

## **KLEIN – GESUND – WETTBEWERBSFÄHIG:**

Betriebliche Gesundheitsförderung in Kleinbetrieben stärken

vorgelegt vom **Forum KMU (kleinere und mittlere Unternehmen)** des Deutschen Netzwerkes für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF)

Stefan Ammel (IKK classic)  
Emanuel Beerheide (LIA NRW)  
Arno Georg (sfs Dortmund)  
Patricia Lück (AOK-BV)  
Monika Müller (BGN)  
Dr. Birgit Schauerte (BGF-Institut der AOK RH)  
Dr. Reinhold Sochert (BKK DV)  
Andrea Weimar (BGN)

Stand: 7. Mai 2015

<http://www.dnbgf.de/forum-kleine-mittlere-unternehmen.html>

## **Inhalt**

<b>Einleitung</b> . . . . .	<b>2</b>
<b>Position I: Ressourcen für die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) nutzen!</b> . . . . .	<b>3</b>
<b>Position II: Sich den spezifischen Herausforderungen im Hinblick auf die Gesundheitsförderung stellen!</b> . . . . .	<b>5</b>
<b>Position III: Zugänge zum Kleinbetrieb verbessern!</b> . . . . .	<b>7</b>
<b>Zusammenfassung</b> . . . . .	<b>9</b>

## Einführung

Kleinst- und Kleinunternehmen<sup>1</sup> haben eine besondere Bedeutung für Wachstum und Beschäftigung in Deutschland. 40 % der Beschäftigten in Deutschland arbeiten in Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten und 95,5 % aller Betriebe sind Kleinst- und Kleinbetriebe<sup>2</sup>. Trotz der großen Bedeutung von kleineren Unternehmen fallen lediglich 21 % der BGF-Aktivitäten der Krankenkassen auf diesen Sektor.<sup>3</sup>

Hieraus die Schlussfolgerung zu ziehen, die individuelle Arbeitsfähigkeit oder Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit in kleineren Betrieben spiele eine geringere Rolle als in Großbetrieben, ist ebenso falsch wie anzunehmen, dass BGF in kleineren Betrieben nur schwer umsetzbar sei. Wahr ist vielmehr, dass passende Konzepte für kleinere Betriebe teilweise fehlen und daher viele BGF-Akteure diese wichtige Zielgruppe nicht in den Blick nehmen. Dabei verfügen gerade kleinere Betriebe über große Potenziale, die bisher allerdings zu wenig kommuniziert und ausgeschöpft werden.

Kleinbetriebe weisen gegenüber größeren mittelständischen Unternehmen Besonderheiten

auf, die für die Planung und Umsetzung der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) sowohl unterstützende als auch hemmende Auswirkungen haben können. Mögliche Hemmnisse für die Umsetzung von BGF wie beispielsweise fehlende Mitarbeitervertretungen oder Arbeitschutzstrukturen als auch unzureichende personelle Ressourcen können durch kürzere Entscheidungswege, direkte Kommunikation und flache Hierarchien kompensiert werden. Um erfolgreich zu sein, müssen Interventionen im Bereich der BGF allerdings an kleinbetriebliche Rahmenbedingungen angepasst werden. Zu diesem Zweck müssen für die Initiierung und Durchführung von BGF die speziellen Stärken (Ressourcen) der Kleinbetriebe gezielt genutzt werden.

Die individuelle Beratung von Kleinbetrieben ist hierbei nur eine Möglichkeit, an diese Unternehmen heranzutreten. Zusätzlich können gerade kleinere Betriebe auch über Unterstützungsnetzwerke und überbetriebliche Zugänge wie Branchenverbände und regionale Netzwerke, Innungen, Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern sowie Kreishandwerkerschaften gut erreicht und für BGF sensibilisiert werden. Darüber hinaus bilden überbetriebliche BGF-Betreuungsstrukturen im Rahmen von Netz-

werken und Verbundberatungen eine ökonomische Alternative zur individuellen Beratung. Durch den Austausch und die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen regionalen Akteuren und Präventionsanbietern können ganzheitliche, betriebliche Ansprache- und Umsetzungskonzepte entwickelt und umgesetzt werden.

