



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Betriebliches Gesundheitsmanagement mit System

Eine qualitative Untersuchung über die Implementierung des
Wirkungsmodells BGM der Gesundheitsförderung Schweiz in
Schweizer Firmen

BACHELOR THESIS

Juni 2025

Autorin
Nadine Fügi

Betreuungsperson
Jonas Probst

Praxispartnerin
login Berufsbildung AG
Andri Rüesch

Zusammenfassung

Diese Bachelorarbeit untersucht, welche betrieblichen und organisatorischen Faktoren die Entscheidung von Schweizer Firmen für oder gegen die Implementierung eines Wirkungsmodells im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) beeinflussen. Im Zentrum steht das Wirkungsmodell BGM der Gesundheitsförderung Schweiz, das betriebliche Kennzahlen mit Handlungsfeldern im BGM verknüpft. Die Untersuchung stützt sich auf qualitative Interviews mit sechs Fachpersonen aus Schweizer Unternehmen sowie zwei Expertinneninterviews. Ergänzend erfolgte eine Inhaltsanalyse beim Praxispartner login Berufsbildung AG. Ausgehend von den Hypothesen, dass nur wenige Firmen ein Wirkungsmodell BGM implementieren, da Kosten die Kosten zu hoch sind und das Wissen zur Nutzung fehlt sowie, dass Firmen das Wirkungsmodell BGM implementiert haben und es zur Entwicklung neuer BGM-Massnahmen nutzen, wurden die Aussagen systematisch ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass fünf der sechs befragten Firmen das Wirkungsmodell BGM der Gesundheitsförderung Schweiz kennen, es jedoch unterschiedlich einsetzen. Drei der Firmen nutzen das Wirkungsmodell BGM der Gesundheitsförderung Schweiz teilweise, während es zwei Firmen für sich angepasst haben und vollumfänglich nutzen. Die Resultate stützen beide Hypothesen teilweise. Sie verdeutlichen, dass das Wirkungsmodell BGM Potenzial für eine strukturierte BGM-Entwicklung bietet, dessen Umsetzung aber gezielte Voraussetzungen benötigt. Die Diskussion zeigt zudem, dass die strategische Verankerung, die fachliche Kompetenz und die Einbindung der Führungsebene wesentliche Erfolgsfaktoren für das betriebliche Gesundheitsmanagement sind. Die Arbeit schliesst mit konkreten Handlungsempfehlungen für login Berufsbildung AG zur Einführung eines Wirkungsmodells BGM.

Schlagwörter: Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), Wirkungsmodell BGM, Gesundheitsförderung Schweiz, Wirkungsmessung BGM, Qualitative Interviewanalyse.

Anzahl Zeichen: 106 686

Anzahl Worte im Abstract: 216 Worte

EINLEITUNG	4
THEORIE	7
BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT	8
BGM IN DER SCHWEIZ.....	10
WIRKUNGSMODELL BGM DER GESUNDHEITSFÖRDERUNG SCHWEIZ	15
METHODIK	18
ERSTE UND ZWEITE DATENERHEBUNG	20
DATENAUFBEREITUNG	23
DATENANALYSE	27
INHALTSANALYSE	28
ERGEBNISSE	29
ERSTE UND ZWEITE DATENERHEBUNG	29
INHALTSANALYSE	36
DISKUSSION	40
HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	43
LITERATURVERZEICHNIS	46
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	51
TABELLENVERZEICHNIS	52
HILFSMITTELVERZEICHNIS	53
ANHANG A DETAILLIERTES WIRKUNGSMODELL BGM (KRAUSE ET AL., 2017)	FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.
ANHANG B LEITFADEN ERSTE DATENERHEBUNG.....	FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.
ANHANG C BASISLEITFADEN ZWEITE DATENERHEBUNG	FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.
ANHANG D BESCHREIBUNG CODIERSYSTEM	FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.
ANHANG E CODE-ABDECKUNGS-ANALYSE	FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.

Einleitung

Etwas Gutes für seine Mitarbeitenden tun, bessere Arbeitsbedingungen schaffen und gleichzeitig den Gewinn steigern? Das klingt verlockend und fast zu gut, um wahr zu sein. Doch die Zahlen sprechen für sich: In der Schweiz beträgt der wirtschaftliche Verlust von Firmen aufgrund von arbeitsbezogenen Stresses 6.5 Milliarden Schweizer Franken (Ulshöfer & Jensen, 2021). Es liegt nahe, dass dieser Verlust reduziert werden könnte, wenn Firmen mehr in die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden investieren würden. Hier setzt das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) an: Es stellt nicht nur sicher, dass die Arbeitssicherheit und der Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz eingehalten werden, sondern beinhaltet auch Massnahmen zur Gesundheitsförderung sowie das Absenzen- und Case-Management. Um alle Faktoren und Massnahmen des BGM im Blick zu haben, hat die Gesundheitsförderung Schweiz (GFCH) das Wirkungsmodell BGM entwickelt. Dieses soll Firmen bei der Umsetzung des BGM unterstützen und setzt betriebliche Kennzahlen mit möglichen Handlungsfeldern im BGM in einen Zusammenhang (Krause, Basler, & Bürki, 2016). Das Wirkungsmodell BGM der GFCH steht im Zentrum dieser Arbeit.

Doch benötigen Schweizer Firmen tatsächlich Unterstützung bei der Umsetzung von BGM? Das BGM-Monitoring der Schweiz zeigt nicht nur, dass das Interesse am BGM in den letzten Jahren zugenommen hat, sondern auch, dass 60 % der Schweizer Firmen ihr Engagement im BGM weiter verstärken möchten (Füllemann, Wüthrich, Stanic, Jenny, Jensen & Krause, 2025). Eine dieser Firmen ist login Berufsbildung AG (login), die Praxispartnerin dieser Arbeit. Als Ausbildungsverbund mit über 2 100 Lernenden, Praktikantinnen und Praktikanten in über 25 Berufen trägt login eine besondere Verantwortung. Junge Menschen machen bei login ihre ersten Arbeitserfahrungen und tauchen in die Welt der Erwerbstätigkeit ein. Diese Erfahrung ist sehr prägend und hat einen grossen Einfluss auf den Aufbau wichtiger persönlichen Ressourcen (Stocker et al., 2021). Ebenfalls zeigt der Job-Stress-Index von 2014 bis 2022 auf, dass junge Erwachsene von allen Altersgruppen am stärksten belastet sind (Stocker et al. 2021). Dessen ist sich login bewusst und verfügt über eine breite Palette an Angeboten, Kursen und Massnahmen, um die Lernenden wie auch die Berufsbildenden zu unterstützen. Dabei ist es für login, wichtig eine Vorbildrolle einzunehmen. Um die verschiedenen BGM-Massnahmen sowie die Kennzahlen in einen Zusammenhang zu bringen und somit BGM systematischer umsetzen zu können, prüft login, ob das Wirkungsmodell BGM von der GFCH eingeführt werden soll. Da die

Implementierung eines solchen Modells auch mit Kosten und Aufwand verbunden ist, liegt es im Interesse von login zu wissen, ob und warum andere Firmen das Wirkungsmodell BGM der GFCH nutzen.

Daher wurde folgende Fragestellung für diese Arbeit definiert:

Welche betrieblichen und organisatorischen Faktoren beeinflussen die Entscheidung von Firmen in der Schweiz für oder gegen die Implementierung eines Wirkungsmodells im betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Zur Definition der betrieblichen Faktoren wird das St. Galler Management-Modell nach Capaul und Steingruber (2020) herangezogen, wobei der Fokus auf die Umweltsphären, die Anspruchsgruppen und die Interaktionsthemen gelegt wird. Die inneren Elemente, also Prozesse, Ordnungselemente und Entwicklungsmodi, werden durch die organisatorischen Faktoren nach Mintzberg (1979) definiert. Die Umweltsphären des St. Galler Management-Modells beeinflussen die Geschäftstätigkeit einer Firma. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Natur, die Gesellschaft und die Technologie keinen Einfluss auf die Entscheidung für oder gegen die Implementierung eines Wirkungsmodells im BGM haben. Zum einen hat ein Wirkungsmodell BGM keinen Zusammenhang mit der Natur und zum anderen konnte in der Literaturrecherche kein Bericht über eine Technologie im Wirkungsmodell BGM gefunden werden. Da es kein Gesetz über ein Wirkmodell BGM gibt, wird davon ausgegangen, dass auch die Sphäre der Gesellschaft ausgeschlossen werden kann. Lediglich die Sphäre der Wirtschaft, insbesondere der Arbeitsmarkt, könnte einen Anhaltspunkt für die Beantwortung der Fragestellung liefern.

Auch bei den Anspruchsgruppen nach dem St. Galler Management-Modell werden folgende Anspruchsgruppen als weniger wichtig eingestuft: Kunden, da sie beim Kauf von Produkten oder Dienstleistungen keine Hinweise zur Nutzung eines Wirkungsmodells BGM erhalten, sowie Lieferanten aus denselben Gründen. Da Firmen gegenüber der Öffentlichkeit nicht kommunizieren, ob sie ein Wirkungsmodell BGM nutzen, wird auch diese Anspruchsgruppe als nicht relevant eingestuft. Gibt es hingegen Kapitalgeber, so könnten diese entscheidend dafür sein, ob Kapital in ein Wirkungsmodell BGM investiert wird oder nicht. Ebenfalls werden Mitarbeitende als wichtiger Faktor angesehen, da BGM generell den Menschen in den Mittelpunkt stellt, was in diesem Fall die Mitarbeitenden sind. Die Konkurrenz wird ebenfalls als wichtiger Faktor eingestuft, da davon ausgegangen wird, dass

sich Firmen miteinander vergleichen. Als Beispiel dient diese Arbeit, die erfassen soll, ob und wie andere Firmen mit dem Wirkungsmodell BGM der GFCH arbeiten.

Die organisatorischen Faktoren umfassen nach Mintzberg (1979) die hierarchischen Stufen einer Firma sowie die strategische Spitze, welche dem oberen Management entspricht und für Verwaltungsaufgaben zuständig ist. Die mittlere Ebene umfasst nach Mintzberg die Technostruktur, die für Prozesse und Abläufe zuständig ist, das Unterstützungspersonal, das für die Entwicklung, Forschung und unter anderem Löhne zuständig ist, sowie Personen in der Führung, die jedoch nicht an der strategischen Spitze stehen. Der operative Kern, welcher die Mitarbeitenden umfasst, ist der letzte Faktor.

Für diese Arbeit werden folgende Punkte als betrieblich und organisatorisch relevante Faktoren definiert: (a) die Wirtschaftslage und somit die finanziellen Ressourcen, (b) Kapitalgeber wie beispielsweise Muttergesellschaften oder Aktieninhaber, (c) Mitarbeitende und ihre Bedürfnisse, (d) die Konkurrenz, welche den Benchmark darstellt, (e) die Unternehmensstrategie, (f) Normen und Werte einer Firma, (g) die Entscheidungsträger einer Firma, (h) Führungspersonen, (i) bestehende Vorgaben und Prozesse, (j) die Anzahl der Mitarbeitenden einer Firma sowie (k) die Struktur der Abteilungen, insbesondere im Bereich BGM.

Aufgrund der Ergebnisse des BGM-Monitorings 2016, welche aufzeigten, dass in Firmen am ehesten das Fachwissen und die Ressourcen für BGM fehlen (Gesundheitsförderung Schweiz, 2017), wird folgende Hypothese abgeleitet:

Es haben wenige bis keine Firmen ein Wirkungsmodell BGM implementiert, da die Kosten zu hoch sind oder das Wissen zur Nutzung fehlt.

Als zweites wird folgende Hypothese aufgestellt:

Firmen haben ein Wirkungsmodell BGM implementiert und nutzen dieses, um laufend neue BGM-Massnahmen zu generieren.

Als Grundlage für diese Hypothese dienen die Ergebnisse des BGM-Monitorings 2024, welche besagen, dass 88 % der Firmen Massnahmen im Bereich Arbeitsgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung mehrheitlich oder vollständig umsetzen (Füllemann et al., 2025).

Um die Fragestellung sowie die beiden Hypothesen zu beantworten, soll analysiert werden, ob es bereits Firmen in der Schweiz gibt, die ein solches Wirkungsmodell BGM bei sich implementiert haben und welche Erfahrungen sie damit gemacht haben. Ebenfalls soll abgeklärt werden, aus welchen Gründen sich Firmen gegen die Einführung eines solchen Wirkungsmodells im BGM entschieden haben. In den Interviews mit den für das BGM verantwortlichen Personen von verschiedenen Firmen wird nicht nur auf die Nutzung oder Nicht-Nutzung eines Wirkungsmodells BGM eingegangen, sondern auch, ob und wie das BGM in den jeweiligen Firmen gefördert wird. Dadurch sollen mögliche Alternativen zu einem internen Wirkungsmodell BGM erkundet werden.

Zusätzlich findet bei login eine Inhaltsanalyse statt, um die Erkenntnisse aus den Interviews mit dem aktuellen Umsetzungsstand bei login in Zusammenhang bringen zu können und daraus passende Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

In den folgenden Kapiteln wird zunächst im Kapitel „Theorie“ der Begriff des betriebliche Gesundheitsmanagements definiert, der aktuelle Umsetzungsstand in der Schweiz vorgestellt und das Wirkungsmodell BGM der GFCH erläutert. Im Kapitel „Methodik“ wird das methodische Vorgehen in der Datenerhebung, -aufbereitung und -analyse dargestellt sowie das methodische Vorgehen für die Inhaltsanalyse bei login. Im Kapitel „Ergebnisse“ werden die wichtigsten Ergebnisse dargelegt. Im Kapitel „Diskussion“ werden die Ergebnisse interpretiert und die Fragestellung sowie die Hypothesen beantwortet. Anschliessend werden im Kapitel „Handlungsempfehlungen“ auf Basis der Erkenntnisse dieser Arbeit passende Handlungsempfehlungen für login vorgeschlagen.

Theorie

In den nachfolgenden Kapiteln werden die für diese Arbeit herangezogenen Theorien sowie der aktuelle Forschungsstand vorgestellt. Zuerst wird das Konstrukt BGM beschrieben und Faktoren für ein erfolgreiches BGM erläutert. Anschliessend wird auf die Umsetzung des BGM in Schweizer Firmen eingegangen, bevor im letzten Kapitel das Wirkungsmodell BGM der GFCH vorgestellt und erläutert wird.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Häufig wird BGM anhand von drei Säulen dargestellt; Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Betriebliche Gesundheitsförderung sowie Abwesenheits- und Case Management (Weissbrodt, 2018a). Die erste Säule, die die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz umfasst, ist in der Schweiz gesetzlich geregelt. In der Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz werden Vorschriften über den allgemeinen Gesundheitsschutz festgelegt (Schweizerischer Bundesrat, 2024a). Für Jugendliche gibt es zusätzlich die Verordnung 5 zum Arbeitsgesetz, welche zusätzliche Schutzbestimmungen für Minderjährige festhält (Schweizerischer Bundesrat, 2024b). Um Berufsunfälle und -krankheiten zu minimieren, verpflichtet das Unfallversicherungsgesetz Schweizer Arbeitgebende, Massnahmen zum Schutz der Mitarbeitenden zu ergreifen (Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 2024). Zur zweiten Säule, der betriebliche Gesundheitsförderung, gehören Massnahmen, die gezielte Angebote für Mitarbeitende beinhalten, welche die Gesundheit der Mitarbeitenden fördern und erhalten sollen (Zieringer & Wehr, 2022). Die dritte Säule umfasst das Absenz- und Case Management. Hierbei steht vor allem die Dokumentation von Absenzen sowie gezielte Gespräche bei Frühanzeichen oder Wiedereingliederung nach einem längeren Ausfall im Vordergrund (Füllemann, Inauen, Jenny, Moser & Bauer, 2017). Das Bundesamt für Gesundheit (2018) definiert BGM wie folgt:

BGM ist das systematische Optimieren von gesundheitsrelevanten Faktoren Betrieb. Es schafft durch die Gestaltung betrieblicher Strukturen und Prozesse die Voraussetzungen für die Gesundheit der Mitarbeitenden und trägt so zum Unternehmenserfolg bei. BGM bedingt die Mitwirkung aller Personengruppen im Betrieb, ist integriert in die Unternehmensführung und zeigt sich in der gelebten Unternehmenskultur.

