

Gesundheitsförderung in Start-ups

Welche personellen und finanziellen Investitionen werden für die Gesundheitsförderung eingesetzt?

Bachelor of Science in Angewandter Psychologie
Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie
Bachelorarbeit – Juni 2022

Autorin:
Danijela Stanic, danijela.stanic@students.fhnw.ch
Hochschule für Angewandte Psychologie, Fachhochschule Nordwestschweiz

Begleitdozent:
Prof. Dr. Andreas Krause
Hochschule für Angewandte Psychologie, Fachhochschule Nordwestschweiz

Praxispartnerin:
Gesundheitsförderung Schweiz

Ansprechperson:
Regina Jensen, Projektleiterin Wirkungsmanagement

Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit werden vier Fragestellungen fokussiert, mit denen beantwortet werden soll, auf welchem Wege personelle und finanzielle Investitionen in die Gesundheitsförderung von Start-ups einfließen. Die Datenerhebung wurde beruhend auf den Praktiken in sieben Betrieben durchgeführt und umfasst einen quantitativen Teil mit Kurzfragebogen sowie einen qualitativen Teil mit Expert*inneninterviews. Der Kurzfragebogen diente als Grundlage für die Interviews. Dabei wurden konkrete Massnahmen, die Entwicklung im Bereich Gesundheitsförderung und die finanziellen und personellen Ressourcen erfragt. Die Ergebnisse weisen in die Richtung, dass diejenigen Start-ups mit einer steigenden Anzahl an Mitarbeitenden vermehrt Themen im Bereich Gesundheitsförderung umsetzten, und auch die finanziellen Mittel steigen. Sie zeigen auch, dass gesundheitsförderliche Massnahmen ohne explizit bereitgestellte personelle und finanzielle Ressourcen möglich sind.

Keywords: Arbeit und Gesundheit, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Gesundheit, Gesundheitsförderung, Start-ups

Anzahl Zeichen Abstract: 961 (inkl. Leerzeichen)

Anzahl Zeichen im Bericht: 124 504 (inkl. Leerzeichen)

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	2
1 Einleitung.....	5
1.1 Praxispartnerin und Ausgangslage	6
1.2 Zielsetzung und Fragestellungen.....	7
1.3 Abgrenzung	8
1.4 Aufbau der Arbeit.....	8
2 Theoretischer und empirischer Hintergrund.....	10
2.1 Begriffsdefinition	10
2.1.1 Gesundheitsförderung.....	10
2.1.2 Betriebliche Gesundheitsförderung und Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	11
2.1.3 Start-ups.....	12
2.2 Arbeit und Gesundheit.....	13
2.2.1 Salutogenese – Wie entsteht Gesundheit?	13
2.2.2 Auswirkungen der Arbeit auf die Gesundheit	15
2.2.3 Aspekte in Bezug auf gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit.....	16
2.3 BGM in Start-ups und anderen Betrieben – Wo liegt der Unterschied?	18
2.4 Verbreitung von BGM in Schweizer Betrieben	20
3 Methodisches Vorgehen.....	22
3.1 Literaturrecherche – Verbreitung BGM in Start-ups.....	22
3.2 Quantitative und qualitative Datenerhebung und -auswertung	23
3.2.1 Sampling.....	23
3.2.2 Quantitative Datenerhebung und -auswertung: Kurzfragebogen	24
3.2.3 Qualitative Datenerhebung und -auswertung: Expert*inneninterviews	28
3.3 Pretest	33

4	Ergebnisse.....	35
4.1	Kurzfragebogen	35
4.1.1	Zusammenfassung Aussagen zu BGM-Massnahmen	35
4.1.2	Zusammenfassung Aussagen zu Analyse- und Steuerungsmethoden.....	38
4.2	Expert*inneninterviews	39
4.2.1	Massnahmen	39
4.2.2	Analyse- und Steuerungsmethoden	45
4.2.3	Finanzielle und personelle Ressourcen.....	46
4.2.4	Informationen zu den Fachbegriffen	47
4.3	Fallstudien	49
5	Diskussion	53
5.1	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse.....	53
5.2	Beantwortung der Fragestellungen.....	57
5.2.1	Fachbegriffe BGM-Monitoring-Erhebung	57
5.2.2	Umsetzung Massnahmen und Analyse- und Steuerungsmethoden	59
5.2.3	Personelle und finanzielle Ressourcen	64
5.2.4	Entwicklung Gesundheitsförderung	66
5.3	Theoretische Implikationen.....	67
5.4	Praktische Implikationen	68
5.5	Ausblick.....	68
5.6	Reflexion	68
6	Literaturverzeichnis	71
7	Tabellenverzeichnis.....	75
8	Abbildungsverzeichnis.....	76

1 Einleitung

Welche Rolle spielt die Gesundheit in unserem Arbeitsalltag? Die voraussichtliche Lebensarbeitszeit in der Schweiz liegt im Jahr 2020 im Durchschnitt bei 42.5 Jahren (Statista GmbH, 2021). Wenn davon ausgegangen wird, dass Menschen ab dem 15 Lebensjahr erwerbstätig sind, ist das etwas weniger als die Hälfte des Lebens. Damit will die Autorin dieser Arbeit darauf hinweisen, wie wichtig es ist, dass Menschen während all dieser Jahre auf ihre Gesundheit achten. Die Gesundheit beginnt dabei nicht nach Feierabend, sondern soll – wie die Arbeit – ein Teil des Lebens sein (Kraus-Wildegger, 2019).

Laut der *BGM-Monitoring-Erhebung 2020* (BGM-ME) werden in Betrieben im Durchschnitt 60 Stellenprozent für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) eingesetzt (Füllemann et al., 2021). Was sagt diese Zahl aus? Welche Massnahmen sind darin enthalten? Wie sieht es mit personellen und finanziellen Ressourcen aus? Es scheint hinsichtlich der bislang quantitativen Erhebungen zu BGM schwierig einzuschätzen, was die genauen Investitionen sind. Genauer, welche Aktivitäten hinter diesen Stellenprozent sind. Diesem Anliegen widmet sich unter der Leitung von Prof. Dr. Andreas Krause eine Forschungsgruppe des Instituts Mensch in komplexen Systemen der *Hochschule für Angewandte Psychologie Fachhochschule Nordwestschweiz* (APS FHNW) mit dem Forschungsprojekt zum Thema *BGM-Investitionen: personelle und finanzielle Ressourcen für BGM in Schweizer Betrieben*. Die vorliegende Arbeit ist eine Ergänzung zu den Fallstudien in Klein- und Mittelunternehmen (KMU), in welcher die Autorin eine Zielgruppe fokussiert, die in bisherigen Erhebungen noch nicht miteinbezogen wurde. Das sind Betriebe, die weniger als 50 Mitarbeitende beschäftigen. Genauer werden *Start-ups* in der vorliegenden Arbeit als Zielgruppe gewählt.

Um zu verstehen, wie die Gesundheit den Arbeitsalltag beeinflusst und wie Arbeit und Gesundheit zusammenspielen, werden verschiedene theoretische und empirische Hintergründe genauer betrachtet. Dazu gehören die Entstehung der Gesundheit, Auswirkungen der Arbeit auf die Gesundheit sowie die Prävention und Gesundheitsförderung im Arbeitsalltag. Zusätzlich wird betrachtet, wie sich Start-ups in ihrer Grösse und der Anzahl Mitarbeitende unterscheiden und was dies in Bezug auf BGM ausmacht. Genauer, wo der Unterschied zwischen Start-ups und anderen grösseren Betrieben liegt. Es soll erläutert werden, wieso BGM wichtig ist und welchen Einfluss es auf den Betriebserfolg nimmt.

In den folgenden Abschnitten 1.1 bis 1.4 werden die Praxispartnerin, Ausgangslage und Zielsetzung der vorliegenden Arbeit erläutert. Weiter werden die vier Fragestellungen formuliert, eine Abgrenzung vorgenommen und der Aufbau der Arbeit vorgestellt.

1.1 Praxispartnerin und Ausgangslage

Die vorliegende Arbeit wird in Zusammenarbeit mit *Gesundheitsförderung Schweiz* (GFCH) als Praxispartnerin durchgeführt. GFCH ist eine in der gesamten Schweiz tätige privatrechtliche Stiftung. Sie wird von Kantonen und Versicherung getragen. Das Ziel von GFCH ist eine gesündere Schweiz, welches mit Massnahmen zur Förderung der Gesundheit und Prävention von Krankheiten verfolgt wird. Diese Massnahmen werden in einer Vielzahl von Programmen und Projekten initiiert. Dabei geht es immer um die Gesundheit von Menschen. Angefangen bei Kindern und Jugendlichen über Menschen im erwerbstätigen Alter bis zu älteren Personen (Gesundheitsförderung Schweiz, 2022).

Die Bachelorarbeit ist wie in Kapitel 1 erwähnt Teil eines aktuell laufenden Forschungsprojektes zum Thema BGM-Investitionen der APS FHNW.

1.2 Zielsetzung und Fragestellungen

Das übergreifende Thema der vorliegenden Arbeit ist die Gesundheitsförderung in Start-ups und wird in vier Fragestellungen genauer betrachtet. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, diverse Aspekte zum Thema Gesundheitsförderung in Start-ups zu untersuchen. Dabei soll für GFCH klarer werden, wie BGM in Start-ups umgesetzt wird und welche Themen in den Bereich Gesundheitsförderung eingeordnet werden. In diesem Zusammenhang werden Fachbegriffe, Massnahmen sowie Analyse- und Steuerungsmethoden (M&ASM), finanzielle und personelle Ressourcen und die Entwicklung der Gesundheitsförderung in den Start-ups mit folgenden Fragestellungen betrachtet:

Die **erste Fragestellung** beschäftigt sich zunächst mit den Begriffen aus dem Originalfragebogen (Original-FB) der BGM-ME. Sie lautet: **Wie werden die Fachbegriffe aus dem Fragebogen BGM-Monitoring-Erhebung 2020 verstanden?** Diese Fragestellung soll Orientierung geben, wie die Fachbegriffe von Start-ups verstanden werden. Das heisst, es soll beobachtet werden, welche Aktivitäten die Interviewpartner*innen (IP) bei den einzelnen M&ASM erwähnen und ob diese den Beispielen aus dem Original-FB entsprechen. So kann abgeleitet werden, welche Themen zu den Fachbegriffen zugeordnet werden, ohne dass direkt in den Start-ups nachgefragt wird.

In der **zweiten Fragestellung** wird analysiert, welche M&ASM in Start-ups aktuell durchgeführt werden. Das heisst, es soll einerseits untersucht werden, welche M&ASM in den Start-ups ein Thema sind und andererseits mit einem tieferen Blick betrachtet werden, welche Aktivitäten hinter diesen M&ASM stecken. Die Fragestellung lautet: **Welche Massnahmen sowie Analyse- und Steuerungsmethoden im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement werden in Hinblick auf die Gesundheit der Mitarbeitenden umgesetzt?**

Die **dritte Fragestellung** bezieht eine weitere Seite der M&ASM ein und möchte herausfinden, wie die personellen und finanziellen Ressourcen ausfallen. Die Fragestellung lautet: **Welche finanziellen und personellen Ressourcen werden für die Massnahmen sowie Analyse- und Steuerungsmethoden im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement investiert?**

In der **vierten** und letzten **Fragestellung** wird betrachtet, wie sich Themen rund um die Gesundheitsförderung in den Start-ups entwickelt haben und lautet: **Wie hat sich die Gesundheitsförderung seit der Gründung des Start-ups bis heute entwickelt?** Mithilfe dieser Fragestellung soll unter anderem herausgefunden werden, ob mit dem Wachstum der Start-ups mehr personelle und finanzielle Ressourcen in die Gesundheitsförderung investiert werden.

Da es sich um eine Fallstudie mit explorativem Charakter handelt, wird auf das Formulieren von konkreten Hypothesen verzichtet.

1.3 Abgrenzung

Die vorliegende Arbeit fokussiert auf Start-ups, die unter 50 Mitarbeitende beschäftigen und grenzt sich dadurch von den KMU aus dem Forschungsprojekt der APS FHNW ab. Sie versucht Start-ups und ihre Tätigkeiten im Bereich Gesundheit und Gesundheitsförderung kennenzulernen und zu verstehen. Die Arbeit hat nicht den Anspruch, Ergebnisse für die Gesamtpopulation der Zielgruppe darzulegen. Es handelt sich daher nicht um eine repräsentative Fallstudie, diese könnte eine Tendenz für BGM in Schweizer Start-ups aufzeigen.

1.4 Aufbau der Arbeit

Um die Zielsetzung dieser Arbeit zu erreichen, folgen in Kapitel 2 die Begriffsdefinition sowie die theoretische und empirische Verknüpfung zu relevanten Themen und Modellen.

Das Kapitel 3 beschreibt das methodische Vorgehen von der Wahl der Methoden bis zur Auswertung der Daten. Die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Datenerhebung werden im Kapitel 4 beschrieben und in Kapitel 5 diskutiert. In diesem letzten Kapitel werden die Fragestellungen beantwortet und theoretische sowie praktische Implikationen erörtert. Weiter wird ein Ausblick auf potenzielle weitere Forschungsthemen gewährt und die vorliegende Arbeit rückblickend in einer Reflexion zusammengefasst.

2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

In den Abschnitten 2.1 bis 2.4 werden zuerst für die vorliegende Arbeit wichtige Begriffe definiert. Weiter werden theoretische Hintergründe und empirische Forschungsergebnisse zu den Themen Arbeit und Gesundheit, Gesundheitsförderung, Start-ups und ihr Unterschied gegenüber anderen Betrieben sowie zur Verbreitung von BGM festgehalten.

2.1 Begriffsdefinition

In den Abschnitten 2.1.1 bis 2.1.3 werden die Begriffe Gesundheitsförderung, Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) und BGM sowie Start-ups definiert.

2.1.1 Gesundheitsförderung

Im Jahr 1986 wurde die Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung an der ersten internationalen Konferenz der Weltgesundheitsorganisation (WHO) zur Gesundheitsförderung verabschiedet. Der damit einhergehende Aufruf war bis zum Jahr 2000 das Ziel, *Gesundheit für alle* durch aktives Handeln zu erreichen (WHO, 1986). Die vollständige Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung ist unter Anhang A ersichtlich.

Die Gesundheitsförderung fokussiert sich auf die Schaffung von gesundheitsförderlichen Lebensbedingungen und Ressourcen. Das Ziel der Gesundheitsförderung ist, die sozialen und individuellen Lebensbedingungen von Menschen so zu gestalten, dass sie über möglichst viele interne und externe Ressourcen für eine gesunde Lebensgestaltung verfügen. Internale, subjektive Ressourcen sind im Individuum verankert und externale, objektive liegen ausserhalb des Individuums (Faller, 2017).

Ein wichtiger Aspekt der Gesundheitsförderung ist der Setting-Ansatz. Das Setting bezeichnet einen Sozialzusammenhang, in welchem sich Menschen in ihrem Alltag aufhalten und welcher einen Einfluss auf ihre Gesundheit hat.

Dieser Zusammenhang wird als relativ dauerhaft beschrieben und ist den betroffenen Personen subjektiv oft unbewusst. In vorliegender Arbeit wird das Setting mit den Merkmalen der formalen Organisation, das ist der Betrieb und die gleiche Lebenslage, das sind Arbeitnehmende, die im selben Betrieb beschäftigt sind, definiert (Kuhn, 2017).

2.1.2 Betriebliche Gesundheitsförderung und Betriebliches Gesundheitsmanagement

In vorliegender Arbeit wird der Begriff Gesundheitsförderung den Begriffen BGF und BGM vorgezogen. Dies aufgrund der Annahme der Autorin, dass BGM als Fachbegriff für die Zielgruppe Start-ups eher schwieriger zu verstehen ist.

In der **BGF** geht es um Konzepte und Massnahmen, die auf psychosozialer, technischer und organisationaler Ebene die Gestaltung der Arbeit partizipativ abzielen (Faller, 2017). Das heisst, dass die Gestaltung der Arbeit gesundheitsförderlich sein soll. Dabei steht die individuelle Gesundheit der Mitarbeitenden im Vordergrund. Solche Massnahmen können z. B. im Bereich der gesunden Ernährung, Bewegung oder weitere Massnahmen, die nicht direkt mit der Tätigkeit der Mitarbeitenden an sich verbunden sind, sein (Faller, 2017).

Wird das **BGM** betrachtet, steht auch hier die gesundheitsfördernde Arbeit im Fokus (Pfannstiel & Mehlich, 2016). Wie es der Begriff *Management* im Fachbegriff BGM bereits andeutet, geht es aber um die systemische Entwicklung von Prozessen, Strukturen, Rahmenbedingungen in einem Betrieb. Das Ziel ist es, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu etablieren. Diese sollen die Erhaltung wie auch die Förderung der Gesundheit der Mitarbeitenden steuern (Neuner, 2019).

In vorliegender Arbeit wird der Begriff Gesundheitsförderung zusammenfassend für jegliche Massnahmen und Tätigkeiten, die zu einer Förderung der Gesundheit der Mitarbeitenden beitragen, verwendet.

2.1.3 Start-ups

Im Wirtschaftslexikon Gabler (2018) werden Start-ups wie folgt definiert:

«junge, noch nicht etablierte Unternehmen, die zur Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee ... mit geringem Startkapital gegründet werden ...» (Wirtschaftslexikon Gabler, 2018)

Der Begriff *Start-up* stammt aus der englischen Sprache und wird aus *to start up* abgeleitet, was in der deutschen Sprache *gründen* bedeutet. Dabei handelt es sich um einen kürzlich gegründeten Betrieb, der sich in der ersten Phase seines Lebenszyklus befindet (Wirtschaftslexikon Gabler, 2018). Das bedeutet, der Betrieb befindet sich in der Teilphase der Einführung oder auch Markteinführung genannt. Start-ups haben neben einer innovativen Geschäftsidee, häufig basierend auf einem wissenschafts- und technologiebasierten Ansatz, auch ambitionierte Wachstumspläne (KMU-Portal des SECO, 2020). Zusammenfassend können Start-ups anhand von drei aussagekräftigen Eigenschaften charakterisiert werden. Diese sind **Alter**, **Innovation** und **Wachstum**. In der Regel sind sie jünger als zehn Jahre, verfolgen eine innovative Geschäftsidee und streben einen signifikanten Wachstum in Bezug auf Mitarbeitende wie auch Umsatz an (Haag, 2021). Laut einem Bericht in der Fachzeitschrift *KMU Today* waren Mikrounternehmen, Unternehmen mit bis zu neun Mitarbeitenden, in der Schweiz im Jahr 2019 mit 73 % die dominantesten KMU (KMU Today, 2020).

In vorliegender Arbeit wird der Begriff Start-up für alle teilgenommenen Betriebe verwendet. Hier gilt zu vermerken, dass ein Betrieb nicht als Start-up teilgenommen hat, dies aber nicht differenziert wird. Weitere Ausführungen zum Sampling folgen in Abschnitt 3.2.1.

2.2 Arbeit und Gesundheit

In den folgenden Abschnitten 2.2.1 bis 2.2.3 werden die Entstehung der Gesundheit, Auswirkungen der Arbeit auf die Gesundheit sowie verschiedene Aspekte in Bezug auf gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung genauer erläutert.

2.2.1 Salutogenese – Wie entsteht Gesundheit?

Mit dem Begriff *Salutogenese* wird der Fokus auf die **Ursachen von Gesundheit** gelegt (Lindström & Eriksson, 2019). Salutogenese wird als Wissenschaft von Bedingungen beschrieben, die Gesundheit ermöglichen, aufrechterhalten und wiederherstellen (Lindström & Eriksson, 2019). Für die vorliegende Arbeit ist der Begriff insofern wichtig, da ein allgemeines Verständnis vermittelt werden soll, wie Gesundheit entsteht.

