

# **Keine Zeit, kein Geld – Können Kleinunternehmen Betriebliches Gesundheitsmanagement umsetzen? Ergebnispräsentation einer qualitativen Befragung**

Nick NEUBER, Julia MALINKA, Riccarda SCHMIDT und Heike KRAUßLACH

*Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena  
Carl-Zeiss-Promenade 2, D-07745 Jena*

## **Kurzfassung:**

Der folgende Beitrag präsentiert die Ergebnisse einer Befragung der Forschergruppe „BGM in Thüringer Unternehmen“ zur Umsetzung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) in Thüringer Kleinunternehmen. Mit Hilfe von teilstrukturierten Interviews wurde der Ist-Stand von BGM in Kleinunternehmen erhoben, Herausforderungen ermittelt sowie Unterstützungsmöglichkeiten, die bei der Etablierung von Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit notwendig sind, erfragt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Etablierung eines ganzheitlichen BGM in Kleinunternehmen mit vielen Herausforderungen verbunden ist und aus diesem Grund Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit bevorzugt werden.

**Schlüsselwörter:** Betriebliches Gesundheitsmanagement, Kleinunternehmen, demografischer Wandel, Mitarbeiterbindung, Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit

## **1. Einleitung**

Die anhaltende demografische Entwicklung führt, verbunden mit einem Geburtendefizit und der daraus resultierenden Alterung der Bevölkerung, bundesweit zu einem Mangel an Fachkräften (Badura et al. 2014). Da Kleinunternehmen weniger personelle und finanzielle Ressourcen zur gezielten Fachkräftegewinnung zur Verfügung stehen als mittelständischen oder Großunternehmen, werden sie von dieser Veränderung zuerst betroffen sein. Dies spiegelt sich insbesondere am Wirtschaftsstandort Thüringen mit seiner kleinteiligen Strukturlandschaft wider. Die Unternehmenslandschaft setzt sich aus 95,6 % Kleinunternehmen, 4,0 % mittelständischen Unternehmen und 0,4 % Großunternehmen zusammen (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung 2011). Die am häufigsten vertretenen Branchen sind nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 und dem Thüringer Landesamt für Statistik (2014) der Handel (18,8 %), das Baugewerbe (17,5 %), die Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen (10,7 %), das verarbeitende Gewerbe (8,6 %) sowie das Gesundheits- und Sozialwesen (7,2 %). Prognosen gehen davon aus, dass in Thüringen bis zum Jahr 2020 ca. 200.000 qualifizierte Arbeitskräfte fehlen werden (Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Arbeit 2011).

Aus diesem Grund müssen besonders Kleinunternehmen neue Wege der Mitarbeitergewinnung und -bindung finden, da sie sowohl auf die ältere Belegschaft und deren Beschäftigungsfähigkeit, als auch auf jüngere Mitarbeiter und deren langfristige Bindung an das Unternehmen angewiesen sind. In diesem Zusammenhang kann

BGM ein geeignetes Mittel sein und zur Unternehmensattraktivität beitragen. Nach dem Verständnis des „Thüringer Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement“ ist BGM „die nachhaltige Entwicklung und Etablierung von gesundheitsförderlichen Organisations- und Arbeitsbedingungen zur Stärkung persönlicher gesundheitsorientierter Handlungskompetenzen und Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine bestmögliche Bewältigung der gestiegenen Anforderungen und Belastungen in der heutigen Arbeitswelt. In diesem Zusammenhang ist BGM insbesondere als Führungsaufgabe zu verstehen und als ganzheitlicher Organisationsansatz zu betrachten“ (TNBGM 2014).

Allerdings ist es in Kleinunternehmen aufgrund der vorhandenen Strukturen schwierig, ein ganzheitliches Konzept zu etablieren. Dies zeigt sich unter anderem in einer thüringenweiten Umfrage der Forschergruppe „BGM in Thüringer Unternehmen“. Demnach verfügen 76 % der Kleinunternehmen (bis 50 Mitarbeiter) weder über gesundheitsförderliche Einzelmaßnahmen, noch über ein umfassendes BGM.

Aufgrund dieser Beweggründe wurden Geschäftsführer Thüringer Kleinunternehmen befragt, ob sie in Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit ihrer Mitarbeiter investieren würden bzw. welche Maßnahmen sie bereits anbieten.

## **2. Methode**

Da das Konzept der Forschergruppe zur Einführung eines BGM in Kleinunternehmen nicht erfolgreich angewendet werden konnte, wurde ein Interviewleitaden für halbstrukturierte Telefoninterviews entwickelt. Dieser enthielt acht Fragen zu den folgenden Themen: Fachkräftemangel, Mitarbeiterbindung, Fehlzeiten, Verbesserung der Gesundheit/Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, bestehende Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit, Mitarbeiterbeteiligung, Unterstützungsmöglichkeiten sowie nachhaltige Etablierung von gesunden Arbeitsbedingungen.

