



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

**Ressourcen und Belastungen  
der Mitarbeitenden des  
Dachverbands Schweizer Jugendparlamente  
im Zusammenhang mit  
der mobil-flexiblen Arbeitssituation**

**BACHELOR-ARBEIT**

2021

Autor  
Wüthrich, Marc

betreuende Person  
Paneth, Lisa

Praxispartner  
Dachverband Schweizer Jugendparlamente DSJ  
Kontaktperson Forrer, Ricardo

## Abstract

Vorliegende Bachelorarbeit analysierte die erlebten Ressourcen und Belastungen von Mitarbeitenden des Dachverbands Schweizer Jugendparlamente (DSJ) aufgrund der mobil-flexiblen Arbeitssituation mit dem Ziel, konkrete Handlungsvorschläge für die Geschäftsleitung des DSJ zur Minimierung der Belastungen bzw. Förderung der Ressourcen zu definieren. Das methodische Vorgehen umfasste zwei Online-Gruppendiskussionen und ein Online-Fragebogen auf Grundlage des FlexWork Phasenmodells.

Die Handlungsempfehlungen wurden sowohl aus den Diskussionen wie auch aus Fachliteratur abgeleitet. Die Ergebnisse sprechen grundsätzlich für eine gute Gestaltung der mobil-flexiblen Arbeitssituation beim DSJ, zeigen jedoch Mängel in der organisatorischen Gestaltung der Mobil-Flex Arbeit. Die weitreichendsten Belastungen stehen in Verbindung mit eingeschränkten Handlungs- und Entscheidungsspielräumen der Mitarbeitenden. Die Ergebnisse der Bachelorarbeit legen nahe, dass sich die Geschäftsleitung zur Förderung der Gesundheit und der Motivation der Mitarbeitenden vor allem mit der Weiterentwicklung der Organisationsstruktur bzw. organisationaler Prozesse befassen sollte.

**Schlagwörter/Keywords:** Mobil-flexible Arbeit, Homeoffice, FlexWork Phasenmodell, Ressourcen und Belastungen, Betriebliche Gesundheitsförderung, Gruppendiskussion

**Anzahl Zeichen:** 113'003 (inklusive Leerzeichen ohne Anhang)

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Praxispartner Dachverband Schweizer Jugendparlamente .....	3
1.2	Problemstellung und Zielsetzung .....	3
2	Theoretische Grundlagen.....	5
2.1	Mobil-flexible Arbeit.....	5
2.1.1	Vorteile mobil-flexibler Arbeit .....	6
2.1.2	Nachteile mobil-flexibler Arbeit .....	6
2.1.3	Einführung und Gestaltung mobil-flexibler Arbeit im Unternehmen.....	7
2.2	Modelle und Konstrukte.....	13
2.2.1	FlexWork-Phasenmodell .....	13
2.2.2	BGM-Wirkungsmodell .....	15
2.2.3	Ressourcen und Belastungen .....	16
2.2.4	Job-Demands-Resources-Modell .....	17
3	Methode.....	19
3.1	Quantitative Erhebung .....	19
3.1.1	Wahl des Untersuchungsinstruments und methodologische Begründung.....	19
3.1.2	Durchführung .....	20
3.1.3	Sampling .....	20
3.1.4	Auswertung .....	20
3.2	Qualitative Erhebung.....	20
3.2.1	Wahl des Untersuchungsinstruments und methodologische Begründung.....	21
3.2.2	Durchführung .....	22
3.2.3	Leitfadenerstellung .....	23
3.2.4	Sampling .....	24
3.2.5	Auswertung .....	25

4	Ergebnisse .....	27
4.1	Quantitative Datenerhebung.....	27
4.2	Qualitative Datenerhebung .....	27
4.2.1	Dimension <i>Technologie</i> .....	28
4.2.2	Dimension <i>Arbeitsmodell</i> .....	29
4.2.3	Dimension <i>Organisationsstruktur</i> .....	32
4.2.4	Dimension <i>Infrastruktur</i> .....	35
5	Diskussion.....	37
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	37
5.2	Interpretation der Ergebnisse .....	39
5.3	Handlungsempfehlungen .....	40
5.3.1	Dimension <i>Technologie</i> .....	40
5.3.2	Dimension <i>Arbeitsmodell</i> .....	41
5.3.3	Dimension <i>Organisationsstruktur</i> .....	43
5.3.4	Dimension <i>Infrastruktur</i> .....	46
5.3.5	Antwortverhalten der Mitarbeitenden .....	46
5.4	Limitationen und Reflexion .....	47
5.5	Ausblick.....	49
5.6	Fazit.....	50
6	Literaturverzeichnis.....	51
	Tabellenverzeichnis .....	58
	Abbildungsverzeichnis.....	59
	Anhangsverzeichnis.....	60

# 1 Einleitung

Um das Ansteckungsrisiko mit SARS-CoV-2 zu senken, wurden Unternehmen und Mitarbeitende im Rahmen des Social Distancing dazu aufgefordert, so viel wie möglich im *Homeoffice* zu arbeiten. «Homeoffice» beschreibt das freiwillige, (üblicherweise) anteilige, Arbeiten von Zuhause aus (Meissner et al., 2016). Laut dem Bundesamt für Statistik stieg der Anteil der im Homeoffice arbeitenden Personen in der Schweiz allein im Jahr 2020 von 24.6 % auf 34.1 %, was einem absoluten Wert von etwa 1,5 Millionen Personen entspricht (Bundesamt für Statistik, 2020). Dieser starke Anstieg in solch kurzer Zeit bleibt nicht ohne Folgen.

Jacobi (2020) warnt vor möglichen psychischen Folgen der häuslichen Isolation: «Es können Gefühle wie Angst, Panik, Sorgen, starkes Grübeln, Niedergeschlagenheit oder Einsamkeitsgefühle auftreten. Solche Gefühle sind in der derzeitigen Situation völlig normal». Allein die abrupte Neuorganisation des Arbeitsplatzes kann zu erhöhtem Stresserleben führen und die Gesundheit von Arbeitnehmenden gefährden (Jacobi, 2020). Überdies sollte der längerfristige Einfluss des Homeoffice auf das Wohlbefinden und die Gesundheit von Arbeitnehmenden im Vergleich mit dem «Normalzustand» in Frage gestellt werden. Die Forschungsergebnisse von Meissner et al. (2016) zu psychischen Auswirkungen des Homeoffice bestätigen: Misslingt den Mitarbeitenden eine klare Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatem, ist mit Gesundheits- und Erholungsgefährdung zu rechnen.

Mojtahedzadeh, Rohwer, Lengen, Harth und Mache (2021) verdeutlichen vor allem im Kontext der SARS-CoV-2-Pandemie die Notwendigkeit, die Arbeit gesundheitsfördernd zu gestalten. Aus Sicht des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) stellt sich somit die Frage, wie die negativen Auswirkungen des Homeoffice verringert und positive Effekte wie beispielsweise gesteigerte Produktivität oder bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gefördert werden können (Gisin, Schulze, Knöpfli & Degenhardt, 2013; Krause, Schulze & Windlinger, 2018). Eine wichtige Voraussetzung zur Ermittlung von betriebspezifischem Handlungsbedarf ist nach Baumgartner und Burger (2018) eine Analyse der Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden. Das BGM-Wirkungsmodell der Gesundheitsförderung Schweiz zeigt auf, dass sich durch Minimierung der Belastungen

bzw. Förderung der Ressourcen von Mitarbeitenden deren Gesundheit und deren Motivation positiv beeinflusst werden kann (Krause, Basler & Bürki, 2016).

Der Dachverband Schweizer Jugendparlamente (DSJ), Praxispartner der vorliegenden Bachelorarbeit, bietet seinen rund 50 Mitarbeitenden die Möglichkeit, Arbeitsort und -zeit an mindestens zwei Tagen pro Arbeitswoche frei zu wählen. Bis anhin wurde der Organisation des Homeoffice durch die Geschäftsleitung (GL) wenig Beachtung geschenkt. Die dem Betrieb vom Bund auferlegten Schutzmassnahmen im Rahmen der SARS-CoV-2-Pandemie regten die GL zur Reflexion über die Fragen an, ob die mobil-flexible Arbeitssituation beim DSJ sinnvoll gelöst ist oder ob Optimierungsbedarf besteht. Aufgrund der möglichen Gefahren für die Gesundheit und die Motivation der Mitarbeitenden wurde definiert, dass Massnahmen zum Schutz der Beschäftigten getroffen werden sollen.

In Anbetracht der obigen Ausführungen ist das Ziel der vorliegenden Arbeit, einen Überblick über die erlebten Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden des DSJ zu gewinnen sowie passende Handlungsempfehlungen zur deren Minimierung bzw. Förderung zu identifizieren. Konkret sollen in dieser Bachelorarbeit die folgenden Forschungsfragen beantwortet werden:

- Welche Ressourcen und Belastungen erleben die Mitarbeitenden im Zusammenhang mit der mobil-flexiblen Arbeitssituation beim DSJ?
- Durch welche Massnahmen lassen sich die identifizierten Ressourcen stärken und die erkannten Belastungen minimieren?

Die Analyse der erlebten Ressourcen und Belastungen findet mithilfe zweier Online-Gruppendiskussionen statt. Zur Strukturierung und Schwerpunktsetzung bei der Diskussion wird vorausgehend der Online-Fragebogen zum FlexWork-Phasenmodell durchgeführt (Weichbrodt & Schulze, 2020). Die Handlungsempfehlungen werden einerseits aus den Diskussionsbeiträgen und andererseits aus der Fachliteratur abgeleitet.

## 1.1 Praxispartner Dachverband Schweizer Jugendparlamente

Der DSJ ist ein Kompetenzzentrum für die politische Bildung und die politische Partizipation von Jugendlichen und jungen Erwachsenen in der Schweiz. Er stellt eine gemeinnützige Organisation dar und ist als Verein organisiert. Der Vorstand des Vereines ist für die strategischen Tätigkeiten des Dachverbands verantwortlich, während die Geschäftsstelle für die operativen Tätigkeiten zuständig ist. Die Geschäftsstelle beschäftigt rund 50 Personen in fünf Abteilungen, die als «Teams» bezeichnet werden.

Den Mitarbeitenden steht die Möglichkeit offen, ihre Arbeitszeiten flexibel zu gestalten sowie bei Interesse einen Teil der Arbeitszeit zu Hause zu absolvieren. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die relativ junge Belegschaft mit einem Altersdurchschnitt von 28 Jahren auch ohne formale Richtlinien gut mit der flexiblen Arbeitsorganisation zurechtkommt.

## 1.2 Problemstellung und Zielsetzung

Die GL des DSJ vermutet vor allem im Zusammenhang mit den Schutzmassnahmen im Rahmen der SARS-CoV-2-Pandemie negative gesundheitliche Auswirkungen der mobil-flexiblen Arbeitssituation. Dabei ist jedoch noch nicht klar, welche Aspekte der mobil-flexiblen Arbeitsorganisation die Gesundheit und die Motivation der Mitarbeitenden beeinträchtigen und in welchem Masse dies geschieht. Um dieser Unklarheit entgegenzuwirken und den Schutz der Mitarbeitenden zu gewährleisten, wurde dem Autor dieser Arbeit die Aufgabe erteilt, erlebte Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden im Zusammenhang mit der mobil-flexiblen Arbeitssituation anhand einer wissenschaftlichen Recherche ergänzt durch eine wissenschaftlich fundierte Intervention zu analysieren und ggf. Handlungsmaßnahmen zu identifizieren.

Ziel ist es, möglichst konkrete Lösungsansätze in Form von Handlungsempfehlungen zu präsentieren, wie die GL die Gesundheit und die Motivation der Mitarbeitenden fördern kann. Dabei verfolgt die vorliegende Arbeit einen *bedingungsbezogenen Ansatz*. Als Bedingungsbezogen wird die ausschliessliche Fokussierung der Arbeitsbedingungen sprich den organisationalen Rahmenbedingungen bezeichnend. Hierdurch beschränken sich auch

die Handlungsempfehlungen vorwiegend auf strukturelle Gestaltungsempfehlungen und beziehen sich weniger auf das individuelle Verhalten bzw. individuelle Verhaltensänderungen der Mitarbeitenden. Um der GL des DSJ in der Auseinandersetzung mit der Gestaltung der mobil-flexiblen Arbeitsorganisation Unterstützung zu bieten, umfasst die Arbeit einen ausführlichen Theorieteil. Entsprechend dem Ziel, möglichst konkrete Lösungsansätze zu identifizieren, besteht nicht der Anspruch, dass die Intervention bereits allfällige negative gesundheitliche und motivationale Auswirkungen der mobil-flexiblen Arbeitssituation auf Mitarbeitende beheben kann.

## 2 Theoretische Grundlagen

Wie sich das Homeoffice auf die Arbeitsqualität und die Lebensgestaltung von Arbeitnehmenden auswirkt, ist jeweils abhängig von der Art und Weise, wie die entsprechenden Rahmenbedingungen gestaltet werden. Im folgenden Kapitel wird zunächst der Begriff der mobil-flexiblen Arbeit definiert, um anschliessend dessen Vor- und Nachteile zu erläutern. Auch soll beschrieben werden, was allgemein bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit zu beachten ist. Im Anschluss werden ausgewählte Modelle und Konzepte vorgestellt, welche für die gezielte Gestaltung der mobil-flexiblen Arbeit beim DSJ von zentraler Bedeutung sind.

### 2.1 Mobil-flexible Arbeit

Schulze, Meissner und Weichbrodt (2015) definieren *mobil-flexible Arbeit* als eine Beschäftigung, die zeitlich wie räumlich flexibel durchgeführt wird. Mobil-flexibel Arbeitenden steht es frei, zu arbeiten, wo sie wollen, beispielsweise im Homeoffice, in einem Café oder im Zug und es liegt in ihrem Ermessen, auch ausserhalb der „üblichen“ Arbeitszeiten tätig zu sein, wie am späten Abend oder an Wochenenden (Schulze et al., 2015). Ein wesentlicher Bestandteil von mobil-flexibler Arbeit, die auch als Mobil-Flex-Arbeit bezeichnet wird, ist die Unterstützung durch Informations- und Kommunikationstechnologien wie Laptops und Smartphones, WLAN-Zugriff usw. In vorliegender Arbeit wird das Öfteren vom *Homeoffice* gesprochen, womit die Möglichkeit ausgedrückt wird, einen Teil der Arbeit zu Hause zu verrichten, ohne jedoch den Arbeitsplatz in der Unternehmung aufgeben zu müssen (Schulze et al., 2015). Aufgrund der praxisorientierten Perspektive werden die Begriffe «mobil-flexible Arbeit» (oder «Mobil-Flex-Arbeit») und «Homeoffice» synonym verwendet. Zwar entscheiden die Mitarbeitenden des DSJ grundsätzlich selbst, wann und wo sie ihre Arbeit verrichten möchten (was dem Konzept des mobil-flexiblen Arbeitens entspricht), in der Praxis ist es jedoch üblich, diese Freiheit schlicht als «Homeoffice» zu bezeichnen.

### 2.1.1 Vorteile mobil-flexibler Arbeit

Laut dem FlexWork-Survey 2020 bestand der am häufigsten angegebene Grund für mobil-flexible Arbeit in der wertgeschätzten «Autonomie der freien Ortswahl und Zeiteinteilung» (ca. 83 % Zustimmung). Weitere Gründe waren «Zeitgewinn durch Wegfall der Reisezeit» (ca. 79 % Zustimmung), «Ungestörtheit im Homeoffice» (ca. 78 % Zustimmung) sowie produktiveres und motivierteres Arbeiten (ca. 77 % Zustimmung) (Weichbrodt, Bruggmann & Folie, 2020, S. 14). Die erhöhte Flexibilität, welche durch die Möglichkeit entsteht, regelmässig im Homeoffice zu arbeiten, unterstützt die Entwicklung von Selbstständigkeit und Autonomie und steigert das Gefühl, den beruflichen Anforderungen besser gewachsen zu sein. Diese arbeitsspezifischen Vorzüge führen gemeinsam mit stressmindernden Faktoren aufgrund der grösseren Privatsphäre zu höherer Arbeitszufriedenheit und Eigenmotivation (Gisin et al., 2013; Hill, Ferris & Märtinson, 2003). Insgesamt hat sich die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, auch als gesundheits- und erholungsfördernd erwiesen (Gisin et al., 2013; Hill et al., 2003). Aufgrund von mehr Abwechslung, Schlaf und Sport wird von wirksamerer Erholungsfähigkeit und verbesserter emotionaler Abgrenzung berichtet. Auch wird vermutet, dass durch das Wegfallen des Pendelns mehr Energie eingespart wird, weil die Reise zum Büro oftmals mit Stress verbunden ist. Ein entscheidender Vorteil der Arbeit im Homeoffice ist nach der Homeoffice-Day-Befragung auch die bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. So können dank Homeoffice alltägliche Pflichten besser mit der Arbeit in Einklang gebracht werden (z.B. Kinderpflege, Arzttermine oder der Hausbesuch von Handwerker\*innen) (Weichbrodt et al., 2013).