Das Forum KMU des DNBGF stellt mit diesem Positionspapier die Potenziale und Ressourcen von Kleinbetrieben bei der Implementierung der BGF sowie regionale Unterstützungsstrukturen in den Vordergrund. Basierend auf wissenschaftlichen Studien und praktischen Erfahrungen der Betriebsberatung werden mit den unten stehenden Positionen Leitlinien formuliert, entlang derer die Leser in ihrem Arbeitsfeld Unterstützungsangebote kontextsensibel entwickeln, Informations-, Beratungs- und Maßnahmenangebote vernetzt und bedarfsorientiert anbieten und ganzheitliche BGF-Beratungsprozesse in Kleinbetrieben erfolgreich umsetzen können.

### **P**osition I: **Ressourcen für die betriebliche Gesundheitsförderung nutzen!**

Welche wichtigen Ressourcen eines Kleinbetriebes können für eine erfolgreiche Imple-

mentierung betrieblicher Gesundheitsförderung genutzt werden? Die Ressourcen eines Kleinbetriebs im Überblick:

#### **Transparenz**

Für alle Beschäftigten besteht eine relativ große Überschaubarkeit der betrieblichen Abläufe, des Auftragsumfangs, der wirtschaftlichen Lage sowie der Potenziale Einzelner in der Belegschaft. Es existieren oft enge, freundschaftliche Beziehungen sowohl innerhalb der Belegschaft als auch zu den Vorgesetzten. Diese große Transparenz, oft gepaart mit einer offenen und direkten Kommunikation, ist eine gute Voraussetzung für die Ermittlung und Bearbeitung von Potenzialen und Belastungen bei der Arbeit.

#### **Einflussnahme und Mitarbeiterbeteiligung**

Die Beschäftigten in kleinen Unternehmen beeinflussen durch ihre persönliche Arbeitsleistung das wirtschaftliche Betriebsergebnis oftmals direkter als in größeren Betrieben. Durch die Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeit und der Rahmenbedingungen können sie direkt Einfluss nehmen, wodurch die eigene Motivation und Leistungsbereitschaft positiv beeinflusst werden.

### **Handlungsspielraum**

Die Beschäftigten eines Kleinbetriebs haben im Regelfall umfassendere Kenntnis der betrieblichen Arbeitsabläufe und verfügen tendenziell über größere Handlungsspielräume. Diese Spielräume gepaart mit hoher Identifikation mit dem Betrieb können bei der Planung und Umsetzung gesundheitsförderlicher Maßnahmen gewinnbringend genutzt werden.

### **Unternehmer als Vorbild**

Die Betriebsinhaber nehmen Schlüsselpositionen ein - bei der betrieblichen wie bei der auf betriebliches Handeln bezogenen individuellen Gesundheit. Ihr Engagement kann ein wichtiges Vorbild und damit richtungsweisend für alle Beschäftigten sein. Bei familiengeführten Unternehmen übernehmen nicht selten die Lebens- oder Ehepartnerinnen der Inhaber BGF-Aufgaben.

### **Beschäftigte als Initiatoren**

Die einzelnen Beschäftigten haben häufig großen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen und damit auch auf gesundheitsrelevante Strukturen und Prozesse – sowohl als direkte Impuls-

geber als auch mitunter als verantwortliche ‚BGF-Kümmerer‘. Auch ohne Betriebsratsmandat gelingt somit häufig eine aktive und hochgradig beteiligungsorientierte Auseinandersetzung mit betrieblichen Gesundheitsthemen.

### **Zusammenspiel der Generationen**

Die familiäre Struktur eines Kleinbetriebs bietet oft ideale Bedingungen zur Ausbildung sozialer Kompetenz, auch im Kontext älter werdender Belegschaften. Je kleiner der Betrieb, desto geringer ist beispielsweise das Ausmaß an Altersdiskriminierung.<sup>4</sup>

### **Flexibilität und direkte Kommunikation**

Kleinere Betriebe können schnell und umfassend reagieren und sind oft wesentlich flexibler als große Belegschaften - Vollversammlungen sind schneller einberufen, Mehrheiten stehen schneller, Maßnahmen sind oft sehr zügig umgesetzt.

