

# Psychosoziale Gesundheit stärken

in Kleinst-, Klein- und Mittelbetrieben im  
aktuellen Wandel der Arbeitswelt

Prof. Dr. Gudrun Faller

Kommunikation und Intervention im Kontext von Gesundheit und Arbeit  
Hochschule für Gesundheit Bochum (hsg)

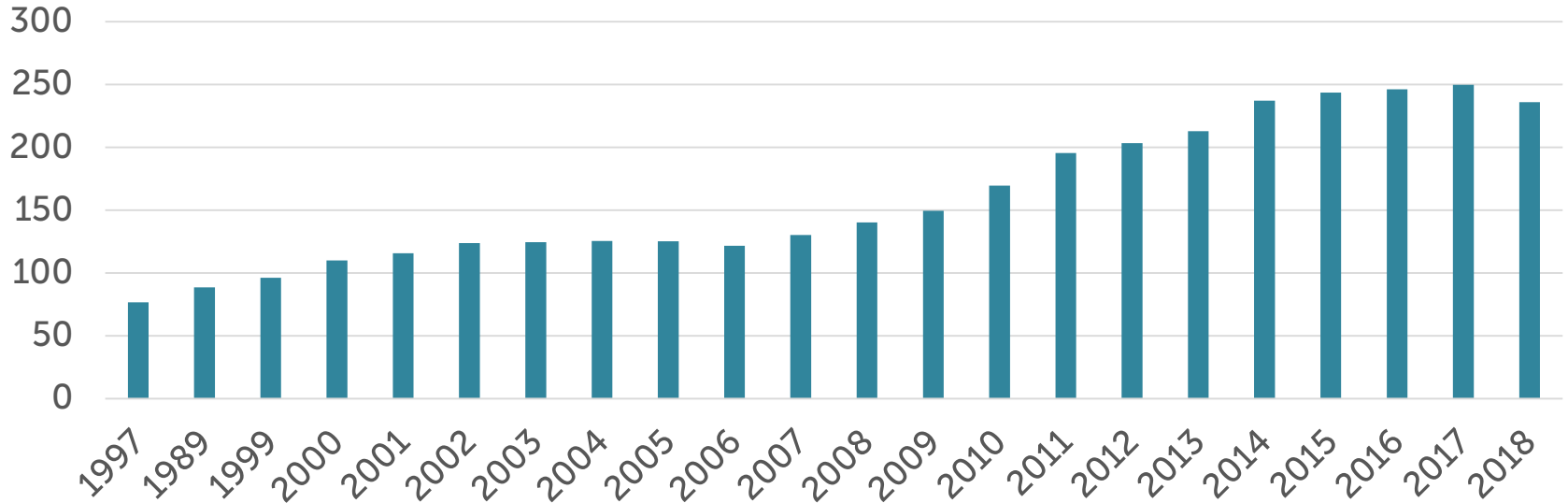
# Themenschwerpunkte

---

- ❖ Aktuelle Herausforderungen für Gesundheit bei der Arbeit
- ❖ Digitalisierung, Subjektivierung und Flexibilisierung
- ❖ Besondere Herausforderungen der Dienstleistungsarbeit
- ❖ Qualitätsanforderungen an gelingendes BGM
- ❖ Potenziale und Herausforderungen des BGM in KMU

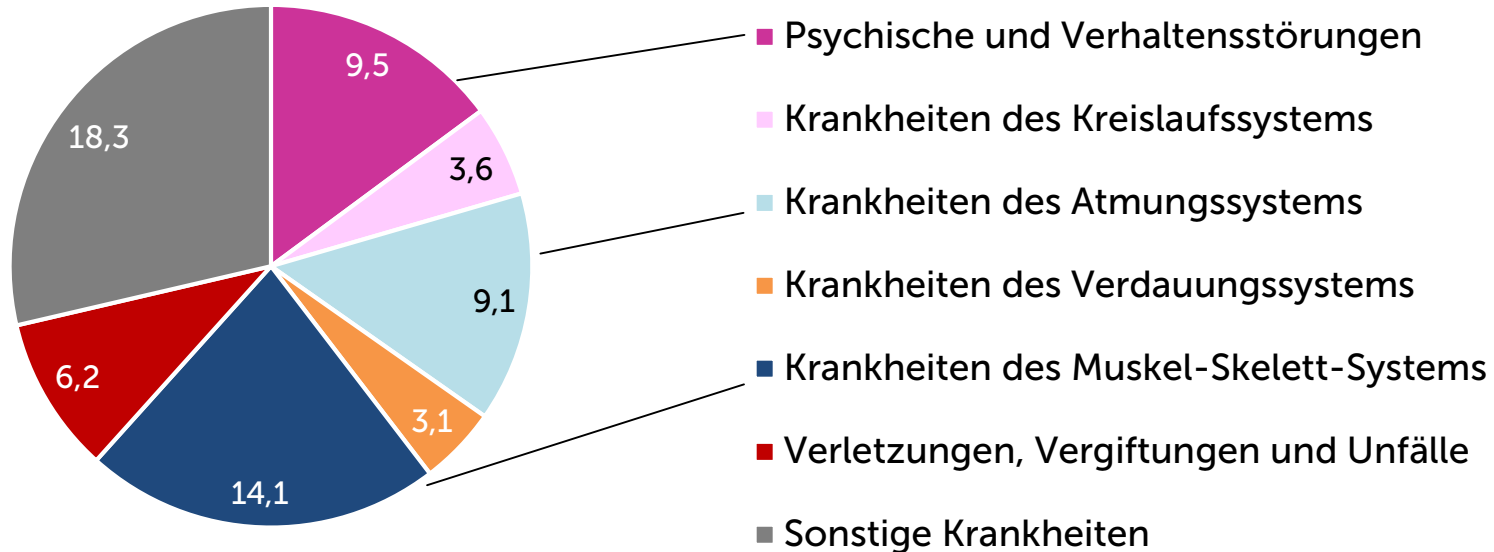
# AU-Tage aufgrund psychischer Erkrankungen

