

# Muddling-through statt Management?

## Die Praxis des BGM in kleinen Unternehmen

Jörg Schlüpmann, Jana Hausmann, Kurt-Georg Ciesinger

Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst, wie jeder systematisch angelegte Veränderungsprozess, folgende logische Schritte: Zieldefinition, Analyse, Maßnahmenableitung, Durchführung, Evaluation und Fortschreibung. Dieses Vorgehen ist im Prinzip in kleinen und großen Unternehmen gleich. Es muss aber sehr unterschiedlich „interpretiert“ werden, damit sich kleinere Unternehmen nicht überfordern.

Aber es ist auch nicht nötig, extrem formalisierte Strukturen in einem kleinen Betrieb zu installieren, denn bei allen Problemen und Restriktionen von kleinen Unternehmen haben sie auch erhebliche Vorteile gegenüber großen.

Zunächst einmal ist die Sozialstruktur in kleinen Unternehmen sehr transparent, denn man kennt sich. Man kennt auch meist die gegenseitigen Probleme und redet mehr oder weniger offen darüber. Aufwändige Analysen erübrigen sich damit oft, denn man weiß, wer Übergewicht, wer Rückenprobleme und wer Stresssymptome hat. Man muss dieses Wissen nur einmal systematisiert zusammenfassen.

Der zweite große Vorteil sind die kurzen Wege von der Idee bis zur Entscheidung und Umsetzung. Ist die Leitung von etwas überzeugt, dann muss sie nicht das Einverständnis von höheren Hierarchieebenen einholen. Das verkürzt die Planungszeiten ganz erheblich.

Drittens können Maßnahmen viel zielgenauer als bei Großunternehmen geplant werden. Während die Ernährungsberatung in einem Großunternehmen an tausenden Beschäftigten und ihren Problemen orientiert sein muss, geht es in einem Kleinunternehmen nur um Herrn Müller oder Frau Schulz.

Viele Schritte, die in einem größeren Unternehmen formal umgesetzt werden müssen, können daher in einem kleinen Unternehmen pragmatisch, intuitiv und „miniaturisiert“ erfolgen. Wie also sollten die Schritte eines BGM in einem kleinen Unternehmen ganz konkret aussehen?

### Zieldefinition in einem kleinen Unternehmen

Wenn der Gesundheitsprozess in einem kleinen Unternehmen gelingen soll, ist die Leitung (Inhaber/-in, Geschäftsführung) der Dreh- und Angelpunkt. Auch wenn die Idee vielleicht von jemand anderem kommt, muss die Unternehmensleitung hinter dem Projekt stehen und sollte den Prozess initiieren. Verantwortlich für das BGM muss aber nicht zwangsläufig eine Leitungsperson selbst sein. Im Gegenteil hat es sich als sinnvoll erwiesen, hier andere Personen einzubeziehen, weil die Leitung in der Regel im Alltagsgeschäft stark belastet ist. Vielleicht haben ganz andere Personen im Unternehmen Interesse an der Thematik oder sogar eine entsprechende Vorbildung im Bereich Gesundheit.

### Analyse in einem kleinen Unternehmen

Das Ziel der Analyse ist herauszubekommen, welche Gesundheitsgefährdungen im Betrieb vorliegen und welche Unterstützungsbedarfe bestehen. In einem Großunternehmen ist das ein komplizierter Prozess. In einem Kleinunternehmen fragt man einfach die Beschäftigten direkt. Das kann formell geschehen, indem der Verantwortliche alle Mitarbeitenden interviewt. Man kann sich aber auch einfach in der Mittagspause zusammensetzen oder abends treffen. Wer will, kann auch einen Fragebogen verteilen, aber meist ist das in kleinen Unternehmen gar nicht nötig.

Die Themen, die behandelt werden müssen, sind aber die gleichen wie bei einer komplexen Mitarbeiterbefragung: Arbeitsplatz, Arbeitsinhalte, Organisation, Führung, eigenes Präventionsverhalten, Arbeitszufriedenheit, Stressempfinden, Befinden und Gesundheit.

### Maßnahmenableitung in einem kleinen Unternehmen

Es bietet sich auch in kleinen Unternehmen an, die Ergebnisse der Bedarfserhebung schriftlich, z.B. in Form von kleinen Listen, festzuhalten. Diese Listen mit Problemen, Wünschen und konkreten Bedarfen werden mit den Kollegen besprochen. Wiederum ist es in kleinen Unternehmen möglich, dies mit wenig formellem Aufwand am Rande des Arbeitstages zu besprechen.

Die Maßnahmenableitung muss sich am Machbaren orientieren. Nur Maßnahmen, die die Möglichkeiten des Kleinunternehmens nicht finanziell oder personell übersteigen, sollten projektiert werden. Vor allem muss bedacht werden, dass die Maßnahmen auch längerfristig realisierbar sein müssen.

