



Faktenblatt 38

Förderung der psychischen Gesundheit in KMU

Sichtweisen und Herausforderung für die Beratung und die Entwicklung digitaler Angebote

Abstract

Obschon dem Wohlbefinden und der Motivation der Mitarbeitenden in KMU ein hoher Stellenwert zugemessen wird, sind systematische Massnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) im psychischen Gesundheitsbereich selten. «Psychische Gesundheit» als Begriff ist eher negativ behaftet und wird vor allem mit akuten Einzelfällen sowie privaten Ursachen in Verbindung gebracht. Dies geht mit einem geringen Bewusstsein für die Vorteile einer systematischen Prävention auf der Verhältnisebene einher. Dennoch liegt ein (latentes) Bedürfnis für Unterstützung zur Umsetzung eines langfristig und präventiv ausgerichteten BGM vor.

Der Beratungsmarkt bietet grundsätzlich eine vielseitige Auswahl an digitalen Angeboten zur Förderung der psychischen Gesundheit. Diese sind für KMU jedoch wenig zugänglich und kaum bekannt. Erfolgreich vermarktete Angebote besitzen eine adressatengerechte Wortwahl mit positiver Tonalität und zeigen die unternehmensspezifische Relevanz von BGM und die unternehmerische Verantwortung abseits von akuten Vorfällen auf.

1 Zielsetzung

Um die Bedürfnisse von KMU hinsichtlich der Förderung der psychischen Gesundheit detailliert zu erheben, gab Gesundheitsförderung Schweiz 2017 eine qualitative Markt- und Bedürfnisanalyse in Auftrag. Die Bedürfnisse wurden mit dem internationalen und dem Schweizer Beratungs- und Informationsangebot abgeglichen, um aktuelle und zukünftige Lücken zu identifizieren. Der Fokus lag dabei auf Angeboten für KMU im Bereich Förderung der psychischen Gesundheit, die auf die Optimierung der betrieblichen Verhältnisse abzielen und digital verfügbar sind beziehungsweise digital genutzt werden können.¹

Inhaltsverzeichnis

1 Zielsetzung	1
2 Studiendesign	2
3 Aktuelle Sicht der KMU	3
4 Bedürfnisse und Anforderungen	4
5 Marktsituation internationaler Markt	5
6 Marktsituation Schweiz	6
7 Entwicklung digitaler Angebote	6
8 Zusammenfassung	8

¹ BGM-Massnahmen für physische Gesundheit oder für Änderungen auf der individuellen Verhaltensebene waren nicht Gegenstand der Untersuchung.

2 Studiendesign

Die mehrstufige Bedürfnis- und Marktanalyse wurde vom Marktforschungsinstitut GfK durchgeführt.

ABBILDUNG 1

Studiendesign



Online-Recherche/ Literaturanalyse

Über 170 Online-Quellen aus
CH, D, AT, F, UK, USA



Qualitative In-Office- und Telefon-Befragung

- 40 Interviews mit BGM-Verantwortlichen in KMU der Deutsch- und Westschweiz
- Verschiedene Unternehmensgrößen (20–220 Mitarbeitende) und Branchen
- Gesundheitsförderung im psychischen Bereich hat mittleren bis hohen Stellenwert



Experteninterviews

- 12 Interviews mit BGM-Fachleuten aus der Deutsch- und Westschweiz
- Anbieter von BGM im psychischen Bereich, Universitäten und Forschungsstellen, BGM-Netzwerke, zentrale Organisationen

Inhalt Analyse

- Fokus psychische Gesundheit auf Verhältnisebene und digital verfügbare Angebote
- Rahmenbedingungen und bestehende Angebote

- Status quo BGM psychische Gesundheit
- Bedürfnis- und Bedarfsanalyse aus Unternehmersicht
- Wahrnehmung Markt und Angebote

- Bedarfsanalyse KMU aus Expertensicht
- Wahrnehmung der Markt- und Anbieterstruktur

3 Aktuelle Sicht der KMU

Wohlbefinden und Motivation der Mitarbeitenden sind wichtig, psychische Gesundheit aber ist Privatsache – Handlungsbedarf für BGM/Prävention wird als gering eingeschätzt.

