

06.20

In Kooperation mit:



71. Jahrgang
Juni 2020
ISSN 2199-7330
1424

sicher ist sicher

www.SISdigital.de



Seminar 3. September 2020, Berlin
Sonderpreis für Abonnenten der »sicher ist sicher«

Die 7 Säulen der Betriebs- sicherheitsverordnung in der Praxis

Wer ist wann und wie weit für was zuständig?

Kompaktseminar zur BetrSichV

Die Betriebssicherheitsverordnung (BetrSichV) ist das „Grundgesetz für den technischen Arbeitsschutz“. Sie gilt für jede Verwendung eines jeden Arbeitsmittels durch jeden Beschäftigten und für überwachungsbedürftige Anlagen.

Gleich anmelden:

 www.ESV-Akademie.de/SiebenSaeulen

ESV AKADEMIE

Der „Abstandsmensch“ – Normalität
im Ausnahmezustand? **272**
Der Beitrag des Arbeitsschutzes
zum Krisenmanagement
im Pandemiefall **275**

SARS-CoV-2: Was kann und soll
Betriebliches Gesundheits-
management leisten? **281**

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

GESUNDHEIT

PHILIPP LANGER · EMANUEL BEERHEIDE

„Wann und warum soll ich da reingucken?“ Erfahrungen mit Unterstützungs- angeboten für betriebliche Gesundheits- förderung in Kleinbetrieben (Teil 2 von 2)

Es gibt viele Unterstützungsangebote für Kleinbetriebe zur Umsetzung von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Doch unter welchen Bedingungen nutzen Unternehmerinnen und Unternehmer solche Produkte tatsächlich? In diesem Beitrag werden anhand von drei Betriebstypen förderliche und hemmende Faktoren für die Anwendung einer anerkannten Handlungshilfe dargestellt. Deutlich wird dabei, dass sich Transferprodukte an den unterschiedlichen individuellen unternehmerischen Voraussetzungen ausrichten müssen, um die Erfolgchancen für die Umsetzung von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung in Kleinbetrieben zu erhöhen.

Im ersten Teil des Beitrags (Mai-Ausgabe „sis“) wurde die Ausgangslage hinsichtlich betrieblicher Gesundheitsförderung in Kleinbetrieben beschrieben, die Datenbasis dieses Artikels vorgestellt sowie anhand der Gruppe der „Anwender“ die vielfältigen Voraussetzungen für die Nutzung von Unterstützungsangeboten zur betrieblichen Gesundheitsförderung in Kleinbetrieben aufgezeigt. Im zweiten Teil des Beitrags werden mittels zwei weiterer Betriebstypen unterschiedliche Herausforderungen für die Anwendung von Unterstützungsangeboten in Kleinbetrieben beschrieben sowie ein Ausblick gegeben.

„Wann und warum soll ich da reingucken?“ – Nicht-Anwender

Vier Unternehmerinnen und Unternehmer von kleinen Handwerksbetrieben, die im Rahmen der Untersuchung befragt wurden (s. sis 05.20), können als „Nicht-Anwender“ bezeichnet werden. Für die Unternehmerinnen und Unternehmer der Nicht-Anwender-Betriebe ist die Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten ein zunehmend wichtiges Handlungsfeld, mit dem sie sich aktiv auseinandersetzen. Die Gründe dafür liegen, wie bei den „Anwender-Betrieben“, vor allem in der sozialen Verbundenheit mit den Beschäftigten („Familienbetrieb“) sowie im erwarteten Fachkräftemangel und dem

DIE AUTOREN

**Philipp Langer**

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen und war zuvor im Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“ im Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.nrw) beschäftigt.

**Emanuel Beerheide**

ist Leiter der Fachgruppe „Analysen und Transfer“ am Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.nrw).

damit verbundenen Handlungsdruck. Ziel der Unternehmerinnen und Unternehmer ist daher einerseits der Erhalt der Gesundheit und Förderung des Wohlbefindens der Beschäftigten, damit diese möglichst lange beschäftigungsfähig bleiben sowie andererseits eine attraktive Arbeitsplatzgestaltung, um neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Auszubildende gewinnen zu können. Vor diesem Hintergrund haben sich die Unternehmerinnen und Unternehmer mit der Handlungshilfe auseinandergesetzt und bewerten die Themen als relevant und die Inhalte positiv.

