



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

COVID-19 und Homeoffice aus Sicht des betrieblichen Gesundheitsmanagements

BACHELOR THESIS

2021

Autor

Schinke, Julian

Begleitperson

Dr. Gentile, Gian-Claudio

Praxispartner

Bundesamt für Gesundheit

Kontaktperson

Hess-Klein, David

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit der Arbeit in Homeoffice während COVID-19 aus Sicht des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Hierfür wurden Experteninterviews mit 12 BGM-Verantwortlichen aus Schweizer Grossunternehmen und einem Experten auf dem Gebiet Arbeit und Gesundheit durchgeführt. Über die Experteninterviews verschafft diese Arbeit einen Einblick in die Herausforderungen der Pandemie, welche sich in den 12 Unternehmen aus Sicht des BGM gestellt haben und welche Massnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung getroffen wurden. Dabei zeigen die Erfahrungen der BGM-Verantwortlichen, dass nebst den Herausforderungen durch die Pandemie auch diverse Vorteile in der Nutzung von Homeoffice und digitalen BGM-Angeboten erkannt wurden. Die Arbeit schliesst mit einem Ausblick auf die Zeit nach der Pandemie und weist auf verschiedene Themenfelder hin, welche für die gesundheitsförderliche Gestaltung zukünftiger Zusammenarbeit bearbeitet werden sollten.

Anzahl Zeichen mit Leerzeichen (exkl. Anhang): 117592

Keywords: BGM, BGF, COVID-19, Homeoffice, Gesundheit, psychische Gesundheit

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	5
1.1	Zielstellung der Arbeit	5
1.2	Fragestellungen	6
1.3	Begriffsbestimmungen	7
1.3.1	BGF	7
1.3.2	BGM.....	7
1.3.3	Homeoffice	8
2	Grundlagen des BGM	9
2.1	Gesundheit	10
2.2	Psychische Gesundheit.....	10
2.2.1	Belastung und Beanspruchung.....	11
2.2.2	Ressourcen	11
3	Wirkung des BGM.....	12
3.1	Job-Demands-Resources Modell.....	12
3.2	BGM Wirkungsmodell der Gesundheitsförderung Schweiz.....	13
3.3	Digitales BGM	15
3.4	Die Unsicherheitszone als Herausforderung.....	16
3.5	Fazit Literaturrecherche	17
4	Methodenteil.....	17
4.1	Datenerhebung	18
4.1.1	Sample	18
4.1.2	Leitfaden.....	20
4.1.3	Interviews	20
4.2	Datenauswertung.....	21
4.2.1	Auswertungsschritt eins: Transkription der Interviews	21
4.2.2	Auswertungsschritt zwei: Erstellen eines Kategoriensystems	21
4.2.3	Auswertungsschritt drei: Vergleichende Analyse der Interviews	24
4.2.4	Auswertungsschritt vier: Erstellen der Ergebnisdokumentation	24
5	Ergebnisse	25
5.1	Einzeldarstellung der Interviews	25
5.2	Ergebnisse der vergleichenden Analyse.....	32
5.2.1	Situation in den Unternehmen aus Sicht BGM	32
5.2.2	Herausforderungen an die Unternehmen durch COVID 19	33
5.2.3	Belastungen der Arbeitnehmenden durch COVID 19	34

5.2.4	Durchgeführte Massnahmen.....	36
5.2.5	Gelerntes und Chancen für das BGM.....	40
5.2.6	Zukunftsaussichten.....	42
6	Diskussion.....	46
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	46
6.2	Interpretation.....	48
6.3	Reflexionsteil.....	53
6.3.1	Implikationen der Arbeit.....	Error! Bookmark not defined.
6.3.2	Weiterführende Forschung.....	Error! Bookmark not defined.
7	Literaturverzeichnis.....	56
8	Anhang.....	59
8.1	Anhang A: Interviewleitfaden BGM-Verantwortliche.....	59
8.2	Anhang B: Interviewleitfaden Prof. Dr. Krause.....	60
8.3	Anhang C: Kategoriensystem mit Zitatbeispielen.....	61
8.4	Anhang D: Informierte Einwilligung.....	64

1 Einleitung

Durch den Ausbruch der COVID 19 Pandemie fand sich die Welt in einer neuartigen und unvorhergesehenen Situation wieder. Der Virus, welcher zunächst entfernt und unbedeutend schien, wurde im März 2020 zur unabdingbaren Realität. Am 16.03.2020 erklärte der Bundesrat die «ausserordentliche Lage». Daraufhin mussten viele Unternehmen vor allem in der Dienstleistungsbranche den Betrieb einstellen und Kurzarbeit beantragen. Für viele Personen, welche im Büro tätig sind, wurde das Homeoffice zum alltäglichen Leben. Gemäss einer repräsentativen Deloitte-Umfrage von 2020 ist der Anteil von Beschäftigten in der Schweiz, welche im Homeoffice arbeiten, seit Beginn der Krise von 25% auf 50% gestiegen. Die vom Bundesrat ausgerufene Homeoffice-Pflicht vom 18. Januar 2021 (seco.admin.ch) vergrösserte diese Zahl nicht mehr gravierend. Wie die Deloitte-Studie von 2021 zeigt, waren im Februar 2021 52% der Beschäftigten in der Schweiz von Zuhause aus arbeitstätig. In der repräsentativen Umfrage von Deloitte (2021) wird ersichtlich, dass Homeoffice auch nach den Lockdowns noch sehr beliebt bei den Arbeitnehmenden in der Schweiz zu sein scheint. 37% der Befragten gaben an, mindestens die Hälfte ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen zu wollen, während 26% sogar aussagten, komplett von Zuhause aus arbeiten zu wollen. Dennoch scheint die Arbeit von Zuhause aus auch Tücken zu haben. In der Studie von Deloitte (2021) wurde nebst der fehlenden ergonomischen Büroeinrichtung und Platzproblemen Zuhause, der fehlende soziale Austausch von 44% der Befragten als Herausforderung gesehen.

Die Gewährleistung der physischen und psychischen Gesundheit der Arbeitnehmenden ist gemäss dem Arbeitsgesetz (ArG, Art. 6) die Aufgabe des Arbeitgebers. Nun stellt sich die Frage, was Unternehmen über die Erfüllung dieser Pflicht hinaus machen können, um das Wohlergehen ihrer Arbeitnehmenden während der Pandemie zu fördern.

1.1 Zielstellung der Arbeit

Diese Bachelorarbeit wurde im Auftrag der Abteilung Prävention nicht übertragbarer Krankheiten des Bundesamtes für Gesundheit (BAG) durchgeführt und hatte zum Ziel, die durch die Pandemie ausgelöste, vermehrte Arbeit im Homeoffice aus der Sicht des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) zu betrachten. Dabei sollte zunächst ein Einblick geschaffen werden in die Herausforderungen, die sich durch die Schutzmassnahmen des Bundesrates *erzwungene* Arbeit in den Homeoffices aus Sicht des BGM gestellt haben. Weiterhin sollten konkrete BGM-Massnahmen erhoben werden, welche während COVID 19 durchgeführt wurden. Schliesslich sollte ein Ausblick auf die Zukunft des BGM nach der Pandemie getan werden.

Insbesondere liegt das Interesse des BAG bei den Erfahrungen, welche bei BGM-Massnahmen für Homeoffice gemacht wurden und was dies für die Praxis des BGM nach COVID-19 bedeutet. Um aus dieser Aufgabenstellung eine Forschungsfrage zu generieren, wurden folgende Überlegungen angestellt.

1.2 Fragestellungen

Das Interesse des Auftraggebers BAG lag bei einem generellen Einblick in die Herausforderungen des BGM während der Pandemie und einem Ausblick auf die Zeit nach dem Sonderzustand. Aus diesem Forschungsinteresse wurde folgende Gesamtfragestellung formuliert:

Wie wirkt sich die COVID-19 Pandemie auf die Handlungspfade des BGM aus?

Da die Zielstellung eine Standortbestimmung des BGM während COVID-19 sowie einen Ausblick auf die Zukunft des BGM nach der Pandemie beinhaltet, wurde eine Abstufung in zwei spezifische Unterfragestellungen vorgenommen:

1. Welche Herausforderungen durch COVID-19 stellen sich dem BGM und wie wird ihnen begegnet?

Hiermit sollten nebst den Herausforderungen, welche sich durch die Distanzsituation an sich stellen, auch die durch die Pandemie und die vermehrte Arbeit in den Homeoffices entstehenden Belastungen erfasst werden. Weiterhin sollten konkrete Interventionen gesammelt werden, um ein Bild von den Möglichkeiten des BGM während COVID-19 aufzeigen zu können.

2. Wie sehen Experten die Zukunft des BGM nach der Pandemie?

So einschneidend die Pandemie auf die Arbeitswelt wirken mag, kann davon ausgegangen werden, dass früher oder später zum Normalzustand zurückgekehrt wird. Das BAG interessierte sich dafür, welche Erfahrungen das BGM mit Massnahmen für Homeoffice machen konnte und was dies für die Praxis des BGM bedeuten wird. Hierfür wurde in der Auftragsklärung bestimmt, dass Experteneinschätzungen darüber eingeholt werden sollen, was es vom BGM braucht, um in Zukunft auch auf Distanz seine Aufgaben erfüllen zu können.

1.3 Begriffsbestimmungen

In diesem Kapitel werden die Begrifflichkeiten der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) und dem betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) geklärt. Für den Rest der Arbeit wird mit diesen Kürzeln gearbeitet. Weiterhin wird der Begriff «Homeoffice» genauer betrachtet.

1.3.1 BGF

Die betriebliche Gesundheitsförderung basiert auf der Ottawa-Charta von 1986, welcher zufolge Gesundheitsförderung über die Förderung von gesunden Lebensstilen auf die Verbesserung des Wohlbefindens der Menschen abzielt (WHO Europa, 1986). Die Arbeit ein wichtiger Bereich des Lebens für die Gesundheit, wie dies der Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung zu entnehmen ist (European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP), 1997/2007). Die Deklaration stellt drei Bereiche für Massnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung in den Vordergrund: Die Verbesserung der Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen; das Fördern der Partizipation der Mitarbeitenden und das Stärken persönlicher Kompetenzen.

1.3.2 BGM

Das betriebliche Gesundheitsmanagement ist die Erweiterung dieser Überlegungen. Laut der Gesundheitsförderung Schweiz kann das BGM als das Steuerorgan der betrieblichen Gesundheitsförderung gesehen werden (Füllemann, Inauen, Jenny, Moser & Bauer, 2017). Mit gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen als Ziel, verbessert es gemäss den Forschenden Organisationsstrukturen und Abläufe und trägt so zum Unternehmenserfolg bei. Das BGM ist laut Füllemann et al. (2017) im besten Falle in das Management integriert und benötigt die Beteiligung aller in einem Unternehmen Beschäftigten.

1.3.3 Homeoffice

Unter dem Begriff Homeoffice ist eine Arbeitsform gemeint, welche nicht im Unternehmen stattfindet, sondern im eigenen Heim (Lindner, 2020). Der Begriff Homeoffice ist ein scheinbar englisches Wort, welches sich im deutschen Raum weit verbreitet hat. Laut Lindner (2020) wird im Englischen der Begriff *Remote Work* verwendet. Das Bundesamt für Statistik bezeichnet das Homeoffice als Teleheimarbeit (bfs.admin.ch). Teleheimarbeit wird hiernach geleistet, wenn mit den Arbeitgebenden Daten via Internet von Zuhause aus ausgetauscht werden. Reichwald, Möslein, Sachenbacher, Englberger und Oldenburg (1998) haben für die Arbeit von Zuhause aus den Begriff Home-Based-Telework vorgeschlagen. Diese kann permanent oder alternierend stattfinden (vgl. Reichwald et al., 1998).

Da sich der Begriff Homeoffice im deutschen Sprachraum weitestgehend verbreitet hat, wird der Einfachheit halber für den Rest der Arbeit der Begriff Homeoffice verwendet.

Vor der Pandemie war die alternierende Form der Homeoffices vorherrschend (vgl. Lindner, 2020). Durch COVID 19 fanden sich ca. 50% der Arbeitnehmenden in der Schweiz in einer permanenten Homeoffice Situation wieder (Deloitte, 2021).

2 Grundlagen des BGM

Laut der Gesundheitsförderung Schweiz besteht das BGM aus drei Säulen, wie auf Abbildung 1 ersichtlich (Weichbrodt, 2018). Der Arbeits- und Gesundheitsschutz bildet die gesetzlich verankerte erste Säule des BGM. Diese stellt die Pflicht des Arbeitgebenden dar, für den Schutz vor Berufsunfällen und Berufskrankheiten zu sorgen. Dies ist unter anderem im Arbeitsgesetz verankert (ArG, Art. 6). Die zweite Säule bildet die Gesundheitsförderung, welche eine Verringerung von Belastungen und eine Förderung von Ressourcen zum Ziel hat. Die Dritte Säule bildet das Management von Absenzen und die Reintegration von Arbeitnehmenden (Weichbrodt, 2018).



Abbildung 1. Dimensionen des BGM aus: Weichbrodt. R. (2018). Definitionen, rechtlicher Kontext und historischer Überblick. In Blum-Rüegg, A. (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends*. Bericht 7. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.

Diese drei Säulen haben das Feld Organisation/Mitarbeitendenführung/Gesundheitsverhalten als Fundament, was laut Weichbrodt (2018) die notwendige Einbettung des BGM in die Management- und Organisationsprozesse sowie Führungsaufgaben beschreibt. Auch muss das BGM in den Verwaltungsaufgaben verankert sein, wofür das Feld Administration steht. Schliesslich müssen die Aktivitäten kontinuierlich evaluiert und verbessert werden, was durch das Feld Controlling symbolisiert wird. Im Zentrum des Modelles steht das Feld der betrieblichen Gesundheitsförderung und insbesondere die Gesundheit der Arbeitnehmenden, welche im Folgenden genauer betrachtet werden sollen.

2.1 Gesundheit

Zunächst soll klargestellt werden, was im Rahmen dieser Arbeit unter dem Begriff Gesundheit zu verstehen ist. Laut Weichbrodt (2018) ist Gesundheit das ständige Bestreben nach einem Gleichgewicht aus Belastungen und Ressourcen. Dieser Gedanke entstammt dem salutogenetischen Gesundheitsmodell von Antonovsky (1979). Bei der Salutogenese, anders als bei der Pathogenese, welche sich mit der Entstehung und der Entwicklung von Krankheit befasst, steht die Erhaltung und Förderung von Gesundheit im Zentrum (vgl. Ulich & Wülser, 2018). Anstelle der dichotomen Anschauungsweise der Pathogenese, nach welcher ein Mensch krank oder gesund ist, stellt Antonovsky (1979) Gesundheit auf einem Kontinuum dar.