### 2.1.2 Nachteile mobil-flexibler Arbeit

Wird der Organisation der mobil-flexiblen Arbeit zu wenig Beachtung geschenkt, werden die Schattenseiten des Homeoffice sichtbar (Meissner et al., 2016). Entsprechende Nachteile können in die Bereiche *sozialer Druck*, *Connectedness* und *Zusatzaufwände* unterteilt werden (Greer & Payne, 2014; Harpaz, 2002; Hill et al., 2003). Sozialer Druck tritt auf, wenn das Arbeiten im Homeoffice nicht stark genug in der Organisationskultur verankert ist. Das führt zu Unsicherheiten darüber, was Arbeit im Homeoffice bedeutet und beinhaltet, mit der Folge, dass Homeoffice-Nutzende einen gewissen Druck fühlen, mehr

und härter arbeiten zu müssen, um zu beweisen, dass sie die geforderte Leistung erbringen (Gisin et al., 2013). So zeigen Studien von Messenger, Vargas und Gschwind (2017), dass Mobil-Flex-Erwerbstätige tendenziell mehr arbeiten als stationär auf dem Firmengelände Arbeitende und dies eher zu Randzeiten, wie am Abend oder auch am Samstag. Weiter zeigt eine Studie von Degenhardt, Gisin und Schulze (2014), dass ca. die Hälfte der regelmässig im Homeoffice Arbeitenden angibt, selten oder nur verspätet Pausen zu machen. Von unzureichender Connectedness wird gesprochen, wenn die Arbeit im Homeoffice dazu führt, dass der informelle Austausch mit den Arbeitskolleginnen und -kollegen fehlt, der Teamgeist leidet und die Zusammenarbeit erschwert wird (Gisin et al., 2013). Zusatzaufwände entstehen, wenn der Organisation des Homeoffice und des Homeoffice-Tages zu wenig Beachtung geschenkt wird. Konkret wird von hohem Selbstorganisationsaufwand, mangelhafter Infrastruktur, hohem Koordinationsaufwand sowie von vermehrten finanziellen Aufwendungen berichtet, die von den Beschäftigten selbst getragen werden müssen (Meissner et al., 2016).

Bezogen auf die Lebensgestaltung hat eine nachteilig gelöste Homeoffice-Situation Gesundheits- und Erholungsgefährdung zur Folge. Dies ist der Fall, wenn beispielsweise keine klare Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben gezogen werden kann, das Abschalten nach der Arbeit misslingt und im Homeoffice tendenziell mehr gearbeitet wird als verlangt (Gisin et al., 2013). Weichbrodt et al. (2013) berichten, dass die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben ausserdem Grenzen aufweist und schnell von einem Vorteil in einen Nachteil umschlagen kann. Was ein Unternehmen bei der Einführung mobil-flexibler Arbeit beachten sollte, um Nachteile möglichst zu vermeiden und Vorteile zu fördern, wird im folgenden Abschnitt erläutert.

### **2.1.3 Einführung und Gestaltung mobil-flexibler Arbeit im Unternehmen**

Im Wesentlichen ist es von der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit im Unternehmen abhängig, ob diese sich eher vorteilig oder nachteilig auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Arbeitnehmenden auswirkt. In diesem Abschnitt wird der Frage nachgegangen, wie die mobil-flexible Arbeit unter Einbezug wissenschaftlicher Erkenntnisse gestaltet werden sollte bzw. welche Rahmenbedingungen erfüllt sein müssen, um erfolgreiche und zufriedenstellende Arbeit im Homeoffice zu gewährleisten.

Herrmann und Cordes (2020) schlagen hierfür ein Arbeitsmodell vor, welches die Einflüsse auf die Arbeit im Homeoffice aufzeigt (siehe Abbildung 1). Im Modell sind drei wesentliche Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit, die Zufriedenheit sowie das Commitment der im Homeoffice beschäftigten Personen dargestellt. Diese drei Einflussfaktoren, die im Folgenden näher erläutert werden, umfassen die organisationalen Rahmenbedingungen, die Eigenschaften der Mitarbeitenden sowie Rahmenbedingungen des Heimarbeitsplatzes.

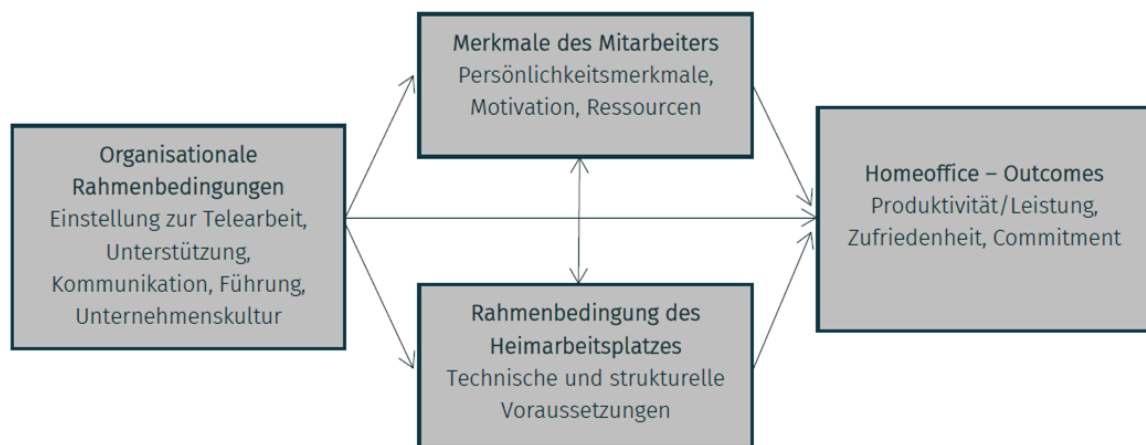


Abbildung 1. Arbeitsmodell zu den Einflüssen auf die Arbeit im Homeoffice (Herrmann & Cordes, 2020)

### 2.1.3.1 Rahmenbedingungen des Heimarbeitsplatzes

Die Heimarbeitsplätze sollten mit technischen wie auch strukturellen Notwendigkeiten ausgestattet sein. Zur benötigten Infrastruktur gehören unter anderem räumliche Kapazitäten (z. B. ein Arbeitszimmer), aber auch die Bereitstellung der notwendigen Soft- und Hardware, eine schnelle Internetverbindung und Zugriff zu IT-Tools und Systemen. Diese Rahmenbedingungen stellen aus Sicht von Herrmann und Cordes (2020) veränderbare Größen dar, woraus sich die Notwendigkeit ergibt, Beschäftigte im Homeoffice bei der Einrichtung ihres Heimarbeitsplatzes zu begleiten und zu unterstützen.

### 2.1.3.2 Eigenschaften der Mitarbeitenden

Herrmann und Cordes (2020) nehmen an, dass Persönlichkeitsmerkmale, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie die Motivation einer Person zur Arbeit im Homeoffice entscheidenden Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden der Beschäftigten im Homeoffice nehmen. So profitieren introvertierte Personen, welche bei sozialen

Interaktionen eher zurückhaltend sind, stärker von mobil-flexibler Arbeit als extrovertierte Personen, die gerne an sozialen Ereignissen teilnehmen (Herrmann & Cordes, 2020). Auch der Grad an Gewissenhaftigkeit spielt eine entscheidende Rolle. Personen mit einem starken Hang zur Gewissenhaftigkeit arbeiten organisiert, planend, sorgfältig, überlegt und zuverlässig. Dies sind alles Fähigkeiten, die bei der Arbeit im Homeoffice besonders gefordert sind (Herrmann & Cordes, 2020).

Weiter gehen Herrmann und Cordes (2020) davon aus, dass persönliche Ressourcen für die Bewältigung spezifischer Anforderungen im Homeoffice relevant sind. So könnten sich Merkmale wie Selbstwirksamkeit, Optimismus, Resilienz und Hoffnung auf die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Personen im Homeoffice ausüben (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Weitere Forschende unterstützen diese Annahmen und zeigen, dass es Personen gibt, welche relativ gut mit einer starken Entgrenzung von Berufs- und Privatleben zurechtkommen oder dies sogar einer klaren Trennung vorziehen (Kossek, 2016). Auf der anderen Seite gibt es jedoch auch Personen, welchen eine klare Grenzziehung zwischen den verschiedenen Lebensbereichen äusserst wichtig ist. Die unterschiedlichen Vorlieben werden «Boundary-Typen» genannt (Kossek, 2016). Je nach Typ gibt es unterschiedliche Vor- und Nachteile sowie Strategien, um mehr Kontrolle über die bevorzugte Grenzziehung zu erhalten. Das individuelle Managen der Trennung von Berufs- und Privatleben nennt sich «Boundary-Management».

### **2.1.3.3 Organisationale Rahmenbedingungen**

Zentral für den Inhalt der vorliegenden Arbeit sind die organisationalen Rahmenbedingungen: Von ihnen hängt in entscheidendem Masse ab, inwiefern ein Beschäftigter oder eine Beschäftigte im Homeoffice überhaupt in der Lage ist, sich in dieser Situation wohlfühlen und produktiv zu arbeiten (Herrmann & Cordes, 2020). Krause et al. (2018) sowie Weichbrodt et al. (2016) erläutern entsprechende Ansatzpunkte und geben Empfehlungen für die aktive Gestaltung von Mobil-Flex-Arbeit.

Ein Modell, welches sich für die Identifikation von Handlungsbedarf eignet, ist das FlexWork-Phasenmodell (Weichbrodt et al., 2016). Auf dessen Grundlage wird ersichtlich, wo das Unternehmen in Bezug auf Mobil-Flex-Arbeit steht. Die Ist-Analyse ermöglicht eine strategische Diskussion über die Zukunft des Unternehmens. So sind gerade in frühen

Phasen explizite Formalisierungen und Regelungen in Form einer Policy zur Orientierung notwendig. Auf den Inhalt einer solchen Policy wird in Abschnitt 2.1.3.4 vertieft eingegangen.

Krause et al. (2018) erläutern, dass Mobil-Flex-Arbeit dann positive Auswirkungen auf die Erwerbstätigen hat, wenn eine tatsächliche Zunahme an Eigenverantwortung, Selbstregulation sowie Entscheidungs- und Planungskompetenz erfolgt. Aus diesem Grunde sind Qualifizierungsmassnahmen empfehlenswert, welche einerseits die Erwerbstätigen dabei unterstützen, Arbeitsziele unter Beachtung persönlicher Bedürfnisse zu erreichen, und andererseits Führungskräfte befähigen, ihre Mitarbeitenden bei der Selbststeuerung zu fördern (Krause et al., 2018). Die Mobil-Flex-Arbeit verändert auch die Leistungskontrolle. Bei einer indirekten Steuerung wird weniger die Präsenzzeit am Arbeitsplatz, sondern eher das eigenverantwortliche Erreichen von Arbeitszielen fokussiert. Aus diesem Grund erhält das Aushandeln von Arbeitsaufgaben, -zielen und -zeiten zwischen Führungskräften und Erwerbstätigen eine höhere Bedeutung. Dieses Absprechen sollte in Unternehmen gestärkt und in den Arbeitsalltag integriert werden. Das dynamische und regelmässige Aushandeln von Zielen und Arbeitspaketen in Form von agilen Arbeitsmodellen ist ein Beispiel dafür (Krause et al., 2018). In Zusammenarbeit mit Fachpersonen können etwa Schulungen angeboten werden, welche die selbstständige Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben fördern. Fachpersonen könnten Führungskräfte dabei unterstützen, über ihr Führungsverhalten zu reflektieren. Auch können Fachpersonen dabei helfen, ein Frühwarnsystem zu etablieren, um Entgrenzung und gesundheitskritische Verhaltensweisen sichtbar zu machen und anzusprechen. Auch der Gestaltung gesundheitsgerechter flexibler Büros sollte ausreichend Aufmerksamkeit entgegengebracht werden. Dabei geht es im Wesentlichen um eine nutzungsorientierte Planung im Sinne einer partizipativen Konzeption und Planung (Krause et al., 2018).

#### **2.1.3.4 *Policys für Mobil-Flex-Arbeit***

Krause et al. (2018) verdeutlichen die Notwendigkeit von Policys für die Mobil-Flex-Arbeit: «Unter dem Begriff Policy werden schriftlich festgehaltene und zwischen Beteiligten auf verschiedenen Ebenen (z. B. zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden auf Organisations- oder Teamebene) ausgehandelte Regelungen und Richtlinien verstanden».

In Untersuchungen von Degenhardt et al. (2014) waren mehr als 50 % der befragten Homeoffice-User der Meinung, dass ihre Mobil-Flex-Arbeitsweise nicht im Rahmen einer betrieblichen Vereinbarung geregelt ist, obwohl sich knapp 80 % der Befragten einer Onlinestudie von Tanner, Bratoljic, Baumgartner, Steffen und Schulze (2014) eine explizit vereinbarte Regelung bezüglich der Mobil-Flex-Arbeit wünschten. Die wichtigsten Inhalte von Polycys für Mobil-Flex-Arbeit wurden von Krause et al. (2018) zusammengestellt und werden im Folgenden erläutert.

### **1) Haltung der Organisation zu Mobil-Flex-Arbeit**

Mitarbeitende wünschen eine klare strategische Positionierung der GL zur Mobil-Flex-Arbeit. Diese bietet Orientierung und Sicherheit (Tanner et al., 2014).

### **2) Regelung des Prozesses zur Genehmigung von Mobil-Flex-Arbeit**

Es sollte klar geregelt sein, wie der Prozess der Beantragung und der Genehmigung von mobil-flexibler Arbeit aussieht. Hilfreich hierfür könnte die Formulierung klarer Eignungskriterien für Mobil-Flex-Arbeit sein.

### **3) Vereinbarungen zu Erreichbarkeit und Reaktionszeiten**

Es sollten explizite Regeln festgehalten werden, welche die Erreichbarkeit und die Reaktionszeit auf E-Mails sowie die physische Präsenz in der Organisation betreffen. Eine Möglichkeit zur Etablierung solcher Richtlinien besteht nach Krause et al. (2018) darin, einen virtuellen Kalender für das Team und die Abteilung zu öffnen und darin einzutragen, zu welchen Zeiten Personen jeweils erreichbar bzw. nicht erreichbar sind. Um dem häufig berichteten Nachteil der sozialen Isolation entgegenzuwirken, können bestimmte Meetingtage oder ‹formal-informelle Events› (z.B. wöchentliches Frühstück oder After-Work-Partys) organisiert werden.

### **4) Arbeitszeit**

Eine explizite Definition dessen, wie die Arbeitszeit erfasst und individuell protokolliert werden soll, ist für den Schutz der Mitarbeitenden von grosser Wichtigkeit. Dabei spielt es keine Rolle, ob Vertrauensarbeitszeit gilt oder eine Protokollierpflicht der Arbeitszeit

herrscht (Weichbrodt et al., 2016). Die Aufzeichnung der Arbeitszeit kann zur besseren Regulation genutzt werden, obwohl nach Weichbrodt et al. (2016) die Ausübung der Fürsorgepflicht durch Führungskräfte bei zunehmender Flexibilität der Mitarbeitenden erschwert wird. Dementsprechend wird empfohlen, in regelmässig stattfindenden Führungsgesprächen die Erfahrung, die zeitliche Dauer und die Belastung in Zusammenhang mit der mobil-flexiblen Arbeitssituation anzusprechen.