Wir betrachten BGM als Teil einer arbeitsweltbezogenen Gesunderhaltung im Sinne eines konzertierten Zusammenwirkens aller gesellschaftlichen Akteure, Ebenen und Sektoren, das sowohl den Vollzug gesetzlich vorgeschriebener Massnahmen als auch freiwillige BGM-Aktivitäten der Wirtschaft umfasst. (S. 3)

Ähnlich sehen es Zieringer und Wehr (2022), welche dem BGM die Aufgabe zuschreiben, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern und zu erhalten, um das Risiko des Ausfalls einer Schlüsselperson zu verringern. Die Zahlen sprechen für sich: In Deutschland gehen aufgrund von Fehltagen rund 145 Milliarden Euro an Wertschöpfung verloren (Zieringer & Wehr, 2022). Dabei sind psychische Krankheiten der häufigste Grund von Produktivitätsverlust (Zieringer & Wehr, 2022). In der Schweiz wird der wirtschaftliche Verlust aufgrund arbeitsbezogenen Stresses mit 6.5 Milliarden Schweizer Franken angegeben (Ulshöfer & Jensen, 2022). Obwohl für die Schweiz genauere Zahlen fehlen, gehen Baer et al. (2022) davon aus, dass die Absenzen aufgrund psychischer Krankheiten stetig zunehmen. Entsprechend ist es nicht verwunderlich, dass in einer vom Staatsekretariat für Wirtschaft (SECO) beauftragten Studie die Verringerung der Absenzen einer der häufigsten Gründe für BGM ist: 65 % der Firmen nannten dies als Grund. Nur ein weiterer Grund wurde mit 72 % öfter genannt: Mit der Investition ins BGM möchten die Firmen gute Arbeitsbedingungen schaffen (Weissbrodt, 2018b). Diese Zahlen werden durch die neuesten Monitoring-Ergebnisse zur Verbreitung des BGM in der Schweiz von Füllemann et al. (2025) gestützt. Mit 75 % gaben Dreiviertel der Firmen an, dass der wichtigste Grund für BGM zufriedener und gesünder Mitarbeitende ist. Als weitere wichtige Gründe wurden mit je 60 % die Gründe weniger Absenzen und eine Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber genannt. Ebenfalls gaben rund 60 % der befragten Firmen an, dass sie sich in Zukunft stärker für BGM engagieren möchten.

Damit BGM erfolgreich ist, sehen Füllemann et al. (2025) die strategische Verankerung von BGM sowie die personellen und finanziellen Ressourcen als wichtigste Voraussetzungen. Aber auch weitere Faktoren tragen zum Gelingen von BGM bei, wie eine Umfrage unter Firmen mit dem Label Friendly Work Space (FWS) von Eichmann, Wünsche und GIM Suisse AG (2022) ergab. Als Ergebnis der Umfrage wurden die folgenden fünf Erfolgsfaktoren identifiziert: (a) Stakeholder, (b) Planung, (c) Kommunikation, (d) Feedback und (e) Wirkungsmessung. Als wichtige Stakeholder werden insbesondere die Vorgesetzten und das Management bezeichnet. Führungspersonen wird dabei eine wichtige Vorbildfunktion zugeschrieben und gleichzeitig können sie mit ihrem Verhalten als Multiplikatoren von BGM-Massnahmen fungieren. Auch Jenny, Inauen, Brauchli, Füllemann, Müller und Bauer (2011) sehen im Management einen wichtigen Erfolgsfaktor und nennen zusätzlich die Veränderungsbereitschaft als Erfolgsfaktor. Ein ebenfalls zentraler

Stakeholder sind die Mitarbeitenden selbst. Ihre Bedürfnisse zu kennen ist ein weiterer wichtiger Baustein für ein erfolgreiches BGM. Eichmann et al. (2022) definieren den Faktor Planung, dass BGM in allen Prozessen als fester Bestandteil integriert ist. Als Beispiel werden zielgerichtete Massnahmen genannt, welche auf die Rahmenbedingungen der Mitarbeitenden oder spezifischer Mitarbeitendengruppen eingehen. Bereits 2011 stellten Jenny et al. fest, dass Massnahmen besonders effektiv sind, wenn sie dem entsprechenden Berufsfeld angepasst sind. Zusätzlich werden nach Eichmann et al. (2022) Testphasen und Pilotprojekte von grösseren Firmen als Erfolgsfaktor wahrgenommen. Unter dem Faktor Kommunikation wird die Kommunikation mit den Mitarbeitenden verstanden. Es wird als wichtig erachtet, dass Mitarbeitende die vorhandenen Angebote kennen und wissen, wie sie diese nutzen können. Dabei kann es auch hilfreich sein, wenn BGM-Massnahmen speziell gekennzeichnet sind, sei es mit einem internen Label oder dem Label von FWS. Der Erfolgsfaktor Feedback setzt einen ständigen Austausch zwischen den BGM-Verantwortlichen, den Mitarbeitenden und weiteren Stakeholdern voraus. Zusätzlich können regelmässige Mitarbeitendenbefragungen eingesetzt werden, um gezielt Rückmeldungen einzuholen. Als letzter und zugleich herausforderndster Erfolgsfaktor gilt die Wirkungsmessung (Eichmann et al., 2022). Dabei ist es wichtig, dass die Wirkungsmessung kontinuierlich und über einen längeren Zeitraum stattfindet, um aussagekräftig zu sein (Eichmann et al., 2022).

BGM in der Schweiz

In dieser Arbeit steht das BGM von Schweizer Firmen im Fokus. Wenn es um BGM in der Schweiz geht, so ist die privatrechtliche Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz (GFCH) einer der Hauptakteure. GFCH hat seit 1998 den bundesgesetzlichen Auftrag (Gesundheitsförderung Schweiz, 2003), Massnahmen zur Förderung der Gesundheit und zur Verhütung von Krankheiten und Unfällen anzuregen, zu koordinieren und zu evaluieren (Krause, Schauren & Nauser, 2020). Unter anderem lancierte GFCH gemeinsam mit dem Schweizerischen Versicherungsverband im Jahr 2006 das Projekt SWiNG. Dieses steht für Stressmanagement, Wirkung und Nutzen betrieblicher Gesundheit und stellte erstmals konkrete und nachhaltige Umsetzungen von BGM-Massnahmen in Schweizer Firmen in den Fokus (Jenny et al., 2011).

Das Pilotprojekt wurde dann von 2008 bis 2011 in acht Pilotbetrieben umgesetzt und ausgewertet (Jenny et al. 2011). Betrachtet man heutige Tools wie die Job-Stress-Analysis,

welche ehemals S-Tool hiess und aus diesem Projekt SWiNG hervorging (Stocker, Jäggi, Bannwart & Guggisberg, 2018) oder das Label FWS, welches durch das SWiNG Projekt inspiriert wurde (Jenny et al., 2011), wird deutlich, dass dieses Projekt die BGM-Landschaft in der Schweiz bis heute prägt.

GFCH hat ein Instrument zur Einschätzung des BGM einer Firma entwickelt. Dieses basiert auf dem Wirkmodell BGM Public Health (siehe Abbildung 1) und umfasst eine Befragung zum BGM-Monitoring in den einzelnen Firmen. Dabei wurden folgende Themenbereiche abgefragt: BGM-Angebote, BGM-Potenzial und BGM-Umsetzungsgrad (Füllemann, Schönholzer, Flükiger, Naueser, Jenny, Jensen & Krause, 2021). Um den aktuellen Stand der Umsetzung in der Schweiz einschätzen zu können, sind vor allem die Ergebnisse aus dem Bereich des Umsetzungsgrades relevant, weshalb nachfolgend nur auf diesen Bereich eingegangen wird. Der Umsetzungsgrad wurde in der Umfrage in vier Komponenten unterteilt: Absenzen- und Case Management, Massnahmen einer BGM-Strategie, Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und Mitarbeitendenbefragung sowie gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung.

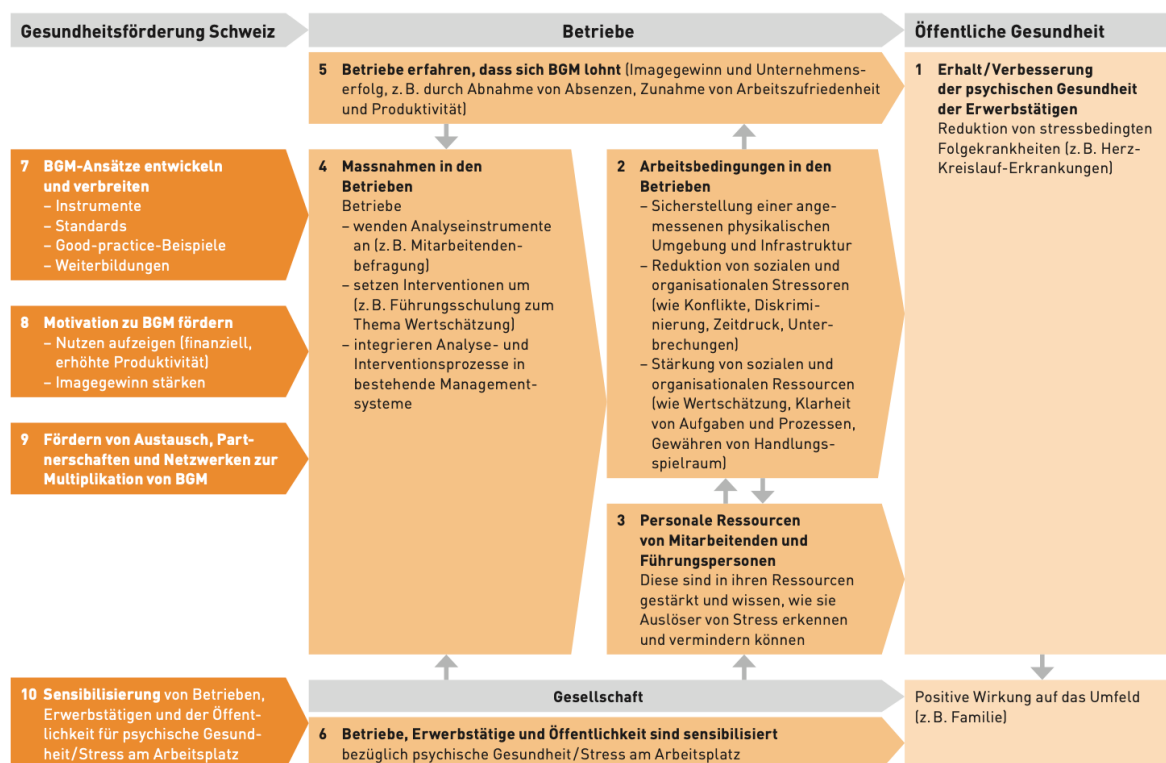


Abbildung 1. Wirkmodell BGM Public Health (Gesundheitsförderung Schweiz, 2014)

Laut Füllemann et al. (2017) sind die wichtigsten Voraussetzungen für einen hohen BGM-Umsetzungsgrad in einer Firma das vorhandene Fachwissen, die fachliche Unterstützung bei der Umsetzung von Massnahmen, die strategische Verknüpfung des Themas mit der HR- und Unternehmensstrategie, eine unterstützende Geschäftsleitung im Bereich BGM sowie die zur Verfügung gestellten finanziellen und personellen Ressourcen für das BGM. Dies sind ähnliche Faktoren wie die im Kapitel „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ beschriebenen Faktoren für ein erfolgreiches BGM.

Aus den Befragungen der GFCH aus den Jahren 2016 (Füllemann et al., 2017), 2020 (Füllemann et al. 2021) und 2024 (Füllemann et al., 2025) geht hervor, dass sich die Verbreitung von BGM positiv entwickelt hat: 71 % der befragten Firmen setzten BGM um. Dies stellt eine Zunahme zwischen den Jahren 2016 und 2020 dar und bleibt seit 2020 stabil (Füllemann et al., 2025). Gleichgeblieben ist, dass die Massnahmen des Absenz- und Casemanagements sowie die Massnahmen der gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung am stärksten verbreitet sind (Füllemann et al. 2021). Die Ergebnisse aus dem Jahr 2024 zeigen ebenfalls, dass rund 60 % der befragten Firmen ihr Engagement für das BGM in Zukunft verstärken möchten (Füllemann et al., 2025), dies entspricht einer leichten Steigerung gegenüber der Erhebung aus dem Jahr 2020 (vgl. Füllemann et al. 2021; Füllemann et al. 2025).

Obschon bereits viele Firmen BGM umsetzen, gibt es gemäss Füllemann et al. (2025) vor allem bei der strategischen Verankerung von BGM, bei den konzeptionellen Grundlagen für BGM sowie den finanziellen und personellen Ressourcen noch Optimierungsbedarf.

Wenn es um die Umsetzung von BGM geht, setzen von den 1 159 im Jahr 2024 befragten Firmen 96.8 % BGM um, während nur 3.2 % kein BGM umsetzen. Knapp die Hälfte der Firmen setzt BGM mehrheitlich oder wiederholt um, während 21.8 % das BGM vollumfänglich und systematisch umsetzen. Im Gegensatz zum Jahr 2020 sind nun der Dienstleistungssektor und der Industriesektor gleichauf. Unterschiede sind in den Sprachregionen und bei der Firmengrösse feststellbar. In der Westschweiz ist der Umsetzungsgrad etwas tiefer als der deutschsprachigen und der italienischsprachigen Schweiz. Ebenfalls ist feststellbar, dass je grösser eine Firma ist, desto systematischer und vollumfänglicher wird das BGM umgesetzt (Füllemann et al., 2025).

Betrachtet man auf die verschiedenen Komponenten, welche für die Messung des Umsetzungsgrads des BGM bewertet werden, so gibt es auch hier grosse Unterschiede. Während die Bereiche Absenz- und Casemanagement sowie Arbeitsgestaltung, Personal-

und Organisationsentwicklung jeweils zu durchschnittlich 46 % systematisch umgesetzt werden, werden die Komponenten BGM-Strategie sowie Betriebliche Gesundheitsförderung und Mitarbeiterbefragung nur von durchschnittlich rund 11 % der Firmen systematisch umgesetzt (Füllemann et al., 2025). Ebenfalls zeigt sich, dass Firmen mit einer fachverantwortlichen Person für BGM einen signifikant höheren Umsetzungsgrad im BGM haben, wie Firmen ohne BGM-Fachverantwortung (Füllemann et al., 2025). In den Monitoring-Ergebnissen aus dem Jahr 2025 von Füllemann et al. gaben 374 Firmen an, wie viele Stellenprozent sie für die Funktion der BGM-Fachverantwortung zur Verfügung stellen, der Medianwert liegt bei 20 %, wobei die einzelnen Angaben stark variieren. Zu beachten ist ausserdem, dass von den 1 159 befragten Firmen nur 17 % angegeben haben, über ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen zu verfügen.

Um die verschiedenen BGM-Aktivitäten von Firmen in der Schweiz zu koordinieren und gleichzeitig eine schweizweit anerkannte BGM-Grundlage zu schaffen, wurde das Label FWS von der GFCH gegründet (Gesundheitsförderung Schweiz, 2025) und 2009 erstmals verliehen (Friendly Work Space, 2022). Ende 2024 wurden 32 Organisationen erfolgreich rezertifiziert und fünf Firmen wurden zum ersten Mal mit dem Label ausgezeichnet. Insgesamt besitzen aktuell 108 Firmen mit über 226 000 Mitarbeitenden in der Schweiz und in Liechtenstein das Label (Friendly Work Space, 2024). Damit gehört das Label FWS zu den bekanntesten Angeboten von GFCH (Füllemann et al., 2025).

Das Label FWS überprüft nicht nur die strukturellen, strategischen und kulturellen Voraussetzungen für BGM, sondern auch die systematische Umsetzung von BGM inklusive dem Zielgruppenansatz und der Wirkungsüberprüfung (Jenny & Brauchli, 2018). Es kann somit daraus geschlossen werden, dass das Label ein wertvolles Instrument darstellt, wenn eine Firma das BGM erfolgreich umsetzen möchte. Das SECO stuft das Label FWS als sinnvolle Ergänzung zu den gesetzlichen Verpflichtungen ein, weist aber auch darauf hin, dass es diese nicht ersetzt (Gesundheitsförderung Schweiz & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017).

Das Label FWS basiert auf sechs BGM-Kriterien (Gesundheitsförderung Schweiz & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017), die sich in 25 Subkriterien unterteilen. Nur wer alle sechs Kriterien erfüllt, erhält das Label für drei Jahre (Friendly Workspace, 2024). Die sechs BGM-Kriterien, welche die Grundlage für das FWS bilden, wurden von der GFCH gemeinsam mit Partnern aus der Wirtschaft erarbeitet und im Jahr 2017 aktualisiert. Als Basis dienten die im Jahr 1999 erstellten Qualitätskriterien für betriebliche

Gesundheitsförderung des European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP). Dabei wurden die Kriterien des ENWHP teilweise angepasst oder erweitert, jedoch weder gekürzt noch wurden Aspekte ausgelassen (Gesundheitsförderung Schweiz & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017; European Network for Workplace Health Promotion, 2025). Die sechs BGM-Kriterien lassen sich in sechs Bereiche einteilen (siehe Abbildung 2) und geben zusammengefasst ein umfassendes Bild der BGM-Qualität (Gesundheitsförderung Schweiz & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017). In der Abbildung 2 ist zudem die Gewichtung der sechs BGM-Kriterien dargestellt, welche für die Berechnung des Endergebnisses genutzt wird. Um die Themenfelder befinden sich weitere Elemente, wobei die Elemente Strategie, Prozesse und Massnahmen als Voraussetzung für BGM gesehen werden. Mit dem Element Ergebnisse wird verdeutlicht, dass die BGM-Kriterien bewertet und überprüft werden müssen. Mit dem Element kontinuierlicher Verbesserungsprozess wird schliesslich darauf hingewiesen, dass die Gesamtevaluation als solcher zu verstehen ist (Gesundheitsförderung Schweiz & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017). Da die Fragestellung nicht in einem direkten Zusammenhang mit den BGM-Kriterien steht, wird an dieser Stelle auf eine detaillierte Beschreibung der sechs Kriterien verzichtet.

