



# Gesundheit in KMU

Widerstände gegen  
Betriebliches Gesundheits-  
management in kleinen  
und mittleren Unternehmen

Gründe, Bedingungen und Wege  
zur Überwindung



**Techniker Krankenkasse**  
Gesund in die Zukunft.

**Gesundheit in KMU – Widerstände gegen Betriebliches Gesundheitsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen - Gründe, Bedingungen und Wege zur Überwindung - Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, Band 17 - ISSN 1610-8450**

Herausgegeben von der Techniker Krankenkasse, Hamburg, Fax 040 - 69 09-22 58, Internet: [www.tk-online.de](http://www.tk-online.de), Bereich Versorgung 2, Fachreferat Gesundheitsmanagement, Autor: Prof. Dr. Jörn-Axel Meyer, Deutsches Institut für kleine und mittlere Unternehmen, Berlin, Redaktion: Gerhard Mahltig, Svenja Lau

© Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und sonstige Formen der Vervielfältigung – auch auszugsweise – nicht gestattet.

# Inhalt

## Vorwort

<b>1</b>	<b>Ausgangslage und Ziele der Studie</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Vorgehensweise und Aufbau der drei Teilstudien</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Die Stichproben der drei Erhebungen – Charakterisierung</b>	<b>8</b>
3.1	Erste Erhebung: Expertenbefragung .....	8
3.2	Zweite Erhebung: Telefonbefragung bei Entscheidern aus KMU .....	9
3.3	Unternehmensgröße nach Mitarbeitern .....	10
3.4	Dritte Erhebung: Branchenübergreifende Online-Befragung bei Entscheidern in KMU .....	13
3.5	Telefonbefragung und Online-Befragung im Vergleich .....	19
<b>4</b>	<b>Gesundheitsfördernde Maßnahmen in KMU</b>	<b>20</b>
4.1	Welche Maßnahmen werden durchgeführt, welche nicht? .....	20
4.2	Welche Maßnahmen kommen bei KMU gut/weniger gut an? .....	26
4.3	Drei Befragungen im Vergleich: Unterschiede/ Gemeinsamkeiten .....	27
4.4	Zusammenfassung .....	28
<b>5</b>	<b>Gründe für und gegen ein „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ in KMU</b>	<b>30</b>
5.1	Welche Gründe sprechen aus Sicht der KMU für ein BGM? .....	30
5.2	Welche Widerstände gibt es aus Expertensicht? .....	33
5.3	Welche Widerstände gibt es aus Sicht der KMU? .....	38
5.4	Widerstände und deren Ursachen: Zusammenfassung .....	42
<b>6</b>	<b>Handlungsempfehlungen zur Überwindung erkannter Widerstände</b>	<b>46</b>
6.1	Was können BGM-Berater und BGM-Beauftragte tun, um KMU für das „Betriebliche Gesundheitsmanagement“ zu gewinnen? .....	48
6.2	Was können BGM-Berater oder BGM-Beauftragte tun, um Widerstände im Betrieb zu überwinden? .....	52
6.3	Ausblick: Welche Entwicklungen werden das BGM in Zukunft maßgeblich beeinflussen? .....	60
<b>7</b>	<b>Anhang</b>	<b>61</b>
7.1	Anhang 1: Fragebogen Telefonbefragung .....	61
7.2	Anhang 2: Fragebogen Online-Befragung .....	65
7.3	Anhang 3: Abbildungs- und Tabellenverzeichnisse .....	69

# 1 Ausgangslage und Ziele der Studie

Steigender Wettbewerb und Management-Professionalisierung, Beschleunigung von betrieblichen und gesellschaftlichen Prozessen und wachsende Anforderungen von Kunden an Geschwindigkeit und Ubiquität treffen auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU). In dessen Folge steigen die Anforderungen an die Belastbarkeit und Flexibilität der Mitarbeiter deutlich. Gleichzeitig führt die demographische Entwicklung in Deutschland dazu, dass das Angebot an jüngeren Arbeitskräften zurückgeht und das Durchschnittsalter der Mitarbeiter in den Unternehmen steigt. Umso wichtiger ist, dass die Geschäftsführer und Personalverantwortlichen in KMU ihre Mitarbeiter nicht nur fachlich, sondern auch gesundheitlich pflegen und nachhaltig fördern und sich verstärkt für die Gesundheit, Zufriedenheit und Motivation ihrer Mitarbeiter engagieren.

Viele – zumeist große – Unternehmen haben bereits erkannt, dass Investitionen in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter deren Zufriedenheit und Produktivität erhöhen, den Krankenstand auch dauerhaft senken, das Image des Unternehmens nach innen und außen verbessern und damit insgesamt den Erfolg des Unternehmens steigern. Im Gegensatz zu vielen Großunternehmen spielt das Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ bei den meisten KMU jedoch nur eine untergeordnete Rolle. Gleichzeitig lassen sich die Strategien und Maßnahmen großer Unternehmen ebenso wenig auf KMU übertragen wie die Argumente, die notwendig sind, Entscheider in KMU vom Nutzen gesundheitsfördernder Maßnahmen in ihrem Betrieb zu überzeugen.

Es stellen sich somit folgende Fragen: Welche Einstellungen haben Entscheider in KMU zum „Betrieblichen Gesundheitsmanagement“? Welche Gründe sprechen für/gegen die Durchführung gesundheitsfördernder Maßnahmen? Welche gesundheitsfördernden Maßnahmen werden bereits durchgeführt, welche nicht? Welche Maßnahmen sind geplant? In welchen Unternehmen bzw. unter welchen Bedingungen gelingt die Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen gut/weniger gut? Welche Ursachen und Hintergründe von Widerständen – insbesondere auch emotionale Widerstände – gibt es in KMU gegen ein „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ und mit welchen Strategien, Maßnahmen und Argumenten können diese Widerstände überwunden werden?

## Ziele der Studie

- Gewinnung von Informationen über die Ursachen und Hintergründe von – auch emotionalen – Widerständen gegen ein „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ in KMU.
- Entwicklung von Strategien, Konzepten und Maßnahmen zur Überwindung der analysierten Widerstände.
- Ableiten von Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Beratungs- und Bildungsangebots der BGM-Berater und der zielgerichteten Ansprache von KMU.

## 2 Vorgehensweise und Aufbau der drei Teilstudien

Die Gesamtstudie besteht aus drei Erhebungsteilen:

- Einer qualitativen Expertenbefragung (explorative Vorstudie),
- einer sich anschließenden Telefonbefragung und
- einer schriftlichen (quantitativen) Befragung von KMU.

Primäres Ziel der Expertenbefragung war es, bei der Fülle möglicher Widerstände, Maßnahmen und Entwicklungen den Blick auf die wesentlichen zu konzentrieren und somit Prioritäten für die folgenden Erhebungsstufen zu setzen. Aus den Statements der Experten konnten zahlreiche Anregungen abgeleitet werden. Die Interviews wurden im Dezember 2006 entlang eines Interviewleitfadens geführt. Für die Gespräche wurden zwei Interviewer eingesetzt. Einen Teil der Gespräche führte Professor Meyer persönlich, um das Antwortverhalten der Befragten kennen zu lernen. Ein weiterer Teil der Expertengespräche wurde von Mitarbeitern des DIKMU geführt. Die Interviews dauerten ca. 30 Minuten. Die Antworten der Befragten wurden qualitativ-explorativ ausgewertet.

Abb. 1 zeigt die Vorgehensweise und Befragungsinhalte im Überblick.

## Vorgehensweise und Befragungsinhalte im Überblick

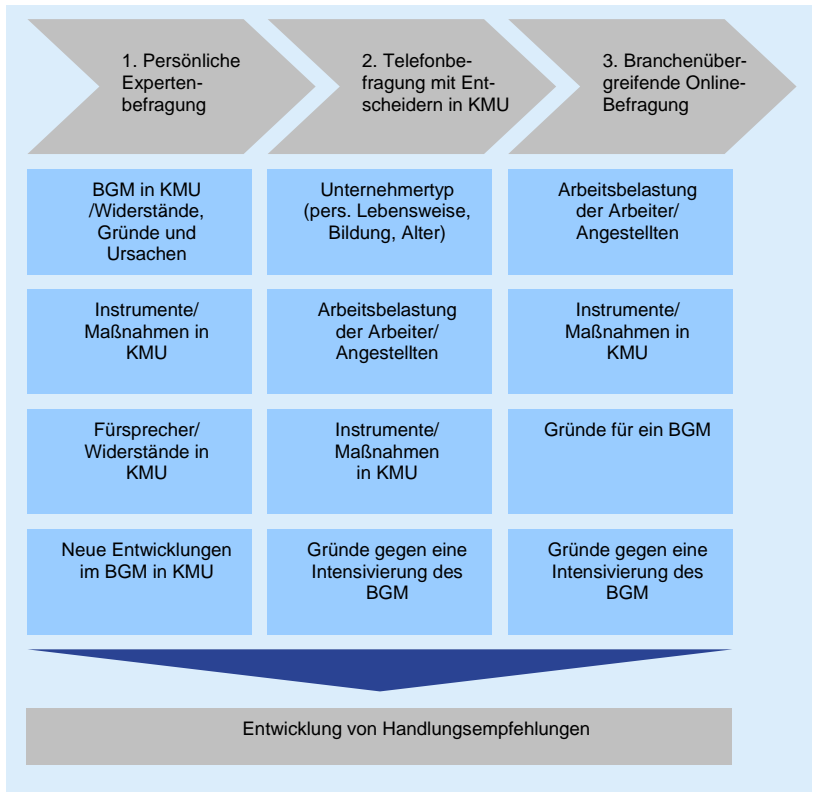


Abbildung 1: Vorgehensweise und Befragungsinhalte im Überblick

Während die Experten überwiegend aus wissenschaftlichen Einrichtungen und Beratungsinstitutionen stammten, verlagerte sich der Fokus mit der anschließenden Telefonbefragung auf die Entscheider (zum BGM) in KMU. Diese waren fast ausschließlich die Geschäftsführer oder Mitglieder der Geschäftsführung. Ziel war es, ausgewählte Ergebnisse der Expertenbefragung aus Sicht der KMU zu hinterfragen bzw. zu konkretisieren. Hierzu wurden im Februar 2007 insgesamt 52 Unternehmen mit der Bitte um einen Telefontermin angesprochen. Die befragten Unternehmen stammen aus dem gesamten Bundesgebiet. 24 der kontaktierten Unternehmen erklärten sich bereit, an der Befragung teilzunehmen. Der Befragung lag sodann ein strukturierter Fragebogen zugrunde. Die Interviews, die von Mitarbeitern

des DIKMU durchgeführt worden sind, dauerten durchschnittlich ca. 20 Minuten.

Die schriftliche Online-Befragung schließlich sollte branchen- und unternehmensgrößenpezifische Aussagen erbringen. Hierzu wurden deutschlandweit 4.325 kleine und mittlere Unternehmen per E-Mail bzw. per Post schriftlich angeschrieben. Es wurden wiederum die Entscheider in Fragen des BGM angesprochen. Die Befragung wurde im März 2007 gestartet. Im April wurden die Adressaten nochmals per E-Mail an die Befragung erinnert. Der Rücklauf betrug 417 Fälle, was einer Rücklaufquote von 9,6% entspricht. Ein mögliches Non-Response-Bias wurde mittels Split-Half-Methode varianzanalytisch bei 15 Items bzw. Variablen geprüft. Es ergaben sich jedoch keine signifikanten Differenzen zwischen den frühen und den späteren (nach der Erinnerung erfolgten) Rückläufen. Die quantitativen Daten wurden unter Zuhilfenahme gängiger Statistiksoftware und Tabellenkalkulationen ausgewertet und graphisch aufbereitet.

### Umfang und Termine der einzelnen Erhebungsschritte im Überblick

Erhebungsschritt	Anzahl Befragte	Erhebungszeitraum
1. Persönliche BGM-Experten-Befragung	12	Dezember 2006
2. Telefonbefragung mit Entscheidern in KMU	24	Februar 2007
3. Branchenübergreifende Online-Befragung	417	März/April 2007

Abbildung 2: Umfang und Termine der einzelnen Erhebungsschritte

## 3 Die Stichproben der drei Erhebungen – Charakterisierung

### 3.1 Erste Erhebung: Expertenbefragung

Nachfolgend ist erläutert und dargestellt (vgl. Abb. 3), wie sich die Stichprobe der Expertenbefragung zusammensetzt.

- Sechs Experten kamen aus dem wissenschaftlichen Umfeld und sind Inhaber von Lehrstühlen deutscher Hochschulen (vier Befragte) bzw. deren wissenschaftliche Mitarbeiter (zwei Befragte), die sich in Forschung und Lehre mit Fragen des „Betrieblichen Gesundheitsmanagements“ befassen.
- Drei Experten kamen aus Unternehmen, denen es nachweislich gelungen ist, ein „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ erfolgreich zu etablieren. Sie fungieren als Gesundheitsmanagementbeauftragte (zwei Befragte) oder sind in ihrer Rolle als Personaler (ein Befragter) für das BGM in ihren Betrieben verantwortlich.
- Weitere drei Experten leiten privatwirtschaftlich organisierte Beratungseinrichtungen (zwei Befragte) bzw. Forschungszentren (ein Befragter). Diese sind speziell auf BGM-Beratungsleistungen für KMU ausgerichtet.

#### Stichprobe der Expertenbefragung

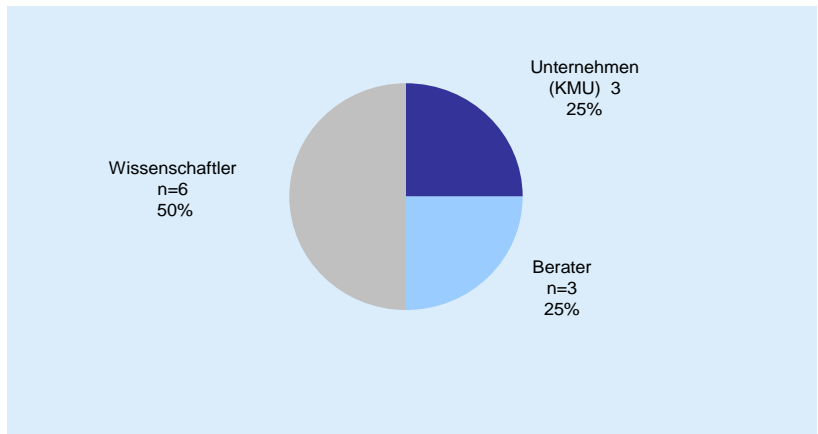


Abbildung 3: Stichprobe der Expertenbefragung (abs. Häufigkeiten, n=12)



Die meisten Interviewpartner (zehn Befragte) haben sich vor Ausübung ihrer jetzigen Position bereits an anderer Stelle mit Fragen des „Betrieblichen Gesundheitsmanagements“ befasst. Aus ihrer Erfahrung heraus waren sie in der Lage, das Thema aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu beleuchten, so auch unterschiedliche Widerstände gegen ein „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ und deren Hintergründe.

### 3.2 Zweite Erhebung: Telefonbefragung bei Entscheidern aus KMU

#### 3.2.1 Sektorengleichverteilung

Die nachfolgende Übersicht zeigt (vgl. Abb. 4), wie sich die Stichprobe aus der Telefonbefragung differenziert nach Sektoren zusammensetzt. Dabei wird deutlich, dass das Sample von Dienstleistungsunternehmen dominiert wird (35%). Jeweils ein Fünftel der Befragten vertreten ein Handwerks- bzw. Handelsunternehmen, weitere 15% ein Industrieunternehmen. Lediglich 10% üben einen freien Beruf aus.

#### Telefonbefragung: Sektorengleichverteilung der befragten Unternehmen

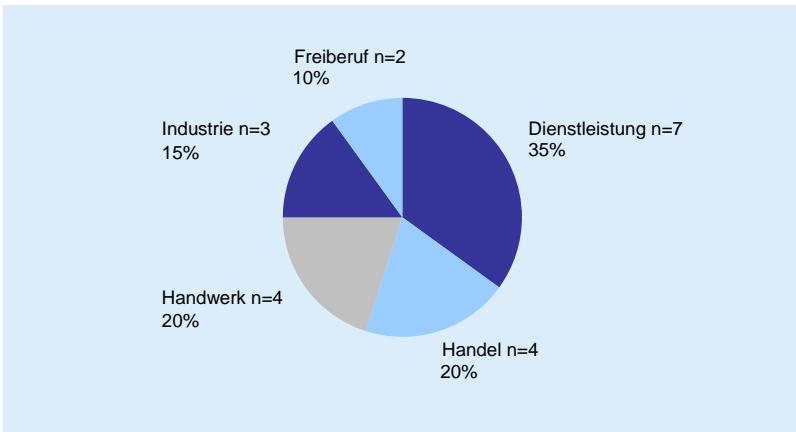


Abbildung 4: Telefonbefragung: Sektorengleichverteilung der befragten Unternehmen (rel. Häufigkeiten, n=20)

- Unter den Dienstleistungsunternehmen finden sich in der Stichprobe unter anderem zwei Beratungsunternehmen, ein Call-Center, ein Catering-Service und ein Reisebüro.

- Als Handelsunternehmen beteiligten sich ein Sanitär- und ein Stahlhandel sowie zwei Lebensmittelhändler.
- Unter den teilnehmenden Handwerksbetrieben fanden sich unter anderem ein Friseur und eine Bäckerei.

### 3.3 Unternehmensgröße nach Mitarbeitern

Das Sample wird von mittelgroßen Unternehmen – mit 50 bis 249 Beschäftigten – dominiert. Mehr als 40% der Befragten gehören diesem Segment an. Jeweils weitere 22% können mit 10-49 Mitarbeitern den kleinen Unternehmen zugeordnet werden. Fünf Unternehmen wiesen mehr als 249 Mitarbeiter auf, zeigten aber typische KMU-Eigenschaften und wurden daher in die Befragung eingeschlossen.