### **Dauerhafte Erfolge, nachhaltige Prozesse**

Die Beteiligungsraten an BGF-Interventionen sind bedeutend höher als in größeren Betrieben. Die transparenten und persönlichen Beziehungs-

strukturen schaffen oft ein erhöhtes Verantwortungsbewusstsein bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und führen zu dauerhaften Änderungen. Oft reicht schon eine geringe Anzahl an ‚Kümmerern‘ aus, um Nachhaltigkeit zu sichern und Veränderungsprozesse (in der BGF) immer wieder anzustoßen.

### **Unbürokratische und pragmatische Ansätze**

Kleinbetriebe sind insbesondere offen für pragmatische Ansätze und unbürokratische BGF-Strategien. Diese unvollständige Zusammenstellung von Ressourcen und strukturellen Vorzügen macht bereits deutlich, dass wir bei der Implementierung von BGF in kleineren Betrieben von tendenziell guten Voraussetzungen ausgehen können.

## **P**osition II: **Sich den spezifischen Herausforderungen im Hinblick auf die Gesundheitsförderung stellen!**

Den genannten Ressourcen stehen spezifische Herausforderungen gegenüber, die bei einer Implementierung von BGF zu berücksichtigen sind. Zu den Herausforderungen gehören die große Anzahl von Kleinunternehmen insgesamt, ihre

Heterogenität und die im Folgenden dargestellten besonderen strukturellen Voraussetzungen eines Kleinbetriebs:

### **Familiäre Struktur und Vielfalt**

Kleinunternehmen sind oft inhabergeführt, die Belegschaft setzt sich häufig aus mithelfenden Familienangehörigen zusammen. Dies führt einerseits zu einer hohen Motivation und Identifikation, fördert andererseits aber auch eine Verwischung der Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsleben. Die generationenübergreifende Betriebsübergabe stellt oftmals eine besondere Herausforderung dar. Familienbeziehungen sind eng mit Geschäftsbeziehungen verknüpft und die Beteiligten müssen sich auf unterschiedlichen Werteebenen miteinander auseinandersetzen. Rollen sind oft nicht eindeutig definiert. Dabei ergibt sich gerade für Inhaberinnen häufig ein Problem aus der Mehrfachbelastung durch Familie und Beruf.

### **Vielfalt**

In vielen Kleinbetrieben (z.B. im Gastgewerbe) gehören vielfältige Belegschaften – aus verschiedenen Kulturen oder Religionen, unterschiedlichen Alters oder sexueller Orientierung



z. B. - schon lange zur Tagesordnung. Die unterschiedlichen Sichtweisen ermöglichen in einem toleranten, vorurteilsfreien Miteinander kreative Potenziale, die produktiv in die Gestaltung der Arbeit und Arbeitsumwelt einfließen können. Diese Vielfalt, die sich auch in unterschiedlichen Bedarfen und persönlichen Wünschen ausdrückt, soll auch im Rahmen der BGF eingebracht und berücksichtigt werden.

### **Multimanagement**

Die Inhaber kleinerer Unternehmen tragen Verantwortung für zahlreiche Managementfunktionen, die in einem Großbetrieb auf unterschiedliche Funktionsträger aufgeteilt sind. Dies stellt eine Herausforderung hinsichtlich des Wissensmanagements, der lebensbegleitenden Qualifizierung und der Rollentransparenz dar.

BGF sollte nicht als zusätzliches Ressort und als weiterer belastender Faktor den Inhabern aufgebürdet werden. Vielmehr gilt es beim BGF-Prozess durch eine differenzierte Aufteilung der Verantwortlichkeiten die Entlastung der Inhaber in den Fokus zu nehmen.

### **Marktposition und Zeitmanagement**

Ökonomische Veränderungen und Konkurrenzdruck stellen hohe fachliche Anforderungen an den Unternehmer. Kleinbetriebe sind zum Teil mit einer Flut von gesetzlichen Vorschriften überfordert. Das Tagesgeschäft hat häufig Vorrang vor der Bearbeitung von erst mittelfristig wirksamen Veränderungen von BGF-Maßnahmen.<sup>5</sup> Das Zeitmanagement ist für Kleinbetriebe eine Herausforderung und kann das Gesundheits- und Erholungsverhalten stark beeinflussen.

## **Zuständigkeit**

Betriebsräte bzw. Mitarbeitervertretungen, die in größeren Betrieben häufig Motor von Programmen betrieblicher Gesundheitsförderung sind, fehlen in kleineren Betrieben oftmals.

