

HR- und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt 4.0 – Bedarfe und Umsetzungshindernisse in KMU: eine qualitative Interviewstudie.

Philipp LECHLEITER, Alexander PURBS, Karlheinz SONNTAG

*Psychologisches Institut, Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Heidelberg
Hauptstraße 47 - 51, 69117 Heidelberg*

Kurzfassung: Digitalisierung, Industrie 4.0 und demografischer Wandel sind die Megatrends, die Unternehmen vor große Herausforderungen stellen. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen vor der schwierigen Aufgabe, ihre Mitarbeiter nachhaltig zu qualifizieren und dauerhaft gesund zu erhalten. Die vorliegende qualitative Interviewstudie untersucht die spezifischen Bedarfe der KMU im Bereich des HR- und Gesundheitsmanagements, die durch den digitalen und demografischen Wandel erzeugt werden.

Schlüsselwörter: KMU, Digitalisierung, Industrie 4.0, demografischer Wandel, HR- und Gesundheitsmanagement

1. Hintergrund

Internet of things, Big Data, cyber-physische Systeme, Robotik, künstliche Intelligenz, Smart Factories und Cloud-Computing sind nur einige von vielen Schlagwörtern, die auf eine neue digitale Ära in der Arbeitswelt verweisen. Viele Großunternehmen haben diese Technologien bereits in Geschäftsmodelle und Arbeitsabläufe integriert (acatech 2016). Im Gegensatz dazu sind KMU häufig unsicher, inwiefern sie die digitale Transformation finanziell stemmen und technische Innovationen umsetzen können (Bitkom 2016). Offen ist darüber hinaus, welche Folgen der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) auf die Gesundheit der Mitarbeiter hat. Ohne Zweifel sind neue Präventionsstrategien in Reaktion auf den digitalen und demografischen Wandel dringend erforderlich. Die tiefgreifenden Veränderungen werfen die Frage auf, welche Bedarfe und Erfordernisse speziell für KMU charakteristisch sind und welche konkreten Maßnahmen als aufwandsökonomisch und realisierbar wahrgenommen werden?

2. Methodisches Vorgehen

2.1 Stichprobenbeschreibung

Um Antworten auf diese Frage zu finden, wurden im Rahmen einer qualitativen Interviewstudie 88 betriebliche Experten aus 62 KMU befragt. Die betrieblichen Experten setzten sich größtenteils aus Geschäftsführern (N = 22) und HR-Managern (N = 32) zusammen. Daneben wurden HR-Referenten (N = 18) sowie sonstige betriebliche Akteure (N = 16), wie z.B. Vertreter des mittleren Managements, Sicherheitsbeauftragte, Betriebsärzte und Meister befragt. 48 der befragten KMU-Experten

waren weiblichen Geschlechts. Mehrheitlich wiesen die Interviewpartner ein hohes Bildungsniveau auf. Das Durchschnittsalter der Befragten lag bei 45 Jahren.

Ein Großteil der befragten Unternehmen rekrutierte sich aus dem produzierenden Gewerbe. An der Studie nahmen ausschließlich KMU aus dem deutschen Bundesgebiet teil, verstanden als Unternehmen, die bis zu 499 Mitarbeiter beschäftigen (Günterberg, 2012). Die durchschnittliche Unternehmensgröße der befragten KMU lag bei 193 Mitarbeitern.

2.2 Material und Durchführung

Die Experteninterviews wurden mithilfe eines teilstrukturierten Leitfadens geführt und orientierten sich am Konzept des „problemzentrierten Interviews“ (Witzel & Reiter, 2012). Auf der Grundlage des teilstrukturierten Fragebogens wurde ein Kodierleitfaden entwickelt, der im Zuge der Auswertung laufend durch „offene Codes“ sowie stärker abstrahierende „axiale Codes“ (Strauss & Corbin, 1996) komplettiert wurde. Die Interviews wurden ohne Ausnahme persönlich vor Ort in den KMU durchgeführt und dauerten durchschnittlich 64 Minuten. Die Auswertung baut auf den gängigen, inhaltsanalytischen Verfahren auf (Kuckartz, 2014; Mayring, 2015).