## **5) Datenschutz**

Klare Regelungen, welche Dokumente in welcher Weise zu behandeln sind, schützen einerseits die Unternehmung und erleichtern andererseits den mobil-flexibel Arbeitenden den Umgang mit Daten.

## **6) Formalisierungsgrad der Regelungen und «reifende» Polycys**

Organisationen, welche wenig Erfahrung mit Mobil-Flex-Arbeitsweisen haben, tendieren zu einem höheren Formalisierungsgrad und zu klarer formulierten Regeln. Ziel dabei ist es, Unsicherheiten zu reduzieren und grösstmögliche Klarheit und Transparenz zu schaffen. Organisationen oder Organisationseinheiten mit mehr Routine in diesem Bereich neigen hingegen dazu, Vorschriften eher offen und vage zu halten, weil die Erfahrung zeigt, dass Regeln die Komplexität alltäglicher Sachverhalte nur eingeschränkt abbilden können. Unternehmen mit mehr Erfahrung bezüglich mobil-flexibler Arbeit setzen deswegen eher auf «Leitplanken» zur Orientierung anstatt auf klare Regelungen sowie auf handlungsleitende Normen statt auf eindeutige Handlungsanweisungen. Dies funktioniert besonders gut, wenn die Beschäftigten ein gemeinsames Verständnis dafür entwickeln, wie unklare Regeln auf bestimmte Situationen zu übertragen sind. Ein solches Verständnis entsteht durch die Implementierung von Sinnstiftungs- und Kommunikationsprozessen. Krause et al. (2018) empfehlen, die Policy auf Basis regelmässiger Austauschprozesse fortlaufend zu ergänzen oder zu präzisieren. Diese Empfehlung wird gestützt durch die Erkenntnisse von Weichbrodt, Schulze, Gisin, Tanner und Welge (2015), welche die Beteiligung von Mitarbeitenden am Transformationsprozess als zentralen Erfolgsfaktor identifizierten. So sollten Rahmenbedingungen zur organisationalen Weiterentwicklung geschaffen werden, um eine Mobil-Flex-Arbeitskultur zu entwickeln und zu verankern. Eine

besondere Bedeutung kommt hier der Vorbildfunktion des oberen Managements zu. Dieses sollte klare Signale senden und vorleben, dass die neue Arbeitsform von der GL gefördert wird.

## 2.2 Modelle und Konstrukte

In den vorhergehenden Abschnitten wurden viele Ansätze vorgestellt, um mobil-flexible Arbeit zu gestalten. Wirkungsvolles BGM folgt einer systematischen Herangehensweise, wobei die Durchführung einer Ist-Analyse zur Identifikation von Handlungsfeldern ein zentrales Element ist (Baumgartner & Burger, 2018). Im folgenden Abschnitt werden folgende Konstrukte und Modelle vorgestellt, auf deren Basis die Ist-Analyse durchgeführt wird: das FlexWork-Phasenmodell als Ausgangspunkt und Diskussionsgrundlage, das BGM-Wirkungsmodell, welches den Nutzen einer Intervention erläutert, die Konstrukte «Ressourcen» und «Belastungen» sowie das Job-Demands-Resources-Modell (JD-R-Modell), welches deren Zusammenwirken beschreibt.

### 2.2.1 FlexWork-Phasenmodell



Abbildung 2. Das FlexWork-Phasenmodell (Weichbrodt et al., 2016, Darstellung von Krause et al., 2018)

Das in Abbildung 2 dargestellte FlexWork-Phasenmodell von Weichbrodt und Schulze (2020) ist ein Praxismodell, anhand dessen sich Organisationen bezüglich ihrer mobil-flexiblen Arbeitsweise einordnen können. Das Modell beschreibt mobil-flexible Arbeit in vier Dimensionen mit jeweils fünf Phasen (siehe Abbildung 2). Diese Phasen reichen von traditionellen präsenzorientierten Unternehmen, wie beispielsweise einem Anwaltsbüro, bis hin zu hyperflexiblen Organisationen, wo Teams über mehrere Standorte hinweg zusammenarbeiten. Der praktische Nutzen des FlexWork-Phasenmodells ergibt sich daraus, dass damit ein «Schnell-Check» des Ist-Zustands durchgeführt werden kann, wodurch ersichtlich wird, inwieweit mobil-flexible Arbeit in einer Organisation bereits etabliert ist und welche Entwicklungsmöglichkeiten bestehen. Nach Weichbrodt und Schulze (2020) kann mithilfe der Ist-Einschätzung eine Diskussion angestoßen werden, in welche Richtung sich die Organisation weiterentwickeln möchte. Im Folgenden werden die vier Dimensionen nach Weichbrodt und Schulze (2020) erläutert.

Bei der Dimension *Infrastruktur/Architektur* geht es um die Arbeitsräumlichkeiten im Unternehmen, bei deren Gestaltung die Flexibilität erschwert, gefördert oder sogar eingefordert werden kann. Organisationen in Phase eins und zwei zeichnen sich durch Einzelbüros und feste Arbeitsplätze aus, während in späteren Phasen die Mitarbeitenden den geeigneten Arbeitsplatz selbst wählen können.

Die Dimension *Technologie* fokussiert die Ausstattung der Mitarbeitenden mit Hard- und Software für das flexible Arbeiten. Damit in den meisten Fällen überhaupt mobil-flexibel gearbeitet werden kann, wird ein Laptop benötigt, ausserdem die Möglichkeit zur Telefonweiterleitung sowie der Zugang zum Unternehmensnetzwerk. Die ortsunabhängige Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern wird durch die Einführung cloudbasierter und integrierter Systeme und Tools gefördert und unterstützt.

Die Dimension *Arbeitsmodell* bezieht sich auf Regeln, Normen und Werte, die im Unternehmen bezüglich mobil-flexibler Arbeit bestehen. Einsteiger erlauben mobil-flexibles Arbeiten nur innerhalb enger, klarer Grenzen, während fortgeschrittene Unternehmen oft nur Leitlinien vorgeben und detaillierte Regelungen den Vorgesetzten oder den Teams selbst überlassen (Tanner et al., 2014). In dieser Dimension geht es auch darum, wie über die mobil-flexible Arbeit gedacht und gesprochen wird und ob ein offener und konstruktiver Dialog über die Vor- und Nachteile der flexiblen Arbeitsform stattfindet.

In der Dimension *Organisationsstruktur* steht die Flexibilität der Organisation selbst im Mittelpunkt. Organisationen in einer frühen Phase zeichnen sich durch steile Hierarchien, rigide Strukturen, fixe Teams und sequenzielle Prozessorganisation aus. Ein Unternehmen in einer späteren Phase ist hingegen durch flache Hierarchien und flexible Arbeitsorganisation gekennzeichnet.

Bevor auf das genaue methodische Vorgehen der Intervention beim DSJ eingegangen wird, wird der Frage nach dem Nutzen einer solchen Erhebung nachgegangen. Im folgenden Kapitel wird ein Modell vorgestellt, welches die Wirkungsweise dieser und ähnlicher Interventionen erklärt.

### **2.2.2 BGM-Wirkungsmodell**

Bei der Durchführung einer Intervention im Rahmen des BGM, wie dies bei der vorliegenden Arbeit der Fall ist, sollte die Frage nach dem konkreten Nutzen einer solchen Massnahme nicht vernachlässigt werden. Der GL mag die Gesundheit der Mitarbeitenden am Herzen liegen, weswegen sie die Durchführung dieser Arbeit genehmigt hat. Dennoch soll die geplante Intervention begründet und mögliche Auswirkungen sollen verdeutlicht werden. Hierfür eignet sich das BGM-Wirkungsmodell der Gesundheitsförderung Schweiz.

Im Rahmen dieses Modells wird davon ausgegangen, dass durch fachgerechtes und nachhaltiges BGM der Unternehmenserfolg günstig beeinflusst wird (Krause et al., 2016). Das Modell ist entlang einer Wirkungskette aufgebaut, die aufzeigt, wie es von einer BGM-Massnahme zu einer konkreten Wirkung, wie der Senkung von Absenzen oder der Erhöhung von Leistungsfähigkeit, kommt (Jenny & Brauchli, 2018). So geht die Wirkungskette konkret davon aus, dass durch BGM-Massnahmen Arbeitsbelastungen minimiert bzw. beseitigt oder Arbeitsressourcen gefördert bzw. geschaffen werden, was sich wiederum positiv auf die Gesundheit und die Motivation der Beschäftigten und langfristig auf den Erfolg des Unternehmens auswirkt (Jenny & Brauchli, 2018). In Anhang A ist diese Wirkungskette grafisch dargestellt. Mit dem BGM-Wirkungsmodell können geplante Interventionen von einem Betrieb eingeordnet, deren konkrete Auswirkungen auf Ressourcen und Belastungen abgeschätzt sowie der Einfluss auf Gesundheit und Motivation und letztendlich den Unternehmenserfolg aufgezeigt werden (Krause et al., 2016). Um eine konkrete, betriebsspezifische Wirkungskette verstehen oder gar anfertigen zu können,

bedarf es eines vertieften Verständnisses über die Konstrukte «Ressourcen» und «Belastungen», deren Auswirkungen sowie deren Interaktion. Die Abschnitte 2.2.3 sowie 2.2.4 sollen der Erarbeitung eines entsprechenden Verständnisses dienen.

### **2.2.3 Ressourcen und Belastungen**

Unter *Belastungen* werden externe (d.h. von aussen) psychisch oder physisch auf den Menschen einwirkende Faktoren verstanden (Uhle & Treier, 2019). Wird von negativen Belastungen gesprochen, sind Fehlbelastungen gemeint. In Hinblick auf die Arbeitswelt beziehen sich Fehlbelastungen vorwiegend auf die Arbeitsaufgabe, die Arbeitsumgebung oder die Arbeitsorganisation (z. B. qualitative oder quantitative Über- und Unterforderung, physikalische Faktoren wie Lärm oder Hitze oder Arbeitszeit- und Pausenregelungen) (Uhle & Treier, 2019). Psychische und physische Belastungen, auch «Stressoren» oder «Belastungsfaktoren» genannt, rufen im Organismus eine Anpassungsreaktion hervor, was auch als «Stressreaktion» bezeichnet wird (Struhs-Wehr, 2017). Je nach Ausmass der belastenden Faktoren erhöhen sich die psychische und physische Beanspruchung. Unter «Beanspruchung» wird die «Wirkung der Belastung auf den Menschen» (Struhs-Wehr, 2017, S. 14) verstanden. Nach Uhle und Treier (2019) sind Belastungen aber nicht immer negativ zu verstehen. Stehen beispielsweise genügend Ressourcen zu Verfügung, kann eine Belastung auch fördernd wirken (z.B. Aktivierung, Aufwärmefekte).

Ressourcen sind Faktoren, die Individuen bei der Bewältigung von Belastungen und Beanspruchungen unterstützen (Jenny & Brauchli, 2018). Sie sind somit für den Umgang mit belastenden Situationen, die Vermeidung von Fehlbeanspruchung und Krankheit sowie die Gesundheitsförderung von zentraler Bedeutung (Ulich & Wülser, 2018). Nach Udris et al. (1992, zitiert nach Ulich & Wülser, 2018) können Ressourcen in (innere) personale und äussere Ressourcen unterschieden werden. Innere Ressourcen umfassen Selbstwirksamkeit, Selbstbewusstsein und Optimismus (Jenny & Brauchli, 2018). Jenny und Brauchli (2018) erläutern, dass diese drei personalen Ressourcen die negativen Auswirkungen von Belastungen reduzieren, mit Stressresistenz zusammenhängen und sich positiv auf das körperliche und emotionale Wohlbefinden auswirken. Zu den äusseren Ressourcen zählen die Situationskontrolle (z.B. Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume)

und soziale Unterstützung, Autonomie oder Partizipation (Udris et al., 1992, zitiert nach Ulich & Wülser, 2018).

#### **2.2.4 Job-Demands-Resources-Modell**

Neben dem BGM-Wirkungsmodell verdeutlicht auch das JD-R-Modell die Bedeutung von Ressourcen und Belastungen in einer Arbeitssituation und erläutert darüber hinaus, wie sich diese gegenseitig beeinflussen (Jenny & Brauchli, 2018). Das JD-R-Modell, welches in Anhang B einsehbar ist, beschreibt zwei unterschiedliche Prozesse: einen negativen, gesundheitsschädigenden Prozess und einen positiven, motivationalen Prozess. Ersterer erläutert die kräftezehrende Wirkung chronischer Belastung (z.B. Überlastung, Zeitdruck oder Überforderung) auf die Gesundheit und die Motivation. Letzterer beschreibt hingegen, wie Ressourcen (z. B. soziale Unterstützung, Autonomie oder Weiterentwicklung) zu Engagement führen (Jenny & Brauchli, 2018).

Neben diesen Haupteffekten wird im JD-R-Modell ein weiterer wichtiger Prozess erläutert: die Interaktion zwischen Ressourcen und Belastungen (Bakker & Demerouti, 2007). Im Zuge dessen wird verdeutlicht, wie Ressourcen die negativen Auswirkungen von Belastungen abschwächen können (z.B. kann Autonomie über die Arbeitsausführung die Auswirkungen von Arbeitsüberlastung auf das Stressempfinden positiv beeinflussen) (Bakker & Demerouti, 2007). Umgekehrt wirken sich Belastungen auf die Ressourcen aus (z.B. wirkt eine gewisse Arbeitsbelastung bei ausreichenden Ressourcen herausfordernd und führt zu erhöhter Motivation). Nach Galliker et al. (2018) wird ein Ungleichgewicht zwischen Ressourcen und Belastungen als *Stress* bezeichnet. Stress führt zu langfristigen Reaktionen wie Erschöpfung, Depression oder Schlafstörungen.

Das JD-R-Modell verdeutlicht somit, weshalb es für das BGM wichtig ist, die Ressourcen und Belastungen der Mitarbeitenden zu kennen und durch fortlaufende Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen die Balance zwischen diesen Aspekten zu fördern.

Eine Metaanalyse von Lesener, Gusy und Wolter (2019) zur Validierung des JD-R Modells zeigte jedoch, dass die wechselseitige Beziehung zwischen konkreten Arbeitsmerkmalen und dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden unklar ist. Somit erlaubt das Modell keine Aussagen über die konkreten Auswirkungen bestimmter Ressourcen und Belastungen auf die Gesundheit und die Motivation von Arbeitnehmenden.

In diesem Abschnitt wurden anhand des FlexWork-Modells die vier Dimensionen mobil-flexibler Arbeit sowie die fünf Phasen, in die sich ein Unternehmen einordnen kann, erläutert. Anhand des BGM-Wirkungsmodell der Gesundheitsförderung Schweiz wurde erklärt, wie die Wirksamkeit von BGM-Massnahmen aufgezeigt werden kann. Des Weiteren wurden die dieser Arbeit zugrundeliegenden Konstrukte «Ressourcen» und «Belastungen» erläutert und anhand des JD-R-Modell veranschaulicht, wie das Zusammenspiel dieser zu Motivation oder Erschöpfung führen kann. Im Anschluss erfolgt eine Analyse der erlebten Ressourcen und Belastungen der Mitarbeitenden des DSJ. Zunächst wird jedoch das methodische Vorgehen bei der Datenerhebung erläutert – von der Konzeption über die Durchführung bis zur Auswertung eines Fragebogens und von zwei Gruppendiskussionen.

## 3 Methode

Um die im Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit definierten Forschungsfragen zu beantworten, wurden zwei Datenerhebungen durchgeführt, eine quantitative und eine qualitative Erhebung: Erstere umfasst einen Onlinefragebogen auf Basis des FlexWork-Phasenmodells und letztere die Durchführung von zwei Gruppendiskussionen. Im Folgenden wird die Vorgehensweise bei der Konzeption, der Durchführung und der Auswertung der beiden Untersuchungen erläutert.

### 3.1 Quantitative Erhebung

In diesem Abschnitt wird die Methode der quantitativen Erhebung erläutert – die Durchführung des Online-Assessments des FlexWork-Phasenmodells. Nach der Beschreibung der Wahl des geeigneten Untersuchungsinstruments und der methodologischen Begründung (Abschnitt 3.1.1) werden die Durchführung (Abschnitt 3.1.2), das Sampling (Abschnitt 3.1.3) sowie die Auswertung (Abschnitt 3.1.4) erläutert.