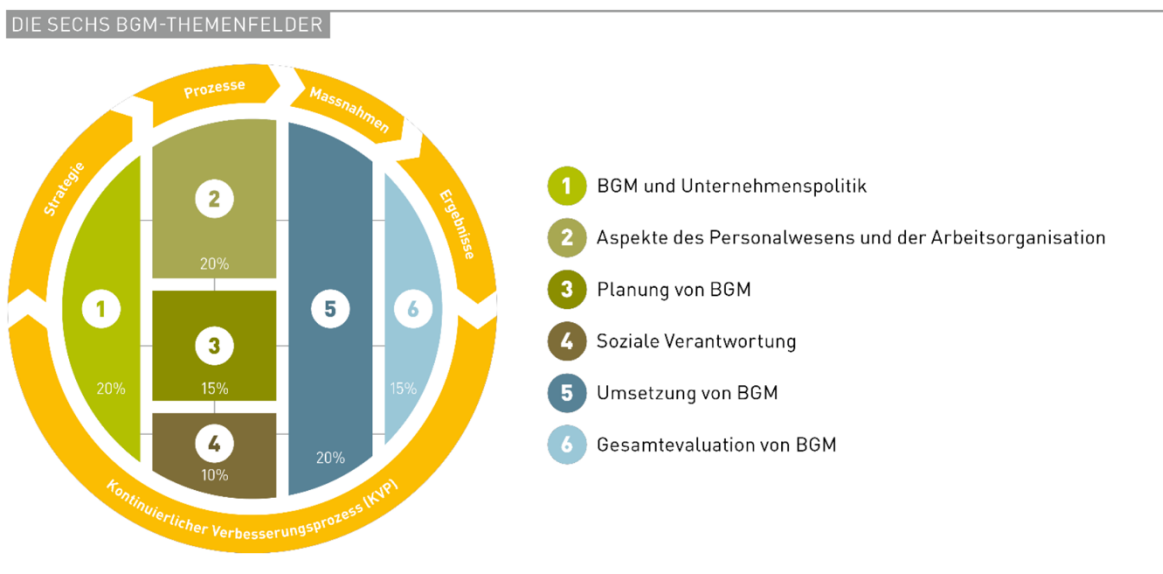


Abbildung 2. Die sechs BGM-Themenfelder (Gesundheitsförderung Schweiz et al., 2017)

Wirkungsmodell BGM der Gesundheitsförderung Schweiz

Wie Umfragen in der Schweiz gezeigt haben, ist es etwa einem Drittel der Schweizer Firmen wichtig, gute Arbeitsbedingungen anzubieten und zufriedene und gesunde Mitarbeitende zu haben. Um die Einflüsse von Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit darzustellen, gibt es verschiedene Modelle. Dabei liegt der Fokus jeweils auf positiven wie auch negativen Faktoren (Jenny & Brauchli, 2018). Wenn positive und negative Faktoren optimal zusammenspielen, entstehen Motivation und Engagement. Generell empfehlen Jenny und Brauchli (2018), Engagement und Energie statt des allgemeinen Gesundheitszustandes als Kennzahl zu erfassen. Für die Modelle „Job Demand-Control Model“ (Karasek & Theorell, 1990), „Efford-Reward Imbalance Model“ (Siegrist, 1996) und „Job Demands-Resources Model“ (Bakker & Demerouti, 2007) konnten Belege für deren Gültigkeit gefunden werden (Jenny & Brauchli, 2018). Dabei hat sich das Job Demands-Resources Model in der sozialwissenschaftlichen Forschung zur Arbeit und Gesundheit durchgesetzt (Jenny & Brauchli, 2018). Dieses wurde 2006 von Bakker und Demerouti entwickelt und 2016 nochmals durch Bakker und Demerouti (2017) angepasst (Abbildung 3).

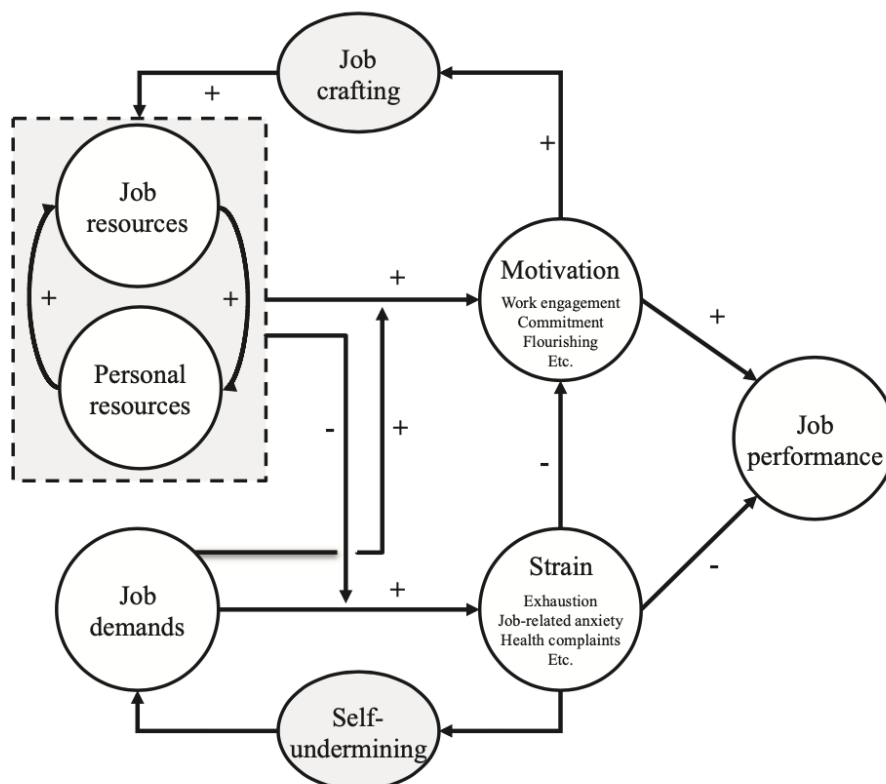


Abbildung 3. Job Demands-Resources Model (Bakker & Demerouti, 2017)

Es dient unter anderem als Vorlage für das Wirkungsmodell BGM der SBB (Studer, 2019) und das Wirkungsmodell BGM der GFCH (Krause, Basler & Bürki, 2016). Letzteres steht im Zentrum dieser Arbeit und ist in der Abbildung 4 dargestellt. Eine detailliertere Darstellung des Wirkungsmodells BGM der GFCH befindet sich im Anhang A. Um das Leseverständnis zu verbessern, wird das Wirkungsmodell BGM der GFCH im Folgenden mit Wirkungsmodell BGM abgekürzt. Dabei ist wichtig, dass es sich nicht um dasselbe Modell handelt wie das Wirkmodell BGM Public Health von der GFCH, welches im Kapitel „BGM in der Schweiz“ kurz erwähnt wurde. Das Wirkmodell BGM Public Health dient der Einschätzung des BGM einer Firma, während das Wirkungsmodell BGM dazu dient, BGM-Massnahmen mit Ressourcen und Belastungen sowie dem Unternehmenserfolg in einen Zusammenhang zu bringen.

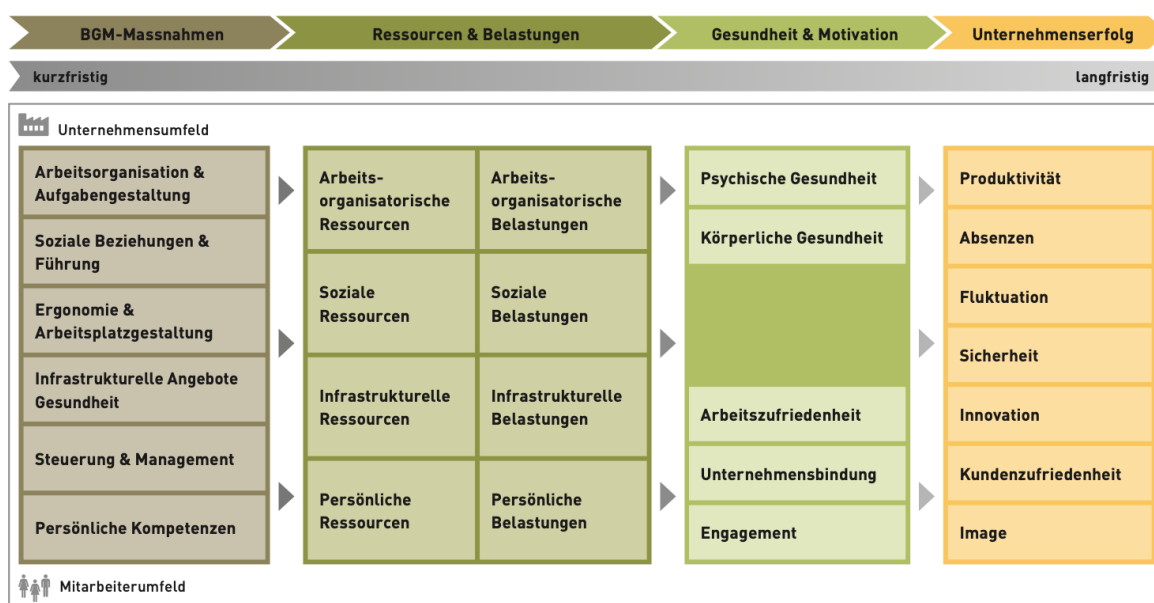


Abbildung 4. Wirkungsmodell BGM der GFCH (Krause et al., 2016)

Aufgrund der Literaturrecherche kann das Wirkungsmodell BGM wie folgt erklärt werden: In der ersten Spalte auf der linken Seite sind die Bereiche für BGM-Massnahmen aufgeführt. Dabei sind im oberen Teil Bereiche aus dem Unternehmensumfeld aufgeführt, welche die Verhältnissebene betreffen und im unteren Teil Bereiche aus dem Mitarbeiterumfeld, welche die Verhaltensebene betreffen. Laut Jenny und Brauchli (2018) sind Interventionen auf der Verhältnissebene gesamtbetriebliche Massnahmen, während Massnahmen auf der Verhaltensebene das individuelle Verhalten von Mitarbeitenden

betreffen. Im Gegensatz zu Massnahmen auf der Verhältnisebene, welche längerfristig geplant werden sollten, sind Massnahmen auf der Verhaltensebene eher kurzfristig angesetzt und sind einfacher zu kontrollieren (Jenny & Brauchli, 2018). Die beiden mittleren Spalten bilden die Inhalte der Job-Stress-Analysis (Igic, Keller, Brunner, Wieser, Elfering & Semmer, 2014) ab und können auch mit Hilfe dieser erhoben und abgefragt werden. Hier können mittelfristige Wirkungen der BGM-Massnahmen sichtbar gemacht werden. Die SWiNG-Studie aus dem Jahr 2011 zeigt eindrücklich das Potenzial von BGM-Massnahmen: Werden Arbeitsressourcen und -belastungen aus der mittleren Spalte optimiert, können die Absenzen potenziell um 2.5 Tage reduziert werden und die Arbeitsleistung um 10 Prozentpunkte erhöht werden (Jenny et al., 2011). Die letzte Spalte auf der rechten Seite steht für den Unternehmenserfolg, in dem sich langfristig die Wirkung der BGM-Massnahmen aus der linken Spalte zeigt. Hier ist es wichtig, dass jede Firma für sich ermittelt, welche Kennzahlen gemessen werden sollen (Eichmann et al., 2022). Wobei eine Umfrage von Eichmann et al. (2022) ergab, dass alle befragten Firmen die Absenkenzahlen und die Fluktuationsrate analysieren.

Nach Jenny und Brauchli (2018) können Firmen das Wirkungsmodell BGM nutzen, um ihre BGM-Massnahmen einzuordnen und dadurch die Auswirkungen der Massnahmen auf Ressourcen und Belastungen sowie auf den Unternehmenserfolg einschätzen zu können. Ebenso wird dargestellt, dass das Wirkungsmodell BGM auch von rechts nach links gelesen werden kann. Eine Firma kann beispielsweise eine hohe Fluktuation analysieren, die mit der Arbeitszufriedenheit und gegebenenfalls fehlenden Ressourcen zusammenhängt. Auf dieser Grundlage können geeignete BGM-Massnahmen ausgearbeitet und umgesetzt werden.

Schlussendlich kann das Wirkungsmodell BGM auch als Argumentationshilfe dienen, um neue BGM-Projekte zu planen und dem Management oder der Geschäftsleitung die positiven Auswirkungen einer Massnahme auf den Unternehmenserfolg aufzuzeigen (Jenny & Brauchli, 2018).

Beim Betrachten des Wirkungsmodells BGM fällt auf, dass nicht alle Faktoren abgebildet sind. Gesundheit wird durch eine grosse Anzahl von Faktoren beeinflusst, die teilweise der Person selbst zuzuschreiben sind und teilweise aus deren Umfeld stammen (Weissbrodt, 2018a), wobei das Umfeld nicht im Wirkungsmodell BGM berücksichtigt wird. Nach Jenny et al. (2011) gibt es viele Belastungen, die nicht beeinflussbar sind, wie beispielsweise die Auftragslage oder politische Entscheidungen. Daher wurde der Fokus auf die Arbeitsressourcen gelegt. Hier spielt der zwischenmenschliche Umgang wie

Unterstützung, Fairness und Wertschätzung durch die Führungsperson eine wichtige Rolle (Jenny et al., 2011). Auch Weissbrodt (2018a) kommt zu dem Schluss, dass die wirksamsten Massnahmen zur Stressprävention am Arbeitsplatz, in der Verringerung beruflicher Risikofaktoren wie zum Beispiel Arbeitsgestaltung und -Organisation bestehen sowie mit der Stärkung von Ressourcen der Mitarbeitenden. Aufgrund der Ergebnisse der SECO-Studie (Weissbrodt, 2018b) kommt Weissbrodt (2018a) zu dem Schluss, dass Arbeitgeber psychosoziale Risiken eher einer Person als der Arbeitsumgebung zuschreiben und entsprechend nur personenbezogene Massnahmen definieren. Genau hier setzt das Wirkungsmodell BGM an, in dem es sowohl die Verhaltensebene wie auch die Verhältnisebene miteinbezieht. Wichtig ist, dass Massnahmen, welche die Ressourcen und Belastungen der Mitarbeitenden berücksichtigen, eine langfristige Investition sein müssen. Andernfalls können eng umrissene Risikogruppen nicht erreicht werden (Jenny et al., 2011). Zusätzlich konnte die SWiNG-Studie (Jenny et al., 2011) aufzeigen, dass sich Investitionen in das BGM spätestens nach fünf Jahren auszahlen. Durch weitere Optimierungen im BGM-Prozess geht die Studie davon aus, dass sich der Zeitraum, bis sich BGM lohnt, nochmals weiter verkürzt.

Methodik

Das Studiendesign war in verschiedene Abschnitte gegliedert, welche in der Abbildung 5 dargestellt sind. In einem ersten Schritt fand eine Literaturrecherche statt, um sich vertieft mit der Thematik vertraut zu machen und den aktuellen Stand der Forschung zu erfassen. Die relevanten Ergebnisse daraus befinden sich im Kapitel „Theorie“. Um möglichst viele Faktoren für oder gegen die Entscheidung einer Implementierung des Wirkungsmodells BGM abdecken zu können, wurde eine qualitative Datenerhebung durchgeführt. Mit Interviews konnten offene Fragen gestellt werden, ohne dass es bereits vorgefertigte Antwortmuster gab, wie es bei einem Fragebogen der Fall ist. Nach Flick (2021) eignen sich qualitative Methoden, um verschiedene Perspektiven abzudecken und Neues zu entdecken, was dem Ziel der Fragestellung entspricht. Mit der fokussierten Interviewanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2020) konnte zudem sichergestellt werden, dass die Interviews systematisch und fokussiert auf die Beantwortung der Fragestellung ausgewertet wurden.