3. Ergebnisse

3.1 Bedarfe im Bereich HR-Management

Im Kontext des HR-Managements wurde ersichtlich, dass den KMU-Vertretern ganzheitliche Konzepte der flexiblen Arbeitsgestaltung fehlen. Die befragten KMU sind oft unsicher, wie sie mit der ständigen Erreichbarkeit oder der Anwendung flexibler Arbeitsformen und Arbeitszeitregelungen im eigenen Unternehmen umgehen sollen. Des Weiteren wird eine fundierte, auf die Herausforderungen der Digitalisierung abgestimmte Qualifizierung als dringliches Erfordernis identifiziert. Daran anknüpfend stellen viele KMU-Vertreter jedoch fest, dass die Belegschaft oft kein Interesse an Qualifizierungsmaßnahmen erkennen lässt. Primär im gewerblichen Bereich lehnen die Mitarbeiter notwendige Schulungsmaßnahmen nicht selten kategorisch ab. Vor dem Hintergrund des großen Qualifizierungsbedarfs, der mit der Digitalisierung einhergeht, könnte die Abwehrhaltung gegenüber Schulungsmaßnahmen ein gewaltiges Innovationshemmnis darstellen.

Dazu führen die KMU häufig an, dass sie Schwierigkeiten haben, geeignete Fachkräfte zu gewinnen und diese langfristig an das Unternehmen zu binden. Viele hochqualifizierte Bewerber wählen eher ein Großunternehmen, da diese in der Regel attraktivere Arbeitsbedingungen und Gehaltsstrukturen anbieten können. Eigenes Personal, das kostenintensiv fortgebildet wurde, zu halten, stellt eine weitere Problematik dar.

Darüber hinaus beklagen einige KMU-Experten, dass sie keine Konzepte haben, das Erfahrungs- und Fachwissen der älteren Mitarbeiter zu transferieren bzw. im Betrieb zu halten. Weitere Bedarfe im HR-Management sind in Abbildung 1 dargestellt.