#### 3.1.1 Wahl des Untersuchungsinstruments und methodologische Begründung

Die Durchführung des «Schnell-Checks» des FlexWork-Phasenmodells wenige Tage vor Abhaltung der Gruppendiskussionen diente der Schwerpunktsetzung und Priorisierung bestimmter Themen. Ausserdem konnte der Gruppendiskussion mithilfe der vier Dimensionen des Phasenmodells eine sinnvolle Struktur zugrunde gelegt werden. Die Strukturierung der Diskussion anhand des FlexWork-Phasenmodells hatte den Zweck, den Blick der Diskussionsteilnehmenden auf alle relevanten Aspekte (bzw. Dimensionen) mobil-flexibler Arbeit zu richten. Ohne eine solche Strukturierung bestünde die Gefahr, dass die Vielseitigkeit mobil-flexibler Arbeit nicht entsprechend gewürdigt wird und nicht alle damit in Verbindung stehenden Ressourcen, Belastungen und Optimierungsmöglichkeiten identifiziert werden.

### **3.1.2 Durchführung**

Die Einstufung in die fünf Phasen erfolgte auf Basis der Selbsteinschätzung der Teilnehmenden. Das Ausfüllen des Fragebogens dauerte ca. zehn Minuten und wurde mit dem Online-Assessment der Work-Smart-Initiative und der Hochschule für Angewandte Psychologie durchgeführt. Alle zwölf Teilnehmenden erhielten ca. zwei Wochen vor Durchführung der Gruppendiskussionen den Link zum Online-Assessment via Mail. Die entsprechende E-Mail ist in Anhang D einsehbar.

### **3.1.3 Sampling**

Die Auswahl der Testpersonen erfolgte durch deren freiwillige Bereiterklärung zur Teilnahme an der vorliegenden Untersuchung. Für die Akquisition sorgte die GL des DSJ. Insgesamt wurden zwölf Personen zur Teilnahme am Fragebogen eingeladen. Es handelte sich dabei um dieselben Personen, welche sich auch für die Gruppendiskussionen angemeldet haben.

### **3.1.4 Auswertung**

Nach Beendigung des Fragebogens erhielten die Teilnehmenden ihre Resultate und einen individuellen Code, mit dem die Ergebnisse auch zu einem späteren Zeitpunkt abgerufen werden können. Die Teilnehmenden wurden via E-Mail (Anhang D) dazu aufgefordert, diesen Code per E-Mail an den Autor zurückzusenden. Die Auswertung erfolgte durch eine Mittelwertberechnung jeder Dimension.

## **3.2 Qualitative Erhebung**

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht die Durchführung von zwei Online-Gruppendiskussionen. Im Folgenden wird zuerst die Wahl des Untersuchungsinstruments begründet (Abschnitt 3.2.1) und nachfolgend das konkrete Vorgehen im Detail erläutert, von der Durchführung (Abschnitt 3.2.2), über die Leitfadenerstellung (Abschnitt 3.2.3) und das Sampling (Abschnitt 3.2.4) bis hin zur Auswertung (Abschnitt 3.2.5).

### 3.2.1 Wahl des Untersuchungsinstruments und methodologische Begründung

Die in dieser Arbeit fokussierten Ressourcen und Belastungen resultieren aus kollektiven Denkstilen, milieutypischen Orientierungen und Erfahrungen der beim DSJ arbeitenden Personen. Kollektive Denkstile, milieutypische Orientierungen und Erfahrungen können nach Bohnsack:

In valider, d.h. gültiger Weise nicht auf der Grundlage von Einzelinterviews, also in individueller Isolierung der Erforschten erhoben und ausgewertet werden. Vielmehr werden milieuspezifische bzw. kollektive Erfahrungen dort zur Artikulation gebracht, wo diejenigen in Gruppen sich zusammenfinden, denen diese Erfahrungen gemeinsam sind. Zu ihrer Artikulation bedarf es der wechselseitigen Bezugnahme und Herausforderung im (Gruppen-)Diskurs. (Bohnsack, 1997, zitiert nach Lamnek, 2005, S. 61)

Obwohl in Gruppendiskussionen nur eine Stichprobe von Menschen untersucht wird, kann diese ab einer gewissen Grösse als repräsentativ für die Meinungen und Erfahrungen aller Personen mit ähnlicher Sozialisationsgeschichte angesehen werden (Bohnsack, 2000, zitiert nach Lamnek, 2005): «Während der Diskussion pendeln sich die Teilnehmer mit ähnlicher Sozialisationsgeschichte auf die Zentren gemeinsamer Erfahrung ein, und in einem derartigen Sich-aufeinander-Einstimmen und dem gemeinsamen Rhythmus repräsentiert sich der gemeinsame konjunktive Erfahrungsraum» (Bohnsack, 2000, zitiert nach Lamnek, 2005, S. 379). Bezogen auf den DSJ scheint die Wahl der Gruppendiskussion als Methode deshalb sinnvoll, weil nicht primär die individuell erlebten Ressourcen und Belastungen von Bedeutung sind, sondern die kollektiv erlebten. Aus Gruppendiskussionen mit einem Teil der Belegschaft können dementsprechend Rückschlüsse auf die kollektiv wirkenden Ressourcen und Belastungen aller beim DSJ arbeitenden Personen gezogen werden (Lamnek, 2005).

Nachfolgend soll der Vorzug einer qualitativen Methode zur Identifizierung von Ressourcen und Belastungen sowie konkreter Handlungsmaßnahmen für die GL gegenüber quantitativen Erhebungsmethoden (wie eines Fragebogens) begründet werden. Ein Grund liegt wie bereits ausgeführt darin, dass nach Bohnsack (1997, zitiert nach Lamnek, 2005, S.

61) die Identifizierung kollektiver Denkstile durch die Erhebung von Individualdaten, sei es nun durch Interviews oder Fragebögen, weniger gelingt als mit Gruppenerhebungsmethoden. Der entscheidende Vorteil der qualitativen Methode liegt jedoch in der erhöhten Wahrscheinlichkeit, Veränderungsangst auf Seiten der Mitarbeitenden zu vermeiden. Befolgt die GL eine oder mehrere der in dieser Arbeit definierten Handlungsempfehlungen, betrifft dies auch (oder vor allem) die Mitarbeitenden des DSJ. Eine häufig auftretende Schwierigkeit bei der Einführung neuer Massnahmen ist die Veränderungsangst und das daraus resultierende Beharrungsvermögen von Mitarbeitenden. Darunter wird die Auflehnung einzelner Individuen, Gruppen oder Belegschaften gegen eigentlich sinnvolle, logische und notwendig erscheinende Entscheidungen verstanden. Dieser Widerstand zeigt sich in nicht direkt nachvollziehbaren Bedenken oder durch passives Verhalten (Doppler & Lauterburg, 2014). Werden Arbeitnehmende jedoch in den Veränderungsprozess miteinbezogen, kann die Veränderungsangst verringert werden. Ihnen sollte die Möglichkeit geboten werden, mitreden, mitdenken und mitentscheiden zu können. Ein solches Vorgehen nennt sich «Partizipation» (Steiger & Hug, 2013). Bei qualitativen Erhebungsmethoden werden Mitarbeitende stärker in den Veränderungsprozess eingebunden, wodurch Veränderungsangst verringert oder gar vermieden werden kann, was wiederum die erfolgreiche Durchführung solcher Prozesse begünstigt (Steiger & Hug, 2013). Nach erfolgter Begründung der Methode soll im nächsten Schritt die Durchführung der Gruppendiskussion erläutert werden.

### **3.2.2 Durchführung**

Laut Loos und Schäffer (2001) ist das oberste Ziel einer Gruppendiskussion die Herstellung von «Selbstläufigkeit». Damit ist gemeint, dass die Beteiligten so miteinander sprechen sollen, wie sie es auch im Alltagskontext tun (Loos & Schäffer, 2001). Um zu vermeiden, dass sich die Diskussionsteilnehmenden in eine Individualkommunikation mit der Diskussionsleitung verstricken, wurde immer die ganze Gruppe und nie einzelne Personen angesprochen. Alle Interventionen waren auf die Herstellung von Selbstläufigkeit gerichtet und jegliche (Nach-)Fragen auf die Generierung von Erzählungen und Beschreibungen (Lamnek, 2005). Wie von Lamnek (2005) empfohlen, setzten die

Teilnehmenden den Fokus, worüber geredet wurde. Dies bedeutet, dass der Diskussionsverlauf vom Diskussionsleiter möglichst nicht unterbrochen wurde. Erst gegen Ende der Diskussionseinheiten wurde gezielt nachgefragt. Die Diskussionen wurden auf 90 Minuten angesetzt.

Um die Selbstläufigkeit weiter zu fördern, erhielten die mitwirkenden Personen einen Tag vor der Gruppendiskussion eine Tabelle, in welcher die vier Dimensionen und die fünf Phasen des FlexWork-Phasenmodells dargestellt und erläutert wurden. Daran angeschlossen wurde ihnen die Aufforderung übermittelt, diese Tabelle bei Bedarf während der Gruppendiskussion bereitzuhalten. Die Einladung zur Gruppendiskussion, die ergänzenden Informationen sowie die Tabelle sind in Anhang C–G einsehbar.

Aufgrund der Sicherheitsmassnahmen (Social Distancing) im Rahmen der COVID-19-Pandemie fanden die Gruppendiskussionen online mithilfe der Software Zoom statt. Die Datenlage zu Online-Gruppeninterviews ist nach eigenen Recherchen dürftig. Bisherige Studien zu Online-Gruppendiskussionen fokussieren vorwiegend Chatfunktionen und noch keine Videokommunikationstechnologien (Sander & Schulz, 2015). Nach Kühn und Koschel (2011) eignen sich Online-Gruppendiskussionen, um schwierige Zielgruppen schnell und unkompliziert zusammenzuführen. Ein wesentlicher Nachteil besteht jedoch darin, dass die Gruppendynamik schwieriger zu beobachten und zu spüren ist. Um Fehlinterpretationen zu vermeiden, gewinnt die methodische Auswertung an Bedeutung.

In einem Artikel reflektieren Deakin und Wakefield (2014) ihre Erfahrungen mit Skype-Interviews und haben eine Liste mit möglichen Vor- und Nachteilen dieser erstellt. Aufgrund mangelnder Befunde zur Wirksamkeit von Online-Gruppendiskussionen mittels Videokommunikation wird in ihrem Artikel nur stichwortartig auf die potenziellen Nachteile eingegangen und darauf, welche Massnahmen ergriffen wurden, um diese zu vermeiden bzw. zu minimieren. Der Vollständigkeit halber wird die Tabelle inklusive der Vorteile dargestellt. Die Tabelle ist in Anhang H einsehbar.

### **3.2.3 Leitfadenerstellung**

Die erste Version des Diskussionsleitfadens wurde nach Anleitungen und Empfehlungen aus den Lehrbüchern von Lamnek (2005) sowie Kühn und Koschel (2011) erstellt. Die wichtigsten Aspekte der Leitfadenkonstruktion werden im Folgenden zusammengefasst.

Wie von Lamnek (2005) als auch von Kühn und Koschel (2011) empfohlen, wurde der Diskussionsleitfaden kurz gehalten, sodass die zentralen Punkte in ausreichender Tiefe angesprochen und behandelt werden können. Nach Kühn und Koschel (2011) sollten maximal vier Themenblöcke zu den wichtigsten Fragen konstruiert werden, dies passt zu den vier Dimensionen des FlexWork-Phasenmodells. Als gelungen kann eine Diskussion und entsprechend der Leitfaden dann bezeichnet werden, wenn die Teilnehmenden quasi von selbst in logischer Reihenfolge von einem Thema zum nächsten gehen (Lamnek, 2005). Um dies zu fördern, wurden die im Folgenden aufgelisteten gruppenspezifischen Phasen bei der Erstellung des Leitfadens beachtet: die Einführungsphase, die Warm-up-Phase, der Hauptteil und der Abschluss (Kühn & Koschel, 2011). Die Fragen wurden grundsätzlich offen gestellt und bezogen sich auf konkrete Erfahrungen der Teilnehmenden. Des Weiteren wurden sie bestmöglich an die Zielgruppe angepasst und möglichst kurz, einfach und klar formuliert (Kühn & Koschel, 2011; Lamnek, 2005).

Die Fragen wurden auf Grundlage des JD-R-Modells (Ressourcen, Belastungen und Handlungsempfehlungen) erstellt und nach dem FlexWork-Phasenmodell strukturiert. Dies ermöglicht eine Vertiefung der Erkenntnisse aus der Fragebogenerhebung. Konkret wurden drei offene Fragen formuliert, welche zu jeder Dimension gestellt wurden. Um die Selbstläufigkeit der Diskussion zu fördern, wurden den Teilnehmenden die drei Fragen mittels Chatfunktion zugestellt. Anhand eines Pretests wurde die Verständlichkeit der Fragen überprüft und entsprechende Anpassungen vorgenommen. Der Diskussionsleitfaden ist in Anhang I ersichtlich.

### **3.2.4 Sampling**

Die Auswahl der Diskussionsteilnehmenden erfolgte durch deren freiwillige Bereiterklärung zur Teilnahme an der vorliegenden Untersuchung. Für die Akquisition sorgte die GL des DSJ. In der Fachliteratur herrscht kein Konsens bezüglich der optimalen Anzahl an Teilnehmenden bei Gruppendiskussionen. Die Spanne an Empfehlungen reicht von drei bis zwanzig mitwirkenden Personen (Lamnek, 2005). Lamnek (2005) empfiehlt grössere Diskussionsgruppen, wenn a) die Teilnehmenden wenig emotionale Nähe zum Thema aufweisen, b) viele kurze Fragen gestellt werden und c) keine andere Wahl vorhanden ist. Da keine dieser drei Voraussetzungen auf die vorliegende Erhebung zutrifft,

wurden zwei Gruppen zu je sechs Personen erstellt. Diese Gruppengrösse wird von Kühn und Koschel (2011) empfohlen und liegt im Rahmen der von Lamnek (2005) als optimal definierten Teilnehmendenzahl. Die optimale Anzahl an durchzuführenden Diskussionen ist vom jeweiligen Forschungsziel sowie den Ressourcen abhängig. Mit zwei bis fünf Diskussionsrunden kann jedoch davon ausgegangen werden, den Forschungszielen gerecht zu werden (Lamnek, 2005). Für die vorliegende Arbeit wurden zwei Gruppendiskussionen durchgeführt.

Die Teilnehmenden wurden vom Diskussionsleiter via Mail über Ziele und Nutzen der Intervention aufgeklärt und zur Datenerhebung eingeladen (Anhang D–G). Zudem unterschrieben alle Diskussionsteilnehmenden vorgängig eine Einverständniserklärung zur Datenerhebung und -aufbewahrung.

### **3.2.5 Auswertung**

Lamnek (2005) weist darauf hin, dass sich die Wahl der Analysemethode nach dem Erkenntnisinteresse richtet und nicht umgekehrt. Im vorliegenden Fall stellt die Ermittlung von Gruppenmeinungen das zentrale Erkenntnisinteresse dar. Eine hierfür geeignete Analysetechnik ist die sogenannte «Cut-and-Paste-Technik» (Lamnek, 2005), die eine deskriptiv-reduktive Analyse darstellt und somit zu den am häufigsten verwendeten Analyseformen zählt. Das Vorgehen bei dieser Technik wird im Folgenden knapp erläutert. Direkt nach Durchführung einer Gruppendiskussion wurde ein Gedächtnisprotokoll verfasst, das die wesentlichen Inhalte und Erkenntnisse des Gesprächs festhalten sollte. Die Gedächtnisprotokolle finden sich in Anhang J. Mithilfe der Tonbandaufnahme wurden Diskussionen transkribiert. Die Transkripte sind in Anhang L einsehbar. Anschliessend wurde zwischen den Gruppendiskussionen nach Übereinstimmungen und Mustern gesucht. Hierzu wurde ein Kategoriensystem gebildet. Das Kategoriensystem wurde, wie es von Lamnek (2005) empfohlen wird, von der Fragestellung abgeleitet sowie induktiv aus dem Text heraus ergänzt oder verändert. Das Kategoriensystem wird in Anhang K erläutert. Die Zitatstellen wurden den entsprechenden Kategorien zugeordnet. Dabei wurde nach relevanten gruppenspezifischen Aspekten gesucht. Die Ergebnisse dieser Suche führten teilweise zu Aktualisierungen der Zuordnung der Zitatstellen im Kategoriensystem. Die

Ergebnisse und Erkenntnisse wurden in einem schriftlichen Bericht (siehe Abschnitt 4.2) festgehalten.