Es ist mehr als 30 Jahre her, als Aaron Antonovsky mit der Frage *Wie entsteht Gesundheit?* die Geschichte der Gesundheitsforschung in eine neue Richtung drehte und nach dem Ursprung der Gesundheit fragte. In seiner Studie in Israel untersuchte er Auswirkungen der Menopause auf Frauen, die überdurchschnittlichem Stress ausgesetzt waren, wie z. B. dem Holocaust (Lindström & Eriksson, 2019). Die meisten der Frauen zeigten im Vergleich mit der Kontrollgruppe stärkere Symptome in der Menopause und waren viel stärker von Stress betroffen. Es faszinierte ihn, dass es eine kleine Gruppe von Frauen gab, die trotz schlechten Erfahrungen das Leben wie die durchschnittliche Kontrollgruppe bewältigten.

In diesem neuen theoretischen Rahmen für Gesundheit, der Salutogenese, entwickelte Antonovsky das **Konzept des Kohärenzsinn**s, auch *Sense of Coherence* (SOC) genannt (Lindström & Eriksson, 2019). Menschen mit einem starken Kohärenzsinn haben das Vertrauen und die Fähigkeit, ihre eigenen Ressourcen sowie auch Ressourcen aus ihrer unmittelbaren Umgebung zu entdecken und zu nutzen (Lindström & Eriksson, 2019).

In Abbildung 1 wird der Kohärenzsinn als multidimensionales Konstrukt abgebildet. Darin wird die SOC-Skala mit einem allgemeinen Faktor, dem Kohärenzsinn, und den drei Dimensionen *Verstehbarkeit*, *Handhabbarkeit* und *Sinnhaftigkeit* dargestellt (Lindström & Eriksson, 2019). Unter **Verstehbarkeit** ist gemeint, dass Ereignisse im Leben strukturiert sind. In Bezug auf die Arbeitsumgebung bedeutet dies z. B., dass Vorgänge im Betrieb strukturiert sind (Neuner, 2019). **Handhabbarkeit** bedeutet, dass sich Aufgaben bewältigen lassen und **Sinnhaftigkeit** meint, dass Aufgaben einen Sinn haben sollen. Zur Sinnhaftigkeit gehört nach Neuner (2019) auch, dass Motive und Betriebsziele allen Mitarbeitenden bekannt sind und sie sich damit identifizieren können. Die drei Dimensionen sind voneinander abhängig und wirken aufeinander, wie die Pfeile in Abbildung 1 symbolisieren.

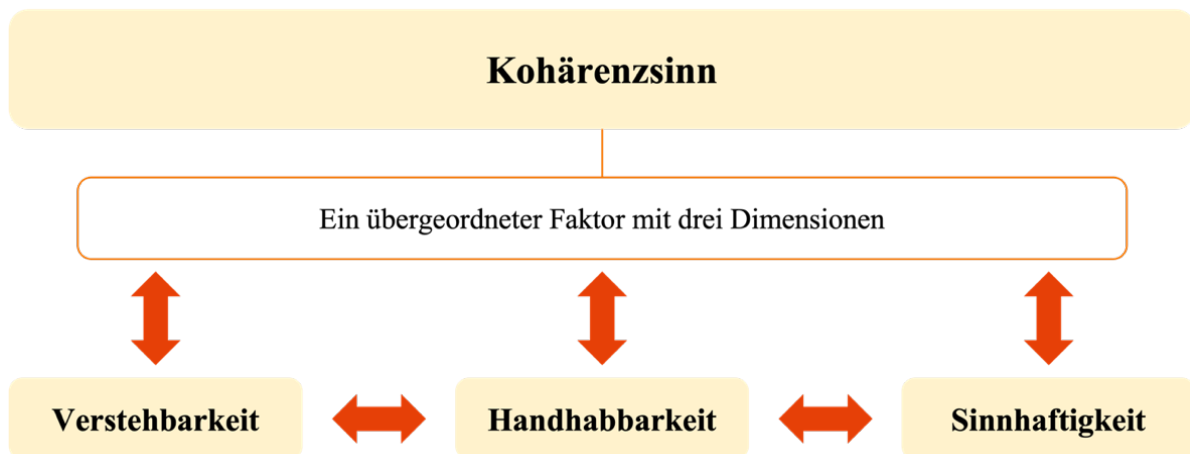


Abbildung 1. Kohärenzsinn als multidimensionales Konstrukt (eigene Darstellung in Anlehnung an Lindström & Eriksson, 2019)

In einem im Jahr 2021 veröffentlichten Bericht in der Fachzeitschrift *HR-Today*, in dem es um Fachkräftemangel und den Unterschied zwischen KMU und Start-ups geht, wird unter anderem die Sinnhaftigkeit erwähnt (Oostdam, 2021). Oostdam zeigt auf, was Start-ups anders machen und geht dabei unter anderem auf die **Identifikation im Betrieb** durch **transparente Kommunikation** und **Mitgestaltung** durch die Mitarbeitenden, die **Zusammenarbeit** im Team und den **Sinn** als Faktor, der neben Sicherheit, Status und Gehalt immer wichtiger wird (Oostdam, 2021).

2.2.2 Auswirkungen der Arbeit auf die Gesundheit

Um aufzuzeigen, wie sich die Arbeit auf die Gesundheit der Menschen auswirkt, wird das *Job-Demands-Resources-Modell* (JDR-Modell) von Bakker und Demerouti (2007) beigezogen. Das Modell wurde ursprünglich für die Forschung im Bereich Burnout entwickelt. In Abbildung 2 ist das JDR-Modell in Anlehnung an das Originalmodell von Bakker und Demerouti (2007) dargestellt. Die Begriffe wurden von der Autorin der vorliegenden Arbeit aus der englischen in die deutsche Sprache übersetzt.

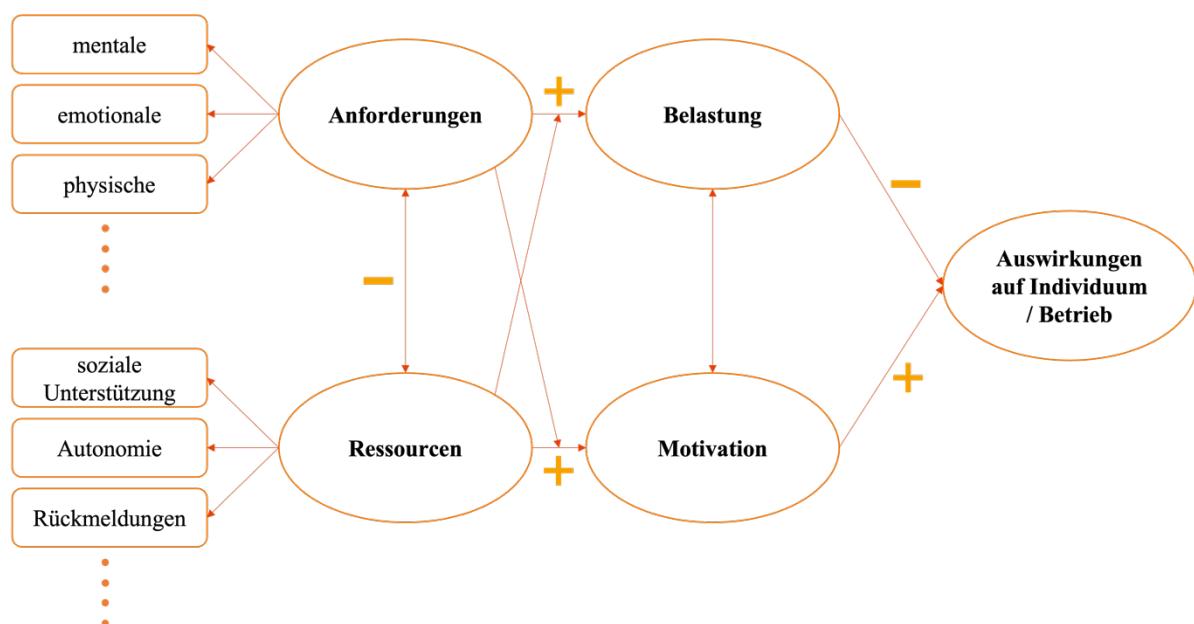


Abbildung 2. Job-Demands-Resources-Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Bakker & Demerouti, 2007)

Mit dem JDR-Modell (Bakker & Demerouti, 2007) werden positive sowie negative Indikatoren, welche im Arbeitskontext vorkommen, erklärt. Diese werden in *Anforderungen* und *Ressourcen* eingeteilt. Die **Anforderungen** werden unterteilt in *mentale*, *emotionale* und *physische Anforderungen*. Wenn die Anforderungen überhandnehmen, entstehen für das Individuum oder den Betrieb negative Folgen. Das bedeutet, die erhöhten Anforderungen führen zu Belastungen wie z. B. Erschöpfung von Mitarbeitenden. Zu den **Ressourcen** gehören die *soziale Unterstützung*, *Autonomie* und *Rückmeldung*.

Über den motivationalen Prozess können die Ressourcen zu einem erhöhten Engagement und besserer Leistung bei der Arbeit führen. Anforderungen und Ressourcen interagieren im JDR-Modell (Bakker & Demerouti, 2007) zusätzlich mit dem Effekt, dass vorhandene Ressourcen negative Wirkungen von Anforderungen schwächen können.

Unterschiedliche Studien über das JDR-Modell zeigen, dass Mitarbeitende ihre besten Leistungen geben können, wenn die Arbeitsumgebung herausfordernd und ressourcenorientiert ist (Demerouti & Nachreiner, 2019). Das bedeutet, dass Betriebe den Mitarbeitenden so viele Ressourcen wie möglich zur Verfügung stellen sollten.

2.2.3 Aspekte in Bezug auf gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit

Im Bereich der **Prävention** kann zwischen *personenbezogenen Interventionen*, die verhaltensorientiert sind, und *bedingungsbezogenen Interventionen*, die verhältnisorientiert sind, differenziert werden (Ulich & Wülser, 2018). **Personenbezogene Interventionen** beziehen sich dabei auf das Individuum. Sie setzen an Verhaltensweisen, Kompetenzen oder Fähigkeiten einer Person an, sind eher kurz- bis mittelfristig effektiv und der wirtschaftliche Effekt ist die Minimierung krankheitsbedingter Absenzen. (Ulich & Wülser, 2018). Dazu gehören z. B. gesunde Ernährung, Bewegung oder Stressmanagement einer einzelnen Person. Bei den **bedingungsbezogenen Interventionen** werden die Arbeit oder Rahmenbedingungen direkt angegangen, wie z. B. die Arbeitsgestaltung, Ergonomie, Führungsthemen oder Steuerungselemente in einem Betrieb. Die Effekte überdauern mittel- bis langfristig und die wirtschaftlichen Effekte sind neben der Minimierung von Fehlzeiten unter anderem Qualitäts- und Produktivitätssteigerung und Innovationsfähigkeit (Ulich & Wülser, 2018). Dabei ist wichtig zu beachten, dass Massnahmen in Bezug auf die Verhaltensprävention nur möglich sind, wenn die Verhältnisprävention gut umgesetzt wird (Ulich & Wülser, 2018).

Bereits in der *Luxemburger Deklaration zur Gesundheitsförderung in der Europäischen Union* aus dem Jahr 1997 sind in den *BGF-Leitlinien* Interventionen der Verhaltens- und Verhältnisprävention miteinbezogen (Ulich & Wülser, 2018). Diese sind *Partizipation*, *Integration*, *Projektmanagement* sowie *Ganzheitlichkeit* miteinbezogen. **Partizipation** meint, dass alle Mitarbeitenden im Betrieb miteinbezogen werden sollten. Bei der **Integration** soll BGF in allen wichtigen Entscheidungen berücksichtigt werden. Das **Projektmanagement** soll systematisch durchgeführt werden. Dies beinhalten die Analyse, Priorisierung, Planung, Ausführung, stetige Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse. Durch eine **Ganzheitlichkeit** soll berücksichtigt werden, dass das BGF verhaltens- sowie verhältnisorientierte Massnahmen beinhaltet (Ulich & Wülser, 2018).

Wer übernimmt die **Verantwortung**, wenn es um die Gesundheit der Mitarbeitenden geht – Ist es der Betrieb oder sind es die Mitarbeitenden? Im Arbeitsgesetz wird in Artikel 6 festgehalten, welche Verpflichtung Arbeitgeber*innen gegenüber Arbeitnehmer*innen haben (Fedlex - Die Publikationsplattform des Bundesrechts, 2021). Die Verantwortung liegt aber nicht nur auf der Seite des Betriebes (Häfner, Pinneker & Hartmann-Pinneker, 2019). Auch die Mitarbeitenden tragen eine individuelle Selbstverantwortung in Hinblick auf ihre Gesundheit. Alle Mitarbeitenden sind für die eigene Selbstsorge zuständig. Ein **sozialer Umgang** miteinander wird im Team als gesundheitsförderlich betrachtet. Die Führungspersonen übernehmen eine **Vorbildfunktion**, gestalten und setzen **gemeinsam** mit Arbeitgeber*innen **gute Arbeitsbedingungen** um (Häfner et al., 2019).

Kommunikation spielt in der zwischenmenschlichen Interaktion eine wesentliche Rolle und kann die Gesundheit stark beeinflussen (Krugmann & Borgetto, 2020). Wenn diese Interaktion nicht gut funktioniert oder schwierig ist, kann dies die Gesundheit negativ beeinflussen (Krugmann & Borgetto, 2020).

Ein Aspekt, der dabei eine wichtige Rolle einnehmen kann, sind die Machtverhältnisse im Betrieb, z. B. Hierarchien oder Führungspersonen, die einen sehr autoritären Führungsstil leben. Diese ungleichen Machtverhältnisse müssen nicht direkt ersichtlich sein, es reicht aus, wenn sie von den Mitarbeitenden empfunden werden. Krugmann und Borgetto (2020) weisen darauf hin, dass **Respekt** und **Vertrauen** gegenüber Kommunikationspartner*innen eine Grundvoraussetzung für eine gelingende Kommunikation sind. Zusätzlich ist es wichtig, dass alles **Wissen geteilt** wird und die **Mitarbeitenden an Prozessen teilnehmen** können (Krugmann & Borgetto, 2020).

2.3 BGM in Start-ups und anderen Betrieben – Wo liegt der Unterschied?

BGM in Grossbetrieben anzutreffen, ist keine Überraschung, eher die Normalität (Sayed & Kubalski, 2016). Bei der Umsetzung in mittelgrossen Betrieben ist dies seltener der Fall. Herausforderungen sind dabei häufig **fehlende personelle** und **finanzielle Ressourcen**, **fehlendes Wissen** für den Aufbau sowie die Umsetzung von BGM oder auch die Tatsache, dass das **Tagesgeschäft im Fokus** steht (Sayed & Kubalski, 2016). Es kann angenommen werden, dass die Herausforderungen in Start-ups als ähnlich eingeschätzt werden können. Gründer*innen von Start-ups haben zu Beginn häufig zu wenig finanzielle wie auch personelle Ressourcen, die frei verfügbar sind und somit nicht für die erfolgreiche Etablierung in der Wirtschaft eingesetzt werden können (permendo GmbH, 2022). Weiter sind zu Beginn auch selten bereits klare Organisationsstrukturen vorhanden (Ternès, 2018). Die Einführung und Umsetzung von Strukturen, Abläufen und Prozessen brauchen bis zur Implementierung mehrere Monate. Genau in dieser Zeit wären gesundheitsförderliche Massnahmen wichtig, da die Mitarbeitenden meistens eine hohe Leistungsbereitschaft mitbringen sowie wenig Ressourcen und Möglichkeiten zur Verfügung haben (Ternès, 2018).

Das bedeutet nicht, dass es für Start-ups keine guten Gründe gibt, die Gesundheitsförderung zu betrachten, ganz im Gegenteil. Die Alltagsstrukturen in einem Start-up sind zu Beginn meistens noch nicht sehr starr (permendo GmbH, 2022). Das bedeutet, dass noch experimentiert wird und auch ganz **neue Strukturen** eingebracht werden können. Ein Unterschied zu KMU und grösseren Betrieben ist dabei die Art und Weise, wie zur Struktur gelangt wird. In Start-ups geht es oftmals rein um das endgültige Arbeitsergebnis, wobei während des Prozesses in grösseren Betrieben oftmals mehr Vorgaben berücksichtigt werden müssen (Bogott, Rippler & Woischwill, 2017). Ein weiterer Aspekt ist die **Flexibilität** der Mitarbeitenden. Durch das immer wiederkehrende Experimentieren müssen die Mitarbeitenden eine hohe Menge an Flexibilität mitbringen. Was dazu führt, dass die Personen oft unkompliziert und offen gegenüber Veränderung sind. Entsprechend können Änderungen und neue Richtungen positiv aufgenommen werden (Bogott et al., 2017).

Durch die meist sehr **flachen Hierarchien** und **kleine Anzahl an Mitarbeitenden** in Start-ups gibt es einige Vorteile bei der Implementierung und Umsetzung von gesundheitsförderlichen Massnahmen (permendo GmbH, 2022). Z. B. ist es in Hinsicht auf die Anzahl Mitarbeitende einfacher, an Informationen, Wünsche und Bedürfnisse zu gelangen und alle Mitarbeitenden miteinzubeziehen. Durch eine meist offene und familiäre Kommunikationskultur werden Anregungen direkt bei Gründer*innen platziert. Dieser sehr **kurze Kommunikationsweg** kann zu effizienten Anpassungen und Umsetzungen führen (permendo GmbH, 2022). Weiter ist es einfacher, alle Mitarbeitenden in einen Prozess miteinzubeziehen und somit **Partizipation** zu leben (Ternès, 2018). Nicht nur die **Optimierung von Prozessen**, auch die **Evaluation von durchgeführten Massnahmen** kann durch die Nähe zu den Mitarbeitenden und den partizipativen Ansatz effizienter erhoben werden (Ulich & Wülser, 2018).

Dies führt wiederum zu weiteren Optimierungsmöglichkeiten, die in einem kleineren Arbeitsumfeld ohne lange Kommunikationswege schneller zu Veränderungen führen können. Durch den aktiven Einbezug aller Mitarbeitenden und die Möglichkeit der Mitbestimmung wird das **Gemeinschaftsgefühl gefördert** und die Mitarbeitenden fühlen sich stärker zum Start-up gebunden (Ternès, 2018).

Hier lässt sich zusammenfassend ein Blick auf den Betriebserfolg werfen, welcher in der Einleitung im Kapitel 1 angesprochen wurde. Zufriedene Mitarbeitende, die sich dem Start-up oder allgemein Arbeitgeber*innen zugehörig fühlen, leisten bessere Arbeit und bleiben oft über eine längere Zeit im Betrieb. Gleichzeitig reduzieren sich die Krankheitsausfälle. Die Förderung der Gesundheit kann zu **ausgeglichenen Mitarbeitenden** führen, die sich wohlfühlen und entsprechend auch eine **höhere Leistungsbereitschaft** zeigen (Ternès, 2018).

In einer Studie des *Bundesverbandes Deutsche Startups* in Zusammenarbeit mit der *Techniker Krankenkasse* (2021) wird aufgezeigt, dass das Thema Gesundheit durch die Covid-19-Pandemie mehr an Bedeutung gewonnen hat. Weiter wird auch die Work-Life-Balance vermehrt betrachtet und die Angebote in Bezug auf Gesundheit nehmen zu (Hirschfeld, Gilde & Walk, 2021). Die Studie wurde mit über 300 Start-ups in Deutschland durchgeführt.