## **P**osition III: **Zugänge zum Kleinbetrieb verbessern!**

### Direkter Zugang

Aus den oben aufgelisteten Herausforderungen ergeben sich Konsequenzen für die zu wählenden Methoden bei der direkten Ansprache der Betriebe und hinsichtlich der Umsetzung von BGF:

 Der Zugang zum Betrieb gelingt insbesondere dann, wenn der konkrete Nutzen von BGF für den Betrieb überzeugend vermittelt werden kann. Hierbei ist es von Vorteil, wenn erste Maßnahmen zügig Akzeptanz in der Belegschaft erfahren sowie schon kurzfristig spürbare Effekte erzielt werden.

 Die Aufmerksamkeit für BGF lässt sich sehr gut erreichen, wenn mit BGF auch andere unternehmerisch relevante Themen optimiert werden. Beispiel: Arbeitsabläufe werden optimiert und führen zu einem höheren Qualitätsniveau

der Werks- oder Dienstleistung oder zu einer Zeitersparnis für den Unternehmer.

 Die Implementierung von BGF gelingt oft dann besonders gut, wenn der Impuls von der Belegschaft selbst ausgeht und Verbesserungsvorschläge von dieser an die Unternehmensleitung herangetragen werden. Demnach darf die Ansprache nicht ausschließlich arbeitgeberorientiert sein.

 Betriebe sollten auf unterschiedlichen Wegen informiert werden. Neben der persönlichen Ansprache und Beratung kann auch die Nutzung digitaler Medien den Weg zur BGF bahnen.

 Grundsätzlich gilt auch für die BGF im kleineren Betrieb: Qualität, Aufwand und Nutzen sind entscheidend. BGF ist am tatsächlichen Bedarf zu orientieren und dieser kann im Kleinbetrieb gut unter Einbeziehung der gesamten Belegschaft z.B. durch moderierte Gruppenverfahren ermittelt werden. Die aktive Beteiligung aller Beschäftigten bei Optimierungsprozessen führt oft zu schnell spürbaren Verbesserungen der Arbeitsbedingungen. Auf Basis der Analyse folgt die Umsetzung der angezeigten verhältnis- und verhaltenspräventiven Maßnahmen. Anschließend erfolgt die Bewertung und Kont-

rolle (ggf. Nachjustierung) der Intervention sowie die nachhaltige Sicherung der Effekte.

✓ BGF sollte an vorhandene und bewährte betriebliche Strukturen andocken. Statt eines aufwändigen Aufbaus neuer Strukturen sollte BGF mit bereits vorhandenen Organisationsstrukturen und Management-Instrumenten verknüpft werden. Besonders wichtig ist es, Führungskräfte wie Belegschaft für die Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und ihren gesundheitlichen Auswirkungen zu sensibilisieren.

✓ Der Aufbau und die Pflege einer vertrauensvollen Kommunikationsstruktur potenzieren die Effekte.

### Überbetriebliche Zugänge und Unterstützung

Nicht nur bei begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen bildet die überbetriebliche Betreuung im Rahmen von Netzwerken und Gemeinschaftsberatungen eine Alternative bzw. Ergänzung zur individuellen Betriebsberatung. Kleinunternehmer sind zum Teil stark in Verbänden (z. B. Innungen und Kammern) vernetzt, oft auch in regionale Strukturen eingebunden und kooperieren (informell) mit In-

stitutionen und Dienstleistern des (regionalen) Gesundheitssektors. Unternehmer vergleichen gerne (auch branchenübergreifend) und sind sehr aufnahmebereit wenn Praktiker und Mitbewerber über konkrete BGF-Projekte berichten. Sie profitieren gerne von den Erfahrungen anderer.

Einige Kooperationen bieten sich an:

✓ Die Betriebe möchten (größen- oder branchen-)spezifisch angesprochen werden. Aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Betriebe und Branchen geschieht dies oft über fachliche oder regionale Netzwerke/ Kooperationen erfolgreich. Unternehmer mögen es, wenn sie wichtige Informationen und Dienstleistungen gebündelt („aus einer Hand“) abrufen können.

