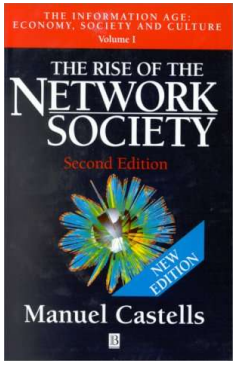
# Netzwerke für Sicherheit und Gesundheitsschutz; Theorie und Praxis

Dr. rer. sec., Dipl.-Psych. Kai Seiler
Landesanstalt für Arbeitsschutz NRW

Landesanstalt für Arbeitsschutz des Landes Nordrhein-Westfalen
NRW.

# Netzwerke?

- Vielbeachtetes Phänomen in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen
- Popularität in vielen Anwendungsbereichen, auch im Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit



Dr. Kai Seiler

# Beteiligte am Arbeitsschutzsystem

## außerbetriebliches AS-System

### normsetzend

Staat
(ArbSchG, ASiG, Artikel 74, Nr. 12 GG)

- Bund
- Länder

Unfallversicherungs-träger
(ArbSchG, SGB VII)

- Berufsgenossen-schaften (BG)
- Eigenunfall-versicherungsträger

Privatrechtliche Organisationen
(Normenverträge mit dem Staat)

- DIN, VDE, VDI,

### überwachend

Staat

- Staatliche Gewer-beaufsichtsämter als Landesbehörden

Unfallversicherungs-träger

- Technische Auf-sichtsdienste der BGn und der Eigen-unfallversicherungen

Privatrechtliche Organisationen

- z.B. Technischer Überwachungs-verein (TÜV)

## innerbetriebliches AS-System

### verantwortlich

Arbeitgeber und seine Beauftragten

- Führungskräfte
- Vorgesetzte
- vertraglich besonders beauftragte Personen

### beratend und unterstützend

Betriebs-, Personalrat

Betriebsärzte

Fachkräfte für Arbeitssicherheit

Krankenkassen

(darüber hinaus: Verbände, Kammern, Innungen, Gewerk-schaften etc.)

### mitbestimmend und mitwirkend

Betriebs-, Personalrat

### zur Mitarbeit verpflichtet

alle Arbeitnehmer

**Quelle: Seiler (2004), modifiziert nach Kiesau (1995)**

**Dr. Kai Seiler**



Landesanstalt für Arbeitsschutz des Landes Nordrhein-Westfalen
NRW.

# Erwartungen...

- Synergien stellen sich automatisch ein
- Kooperations-“willigkeit“ ist per se vorhanden
- Es gibt keine Unterschiede bei finanziell geförderten Kooperationen
- Netzwerke sind von sich aus nachhaltig

Dr. Kai Seiler

# Erwartungen ...

## Fachkonzept Arbeitsschutz (Auszug):

„ **Kooperation** ist (...) ein wesentliches strategisches Element nordrhein-westfälischer Arbeitsschutzpolitik. Die Arbeitsschutzverwaltung NRW wirkt durch landesweit und regional koordinierte Strategien aktiv daran mit, Kräfte im Arbeitsschutz zu **vernetzen** und zu bündeln. So kommen spezifische Fähigkeiten effizient und wirkungsvoll zum Einsatz. Die **Zusammenarbeit** umfasst:

- den Austausch von Informationen über die Koordinierung und Abstimmung konkreter Maßnahmen,

- die Mitwirkung in fachpolitisch wichtigen Gremien, Ausschüssen und regionalen Gesprächskreisen sowie

- die gemeinsame Durchführung von Projekten und Programmen"

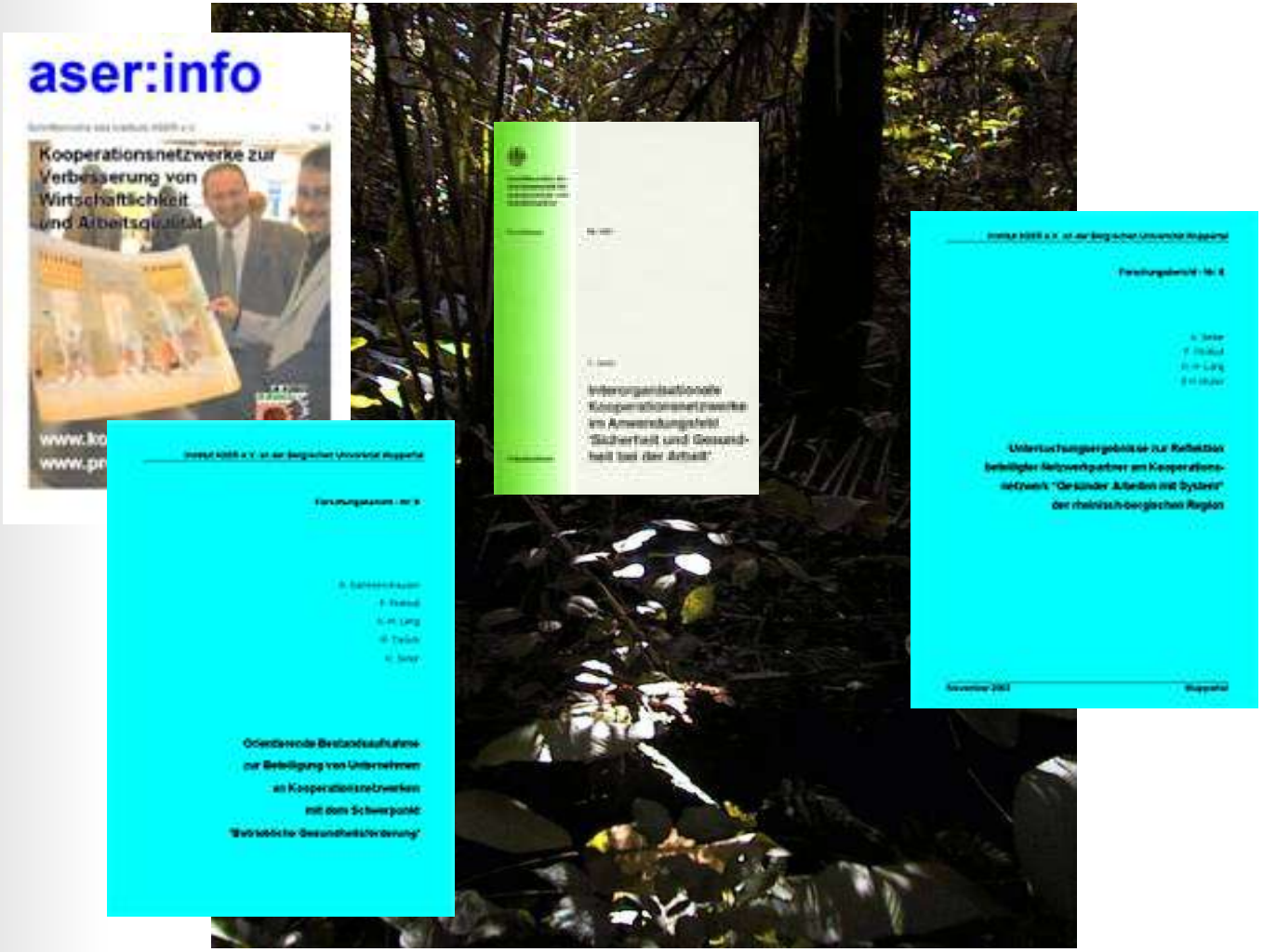
(MASQT, 2001, S. 45)