Ob sich Menschen auf dem Kontinuum in Richtung des gesunden Pols oder des ungesunden Pols bewegen, hängt laut Antonovsky (1979) von zu Verfügung stehenden generalisierten Widerstandsressourcen ab, von welchen das Kohärenzerleben oder Sense of Coherence (SOC) besonders herausgestrichen wird (Antonovsky, 1997). Dieser SOC ist laut Antonovsky (1997) ein Gefühl des Vertrauens, dass die Reize, welchen ein Mensch in seinem Leben ausgesetzt ist, verstehbar, handhabbar und sinnhaft sind. Werden die Ereignisse und Reize im Leben als geordnet und vorhersehbar wahrgenommen, spricht Antonovsky (1997) von der Verstehbarkeit. Handhabbar meint hier das sich ein Mensch in der Lage fühlt, mit den Herausforderungen seines Lebens umgehen zu können und über die nötigen Ressourcen zur Bewältigung dieser verfügt. Werden die Belastungen des Alltags als lohnend empfunden, dann nimmt ein Mensch sein Leben als sinnhaft wahr (Antonovsky, 1997). In diesem Zusammenhang wird auch von der psychischen Gesundheit gesprochen.

2.2 Psychische Gesundheit

Psychische Gesundheit zeigt sich laut Schuler, Tuch, Buscher und Camenzind (2016) in empfundener Lebenszufriedenheit, Wohlbefinden und Selbstbewusstsein. Psychische Gesundheit ist nicht als ein Zustand zu sehen, welcher erreicht werden kann (Schuler et al., 2016). Vielmehr ist es als ein Prozess der Auseinandersetzung mit den Belastungen des Alltags zu verstehen. Um diesen Belastungen entgegenwirken zu können, verfügt das Individuum über Ressourcen, welche das Individuum selbst generiert oder aus dessen Umfeld entstehen. In diesem Zusammenhang wird psychische Gesundheit als ein Gleichgewicht aus Belastungen und Ressourcen verstanden (Schuler et al., 2016).

Zentral im Modell der Salutogenese wie auch im Modell der Gesundheitsförderung Schweiz sind die Ressourcen, die den Menschen zu der Bewältigung der Belastungen des Alltags zur Verfügung stehen (Antonovsky, 1979; Schuler et al., 2016; Weichbrodt, 2018). Im Folgenden werden die Begriffe Ressourcen und Belastungen genauer betrachtet.

2.2.1 Belastung und Beanspruchung

Um die negativen Effekte der Arbeit zu beschreiben, hat sich im deutschen Sprachraum das Belastungs- und Beanspruchungskonzept von Rohmert und Rutenfranz (1978) durchgesetzt. In diesem Konzept beschreiben die Belastungen von aussen auf die Menschen wirkende Reize, während Beanspruchung die interindividuell unterschiedliche Wirkung der Belastungen auf die Menschen beschreibt. Ulich und Wülser (2018) beschreiben psychische Belastungen als von aussen kommende Einflüsse, welche psychisch auf den Menschen einwirken. Psychische Beanspruchung ist dagegen die Auswirkung der psychischen Belastung in Abhängigkeit der Voraussetzungen eines Menschen (Ulich & Wülser, 2018).

2.2.2 Ressourcen

Um die Belastungen des Lebens zu bewältigen, stehen den Menschen Ressourcen zur Verfügung (z.B. Ulich & Wülser, 2018). Laut Ulich und Wülser (2018) können Ressourcen direkt und indirekt einen Einfluss auf die Gesundheit der Menschen haben oder moderierend auf bestehende Belastungen wirken und so deren schädliche Wirkung abschwächen. Die Forschenden unterscheiden zwischen organisationalen, sozialen und personalen Ressourcen. Wie das BGM die Ressourcen und Belastungen beeinflussen kann, wird im folgenden Kapitel dargestellt.

3 Wirkung des BGM

Wie in Kapitel 2 erwähnt, ist das BGM mit der Verringerung von Belastungen und dem Stärken von Ressourcen im Arbeitskontext betraut. Um die Wirkweise des BGM aufzuzeigen, wurden zwei Modelle hinzugezogen. Das Job-Demands-Resources Modell nach Bakker und Demerouti (2007) und das BGM-Wirkungsmodell der Gesundheitsförderung Schweiz (Krause, Basler & Bürki, 2016).

3.1 Job-Demands-Resources Modell

Bakker und Demerouti (2007) stellen in ihrem Modell zwei Prozesse vor, welche auf die Arbeitnehmenden wirken. Es gibt einen *motivationalen Prozess* und einen *gesundheitsschädigenden Prozess*. Der motivationale Prozess beschreibt die positive Wirkung von Arbeitsressourcen wie Feedback oder Handlungs- und Entscheidungsspielräumen auf die Entstehung von Motivation und Engagement. Der gesundheitsschädigende Prozess beschreibt die negative Wirkung von Arbeitsbelastungen wie Überforderung oder Konflikten mit Mitarbeitenden auf die Entstehung von Burnout. Diese Prozesse beeinflussen sich wechselseitig. Laut Bakker und Demerouti (2007) kommt es, wenn die Belastungen des Alltags nicht oder nur ungenügend mit den Ressourcen ausgeglichen werden können, zu negativen Outcomes wie Burnout. Sind jedoch genügend Ressourcen bei angemessenen Belastungen vorhanden, kann dies das Engagement der Beschäftigten fördern (Bakker & Demerouti, 2007). Schlussendlich kommt es darauf an, ob eine gesunde Balance aus Arbeitsbelastungen -und Ressourcen geschaffen werden kann, damit positive organisationale Konsequenzen wie höhere Leistung und weniger Absenzen erzeugt werden können (Bakker & Demerouti, 2007).

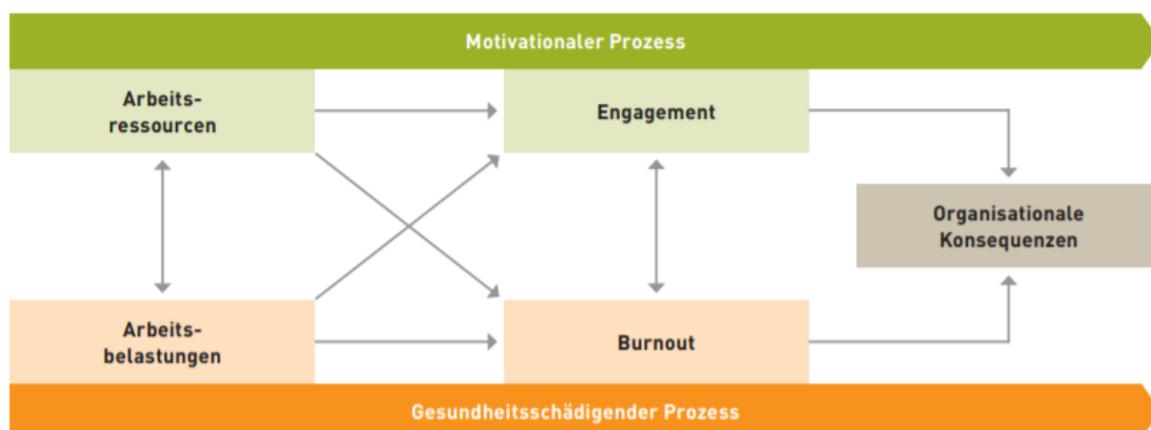


Abbildung 2. Das Job-Demands-Resources Modell nach Bakker und Demerouti (2007) aus: Jenny, G. J. & Brauchli, R. (2018). Allgemeine Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit. Grundlagen, Modelle und Wirkmechanismen. Blum-Rüegg, A. (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends*. Bericht 7. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz

3.2 BGM Wirkungsmodell der Gesundheitsförderung Schweiz

Die Gesundheitsförderung Schweiz bietet ein Modell an, welches die Wirkweise des BGM aufzeigt (Krause et al., 2016). Dieses Modell wurde für die direkte Anwendung in Betrieben entwickelt und zeigt die Wirkung von BGM-Massnahmen in Form einer Kette auf. Wie in Kapitel 2 erwähnt, ist das Ziel des BGM, Arbeitsbelastungen zu reduzieren oder ganz aufzulösen und existierende Arbeitsressourcen zu verstärken oder neue zu schaffen (Krause et al., 2016). Dies wird durch BGM-Massnahmen bewerkstelligt, welche an den auf Abbildung 3 links ersichtlichen Handlungsfeldern ansetzen können. Dadurch werden mittelfristig die Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und das Engagement der Mitarbeitenden gefördert und langfristig einen positiver Einfluss auf den Unternehmenserfolg erzeugt, wie auf Abbildung 3 rechts ersichtlich.

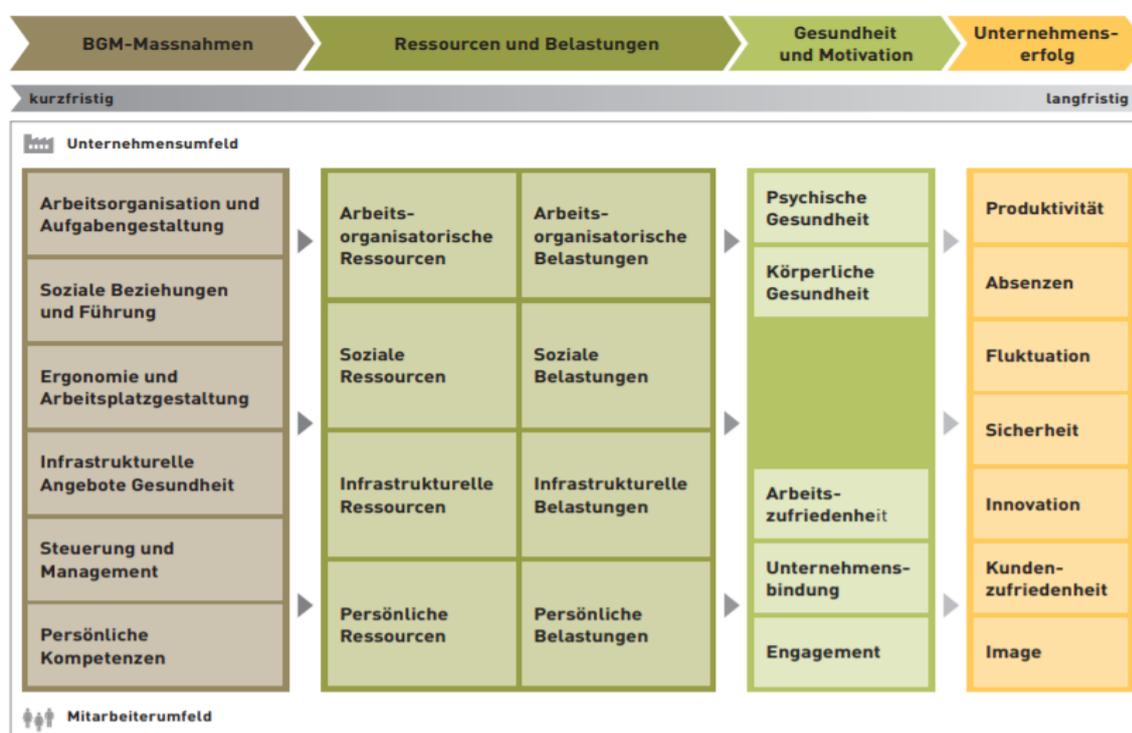


Abbildung 5. Das BGM-Wirkungsmodell der Gesundheitsförderung Schweiz aus: Jenny, G. J. & Brauchli, R. (2018). Allgemeine Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit. Grundlagen, Modelle und Wirkmechanismen. In Blum-Rüegg, A. (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends*. Bericht 7. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz

Im Rahmen dieser Arbeit wurde sich die Frage gestellt, inwiefern die in Abbildung 3 ersichtlichen Ansatzpunkte für BGM-Massnahmen durch die COVID 19 Pandemie und die einhergegangene vermehrte Arbeit in Homeoffices verändert wurden und welche Ressourcen und Belastungen in den Vordergrund rücken oder neu entstehen. BGM-Massnahmen können auf einer gesamtbetrieblichen Ebene ansetzen und Ressourcen und Belastungen bearbeiten, welche aus den Arbeitsverhältnissen

entstehen. Weiterhin kann das BGM Massnahmen durchführen, welche auf das Verhalten der Arbeitnehmenden abzielen (Krause et al., 2016).

Im Folgenden werden die Ergebnisse einer Literaturrecherche zu den in Abbildung 3 abgebildeten Quellen von Ressourcen oder Belastungen dargestellt.

Arbeitsorganisation: Bei der Arbeitsorganisation streichen Jenny und Brauchli (2018) die strukturellen Möglichkeiten zur Partizipation, Selbstbestimmung und zum sozialen Austausch heraus. Auch klare Verantwortlichkeiten werden von den Forschenden als gesundheitsförderlich gesehen. Ulich und Wülser (2018) heben bei den Ressourcen, welche aus der Arbeitsorganisation entstehen, die Wichtigkeit von regelmässigem Feedback und zeitlichen Spielräumen hervor.

Im Zusammenhang mit gesundheitsförderlicher Organisation von örtlich mobiler und zeitlich flexibler Arbeit (Mobil-Flex-Arbeit) und somit Homeoffices, heben Krause, Schulze und Windlinger (2018) die Wichtigkeit von klaren Rahmenbedingungen hervor. Dies beginnt bei einer klaren Positionierung der Unternehmung gegenüber der Arbeit in Homeoffices, der Regelung, unter welchen Umständen im Homeoffice gearbeitet werden darf, bis hin zu klaren Abmachungen zu Erreichbarkeit und Reaktionszeiten (Krause et al., 2018). Auch die Regelung der Arbeitszeit ist laut den Forschenden bewusst zu gestalten. Krause et al. (2018) empfehlen hier eine interaktive Erfassung der Arbeitszeit durch regelmässige Führungsgespräche, in welchen nebst der Dauer von einzelnen Aufgaben im Homeoffice auch Belastungen thematisiert werden. Für die Leistungssteuerung in Homeoffices empfehlen Krause et al. (2018) realistische Zielsetzungen, welche verhandelbar sind. Auch die strukturellen Möglichkeiten zur sozialen Unterstützung oder entsprechende Anpassung von Zielen bei Schwierigkeiten sollten bei der Arbeit in Homeoffices gewährleistet sein (Krause et al., 2018). Laut den Forschenden wird so verhindert, dass Arbeitnehmende durch die Arbeit in den Homeoffices überfordert werden und Lücken in der Leistungserbringung mit der Freizeit kompensieren (Krause et al., 2018).

Soziales Arbeitsumfeld: Hierbei wurde in den gesichteten Quellen vor allem auf die Wichtigkeit der sozialen Unterstützung hingewiesen (Jenny & Brauchli, 2018; Krause et al., 2018; Ulich & Wülser, 2018). Jenny und Brauchli (2018) erwähnen diesbezüglich die Unternehmenskultur. Als Kultur eines Unternehmens werden die von allen Beschäftigten geteilten, impliziten Vorgehensweisen bei der Bewältigung von Problemen sowie kollektive Werte und Normen bezeichnet (Schein, 2010). Ist Gesundheit in der Unternehmenskultur verankert, dann werden die Mitarbeitenden in ihren Fähigkeiten gefördert und in Entscheidungsprozesse miteinbezogen (Jenny & Brauchli, 2018).