Trotz der vorhandenen Motivation der Unternehmerinnen und Unternehmer für die Themen der Handlungshilfe und der inhaltlich guten Beurteilung, findet in diesen Betrieben jedoch keine praktische Anwendung der Handlungshilfe statt. Worauf kann dies zurückgeführt werden?

Auch wenn grundsätzlicher Handlungsbedarf ausgemacht wird, fehlt den Unternehmerinnen und Unternehmern ein ganz konkreter Anlass, die Handlungshilfe praktisch wirksam werden zu lassen. Eine Beschäftigung mit den verschiedenen Themen der Handlungshilfe erfolgt nicht präventiv, sondern es bedarf eines erwarteten unmittelbaren Nutzens der Anwendung. Das bringt ein Inhaber eines Malerbetriebes folgendermaßen auf den Punkt: *„Ich muss einen Anlass haben, ich muss einen Grund haben [...]. Und nicht, weil das eine schöne Überschrift hat und ein paar tolle Bilder drin sind, deswegen gucke ich da nicht rein“.*

Weitere Anwendungsbarrieren bestehen vor allem in den knappen (zeitlichen) Ressourcen sowie in den Überforderungsbefürchtungen bei der Umsetzung gesundheitsbezogener Maßnahmen seitens der Unternehmerinnen und Unternehmer. So formuliert der Inhaber eines Malerbetriebs dazu: *„Da braucht man jemanden Externen, der einem da hilft. Alleine die Gefahr, dass man da als Möchtegern Dinge macht, die einfach auch verkehrt laufen, halte ich nicht für gut.“* Die Unternehmerinnen und Unternehmer rechnen auch mit einer geringen Bereitschaft der Beschäftigten zur Teilnahme an gesundheitsförderlichen Aktivitäten, wenn sie selbst diese initiieren und durchführen. Die „Nicht-Anwender“ setzen gleichwohl unterschiedliche formelle als auch informelle Anstrengungen zur Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden ihrer Beschäftigten um, die jedoch häufig von Dritten im Betrieb eingeführt wurden. Damit auch die hier untersuchte Handlungshilfe anwendbar für Kleinbetriebe wird, sehen die Unternehmerinnen und Unternehmer daher einen möglichen Lösungsweg darin, dass das Unterstützungsangebot mit einer (einführenden) Begleitung durch außerbetriebliche Akteure verbunden ist. Dadurch erwarten die „Nicht-Anwender“ einen stärkeren praktischen Nutzen der

Maßnahmen, eine Erhöhung der eigenen Umsetzungsfähigkeit und eine höhere Bereitschaft bei den Beschäftigten zur Teilnahme.

Festgehalten werden kann, dass die „Nicht-Anwender“ hinsichtlich ihrer Beweggründe und Rahmenbedingungen einige Parallelen zu den „Anwendern“ aufweisen. So hat das Wohlbefinden der Beschäftigten einen Eigenwert für die Unternehmerinnen und Unternehmer, ebenso werden der zunehmende Fachkräftemangel und die wachsende Bedeutung psychischer Belastungen als Motive für die Befassung mit Unterstützungsangeboten zur betrieblichen Gesundheitsförderung angeführt. Dennoch erfolgt in diesen vier Betrieben keine Anwendung des Unterstützungsangebotes: Den Unternehmerinnen und Unternehmern fehlt ein konkreter Anlass, weshalb durch die Verwendung des Praxisordners kein unmittelbarer Nutzen erwartet wird. Darüber hinaus bestehen auf Seiten der Unternehmerinnen und Unternehmer Überforderungsbefürchtungen, welche sich aus den eigenen knappen zeitlichen Ressourcen und der wahrgenommenen Komplexität des Themas ergeben.