2.4 Verbreitung von BGM in Schweizer Betrieben

In diesem Abschnitt wird anhand der BGM-ME im Jahr 2016 und 2020 betrachtet, wie verbreitet BGM in Schweizer Betrieben ist. Zusätzlich möchte die Autorin diese Ergebnisse als Grundlage für den Vergleich zur Datenerhebung und -analyse in Start-ups verwenden. Mögliche Überschneidung und Unterschiede werden in Zusammenhang mit der zweiten Fragestellung in Abschnitt 5.2.2 thematisiert.

Die Umsetzung von BGM findet im Jahr 2020 in 75 % und im Jahr 2016 in 71 % der befragten Betriebe statt (Füllemann et al., 2021). In der Studie werden verschiedene M&ASM im Bereich BGM betrachtet und in einem *BGM-Umsetzungsgrad* zusammengefasst. In Tabelle 1 sind diese in vier Komponente eingeteilt aufgeführt.

Tabelle 1
BGM-Umsetzungsgrad – Gesamtheit der BGM-Massnahmen in einem Betrieb

Komponenten	Massnahmen & Analyse- und Steuerungsmethoden
Absenz- und Case Management	– Absenzmanagement – Case Management
BGM-Strategie	– Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz – Strategische Verankerung von BGM – Einbezug der Mitarbeitenden im BGM – Überprüfung der Wirksamkeit von BGM
Betriebliche Gesundheitsförderung und Mitarbeitendenbefragung	– Bewegungsförderung / Sportangebote – Förderung gesunder Ernährung / gesundes Essensangebot – Sensibilisierung zu Stress / psychischer Gesundheit – Mitarbeitendenbefragungen
Arbeitsgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung	– Ergonomische Arbeitsplätze / Arbeitsumgebung – Förderung von Erholung / Pausen – Gute Betriebskultur / wertschätzende Führungskultur – Gesundheitsförderliche Aufgabengestaltung – Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben – Personalentwicklung / Personalförderung

In der Komponente *Arbeitsgestaltung, Personal – und Organisationsentwicklung* werden laut den Ergebnissen von Füllemann et al. (2021) die meisten Massnahmen umgesetzt. Stärker verbreitet sind auch die Analyse- und Steuerungsmethode *Absenz- und Case Management*. Der Studie nach ist in der Komponente *Betriebliche Gesundheitsförderung und Mitarbeitendenbefragung* sowie *BGM-Strategie* Potenzial zur Optimierung. Dies betrifft z. B. die Sensibilisierung zu Stress und psychischer Gesundheit oder die drei Analyse- und Steuerungsmethoden *Strategische Verankerung, Einbezug der Mitarbeitenden und Überprüfung der Wirksamkeit* (Füllemann et al., 2021).

3 Methodisches Vorgehen

Um die vier Fragestellungen umfassend beantworten zu können, wurden unterschiedliche Methoden für die Datenerhebung ausgewählt. In den folgenden Abschnitten 3.1 bis 3.3 werden die gewählten Methoden theoretisch begründet, beschrieben und evaluiert. Das methodische Vorgehen ist in Abbildung 3 grafisch dargestellt.



Abbildung 3. Methodisches Vorgehen (eigene Darstellung)

3.1 Literaturrecherche – Verbreitung BGM in Start-ups

Bei der Literaturrecherche war der Fokus darauf gerichtet, herauszufinden, wie verbreitet BGM in Start-ups ist und ob diesbezüglich bereits empirische Daten vorliegen. Übergreifend gab es hierzu jedoch kaum theoretische und empirische Daten, da diese Zielgruppe bei Datenerhebungen im Rahmen verschiedener Studien bisher nicht miteinbezogen wurde. Hingegen gab es mehrere Studien, in denen die Verbreitung von BGM in KMU thematisiert wurde. Da KMU nicht Zielgruppe der vorliegenden Arbeit ist, wurde nicht weiter auf diese Studien eingegangen. Die Autorin fokussierte sich auf die BGM-ME in den Jahren 2016 und 2020 der Praxispartnerin GFCH. Das BGM-Monitoring in der Schweiz, eine periodische Erhebung zum Umsetzungsgrad von BGM in Schweizer Betrieben, wurde 2016 sowie 2020 durchgeführt. Dabei wurden in beiden Zeiträumen Betriebe aus dem sekundären und tertiären Sektor der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz als Zielgruppe gewählt. Im Jahr 2016 wurden Betriebe befragt, in denen mindestens 100 Mitarbeitende beschäftigt waren und im Jahr 2020 wurden Betriebe berücksichtigt, in denen mindestens 50 Mitarbeitende beschäftigt waren (Füllemann, Inauen, Jenny, Moser & Bauer, 2017).

3.2 Quantitative und qualitative Datenerhebung und -auswertung

Um die Fragestellungen umfassend zu beantworten, hat sich die Autorin für einen quantitativen ebenso wie qualitativen Methodenansatz entschieden, dieser wird auch *Mixed Method* genannt (Flick, 2017). Es wurde ein quantitativer Kurzfragebogen (Kurz-FB) erstellt und darüber hinaus wurden Expert*inneninterviews durchgeführt.

Im folgenden Abschnitt 3.2.1 wird das Sampling, welches bei der quantitativen sowie der qualitativen Datenerhebung identisch war, vorgestellt. Danach folgt in den Abschnitten 3.2.2 bis 3.2.2.3 die quantitative Erhebung und Auswertung der Daten. Da diese als Grundlage für die Interviews dienten, wurde die Auswertung des Kurz-FB vor der qualitativen Erhebung durchgeführt. Somit umfassen die Abschnitte 3.2.3 bis 3.2.3.3 die qualitative Datenerhebung sowie -auswertung.

3.2.1 Sampling

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde die Samplingstruktur vorab festgelegt. Das heisst, die Zielgruppe wurde vor der Datenerhebung klar definiert (Flick, 2017). Es wurden Start-ups berücksichtigt, die seit mindestens zwei Jahren tätig sind sowie mindestens fünf und maximal 49 Mitarbeitende beschäftigen. Einschränkungen in Bezug auf Branche, Sprachregionen oder weitere Merkmale wurden nicht vorgenommen. Es wurde bewusst so vorgegangen, um eine hohe Diversität an Branchen unter den befragten Start-ups zu erzielen. Deren Akquise startete im persönlichen Umfeld der Autorin, wobei ein Start-up rekrutiert werden konnte. Einige wurden direkt von der Autorin angeschrieben mit der Motivation des persönlichen Interesses an den Betrieben und ihren Produkten. Die übrigen Start-ups konnten über die Sozial-Media-Plattform *LinkedIn* rekrutiert werden. Dabei hatte die Autorin einen Flyer mit Informationen über ihre Persönlichkeit, das Thema und den Mehrwert der Teilnahme an der Studie für die Start-ups kreiert, welchen sie anschliessend

öffentlich publizierte. Der Flyer ist in Anhang B ersichtlich. Von 23 direkt angeschriebenen Start-ups haben sich fünf für eine Teilnahme entschieden. Ein weiterer Betrieb, welcher nicht als Start-up gilt, hat sich über den LinkedIn-Eintrag gemeldet. Aufgrund des hohen Interesses dieses Betriebes an der Teilnahme hat sich die Autorin entschieden, den Betrieb auch miteinzubeziehen, auch aufgrund der Tatsache, dass der Betrieb mit 27 Mitarbeitenden sehr gut in die Zielgruppe passte. Gesamthaft konnten somit sieben Betriebe rekrutiert werden. An der quantitativen sowie qualitativen Datenerhebung hat die Person teilgenommen, die am besten über das Engagement des Start-ups für die Gesundheit der Mitarbeitenden Auskunft geben konnte.

3.2.2 Quantitative Datenerhebung und -auswertung: Kurzfragebogen

Für die erste Datenerhebung wurde ein spezifisch ausgewählter Teil des Fragebogens *Engagement von Betrieben für Gesundheit ihrer Mitarbeitenden* aus der Studie BGM-ME 2020 in der Schweiz ausgewählt (Füllemann et al., 2021). Dieser angepasste Fragebogen wird nachfolgend *Kurz-FB* genannt. Der Original-FB ist in Anhang C ersichtlich.

3.2.2.1 Erstellung Kurzfragebogen

Der Kurz-FB diente als Grundlage für das darauffolgende Expert*inneninterview, in welchem genauer auf die Antworten des Kurz-FB eingegangen wurde. Speziell ging es um die Umsetzung von M&ASM im Bereich BGM, worunter das gezielte Optimieren gesundheitsrelevanter Faktoren im Betrieb verstanden wird (Füllemann et al., 2021). Dazu zählen gesundheitsfördernde Angebote für Mitarbeitende ebenso wie die Gestaltung gesundheitsfördernder betrieblicher Strukturen und Prozesse.

Für die vorliegende Arbeit wurden nicht alle Fragen aus dem Original-FB BGM-ME gestellt. Die Auswahl fokussierte sich auf die M&ASM. Entsprechend wurden die Fragen aus den Blöcken *F1* und *F2* des Original-FB gestellt.

Im ersten Frageblock *F1* ging es um Massnahmen, die die Betriebe zu spezifischen Themen umsetzen, und im zweiten Teil *F2* um Analyse- und Steuerungsmethoden, die in den Betrieben umgesetzt werden. In Tabelle 2 sind die Aussagen zu den Massnahmen zusammengefasst. Im Original-FB wird nach fehlenden Themenbereichen gefragt und danach, in welchen Themenbereichen mehr investiert werden sollte. Diese Fragen hat die Autorin in den Interviewleitfaden für die Interviews aufgenommen, welcher in Abschnitt 3.2.3.1 thematisiert wird.

Tabelle 2

Auszug Frageblock *F1*: Umsetzung BGM-Massnahmen (Füllemann et al., 2021)

F1 Setzt Ihr Betrieb Massnahmen zu folgenden Themen um?

1	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (z. B. Verhütung von Unfällen, Sicherheitsvorkehrungen, medizinische Untersuchungen)
2	Ergonomische Arbeitsplätze / Arbeitsumgebung (z. B. Umgang mit Lasten, langem Stehen oder Sitzen, Lärm, Beleuchtung, Raumklima)
3	Bewegungsförderung / Sportangebote (z. B. Veloförderung, Fitness-Abo-Vergünstigungen, Duschkmöglichkeiten, Kurse, Apps)
4	Förderung gesunder Ernährung / gesundes Essensangebot (z. B. Früchteangebot, Wasserspender, gesundes Kantinenessen, Kurse, Apps)
5	Förderung von Erholung / Pausen (z. B. Entspannungsangebote, Pausenraum, feste Pausenzeiten)
6	Gute Betriebskultur / wertschätzende Führungskultur (z. B. Förderung eines guten Teamklimas, Anerkennung, Fairness)
7	Gesundheitsförderliche Aufgabengestaltung (z. B. Vorbeugung von zu hoher Beanspruchung, Förderung von selbstständigem Arbeiten)
8	Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (z. B. Möglichkeiten zu Teilzeitarbeit, Arbeit von zu Hause, gleitende Arbeitszeit)
9	Sensibilisierung zu Stress / psychischer Gesundheit (z. B. Kurse für Mitarbeitende oder Führungskräfte zum Umgang mit Stress, Mobbing)
10	Personalentwicklung / Personalförderung (z. B. Festlegen von beruflichen Zielen, Entwicklung von Kompetenzen, Perspektiven)

In Tabelle 3 sind die Aussagen zu den Analyse- und Steuerungsmethoden ersichtlich, die Aussagen aus Frageblock *F2* entsprechen unverändert denen aus dem Original-FB.

Tabelle 3

Auszug Frageblock *F2*: Umsetzung Analyse- und Steuerungsmethoden (Füllemann et al., 2021)

F2 Setzt Ihr Betrieb folgende Analyse- und Steuerungsmethoden ein?

Mitarbeitendenbefragungen

(z. B. Erhebung von Belastungen und Ressourcen bei der Arbeit, körperlichem und psychischem Befinden)

Absenzmanagement

(z. B. Dokumentation von Absenzen, unterstützende Gespräche nach gehäuften Absenzen oder nach Frühanzeichen)

Case Management

(z. B. frühzeitige Abklärung und gezielte Wiedereingliederung bei/nach längerer Arbeitsunfähigkeit)

Strategische Verankerung von BGM

(z. B. interne Stellen für die Koordination von Massnahmen, Leitbild, Sicherstellung von Ressourcen)

Einbezug der Mitarbeitenden im BGM

(z. B. Beteiligung in Form von Mitarbeitenden-Vertretungen, Gesundheitszirkeln)

Überprüfung der Wirksamkeit von BGM

(z. B. Definition von Zielen, Evaluation der Wirksamkeit von Massnahmen)

Die Skala wurde analog zum Fragebogen BGM-ME verwendet, lediglich die Beschriftung der einzelnen Antwortkategorien ist nicht identisch. Beim Original-FB wurden jeder Antwortkategorie zwei Begriffe zugeordnet. Für jede Aussage wurde eine der folgenden fünf Antwortkategorien gewählt, *gar nicht/keine*, *ansatzweise/vereinzelt*, *mehrheitlich/wiederholt*, *vollumfänglich/systematisch* und *weiss nicht*. Die Autorin hatte sich pro Skala für einen Begriff entschieden, in erster Linie im Interesse der Verständlichkeit. Bei mehreren Diskussionen unter den Kommiliton*innen wurden die Begriffe *gar nicht*, *ansatzweise*, *mehrheitlich* und *vollumfänglich* den Begriffen *keine*, *vereinzelt*, *wiederholt* und *systematisch* vorgezogen. Eine letzte Anpassung war die zusätzliche Beschriftung der einzelnen Bullet-Points. Im Original-FB ist jedes Bullet-Point mit einer Zahl der Antwortkategorie beschriftet. Diese Beschriftung wurde im Kurz-FB ausgelassen. In Tabelle 4 ist die für den vorliegenden Fragebogen definierte Skala ersichtlich.

Tabelle 4

Beschriftung Antwortkategorien Kurz-FB in Anlehnung an Füllemann et al. (2021)

gar nicht	ansatzweise	mehrheitlich	vollumfänglich	weiss nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Um die Start-ups genauer evaluieren und verschiedene Aspekte in den Interviews aufnehmen zu können, wurden zu Beginn des Kurz-FB folgende demografische Angaben erfragt:

- Vor- und Nachname IP
- Betrieb
- Funktion der IP
- Gründungsjahr des Start-ups
- Betriebsgrösse des Start-ups

Vor- und Nachname sowie die Informationen über das Start-up dienen lediglich dazu, dass die Daten den richtigen Start-ups zugeordnet werden konnten und die Autorin für die Interviews wusste, mit wem sie das Gespräch führen würde. Die Frage nach der Funktion der IP entspricht einem Item aus dem Original-FB und dient der Autorin für ein besseres Verständnis über die IP. Laut der BGM-ME wird BGM mit zunehmender Betriebsgrösse vermehrt umgesetzt (Füllemann et al., 2021). Mit der Erhebung des Gründungsjahres und der Betriebsgrösse der Start-ups wurde die Möglichkeit miteinbezogen, die Ergebnisse nach Gründungsjahr und Betriebsgrösse zu vergleichen.

3.2.2.2 Durchführung Kurzfragebogen

Bei der quantitativen Erhebung entschied sich die Autorin, den Kurz-FB in einer Online-Umfrage mittels der Online-Plattform *Tivian* durchzuführen. Der Kurz-FB startete mit den Fragen zu den demografischen Angaben. Es folgten die Aussagen aus Frageblock *F1* zu den Massnahmen und dann diejenigen zum Frageblock *F2* betreffend die Analyse- und Steuerungsmethoden. Die Expert*innen wurden eine Woche vor dem Interviewtermin per E-

Mail aufgefordert, den Kurz-FB auszufüllen. Der vollständige Kurz-FB ist in Anhang D ersichtlich.

3.2.2.3 Auswertung Kurzfragebogen

Wie erwähnt, dienen die quantitativen Daten als Grundlage für die Expert*inneninterviews. Es wurde eine einfache Datenanalyse durchgeführt. Die Autorin hat die Daten von der Online-Plattform Tivian exportiert und in einer Excel-Tabelle zusammengefasst, die in Anhang E ersichtlich ist. In der Tabelle wurden Informationen zu den Start-ups wie Gründungsjahr und Anzahl der Mitarbeitenden festgehalten. Zudem wurden die Items in derselben Reihenfolge wie im Kurz-FB aufgelistet und die jeweilige Skala farblich markiert. Die Farbe der markierten Skala entspricht den Farben, die in Abschnitt 4.1.1 und 4.1.2 verwendet werden. Diese Zusammenfassung wurde in eine Power-Point-Präsentation übertragen, die für die Interviews genutzt wurde. Die Gesamtübersicht aller ausgefüllten Kurz-FB wird in Abschnitt 4.1.1 und 4.1.2 dargestellt und erläutert. Aufgrund der Vertraulichkeit der teilnehmenden Start-ups werden deren Namen und die der IP sowie die Funktion der Letzteren nicht aufgeführt.

3.2.3 Qualitative Datenerhebung und -auswertung: Expert*inneninterviews

Für die qualitative Datenerhebung hat sich die Autorin für Expert*inneninterviews entschieden. Diese Interviews wurden als halbstrukturierte Leitfaden-Interviews durchgeführt. Dabei teilt die befragte Person ihr Wissen über ein bestimmtes Thema (Kaiser, 2021). In der vorliegenden Arbeit sind die Expert*innen Gründer*innen, Personalverantwortliche oder Mitarbeitende, die ein breites Wissen über das Start-up und speziell das Thema Gesundheit im Betrieb mitbringen.

3.2.3.1 Erstellung Interviewleitfaden

Um den halbstrukturierten Interviewleitfaden für das Expert*inneninterview zu entwickeln, stütze sich die Autorin auf die Literatur von Flick (2017). Diese Form des Leitfadens eignete sich für die vorliegende Arbeit insbesondere, da die IP ohne Zurückhaltung erzählen konnten und die Reihenfolge der Fragen nicht eins zu eins aus dem Interviewleitfaden übernommen werden musste (Flick, 2017). So hatten die IP die Möglichkeit, aus ihrer Erfahrung zu berichten, und die Autorin konnte jederzeit Rückfragen stellen und wenn nötig detaillierter auf einzelne Aussagen eingehen.

Die Interviews begannen mit einer kurzen Einführung dazu, wie das Interview aufgebaut ist und ablaufen wird. Die Expert*innen wurden in diesem Zusammenhang auch darauf hingewiesen, dass es bei der Datenerhebung um den aktuellen Zustand in ihrem Start-up geht und dabei keine richtigen oder falschen Aussagen gemacht werden können. Dies sollte sie animieren, offen und ohne Zurückhaltung zu erzählen. Weiter wurden zu Beginn des Interviews offene Fragen gestellt, um verschiedene Themen aufzugreifen. Dabei wurde der Fokus auf die angeführten Themen gelegt und mit den folgenden Fragen angesprochen:

- **Kurz-FB:** Gibt es im Hinblick auf den ausgefüllten Fragebogen noch offene Fragen oder Bemerkungen, die du gerne mitteilen möchtest?
- **Betrieb:** Kannst du mir in kurzen Sätzen beschreiben, was ihr genau macht?
- **Personelle Ressourcen:** Habt ihr für die Gesundheitsförderung personelle Ressourcen in einer bestimmten Funktion eingeplant? Oder wer kümmert sich um diese Themen?
- **Finanzielle Ressourcen:** Gibt es spezielle Budgets, finanzielle Mittel, die explizit für die Gesundheitsförderung vorgesehen sind?
- **Engagement:** Wie schätzt du das Engagement deines Betriebes für die Gesundheit der Mitarbeitenden auf einer Skala von 1–10 ein?