# Erfahrungsgemäß...

- Nach dem Projekt ist vor dem Projekt
- (un-)koordiniertes Chaos
- Tausend neu erfundene Räder
- „Netzwerkallergie“

Dr. Kai Seiler

# Etwas Licht im Dschungel?




Dr. Kai Seiler

# Etwas Licht im Dschungel?

## Interessierende Fragen:

- Welche Faktoren beeinflussen die Kooperation in Netzwerkstrukturen?
- (Wie) kann Netzwerkkooperation erfolgreich gestaltet werden?
- Bei welchen Problemzusammenhängen ist interorganisationale Netzwerkkooperation sinnvoll? (Effektivitäts- und Effizienzdimension)

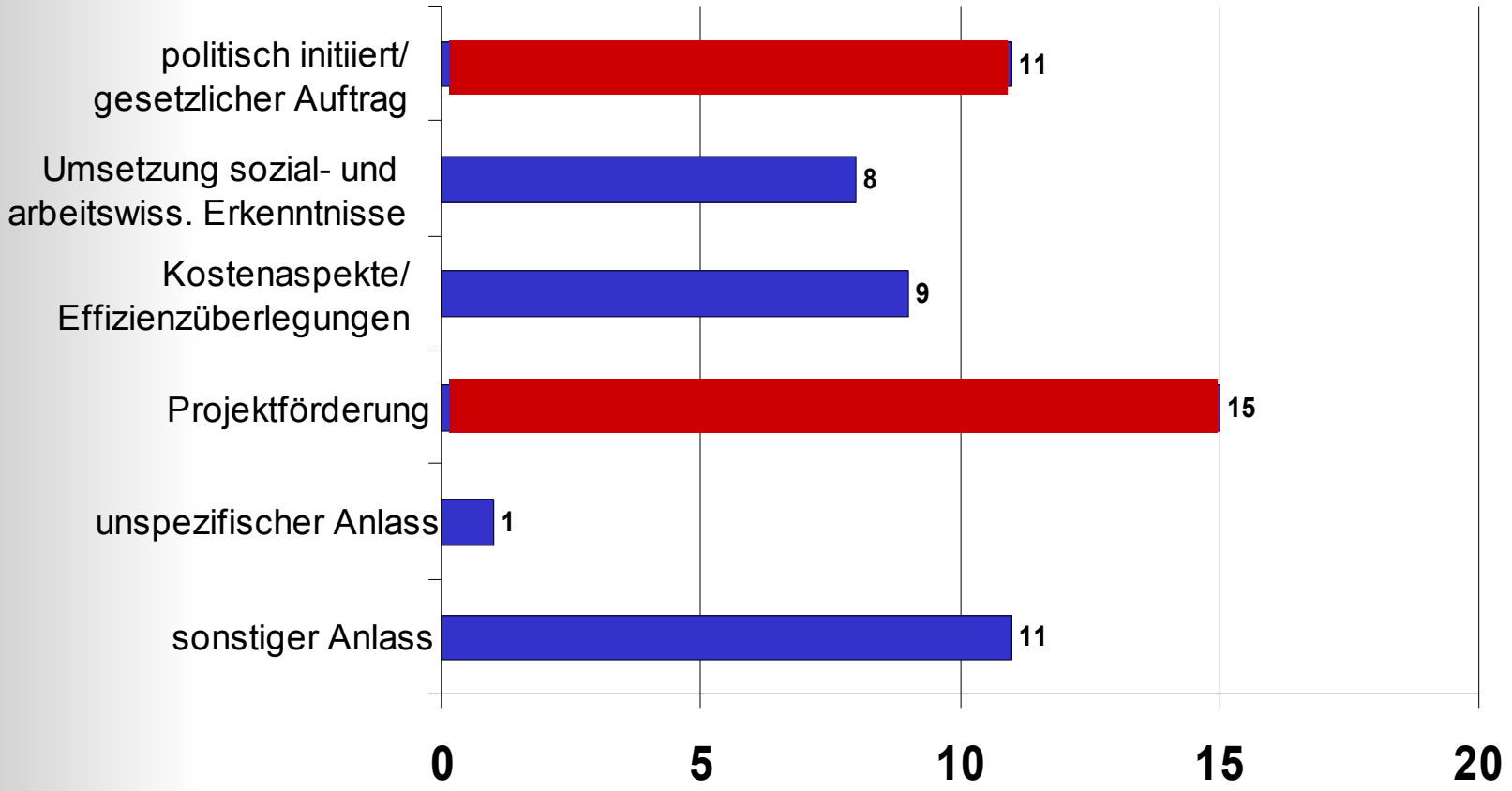


Dr. Kai Seiler

# Empirie (1)

## Anlass für die Netzwerkgründung

**(Studie zu BGF-Netzwerken – Saßmannshausen, Rodouli, Lang, Tielsch, Seiler (2004)
n = 28 - Mehrfachnennungen)**



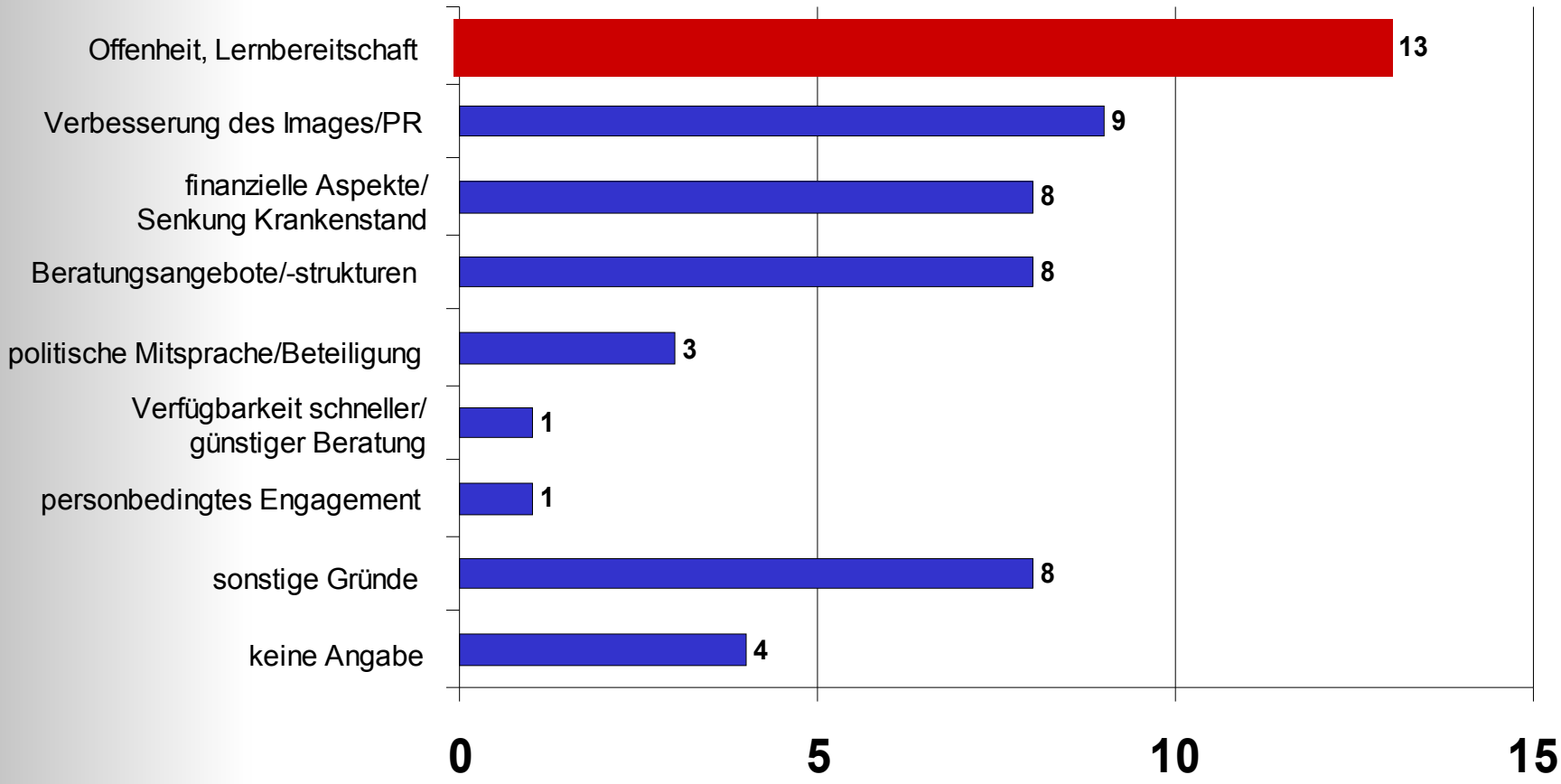



Dr. Kai Seiler

# Empirie (2)

## Gründe für die Netzwerkbeteiligung

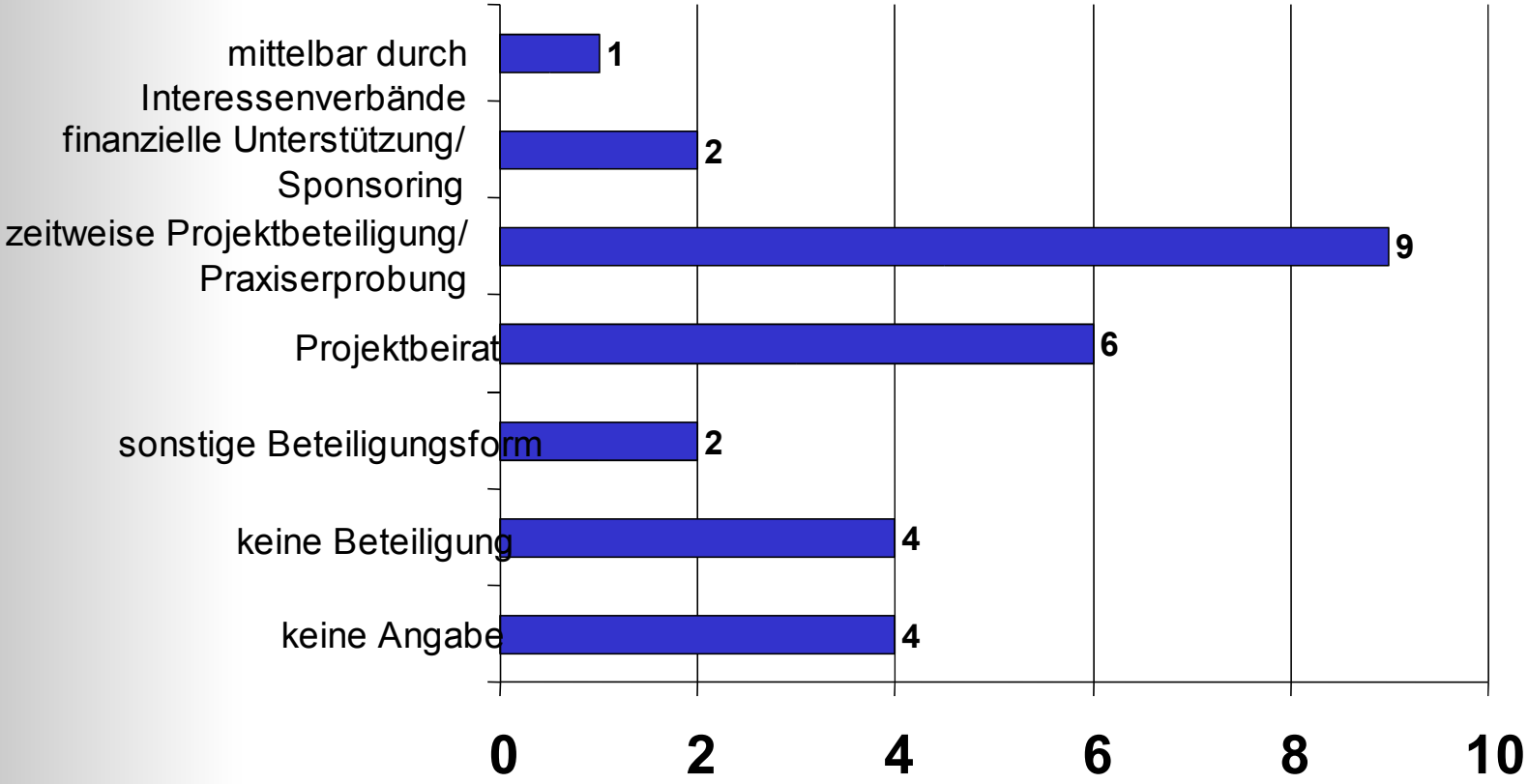
**(Studie zu BGF-Netzwerken – Saßmannshausen, Rodouli, Lang, Tielsch, Seiler (2004)
n = 28 - Mehrfachnennungen)**