Die Transkription wurde anhand der Regeln nach Kuckartz (2018) vorgenommen. Für die Transkription und die anschliessende Kodierung wurde das Text- und Datenanalyse-Programm MAXQDA verwendet. Die Begrüssung, das Warm-up sowie die Formulierung der Fragestellungen wurden nicht transkribiert. Aussagen, welche Rückschlüsse auf eine Person zuliesse (z.B. Namen oder die Nennung von Abteilungen), wurden mit dem Buchstaben X zensiert.

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Quantitative Datenerhebung

Der Fragebogen wurden von allen zwölf Mitarbeitenden ausgefüllt, welche sich für die Datenerhebung angemeldet haben. Die berechneten Mittelwerte aus zwölf Ergebnissen sind in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1. Mittelwerte und Standardabweichung der Datenerhebung mit dem FlexWork-Phasenmodell

Dimension	Mittelwert n=12	Standardabweichung (SD)
Technologie	4.4	0.39
Arbeitsmodell	4.1	0.61
Organisationsstruktur	2.4	0.35
Infrastruktur	2.6	0.7

### 4.2 Qualitative Datenerhebung

Im Verlauf der Gruppendiskussion wurden bezüglich jeder Dimension des FlexWork-Phasenmodells verschiedene Themen diskutiert. Im folgenden Abschnitt werden diese Themen mit den identifizierten Ressourcen, Belastungen und Handlungsempfehlungen dargestellt. Die Darstellung der Ergebnisse folgt der Struktur des Diskussionsleitfadens, welcher in Anhang I einsehbar ist. Die vollständigen Transkripte sind in Anhang L ersichtlich. Die Tabellen 2-5 stellen die Ergebnisse in tabellarischer Form dar.

### 4.2.1 Dimension *Technologie*

«Wir haben ja alle eine sehr flexible Infrastruktur. Wir haben alle einen eigenen Laptop, bei dem wir unterstützt werden oder wir erhalten einen. Das heisst, technologisch grundsätzlich ein gutes Setting.» (B2, Diskussion 1, Pos. 4)

Dieses Zitat spiegelt die Gruppenmeinung zur Dimension *Technologie* wider. Die Mehrheit der Teilnehmenden berichteten, sie seien mit der zu Verfügung stehenden Hard- und Software zufrieden. Die breite Auswahl an Kommunikations- und Kollaborationsplattformen (u.a. Server, MS Teams und SharePoint) biete den Vorteil, dass jeder und jede verwenden könne, was ihm oder ihr praktisch erscheint. Als weitere Ressource wurde der speditive Support genannt. Das grösste Diskussionsthema bildete die Datenablage des DSJ, weswegen im Folgenden näher darauf eingegangen werden soll.

«Für mich ist die Serverinfrastruktur aktuell ungenügend. Sie ist zu langsam, man braucht über den VPN Zugriff, es ist für mich ungenügend, um von zuhause flexibel daran zu arbeiten. Es geht, aber ist nicht gut.» (B2, Diskussion 1, Pos. 18)

Als wesentliche Belastung wurde die Funktionsweise des Servers identifiziert. Er sei zu langsam, «manchmal ein Chaos» (B8, Diskussion 2, Pos. 5) und nur über den VPN-Client erreichbar, welcher wiederum Schwierigkeiten mit anderen Programmen verursache (VPN-Verbindung und MS Teams funktionieren angeblich nicht zeitgleich). Ein gut aufgeräumter Server wurde demgegenüber als Ressource identifiziert, denn dies erleichtere das Auffinden gesuchter Dokumente. Als Handlungsmassnahmen wurde diskutiert, den Server aufzuräumen. Auch wurde eine Lösung der technischen Probleme gewünscht, welche mit der Nutzung des VPN-Clients einhergehen.

Tabelle 2. Identifizierte Belastungen, Ressourcen und Handlungsempfehlungen der Dimension *Technologie*

Thema	Belastungen	Ressourcen	Handlungsempfehlungen
	-Funktionsweise des Servers / Technische Probleme	-Speditiver Support  -Ausreichende Ausstattung mit Hard- und Software  -Gut aufgeräumter Server	-Lösung der technischen Probleme  -Je nach Abteilung: Server aufräumen

#### **4.2.2 Dimension *Arbeitsmodell***

«Was ich als erstes betonen würde, ist, dass allgemein eine grosse Zufriedenheit vorhanden ist mit dem, was da im DSJ gemacht wird, was die Flexibilität anbelangt. Oder dass der DSJ den Mitarbeitenden extrem viel bietet.» (B2, Diskussion 1, Pos. 83).

Die Teilnehmenden der Gruppendiskussion sind mit der vom DSJ gebotenen Flexibilität sehr zufrieden. Dennoch gab es zur Dimension *Arbeitsmodell* einige Diskussionspunkte, auf welche im Folgenden detailliert eingegangen wird.

##### **4.2.2.1 *Absprachen Arbeitsrhythmus/Erreichbarkeit***

«Ich finde es eine Herausforderung, was bei uns eigentlich ein grosser Benefit sein sollte. Die Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung. Doch finde ich eben das bei der Arbeit im Team sehr herausfordernd, vor allem in dieser Zeit des Homeoffice. Zu wissen, wann sie erreichbar sind und wenn sie dann wirklich arbeiten. Wir haben da bei uns immer noch nicht eine abschliessend gute Lösung gefunden in unserem Team. Auch wenn wir das immer wieder besprechen, ich erreiche trotzdem oftmals meine Mitarbeitenden oder Kollegen nicht. Und ich habe so viele Abhängigkeiten, dass ich manchmal wirklich sehr lange warten muss.» (B7, Diskussion 2, Pos. 38)

Dieser Aussage stimmte die Mehrheit der Diskussionsteilnehmenden zu. Obwohl die persönliche Freiheit in der Gestaltung der Arbeitszeit mehrfach als Ressource bezeichnet wurde, wurde sie im Kontext der Teamarbeit eher als Belastung wahrgenommen. Regelungen zur Erreichbarkeit werden beim DSJ nicht organisationsweit, sondern auf Teamebene definiert. So gibt es Teams, in welchen klare Regeln zur Arbeitszeitgestaltung formuliert wurden. Obwohl solche Normierungen die persönliche Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung einschränken würden, wie eine Diskussionsteilnehmerin erläuterte, werden diese nicht als Einschränkung wahrgenommen, sondern eher als effizienzsteigerndes Mittel. Es sei eine Regel beim DSJ, dass die Verfügbarkeit (Arbeitszeit) in den Outlook-Kalender eintragen wird. Dieses Vorgehen wurde mehrfach als Ressource bezeichnet, weil es dabei helfe, mit der Flexibilität umzugehen. Es wurde aber auch darüber geklagt, dass diese Regel nicht konsequent eingehalten werde: «Also es könnte sein, dass wir gewisse Vorgaben haben, aber meistens ist es relativ egal, wenn wir uns nicht daran halten.» (B8, Diskussion 2, Pos. 41) Es wurde darüber diskutiert, ob bestimmte Regeln von

der GL zu wenig durchgesetzt werden würden. Eine Handlungsmassnahme, welche diesbezüglich angesprochen wurde, ist die Regelung solcher Aspekte im Team selbst. Dazu wurde mehrfach betont, dass dies bereits geschehe, teilweise jedoch erfolglos bleibe (wie dies im obigen Zitat von B7, Diskussion 2, Pos. 38 deutlich wird). Die Diskussionsteilnehmenden waren sich dahingehend einig, dass es weder zu einer Einschränkung noch zu Wertungen gegenüber dem präferierten Arbeitsrhythmus kommen sollte. Diesbezüglich wurde etwa folgende Äusserung von einem Diskussionsteilnehmer getätigt: «Ich fände es megawichtig, wenn die GL mehr ein Augenmerk darauf legen könnte, dass es nicht zu einer Wertung kommt, dass Leute einen unterschiedlichen Arbeitsrhythmus haben» (B8, Diskussion 2, Pos. 44). Dafür zu sorgen sei Aufgabe der GL. Als konkrete Handlungsmassnahme für die GL wurde vorgeschlagen, dies von Zeit zu Zeit zu thematisieren: «Vielleicht einmal klar sagen, du machst es so, ich so, das ist völlig okay.» (B8, Diskussion 2, Pos. 46)

#### **4.2.2.2 Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatem**

«Aber andererseits schiebt man dann gerne Dinge raus und denkt sich, ja das mache ich dann später. Dann ist Abend und man weiss nicht, ob man wirklich noch Lust hat. Der Vorteil kann also so auch in einen Nachteil übergehen. Es ist eine Gratwanderung. Man muss diszipliniert sein und das bin ich nicht sonderlich.» (B4, Diskussion 1, Pos. 28)

Während der Diskussion wurden mehrfach individuelle Schwierigkeiten bezüglich der Trennung von Arbeit und Privatem thematisiert. Die Mehrheit der Diskussionsteilnehmenden sah es als Herausforderung, eine klare Grenze zwischen Arbeit und Freizeit zu ziehen. Mehrheitlich wurden persönliche Schwächen wie mangelnde Disziplin oder unüberlegte Entscheidungen dafür verantwortlich gemacht (z.B. führe das Fussballspielen am Nachmittag dazu, dass bis zehn Uhr abends gearbeitet werden müsse). Dabei wurde jedoch mehrfach betont, dass diese Probleme nicht zu sehr ins Gewicht fallen würden, weil die Betroffenen lediglich eine Teilzeitstelle besetzen. Folgendes Zitat soll dies veranschaulichen: «[...] dann ist die alternative, dass ich am Nachmittag spazieren gehe. Eine Stunde oder so. Und das ist wirklich toll, diese Freiheit zu haben, und ein Riesenluxus. Und ich arbeite zum Glück 70 %, so kann ich mir das leisten, ohne dass ich dann am Abend arbeiten muss.» (B2, Diskussion 1, Pos. 29) Handlungsmassnahmen zur verbesserten

Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatem wurden ausschliesslich auf individueller Ebene diskutiert, wie beispielsweise folgendes Zitat zeigt: «Zuhause finde ich es sehr wichtig zu sagen, egal, der Tag ist fertig, jetzt mache ich es halt morgen. Und auch am Wochenende, dass ich sage, am Freitag habe ich frei, ich schaue meine Mails nicht an. Aber ich glaube, es ist eine sehr persönliche Handhabung, und das andere ist die Frage, wie handhaben wir es als Organisation, und das ist wirklich etwas schwieriger.» (B8, Diskussion 2, Pos. 41)

#### **4.2.2.3 Koordination Datentransfer**

«Ich finde es noch spannend zu sehen. Es ist eine Zeit, in der wir so viele technische Möglichkeiten haben, und trotzdem sind wir alle irgendwie nicht happy.» (B9, Diskussion 2, Pos. 17)

Wie bereits in Abschnitt 4.2.1 erläutert, wird das Angebot an Kommunikations- und Koordinationstools grundsätzlich geschätzt. Aus der gewährten Freiheit bei der Wahl der Software entstehen laut den Diskussionsteilnehmenden aber auch Koordinationsschwierigkeiten. Das einleitende Zitat wurde während der Diskussion um die Koordination des Datenmaterials innerhalb des DSJ geäussert. Auch folgende Äusserung verdeutlicht die Gruppenmeinung: «Ich glaube, nicht mal im Team allgemein wird das gut koordiniert. Meistens ist es individuell zwischen Personen. Ich kommuniziere mit jedem etwas anders und gemischt über verschiedene Ebenen.» (B2, Diskussion 1, Pos. 16) Es wurden zwei Möglichkeiten genannt, wie diese Belastung verringert werden könnte. Einerseits sollten die Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeitenden bezüglich der Kommunikations- und Kooperationstools abgefragt und auf Basis dessen organisationsweite Regelungen getroffen werden. Andererseits könnte im Team darauf hingearbeitet werden, sich besser abzusprechen und sich auf ein Kommunikationsmittel bzw. ein Instrument zum Datenaustausch zu einigen.

Tabelle 3. Identifizierte Belastungen, Ressourcen und Handlungsempfehlungen der Dimension *Arbeitsmodell*

Thema	Belastungen	Ressourcen	Handlungsempfehlungen
Absprachen Arbeitsrhythmus / Erreichbarkeit	-Arbeitsflexibilität als Erschwerung der Teamarbeit	-Arbeitsflexibilität als individuelle Ressource -Klare Regelungen innerhalb eines Teams -Arbeitszeit im Outlook-Kalender	-Regelung der Zusammenarbeit im Team -Regelmässiges und klares Statement der GL über die Arbeitszeit- gestaltung
Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatem	-Herausforderung, klare Grenze zwischen Arbeit und Freizeit zu ziehen		
Koordination Datentransfer	-Koordinations- schwierigkeiten		-Eruierung der Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeitenden -Im Team lernen, sich besser abzusprechen

#### 4.2.3 Dimension *Organisationsstruktur*

«Wir sind definitiv nicht zufrieden mit der Phase. Das ist auch ein grosser Punkt des laufenden Organisationsentwicklungsprozesses. Wir haben gesehen, dass es nicht gut funktioniert, wir haben ein Gärtlidenken in den Bereichen, man wird zurückgepfiffen, wenn man über einen Bereich zu viel Synergien nutzen möchte. Das ist sehr frustrierend. Darum sehe ich da grosses Potenzial um das zu verbessern und es flexibler zu gestalten.» (B7, Diskussion 2, Pos. 66)

Dieser Meinung einer Diskussionsteilnehmerin wurde kräftig zugestimmt. Die Teilnehmenden schienen sich darüber einig zu sein, dass die gegebenen Strukturen zurzeit nicht der Flexibilität der Dimension *Arbeitsmodell* entsprechen. In diesem Kontext wurde vor allem über Hierarchie gesprochen, wobei zwischen «persönlicher Hierarchie» und «organisatorischer Hierarchie» unterschieden wurde. Mit ersterem Begriff bezogen sich die Beteiligten auf die angeblich nicht vorhandene Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Als belastend wurde dementsprechend nur die organisatorische Hierarchie

empfunden, was einerseits auf lange Entscheidungswege, andererseits auf eine gewisse Unsicherheit, was erlaubt ist, und was nicht, zurückzuführen sei.