pro 100 VJ



Quelle: DAK 2019

# Produktionsausfallkosten wg. AU [64 Mrd. €]

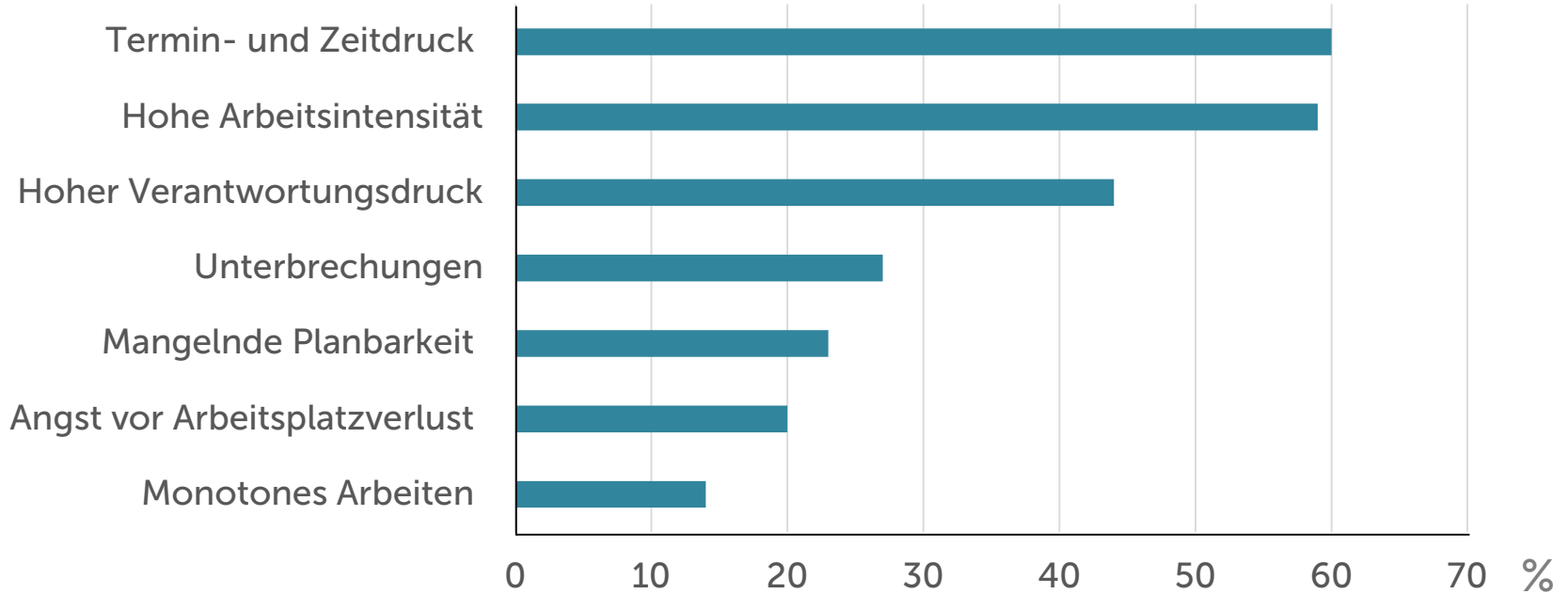


Angaben in %; Quelle: Stabu nach Suga 2015, S. 42

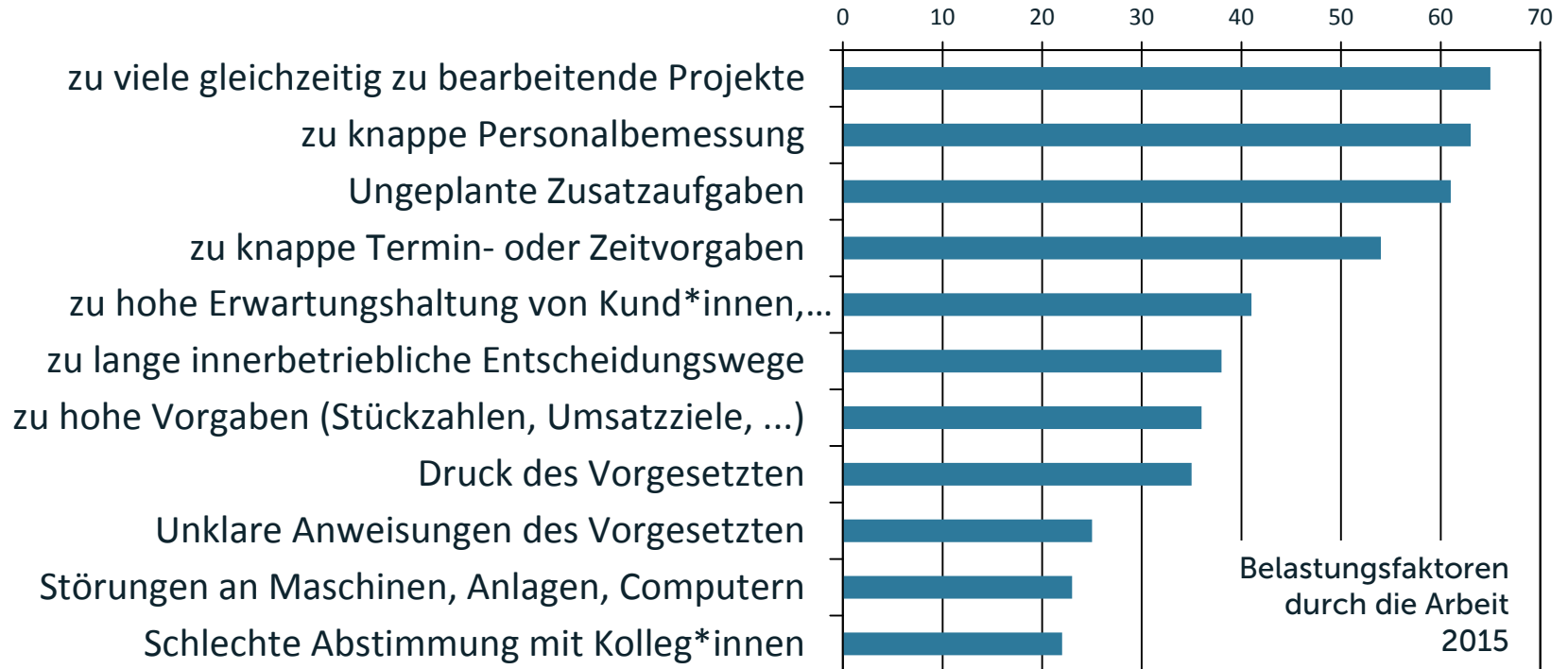
# WSI Betriebsrätebefragung 2015

---

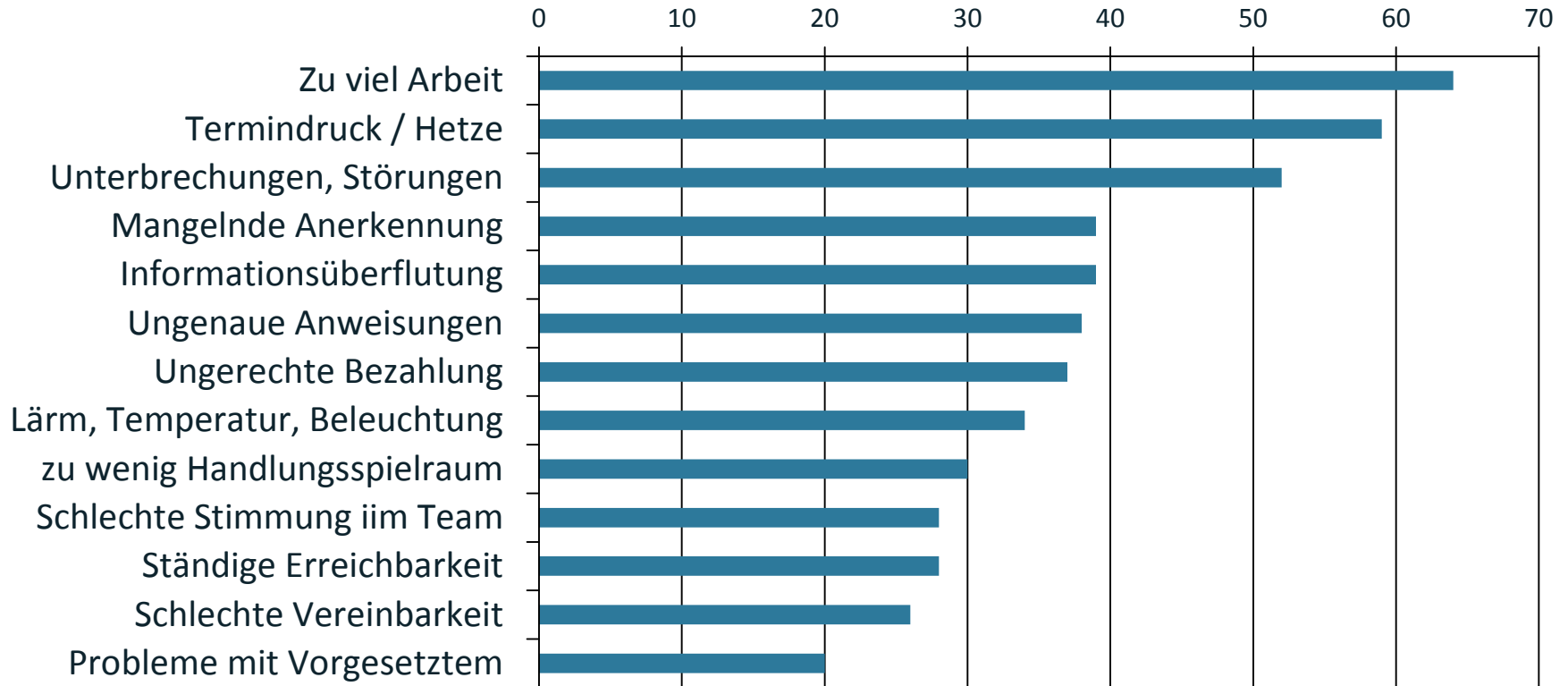
Antworten der Betriebsräte in % der Angabe „stark“ und „sehr stark“