# Empirie (3)

## Beteiligung von Unternehmen

**(Studie zu BGF-Netzwerken – Saßmannshausen, Rodouli, Lang, Tielsch, Seiler (2004)
n = 28 - Mehrfachnennungen)**






**Dr. Kai Seiler**

# Empirie (4)

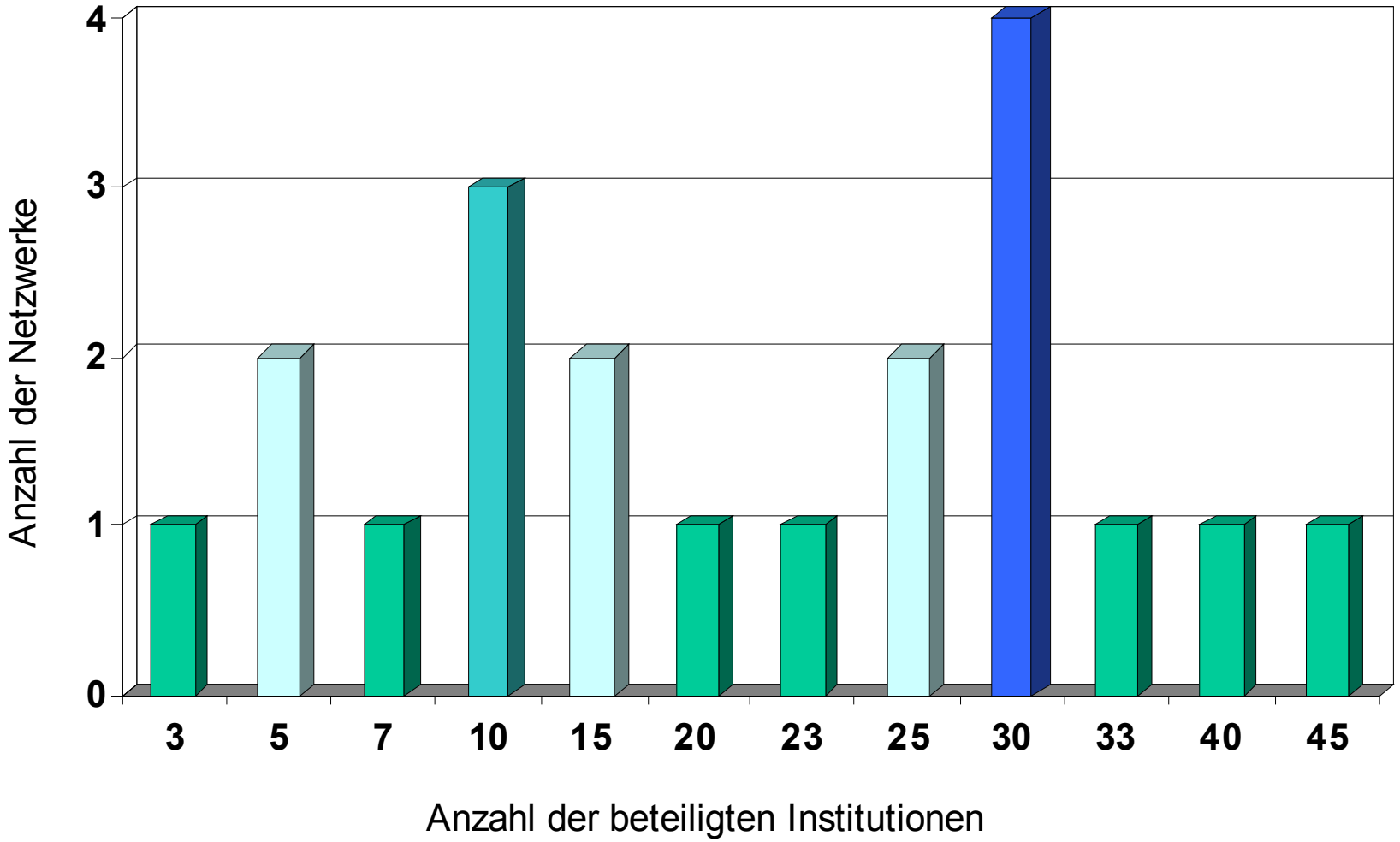
## Ermittlung der Zielsetzungen und Kooperationsinhalte von Kooperationsnetzwerken im Anwendungsfeld (Seiler, 2004)

| Kooperationsinhalt | Charakteristika |
|---|---|
| *Interorganisationaler Informationsaustausch* | Charakteristisch hierbei ist die jeweilige Weitergabe – oder die Zurückhaltung – von Informationen über unterschiedliche Kommunikationsmodi. |
| *Innovationen schaffen* | Charakteristisch hierbei ist das Erreichen eines Fortschritts z.B. hinsichtlich von Verfahren, Methoden und Umsetzungsstrategien im Arbeitsschutz. |
| *Projektarbeit* | Charakteristisch hierbei ist der logistische und inhaltliche Planungs- und Durchführungsprozess zeitlich begrenzter, eher komplexer Aufgabenstellungen wie z.B. Entwicklung von Handlungshilfen, gemeinsame Betreuung von Großbaustellenprojekten, Forschungsprojekte etc. |
| *Konsensverhandlungen, Abstimmungsgespräche* | Charakteristisch hierbei ist der politische Verhandlungsprozess, der auf eine tragfähige Einigung abzielt. |
| *Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit* | Die gemeinsame charakteristische Basis hierbei ist die Erarbeitung gezielter Beeinflussungsstrategien für unterschiedliche Adressatenkreise. |



Dr. Kai Seiler

# Empirie (5)






Dr. Kai Seiler

# Empirie (6)

**Untersuchung des KomNet-Expertenverbundes zu bindungsbezogenen und motivationalen Aspekten der Kooperation (Seiler, Rodouli, Lang, 2003)**

- **„Freiwilligkeit / Interesse“ hat einen bedeutsamen Einfluss – insbesondere auf das affektive Commitment ($Eta^2 = 0{,}462$; $p < 0{,}01$).**
- **Auch bei „verpflichteten“ Kooperationspartnern ist eine intrinsische, bindungsförderliche Motivation hinsichtlich einiger Kooperationsinhalte festzustellen.**
- **Commitment nimmt mit der Länge der Beteiligungsdauer ab.**

Ergebnisse:



**Dr. Kai Seiler**

# Empirie (7)

## Befragung von Netzwerkmanagern – Experteneinschätzungen (Seiler, 2004)

**genannte Misserfolgsfaktoren:**

- mangelnde Ressourcen,
- ein zu großes Netzwerk mit ineffektiven Entscheidungsstrukturen,
- überzogene Erwartungen bzw. die Überfrachtung von Kooperationsnetzwerken mit Kooperationsinhalten und Aufgaben,
- eine starke passive Erwartungshaltung vieler Akteure,
- Ziele, die aus den Augen verloren werden,
- zu häufiges Tagen und eine „Überformalisierung“ der Netzwerktreffen,
- politische Einflussnahmen,
- mangelnde Kontinuität (häufig wechselnde Akteure)