„Keine schlafenden Hunde wecken“ – die Ablehner

Drei Betriebe aus unterschiedlichen Gewerken lassen sich der Gruppe der „Ablehner“ zuordnen. Bei diesen Unternehmern besteht nur ein geringes Interesse an betrieblicher Prävention und Gesundheitsförderung sowie insbesondere am Thema der psychischen Belastungen. Vielmehr lässt sich eine grundsätzlich ablehnende Haltung feststellen, die unter anderem darin zum Ausdruck kommt, dass bei einer zu intensiven Thematisierung von psychischen Belastungen befürchtet wird, dass den Beschäftigten ein neues „Krankheitsfeld“ eröffnet wird und dadurch „schlafende Hunde“ im Betrieb geweckt werden. So sieht ein Inhaber die Gefahr, dass *„[...] wenn man anfängt so ins Detail zu gehen, dann merkt der erste Beschäftigte: Das könnte ich auch haben, das habe ich auch und das habe ich auch“.*

Insgesamt erwarten die Unternehmer keinen betrieblichen Nutzen durch die Anwendung der Handlungshilfe und lehnen eine Nutzung auch infolge der knappen persönlichen Ressourcen und der Komplexität des Themas ab. Zudem verweisen die „Ablehner“ auf betriebliche Hinderungsgründe, wie die schwierige Organisation von Aktivitäten zur Arbeitsgestaltung und die geringe Bereitschaft der Beschäftigten dafür. Vor diesem Hintergrund wird auch eine mögliche Unterstützung durch außerbetriebliche Akteure, wie z. B. durch Krankenkassen, abgelehnt. Lediglich für die Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben wird die Unterstützung durch Dritte gewünscht, insbesondere für die Erstellung der Gefähr-

dungsbeurteilung unter Berücksichtigung psychischer Belastungen. Hierbei geht es den „Ablehnern“ allerdings in erster Linie um die formale Erfüllung gesetzlicher Vorgaben und weniger um eine praktische Auseinandersetzung mit betrieblicher Gesundheitsförderung. Ein interviewter Inhaber eines Sanitärbetriebs bringt diese Perspektive wie folgt auf den Punkt: „Im Handwerk kommt das einfach nicht an, es kostet viel Kohle und bringt aber gar nichts“. Die in den anderen beiden Gruppen relevanten Faktoren, wie Fachkräftemangel oder die Zunahme psychischer Belastungen bei der Arbeit, werden zwar grundsätzlich thematisiert, stellen aber keinen Beweggrund für die Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Prävention und Gesundheitsförderung dar.

Zusammenfassend können eine ablehnende Haltung der Unternehmer hinsichtlich eigener Aktivitäten zur betrieblichen Gesundheitsförderung, insbesondere beim Themenfeld der psychischen Belastungen bei der Arbeit, und damit verbunden eine mangelnde bzw. keine Nutzenerwartung im Hinblick auf eine Anwendung des Unterstützungsangebotes ausgemacht werden. So hält ein Inhaber eines Friseurbetriebs fest: *[...] ich sag mal, ich will mir nichts erarbeiten. Sondern ich brauch das fertig. Dafür ist die Zeit einfach zu kurz*. Hinzu kommt, dass auch kein unmittelbarer Handlungsdruck gesehen wird, sodass aus Sicht der Unternehmer auch keine betrieblichen Gründe für die Befassung mit einer Handlungshilfe für betriebliche Prävention und Gesundheitsförderung sprechen.

Fazit und Ausblick

Insgesamt zeigt die Analyse der Interviews mit Unternehmerinnen und Unternehmern von kleinen Handwerksbetrieben, dass es sich bei Handlungshilfen zu den Themen betriebliche Gesundheitsförderung und psychische Belastung, wie dem psyGA-Praxisordner für Handwerksbetriebe, um voraussetzungsvolle Unterstützungsangebote handelt, deren praktischer Erfolg von unterschiedlichen Treibern und Barrieren abhängt (siehe Tabelle 1).

Mit Blick auf die drei beschriebenen Gruppen wird deutlich, dass bestimmte Betriebe in ihren formellen und informellen Aktivitäten schon fortgeschritten sind und die Handlungshilfe hier eine ergänzende Hilfe darstellt („Anwender“). Auch die zweite Gruppe beschäftigt sich aktiv mit der Gesundheitserhaltung ihrer Beschäftigten. Diese Unternehmerinnen und Unternehmer benötigen für die Anwendung eines Unterstützungsangebotes, wie der psyGA-Praxisorder, jedoch eine Begleitung durch außerbetriebliche Akteure, vor allem um die eigene Nutzenerwartung zu steigern, Überforderungsbefürchtungen abzubauen und auch die Bereitschaft der Beschäftigten zu fördern („Nicht-Anwender“). Bei der dritten Gruppe werden die Themen psychische Belastung und betriebliche Gesundheitsförderung nicht als relevantes betriebliches Handlungsfeld angesehen, vielmehr wird mitunter befürchtet, dass durch die Thematisierung „*schlafende Hunde*“ geweckt werden und Beschäftigte dies als neuen Grund zum krank sein „nutzen“. Infolge des empfundenen fehlenden Handlungsdrucks