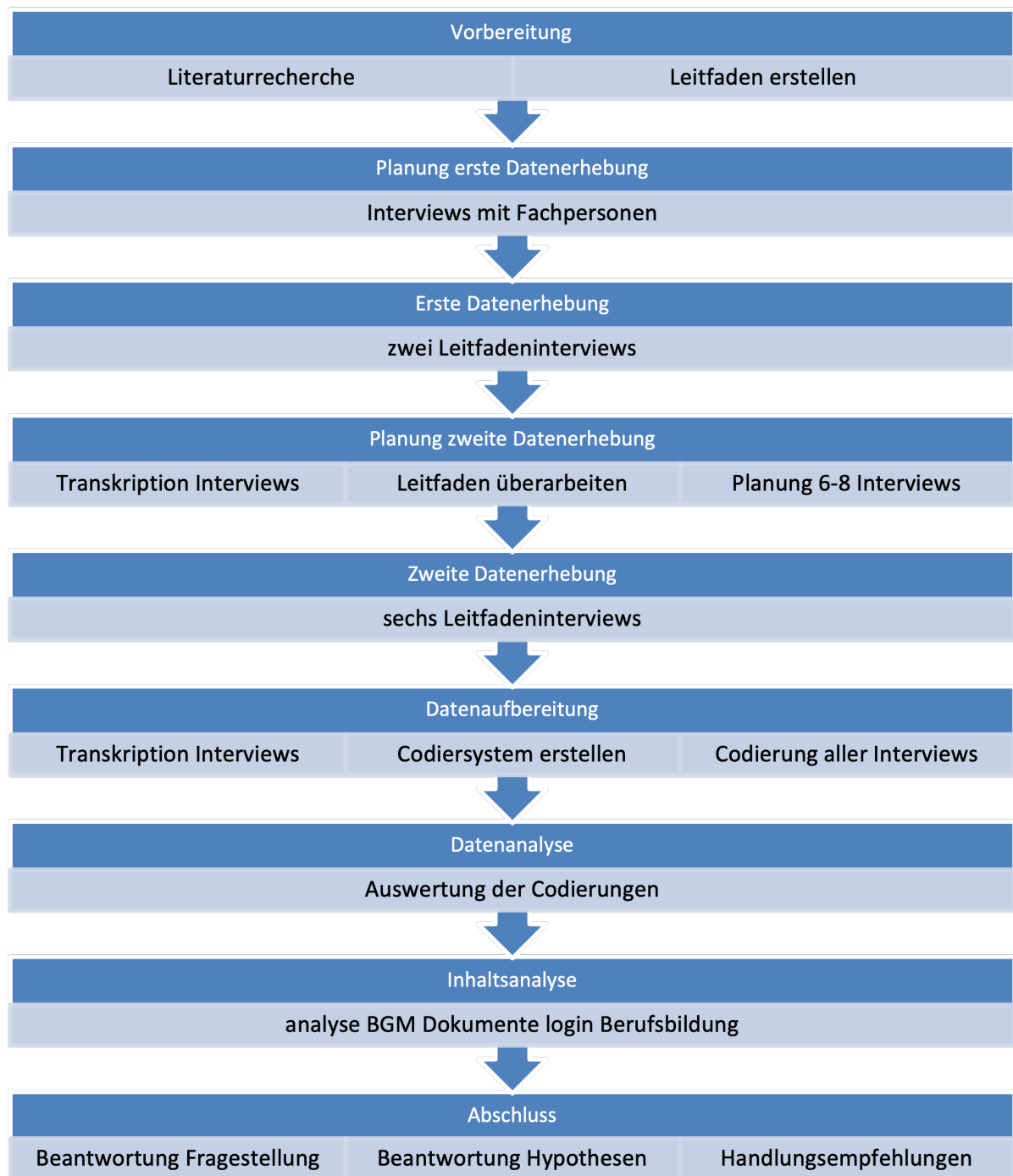


Abbildung 5. Studiendesign, eigene Darstellung

Dazu wurde zunächst ein Leitfaden für die erste Datenerhebung erstellt. In einem zweiten Schritt wurden zwei Interviews für die erste Datenerhebung geplant, welche im dritten Schritt durchgeführt wurden. Anschliessend wurden die Interviews transkribiert und daraus der Leitfaden für die zweite Datenerhebung erstellt. Parallel dazu wurden die Interviews für die zweite Datenerhebung geplant, welche dann in einem nächsten Schritt durchgeführt wurden. Anschliessend wurden die Interviews der zweiten Datenerhebung

transkribiert. Die Datenauswertung und -analyse erfolgte gemäss der fokussierten Interviewanalyse mit MAXDA (Kuckartz & Rädiker, 2020). Somit wurden anhand der Daten aus der ersten und zweiten Datenerhebung ein Codiersystem erstellt und auf alle Interviews angewendet. Im Anschluss wurden die Codierungen ausgewertet und analysiert, um in einem letzten Schritt die Fragestellung sowie die Hypothesen beantworten zu können. Um möglichst passende Handlungsempfehlungen für den Praxispartner ableiten zu können, fand nach der Datenanalyse der Interviews zudem noch eine Inhaltsanalyse bei login statt. Dadurch konnten die Erkenntnisse mit dem aktuellen Stand des Praxispartners verglichen werden und mögliche nächste Schritte als Handlungsempfehlungen integriert werden. Das Vorgehen von der Planung der ersten Datenerhebung bis zur Inhaltsanalyse wird in den folgenden Unterkapiteln detailliert beschrieben.

Erste und zweite Datenerhebung

In der ersten Datenerhebung wurden zwei Interviews mit Experten aus dem Bereich BGM, welche Firmen beraten, geplant. Ziel war es, Erkenntnisse aus der Theorie zu festigen und weitere Hinweise zu wichtigen Themenfeldern von Personen zu erhalten, welche mit dem Wirkungsmodell BGM vertraut sind. Dazu wurden eine Beratungsfirma, welche Wirkungsmodelle im BGM für Firmen personalisiert, eine Lehrperson einer Fachhochschule, die sich mit der Datenauswertung und Wirkungsmessung beschäftigt, sowie die GFCH angeschrieben. Eine Zusage erfolgte von einem Beratungsunternehmen sowie von der GFCH.

Die fokussierte Interviewanalyse ist für Interviews konzipiert, welche mit einem strukturierten Leitfaden geführt werden. Dieser besteht aus thematischen Feldern, die im Verlauf des Interviews angesprochen werden (Kuckartz & Rädiker, 2020). Aus diesem Grund wurde ein Interviewleitfaden erstellt, der nach Themen aufgeteilt wurde. Die Themen wurden aufgrund der Erkenntnisse aus der Literaturrecherche sowie dem Monitoring Fragebogen der GFCH aufgebaut. Die Themen wurden unterteilt in demografische Daten sowie die Erfahrungen der interviewten Person im BGM, Fragen zum Thema Wirkungsmodell BGM und allgemeine Fragen zum Thema BGM. Die demografischen Daten und die Frage nach den Erfahrungen im BGM dienen dem Verständnis des Kontextes, aus dem die interviewte Person kommt. Mit den Fragen zum Wirkungsmodell BGM sollten wertvolle Erkenntnisse für die zweite Datenerhebung gewonnen werden. Zum Abschluss wurden offene Fragen allgemein zum Thema BGM gestellt, um weitere

interessante Aspekte aufdecken zu können, welche in den Leitfaden der zweiten Datenerhebung einfließen konnten.

Als Zeitrahmen wurden 30–45 Minuten angesetzt. Die Gespräche wurden bewusst auf weniger als eine Stunde angesetzt, um die wertvollen Ressourcen der interviewten Personen zu schonen und die Chance auf eine Interviewzusage zu erhöhen. Die beiden Leitfaden unterscheiden sich leicht, da auch firmenspezifische Fragen gestellt wurden und weil das zweite Interview auf eine Dauer von 20 Minuten begrenzt wurde. Die Unterschiede sind im Anhang B in roter Schrift sichtbar.

Für die zweite Datenerhebung wurden sechs bis acht Interviews als Ziel gesetzt. Aufgrund der für diese Arbeit verfügbaren Ressourcen wurde das Maximum auf acht Interviews beschränkt. Für das Sampling wurde vorab eine grobe Samplestruktur definiert und Kriterien festgelegt, die mindestens einmal mit einem Interview abgedeckt werden sollten. Mit den nachfolgenden Kriterien sollte sichergestellt werden, dass die Erkenntnisse in einen Zusammenhang mit den Strukturen von login gebracht werden können und dass passende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können: (a) eine ähnliche Anzahl Mitarbeitende wie login Lernende hat, (b) Mitarbeitende in verschiedenen Berufen im Bereich Produktion, Verkauf und Administration, (c) eine auf Ausbildung spezialisierte Firma und (d) eine eigenständige Firma mit Anbindung an einen Mutterkonzern. Zusätzlich wurden die folgenden beiden Kriterien festgelegt: (a) Die Firma besitzt das Label FWS und (b) die Firma ist ein Grossunternehmen. Gemäss GFCH (2017) wird das BGM umso systematischer und vollumfänglicher umgesetzt, je grösser eine Firma ist. Zudem beinhaltet das Label FWS als sechstes Kriterium die Wirkungsmessung. Durch die Berücksichtigung dieser beiden Kriterien beim Sampling konnte die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass die Firma das Wirkungsmodell BGM nutzt, beziehungsweise dass das Wissen um ein solches Modell vorhanden ist.

Über das gesamte Sampling hinweg wurden nur Firmen aus der Schweiz ausgewählt. Als Interviewpartner wurden Personen angefragt, welche in ihrer Firma die Verantwortung für das BGM innehaben oder stark an dessen Umsetzung beteiligt sind. Mit Hilfe dieser Kriterien sollte sichergestellt werden, dass trotz der kleinen Stichprobe wertvolle Erkenntnisse zur Nutzung oder nicht Nutzung des Wirkungsmodells BGM gewonnen werden konnten. Um möglichst effizient vorzugehen, wurde zudem die Methodik des Convenience-Samplings (Flick, 2021) genutzt. Es wurden Personen aus dem Netzwerk der Autorin angeschrieben, die in Firmen beschäftigt waren, welche eines oder mehrere

Sampling Kriterien erfüllten. Durch dieses Vorgehen konnte eine hohe Antwortquote erzielt werden. Zusätzlich zu den sechs durchgeführten Interviews erfolgten zwei Absagen aus Ressourcengründen. Ebenfalls erfolgte von zwei Firmen keine Antwort, nachdem die Interviewanfrage intern an eine andere Person weitergeleitet wurde. Eine Übersicht des erfolgten Samplings befindet sich in Tabelle 1. Das Ziel von mindestens sechs Interviews wurde erreicht und die gesetzten Kriterien konnten vollständig abgedeckt werden.

Tabelle 1
Sampling zweite Datenerhebung, eigene Darstellung

Firma	Anzahl MA	Mutterkonzern^a	FWS
B3 VBZ	3000	Nein	Ja
B4 Anonym	Ca. 2000	Nein	Ja
B5 Anonym	Über 10'000	Nein	ja
B6 Anonym	29	Nein	Nein
B7 Anonym	Ca. 2000	Ja	Nein
B8 Anonym	Über 3000	Ja	Ja

^a Firmen, welche einem Mutterkonzern angehören werden mit einem ja aufgeführt

Für die Interviews wurde ein Basisleitfaden mit folgenden Themenfeldern erarbeitet:
 (a) demografische Daten, welche auch die Hauptaufgaben der interviewten Person erfragten,
 (b) gemachte BGM-Erfahrungen der interviewten Person, (c) Fragen zum Wirkungsmodell BGM, (d) allgemeine Fragen zu BGM-Massnahmen und (e) Fragen zum Label FWS.
 Innerhalb der Themenfelder wurden teilweise unterschiedliche Vertiefungsfragen gestellt, die sich aus den Informationen auf der Firmenwebseite, der Webseite von FWS sowie dem LinkedIn Profil der interviewten Person ergaben. So konnten gezieltere Fragen gestellt werden und auf vorhandenem Wissen aufgebaut werden. Dadurch konnte der gesetzte Zeitrahmen von 45 Minuten besser eingehalten werden. Der Basisleitfaden befindet sich im Anhang C.

Wenn das Wirkungsmodell BGM bekannt war, wurden bewusst weitere offene Fragen gestellt, anstatt direkt auf die in der Einleitung erwähnten Faktoren einzugehen. Zwar bestand die Gefahr, dass einige Faktoren in der Auswertung nicht genannt werden, dafür konnten aber auch zuvor nicht berücksichtigte Faktoren erwähnt werden.

Datenaufbereitung

Die Interviews wurden alle über Microsoft Teams geführt und wurden jeweils direkt über das System aufgezeichnet. Anschliessend wurden die Aufzeichnungen mit dem Programm noScribe transkribiert und in das Analysetool MAXQDA24 übertragen. Dort wurde die Transkription kontrolliert und bei Bedarf korrigiert. Danach wurden gemäss der fokussierten Interviewanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2020) die Fragen des Leitfadens in Basiscodes zusammengefasst. Dabei entstanden folgende Basiscodes: „Demografische Daten“, „Wirkungsmodell“, „BGM Massnahmen“ und „Friendly Work Space“. Zusätzlich wurden noch die Fragestellung und die Hypothesen hinzugezogen und woraufhin die Basiscodes „Ressourcen“ und „Wirkung messen“ erstellt wurden. Während der Interviews fiel auf, dass neben dem Beginn und dem Ende der Interviews auch während der Interviews die persönliche Meinung der Fragestellerin einfluss. Aus diesem Grund wurde der Basiscode „nicht relevant“ erstellt, um diese Interviewbausteine (Segmente) sichtbar zu machen. Für alle Segmente, welche keinem Basiscode zugeordnet werden konnten, wurde der vorübergehende Basiscode „noch offen“ erstellt. Mit dem Ziel, diesen bis zur Auswertung wieder aufzulösen.

Bei der weiteren Ausarbeitung der Codierung wurde darauf geachtet, dass die einzelnen Codes nicht mehr wie drei bis vier Ebenen aufwiesen, damit die Daten übersichtlich blieben (Kuckartz & Rädiker 2022). Zu diesem Zweck wurde jeder Basiscode einzeln durchgegangen und die darin codierten Segmente mit Stichwörtern beschrieben, die als Kommentar (Memo) zum Segment erfasst wurden. Durch die Kommentare konnten Zusammenhänge und Cluster besser erkannt werden, woraus dann die Subcodes entstanden. Aufgrund der kleinen Stichprobe wurde geprüft, ob Subcodes mit 17 oder mehr codierten Segmenten zusätzlich in Mikrocodes unterteilt werden können, um die Auswertung zu vereinfachen. Der Grenzwert von 17 beruht auf der Annahme, dass für einen Wert von 17 im Durchschnitt zwei Segmente pro Interview in diesem Subcode codiert wurden. Eine Unterteilung in Mikrocodes wurde als sinnvoll erachtet, wenn ein neu geschaffener Mikrocode mindestens drei codierte Segmente enthielt. Wenn ein Sub- oder Mikrocode weniger als fünf Segmenten beinhaltete, wurde zudem geprüft, ob sich dieser mit einem anderen Sub- oder Mikrocode zusammenfassen liess. Der Grenzwert von weniger als fünf Segmenten entstand durch die Annahme, dass maximal die Hälfte der Interviews ein Segment in diesem Sub- oder Mikrocode enthielten. Dieser Richtwert galt nicht für

Unterteilungen in „ja“ und „nein“, wie es zum Beispiel beim Subcode „ist das Wirkungsmodell bekannt“ oder bei einer Unterteilung in positive und negative Aussagen wie dem Subcode „Meinung“ der Fall ist. Dies sollte die Auswertung und Analyse der Daten erleichtern.

Während der Ausarbeitung wurden laufend Notizen zu den Basis- und Subcodes erfasst, um Gedankengänge und wichtige Hinweise festzuhalten. Konnte in einem Basis- oder Subcode nicht alle Segmente einem passenden Sub- oder Mikrocode zugeordnet werden, wurden die Einzelnennungen in den Sub- oder Mikrocode „Sonstiges“ verschoben. Dieser wird auch von Kuckartz und Rädiker (2020) als Sammelbecken für Einzelnennungen empfohlen.

Nachdem alle Basiscodes in Sub- und Mikrocodes unterteilt und die Segmente entsprechend codiert worden waren, wurde der anfangs erstellte Basiscode „noch offen“ durchgegangen und den bestehenden Codes zugeordnet. Im letzten Schritt wurden alle Sub- und Mikrocodes einzeln für sich durchgearbeitet, die dazugehörigen Memos gelesen und darauf geachtet, dass die Zuteilung der Segmente plausibel ist und die Codes trennscharf sind.

Nachfolgend werden die wichtigsten Überlegungen bei der Ausarbeitung der Codierung beschrieben sowie kurz auf die einzelnen Basiscodes eingegangen. Eine ausführliche Beschreibung mit einer Erklärung zu allen Codes sowie einer Beispielaussage zu den jeweiligen Sub- und Mikrocodes befindet sich im Anhang D.