Es ist aber auch möglich, sich externer Unterstützung zu bedienen, vor allem bei den Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und der Rentenversicherung. Manche Branchen- oder Unternehmensverbände und Gewerkschaften bieten ebenfalls kostenlose oder -günstige Hilfen an. Die vereinbarte Maßnahmenliste sollte im Betrieb „veröffentlicht“, also z.B. am schwarzen Brett ausgehängt werden.

### Durchführung in einem kleinen Unternehmen

Die Umsetzung muss unbedingt schrittweise erfolgen, sonst verzettelt man sich gerade in einem kleinen Unternehmen. Zudem ist es unwahrscheinlich, dass alle Beschäftigten gleichzeitig an allen Angeboten teilnehmen möchten. Erfahrungsgemäß ist es vorteilhaft, mit Themen zu beginnen, die gleichermaßen dringlich und





Jörg Schlüpmann, Jana Hausmann, Kurt-Georg Ciesinger

erfolgsversprechend sind. Die Stabilisierung des BGM-Prozesses hängt entscheidend davon ab, ob in der Anfangsphase Erfolge erzielt werden. Die eine oder andere Führungskraft in einem Unternehmen ist vielleicht selbst Fachmann/-frau für Gesundheitsmanagement oder Aspekten davon, z.B. als ehemalige Leistungssportlerin, als Hobbykoch oder durch persönliche Betroffenheit von Krankheit und Beschwerden. Solche „zufällige Expertise“ kann dem BGM-Prozess einen erheblichen Schub geben.

### Evaluation und Fortschreibung in einem kleinen Unternehmen

Für ein kleines Unternehmen genügt sicherlich ein pragmatisches Verfahren:

1. Nach jeder Maßnahme (z.B. einem Trainingskurs) werden die Teilnehmer/-innen befragt, ob ihnen die Maßnahme gefallen und ob sie ihnen subjektiv geholfen hat. Damit geht die Frage einher: Lohnt es sich, diese Maßnahme zu wiederholen?
2. Nach einem Jahr setzt man sich im Kreis der Belegschaft zusammen und lässt die Aktivitäten des BGM Revue passieren: Was hatten wir uns vorgenommen? Was haben wir tatsächlich getan? Was war erfolgreich, was eher nicht? Wie wollen wir im nächsten Jahr weiter vorgehen?

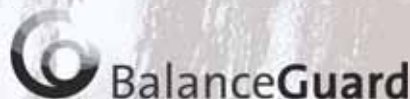
Diese Vorgehensweise ist ein sehr entschlacktes Evaluationsverfahren, stellt und beantwortet aber die gleichen Fragen und verfolgt die gleichen Ziele wie eine formale und aufwändige Evaluation in Großunternehmen.

### Qualität des BGM in kleinen Unternehmen

In der wissenschaftlichen Diskussion wird oft in Zweifel gezogen, ob ein pragmatisches Vorgehen wie das beschriebene noch ein „echtes“ betriebliches Gesundheitsmanagement ist. Wir können aber nur alle Verantwortlichen in kleinen Unternehmen bestärken: Ja, das ist es!

BGM bedeutet, dass ein Unternehmen sich systematisch darum bemüht, seinen Beschäftigten gute Arbeitsbedingungen zu bieten und sie bei der eigenen Gesundheitsfürsorge zu unterstützen. Der Prozess darf nicht beliebig und punktuell, sondern soll überlegt sein. Gesundheitsprävention muss aus den Bedarfen heraus entwickelt und soll einer Wirksamkeitsprüfung unterzogen werden. Alle diese Kriterien werden auch durch das oben beschriebene pragmatische Verfahren erfüllt.

Zudem ist BGM in kleinen Unternehmen ein Prozess, der alle Beschäftigten persönlich einbeziehen kann und so ganz eng an den individuellen Bedarfen ausgerichtet ist. Ein BGM-Prozess in kleinen Unternehmen, der von Transparenz, Partizipation und Engagement getragen ist, kann so durchaus ebenso effektiv sein wie in einem Großunternehmen mit deutlich höherem Ressourceneinsatz.



### Die Autorin, die Autoren

Jörg Schlüpmann ist stellvertretender Zweigstellenleiter Westfalen und Leiter der Abteilung Entwicklung und Marketing der Deutschen Angestellten-Akademie GmbH.

Jana Hausmann ist Diplom-Pädagogin und Fachberaterin für Betriebliches Gesundheitsmanagement. Sie ist pädagogische Mitarbeiterin der DAA und stellvertretende Projektleiterin des Projektes BalanceGuard.

Kurt-Georg Ciesinger ist Leitender Projektkoordinator in der Abteilung Entwicklung und Marketing der DAA.