#### Telefonbefragung: Unternehmensgröße nach Mitarbeitern

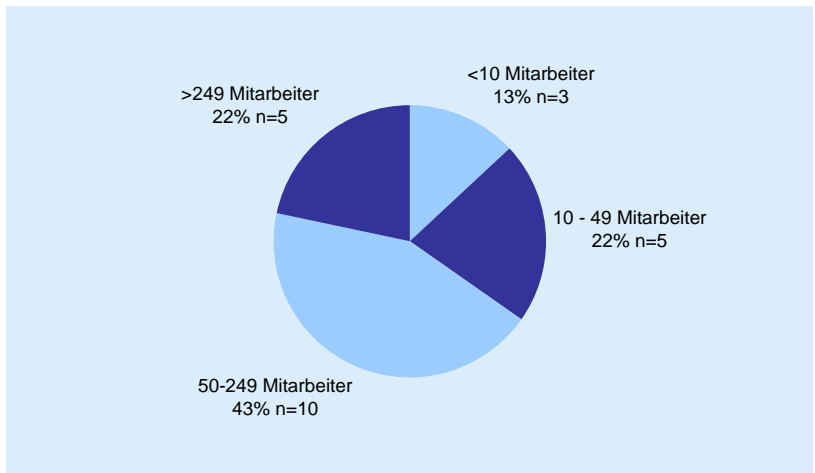


Abbildung 5: Telefonbefragung: Unternehmensgröße nach Mitarbeitern (rel. Häufigkeiten, n=23;  $\bar{x}$  (ohne Kl.) = 110,2)

Im Durchschnitt beschäftigen die befragten Unternehmen etwa 110 Mitarbeiter. Das Verhältnis von Angestellten zu Arbeitern liegt durchschnittlich bei etwa 1,7 zu 1, d. h. auf einen Arbeiter im Unternehmen kommen durchschnittlich 1,7 Angestellte.

### 3.3.1 Durchschnittsalter der Mitarbeiter

Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter der befragten Unternehmen lag bei 37,7 Jahren. Die folgende Darstellung (vgl. Abb. 6) zeigt die Altersstruktur der Mitarbeiter im Überblick. Es sei darauf hingewiesen, dass es sich bei den Angaben der Befragten nur um Schätzungen handelt. Sechs der befragten Unternehmen konnten keine Angaben machen.

#### Telefonbefragung: Durchschnittsalter der Mitarbeiter

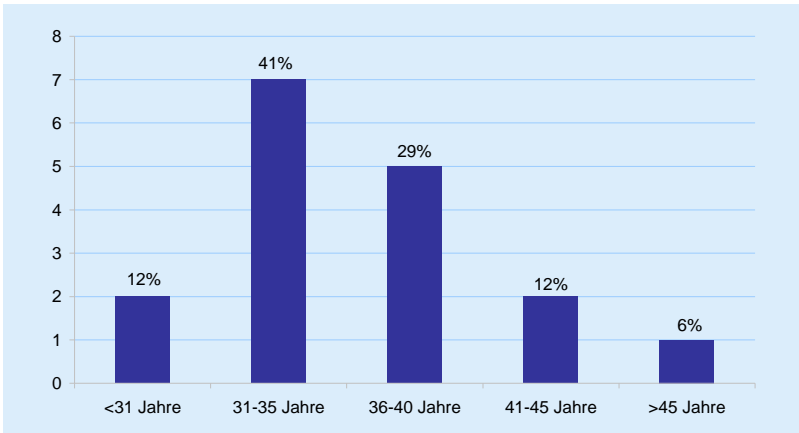


Abbildung 6: Telefonbefragung: Durchschnittsalter der Mitarbeiter (abs. Häufigkeiten, n=17;  $\bar{x}$  (ohne Kl.)=37,7 Jahre )

Das geringste Durchschnittsalter in der Stichprobe liegt bei 24 Jahren (Architekturbüro), das höchste Durchschnittsalter bei 55 Jahren (Metallbauunternehmen).

### 3.3.2 Körperliche und psychische Belastungen der Mitarbeiter

Die Befragten wurden nach deren grober Einschätzung zur körperlichen und psychischen Belastung ihrer Mitarbeiter befragt. Es wurde hier nur jeweils ein genereller Ratingwert auf einer Skala von 1 (geringe Belastung) bis 5 (hohe Belastung) für körperliche und psychische Belastung erfragt.

Die körperlichen Belastungen (vgl. Abb. 7) sind – erwartungsgemäß – bei Mitarbeitern mit überwiegender Büroarbeit signifikant niedriger (2,2) als bei den Beschäftigten in der Produktion (3,7).

### Telefonbefragung: Körperliche Belastung der Mitarbeiter in Büro/ Produktion

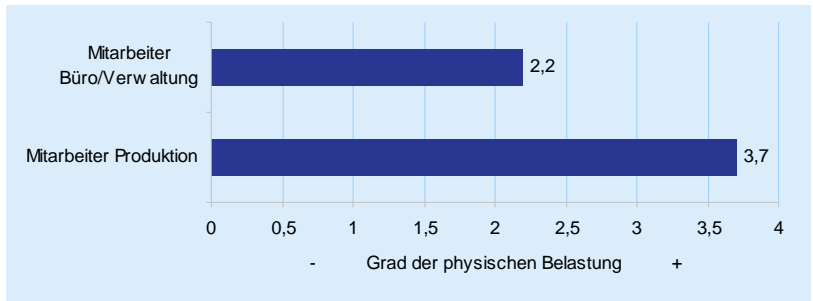


Abbildung 7: Telefonbefragung: Körperliche Belastung der Mitarbeiter in Büro/Produktion (Mittelwerte, n=21)

Ein umgekehrtes Bild ist bei den eher psychischen Belastungen erkennbar. Es kommen Mitarbeiter mit Bürotätigkeiten auf einen Durchschnittswert von 2,1. Für Beschäftigte in der Produktion wird die psychische Belastung durchschnittlich mit 1,6 bewertet (vgl. Abb. 8).

### Telefonbefragung: Psychische Belastung der Mitarbeiter in Büro / Produktion

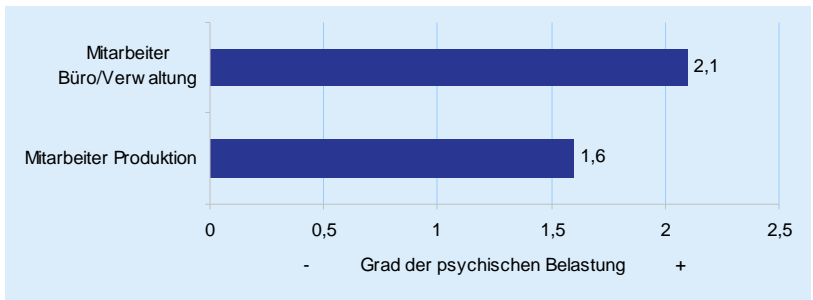


Abbildung 8: Telefonbefragung: Psychische Belastung der Mitarbeiter in Büro/Produktion (Mittelwerte, n=21)

### 3.3.3 Weitere Merkmale der Stichprobe

Arbeitnehmervertretungen: In 26% der befragten Unternehmen gibt es eine Arbeitnehmervertretung, folglich fehlt bei den übrigen 74% eine vergleichbare Institution.

Hierarchieebene: Die Stichprobe wird von Unternehmen mit flachen Hierarchien dominiert: Rund 38% der Unternehmen verfügen über maximal zwei Hierarchieebenen. Lediglich 15% der Befragten geben an, fünf oder mehr Leitungsebenen aufzuweisen.

## 3.4 Dritte Erhebung: Branchenübergreifende Online-Befragung bei Entscheidern in KMU

### 3.4.1 Branchenzugehörigkeit

Die in der Stichprobe zu berücksichtigenden Branchen und Berufsgruppen wurden als sinnvolle Beispiele angesehen. Deren Anteilsquoten im Sample wurden allerdings nicht a priori bestimmt. Abbildung 9 zeigt, wie sich die Stichprobe zusammensetzt.

#### Online-Befragung: Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen

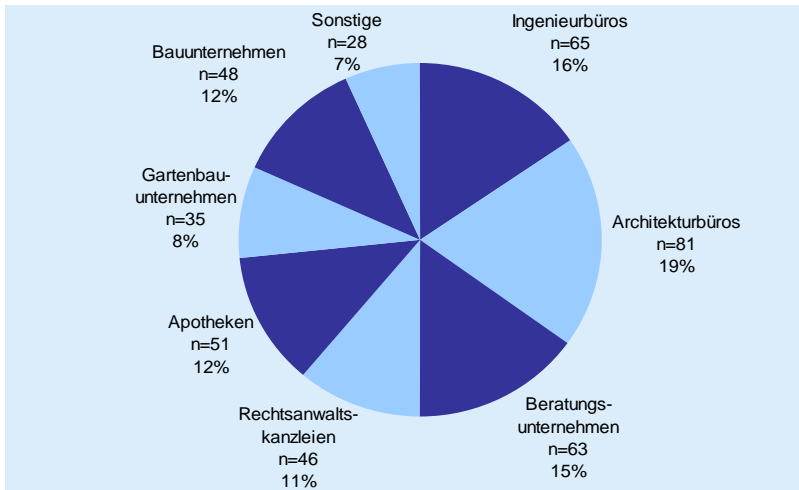


Abbildung 9: Online-Befragung: Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen (rel. Häufigkeiten, n=417)

Dominiert wird das Sample von Architektur- (19%) und Ingenieurbüros (16%). Weiterhin sind in der Stichprobe Beratungsunternehmen (15%), Apotheken (12%) und Bauunternehmen (12%) vertreten. Eher etwas unterrepräsentiert sind Gartenbauunternehmen (8%) und natürlich sonstige Unternehmen (7%, Mischbetriebe und Unternehmen, die im Prinzip unter die o. g. Gruppen fallen, aber nicht für diese typisch sind, so z. B. ein Innenarchitekturbüro mit einem Teil klassischer Architektur- und Gartenplanung, ein Wirtschaftsprüfer mit Rechtsanwalts- und Notarkanzlei).

### 3.4.2 Unternehmensgröße nach Mitarbeitern

Die Stichprobe wird von Kleinstunternehmen – mit bis zu zehn Beschäftigten – dominiert. Rund 44% der Befragten gehören diesem Segment an. Weitere 35% zählen zu den kleinen Unternehmen. Mittlere Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern (15%) und einzelne – per Definition – Großunternehmen (6%) sind vergleichsweise selten in der Stichprobe vertreten (vgl. Abb. 10). Durchschnittlich beschäftigen die befragten Unternehmen etwa 35 Mitarbeiter.

#### Online-Befragung: Unternehmensgröße nach Mitarbeitern

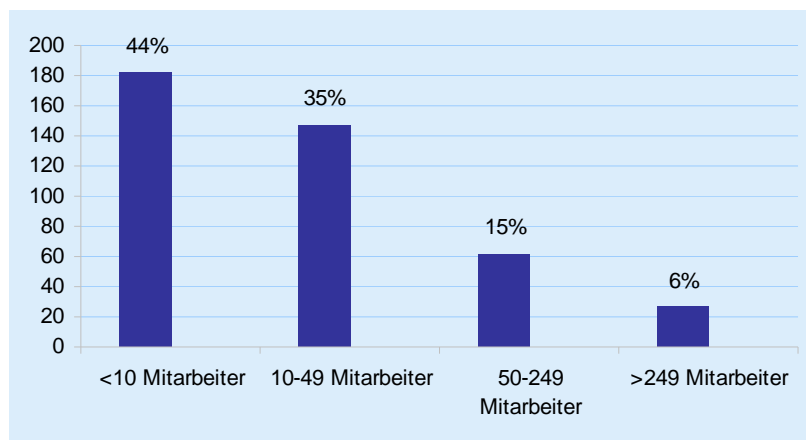


Abbildung 10: Online-Befragung: Unternehmensgröße nach Mitarbeitern (abs. Häufigk., n=417;  $\bar{x}$  (ohne Kl.) = 35,4 )

### 3.4.3 Durchschnittsalter der Mitarbeiter

Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter der befragten Unternehmen liegt bei 38,5 Jahren. Die folgende Darstellung (vgl. Abb. 11) zeigen die Alterstruktur der Mitarbeiter im Überblick.

Es sei darauf hingewiesen, dass es sich hier wiederum um Schätzungen der Befragten handelt. 11 Unternehmen machten keine Angaben. Im Vergleich der Branchen niedrig war das Durchschnittsalter der Mitarbeiter in Beratungsunternehmen mit ( $\bar{x}$ =31,5 Jahre) gering, während es in Apotheken ( $\bar{x}$ =42,4 Jahre) signifikant höher lag.

#### Online-Befragung: Durchschnittsalter der Mitarbeiter

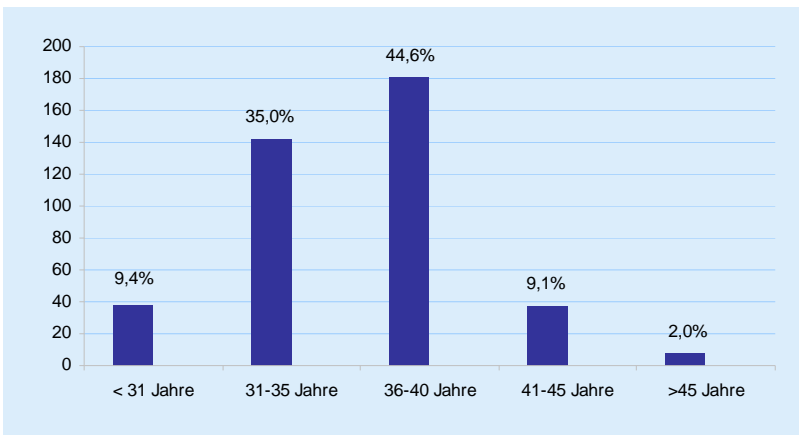


Abbildung 11: Online-Befragung: Durchschnittsalter der Mitarbeiter (abs. Häufigkeiten, n=406;  $\bar{x}$  (ohne Kl.) = 38,5 Jahre )

### 3.4.4 Körperliche und psychische Belastungen der Mitarbeiter

Die Befragten wurden nach typischen körperlichen und (auch) psychischen Belastungen ihrer Mitarbeiter befragt. Dazu wurde – im Gegensatz zur Telefonbefragung – eine differenziertere Itembatterie vorgegeben, die mit Ratings auf einer Skala von 1 (geringe Belastung) bis 3 (hohe Belastung) zu versehen war.

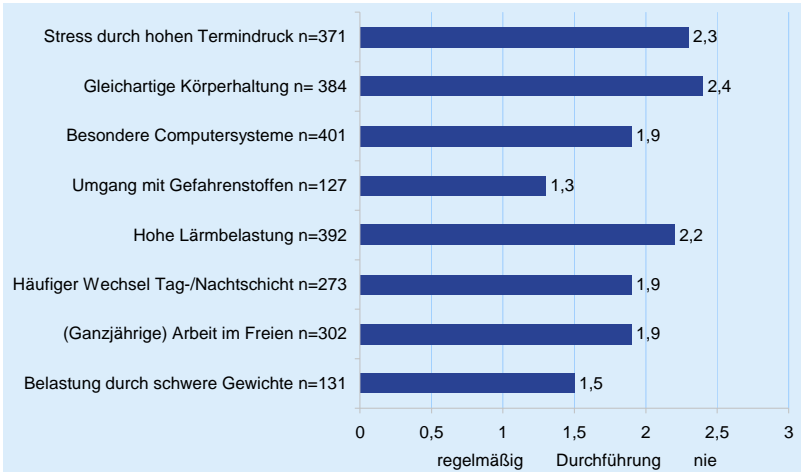
Unter den körperlichen und psychischen Belastungen sind im Einzelnen subsumiert worden:

- Belastung in Form von Stress, unter anderem aufgrund hohen Termindrucks: kontinuierlich hohe Arbeitsbelastung durch enge Terminvorgaben
- Belastung durch gleichartige Körperhaltung: langes Sitzen und/oder Stehen, lange gebeugte Körperhaltung, starke Beanspruchung bestimmter Gelenke und/oder Muskelgruppen
- Besondere Belastung durch Arbeit am Computer: häufige und lang andauernde Arbeit am Computer bzw. an Monitoren, z. B. bei Datenerfassung, Textverarbeitung, Kalkulationen oder Überwachung von Maschinen/Produktionsprozessen
- Belastung durch Arbeit mit Gefahrenstoffen/Krankheitserregern: häufiger Kontakt mit gesundheitsgefährdenden Stoffen/Chemikalien, gefährlichen, z. B. auch radioaktiven Stoffen; aber es werden hier auch Krankheits- und Allergieerreger (Viren/Bakterien und Pollen) sowie Belastung durch Rauch subsumiert.
- Große Lärmbelastung z. B. durch Baumaschinen, Verkehr, Mitarbeiter oder Kunden (z. B. in Gastronomiebetrieben)
- Belastung aufgrund (ganzjähriger) Arbeit im Freien: hohe körperliche Belastung durch Regen/Nässe, niedrige/hohe Temperaturen, Schmutz und Verunreinigungen.
- Belastung durch Arbeit mit schweren Gewichten: hohe körperliche Belastung durch das häufige Heben und Tragen schwerer Gewichte

Alle Items zusammen wurden von allen Befragten durchschnittlich mit 2,04 bewertet (vgl. Abb. 12). Gleichartige Körperhaltungen und Bewegungsabläufe, Stress durch Termindruck und hohe Lärmpegel während der Arbeit stellen aus Sicht der Befragten die größten Belastungen für die Mitarbeiter dar. Vergleichsweise gering seien die Belastungen durch den Umgang mit Gefahrenstoffen sowie durch schwere Gewichte und Lasten.