# DGB-Index Gute Arbeit

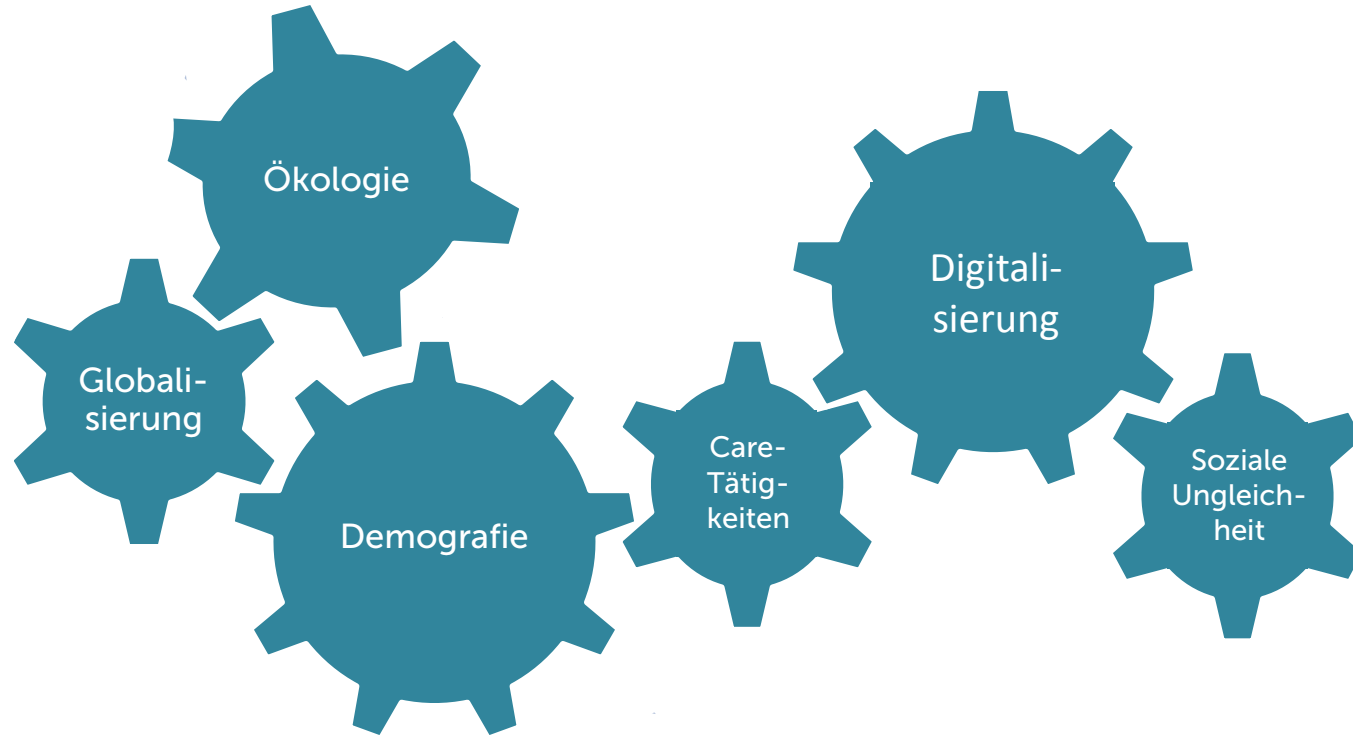


# TK Stress-Studie 2016



# Aktuelle Herausforderungen

---





# Definitionen

---

- ❖ **Digitalisierung:** die übergreifenden, informations- und kommunikationstechnisch basierten technischen und organisatorischen Veränderungen in Betrieben und in Lebenswelten.
- ❖ **Flexibilisierung:** die permanente Anpassung an sich dynamisch verändernde Umwelteinflüsse auf Organisationen und Individuen
- ❖ **Subjektivierung:** die Veränderung der Arbeitswelt in Form einer Nutzbarmachung von Subjektivität zu ökonomischen Zwecken. Damit einher gehen Prozesse der Entkollektivierung und der zunehmenden Entgrenzung von Arbeit

# Subjektivierung

---

## Fremdkontrolle



## Selbstkontrolle



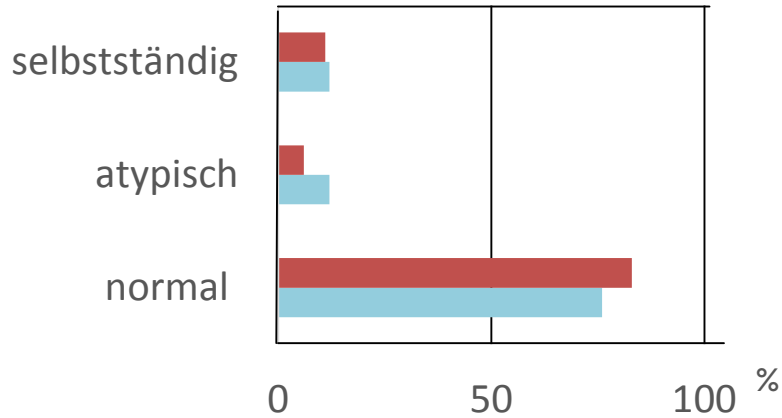
# Arbeitsbezogene Folgen der Subjektivierung

---

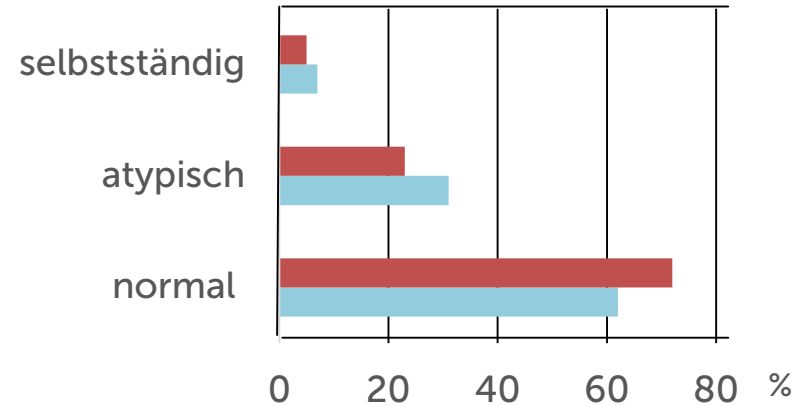
- ❖ Diffusion des Arbeitsortes
- ❖ Entgrenzung von Arbeit – Vermischung von Arbeits- und Freizeit
- ❖ Differenzierung und Flexibilisierung von Arbeitszeiten
- ❖ Pluralisierung von Erwerbsformen und Beschäftigungsverhältnissen
- ❖ abnehmende Bindung der institutionellen Rahmenbedingungen (Arbeitsbeziehungen, Berufsausbildung, Sozialversicherung)