Für jede Frage hat die Autorin in einer weiteren Spalte eine Checkliste erstellt, um sicherzustellen, dass die relevanten Informationen genannt werden. Am Ende des Interviews wurden nochmals offene Fragen zu folgenden Themen aufgegriffen:

- **Mehr Investitionen:** Bei welchen Themen findest du, sollte dein Betrieb mehr investieren?
- **Fehlende Themen:** Wenn wir hier diese ganzen Massnahmen und Analyse- und Steuerungsmethoden betrachten, gibt es für dich etwas, das hier nicht erwähnt ist, du aber gerne noch mitteilen möchtest? Oder gibt es etwas, das ihr nicht macht und du dir wünschen würdest?
- **Entwicklung:** Wenn du dir einen Zeitstrahl von der Gründung bis heute vorstellst, wie würdest du die Entwicklung der Gesundheitsförderung in deinem Betrieb beschreiben?

Der vollständige Interviewleitfaden ist in Anhang F ersichtlich.

3.2.3.2 Durchführung Expert*inneninterviews

Um die erwähnte Offenheit zu unterstützen, wurden die Expert*inneninterviews auf Schweizerdeutsch durchgeführt. Weiter wurden die Expert*innen mit der Du-Anrede angesprochen. Dies wurde bereits in der Akquise durch die Autorin als Standardansprache gewählt, vor allem aufgrund der Tatsache, dass in den meisten Start-ups eine Du-Kultur besteht. Das Expert*inneninterview beginnt mit den offenen Fragen zum ausgefüllten Kurz-FB, dem Start-up, zu personellen und finanziellen Ressourcen sowie dem Engagement des Start-ups, es schliesst sich eine genauere Prüfung der aus dem Kurz-FB analysierten Daten an. Dafür hat die Autorin für jedes Interview eine individuelle Power-Point-Präsentation vorbereitet, in welcher die Aussagen den Skalen nach sortiert sind. Es wurden zuerst die am besten bewerteten Aussagen der Skala *vollumfänglich* diskutiert, danach die Aussagen der

Skala *mehrheitlich*, *ansatzweise* und *gar nicht*. Am Ende wurden auch die Aussagen der Skala *weiss nicht* thematisiert, falls ihr Aussagen zugeordnet waren. Die Folien der Power-Point-Präsentationen sind in Anhang G einzusehen. Die Expert*innen wurden bei jeder Aussage aufgefordert zu berichten, was genau sie in den entsprechenden M&ASM unternehmen. Weiter wurden sie nach Herausforderungen und Gründen gefragt, warum in gewissen Bereichen nicht mehr umgesetzt wird. Am Ende des Interviews stellte die Autorin noch die abschliessenden Fragen zu Investitionen, die vermehrt gewünscht werden, fehlenden Themen und der Entwicklung im Bereich Gesundheitsförderung.

Die Durchführung der Interviews erfolgte über die digitale Telefonie-Lösung Microsoft Teams. Aufgrund der digitalen Durchführung konnte die Autorin mit einfachen Hilfsmitteln wie der Power-Point-Präsentation arbeiten und den IP ohne grossen Aufwand eine Orientierung während der Gespräche geben. Um bei der Transkription der Interviews Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit zu garantieren, wurden sie aufgezeichnet. Dafür haben alle Expert*innen vorab mittels unterzeichneter Einverständniserklärung zugestimmt. Der Umgang mit den erhobenen Daten sowie deren Zugänglichkeit sind in der Einverständniserklärung festgelegt. Aufgrund der persönlichen Angaben in den ausgefüllten und unterzeichneten Einverständniserklärungen wird in Anhang H lediglich ein Beispiel der Einverständniserklärung hinterlegt. Die Originaldokumente können auf Wunsch bei der Autorin angefordert werden.

3.2.3.3 Auswertung Expert*inneninterviews

Nach Durchführung der Interviews wurden diese in einem ersten Schritt mit dem Programm *MAXQDA* nach den Kriterien von Kuckartz transkribiert (Kuckartz, 2018). Die Ergebnisse aus den Expert*inneninterviews wurden nach dem Ablauf der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) ausgewertet. Dies eignete sich für die

vorliegende Arbeit aus dem Grund, dass die grosse Menge an Textdaten systematisch und anhand vordefinierter Regel ausgewertet werden konnte.

In einem weiteren Schritt wurden die Transkripte kodiert. Dafür wurde induktiv ein Kategoriensystem erstellt, welches in Anhang I ersichtlich ist. Es entstanden fünf Hauptkategorien und 20 Subkategorien, die aus dem Kurz-FB sowie dem Interviewleitfaden abgeleitet wurden. Anhand dieser Kategorien konnten Aussagen kategorisiert und zusammengefasst werden. Nachfolgend werden sie in Abbildung 4 zusammengefasst.

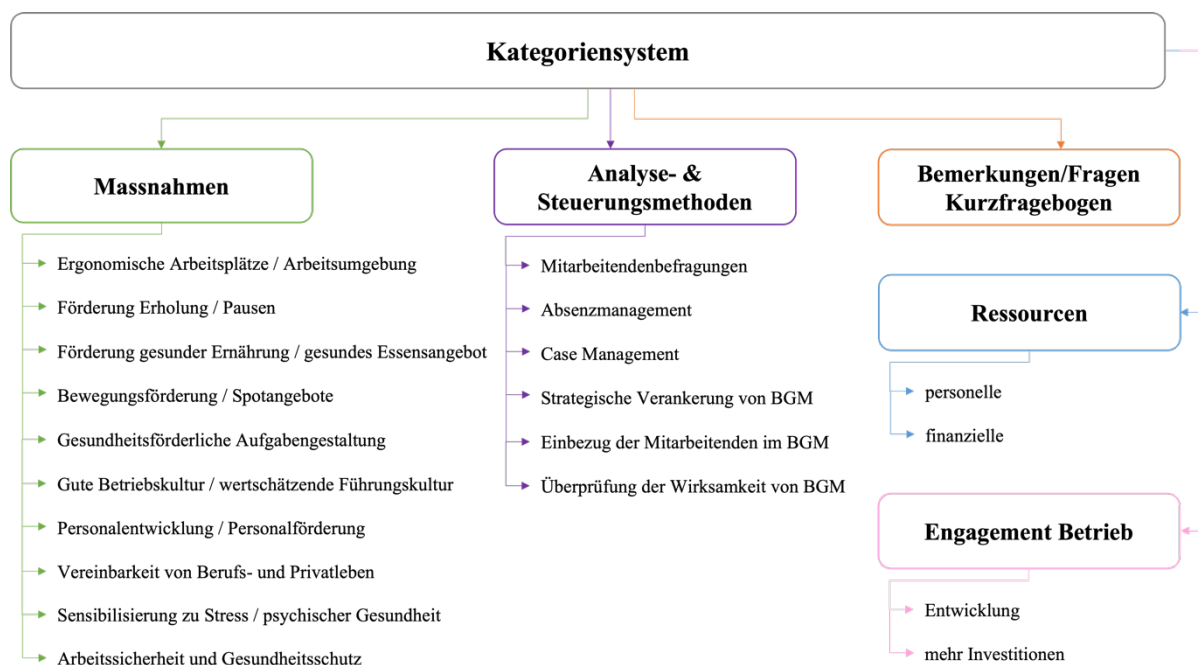


Abbildung 4. Zusammenfassung Haupt- und Subkategorien der qualitativen Datenauswertung

Der Kodierungsprozess startete mit der Analyse der einzelnen Interviews. Dabei wurden die Textpassagen in einem ersten Durchgang den Hauptkategorien zugeordnet, wobei nur für die Fragestellungen zentrale Textpassagen kodiert wurden. In einem nächsten Durchgang wurden Subkategorien der jeweiligen Hauptkategorien definiert, welche aus dem Kurz-FB und Interviewleitfaden abgeleitet wurden. In den Memos wurden als Hilfestellung Definitionen für diese Subkategorien hinterlegt. Als letzte Phase wurde das gesamte Material erneut durchlaufen und noch nicht kodierte Textpassagen den passenden Subkategorien

zugeordnet. Beim Auswerten der Daten wurden keine Subkategorien zusammengelegt und es mussten keine weiteren ergänzt werden. Somit liess sich die Kodierung beibehalten. Um die Daten anhand der Haupt- und Subkategorien auszuwerten, wurde aus MAXQDA eine **interaktive Segmentmatrix** exportiert, welche in Anhang J ersichtlich ist. In dieser Matrix sind alle kodierten Abschnitte der jeweiligen Expert*inneninterviews, unterteilt in die Haupt- und Subkategorien, ersichtlich. Die Autorin hat diese Abschnitte in Bezug auf die Fragestellungen analysiert, Ergebnisse gekennzeichnet und in weiteren Tabellen zusammengefasst. Diese Tabellen werden in den Ergebnissen der Interviews in Abschnitt 4.2 erläutert.

Aufgrund der Vertraulichkeit der Interviews werden die Transkripte nicht als Anhang beigelegt. Sie können auf Wunsch bei der Autorin angefragt werden.

3.3 Pretest

Das Vorgehen im Pretest war identisch mit dem der geplanten Durchführung der quantitativen sowie qualitativen Datenerhebung. Für den Pretest konnte die Autorin eine Arbeitskollegin rekrutieren, die bereits einige Jahre Erfahrung im Bereich BGM sowie im wissenschaftlichen Arbeiten mitbrachte. Ziele des Pretests waren zu prüfen, ob die Durchführung der Interviews online funktioniert, der Kurz-FB eine effiziente und ausführliche Grundlage für das Gespräch ergibt, die vier Fragestellungen mit den Inhalten aus dem Interviewleitfaden berücksichtigt werden und ob die Fragen gut verständlich sind. Nach Durchführung des Pretests wurde lediglich die Reihenfolge der Aussagen im Kurz-FB neu sortiert. Die ursprüngliche Sortierung hatte zu Verwirrung geführt. Die erste Aussage war z. B. zur Massnahme *Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz*. Da diese Massnahme in vielen Start-ups, die mehrheitlich im Büro tätig sind, nicht an erster Stelle steht, hat das Ausfüllen unmittelbar mit einer gewissen Unsicherheit gestartet. Daher hat sich die Autorin

für eine Anpassung der Reihenfolge der Aussagen entschieden. Themen wie gesunde Ernährung, Sportangebote, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben wurden zuerst genannt, damit die Expert*innen mit Massnahmen starten konnten, die als Fachbegriffe bereits klar formuliert sind. Für den finalen Kurz-FB wurden die Aussagen umsortiert und in der Tabelle 5 abgebildet. In der ersten Spalte *F1-alt* ist ersichtlich, welche Reihenfolge vor dem Pretest definiert war.

Tabelle 5

Neu sortierter Frageblock F1: Umsetzung BGM-Massnahmen (Füllemann et al., 2021)

F1-alt	F1	Setzt Ihr Betrieb Massnahmen zu folgenden Themen um?
2	1	Ergonomische Arbeitsplätze / Arbeitsumgebung (z. B. Umgang mit Lasten, langem Stehen oder Sitzen, Lärm, Beleuchtung, Raumklima)
5	2	Förderung von Erholung / Pausen (z. B. Entspannungsangebote, Pausenraum, feste Pausenzeiten)
4	3	Förderung gesunder Ernährung / gesundes Essensangebot (z. B. Früchteangebot, Wasserspender, gesundes Kantinenessen, Kurse, Apps)
3	4	Bewegungsförderung / Sportangebote (z. B. Veloförderung, Fitness-Abo-Vergünstigungen, Duschkmöglichkeiten, Kurse, Apps)
7	5	Gesundheitsförderliche Aufgabengestaltung (z. B. Vorbeugung von zu hoher Beanspruchung, Förderung von selbstständigem Arbeiten)
6	6	Gute Betriebskultur / wertschätzende Führungskultur (z. B. Förderung eines guten Teamklimas, Anerkennung, Fairness)
10	7	Personalentwicklung / Personalförderung (z. B. Festlegen von beruflichen Zielen, Entwicklung von Kompetenzen, Perspektiven)
8	8	Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (z. B. Möglichkeiten zu Teilzeitarbeit, Arbeit von zu Hause, gleitende Arbeitszeit)
9	9	Sensibilisierung zu Stress / psychischer Gesundheit (z. B. Kurse für Mitarbeitende oder Führungskräfte zum Umgang mit Stress, Mobbing)
1	10	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (z. B. Verhütung von Unfällen, Sicherheitsvorkehrungen, medizinische Untersuchungen)

4 Ergebnisse

In den Abschnitten 4.1 bis 4.3 werden die Ergebnisse der quantitativen sowie qualitativen Datenerhebung mit dem Kurz-FB und den Interviews aufgezeigt. In jedem Abschnitt wird erläutert, an welcher Fragestellung sich die Ergebnisse orientieren.

4.1 Kurzfragebogen

Nachfolgend werden die sieben Kurz-FB genauer betrachtet und die bedeutendsten Erkenntnisse in den Abschnitten 4.1.1 und 4.1.2 zusammengefasst.

4.1.1 Zusammenfassung Aussagen zu BGM-Massnahmen

In Tabelle 6 sind die Bewertungen zu den BGM-Massnahmen sowie Informationen zu den Start-ups und die erfasste Skala dargestellt. Dabei werden die Antwortkategorien zusätzlich farblich markiert, dies soll zur besseren Verständlichkeit beitragen. Die Antwortkategorie *vollumfänglich* wird mit dunkelgrüner und der Zahl 4, *mehrheitlich* mit hellgrüner und der Zahl 3, *ansatzweise* mit oranger und der Zahl 2, *gar nicht* mit roter und der Zahl 1 und *weiss nicht* mit blauer Markierung und der Zahl 0 gekennzeichnet. Die Beobachtungen werden unterhalb der genannten Massnahme direkt in der Tabelle 6 dargelegt. Welche Aktivitäten unter den Massnahmen durchgeführt werden, wird in Abschnitt 5.2.2 diskutiert.

Tabelle 6

Zusammenfassung Ergebnisse der Bewertungen zu BGM-Massnahmen aus Kurz-FB

Start-up	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7
Gründungsjahr	2004	2019	2015	2018	2016	1996	2010
Anzahl Mitarbeitende	18	19	23	11	13	27	46
Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben	2	4	4	3	4	4	4
Wird übergreifend über alle sieben Start-ups als Massnahme am besten bewertet. Fünf Start-ups bewerten die Aussage mit <i>vollumfänglich</i> und jeweils ein Start-up mit <i>mehrheitlich</i> sowie <i>ansatzweise</i> .							
Gute Betriebskultur / wertschätzende Führungskultur	3	4	3	3	4	3	4
Hat die meiste Zuordnung zur Skala <i>vollumfänglich</i> und <i>mehrheitlich</i> erhalten. Keine weitere Massnahme wurde ausschliesslich mit diesen zwei besten Skalen bewertet.							
Gesundheitsförderliche Aufgabengestaltung	3	4	2	0	4	4	4
Wird von vier Start-ups mit <i>mehrheitlich</i> bewertet. Je ein Start-up bewertet diese Massnahme mit <i>mehrheitlich</i> und <i>ansatzweise</i> . Ein Start-up gibt an, nicht zu wissen, wie diese Massnahme im Betrieb umgesetzt wird.							
Personalentwicklung / Personalförderung	3	2	3	2	4	2	4
Die Bewertungen bewegen sich von <i>vollumfänglich</i> bis <i>ansatzweise</i> , wobei vier Start-ups die Aussage mit <i>vollumfänglich</i> oder <i>mehrheitlich</i> bewerten. Drei Start-ups geben an, diese Massnahme <i>ansatzweise</i> umzusetzen.							
Ergonomische Arbeitsplätze / Arbeitsumgebung	3	2	2	2	3	4	3
Nur ein Start-up gibt an, diese Massnahme <i>vollumfänglich</i> umzusetzen. Je drei Start-ups setzen sie <i>mehrheitlich</i> oder <i>ansatzweise</i> um.							
Förderung von Erholung / Pausen	2	3	3	3	1	2	4
Wird sehr ähnlich wie die Massnahme <i>Ergonomische Arbeitsplätze / Arbeitsumgebung</i> bewertet. Der einzige Unterschied ist, dass ein Start-up angibt, <i>gar keine</i> Umsetzung durchzuführen.							

Tabelle 6 (Fortsetzung)

Start-up	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7
Gründungsjahr	2004	2019	2015	2018	2016	1996	2010
Anzahl Mitarbeitende	18	19	23	11	13	27	46
Förderung gesunder Ernährung / gesundes Essensangebot	2	3	1	3	1	3	4
Nur ein Start-up gibt an, diese Massnahme <i>vollumfänglich</i> umzusetzen. Drei weitere führen sie <i>mehrheitlich</i> durch und eines <i>ansatzweise</i> . Diese Massnahme ist die erste, bei der zwei Start-ups angeben, <i>gar keine</i> Massnahmen durchzuführen.							
Sensibilisierung zu Stress / psychischer Gesundheit	3	3	2	1	1	3	3
Wird in vier von sieben Start-ups <i>mehrheitlich</i> , in einem <i>ansatzweise</i> und in zwei <i>gar nicht</i> durchgeführt. Diese Massnahme wird neben <i>Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz</i> von keinem Start-up <i>vollumfänglich</i> umgesetzt.							
Bewegungsförderung / Sportangebote	3	1	3	1	2	1	4
Auch hier gibt nur ein Start-up an, die Massnahme <i>vollumfänglich</i> umzusetzen. In zwei wird sie <i>mehrheitlich</i> und in einem <i>ansatzweise</i> durchgeführt. Bei dieser Massnahme geben zum einzigen Mal drei Start-ups an, <i>gar keine</i> Massnahmen umzusetzen.							
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	2	3	1	2	2	1	3
Wird in zwei Start-ups <i>mehrheitlich</i> , in drei weiteren <i>ansatzweise</i> durchgeführt. Zwei Start-ups geben an, <i>gar keine</i> Massnahmen durchzuführen.							

4.1.2 Zusammenfassung Aussagen zu Analyse- und Steuerungsmethoden

In Tabelle 7 werden die Bewertungen zu den Analyse- und Steuerungsmethoden zusammengefasst. Die farbliche Markierung wurde analog der Tabelle 6 in Abschnitt 4.1.1 übernommen. Wie die Aktivitäten im Bereich der Analyse- und Steuerungsmethoden genau aussehen, wird in Abschnitt 5.2.2 diskutiert.

Tabelle 7

Zusammenfassung Ergebnisse der Bewertungen zu Analyse- und Steuerungsmethoden aus Kurz-FB

Start-up	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7
Gründungsjahr	2004	2019	2015	2018	2016	1996	2010
Anzahl Mitarbeitende	18	19	23	11	13	27	46
Absenzmanagement	2	4	3	4	4	4	4
Erreicht bei den Analyse- und Steuerungsmassnahmen die beste Bewertung. Hier geben fünf Start-ups an, <i>vollumfänglich</i> Absenzmanagement umzusetzen. Zwei Start-ups geben auf der Skala <i>mehrheitlich</i> und <i>ansatzweise</i> an.							
Mitarbeitendenbefragungen	3	4	4	1	4	4	3
Werden von vier Start-ups <i>vollumfänglich</i> , von zwei <i>mehrheitlich</i> umgesetzt. Nur ein Start-up gibt an, <i>gar keine</i> Mitarbeitendenbefragungen durchzuführen.							
Case Management	2	4	0	2	4	3	3
Zwei Start-ups geben an, <i>vollumfänglich</i> Case Management umzusetzen, zwei weitere <i>mehrheitlich</i> sowie <i>ansatzweise</i> . Ein Start-up bewertet, nicht zu wissen, was die Analyse- und Steuerungsmethode ist.							
Strategische Verankerung von BGM	3	4	1	1	3	1	3
Diese Analyse- und Steuerungsmethode wird von einem Start-up <i>vollumfänglich</i> umgesetzt. Drei weitere bewerten mit der Skala <i>mehrheitlich</i> und drei mit <i>gar nicht</i> .							
Einbezug der Mitarbeitenden im BGM	3	0	1	1	1	1	3
Diese Analyse- und Steuerungsmethode wird nur von zwei Start-ups <i>mehrheitlich</i> umgesetzt. Vier Start-ups bewerten mit der Skala <i>gar nicht</i> und ein Start-up mit <i>weiss nicht</i> .							
Überprüfung der Wirksamkeit von BGM	1	0	1	1	1	1	3
Hier bewertet nur ein Start-up mit <i>mehrheitlich</i> . Fünf von sieben Start-ups geben <i>gar nicht</i> an und eines <i>weiss nicht</i> .							