## Belastungen der Mitarbeiter im Überblick.



**Abbildung 12: Online-Befragung: Körperliche und psychische Belastungen der Mitarbeiter (Mittelwerte zu den jeweiligen Items)**

Zwischen den einzelnen Branchen fallen die Bewertungen jedoch unterschiedlich aus. So sind die Mitarbeiter in Bau- bzw. Gartenbauunternehmen ( $\bar{x}=2,4$  bzw.  $\bar{x}=2,3$ ) generell deutlich höheren Belastungen ausgesetzt als die Beschäftigten in Architekturbüros und Apotheken ( $\bar{x}=1,6$  bzw.  $\bar{x}=1,7$ ). Offensichtlich ist auch, dass die Mitarbeiter von Bau- und Gartenbauunternehmen signifikant höher der Belastung durch Arbeit mit schweren Gewichten und (ganzjährige) Arbeit im Freien ausgesetzt sind als z. B. die Mitarbeiter in Apotheken, Beratungshäusern und bei Rechtsanwälten.

Demgegenüber sind z. B. bei Mitarbeitern in Beratungsunternehmen die psychischen Belastungen durch Stress und hohen Termindruck deutlich höher als in den übrigen Branchen. Tab. 1 zeigt signifikante Abweichungen zwischen den einzelnen Branchen im Überblick. Die Ergebnisse mögen auch nicht anders als so erwartet sein, bestätigen aber die Verlässlichkeit der Antworten der Befragten.

## Signifikante Unterschiede bei der Belastung in den Branchen im Vergleich

Branche	Signifikant <u>niedrigere</u> Belastung ggü. den anderen Branchen, da...	Signifikant <u>höhere</u> Belastung ggü. den anderen Branchen durch...
Apotheken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringer Stress/ Termindruck</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontakt zu erkrankten Personen (z. B. Virenbelastung)</li> <li>• langes Stehen am Tresen</li> <li>• Wechsel Tag-/Nachtschicht</li> </ul>
Architekten/ Ingenieure	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stress durch hohen Termindruck</li> <li>• ständige Arbeit am Computer</li> <li>• (Ganzjährige) Arbeit im Freien</li> </ul>
Bau- unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kaum Arbeit am Computer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ständige Arbeit im Freien</li> <li>• Belastung durch Tragen schwerer Gewichte</li> <li>• Umgang mit Gefahrenstoffen</li> <li>• Hohe Lärmbelastung</li> </ul>
Beratungs- unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Arbeit im Freien</li> <li>• keine körperlich Belastung (Gewichte)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit am Computer, gleichartige Körperhaltung</li> <li>• hoher Stress/Termindruck</li> </ul>
Gartenbauun- ternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringer Stress/ Termindruck</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit im Freien</li> <li>• Belastung durch Tragen schwerer Gewichte</li> <li>• auch durch Umgang mit Gefahrenstoffen</li> </ul>
Rechtsanwälte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringerer Stress / Termindruck</li> <li>• fehlende körperliche Belastung (Gewichte)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleichartige Körperhaltung, am Schreibtisch, am Computer</li> </ul>

Tabelle 1: Signifikante Unterschiede bei der Belastung in den Branchen im Vergleich

### 3.4.5 Weitere Merkmale der Stichprobe

Arbeitnehmervertretungen: In 19% der befragten Unternehmen gibt es eine Arbeitnehmervertretung, also fehlt bei den übrigen 81% eine vergleichbare Institution.

Hierarchieebene: Die Stichprobe wird von Unternehmen mit flachen Hierarchien dominiert: Etwa 44% der Unternehmen verfügen über maximal zwei Hierarchieebenen. Lediglich 18% der Befragten geben an, fünf oder mehr Leitungsebenen aufzuweisen.

Position der Befragten: Es wurden ebenso wie in der Telefonbefragung diejenigen im Unternehmen befragt, die sich für das Thema BGM zuständig und entscheidungsbefugt ausgaben. 98% der Befragten gaben an, Geschäftsführer oder Mitglied der Geschäftsführung zu sein. 8 Befragte waren Personalleiter gleicher Rolle im Unternehmen.

### 3.5 Telefonbefragung und Online-Befragung im Vergleich

Tabelle 2 lässt den Vergleich der Samples aus der Telefon- und Online-Befragung zu.

#### Stichprobencharakteristika im Vergleich

	Telefonbefragung	Online-Befragung
Sektor/ Branche	1. Dienstleistung (35%) 2. Handel (20%) 3. Handwerk (20%)	1. Architekturbüros (19%) 2. Ingenieurbüros (16%) 3. Beratungsunternehmen (15%)
Anzahl Mitarbeiter	Ø 110 Mitarbeiter	Ø 35 Mitarbeiter
Alter Mitarbeiter	Ø 37,7 Jahre	Ø 38,5 Jahre
Körperliche Belastung der Mitarbeiter	Körperliche Belastung der Mitarbeiter... ...mit Bürotätigkeiten gering, ...in der Produktion hoch	Körperliche Belastung der Mitarbeiter... ...in Apotheken/Architekturbüros tendenziell gering, ...in Bau-/Gartenunternehmen tendenziell hoch
Psychische Belastung der Mitarbeiter	Psychische Belastung der Mitarbeiter... ...mit Bürotätigkeiten hoch, ...in der Produktion gering	Psychische Belastung der Mitarbeiter... ...in Beratungsunternehmen und bei Architekten/Ingenieuren tendenziell hoch, ...in Apotheken, Gartenbauunter- nehmen und bei Rechtsanwälten tendenziell gering
Arbeitnehmer Vertretung	in 26% der Unternehmen	in 19% der Unternehmen
Hierarchie-ebenen	max. zwei Ebenen (38%)	max. zwei Ebenen (44%)

Tabelle 2: Telefonbefragung und schriftliche Befragung: Stichprobencharakteristika im Vergleich

Hier wird deutlich, dass bei der Telefonbefragung tendenziell größere Unternehmen befragt wurden als bei der Online-Befragung. Dementsprechend höher fällt bei der Telefonbefragung sowohl die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter als auch der Prozentsatz der Unternehmen mit Arbeitnehmervertretung aus. Beide Samples werden von Dienstleistungsunternehmen domi-

niert und zeichnen sich durch flache Hierarchien aus. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter (s. Tab. 2) ist im Vergleich zur Telefonbefragung (37,7 Jahre) mit 38,5 Jahren nahezu gleich.

## 4 Gesundheitsfördernde Maßnahmen in KMU

### 4.1 Welche Maßnahmen werden durchgeführt, welche nicht?

#### 4.1.1 Ergebnisse der Telefonbefragung

Es zeigt sich hier, dass in nahezu allen befragten Unternehmen gesundheitsfördernde Maßnahmen umgesetzt werden – wenn auch mit unterschiedlicher Intensität und in unterschiedlichem Umfang.

#### Telefonbefragung: Planung und Umsetzung einzelner Maßnahmen

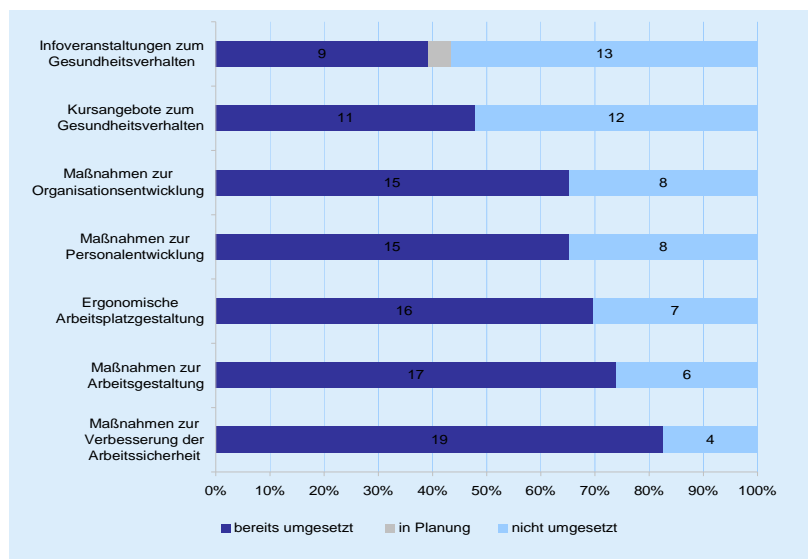


Abbildung 13: Telefonbefragung: Planung und Umsetzung einzelner Maßnahmen in Unternehmen gesamt (abs. und rel. Häufigkeiten, n=23)

Dabei werden insbesondere diejenigen Maßnahmen favorisiert, die gemeinhin als kostengünstig gelten und die Zeit der Mitarbeiter nur begrenzt in Anspruch nehmen. Dazu zählen beispielsweise Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsplatzergonomie (z. B. Optimierung der Schreibtischhöhe)

oder – überwiegend – einfache Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssicherheit (z. B. durch entsprechende Schutzkleidung). Demgegenüber werden Maßnahmen, die darauf abzielen, das gesundheitsfördernde Verhalten der Mitarbeiter nachhaltig zu fördern, nur selten durchgeführt (z. B. spezielle Kurse und Informationsveranstaltungen zum Gesundheitsverhalten).

Die genannten Maßnahmen der Unternehmen stehen hier stellvertretend für eine Vielzahl möglicher gesundheitsfördernder Maßnahmen in den Betrieben. Unter den genannten Gruppen wurden folgende Einzelmaßnahmen subsumiert:

- Informationsveranstaltungen zum Gesundheitsverhalten: unter anderem Informationsveranstaltungen der Geschäftsführung, Expertenvorträge im Unternehmen, Gesundheitstage
- Kursangebote zum Gesundheitsverhalten: unter anderem Sportkurse, Kurse zur Suchtprävention (Tabak, Drogen, Alkohol), Erste-Hilfe-Kurse
- Maßnahmen zur Organisationsentwicklung: unter anderem Einrichtung von Qualitäts- und/oder Gesundheitszirkeln
- Maßnahmen zur Personalentwicklung: unter anderem Seminare/Workshops zu Führungsfragen und Führungsstilen (für leitende Mitarbeiter), Kurse zur Förderung der Zusammenarbeit im Team aber auch Maßnahmen zur Vermeidung von Mobbing
- Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung: unter anderem Optimierung der Arbeitsplatzergonomie (z. B. PC, Monitor, Stuhl, Schreibtischhöhe, Lichteinfall, Raumfarben, Geräuschpegel)
- Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung: unter anderem flexible Arbeitszeitmodelle (Teilzeit, Gleitzeit, Arbeitszeitkonten), Einführung von Teamarbeit
- Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssicherheit: unter anderem persönliche Schutzausrüstungen für Mitarbeiter (vom Betrieb gestellt), seltener: Einsatz modernerer Maschinen

Es wurde untersucht, ob die persönliche Lebensweise des Geschäftsführers, dessen Alter und Bildungsabschluss Einfluss auf die Intensität und den

Umfang gesundheitsfördernder Maßnahmen im Betrieb haben (vgl. Abb. 14).

### Einfluss des Geschäftsführers auf Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen

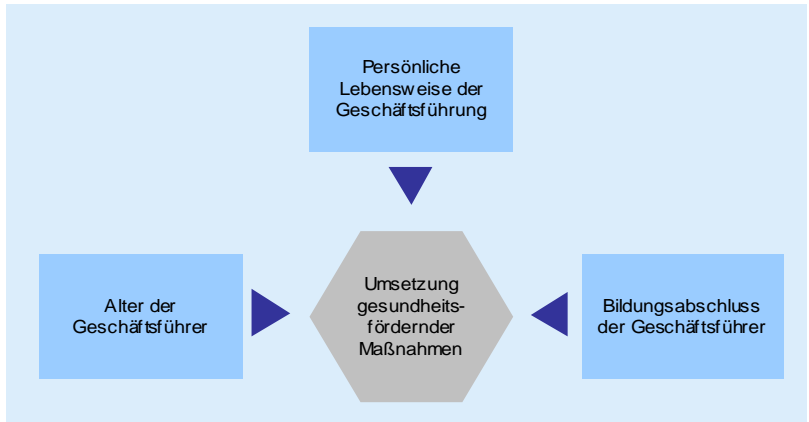


Abbildung 14: Einfluss des Geschäftsführers auf Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen

- Einfluss der persönlichen Lebensweise des Geschäftsführers auf die Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen im Betrieb

Zwar muss nicht jeder Geschäftsführer eines Unternehmens mit funktionierendem Gesundheitsmanagement Marathonläufer sein, doch zeigen die Ergebnisse deutlich, dass die Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen von der persönlichen Lebensweise des Geschäftsführers abhängt.

So haben beispielsweise die Raucher unter den Geschäftsführern rund 25% weniger gesundheitsfördernde (Einzel-)Maßnahmen umgesetzt als ihre Nichtraucherkollegen. Ebenso konnte festgestellt werden, dass diejenigen Geschäftsführer und Führungskräfte, die sich in den Telefongesprächen als „aktiv“ oder „gesundheitsbewusst“ bezeichneten, tendenziell häufiger in Seminar- und Kursangebote für ihre Mitarbeiter investiert haben.

- Einfluss des Alters des Geschäftsführers auf die Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen im Betrieb

Jüngere Geschäftsführer (< 40 Jahre) haben die Notwendigkeit betrieblicher Gesundheitsförderung tendenziell stärker erkannt und betreiben diese sowohl intensiver als auch regelmäßiger als ihre älteren Kollegen. So wurden Maßnahmen zur Organisations- und Personalentwicklung von jüngeren Geschäftsführern durchschnittlich rund dreimal häufiger umgesetzt als bei älteren Geschäftsführern.

- Einfluss des Bildungsabschlusses des Geschäftsführers auf die Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen im Betrieb

Je weniger technisch die Ausbildung des Geschäftsführers ist, desto eher treibt er die betriebliche Gesundheitsförderung aktiv voran.

#### 4.1.2 Ergebnisse der Online-Befragung

Mit Ausnahme der Verteilung von Broschüren und Flyern zu ausgewählten Gesundheitsthemen werden die abgefragten Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung nur gelegentlich, häufig jedoch nie durchgeführt (vgl. Abb. 15, dort: Mittelwerte zu den Items in einem 3er-Rating).

Die den Unternehmen vorgegebenen Aktivitäten stehen auch hier stellvertretend für eine Vielzahl möglicher gesundheitsfördernder Maßnahmen in den Betrieben. Da nicht sämtliche infrage kommenden Maßnahmen in der Studie abgefragt werden konnten, wurden hier unter anderem folgende Gruppen gebildet:

- Sportkurse: unter anderem Lauftraining, Badminton-, Tischtennis-, Handball-, Nordic-Walking-Kurse; jeweils unter Anleitung von qualifizierten Trainern
- Kurse zur Suchtprävention: unter anderem Kurse zur Prävention von Tabak-, Alkohol- und Drogen-Missbrauch bzw. -abhängigkeit
- Kurse zur gesunden Ernährung: unter anderem Kurse zum vitaminreichen und fettarmen Essen, Diätkurse/-programme
- Verbesserung der Arbeitsergonomie: unter anderem Optimierung der Sitzhaltung am PC durch mitarbeiterindividuelle Einstellung von Monitoren, Stühlen, Tischhöhen

- Verbesserung des Arbeitsumfelds: unter anderem Gestaltung von Räumen (Raumfarben, Pflanzen), Senkung des Geräuschpegels, Verkürzung von Laufwegen, Optimierung von Lichteinfall/Beleuchtung am Arbeitsplatz
- Firmeninterne Sportturniere: unter anderem Ausrichtung von Fußball-, Tischtennis- und Volleyball-Turnieren, „Spiele ohne Grenzen“
- Flexible Arbeitszeitmodelle: unter anderem Teilzeit- und Gleitzeit-Regelungen, Einrichtung von Arbeitszeitkonten
- Verteilung von Broschüren/Flyern: unter anderem mit Hinweisen zum gesundheitsbewussten Verhalten im Alltag bzw. im Büro; Ankündigung von Veranstaltungen wie Seminare, Workshops, Sportkurse etc.