Der Basiscode „Demografische Daten“ enthält Angaben zur interviewten Person wie ihre Position innerhalb der Firma und die von ihr wahrgenommenen Aufgaben. In einem ersten Entwurf waren auch Angaben zur Firma sowie BGM-Abteilungen innerhalb der Firma, in welcher die interviewte Person beschäftigt ist, enthalten. Dies führte zu Überschneidungen mit dem Basiscode „Ressourcen“. In diesem waren im ersten Entwurf alle Angaben zu vorhandenen und benötigten Ressourcen enthalten. Um diese Unstimmigkeiten zu bereinigen und einen besseren Bezug zur Fragestellung herzustellen, wurde ein neuer Basiscode mit dem Titel „Betriebliche Angaben“ erstellt. Dieser enthält nun die vorhandenen betriebliche Rahmenbedingungen und Angaben. Hierzu zählen unter anderem die Anzahl der Stellen im BGM und die verschiedenen Verantwortlichkeiten bezüglich des BGM innerhalb der Firma. Dieser Basiscode sollte direkte Hinweise zu betrieblichen und organisatorischen Faktoren beinhalten. Somit waren nun alle persönlichen Angaben der interviewten Personen im Basiscode „Demografische Angaben“ und alle

betrieblichen Angaben im Basiscode „Betriebliche Angaben“ zu finden. Der Basiscode „Ressourcen“ wurde in „Benötigte Ressourcen“ umbenannt und enthält nun Angaben zu Ressourcen, welche im BGM benötigt werden.

Der Basiscode „Wirkungsmodell“ umfasst alle Segmente, die mit dem Wirkungsmodell BGM zusammenhängen. Er hat sechs Subcodes, welche bis auf eine Ausnahme nochmals in Mikrocodes unterteilt wurden. Dies auch im Hinblick darauf, dass das Wirkungsmodell BGM im Zentrum dieser Arbeit steht und detaillierte und genaue Auswertungen der Aussagen als wichtig erachtet wurden. Für die Auswertung insbesondere der Subcode „Ist das Wirkungsmodell bekannt“ mit den Mikrocodes „ja“ und „nein“ relevant. Der Subcode „Meinung“ wurde in die Mikrocodes „Anspruchsvoll“, „Positiv“ und „Ausführung zur Meinung“ unterteilt. Es wurden keine Segmente mit negativen Äusserungen codiert. Es gab jedoch Äusserungen hinsichtlich dem hohen Anforderungsniveau des Wirkungsmodelles BGM. Daher wurde auf einen Mikrocode „negativ“ verzichtet. Im Mikrocode „Ausführung zur Meinung“ wurden Erklärungen zur eigenen Meinung codiert, damit die Gewichtung in den anderen beiden Subcodes nicht verfälscht wurde.

Im Subcode „Voraussetzungen / Rahmen“ sowie im Subcode „Stolpersteine“ befinden sich Segmente mit Hinweisen zur Einführung eines Wirkungsmodells im BGM. Der Subcode „Funktion / Zweck“ enthält Segmente, die beschreiben, wie das Wirkungsmodell BGM genutzt werden kann und welchen Zweck es erfüllen kann, jedoch ohne direkten Bezug zur interviewten Firma. Abzugrenzen ist dazu der Subcode „Nutzung Wirkungsmodell“, welcher abbildet, wie die interviewten Personen das Wirkungsmodell BGM in ihrer aktuellen Funktion nutzen, sofern es ihnen bekannt ist. Da es keine Aussage dazu gab, dass das Wirkungsmodell BGM nicht genutzt wird, obwohl es bekannt ist, wurden nur die Mikrocodes „teilweise“ und „eigenes Wirkungsmodell“ erstellt. Im Mikrocode „teilweise“ befinden sich Aussagen, die bestätigen, dass einzelne Aspekte des Modells genutzt werden, allerdings nicht alle. Ein Beispiel für diese Kategorie ist die Aussage des Interviews B8. Die Frage, ob die interviewte Person mit dem Wirkungsmodell BGM arbeitet, wurde wie folgt beantwortet:

Ich würde es mal so sagen, teils, teils. Für mich ist es wie die Grundlage, um zum Beispiel Leuten aufzuzeigen, wieso wir an diesen Themen arbeiten müssen oder an

welchen Themen wir arbeiten müssen. Was jetzt wie nicht stattfindet, ist, dass man in jedem Bereich, es hat ja so verschiedene, wie soll ich sagen, so Faktoren, die auf die Gesundheit einwirken, dass man jetzt wirklich jeden Punkt, irgendwie bespielt oder abdeckt mit unseren Massnahmen. Das findet nicht statt.“ (B8: 26).

Es gab ebenfalls keine Aussage darüber, dass das Wirkungsmodell BGM implementiert wurde. Daher wurde Mikrocode nicht benötigt. Ergänzend wurde der Mikrocode „Anwendungsbeispiele“ erstellt, welcher Beispiele aus der Praxis der interviewten Personen enthält.

Als weiterer Basiscode wurde der Code „BGM Wirkung messen“ erstellt. Da login das Wirkungsmodell BGM als Messinstrument einsetzen möchte, wurde dieser Basiscode als sinnvoll erachtet. In ihm wurden alle Segmente mit Bezug zur Wirkungsmessung im BGM codiert und in die Subcodes „Schwierigkeiten“, „Einflussfaktoren“, „Auswertung“, „Messinstrumente“ und „Sonstiges“ unterteilt. Der Subcode „Schwierigkeiten“ enthält Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Wirkungsmessung im BGM und wurde nochmals in vier Mikrocodes unterteilt. Ebenfalls unterteilt wurde der Subcode „Messinstrumente“, um eine Übersicht darüber zu erhalten, wie andere Firmen die Wirkung ihres BGM messen. Dieser Subcode und die dazugehörigen Mikrocodes werden als wichtig für die Handlungsempfehlungen erachtet.

Im grössten Basiscode „BGM Massnahmen“ mit 125 Segmenten wurden alle Aussagen im Zusammenhang mit BGM-Massnahmen codiert und sechs Subcodes zugeordnet. Die zugeordneten Segmente helfen zu verstehen, wie eine Firma ihre BGM-Massnahmen definiert und kommuniziert sowie welche Instrumente dabei als Hilfe hinzugezogen werden.

Als letzter für die Auswertung wichtiger Basiscode wurde der Code „Friendly Work Space“ erstellt. Hier wurden Aussagen im Zusammenhang mit dem Label codiert, ebenso wie die Frage, ob eine Firma das Label besitzt und falls ja, seit wann.

Der letzte Basiscode „nicht relevant“ beinhaltet Segmente, die für die Beantwortung der Fragestellung oder der Hypothesen nicht relevant sind. Er beinhaltet die Subcodes „Ausführungen Fragestellerin“ und „Einstieg / Schluss“. Besonders mit dem Subcode

„Ausführung Fragestellerin“ sollte sichtbar gemacht werden, ob und in welchem Ausmass die Interviews neutral und ohne Beeinflussung stattgefunden haben.

Datenanalyse

Um die Fragestellung und die Hypothesen beantworten zu können, wurde es als wichtig erachtet, dass alle Basiscodes in die Analyse mit einfließen. Lediglich die Subcodes „Kommunikation“ und „Beispiele von Massnahmen“ des Basiscodes „BGM-Massnahmen“ wurden von der Analyse ausgeschlossen. Diese stehen in keinem Zusammenhang mit der Fragestellung oder mit einer der Hypothesen. Ebenso wurde der Subcode „Einstieg / Schluss“ aus dem Basiscode „nicht relevant“ nicht analysiert. Dieser Subcode wurde geschaffen, damit alle Segmente eines Interviews codiert werden konnten und enthält keine relevanten Informationen.

Um mögliche Zusammenhänge aufzudecken, wurden die Segmente der Basiscodes „Demografische Daten“ und „Betriebliche Angaben“ einzeln durchgelesen. Berücksichtigt wurden dabei nur die Angaben aus der zweiten Datenerhebung. Die in der ersten Datenerhebung interviewten Personen waren nicht an der Umsetzung des internen BGM in ihrer Firma beteiligt, weshalb diese Daten für die Beantwortung der Fragestellung als nicht relevant eingestuft wurden. Zudem wurde pro Subcode ein Vergleich mit den Mikrocodes zur Nutzung des Wirkungsmodells BGM vorgenommen, um mögliche Zusammenhänge zwischen den demografischen Daten der zweiten Datenerhebung und der Nutzung des Wirkungsmodells BGM zu erkennen. Aufgrund der kleinen Stichprobe konnte dieser Vergleich ohne ein zusätzliches Analysetool durchgeführt werden.

Die Häufigkeiten der Subcodes innerhalb eines Basiscodes wurden in MAXQDA24 mittels *Code-Statistik* ausgewertet. Einmal wurde die Verteilung nach Anzahl der codierten Segmente über alle Interviews betrachtet und einmal die Verteilung auf die einzelnen Dokumente, wobei nur die Interviews der zweiten Datenerhebung berücksichtigt wurden.

Somit wurde ersichtlich, wie viele Personen sich zu einem Subcode geäußert hatten.

Neben den Häufigkeiten der Codes wurde auch die Anzahl der Zeichen pro Code im Kontext zum Interview ausgewertet. Dazu wurde im MAXQDA24 die Analyse *Code-Abdeckung* durchgeführt. Dadurch wurde ersichtlich, wie viele Zeichen eine interviewte Person zu einem Thema gesagt hat, verglichen mit der Gesamtzeichenzahl des Interviews.

Zudem wurde jeder Basiscode mit dem *Code-Matrix-Browser* in MAQDA24 analysiert, um einen Überblick je Interview, aber auch über die Anzahl Dokumente mit dem Code zu erhalten. So sollten Schwerpunkte aufgedeckt werden. Neben den Informationen, welche für die Beantwortung der Fragestellung und der Hypothesen wichtig waren, wurden auch Subcodes analysiert, welche in mindestens fünf von sechs Interviews aus der zweiten Datenerhebung vorkamen. Dies geschah in der Annahme, dass es sich dabei um Themen handelt, welche viele Firmen interessieren oder beschäftigen und somit wertvolle Informationen für die Beantwortung der Fragestellung enthalten könnten.

Obwohl der Mikrocode „Mutterkonzern“, welcher zum Basiscode „BGM Massnahmen“ und zum Subcode „Einflussfaktoren“ gehört, nur zwei Segmente enthält, wurden diese Segmente in die Analyse aufgenommen. Da der Praxispartner login eine Tochtergesellschaft ist, wird davon ausgegangen, dass ähnliche betriebliche und organisatorische Faktoren gelten wie für Firmen mit einem Mutterkonzern.

Inhaltsanalyse

Im Anschluss an die zweite Datenerhebung fand eine Inhaltsanalyse innerhalb von login statt. Nach Schmidt (2017) ist eine Inhaltsanalyse eine unkomplizierte und einfache Methode, um mit wenig Aufwand Informationen zu beschaffen und sie kann eine wertvolle Ergänzung zu weiteren Erhebungsinstrumenten darstellen. Aufgrund der begrenzten Ressourcen und der Notwendigkeit, die Erkenntnisse aus der zweiten Datenerhebung mit dem aktuellen Stand von login vergleichen zu können, wurde als ergänzende Methodik eine Inhaltsanalyse durchgeführt.

Mit dem Mitarbeiterzugang konnten als Quelle das Intranet *LOGINside*, das Consense, welches alle wichtigen Formulare, Prozesse und Informationen für die tägliche Arbeit der Mitarbeitenden beinhaltet, sowie das Informationsportal für Lernende (Portal für Lernende) genutzt werden. Darüber hinaus wurde der Mitarbeitendenzugang genutzt, um im Zeiterfassungssystem Real Time Management (RTM) das Controlling für das Präsenzmanagement und im System Time2Learn (T2L) die Umfrage zur Ausbildungsqualität zu analysiert. Dokumente, welche von login für diese Arbeit zur Verfügung gestellt wurden, wurden ebenfalls analysiert. Dazu gehörte unter anderem ein Dokument über die verschiedenen Kennzahlen, die von login erfasst werden. Diese Quellen sind nicht für die Öffentlichkeit zugänglich und sind daher nicht im Literaturverzeichnis aufgeführt. Bei der Herleitung der Ergebnisse werden sie jedoch als Quellen ausgewiesen.

Damit soll einerseits sichergestellt werden, dass der Praxispartner die Ergebnisse nachvollziehen kann und andererseits soll die Leserschaft einen Überblick über die verschiedenen Informationsquellen erhalten.

Zudem wurden die Homepage von login sowie die dort veröffentlichten Geschäftsberichte der Jahre 2020 bis 2023 gelesen.

Die Inhaltsanalyse wurde zudem auf einige wenige Fokusthemen eingeschränkt, welche mit der Fragestellung, den Hypothesen und den Erkenntnissen aus der Datenerhebung zusammenhängen. Dazu gehören die Verankerung des BGM, welche ein wichtiger Faktor für das Gelingen von BGM in einer Firma darstellt, sowie Messinstrumente und deren erfasste Kennzahlen. Neben diesen Faktoren wurden zusätzlich die Stellenbezeichnung von BGM-Verantwortlichen sowie deren Ausbildung als mögliche beeinflussende Faktoren für die Nutzung eines Wirkungsmodells BGM identifiziert, was ebenfalls als Fokusthema aufgenommen wurde. Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse werden im Unterkapitel „Inhaltsanalyse“ des Kapitels „Ergebnisse“ erläutert.

Ergebnisse

In den folgenden beiden Kapiteln werden die Ergebnisse erläutert. Während sich die Ergebnisse der ersten und zweiten Datenerhebung im Kapitel 4.1 „Interviews“ befinden, werden die Ergebnisse der Inhaltsanalyse im Kapitel 4.2 „Inhaltsanalyse“ dargestellt. Prozentuale Ergebnisse wurden dabei gemäss den formalen Vorgaben auf einen numerischen Wert ohne Dezimalzeichen gerundet unter Anwendung des kaufmännischen Rundens. Ebenfalls werden jeweils der Durchschnittswert sowie der Medianwert angegeben, um die Ergebnisse aufgrund der kleinen Stichprobe besser einordnen zu können. Zudem befindet sich im Anhang E die komplette Code-Abdeckungs-Analyse aus dem System MAXQDA24, Ergebnisse daraus werden passend zu den jeweiligen Basis- und Subcodes im folgenden Kapitel „Erste und zweite Datenerhebung“ erläutert.

Erste und zweite Datenerhebung

Die demografischen Daten zeigen, dass in der zweiten Datenerhebung fünf Personen interviewt wurden, welche eine Position innehaben, die eindeutig mit dem BGM verbunden ist, während die sechste Person auf einer allgemeinen HR-Position war. Der Ausbildungshintergrund aller fünf Personen in einer Position mit eindeutigem BGM-Bezug

war Psychologie. In der zweiten Datenerhebung gaben ebenfalls fünf von sechs Personen an, das Wirkungsmodell BGM zu kennen. Drei der fünf Firmen verwenden das Wirkungsmodell BGM teilweise, zwei haben es an ihre Bedürfnisse angepasst und nutzen es vollumfänglich. Lediglich die Firma ohne Kenntnisse zum Wirkungsmodell BGM verwendet dieses nicht. Die Zusammenhänge sind in der Tabelle 2 ersichtlich:

Tabelle 2
Zusammenhänge in der Nutzung des Wirkungsmodells BGM, eigene Darstellung

Interview	Position	Psychologie Ausbildung	Nutzung Wirkungsmodell BGM
B3	Leitende Person Personalentwicklung und BGM	Ja	Eigenes Modell
B4	Spezialistin HR-BGM	Ja	Teilweise
B5	Senior Produkt- und Projektleitende im Bereich Arbeit, Gesundheit und Sicherheit	Ja	Eigenes Modell
B6	HR Business Partner	Nein	Nein
B7	People and Culture Expert	Ja	Teilweise
B8	Health Management Senior Specialist	Nein	Teilweise

Ein Zusammenhang zwischen der Erfahrung oder den Aufgaben der interviewten Personen und der Nutzung des Wirkungsmodells BGM konnte nicht festgestellt werden. Bei der Analyse der demografischen und betrieblichen Angaben wurde zudem deutlich, dass drei Firmen die BGM-Stellen am Aufbau sind, darunter auch die Firma, die derzeit noch nicht mit dem Wirkungsmodell BGM arbeitet.