Dr. Kai Seiler

# Systematisierung

## Interessierende Frage:

- **Welche Faktoren beeinflussen die Kooperation in Netzwerkstrukturen?**



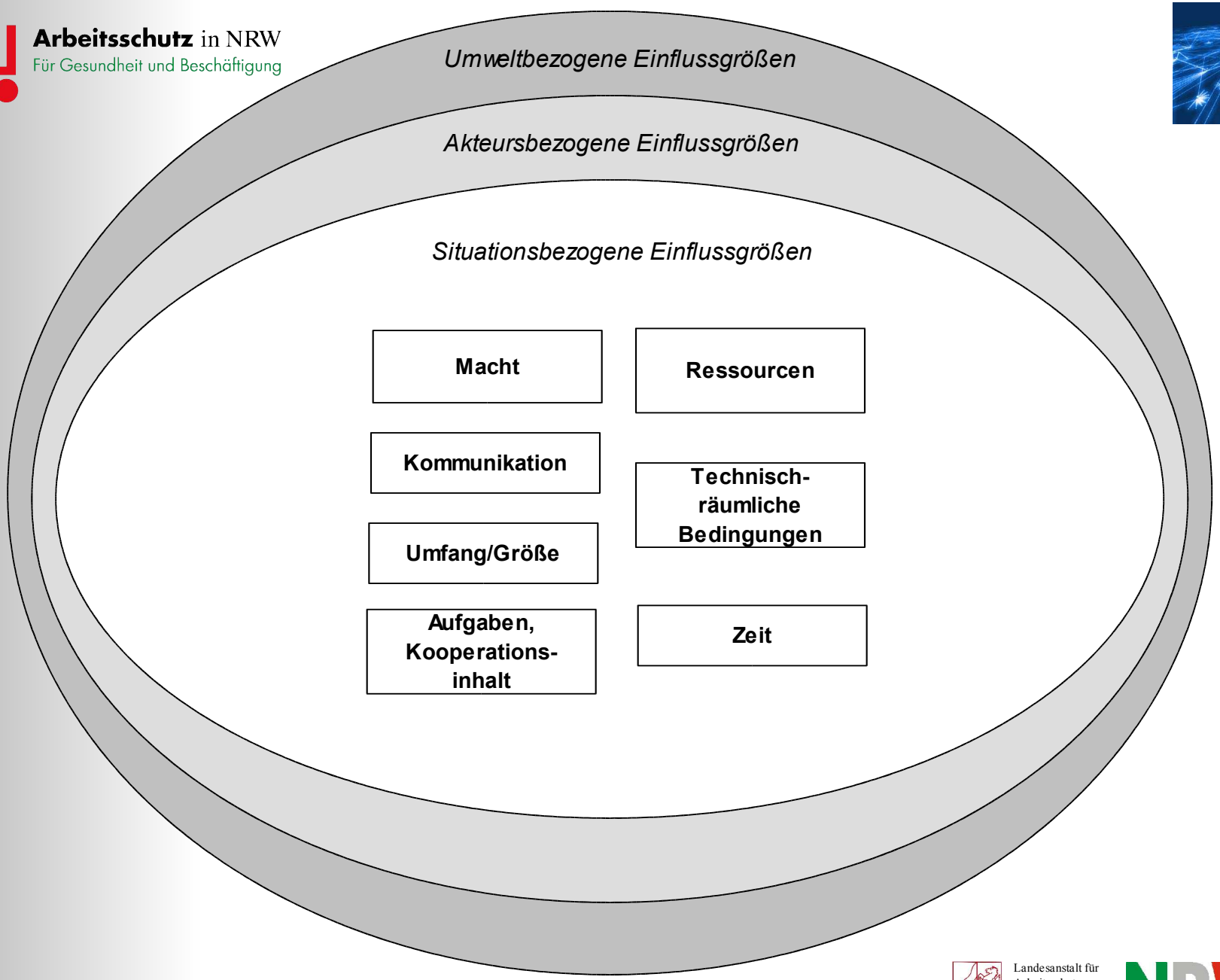
Dr. Kai Seiler

# Konstitutierung

- Kooperationsnetzwerke im Anwendungsfeld sind sehr heterogen
- Sie konstituieren sich überwiegend nicht nach einer ökonomischen Ratio, es finden politische Einflussnahmen statt
- Die Netzwerkpartner handeln in doppelt-institutionellen Zusammenhängen
- Kooperationsnetzwerke sind mehr oder weniger lose gekoppelte Strukturen mit einem relativ hohen Grad an Offenheit
- Das Handeln der Akteure ist reflektiert; durch emotionale und kognitive Bewertungen schafft das Verhalten entsprechende Strukturen
- Das Beziehungsmanagement und Strategien zur Aufrechterhaltung der Motivation und des Commitments sind dabei von großer Bedeutung
- Die Konstitution ist ein komplexes, multifaktoriell determiniertes Prozessgeschehen



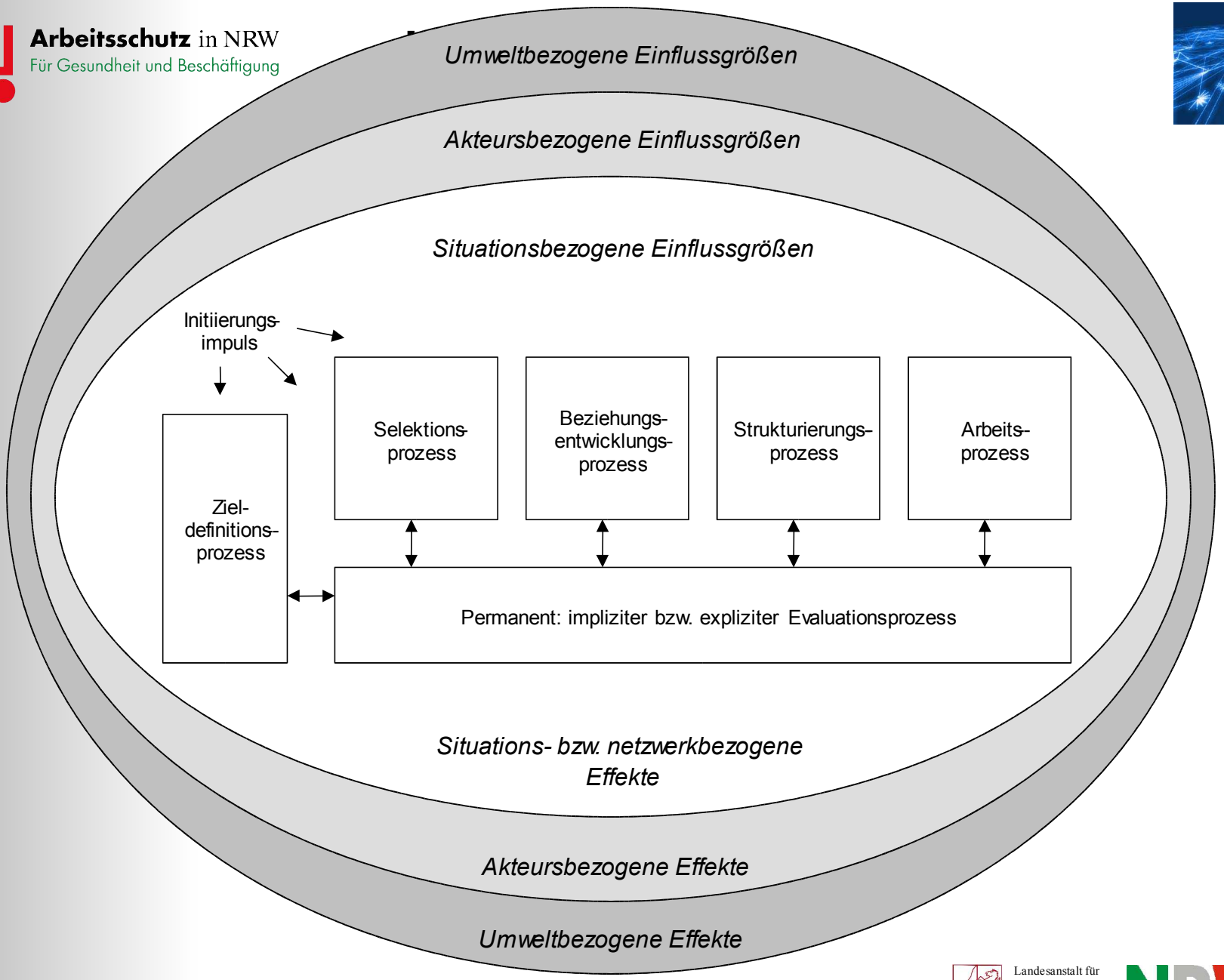
Dr. Kai Seiler




Dr. Kai Seiler



Landesanstalt für Arbeitsschutz des Landes Nordrhein-Westfalen
NRW.




**Dr. Kai Seiler**



Landesanstalt für Arbeitsschutz des Landes Nordrhein-Westfalen
NRW.

# Systematisierung

## Interessierende Frage:

- **Bei welchen Problemzusammenhängen ist interorganisationale Netzwerkkooperation sinnvoll? (Effektivitäts- und Effizienzdimension)**



Dr. Kai Seiler

# Evaluation

- Selten systematische Evaluationen hinsichtlich der Netzwerk-Effekte
- Strategische und politische Motive der Evaluation
- Abhängigkeit von Rahmenbedingungen und Einflussgrößen
- Welches Ziel?