Den KMU ist das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden aus wirtschaftlichen wie auch sozialen Interessen wichtig. Bei dessen Förderung stehen vor allem positiv behaftete Themen wie ein gutes Arbeitsklima, Motivation und berufliche Förderung im Vordergrund, um die Mitarbeiterbindung zu gewährleisten. Zu den Bestrebungen, diese Aspekte zu fördern, gehören zum Beispiel Teamanlässe, eine offene Gesprächskultur, Weiterbildungen, Arbeitszeiten-Regelungen oder Mitarbeitendenbefragungen. Solche Massnahmen werden meist nicht als Förderung der psychischen Gesundheit wahrgenommen. Der Begriff «psychische Gesundheit» wird in den Betrieben gar eher negativ wahrgenommen. Akute Probleme und Erkrankungen werden als Einzelfälle betrachtet, deren Ursachen im Privaten liegen. Das führt bei BGM-Verantwortlichen und Vorgesetzten zu Verunsicherung und zu einer gewissen Tabuisierung. Sie stellen sich die Frage, inwieweit sie in die Privatsphäre des Einzelnen eingreifen dürfen und ob die psychische Gesundheit in der Verantwortung des Betriebs liege. Diese Verunsicherung tangiert auch das Verhalten der Mitarbeitenden.

«Wenn man einen akuten Fall hat, so wird es besprochen. Ansonsten nicht.» (KMU)

«Wir schauen nicht, was da auf psychischer Ebene passieren könnte. Sondern wir lösen die Probleme dann, wenn es so weit ist.» (KMU)

«Die Leute kommen zu mir, wenn sie was haben. Natürlich nicht jeder, aber viele. Dann merkt man, dass man vielleicht eine Unterstützung geben muss. Aber präventiv machen wir eigentlich nichts. Ich möchte auch keine schlafenden Hunde wecken.» (KMU)

Bei auftretenden Problemen (beispielsweise Burn-out, Mobbing) reagieren KMU häufig mit kurzfristigen Massnahmen, die aus ihrer Sicht dem «BGM im Bereich psychischer Gesundheit» entsprechen. Gibt es gar keine Problemfälle, sehen die Verantwortlichen keinen Handlungsbedarf. Dies und das fehlende Wissen über Handlungsoptionen führen dazu, dass die Förderung der psychischen Gesundheit im Rahmen des BGM nur wenig berücksichtigt wird. Entsprechend selten sind in diesem Zusammenhang systematische Ansätze mit langfristigen und präventiven Massnahmen auf Verhältnisebene. Kontinuierliche BGM-Massnahmen für die körperliche Gesundheit (Ergonomie, Bewegung, Ernährung) sind dagegen bereits stärker etabliert.

ABBILDUNG 2

Erkenntnisstufen auf dem Weg zum systematischen BGM



Auf dem Weg zu einem systematischen BGM für psychische Gesundheit ist es wichtig, dass die unternehmerische Relevanz des Themas erkannt wird. Psychische Gesundheitsbeeinträchtigungen können aufgrund von Einflüssen des beruflichen Umfelds entstehen. Dazu gehören ungünstige Merkmale der Arbeits- und Betriebsorganisation sowie der sozialen Beziehungen und räumlichen Kontexte.

Belastende Faktoren zu beseitigen, liegt in der Verantwortung des Unternehmens. Wer präventiv arbeitet und Mitarbeitende unterstützt, mit herausfordernden beruflichen Situationen umzugehen, schafft

die Voraussetzungen für die Erhöhung der Arbeitsleistung, der Motivation und der Mitarbeiterbindung. Durch die Vermeidung von Einzelfällen können neben individuellen Leidensgeschichten betriebliche Folgekosten und ein negativer Einfluss auf das Betriebsklima vermieden werden.

4 Bedürfnisse und Anforderungen

Motivation, Zusammenarbeit und Umgang mit Burnout fordern KMU – Vorgesetzte setzen sich Mehrbelastung aus.

Es gibt verschiedene Themen – von Motivation bis zu Stressvermeidung – im Bereich psychische Gesundheit, welche KMU beschäftigen. Das Spektrum umfasst individuell relevante Aspekte und auch solche, die ganze Teams betreffen.