# Entwicklung atypischer Beschäftigung

anteilige Entwicklung bei den Männern



anteilige Entwicklung bei den Frauen



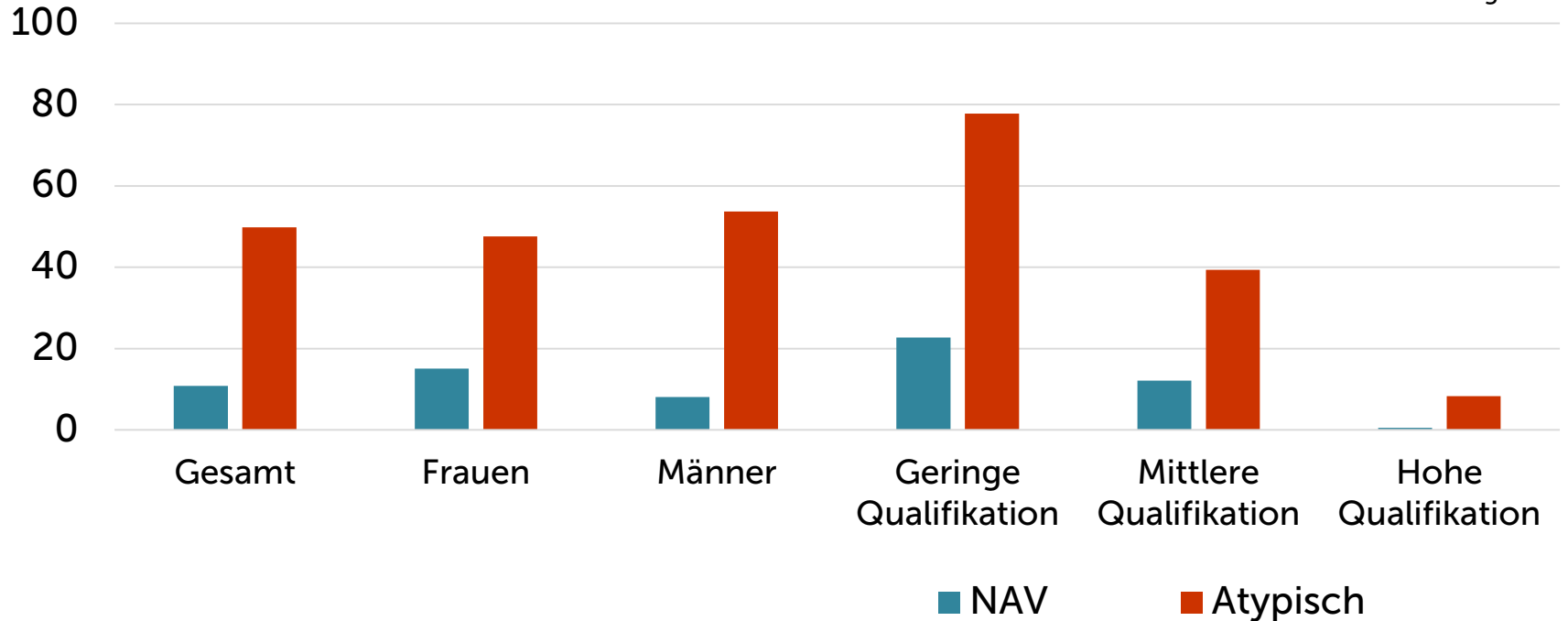
1991

2017

Quelle: Stabu 2018

# Anteil Niedriglohnbezieher nach Art des Jobs

Quelle: Bertelsmann Stiftung 2016



# Zwischenfazit

---

Prozesse der Digitalisierung, Flexibilisierung und Subjektivierung schaffen neue Herausforderungen für Prävention und Gesundheitsförderung

- ❖ Zunehmende psychoemotionale und psychosoziale Anforderungen
- ❖ Probleme der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben
- ❖ Zunehmende Diversität von Beschäftigungsformen und Bedürfnissen
- ❖ Verschärfung sozialer und gesundheitlicher Chancenungleichheit

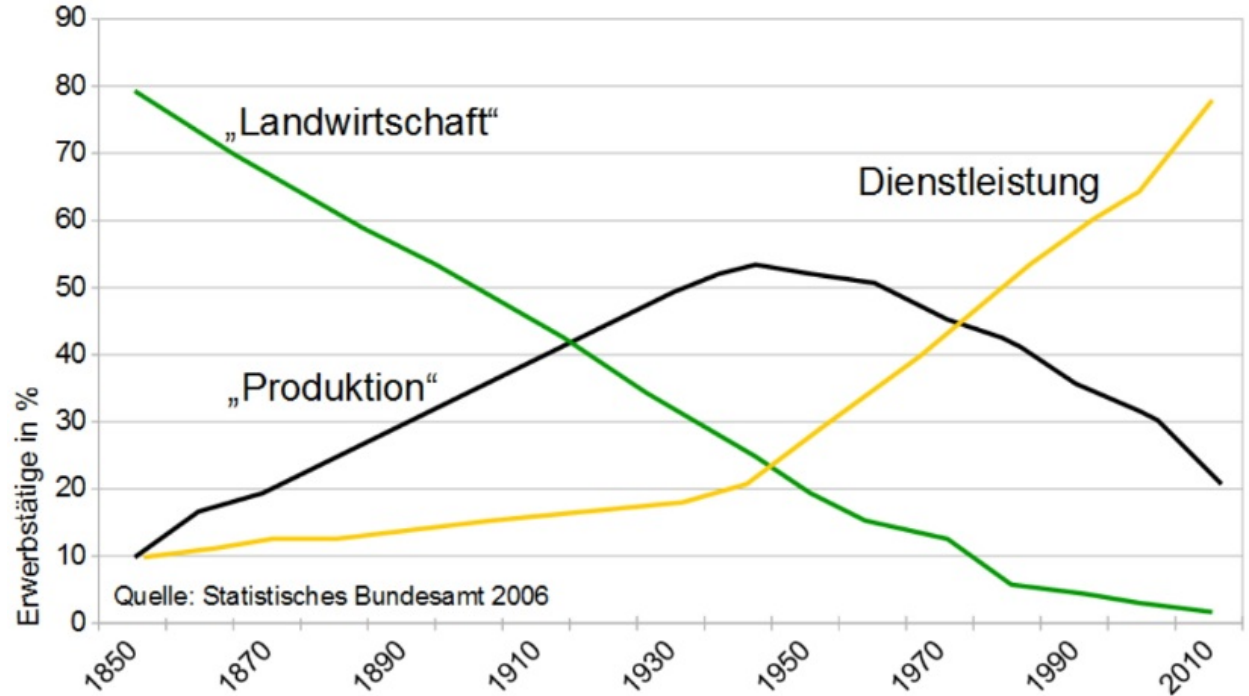
**Diese Herausforderungen sind lebensweltübergreifend und verlangen ein koordiniertes Zusammenwirken aller gesellschaftlichen Kräfte.**

# Themenschwerpunkte

---

- ❖ Aktuelle Herausforderungen für die Gesundheit in der Arbeit
- ❖ Digitalisierung, Subjektivierung und Flexibilisierung
- ❖ Besondere Herausforderungen der Dienstleistungsarbeit
- ❖ Qualitätsanforderungen an gelingendes BGM
- ❖ BGM in KMU