Dr. Kai Seiler

# Evaluation

- Bei bestimmten Problemstellungen unter bestimmten Rahmenbedingungen bieten sich vielfach Alternativen an
- Netzwerke sind z.B. eher sinnvoll, wenn regional und branchenbezogen abgestimmte Konzepte umgesetzt werden sollen, Kooperationsorientierung vorausgesetzt
- eine allzu effizienzorientierte Steuerung/Bewertung kann Innovationen hemmen bzw. negativ für gewünschte strukturelle Veränderungen sein
- prospektive Evaluation anhand der Rahmenbedingungen und Einflussgrößen ermöglicht vorausschauende Bewertung



Dr. Kai Seiler

# Systematisierung

## Interessierende Frage:

- **(Wie) kann Netzwerkkooperation erfolgreich gestaltet werden?**



Dr. Kai Seiler

# Gestaltungsansätze

- Vorausschauende Planung im Vorfeld unter Berücksichtigung relevanter Rahmenbedingungen
- Adäquate Selektion der Netzwerkpartner (Netzwerkkompetenz)
- Klare Zielvereinbarungen treffen, Netzwerkkommunikation
- Stärkerer Fokus auf Beziehungsmanagement, Moderation
- Potenzielle Probleme frühzeitig transparent machen (Interessenkollisionen, typische Netzwerkkrisen etc.)
- Reziprozitätsprinzip beachten, aber auch intrinsische Motivation
- Netzwerke nicht „überfrachten“
- Vertrauen schaffen



Dr. Kai Seiler

# Gestaltungsansätze

Allgemeine Gestaltungsempfehlungen

Planung

***prospektive Evaluation (vorausschauend):***
***Checkliste zur Vorbereitung von Kooperationsnetzwerken***

Management
und
„Kontrolle“

***formative Evaluation (begleitend):***
***- Checkliste für das Management von Kooperationsnetzwerken***
***- Screening-Instrument zur Netzwerkreflektion***



**Dr. Kai Seiler**

# Hilfen, Checklisten

Allgemeine Gestaltungsempfehlungen

Planung

***prospektive Evaluation (vorausschauend):***
***Checkliste zur Vorbereitung von Kooperationsnetzwerken***

Management und „Kontrolle“

***formative Evaluation (begleitend):***
***- Checkliste für das Management von Kooperationsnetzwerken***
***- Screening-Instrument zur Netzwerkreflektion***



**Dr. Kai Seiler**

# Zwischenfazit (1)

- Komplexes, dynamisches Prozessgeschehen mit Gestaltungsoption
- unter den gegebenen Rahmenbedingungen sind Kooperationsnetzwerke bei bestimmten Problemen ein sinnvoller Ansatz
- Abhängigkeit von Ziel und Rahmenbedingungen bedenken: Alternativen?
- reine Effizienzorientierung kann den Innovationsprozess hemmen
- Entwicklung von Netzwerkkompetenz
- Evolution: Vom Mythos zur Realität
- Rückwirkung auf politische Entscheidungsprozesse



Dr. Kai Seiler

# Zwischenfazit (2)

## Netzwerke können sich lohnen...

**... wenn Ziele und Inhalte stimmen,**
**... wenn die richtigen Partner mitmachen,**
**... wenn für alle etwas dabei „'rumkommt",**
**... wenn vertrauensvoll miteinander umgegangen wird,**
**... wenn sie nicht ausschließlich**
**durch Projektförderung**
**überleben**



Dr. Kai Seiler

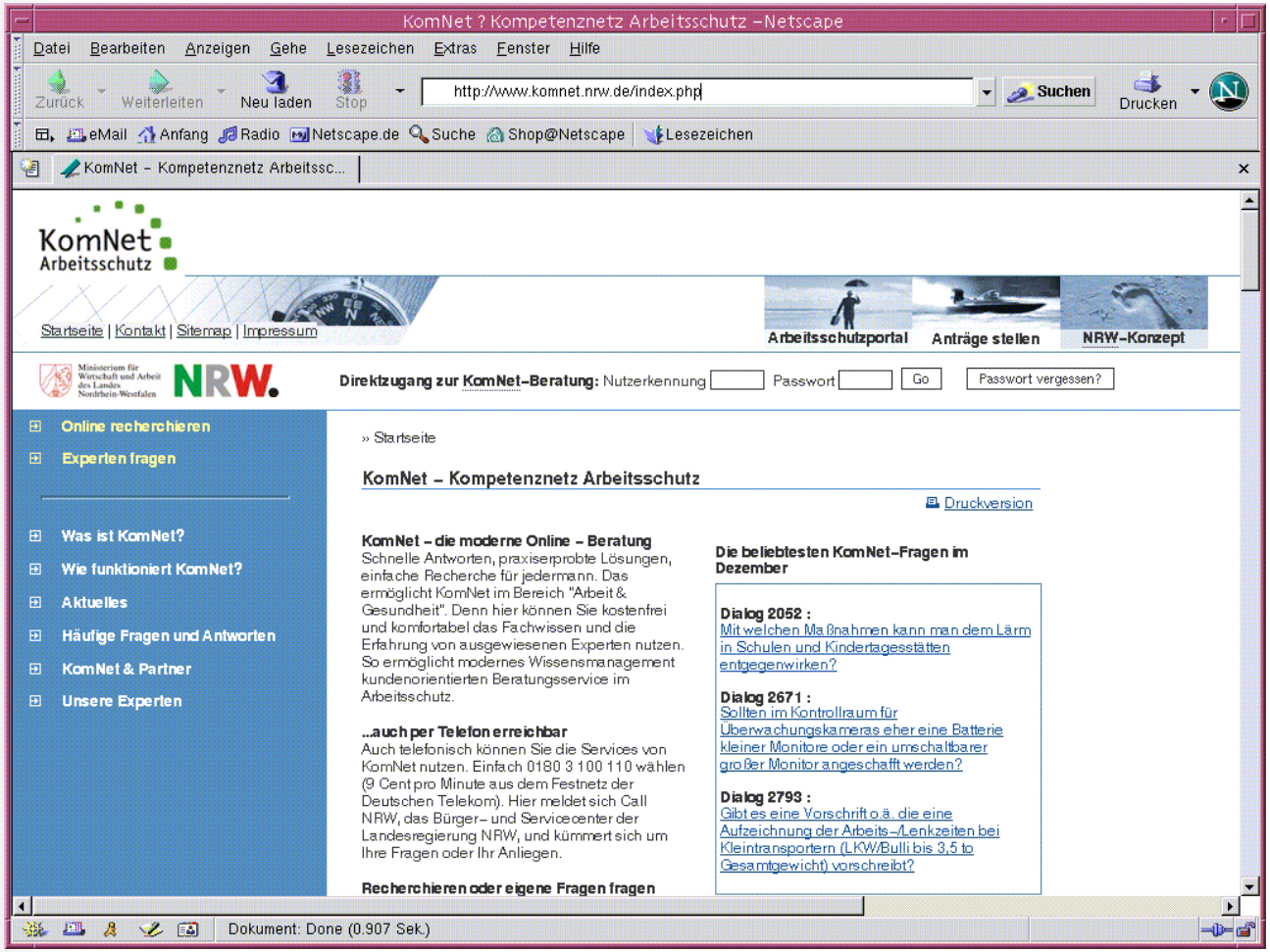
# Beispiele (1)