Die Themen Arbeitsklima und Zusammenarbeit im Team sowie der Umgang mit Burnout sind in vielen KMU relevant. Je nach Betrieb gestalten sich weitere, unternehmensspezifische Herausforderungen. Dabei hat sich gezeigt, dass nicht die Branche oder der Sektor den grössten Einfluss hat, sondern die Unterscheidung nach körperlicher Arbeit und Wissensarbeit. Hinzu kommen branchenspezifische (z. B. Umgang mit Kranken im Pflegebereich) oder betriebsspezifische (z. B. fremdsprachige Mitarbeitende) Themen.

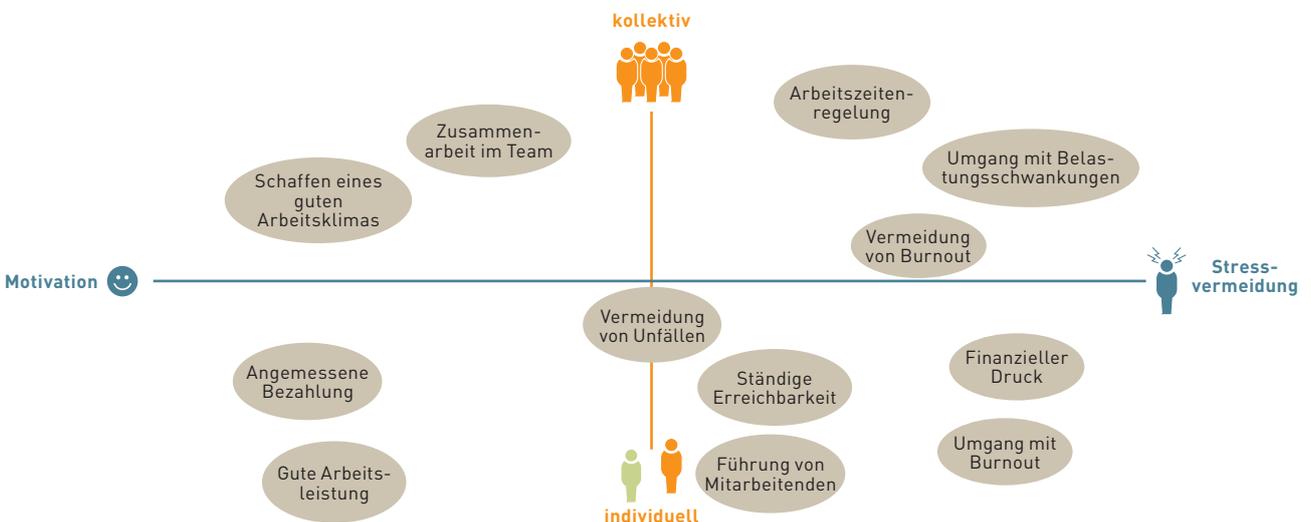
TABELLE 1

Ressourcen und Belastungen gemäss Wirkungsmodell von Gesundheitsförderung Schweiz

Ressourcen	Belastungen
Handlungsspielraum	Zeitdruck
Ganzheitliche Tätigkeiten	Arbeitsbezogene Unsicherheit
Unterstützendes Vorgesetztenverhalten	Arbeitsorganisatorische Probleme
	Qualitative Überforderung
	Soziale Stressoren Vorgesetzte
Allgemeine Wertschätzung	Soziale Stressoren Arbeitskollegen

ABBILDUNG 3

Herausforderungen für KMU im Bereich psychische Gesundheit



Zeitliche und finanzielle Ressourcen für BGM sind beschränkt – Mehrwert und Qualität externer Unterstützung schwer einschätzbar.

In KMU ist für das BGM meist eine Person zuständig, die sich neben ihren Hauptaufgaben und dem Alltagsgeschäft für das Thema engagiert.² Meist gibt es kein spezifisches Budget für diesen Aufgabenbereich, insbesondere nicht für die Förderung der psychischen Gesundheit. Das bedeutet jedoch nicht, dass keine Bereitschaft und keine Möglichkeiten bestehen, bei akutem Handlungsbedarf Ressourcen zu investieren. Die Entscheidungskompetenz, für solche Fälle personelle und finanzielle Mittel zu sprechen, liegt meistens bei der Geschäftsleitung.