Bei der Kontaktaufnahme hat sich herausgestellt, dass der Begriff „BGM“ nicht auf Zuspruch stieß. Um dennoch einen Zugang zu dem Thema „Gesundheit in Kleinunternehmen“ zu finden, wurden die Begriffe „Mitarbeiterbindung“ bzw. „Gesunde Beschäftigung“ gewählt.

Die Auswahl der Unternehmen erfolgte mit Hilfe der Firmendatenbank „Bisnode Deutschland GmbH“. Auf Basis dieser Firmendatenbank konnten Thüringer Unternehmen nach ihrer Beschäftigungsgröße (bis 50 Mitarbeiter) und ihrem Standort selektiert werden. Zur Gewährleistung der Repräsentativität der Thüringer Unternehmenslandschaft wurden Branchen und Landkreise entsprechend ausgewählt.

Insgesamt sind innerhalb eines Monats 185 Thüringer Kleinunternehmen kontaktiert worden. Den Interviewpartnern stand es frei, das Interview am Telefon oder schriftlich per E-Mail durchzuführen. Die Aufzeichnung der Telefongespräche fand anonym statt.

## **3. Ergebnisse**

### *3.1 Rücklaufquote der Telefoninterviews*

Von den 185 Thüringer Kleinunternehmen erklärten sich 31 Geschäftsführer für ein Telefoninterview bereit. Mit der Möglichkeit einer schriftlichen Beantwortung konnten zusätzlich 35 E-Mails an Kleinunternehmen versendet werden, von denen

13 beantwortet wurden. Somit liegen insgesamt 44 beantwortete Interviewleitfäden vor. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 23,8 %. Kein Interesse an einer Befragung hatten 36 der angerufenen Unternehmen. Die übrigen 83 Unternehmen waren terminlich verhindert und werden zu einem späteren Zeitpunkt erneut kontaktiert.

Die Landkreise mit den höchsten Beteiligungsraten waren der Kyffhäuserkreis (66,7 %), der Kreis Hildburghausen (60 %) und der Ilm-Kreis (50 %). Keine Interviews konnten bisher im Kreis Sonneberg sowie in den Städten Gera und Suhl durchgeführt werden. Bezüglich der Branchen waren die Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes sowie des Handels führend. Der Mittelwert der Beschäftigtenzahl pro Kleinunternehmen liegt bei 32 Mitarbeitern.

### 3.2 Auswertung der Ergebnisse

Geeignete Fachkräfte für ihre Unternehmen zu finden, ist für 40,9 % der befragten Unternehmen bereits seit mehreren Jahren ein großes Problem. Vermehrt tritt dieses Problem im produzierenden Gewerbe auf. Im kaufmännischen bzw. Verwaltungsbereich sind diese Probleme geringer. 59,1 % der Befragten geben sogar an, keine Probleme bei der Gewinnung von Fachkräften zu haben. Gründe dafür liegen beispielsweise in der eigenen Ausbildung von Nachwuchskräften sowie der guten Fürsorgepflicht der Unternehmen für ihre Mitarbeiter.

Bei der Frage nach der Fluktuation geben 93,2 % an, dass sie einen geringen Wechsel in der Belegschaft ihres Unternehmens aufweisen. Dementsprechend gelingt es einem Großteil der Kleinunternehmen, die Mitarbeiter lange Zeit an das Unternehmen zu binden. Nach Aussagen der Geschäftsführungen hat dies verschiedene Gründe. Am häufigsten werden das gute Betriebsklima (56,8 %), ein angemessener Verdienst (27,3 %) und gute Arbeitsbedingungen (15,9 %) genannt. Aber auch die regionale und betriebliche Verbundenheit sind wesentliche Entscheidungskriterien.

Die Frage, inwieweit Mitarbeiter aufgrund des Geldes oder guter Arbeitsbedingungen im Unternehmen tätig sind, wird nicht eindeutig beantwortet. 75,0 % antworten, dass das Geld (der Verdienst) und gute Arbeitsbedingungen nicht voneinander zu trennen sind. Die befragten Geschäftsführer stellen dabei fest, dass für viele Beschäftigte zwar der Verdienst ausschlaggebend sei, langzeitbeschäftigte Mitarbeiter aber durch gute Arbeitsbedingungen an das Unternehmen gebunden werden. 13,6 % der Geschäftsführer geben an, dass ausschließlich gute Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten wichtig seien. Für 6,8 % der Befragten ist Geld ausschlaggebend und weitere 4,5 % können keine Angabe dazu machen.