Infrastruktur: Bei den Ressourcen, welche aus der Infrastruktur einer Unternehmung entstehen können, ist zunächst die ergonomische Einrichtung der Arbeitsplätze zur Verminderung von Muskel-Skelett Erkrankungen durch einseitige Belastungen zu nennen (Krause et al., 2016). Krause et al. (2018) fassen weitere Einflussgrößen der Bürogestaltung auf die Gesundheit zusammen. Von den Forschenden genannt werden die Akustik, Luftqualität, Klima und die Lichtverhältnisse. Wobei die Akustik und insbesondere Lärm als die wichtigste Einflussgrösse erkannt wurde (Krause et al., 2018). Vor allem die Möglichkeit zur Beeinflussung dieser Verhältnisse wurde von Krause et al. (2018) herausgestrichen. Weiterhin können hier Angebote zur Gesundheitsförderung wie Sport -und Entspannungskurse oder gesunde Ernährungsmöglichkeiten in der Kantine zugeordnet werden (Krause et al., 2016).

Persönliche Faktoren: Neben diesen Faktoren gibt es Ressourcen, welche dem Menschen selbst zu eigen sind. Hierzu zählen das in Kapitel 2.1 erwähnte Kohärenzgefühl nach Antonovsky (1997), die Selbstwirksamkeitserwartung nach Bandura (1997) und Optimismus (vgl. Scheier & Carver, 1992). Laut Jenny und Brauchli (2018) entstammen diese Ressourcen der Persönlichkeit des Menschen.

Persönliche Ressourcen im Arbeitskontext sind vielfach handlungs- und fähigkeitsbasiert (Jenny & Brauchli, 2018; Ulich & Wülser, 2018). Hier nennen Jenny und Brauchli (2018) die reaktiven Bewältigungsstrategien, auch mit *Coping* bezeichnet und das *Job Crafting*, wobei es sich um das aktive Anpassen der Umwelt an die eigenen Bedürfnisse handelt (vgl. Timms & Bakker, 2010).

Für die Arbeit in den Homeoffices werden die Kompetenzen zur Selbstorganisation und der eigenverantwortlichen Gestaltung der Arbeit wichtig (Krause et al., 2018). Zusätzlich vom bereits von Jenny und Brauchli (2018) aufgegriffenen Job Crafting heben Krause et al. (2018) die Fähigkeit zum *Boundary Crafting* und zum *Recovery Crafting* hervor. Boundary Crafting meint hier die gesunde Abgrenzung von Arbeit und anderen Lebensbereichen im Homeoffice und Recovery Crafting die Gestaltung von Erholung in der freien Zeit (Krause et al., 2018).

3.3 Digitales BGM

Sayed und Kubalski (2018) haben schon vor der Epidemie ein Potential in Online basierten BGM-Interventionen gesehen. Durch Gesundheits-Apps, tragbare Fitness-Tracker, Online-Gesundheitsplattformen oder Online-Coaching-Plattformen könnte die Performanz von BGM Massnahmen messbarer gemacht werden und das BGM standortübergreifend eingesetzt werden. Die Forschenden gehen davon aus, dass sich moderne Unternehmen hinsichtlich betrieblicher Gesundheitsförderung digitale BGM Instrumente aneignen und diese mit herkömmlichen Massnahmen kombinieren werden.

Aktuelle Studien befassen sich mit der Auswirkung von technischen Hilfeleistungen auf die soziale Isolation und dadurch entstehende Einflüsse auf die psychische Gesundheit der Arbeitnehmenden. Garfin und Rose (2020) halten fest, dass das Anbieten von technischen Medien zur informellen Interaktion mit Mitarbeitenden das Gefühl der Vereinsamung verringern und die Reichweite von gesundheitsbezogenen Massnahmen erweitern kann.

3.4 Die Unsicherheitszone als Herausforderung

Die Fragestellung F1 dieser Arbeit fragt nach den Herausforderungen aus Sicht des BGM. Gentile und Meier-Magistretti (2014), haben in Ihrer qualitativen Studie festgestellt, dass sich Führungskräfte, unabhängig von ihrer Herangehensweise an das Thema betriebliche Gesundheit, einer zentralen Herausforderung gegenübersehen. Gentile und Meier-Magistretti (2014) nennen diese Herausforderung das Management der Unsicherheitszone. Gemäss den Forschenden gilt es hierbei drei Positionen zu klären: Den Umgang mit Intimität in der Führungsbeziehung; die Abgrenzung von Privatheit und Arbeit sowie das Klären von Wertekonflikten. Bleiben diese Punkte ungeklärt, kann dies laut Gentile und Magistretti (2014) zu einer Handlungs- und Entscheidungsunsicherheit führen, welche wiederum hinderlich für BGM-Massnahmen werden kann. Es wurde vermutet, dass die Unsicherheitszone während COVID-19 zu einer grösseren Herausforderungen wurde, da die Arbeitnehmenden in den Homeoffices arbeiten und somit die Grenze zwischen Privatheit und Arbeit schwieriger geworden ist.

3.5 Fazit Literaturrecherche

Laut der Gesundheitsförderung Schweiz besteht das BGM aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz; der betrieblichen Gesundheitsförderung und dem Abwesenheits- und Casemanagement (vgl. Weichbrodt, 2018). In Bezug auf die Fragestellungen dieser Arbeit wurde der Fokus auf die betriebliche Gesundheitsförderung gelegt. Dabei geht es im Kern darum, Arbeitsressourcen aufzubauen und Arbeitsbelastungen abzubauen. Um aufzuzeigen, wie das BGM dies unterstützen kann, wurde das BGM-Wirkungsmodell von Krause et al. (2016) beigezogen. Dabei wird ersichtlich, dass das BGM an der Arbeitsorganisation, dem sozialen Arbeitsumfeld, der Infrastruktur und den persönlichen Faktoren der Arbeitnehmenden ansetzen kann. Im Rahmen dieser Arbeit stellt sich die Frage, welche Ressourcen und Belastungen während COVID-19 und der dadurch erzwungenen Arbeit in den Homeoffice in den Vordergrund rücken und wie dies bearbeitet werden kann. Ferner gilt es herauszufinden, welche Implikationen der Pandemie auf die Praxis des BGM in Zukunft bestehen bleiben werden.

4 Methodenteil

Im Folgenden wird das gewählte Forschungsdesign dargestellt und begründet. Bei der Wahl der Methodik wurde sich am Dreischritt von Helfferich (2011) orientiert. Dabei wurde zunächst in einer Auftragsklärung das Forschungsinteresse der auftraggebenden Partei (BAG) ermittelt. Anschliessend wurde eine erste Literaturrecherche getan und ein Vorgehensplan verfasst. Der Vorgehensplan enthielt erste theoretische Positionen zu der Thematik und darauf basierende Forschungsfragen. Weiterhin wurden die zeitlichen Rahmenbedingungen für das Projekt klargestellt und Vorschläge für die methodische Herangehensweise erfasst.

Die Auswirkungen für die Praxis des BGM von COVID-19 in der Schweiz wurden in der Literatur bisher kaum thematisiert. Insbesondere der Einfluss der Pandemie auf die Praxis der BGF ist noch nicht Gegenstand von Untersuchungen gewesen (Stand Januar 2021). Deshalb wurde ein qualitatives Vorgehen zur Exploration des Themas gewählt. Gemäss Flick (2017) eignet sich ein qualitatives Vorgehen besser zur Exploration eines wenig beforschten Feldes als die quantitative Herangehensweise, da beispielsweise bei einem Fragebogen interessante subjektive Aussagen verloren gehen können.

4.1 Datenerhebung

Für die Erhebung der Daten wurde sich für Experteninterviews entschieden (vgl. Flick, 2017). Experteninterviews eignen sich nach Flick (2017) für die Exploration eines Feldes und zur Generierung von Hypothesen. Weiterhin ist weniger die subjektive Wahrnehmung der Befragten als vielmehr das Expertenwissen über das Thema BGM und die Experteneinschätzungen über zukünftige Entwicklungen im Interesse dieser Arbeit, was wiederum für die Herangehensweise mittels Experteninterviews spricht. Experteninterviews gehören laut Flick (2017) zu den Leitfadeninterviews. Deswegen wurde zunächst aus den Fragestellungen und den Ergebnissen der Literaturrecherche ein Leitfaden erstellt, welcher als Grundlage für die Interviews diente.

4.1.1 Sample

Bei der Auftragsklärung vom 17.12.2020 wurde sich darauf geeinigt, dass die Experten, welche am besten Auskunft über die Herausforderungen, durchgeführten Massnahmen und die Zukunft des BGM geben können, betriebsinterne BGM-Verantwortliche sind. Weiterhin wurde in der Auftragsklärung entschieden, dass BGM-Verantwortliche von Grossunternehmen (ab 250 Arbeitnehmenden) befragt werden sollen. Hier liegt die Erwartung zugrunde, dass die Grossunternehmen über die nötigen Ressourcen und ausgeprägten BGM-Strukturen verfügen, um auf die kurzfristig notwendig gewordenen Veränderungen im Arbeitssetting reagieren zu können und somit mehr aus den Interviews gelernt werden kann. Über Emailanfragen konnten 13 BGM-Verantwortliche für die Studie gewonnen werden.

Die befragten BGM-Verantwortlichen arbeiten in Grossunternehmen der Versicherungsbranche, Finanzbranche, Energiebranche oder in der Transportbranche. Das Auswahlkriterium war dabei, dass die Unternehmen Arbeitnehmende beschäftigen, die während COVID-19 im Homeoffice arbeiten mussten. Zur Ergänzung der Sicht aus der Praxis sollte eine Experteneinschätzung aus der Wissenschaft hinzugezogen werden. Hierfür konnte Prof. Dr. Krause, Experte auf dem Gebiet Arbeit und Gesundheit für ein Interview gewonnen werden. Somit lag eine vorab festgelegte Samplestruktur vor (vgl. Flick, 2017, S. 155,156). Siehe Tabelle 1 für eine Übersicht des Samples.

Tabelle 1 Übersicht des Samples

Interview	Rolle im Unternehmen	Branche ¹	Anzahl Mitarbeitende	Datum des Interviews	Dauer des Interviews
1	Leitung BGM	Versicherung	Ca. 3000	02.02.2020	39 Min.
2	Leitung BGM	Finanzbranche	Ca. 4000	08.02.2020	44 Min.
3	Personal- und Organisationsentwicklung/ Leitung BGM	Energiebranche	Ca. 600	15.02.2020	57 Min
4	Leitung Gesundheitsschutz und Prävention/ Stv. Leitung Sozialberatung	Transportbranche	Ca. 30000	17.02.2020	51 Min.
5	Verantwortung BGM	Versicherung	Ca. 2500	18.02.2020	54 Min.
6	Leitung BGM/ HR Management	Finanzdienstleistungsbranche	Ca. 700	18.02.2020	40 Min.
7	Verantwortung BGM	Eidgenössisches Amt	Ca. 8500	19.02.2020	44 Min.
8	Fachverantwortung BGM	Energiebranche	Ca. 10000	19.02.2020	37 Min.
9	Leitung BGM	Finanzbranche	Ca. 5000	26.02.2020	34 Min.
10	HR Business Partner	Transportbranche	Ca. 3000	01.03.2020	33 Min.
11	Leitung Leistungen Unternehmen/ BGM	Versicherung	Ca. 2000	03.03.2020	35 Min.
12	Teamleitung Personal/ Leitung BGM	Finanzbranche	Ca. 1200	04.03.2020	32 Min.
13	Dozent für Arbeit und Gesundheit	-	-	26.03.2020	57 Min.

¹ Um die Anonymität der Unternehmen zu gewährleisten, wurden die Branchen und die Anzahl der Mitarbeitenden mit Absicht etwas ungenau festgehalten.

4.1.2 Leitfaden

Bei der Erstellung des Leitfadens wurde das SPSS-Prinzip nach Helfferich (2011, S. 182-189) angewendet. Das SPSS Prinzip sieht vier Schritte für die Leitfadenerstellung vor. Zunächst werden Fragen gesammelt (S), welche in Anbetracht der Fragestellung von Interesse sind. Hier sollen möglichst viele Fragen gesammelt werden, welche in einem zweiten Schritt geprüft werden (P). Dabei schlägt Helfferich (2011) mehrere Prüffragen vor, mit welchen die zuvor erstellte Fragenliste drastisch reduziert wird. Dabei werden beispielsweise alle Faktenfragen und geschlossenen Fragen eliminiert. Die übrig gebliebenen Fragen werden dann sortiert (S). Dabei wurde sich am Forschungsinteresse orientiert und drei Blöcke gebildet: Herausforderungen durch COVID 19 aus Sicht BGM; durchgeführte Massnahmen während COVID-19 und zukunftsgerichtete Fragen. In einem letzten Schritt wurden die Fragen subsumiert (S). Hier ging es darum, für jeden Fragenblock eine Erzählaufforderung zu finden, welche eine offene Antwort ermöglicht und möglichst viele der zuvor sortierten Fragen abdeckt. (Helfferich, 2011). Der fertige Leitfaden für die BGM-Verantwortlichen ist in Anhang A ersichtlich.

Für das Interview mit Prof. Dr. Krause wurde der Leitfaden angepasst. Dabei wurden Fragen ergänzt, welche sich aus einer Zusammenfassung der Interviews mit den BGM-Verantwortlichen ergeben haben. Zudem wurde der Teil «durchgeführte Massnahmen» weggelassen. Der Leitfaden für Prof. Dr. Krause ist in Anhang B ersichtlich.

4.1.3 Interviews

Die Interviews wurden aufgrund der herrschenden Vorsichtsmassnahmen bezüglich COVID-19 Online über Skype, Zoom oder Microsoft Teams durchgeführt, je nach Wunsch der interviewten Person. Vor den Interviews gab es ein kurzes Gespräch zum Einstimmen der Gesprächspartner aufeinander und eine kurze Aufklärung über das Ziel der Untersuchung. Die Interviews waren in vier thematische Blocks unterteilt, welche jeweils mit einer erzählgenerierenden Frage eingeleitet wurden.

Themenbereich eins: Situation während COVID-19

Mit diesem Themenblock sollten die Herausforderungen an die Unternehmen und die Belastungen an die Arbeitnehmenden erfasst werden. Dieser Teil bezieht sich auf die Fragestellung F1.

Themenbereich zwei: Durchgeführte Massnahmen

Hiermit sollten die BGM-Massnahmen erfasst werden, welche in den Unternehmen durchgeführt wurden. Für das Interview mit Prof. Dr. Krause wurde dieser Themenblock ausgelassen.

Themenbereich drei: Ausblick

Hiermit sollten die Einschätzungen der Interviewten zu den bleibenden Einflüssen von COVID-19 auf die Praxis des BGM erfasst werden. Weiterhin wurden in diesem Teil Fragen zum Gelernten mit BGM-Massnahmen während der Pandemie und zu zukünftigen Rollen und Aufgaben des BGM gestellt.

Themenbereich vier: Ergänzungen

In diesem Bereich wurde den Interviewten die Möglichkeit gegeben, besonders Wichtiges zu betonen oder weitere Themen zu ergänzen.