«Wenn sich ein Betrieb dafür interessiert, und das ist die erste Hürde, dann ist er auch bereit, dafür etwas zu bezahlen.» (Experte)

Gesamthaft schätzen Experten die Zahlungsbereitschaft für systematische Massnahmen und externe Beratung momentan eher tief ein, da viele KMU sich keinem Druck bezüglich BGM ausgesetzt fühlen. Dabei wird externe Unterstützung grundsätzlich geschätzt, insbesondere aufgrund der Fachkompetenz und Erfahrung, die eine neutrale, aussenstehende Institution mitbringt. Ein Teil der KMU hat jedoch Zweifel, dass eine externe Organisation nicht genügend Bezug zum Unternehmen habe oder Verständnis für die Anforderungen des Betriebs aufweise. Manche BGM-Verantwortlichen erachten sich zudem selbst als kompetent genug, um BGM-

Themen eigenständig zu betreuen und umzusetzen. Dies trifft in KMU insbesondere auf die Unternehmenseigentümer zu.

Die für die Analyse befragten Fachleute sehen eine weitere Herausforderung für KMU darin, die Qualität und Kompetenz von externen Dienstleistern sowie den zu erwartenden Nutzen abzuschätzen.

5 Marktsituation internationaler Markt

Internationaler Markt: Vielseitige, oft kostenlose Angebote – Interaktive Tools auf Verhältnisebene sind selten.

Auf Verhaltensebene ist der internationale Markt an digitalen Angeboten für BGM zur Förderung der psychischen Gesundheit vielseitig. Es gibt Angebote für sämtliche Prozessschritte, von der Sensibilisierung für BGM bis hin zur Erarbeitung von konkreten Massnahmen. Externe Dienstleister sind meistens staatliche oder staatsnahe Stellen, in Deutschland und in der Schweiz zudem Versicherungen.³ Die Angebote sind häufig kostenlos nutzbar. Neben umfangreichen Informationsquellen (Broschüren, Studien, Statistiken) und Möglichkeiten für eine individuelle Beratung umfasst das Spektrum des digitalen Angebots auf der Verhaltensebene Handlungsanweisungen wie auch konkrete Hilfsmittel wie Checklisten, E-Learning-Tools und Schulungsunterlagen für den firmeninternen Gebrauch. Interaktive und individualisierbare Angebote auf Verhältnisebene sind dagegen selten.

² Gemäss BGM-Monitoring werden in KMU durchschnittlich 21 (kleine) bis 35 (mittlere Unternehmen) Stellenprozent in BGM investiert. Quelle: Gesundheitsförderung Schweiz, 2017: Arbeitspapier 40: Betriebliches Gesundheitsmanagement in Schweizer Betrieben, Monitoring-Ergebnisse 2016, S. 30.

³ Die externen Angebote von privaten Organisationen für die physische Gesundheit oder die Verhaltensebene standen nicht im Fokus dieser Untersuchung.

6 Marktsituation Schweiz

Schweizer Angebot aufgrund fehlender Bekanntheit/Übersicht wenig genutzt – Fehlende Qualitätsmerkmale machen Beurteilung schwierig.

Auf dem Schweizer Markt gibt es eine Vielzahl an Dienstleistern und Angeboten. Dies ist den KMU jedoch weitgehend unbekannt. Sie kennen selten spezifisch anbietende Organisationen oder konkrete Quellen für Informationen zu BGM im Bereich Förderung der psychischen Gesundheit. Bei Bedarf würden sie bereits bekannte Stellen (z. B. SUVA, SVA, AHV/IV) kontaktieren oder über eine generische Online-Suche in das Thema einsteigen. Neben der mangelnden Bekanntheit hat sich gezeigt, dass der Aufwand für KMU hoch ist, sich zu orientieren. Es fehlt an bekannten Anlaufstellen, die einen strukturierten Überblick zu Erstinformationen und Angeboten schaffen und so den Zugang zum Marktangebot erleichtern. Weiter fehlen verbindliche Qualitätsmerkmale oder neutrale Beurteilungen der Angebote, an denen sich KMU orientieren könnten.

«Die Fülle an Angeboten ist gross, aber es ist schwer, das Passende zu finden.» (Stakeholder)

7 Entwicklung digitaler Angebote

Flexibilität digitaler Angebote attraktiv, Aufwand und Nutzen nicht in Relation – Sichtweise der KMU wird nicht widerspiegelt.