Anwender-Betriebe: „Man möchte, dass die Jungs und Mädels sich wohlfühlen“	Nicht-Anwender-Betriebe: „Wann und warum soll ich da reingucken?“	Ablehner-Betriebe: „Keine schlafenden Hunde wecken“
<p>Förderliche Bedingungen:</p> <p>„Familienbetrieb“: Die Gesundheit der Beschäftigten stellt einen eigenen Wert dar</p> <p>Persönliche und betriebliche Ressourcen sind vorhanden bzw. es besteht die Bereitschaft, diese zur Verfügung zu stellen</p> <p>Die Akteure haben schon Erfahrung mit BGF-Maßnahmen</p> <p>Außerbetriebliche Unterstützung wird bereits genutzt</p> <p>Beteiligungsbereitschaft der Beschäftigten ist vorhanden</p> <p>Es besteht grundsätzlich Handlungsbedarf (z. B. aufgrund von Fachkräftemangel)</p> <p>Das Unterstützungsangebot dient als Ergänzung zu bestehenden Aktivitäten</p>	<p>Förderliche Bedingungen:</p> <p>„Familienbetrieb“: Die Gesundheit der Beschäftigten stellt einen eigenen Wert dar</p> <p>Die Akteure haben schon Erfahrung mit BGF-Maßnahmen</p> <p>Außerbetriebliche Unterstützung wird bereits genutzt</p> <p>Es besteht grundsätzlich Handlungsbedarf (z. B. aufgrund von Fachkräftemangel)</p> <p>Hemmende Bedingungen:</p> <p>Ein konkreter Anlass zur Anwendung fehlt</p> <p>Bei eigener Durchführung wird der Nutzen als gering eingestuft</p> <p>Es bestehen Überforderungsbefürchtungen bei eigenständiger Anwendung</p>	<p>Hemmende Bedingungen:</p> <p>Grundsätzlich ablehnende Haltung gegenüber betrieblicher Gesundheitsförderung und dem Thema psychische Belastungen</p> <p>Es wird kein betrieblicher Nutzen durch die Anwendung erwartet</p> <p>Es bestehen Überforderungsbefürchtungen bei eigenständiger Anwendung</p> <p>Eine fehlende Bereitschaft der Beschäftigten wird angenommen</p>

Tab. 1: Zusammenfassung der Ergebnisse: Förderliche und hinderliche Bedingungen für die Nutzung des Unterstützungsangebotes. Darstellung der drei Gruppen, die aus den Interviews mit Unternehmerinnen und Unternehmern von kleinen Handwerksbetrieben gebildet wurden.

und mangelnder Nutzenerwartung, sehen diese Unternehmer keinen Bedarf zur Nutzung eines Unterstützungsproduktes wie den psyGA-Praxisordner („Ablehner“).

Die systematische Auseinandersetzung mit den Umsetzungsbedingungen betrieblicher Gesundheitsförderung bei psychischen Belastungen in Kleinbetrieben macht also deutlich, dass Transferprodukte und Unterstützungsangebote nicht für „den Kleinbetrieb“ entwickelt und umgesetzt werden sollten, sondern dass die Angebote und das Handeln auf den jeweiligen „Reifegrad“ der Betriebe hinsichtlich betrieblicher Gesundheitsförderung ausgerichtet sein müssen. So vielfältig, wie sich die Welt der Betriebe und der Menschen in den Betrieben zeigt, so differenziert muss auch Transferarbeit in diesem Feld stattfinden. Dabei gilt es, sich an den Bedarfen der Betriebe zu orientieren, die Sprache der Zielgruppe zu sprechen und vorhandene Strukturen zu nutzen. Die Themen Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz sollten nicht als zusätzliche, vom betrieblichen Alltag abgekoppelte, Maßnahme gedacht werden, sondern mit praktischen Themen wie Verbesserung der Arbeitsorganisation, Fachkräftesicherung und Wirtschaftlichkeit im Rahmen einer „Huckepackstrategie“ [7] in das betriebliche Handeln integriert werden. Angestoßene Maßnahmen müssen dabei schnell Wirkung zeigen und sich gut vermitteln lassen.