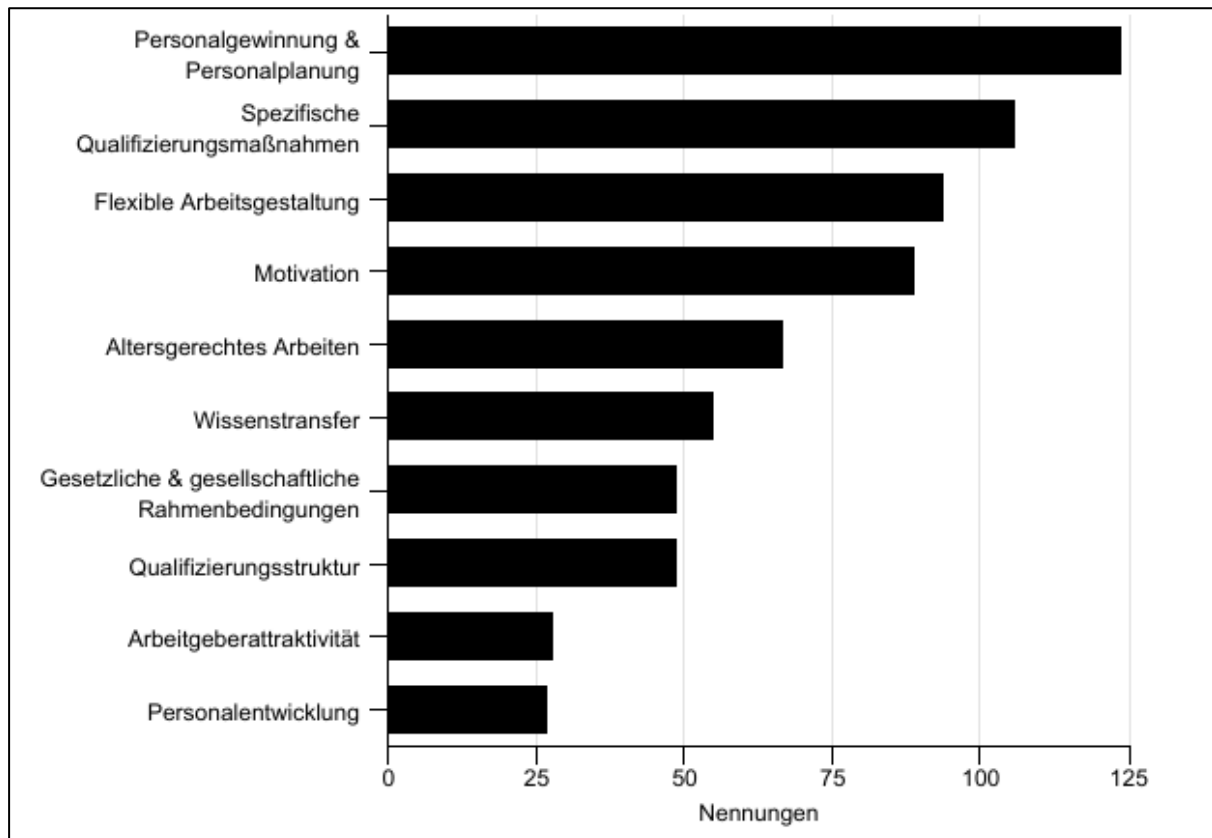


Abbildung 1: Bedarfe "HR-Management" (Mehrfachnennungen möglich)

3.2 Bedarfe im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Blickt man auf die Bedarfe im Bereich des BGM wird erkennbar, dass die befragten KMU erhebliches Verbesserungspotential hinsichtlich einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung und -organisation sehen. In erster Linie betrachten die KMU die steigende Informationsflut, den wachsenden Termindruck sowie die von den Kunden erwünschte ständige Erreichbarkeit als großes Gesundheitsrisiko. Ebenfalls häufig wurde eine fehlende, altersgerechte Arbeitsgestaltung als dringlicher Bedarf genannt.

Überraschend war, dass ein Großteil der KMU schon ein vielfältiges Angebot der betrieblichen Gesundheitsförderung vorweisen konnte. Offensichtlich wird das Thema Gesundheit von den KMU als wichtiges, strategisches Thema wahrgenommen. Allerdings schaffen es die wenigsten, die einzelnen Maßnahmen zu bündeln, in ein stimmiges Konzept umzuwandeln und somit in die Unternehmenskultur zu integrieren. In diesem Kontext wünschen sich viele KMU einfach verständliche, praxisnahe Leitfäden, mit denen sie die strategische Verankerung des BGM vorantreiben und realisieren können. Zudem führen mehr als die Hälfte der befragten KMU keine gesetzlich verpflichtende Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durch, was einen zusätzlichen Bedarf in den Betrieben offenbart.