### Anwendungshäufigkeit ausgewählter gesundheitsfördernder Maßnahmen

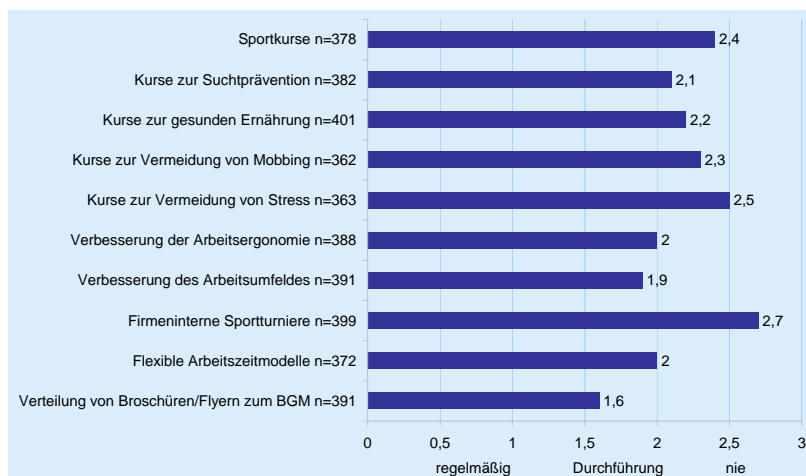


Abbildung 15: Anwendungshäufigkeit ausgewählter gesundheitsfördernder Maßnahmen



## Branchenspezifische Unterschiede

### Signifikante Unterschiede zwischen den Branchen

Branchen	Signifikant <u>seltener</u> durchgeführte Maßnahmen	Signifikant <u>häufiger</u> durchgeführte Maßnahmen
Apotheken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurse zur Vermeidung von Stress und Mobbing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurse zur gesunden Ernährung</li> </ul>
Architekten/ Ingenieure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sportkurse</li> <li>• Flexible Arbeitszeitmodelle</li> <li>• Kurse zur Vermeidung von Stress</li> </ul>
Bau- unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible Arbeitszeitmodelle</li> <li>• Kurse zur Vermeidung von Stress</li> <li>• Kurse zur gesunden Ernährung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurse zur Suchtprävention</li> </ul>
Beratungs- unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurse zur Vermeidung von Stress</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sportkurse</li> <li>• Flexible Arbeitszeitmodelle</li> <li>• Kurse zur Vermeidung von Mobbing</li> </ul>
Gartenbau- unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible Arbeitszeitmodelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurse zur Vermeidung von Stress</li> </ul>
Rechts- anwälte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible Arbeitszeitmodelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurse zur Vermeidung von Stress</li> </ul>

Tabelle 3: Branchenspezifische Unterschiede bei der Durchführung von Maßnahmen

### Unternehmensgrößenspezifische Ergebnisse

- Gesundheitsfördernde Maßnahmen in Kleinstunternehmen (<10 Mitarbeiter) werden seltener durchgeführt als in kleinen und mittleren Unternehmen. Knapp 20 Prozent der Kleinstunternehmen gaben an, keine der abgefragten Maßnahmen umzusetzen.
- Weiterhin konnte festgestellt werden, dass die Anzahl umgesetzter Maßnahmen mit zunehmender Unternehmensgröße (nach Mitarbeitern) steigt.

## 4.2 Welche Maßnahmen kommen bei KMU gut/weniger gut an?

Nach Einschätzung der Experten gibt es bestimmte Maßnahmen bzw. Maßnahmengruppen, die bei KMU besonders gut bzw. weniger gut ankommen:

- Die Mehrheit der befragten Experten berichtet, dass Einzelaktionen besser ankämen als kontinuierliche Konzepte. Dies ist insofern problematisch, da BGM als ein langfristiges Gesamtkonzept verstanden werden sollte, das sich nicht auf Einzelaktionen beschränkt.
- Erwartungsgemäß werden auch diejenigen Maßnahmen bevorzugt eingesetzt, die nicht viel kosten und den Mitarbeitern nicht die Zeit stehlen (z. B. Erste-Hilfe-Kurse, Verbesserung der Arbeitsergonomie (PC, Stuhl, Schreibtischhöhe, Lichteinfall, Geräuschpegel)). Diese Ergebnisse konnten durch die Telefon- und Onlinebefragung bestätigt werden.
- Dies betrifft ebenso Maßnahmen mit direktem Anwendungsbezug, z. B. Rückenschule mit konkreten Tipps am Arbeitsplatz.
- Auch Maßnahmen mit „Event-Charakter“ werden gut angenommen; ein Teil der Befragten berichtet von einmaligen „Gesundheitstagen“ und Inhouse-Massageterminen sowie Rückenschulkursen, ja sogar Blutentnahmen und Cholesterinmessungen.

### 4.3 Drei Befragungen im Vergleich: Unterschiede/ Gemeinsamkeiten

Tabelle 4 zeigt die Unterschiede und Gemeinsamkeiten aus Experten-, Telefon- und Online-Befragung im Überblick. Dabei fällt auf, dass die Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen in den drei Erhebungen unterschiedlich ausfällt.

#### Gesundheitsfördernde Maßnahmen im Vergleich

	Experten- befragung	Telefon- befragung	Online- befragung
Informationsveranstaltungen/ material	○	✘	✓
Kursangebote zum Gesundheitsverhalten	○	✘	✘
Maßnahmen zur Organisationsentwicklung	✘	✓	nicht abgefragt
Maßnahmen zur Personal- entwicklung	✘	✓	nicht abgefragt
Verbesserung Arbeits- ergonomie/Arbeitsumfeld	✓	✓	○
Verbesserung Arbeits- gestaltung	○	✓	○
✓: wird in den Unternehmen regelmäßig/umfangreich umgesetzt ○: wird in den Unternehmen gelegentlich/begrenzt umgesetzt ✘: wird in den Unternehmen nicht/nur ansatzweise umgesetzt			

Tabelle 4: Gesundheitsfördernde Maßnahmen im Vergleich: Unterschiede/Gemeinsamkeiten zwischen Experten-, Telefon- und Online-Befragung

So zeigt sich, dass die per Telefon befragten Unternehmen in Umfang und Häufigkeit intensiver in gesundheitsfördernde Maßnahmen investiert haben als diejenigen Unternehmen, die an der Online-Befragung teilgenommen haben. Ein Grund hierfür kann in der Struktur der beiden Stichproben gefunden werden. So wird die Telefonbefragung von mittleren Unternehmen (50-249 Mitarbeiter) dominiert, während sich in der Online-Befragung überwiegend Kleinunternehmen und kleine Unternehmen finden (vgl. hierzu auch Kap. 3.4).

Die Erklärung: Bisherige Projekte zur Förderung und Etablierung gesundheitsfördernder Maßnahmen und Konzepte wurden i. d. R. auf die Belange von Großunternehmen – allenfalls mittleren Unternehmen – zugeschnitten. Darüber hinaus mangelt es gerade in den kleinsten Unternehmen am Verständnis, „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ als Bestandteil einer erfolgreichen Unternehmensstrategie zu verstehen. Welche Widerstände es in KMU gibt und welche Ursachen sich dahinter verbergen können, wird in Kapitel 5 beantwortet.

#### 4.4 Zusammenfassung

Fasst man die Ergebnisse der Telefon- und Online-Befragung sowie die Einschätzungen der Experten zusammen, lassen sich folgende zentrale Aussagen festhalten:

- Tendenz zu kostengünstigen und zeitsparenden Maßnahmen

Es werden diejenigen Maßnahmen bevorzugt eingesetzt, die sowohl kostengünstig als auch zeitsparend sind. Hierzu zählen beispielsweise Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsergonomie oder das Verteilen von Flyern und Informationsschriften. Letzteres wird überdurchschnittlich häufig in kleinen Unternehmen getan. Fehlen gleichzeitig beispielsweise nachhaltig angelegte Kurs- und Seminarangebote, kann allerdings bei derartigen Aktionen der negative Eindruck von „Alibi-Maßnahmen“ entstehen.

- Erfüllung von gesetzlichen Vorschriften treibt zu Maßnahmen an

Darüber hinaus werden auch diejenigen Maßnahmen primär ergriffen, zu denen der Arbeitgeber verpflichtet ist, so z. B. aus dem Arbeitsschutz.

- Gesundheitsbewusstes Verhalten der Mitarbeiter wird kaum gefördert

Maßnahmen, die darauf abzielen, ein gesundheitsbewusstes Verhalten der Mitarbeiter zu fördern, werden vernachlässigt. Kurse zur gesunden Ernährung, zur Vermeidung von Stress oder zur Suchtprävention sind die Ausnahme. Entsprechende Angebote fehlen vor allem in Unternehmen der Baubranche.

- Gesundheitsmanagement geht an Kleinbetrieben vorbei

Kleinstunternehmen investieren äußerst begrenzt in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt auch das Angebot gesundheitsfördernder Maßnahmen.

- Kein ganzheitliches Konzept erkennbar

KMU tendieren zu Einzelmaßnahmen. Kontinuierliche, ganzheitlich ausgerichtete Konzepte zur Gesundheitsförderung sind die Ausnahme.

- Lebensweise des Geschäftsführers entscheidend

Aktive, gesundheitsbewusste und nicht-rauchende Geschäftsführer setzen häufiger gesundheitsfördernde Maßnahmen in ihren Betrieben um. Weniger gute Vorbilder investierten auch weniger in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter.

- Vernachlässigung von Maßnahmen zur Reduzierung psychischer Belastungen

Es fehlen Angebote, die an den psychischen Belastungen der Mitarbeiter ansetzen. Kurse zum Abbau von Stress oder Kurse zur Vermeidung von Mobbing etc. werden in den Unternehmen nur sehr selten angeboten.

## 5 Gründe für und gegen ein „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ in KMU

### 5.1 Welche Gründe sprechen aus Sicht der KMU für ein BGM?

#### 5.1.1 Ergebnisse der Telefonbefragung

Die Frage nach den Gründen, die aus Sicht der KMU für die Einführung und Durchführung gesundheitsfördernder Maßnahmen sprechen und dagegen (siehe später Widerstände), wurde den BGM-Entscheidern bei der Telefonbefragung offen und direkt gestellt. Entsprechend offen und glaubwürdig waren auch die Antworten, also freie Benennungen zu Gründen. Aus den freien Nennungen wurden zusammenfassend Gruppen von Gründen gebildet. Die Ergebnisse (vgl. Abb. 16) dienen gleichzeitig als Vorgaben für die Online-Befragung.

#### Telefonbefragung: Gründe für ein BGM in KMU

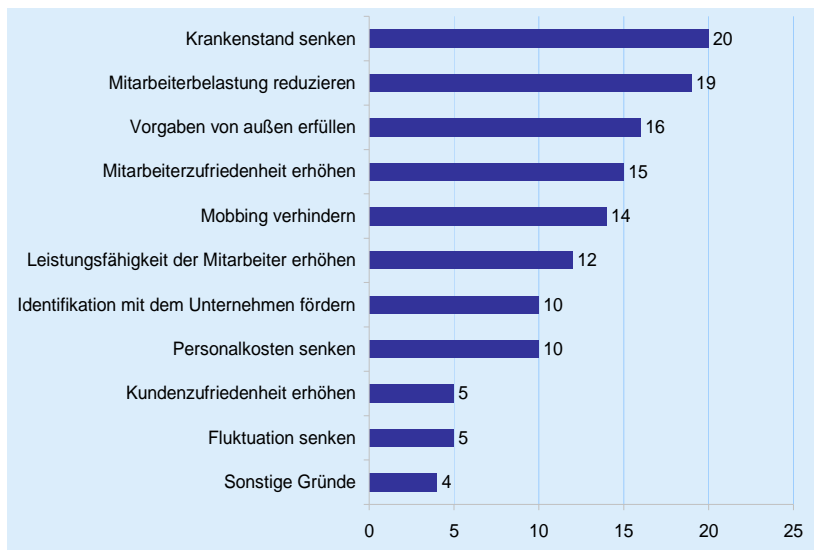


Abbildung 16: Telefonbefragung: Gründe für ein BGM in KMU (Mehrfachnennungen möglich)

Fazit: Zu den wichtigsten Gründen zählen aus Sicht der KMU die Senkung des Krankenstands bzw. die Reduzierung von Fehlzeiten. Etwa gleichbe-

deutend ist die Reduzierung der Arbeitsbelastung für die Mitarbeiter. Weniger wichtig sind Gründe wie die Erhöhung der Kundenzufriedenheit oder die Senkung der Mitarbeiterfluktuation.

## 5.1.2 Ergebnisse der Online-Befragung

### Online-Befragung: Gründe für ein BGM in KMU

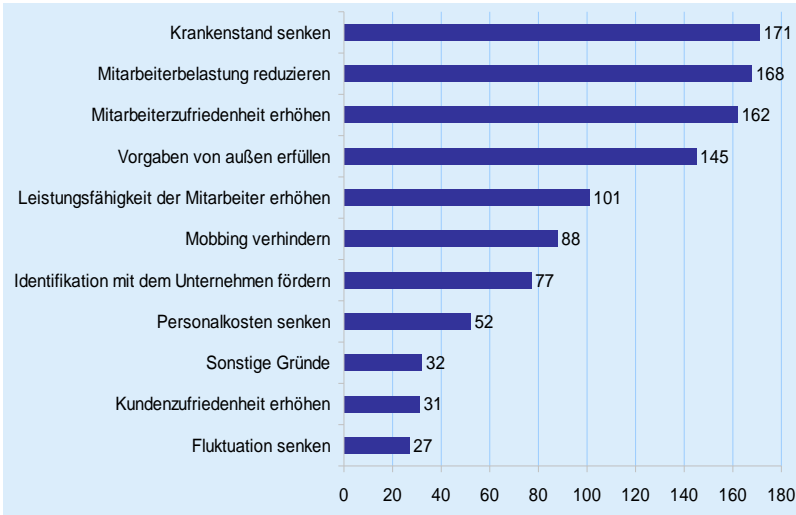


Abbildung 17: Online-Befragung: Gründe für ein BGM in KMU (Mehrfachnennungen möglich)

Die Ergebnisse hier bestätigen die vorherigen aus der Telefonbefragung. Lediglich 32 Nennungen von den insgesamt knapp 1000 Nennungen durch die Befragten in der Online-Befragung konnten nicht in die (bei der Telefonbefragung) zuvor gebildeten Gruppen von Gründen für ein BGM eingeordnet werden. Dazu zählen als einzig erwähnenswerte zusätzliche Gründe:

- die Verbesserung des Betriebsklimas und
- die Vermeidung von Unfällen.

Auch bestätigen die Ergebnisse der Onlinebefragung die in der Telefonbefragung ermittelte Bedeutung bzw. Wichtigkeit der einzelnen Gründe. Die Senkung des Krankenstandes und die Reduzierung der Mitarbeiterbelas-

tung sind auch hier die wichtigsten Gründe für die Durchführung betrieblicher Gesundheitsförderung.

Es fällt auf, dass die Befragten in beiden Untersuchungen insgesamt nur wenige Gründe benannten. 23% der Befragten (nur Online-Befragung) konnten sogar keinerlei Gründe nennen, die für ein BGM sprechen, und der häufigste Grund für die Durchführung gesundheitsfördernder Maßnahmen wurde von nur 41% der Befragten genannt (nur Online-Befragung).

### **Branchenspezifische Ergebnisse**

Folgende Ergebnisse waren weiter signifikant:

- Das Ziel, den Krankenstand nachhaltig zu senken, war vor allem ein zentrales Ziel in den Unternehmen der Bau-/nebenbranche (sowohl Bau- als auch Gartenbauunternehmen). Deutlich weniger Bedeutung besaß dieses Ziel bei Unternehmensberatern und Rechtsanwälten. Diese Ergebnisse erscheinen insofern plausibel, da der Krankenstand im Baugewerbe in den letzten Jahren durchschnittlich rund 15 Prozent über dem in Dienstleistungsunternehmen lag und die Baubranche – neben den öffentlichen Verwaltungen – die höchsten Mitarbeiterfehlzeiten zu beklagen hat.
- Die Verhinderung von Mobbing zwischen den Mitarbeitern ist in den befragten Beratungsunternehmen und in Apotheken deutlich häufiger ein Grund für Maßnahmen als in Architektur- und Ingenieurbüros oder auf dem Bau. Dieses Ergebnis lässt sich insofern interpretieren, als dass die nervliche und geistige Anspannung in Beratungsunternehmen besonders hoch ist und zu einem kalten, neidischen – gemeinhin als Ellenbogenmentalität bekannten – Konkurrenzverhalten unter den Mitarbeitern führen kann.

### **Unternehmensgrößenspezifische Ergebnisse**

Folgende Ergebnisse waren weiter signifikant:

- Je größer die Unternehmen sind, desto häufiger ist es ihr Ziel, Mobbing zu verhindern, die Identifikation mit dem Unternehmen zu fördern und den Krankenstand zu senken. Andererseits lässt sich erkennen: Je kleiner die Unternehmen sind, desto weniger Bedeutung hat die Minderung der Mitarbeiterfluktuation.



- In den Kleinstbetrieben ist die Unkenntnis über die Vorteile gesundheitsfördernder Maßnahmen besonders groß: Rund 31% der Befragten (nur Online-Befragung) konnten keinerlei Gründe nennen, weshalb es sich lohnen könnte, in die Gesundheit der Mitarbeiter zu investieren.

## 5.2 Welche Widerstände gibt es aus Expertensicht?

### 5.2.1 Generelle Widerstände

Bevor auf die Widerstände einzelner Zielgruppen (Geschäftsführung, BGM-Beauftragte, Mitarbeiter im operativen Geschäft, Arbeitnehmervertreter, Familien der Mitarbeiter) und Branchen im Detail eingegangen wird, sollen hier zunächst generelle Widerstände der KMU gegen ein „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ zusammengetragen werden (primäres Ergebnis aus der Expertenbefragung):

- Die Befragten aus dem Expertenkreis berichteten weitgehend übereinstimmend, dass in KMU grundsätzlich ein Informationsdefizit bestehe: Die Vorstellungen darüber, was BGM bedeute, seien äußerst vage. Konkrete Maßnahmen seien vielfach unbekannt.
- Gleichzeitig werden auch die Vorteile des BGM häufig übersehen. Der wirtschaftliche Nutzen sei für die Betriebe – insbesondere im Vorfeld – nur schwer abschätzbar.
- Diesem für viele KMU – zumindest kurzfristig – nicht greifbaren Nutzen stünden jedoch konkrete Kosten gegenüber, die von den meisten Befragten als ein zentraler Grund gegen das BGM genannt werden.
- Viele Unternehmer seien zudem nicht hinreichend aufgeklärt, dass sich der Nutzen erst mittel- bis langfristig zeigt, gleichwohl aber anhand „harter Kennzahlen“ gemessen werden kann.
- Diese mangelnde Sensibilisierung werde dadurch begünstigt, dass in KMU häufig eine Philosophie fehle, den „Mitarbeiter als wichtigstes Gut im Unternehmen“ zu begreifen. Die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter stelle für die meisten Unternehmen nach wie vor keinen unternehmerischen „Wert“ dar, in den es sich zu investieren lohnt – zumindest im Zusammenhang mit BGM.