Die Anzahl BGM-Mitarbeitende pro Firma im Zusammenhang mit der Firmengröße wird in der Tabelle 3 dargestellt. Es kann festgestellt werden, dass zwei Firmen die Verantwortlichkeiten im BGM übergeordnet national und zusätzlich je Standort regional organisiert haben. In der auf die Ausbildung von Lernenden spezialisierten Firma sind die Personen, die für das BGM zuständig sind, entweder für Mitarbeitende oder für Lernende verantwortlich. Auch in der Firma mit den meisten Mitarbeitenden sind die Verantwortlichkeiten aufgeteilt und jeweils einer verantwortlichen Person bestimmte Berufsgruppen zugeteilt. Dies mit der Begründung, dass je nach Berufsfeld die Ressourcen und Belastungen anders ausfallen können:

Und dann, da kann man noch ganz andere, wenn man das Verkaufspersonal jetzt nochmal daneben stellt oder die IT, das sind einfach völlig andere Rahmenbedingungen, unter denen die jeweils arbeiten. Und wenn man dann wiederum schaut, sich das Wirkungsmodell anschaut, sagt, ja, wo haben denn, was ist denn für eine . . . eine Ressource oder was ist eine Belastung? Was ist das für eine IT-Fachperson und was ist das für jemanden, der im Verkauf arbeitet? Dann wird man einiges finden, was gleich ist, aber auch ganz vieles, was ganz anders ist. (B5: 20)

Tabelle 3
Vergleich Firmengrösse mit Personellen BGM-Ressourcen, eigene Darstellung

Firmengrösse	BGM FTE	Weitere Stellen mit BGM
Über 10'000	5.5	Insgesamt ca. 80 FTE
Über 3000	0.8	Ja, FTE unbekannt
Ca. 3000	3	Ja, FTE unbekannt
Ca. 2000	0.4	Ja, FTE unbekannt
Ca. 2000	2 FTE	Ja, FTE unbekannt
Unter 50	1 FTE	Ja, FTE unbekannt

Insgesamt wurden 28 Segmente in den Basiscode „Benötigte Ressourcen“ codiert, wobei der Subcode „Allgemein“ mit neun Segmenten am häufigsten vertreten ist. In diesem Subcode ging es vor allem darum, abzuwägen, wie die vorhandenen Ressourcen bestmöglich eingesetzt werden:

Definitiv, absolut. Und das ist halt manchmal schon ein Kampf, wie das dann auch abgewogen wird. Und ich sage auch, wenn man mit Stellenprozent arbeitet, das ist halt ja, da kommt dann immer etwas Wichtigeres vom Tagesgeschäft. Und das ist halt gewissermassen ein Gefahrenpotential. (B7: 44)

Je sieben Mal wurden finanzielle und personelle Ressourcen codiert. Die Nennungen in beiden Subcodes beinhalteten Aussagen über einen Mangel an Ressourcen. Drei der interviewten Personen äusserten sich zu den personellen Ressourcen und alle Äusserungen bezogen sich darauf, dass sie sich mehr personelle Ressourcen wünschen oder dass sie ihrer Meinung nach zu wenig personelle Ressourcen haben. Der Subcode „Wissensressourcen“ wurde in diesem Basiscode mit fünf Codierungen am wenigsten codiert. Betrachtet man die Erwähnungen je Interview aus der zweiten Datenerhebung, ergibt sich, dass der Subcode „Allgemein“ in fünf von sechs Dokumenten vorkommt, die Subcodes „Finanzielle Ressourcen“ und „Personelle Ressourcen“ jeweils in drei Dokumenten und der Subcode „Wissensressourcen“ in zwei Dokumenten. Insgesamt haben sich alle sechs interviewten Personen aus der zweiten Phase zum Thema benötigte Ressourcen geäußert. Die Analyse der Zeichenzahl der verschiedenen Codes innerhalb eines Interviews zeigt, dass das Interview B8 mit 12 % merklich über dem Durchschnittswert von 4 % und dem Median von 2 % innerhalb der zweiten Datenerhebung liegt.

Äusserungen zum Wirkungsmodell BGM wurden vor allem in der ersten Datenerhebung gemacht, wie der Anteil der Zeichen für diesen Basiscode zeigt: 45 % und 51 %. Aus der zweiten Datenerhebung hatte das Interview B5 mit 42 % ebenfalls einen sehr hohen Anteil mit diesem Basiscode. Die zweite Firma, die das Wirkungsmodell BGM implementiert hatte, kam in diesem Basiscode auf einen Anteil von 13 %. Die vier anderen Interviews aus der zweiten Datenerhebung erreichten im Durchschnitt einen Anteil von 7 %, wobei der Median ebenfalls 7 % beträgt.

Die Meinung zum Wirkungsmodell BGM der interviewten Personen aus der zweiten Datenerhebung fiel drei Mal positiv aus, während zwei Personen anmerkten, dass dieses Modell als anspruchsvoll gelte. Es gab keine negative Äusserung.

Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für ein Wirkungsmodell BGM wurden von den interviewten Personen der Interviews B3 und B5 genannt, die jeweils ein eigenes Wirkungsmodell BGM in der Firma verwenden. Aus der ersten Datenerhebung haben sich beide interviewten Personen zu den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen geäußert.

Analysiert man die einzelnen Äusserungen aus dem Subcode „Voraussetzungen / Rahmen“, können folgende Faktoren als Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zusammengefasst werden: (a) Um das Modell anzuwenden und Ziele zu formulieren, sind Wissen und ein gemeinsames Verständnis erforderlich (Aussagen aus B1 und B3), (b) es werden bereits vorhandene Messinstrumente benötigt, um die Ergebnisse im

Wirkungsmodell BGM eintragen zu können (Aussagen aus B1, B5 und B3) und (c) je nach Beruf oder Zielgruppe muss das Wirkungsmodell BGM angepasst werden (Aussagen aus B2 und B5)

Neben den beiden interviewten Personen aus der ersten Datenerhebung machte nur eine Person aus der zweiten Datenerhebung Aussagen zu den Stolpersteinen, welche die bestehenden Ressourcen als Stolperstein nannte. Da sich in der ersten Datenerhebung keine Gemeinsamkeiten in den Aussagen finden liessen, sind die neun übrigen Segmente im Subcode „Stolpersteine“ alles Einzelnennungen. Dabei geht eine interviewte Person vor allem auf fehlende Elemente wie die gelebte Kultur in einer Firma oder Weiterbildungsmöglichkeiten ein, während die andere Person auf die Komplexität und das Vergessen von Kennzahlen oder die Überwachung von Massnahmen eingeht.

Im Subcode „Funktion / Zweck“ haben sich zusätzlich zu den beiden interviewten Personen aus der ersten Datenerhebung vier weitere interviewte Personen aus der zweiten Datenerhebung geäussert. Je einmal haben sich folgende interviewte Personen geäussert: B3 im Mikrocode „Wirkungsmodell als Messinstrument“, B7 im Mikrocode „Erklärung über die Funktion“ und B8 im Mikrocode „Erklärung über die Funktion“. Die Person aus dem Interview B5 hat sich insgesamt sechs Mal geäussert, verteilt auf folgende Mikrocodes: „Erklärung über die Funktion“, „Zusammenhänge aufzeigen“, „Massnahmen definieren“ und „Wirkungsmodell als Messinstrument“. Die beiden interviewten Personen, welche in Firmen mit einem eigenen Wirkungsmodell BGM arbeiten, haben sich dazu geäussert, dass das Wirkungsmodell BGM als Messinstrument genutzt werden kann.

Der Basiscode „BGM Wirkung messen“ machte durchschnittlich 15 % der Zeichenzahl pro Interview aus, wobei auch der Median bei 15 % liegt. Fünf der sechs interviewten Personen aus der zweiten Datenerhebung haben sich zu den Schwierigkeiten der Messung der BGM-Wirkung geäussert. Dabei gab es von vier der interviewten Personen acht Äusserungen zur Messbarkeit von BGM im Allgemeinen. Der Nachweis der Wirkung von BGM wurde als grösste Herausforderung genannt, als Beispiel ein Zitat aus dem Interview B8: 35: „Genau. Und somit wird alles immer hinterfragt. Kannst du mir dann beweisen, dass das danach zu einer Senkung führt? Das kann man in dem Sinn nicht.“ Ebenfalls haben sich zwei interviewte Personen aus der zweiten Datenerhebung sowie eine Person aus der ersten Datenerhebung dazu geäussert, dass zwar Daten und Zahlen gesammelt werden, das Monitoring oder die Auswertung danach jedoch vergessen wird.

Ein wichtiger Hinweis zu den Schwierigkeiten liefert zudem das Interview B7:

Absolut, ist anspruchsvoll. Und dann schon wieder, ich meine, ein Ziel ist aktuell für das Jahr 2025 und dann im Jahr 2026 hast du komplett andere Ziele und dann vergisst man, dass man da mal etwas gemacht hat und wird auch nicht die Wirkung gross mehr nachverfolgt. (B7: 45)

Alle interviewten Personen haben sich zu den verwendeten Messinstrumenten geäussert. Die meisten Nennungen im Subcode „Messinstrumente“ hatte der Mikrocode „Mitarbeiterumfrage“ mit Codierungen in fünf der sechs Interviews. Die anderen Mikrocodes „weitere Umfragen“, „Rückmeldungen“, „Teilnahmequoten“ und „Kennzahlen Monitoring“ wurden jeweils von drei der interviewten Personen als Messinstrument angegeben. Das Wirkungsmodell BGM als Messinstrument wurde in der zweiten Datenerhebung nicht als Messinstrument angegeben, obwohl es zwei der interviewten Personen als Möglichkeit angaben, es als Messinstrument zu verwenden. Es gab jedoch Hinweise darauf, dass das Wirkungsmodell BGM genutzt wird, um Items in der Mitarbeitendenumfrage zu generieren.

Die Analyse der Subcodes „Einflussfaktoren“, „Auswertung“ und „Sonstiges“ ergaben keine Erkenntnisse, welche für die Beantwortung der Fragestellung oder der Hypothesen genutzt werden können. Auf das Berichten dieser Ergebnisse wird daher verzichtet.

Der Basiscode „BGM Massnahmen“ hatte mit durchschnittlich 34 % Anteil je Interview den grössten Anteil je Basiscode gesehen. In der zweiten Datenerhebung lag der höchste Wert in diesem Basiscode bei 48 %, der niedrigste Wert bei 27 %. Da die umgesetzten Massnahmen nicht relevant sind für die Beantwortung der Fragestellung und der Hypothesen, werden die Äusserungen zu den umgesetzten Massnahmen nicht miteingerechnet. Somit beträgt der Anteil am gesamten Interview zwischen 15 % und 32 %, wobei der Durchschnitt sowie der Median bei 22 % liegen.

Obwohl die der Subcode „BGM Massnahmen“ als nicht relevant eingestuft wurde, wurde die Häufigkeit der Massnahmen nach den drei BGM-Säulen (Weissbrodt, 2018a) analysiert. Alle sechs Firmen der zweiten Datenerhebung haben Beispiele zur mittleren Säule, der betrieblichen Gesundheitsförderung, genannt. Insgesamt wurden 26 Beispiele von Massnahmen dieser Kategorie genannt. Im Bereich des Abwesenheits- und Case-

Managements gab es sechs Nennungen von vier Firmen, der Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz wurde von zwei Firmen je einmal genannt.

Die Analyse des Subcodes „Allgemeine Aussagen“ ergab keine relevanten Erkenntnisse, weshalb auf das Berichten verzichtet wird.

Im Subcode „Einflussfaktoren“ war ersichtlich, dass sich alle der sechs interviewten Personen aus der zweiten Datenerhebung zum Mikrocode „Hürden“ geäußert haben. Insgesamt umfasst dieser Mikrocode 18 Segmente, jedoch nicht in weitere Codes unterteilt werden konnten, da es keine Mehrfachnennungen über die einzelnen Interviews hinaus gab. Die Hürde, die Zielgruppe zu erreichen, wurde von drei interviewten Personen erwähnt. Die Hürde, dass Ressourcen benötigt werden, wurde ebenfalls von zwei Personen angesprochen. Zusätzlich wurden folgende Themen von einzelnen Personen als Hürden für die Erarbeitung von BGM-Massnahmen genannt: (a) Mitarbeitende haben auch eine Pflicht, (b) Vorbildrolle Vorgesetzte, Akzeptanz der Massnahmen durch die Vorgesetzten, (c) Etwas hören in einer Schulung bedeutet nicht, dass es auch umgesetzt wird, (d) Sicherstellung des Datenschutzes bei der Mitarbeitendenumfrage und (e) Veränderungen benötigen Zeit und sind nicht gleich nach dem Besuch eines Kurses spürbar. Diese Hürden wurden teilweise mehrfach von derselben Person genannt. Da aber alle Nennungen immer nur in einem Interview vorkamen, wird auf eine Gewichtung verzichtet.

Im Subcode „Einflussfaktoren“ befindet sich auch der Mikrocode „Mutterkonzern“, welcher von den beiden interviewten Personen genutzt wurde, die in einer Firma mit einem Mutterkonzern arbeiten. Beide interviewten Personen gaben an, teilweise Vorgaben vom Mutterkonzern zu erhalten und teilweise selbst entscheiden zu können, wie sie welche Massnahmen umsetzen. Ein Beispiel dafür ist die Antwort auf die Frage nach der Autonomie aus dem Interview B7:

In gewissen Themen ja, in gewissen Themen weniger. Gerade das Thema Gesundheit, Gesundheitsmanagement ist tatsächlich erst jetzt auch am Aufkommen. Auch in Deutschland. Deshalb sind wir gleichgezogen mit Deutschland. Und sind da noch etwas freier. Oder unabhängiger. Und gewissen Themen grundsätzliche Führungskräfte, Entwicklungsthemen, Leitlinien usw. Das ist natürlich schon wirklich von Deutschland, wo wir unsere Schweizer-Version finden. (B7: 18)

Im Subcode „Wie definieren“ haben sich alle sechs interviewten Personen aus der zweiten Datenerhebung geäußert, mit Codierungen in vier Interviews ist der Mikrocode „Inputs Mitarbeitende“, der am häufigsten verwendet. Drei der interviewten Personen aus der zweiten Datenerhebung gaben an, dass sie unterschiedliche Massnahmen je Beruf und / oder je Standort umsetzen und zwei interviewte Personen gaben an, dass sie jeweils ein Schwerpunktthema definieren und passend dazu Massnahmen umsetzen.

Unter dem Mikrocode „Sonstiges“ ist ebenfalls eine Aussage dazu, dass das Wirkungsmodell BGM genutzt wird, um Massnahmen zu definieren: „Wir haben es momentan so, dass wir es einfach als Herleitung aufgeführt haben das Wirkungsmodell“ (B7: 30).

Fünf der interviewten Personen aus der zweiten Datenerhebung äusserten sich zu Hilfsmitteln, welche sie nutzen im Zusammenhang mit BGM-Massnahmen. Drei der interviewten Personen gaben an, dass sie sich mit anderen Personen oder Firmen austauschen, zwei der interviewten Personen gaben an, die Hilfsmittel von GFCH zu verwenden und eine der interviewten Personen verwies auf die Plattform Apprentice, welche ebenfalls von GFCH betrieben wird und sich auf das BGM mit Lernenden spezialisiert hat.

Der Basiscode „Friendly Work Space“ ist mit 25 codierten Segmenten der kleinste Basiscode. Die Anzahl der Codierungen sowie deren Anteil am Interview sollten mit Vorsicht betrachtet werden, da in zwei Interviews der zweiten Datenerhebung aus Zeitgründen keine Fragen zu diesem Thema gestellt wurden. Betroffen ist jeweils eine Firma, welche das Zertifikat besitzt und eine Firma, welche das Zertifikat nicht besitzt. Alle interviewten Personen aus der zweiten Datenerhebung, welche sich zum Label FWS geäußert haben, haben mindestens eine Codierung im Subcode „Schwierigkeiten“. Dabei nannten drei der vier interviewten Personen den Aufwand sowie die Kosten des Labels als Schwierigkeit.

Im Basiscode „nicht relevant“ hat der Subcode „Ausführungen Fragestellerin“ einen durchschnittlichen Anteil über alle Interviews über 15 %, während der Medianwert 18 % beträgt.

Inhaltsanalyse

In der Inhaltsanalyse konnte keine Stelle mit explizitem Auftrag BGM gefunden werden. Im Bereich HR gibt es zwei Fachspezialisten HR, welche für die HR-Themen

entweder von Lernenden und Praktikanten oder von Mitarbeitenden zuständig sind (LogInside, 2025; Consense, 2025). Ausserdem gibt es eine Person, welche für die Auswertung der Lernendenumfrage zuständig ist (Consense, 2025). Von diesen drei Personen hat gemäss LinkedIn Profil nur eine Person eine Ausbildung im Bereich Psychologie absolviert. Verantwortliche Personen für die Prozesse Früherkennung oder Präsenzdialog waren bei der Inhaltsanalyse nicht erkennbar.

Zusätzlich gibt es über die ganze Schweiz verteilt fünf Standorte mit Ausbildungsleitenden, welche nach eigener Erfahrung für das Case Management mit Lernenden zuständig sind. Auf LinkedIn waren 18 Profile von login Ausbildungsleitenden zugänglich, von denen zwei angaben, eine Ausbildung im Bereich Psychologie zu besitzen oder zu absolvieren. Fünf weitere Ausbildungsleitende haben eine Ausbildung im Bereich Coaching absolviert und insgesamt 12 von 18 Ausbildungsleitenden haben einen CAS oder höheren Abschluss als Weiterbildung angegeben.

Es konnte im Bereich BGM bis auf eine Ausnahme keine Hinweise auf eine Zusammenarbeit mit der Muttergesellschaft SBB gefunden werden. Einzig die Sozialberatung der SBB fungiert als Anlaufstelle für Fragen bezüglich der eigenen Gesundheit, dem Wohlbefinden und der Leistungsfähigkeit (Portal Lernende, 2025).