#### **4.2.3.1 Organisatorische Hierarchie**

Mehrere Teilnehmende der Gruppendiskussion fanden sich bereits mindestens ein Mal in einer Situation, in der sie ein Projekt oder eine Aufgabe gerne vorangebracht hätten, dies jedoch nicht konnten, weil sie lange auf eine Antwort von Entscheidungstragenden warten mussten oder sich nicht sicher waren, welche Entscheidungen sie selbst hätten treffen dürfen. Während der Diskussion wurde diesbezügliche Frustration geäußert, wie in den folgenden zwei Zitaten deutlich wird: «Also ich finde die Organisationsstruktur passt wirklich nicht, um Entscheidungen zu treffen. So wie ich das sehe, bei mir funktioniert das gar nicht. Und auch bei meinen Mitarbeitenden, die 40 % arbeiten, habe ich schon höchstmögliche Frustration gehabt, weil es von der GL zur Bereichsleiterin zur Teamleiterin geht und trotzdem nicht direkt mit dem Mitarbeitenden diskutiert wurde und das finde ich passt nicht zu unserer ganzen Arbeitsweise.» (B7, Diskussion 2, Pos. 69) «Es ist definitiv die Frage, wer hat jetzt die Kompetenz, selbstständig etwas anreissen zu dürfen und ein Projekt zu beginnen.» (B1, Diskussion 1, Pos. 48)

Als Handlungsmaßnahme für die GL wurden vorwiegend Wünsche ausgesprochen. So sollte der Organisationsentwicklungsprozess, welcher bereits im Gange ist, wirklich etwas verändern. Die GL wie auch die Mitarbeitenden sollten «mit megaoffenen Scheuklappen in den OR-Prozess gehen können und Dinge anpassen und nicht einfach pflasterlen, dass wir etwas umbauen dürfen und irgendwie etwas umstrukturieren und gross denken dürfen, wie wir die Teams zusammensetzen könnten.» (B8, Diskussion 2, Pos. 82)

Ein weiterer Teilnehmer bekräftigt die Zitate und äussert sich ebenfalls zum Thema Organisationsentwicklungsprozess: «Dort spüre ich auch das meiste Potenzial, dass alle mehr ankommen aus Identitätsgründen, Wohlbefindengründen und Arbeitseffizienzgründen. Ich glaube, dort kann man am meisten noch machen. Aber welche konkreten Massnahmen, finde ich nun schwierig.» (B4, Diskussion 1, Pos. 85) Die Mitarbeitenden bekundeten allgemein Unklarheit darüber, wie die Organisationsstrukturen verändert werden könnten, um die erläuterten Belastungen zu minimieren. Des Weiteren fiel auf, dass die genannten Belastungen von Abteilung zu Abteilung unterschiedlich

ausgeprägt waren. Zudem wurde darauf hingewiesen, dass viele Mitarbeitende des DSJ nur in Teilzeit arbeiten würden, was es erschweren würde, die bestehenden Strukturen zu verändern. Als wesentliche Ressource wurde von den Diskussionsteilnehmenden die kaum vorhandene persönliche Hierarchie genannt. Diese zeige sich in offener Kommunikation und unterstützender Haltung von Vorgesetzten wie auch Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen.

#### **4.2.3.2 Mangelndes Gemeinschaftsgefühl**

Während der Diskussion wurde eine weitere Belastung identifiziert, welche nicht ausschliesslich der Dimension «Organisationsstruktur» zugeordnet werden kann, sondern auch als der Dimension «Arbeitsmodell» zugehörig interpretiert werden kann. Der Autor hielt jedoch die Zuordnung zur Dimension «Organisationsstruktur» in diesem Fall für passender. Bei der Belastung handelt es sich um ein mangelndes Gefühl für die Gesamtorganisation. In diesem Rahmen wurde vermehrt von «Gärtlidenken» (Silodenken) gesprochen. Die einzelnen Abteilungen wüssten zu wenig übereinander Bescheid, was das Gemeinschaftsgefühl beeinträchtigt. Dieses Silodenken scheint für viele Schwierigkeiten innerhalb der Organisation verantwortlich zu sein, wie folgendes Zitat verdeutlicht: «Also, wenn alle mehr Bewusstsein füreinander hätten, hätten wir 70 % der Probleme nicht mehr.» (B1, Diskussion 1, Pos. 78)

Die Diskussionsteilnehmenden wünschten sich Massnahmen, um ein besseres Gefühl für die Organisation zu erhalten und zu verstehen, was in den unterschiedlichen Abteilungen vor sich geht, wie folgendes Zitat zeigt: «Was ich schon ein wenig vermisse, ist ein allgemeines Tool, mit dem man darüber informiert wird, was in anderen Bereichen läuft.» (B1, Diskussion 1, Pos. 75) Einige Diskussionsteilnehmende erwähnten, dass bereits Anstrengungen unternommen wurden, um der Isolation entgegenzuwirken (z.B. in Form einer Mixed Break – eine Pause mit Mitarbeitenden aus anderen Abteilungen). Dennoch scheinen diese Massnahmen noch nicht auszureichen: «Ich glaube, es wäre schon sinnvoll, wenn wir hier in welcher Form auch immer ein Gefäss schaffen, wo man sich halt regelmässig muss fragen, okay, wer muss ich informieren.» (B6, Diskussion 1, Pos. 79) Aus der Diskussion ging hervor, dass diese Belastung nicht mit häufigeren Sitzungen oder mehr Newsletters minimiert werden könne, da es davon schon genug gebe. Wie bei der

Belastung aufgrund der organisationalen Hierarchie schienen die Mitarbeitenden keine klare Vorstellung davon zu haben, wie die Belastung sinnvoll minimiert werden könnte. Eine Person äusserte jedoch den Vorschlag, dass die Kommunikationsabteilung als Schnittstelle zwischen den Abteilungen dienen könnte: «Eigentlich wissen ja die Kommunikationsleute am meisten von allen. Es kann niemand atmen, ohne dass es die Kommunikation erfährt. Alles was geschieht, läuft über die Kommunikation. Eventuell könntet ihr als Schnittstelle etwas schaffen.» (B1, Diskussion 1, Pos. 88)

Tabelle 4. Identifizierte Belastungen, Ressourcen und Handlungsempfehlungen der Dimension Organisationsstruktur

Thema	Belastungen	Ressourcen	Handlungsempfehlungen
Organisationale Hierarchie	-Mangelnde / Unklare Entscheidungsbefugnisse -Lange Entscheidungswege		-Nachhaltige und Wirksame Organisationsentwicklung
Persönliche Hierarchie		-Offene Kommunikation und unterstützende Haltung	
Mangelndes Gemeinschaftsgefühl	-Ausgeprägtes Silodenken		-Optimierung des internen Informationsflusses

**4.2.4 Dimension Infrastruktur**

«Es hat halt nicht so viel Platz, aber die Aufteilung der Büros, so wie’s jetzt ist, das funktioniert eigentlich gut.» (B1, Diskussion 1, Pos. 63)

Zur Dimension der Infrastruktur wurde wenig diskutiert. Die Aufteilung der Räumlichkeiten nach Abteilungen mit festen Arbeitsplätzen erschien den Mitarbeitenden grundsätzlich sinnvoll. Es herrschte Konsens darüber, dass die Räumlichkeiten des DSJ begrenzt seien und somit kaum noch verändert werden könnten. Der DSJ unterlag in den vergangenen Jahren starkem Wachstum und die Büroräumlichkeiten müssten so aufgeteilt werden, dass jeder und jede einen Platz hat. Trotzdem fehlte es den Mitarbeitenden teilweise an Ruheräumen für konzentriertes, ungestörtes Arbeiten.

Tabelle 5. *Identifizierte Belastungen, Ressourcen und Handlungsempfehlungen der Dimension Infrastruktur*

Thema	Belastungen	Ressourcen	Handlungsempfehlungen
	-Mangelnde Ruheräume für ungestörtes Arbeiten		

## 5 Diskussion

Im vorliegenden Kapitel werden die Forschungsfragen dieser Bachelorarbeit beantwortet. Hierfür werden zuerst die Ergebnisse zusammengefasst (Abschnitt 5.1) und in Abschnitt 5.2 in Bezug zur Theorie interpretiert. In Abschnitt 5.3 werden die Ergebnisse mit einschlägigen Resultaten aus der Fachliteratur abgeglichen und Handlungsempfehlungen abgegeben. Zum Schluss wird die Arbeit kritisch reflektiert und ein Ausblick auf zukünftige Forschungen erstellt.

### 5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Dieser Abschnitt fokussiert die Beantwortung der ersten Forschungsfrage (Welche Ressourcen und Belastungen erleben die Mitarbeitenden im Zusammenhang mit der mobil-flexiblen Arbeitssituation beim DSJ?) durch eine zusammengefasste Wiedergabe der Ergebnisse der Gruppendiskussion (siehe Abschnitt 4.2).

Als Ressourcen der Dimension Technologie wurden die zu Verfügung gestellte Hard- und Software identifiziert, wie auch ein speditiver Support. Als Belastung wurde die Funktionsweise des Servers erkannt. Dieser sei sehr langsam, teilweise unübersichtlich und nur umständlich über den VPN-Client erreichbar, welcher nicht einwandfrei mit anderen Softwares interagiert.

Bezüglich der Dimension Arbeitsmodell wurden drei Themenfelder diskutiert: Absprachen bezüglich Arbeitsrhythmus und Erreichbarkeit, Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatem sowie die Koordination des Datentransfers. Beim Thema Absprachen Arbeitsrhythmus/Erreichbarkeit wurden vorwiegend Auswirkungen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung besprochen. Diese wurde individuell als wertvolle Ressource wahrgenommen, die Mitarbeitenden schätzten diese Flexibilität prinzipiell sehr. Bezogen auf die Teamarbeit wurde sie jedoch des Öfteren als Belastung identifiziert, weil sie den Informationsfluss erschwere. Ressourcen, welche dieser Belastung entgegenwirken können, seien klare Regelungen innerhalb des Teams oder die strikte Angabe der Erreichbarkeit im Outlook-Kalender.

In Bezug auf das Thema Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatem betonten einige Mitarbeitende ihre Schwierigkeiten bei der Trennung dieser Lebensbereiche. Die flexible Arbeitszeitgestaltung erlaube es, auch am Abend oder am Wochenende zu arbeiten, was zwar manchen Beschäftigten entgegenkomme, anderen, weniger disziplinierten Mitarbeitenden jedoch Mühe bereite.

Bei der Besprechung des Themas Koordination Datentransfer wurden Koordinationsschwierigkeiten beim Datenaustausch angesprochen. Es sei unklar, wer welche Art des Datentransfers präferiere (z.B. ob ein Dokument via E-Mail geteilt oder auf MS Teams abgelegt werden solle), somit müsse momentan jede Person individuell nach ihren diesbezüglichen Vorlieben befragt werden.

Hinsichtlich der Dimension Organisationsstruktur wurde die strukturelle Hierarchie als grosse Belastung diskutiert. Die hierarchische Organisationsstruktur führe zu Unklarheiten bezüglich Entscheidungsbefugnissen und teilweise zu langen Entscheidungswegen. Während der Gruppendiskussion wurde dem Autor das Gefühl vermittelt, dass die schwerwiegendsten Belastungen für die Diskussionsteilnehmenden in diese Dimension fallen. Nach Aussagen einiger Personen wurde dieses Problem bereits im Vorfeld der Diskussion identifiziert und es wird an einer Lösung in Form eines Organisationsentwicklungsprozesses gearbeitet. Was die Beschäftigten von einem solchen Prozess erwarten können und inwiefern dieser zur Minimierung von Belastungen beitragen sollte, war den Diskussionsteilnehmenden jedoch nicht bewusst. Diesbezüglich wurde lediglich der Wunsch geäussert, die laufende Organisationsentwicklung nachhaltig und wirksam zu gestalten.

Als zentrale Ressourcen des DSJ wurden die offene Kommunikation und die unterstützende Haltung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden identifiziert. Eine wesentliche Belastung stellt hingegen das eingeschränkte Gemeinschaftsgefühl, das nach Angaben der Beteiligten aus einem ausgeprägten Silodenken resultiert, dar. Demnach wüssten die Mitarbeitenden einer Abteilung wenig bis nichts darüber, was in den anderen Abteilungen passiert. In der Diskussion wurde deutlich, dass sich die Teilnehmenden ein besseres Verständnis für die Gesamtorganisation sowie mehr Informationen darüber, was in anderen Abteilungen vor sich geht, wünschen würden. Die Mitarbeitenden waren sich

einig, dass der interne Informationsfluss optimiert werden sollte. Konkret wurden jedoch keine Vorschläge genannt, wie etwaige Optimierungen aussehen könnten.

Bezüglich der Dimension Infrastruktur wurde lediglich bemängelt, dass es hin und wieder an Ruheräumen fehle, um ungestört zu arbeiten. Dennoch betonten die Mitarbeitenden, dass sie die Bürogestaltung beim DSJ grundsätzlich als sinnvoll empfinden. Diesbezüglich wurden von den Diskussionsteilnehmenden keine Handlungsempfehlungen identifiziert. Die Mitarbeitenden äusserten mehrfach Verständnis dafür, dass sich an den knappen Räumlichkeiten nichts ändern lasse.

## 5.2 Interpretation der Ergebnisse

Nach dem JD-R Modell (siehe Abschnitt 2.2.4) ist für die Gesundheit und die Motivation der Arbeitnehmenden ein Gleichgewicht zwischen Ressourcen und Belastungen von grosser Bedeutung. Die Ergebnisse, wie auch das Empfinden des Autors während der Gruppendiskussion, sprechen mehrheitlich für das Vorhandensein eines solchen Gleichgewichtes. Die gegebene Arbeitsflexibilität, die offene Kommunikation sowie die unterstützende Haltung untereinander scheinen die negativen gesundheitlichen und motivationalen Auswirkungen der identifizierten Belastungen abzuschwächen. Dennoch wurde dem Autor das Gefühl vermittelt, dass die erlebten Belastungen aufgrund der organisatorischen Hierarchie das Gleichgewicht bei einigen Mitarbeitenden deutlich ins Wanken bringt. Die konkrete Belastung liegen dabei in mangelnden Entscheidungsbefugnissen und langsamen Entscheidungsprozessen, sprich einem eingeschränkten Handlungsspielraum. Als ebenso bedeutsame Belastung stellte sich ein Mangel an Gemeinschaftsgefühl innerhalb des DSJ heraus (siehe Abschnitt 4.2.3.2). Das BGM-Wirkungsmodell sowie das JD-R Modell heben die Bedeutung von Handlungsspielräumen und sozialen Ressourcen für die Gesundheit und die Motivation von Arbeitnehmenden hervor. Obwohl die Ergebnisse vorliegender Arbeit nicht auf ein akutes Ungleichgewicht zwischen den erlebten Ressourcen und Belastungen der Mitarbeitenden hindeutet, sind die Ergebnisse kritisch zu betrachten. Neu entstehende Belastungen oder das Wegfallen wichtiger Ressourcen könnte zu einem Ungleichgewicht führen und die

Gesundheit und die Motivation einzelner Mitarbeitenden beeinträchtigen, was sich, nach dem BGM-Wirkungsmodell, langfristig auch negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken kann.

## 5.3 Handlungsempfehlungen

Nachdem die erlebten Ressourcen und Belastungen der Diskussionsteilnehmenden dargestellt wurden, fokussiert dieses Kapitel die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage, die folgendermassen lautete: Durch welche Massnahmen lassen sich die identifizierten Ressourcen stärken und die erkannten Belastungen minimieren?

Die vorgeschlagenen Massnahmen basieren auf den erhobenen Daten und deren Abgleich mit einschlägigen Ergebnissen aus der Fachliteratur. Die formulierten Massnahmen sollen als Empfehlungen und Denkanstösse verstanden werden und müssen nicht zwingend so umgesetzt werden. Auch sind sie kein Garant für eine positive Veränderung.

### 5.3.1 Dimension *Technologie*

Als Handlungsempfehlung wurde von den Diskussionsteilnehmenden genannt, dass die Probleme mit dem VPN-Client gelöst und/oder eine bessere Lösung für den Server gefunden werden sollten. Auch der Autor empfiehlt der GL, die technischen Möglichkeiten zur Beseitigung der Probleme zu prüfen und umzusetzen.

Einige Teilnehmende äusserten, eine bessere Ordnung auf dem Server wäre hilfreich, um Dokumente einfacher finden zu können. Zur Minimierung der Belastungen, welche aufgrund der Serverstruktur entstehen, sollte die GL in Betracht ziehen, für Ordnung auf dem Server zu sorgen. Wie und in welchem Umfang dies geschehen könnte, sollte zur Minimierung der Beharrungstendenz im Idealfall gemeinsam mit den betroffenen Teams definiert werden.

Des Weiteren empfiehlt der Autor der GL, dem Support ein Lob für seine mustergültige Arbeitsweise auszusprechen. Allgemeine Wertschätzung stellt eine wertvolle soziale

Ressource (Krause et al., 2016) dar, welche leicht durch regelmässige anerkennende Worte oder Lob gefördert werden kann.