- Die bislang genannten Widerstände gegen ein BGM sind auf den einzelnen Unternehmensebenen und im Umfeld des Unternehmens unterschiedlich ausgeprägt bzw. werden unterschiedlich begründet. Die Antworten der Experten zeigen, dass zwischen folgenden Gruppen zu unterscheiden ist (vgl. Abb. 18).

Aus den Expertengesprächen konnten entlang dieser Gliederung die folgenden Widerstände herausgearbeitet werden:

### Widerstände einzelner Gruppen aus Sicht der Experten

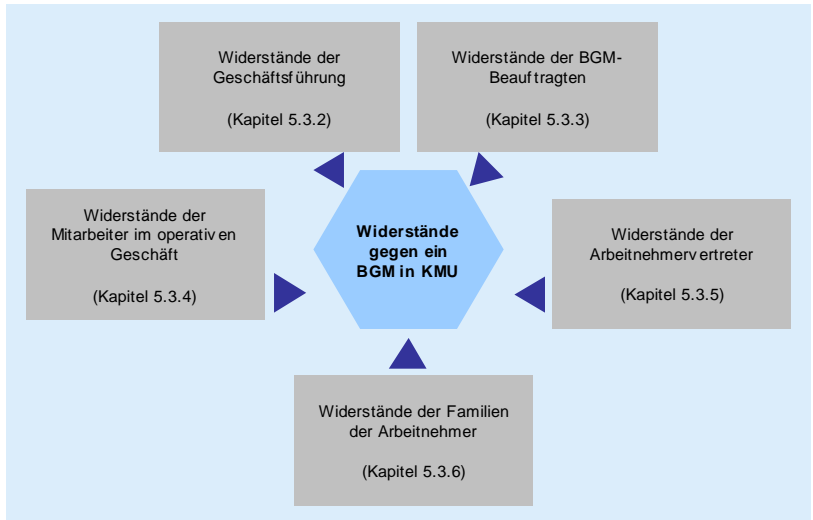


Abbildung 18: Widerstände einzelner Gruppen aus Sicht der Experten

#### 5.2.2 Widerstände der Geschäftsführung

Folgende Widerstände erkannten die Experten in den Reihen der Geschäftsführung kleiner und mittlerer Unternehmen:

- zu hohe Kosten für ein (umfassendes) BGM; kleinere Maßnahmen seien ausreichend
- Vorrang des Tagesgeschäfts; Vermeidung zusätzlicher Arbeit

- Krankenstand ohnehin gering; Zufriedenheit der Mitarbeiter auch bisher schon hoch
- kein Interesse seitens der Mitarbeiter
- Vorschläge externer Berater zu theoretisch und praxisfern; vorgeschlagene Maßnahmen im Betrieb nicht umsetzbar
- notwendiges zyklisches Einführen versus bisherigem Denken in linearen Prozessen
- Missbrauch gut gemeinter Maßnahmen durch die Mitarbeiter (z. B. „Zweckentfremdung“ von Geld, das für den Besuch eines Sportstudios gedacht ist)

### 5.2.3 Widerstände der BGM-Beauftragten

Widerstände wurden von den Experten auch bei denjenigen beobachtet, die sich im Unternehmen für die Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen engagieren sollen:

- BGM Beauftragte sind oftmals „unfreiwillig“ mit dieser Aufgabe bedacht worden; haben keine Lust bzw. nur begrenzt Zeit
- Angst vor Überforderung durch Doppelbelastung
- freiwillig Beauftragte in Einzelfällen übermotiviert, dadurch Akzeptanzprobleme und fehlende Unterstützung; Frustration als Folge

### 5.2.4 Widerstände der Mitarbeiter im operativen Geschäft

Zu den größten Widerständen der Mitarbeiter im operativen Geschäft zählen laut Experten:

- Trägheit, Unwille, fehlende Einsicht in den Sinn einzelner Maßnahmen
- Ablehnung von Maßnahmen, da sie als Bevormundung und Eingriff in die Privatsphäre verstanden werden; strikte Trennung zwischen Arbeitstag und Feierabend

- Angst, als ungesund zu gelten bzw. „geächtet“ zu werden oder z. B. nicht mehr rauchen zu dürfen
- Angst, bei sportlichen Aktivitäten nicht mithalten zu können, gegebenenfalls informale Position zu verlieren und vor neuen Bewertungsmaßstäben
- in Einzelfällen auch peinlich berührt, z. B. wegen Übergewicht

### **5.2.5 Widerstände der Arbeitnehmervertreter**

Auch Personal- und Betriebsräte zeigen Widerstand gegen ein BGM. Aus Sicht der Experten sind hier zu nennen:

- Auffassung von BGM-Maßnahmen als Eingriff in die Persönlichkeit der Mitarbeiter
- Angst vor „Nachschnüffeln“ der Geschäftsführung/Unternehmensleitung
- mangelnde Beteiligung der Geschäftsführung an den Maßnahmen
- Angst vor neuen Leistungsmaßstäben

### **5.2.6 Widerstände der Familien der Arbeitnehmer**

Auch im familiären Umfeld der Mitarbeiter konnten Widerstände erkannt werden. Dazu zählen insbesondere:

- Widerstand, dass der Partner noch mehr Zeit im Unternehmen bzw. mit Kollegen verbringt als bislang
- Familienangehörige würden gerne an Sportkursen u. ä. teilnehmen, dürfen aber nicht

### **5.2.7 Branchenspezifische Unterschiede**

Weiterhin konnten aus den Aussagen der Experten diverse branchenspezifische Unterschiede erkannt werden. So konnten Branchen identifiziert werden, in denen die Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen tendenziell schwieriger bzw. leichter gelingt (Anmerkung: Es sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass die Aussagen der Experten ohne Kenntnis der für die Online-Befragung gewählten Branchen erfolgte.)

- Die Befragten ließen erkennen, dass nicht allein die Branche über Erfolg/Misserfolg entscheide. Die Akzeptanz des BGM werde unter anderem auch von der Unternehmenskultur, der Position des Unternehmens im Lebenszyklus, dem Standort, der Mitarbeiterstruktur, der Einstellung/Persönlichkeit der Unternehmensführung und der Unternehmensgröße bestimmt. Je kleiner das Unternehmen, desto leichter lassen sich – zumindest formal – gesundheitsfördernde Maßnahmen umsetzen.
- Die meisten Befragten erkannten deutliche branchenspezifische Unterschiede bei der erfolgreichen Umsetzung und Etablierung eines umfassenden BGM.

Branchen mit tendenziell schwierigerer Umsetzung/Etablierung:

Die Widerstände gegen ein BGM seien tendenziell in denjenigen Branchen größer, in denen nicht der Mensch als Dienstleister, sondern die Unternehmensleistung – insbesondere bei Umstrukturierungsmaßnahmen – im Fokus des Unternehmens steht (z. B. Versicherungen, Banken).

Auch dezentrale Unternehmensstrukturen behinderten eine erfolgreiche Einführung, z. B. wenn Mitarbeiter im Außendienst oder im Baugewerbe tätig sind.

Weiterhin sei die Umsetzung in Branchen problematisch, in denen die Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter schlecht erleichtert werden können bzw. in denen keine Abwechslung körperlicher Tätigkeiten möglich ist (z.B. Bau-/Metallindustrie). Entlastungsschaffende Maßnahmen erforderten hier große Investitionen auch in Bildung, die keinen direkten Einfluss auf die Produktivität der Mitarbeiter hätten.

Etwa die Hälfte der Befragten attestierte sogar ärztlichen Einrichtungen Probleme bei der Etablierung eines umfassenden BGM. So wurde von einem Experten wenig ernsthaft, aber dennoch vielsagend konstatiert, dass viele Ärzte das Rauchen erst mit der Arbeit in der Klinik begonnen haben.

Branchen mit tendenziell leichterem Umsetzung/Etablierung:

Erfolgreicher und von weniger Widerständen geprägt sei die Umsetzung in Branchen, in denen abwechslungsreiche Tätigkeiten durchgeführt werden (z.B. Dienstleistungen, Beratung, Wellnessbranche, Einzelhandel).

## 5.3 Welche Widerstände gibt es aus Sicht der KMU?

### 5.3.1 Ergebnisse der Telefonbefragung

Wie bereits erwähnt, wurde die Frage nach den Gründen, die aus Sicht der KMU gegen die Etablierung einer betrieblichen Gesundheitsförderung sprechen, bei der Telefonbefragung direkt und völlig offen gestellt. Auch hier waren daher die Antworten glaubwürdig und nicht durch Wünschbarkeit verzerrt.

#### Telefonbefragung: Widerstände aus Sicht der KMU

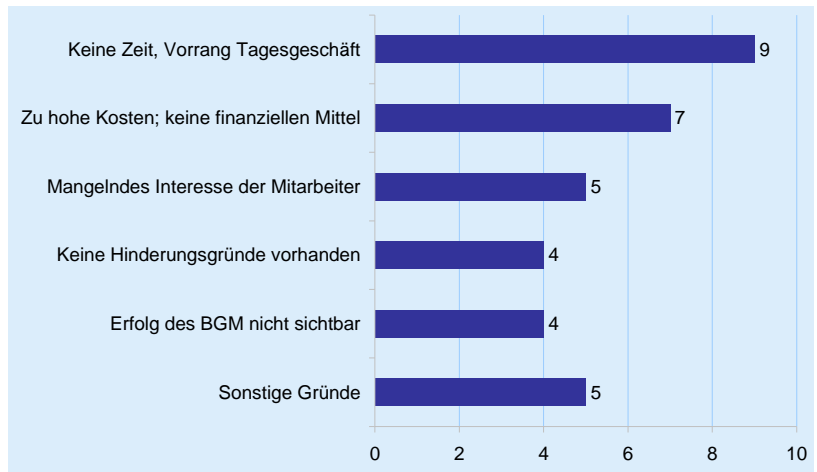


Abbildung 19: Telefonbefragung: Widerstände aus Sicht der KMU (Mehrfachnennungen möglich, abs. Häufigkeiten, n=23)

Auch zu den Widerständen wurden die frei abgegebenen Benennungen in Gruppen gleichartiger Widerstände zusammengefasst. Die Ergebnisse (vgl. Abb. 19) dienen auch hier gleichzeitig als Vorgaben für die zeitlich spätere Online-Befragung.

Die Gründe gegen BGM (Widerstände): Vorrang des Tagesgeschäfts, Angst vor zu hohen Kosten und ein mangelndes Interesse der Mitarbeiter – dies sind die zentralen Widerstände, die aus den Telefongesprächen mit den Entscheidern in den KMU hervorgegangen sind. Der nicht (direkt) sichtbare Erfolg betrieblicher Gesundheitsförderung wird immerhin von 17% der Befragten genannt. Das bestätigt die Einschätzungen der Experten.

Die von den Experten genannten Argumente der KMU gegen ein BGM, dass der Krankenstand ohnehin gering und die Zufriedenheit der Mitarbeiter dem gegenüber hoch sei, konnte durch die befragten Entscheider in KMU hingegen nicht bestätigt werden; ebenso wenig die Annahme, dass die Vorschläge externer Berater zu theoretisch und praxisfern seien.

### 5.3.2 Ergebnisse der Online-Befragung

Auch zu den Widerständen bestätigt die Online-Befragung die vorangegangene Telefonbefragung. Auch hier gaben die Befragten mehrheitlich an, dass zu hohe Kosten, die Angst vor Störung des „normalen“ Arbeitsablaufs und unmotivierte Mitarbeiter die Hauptgründe gegen die Einführung betrieblicher Gesundheitsförderung sind.

#### Online-Befragung: Widerstände aus Sicht der KMU

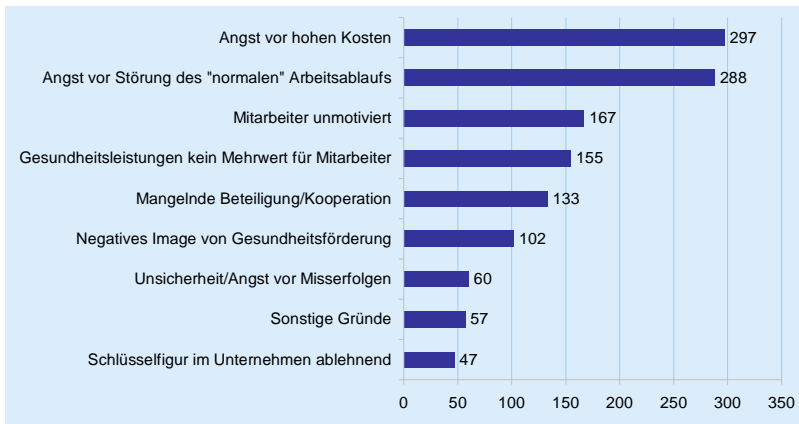


Abbildung 20: Online-Befragung: Widerstände aus Sicht der KMU (Mehrfachnennungen möglich, abs. Häufigkeiten, n=417)

Die Ergebnisse bestätigen ansonsten auch die Einschätzungen der Experten. Auffällig: Widerstände aufgrund einer ablehnenden Haltung von Schlüsselpersonen im Unternehmen und die Angst vor Misserfolgen werden zudem als wenig bedeutend eingeschätzt (vgl. Abb. 20).

## Branchenspezifische Ergebnisse

### Signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen

Branche	Signifikant <u>geringere</u> Widerstände als in anderen Branchen, da...	Signifikant <u>höhere</u> Widerstände als in anderen Branchen, da...
Apotheken	<ul style="list-style-type: none"><li>• positives Image betrieblicher Gesundheitsförderung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• keine</li></ul>
Architekten/ Ingenieure	<ul style="list-style-type: none"><li>• keine</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• negatives Image betrieblicher Gesundheitsförderung</li></ul>
Bauunternehmen	<ul style="list-style-type: none"><li>• keine</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• negatives Image betrieblicher Gesundheitsförderung</li><li>• unmotivierte Mitarbeiter</li></ul>
Beratungsunternehmen	<ul style="list-style-type: none"><li>• geringe Bedeutung der Kosten als Barriere</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ablehnende Haltung von Schlüsselperson(en) im Unternehmen</li><li>• unmotivierte Mitarbeiter</li></ul>
Gartenbauunternehmen	<ul style="list-style-type: none"><li>• keine</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• negatives Image betrieblicher Gesundheitsförderung</li><li>• unmotivierte Mitarbeiter</li></ul>
Rechtsanwälte	<ul style="list-style-type: none"><li>• keine</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• keine</li></ul>

Tabelle 5: Branchenspezifische Unterschiede bei den Widerständen gegen ein BGM

- Während das Image betrieblicher Gesundheitsförderung in Apotheken überdurchschnittlich positiv ist, so ist der Begriff in Unternehmen der Baubranche tendenziell negativ belegt. Gleiches gilt für Ingenieurbüros.
- Kosten spielen für Beratungsunternehmen eine – im Vergleich zu den anderen Branchen – eher untergeordnete Rolle.
- Darüber hinaus wird in der Beratungsbranche überdurchschnittlich häufig die Ablehnung eines BGM durch Schlüsselpersonen als Grund genannt.
- Besonders unmotivierte Mitarbeiter sind in der Baubranche (auch Gartenbauunternehmen) und in der Beratungsbranche ein wesentlicher Grund gegen die Intensivierung betrieblicher Gesundheitsförderung.



- Es fällt auf, dass sowohl von den Bauunternehmen als auch den Gartenbauunternehmen die meisten Widerstände genannt werden. Diese Ergebnisse decken sich mit den Einschätzungen der Experten, wonach die Widerstände in denjenigen Branchen höher sind, in denen dezentrale Unternehmensstrukturen, wie in der Baubranche, eine erfolgreiche betriebliche Gesundheitsförderung behindern.

### **Unternehmensgrößenspezifische Ergebnisse**

- Die Angst vor hohen Kosten ist in den Kleinstunternehmen (< 10 Mitarbeiter) überdurchschnittlich stark ausgeprägt;
- ebenso die Angst vor Störung des „normalen“ Arbeitsablaufs durch die zeitliche Beanspruchung gesundheitsfördernder Maßnahmen.
- Die Ablehnung des BGM durch Schlüsselpersonen ist in mittleren Unternehmen überdurchschnittlich häufig als Grund gegen Maßnahmen des BGM genannt worden.

## 5.4 Widerstände und deren Ursachen: Zusammenfassung

Aufgrund der Bedeutung in der vorliegenden Studie sollen hier die zentralen Widerstände gegen ein BGM in kleinen und mittleren Unternehmen und deren – dahinter liegenden/versteckten – Ursachen noch einmal zusammengestellt werden, um weitergehende Handlungsempfehlungen in Kapitel 6 vorzubereiten.

Die drei Teilstudien haben gezeigt, dass sich die Widerstände der Geschäftsführung von denen der Mitarbeiter (Führungskräfte, Arbeitnehmervertreter, BGM-Beauftragte) teils deutlich unterscheiden. Mit einer entsprechenden Differenzierung der Widerstände wird hier dieser Erkenntnis Rechnung getragen.

Auch ist davon auszugehen, dass einige der von den KMU genannten Widerstände nur als Vorwand dienen und die eigentlichen Gründe bzw. Ursachen dahinter (versteckt) liegen. Hierzu sollen daher mögliche Gründe benannt werden.

### 5.4.1 Widerstände der Geschäftsführer

Ein wesentliches Charakteristikum der KMU ist der starke Einfluss der Betriebsinhaber bzw. Geschäftsführer. Als Eigentümer und Unternehmensleiter geben sie die strategische Ausrichtung des Unternehmens vor und prägen die Unternehmenskultur. Wie die Studie zeigt, prägt der persönliche Lebensstil des Geschäftsführers auch die Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen im Betrieb. Mangelt es dem Geschäftsführer an Gesundheitsbewusstsein, findet sich hier der zentrale Widerstand gegen ein BGM.