In Bezug auf Messinstrumente verfügt login über ein breites Spektrum an Auswertungsmöglichkeiten. Im System RTM können Krankheits-, Berufsunfall- und Nichtberufsunfalltage ausgewertet werden. Dies umfasst unter anderem die Anzahl Tage je Lernende und den prozentualen Anteil der Absenzdauer. Diese Zahlen können nach Berufsfelder, nach Arbeitsregion, nach Partnerfirma und nach Berufswelten ausgewertet werden. Neu wird die Anzahl der Präsenzdialoge ebenfalls ausgewertet, dieser Prozess wurde im Jahr 2024 eingeführt (A. Rüesch, persönliche Mitteilung, 27.11.2024).

Über das Personalsystem können die Anzahl an Lehrauflösungen wie auch Probezeitverlängerungen ausgewertet werden (A. Rüesch, persönliche Mitteilung, 27.11.2024).

Motivation wie auch weitere Ressourcen und Belastungen werden in einer T2L-Umfrage erhoben, welche jährlich durchgeführt wird (Consense, 2025). Die Umfrage enthält insgesamt 24 Items, welche auf einer Skala von 1 bis 6 bewertet werden können. Es besteht auch die Möglichkeit, ein Item nicht zu bewerten. Im letzten Feld gibt es zusätzlich die Gelegenheit, persönliche Bemerkungen zu erfassen. Die Umfrage im T2L ist nicht anonym, sodass die Ausbildungsleitende jeweils sehen, welche Person welche Bewertung abgegeben

hat (T2L, 2025). Zur Veranschaulichung befindet sich in Tabelle 4 ein Auszug einiger Items aus der T2L-Umfrage inklusive des Zusammenhanges mit dem Wirkungsmodell BGM und dem Job-Stress-Index (Gesundheitsförderung Schweiz, 2017; Igic et al., 2014; T2L, 2025). Es gibt auch Items, welche keinen ersichtlichen Zusammenhang mit dem Wirkungsmodell oder dem Job-Stress-Index aufweisen, jedoch aus eigener Sicht als relevant für die Ausbildungsqualität von Lernenden erachtet werden. Zur Veranschaulichung dient folgendes Item: „Ich erhalte regelmässig Feedback in Bezug auf meine Leistungsziele“.

Tabelle 4
Zusammenhang T2L Umfrage, Wirkungsmodell BGM und Job-Stress-Index, eigene Darstellung

T2L Umfrage	Wirkungsmodell BGM	Job-Stress-Index
Ich fühle mich gut ins Team integriert	Arbeitsorganisatorische Ressourcen -> Positives Arbeitsklima	Nicht ausgewiesen
Ich kann Themen, die mich beschäftigen, mit jemandem aus dem Team besprechen	Soziale Ressourcen -> Soziale Unterstützung	Nicht ausgewiesen
Ich habe die Möglichkeit, komplette Arbeitsabläufe von A bis Z auszuführen	Arbeitsorganisatorische Ressourcen -> Ganzheitliche Aufgaben	Ausgewiesen
Mein BB unterstützt mich bei meiner Selbstorganisation	Soziale Ressourcen -> Unterstützendes Verhalten Vorgesetzte	Ausgewiesen
Mein BB nimmt sich genügend Zeit, um mich zu betreuen	Soziale Ressourcen -> Unterstützendes Verhalten Vorgesetzte	Ausgewiesen
Ich erhalte genügend Zeit, um meine Ausbildungsziele zu erreichen	Arbeitsorganisatorische Belastungen -> Zeitdruck	Ausgewiesen
Meine Leistungen werden korrekt und nachvollziehbar bewertet	Soziale Ressourcen -> Fairness	Nicht ausgewiesen

Gemäss dem internen Prozess zur Bildungsqualität ist festgehalten, dass nach dem Besuch von Skills Expert Modulen eine Evaluation der Organisation, des Inhalts, der Methodik und der Moderation des Kurses erfolgt (Consense, 2025). Dabei werden die Werte

aus der Evaluation ausgewertet, um die Kursqualität zu steigern (Consense, 2025). Das Programm Skills Expert wird im Portal für die Lernenden (2025) mit verschiedenen Modulen aufgeführt. Einige Module sind obligatorisch, während andere als freiwillig ausgewiesen sind. Die obligatorischen Module „Mein Einstieg ins Berufsleben“ und „MindStrong: Mental stark durch die Ausbildung“ sowie die freiwilligen Module „Gesundheit am Arbeitsplatz – Ergonomie“ und „ready4life“ haben einen direkten Bezug zu BGM-Themen (Portal für Lernende, 2025).

Bei der internen Inhaltsanalyse konnten, wie oben beschrieben verschiedene Bereiche identifiziert werden, welche sich mit dem BGM beschäftigen. Allerdings waren die Informationen über verschiedene Kanäle verstreut und sind nicht als BGM gekennzeichnet.

Auf der Homepage von login sind zudem die Jahresberichte der Jahre 2020 bis 2023 verfügbar. Eine Analyse der Berichte ergab, dass in allen vier Jahresberichten darauf verwiesen wird, welche Preise login und oder den Lernenden von login verliehen wurden (login Berufsbildung AG, 2021, 2022, 2023, 2024). Insbesondere das Label Great Place To Start, welches login im Jahr 2024 zum sechsten Mal in Folge erhalten hat (login Berufsbildung AG, 2025), wurde in jedem Bericht auf ein bis zwei Seiten erwähnt. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Auszeichnung Great Place To Start zum letzten Mal im März 2024 an login verliehen wurde und im Jahr 2025 keine neue Zertifizierung erfolgte (Great Place To Work, 2025).

Zahlen oder Berichte zum Thema BGM wurden lediglich im letzten Jahresbericht aus dem Jahr 2023 gefunden. In diesem wurde ein Bericht über weniger Arbeitsunfälle und die Massnahmen, welche zu dieser Entwicklung beigetragen haben, verfasst. Zudem wurde im Jahresbericht 2023 die Strategie 2025 erläutert. Diese scheint zunächst keine BGM-Themen zu umfassen, der Grossteil der Projekte befassen sich mit der Einführung von neuen Systemen. Von den insgesamt sechs Projekten, die in diesem Artikel erwähnt werden, konnte in einem Teilprojekt BGM Themen identifiziert werden. Gemäss dem Jahresbericht 2023 wurde die Stärkung der Lernendenzufriedenheit als Ziel definiert. Zu diesem Zweck sollen die Massnahmen zur Begleitung von Lernenden optimiert werden (login Berufsbildung AG, 2024).

Diskussion

Aus der zweiten Datenerhebung geht hervor, dass es in fünf Firmen eine Position gibt, die bereits im Stellentitel einen Bezug zum BGM aufweist. In diesen fünf Positionen waren alles Personen angestellt, die eine Ausbildung im Bereich der Psychologie absolviert hatten und das Wirkungsmodell BGM kannten. Da diese fünf Unternehmen jeweils ganz oder teilweise mit dem Wirkungsmodell BGM arbeiten, wird abgeleitet, dass die Wahrscheinlichkeit höher ist, ein Wirkungsmodell im Bereich BGM zu nutzen, wenn es eine interne BGM-Stelle gibt, die von einer Person mit einer psychologischen Ausbildung besetzt ist. Dies weist darauf hin, dass eine spezifische BGM-Abteilung sowie Wissensressourcen Faktoren sind, die für die Nutzung eines Wirkungsmodells BGM sprechen. Damit wird die Theorie gestützt, dass nur wenige Firmen das BGM vollumfänglich und systematisch umsetzen (Füllemann et al., 2025), da drei der fünf Firmen das Wirkungsmodell BGM zwar teilweise nutzen, es aber nicht offiziell implementiert haben. Ebenfalls wird der Befund von Füllemann et al. (2025) bestätigt, dass Firmen mit einer fachverantwortlichen Person für BGM einen signifikant höheren Umsetzungsgrad im BGM haben wie Firmen ohne BGM-Fachverantwortung. Beim Faktor der Wissensressourcen stellt sich zudem die Frage, ob es in Firmen auch Personen gibt, die das Wirkungsmodell BGM kennen, es aber nicht nutzen. Diese Kombination war in der bestehenden Stichprobe nicht vertreten und müsste ebenfalls berücksichtigt werden, um eine verbindliche Aussage treffen zu können.

Der Faktor Anzahl Mitarbeitende wurde von keiner interviewten Person als Grund für die Nutzung des Wirkungsmodells BGM genannt und konnte somit nicht als relevanter Faktor für oder gegen die Implementierung eines Wirkungsmodells BGM identifiziert werden. Hingegen kann interpretiert werden, dass Grossfirmen das Wirkungsmodell BGM kennen und es zumindest teilweise nutzen. Entsprechend kann die Grösse einer Firma Aufschluss über die Wahrscheinlichkeit geben, dass das Wirkungsmodell BGM genutzt wird. Dies passt zum Monitoring der GFCH (Füllemann et al., 2025), welches aussagt, dass je grösser die Firma ist, desto systematischer wird das BGM umgesetzt.

Obwohl während der Interviews die personellen und finanziellen Ressourcen erwähnt wurden und jeweils ein Mangel kundgetan wurde, nahm dieser Gesprächsteil nur wenig Platz in den Interviews ein. Ebenfalls nutzen trotz der negativen Äusserungen fünf von sechs interviewten Personen das Wirkungsmodell BGM vollumfänglich oder teilweise. Daraus wird geschlossen, dass mangelnde Ressourcen kein Faktor ist, der die Entscheidung gegen

die Implementierung eines Wirkungsmodells BGM beeinflusst. Somit kann die Hypothese, *es haben wenige bis keine Firmen ein Wirkungsmodell BGM implementiert, da die Kosten zu hoch sind oder das Wissen zur Nutzung fehlt*, nicht bestätigt werden. Zudem kennen fünf der sechs interviewten Personen das Wirkungsmodell BGM und verfügen durch ihre Ausbildung über das nötige Wissen zur Nutzung. Trotzdem haben drei dieser fünf Personen das Wirkungsmodell BGM nicht in ihrer Firma implementiert. In den Interviews gab es ebenfalls keinen Hinweis zu den Kosten des Wirkungsmodells BGM, auch nicht bei den zwei Firmen, die das Wirkungsmodell BGM vollumfänglich nutzen.

Auch die bestehenden Prozesse konnten nicht als Entscheidungsfaktor identifiziert werden. Weder bei den Aufgaben der interviewten Personen noch bei der Definition von Massnahmen konnte ein Zusammenhang mit der Nutzung des Wirkungsmodells BGM festgestellt werden. Die Ergebnisse zeigen, dass das Thema der BGM-Massnahmen den interviewten Personen mit einem durchschnittlichen Anteil von 22 % am Interview sehr wichtig ist. In diesem Zusammenhang wurden ebenfalls viele unterschiedliche Hürden genannt. Gerade der Hürde Akzeptanz der Massnahmen durch Vorgesetzte sowie der Hürde, dass Veränderungen Zeit benötigen, könnten durch die Implementierung eines Wirkungsmodells BGM entgegengewirkt werden. Das Wirkungsmodell BGM kann die Veränderungswege aufzeigen und die Kennzahlen, welche sich nur langfristig verändern, mit den Ressourcen und Belastungen in Zusammenhang bringen, welche auch kurzfristig messbar sind. Die Hypothese, *Firmen haben ein Wirkungsmodell BGM implementiert und nutzen dieses, um laufend neue BGM-Massnahmen zu generieren*, konnte aus den Ergebnissen der zweiten Datenerhebung nicht bestätigt werden, obwohl die Ergebnisse darauf hindeuten, dass die Implementierung eines Wirkungsmodells BGM dem Bedürfnis nach Unterstützung bei BGM-Massnahmen Rechnung tragen könnte. Besonders auch, da ein weiterer Zeitblock von durchschnittlich 15 % für das Thema der Wirkungsmessung aufgewendet wurde. Die Frage, warum das Wirkungsmodell BGM nicht implementiert ist, obwohl das Bedürfnis nach Unterstützung bei der Massnahmenentwicklung wie auch bei der Wirkungsmessung vorhanden ist, bleibt offen und sollte in weiteren Arbeiten vertieft werden.

Weitere mögliche betriebliche und organisatorische Faktoren wie der Arbeitsmarkt, die Konkurrenz oder das Interesse der Mitarbeitenden wurden in den Interviews nicht erwähnt. Dies lässt den Schluss zu, dass diese Faktoren keine Treiber bei der Entscheidung sind, ein Wirkungsmodell BGM zu implementieren oder nicht. Auch die Normen und Werte einer

Firma sowie die Unternehmensstrategie waren kein Thema während der Interviews. Ob diese Faktoren effektiv keinen Einfluss auf die Entscheidung haben, kann nicht abschliessend beantwortet werden. Da Werte gelebt werden, ist es möglich, dass diese unbewusst vorhanden sind und dazu beitragen, ob eine Person ein Wirkungsmodell BGM nutzt oder nicht. Dies kann jedoch nicht in einem kurzen Interview sichtbar gemacht werden.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass folgende Faktoren einen möglichen positiven Einfluss darauf haben, ob ein Wirkungsmodell BGM implementiert wird: (a) eine spezifische Stelle für BGM, (b) Wissensressourcen beziehungsweise Mitarbeitende mit einer psychologischen Ausbildung und (c) die Grösse der Firma. Keinen Einfluss auf die Implementierung konnte bei folgenden Faktoren festgestellt werden: (a) bestehende Prozesse, (b) Anzahl Mitarbeitende, (c) personelle Ressourcen und (d) finanzielle Ressourcen.

Zusätzlich zu den betrieblichen und organisatorischen Faktoren, welche die Entscheidung für oder gegen die Implementierung eines Wirkungsmodells BGM beeinflussen, konnten in der Datenerhebung Voraussetzungen identifiziert werden, die eine Firma bei der Arbeit mit einem Wirkungsmodell BGM unterstützen. Einerseits wurden das Wissen und ein gemeinsames Verständnis genannt und andererseits müssen bereits vor der Implementierung eines Wirkungsmodells BGM Messinstrumente vorhanden sein, damit passende Kennzahlen in das Wirkungsmodell BGM eingetragen werden können. Nur mit den richtigen Kennzahlen kann eine Firma das Wirkungsmodell BGM optimal einsetzen.

Eine weitere Erkenntnis aus der zweiten Datenerhebung ist, dass BGM meist im Zusammenhang mit der betrieblichen Gesundheitsförderung steht. Dafür sprechen die Angaben, dass es weitere Abteilungen gibt, die zum Beispiel für die Arbeitssicherheit oder das Case-Management zuständig sind und in vier von sechs Interviews nicht explizit als BGM-Abteilungen erwähnt wurden. Die Auswertung der umgesetzten Massnahmen je Firma im Subcode „Beispiele von Massnahmen“ zeigt ebenfalls, dass über 80 % der genannten Massnahmen dem Bereich der Gesundheitsförderung zugeordnet sind. Auch hier könnte die Implementierung eines Wirkungsmodells BGM helfen, den Überblick zu behalten. Diese Vermutung wird durch die Tatsache gestützt, dass beide Firmen mit einem eigenen Wirkungsmodell BGM die verschiedenen BGM-Abteilungen im Interview explizit erwähnt haben, während dies bei den anderen vier interviewten Personen nicht der Fall war und nur nebenbei im Interview erwähnt wurde.

Aufgrund der kleinen Stichprobe sind die Ergebnisse dieser Arbeit mit Vorsicht auf die Allgemeinheit zu übertragen. Die Stichprobe war geeignet, um Aussagen im Vergleich mit login zu treffen, aber um aus den Ergebnissen allgemeine Schlüsse zu ziehen, wäre eine grössere und repräsentativere Stichprobe nötig. Obwohl die Schweiz sehr viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) hat, wurde nur ein KMU interviewt. Als weitere Limitation ist anzufügen, dass während der Interviews auch einige Meinungsäusserungen der Autorin stattfanden. Dies kann die subjektive Meinung der interviewten Personen beeinflussen. Während der Interviews wurde dieses Vorgehen als zielführend eingeschätzt, um eine vertraute Atmosphäre im Interview zu schaffen und die interviewte Person zu ermutigen, offen und direkt zu sprechen.

Kritisch zu hinterfragen ist auch das Vorgehen, die vorab definierten betrieblichen und organisatorischen Faktoren nicht eins zu eins im Interview abzufragen.

Einige Faktoren wurden nicht erwähnt, sodass die Fragestellung nicht abschliessend beantwortet werden konnte. Dafür konnte das Themenfeld BGM-Massnahmen, welches ein grösseres Bedürfnis darstellt als das Wirkungsmodell BGM zu implementieren, aufgedeckt werden.