4.2 Datenauswertung

Im folgenden Kapitel wird das Vorgehen bei der Auswertung der Interviews geschildert. Die Auswertung wurde in vier Schritten durchgeführt.

4.2.1 Auswertungsschritt eins: Transkription der Interviews

Die Interviews wurden nach eingeholter Genehmigung mit der Aufnahmefunktion des iPad Air aufgenommen. Für die Auswertung der Interviews wurde das Programm MAXQDA Analytics Pro 2020 verwendet. Hiermit wurden die Audiodateien der Interviews zunächst transkribiert. Dabei wurde wörtlich aus dem Dialekt ins Hochdeutsche transkribiert, in Anlehnung an die Transkriptionsregeln von Dresing und Pehl (2012). Es konnten nur 13 der Interviews transkribiert werden, da bei einem Interview aufgrund von technischen Schwierigkeiten nicht aufgenommen werden konnte. Da dieses Interview handschriftlich festgehalten wurde und deswegen nur ungenügend Text für die Auswertung zur Verfügung stand, wurde dieses Interview von der Untersuchung ausgeschlossen.

4.2.2 Auswertungsschritt zwei: Erstellen eines Kategoriensystems

Für die Auswertung der Interviews wurde sich an der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) orientiert. Für dieses Verfahren wurde sich entschieden, weil es sich laut Kuckartz (2018) für explorative Fragestellungen eignet. Hierfür wurden nach Abschluss der

Transkription aus den Fragestellungen der Arbeit und dem Leitfaden der Interviews deduktiv Hauptkategorien abgeleitet, mit welchen ein Teil der Transkripte einmal kodiert wurde. Die Sinneseinheiten, welche zur Analyse ausgewählt wurden, konnten Worte, Sätze oder ganze Erzählstränge sein, welche ein für diese Arbeit relevantes Thema beinhalten. Bei diesem ersten Durchlauf wurde eine Hauptkategorie hinzugefügt, welche nicht Teil einer Fragestellung ist, aber ein wichtiges Thema abbildet: Die Chancen und Vorteile für das BGM. Danach wurde das gesamte Material mit diesen Hauptkategorien kodiert. Anschliessend wurden die so kodierten Sinneseinheiten innerhalb der Hauptkategorien verglichen. Mit so gefundenen thematischen Subkategorien konnten die Hauptkategorien induktiv ausdifferenziert werden. Mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem wurde das gesamte Material erneut kodiert.

Im Folgenden wird das Kategoriensystem aufgezeigt. Dabei wird jeweils die Herleitung der Hauptkategorien beschrieben und anschliessend werden die zugehörigen Subkategorien dargestellt. Für eine Übersicht des Kategoriensystems mit Beispielzitate siehe Anhang C.

Situation in den Unternehmen aus Sicht BGM

Diese Hauptkategorie wurde aus der Einstiegsfrage des Interview-Leitfadens abgeleitet. Die Einstiegsfrage zielte darauf ab, einen retrospektiven Einblick in die durch COVID 19 ausgelöste Situation in den Unternehmen aus der Perspektive BGM zu bekommen. Hier wurden Sinneseinheiten aufgenommen, welche durch die Lockdowns notwendig gewordene, organisatorische Veränderungen in den Unternehmen betreffen. Weiterhin sollte die Rolle des BGM in der Bewältigung der Krise erfasst werden.

Herausforderungen an die Unternehmen durch COVID-19

Diese Kategorie wurde von der Fragestellung F1 abgeleitet, welche die Herausforderungen aus Sicht der BGM-Verantwortlichen thematisiert. Bei der Analyse der Transkripte wurde festgestellt, dass hierzu passende Sinneseinheiten drei Themengebiete zum Inhalt haben:

- Der Wechsel in die Homeoffice
- Verlust der Nähe zu den Arbeitnehmenden
- Führungsverständnis

Belastungen der Arbeitnehmenden durch COVID-19

Diese Kategorie wurde ebenfalls aus der Fragestellung F1 abgeleitet und erfasst Aussagen zu physischen und psychischen Belastungen, welche durch die Lockdowns aus Sicht der Interviewten

entstanden sind und bearbeitet werden mussten. Bei der Analyse der Transkripte wurde diese Hauptkategorie mit folgenden Subkategorien ausdifferenziert:

- Unsicherheit
- Kinderbetreuung
- Soziale Isolation
- Fehlende Ergonomie
- Verschwimmen der Lebensbereiche

Durchgeführte Massnahmen

Mit dieser Kategorie sollten die konkreten Massnahmen erfasst werden, welche die BGM-Verantwortlichen seit Ausbruch der Pandemie durchführen konnten. Dies wurde vom zweiten Thementeil des Leitfadens abgeleitet. Bei der Sichtung der Aussagen konnten die Massnahmen in folgende Subkategorien unterteilt werden:

- Kommunikation und Information
- Angebote Ergonomie
- Förderung des sozialen Austauschs
- Sensibilisierung Führungskräfte
- Online-Schulungen
- Online Bewegungs- und Entspannungsangebote
- Promotion bestehender Angebote

Vorteile für das BGM

Beim ersten Kodierungsdurchlauf ist aufgefallen, dass durch die Pandemie und die erzwungene Arbeit in den Homeoffices nebst den Herausforderungen auch diverse Vorteile und Chancen für das BGM erkannt wurden. Deswegen wurde diese Hauptkategorie aus den Daten abgeleitet. Dabei wurde mit drei Subkategorien ausdifferenziert:

- Vorteile für die Praxis des BGM
- Vorteile von Online-Angeboten
- Vorteile durch Homeoffice

Zukunftsaussichten

Die Fragestellung F2 beinhaltet einen Ausblick in die Zeit nach der Pandemie. Dabei ist aufgefallen, dass die Interviewten diesbezüglich von zukünftigen Rollen oder Aufgaben gesprochen haben, welche in Zukunft für das BGM entstehen. Diese liessen sich in folgende Subkategorien einteilen:

- Fördern der persönlichen Kompetenzen
- Selbstorganisation in Teams fördern
- Vertrauenskultur fördern
- Gestaltung der Büroräumlichkeiten

Auswertung des Interviews mit Prof. Dr. Krause

Prof. Dr. Krause ist forschend im Bereich Arbeit und Gesundheit tätig. Deswegen wurden für die Auswertung dieses Interviews die Kategorien «Situation im Unternehmen aus Sicht BGM» und «durchgeführte Massnahmen» weggelassen.

4.2.3 Auswertungsschritt drei: Vergleichende Analyse der Interviews

In diesem Schritt wurden die Sinneseinheiten der Interviews entlang des Kategoriensystems miteinander verglichen. Für den Vergleich wurde eine Funktion des Programmes MAXQDA 2020 namens *Interactive Quote Matrix* verwendet. Mit dieser Funktion konnten die Aussagen zu den verschiedenen Kategorien übersichtlich dargestellt und zwischen den Interviews verglichen werden. Das Ziel dieses Auswertungsschrittes war es, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Interviews zu finden.

4.2.4 Auswertungsschritt vier: Erstellen der Ergebnisdokumentation

In diesem Teil wurden die gefundenen Gemeinsamkeiten und Unterschiede innerhalb der Kategorien dokumentiert. Dafür wurden relevante Sinneseinheiten als Zitate verwendet. Die in der Ergebnisdokumentation verwendeten Zitate wurden für eine bessere Lesbarkeit bereinigt. Auslassungen in den Zitaten wurden mit (...) markiert. Ausgelassen wurde aus Gründen des Datenschutzes oder bei Wortwiederholungen.

5 Ergebnisse

Dieses Kapitel ist in zwei Teile unterteilt. In Kapitel 5.1 werden die einzelnen Interviews vorgestellt. In Kapitel 5.2 werden die Ergebnisse der vergleichenden Analyse dargestellt.

5.1 Einzeldarstellung der Interviews

In diesem Kapitel soll ein erster Eindruck von den einzelnen Interviews vermittelt werden. Hierfür wurden Zitate ausgewählt, welche aus dem ersten Teil der Interviews entstammen. Diese Zitate beinhalten Erzählungen vom Beginn der Pandemie aus Sicht der BGM-Verantwortlichen. Aus dem Interview mit Prof. Dr. Krause wurde ein Zitat gewählt, welches die Herausforderungen der Pandemie aus seiner Sicht beschreibt.

Interview 1: Versicherung, ca. 3000 Mitarbeitende

Die Leiterin des BGM erzählte:

(...) in einer sehr Frühen Phase hat das BGM sich zusammengetan mit dem Riskmanagement. Und wir haben dann angefangen, schon früh in einer Frühphase intern zu kommunizieren also das als es zum Thema geworden ist, aktiv aufzunehmen und dazu auch Informationen zu liefern. Und das hat dann dazu geführt, dass zuerst war das wirklich das BGM und das Riskmanagement als Absender und dann als dann wirklich die Krise da war in der Schweiz, haben wir eine Taskforce innerhalb des Unternehmens gegründet. Haben dann sehr regelmässig informiert, per Intranet. (Interview 1, Pos. 2)

Hier sind grundsätzlich alle Arbeitnehmenden in die Homeoffices gegangen. In der Lockdown freien Zeit im Sommer 2020 war ein «Splittoffice» möglich, wodurch etwa die Hälfte der rund 3000 Arbeitnehmenden jeweils vor Ort arbeiten konnte.

Interview 2: Finanzbranche, ca. 4000 Mitarbeitende

Die Situation in diesem Unternehmen wurde von der BGM-Verantwortlichen wie folgt beschrieben:

Bei uns im BGM ist sicher Knall und Fall gewesen. Es ist eben alle müssen ins Homeoffice. Bei uns ist es gut gewesen bei uns können eigentlich alle im Homeoffice arbeiten, d.h. bei uns haben auch alle einen Account also alle Mitarbeitenden und von dem her ist die technische Hürde nicht mehr gross gewesen. Also was am Anfang ein bisschen gelitten hat ist das Netz. Ja genau da sind wir aber eigentlich gut abgesichert gewesen, mittlerweile konnte man

schnell Hilfe schaffen, weil wir am Konzern angegliedert sind haben wir eigentlich recht schnell nachhause schicken können, dann haben wir auch im Splittoffice gearbeitet oder. Und durch das ist es natürlich ein rechter Koordinationsaufwand gewesen und wir im BGM, durch das wir stark mit dem Krisenstab verbunden waren halt wie in dem Moment, dass das wir zur Verfügung hatten. (Interview 2, Pos. 2)

Interview 3: Energiebranche, ca. 600 Mitarbeitende

Diese BGM-Verantwortliche hat die Situation im Unternehmen wie folgt beschrieben:

Die Situation zeigt sich so, dass wir etwa 620 Mitarbeitende und man kann grob sagen der eine Teil also ungefähr 300 Mitarbeitende arbeiten auf dem Bau und die anderen sind im Büro, so grob. Es gibt unterschiedliche Tätigkeitsprofile, aber man kann schon sagen das die Hälfte des Betriebes hatte den Change mit Zuhause arbeiten. (Interviews 3, Pos. 4)

Der Change in die Homeoffice war technologisch keine grosse Hürde, da es vorher schon begrenzt möglich gewesen war. Bisher war es kaum genutzt worden. Bei den Arbeitnehmenden auf dem Bau wurde die Arbeit wie gewohnt weitergeführt, mit entsprechenden Schutzmassnahmen. In dieser Unternehmung ist das BGM in der Personal- und Organisationsentwicklung angesiedelt. Als Abteilung war das BGM nicht direkt in der Krisenbewältigung eingebunden.

Interview 4: Transportbranche, ca. 30000 Mitarbeitende

In dieser Unternehmung sind in den Lockdowns etwa 13000 Arbeitnehmende in das Homeoffice gegangen. Technisch hat dies laut dem Interviewten gut funktioniert, da alle Arbeitnehmenden entsprechend ausgerüstet waren. Aus Sicht BGM erzählte der Interviewte:

Ich denke natürlich aus einer BGM Perspektive sehr schnell natürlich gekommen ist, ist natürlich das ganze Thema Unsicherheit, also wie gehen Menschen in dieser völlig für sie neuen Situation um ja nicht nur beruflich auch massiv Einfluss hat sondern auch privat also es betrifft einfach alle Lebensdomänen von den Menschen, wo am Anfang sehr viel Unsicherheit drinnen war und da ist sicher eine Strategie gewesen, das es zuerst aus einer Taskforce Perspektive das wir möglichst gut, möglichst stringent kommunizieren. (Interview 4, Pos. 6)

Interview 5: Versicherung, ca. 2500 Mitarbeitende

In diesem Unternehmen hat das Thema Gesundheit und BGM durch die Pandemie einen neuen Stellenwert erhalten. Die BGM-Verantwortliche erzählt:

Bei uns ist das BGM ein wichtiges Thema wir sind zertifiziert mit Friendly Workspace (...) und jetzt darf ich ehrlich sagen es hat immer so ein wenig ein Schattendasein ist es gewesen das BGM wir haben immer gesagt es ist uns extrem wichtig, ist uns vollkommen bewusst, die Gesundheit von den Mitarbeitenden ist das A und O, wir wollen, dass unsere Mitarbeiter gesund leistungsfähig und zufrieden sind. Aber wenn es dann darum gegangen ist, um das Thema BGM wirklich auch zu kommunizieren unter dem BGM-Dach aufzuzeigen was das alles beinhaltet ist es immer schwierig und anspruchsvoll gewesen. Und das hat jetzt COVID hat dem ganz einen neuen Schub gegeben. Man hat das Thema Gesundheit immer ein bisschen auf die Seite geschoben und eben durch COVID hat es wirklich eine neue Dimension bekommen. (Interview 5, Pos. 2)

Interview 6: Finanzdienstleistungsbranche, ca. 700 Mitarbeitende

Dieser BGM-Verantwortliche antwortete auf die Frage nach der Situation im Unternehmen:

Ich weiss gar nicht ob man es alleine aus BGM Sicht betrachten soll. Ich muss vielleicht kurz ausholen, ich versuche es nicht allzu lang zu machen. Wir sind ein Technikunternehmen, wir machen auch alles selber (...) und wir haben schon immer eine sehr hohe IT-Affinität gehabt und das hat jetzt gerade eine Prise also viele Vorteile gehabt. (...) das besondere mit BGM und COVID, wir haben 45 Grenzgänger, das heisst schon vor einem Jahr als das Thema langsam los ging und national diskutiert wurde waren wir schon auf Alarmstufe rot. Die Mitarbeitenden wohnten schon unmittelbar in COVID Gefahrenregion und das Thema war dann halt: Hey wir können nicht mehr über die Grenze kommen, d.h. nicht mehr ins Büro kommen, d.h. wir sind eigentlich, wir waren eigentlich zwei Wochen bevor die Schweiz in den Lockdown ist waren wir parat für Homeoffice für alle von einem Tag auf den nächsten 98% waren im Homeoffice. (Interview 6, Pos. 2)

Interview 7: Eidgenössisches Amt, ca. 8500 Mitarbeitende

Auf die Frage wie sich COVID-19 und der aus Sicht des BGM dargestellt hat, antwortete dieser BGM-Verantwortliche:

Also Krankheiten sind zurückgegangen aus dem Grund erstens mal also Grippe hat es kaum mehr gegeben, weil sich alle entsprechend an die Hygienemassnahmen gehalten haben, an die vom BAG. Dann ist es auch so, wenn man früher wegen einem Kopfweg oder so nicht arbeiten gegangen ist, bist du halt im Bett geblieben und hier gehst du vor den PC, es geht ja am Nachmittag wahrscheinlich wieder. Und das sind so die Ding die wir festgestellt haben also bei jenen Leuten die Homeoffice machen konnten sind die Krankheiten zurückgegangen. (Interview 7, Pos. 2)

Interview 8: Energiebranche, ca. 10000 Mitarbeitende

In diesem Interview wurde die Situation wie folgt beschrieben:

Also wir haben uns auf einiges gefasst gemacht, also wir sind davon ausgegangen, dass sich dort viel mehr Mitarbeitende melden werden, also wir bieten ja verschiedene von Gesundheitsförderung über Früherkennung bis Reintegration. Haben wir so die drei Pfeiler da sind wir davon ausgegangen, dass so im Bereich Früherkennung mehr Belastungen geben wird, Zuhause, wegen Homeoffice etc. Das ist in der ersten Welle nicht der Fall gewesen also wir wissen es nicht genau aber wir haben nicht wirklich einen Anstieg von den Beratungen oder von den Meldungen gehabt. Das ist so wie, das hat sich dann in der zweiten, dritten Phase sage ich jetzt mal hat sich das verändert genau, das ist so mal etwas das wir bemerkt haben aha, die Leute melden sich nicht per se mehr. (Interview 8, Pos. 2)

Interview 9: Finanzbranche, ca. 5000 Mitarbeitende

In diesem Unternehmen sorgt das BGM für die Massnahmen der BGF und bietet eine Beratungsstelle für gesundheitliche und soziale Anliegen der Mitarbeitenden. Angebote für Führungskräfte gehören in diesem Unternehmen offiziell nicht in das BGM, mit der zuständigen Abteilung wird aber eng zusammengearbeitet. In diesem Unternehmen war es bis zu der Pandemie nicht möglich gewesen im Homeoffice zu arbeiten. Deswegen wurden zunächst alle BGM-relevanten Seminare abgesagt. In diesem Unternehmen wurde wie folgt auf die Pandemie reagiert:

(...) Dann haben wir eine Gruppe ins Leben gerufen die hiess Speedboat. Bei welcher wir wirklich möglichst schnell versucht haben zu schauen, wie geht es den Leuten draussen und eigentlich von dem Moment an haben wir dann gerade angefangen Angebote zu etablieren für die Situation oder es war ja schwierig vorzuschauen und da haben wir relativ stark in den Moment gelebt. Und daraus sind natürlich dann diverse Angebote entstanden.

(Interview 9, Pos. 2)

Interview 10: Transportbranche, ca. 3000 Mitarbeitende

Hier wurde Frage nach der Situation aus Sicht BGM so beantwortet:

Also wie hat sich das dargestellt. Also wir haben einerseits relativ schnell eine Taskforce aufgebaut, innerhalb vom Unternehmen und in dieser Taskforce war auch ein Teil HR mit vertreten und Kommunikation. Natürlich auch die operativen Geschäftsbereiche, aber ja wir sind relativ schnell in Sonderstrukturen haben wir uns organisiert. Für die jetzt grob vor einem Jahr, ja die Situation laufend zu analysieren zu beobachten was passiert an Auflagen, wie müssen wir reagieren, was sind so die dringendsten Tätigkeiten, die wir auch als HR-Funktion und im BGM aufrechterhalten wollen. Ich würde sagen das BGM hat dem ein bisschen angefangen dem auch eine besondere Rolle zu spielen, wo wir gemerkt haben, wie wir mal so den Notfallmodus einigermaßen beherrschen. (Interview 10, Pos. 2)

Interview 11: Versicherungsbranche, ca. 2000 Mitarbeitende

Der BGM-Verantwortliche dieser Organisation hat die Situation folgendermassen beschrieben:

Also jetzt rein die Optik vom BGM war, dass wir die möglichen Themenkreise, die im Homeoffice so ein bisschen anders sind, relativ schnell aufgenommen haben. Also ein grosser Themenkreis, den wir gerade am Anfang versucht haben zu lösen, also es sind natürlich x Themen, die nicht BGM betreffen oder. Aber eines das wir relativ bald

aufgenommen haben ist die Ergonomie Thematik. Das Zuhause nicht alle auf dem Küchenschemel hocken das man da Lösungen bringen kann und das zweite grosse Thema ist halt die Distanz, die es halt dann gab zu den Arbeitskollegen aber natürlich auch zu den Führungskräften, zu den Chefen. (Interview 11, Pos. 2)

Interview 12: Finanzbranche, ca. 1200 Mitarbeitende

In diesem Unternehmen war zuvor kein Homeoffice möglich gewesen und deshalb beschreibt die BGM-Verantwortliche den Umstieg durch die Lockdowns wie folgt:

Genau ich muss vielleicht schnell noch ein bisschen ausholen. Bei uns ist Homeoffice nicht möglich gewesen bis eigentlich kurz am Anfang von der Pandemie also wir haben am 24.2 ich weiss das noch so gut weil und es auch ein Herzensprojekt war schon immer, darum weiss ich es noch genau am 24.2 haben wir bei einem Teil der Mitarbeitenden Homeoffice eingeführt und ja ein paar Wochen später ist nachher der Lockdown gekommen wo wir nachher alle im Homeoffice waren und nachher haben unsere Mitarbeitenden, wir haben keine Erfahrungen gehabt mit Homeoffice und dementsprechend war es ein jäher Einstieg, ja mit allen diesen bekannten Herausforderungen, ja zuerst mal eben Infrastruktur, so ein bisschen die Ergonomie wie die Leute gearbeitet haben weil sie eben bisher gar kein Arbeitszimmer oder einen Arbeitsplatz an dem sie arbeiten konnten, das war sicher eine Herausforderung dann haben wir auch eine organisatorische Herausforderung gehabt , im Sinn von man konnte nicht drucken von Zuhause aus, das hat nachher auch aus Sicht BGM Unverständnis, Stress ausgelöst sage ich jetzt mal dann sicher die ganzen Zusammenarbeitsthemen also eben zusammenarbeiten auf Distanz aber auch führen auf Distanz welche neu waren und dementsprechend herausfordernd auch so ein bisschen die Ausprägung von unseren digitalen Kompetenzen (...) (Interview 12, Pos. 2)

Interview 13: Prof. Dr. Krause, Experte auf dem Gebiet Arbeit und Gesundheit

Bei der Frage nach den Herausforderungen machte Prof. Dr. Krause darauf aufmerksam, dass Belastungen, welche durch die Pandemie verursacht werden, nicht per se in normalen Homeoffice vorkommen müssen.

(...) Ich glaube was, aber wichtig ist zu unterscheiden ist, welche Auswirkungen hängen jetzt mit dem Homeoffice zusammen, weil das kommt ja auch noch in Frage sehr stark, was hängt einfach mit der Pandemie zusammen. Und wenn es jetzt Leuten schlecht geht, dann hängt das wahrscheinlich mehr mit der Pandemie und weniger mit dem Homeoffice zusammen. Also auch wenn ich jetzt Probleme habe mit Kinderbetreuung, Homeschooling, jetzt mal als Beispiel, wenn so was vorkommt, dann ist es nicht das Homeoffice sondern es ist die Pandemie, die dahinter steckt und dann stellt sich die Frage, ob man in Organisationen, sozusagen welche Möglichkeiten hat man überhaupt sich damit zu beschäftigen, jetzt aktuell also was kann man da überhaupt zu unserem Thema machen und da sagen wir naja ist jetzt die Pandemie, da müssen wir irgendwie durch und nachher wird das dann hoffentlich alles besser und dann wird es auch anders, wenn die Pandemie erst mal dieser harte Lockdown, wenn das alles vorbei ist das finde ich noch das muss man sich wirklich gut überlegen, worüber redet man eigentlich und ich glaube das vermischt sich schnell und dann ist natürlich schon die Frage aktuell, was eine Organisation macht darüber hinaus, dass z.B. gesagt wird ja jetzt müsst ihr alle zuhause bleiben und bezahlen wir vielleicht einen Laptop vielleicht einen Monitor für Zuhause der ein bisschen grösser ist, ok ja so die üblichen Sachen aber was möchten eigentlich Organisationen darüber hinaus gehend machen und da wird eben viel vielleicht darüber nachgedacht ok irgendwie muss man in Kontakt bleiben weil das ist ja auf jeden Fall ein Nachteil, die Studien zeigen, das finde ich schon eine Herausforderung für die Betriebe dass das Zugehörigkeitsgefühl zu den Betrieben das vermutlich sinkt (...) (Interview 13, Pos. 2)

5.2 Ergebnisse der vergleichenden Analyse

In diesem Kapitell werden die Ergebnisse der vergleichenden Analyse dargestellt. Dabei werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Interviews entlang des Kategoriensystems dargestellt. Auch in diesem Teil werden die Aussagen mit Zitaten untermauert.

5.2.1 Situation in den Unternehmen aus Sicht BGM

Sämtliche Unternehmen sind mit der Bewältigung der Krisensituation COVID 19 gefordert gewesen. Deswegen wurden in den Unternehmen spezielle Teams zusammengestellt, welche mit der Bewältigung der Krise, sprich dem Ausarbeiten und Umsetzen von Schutzmassnahmen gegen den Virus und dem Sicherstellen der Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmenden beauftragt waren.

«es ist so, dass dieses ganze Projekt Pandemie von einer Taskforce gehandhabt wird. Bestückt mit zwei Mitgliedern vom Topmanagement.» (Interview 6, Pos. 2)

Unterschiede zeigen sich zwischen den Unternehmen hinsichtlich der Einbindung der Abteilung BGM in diese Teams. Wie folgendem Zitat zu entnehmen, sind manche der BGM-Verantwortlichen stark in die Krisenbewältigung eingespannt gewesen:

« (...) wir vom BGM waren stark im Krisenstab eingebunden und konnten deshalb nur eher einfache Massnahmen ergreifen.» (Interview 2, Pos. 36)

In anderen Unternehmen ist das BGM eher im Hintergrund tätig gewesen:

« (...) also wir haben nicht direkt einen Auftrag bekommen, aber es hat sich dann schon abgezeichnet, vor allem bei der Arbeit viel gemacht wurde im Hintergrund einfach.» (Interview 3, Pos. 2)

Allen Interviews gemeinsam ist, dass durch die Pandemie ein grosser Teil der Arbeitnehmenden in die Homeoffices gegangen ist und dies diverse Herausforderungen für die Organisationen, die Zusammenarbeit in den Teams und für die Arbeitnehmenden mit sich brachte.

5.2.2 Herausforderungen an die Unternehmen durch COVID 19

Die Interviewten haben Herausforderungen beschrieben, welche sich an die Unternehmen stellen. Dabei zeichneten sich über alle Interviews hinweg drei Themenbereiche ab.

Wechsel in die Homeoffice

Die Umstellung der Unternehmen auf den Homeoffice-Betrieb stellte eine erste, organisatorische Herausforderung für die Unternehmen dar. Der technische Umstieg stellte sich der Mehrheit der Interviewten als eine geringfügigere Herausforderung dar, da die meisten Arbeitnehmenden über die grundlegende technische Ausrüstung verfügten, um die Arbeit von zuhause aus aufzunehmen.

Lediglich in einem Interview wurde der infrastrukturelle Umstieg als eine grössere Herausforderung gesehen:

(...) wir haben keine Erfahrungen gehabt mit Homeoffice und dementsprechend war es ein jäher Einstieg ja mit allen diesen bekannten Herausforderungen, ja zuerst mal eben Infrastruktur, so ein bisschen die Ergonomie wie die Leute gearbeitet haben, weil sie eben bisher gar kein Arbeitszimmer oder einen Arbeitsplatz, an dem sie arbeiten konnten.

(Interview 12, Pos. 2)

Die Organisation wurde vor allem in sehr grossen Unternehmen als Herausforderung gesehen:

Also es ist natürlich ein bisschen eine Challenge, dass genau die Organisation, in einer Taskforce Situation funktioniert hat oder d.h. wir sind wirklich fast ein halbes Jahr wirklich 7 mal 24 Stunden alle Wochenende alle Feiertage am Arbeiten gewesen und haben parallel also da ist eigentlich nur noch ums Managen von der Krise gegangen und nebdran noch zusätzliche Massnahmen. (Interview 4, Pos. 14)

Verlust der Nähe zu den Arbeitnehmenden

Das schwindende Zugehörigkeitsgefühl der Arbeitnehmenden wurde sowohl von den BGM-Verantwortlichen und Prof. Dr. Krause als grosse Herausforderung gesehen:

« Was sicher schwierig war am Anfang war die Führung auf Distanz. also wie behält man die Nähe zu den Mitarbeitenden. » (Interview 9, Pos. 4)

Führungsverständnis

Die Hälfte der Interviewten hat das bestehende Führungsverständnis als Herausforderung bezeichnet. Beispielsweise eine der BGM-Verantwortlichen sagte:

(...) « die andere Problematik ist, dass die Führungskräfte das Gefühl haben, wenn jemand krank ist, kann man ja trotzdem schnell ein bisschen Homeoffice machen und das ist die grosse Herausforderung. » (Interview 5, Pos. 8)

5.2.3 Belastungen der Arbeitnehmenden durch COVID 19

Die BGM-Verantwortlichen wurden nach den Belastungen der Arbeitnehmenden befragt, welche durch die Lockdowns und die erzwungene Arbeit in den Homeoffice entstehen. In den Interviews wurden verschiedene Belastungsfaktoren genannt.

Unsicherheit

Die Pandemie und die einhergekommene Arbeit in den Homeoffice war für viele Arbeitnehmende neu und wurde vor allem zu Beginn der Lockdowns von den BGM-Verantwortlichen als Belastung registriert.

(...) halt die Leute nicht gewusst haben oder nicht alle gewusst haben oder sich komfortabel gefühlt haben plötzlich in einer Skype Konferenz mit 20 Leuten wo man sich da plötzlich nicht persönlich sieht und das eben auch zu Unsicherheit, Ängsten geführt hat. (Interview 12, Pos. 2)

Kinderbetreuung, Homeschooling

Eine Zielgruppe, welche bezüglich Belastungen betont wurde, waren Eltern, welche durch die Schliessung der Schulen im ersten Lockdown durch die zusätzliche Kinderbetreuung in eine Mehrfachbelastung gekommen sind.