Tab. 6 zeigt die wichtigsten Widerstände von Geschäftsführern im Überblick. Es ist jedoch – wie bereits angedeutet – davon auszugehen, dass sich die „eigentlichen Widerstände“ dahinter verbergen. Die Tabelle nennt daher ebenso die möglichen Ursachen dieser Widerstände. Aufgabe eines Beraters ist es dann, im Einzelfall herauszufinden, ob die Widerstände „vorgeschobene“ Gründe oder tatsächliche Barrieren sind, um die passenden – in Kap. 6 aufgezeigten – Empfehlungen zur Überwindung der Widerstände umsetzen.

Es konnte – primär in der Online-Befragung – gezeigt werden, dass der Begriff „Gesundheitsförderung“ bzw. „Gesundheitsmanagement“ tendenziell eher negativ besetzt ist, was aus zwei Problemen resultiert:

Problem 1: Es besteht in den KMU häufig nur eine vage Vorstellung davon, was Gesundheitsmanagement eigentlich beinhaltet und bewirkt.

Problem 2: Bei denjenigen, bei denen der Begriff mit konkreten Inhalten verbunden ist, löst er häufig negative Assoziationen aus (Übersteigertes soziales Bewusstsein, Nabelschau, Hypochondrie).

### Zentrale Widerstände der Geschäftsführung und mögliche Ursachen

Widerstände	Mögliche Ursachen
Hohe (Folge-) Kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlendes Wissen/keine Vorstellung, was BGM bedeutet/kostet</li> <li>• fehlendes Wissen zu Anbietern BGM-spezifischer Leistungen</li> <li>• keine passenden, KMU-adäquaten Angebote bekannt</li> <li>• fehlendes Wissen über Fördermöglichkeiten</li> </ul>
Keine Zeit, Tagesgeschäft geht vor, andere Prioritäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mangelnde Sensibilisierung; Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung nicht bekannt</li> <li>• keine Vorstellung, wie viel Zeit für bestimmte Maßnahmen investiert werden muss</li> <li>• fehlendes Gespür dafür, dass der Mitarbeiter wichtigstes „Gut“ im Unternehmen ist</li> <li>• Persönliche Lebensweise des Geschäftsführers (ungesund, unспортlich)</li> </ul>
Keine Gesundheitsprobleme im Unternehmen, Krankenstand ohnehin gering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• allgemeine Beratungsresistenz</li> <li>• Angst vor Widerständen der Mitarbeiter</li> <li>• Persönliche Lebensweise des Geschäftsführers (ungesund, unспортlich)</li> </ul>
Kosten stehen nicht im Verhältnis zum Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlendes Wissen/keine Vorstellung, was BGM bzw. einzelne Maßnahmen kosten</li> <li>• Nutzen gesundheitsfördernder Maßnahmen nicht bekannt</li> <li>• Persönliche Lebensweise des Geschäftsführers (ungesund, unспортlich)</li> </ul>
Negatives Image betrieblicher Gesundheitsförderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlendes Wissen / keine Vorstellung, was BGM bedeutet/kostet</li> <li>• fehlendes Wissen zu Anbietern BGM-spezifischer Leistungen</li> <li>• Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung nicht bekannt</li> </ul>

Tabelle 6: Zentrale Widerstände der Geschäftsführung und mögliche Ursachen

Im Gegensatz zu Großunternehmen verfügen KMU über wesentlich geringere Spielräume bei personellen und finanziellen Ressourcen. Dies schlägt sich auch auf die Umsetzung betrieblicher Maßnahmen zur Gesundheitsförderung durch. Tagesgeschäft und kurzfristige Existenzsicherung haben Vorrang vor strategischen Fragestellungen und langfristig ausgerichteten Konzepten, wie es das betriebliche Gesundheitsmanagement verkörpert. Die Angst vor hohen (Folge-)Kosten besteht dabei branchenübergreifend.

Diese Angst wird in vielen KMU dadurch verstärkt, dass ihnen der (individuelle) Nutzen gesundheitsfördernder Maßnahmen bislang nicht transparent genug vermittelt werden konnte. Die geringen Nennungen zu Vorteilen eines BGM aus Sicht der Geschäftsführer bestätigen dies. Nachteile und Gründe dagegen wurden ungleich häufiger genannt. Das auf eher kurzfristige interne Erfolge ausgerichtete Handeln vieler Geschäftsführer führt zu einem Desinteresse an Aktivitäten mit nur langfristigen Erfolgen. Dass sich viele der positiven Wirkungen betrieblicher Gesundheitsförderung jedoch erst mittel- bis langfristig einstellen, mindert die Motivation der Geschäftsführer in den KMU für ein umfassendes und nachhaltig wirkendes BGM-Konzept.

#### 5.4.2 Widerstände der Mitarbeiter

Die auf Ebene der Geschäftsführung analysierten Widerstände korrespondieren in Teilen auch mit den Widerständen der Mitarbeiter. Mangelt es dem Geschäftsführer am Wissen, was betriebliche Gesundheitsförderung bedeutet, was sie nützt und zeitlich wie finanziell kostet, so besitzen auch die Mitarbeiter hiervon nur vage Vorstellungen. Hinzu kommt: Während in Großunternehmen Betriebsräte und Mitarbeitervertretungen häufig Motor von Konzepten und Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung sind, fehlen diese Einrichtungen – großenbedingt – oftmals in KMU. Es mangelt den Mitarbeitern – jenseits des Geschäftsführers – damit auch an Motivation und Vorbildern.

Ebenfalls typisch für KMU ist die – im Vergleich zu Großunternehmen – überschaubare Mitarbeiterschaft. Zwischen dem Eigentümer bzw. Geschäftsführer und seinen Mitarbeitern ergeben sich oft engere, auch emotionale Bindungen als in großen Unternehmen. Der Einfluss des Geschäftsführers auf die Privatsphäre seiner Mitarbeiter ist mitunter größer als der von Vorgesetzten in Großunternehmen. Fordert der Chef von seinen Mitarbeitern

nun auch noch, persönliche Gewohnheiten und Bedürfnisse (z. B. Rauchen) in Frage zu stellen oder die Bereitschaft zur Teilnahme an Veranstaltungen außerhalb der regulären Arbeitszeit, kann dies schnell als Bevormundung oder Eingriff in die Privatsphäre verstanden werden und zur Ablehnung gesundheitsfördernder Maßnahmen führen.

Sofern Sportkurse, -turniere o. ä. angeboten werden, besteht die Gefahr, dass ein Teil der Mitarbeiter – insbesondere unsportliche und/oder übergewichtige Mitarbeiter – sich zurückgesetzt fühlen, ihre bisherige informale Position im Unternehmen in Frage gestellt sehen, bei Gebrechen vielleicht sogar peinlich berührt sind und ihre Teilnahme an diesen Angeboten verweigern oder sogar dagegen arbeiten.

Auch kann hier konstatiert werden, dass die Widerstände auf Ebene der Geschäftsführung tendenziell als „rationale Widerstände“ anzusehen sind (z. B. Informationsdefizite, hohe Kosten, zusätzliche zeitliche Belastung, unklarer Nutzen), die Widerstände auf Ebene der Mitarbeiter hingegen tendenziell „emotionaler Natur“ sind (z. B. Angst vor Eingriff in die Privatsphäre, Angst bei sportlichen Angeboten nicht mithalten zu können). Auch hier wird ein BGM-Berater im Einzelfall prüfen müssen, ob die Widerstände der Mitarbeiter vorgeschobene Widerstände sind oder ob möglicherweise andere Ursachen – wie die hier nun skizzierten – sich hinter den geäußerten Widerständen verbergen.

Tabelle 7 zeigt daher neben den zentralen Widerständen von Mitarbeitern auch möglicherweise dahinter liegende tatsächliche Ursachen. Die Übersicht in Tab. 7 schließt dabei alle Mitarbeiter ein, auf explizite Widerstände einzelner Gruppen (BGM-Beauftragte, Arbeitnehmervertreter) wird sodann gesondert hingewiesen.

## Zentrale Widerstände der Mitarbeiter und mögliche Ursachen

Widerstände	Mögliche Ursachen
Keine Lust, kein Interesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Einsicht in den Sinn einzelner Maßnahmen; Motivation durch Vorbilder fehlt</li> <li>• Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung nicht bekannt bei Arbeitnehmervertretern: Ablehnung von Maßnahmen, da sie als Bevormundung oder Eingriff in die Privatsphäre verstanden werden</li> </ul>
Angst vor persönlichem "Imageschaden"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angst, bei sportlichen Aktivitäten nicht mithalten zu können</li> <li>• Angst, als ungesund zu gelten bzw. „geächtet“ zu werden oder z. B. nicht mehr im Unternehmen rauchen zu dürfen</li> <li>• in Einzelfällen sind Mitarbeiter peinlich berührt, z. B. wegen Übergewicht</li> </ul>
Angst vor Überforderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bei „BGM-Beauftragten“: unfreiwillige Ausübung dieser Funktion; Doppelbelastung</li> <li>• Frustration im Tagesgeschäft</li> <li>• keine Vorstellung, wie viel Zeit für bestimmte Maßnahmen investiert werden muss</li> </ul>

Tabelle 7: Zentrale Widerstände der Mitarbeiter und mögliche Ursachen

## 6 Handlungsempfehlungen zur Überwindung erkannter Widerstände

Es stellt sich die Frage, was ein BGM-Berater tun kann, um – unter Berücksichtigung der analysierten (teils emotionalen) Widerstände – einerseits KMU für das „Betriebliche Gesundheitsmanagement“ zu gewinnen, andererseits auch dessen Umsetzung in der Praxis erfolgreich zu begleiten (vgl. Abb. 21).

Zur Beantwortung dieser Frage werden im Folgenden Strategien und Maßnahmen für geeignete BGM – Beratungen vorgestellt,

- die darauf abzielen, die auf Ebene der Geschäftsführung analysierten Widerstände zu überwinden, um KMU für ein BGM zu gewinnen (Kap. 6.1),
- die dazu geeignet sind, die Widerstände im Betrieb – und damit die bei Mitarbeitern ermittelten Widerstände – zu überwinden, um KMU bei der

Einführung und Etablierung von BGM-Konzepten erfolgreich zu begleiten (Kap. 6.2).

Dabei wird für einen BGM-Berater oder BGM–Beauftragten auch darauf zu achten sein, bislang angewandte Strategien und Maßnahmen kontinuierlich zu überprüfen und diese gegebenenfalls bei der Ansprache bzw. Begleitung neuer Unternehmen anzupassen (vgl. Abb. 21).

### Situationsanalyse, Gewinnung von KMU und deren Begleitung als Prozess

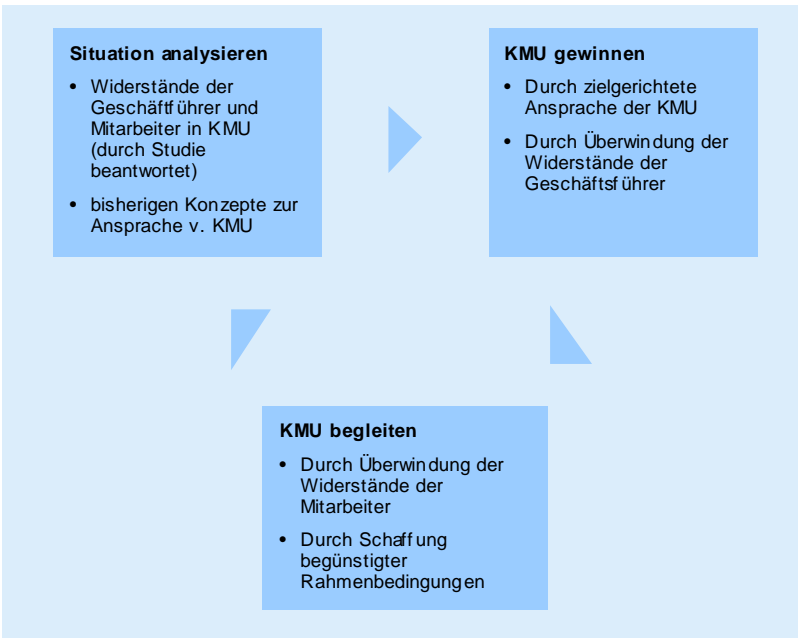


Abbildung 21: Situationsanalyse, Gewinnung von KMU und deren Begleitung als Prozess

## 6.1 Was können BGM-Berater und BGM-Beauftragte tun, um KMU für das „Betriebliche Gesundheitsmanagement“ zu gewinnen?

Um Geschäftsführer von KMU für Konzepte zur betrieblichen Gesundheitsförderung zu gewinnen, sollen im Folgenden Strategien und Maßnahmen vorgestellt werden, die aufzeigen,

- wie es dem BGM-Berater bzw. BGM-Beauftragten gelingen kann, auf das Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ aufmerksam zu machen und die Geschäftsführer von KMU hierüber zu informieren,
- über wen er erfolgreich Zugang zu KMU erhalten kann,
- welche Hilfestellung er für KMU bieten bzw. vermitteln kann und
- mit welchen Argumenten der BGM-Berater bzw. BGM-Beauftragte die Geschäftsführer in KMU überzeugen kann.

### Determinanten einer erfolgreichen Ansprache von KMU

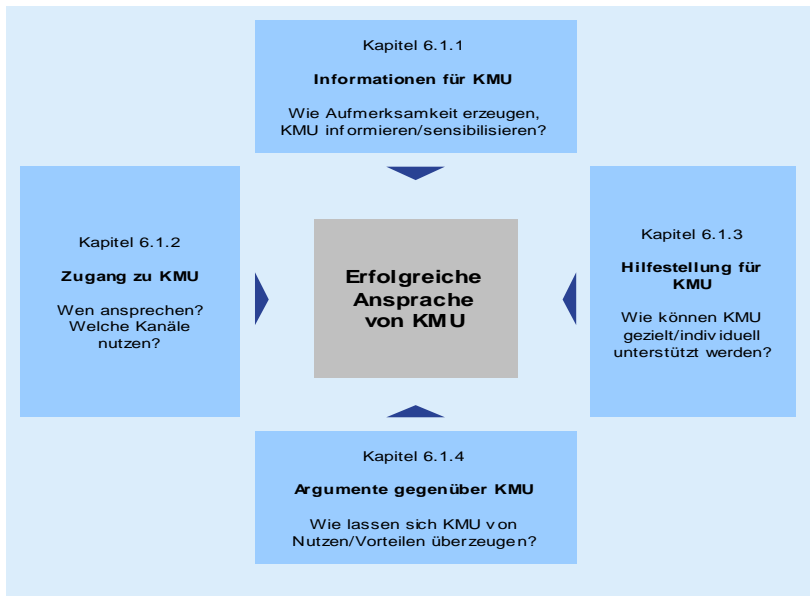


Abbildung 22: Determinanten einer erfolgreichen Ansprache von KMU



## 6.1.1 Informationen für KMU stärker differenzieren

### Zielgruppendifferenzierte Informations- und Sensibilisierungskampagne

Hinter Widerständen steckt oftmals das fehlende Wissen zum BGM und zu KMU-adäquaten Angeboten. Die Vorstellungen darüber, was BGM bedeutet, sind – so die Experten – äußerst vage. Gleichzeitig mangelt es vielen Geschäftsführern an dem Bewusstsein, Maßnahmen zur Erhaltung der geistigen und körperlichen Arbeitskraft ihrer Mitarbeiter nicht als Belastung, sondern als Chance und Wettbewerbsvorteil zu begreifen.

Sinnvoll sind zielgruppendifferenzierte Informations- und Sensibilisierungskampagnen. Generelle Ziele sind dabei:

- Bei Geschäftsführern Interesse für das Thema BGM wecken und Nutzen verdeutlichen. Wichtig ist eine praxisnahe Argumentation, die sich an den speziellen Bedürfnissen, Problemen und Widerständen der KMU orientiert.
- Bei Mitarbeitern Ängste und Vorbehalte überwinden.
- BGM-Beauftragte und Arbeitnehmervertreter mit Argumenten für ein BGM versorgen.

Dabei ist deutlich zu machen,

- wie ein erfolgreiches BGM in KMU konkret aussehen kann,
- welchen Nutzen das BGM hat (belastbare Zahlen),
- welche Kosten dem Unternehmen entstehen werden und
- wie lange einzelne Projekte/Maßnahmen dauern können bzw. in welchem zeitlichen Umfang Geschäftsführung, Führungskräfte und Mitarbeiter beansprucht werden.

## 6.1.2 Den KMU nur – aber genau – die Hilfe geben, die diese wollen

### Fördermittel suchen und anbieten

Die Angst vor hohen Kosten resultiert oft aus Unwissenheit. Gleichwohl sind viele KMU auf finanzielle Unterstützung angewiesen. Ein BGM-Berater oder

BGM-Beauftragter sollte also den KMU Fördermöglichkeiten aufzeigen und die Unternehmen bei der Beantragung von Fördermitteln unterstützen.

### **Unbürokratische Hilfe bieten**

Aufgrund mangelnder Erfahrung und fehlenden Know-hows benötigen Geschäftsführer, aber auch Arbeitnehmervertreter, häufig Unterstützung in organisatorischen, praktischen Fragen. Wichtig ist, dass sie unbürokratisch und schnell Hilfe bekommen.

BGM-Berater oder BGM-Beauftragte sollten eine schnell erreichbare Anlaufstelle zu allen Fragen zum BGM einrichten und diese den KMU bekannt machen. Aufgabe dieser Anlaufstelle ist es, mögliche Maßnahmen und Angebote aufzuzeigen, Fördermöglichkeiten für die Betriebe zu nennen, konkrete inhaltliche Beratung anzubieten und gegebenenfalls Experten zu vermitteln, die die Geschäftsführer vor Ort unterstützen.

