgestaltung in den Betrieben, sondern insbesondere das Entwickeln eigener „Netzwerkprodukte“ zur Unterstützung der kleineren Bau- und Handwerksbetriebe in Hessen.
- Das Netzwerk Gutes Bauen in Hessen zielt auf die Bündelung produktiver Kräfte und die gegenseitige arbeitsteilige Unterstützung.

Beispiele überdauernder Netzwerke



- Das Netzwerk setzt sich dabei intensiv mit Fragen des Arbeitsschutzes auf Baustellen auseinander und bringt engagierte Akteure aus dem Handwerk sowie den Aufsichtsinstitutionen zusammen.
- Das Netzwerk Gutes Bauen stellt eine lebendige und tragende Säule des hessischen Wegs eines kooperativ orientierten Arbeitsschutzes dar.



Beispiele überdauernder Netzwerke

BAU > INDUSTRIE
Hessen-Thüringen

Verband
baugewerblicher
Unternehmer Hessen
e.V.



Kreishandwerkerschaft
Waldeck-Frankenberg



BiW

BILDUNGSWERK BAU
Hessen-Thüringen e.V.

EBL FRANKFURT



Arbeitsgemeinschaft der
Hessischen Handwerkskammern



MIA

Mittelhessische Initiative
für Arbeitssicherheit



KÖRPERSCHAFT DES ÖFFENTLICHEN RECHTS



Industriegewerkschaft
Bauen-Agrar-Umwelt



Landesinnungsverband des
Dachdeckerhandwerks Hessen



Verband
Farbe Gestaltung Bautenschutz
Hessen

Landesinnungsverband des Maler- und Lackiererhandwerks Hessen



Unser Handwerk. Ihre Gesundheit



**ARBEITSWELT
HESSEN**
innovativ · sozial · nachhaltig



Hessisches Ministerium für Arbeit,
Integration, Jugend und Soziales



**HOLZBAU
DEUTSCHLAND
VERBAND HESSISCHER
ZIMMERMEISTER E.V.**



BG BAU

Berufsgenossenschaft
der Bauwirtschaft



UKH

Unfallkasse Hessen

Fachverband Elektro- und Informationstechnik
Hessen/Rheinland-Pfalz

FEHR





Beispiele überdauernder Netzwerke



- Mehr als 25 Unternehmerseminare in einem gemeinsam getragenen Programm „Sicherer werden – besser bauen – Marktposition stärken“.
- Gewerkbezogene Gefährdungsbeurteilung für Dachdecker, die dann auch von den Zimmerern übernommen und angepasst wurde.
- Pandemie: Eigene Handlungsanleitung für die Umsetzung der Hygieneanforderungen für den Baubereich in Hessen erarbeitet.
- Gemeinsame politische Initiative zur gesetzlichen Einbeziehung der Unternehmer ohne Beschäftigte in den Arbeitsschutz auf Baustellen.



Beispiele überdauernder Netzwerke



- Schwerpunktaktion „Gerüste und Leitern“ der Aufsichtsbehörde mit gezielter Prävention des Handwerks zur Umsetzung neuer Anforderungen beim Umgang mit Gerüsten.
- Sensibilisierung und Weiterentwicklung zur Problematik des Gerüstumbaus im laufenden Betrieb durch Gerüstnutzer.
- Konsolidierte Zusammenarbeit der relevanten Partner der Bauwirtschaft und des Bauhandwerks in Hessen mit bislang knapp 50 gemeinsamen Netzwerksitzungen.



Ausblick und Empfehlungen

- Die Notwendigkeit, Strukturen und Instrumente des Arbeitsschutzes weiterzuentwickeln und hierfür auf Kooperationen und Netzwerke zu setzen, wird von vielen Expertinnen und Experten geteilt (vgl. BAuA, 2024, DGUV, 2023).
- Auch die zukünftigen inhaltlichen Herausforderungen (z. B. neue Arbeitsformen, KI/Digitalisierung, Klimawandel) verlangen u.a. aufgrund der Komplexität nach Formen kooperativer Bearbeitung

Ausblick und Empfehlungen

- Welche Kooperationsformen sich jeweils (weiter)entwickeln werden, ist offen – hier stecken durchaus Potenziale in den digitalen/ informationstechnischen Möglichkeiten
- Die komplexen koordinations- und Kommunikationsanforderungen für gute Netzwerkarbeit werden nach wie vor oft unterschätzt und sollten bei der Planung und Ausgestaltung von Netzwerkarbeit eine stärkere Rolle spielen

Ausblick und Empfehlungen

- Grundsätzlich sollte sowohl in bestehenden Netzwerken als auch in sich gründenden Netzwerken der Aspekt der Evaluation der Netzwerkarbeit systematisch angegangen und möglichst auch von Beginn an verfolgt werden
- Wie gezeigt ist erfolgreiche Netzwerkarbeit nicht voraussetzungsfrei; hierfür sollten Qualifizierungen in Organisationen etabliert werden, die in dieser Form kooperieren (wollen)

Ausblick und Empfehlungen

- Es braucht weiterhin eine kooperationsorientierte fachpolitische Grundhaltung der jeweiligen Institutionen, um diesen Weg erfolgreich gehen zu können
- In Hessen wird der „Hessische Weg im Arbeitsschutz“ fortgesetzt: Kooperationen und Netzwerke mit Verbänden, Kammern und Sozialpartnern zur Information, Beratung und Beteiligung im Arbeitsschutz - aber auch risikoorientierte Aufsicht und Kontrolle.

Ausblick und Empfehlungen

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

Fragen? Anregungen?