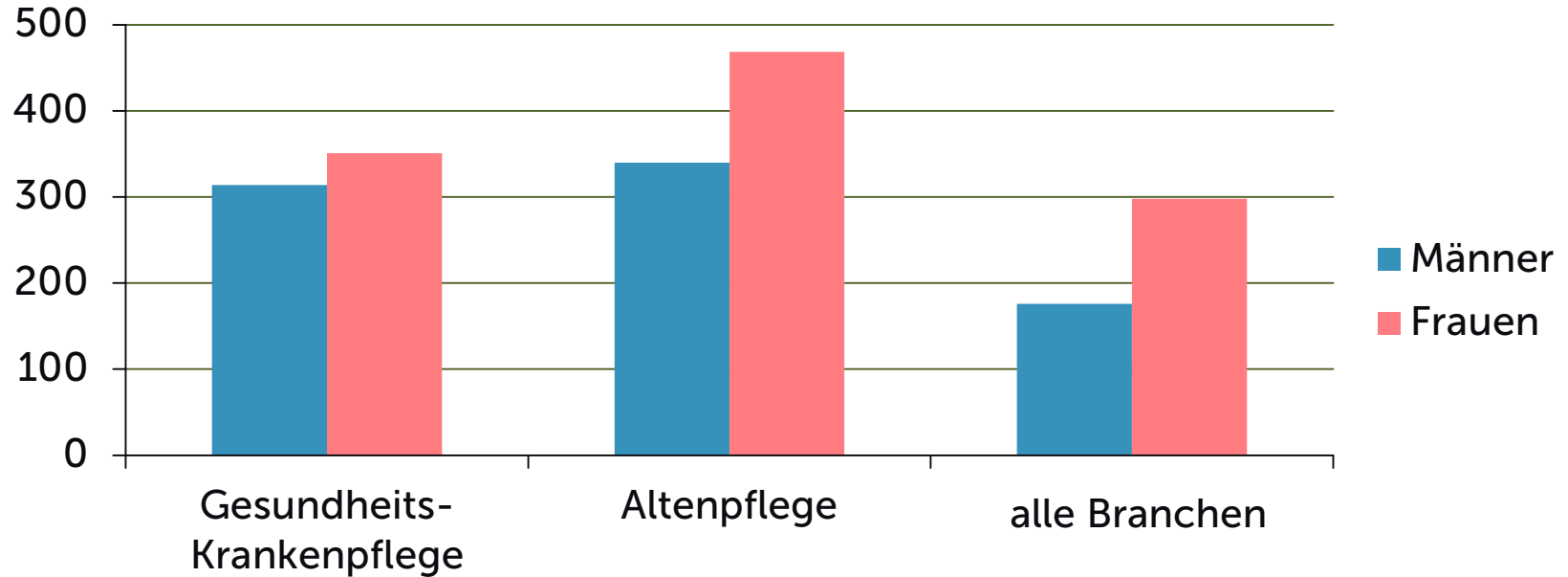
# Entwicklung der Wirtschaftssektoren





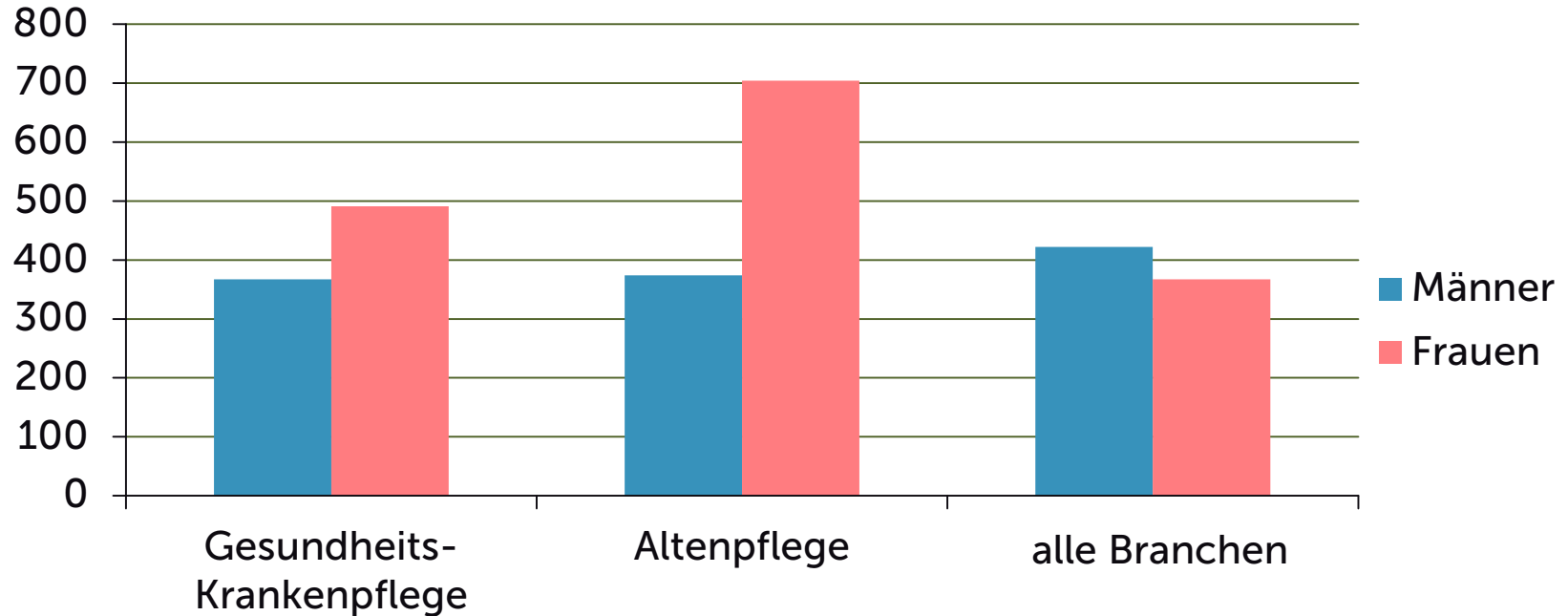
# AU-Tage wegen psychischer Störungen

Tage je 100 BKK Mitglieder für 2015



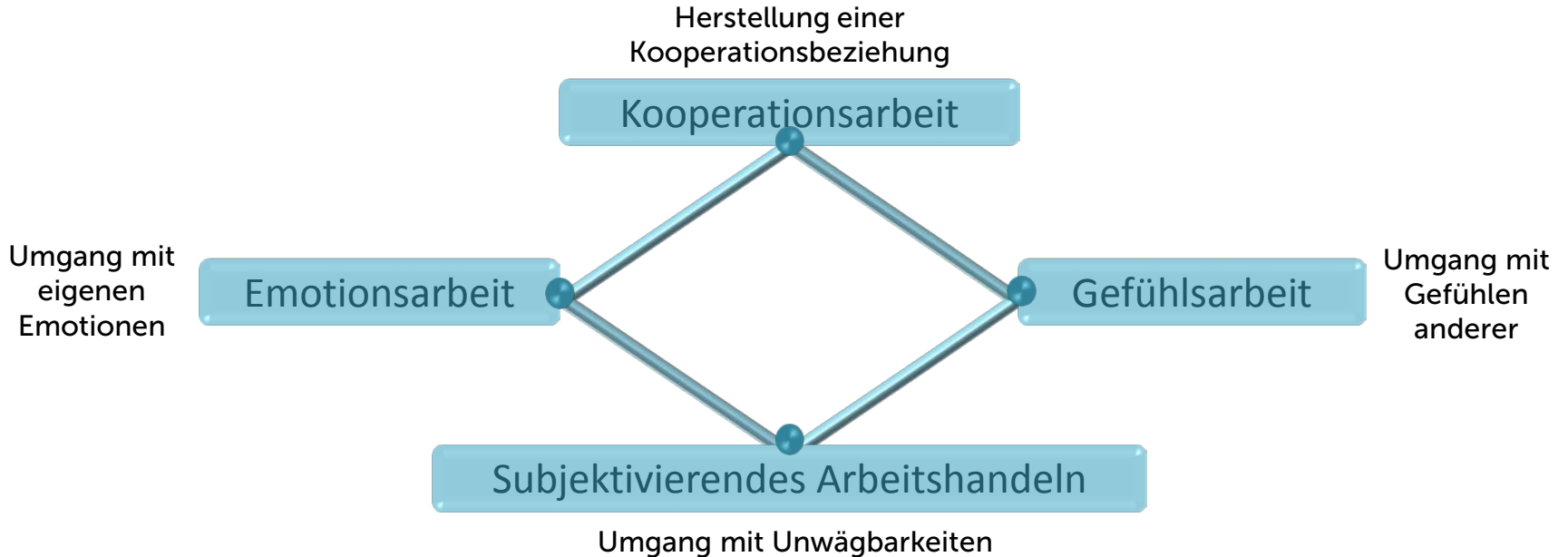
# AU-Tage wegen MSK

Tage je 100 BKK Mitglieder für 2015



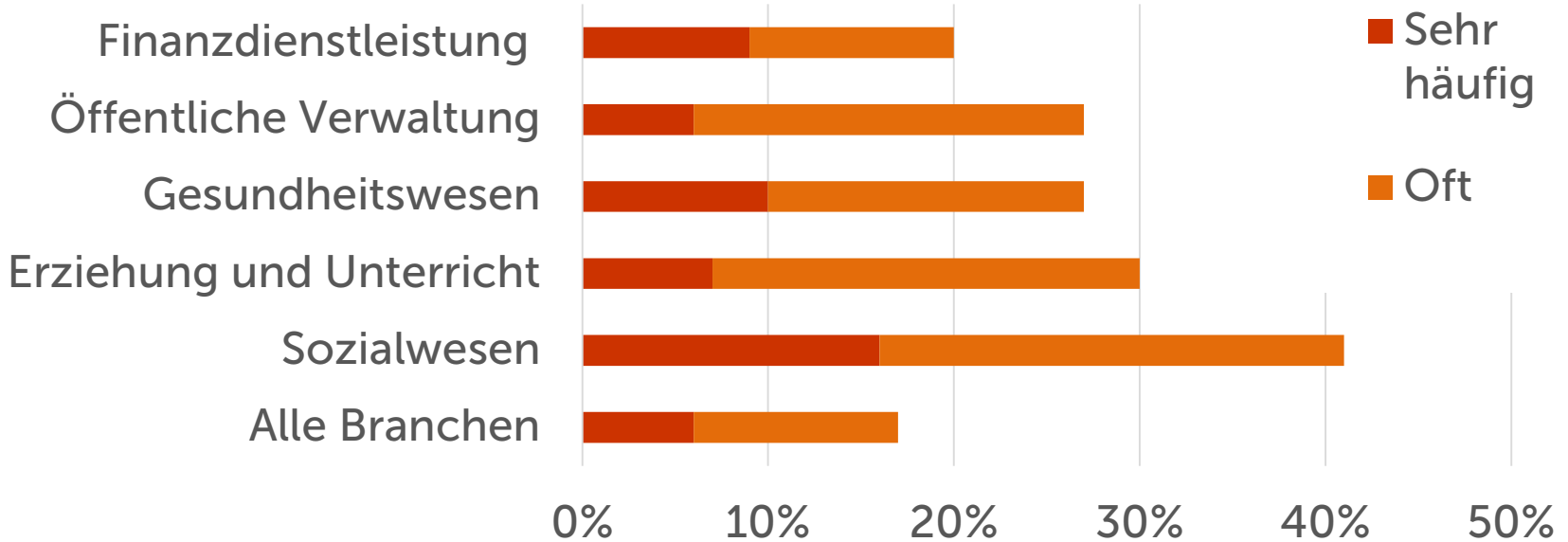
# Anforderungen der Interaktionsarbeit

Böhle et al. 2015



# Belastungen in der Interaktionsarbeit

Quelle: DGB Index Gute Arbeit 2018



# Erschwerende Rahmenbedingungen

---

Inadäquate  
Bezahlung



Unzuver-  
lässige  
Dienstpläne

Prekäre  
Arbeits-  
verhältnisse



Überstunden

fehlende  
Anerkennung



Zeit- und Personal-  
mangel

Teamkonflikte

unzureichende  
Erholungszeiten