Die hier dargestellten Ergebnisse zeigen, dass sich Erfolge durch ein „betriebstypenspezifisches“ Vorgehen erzielen lassen: Durch die Ansprache und weitere Förderung der „Routinieren“, die gezielte Unterstützung der „Überforderten“ und als letzte Maßnahme – bei systematischer Blockade und Ignoranz gegenüber gesetzlichen Arbeitsschutzvorgaben – mittels Durchgreifen der Aufsichtsbehörden gegenüber der Gruppe der „Blockierer“. Die Einhaltung von Arbeitsschutzstandards und die Förderung der betrieblichen Gesundheit können den Betrieben Innovations- und Wettbewerbsvorteile bringen, die Nichtbeachtung darf aber nicht kurzfristig für Wettbewerbsvorteile missbraucht werden.

Der überbetriebliche Unterstützungsbedarf wird auch in diesen Interviews mit den Unternehmerinnen und Unternehmern der Handwerksbetriebe besonders deutlich. Die Vielzahl von unterschiedlichen Akteuren und deren z.T. unabgestimmtes Vorgehen erschweren es Kleinbetrieben, ohne großen Aufwand an die relevanten Informationen, Ansprechpersonen und Unterstützungsangebote zu kommen und so Handlungssicherheit in diesem Feld zu erlangen. Anknüpfungspunkte für den Ausbau von Unterstüt-

zungsleistungen können das Präventionsgesetz (PrävG) und die daraus resultierenden Gremien und Angebotsstrukturen bieten, deren Arbeit u.a. auf die Stärkung der Gesundheitsförderung im Setting Betrieb zielt. Die Frage nach dem „richtigen“ Vorgehen, nach Unterstützungsangeboten und -strukturen und damit nach passgenauen Transferprodukten und Transferwegen, hat auch hier eine hohe Relevanz. Durch die überbetriebliche Zusammenarbeit der BGF-Akteure, von Beraterinnen und Beratern und besonders durch den Einbezug der Branchenakteure (wie Innungen und Kammern) besteht die Chance, dass Kleinbetriebe systematischer und passender unterstützt werden können. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Akteure bereit sind, zugunsten der Zielgruppe wirksam zusammenzuarbeiten.

Zur weiteren Förderung und Unterstützung der vielfältigen betrieblichen Aktivitäten, die zwar möglicherweise in den Kleinbetrieben nicht formal korrekt organisiert sind, aber „einfach gelebt“ werden, bedarf es pragmatischer Gestaltungsansätze und Unterstützungsangebote. Zudem besteht noch immer großer Bedarf an anwendungsorientierter Forschung zur praktischen Umsetzung und Implementierung passgenauer Maßnahmen der Gesundheitsförderung und des betrieblichen Arbeitsschutzes in Kleinbetrieben. Damit verbunden ist auch die Frage, wie „gelebte“ Arbeitsschutz- und Gesundheitsförderungspraxis kleiner Betriebe, die im Rahmen der Strukturen des institutionalisierten Arbeitsschutzes und damit auch der Gefährdungsbeurteilung möglicherweise keine Berücksichtigung finden, stärker gewürdigt und unterstützt werden können. Aktivitäten im Rahmen der dritten Periode der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) u.a. mit dem Schwerpunkt KMU, Landes- und Bundesinitiativen mit dem Fokus auf psychische Gesundheit und Aktivitäten im Rahmen des Präventionsgesetzes bieten die Möglichkeit, diesen Diskurs konstruktiv mit allen relevanten Akteuren – und vor allem gemeinsam mit den Betrieben – weiter zu führen und Produkte, Transferwege sowie überbetriebliche Unterstützungsstrukturen für die Kleinbetriebe weiter zu verbessern. ■

LITERATUR

- [7] Becke, G. (2010): *Innovation durch Prävention – Gestaltungsperspektive für innovationsorientierte Wissensarbeit*. In G. Becke, R. Klatt, B. Schmidt, B. Stieler-Lorenz & H. Uske (Hrsg.), *Innovation durch Prävention. Gesundheitsförderliche Gestaltung von Wissensarbeit*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.