4.2 Expert*inneninterviews

In den folgenden Abschnitten 4.2.1 bis 4.2.4 werden gesundheitsförderliche M&ASM sowie die personellen und finanziellen Ressourcen genauer betrachtet. Dabei wird vordergründig die zweite Fragestellung *Welche Massnahmen und Analyse- und Steuerungsmethoden im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement werden in Hinblick auf die Gesundheit der Mitarbeitenden umgesetzt?* beleuchtet, gefolgt von der Prüfung der dritten Fragestellung *Welche personellen und finanziellen Ressourcen werden für die Massnahmen sowie Analyse- und Steuerungsmethoden im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement investiert?* Weiter bieten die Aussagen aus den Interviews die Möglichkeit, Informationen zur ersten Fragestellung *Wie werden die Fachbegriffe aus dem Fragebogen BGM-Monitoring-Erhebung 2020 verstanden?* zusammenzufassen.

Die Ergebnisse aus den Interviews werden übergreifend über alle sieben Start-ups zusammengefasst. Somit wird nicht unterschieden, welches Start-up welche Massnahmen oder Analyse- und Steuerungsmethoden umsetzt und welche konkreten gesundheitsförderlichen Aktivitäten darin enthalten sind. Einen Fokus auf die einzelnen Start-ups geben die Fallstudien in Anhang K.

4.2.1 Massnahmen

In Tabelle 8 werden zunächst die Ergebnisse zu den Massnahmen aus den Expert*inneninterviews pro Massnahme zusammengefasst. Zu jeder Massnahme werden die Daten aus den sieben Interviews gruppiert. In Anhang L ist eine detailliertere Tabelle abgelegt, in welcher die Massnahmen, Kategorien, Nennungen in den Start-ups und die Aktivitäten dargestellt sind.

Tabelle 8

Zusammenfassung Ergebnisse zu Massnahmen aus Expert*inneninterviews

Massnahme	Kategorien und Aktivitäten
Ergonomische Arbeitsplätze / Arbeitsumgebung	<p>Mobiliar: Fünf von sieben Start-ups geben an, höhenverstellbare Tische zu haben. Weitere Aktivitäten sind flexible Arbeitsbereiche, Hilfsmittel, die durch die Mitarbeitenden selbstständig organisiert werden können, und viele unterschiedliche Möglichkeiten an Arbeitsplätzen.</p> <p>Beleuchtung: Von zwei Start-ups wird erwähnt, dass auf gutes Licht oder direktes Tageslicht geachtet wird.</p> <p>Atmosphäre: Ein Start-up gibt an, dass die Atmosphäre bei ihnen eine grosse Rolle spielt, diese wird durch Pflanzen positiv beeinflusst.</p> <p>Umzug: Ein Start-up plant den Umzug in ein grösseres Büro und möchte in diesem Zusammenhang neue Bürostühle, die Akustik im Büro und die Beleuchtung optimieren. Ein weiteres Start-up hat den Umzug bereits geplant und erwähnt, dass sie am neuen Ort einen eigenen Aussenbereich haben, eine bessere Internetverbindung und auch eine bessere Schalldämpfung.</p>
Förderung von Erholung / Pausen	<p>Häufigkeit und Dauer: Drei Start-ups haben eine ähnliche Einstellung gegenüber der Häufigkeit und Dauer von Pausen. Sie haben keine fixen Pausenzeiten verordnet. Die Mitarbeitenden können dann eine Pause machen, wenn es für sie passt. Die Betriebe plädieren hierbei auf Eigenverantwortung. Gleichzeitig finden die Mittagspausen im Team statt. Ein Start-up führt mindestens zweimal wöchentlich eine Pause im Team durch, in der spielende Aktivitäten wie Dart oder Tischkicker angeboten werden. Weiter finden sich in den Start-ups unterschiedliche Regelungen, von sehr häufigen Pausen bei körperlich anstrengenden Tätigkeiten, weniger Arbeitsstunden als vertraglich geregelt und vorgegebenen Pausenzeiten im Team oder zeitlich auf ein Minimum von 30 Minuten über Mittag begrenzt.</p> <p>Ort: Die Pausen werden bei zwei Start-ups aufgrund nicht explizit als solche festgelegter Pausenräume vermehrt in der Küche abgehalten. Weitere Start-ups haben Pausenräume, Sofas oder eine Lounge.</p> <p>Kommunikation: In zwei Start-ups wird die Erholung im Zuge von festgelegten Uhrzeiten für die Kommunikation und/oder für Benachrichtigungen gefördert. So sind z. B. Benachrichtigungen ab 18:00 bis 7:00 Uhr deaktiviert. Eine Personalabteilung macht die Mitarbeitenden regelmässig darauf aufmerksam, Ferien am Stück, also mindestens zwei Wochen lang, zu nehmen.</p>

Tabelle 8 (Fortsetzung)

Massnahme	Kategorien und Aktivitäten
Personalentwicklung / Personalförderung	<p>Gefäss: Zwei Start-ups geben an, dass die Massnahme in regelmässigen Mitarbeitergesprächen stattfindet sowie dass das Lernen im Team, also die interne Verbreitung und Verknüpfung von Know-how, zentral ist. Weitere Aktivitäten in einzelnen Start-ups sind regelmässige Personalentwicklungsgespräche, 360-Grad-Feedback, Entwicklung von internen Rollen und dass die Förderung eine Teilaufgabe der direkten Führungsperson darstellt.</p> <p>Beteiligung: In drei Start-ups können die Mitarbeitenden ihre Wünsche, persönliche Kompetenzentwicklung im Betrieb und Ziele miteinbringen. Zwei Start-ups schliessen bei externen Weiterbildungen, an denen sie sich finanziell oder zeitlich beteiligen, Ausbildungsvereinbarungen ab. Weiter erwähnen zwei Start-ups ausdrücklich, dass es eine Förderung und kein Zwang ist, die Mitarbeitenden übernehmen die Verantwortung.</p> <p>Funktion: In zwei Start-ups fällt auf, dass die Möglichkeit nicht in allen Funktionen im Betrieb gleich gut vorhanden ist. Gewisse Funktionen sind in der Entwicklung / Förderung stärker eingeschränkt als andere. Zwei andere Start-ups erwähnen, dass in ihrem Betrieb dies über alle Funktionen hinweg identisch umsetzbar ist.</p>
Gesundheitsförderliche Aufgabengestaltung	<p>Selbstständigkeit: In drei der sieben Start-ups wird Selbstständigkeit, Gestaltungsfreiheit und Flexibilität im Bereich Arbeitsmöglichkeiten grossgeschrieben. Die Selbstständigkeit der Mitarbeitenden wird erwartet und auch gefördert. Sie haben Freiheit in der Gestaltung ihrer Aufgaben und können entscheiden, von wo aus sie arbeiten möchten, ob im Homeoffice, Zug oder in einem Kaffee. In zwei Start-ups wird auch die Nähe zu den Aufgaben als bedeutend empfunden. Weiter gibt es Start-ups, die eher zielorientiert Aufgaben gestalten, die Verantwortung oft bei einzelnen Personen oder der Führungsperson liegt, Entscheidungen im Team getroffen werden oder mit der Aufgabe direkt die Verantwortung übernommen wird. Ein Start-up erwähnt, dass sie im Betrieb bereits Schulungen zum Thema Arbeitsorganisation durchgeführt haben.</p> <p>Belastung: In drei Start-ups wird bereits bei der Planung auf die Belastung versucht Einfluss zu nehmen. Zwei Start-ups haben die Möglichkeit, bei Überlastungen im Team zu kompensieren, sich gegenseitig zu unterstützen oder auch temporär Mitarbeitende einzustellen. In einem Start-up wurden bisherige Probleme offen und transparent kommuniziert. Ein Start-up führt eine jährliche Befragung zum Befinden der Mitarbeitenden während ihrer Arbeit durch.</p>

Tabelle 8 (Fortsetzung)

Massnahme	Kategorien und Aktivitäten
Sensibilisierung zu Stress / psychischer Gesundheit	<p>Kommunikation: Drei Start-ups gehen mit dieser Massnahme sehr ähnlich um, sie pflegen ein freundschaftliches Verhältnis und durch den persönlichen Austausch werden Themen wie Stress, Belastungen und die psychische Gesundheit angesprochen. Wenn in diesen drei Start-ups Auffälligkeiten auftreten, werden die betroffenen Personen direkt angesprochen. Weitere Kommunikationsmittel sind die Führungspersonen, die als Vorbild agieren, Informationsmaterial von externen Anbietern, welches zur Verfügung gestellt wird, und in einem Start-up wurde auch ein Lunch-Seminar zum Thema Depressionen durchgeführt.</p> <p>Planung: Zwei Start-ups geben an, dass sie durch gute Ressourcenplanung Stress vorbeugen wollen. In einem Start-up werden die Führungspersonen dafür sensibilisiert, die Mitarbeitenden z. B. in den Ferien nicht zu kontaktieren. In einem Start-up werden für Abwesenheiten Stellvertretungen organisiert. Weiter muss die Überzeit in einem Start-up schnellstmöglich kompensiert und darf nicht angesammelt werden. In einem Start-up wird akuter Stress mit Freiraum, z. B. durch kürzere Arbeitszeiten oder freie Tage angegangen. Ein Start-up erwähnt, dass ein Tool für anonyme Meldungen vorhanden ist.</p>
Gute Betriebskultur / wertschätzende Führungskultur	<p>Kultur: Drei Start-ups erwähnen, dass ihnen für eine gute Betriebskultur wichtig ist, transparent und stark zu kommunizieren, stark bedeutet in diesem Zusammenhang regelmässig und intensiv. Weiter befinden diese drei eine aktive Feedbackkultur und regelmässige Events als elementar. Von zwei Start-ups wird betont, dass sie sehr viel Wert auf einen wertschätzenden Umgang im Team legen und bereits bei der Personalauswahl die Passung der neuen Mitarbeitenden fokussiert wird. Weiter erwähnen verschiedene Start-ups die Bedeutung von gemeinsamen Mittagessen, Förderung des Miteinanders ausserhalb der Arbeit sowie regelmässige Retros für eine gute Betriebskultur.</p> <p>Führung: Drei Start-ups geben an, dass bei ihnen flache Hierarchien zentral sind. Zwei weitere Start-ups sehen die Möglichkeit, dass die Mitarbeitenden sich immer mit Ideen und Themen einbringen können als wichtig an. Ein Start-up gibt an, dass sie bei den Bezeichnungen von Funktionen auch die Semantik betrachten, so sprechen sie z. B. von Führungspersonen und nicht von Vorgesetzten.</p>

Tabelle 8 (Fortsetzung)

Massnahme	Kategorien und Aktivitäten
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	<p>Arbeitssicherheit: In dieser Kategorie erwähnen nur zwei Start-ups aktive Massnahmen. In einem wird im Bereich Cyber-Security z. B. auf jedem Gerät ein Virens Scanner installiert. Ein Start-up sticht mit seinen Aktivitäten hervor. In diesem wird auf bereits kleine Hindernisse, wie herumliegende Kabel, nicht feste Teppiche oder rutschige Böden hingewiesen bzw. vorbeugend geschaut. Zusätzlich gibt es einen aktiven Filter gegen Feinstaub, die Mitarbeitenden werden darauf hingewiesen, nicht ständig Kopfhörer zu verwenden, und es gibt einen Erste-Hilfe-Koffer.</p> <p>Gesundheitsschutz: Zwei Start-ups erwähnen, dass während der Covid-19-Pandemie vermehrt Massnahmen im Betrieb durchgeführt und die Mitarbeitenden sensibilisiert wurden. Zwei weitere Start-ups geben an, dass sie sehr tolerant sind gegenüber Abwesenheiten und die Mitarbeitenden auch während der Arbeitszeit Arzttermine oder Ähnliches wahrnehmen können.</p>
Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben	<p>Arbeitszeit: Alle sieben Start-ups geben an, dass sie flexible Arbeitszeiten haben. Das heisst, die Mitarbeitenden können sich in einem vorgegebenen Rahmen, dies ist in drei Start-ups der Fall, oder ohne vorgegebenen Zeitrahmen, wie es bei den anderen vier Start-ups ist, ihre Arbeitszeit individuell einteilen. Weiter erwähnen drei Start-ups, dass sie viele Mitarbeitende im Teilzeit-Pensum beschäftigen, in einem Start-up ist es sogar durch den Betrieb geregelt, max. 80 % arbeiten zu dürfen. Ein Start-up arbeitet nur 40 Stunden pro Woche und gleicht dies durch weniger Ferientage aus. In zwei Start-ups muss die Überzeit direkt durch Freizeit kompensiert werden und wird nicht ausbezahlt.</p>
Förderung gesunder Ernährung / gesundes Essensangebot	<p>Angebot: Zwei Start-ups erwähnen, dass sie standardmässig Früchte, Milch und Milchalternativen, Mineralwasser sowie Snacks und Nüsse, Kaffee und auch Süssigkeiten zur Verfügung stellen. In einem Start-up kocht ein Familienmitglied eines Mitarbeitenden täglich für alle Mitarbeitenden und in einem weiteren gibt es einen Felfel-Kühlschrank mit frischen Gerichten.</p> <p>Ausstattung: Drei Start-ups haben eine Küche, in welcher gekocht werden kann, mit Mikrowelle und auch einem Herd. Zwei weitere haben lediglich eine Mikrowelle. In einem Start-up kommt einmal wöchentlich ein Koch, der für alle Mitarbeitenden regional und gesund kocht.</p>

Tabelle 8 (Fortsetzung)

Massnahme	Kategorien und Aktivitäten
Bewegungsförderung / Sportangebote	<p>Beteiligung: In einem Start-up werden als Firmenfahrzeuge Flyer, elektronische Fahrräder, zur Verfügung gestellt für den Gebrauch in der Stadt und im näheren Umkreis. Ein Start-up unterstützt die Mitarbeitenden finanziell beim Sportabonnement und eines hat im Büro eine Dusche, die Sport während der Arbeitszeit, z. B. über Mittag, ermöglicht.</p> <p>Angebote: In zwei Start-ups bringen sich vor allem die Mitarbeitenden zum Thema Sport im Team ein. Dabei werden z. B. gemeinsame Fahrradausflüge nach Feierabend oder Schwimmen im Fluss in der Mittagspause organisiert. In einem Start-up spielt Sport auch bei Teamevents eine bedeutende Rolle und in einem weiteren wird einmal wöchentlich gemeinsam über Mittag Sport praktiziert.</p>

4.2.2 Analyse- und Steuerungsmethoden

In Tabelle 9 folgt die Zusammenfassung der Ergebnisse zu den Analyse- und Steuerungsmethoden, analog den Massnahmen in Abschnitt 4.2.1. Da in den Interviews nicht viele unterschiedliche Aktivitäten genannt wurden, verzichtet die Autorin auf die Einteilung in Kategorien und eine detailliertere Tabelle.

Tabelle 9

Zusammenfassung Ergebnisse zu Analyse- und Steuerungsmethoden aus Expert*inneninterviews

Analyse- und Steuerungsmethoden	Aktivitäten
Mitarbeitendenbefragungen	In allen sieben Start-ups werden Mitarbeitendengespräche durchgeführt. Sie unterscheiden sich in der Häufigkeit, dem Format und auch dem Inhalt. Ein Start-up macht die Befragungen, wenn es einen sinnvollen Grund dafür gibt. In drei finden regelmässig alle zwei bis drei Monate kurze Befragungen statt. Zusätzlich bieten diese Start-ups den Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich jederzeit mit Anliegen zu melden. Ein Start-up führt einmal jährlich und ein weiteres alle zwei Jahre Befragungen durch.
Absenzmanagement	Zwei Start-ups überwachen das Absenzmanagement mit einem Ampelsystem oder ähnlichen Tool, welches darauf verweist, wenn es Auffälligkeiten gibt. In einem dieser Start-ups sind die Absenzen auch Bestandteil des jährlichen Mitarbeitendengespräches. Die anderen vier erwähnen, dass die Absenzen erfasst werden, aber nicht explizit darauf geschaut wird, solange nichts auffällig ist, wie z. B. vermehrte Abwesenheiten durch Krankheit.
Case Management	Zwei Start-ups erwähnen, dass sie dies mit der Pensionskasse oder Krankenkasse verbunden anbieten.
Strategische Verankerung von BGM	Drei von sieben Start-ups erwähnen Aktivitäten. Ein Start-up hat das Wohlbefinden aller Mitarbeitenden in der Strategie verankert. Die beiden anderen erwähnen, dass für sie die Gesundheit in einer offenen Kultur und dem Teamzusammenhang verankert ist.
Einbezug von Mitarbeitenden im BGM	Ein Start-up hat eine Arbeitnehmervvertretung in Zusammenarbeit mit der Pensionskasse.
Überprüfung der Wirksamkeit von BGM	Keines der Start-ups führt eine aktive systematische Überprüfung durch. Ein Start-up erwähnt, dass die Überprüfung durch direkte Kommunikation nach einer Veränderung geprüft wird.

4.2.3 Finanzielle und personelle Ressourcen

In diesem Abschnitt werden die finanziellen und personellen Ressourcen betrachtet, die in den Start-ups für die Gesundheitsförderung genutzt werden.

Finanzielle Ressourcen

Sechs von sieben Start-ups geben an, kein explizites Budget für gesundheitsförderliche Massnahmen definiert zu haben. Ein Start-up hat pro Mitarbeiter*in 1000 CHF budgetiert. In fünf Gesprächen wurden einige Aspekte genannt, die finanziell unterstützt werden. Zwei Start-ups geben keine Aktivitäten oder Massnahmen an, an denen sich der Betrieb finanziell beteiligt. Diese Beteiligungen werden in Tabelle 10 in fünf Kategorien eingeteilt und zusammengefasst.

Tabelle 10
Finanzielle Ressourcen in Start-ups im Bereich Gesundheitsförderung

Kategorie	Beteiligungen
Einrichtung Arbeitsplatz / Homeoffice	<ul style="list-style-type: none"> – Zur-Verfügung-Stellung von Software im Homeoffice, wie Headset, Kamera, Bildschirme und Bürostühle – Beteiligung an individuellem Arbeitsmaterial, Produkten für Gestaltung der Arbeitsumgebung, z. B. spezielle Kissen oder Fussmatten
Events	<ul style="list-style-type: none"> – Wöchentlich gemeinsames Frühstück auf Arbeitszeit – Zweimal monatlich Apéro – Durchführung von Teamevents, Miete von Ferienhäusern zum Arbeiten
Sport / Erholung	<ul style="list-style-type: none"> – Beteiligung an Sportabonnements – Angebot für Massagen – Gemeinsame Pausen auf Arbeitszeit
Ernährung	<ul style="list-style-type: none"> – Zur-Verfügung-Stellung von Nahrungsmitteln, wie Nüsse, Milchprodukte und -alternativen, Kaffee, Früchte, Süssigkeiten – Einmal wöchentlich Mittagessen im Team von einem Koch vorbereitet
Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> – Förderung von internem Knowhow, externe Weiterbildungen, Förderung Weiterentwicklung und Verantwortungsübernahme

Personelle Ressourcen

Vier der sieben Start-ups haben einen Personalbereich, welcher aus jeweils einer Person besteht, die sich um gesundheitliche Themen kümmert. Dabei unterscheiden sich die Personen in ihrem Pensum: In einem Start-up ist es die Hauptaufgabe und in drei weiteren eine Nebenaufgabe. In zwei Start-ups sind es Personen, die sich aus Eigeninteresse neben ihrer Haupttätigkeit um gesundheitsförderliche Themen kümmern. Zwei Start-ups erwähnen explizit, dass sie viele Themen direkt gemeinsam im Team ansprechen und dann gemeinsam diskutiert und entschieden wird.