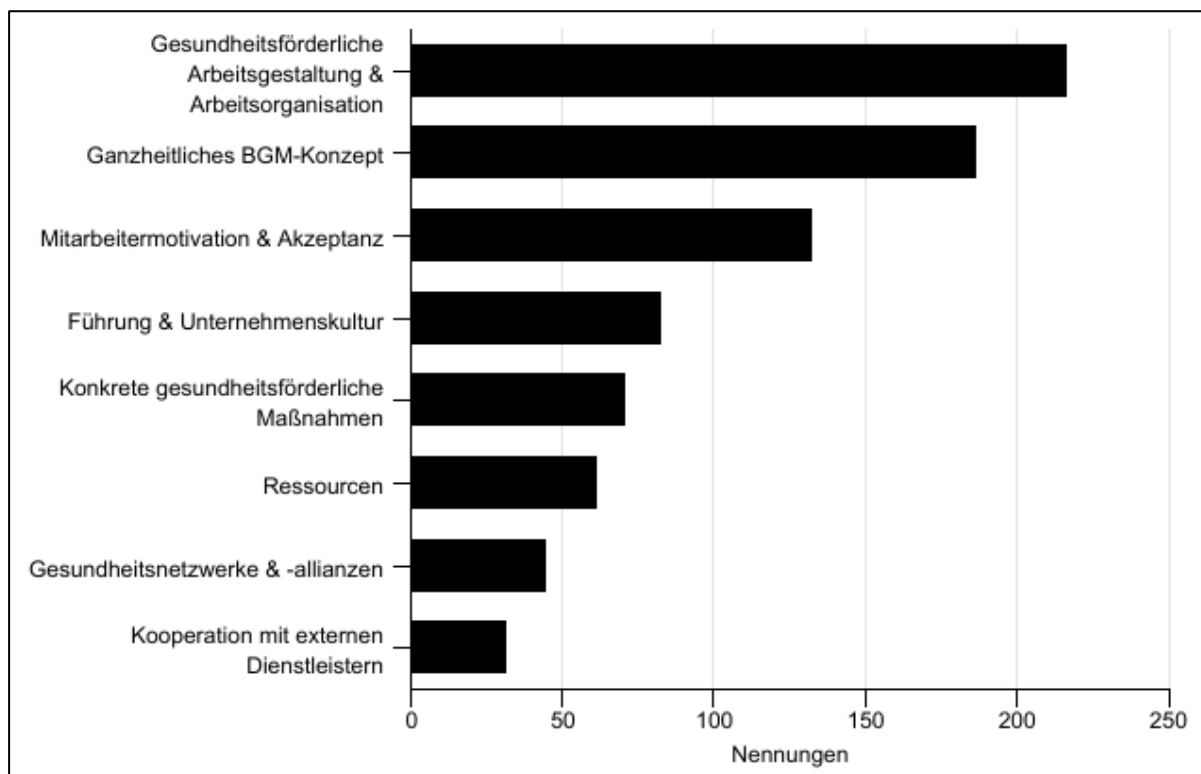


Abbildung 2: Bedarfe "Betriebliches Gesundheitsmanagement" (Mehrfachnennungen möglich)

4. Diskussion

Die qualitative Interviewstudie hat gezeigt, dass die Liste der Bedarfe und Erfordernisse des HR- und Gesundheitsmanagements in KMU lang ist. Die Einführung digitaler Technologien, neue Qualifizierungsanforderungen, die Gesunderhaltung der Belegschaft sowie der demografische Wandel stellen KMU vor vielfältige Herausforderungen – dies haben die Ergebnisse unmissverständlich deutlich gemacht.

Das qualitative Forschungsdesign führt die Einschränkung mit sich, dass anhand der Experteninterviews keine repräsentativen Ergebnisse ermittelt und keine allgemeingültigen Aussagen getroffen werden können. Deshalb gilt es nun im nächsten Schritt, die von den KMU-Experten geäußerten Bedarfe zu spezifizieren und in einer quantitativen Studie zu validieren. Die Ergebnisse der Experteninterviews bilden demnach die Grundlage für eine standardisierte Online-Befragung. Im Zuge der Online-Studie sollen 500 Geschäftsführer und HR-Manager hinsichtlich gesundheits- und ressourcenerhaltender Maßnahmen für ein organisationsspezifisches präventives Gesundheitsmanagement befragt werden.

Anhand der gesammelten Ergebnisse dieses Mixed-Method-Designs werden Bedarfsdimensionen bestimmt. Auf diese Weise lassen sich passgenaue, branchen- und größenspezifische sowie auf die Bedürfnisse der KMU zugeschnittene Lösungsansätze für ein modernes HR- und Gesundheitsmanagement ermitteln. Die identifizierten Instrumente und Maßnahmen werden in der im Laufe des Jahres 2018 entstehenden MEGa-Toolbox „Gesunde Arbeit 4.0“ angeboten.

5. Literatur

- acatech, Deutsche Akademie der Technikwissenschaften (2016) Kompetenzentwicklungsstudie Industrie 4.0 – Erste Ergebnisse und Schlussfolgerungen, München: acatech.
- Bitkom, Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (2016) Eine Untersuchung zum Stand der Digitalisierung in deutschen Unternehmen. Berlin: Bitkom Research GmbH.
- Günterberg B (2012) Unternehmensgrößenstatistik: Unternehmen, Umsatz und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2004 bis 2009 in Deutschland, Ergebnisse des Unternehmensregisters. Daten und Fakten Nr. 2. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg).
- Kuckartz U (2014) Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Mayring P (2015) Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken (12). Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Strauss A, Corbin J (1996) Grounded Theory – Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz.
- Witzel A., Reiter H (2012) The Problem-centered Interview. London: Sage.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(F)T
Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung

64. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FOM Hochschule für
Oekonomie & Management gGmbH

21. – 23. Februar 2018

GfA Press

Bericht zum 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 21. – 23. Februar 2018

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2018

ISBN 978-3-936804-24-9

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

USB-Print:

Prof. Dr. Thomas Heupel, FOM Prorektor Forschung, thomas.heupel@fom.de

Screen design und Umsetzung

© 2018 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de