(...) teilweise ist auch durch Corona sehr viel mehr Arbeit entstanden und gleichzeitig die Familie, die zuhause ist und ich muss Kinder betreuen oder sogar die Schule abdecken, das hat sicher auch psychisch für sehr viel Belastung gesorgt. (Interview 10, Pos. 6)

Vereinsamung

Die Vereinsamung einzelner Arbeitnehmender wurde von beinahe allen BGM-Verantwortlichen als Risiko gesehen. Von vier der Interviewten wurden Fälle, welche psychische Vorerkrankungen haben als gefährdet gesehen:

« Was wir merken, ist das Leute, die eine Grundthematik haben, wie mit dieser Angstthematik oder familiären Schwierigkeiten, dass die in der dritten Phase die Bewältigungsstrategien wie nicht mehr ausreichen. » (Interview 8, Pos. 4)

Besonders betroffen sind laut einem Grossteil der Interviewten die jugendlichen Lernenden von der sozialen Isolation.

(...) gerade Jugendliche haben wirklich ein richtiges Thema, die Lernenden bei uns, das ist eine sehr heikle Population stellen wir jetzt fest die haben an dem meisten zu nagen, ja und dort haben wir auch am meisten Anrufe und Unterstützungshilferufe. (Interview 4, Pos. 6)

Verschwimmen der Lebensbereiche

Das Verschwimmen von Arbeits- und Freizeit wurde einem Grossteil der BGM-Verantwortlichen als potenzielle Gefahr genannt. Hierzu brachte Prof. Dr. Krause die These ein, dass verschwimmende Grenzen auch ein Ausdruck von schwierigen Arbeitsbedingungen sein können:

« (...) wenn ich schlechte Arbeitsbedingungen habe, zu viel zu tun, zu hohe Ziele, dann ja klar dann ist Homeoffice ein Beschleuniger für eine negative Situation mit eben diesen Phänomenen, dass man nicht mehr abschalten kann.» (Interview 13, Pos. 6)

Fehlende Ergonomie

Eine weitere potenzielle Belastungsquelle sehen alle BGM-Verantwortlichen in der fehlenden ergonomischen Einrichtung der Homeoffices.

« (...) eines das wir relativ bald aufgenommen haben ist die Ergonomie Thematik. Das Zuhause nicht alle auf dem Küchenschemel hocken. (Interview 11, Pos. 2)

5.2.4 Durchgeführte Massnahmen

Um den oben aufgeführten Herausforderungen und Belastungen entgegenzuwirken, wurden in den Unternehmen verschiedene Massnahmen auf der Verhaltens- und der Verhältnisebene durchgeführt.

Kommunikation und Information

Ein Grossteil der BGM-Verantwortlichen betonte die Wichtigkeit der regelmässigen Kommunikation und Information in der Anfangsphase der Pandemie, um den Arbeitnehmenden Sicherheit zu geben. In Bezug auf die Mehrfachbelastung durch zusätzliche Kinderbetreuung erwähnte ein Teil der Interviewten, dass die Erwartungshaltung der Unternehmung gegenüber der Produktivität im Homeoffice klar kommuniziert wurde:

(...) wie kann man vor allem auch Eltern und Familie unterstützen in der Situation und wie grosszügig oder mit welchen Rahmenbedingungen kann man als Unternehmen auch arbeiten, um die Leute zu unterstützen, dass sie nicht noch zusätzlichen Druck vom Unternehmen haben also das man dort gesagt hat: Hey, wenn ihr nicht könnt produktiv arbeiten, dann könnt ihr das halt nicht, ihr müsst zuerst für eure Familie und euer Umfeld schauen. (Interview 4, Pos. 6)

Im weiteren Verlauf der Pandemie haben alle BGM-Verantwortlichen stark kommunikativ gearbeitet, um auf die verschiedenen Risiken jenseits der Ansteckung mit dem Virus aufmerksam zu machen. Hierfür wurden Empfehlungen, Checklisten und Merkblätter zur ergonomischen Einrichtung der Homeoffices herausgegeben.

« (...) die Homeoffice Situation, da gibt es praktische Tipps und Tricks also quasi wie schaffst du den Ausgleich, wie schaffst du Pausen, schau für Bewegung usw. richte dir dein Homeoffice so ergonomisch wie es geht ein.» (Interview 10, Pos. 10)

Weiterhin wurden Empfehlungen und Merkblätter zum Trennen von Arbeits- und Freizeit herausgegeben:

(...) wir haben natürlich Merkblätter gemacht. Wie man das in etwa gestalten soll und wie das auch funktioniert. Also das geht von virtuellen Pausen, die man täglich macht, die wir vorgeschlagen haben, mit seinen Teams. Das geht nachher darum trotzdem auch am Morgen auch gleich aufzustehen zu duschen, genau wie man es sonst gemacht hat, es geht

darum das man Disziplin hat, seine Pausen auch macht und auch das man nicht drüber arbeitet, weil man jetzt zuhause ist. (Interview 7, Pos. 8)

Angebote Ergonomie

Um die Ergonomie in den Homeoffices zu verbessern, wurden in den meisten Unternehmen keine Investitionen getätigt. In einem Grossteil der Unternehmen konnten leicht transportierbare Gegenstände wie ergonomische Tastaturen, Mäuse oder Bildschirme nachhause genommen werden. Knapp die Hälfte der Interviewten berichtete von Deals mit Möbelprovidern, durch welche die Arbeitnehmenden günstiger Mobiliar erstehen konnten. Über alle Interviews hinweg gesehen zeigt sich, dass die BGM-Verantwortlichen vor allem auf das Thema aufmerksam machten:

Wir aus dem BGM versuchen möglichst, halt auch materialunabhängig zu sensibilisieren. Unsere Devise im BGM bezüglich Ergonomie ist einfach möglichst oft Position wechseln. Egal, wenn sie keinen höhenverstellbaren Tisch haben. Wichtig ist, dass ich halt einfach auch immer wieder mal aufstehe. (Interview 1, Pos. 12)

In einem Interview wurde dies wie folgt begründet:

(...) was wir nicht machen können, ist jedem einen höhenverstellbaren Tisch nachhause zu schicken. Was machst du danach damit? Ganz davon abgesehen, dass viele so ein Riesending einfach nicht zuhause haben wollen oder auch keinen Platz haben also da geht es auch wieder um Prävention oder. (Interview 6, Pos. 16)

Ein Drittel der Interviewten erzählte von buchbaren Ergonomie-Beratungen, bei welchen Arbeitnehmende die Situation im Homeoffice analysieren lassen und Verbesserungsvorschläge bekommen konnten.

« Dort haben wir auch Coachings angeboten, Mitarbeiter konnten mit einer Fachspezialistin sich beraten lassen, wie sie so gut wie möglich ihr Homeoffice einrichten können. » (Interview 5, Pos. 4)

Nur zwei der BGM-Verantwortlichen erwähnten finanzielle Unterstützung für die Arbeitnehmenden in den Homeoffices.

(...) was wir auch bekommen haben vom Arbeitgeber ist für alle eine 500 Franken Prämie in der Corona Zeit zur freien Verfügung. Mit einer Randnotiz, wenn der Zeitpunkt gekommen ist zum einen anständigen Bürostuhl zu kaufen dann investiert ihr das Geld am besten dort, aber ohne es vorzuschreiben. (Interview 3, Pos. 30)

Förderung des sozialen Austauschs

Ein Thema, welches in allen Interviews genannt wurde, waren Massnahmen zur Erhaltung des Teamzusammenhaltes und der Nähe zum Unternehmen. Hierfür wurden Online-Plattformen zum Austausch geboten, um der sozialen Isolation entgegenzuwirken und den Teamzusammenhalt zu stärken:

Wir haben auch ein Intranet bei uns auch das funktioniert auf eine Art wie eine Social-Media Plattform wir haben auch (...) so eine Chronik wo man etwas reinposten kann (...) das habe ich jetzt auch gemacht gehabt z.B. haben wir im ersten Lockdown so ein virtuelles Kaffee angeboten wo wir nachher einmal die Woche zusammen gekommen sind, wo sich die Leute einfach eintragen konnten und haben halt über aktuelle Bedürfnisse uns austauschen können, so ein bisschen auch Reflexion und ja dort habe ich auch probiert die Organisation zu spüren. (Interview 3, Pos. 16)

Sensibilisierung Führungskräfte

Die Führungskräfte wurden in einem Grossteil der Unternehmen auf ihre Rolle in Zusammenhang mit der Erhaltung der Nähe zu den Arbeitnehmenden mit Tipps oder Schulungen sensibilisiert:

(...) das Führen auf Distanz oder, trotzdem eine gewisse Präsenz aufbringen oder. Ich glaube das ist das Kernthema oder das man sich nicht zurückzieht, von beiden Seiten her und irgendwie wirklich auch die Teamsitzungen macht und gleichzeitig auch das Telefon in die Hand nimmt und einen Mitarbeiter anruft, bei dem man weiss, der ist vielleicht alleine zuhause und wo das Arbeiten vielleicht das ein und alles war oder einfach auch vom Sozialen her (...) dass da wirklich das Verständnis da ist und man die Leute nicht alleine lässt. (Interview 11, Pos. 22)

Ein BGM-Verantwortlicher betonte die Wichtigkeit einer vertrauensbasierten Führungsbeziehung:

(...) was es meiner Ansicht nach extrem braucht, sind sensible Führungskräfte, wenn die darauf sensibilisiert sind in ihren regelmässigen, bitte regelmässigen! mit ihren Mitarbeitenden nicht nur Agenda vom ABC abzuhaken, sondern gewisse Zeit einfach darauf zu verwenden, die Beziehung zu pflegen und das Vertrauensverhältnis so aufzubauen das die Mitarbeitenden darüber sprechen, was sie plagt. (Interview 6, Pos. 24)

Ein Thema, welches von einem Grossteil der Interviewten als wichtig erachtet wurde, ist das Sensibilisieren auf die psychische Gesundheit:

Beispielsweise auch zu psychischer Gesundheit haben wir sehr früh sensibilisiert. Das es eben eine heikle Phase ist, dass man sich achten muss und das wenn man bei sich Symptome erkennt oder einfach merkt, es geht mir nicht so gut, dass man sich dann eben an uns wendet. (Interview 1, Pos. 4)

Wie in diesem Zitat deutlich wird, wurde die Früherkennung von Symptomen psychischer Erkrankung als wichtig erachtet. In einem Grossteil der Unternehmen wurden die Arbeitnehmenden und vor allem die Führungskräfte auf solche Symptome sensibilisiert.

Prof. Dr. Krause betonte diesbezüglich die Wichtigkeit von psychologischer Sicherheit, damit ein Austausch über allfällige Probleme stattfinden kann und so negative psychischer Beanspruchung vorgebeugt werden kann:

(...) wir nennen es indirekte Leistungssteuerung. Das heisst ich übernehme die Verantwortung für bestimmte Kennzahlen und die Frage wie aufwändig ist das wird dann gar nicht mehr berücksichtigt, dann ist die Frage wird das thematisiert? Und die Führungskraft muss nicht lernen sozusagen hey zuckst du mit den Augenlidern ist ein Frühwarnsymptom, sondern die Leute müssen lernen miteinander zu reden, zu sagen schaffst du die Arbeit, du schaffst sie nicht, ist das ein Problem, hey was machen wir den jetzt, das müssen sie lernen, das ist ein Frühwarnsystem. (Interview 13, Pos. 50)

Online-Schulungen

Ein weiteres Thema, welches beinahe von allen BGM-Verantwortlichen bearbeitet wurde, ist das Stärken der persönlichen Kompetenzen. Hierzu wurden in beinahe allen Unternehmen Online-Schulungen (Webinare) oder Podcasts angeboten zur Stärkung der psychischen Gesundheit und Resilienz. Auch Selbstführung oder Selbstorganisation waren Gegenstand solcher Webinare.

Wir haben angefangen mit Podcast Serien, bei welchen sie Leute interviewt haben und auch wirklich interaktiv dann einen Film gemacht haben oder auch so über die Selbstführung haben wir sehr viel gemacht oder eben auch über Resilienz. (Interview 9, Pos. 10)

Online Bewegungs- und Entspannungsangebote

Auch online Bewegungsangebote wurden von beinahe allen Interviewten erwähnt:

(...) was wir gemacht haben sind Onlinebewegungsangebote, das sind so einerseits Liveworkouts gewesen, also von Kraft oder Ausdauer, Yoga-Entspannung, alle die Bereiche abgedeckt, wir haben aber noch sogenannte Replays gemacht oder Teachables, dass konnten die Leute dann machen, wann sie wollten. (Interview 8, Pos. 10)

Promotion bestehender Angebote

Ein Grossteil der Interviewten berichtete von bestehenden Beratungs- und Coachingangeboten, welche nach Ausbruch der Pandemie online weitergeführt und beworben wurden.

(...) wie in dem Moment, dass das wir zur Verfügung hatten. Sei es eben Factsheets oder Tipps und Tricks zur Gesundheit oder eben ergonomisch arbeiten. Das haben wir ja eigentlich schon alles im Internet gehabt. Und dann haben wir das wirklich beworben. (Interview 2, Pos. 2)

5.2.5 Gelerntes und Chancen für das BGM

In den Interviews wurden nebst den Herausforderungen und den Belastungen durch die Pandemie auch verschiedene Vorteile und Chancen für das BGM ersichtlich.

Vorteile für die Praxis des BGM

In sämtlichen Interviews wurde die Omnipräsenz der Themen Gesundheit und insbesondere der psychischen Gesundheit durch die Pandemie als eine Chance für das BGM gesehen:

« Wir haben ja immer darauf hingearbeitet, dass man das Thema psychische Gesundheit und Belastungen auch enttabuisieren kann. Das gelingt jetzt halt einfach dank der Pandemie. Also es ist jetzt wirklich ein Thema, über das man redet. » (Interview 1, Pos. 20)

Die Mehrheit der BGM-Verantwortlichen berichtete, dass es unkomplizierter geworden ist, während der Pandemie neue BGM-Angebote auszuprobieren:

(...) wir sehen wirklich, das 2020 hat so ein bisschen eine Narrenfreiheit gegeben, auch im BGM. Also das du einfach mal wie also jetzt hast du ein Thema also wo können sich vielleicht die Mitarbeitenden melden, bei denen es nicht mehr geht, also wo Zuhause wirklich die

Decke auf den Kopf fällt. Das hätte bei uns sonst ein Jahr lang ein Projekt gegeben. Das haben wir innerhalb von zwei Wochen einfach mal starten und ausprobieren können.