Zudem sei hier hervorgehoben, dass es für eine Akzeptanz in den Unternehmen von zentraler Bedeutung ist, dass ein BGM nicht als wichtigste Aufgabe des Unternehmens angesehen und isoliert ins Unternehmen hineingetragen wird. Vielmehr ist BGM in das Unternehmen und dessen Prozesse zu integrieren, und dies auch den Zielgruppen deutlich zu machen. Das muss bei der Hilfe berücksichtigt werden.

### **6.1.3 Argumente gegenüber KMU müssen Nutzen aufzeigen**

#### **BGM ins Unternehmen integrieren**

Jegliche Unternehmen werden derzeit mit neuen Aufgaben von Außen überrannt. Jede Institution, die auf KMU zutrifft, sieht in ihrem Anliegen eine zentrale, wenn nicht gar die wichtigste Aufgabe für das Unternehmen. Dies erzeugt sofort Ablehnung und Abbruch des Interesses.

Es sei daher hier nochmals betont, dass es für eine Akzeptanz in den Unternehmen von zentraler Bedeutung ist, dass ein BGM nicht als wichtigste Aufgabe des Unternehmens angesehen und isoliert ins Unternehmen hineingetragen wird.

Vielmehr ist BGM in das Unternehmen und dessen Prozesse zu integrieren und dies auch den Zielgruppen deutlich zu machen.

## Best-Practice-Fälle erstellen und zeigen

Es konnte gezeigt werden, dass in vielen Unternehmen Angst vor hohen (Folge-) Kosten besteht. Gleichzeitig bestätigten die Experten, dass Kosten-Nutzen-Argumente und positive Erfahrungen aus anderen Unternehmen zentrale Beweggründe für die Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen sind.

Dieser Nutzen wird von vielen KMU jedoch nicht gesehen bzw. kann ihnen – aufgrund fehlender Daten aus Best-Practice-Beispielen – nur unzureichend vermittelt werden.

Während es aus Großunternehmen zahlreiche Beispiele erfolgreicher betrieblicher Gesundheitsförderung gibt, fehlen diese aus KMU. Best-Practice-Fälle aus KMU machen daher Sinn.

Die Veröffentlichung dieser Best-Practice-Fälle ist ein effektives Hilfsmittel, um auch andere KMU am Beispiel konkreter Erfahrungen und belastbarer Fakten vom Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung zu überzeugen.

## 6.2 Was können BGM-Berater oder BGM-Beauftragte tun, um Widerstände im Betrieb zu überwinden?

### Determinanten einer erfolgreichen Begleitung von KMU

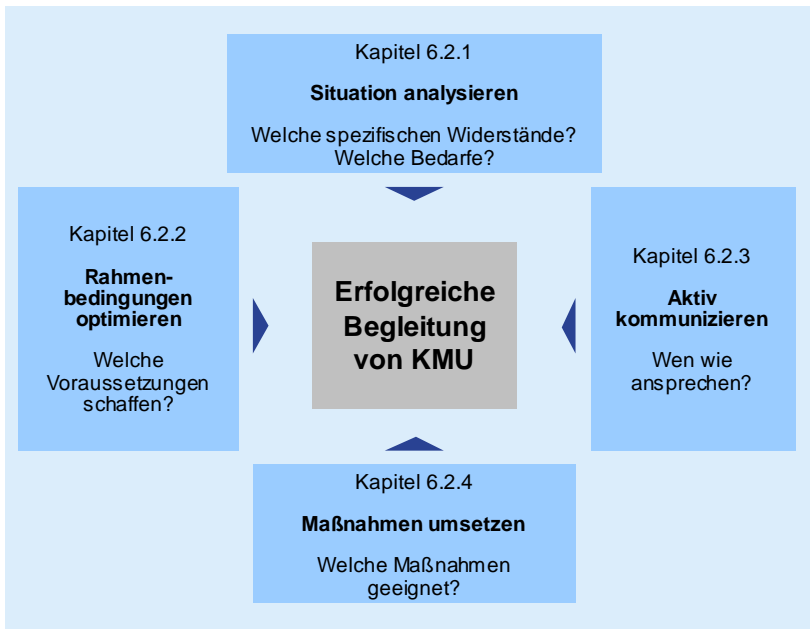


Abbildung 23: Determinanten einer erfolgreichen Begleitung von KMU

### 6.2.1 Situation analysieren

#### Widerstände erkennen und gezielt argumentieren

In Anlehnung an die in Kap. 5.4.2 genannten Widerstände sollte geprüft werden, welche Widerstände es im Unternehmen gibt und welche Ursachen möglicherweise dahinter stehen. Wie gezeigt werden konnte, spielen bei den Mitarbeitern häufig emotionale Widerstände eine wichtige Rolle.

Bei der Argumentation ist auf diese spezifischen Widerstände einzugehen. Dabei sollten die Argumente nach Zielgruppen und nach Branchen differenziert werden (Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsrat, BGM-Beauftragte etc.).

## **Befragung der Mitarbeiter nach Vorschlägen**

Trotz des Einflusses der Person und des Lebensstils des Geschäftsführers auf die Umsetzung eines BGM sollte das BGM nicht primär als Top-Down-Prozess verstanden werden. Die Partizipation der Mitarbeiter ist Voraussetzung für deren Motivation und die Qualität der Ergebnisse. Maßnahmen, die von den Mitarbeitern selbst vorgeschlagen werden, sind i. d. R. leichter umsetzbar.

Durch eine von außen durchgeführte Mitarbeiterbefragung können die betriebliche Gesundheitssituation (z. B. Mitarbeiterbelastungen, Mitarbeiterzufriedenheit) und der Beratungsbedarf analysiert werden. Die Ergebnisse dieser Befragung sind zunächst vertraulich mit dem Geschäftsführer zu besprechen.

Einschränkung: In Kleinstunternehmen wird eine Mitarbeiterbefragung nicht möglich sein. Die Anonymität ist nur schwer zu gewährleisten, statistische Verfahren können kaum eingesetzt werden. Alternative: Moderierte Diskussionsrunden.

### **6.2.2 Rahmenbedingungen optimieren**

#### **Gesundheitsförderndes Verhalten belohnen**

Widerstände der Mitarbeiter werden geringer, wenn Gratifikationen/Belohnungen in Aussicht gestellt werden und die Geschäftsführung damit das Interesse an der Gesundheit der Mitarbeiter verdeutlicht.

Werden Belohnungen in Aussicht gestellt, sinkt häufig auch die „Angst“ bei sportlichen Aktivitäten nicht mithalten zu können.

#### **BGM-Beauftragte unterstützen**

Die BGM-Beauftragten sind – wie gezeigt wurde – in einzelnen Fällen unfreiwillig mit dieser Aufgabe bedacht worden. Motivation und Bereitschaft sich zu engagieren, sind entsprechend gering. Hinzu kommt die Sorge vor Überforderung.

Es bedarf daher eines Angebots, das die BGM-Beauftragten mit ihrer neuen Rolle vertraut macht. Sie sollen lernen, sich in ihrer neuen Rolle zu positionieren und die Akzeptanz ihrer Kollegen zu sichern. Sofern diese Unterstützung nicht als „Einzel-Coaching“ angeboten wird, können Gruppenseminare

den BGM-Beauftragten das Gefühl geben, mit ihrer Aufgabe „nicht allein zu sein“.

### **Einbindung des familiären Umfelds**

Um die strikte Trennung von Arbeits- und Freizeit zu überwinden, sollten die Familien der Mitarbeiter in die Maßnahmen einbezogen werden. Sie sind in der Regel neugierig und wollen wissen, was im Betrieb passiert.

### **6.2.3 Aktiv kommunizieren**

#### **Multiplikatoren im Unternehmen gewinnen**

Die Unterstützung durch die Führungskräfte ist in mittleren Unternehmen häufig Voraussetzung für ein erfolgreiches BGM. Die BGM-Berater sollten die Führungskräfte gezielt und differenziert ansprechen und schon vor der Einführung eines BGM einbinden und schulen, z. B. zu folgenden Themen:

- Richtiges Verhalten bei psychisch auffälligen Mitarbeitern
- Problemlösendes Führungsverhalten bei Alkohol- und Drogenmissbrauch
- Motivations- und Führungspsychologie
- Zeit- und Selbstmanagement

Weiterhin sollte man die „grauen Eminenzen“ im Unternehmen identifizieren, die – nicht zwangsläufig in einer Führungsposition – die Einstellungen und Meinungen der Mitarbeiter stark beeinflussen (können).

#### **Auch einzelne Mitarbeiter persönlich ansprechen**

Mitarbeiter sind leichter vom Sinn einzelner Maßnahmen zu überzeugen, wenn sie persönlich angesprochen und motiviert werden.

Sie können dann auch als Meinungsführer im Unternehmen dienen.

#### **Lohntütenzettel**

Ergänzend zur persönlichen Ansprache sollten die Mitarbeiter auch schriftliche Informationen über den Sinn und die Vorteile betrieblicher Gesundheits-

förderung sowie über Angebote im Unternehmen erhalten (z. B. Kurse, Seminare, Turniere).

Erfahrungsgemäß gehen gedruckte Informationen oder E-Mails schnell in der Aufgaben- und Informationsflut verloren. Gefragt sind innovative Lösungen, um Aufmerksamkeit zu erzeugen und Interesse zu wecken. Eine Möglichkeit könnte die Beilage von Flyern oder kleinen Broschüren in der „Lohn-tüte“ sein.

### **6.2.4 Maßnahmen umsetzen**

#### **Zuerst Maßnahmen anregen, die Spaß machen und einfach sind**

Zunächst sollten einfache, kompakte Maßnahmen umgesetzt werden, die den Mitarbeitern Spaß machen.

Die Angst, sportlich nicht mithalten zu können bzw. als unsportlicher Typ nicht akzeptiert zu werden, wird überwunden, wenn der Spaß und nicht die sportliche Leistung im Vordergrund steht. Wichtig ist das Erleben positiver Emotionen.

Zudem: Ein umfassendes Gesundheitsmanagement ist leichter einzuführen, wenn Maßnahmen angeboten werden, die zunächst nicht als System erkannt werden.

#### **Unbürokratische Hilfestellung bieten**

Den Mitarbeitern ist eine leicht erreichbare Anlaufstelle bei Problemen, Rückfragen zu bieten (z. B. Telefon-Hotline, persönlichen Berater/Coach, schnelles und zuverlässiges E-Mail-System oder Online-Kontaktformulare).

#### **Durchführung von Gesundheitstagen in den Betrieben**

Gesundheitstage im Betrieb können helfen, Mitarbeiter für das eigene Gesundheitsverhalten zu sensibilisieren. Gerade in denjenigen Branchen, in denen der Begriff der Gesundheitsförderung tendenziell negativ belegt ist (z. B. Bauunternehmen, Gartenbauunternehmen) können Gesundheitstage helfen, das Image betrieblicher Gesundheitsförderung zu verbessern.

Zu den angebotenen Aktionen können beispielsweise kostenlose Körperfett-Analysen, Ernährungsberatungen, Blutdruckmessungen, Impfungen,

Sehtests, Massagen am Arbeitsplatz oder spezielle Menüs in der Kantine zählen.

### **Altersgruppengerechte Angebote**

Altersgerechte sportliche Aktivitäten (z. B. spezielle „Nordic-Walking-Kurse“ für ältere Mitarbeiter) helfen, bei älteren Mitarbeitern Ängste abzubauen, mit jüngeren Mitarbeitern nicht mithalten zu können.

### **Angebote zum Umgang mit psychischen Belastungen**

Betriebliche Gesundheitsförderung fokussiert sich sehr stark auf den Umgang mit körperlichen Belastungen. Psychische Belastungen werden seltener berücksichtigt.

Wie die Studie gezeigt hat, fehlt es bislang häufig an Angeboten, beispielsweise zur Prävention von Stress und Mobbing bzw. dem Umgang damit.

### **Rollenspezifische Bildungsangebote und Reduktion auf das Wesentliche**

Es gibt auf dem Markt eine Vielzahl unterschiedlicher Bildungsangebote zum BGM. Schwerpunkte dieser Angebote sind u. a. Stressmanagement, Zeitmanagement, Kommunikationstraining, Entspannungstechniken.

Das bestehende Angebot fokussiert sich damit auf einzelne Themen und Maßnahmen. Was häufig fehlt, sind

- Angebote, die auf die speziellen Rollen der Mitarbeiter im Unternehmen zugeschnitten sind (z. B. Geschäftsführer, BGM-Beauftragte, Arbeitnehmervertreter);
- Angebote, die den BGM-Verantwortlichen helfen, ein für ihr Unternehmen optimales Konzept zu entwickeln, das über die Umsetzung einzelner, unkoordinierter Maßnahmen hinausgeht („Hilfe zur Selbsthilfe“).
- Seminare und Workshops sollten reduziert als 1-Tages-Programme angeboten werden, um die zeitliche Inanspruchnahme gering zu halten („reduce to the max“).

### **3-Phasen-Konzept von Meyer zur schrittweisen Umsetzung eines BGM**



Das Konzept von Meyer (Meyer, J.-A., Handelsjournal, 2/2006) soll helfen, schrittweise ein BGM in KMU einzuführen, ohne sogleich umfangreiche Maßnahmen zu erzwingen.

Nach diesem Konzept sind vorab drei Erkenntnisse zu berücksichtigen:

- Gesundheitsmanagement ist mehr als Gripeschutz und Unfallverhütung, ist ein mittel- bis langfristiges Konzept, eine Strategie, die sich in vollem Umfang erst nach Monaten und Jahren auszahlt. Orientiert man sich nur am aktuellen Krankenstand, vernachlässigt dies Minderleistung und Demotivation während der Arbeit sowie langfristige Folgen durch Frühverrentung, Kuren, innere Kündigung und Fluktuation.
- In diesem Sinne darf Gesundheitsmanagement nicht nur die Vermeidung körperlicher Krankheiten im Auge haben, sondern auch die Psyche der Mitarbeiter. Viele langfristige gesundheitliche Probleme dürften primär auf die Psyche und damit auf die Arbeitsverhältnisse und das -klima zurückzuführen sein (z. B. Magenreizung, innere Kündigung, Ängste, Leistungsabfall).
- Der „Gesundheitsmanager“ muss auf die Freiwilligkeit der Mitarbeiter aufbauen. Die oben genannte fehlende Einsicht ist nicht nur ein Problem des Unternehmers, sondern auch vieler Mitarbeiter. So muss für Sport geworben werden, verordnen kann das Unternehmen dies nicht (wie es etwa in Japan mehr oder weniger zwangsweise geschieht).
- Maßnahmen zum Gesundheitsmanagement sind somit in kurz-, mittel- und langfristige zu unterscheiden. Der Maßnahmenkatalog ist dabei wie folgt:
- Kurzfristiges Gesundheitsmanagement:

Grundlegende Aufgaben:

Erkennung, Beseitigung und Vermeidung von aktuellen Krankheiten, Unfällen und deren Ausbreitung im Unternehmen.

Beispiele konkreter Maßnahmen:

Hygiene, Arbeitssicherheit, Erste-Hilfe-Kurse, Prävention im akuten Fall (z. B. durch Impfung), Mitarbeiter bei Ansteckungsgefahr nach Hause schicken, ebenso bei sichtbarer Überarbeitung eines Mitarbeiters, Beachtung der Arbeitsergonomie (PC, Stuhl, Schreibtischhöhe, Lichteinfall, Raumfarben, Geräuschpegel, Maschinen, Treppen, Laufwege durch die Büros), Raucherzonen, aber auch täglich eine Schale mit Obst im Betrieb positionieren (frei nach dem beliebten Motto in Großbritannien: „An apple a day keeps the doctor away“).

- Mittelfristiges Gesundheitsmanagement:

Grundlegende Aufgaben:

Mitarbeiter zu dauerhafter gesunder Lebensweise und Prävention bewegen, durch Sport und Ernährung aber auch in deren Psyche.

Beispiele konkreter Maßnahmen:

Mitarbeiter zum Sport motivieren sowie Hilfe zu gesunder Ernährung und Lebensweise bewegen bzw. unterstützen (Verantwortlichkeit des Unternehmens z. B. Firmenverträge mit Vergünstigungen oder vollständiger Bezahlung von Abos in Sport- und Massagestudios, Ernährungsseminaren), Gewinnung des Ehrgeizes der Mitarbeiter (z. B. mit einer Firmen-Tennis- oder Jogging-Mannschaft, die an Wettbewerben teilnimmt), die Mittagspause wird zum Heiligtum erklärt (d. h. kein Essen neben der Arbeit, Trennung von Arbeitsplatz und ruhigem Mittagstischbereich, am Besten außerhalb der Arbeitsstätte, gemeinschaftlicher Spaziergang zum Essen), Einladung des Chefs zum Abendessen in speziellen Restaurants „gesund essen gehen – der Chef lädt ein“. Eher ein Taschenspielertrick, aber sehr wirkungsvoll: Fettmessgerät und Waage im Gemeinschaftsraum aufstellen.

- Langfristige Gesundheitsmanagement:

Grundlegende Aufgaben:

Langfristige Vermeidung von physischen Spätfolgen und psychischen Schäden durch eine entsprechende „Corporate Culture.“

Beispiele konkreter Maßnahmen:

Langfristige Weiterführung der mittelfristigen Maßnahmen sowie Schaffung eines betrieblichen Klimas, in dem positiv mit dem Thema Gesundheit umgegangen wird (also nicht im negativen Sinne mit dem Fokus auf Angst vor und Überbetonung von kleinen Krankheiten), d. h. Sportlichkeit und Wellness werden als positive Werte hervorgehoben und gefördert, „gesundheitsaktive“ Mitarbeiter als Vorbilder herausgestellt, Mitarbeiterinitiativen durch das Unternehmen unterstützt (s. o. Zuschüsse, Sport-T-Shirts mit Unternehmensaufdruck, Förderung der Kinder der Mitarbeiter), Sport wird aktiv im Unternehmen kommuniziert (z. B. Betriebsturnier mit Preisgeld). Zudem sind gezielt psychologische Rahmenbedingungen zu schaffen: Vermeidung von Mobbing, Eigenüberlastung, Ängsten bei überzogenem Leistungszwang. Ein angenehmes Arbeitsumfeld und hohes Company-Commitment sind langfristig die besten Gesundheitsmanagementmaßnahmen.