4.2.4 Informationen zu den Fachbegriffen

Im Original-FB der BGM-ME 2020 (Fülleemann et al., 2021) sind bei den Fragen Beispiele aufgelistet, um den Fragebogen ausfüllenden Personen eine Orientierung zu geben. In diesem Abschnitt wird in Abbildung 5 aufgezeigt, welche Aktivitäten die IP zu den einzelnen Massnahmen und in Abbildung 6 zu den Analyse- und Steuerungsmethoden erwähnt haben. Die Abbildung enthält die M&ASM, das Beispiel aus dem Original-FB und die erwähnten Themen aus den Interviews.

 <p>Ergonomische Arbeitsplätze / Arbeitsumgebung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Lasten, langem Stehen oder Sitzen, Lärm, Beleuchtung, Raumklima 	<ul style="list-style-type: none"> • ergonomisches Mobiliar – flexible Arbeitsbereiche – Hilfsmittel (Kissen, Fussmatten) – Beleuchtung – Atmosphäre (Pflanzen) – Akustik
 <p>Förderung von Erholung / Pausen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entspannungsangebote, Pausenraum, feste Pausenzeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Häufigkeit und Dauer der Pausen – zeitlich gesetzte Mittagspausen / Kaffeepausen – Orte für Pausen (Pausenräume, Küche) – festgelegte Zeiten für Kommunikation / Benachrichtigungen
 <p>Personalentwicklung / -förderung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegen von beruflichen Zielen, Entwicklung von Kompetenzen, Perspektiven 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitendengespräche – interne Weiterbildungen Personalentwicklungsgespräche – 360-Grad-Feedback – Ausbildungsvereinbarungen – Kompetenzentwicklung
 <p>Gesundheitsförderliche Aufgabengestaltung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbeugung von zu hoher Beanspruchung, Förderung von selbstständigem Arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbständigkeit, Gestaltungsfreiheit und Flexibilität – flexibles Arbeiten (Homeoffice, Zug usw.) – Nähe zu Aufgaben – Belastung durch frühzeitige Planung entgegenwirken – Überlastung – offene Kommunikation – jährliche Befragungen zum Befinden der Mitarbeitenden während der Arbeit
 <p>Sensibilisierung zu Stress / psychischer Gesundheit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kurse für Mitarbeitende oder Führungskräfte zum Umgang mit Stress, Mobbing 	<ul style="list-style-type: none"> • persönlicher Austausch – Führungspersonen als Vorbild – Informationsmaterial von externen Anbietern – Lunch-Seminar – Vorbeugung durch gute Ressourcenplanung – Sensibilisierung von Führungskräften – Stellvertretungen – Kompensation von Überzeit
 <p>Gute Betriebskultur / wertschätzende Führungskultur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung eines guten Teamklimas, Anerkennung, Fairness 	<ul style="list-style-type: none"> • transparente, regelmässige Kommunikation – aktive Feedbackkultur – regelmässige Events – wertschätzender Umgang im Team – hohe Passung bei neuen Mitarbeitenden – gemeinsame Mittagspausen – Förderung des Miteinander ausserhalb der Arbeitszeiten – Retro-Gespräche – flache Hierarchien – Mitarbeitende bringen Ideen ein
 <p>Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verhütung von Unfällen, Sicherheitsvorkehrungen, medizinische Untersuchungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Cyber Security – Hindernisse im Büro (Kabel, lose Teppiche usw.) – Feinstaubfilter – Erste-Hilfe-Koffer – Möglichkeit Arzttermine während der Arbeitszeit wahrzunehmen
 <p>Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeiten zu Teilzeitarbeit, Arbeit von zu Hause, gleitende Arbeitszeit 	<ul style="list-style-type: none"> • flexible Arbeitszeiten – Teilzeit-Pensum – Kompensation von Überzeit durch Freizeit
 <p>Förderung gesunder Ernährung / gesundes Essensangebot</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Früchteangebot, Wasserspender, gesundes Kantinenessen, Kurse, Apps 	<ul style="list-style-type: none"> • Nahrungsmittel, die vom Betrieb zur Verfügung gestellt werden (Früchte, Snacks, Milch und -alternativen usw.) – Küche, Mikrowelle, Herd
 <p>Bewegungsförderung / Sportangebote</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veloförderung, Fitness-Abo-Vergünstigungen, Duschkmöglichkeiten, Kurse, Apps 	<ul style="list-style-type: none"> • E-Bikes als Firmenfahrzeuge – Sportabonnements – Duschen – Aktivitäten im Team, bei Teamanlässen

Abbildung 5. Aktivitäten zu den Fachbegriffen der Massnahmen



Abbildung 6. Aktivitäten zu den Fachbegriffen der Analyse- und Steuerungsmethoden

4.3 Fallstudien

Die Autorin hat für jeden Betrieb eine Fallstudie erstellt, welche jeweils in Anhang K detailliert beschrieben sind. Dabei liegt für jedes Start-up eine eigenständige Tabelle vor, aus der das Gründungsjahr, die Anzahl Mitarbeitende sowie eine Zusammenfassung der genannten M&ASM hervorgehen. Zusätzlich werden das allgemeine Engagement der Start-ups im Bereich Gesundheitsförderung, die Entwicklung der Gesundheitsförderung und Veränderungen durch die Covid-19-Pandemie betrachtet.

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse aus der qualitativen Datenerhebung vor allem auf die vierte Fragestellung *Wie hat sich die Gesundheitsförderung seit der Gründung bis heute entwickelt?* fokussiert. Daher werden in diesem Kontext nur das Gründungsjahr, die Anzahl Mitarbeitende und die Entwicklung der Gesundheitsförderung betrachtet.

Das **Start-up B1** wurde im Jahr 2014 gegründet und beschäftigt 18 Mitarbeitende. Die Themen entwickeln sich dynamisch, je nach Bedarf, der aufkommt. Wenn das Team wächst, wachsen gleichzeitig auch die Möglichkeiten und das Start-up sieht ein eigenes Restaurant, einen Fitnessraum oder Duschen als zukünftige Optionen.

Start-up B2 wurde 2019 gegründet und beschäftigt 19 Mitarbeitende. Hier werden speziell Prozesse im Bereich Personal erwähnt, welche strukturierter geworden sind. Die Entwicklung ist konstant und das Start-up hat zum Ziel, Prozesse und Anliegen der Mitarbeitenden weiterzuentwickeln, damit der Betrieb ein beliebter Arbeitsort bleibt. In Bezug auf mehr Investitionen wird die Personalförderung im Sinn der Karriereförderung genannt. In diesem Bereich besteht Potenzial, für welches aktuell noch keine passende Lösung gefunden wurde. Auch im Bereich der körperlichen Aktivität möchte sich das Start-up mehr engagieren, da einige Funktionen körperlich anstrengende Tätigkeiten beinhalten.

Im Jahr 2015 wurde das **Start-up B3** gegründet, es beschäftigt 23 Mitarbeitende. Laut Aussagen im Gespräch sind die Gedanken zur Gesundheit vermehrt aufgekommen, als das Start-up zwischen sieben und zehn Mitarbeitende beschäftigte. Danach waren Personalentwicklung und Mitarbeitendenbefragungen die ersten übergreifenden Themen. Es wurde deutlich, dass dafür Zeit investiert und mehr für die Mitarbeitenden getan werden muss sowie mehr Struktur gebraucht wird. Mit dem Wachstum an Mitarbeitenden konnte einige Verantwortung vom Gründerteam abgegeben werden. Das war für die Gesundheit der zugehörigen Personen zuträglich und fördernd. Im Bereich ergonomische Arbeitsplätze und

Arbeitsumgebung strebt das Start-up im Rahmen des geplanten Umzugs eine Veränderung an. Durch das Gespräch wurde sich bewusst, dass das Thema Stress und psychische Gesundheit bedeutend und im Alltag stetiger Begleiter ist. Diesem möchte sich das Start-up auch verstärkt widmen.

Das **Start-up B4** wurde im Jahr 2018 gegründet und beschäftigt elf Mitarbeitende. Durch die steigende Anzahl an Mitarbeitenden wurde offenkundig, dass etwas in der Gesundheitsförderung unternommen werden muss, da es immer mehr zu einem Mitarbeitende-Arbeitgeber-Verhältnis wird. Das heisst, der Arbeitgeber wie auch die Mitarbeitenden haben gewisse Erwartungen. Im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sowie Sensibilisierung zu Stress und psychischer Gesundheit könnte laut dem Gespräch mehr investiert werden.

Start-up B5 wurde 2016 gegründet und beschäftigt 13 Mitarbeitende. Die Veränderung ist intuitiv durch das Wachstum erfolgt. Zu Beginn war die finanzielle Einschränkung grösser. Je grösser das Team wird, desto mehr muss auch definiert werden. Das Start-up möchte im Bereich psychische Gesundheit mehr investieren und die Mitarbeitenden sensibilisieren. Weitere Themen wären die finanzielle Unterstützung im Kontext Bewegungsförderung sowie bessere Bürostühle und eine bessere Akustik.

1996 wurde der **Betrieb B6** gegründet, er beschäftigt 27 Mitarbeitende. Die Entwicklung wird nicht als systematisch wahrgenommen. Es werden Ideen der Leitung oder Massnahmen, welche die Mitarbeitenden als gut erachten, umgesetzt. Der Betrieb sieht vor allem im Bereich Personalentwicklung und -förderung Potenzial.

Das **Start-up B7** wurde im Jahr 2010 gegründet und beschäftigt 46 Mitarbeitende. In der Anfangsphase war es mit anderen Themen beschäftigt, die Motivation der Mitarbeitenden ist sehr hoch. Das Thema Gesundheit sollte mit dem Wachstum des Unternehmens mitwachsen.

Gemeinsames Essen und Früchte waren von Beginn an Teil des Betriebs, andere Themen kamen zunächst mit der gesteigerten Anzahl an Mitarbeitenden, dann auch mit der finanziellen Expansion dazu. Als das Start-up eine gewisse Stabilität erreichte, wurde das Thema der Attraktivität als Arbeitgeber ebenfalls von zunehmender Bedeutung. In diesem Zusammenhang sieht dieses Start-up die Kultur als grossen Erfolgsfaktor. Dabei spielen laut dem Gespräch auch die Gründer*innen und die Leitung eine grosse Rolle, z. B. wie stark auf Zahlen fokussiert wird.

5 Diskussion

In den Abschnitten 5.1 bis 5.2.4 werden die Ergebnisse zusammenfassend interpretiert und die vier Fragestellungen beantwortet. Danach folgen in den Abschnitten 5.3 bis 5.6 die Ableitungen theoretischer und praktischer Implikationen sowie ein Ausblick auf mögliche zukünftige Forschungsgegenstände. Die Reflexion rundet das Kapitel ab.

5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Bereits 1986 wird in der Definition der Ottawa-Charta festgehalten, dass Gesundheit als Teil des Lebens betrachtet werden soll. Dabei spielen **soziale, individuelle Ressourcen** wie **körperliche Fähigkeiten** mit hinein (WHO, 1986). Wird ein übergreifender Blick auf die Datenanalyse der sieben Start-ups geworfen, werden vor allem Massnahmen durchgeführt, die nicht direkt mit den Tätigkeiten der Mitarbeitenden verbunden sind, sondern vielmehr die individuelle Gesundheit positiv beeinflussen. Die Start-ups zeigen aber auch, dass gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen einen hohen Stellenwert einnehmen. Hier werden **Eigenverantwortung**, eine **freundschaftliche** und **transparente Kultur** und **Kommunikation** sowie **flache Hierarchien** und die **Mitwirkung** aller Mitarbeitenden dem Begriff Management vorgezogen.

Werden die Ergebnisse mit der Theorie von Antonovsky zur Entstehung von Gesundheit betrachtet, wird deutlich, dass die drei Dimensionen **Verstehbarkeit**, **Handhabbarkeit** und **Sinnhaftigkeit** (Lindström & Eriksson, 2019) in den Start-ups eine grosse Rolle spielen. Auch wenn Oostdam (2021) in seinem Fachbeitrag auf den Fachkräftemangel fokussiert, gibt es einige Aspekte, mit denen sichtbar wird, was Start-ups von KMU unterscheidet. Mit den Ergebnissen aus den Interviews werden die Fakten gestützt. So wird z. B. in den Gesprächen oft erwähnt, dass der **Sinn einer Aufgabe** gegeben sein muss, damit diese ausgeführt wird, alle Mitarbeitenden **dieselben Informationen** erhalten und jederzeit **Ideen**

einbringen können. In Bezug auf die Dimension Verstehbarkeit, in welcher z. B. die Strukturierung von Vorgängen, also Prozesse, vorhanden sind, sieht die Autorin im Bereich einiger M&ASM noch Potenzial, dies z. B. im Bereich der Personalentwicklung und -förderung oder auch im Absenzmanagement. Die Absenzen werden nur in denjenigen zwei Start-ups genauer betrachtet, in denen ein Fachbereich für das Personal vorhanden ist. Dies kann aus Sicht der Autorin bekräftigen, dass mit dem Wachstum des Betriebs diese Analyse- und Steuerungsmethode an Bedeutung gewinnt.

Demerouti und Nachreiner (2019) erwähnen, dass durch eine herausfordernde und ressourcenorientierte Arbeitsumgebung die **Leistungssteigerung** der Mitarbeitenden gefördert wird. Dabei können in Anbetracht an das JDR-Modell (Bakker & Demerouti, 2007) die Ressourcen einen Einfluss nehmen. Ressourcen wie **soziale Unterstützung**, **Autonomie** und **Rückmeldung** können das Engagement und die Leistung positiv beeinflussen und die negative Wirkung von Anforderungen schwächen. In den Gesprächen wird deutlich, dass diese Ressourcen in vielen der Start-ups gegeben sind und gefördert werden. Rückmeldungen können z. B. in Zusammenhang mit Mitarbeitendenbefragungen vermehrt eingebracht werden. Gute Betriebs- und wertschätzende Führungskultur wurde in allen sieben Betrieben als höchst bedeutsam eingestuft. Die Mitarbeitenden erhalten die Möglichkeit zur **Partizipation** und gesundheitsförderliche Aspekte werden in wichtigen Entscheidungen berücksichtigt. Vor allem beim Einbezug der Mitarbeitenden im BGM sehen viele der Start-ups das aktive Ansprechen von Anliegen durch die Mitarbeitenden als zentralen Bestandteil. Die Letzteren haben die Möglichkeit, sich jederzeit einzubringen, und dies wird von den Start-ups auch gefördert und gefordert – je nach Unternehmen mehr oder weniger aktiv. Aus Sicht der Autorin kann es ein bedeutender Aspekt sein, dass sich die Mitarbeitenden trauen, Anliegen zu platzieren – auch wenn noch keine Gesundheitszirkel oder systematischer Einbezug in den Betrieben erfolgen. Interessant und erfreulich ist die

Tatsache, dass in drei Start-ups das Thema Gesundheit oder Wohlbefinden in der Strategie verankert ist. In den einzelnen Interviews war beim Thema Gesundheit als Synonym oder auch weiterer Fachbegriff der Begriff Wohlbefinden deutlich herausgestellt. Es kann festgehalten werden, dass die Start-ups viel investieren, sodass sich die Mitarbeitenden bei ihrer Arbeit und im Betrieb wohlfühlen, gerne zur Arbeit kommen und viel für das Miteinander als Team unternommen wird.

Im Bereich der **Prävention** können aus den Gesprächen verhaltens- wie auch verhältnisorientierte Interventionen beobachtet werden. Laut Ulich und Wülser (2018) sind personenbezogene Interventionen nur umsetzbar, wenn die bedingungsbezogenen Interventionen gut umgesetzt sind. Bedingungsbezogene Massnahmen in Bezug auf die Arbeitsgestaltung, Ergonomie und Führungsthemen werden in den Start-ups mehrheitlich durchgeführt. Beim Gespräch zur Massnahme *Sensibilisierung von Stress und psychischer Gesundheit* ist der Autorin aufgefallen, dass die IP vermehrt Aktivitäten nennen, die bereits lösungsorientiert sind, wie z. B. Stellvertretungen oder Kompensation von Überzeit. Die Sensibilisierung zu Stress und psychischer Gesundheit findet mehrheitlich über die direkte Kommunikation statt. Einige Start-ups geben an, dass sie bereits in der Ressourcenplanung Stress vorbeugend betrachten. Hier sieht die Autorin Potenzial, die Mitarbeitenden aufmerksam zu machen und die Prävention, also die Sensibilisierung, getrennt von bereits vorkommenden Herausforderungen zu betrachten. Die Autorin geht aufgrund der Gespräche stark davon aus, dass die wenigen Massnahmen auf die freundschaftliche Kultur in den Start-ups zurückzuführen sind. Dies stützt die Aussage von Krugmann und Borgetto (2018), dass Kommunikation die Gesundheit positiv beeinflussen kann. Weiter könnten die flachen Hierarchien dazu beitragen. Hier stellt sich die Frage, wie dies mit dem Wachstum einhergeht und ob es für die Start-ups auch als grössere Betriebe möglich wäre, Sensibilisierung mehrheitlich auf der Kommunikationsebene durchzuführen. Das Start-up

mit den meisten Mitarbeitenden zeigt jedoch klar, dass es auch mit 46 Mitarbeitenden funktioniert, wie auch das folgende Zitat illustriert:

«... die Betriebe, die ihre Mitarbeitenden gut kennen, dass man da die Mitarbeitenden proaktiv abholt, wenn etwas auffällt, persönliche Veränderungen, eine hohe Anzahl Absenzen, die nicht begründet sind.» (Interview B7, Absatz 44)

Eine der drei charakteristischen Eigenschaften für Start-ups nach Haag (2021) ist das **Wachstum**. Durch angestrebtes Wachstum werden laut den Ergebnissen der BGM-ME (Füllemann et al., 2021) wie auch den durchgeführten Interviews Themen im Bereich der Gesundheitsförderung immer bedeutender. Das Start-up, welches aufgrund des personellen Wachstums einen Umzug plant, erwähnt ganz klar, dass mit dem Umzug einige Aspekte im Bereich *Ergonomische Arbeitsplätze und Arbeitsumgebung* berücksichtigt werden. Diese Aussage spiegelt auch die Aussagen in Bezug auf die Entwicklung der Start-ups seit ihrer Gründung wider. Mit dem personellen Wachstum treten viele weitere Themen, wie die Arbeitsumgebung, Personalentwicklung, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie Bewegungsförderung und Sportangebote, in den Vordergrund, die bis dahin vielleicht noch nicht so stark berücksichtigt wurden. Das wird auch von einem weiteren Start-up bestätigt, welches den Umzug bereits vollständig geplant hat, sowie von einem weiteren mit folgendem Zitat bezüglich der Personalentwicklung:

«Wir machen mit allen Mitarbeitenden jedes halbe Jahr ein Personalentwicklungsgespräch ... Das haben wir im letzten halben Jahr angefangen. Vorher haben wir das noch weniger gemacht, weil wir noch nicht so viele Mitarbeitende waren.» (Interview B3, Absatz 28)

Die Autorin sieht entsprechend grosses Potenzial, die Start-ups darauf hinzuweisen und zu verdeutlichen, dass sich die Massnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung zusammen mit der Anzahl Mitarbeitende weiterentwickeln können.

5.2 Beantwortung der Fragestellungen

In den Abschnitten 5.2.1 bis 5.2.4 werden die vier Fragestellungen einzeln beantwortet und diskutiert.