### **5.3.2 Dimension *Arbeitsmodell***

Die Gruppendiskussion zeigte dass aus der vom DSJ gewährten Flexibilität bezüglich der Arbeitseinteilung verschiedene Belastungen resultieren. Die Diskussionsteilnehmenden wünschten sich explizit, dass diese Freiheiten im Grunde erhalten bleiben. Weiter äusserten sie, dass Lösungen vor allem mithilfe individueller Regelungen in den einzelnen Teams generiert werden sollten. Dennoch wünschten sich die Mitarbeitenden eine klare Positionierung der GL bezüglich der flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Nach Krause et al. (2018) hat sich in der Praxis die Entwicklung von Policys bewährt, um ein gemeinsames Verständnis der Ziele und der Ausgestaltung der Mobil-Flex-Arbeit zu etablieren. Solche Policys können enger oder weiter gefasst sein und dementsprechend strenge Regulierungen oder lockere Leitlinien beinhalten (Weichbrodt & Schulze, 2020). Der Autor empfiehlt der GL, eine Policy nach dem in Abschnitt 2.1.3.4 dargelegten Muster zu erstellen. Bei den Formulierungen kann jedoch ein lockerer Ton angeschlagen werden: Organisationen in der Phase drei und vier des FlexWork-Phasenmodells setzen nämlich eher auf weit gefasste Policys in Form von Richtlinien. Bei spezifischen Themen, welche die Zusammenarbeit verschiedener Teams erfordern, wie beispielsweise die Erfassung der Erreichbarkeit im Outlook-Kalender, wird eine klare Direktive empfohlen. Ansonsten sollten die Abteilungen aktiv dazu aufgefordert werden, spezifische Abmachungen innerhalb der definierten Leitlinien zu treffen.

Als Massnahme zur Verminderung von Organisations- und Kommunikationsaufwand aufgrund der vielen Kommunikations- und Kooperationstools wäre wie von einigen Diskussionsteilnehmenden selbst vorgeschlagen denkbar, die Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeitenden hinsichtlich der im DSJ genutzten Tools zu eruieren. Dies kann beispielsweise mithilfe einer Umfrage oder eines Workshops erfolgen. Daraus könnten teamübergreifende Regeln zu Kommunikation und Kooperation abgeleitet werden, welche wiederum in der Policy festgehalten werden.

### **Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatem**

Wie in Abschnitt 2.1.3 erläutert, können die Umstände im Homeoffice von den Mitarbeitenden unterschiedlich erlebt werden. Die tatsächliche Erfahrung ist in hohem Masse vom jeweiligen Boundary-Typ der Beschäftigten abhängig. Das individuelle Managen der Grenzen zwischen unterschiedlichen Lebensbereichen wird als «Boundary-Management» bezeichnet (Kossek, 2016). Ziel davon ist es, mehr Kontrolle über die bevorzugte Grenzziehung zu erhalten. Interventionen zur Förderung des Boundary-Managements von Mitarbeitenden können auf den Ebenen Individuum, Führungsperson sowie Organisation erfolgen (Kossek, 2016).

Auf der Ebene des Individuums sorgen vor allem Klarheit über den eigenen Boundary-Typ und das Ausprobieren von konkreten Strategien für ein verbessertes Boundary-Management. Die diesbezüglichen Handlungsempfehlungen der Diskussionsteilnehmenden bezogen sich ausschliesslich auf individuelle Verhaltensweisen. Da vorliegende Arbeit jedoch Arbeitsbedingungen fokussiert und nicht das individuelle Verhalten der Mitarbeitenden, wird nicht weiter darauf eingegangen.

Führungskräfte können das Boundary-Management ihrer Mitarbeitenden fördern, indem sie selbst eine gewisse Sensibilität gegenüber den unterschiedlichen Boundary-Typen erarbeiten (Kossek, 2016). Konkret bedeutet dies, den jeweiligen Boundary-Typ aller Beschäftigten zu kennen und zu wissen, wie dieser unterstützt werden kann. Darüber hinaus scheinen Massnahmen zur Förderung gesundheitsorientierter Führung (health-oriented Leadership) sinnvoll zu sein (Franke, Ducki & Felfe, 2014). Eine ressourcensparende Intervention zur Unterstützung der Gesundheitsorientierung der Mitarbeitenden ist etwa die Durchführung einer Online-Schulung.

Kossek (2016) beschreibt auch einige Strategien zur Unterstützung des Boundary-Managements der Mitarbeitenden auf Ebene der Organisation. Konkret sollte die Organisation sicherstellen, dass den Mitarbeitenden genügend Freiheit gewährt wird, um ihre persönlichen Grenzen zu managen, und dafür sorgen, dass alle Boundary-Typen und deren typischen Managementstrategien akzeptiert und nicht stigmatisiert werden. Diese Empfehlung deckt sich mit dem in der Gruppendiskussion aufgetretenen Wunsch, dass es nicht zu einer Wertung kommen sollte, wenn unterschiedliche Arbeitsrhythmen gelebt werden.

Konkret empfiehlt der Autor der GL des DSJ, ein Statement abzugeben (z. B. im Rahmen einer Policy), in dem klar dargelegt wird, wie sie zu den unterschiedlichen Arbeitsrhythmen bzw. Boundary-Typen steht und wie innerhalb der Organisation mit diesen unterschiedlichen Vorlieben umgegangen werden sollte. Sollte die im Rahmen der SARS-CoV-2-Pandemie erlassene Homeoffice-Pflicht längerfristig erhalten bleiben, wird eine Schulung der Führungskräfte zu gesundheitsförderlicher Führung oder zu Leadership in mobil-flexiblen Arbeitssituationen dringlichst empfohlen.

### **5.3.3 Dimension *Organisationsstruktur***

Trotz der wahrgenommenen Diskrepanz zwischen Ist- und Wunschzustand bezogen auf die Organisationsstruktur hatten die Diskussionsteilnehmenden keine Vorstellung davon, inwiefern sich der laufende Organisationsentwicklungsprozess konkret ändern sollte, um die identifizierten Belastungen zu minimieren. Es wurde lediglich der Wunsch geäußert, die laufende Organisationsentwicklung nachhaltig und wirksam zu gestalten.

Dem Autor ist die Ist-Situation des Unternehmens bezogen auf dessen Strukturen und Prozesse unbekannt, weshalb keine Empfehlungen für konkrete Entwicklungsschritte hinsichtlich der Organisationsstruktur formuliert werden können. Aufgrund der weitreichenden Auswirkungen der innerhalb dieser Dimension identifizierten Belastungen wird ein allgemeiner theoretischer Überblick zum Thema Organisationsentwicklung gegeben sowie praktische Empfehlungen aus der einschlägigen Fachliteratur abgeleitet.

Zunächst sollte Klarheit darüber herrschen, inwieweit sich eine Organisation entwickeln kann, um in einem nächsten Schritt konkrete Massnahmen einleiten zu können. Gerade in neueren Forschungen wird die Gestaltung agiler Organisationen mit Fokus auf Sinnstiftung hervorgehoben (z.B. Fink & Moeller, 2018). Kooperation, Verantwortung und Leidenschaft rücken stärker in den Mittelpunkt, konkrete Zielsetzungen, Budgetierung und Kapitalmaximierung in den Hintergrund. Fink und Moeller (2018) schreiben dazu in ihrem Buch «Purpose Driven Organizations»: «Wir glauben daran, dass Organisationen gesunde und lebendige Orte sein können, die inspirieren, produktiv und innovativ sind. Sie leisten wertvolle Beiträge zu einer gesunden Weiterentwicklung ihrer Stakeholder und der Welt.» (Fink & Moeller, 2018, S. 1) Auch Frederic Laloux (2015) beschreibt in seinem Leitfaden «Reinventing Organizations», wie solche Organisationen aussehen können.

Die Erläuterungen gehen jedoch über die Ebene der theoretischen Beschreibung hinaus: In beiden Büchern werden zahlreiche Organisationen vorgestellt, die bereits durch modernere Strukturen und Prozesse organisiert sind als herkömmliche hierarchische Organisationen – mit weitreichenden Erfolgen. So zeigen sogenannte «Purpose-driven-Organizations» eine schnellere Wachstumsrate und eine erhöhte Produktivität der Beschäftigten (Korn Ferry Institute, 2016). Die Sinnorientierung hilft dabei, Mitarbeitende zu rekrutieren und zu binden sowie neue Kunden und Kundinnen zu gewinnen.

Auf individueller Ebene zeigen sinnorientierte Beschäftigte ein um 64 % höheres Mass an Erfüllung im Beruf. Darüber hinaus ist es wahrscheinlicher, dass sie Führungspositionen übernehmen und ihre Arbeitgebenden aktiv promoten (LinkedIn/ Imperative, 2016). Auf Ebene der Organisation wie auf Ebene der Mitarbeitenden gibt es weitere Gründe, weshalb sich Organisationen stärker auf Sinnstiftung und flexible Zusammenarbeit als auf Profit und Planung konzentrieren sollten. Um den Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht zu überschreiten, wird jedoch nicht weiter auf den Zielzustand eingegangen, sondern nur noch der Weg dahin beschrieben.

Laloux (2015) wie auch Fink und Moeller (2018) erläutern, dass es viele Wege gibt, um ein Unternehmen weiter zu entwickeln. In jedem Fall ist es ein stetiger Prozess, der teilweise viel Zeit in Anspruch nimmt. Es lohnt sich, schrittweise vorzugehen, und nach und nach neue Praktiken und Prozesse einzuführen. In beiden Büchern werden Aspekte thematisiert, welche für solche Organisationen von zentraler Bedeutung sind. Fink und Moeller (2018) sprechen beispielsweise von fünf Disziplinen, während Laloux (2015) von drei Durchbrüchen spricht. Auch wenn sich die Begrifflichkeiten unterscheiden, behandeln sie im Kern mehr oder weniger dasselbe. Zuletzt bleibt hervorzuheben, dass ein wesentliches Erfolgskriterium bzw. nach Laloux sogar eine notwendige Bedingung für eine Entwicklung der Organisation zu mehr Sinnorientierung das Verständnis der GL (und ggf. des Vorstandes) dafür ist, wie moderne Organisationen funktionieren. Zudem spielt es eine bedeutende Rolle, ob die GL von der Idee überzeugt ist, die Organisation nach sinnorientierten Prinzipien zu führen.

Dementsprechend ermutigt der Autor die GL dazu, sich ernsthaft mit diesen Prinzipien auseinanderzusetzen. Empfohlen wird konkret die Lektüre des Buches «Purpose Driven Organizations» (Fink & Moeller, 2018), welches nicht nur den individuellen und kollektiven

Nutzen sowie die zentralen Elemente sinnorientierter Organisationen anschaulich darstellt, sondern auch eine Vielzahl an Werkzeugen für eine gezielte Weiterentwicklung der eigenen Organisation präsentiert.

Was es in Bezug auf die Gesundheit der Mitarbeitenden während eines Organisationsentwicklungsprozess zu beachten gilt, wird in folgendem Abschnitt erläutert.

### **Gesundheitsförderliche Organisationsentwicklung**

Veränderung ist ein notwendiger Prozess in jeder Organisation (Baumgartner, Krause & Mumenthaler, 2021). Dabei muss beachtet werden, dass gesunde Mitarbeitende eher dazu bereit sind, sich bei solchen Veränderungen aktiv einzubringen. Zudem sind sie kreativer sowie innovativer und legen mehr Elan bei der Arbeit an den Tag (Kleine, Rudolph & Zacher, 2019). Die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden stellt eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg der Organisationsentwicklung dar (Rigotti & Otto, 2012). Hinsichtlich dieser Befunde stellt sich die Frage, wie die Gesundheit der Mitarbeitenden genau in Zeiten organisationaler Veränderung aufrechterhalten werden kann.

Die psychische Gesundheit von Beschäftigten hängt in hohem Ausmass von der Befriedigung dreier psychologischer Grundbedürfnisse ab: Autonomie (auf die eigene Arbeit bezogene Entscheidungen können selbst getroffen werden), Kompetenzerleben (die eigenen Bemühungen bringen positive Resultate hervor) und Zugehörigkeit (man ist Teil einer Gruppe und hat dort seinen festen Platz). Mitarbeitende, bei denen diese Grundbedürfnisse befriedigt sind, sind motivierter, gesünder und berichten ein höheres Wohlbefinden (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017; Olafsen, Deci & Halvari, 2018). Daraus ergibt sich ein Kreislauf: Die Berücksichtigung und Bedienung dieser Grundbedürfnisse in einem Organisationsentwicklungsprozess fördern die Gesundheit der Mitarbeitenden, was wiederum der Veränderungsbereitschaft zuträglich ist und sich positiv auf die organisationale Umgestaltung auswirkt (Baumgartner et al., 2021).

Baumgartner et al. (2021) beschreiben ein Vorgehen, bei welchem eine organisationale Entwicklung nach agilen Prinzipien angestrebt wird: die «agile Transformation». Dabei werden Veränderungsprozesse entscheidend von den Mitarbeitenden mitgestaltet, regelmässig reflektiert und angepasst. Nötige Voraussetzung hierfür ist ein hohes Mass an Selbstorganisation. Die betrieblichen Rahmenbedingungen, welche für die

Selbstorganisation zwingend erarbeitet werden müssen, eröffnen zahlreiche Möglichkeiten, wie die Grundbedürfnisse befriedigt und dadurch Gesundheit und Veränderungsbereitschaft auf Dauer erhalten bleiben können.

#### **5.3.4 Dimension Infrastruktur**

Nach Aussagen der Diskussionsteilnehmenden empfanden diese die Organisation mit festen Teamräumlichkeiten für die Erledigung ihrer Aufgaben nach wie vor als sinnvoll. Nach Weichbrodt und Schulze (2020) ändern sich bei zunehmender Flexibilisierung die Ansprüche der Mitarbeitenden an die Gestaltung der Büroräume. Der Autor empfiehlt, dass sich die GL diese Tatsache im fortlaufenden Organisationsentwicklungsprozess vor Augen halten soll und ggf. die Ansprüche der Mitarbeitenden an die Büroräumlichkeiten auf regelmässiger Basis erfragt und diskutiert.

#### **5.3.5 Antwortverhalten der Mitarbeitenden**

Dem Autor fiel besonders das Antwortverhalten der Mitarbeitenden auf, weshalb dieses einer kritischen Reflexion unterzogen werden sollte. Ein Ziel der Diskussion war es, Handlungsoptionen für die GL zu identifizieren, um dieser die Optimierung der organisationalen Rahmenbedingungen (siehe Abschnitt 2.1.3.3) zu ermöglichen. Die Mitarbeitenden legten den Fokus jedoch immer wieder auf ihr *persönliches* Verhalten. Der Ursprung vieler Belastungen wurde entsprechend häufig der eigenen Person zugeschrieben und es wurde als persönliche Verantwortung betrachtet, Wege zu finden, wie mit diesen Belastungen umgegangen werden könnte.

Ulich (2011) verdeutlicht, dass verhaltensorientierte Interventionen (Massnahmen, welche nur das Verhalten der Mitarbeitenden fokussieren) ohne Änderung der Bedingungen nur wenige nachhaltige Effekte erzielen. Ein wesentlicher Bestandteil betrieblicher Gesundheitsförderung besteht in der Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen (und eben nicht nur in der Gestaltung des Verhaltens). Das Antwortverhalten der Mitarbeitenden könnte so interpretiert werden, dass diesen nicht genügend Raum zum Mitgestalten der strukturellen Rahmenbedingungen zur Verfügung steht, sie also nicht zum Mitdenken angeregt werden, wie sich die Organisation weiterentwickeln könnte. Die mehrfach während der Diskussion geäusserte

Ahnungslosigkeit, was die GL ändern könnte, um bestimmte Belastungen zu minimieren, untermauert diese Annahme. Die GL sollte diese Tatsache und potenzielle Folgen davon kritisch reflektieren. Möglichkeiten, unternehmerisches Denken bei den Mitarbeitenden zu fördern, wurden in Abschnitt 5.3.3 thematisiert: Sinnorientierte Organisationen sowie das thematisierte Prinzip der agilen Transformation setzen auf die Beteiligung und Befähigung der Mitarbeitenden in der Organisationsentwicklung.

## 5.4 Limitationen und Reflexion

Um die Ergebnisse und die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen angemessen reflektieren zu können, bedarf es eines klaren Überblicks über die Limitationen der vorliegenden Arbeit, was in diesem Abschnitt geleistet werden soll.