Enge Vorgaben

Schlechte  
Führung



Fehlende  
Aufstiegs-  
möglichkeiten

Fehlende  
Rückzugs-  
möglichkeiten



# Unterstützende Rahmenbedingungen

---

Adäquate  
Bezahlung

Anerkennung

Kollegiale  
Unterstützung

Handlungs-  
spielräume



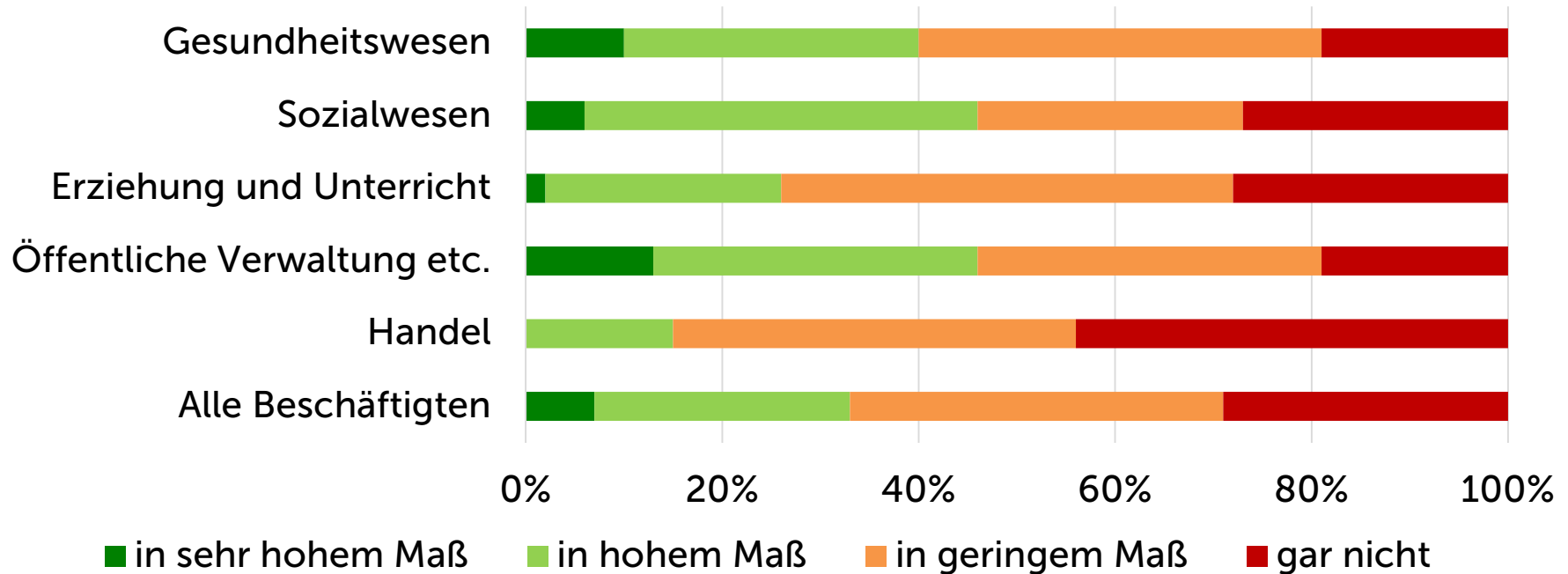
Sinnhafte Arbeit

Weiterent-  
wicklung

Rückzugs-  
möglichkeiten

Unterstützende  
Führung

# Betriebliche Unterstützung bei Belastungen mit Kunden



Quelle: DGB Index Gute Arbeit 2018

# Was hat sich nicht bewährt?

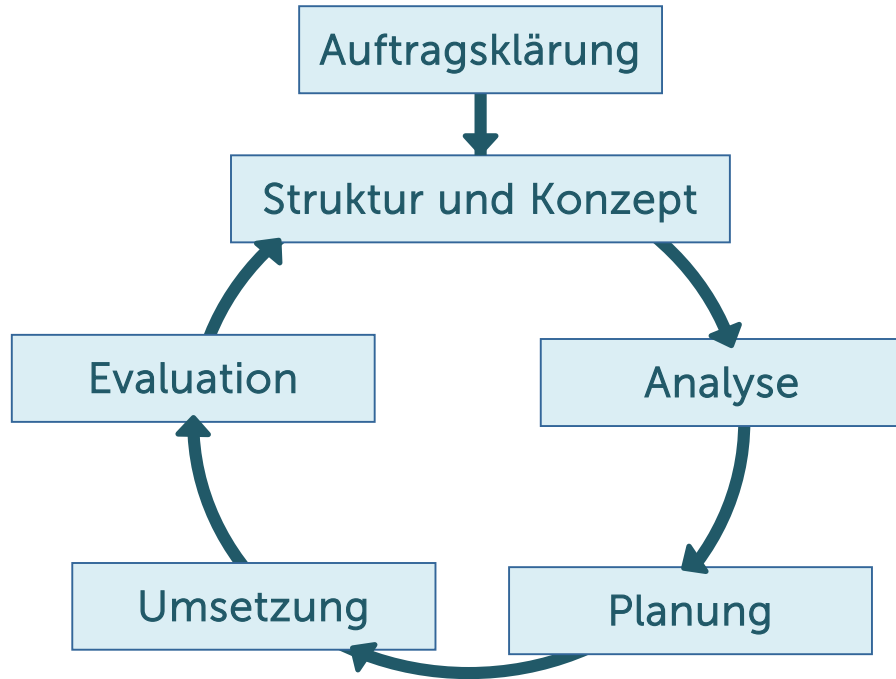
---

- ❖ Einseitige Verhaltensprävention (Kurse für Entspannung, Bewegung, Sucht, ...)
  - Beseitigen nicht die arbeitsbedingten Ursachen
  - Weisen die alleinige Verantwortung den Beschäftigten zu