5.2.1 Fachbegriffe BGM-Monitoring-Erhebung

Die erste Fragestellung *Wie werden die Fachbegriffe aus dem Fragebogen BGM-Monitoring-Erhebung 2020 verstanden?* ist auf die M&ASM aus dem Original-FB der BGM-ME ausgerichtet. Dabei soll identifiziert werden, welche Aktivitäten die Start-ups in Bezug auf die einzelnen Themen erwähnen, um so herauszufinden, was unter den Fachbegriffen interpretiert und verstanden wird. Aus Sicht der Autorin ist es erfreulich, dass nur viermal die Antwortkategorie *weiss nicht* gewählt wurde. Das kann dafür sprechen, dass die Begrifflichkeiten im Kurz-FB tendenziell verstanden wurden. Es sagt jedoch noch nichts darüber aus, was unter den Fachbegriffen verstanden wird.

Die genannten Aktivitäten passen bei vielen M&ASM gut zu den Beispielen aus dem Original-FB. Bei der *Förderung von Erholung und Pausen* wird seitens zweier Start-ups erwähnt, dass durch **festgelegte Benachrichtigungszeiten** über das Kommunikationstool die Erholung positiv beeinflusst werden soll. Im Bereich *Sensibilisierung zu Stress und psychischer Gesundheit* fällt auf, dass die erwähnten Aktivitäten nicht zu dem Beispiel aus dem Original-FB passen. Keiner der sieben Betriebe bietet den Mitarbeitenden Kurse an. Unter diesem Begriff werden Aktivitäten genannt, die vor allem intern erfolgen, wie **persönlicher Austausch** oder die Vorbeugung durch **gute Ressourcenplanung**. Bei *Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz* kamen die meisten IP ins Überlegen; da sie keiner gesundheitsschädlichen Arbeitsumgebung oder einem Risikobetrieb angehören, war es für sie teilweise schwierig einzuschätzen, was unter diese Massnahme fällt. Im Bereich *gesunde Ernährung und gesundes Essensangebot* wird nicht nur erwähnt, was die Betriebe den

Mitarbeitenden zur Verfügung stellen, sondern auch, welche **Ausstattung** vorhanden ist, z. B. eine Küche, in der auch ein Herd zum Kochen vorhanden ist. Auch bei *Bewegungsförderung und Sportangebote* geht es in diese Richtung. Neben der Aufzählung dessen, was das Unternehmen unterstützt, wird auch hier erwähnt, welche **Rolle** sportliche Aktivitäten im Betrieb einnehmen und wie sie im Team ausgeführt werden. Beim Thema *Mitarbeitendenbefragungen* geht nur ein Start-up konkret auf systematische Befragungen ein, die meisten erwähnen **Mitarbeitendengespräche**. Dabei wird nicht genannt, ob die Gesundheit oder wie im Beispiel im Original-FB Belastungen und Ressourcen in den Gesprächen thematisiert werden. *Case Management* wird als Fachbegriff verstanden, jedoch hatten die Start-ups noch keine entsprechenden Fälle. Bei der *Strategischen Verankerung von BGM* werden keine internen Stellen für die Koordination von Massnahmen genannt, obwohl alle IP in ihrer Tätigkeit Massnahmen im Bereich Gesundheitsförderung durchführen, begleiten oder direkt umsetzen. Die Analyse- und Steuerungsmethode *Einbezug der Mitarbeitenden im BGM* wird seitens der IP vor allem so aufgefasst, dass die Mitarbeitenden jederzeit **Ideen und Themen einbringen** können. Die Begrifflichkeit *Überprüfung der Wirksamkeit von BGM* ist verständlich, wird aber von den meisten Start-ups in der **direkten Kommunikation** durchgesetzt, ohne Systematik dahinter. Vor allem bei den drei Analyse- und Steuerungsmethoden *Strategische Verankerung von BGM*, *Einbezug von Mitarbeitenden im BGM* und *Überprüfung der Wirksamkeit von BGM* war das Verständnis eher niedrig. Das heisst, viele der IP konnten sich nicht genau vorstellen, was mit diesen Bezeichnungen gemeint war. Die Autorin verknüpft dies unter anderem mit der Tatsache, dass der Einbezug der Mitarbeitenden in Hinsicht auf gewünschte Aktivitäten und das Mitspracherecht vorhanden ist. Dabei sind die Mitarbeitenden nicht in einem Gesundheitszirkel oder Ähnlichem organisiert.

5.2.2 Umsetzung Massnahmen und Analyse- und Steuerungsmethoden

In Abbildung 7 ist ersichtlich, zu welchen M&ASM am häufigsten Aktivitäten genannt wurden. In diesem Abschnitt wird die zweite Fragestellung *Welche Massnahmen und Analyse- und Steuerungsmethoden im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement werden in Hinblick auf die Gesundheit der Mitarbeitenden umgesetzt?* mit den Ergebnissen aus den Abschnitten 4.2.1 und 4.2.2 interpretiert und beantwortet.

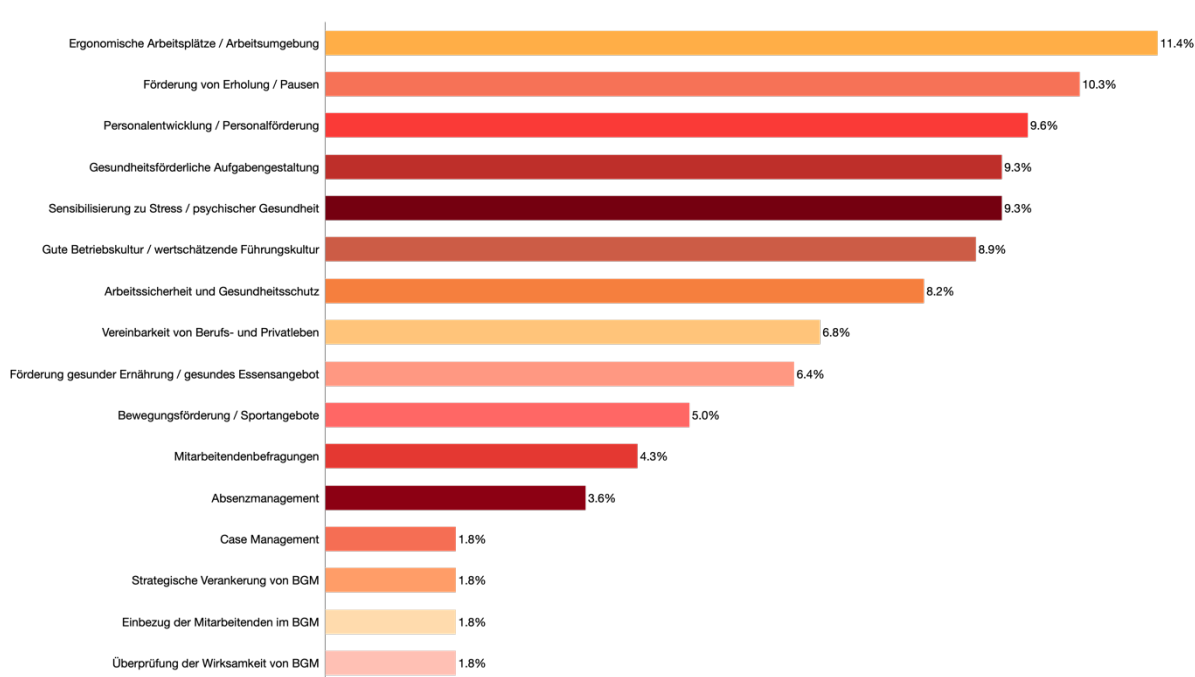


Abbildung 7. Übersicht M&ASM in Reihenfolge der Anzahl genannter Aktivitäten

Bei der Massnahme *Ergonomische Arbeitsplätze / Arbeitsumgebung* wurden am häufigsten die **höhenverstellbaren Tische** genannt. An zweiter Stelle steht die *Förderung von Erholung / Pausen*. In diesem Bereich gab es nur drei Start-ups, bei denen die Pausenregelung identisch ist. **Häufigkeit, Dauer** und **Ort** von Pausen unterscheiden sich je nach Start-up. In einem Gespräch wird erwähnt, dass im Zuge des Wachstums ein Umzug geplant ist und der neue Aussenbereich Erholung und Pausen positiv beeinflussen soll. Hier ist es von Bedeutung zu betonen, dass alle Start-ups Zeit und Orte für Pausen ermöglichen, unabhängig davon, ob diese fix geregelt sind oder in der Eigenverantwortung der

Mitarbeitenden liegen. Über alle sieben Start-ups hinweg ist die *Personalentwicklung und -förderung* ein Bestandteil des Betriebs. Der **Unterschied** liegt vor allem in der **Intensität** dessen, wie stark die Entwicklung oder Förderung vom Unternehmen aus unterstützt wird. In zwei Start-ups gibt es auch einen Unterschied je nach **Funktion** im Betrieb, da nicht mit jeder Funktion ein gleich grosses Potenzial ausgeschöpft werden kann. Die Massnahme *Gesundheitsförderliche Aufgabengestaltung* wird in drei der Start-ups bereits sehr stark im Bereich **Selbstständigkeit** und **Belastung** fokussiert. Auch in den anderen Start-ups finden diesbezüglich Aktivitäten statt, vor allem bei Belastungen wird in **kurzfristige Lösungen** investiert. Im Bereich *Sensibilisierung zu Stress / psychischer Gesundheit* gab es nur bei drei Start-ups Überschneidungen in den Aussagen. Dabei wurde ersichtlich, dass durch die sehr freundschaftlichen Verhältnisse der **persönliche Austausch** regelmässig stattfindet und Themen wie Stress, Belastungen oder auch die psychische Gesundheit kommuniziert werden. Wenn in diesen Start-ups durch **Beobachtung** Auffälligkeiten erkannt werden, werden diese direkt angesprochen. Zwei Start-ups geben bei dieser Massnahme an, noch gar nichts umzusetzen, da es im Betrieb noch nie ein Thema war. In den Gesprächen wurden zum Thema *gute Betriebskultur und wertschätzende Führungskultur* einige für die Start-ups individuelle Massnahmen genannt, die für sie von Bedeutung sind. Bei drei Start-ups gab es einige Überschneidungen. So sind diesen drei Betrieben eine **transparente und starke Kommunikation, aktives Feedback** und **regelmässige Events** wichtig. Drei weitere Start-ups geben an, dass die **flache Hierarchie** im Betrieb zu einer guten Betriebs- und wertschätzenden Führungskultur beiträgt. In zwei Gesprächen wurde betont, dass bei der **Personalauswahl** nicht nur auf die fachliche Passung, sondern auch stark auf die persönliche Passung der sich bewerbenden Personen geschaut wird. So werden diese in einem Start-up vor Arbeitsbeginn zu einer gemeinsamen Pause im Team oder auch zu einem Schnupper-Arbeitstag eingeladen. Bei der Massnahme *Arbeitssicherheit und*

Gesundheitsschutz werden in einem Start-up sehr viele **kleine Aktivitäten** durchgeführt, zwei Unternehmen erwähnen vor allem Massnahmen während der **Covid-19-Pandemie**.

Vier Start-ups erzählen während der Gespräche, dass sie sich beim Ausfüllen des Kurz-FB überlegt haben, was der Betrieb in diesem Bereich überhaupt machen könnte oder sollte. Sie erwähnen zudem, dass das Thema bis dahin zu wenig im Fokus stand, auch aus dem Grund, dass noch nie etwas passiert sei. Zwei Start-ups fragen sich, was passieren könnte, denn durch die vermehrte Bürotätigkeit sehen sie **keine direkten Gefahren** für die Mitarbeitenden. Das Interview mit dem Start-up mit den meisten Mitarbeitenden und die zugehörigen Aktivitäten sprechen aus Sicht der Autorin dafür, dass die Massnahme mit zunehmender Anzahl Mitarbeitender vermehrt betrachtet wird und dabei viele kleine, auf den ersten Blick vielleicht teilweise auch nicht sichtbare Aktivitäten durchgeführt werden. In jenem Interview wird dies mit folgendem Zitat gut beschrieben:

«Bei uns ist das schon nicht mega das Thema. Aber trotzdem kann es Situationen geben, z. B. Kabel, die herumliegen, viel Strom, viel Feinstaub, ein Teppich, der nicht fest ist, und Boden, der nass ist. Solche Sachen schauen wir natürlich an. Was hier wichtig ist, ist, dass wir ausgerüstet sind, falls etwas wäre ... Dass sie wissen, wo der Erste-Hilfe-Kasten ist, Pflaster, Tabletten, Notvorrat für Erkältungen oder so ...» (Interview B7, Absatz 48)

Bei der *Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben* findet sich eine Aktivität, die tatsächlich von allen sieben Start-ups erwähnt wird: **flexible Arbeitszeiten**. Dabei gibt es einen Unterschied. In drei Start-ups liegt die Flexibilität in einem vorgegebenen Zeitrahmen und in den restlichen vier gibt es diesen nicht und die Mitarbeitenden können ihre Arbeitszeit vollständig frei gestalten. In einem Start-up können die Mitarbeitenden auch *work from anywhere* leben, das heisst, sie können in die Ferien verreisen und 50 % ihrer Arbeitszeit nachgehen und die restliche Zeit z. B. die Umgebung geniessen. Diese flexible Arbeitszeit steht im Zusammenhang mit vielen weiteren Aktivitäten, die von den IP genannt wurden, wie z. B. die Möglichkeit, individuelle Pausen zu machen, Arzttermine flexibel

wahrzunehmen oder flexible Arbeitsorte zu nutzen. In anderen Start-ups wurde auch erwähnt, dass diese Flexibilität nicht in allen Funktionen oder Bereichen gewährleistet werden kann. Dies sieht die Autorin auch als Herausforderung für das Wachstum dieser Betriebe, da hierdurch mehr Diskrepanzen zwischen einzelnen Tätigkeitsbereichen entstehen könnten. An jener Stelle wäre es spannend, diese Entwicklung genauer zu betrachten und zu beobachten, wie die Betriebe mit diesen Herausforderungen umgehen. Beim *gesunden Essenangebot und der Förderung gesunder Ernährung* gibt es zwei Start-ups, die sehr viel Angebote bieten, von **gesunden Snacks** gehen diese auch zu Schokolade und Kaffee. In den Interviews wird deutlich, dass diese Snacks, die vielleicht nicht sehr gesund sind, für die Mitarbeitenden auch immer wieder erfreulich sind, da sie laut den IP der Seele guttun. In diesen beiden Start-ups wird erwähnt, dass die Mitarbeitenden oft auch selbstständig Snacks mitbringen und in der Küche immer wieder ein grosszügiges Buffet vorzufinden ist. Nur drei von den sieben Start-ups haben Aktivitäten, die sie in der Massnahme *Bewegungsförderung und Sportangebote* anbieten, und nur ein Start-up hat eine **Dusche** im Büro. In diesem Zusammenhang erwähnen zwei, dass es für sie im Moment finanziell nicht möglich ist, Sportangebote zu unterstützen. Zwei weitere geben an, durchaus sportliche Aktivitäten anzubieten, die nicht direkt mit finanziellen Ausgaben verbunden sind: z. B. gemeinsamer Sport über den Mittag oder Fahrradtouren nach dem Feierabend. Aus Sicht der Autorin gibt es auch Aktivitäten, die ohne finanzielle Beteiligung der Betriebe zur Bewegungsförderung der Mitarbeitenden beitragen können. Das Vorhandensein einer Dusche im Büro trägt sicher auch dazu bei, dass z. B. mehr Sport über Mittag getätigt wird. Als einzige Analyse- und Steuerungsmethode werden *Mitarbeitendenbefragungen* von allen sieben Start-ups durchgeführt. Dabei gibt es deutliche Unterschiede. Einige führen **Befragungen nach Bedarf**, andere **alle zwei bis drei Monate** und wieder andere **jährlich** oder **alle zwei Jahre** durch. Die Bandbreite ist sehr gross und auch das Thema Gesundheit wird nicht in allen

Befragungen mit aufgenommen. Im Bereich *Absenzmanagement* erfassen zwar alle sieben Start-ups die Absenzen, nur in zwei jedoch werden diese mit einem **Controllingsystem** auch ausgewertet und verfolgt. *Case Management* wird lediglich von zwei Start-ups in **Zusammenarbeit** mit **Versicherungen** angeboten. Die Zeitspanne, also wie lange die Start-ups schon tätig sind, ist teilweise zu kurz, als dass Case Management bisher überhaupt relevant sein könnte. So erwähnen auch drei von sieben Start-ups, dass der Anspruch an ein Case Management noch kein Thema war, da noch nie jemand längere Zeit ausgefallen ist. Die *strategische Verankerung von BGM* erwähnen nur drei Start-ups während der Gespräche. Dabei ist nur in einem das **Wohlbefinden** tatsächlich in der Strategie des Betriebs verankert. Der *Einbezug von Mitarbeitenden im BGM* wird von einem Start-up durch eine Arbeitnehmervertretung in **Zusammenarbeit** mit der **Pensionskasse** durchgeführt. Fünf andere geben an, dass die Mitarbeitenden bei ihnen im Betrieb insofern einbezogen werden, als sie sich **jederzeit** mit **Anliegen melden** können. Die *Überprüfung der Wirksamkeit von BGM* findet in keinem der sieben Start-ups systematisch statt. In Zusammenhang damit steht, dass auch keine Ziele definiert werden. Da viele der Start-ups nicht mit Zielen arbeiten und Massnahmen bei Bedarf, ohne systematische Nichtverfolgung umgesetzt werden, ist eine Überprüfung der Wirksamkeit eher schwierig. In einem Gespräch wurde dies wie folgt begründet:

«Weil wir keine konkreten Massnahmen haben, ist auch die Überprüfung dann nicht wirklich möglich. Es ist bei uns wirklich mehr so, dass wir es einfach machen.» (Interview B5, Absatz 66)

In einem Start-up erfolgt die Überprüfung direkt nach der Umsetzung, wie in diesem Zitat beschrieben wird:

«Da wir auch akut direkt beheben, findet keine Evaluation statt. Es ist mehr die direkte Frage, ist es jetzt besser? Es ist teilweise sehr rudimentär.» (Interview B2, Absatz 62)

Bei den Fragen zur strategischen Verankerung, zu dem Einbezug von Mitarbeitenden und der Überprüfung der Wirksamkeit von BGM kam aus den Gesprächen über alle Interviews hinweg sehr wenig Inhalt zusammen. Dies ist in Abbildung 7 grafisch sichtbar. Werden die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit mit der Studie zur Verbreitung von BGM in Abschnitt 2.4 verglichen, fällt auf, dass auch in Start-ups das **grösste Optimierungspotenzial** in der Komponente **BGM-Strategie** liegt.

5.2.3 Personelle und finanzielle Ressourcen

In diesem Abschnitt wird die dritte Fragestellung *Welche personellen und finanziellen Ressourcen werden für die Massnahmen sowie Analyse- und Steuerungsmethoden im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement investiert?* beantwortet.