(Interview 8, Pos. 22)

Vorteile von Online-Angeboten

Ein Grossteil der Interviewten sieht Vorteile in der Nutzung von Online-Formaten für Schulungen und Beratungsangebote. Beinahe alle BGM-Verantwortlichen betonten die verbesserte Erreichbarkeit der Arbeitnehmenden bzw. das Wegfallen des Anreisewegs:

(...) als sich dann alle auch auf das online eingestellt haben wir haben viele Kurse dann wirklich gerade online angeboten und dann haben wir eigentlich gemerkt, dass ist eigentlich fast die grössere Bereitschaft da mitzumachen, als wenn sie jetzt irgendwie über den Mittag noch in ein Sitzungszimmer kommen müssten. (Interview 11, Pos. 4)

Sogar für eher schwierige Gespräche oder persönliche Beratungen wurden Vorteile in Online-Formaten festgestellt:

(...) ich bin ja auch noch stellvertretender Leiter von der Sozialarbeit also von der Sozialberatung und dort hat man früher immer gesagt, so etwas kann man nicht digital machen oder auch Berufs- und Laufbahnberatung bei uns das geht nicht digital oder eine Personalbeurteilung also einfach so eher schwierige Gespräche, das geht nicht digital und jetzt hat man schlicht und weg müssen man konnte gar nicht anders hat und hat gelernt wie viel das eigentlich digital geht und hat auch gelernt, das viele Leute das sogar schätzen, also wenn ich jetzt ein schwieriges Gespräch habe, dann bin ich in meinen vier Wänden, bin in meiner Sicherheit eigentlich. (Interview 4, Pos. 12)

Vorteile durch Homeoffice

Auch in der Arbeit in Homeoffices an sich sehen die Interviewten Vorteile und Chancen für die Gesundheit der Arbeitnehmenden. Auch bei Berufsgruppen im Kundenservice wurden deutliche Vorteile sichtbar:

(...) das Callcenter zum Beispiel. Wir hatten geplant, letztes Jahr im Sommer einen Piloten mit 10 Leuten im Homeoffice. Einen Piloten! Und im März gingen plötzlich 160 Leute von einem Tag auf den Nächsten ins Homeoffice, das hat funktioniert und jetzt sind quasi alle Vorbehalte vom Tisch, wäre gut, wir haben sogar deutlich weniger Krankheitsabsenzen und Fluktuation. Also die Zahlen sprechen absolut dafür. (Interview 6, Pos. 20)

In diesem Zitat wurde erwähnt, dass die Krankheitszahlen gesunken sind. Dies haben beinahe alle BGM-Verantwortlichen festgestellt. Was hinter diesen gesunkenen Zahlen steckt ist aber noch unklar. Eine Interviewte erzählte beispielsweise:

(...) ich frage mich halt auch, gerade wenn du Zuhause bist. Gibst du es als Abwesenheit ein, wenn, zu z.B. ein bisschen Kopfschmerzen hast, weil sonst, wenn du raus müsstest, würdest du sagen nein ich bleibe zuhause oder arbeitest du einfach rundherum im Sinn von ja dann arbeitest du halt mal zwei Stunden und dann machst du mal wieder Pause und dann kompensierst du also ich glaube dort muss man wirklich die Leute noch mehr sensibilisieren: he krank sein darfst du auch mal trage einfach entsprechend Sachen ein. (Interview 2, Pos. 22)

Prof. Dr. Krause sieht in der Pandemie eine Chance für das BGM, eben die Vorteile des Homeoffice klar aufzuzeigen und bei der Gestaltung zukünftiger Zusammenarbeit mitzuwirken:

(...) die Frage vom BGM der Zukunft, wie gelingt es die Chancen, das Positive, das da drinnen steckt, das zum Vorschein zu bringen und Risiken eben auch zu bearbeiten das wird aber das deswegen muss man die Chancen ja auch klar benennen, weil es wird immer schnell gesagt ja und dann Isolation und hm aber naja es hat eben auch die Vorteile und da finde ich, wenn jetzt die Pandemie vorbei ist, dann glaube ich ist der richtige Moment zu sagen ok wie machen wir das jetzt gut weiter. (Interview 13, Pos. 6)

5.2.6 Zukunftsaussichten

« (...) wir können nicht eins zu eins wieder zurückgehen, die Frage ist, wohin gehen wir zurück.»
(Interviews 6, Pos. 18)

Wie dieses Zitat verdeutlichen soll, gehen beinahe alle BGM-Verantwortlichen davon aus, dass die Pandemie bleibende Veränderungen in der Zusammenarbeit gebracht hat. Beinahe alle Interviewten gehen davon aus, dass in ihren Unternehmen auch nach der Pandemie weiterhin zwei bis drei Tage die Woche Homeoffice möglich sein wird.

Um die Gesundheit der Arbeitnehmenden auch bei der Arbeit im Homeoffice zu fördern, sollte das BGM in Zukunft laut den Interviewten auf verschiedenen Ebenen Einfluss nehmen. Aus den Interviews kristallisierte sich heraus, dass sowohl die individuellen Kompetenzen, die Zusammenarbeit in den Teams und die organisatorischen Rahmenbedingungen für die Gesundheit der Arbeitnehmenden wichtig sind und in Zukunft von den Interviewten bearbeitet werden.

Fördern der persönlichen Kompetenzen

Durch die Arbeit in den Homeoffice während der Pandemie wurde ersichtlich, dass diese Arbeitsform mit höheren Anforderungen an die persönlichen Kompetenzen einherkommt. Laut den BGM-Verantwortlichen sollten die gesundheitsbezogenen Kompetenzen der einzelnen Arbeitnehmenden gestärkt werden. Laut einem Grossteil der BGM-Verantwortlichen müssen die Arbeitnehmenden in der Wahrnehmung ihrer Gesundheit und ihrer Fähigkeit zum Selbstschutz gestärkt werden. Auch die Fähigkeit zur Selbstorganisation und der eigenverantwortlichen Nutzung der Homeoffices sollte laut den Interviewten für die Arbeit in Homeoffices verbessert werden, um das Verschwimmen der Lebensbereiche zu vermeiden:

« (...) dass man zum Eigenschutz auch mehr Kompetenz braucht, wie organisiere ich mich, wie grenze ich mich ab, gehe ich vielleicht lieber bewusst ins Büro weil dann ist dort die Arbeit und ich habe nachher einen Szenenwechsel.» (Interview 10, Pos. 32)

Ein Grossteil der BGM-Verantwortlichen wird vor allem bei den Führungskräften ansetzen:

« (...) dass wir sehr die Führungskräfte stärken, in ihrer Gesundheit. Weil wenn man ja selber sensibel ist zum Thema, dann spricht man es ja auch einfacher an. Also zuerst Selfcare und dann Staffcare. » (Interview 5, Pos. 8)

Auch die Früherkennung von psychischen Krankheiten wird von vielen der BGM-Verantwortlichen weiterhin geschult werden.

« Ich denke für das BGM ist es sicher die Sensibilisierung von den Führungskräften auf Überlastung und Anzeichen von psychischen Herausforderungen. Also ich glaube dort muss das BGM sicher noch stärker dahinter. » (Interview 2, Pos. 30)

Selbstorganisation in den Teams fördern

Speziell der Ausgestaltung der Zusammenarbeit in den Teams sollte laut einem Grossteil der Interviewten in Zukunft Beachtung geschenkt werden. Prof. Dr. Krause betonte diesbezüglich die Verwendung von Teamchartas, durch welche die Rahmenbedingungen zu Arbeitszeit, Reaktionszeiten und Erreichbarkeitszeiten explizit festgelegt werden:

(...) zu welchen Zeiten bin ich erreichbar, auf welchem Kanal, wie schnell muss ich auf Emails reagieren, wie schnell beim Chat oder wie auch immer, das sind ja Sachen die kann man

regeln die kann man nicht für die Organisation, sondern auch auf Teamebene muss man so was auch regeln, da wo man zusammenarbeitet. (Interview 13, Pos. 44)

Auch ein Grossteil der BGM-Verantwortlichen sieht in den Teams einen wichtigen Ansatzpunkt:

(...) Komplexität lässt sich nicht als Individuum lösen und ich glaube es ist eine riesige Ressource, die wir heute viel zu wenig nutzen und das heisst, wie kann ich informelle Gefässe auch digital schaffen also, wenn ich ein verteiltes Team bin. (Interview 4, Pos. 24)

Damit Individuen und Teams selbstorganisiert arbeiten können, braucht es entsprechende Freiheitsgrade. Dies erfordert ein Führungsverständnis, welches auf Vertrauen und Wertschätzung basiert. Prof. Dr. Krause erwähnte das Konzept der verteilten Führung, nach welchem die klassische Führungskraft zu einer unterstützenden Rolle wird:

(...) es gibt ja diesen Begriff von Shared-Leadership die Vorstellung, dass die Führungskräfte dafür da sind, dass die Leute in Ruhe arbeiten können, ganz banal so und da würde ich sagen das hat Zukunft. Diese Rolle, also das man auch wegkommt von der Führungskraft hin zu einer Rolle, die dafür sorgt, dass die Leute in Ruhe arbeiten können, eben Selbstorganisation. (Interview 13, Pos. 10)

Vertrauenskultur fördern

In Zusammenhang mit Homeoffice und Führung wurde die Wichtigkeit von gegenseitigem Vertrauen oft genannt. Die Hälfte der BGM-Verantwortlichen erwähnte, dass es den Führungskräften schwierig gefallen ist, Vertrauen in ihre Mitarbeitenden in den Homeoffices zu haben:

« (...) viele Führungspersonen haben Mühe gehabt mit dem und ja die arbeiten doch nicht, wenn sie daheim sind. » (Interview 7, Pos. 10)

Um dem entgegenzuwirken, erzählte ein BGM-Verantwortlicher, dass mit betriebsinternen Nachweisen und Fakten gearbeitet werden sollte, um die Vorteile des Homeoffice aufzuzeigen:

« (...) dort kann man eben wirklich auch mit Fakten arbeiten und das Spannende war wirklich auch die Umfrage, welche glaube ich die Resultate recht überrascht haben, also das die Leute, die im Homeoffice sind, überall positive Indikatoren haben (...) dann ist es eben schwer zu argumentieren, das Homeoffice nicht funktioniert. » (Interview 4, Pos. 28)

Nebst dem Vertrauen, welches es von den Führungskräften braucht, muss es laut Prof. Dr. Krause für die Arbeitnehmenden möglich sein, auf bestehende Probleme und zu hohe Zielsetzungen aufmerksam zu machen:

« (...) für die Gesundheit müsste man sagen, kümmert sich jemand darum, dass ein hierarchieübergreifender Austausch ohne Sanktionen möglich ist. Auf Probleme hinweisen, ohne dass man Angst um seinen Job, seinen Bonus hat. » (Interview 13, Pos. 52)

Einer der interviewten BGM-Verantwortlichen arbeitet in einer Unternehmung, in welcher eine Vertrauenskultur gelebt wird. Diese beschreibt der Interviewte wie folgt:

(...) die Vertrauenskultur, ja das merkst du dann, wenn du rechtlich gesehen nicht erfahren brauchst, was Mitarbeitende an Krankheiten haben aber die Mitarbeitenden die Offenheit haben und sagen: Hey pass auf ich weiss ich muss es dir nicht sagen, aber ich habe das und das, weil dann könnt ihr so und so planen. (Interview 6, Pos. 14)

Gestaltung der Büroräumlichkeiten

Alle der Interviewten gehen davon aus, dass nach der Pandemie wieder mindestens ein Teil der Arbeit vor Ort geleistet werden wird.

(...) du kannst ja niemanden zwingen zuhause zu arbeiten und das werden wir auch berücksichtigen, oder wer nicht will oder nicht kann, weil ich eine zu kleine Wohnung habe oder irgendwas, der kommt weiterhin an seinen Arbeitsplatz und der kann dort arbeiten. Und wie will man nachher die Leute erreichen das ist noch schwierig, weil irgendwann muss der Kontakt zur Führung genau gleich auch da sein es gibt es nicht das man einfach nur noch zuhause arbeitet, das wird es nicht geben. (Interview 7, Pos. 34)

Beinahe alle BGM-Verantwortlichen sind darauf eingegangen, dass sich die Rolle des Büros verändern wird, wenn Arbeitnehmende mehr im Homeoffice arbeiten. In den Büros wird der Fokus auf die soziale Interaktion gelegt werden, was entsprechende Umgestaltungen erfordert, wie diese BGM-Verantwortliche erzählte:

(...) wir werden auch am Hauptsitz Veränderungen machen. Viel mehr also wir wollen viel mehr Workshopräume, wo man miteinander Sachen entwickeln kann, das ist bei uns extrem wichtig aber eben da braucht es auch wieder, dass man wieder zusammenkommen kann, dass wir wieder dürfen, überhaupt vor Ort sein, also dort wird es einen neuen Schub geben, aber eben das Desksharing, das man nicht mehr den eigenen Arbeitsplatz hat. und das ist

natürlich die Herausforderung dort, wie bringt man es trotzdem hin, dass trotzdem auch noch die Teams beieinander sind (Interview 5, Pos. 28)

Auch Prof. Dr. Krause betonte, dass die Büroflächen für die interaktive Zusammenarbeit genutzt werden sollten.

(...) es gibt halt ein menschliches Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit und dieses Bedürfnis kann offensichtlich nur begrenzt über Onlinekontakte aufrecht erhalten werden, das heisst es braucht zwingend Orte die Zugehörigkeit schaffen, die Identifikation schaffen und deswegen braucht es vielleicht weniger Platz, das glaube ich schon es braucht weniger Platz weniger Einzelarbeitsplätze die da einer Person zugeordnet sind aber die Frage ist, wie gestaltet man dann die Räumlichkeiten der Zukunft und das glaube ich wird kommen, also die Organisationen denken jetzt, das kriege ich mit, die denken drüber nach , wie sie das neu gestalten können, den Platz reduzieren aber den Platz der da ist das wir sagen wie können wir den besser nutzen, das dann wirklich Kontakt, Zusammenarbeit, Innovation, Kreativität. Dass das passiert. (Interview 13, Pos. 22)

6 Diskussion

Dieses Kapitel ist in drei Teile unterteilt. In Kapitel 6.1 werden die Ergebnisse zusammenfassend aufgegriffen. In Kapitel 6.2 werden die Ergebnisse vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlagen dieser Arbeit interpretiert und die Fragestellungen dieser Arbeit beantwortet. In Kapitel 6.3 wird kritisch reflektiert. Dabei werden die Limitationen sowie Stärken und Schwächen dieser Arbeit diskutiert. Anschliessend werden die Implikationen dieser Arbeit und Ideen für weiterführende Forschung beschrieben.

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Mit dieser Arbeit wurde die Sicht des BGM auf die Arbeit in Homeoffices während der Pandemie abgeholt. Die Ergebnisse aus den Experteninterviews mit BGM-Verantwortlichen aus 12 verschiedenen Unternehmen gewähren einen retrospektiven Einblick in die Herausforderungen, welche sich durch die COVID 19 Pandemie an das betriebliche Gesundheitsmanagement gestellt haben. Die Gewährleistung der gesetzlich vorgeschriebenen Hygiene- und Abstandsvorschriften und der infrastrukturelle Wechsel in die Homeoffices stellten erste Herausforderungen an die Unternehmen. Um die Mitarbeitenden zu schützen, wurden in vielen der Unternehmen Taskforces gebildet, welche sich mit der Bewältigung der Krise befasst haben. Hier waren die BGM-

Verantwortlichen teilweise involviert. Von einem grossen Teil der BGM-Verantwortlichen wurde das bestehende, hierarchische Führungsverständnis als Herausforderung gesehen, da viele der Führungskräfte einen empfundenen Kontrollverlust über die Produktivität der Arbeitnehmenden hatten.