Die meisten Thüringer Kleinunternehmen (68,2 %) sind nach Aussage ihrer Geschäftsführer nicht von erhöhten Krankenständen bzw. Fehlzeiten betroffen. Erhöhte Krankenstände bzw. Fehlzeiten stellen für lediglich 11,4 % der Unternehmen ein Problem dar. 18,2 % der Kleinunternehmer können keine eindeutige Aussage geben, da die Krankenstände sehr schwanken.

Weiterhin konnte festgestellt werden, dass sich 88,6 % der befragten Kleinunternehmer Gedanken über die Verbesserung der Gesundheit bzw. Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeiter machen. Die Beispiele der am häufigsten umgesetzten Maßnahmen sind in Tabelle 1 dargestellt.

**Tabelle 1:** Beispiele der umgesetzten Maßnahmen in den Kleinunternehmen (n = 44, Mehrfachnennungen möglich)

Verhältnisprävention	Verhaltensprävention
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible Arbeitszeitmodelle</li> <li>• Abbau körperlich schwerer Arbeit</li> <li>• Veränderung der Arbeitsaufgaben</li> <li>• Teamleiterstruktur</li> <li>• Ergonomische Bürostühle</li> <li>• Größere Bildschirme</li> <li>• Bessere Kleidung und Ausrüstung</li> <li>• Optimierung der Raumtemperatur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheitstag</li> <li>• Broschüren zur gesunden Ernährung</li> <li>• Fitnessstudio</li> <li>• Firmenlauf</li> <li>• Obstkorb</li> </ul>

In den befragten Unternehmen werden größtenteils Büroarbeitsplätze optimiert. Dies beinhaltet die Anschaffung ergonomischer Stühle, einer besseren Beleuchtung, Klimaanlage in Büroräumen und größere Bildschirme am Arbeitsplatz. Im produzierenden, handwerklichen bzw. Baugewerbe hat die Reduzierung der physischen Belastungen Priorität. Dazu gehören die Modernisierung, wie der Einsatz von Hebewerkzeugen, entsprechende Arbeitskleidung (Hör- und Sichtschutz) oder die Neuanschaffung von Maschinen.

Die Akzeptanz der Maßnahmen seitens der Mitarbeiter wird von den Geschäftsführern größtenteils positiv bewertet. Bei 63,6 % der befragten Unternehmen kommen die eingeführten Maßnahmen bei den Mitarbeitern gut an. Andererseits geben 22,7 % der befragten Geschäftsführer zu, dass sie nicht wissen, wie die Maßnahmen von ihren Mitarbeitern angenommen werden. Es findet bei diesen Unternehmen somit keine Evaluation der eingeführten Maßnahmen statt.

Auf die Ideen und Wünsche der Mitarbeiter hinsichtlich gesunder Arbeitsbedingungen angesprochen, geben 86,4 % der Geschäftsführer an, dass diese ihnen bekannt seien. Oftmals werden sie aufgrund der flachen Hierarchien und kurzen Dienstwege in persönlichen Gesprächen an die Geschäftsführung herangetragen. Sind der Geschäftsführung die Wünsche der Mitarbeiter nicht bekannt, werden die Gründe darin gesehen, dass diesbezüglich keine Kommunikation zwischen Belegschaft und Geschäftsführung stattfindet oder die Geschäftsführung bevorzugt allein entscheidet, welche Maßnahmen umgesetzt werden sollen.

In der Umsetzbarkeit von Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit liegt für viele Kleinunternehmen die größte Herausforderung. 50 % der Unternehmen, die die Wünsche ihrer Mitarbeiter kennen, können diese auch umsetzen. Die andere Hälfte der Unternehmen agiert im Rahmen ihrer Möglichkeiten. Ihnen sind finanzielle, zeitliche, aber auch personelle Grenzen gesetzt, sodass nicht alle Wünsche, die der Geschäftsführung bekannt sind, umgesetzt werden können.

Auf die Frage nach den Unterstützungsmöglichkeiten für die Umsetzung und Einführung von Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit ergibt sich kein eindeutiges Bild. Hier zeigte sich, dass jedes Kleinunternehmen individuelle Lösungen, zugeschnitten auf das Unternehmen, bevorzugt. So geben 34,1 % an, dass sie eine Beratung favorisieren, 25 % bevorzugen Checklisten, 22,7 % Leitfäden, 22,7 % priorisieren einen Austausch zwischen Unternehmen, 18,2 % Netzwerkarbeit und 9,1 % würden sonstige Unterstützungen nutzen. 34,1 % der Unternehmen nutzen bereits eine der genannten Unterstützungsmöglichkeiten. Interessiert an einer Hilfestellung in Bezug auf Maßnahmen zur Gesunderhaltung der Mitarbeiter sind 29,5 % der befragten Kleinunternehmen. 63,6 % würden diese Maßnahmen eigenständig umsetzen.