Auch wenn nur ein Start-up einen expliziten finanziellen Betrag für gesundheitsförderliche Aktivitäten budgetiert, bedeutet das nicht, dass keine gesundheitsförderlichen Massnahmen umgesetzt bzw. finanziell unterstützt werden. Der Hauptgrund, dass keine Budgets definiert sind, war die **Grösse der Betriebe**. Trotzdem beteiligen sich die Start-ups an unterschiedlichen Aktivitäten, Hardware oder in Zusammenhang mit der Einrichtung im Homeoffice. Mitarbeitende können sich einbringen, Ideen vorschlagen; wenn diese einen Mehrwert bringen, werden sie umgesetzt, ohne dass zuvor ein Budget freigesprochen wurde. In mehreren Interviews wurde dies betont:

«Wenn es eine gute Idee ist und man dahinterstehen kann, habe ich selten ein Nein gehört.»
(Interview B6, Absatz 10)

«Wenn etwas aufkommt, dann schauen wir, was Sinn macht, und stellen das Geld zur Verfügung. Das war eigentlich noch nie ein Thema.» (Interview B1, Absatz 16)

«Es ist sehr bedarfsgesteuert, da wir wirklich noch ein sehr junges Unternehmen sind.» (Interview B2, Absatz 14)

«Für uns ist klar als Kultur-Driven-Unternehmen, das wir auch investieren, auch wenn es nicht immer geplant, budgetiert ist.» (Interview B7, Absatz 10)

Die finanziellen Investitionen können in fünf Kategorien zusammengefasst werden. Beteiligungen finden vor allem in den Bereichen der **Einrichtung vom Arbeitsplatz** oder auch **Homeoffice, Events, Sport und Erholung, Ernährung und Weiterbildung** statt. Die Autorin erhielt während der Interviews den Eindruck, dass die Finanzen bei Themen, die für die Mitarbeitenden wirklich von Bedeutung sind, zweitrangig angeschaut werden und das Wohlbefinden, entsprechend auch ein Hinweis auf die Gesundheit, im Vordergrund stehen. Dies wird mit den angeführten Zitaten und auch den Ergebnissen in Tabelle 10 bestätigt.

Bei den personellen Ressourcen gibt es einen direkten Unterschied zwischen den sieben Start-ups bezüglich dessen, ob es eine Personalabteilung gibt oder nicht. Bei denjenigen mit Personalabteilung sind die Personen in dieser für die gesundheitsrelevanten Themen zuständig. In den anderen Start-ups wird diese Rolle nicht klar definiert, teilweise hat sie sich mit der Zeit ergeben oder die Personen haben ein persönliches Interesse, sich diesem Thema zu widmen. Die IP erwähnen in den Gesprächen, dass sie vieles gemeinsam im Team durchführen, wie die nachfolgenden Zitate bestätigen. Dabei wird auch erwähnt, dass nicht alle Mitarbeitenden gleich stark involviert werden wollen.

«Durch das, dass wir nicht so viele Leute sind, sind wir in recht nahem Kontakt. Da bekommen wir vieles direkt mit.» (Interview B4, Absatz 58)

«Aber letzten Endes machen wir es im Team. Wir haben Retros und besprechen die Themen da.» (Interview B1, Absatz 12)

«Wir versuchen natürlich, auch das Team stark zu involvieren, das interessiert auch nicht jeden gleich stark.» (Interview B7, Absatz 8)

Obwohl die personellen Ressourcen nicht in allen Start-ups klar definiert werden, gibt es in allen eine Person, die sich mit dem Thema Gesundheitsförderung beschäftigt. In den Interviews waren das die IP, was sich in den inhaltsreichen Gesprächen auch bestätigt hat. Es gab nur selten die Situation, dass die Autorin eine Massnahme oder ein Thema genauer erläutern musste, damit die Fragen beantwortet werden konnten. Das lässt auf die Tatsache

zurückschliessen, dass auch ohne explizite personelle Ressourcen Aktivitäten umgesetzt werden können.

5.2.4 Entwicklung Gesundheitsförderung

Die Beantwortung der vierten Fragestellung *Wie hat sich die Gesundheitsförderung seit der Gründung des Start-ups bis heute entwickelt?* soll zeigen, wie die Entwicklung im Bereich Gesundheitsförderung in den einzelnen Start-ups erfolgt. Die teilnehmenden Betriebe wurden von der Autorin dafür in drei Gruppen eingeteilt. Gruppe 1 umfasst Start-ups mit weniger als 15 Mitarbeitenden, Gruppe 2 die zwischen 16 und 25 und Gruppe 3 die mit über 26 Mitarbeitenden.

Die beiden Start-ups in **Gruppe 1** mit 11 und 13 Mitarbeitenden erwähnen, dass die Motivation am Anfang sehr hoch ist und im Vordergrund steht. Sobald mehr Mitarbeitende im Team sind, wird auch dem Thema Gesundheit mehr Aufmerksamkeit geschenkt und es entsteht allgemein stärker ein Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis.

In der **Gruppe 2** sind drei Start-ups vertreten mit 18, 19 und 23 Mitarbeitenden. Hier fällt bereits auf, dass mit dem Wachstum eine konstante Entwicklung stattfindet und die Möglichkeiten mitwachsen. So können z. B. Angebote wie ein Fitnessraum oder Duschen ermöglicht werden. Die Prozesse werden strukturierter und die Verantwortung wird auf mehrere Mitarbeitende verteilt und ist nicht mehr nur im Gründerteam angesiedelt.

Gruppe 3 besteht aus zwei Betrieben mit 27 und 46 Mitarbeitenden. In diesen Gesprächen wird auch erwähnt, dass nicht nur die steigende Anzahl Mitarbeitende zur Veränderung führt, sondern mit dem Wachstum auch finanziell mehr Möglichkeiten eröffnet werden. Eine entscheidende Rolle kann dabei die Leitung spielen, die die Themen in diesem Bereich ernst nehmen und unterstützen sollte, damit Massnahmen umgesetzt werden können. Weiter wird erwähnt, dass durch verschiedene Angebote wie Anreizsysteme, Möglichkeiten

zur Weiterbildung oder mobiles flexibles Arbeiten die Attraktivität als Arbeitgeber*in aufgebaut werden kann, was den Betriebserfolg positiv beeinflussen kann.

Zusammenfassend fällt auf, dass die Entwicklung in Zusammenhang mit der steigenden Anzahl Mitarbeitenden in Verbindung stehen und das Thema Gesundheit damit verknüpft sein kann. Auch können die finanziellen Möglichkeiten eine Rolle spielen, die erst nach einer gewissen Zeit vorhanden sind. Nichtsdestoweniger gibt es auch Massnahmen, die keine direkte Finanzierung benötigen, wie z. B. eine sportliche Aktivität nach dem Feierabend oder eine gemeinsame Kaffeepause zur Erholung.

5.3 Theoretische Implikationen

In diesem Abschnitt werden Implikationen betrachtet, die in Zusammenarbeit mit GFCH weiterverfolgt werden können. Werden der Original-FB und die Ergebnisse zur Fragestellung bezüglich der Fachbegriffe einbezogen, wäre es eine Möglichkeit, den Fragebogen zielgruppenspezifisch anzupassen. In den Gesprächen fiel auf, dass die Fachbegriffe nicht per se unverständlich waren. Es kann keine Aussage dazu gemacht werden, ob die Beispiele unter den jeweiligen M&ASM nicht genügend beachtet und somit überlesen werden. Hier wäre abzuklären, ob eine veränderte Darstellung oder eine genauere Beschreibung der M&ASM unterstützend sein könnte. Eine Problematik, die ebenfalls in den Gesprächen auftauchte, ist die Subjektivität der IP oder der Person, die den Fragebogen ausfüllt, sofern es nicht die identische Person ist. Es ist vorstellbar, dass dies unabhängig von der Zielgruppe eine Herausforderung ist. Eventuell kann dazu eine einleitende Beschreibung, aus welcher Sicht der Fragebogen ausgefüllt werden soll, hilfreich sein, z. B. im Sinn einer kurzen Einführung, in welcher erwähnt wird, dass eine Betrachtung aus Sicht des Betriebes vorzunehmen ist und die subjektive Meinung nicht im Vordergrund steht. Die Autorin sieht

übergreifend grosses Potenzial, Start-ups als weitere Zielgruppe in einer der nächsten Studien zur Verbreitung von BGM in Schweizer Betrieben mitzubedenken.

5.4 Praktische Implikationen

Bei den praktischen Implikationen möchte die Autorin Start-ups und Betriebe ansprechen und mit der vorliegenden Arbeit Unterstützung geben, das Thema Gesundheitsförderung vermehrt in ihrem Betrieb zu beachten. Ein grosses Potenzial der Arbeit ist die Tatsache, dass durch die Gespräche viele Aktivitäten zusammengekommen sind, die auch mit wenigen personellen oder finanziellen Mitteln umgesetzt werden können. Dazu wird auf Anhang L verwiesen, wo alle Aktivitäten zusammengefasst werden.

5.5 Ausblick

Die Autorin sieht in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden in Start-ups eine mögliche Weiterführung der Datenerhebung, damit auch diese ihre Sicht auf die gesundheitsförderlichen Massnahmen in Betrieben mitteilen können und diese bedeutsame Perspektive in der betrieblichen Weiterentwicklung berücksichtigt wird. Für zukünftige Untersuchungen könnten auch noch weitere Start-ups miteinbezogen werden. Dabei könnten beim Sampling weitere Kriterien, wie Branchenunterschiede oder die Sprachregion, betrachtet werden. In Zusammenhang mit der Praxispartnerin sieht die Autorin grosses Potenzial, Start-ups als Zielgruppe in zukünftigen Studien zu berücksichtigen.

5.6 Reflexion

Die Akquise hat sehr viel Zeit in Anspruch genommen, mehr Zeit, als die Autorin sich vorgestellt und eingeplant hatte. Dank persönlicher Kontakte hat die Rekrutierung gut funktioniert. Ein zentraler Bestandteil der erfolgreichen Akquise war das direkte Anschreiben von Start-ups mit persönlichem Bezug oder Interesse. Die Start-ups wurden alle individuell mit einem Einführungstext angeschrieben, damit deutlich würde, dass sie explizit

ausgewählt wurden und nicht eine identische Anfrage-E-Mail an unzählige E-Mail-Adressen gesendet wurde. Die Zusammenarbeit mit engagierten Start-ups war der Autorin wichtig. Sie konnte sehr gute Erfahrung mit der intensiven Vorarbeit zur Datenerhebung machen.

Während dieser Vorarbeit hat sich die Autorin in die Situation der Teilnehmenden versetzt und überlegt, welche Informationen für die Personen von Bedeutung und relevant sind. Dies wurde einerseits durch den sehr gut gelungenen Pretest bestätigt. Aus dem Pretest heraus war danach nur eine einzige Anpassung notwendig.

Die Wahl einer quantitativen ebenso wie einer qualitativen Methode hat sich für die vorliegende Arbeit bewährt. Der Kurz-FB erlaubte den IP, sich bereits vor dem Interview in die Thematik einzufinden, was sich in den Gesprächen gut widerspiegelte. Die IP und die Autorin hatten durch die sorgfältige Vorbereitung der Power-Point-Präsentation, die zur Gesprächsführung diente, einen gemeinsamen Überblick und Informationsstand. Diese Gesprächsführung hat sich aus Sicht der Autorin während der Interviews bewährt. Die IP sind immer wieder auf Themen eingegangen, die sie zusammenfassend vor sich gesehen haben, und konnten so auch Verknüpfungen herstellen oder erwähnen, wieso gewisse Massnahmen welcher Skala zugeteilt wurden. Dies ermöglichte der Autorin einen näheren Zugang zu den Überlegungen der IP während des Ausfüllens des Kurz-FB. Durch die Wahl eines halbstrukturierten Interviews waren viele der IP sehr mitteilungsfreudig, wodurch die Datenerhebung viel Textelemente beinhaltete. Diese zu strukturieren und zu analysieren hat sehr viel Zeit in Anspruch genommen und die Autorin würde bei einer weiteren Datenerhebung mit diesem Vorgehen den Interviewleitfaden etwas strukturierter vorbereiten, um die Gesprächsthemen etwas besser einzugrenzen.

Die Interpretation und Diskussion der Ergebnisse war für die Autorin eine spannende Zeit. Durch die grosse Datenerhebung konnten viele eindrückliche Erkenntnisse erreicht

werden. Die Schwierigkeit lag vor allem in der Darstellung der Ergebnisse. Die zahlreichen Fachausdrücke und die Wiederholung dieser hat deren Zusammenfassung erschwert. Durch die Erstellung detaillierterer Tabellen konnte diesem Problem entgegengewirkt werden.

Die Zusammenarbeit mit Start-ups war angenehm und motivierend. In einigen Gesprächen haben die Expert*innen bewusst benannt, dass sie bereits während des Interviews bemerkten, dass sie mehr Themen in Angriff nehmen müssten und sich bereits überlegten, was sie tun könnten. Dies während der Interviews zu erreichen, hat die Autorin gefreut. Es könnte bedeuten, dass bereits durch die Teilnahme an den Interviews eine gewisse Sensibilisierung erfolgt ist. Besonders schön während der Interviews war, wenn den IP etwas ganz bewusst aufgefallen war und sie dann erwähnten, dass sie durch das Gespräch wieder auf gewisse Themen sensibilisiert wurden oder auch eine Art Reflexion durchspielen konnten. Es ist ein schönes Erfolgserlebnis zu wissen, dass einige Start-ups bereits durch das Gespräch Veränderungen in Angriff nehmen wollen.

6 Literaturverzeichnis

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bogott, N., Rippler, S. & Woischwill, B. (2017). *Im Startup die Welt gestalten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14505-7>
- Demerouti, E. & Nachreiner, F. (2019). Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73(2), 119–130. <https://doi.org/10.1007/s41449-018-0100-4>
- Faller, G. (2017). Was ist eigentlich Betriebliche Gesundheitsförderung? In G. Faller (Hrsg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (3. Auflage, S. 25–27). Bern: Hogrefe.
- Fedlex - Die Publikationsplattform des Bundesrechts. (2021). Bundesgesetz über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel. Zugriff am 18.2.2022. Verfügbar unter: https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1966/57_57_57/de
- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung* (8. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Füllemann, D., Inauen, A., Jenny, G., Moser, P. & Bauer, G. (2017). *Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Schweiz, Monitoring-Ergebnisse 2016*. Arbeitspapier 40. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Füllemann, D., Schönholzer, T., Flückiger, N., Nauser, O., Jenny, G., Jensen, R. et al. (2021). *Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Schweiz: Monitoring-Ergebnisse 2020*. Arbeitspapier 54. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Gesundheitsförderung Schweiz. (2022). Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz. Zugriff am

- 11.1.2022. Verfügbar unter: <https://gesundheitsfoerderung.ch/ueber-uns/stiftung.html>
- Haag, P. (Hrsg.). (2021). *KMU- und Start-up-Management: Strategische Aspekte, operative Umsetzung und Best-Practice*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34700-0>
- Häfner, A., Pinneker, L. & Hartmann-Pinneker, J. (2019). *Gesunde Führung: Gesundheit, Motivation und Leistung fördern*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-58751-5>
- Hirschfeld, A., Gilde, J. & Walk, V. (2021). *Startups und New Work - Digitalisierung und der Health-Faktor*. Zugriff am 13.5.2022. Verfügbar unter:
https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/sonstige_studien/2021_startups_newwork.pdf
- Kaiser, R. (2021). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (Elemente der Politik). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30255-9>
- KMU Today. (2020). 99 Prozent der Unternehmen in der Schweiz sind KMU. Zugriff am 20.3.2022. Verfügbar unter: <https://www.kmutoday.ch/ressort/strategie-recht/kmu-landschaft-in-der-schweiz/>
- KMU-Portal des SECO. (2020). Start-up. Zugriff am 7.1.2022. Verfügbar unter:
<https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/glossar/start-up.html>
- Kraus-Wildegger, M. (2019). *Feelgood Management – Mit Wertschätzung und Menschlichkeit erfolgreich in die Arbeitswelt von morgen* (1. Auflage). Regensburg: Walhalla Fachverlag.
- Krugmann, S. & Borgetto, B. (2020). *Gesundheitsförderliche Kommunikation: Bedingungen eines gesunden Austausches im Alltag*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-31912-0>

- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (Grundlagentexte Methoden) (4. Auflage.). Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Kuhn, K. (2017). Der Betrieb als gesundheitsförderndes Setting: Historische Entwicklung der Betrieblichen Gesundheitsförderung. In G. Faller (Hrsg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (3. Auflage, S. 39–56). Bern: Hogrefe.
- Lindström, B. & Eriksson, M. (2019). Von der Anatomie der Gesundheit zur Architektur des Lebens – Salutogene Wege der Gesundheitsförderung. In C. Meier Magistretti (Hrsg.), *Salutogenese kennen und verstehen* (1. Auflage, S. 25–92). Bern: Hogrefe.
- Neuner, R. (2019). *Psychische Gesundheit bei der Arbeit: Gefährdungsbeurteilung und Betriebliches Gesundheitsmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23961-9>
- Oostdam, P. (2021, Oktober 6). Was KMU von Start-ups lernen können. *HR Today*.
- permendo GmbH. (2022). Betriebliches Gesundheitsmanagement in Start-ups — Mehr Chancen oder mehr Risiken?
- Pfannstiel, M. A. & Mehlich, H. (Hrsg.). (2016). *Betriebliches Gesundheitsmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11581-4>
- Sayed, M. & Kubalski, S. (2016). Überwindung betrieblicher Barrieren für ein betriebliches Gesundheitsmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. In M.A. Pfannstiel & H. Mehlich (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement* (S. 1–20). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11581-4_1
- Statista GmbH. (2021). Lebensarbeitszeit in Europa nach Ländern 2020. Zugriff am 4.3.2022. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/633434/umfrage/lebensarbeitszeit-in->

europa-nach-laendern/

- Ternès, A. (2018). Betriebliches Gesundheitsmanagement und Start-ups – eine wirkungsvolle Verbindung. In M.A. Pfannstiel & H. Mehlich (Hrsg.), *BGM – Ein Erfolgsfaktor für Unternehmen* (S. 1–18). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22738-8_1
- Ulich, E. & Wülser, M. (2018). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18435-3>
- WHO, 1986. (1986). Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung, 6.
- Wirtschaftslexikon Gabler. (2018). Definition Start-up-Unternehmen. Zugriff am 7.1.2022. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/start-unternehmen-42136/version-265490>

7 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 BGM-Umsetzungsgrad – Gesamtheit der BGM-Massnahmen in einem Betrieb..	21
Tabelle 2 Auszug Frageblock F1: Umsetzung BGM-Massnahmen (Füllemann et al., 2021)	25
Tabelle 3 Auszug Frageblock F2: Umsetzung Analyse- und Steuerungsmethoden (Füllemann et al., 2021)	26
Tabelle 4 Beschriftung Antwortkategorien Kurz-FB in Anlehnung an Füllemann et al. (2021).....	27
Tabelle 5 Neu sortierter Frageblock F1: Umsetzung BGM-Massnahmen (Füllemann et al., 2021)	34
Tabelle 6 Zusammenfassung Ergebnisse der Bewertungen zu BGM-Massnahmen aus Kurz-FB.....	36
Tabelle 7 Zusammenfassung Ergebnisse der Bewertungen zu Analyse- und Steuerungsmethoden aus Kurz-FB	38
Tabelle 8 Zusammenfassung Ergebnisse zu Massnahmen aus Expert*inneninterviews.....	40
Tabelle 9 Zusammenfassung Ergebnisse zu Analyse- und Steuerungsmethoden aus Expert*inneninterviews	45
Tabelle 10 Finanzielle Ressourcen in Start-ups im Bereich Gesundheitsförderung.....	46

8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Kohärenzsinn als multidimensionales Konstrukt (eigene Darstellung in Anlehnung an Lindström & Eriksson, 2019).....	14
Abbildung 2. Job-Demands-Ressources-Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Bakker & Demerouti, 2007).....	15
Abbildung 3. Methodisches Vorgehen (eigene Darstellung).....	22
Abbildung 4. Zusammenfassung Haupt- und Subkategorien der qualitativen Datenauswertung.....	32
Abbildung 5. Aktivitäten zu den Fachbegriffen der Massnahmen	48
Abbildung 6. Aktivitäten zu den Fachbegriffen der Analyse- und Steuerungsmethoden	49
Abbildung 7. Übersicht M&ASM in Reihenfolge der Anzahl genannter Aktivitäten	59