- ❖ Maßnahmenplanung am „grünen Tisch“
  - Beziehen das Beschäftigtenwissen nicht mit ein
  - Beschäftigte fühlen sich fremdbestimmt
- ❖ Fehlendes Nachhaltigkeitskonzept
  - Fehlende Zuständigkeiten für längerfristige Planung
  - Unsystematischer, kurzzeitiger Aktionismus

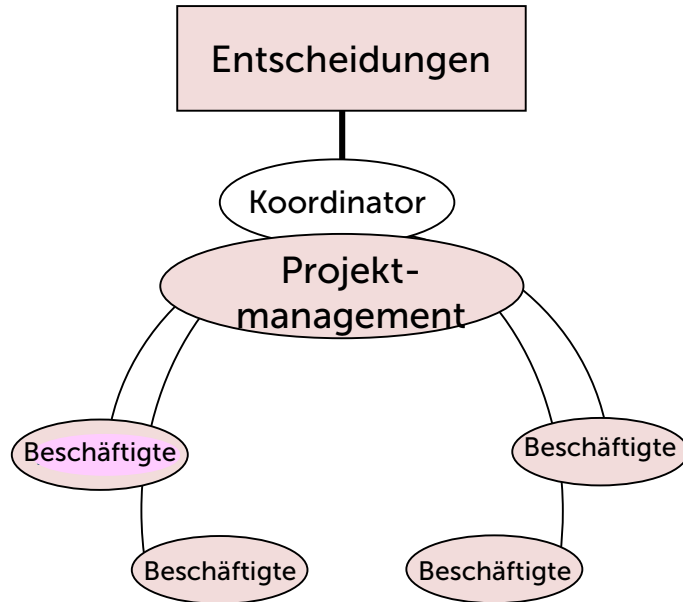


# BGF als Projektmanagementprozess

---



# BGF als Organisationsentwicklungsvorhaben



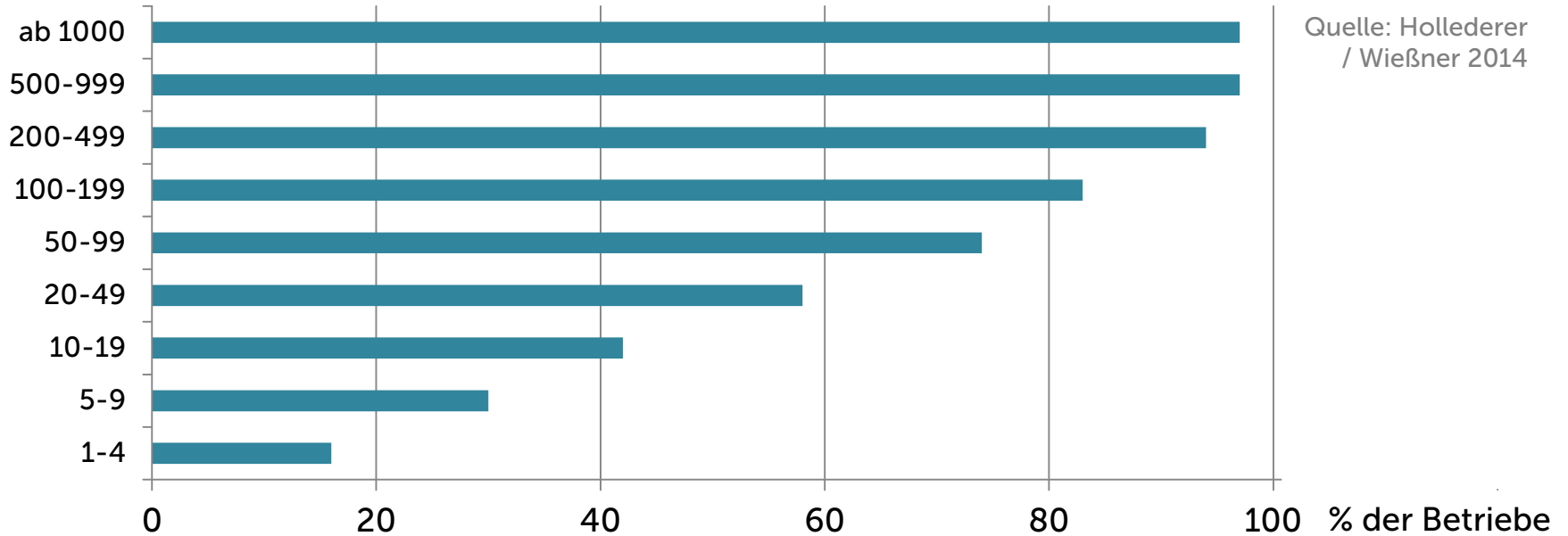
# Themenschwerpunkte

---

- ❖ Aktuelle Herausforderungen für die Gesundheit in der Arbeit
- ❖ Digitalisierung, Subjektivierung und Flexibilisierung
- ❖ Besondere Herausforderungen der Dienstleistungsarbeit
- ❖ Qualitätsanforderungen an gelingendes BGM
- ❖ **BGM in KMU**