## „Gefahrstoffe im Griff“

Dr. Kai Seiler

# Beispiele (2)

## „KomNet Arbeit“






Dr. Kai Seiler

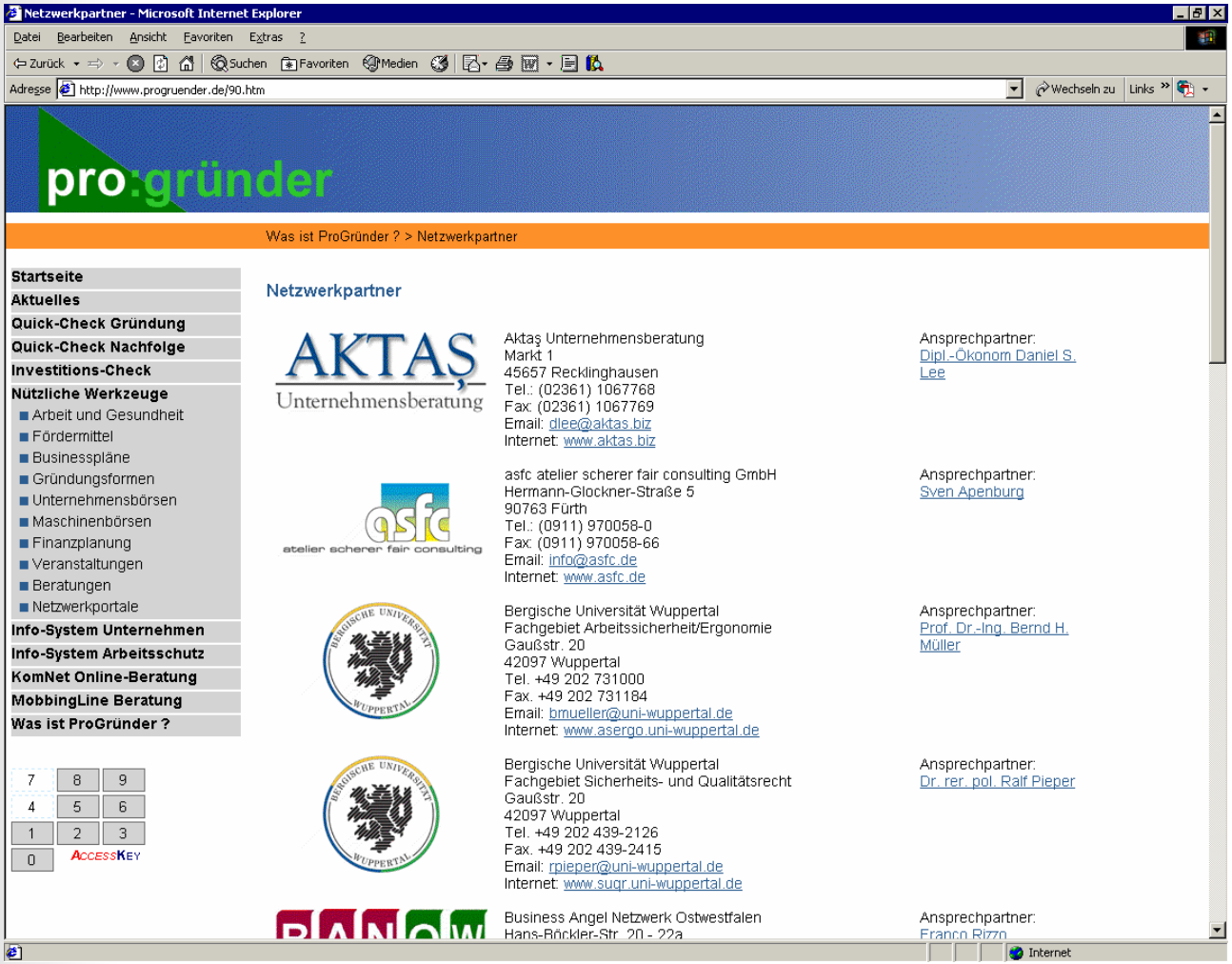
# Beispiele (3)