✓ Oft bietet sich auch die Verbindung von BGF-Themen mit fachpraktischen Themen oder mit (über-)regionalen wirtschaftsfördernden Angeboten an. Landes- und Bundesministerien bieten Anreize, die mit BGF-Themen gut zu kombinieren sind (beispielsweise Unternehmenswert Mensch, Potenzialberatung NRW).

✓ Die Schnittstellen von BGF und Arbeitsschutz sind im Auge zu behalten. Oft deckt eine qua-

lifizierte BGF-Analyse auch rechtliche Vorgaben zur Gefährdungsbeurteilung ab. Mitunter sind Angebote der gesetzlichen Krankenkassen mit denen der Berufsgenossenschaften bereits abgestimmt.

### **Zusammenfassung** **Maßgeschneiderte Angebote für Kleinbetriebe, Branchen und kleinbetriebliche Netzwerke**

Zusammenfassend sind Kleinbetriebe allein schon durch ihren hohen Verbreitungsanteil und die Vielzahl der Beschäftigten ein sehr wichtiges Handlungsfeld für die Betriebliche Gesundheitsförderung. Um im Beratungsprozess erfolgreich zu sein, muss die Vorgehensweise an kleinbetriebliche Strukturen angepasst und überbetriebliche Unterstützungsnetzwerke gezielt genutzt werden.

#### **Inhaber/Geschäftsführer als Motor und Unterstützer für BGF**

Ein besonderer Fokus muss in diesem Zusammenhang auf den Inhaber/innen und Führungskräften liegen, da sie Initiator und Motor für die betriebliche Gesundheitsförderung in ihrem Unternehmen sind und Vorbild für die Beschäf-

tigten sein können. Sie selbst sind durch ihre Doppel- bis Mehrfachfunktionen besonderen Belastungen ausgesetzt, die in einem solchen Prozess berücksichtigt werden und Entlastungen bringen sollten.

#### **Akzeptanz durch Mitarbeiterbeteiligung**

Ebenso wichtig ist die systematische Einbindung aller Beschäftigten, da eine frühzeitige und regelmäßige Beteiligung die Akzeptanz der betrieblichen Maßnahmen fördert und so die Erfolgchancen erhöht.

#### **Nähe und direkte Kommunikation als kleinbetriebliche Potenziale**

Ziel muss es sein, die beschriebenen Ressourcen und Potenziale der Kleinbetriebe für BGF zu nutzen, für bekannte Herausforderungen gezielte Lösungen aufzuzeigen und kurzfristig Erfolge sichtbar zu machen.

#### **Beratungsangebote in überbetrieblichen Netzwerken.**

Dies bedeutet für die Akteure in diesem Feld zum einen, ihre Angebote auf die kleinbetriebliche Realität anzupassen und zum anderen, all

jene überbetrieblichen Ansätze zu fördern, welche die Informations-, Beratungs- und Maßnahmenangebote vernetzt und bedarfsorientiert anbieten können. Dies gilt besonders vor dem Hintergrund der veränderten Arbeitsbedingungen und dem Fachkräftemangel, der sich in Kleinbetrieben besonders deutlich zeigt bzw. zeigen wird.

## Quellenangaben:

- <sup>1</sup> Definition nach EU-Kommission 2003: Kleinstunternehmen (bis 9 Beschäftigte bzw. 2 Mio. Euro Jahresumsatz) und Kleinunternehmen (bis 49 Beschäftigte bzw. 10 Mill. Euro Jahresumsatz)
- <sup>2</sup> Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Arbeitsmarkt in Zahlen, Betriebe und sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, Nürnberg, 30. Juni 2014
- <sup>3</sup> Präventionsbericht 2014, GKV Spitzenverband
- <sup>4</sup> iga.Report 21, S. 81
- <sup>5</sup> iga.Report 20

## Impressum:

Herausgegeben vom Deutschen Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF) / DNBGF - Geschäftsstelle: BKK Dachverband e.V. / Mauerstraße 85 / 10117 Berlin /// Layout und Satz: Gesundheit Berlin-Brandenburg e.V. / Friedrichstraße 231 / 10969 Berlin  
Bildnachweis: ©Monty Rakusen - Corbis - Arbeiter an Maschine /// © Wavebreak Media Ltd. - Corbis - Trainee an Bohrer