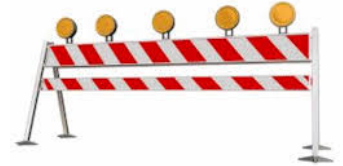
# Betriebe mit Gesundheitsförderung

## Beschäftigtenzahl



# Barrieren gegenüber Gesundheitsförderung

---



- ❖ Auftragseingänge sind unregelmäßig und schwer kalkulierbar, daher sind längere Planungen problematisch
- ❖ Geringe Personalstärke verringert die Verfügbarkeit für die Planung und Implementierung von BGF
- ❖ Spezialwissen für BGF ist nicht vorhanden
- ❖ Oftmals fehlende Beschäftigtenvertretung (Betriebsrat)

# Arbeiten in KMU

---

- ❖ Umfangreichere Arbeitsbereiche, abwechslungsreichere Arbeit
- ❖ Höherer Handlungs- und Dispositionsspielraum
- ❖ Höhere Interaktionsdichte, damit auch höhere soziale Kontrolle
- ❖ Flache Hierarchie, spontane Entscheidungen und Problemlösungen
- ❖ Unklare Grenze zwischen privatem und beruflichen Lebensfeld (besonders Familienbetriebe)
- ❖ Hoher Einfluss der Person der Betriebsleitung

# BGF-Instrumente in KMU

---

## Struktur:

- ❖ In KKU: Identität von Steuerungskreis und Beteiligungsgruppen

## Diagnose:

- ❖ Mitarbeiterbefragungen weniger als internes Benchmark, sondern vielmehr als Gesprächsgrundlage in Workshops
- ❖ Führungsfeedback an die Geschäftsleitung

## Umsetzung:

- ❖ Maßnahmen in Kooperation mit anderen Betrieben
- ❖ Erfahrungsaustausch im Netzwerk

# Voraussetzungen gelingender Netzwerkkoperation

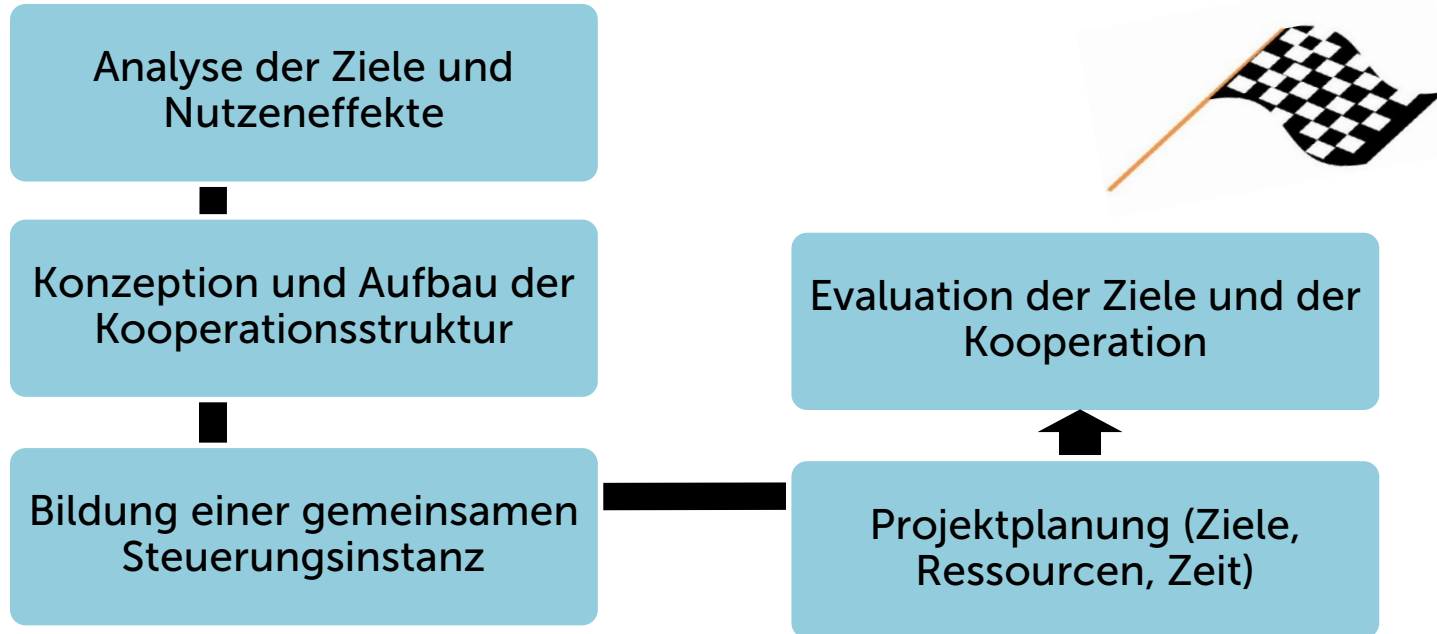
---

- ❖ Die zwischen den Beteiligten bestehende **Konkurrenz** ist nicht so stark, dass sie die Kooperation beeinträchtigt
- ❖ Jeder der Partner hat einen individuellen **Nutzen** von der Kooperation
  - ❖ Der Nutzen der Kooperation übersteigt den Nutzen der **Nicht-Kooperation**
  - ❖ Der individuelle Gewinn übersteigt den (anfänglichen) **Aufwand**
- ❖ Das anfängliche gegenseitige **Vertrauen** ist groß genug, um durch weitere Zusammenarbeit gefestigt zu werden



# Strategisches Kooperationsmanagement

---



Eigene Darstellung in Anlehnung an Helmcke 2017

# Strategisches Kooperationsmanagement

---



Eigene Darstellung in Anlehnung an Helmcke 2008

# Kernelemente von „Community Resilience“

---

## Handlungsfähigkeit einer sozialen Gemeinschaft im Umgang mit Krisen

- ❖ Lokales Wissen über Gesundheitsförderung
- ❖ Grad der Vernetzung und Beziehungen in der Kommune
- ❖ Ausmaß und Qualität der Kommunikation
- ❖ Art der Steuerung
- ❖ Investitionen und Ressourcenausstattung
- ❖ Handlungsbereitschaft (vorbereitet sein)
- ❖ Haltung, Einstellung, Optimismus

Quelle: Patel et al. 2017 auf Basis einer systematischen Literaturrecherche

# Zusammenfassung

---

- ❖ Aktuelle Herausforderungen für die Gesundheit in der Arbeit erfordern ein koordiniertes Zusammenwirken aller gesellschaftlichen Akteure
- ❖ Gesundheitsschutz in der Dienstleistungsarbeit erfordert die präventive Auseinandersetzung mit psychischen und sozialen Arbeitsbedingungen
- ❖ Wirksame Gesundheitsförderung erfordert ein systematisches Vorgehen und eine geeignete Organisation (Führung, Arbeitsprozesse, Partizipation)
- ❖ Netzwerkprojekte zur Verankerung von BGF in Kleinst-, Klein- und Mittelbetrieben müssen bedarfsorientiert vorgehen und gut koordiniert werden

**Psychosoziale Gesundheit im Betrieb**  
in Kleinst- und Klein-Mittelbetrieben im aktuellen  
Wandel der Arbeitswelt

**Danke für Ihre Aufmerksamkeit**

Prof. Dr. Gudrun Faller  
Kommunikation und Intervention im Kontext von Gesundheit und Arbeit  
Hochschule für Gesundheit Bochum (hsg)