77,3 % der befragten Unternehmen geben an, dass sie eine nachhaltige Umsetzung gesundheitsförderlicher Maßnahmen in Kleinunternehmen für möglich halten. Dabei sind sie der Meinung, dass das Vorleben bzw. die Einstellung der Führungskräfte sowie die Beteiligung der Mitarbeiter am wichtigsten für die Nachhaltigkeit sind.

#### 4. Diskussion

Die Ergebnisse zeigen, dass das Thema der Gesunderhaltung der Beschäftigten zunehmend an Bedeutung gewinnt. Anhand der Befragung liegt ein Grund hierfür in der geringen Fluktuation und der daraus resultierenden alten Altersstruktur in Kleinunternehmen. Zwei Drittel der befragten Unternehmen weisen keinen Fachkräftemangel auf. Allerdings handelt es sich hierbei größtenteils um kaufmännische Bereiche. Hingegen weisen verarbeitende Bereiche einen Fachkräftemangel auf.

Die Umsetzung eines ganzheitlichen BGM gestaltet sich in Kleinunternehmen anders als in größeren Unternehmen. Vor allem zeitliche, personelle und finanzielle Grenzen und der Vorrang des Tagesgeschäftes sind besondere Herausforderungen für Kleinunternehmen.

Es haben sich Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit bewährt, da sie mit einem geringeren Aufwand umsetzbar sind. In der Befragung waren die am häufigsten genannten Maßnahmen die Optimierung des Arbeitsplatzes, Arbeitszeitregelungen sowie Maßnahmen zur Regulierung von Wärme und Kälte. Diese Veränderungen sind meist ohne großen finanziellen Aufwand umsetzbar und werden von den Mitarbeitern positiv aufgenommen.

Die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung dieser Maßnahmen ist die Einstellung der Geschäftsleitung von Kleinunternehmen zu diesem Thema. Diese müssen von der Unternehmensleitung gewollt, unterstützt und getragen werden. Darüber hinaus ist der Erfolg der Einführung von der Partizipation der Mitarbeiter abhängig. Einseitige Festlegungen seitens der Unternehmensleitung führen in den befragten Unternehmen meist zu einer geringen Akzeptanz der Maßnahmen. Offenheit bezüglich des Themas Gesundheit muss im Unternehmen gelebt und zwischen den Mitarbeitern und der Geschäftsleitung kommuniziert werden.

Die Chance von Kleinunternehmen im Vergleich zu größeren besteht in deren Struktur und den damit verbundenen kurzen Kommunikations- und Entscheidungswegen. Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Evaluation der umgesetzten Maßnahmen. Bei annähernd einem Viertel der befragten Kleinunternehmen war diese nicht gegeben. Im Rahmen des ganzheitlichen BGM ist sie jedoch ein wichtiger Baustein in der Vorgehensweise. Es sollte eine Rückmeldung darüber erfolgen, wie die Maßnahme umgesetzt und akzeptiert wird, um ihre Wirksamkeit zu überprüfen und sicherzustellen.

Aufgrund der nicht vollständig abgeschlossenen Befragung handelt es sich bei diesen Ergebnissen um einen aussagekräftigen Zwischenstand. Es ist angedacht, die Interviews in noch fehlenden Landkreisen und Städten sowie in einigen Branchen verstärkt durchzuführen und abschließend in einem Handbuch als Handlungsleitfaden für Unternehmen zu veröffentlichen.

## 5. Literatur

- Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, Meyer M (2014) Fehlzeiten-Report 2014: Erfolgreiche Unternehmen von morgen – Gesunde Zukunft heute gestalten, Berlin, Springer, S. V.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2011) IAB-Regional: Strukturbericht Thüringen [http://doku.iab.de/regional/SAT/2011/regional\\_sat\\_0211.pdf](http://doku.iab.de/regional/SAT/2011/regional_sat_0211.pdf)
- Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie (2011). Fachkräftestudie 2010: Fachkräfteperspektive Thüringen 2020, Erfurt.
- Thüringer Landesamt für Statistik <http://www.statistik.thueringen.de/datenbank/tabauswahl.asp?auswahl=521&BEvas3=start> vom 09.10.2014
- Thüringer Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement <http://www.tnbgm.cms.fh-jena.de/tnbgm/definition-bgm> vom 10.12.2014

**Förderung:** Das Forschungsprojekt „Betriebliches Gesundheitsmanagement in Thüringer Unternehmen“ (2012 FGR 0230) wird durch das Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds sowie aus Landesmitteln des Freistaates Thüringen für einen Zeitraum von drei Jahren bis 31.12.2015 gefördert.