Als Schlusserkenntnis dieser Arbeit kann festgehalten werden, dass das Wirkungsmodell BGM zu Beginn der Arbeit von der Autorin als Messinstrument für BGM gesehen wurde. Diese Ansicht hat sich im Verlauf der Arbeit verändert. Das Wirkungsmodell BGM ist ein Instrument, welches dabei helfen kann, BGM-Massnahmen, Ressourcen und Belastungen sowie Kennzahlen miteinander zu verbinden. Das Wirkungsmodell BGM kann helfen, Lücken im BGM aufzuzeigen, sei es bei fehlenden Massnahmen, fehlenden Messinstrumenten oder fehlenden Kennzahlen. Ebenso kann es als Unterstützung herangezogen werden, um strategisch zu begründen, weshalb eine BGM-Massnahme umgesetzt werden soll. Aufgrund dieser Erkenntnisse werden passende Handlungsempfehlungen für den Praxispartner login abgeleitet und im nachfolgenden Kapitel beschrieben.

Handlungsempfehlungen

Als Ergebnis der Datenerhebung konnten wichtige Rahmenbedingungen, wie das vorhandene Wissen sowie das Vorhandensein geeigneter Messinstrumente und Kennzahlen aufgezeigt werden. In der Inhaltsanalyse ersichtlich, dass login mehrere Messinstrumente

einsetzt und breit abgestützte Kennzahlen bereits seit mehreren Jahren erhebt. Die erfassten Kennzahlen umfassen die Bereiche Ressourcen und Belastungen sowie die Kennzahlen der Unternehmensziele gemäss dem Wirkungsmodell BGM. Kennzahlen, die erfasst werden, aber nicht analysiert werden im Zusammenhang mit BGM, sind die Kursauswertungen.

Als weitere Rahmenbedingung wurde in der Datenerhebung das Wissen genannt. Die Ergebnisse zeigten, dass Firmen, welche ganz oder teilweise mit dem Wirkungsmodell BGM arbeiten, eine als BGM ausgewiesene Position in der Firma haben. Diese Position ist durch eine Person mit einer Ausbildung im psychologischen Bereich besetzt. Das BGM-Monitoring aus dem Jahr 2024 zeigte ebenfalls, dass Unternehmen das BGM systematischer umsetzen, wenn es eine Fachverantwortung BGM gibt (Füllemann et al., 2025). Aus diesem Grund ist eine erste Handlungsempfehlung, eine Stelle zu schaffen, die einen klaren BGM-Auftrag hat. Zu den Aufgaben sollten das Monitoring der Kennzahlen anhand des Wirkungsmodells BGM sowie die Überwachung der BGM-Massnahmen gehören. In der Datenerhebung gaben die interviewten Personen ebenfalls an, dass es zwar mehrere Stellen gibt, welche sich mit BGM befassen, aber es gab immer auch eine Position, die das grosse Ganze im Überblick hat. Für die Besetzung der Stelle wird empfohlen, eine Person mit einer Ausbildung im Bereich Psychologie zu wählen. Gemäss Inhaltsanalyse gibt es potenziell geeignete Personen bereits intern bei login, sodass nicht zwingend Stellenausschreibung nötig ist.

Als zweite Handlungsempfehlung wird die Aufnahme des BGM in die Unternehmensstrategie empfohlen. Diese Handlungsempfehlung wird als Voraussetzung erachtet, um mit einem Wirkungsmodell BGM zu arbeiten und gilt nach Füllemann et al. (2025) als einer der wichtigsten Faktoren, um BGM erfolgreich umzusetzen. Die Verankerung in der Unternehmensstrategie stellt sicher, dass die BGM-Ziele nicht nur jährlich, sondern langfristig verfolgt werden. Dies ist essenziell, da sich auch in der Datenerhebung bestätigt hat, dass BGM-Massnahmen ihre Wirkung nicht bereits nach einem Jahr, sondern oft erst nach mehreren Jahren entfalten. So können BGM-Ziele längerfristig verfolgt werden und Massnahmen erhalten die nötige Zeit, um Wirkung zu zeigen.

Bei der Frage, ob ein Wirkungsmodell BGM implementiert werden sollte, ist zu klären, welche Ziele damit verfolgt werden. Die Datenerhebung hat aufgezeigt, dass Firmen, welche in BGM investieren, auch mit dem Wirkungsmodell BGM arbeiten können, ohne dass es fest verankert ist. Firmen, welche mit einem eigenen Wirkungsmodell BGM arbeiten, haben trotzdem eine eigene Fachperson, die das Wirkungsmodell BGM nutzt und betreut.

Daher wird empfohlen, zuerst die beiden Handlungsempfehlungen umzusetzen, bevor ein Wirkungsmodell BGM implementiert wird. Das erste Ziel sollte daher sein, das BGM intern zu verankern und mit einer internen Position zu festigen.

Zum Schluss ist darauf hinzuweisen, dass sowohl bei der Datenerhebung als auch bei der Datenanalyse auffiel, wie wichtig passenden Massnahmen sind. Betrachtet man das Wirkungsmodell BGM mit den Ressourcen und Belastungen, so wiesen mehrere interviewte Personen darauf hin, dass die Ressourcen und Belastungen je nach Beruf unterschiedlich sein können. Auch Jenny et al. (2011) stellten in der SWiNG-Studie fest, dass Massnahmen besonders effektiv sind, wenn sie dem entsprechenden Berufsfeld angepasst sind. Bei login werden unterschiedliche Berufe ausgebildet, von Gleisbauenden über Detailhandelsfachleute bis zu Informatiklernenden. Sicherlich gibt es gemeinsame Ressourcen und Belastungen über alle Berufe hinweg, allerdings kann es auch grosse Unterschiede geben. Selbst innerhalb einer login-Berufswelt, wie zum Beispiel „Kunden und Büro“ gibt es Unterschiede. Detailhandelslernende haben mit unregelmässigen Arbeitszeiten und stetigem Kundenkontakt andere Belastungen als KV-Lernende, die an längerfristigen Projekten arbeiten. Auch dies kann Druck und Stress erzeugen. Von der Einführung eines Wirkungsmodells BGM über alle Berufe wird daher abgeraten, da sonst die Wirkungsverfolgung, der eigentliche Zweck des Wirkungsmodells BGM, sonst nicht gewährleistet werden kann. Es wird ebenfalls als nicht realistisch angesehen, für alle Berufe ein Wirkungsmodell BGM zu implementieren, da dies mit einem sehr hohen Aufwand verbunden ist. Aus diesem Grund wird empfohlen, eine Analyse durchzuführen, um zu bestimmen, in welchem Beruf oder in welcher login-Berufswelt der höchste Bedarf für BGM-Massnahmen besteht und dort in einem Pilotprojekt mit dem Wirkungsmodell BGM zu arbeiten. So kann mit ressourcenschonend die Nutzung eines Wirkungsmodells BGM getestet und bei Bedarf auf weitere Berufe oder Berufswelten ausgeweitet werden.

Literaturverzeichnis

- Baer, N., Frick, U., Aebersold, P., Amman, J., Baer, J., Caduff, S. et al. (2022). *Krankenschreibungen aus psychischen Gründen in der Schweiz: Hintergründe, Verläufe und Verfahren. Eine Analyse von Versicherten Dossiers der SWICA Krankentaggeldversicherung*. Binningen, Köln, Winterthur und Wädenswil: SWICA und Workmed.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. DOI: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. DOI: 10.1037/ocp0000056
- Bundesamt für Gesundheit (2018). *Charta IP BGM*. Bern: Bundesamt für Gesundheit.
- Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (2024). *Bundesgesetz über die Unfallversicherung (UVG)*. Verfügbar unter: https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1982/1676_1676_1676/de
- Capaul, R. & Steingruber, D. (2020). *Betriebswirtschaft verstehen. Das St. Galler Management-Modell*. Berlin: Cornelsen Verlag GmbH
- Eichmann, C., Wünsche, M. & GIM Suissa AG (2022). *Gelingendes BGM in Betrieben mit dem Label Friendly Work Space. Schlussbericht einer qualitativen Case Study inklusive 10 Fallbeschreibungen*. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.
- European Network for Workplace Health Promotion (2025). *Quality Criteria*. Verfügbar unter: <https://www.enwhp.org/?i=portal.en.quality-criteria>
- Flick, U. (2021). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (10. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH
- Friendly Work Space (2022). *Verleihung Label "Friendly Work Space"*. Verfügbar unter: <https://friendlyworkspace.ch/de/verleihung-label-friendly-work-space#:~:text=Unternehmen%2C%20die%20auch%20gesundheitsförderliche%20Arbeitsbedingungen,der%20Schweiz%20und%20Liechtenstein%20ausgezeichnet.>

-
- Friendly Work Space (2024). *5 Organisationen neu mit dem Label "Friendly Work Space" ausgezeichnet*. Verfügbar unter: <https://friendlyworkspace.ch/de/5-organisationen-neu-mit-dem-label-friendly-work-space-ausgezeichnet>
- Füllemann, D., Inauen, A., Jenny, G., Moser, P. & Bauer, G. (2017). *Betriebliches Gesundheitsmanagement in Schweizer Betrieben, Monitoring-Ergebnisse 2016. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 40*. Verfügbar unter: https://friendlyworkspace.ch/system/files/documents/2023-12/Arbeitspapier_040_GFCH_2017-05_-_BGM_in_Schweizer_Betrieben_0.pdf
- Füllemann, D., Schönholzer, T., Flükiger, N., Naveser, O., Jenny, G., Jensen, R. und Krause, A. (2021). *Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Schweiz: Monitoring-Ergebnisse 2020*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz. Verfügbar unter: https://friendlyworkspace.ch/system/files/documents/2023-12/Arbeitspapier_054_GFCH_2021-08_-_BGM_in_Schweizer_Betrieben.pdf
- Füllemann, D., Wüthrich, M., Stanic, D., Jenny, G., Jensen, R. & Krause, A. (2025). *Wie verbreitet ist betriebliches Gesundheitsmanagement in der Schweiz? Monitoring-Ergebnisse 2024*. Olten, Bern und Lausanne: Fachhochschule Nordwestschweiz und Gesundheitsförderung Schweiz.
- Gesundheitsförderung Schweiz (2003). *Tätigkeitsbericht 1998 - 2002*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz
- Gesundheitsförderung Schweiz (2014). *Psychische Gesundheit im Setting Betrieb: Das Wirkmodell von Gesundheitsförderung Schweiz*. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz
- Gesundheitsförderung Schweiz. (2017). *Wie verbreitet ist betriebliches Gesundheitsmanagement in Schweizer Betrieben? Monitoring-Ergebnisse 2016*. Verfügbar unter: https://friendlyworkspace.ch/system/files/documents/2023-12/Faktenblatt_022_GFCH_2017-06_-_BGM_in_Schweizer_Betrieben.pdf
- Gesundheitsförderung Schweiz (2025). *Label Friendly Work Space. Frequently Asked Questions - FAQ*. Verfügbar unter: <https://friendlyworkspace.ch/de/frequently-asked-questions-faq>
- Gesundheitsförderung Schweiz & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien (2017). *Qualitätskriterien für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. BGM-Kriterien*

-
- I-6. Bern und Lausanne: Friendly Work Space und Gesundheitsförderung Schweiz
- Great Place to Work (2025). *Zertifizierte Ausbildungsbetriebe*. Verfügbar unter: <https://greatplacetowork.ch/arbeitgeber/login-berufsbildung-ag/>
- Igic, I., Keller, A., Brunner, B., Wieder, S., Elfering, A. & Semmer, N. (2014). *Job-Stress-Index 2014. Erhebung von Kennzahlen zu psychischer Gesundheit und Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz
- Jenny, G. & Brauchli, R. (2018). Allgemeine Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit. Grundalgen, Modelle und Wirkmechanismen. In Blum-Rüegg, A. (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends* (S. 25-41). Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Jenny, G., Inauen, A., Brauchli, R., Füllemann, R., Müller, F. & Bauer, G. (2011). *Projekt SWiNG - Schlussbericht der Evaluation*. Zürich: Gesundheitsförderung Schweiz und Schweizerischer Versicherungsverband.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1992). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction Of Working Life*. New York: Basic Books.
- Krause, A., Schauren, B. & Nauser, O. (2020). *BGM Akteurslandschaft Schweiz*. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Krause, K., Basler, M. & Bürki, E. (2016). *BGM voranbringen mit Wirkungsüberprüfungen - ein Leitfaden für Betriebe*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 38. Verfügbar unter: https://friendlyworkspace.ch/system/files/documents/2022-11/Arbeitspapier_038_GFCH_2016-12_-_Leitfaden_Wirkungsueberpruefung_BGM.pdf
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- login Berufsbildung AG (2021). *Jahresbericht 2020*. Verfügbar unter: <https://www.login.org/de/ueber-login#section-381>
- login Berufsbildung AG (2022). *Jahresbericht 2021*. Verfügbar unter: <https://www.login.org/de/ueber-login#section-381>

-
- login Berufsbildung AG (2023). *Jahresbericht 2022*. Verfügbar unter:
<https://www.login.org/de/ueber-login#section-381>
- login Berufsbildung AG (2024). *Jahresbericht 2023*. Verfügbar unter:
<https://www.login.org/de/ueber-login#section-381>
- login Berufsbildung AG (2025). *Kontakt*. Verfügbar unter: <https://www.login.org/de>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. o.O.: Prentice-Hall
- Schmidt, W. (2017). Dokumentenanalyse in der Organisationsforschung. In S. Liebig, W. Matiaske & S. Rosenbohm (Hrsg.), *Handbuch Empirische Organisationsforschung* (S. 443-466). Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-08493-6 10.1007/978-
- Schweizerischer Bundesrat (2024a). *Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz (ArGV 3)*. Verfügbar unter: https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1993/2553_2553_2553/de
- Schweizerischer Bundesrat (2024b). *Verordnung 5 zum Arbeitsgesetz (Jugendarbeitsschutzverordnung, ArGV 5)*. Verfügbar unter: <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2007/692/de>
- Siegrist, J. (1996). *Adverse health effects of high-effort/low reward conditions*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Stocker, D., Jäggi, J., Bannwart, L. & Guggisberg, J. (2018). *Evaluation S-Tool. Management Summary*. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Stocker, D., Jäggi, J., Berset, M., Schläpfer, D., Németh, P., Kaeslin, S. et al. (2021). *Junge erwerbstätige - Arbeitsbedingungen und Gesundheit*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Studer, U. (2019). *Die Frage nach der Wirksamkeit von BGM: Praxisbeispiele SBB*. Verfügbar unter:
https://www.swisslife.ch/content/dam/ch/dokumente/de/unternehmen/bgm/190517_U_Studer_Wirksamkeit_BGM_SBB_SwissLife_publish.pdf
- Ulshöfer, C. T. & Jensen, R. (2022). *Job-Stress-Index 2022. Monitoring von Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz
- Weissbrodt, R. (2018a). Definitionen, rechtlicher Kontext und historischer Überblick. In Blum-Rüegg, A. (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends* (S. 14-24). Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.

Weissbrodt, R. (2018b). *Mesure des effets de l'action prioritaire des inspections du travail sur les risques psychosociaux en entreprise. Rapport final*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Zieringer, R. & Wehr, P. (2022). *Externe Mitarbeiterberatung. BGM im Unternehmen*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35523-4>

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1.</i> Wirkmodell BGM Public Health (Gesundheitsförderung Schweiz, 2014)	11
<i>Abbildung 2.</i> Die sechs BGM-Themenfelder (Gesundheitsförderung Schweiz et al., 2017) 14	
<i>Abbildung 3.</i> Job Demands-Resources Model (Bakker & Demerouti, 2017)	15
<i>Abbildung 4.</i> Wirkungsmodell BGM der GFCH (Krause et al., 2016)	16
<i>Abbildung 5.</i> Studiendesign, eigene Darstellung	19

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 <i>Sampling zweite Datenerhebung, eigene Darstellung.....</i>	22
Tabelle 2 <i>Zusammenhänge in der Nutzung des Wirkungsmodells BGM, eigene Darstellung.....</i>	30
Tabelle 3 <i>Vergleich Firmengrösse mit Personellen BGM-Ressourcen, eigene Darstellung.....</i>	31
Tabelle 4 <i>Zusammenhang T2L Umfrage, Wirkungsmodell BGM und Job-Stress-Index, eigene Darstellung.....</i>	38

Hilfsmittelverzeichnis

KI-Assistenzsystem	Teile / Stelle(n) in der Arbeit	Einsatz
DeepL	<i>Literaturrecherche</i>	<i>Übersetzen aller Fremdsprachigen Artikel ins Deutsche</i>
No Scribe	<i>Transkripte</i>	<i>Erste Transkribierung der Interviews, danach manuelle Überarbeitung</i>
AI Assis (MaxQDA24)	<i>Datenaufbereitung</i>	<i>Vorschläge für die Subkategorien im Basiscode Ressourcen</i>
Dudenmentor	<i>Ganze Arbeit</i>	<i>Grammatikalische Überprüfung</i>
ChatGPT	<i>Abstract</i>	<i>Erster Entwurf Abstract</i>
ChatGPT	<i>Titel</i>	<i>Ideensammlung Titel</i>