## „Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V.“

Dr. Kai Seiler

# Beispiele (4)

## „ProGründer“

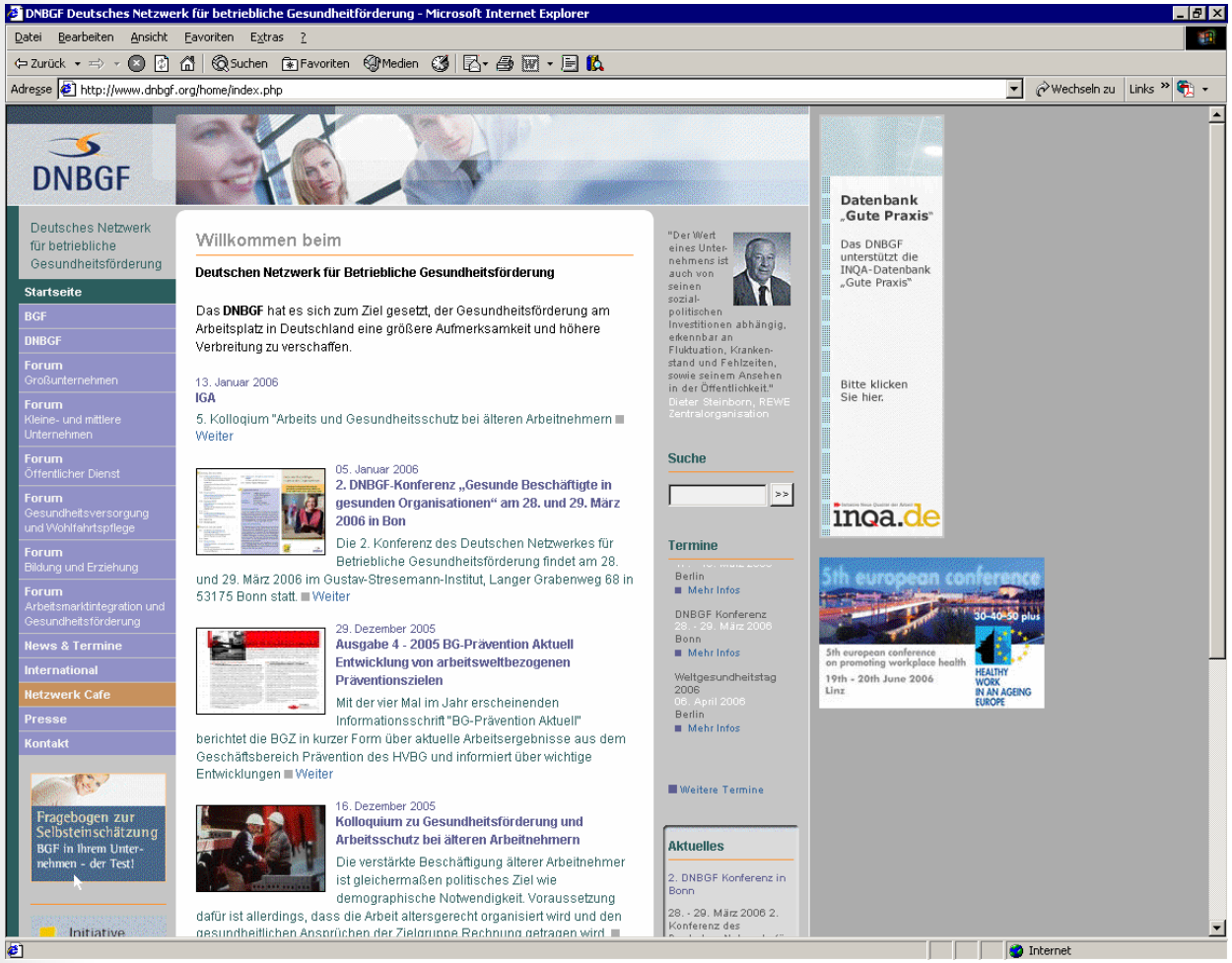





Dr. Kai Seiler

# Beispiele (5)

## „Dt. Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung“

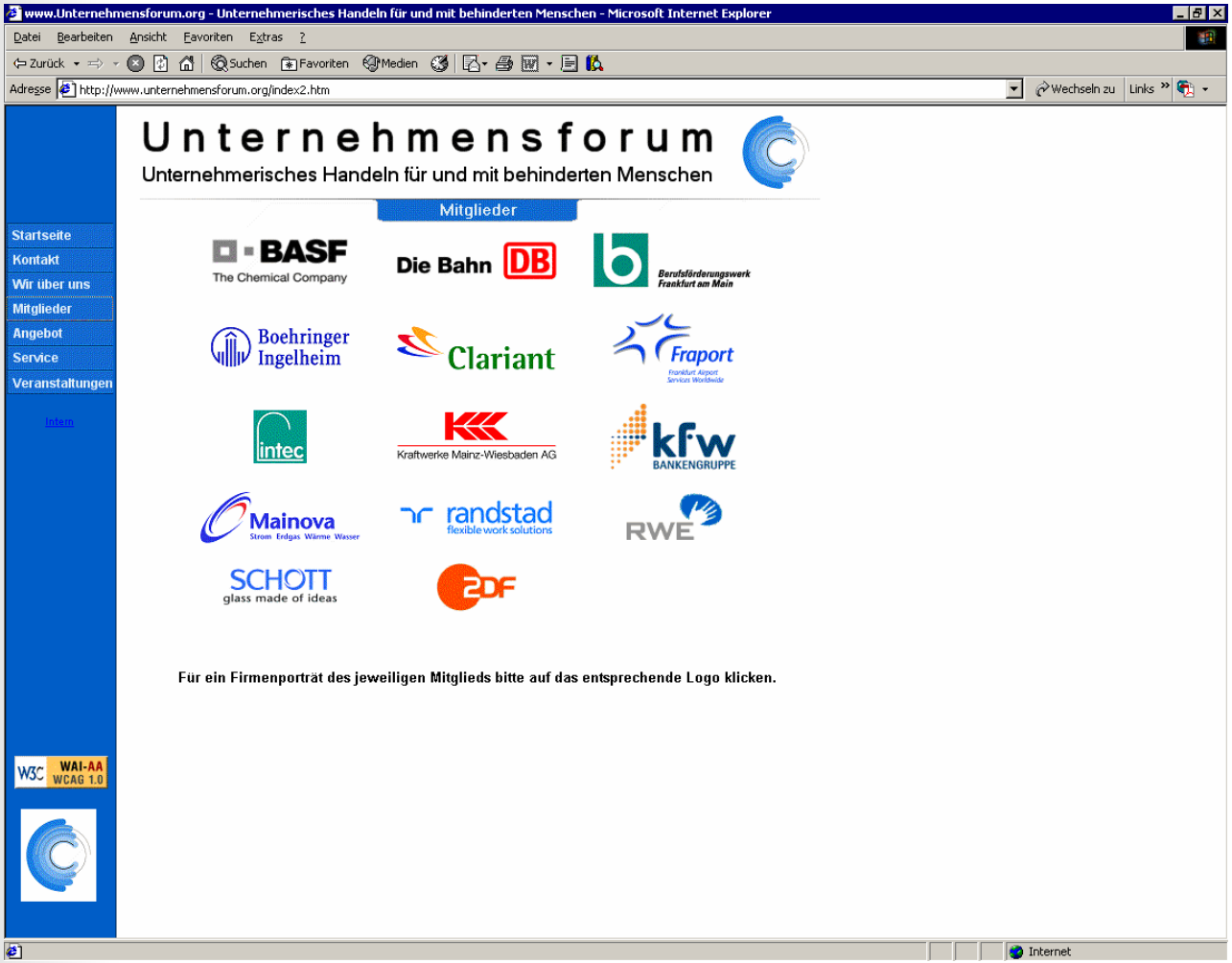





Dr. Kai Seiler

# Beispiele (6)

## „Unternehmensnetzwerk Integration“



# Beispiele (7)

## „Hamburger BGF-Netzwerk“

Dr. Kai Seiler

# Und in Zukunft... ?

- ... erwächst weiterhin die Notwendigkeit zur Kooperation (§ 21 Abs. 3 ArbSchG)
- ... werden dort, wo es Sinn macht, Netzwerkstrukturen initiiert
- ... wird weiter evaluiert und „begleitet“
- ...muss aber auch nicht alles „Netzwerk“ genannt werden



Dr. Kai Seiler

# Zum Schluss...

## ...vielen Dank
## für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Kai Seiler



Landesanstalt für
Arbeitsschutz
des Landes
Nordrhein-Westfalen
NRW.

## Checkliste zur Vorbereitung von interorganisationalen Kooperationsnetzwerken (Auszug)

***2. Kooperationsgewinn, Synergie- u. Nebeneffekte einschätzen:***

- Welcher Mehrwert in Bezug auf bestehende 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.)?
- ...

***5. Potentielle Probleme / Rahmenbedingungen der Umwelt:***

- Welche Ziel- 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)?
- ...

***Vorläufige Bewertung:***

- Welche Evaluationsperspektive soll im Vordergrund stehen (eher Effizienz- und/ oder Effektivitätsüberlegungen, vgl. Kapitel 5.1)
- Bieten sich andere organisatorische Lösungen als ein einzurichtendes Netzwerk an? Was sind deren Vor- bzw. Nachteile?
- Mit welchen Personen sollten die ersten Kontaktgespräche geführt werden?

zurück



Dr. Kai Seiler

Landesanstalt für Arbeitsschutz des Landes Nordrhein-Westfalen
NRW.

## Checkliste für das Management interorganisationaler Kooperationsnetzwerke (Auszug)

**3. *Schnittstellenmanagement / Umweltbezug***

- Welche Schnittstellen zu den beteiligten Netzwerkorganisationen sind kritisch und müssen im Kooperationsprozess mit einbezogen werden ?
- Haben die Netzwerkakteure in ihren Organisationen die Legitimations bzw. Ressourcenmacht, im Netzwerk gefasste Entscheidungen bzw. Aufgaben umzusetzen?
- Bei informationstechnischer Unterstützung netzwerkübergreifender Kommunikation: Haben alle Netzwerkpartner Zugriff; können alle die Softwa re angemessen anwenden?
- Wer ist außer den Netzwerkmitgliedern fortlaufend über die Arbeit im Netzwerk zu informieren?

**4. *Indikatoren suchen und festlegen***

- Welche Effekte werden mit dem Kooperationsnetzwerk hauptsächlich angestrebt?

**5. *Reflexionsprozesse / Evaluation***

- Verändert sich die Zieldefinition; wenn ja - ist das eine sinnvolle Entwicklung?
- Ist das Netzwerk zum Selbstzweck geworden?
- Warum bringen sich einige Partner stärker ein als andere bzw. warum ziehen sich einige zurück?
- Welche äußeren Faktoren nehmen (positiv oder negativ ständig Einfluss auf die Netzwerkarbeit?

Netzwerkarbeit?

- Werden die für uns relevanten Indikatoren fortlaufend überprüft?
- Werden erreichte (Teil -)Ergeb nisse hinreichend kommuniziert?

zurück



Dr. Kai Seiler

Landesanstalt für Arbeitsschutz des Landes Nordrhein-Westfalen