Wie in Abschnitt 3.2.1 erwähnt, fand die Datenerhebung während der SARS-CoV-2 Pandemie statt. Es ist anzunehmen, dass die deswegen notwendigen Anpassungen des methodischen Vorgehens (Durchführung von Online-Gruppendiskussionen anstatt analoger Gruppendiskussionen) Einfluss auf die Validität und die Reliabilität des Gruppendiskussionsverfahrens hatten. Dies resultiert einerseits daraus, dass es wie in Abschnitt 3.2.2 ausgeführt bis dato wenige Untersuchungen zur Güte von Online-Gruppendiskussion gibt, andererseits aus der Tatsache, dass sich die Mitarbeitenden in einem «erzwungenen» Homeoffice befanden, wie es so im Gewohnheitsbetrieb des DSJ nicht stattfindet. So könnten Belastungen identifiziert worden sein, welche sich von selbst minimieren, sobald die Schutzmassnahmen des Bundes oder der Organisation selbst aufgehoben werden. Einige empfohlene Handlungsmassnahmen könnten unter diesen Umständen überflüssig sein.

Weitere Verfälschungen könnten sich aufgrund der geringen Teilnehmendenzahl ergeben haben. Wie in Abschnitt 4.2.4 erläutert, wurden zwei Gruppendiskussionen mit insgesamt zwölf Teilnehmenden durchgeführt. Aufgrund knapper Ressourcen des Praxispartners konnten nicht mehr Mitarbeitende zu einer Diskussion eingeladen werden. Um die Ergebnisse aus den ersten zwei Diskussionen zu validieren, hätte der Autor eine dritte Durchführung als sinnvoll erachtet. Zudem konnte aufgrund der Freiwilligkeit der

Teilnahme nicht sichergestellt werden, dass alle Abteilungen bzw. Teams gleichermaßen an der Datenerhebung beteiligt waren. Somit könnte es sein, dass einige Teams unterrepräsentiert oder sogar gar nicht vertreten waren, was die Repräsentativität der Ergebnisse (bezogen auf den DSJ) einschränken würde.

Eine mögliche Limitation resultiert aus der quantitativen Datenerhebung selbst: Nach Weichbrodt, Tanner, Josef und Schulze (2014) erfolgt die Einschätzung des Unternehmens im FlexWork-Phasenmodell durch organisationsinterne Experten und Expertinnen (z. B. HR-Leitung, Leitung IT-Abteilung etc.). Da für die erste Fragestellung der vorliegenden Arbeit das subjektive Erleben der Mitarbeitenden von Bedeutung war und nicht objektive Gegebenheiten, wurde von dieser Empfehlung abgewichen. Die Ergebnisse des Fragebogens widerspiegeln also nicht zwingend die objektiven Gegebenheiten der Organisation. Eine solche «Entfremdung» eines Modells in wissenschaftlichen Arbeiten ist unüblich und birgt die Gefahr, verzerrte Daten zu generieren, weshalb diese mit Vorsicht interpretiert werden sollten. Gerechtfertigt wird das Vorgehen mit praktischen Gründen, wie sie in Abschnitt 3.1.1 beschrieben werden.

Ziel vorliegender Bachelorarbeit war es neben der Beantwortung der konkreten Fragestellungen, Klarheit über die Auswirkungen der mobil-flexiblen Arbeitssituation auf die Gesundheit und die der Motivation der Mitarbeitenden des DSJ zu schaffen. Obwohl die Auswirkungen von Ressourcen und Belastungen auf die Motivation und die Gesundheit von Arbeitnehmenden empirisch belegt ist, besteht wie in Abschnitt 2.2.4 erläutert, noch Unklarheit darüber, welche konkreten Auswirkungen Ressourcen und Belastungen auf die Gesundheit und die Motivation der Beschäftigten haben. Entsprechend kann nicht gesagt werden, in welchem Masse sich die identifizierten Ressourcen und Belastungen auf die Gesundheit und die Motivation der Mitarbeitenden auswirken.

## 5.5 Ausblick

Es bedarf weiterer Forschung zu neueren, nicht hierarchischen Organisationsformen. Dies zeigt sich etwa darin, dass die Autoren der gesichteten Literatur unterschiedliche Begrifflichkeiten wie auch unterschiedliche Klassifikationen für teilweise sehr ähnliche Aspekte verwenden. Bezogen auf die Praxis wäre ein wissenschaftlich fundierter Leitfaden zur Entwicklung von sinnorientierten Organisationen von grossem Nutzen.

Eine weitere Forschungslücke findet sich in Bezug auf die Wissenschaftlichkeit von Online-Gruppendiskussionen. Nach Meinung des Autors bergen diese aufgrund der erleichterten Erreichbarkeit der Teilnehmenden und der ökonomischeren Durchführung grosses Potential. Doch sollte zuerst sichergestellt werden, ob und wie die Gütekriterien wissenschaftlichen Arbeitens dabei eingehalten werden könnten.

Weiter besteht, wie in Abschnitt 2.2.4 erläutert, Unklarheit über die wechselseitige Beziehung zwischen Arbeitsmerkmalen und dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Weder das BGM-Wirkungsmodell noch das JD-R erlauben konkrete Aussagen zu den psychischen oder physischen Auswirkungen bestimmter Ressourcen oder Belastungen. Objektive Messmöglichkeiten zu den psychischen und physischen Auswirkungen von Ressourcen und Belastungen könnten helfen, diese zu priorisieren und die betriebliche Gesundheitsförderung effektiver zu gestalten.

Bezogen auf den DSJ bleibt die Frage unbeantwortet, wie die vorherrschenden Strukturen und Prozessen gezielt weiterentwickelt werden können. Möglicherweise eignet sich diese Fragestellung für eine weitere Bachelorarbeit einer studierenden Person der Hochschule für Angewandte Psychologie.

## 5.6 Fazit

Das Online-Assessment des FlexWork-Phasenmodells sowie die zwei Online-Gruppendifkussionen gewährten wertvolle Einblicke in die erlebten Ressourcen und Belastungen von mobil-flexibel Arbeitenden. Darüber hinaus konnten praxisrelevante Empfehlungen für den DSJ generiert werden, wie die Gesundheit und die Motivation der Mitarbeitenden gestärkt und gefördert werden kann.

Abschliessend lässt sich festhalten: Die Ergebnisse dieser Bachelorarbeit zeigen deutlich, dass die erlebten Ressourcen und Belastungen von Arbeitnehmenden nicht immer offensichtlich und greifbar sind. Obwohl es bereits viele theoretische sowie praktische Empfehlungen zur gesundheitsförderlichen Gestaltung mobil-flexibler Arbeit gibt, an welchen sich die GL des DSJ orientieren kann, sind organisationsspezifische Analysen sowie das Einbeziehen der Mitarbeitenden zur Identifikation des Handlungsbedarfs von grossem praktischen Nutzen.

## 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>

Baumgartner, M., Krause, A. & Mumenthaler, J (2021). Psychische Gesundheit und Veränderungsbereitschaft als Erfolgsfaktoren agiler Transformation. Faktenblatt 39. *Gesundheitsförderung Schweiz*. Verfügbar unter: [https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Faktenblatt\\_050\\_GFCH\\_2021-03\\_-\\_Psychische\\_Gesundheit\\_und\\_Veraenderungsbereitschaft\\_als\\_Erfolgsfaktoren\\_agiler\\_Transformation.pdf](https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Faktenblatt_050_GFCH_2021-03_-_Psychische_Gesundheit_und_Veraenderungsbereitschaft_als_Erfolgsfaktoren_agiler_Transformation.pdf)

Baumgartner, C. & Burger N. (2018). Umsetzung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement. In A. Blum-Rüegg (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends. Bericht 7* (S. 42 - 61). Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.

Bundesamt für Statistik (2020) Teleheimarbeit. verfügbar unter:

<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/volkswirtschaft/teleheimarbeit.html>

Degenhardt, B., Gisin, L. & Schulze, H. (2014). *Schweizerische Umfrage «Home Office 2013» - Teil 1: Vergleich der Rahmenbedingungen aus der Sicht der nie, unregelmässig und regelmässig alternierend im Home Office Arbeitenden*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Deakin, H. & Wakefield, K. (2014). Skype interviewing: reflections of two PhD researchers.

*Qualitative Research*, 14(5), 603–616. <https://doi.org/10.1177/1468794113488126>

Deci, E.L., Olafsen, A.H. & Ryan, R.M. (2017). Self-determination theory in work

organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2014). *Change management: den Unternehmenswandel*

*gestalten*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Fink, F. & Moeller, M. (2018). *Purpose driven organizations. Sinn–Selbstorganisation–*

*Agilität*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Franke, F., Ducki, A & Felfe, J. (2014). Gesundheitsförderliche Führung. In J. Felfe, (Hrsg.),

*Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 253-261). Göttingen: Hogrefe Verlag.

Galliker, S., Igic, I., Elfering, A., Semmer, N., Brunner, B. & Wieser, S. (2018). Job-Stress-

Index 2018 - Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz. Faktenblatt 34.

*Gesundheitsförderung Schweiz*. Vefügar unter:

<https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen>

[/publikationen/bgm/faktenblaetter/Faktenblatt\\_034\\_GFCH\\_2018-10\\_](https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Faktenblatt_034_GFCH_2018-10_)

[-\\_Job-Stress-Index\\_2018.pdf](https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Faktenblatt_034_GFCH_2018-10_-Job-Stress-Index_2018.pdf)

Gisin, L., Schulze, H., Knöpfli, D. & Degenhardt, B. (2013). *Schweizerische Umfrage*

*«Home Office 2012» – Aktuelle Bedingungen sowie Vor- und Nachteile aus Sicht von Routiniers*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Institut für Kooperationsforschung und entwicklung.

Greer, T.W. & Payne, S.C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful

telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87-111.

Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), 74-80.

<https://doi.org/10.1108/00438020210418791>

Hill, E.J., Ferris, M. & Märtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241.

Herrmann, M. & Cordes, R. (2020). *Homeoffice im Zeichen der Pandemie: Neue Perspektiven für Wissenschaft und Praxis?* (IUBH Discussion Papers-Human Resources Nr. 2/2020). Erfurt: IUBH Internationale Hochschule.

Jacobi, F. (2020). Häusliche Isolation und Quarantäne gut überstehen. *Psychotherapeut*, 65(3), 176-180.

Jenny J. & Brauchli R. (2018). Allgemeine Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit. In A. Blum-Rüegg (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends. Bericht 7.* (S. 25 - 41). Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.

Kleine, A.K., Rudolph, C.W. & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 973-999.

Korn Ferry Institute (2016). People on a mission. Verfügbar unter [http://cashmanleadership.com/site/wp-content/uploads/2016/12/Korn-Ferry\\_People-on-a-mission\\_Dec2016.pdf](http://cashmanleadership.com/site/wp-content/uploads/2016/12/Korn-Ferry_People-on-a-mission_Dec2016.pdf)

Kossek, E.E. (2016). Managing work-life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*, 45(3), 258-270. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.010>

Krause A., Schulze H. & Windlinger L. (2018). Mobil-Flex-Arbeit und Gesundheit. In A. Blum-Rüegg (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends. Bericht 7.* (S. 76 - 97). Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.

- Krause, K., Basler, M. & Bürki, E. (2016). *BGM voranbringen mit Wirkungsüberprüfungen – ein Leitfaden für Betriebe. Arbeitspapier 38*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Kühn, T. & Koschel K. (2011). *Gruppendiskussionen. Ein Praxis-Handbuch*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93243-9>
- Lamnek, S. (2005). *Gruppendiskussion Theorie und Praxis*. Weinheim: Beltz.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations: ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Lesener, T., Gusy, B. & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103.
- LinkedIn, Imperative (2016). Purpose at Work Global Report. Verfügbar unter <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/purpose-at-work-global-report.pdf>
- Loos, P. & Schäffer, B. (2001). *Das Gruppendiskussionsverfahren*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-93352-2>
- Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Meissner, J., Weichbrodt, J., Hübscher, B., Baumann, S., Klotz, U., Pekruhl, U. et al. (2016). *Flexible neue Arbeitswelt Eine Bestandsaufnahme auf gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Ebene*. Zürich: vdf Hochschulverlag. <https://doi.org/10.3218/3771-5>

- Messenger J., Vargas O. & Gschwind L. (2017) Working anytime, anywhere: the effects on the world of work. Verfügbar unter <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>
- Mojtahedzadeh, N., Rohwer, E., Lengen, J., Harth, V. & Mache, S. (2021). Gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung im Homeoffice im Kontext der COVID-19-Pandemie. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 71(2), 69–74.  
<https://doi.org/10.1007/s40664-020-00419-1>
- Olafsen, A.H., Deci, E.L. & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42(2), 178-189.
- Rigotti, T. & Otto, K. (2012). Organisationaler Wandel und die Gesundheit von Beschäftigten. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 66(4), 253-267.
- Schulze, H., Meissner, J. & Weichbrodt, J. (2014/2015). Gestaltung mobil-flexibler Arbeit. *Wirtschaftspsychologie*, 4/5(16/17), 1-132.
- Sander, N. & Schulz, M. (2015). Herausforderungen und Potentiale bei online geführten Gruppendiskussionen. *Soziologie - Forum der Deutschen Gesellschaft für Soziologie*, 3, 329–345.
- Steiger, T. & Hug, B. (2013) Psychologische Konsequenzen von Veränderungen. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (S. 252-267). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-34357-5>
- Struhs-Wehr, K. (2017). *Betriebliches Gesundheitsmanagement und Führung*. Wiesbaden: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14266-7>

- Tanner, A., Bratoljic, C., Baumgartner, B., Steffen, M. & Schulze (2014). Regelungen für mobil-flexible Arbeit im Spannungsfeld zwischen Formalisierung und Flexibilität. *Wirtschaftspsychologie*, 16(4), 23-35.
- Uhle, T. & Treier, M. (2019). *Betriebliches Gesundheitsmanagement*. Wiesbaden: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25410-0>
- Ulich, E. & Wülser, M. (2018). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18435-3>
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7., überarbeitete und aktualisierte Auflage). Zürich: Schäffer-Poeschel.
- Weichbrodt, J., Berset, M. & Schläppi, M. (2016). *FlexWork Survey 2016. Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Weichbrodt, J., Bruggmann, A. & Folie, A. (2020). *FlexWork Survey 2020: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Weichbrodt, J. & Schulze, H. (2020). Gestaltung mobil-flexibler Arbeit. In M. Zölch, M. Oertig & V. Calabrò (Hrsg.), *Flexible Workforce - Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt?* (S. 157–182). Bern: Haupt Verlag.
- Weichbrodt, J., Sprenger, M., Steffen, M., Tanner, A., Meissner, J.O. & Schulze, H. (2013). *WorkAnywhere: Mehr Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie Entlastung der Verkehrsinfrastruktur dank mobil-flexibler Arbeitsformen*. Bern: SBB AG, Swisscom AG.

Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015). *Forschungsbericht „GeMobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen.*

Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B. & Schulze, H. (2014). Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork Phasenmodells. *Wirtschaftspsychologie, 16(4)*, 11-22.

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Mittelwerte und Standardabweichung der Datenerhebung mit dem FlexWork-Phasenmodell .....	27
Tabelle 2. Identifizierte Belastungen, Ressourcen und Handlungsempfehlungen der Dimension Technologie .....	28
Tabelle 3. Identifizierte Belastungen, Ressourcen und Handlungsempfehlungen der Dimension Arbeitsmodell .....	32
Tabelle 4 . Identifizierte Belastungen, Ressourcen und Handlungsempfehlungen der Dimension Organisationsstruktur.....	35
Tabelle 5. Identifizierte Belastungen, Ressourcen und Handlungsempfehlungen der Dimension Infrastruktur .....	36

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Arbeitsmodell zu den Einflüssen auf die Arbeit im Homeoffice (Herrmann & Cordes, 2020).....	8
Abbildung 2. Das FlexWork-Phasenmodell (Weichbrodt et al., 2016, Darstellung von Krause et al., 2018).....	13

## Anhangsverzeichnis

A	BGM – Wirkungsmodell .....	61
B	JD-R Modell .....	62
C	Flexwork-Phasenmodell .....	63
D	Einladung zur Gruppendiskussion „Homeoffice“ .....	64
E	Einladung Gruppendiskussion mit Zoom Link .....	65
F	Friendly Reminder - Gruppendiskussion «Homeoffice» .....	66
G	Letzte Information zur Gruppendiskussion Homeoffice .....	67
H	Onlinediskussion.....	68
I	Diskussionleitfaden .....	70
J	Gedächtnisprotokolle .....	77
K	Kategoriensystem.....	78