Die vorher genannten Nutzungshürden betreffen sowohl analoge als auch digitale Angebote. Letztere stehen vor zusätzlichen Herausforderungen. Nicht nur die Orientierung und die Suche sind aufwendig,

auch die Nutzung von digitalen Angeboten erfordert viel Eigeninitiative und Zeit. Entsprechend beurteilen KMU den zu erwartenden Nutzen in Relation zum Aufwand als beschränkt. Dabei wären digitale Unterstützungsangebote aus Sicht der KMU interessant, da sie räumlich und zeitlich flexibel genutzt werden können. Ausserdem würde KMU ein vielseitiges und kosteneffizientes Angebot ansprechen. Aufgrund der hohen Standardisierung der digitalen Angebote erscheinen diese häufig als zu generisch und nicht umsetzungsorientiert auf den Betrieb und seine spezifischen Herausforderungen abgestimmt. Fehlende persönliche Beratung und Bedenken bezüglich Datenschutz wecken weitere Zweifel. Diese beiden Themen sind jedoch aus Sicht der KMU besonders relevant, was mit der Wahrnehmung der psychischen Gesundheit (Problemorientierung, Privatsphäre) zu tun hat.

«Ich mag lieber den persönlichen Kontakt. Online ist es einfach nicht das Gleiche. Und vor allem kennt diese Person dann auch den Betrieb nicht und weiss nicht, wie wir arbeiten.» (KMU)

Wenn man die Begrifflichkeiten der Unterstützungslösungen mit dem Vokabular der befragten BGM-Verantwortlichen vergleicht, zeigt sich ein Widerspruch in der Wahrnehmung. Die verwendete Begriffswelt ist eher negativ, Stress und psychische Belastungen stehen im Vordergrund. In den KMU ist die BGM-Thematik jedoch positiver verankert. BGM-Verantwortliche, die zu Themen wie «Motivation der Mitarbeitenden» und «gutes Arbeitsklima» recherchieren, finden sich daher in den digitalen Angeboten nicht wieder.⁴

⁴ Die Identifizierung dieser Problemfelder basiert vor allem auf der Marktanalyse und der Sicht der Fachleute.

Digitale Angebote – Diese Erfolgsfaktoren sollten berücksichtigt werden.

Für die Gestaltung von digitalen Angeboten für KMU zur Unterstützung des BGM im Bereich Förderung der psychischen Gesundheit gibt es mehrere Erfolgsfaktoren, die berücksichtigt werden sollten. Digitale Angebote für KMU werden jedoch voraussichtlich nicht das gesamte BGM-Spektrum bei der Förderung der psychischen Gesundheit abdecken können.

Digitale Angebote – Wissensvermittlung und Identifikation von Handlungsfeldern haben am meisten Potenzial.

Auf Basis dieser Studie scheint der Einsatzbereich digitaler Angebote vor allem bei der Wissensvermittlung und bei der Identifikation von Handlungsfeldern für die Förderung der psychischen Gesundheit vielversprechend.

TABELLE 2

Erfolgsfaktoren digitaler Angebote

Benutzerfreundlichkeit	Einfache Bedienbarkeit und technologische Aktualität erleichtern den Zugang zu digitalen Tools und damit zum Thema BGM.
Persönliche Beratung	Im Minimum sollte ein digitales Angebot eine Möglichkeit zur Kontaktaufnahme mit einer beratenden Stelle anbieten.
Adaptierbarkeit	Kann über Filtermöglichkeiten die individuelle Situation des Betriebs wiedergegeben werden, stärkt dies das Vertrauen in die Praxisrelevanz des Angebots.
Niederschwelligkeit	Vorhandene Angebote sollten leicht zugänglich sein, zum Beispiel durch die Integration in eine Angebotsübersicht mit Qualitätssicherung.
Sprache	Die differenzierte Sicht der KMU auf Begriffe wie «BGM» oder «psychische Gesundheit» sollte in der Wortwahl berücksichtigt werden.