### **6.3 Ausblick: Welche Entwicklungen werden das BGM in Zukunft maßgeblich beeinflussen?**

Abschließend möchten wir das Augenmerk auf folgende Trends in der Wirtschaft der KMU lenken, da diese Trends auch die Rolle und die Einführung von BGM in diesen Unternehmen in Zukunft beeinflussen werden.

#### **Demographische Entwicklung**

Aus Sicht der Experten werden neue Konzepte für ältere Mitarbeiter benötigt (z. B. zur Minimierung von Fehlzeiten). Dies sei umso wichtiger, da ältere Mitarbeiter oftmals Know-how-Träger der Unternehmen seien und es gleichzeitig schwieriger werde, junge (talentierte) Mitarbeiter zu gewinnen.

Ferner muss es den Unternehmen gelingen, ihre Produktivität mit einer immer älter werdenden Belegschaft sicherzustellen und zu steigern.

#### **Wachsende Bedeutung multimedialer Begleitung**

Die Bedeutung einer multimedialen Begleitung wird in den nächsten Jahren weiter zunehmen. So können beispielsweise Lernvideos, Hilfen und Spiele am Computer unterstützend eingesetzt werden.

#### **Integration des BGM in standardisierte Managementsysteme**

Einzelne Nennungen der Experten bezogen sich auf die Integration des BGM in standardisierte Managementsysteme mit dem Ziel, einen „gesunden Betrieb“ messbar zu machen und die Wirkung einzelner Maßnahmen im Zeitverlauf genau analysieren zu können.

Denkbar wäre beispielsweise eine „gesundheitsorientierte Personal Scorecard“ (in Anlehnung an die Balanced Scorecard), die die Ziele der betrieblichen Gesundheitsförderung formulierbar, messbar und kontrollierbar macht.

#### **Internationalisierung der KMU**

Bei den Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung sollte auch die zunehmende Internationalisierung der KMU berücksichtigt werden.

Ein „exotisches Betriebsessen“ kann nicht nur Beispiel gesundheitsbewusster Ernährung sein, sondern auch den Umgang mit fremden Kulturen in lockerer Atmosphäre üben.

# 7 Anhang

## 7.1 Anhang 1: Fragebogen Telefonbefragung

Zusammengehörende Fragen sind blau hinterlegt. Hinweise und Interviewer-Anweisungen, die nicht vorzulesen sind, sind kursiv gedruckt.

### 1. Intro/Einführung, Vorstellung des Interviewers

Guten Tag, mein Name ist [...] vom Deutschen Institut für kleine und mittlere Unternehmen in Berlin. Eine deutsche Krankenkasse lässt von uns zurzeit untersuchen, welche Widerstände es in kleinen und mittleren Unternehmen gegen ein „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ gibt und wie sich diese überwinden lassen.

Bei der Untersuchung werden auch telefonische Befragungen durchgeführt. Ihr Unternehmen wurde über eine Zufallsauswahl gezogen. Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt.

Hätten Sie jetzt Zeit für ein ca. 10-minütiges Gespräch?

Ja  Das ist schön. Dann können wir ja gleich beginnen.

Nein  Dürfen wir Sie dann vielleicht zu einem anderen Zeitpunkt noch einmal anrufen?

Ja  Termin: \_\_\_\_\_.\_\_\_\_.2007, \_\_\_\_\_ Uhr

Nein  Haben Sie trotzdem vielen Dank.

Ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag. Auf Wiederhören.

### 2. Fragen zum Unternehmen

Bevor ich Ihnen einige Fragen zu den in Ihrem Betrieb umgesetzten Maßnahmen zum „Betrieblichen Gesundheitsmanagement“ stelle, interessieren mich zunächst noch ein paar Angaben zu Ihrem Unternehmen.

(a) Wie viele Mitarbeiter arbeiten Ihrem Unternehmen? \_\_\_\_\_ Mitarbeiter

*Den Befragten bitten, nach folgenden Eigenschaften zu differenzieren:*

davon \_\_\_\_\_ Angestellte

\_\_\_\_\_ Arbeiter

\_\_\_\_\_ freie Mitarb.

(b) Wie hoch ist das Durchschnittsalter der Mitarbeiter?

ca. \_\_\_\_\_ Jahre

(c) Wie hoch würden Sie die körperliche Belastung der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen einschätzen (1: sehr gering bis 5: sehr hoch)?

1 2 3 4 5

Mitarbeiter Büro/Verwaltung/Administration o. ä.

Mitarbeiter Produktion/Fertigung o. ä.

(d) Wie hoch würden Sie die psychische Belastung der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen einschätzen (1: sehr gering bis 5: sehr hoch)?

1 2 3 4 5

Mitarbeiter Büro/Verwaltung/Administration o. ä.

Mitarbeiter Produktion/Fertigung o. ä.

(e) Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Arbeitnehmervertretung?

ja  nein

(f) Wie viele Hierarchieebenen gibt es in Ihrem Unternehmen? \_\_\_\_\_ Ebenen

(g) Nicht fragen, sondern selbst ergänzen:

Branche: \_\_\_\_\_

### 3. Fragen zum Unternehmer

Gerne würde ich noch etwas zu Ihrer Person als Geschäftsführer/Inhaber erfahren.

(a) Wie würden Sie Ihre persönliche Lebensweise beschreiben  
(gegebenenfalls nachfragen: Sportlich aktiv? Gesundheitsbewusst? Raucher? etc.)

---

---

(b) Über welchen Bildungsabschluss verfügen Sie?

---

(c) Wie alt sind Sie? \_\_\_\_\_ Jahre

### 4. Maßnahmen „Betriebliches Gesundheitsmanagement“

Im Folgenden nenne ich Ihnen einige Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Ich möchte von Ihnen gerne wissen, ob diese Maßnahmen in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzt werden oder nicht beziehungsweise ob diese Maßnahmen in Planung sind. Ergänzend würde ich gerne wissen, warum Sie diese Maßnahmen durchführen oder nicht.

Aufgrund der Fülle aller denkbaren Maßnahmen, beinhalten die folgenden Alternativen lediglich „Maßnahmenpakete“. *Hier ist gegebenenfalls nachzufragen, welche Maßnahmen im Einzelnen durchgeführt worden sind!*

(1 = bereits umgesetzt; 2 = nicht umgesetzt; 3 = in Planung)

Gründe (warum ja/ warum nicht?) 1 2 3

(a) Ergonomische Arbeits Arbeitsplatzgestaltung

---

(b) Kursangebote zum Gesundheitsverhalten

---

(c)	Infoveranstaltungen zum Gesundheitsverhalten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(d)	Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssicherheit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(e)	Maßnahmen zur Personalentwicklung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(f)	Maßnahmen zur Organisationsentwickl.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(g)	Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(h)	_____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

### 5. Hinderungsgründe gegen eine Intensivierung des BGM

Sie haben eine Reihe von Maßnahmen genannt, die in Ihrem Unternehmen noch nicht umgesetzt werden. Aus welchen Gründen tun Sie nicht mehr für die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter?

- (a) \_\_\_\_\_
- (b) \_\_\_\_\_
- (c) \_\_\_\_\_
- (d) \_\_\_\_\_

### 6. Abschluss, Verabschiedung



Dann bedanke ich mich ganz herzlich für Ihre Teilnahme an unserer Befragung. Vielen Dank und auf Wiederhören.

## 7.2 Anhang 2: Fragebogen Online-Befragung

### 1. Angaben zur Einordnung des Unternehmens

- a) Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Ihrem Unternehmen? \_\_\_\_\_
- b) Wie hoch ist das Durchschnittsalter Ihrer Mitarbeiter? \_\_\_\_\_
- c) Sind Ihre Mitarbeiter besonderen körperlichen Belastungen ausgesetzt?

Wenn ja, welchen? \_\_\_\_\_

(1: trifft nicht zu; 2: trifft teilweise zu; 3: trifft zu)	1	2	3
Stress durch hohen Termindruck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleichartige Körperhaltung/Bewegungsabläufe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besondere Computersysteme/Monitore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umgang mit Gefahrenstoffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Lärmbelastung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Häufiger Wechsel Tag-/Nachtschicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Ganzjährige) Arbeit im Freien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Belastung durch schwere Gewichte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Arbeitnehmervertretung?	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	
e) Wie viele Hierarchieebenen gibt es in Ihrem Unternehmen?	_____ Ebenen		

- f) In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig? \_\_\_\_\_
- g) Haben Sie eine Funktion in der Geschäftsführung? ja  nein

## 2. Welche Maßnahmen führen Sie in Ihrem Unternehmen durch?

(Antwortmöglichkeiten: 1: umfassend/regelmäßig, 2: eingeschränkt/selten; 3: nie; 4: in Planung)

	1	2	3	4
a) Sportkurse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Kurse zur Suchtprävention (z. B. zu Tabak, Alkohol)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Kurse zur gesunden Ernährung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Kurse zur Vermeidung von Mobbing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Kurse zur Vermeidung von Stress (z.B. Entspannungstraining, autogenes Training)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Verbesserung der Arbeitsergonomie (z.B. am PC, Monitor, Stuhl, Schreibtischhöhe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Verbesserung des Arbeitsumfelds (z. B. Licht/Beleuchtung, Klima, Farben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Firmeninterne Sportturniere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Flexible Arbeitszeitmodelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Verteilung von Broschüren/ Flyer zum Gesundheitsverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Ziele: Warum führen Sie die eben genannten Maßnahmen durch?

(Antwortmöglichkeiten: 1: trifft nicht zu / 2: trifft teilweise zu / 3: trifft zu)

	1	2	3
a) Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Kundenzufriedenheit erhöhen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Mitarbeiterbelastung reduzieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Fluktuation senken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Personalkosten senken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Konzentrierte/leistungsfähige Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Mobbing verhindern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Identifikation mit dem Unternehmen fördern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Vorgaben von außen erfüllen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 4. Warum machen Sie nicht mehr?

(Antwortmöglichkeiten: 1: trifft nicht zu / 2: trifft teilweise zu / 3: trifft zu)

	1	2	3
a) Schlüsselfigur im Unternehmen reagiert ablehnend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Angst vor hohen Kosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Angst vor Störung des „normalen“ Arbeitsablaufs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d)	Unsicherheit/Angst vor Misserfolgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Mangelnde Beteiligung und Kooperation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Negatives Image von Gesundheitsförderung/ Gesundheitsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Mitarbeiter unmotiviert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i)	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 5. Abschließende Bemerkungen

Bitte geben den zugesendeten Fragebogen-Code ein. Mit Hilfe des Codes verhindern wir doppelte oder unberechtigte Rückläufe. Ihre zugesicherte Anonymität bleibt erhalten.

Fertig! Ganz herzlichen Dank!

## 7.3 Anhang 3: Abbildungs- und Tabellenverzeichnisse

### Abbildungen


Abbildung 1: Vorgehensweise und Befragungsinhalte im Überblick.....	6
Abbildung 2: Umfang und Termine der einzelnen Erhebungsschritte .....	7
Abbildung 3: Stichprobe der Expertenbefragung .....	8
Abbildung 4: Telefonbefragung: Sektorenzugehörigkeit der befragten Unternehmen .....	9
Abbildung 5: Telefonbefragung: Unternehmensgröße nach Mitarbeitern ...	10
Abbildung 6: Telefonbefragung: Durchschnittsalter der Mitarbeiter .....	11
Abbildung 7: Telefonbefragung: Körperliche Belastung der Mitarbeiter in Büro/Produktion .....	12
Abbildung 8: Telefonbefragung: Psychische Belastung der Mitarbeiter in Büro/Produktion .....	12
Abbildung 9: Online-Befragung: Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen .....	13
Abbildung 10: Online-Befragung: Unternehmensgröße nach Mitarbeitern	14
Abbildung 11: Online-Befragung: Durchschnittsalter der Mitarbeiter .....	15
Abbildung 12: Online-Befragung: Körperliche und psychische Belastungen der Mitarbeiter .....	17
Abbildung 13: Telefonbefragung: Planung und Umsetzung einzelner Maßnahmen in Unternehmen gesamt .....	20
Abbildung 14: Einfluss des Geschäftsführers auf Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen .....	22
Abbildung 15: Anwendungshäufigkeit ausgewählter gesundheitsfördernder Maßnahmen .....	24
Abbildung 16: Telefonbefragung: Gründe für ein BGM in KMU .....	30
Abbildung 17: Online-Befragung: Gründe für ein BGM in KMU .....	31
Abbildung 18: Widerstände einzelner Gruppen aus Sicht der Experten .....	34
Abbildung 19: Telefonbefragung: Widerstände aus Sicht der KMU .....	38
Abbildung 20: Online-Befragung: Widerstände aus Sicht der KMU .....	39
Abbildung 21: Situationsanalyse, Gewinnung von KMU und deren Begleitung als Prozess .....	47
Abbildung 22: Determinanten einer erfolgreichen Ansprache von KMU .....	48
Abbildung 23: Determinanten einer erfolgreichen Begleitung von KMU .....	52


### Tabellen


Tabelle 1: Signifikante Unterschiede bei der Belastung in den Branchen im Vergleich .....	18
Tabelle 2: Telefonbefragung und schriftliche Befragung: Stichprobencharakteristika im Vergleich .....	19
Tabelle 3: Branchenspezifische Unterschiede bei der Durchführung von Maßnahmen .....	25


Tabelle 4: Gesundheitsfördernde Maßnahmen im Vergleich: Unterschiede/Gemeinsamkeiten zwischen Experten-, Telefon- und Online-Befragung.....	27
Tabelle 5: Branchenspezifische Unterschiede bei den Widerständen gegen ein BGM.....	40
Tabelle 6: Zentrale Widerstände der Geschäftsführung und mögliche Ursachen .....	43
Tabelle 7: Zentrale Widerstände der Mitarbeiter und mögliche Ursachen ..	46

## Info zu PDF-Funktionen

Mit den  Lesezeichen im linken Navigationsfenster und den Links im Inhaltsverzeichnis navigieren Sie zu den Artikeln.



 Mit Klick auf + oder Pfeiltaste rechts öffnen sich im Lesezeichenbaum weitere Lesezeichen-Ebenen.


Klicken sie auf + des ersten Lesezeichens  **Anzeige & Bedienungs-funktionen** um zu Anzeige-Optionen zu kommen.



Internetlinks sind im Text **blau** markiert, zielgenau und oft auch als  **Lesezeichen** angelegt.

Um den vollen Funktionsumfang zu nutzen, öffnen Sie diese Datei mit dem Adobe Reader ab Version 7 und nicht mit dem Plug-In Ihres Browsers. Die Version finden Sie im "Hilfe"-Menü.


### Ihre Vergrößerungsoptionen

Die Datei öffnet in Ganzseitendarstellung  (Strg+0). Die  Lesezeichen öffnen Seiten in der jeweils von Ihnen eingestellten Größe.

Nächste Vergrößerungsstufe ist Anzeige Fensterbreite  (Strg+2).


 Durch Klicken in den Text mit dem Hand-Werkzeug wird die Textspalte auf maximal 200 % vergrößert. Weitere Klicks führen bis zum Textende des Beitrags und zur Ausgangsansicht zurück. Der Zeiger muss für diese Funktion so  aussehen.

Benötigen Sie **sehr große Schrift**, wählen Sie das Lezeichen:


 >Flexiblen Zeilenumbruch, Größe; Alternativ: Strg+4, dann mit Strg+ oder Strg- den Zoomfaktor einstellen.

Achtung: Die Anzeige "flexibler Zeilenumbruch" ist manchmal fehlerhaft.

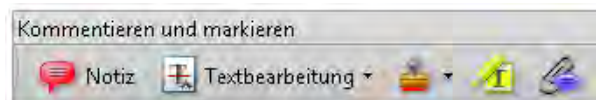
### Vorleseoption mit Adobe Reader



Die vermutlich voreingestellte Englische Stimme "Microsoft Sam" oder "-Anna" muss durch deutsche Sprecher ersetzt werden: Nutzen Sie die  **Infos zum Vorlesen ... und Download deutscher Sprecher**, um deutsche Sprecher zu installieren.


Ab Reader 8 wird das Vorlesen mit Strg+Shift +Y aktiviert. Das Lesen startet dann mit Strg+Shift+V und endet mit Strg+Shift+E, unterbrochen wird es mit Strg+Shift+C. Diese Befehle finden Sie auch im Menü "Anzeige" unter "Sprachausgabe".


Bei aktivierter Sprachausgabe wird durch Klicken in den Text mit dem  Auswahl-Werkzeug das Lesen des angeklickten Absatzes gestartet (ab Reader 8).

**Ausführliche Infos** finden Sie unter dem Lesezeichen  **Infos zum Vorlesen durch Adobe Reader bei tk-online ...**



**Kommentieren und markieren** Sie mit den  **Hervorheben**- und  **Notiz**-Werkzeugen (Strg+6 öffnet ein neues Notizfeld).

Klicken Sie **HIER** oder unter  **Info zu PDF-Funktionen**, um die Kommentar- und Notiz-Werkzeuge ein- und auszublenden.

Sie schaffen mit Kommentaren im  **Kommentare-Fenster** Ihre eigenen **Navigationsebene** und können dort Kommentare exportieren, importieren und beantworten.