TABELLE 3

Möglichkeiten digitaler Angebote für verschiedene Prozessstufen

Prozessschritte	Angebote	Potenzial
Bewusstsein für BGM psychische Gesundheit	Unterlagen/Informationen, die unterstützen, das Bewusstsein für BGM im Unternehmen zu erhöhen	✗ Weniger geeignet, da hohe Eigenmotivation erforderlich. Direkter, persönlicher Kontakt (Seminare, Tagungen) könnte stärkerer Auslöser sein.
Relevanz von BGM psychische Gesundheit	Unterlagen/Informationen, die die Bedeutung von BGM verdeutlichen	✗ Bedingt geeignet, abhängig von Motivation. Aussagen von Fachpersonen oder vertrauenswürdigen Quellen können Glaubwürdigkeit erhöhen. ✓
Identifikation des eigenen Bedarfs	Angebote, die helfen, mögliche Handlungsfelder zu identifizieren	✓ Sehr gut geeignet. Selbstständige und automatische Auswertung vereinfacht Prozess. Interpretation kann durch persönliche Beratung ergänzt werden.
Wissensvermittlung	Angebote, die konkretes Wissen zu verschiedenen BGM-Themen vermitteln	✓ Sehr gut geeignet. Spielerisch und flexibel einsetzbar. Kann durch punktuelle persönliche Beratung ergänzt werden.
Erarbeitung Massnahmen	Angebote, um Massnahmen zu entwickeln, zu implementieren und zu evaluieren	✗ Bedingt geeignet. Eher für standardisierte Massnahmen. Bei spezifischen Massnahmen sind Fachwissen und Erfahrung (der Beratenden) wichtig. ✓

8 Zusammenfassung

Das Wesen der KMU erfassen und digitale Angebote weiterentwickeln.

BGM für die Förderung der psychischen Gesundheit ist in KMU ein sensibles Thema. Einerseits da die psychische Gesundheit eher als Privatsache der Mitarbeitenden verstanden wird. Andererseits da die aktuelle Begriffswelt des BGM nicht ins Selbstverständnis der Verantwortlichen passt. Sie sehen keinen Handlungsbedarf bei diesem scheinbar krankheitsbehafteten Thema und konzentrieren sich auf Einzelfälle sowie positiv bewertete Massnahmen, um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern. Wer diese Spirale durchbrechen will, sollte bei den BGM-Verantwortlichen zuerst das entsprechende Bewusstsein für die Relevanz von BGM zur Förderung der psychischen Gesundheit in KMU, die unternehmerische Verantwortung und den Mehrwert von

langfristigen und präventiven Veränderungen von Verhältnissen schaffen. Dies sind auch die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Vermarktung von digitalen Angeboten.

Die Beratung von KMU muss differenziert erfolgen.

Die Schweizer Wirtschaft besteht aus KMU: Betriebe mit weniger als 250 Mitarbeitenden machen gemäss Bundesamt für Statistik 99,7% der Unternehmenslandschaft aus. Geht es um Methoden der Unternehmensführung, werden sie aber gerne wie Grosskonzerne im Taschenformat behandelt. Die Praxis zeigt jedoch, dass sich Management- und Führungstools nicht einfach auf KMU übertragen lassen. Dies gilt auch für das BGM, wie die vorliegende Evaluation verdeutlicht. Daher empfiehlt es sich, sowohl bei der Beratung als auch bei der Entwicklung von digitalen Tools folgenden Handlungsfeldern Rechnung zu tragen:

TABELLE 4

Handlungsfelder in KMU

Ansatzpunkte

Sensibilisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Klassische Begriffswelt BGM überdenken • Tabuthemen über positive Werte (z. B. Wohlbefinden) thematisieren • Mittel- und langfristige Perspektive betonen • Praxisbeispiele einbinden • Digitale Produkte als leicht zugängliche Tools anbieten
Wesen KMU	<ul style="list-style-type: none"> • Mit Benchmarks die KMU einordnen • Bestehende Massnahmen positiv hervorheben • Branchenbedürfnisse berücksichtigen (Körper- vs. Wissensarbeit) • Kleine Schritte statt theoretische Gesamtkonzepte präferieren • Botschafter nutzen, die zu KMU-Strukturen passen
Digitale Tools	<ul style="list-style-type: none"> • Niederschweligen Einstieg gewährleisten (Sprache, einfache Nutzung) • Mit Modulen Entwicklungsgrad BGM im KMU abbilden • «Ready to use»-Lösungen für gängige Problemstellungen anbieten • Selbstständigkeit fördern mit Know-how-Aufbau • Persönliche Beratung gewährleisten