Die Arbeitnehmenden in den Homeoffice waren in dieser Pandemie mehreren Lockdowns ausgesetzt, welche für bestimmte Zielgruppen mit entsprechenden Belastungen einhergekommen sind. Während dem ersten Lockdown ab März 2020 waren die Unsicherheit durch die Pandemiesituation und Mehrfachbelastungen durch zusätzliche Kinderbetreuung im Fokus der Interviewten. Im weiteren Verlauf der Pandemie wurden zunehmend auch Beschwerden durch fehlende ergonomische Einrichtung und die soziale Isolation von alleinlebenden Arbeitnehmenden, psychisch Vorbelasteten und Jugendlichen als Herausforderungen wahrgenommen.

Im Sinne des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und der betrieblichen Gesundheitsförderung wurden Massnahmen durchgeführt, wobei der Schutz der Gesundheit aufgrund der akuten Gefahr durch die Pandemie klar primär behandelt wurde. Auffallend bei den Massnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung ist, dass die BGM-Verantwortlichen eine Gefahr der psychischen Beanspruchung in der Pandemie sehen und entsprechende Massnahmen zur Sensibilisierung für psychische Gesundheit und Schulungen zur Früherkennung psychischer Erkrankungen durchgeführt haben. Auch Schulungen zur Verbesserung der Selbstorganisation und der Resilienz wurden von vielen BGM-Verantwortlichen erwähnt.

Nebst den Herausforderungen durch die Pandemie wurden auch Vorteile für das BGM ersichtlich. Beispielsweise wurde erkannt, dass die Nutzung von Online-Formaten für BGM-Angebote die Teilnahme erleichtert und dadurch die Arbeitnehmenden besser erreicht werden können. Auch für schwierige Gespräche oder Beratungsangebote wurde ein Vorteil in der Online-Durchführung erkannt, da die Arbeitnehmenden dies von der Sicherheit der eigenen vier Wände in Anspruch nehmen können.

Beinahe alle Interviewten gehen davon aus, dass in Zukunft weiterhin Homeoffice als Arbeitsform genutzt werden wird. Auch für Berufsgruppen wie Kundenservice, für welche in vielen Unternehmen bis vor der Pandemie die Arbeit von Zuhause aus unvorstellbar war, wurden klare Vorteile des Homeoffice erkannt. In den meisten Unternehmen werden zwei bis drei Tage Homeoffice pro Arbeitswoche als ein gutes Pensum erachtet.

Im Zukunftsteil der Interviews sind die Interviewten auf verschiedene Punkte eingegangen, welche zukünftig vom BGM unterstützt werden sollten. Dabei wurde das Fördern der persönlichen

Kompetenzen, die Verbesserung der Selbstorganisation in den Teams über strukturelle Massnahmen; das Fördern einer vertrauensorientierten Unternehmenskultur und die Mitgestaltung der Büroräumlichkeiten genannt.

6.2 Interpretation

Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser Arbeit mit der Theorie verglichen, um die Fragestellungen dieser Arbeit zu beantworten. Dabei wird zunächst auf die Herausforderungen der Pandemie und die durchgeführten Massnahmen eingegangen. Anschliessend werden die Zukunftsaussichten diskutiert.

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz ist laut dem Drei-Säulen-Modell der Gesundheitsförderung Schweiz (vgl. Weichbrodt, 2018) Teil des BGM. Um den Schutz der Arbeitnehmenden zu gewährleisten, wurde in den meisten Unternehmen Homeoffice eingeführt für Berufsgruppen, für welche dies möglich war. Für Berufsgruppen, für welche dies nicht möglich war, mussten entsprechende Schutzmassnahmen getroffen werden. Der Wechsel in die Homeoffice und die Schutzmassnahmen sind mit einem grossen Kommunikations- und Koordinationsaufwand für die Unternehmen einhergekommen. Die interviewten BGM-Verantwortlichen waren teilweise an dieser Koordination beteiligt.

Der rein organisatorische Wechsel in die Homeoffice wurde von den meisten Interviewten eher beiläufig erwähnt. Wichtiger aus Sicht der BGM-Verantwortlichen und Prof. Dr. Krause ist der Verlust der Nähe zu den Arbeitnehmenden und das schwindende Zugehörigkeitsgefühl.

Das BGM-Wirkungsmodell der Gesundheitsförderung Schweiz beschreibt vier Quellen von Ressourcen und Belastungen, welche für den Arbeitskontext relevant sind. Wie in Krause et al. (2016) ersichtlich, sind diese Quellen die Arbeitsorganisation, das soziale Arbeitsumfeld, die Infrastruktur und die persönlichen Ressourcen und Belastungen der Arbeitnehmenden. Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser Arbeit vor dem Hintergrund dieser Grössen interpretiert.

Massnahmen zur Verbesserung der **Arbeitsorganisation** wurden von den meisten BGM-Verantwortlichen kaum erwähnt. Dies könnte damit zusammenhängen, dass durch die Pandemie der Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Vordergrund gerückt ist. Ulich und Wülser (2018) beschreiben zeitliche Spielräume als eine arbeitsorganisatorische Ressource. Dies wurde von einem Teil der Interviewten gelöst, in dem die Erwartungshaltung bezüglich Leistung während COVID-19 klar kommuniziert wurde. Damit sollte ein Puffer gegen die Überlastung durch Kinderbetreuung gegeben werden. Prof. Dr. Krause betonte die Arbeitsorganisation als Ressource für die Homeoffice.

Besonders auf Ebene der Teams sollten mit Team-Chartas klare Rahmenbedingungen zur Zusammenarbeit in den Teams ausgearbeitet werden, um ein Verschwimmen der Lebensbereiche zu verringern.

Das soziale Arbeitsumfeld ist eine wichtige Ressource für die Gesundheit (z.B. Jenny & Brauchli, 2018; Ulich & Wülser, 2018). Von den BGM-Verantwortlichen wurde der fehlende soziale Austausch während den Lockdowns als problematisch gesehen. Um dem entgegenzuwirken, haben die BGM-Verantwortlichen Online-Kanäle zum Austausch eingerichtet. Weiterhin wurden virtuelle Teamevents wie eine virtuelle Kaffeepause durchgeführt. Ausserdem wurden die Führungskräfte auf ihre zentrale Rolle für den Teamzusammenhalt mittels Empfehlungen und Schulungen sensibilisiert. Als besonders betroffen von der sozialen Isolation wurden jugendliche Lernende gesehen. Diesen wurde teilweise eine Möglichkeit gegeben, vor Ort zu arbeiten. In einem Grossteil der Unternehmen wurde im Sommer 2020, zwischen den Lockdowns eine alternierende Form des Homeoffice durchgeführt, so dass 50% der Arbeitnehmenden jeweils vor Ort arbeiten konnten.

Die Infrastruktur am Arbeitsplatz ist der nächste Faktor im Modell nach Krause et al. (2016). Von den BGM-Verantwortlichen wurde vor allem die fehlende Ergonomie in den Homeoffices als problematisch gesehen. Die meisten der BGM-Verantwortlichen versuchten auf das Thema zu sensibilisieren und haben Tipps oder Checklisten zur Einrichtung der Homeoffice gegeben. Ein Teil der BGM-Verantwortlichen konnte leicht transportierbare Büroeinrichtung wie Tastaturen, Mäuse, Bildschirme und in einigen Fällen auch Bürostühle bereitstellen. Weiterhin wurden Deals mit Büromöbelherstellern ausgehandelt, damit die Arbeitnehmenden vergünstigt einkaufen konnten. Ein Teil der Unternehmen hat ausgewiesene Ergonomie-Fachpersonen, bei welchen eine Beratung gebucht werden konnte. Im wenigen Fällen wurde ein Betrag für das Einrichten der Homeoffice ausgezahlt. Ein Grossteil der BGM-Verantwortlichen lancierten auch online Bewegungs- Achtsamkeits- und Entspannungsangebote, welche meistens über externe Unternehmen eingekauft wurden.

Die persönlichen Kompetenzen sind der letzte Block im Modell von Krause et al. (2016). Im Arbeitskontext werden die handlungsbasierten Ressourcen der Arbeitnehmenden betont (Jenny & Brauchli, 2018; Krause et al. 2018; Ulich & Wülser, 2018).

Für das Homeoffice werden die Fähigkeiten der Arbeitnehmenden, die Arbeitsbedingungen an die eigenen Bedürfnisse anzupassen (Job Crafting); die Abgrenzung zwischen Privat- und Arbeitszeit zu gestalten (Boundary Crafting) und die Fähigkeit die Ruhezeit erholsam zu gestalten (Recovery Crafting) als wichtige persönliche Kompetenzen gesehen (Krause et al., 2018). Dies wurde von den

meisten BGM-Verantwortlichen erkannt und entsprechende Empfehlungen und Checklisten für die selbstorganisatorische Gestaltung der Arbeit in den Homeoffices zur Verfügung gestellt.

Auffallend ist, dass ein grosser Teil der BGM-Verantwortlichen Handlungsbedarf in der Stärkung der psychischen Gesundheit der Arbeitnehmenden sieht. Deswegen wurden in vielen Unternehmen Sensibilisierungskampagnen für die psychische Gesundheit durchgeführt. In diesem Rahmen wurden auch Online-Schulungen durchgeführt zu Stressmanagement und Resilienz. Auch zur Früherkennung von Symptomen psychischer Erkrankungen wurden Schulungen durchgeführt oder Podcasts mit Experten gedreht.

Es wurde erwartet, dass die Unsicherheitszone von Gentile und Meier-Magistretti (2014) eine Herausforderung für das BGM bilden würde, wenn die Arbeitnehmenden im Homeoffice arbeiten. Dies wurde von den BGM-Verantwortlichen kaum erwähnt. Dies könnte damit zu tun haben, dass die Befragten BGM-Verantwortliche sind, welche in Steuergruppen arbeiten und Angebote lancieren, welche für alle Arbeitnehmenden gleichermassen zugänglich sind. Auf Nachfrage antwortete eine der Interviewten:

Ja also rein Thematisch sind wir ja auch eine Anlaufstelle für persönliche Themen, also da machen wir wie nicht eine Grenze zwischen Arbeit und Privat, weil wenn die Leute zuhause ein Problem haben mit der Familie, weil sie seit einem Jahr zuhause arbeiten dann hat das Einfluss auf die Leistung und dann sind wir, also dann beschäftigt es uns auch im BGM.
(Interview 8, Pos. 6)

Sayed und Kubalski (2018) haben schon vor der Pandemie ein Potenzial in der Nutzung von digitalen Angeboten des BGM gesehen. Die Ergebnisse dieser Arbeit unterstützen die Vermutung der Forschenden, da viele der BGM-Verantwortlichen von Vorteilen in der Nutzung von Onlineangeboten erzählt haben und dies auch weiterverwenden wollen. Durch die virtuelle Durchführung von diversen BGM-Angeboten wie Schulungen oder Kursen hat sich die Erreichbarkeit der Arbeitnehmenden laut einem Grossteil der BGM-Verantwortlichen deutlich verbessert. Dies wurde damit erklärt, dass aus Sicht der Arbeitnehmenden Anreisewege wegfallen und aus Sicht der Organisation Kosten für Räumlichkeiten gespart werden können. Interessant ist, dass ein Teil der BGM-Verantwortlichen positive Rückmeldungen zu der virtuellen Durchführung von persönlichen Gesprächen oder Beratungen erhalten haben. Hier wurde vermutet, dass sich die Arbeitnehmenden durch die Teilnahme von Zuhause aus in der Sicherheit der eigenen Wohnung wohler fühlen als im Setting vor Ort.

Weil sich die Krankheitstage deutlich verringert haben und die Leistung der Arbeitnehmenden seit der Pandemie eher gestiegen ist, gehen beinahe alle Interviewten davon aus, dass in Zukunft weiterhin Homeoffice als Arbeitsform genutzt werden wird. Auch für Berufsgruppen wie Kundenservice, für welche bis vor der Pandemie die Arbeit von Zuhause aus unvorstellbar war, wurden klare Vorteile des Homeoffice erkannt. In den meisten Unternehmen werden zwei bis drei Tage Homeoffice pro Arbeitswoche als ein gutes Pensum erachtet. Dies schliesst an die Befunde von Krause et al. (2018).

Trotz aller Vorteile, die durch Online-Angebote und das Homeoffice entstehen können, wird die virtuelle Zusammenarbeit Punkto sozialer Interaktion und Innovation laut Prof. Dr. Krause und einem Grossteil der BGM-Verantwortlichen der direkten Zusammenarbeit nicht das Wasser reichen können. Deswegen wird sich die Rolle des Büros laut den Interviewten hin zu einem Ort des interaktiven Zusammenarbeitens entwickeln. Arbeiten, welche Konzentration und Ruhe erfordern, werden dann beispielsweise im Homeoffice oder an anderen ruhigen Orten stattfinden.

Die hier mitschwingende Flexibilität erfordert diverse Freiheitsgrade für die Arbeitnehmenden. Dies würde für viele Unternehmen grosse Veränderungen in der Leistungssteuerung und der Organisationskultur bedeuten. Einer der Interviewten sagte auf die Frage hin, ob durch die Pandemie flexible Arbeitsorganisation nun grossflächig eingeführt wird:

Ich mache mir da gar nichts vor. Es wird Unternehmen geben, die werden diese Chance nutzen, und wenn sie es noch nicht haben auf diese Flexibilität umgehen, vor allen Dingen was Arbeitsort anbelangt. Aber es wird ein Scheideweg sein, die einen Organisationen gehen einen neuen Weg, die anderen gehen den traditionellen Weg, das muss gar nicht verkehrt sein, weil Menschen ticken sehr unterschiedlich, ich glaube einfach das zukünftig bei der Auswahl der Arbeitgeberin werden sich die Leute viel mehr schon darauf achten, wie wird dort gearbeitet. (Interviews 6, Pos. 22)

Nun stellt sich die Frage, was es in Zukunft brauchen wird, um diese Veränderungen gesundheitsförderlich gestalten zu können. Bei der gemeinsamen Betrachtung der Ergebnisse dieser Arbeit und der Literatur zu der Thematik lassen sich verschiedene Themenbereiche abzeichnen, welche in Zukunft vom BGM unterstützt werden sollten.

Gestaltung von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen: Wie in der Studie von Krause et al. (2018) ersichtlich und im Interview von Prof. Dr. Krause betont, ist die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen in Homeoffices entscheidend darüber, ob die negativen oder die positiven Effekte des Homeoffice überwiegen.

In der gesichteten Literatur werden ein ergonomischer Arbeitsplatz, realistische Zielsetzungen, klare Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit, regelmässiges Feedback und Möglichkeiten zum informellen Austausch als Grundlage für gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen gesehen (Jenny & Brauchli, 2018; Krause et al., 2018; Ulich & Wülser, 2018). Darüber hinaus sollte geprüft werden, wo strukturelle Möglichkeiten zur Beteiligung an Entscheidungsprozessen und Freiheitsgrade in der Ausführung der Arbeitstätigkeit gegeben werden können (Krause et al., 2018; Ulich & Wülser, 2018). Die Ergebnisse dieser Arbeit schliessen an diese Befunde. Durch COVID-19 und die durchgehende Arbeit in den Homeoffice hat sich die Wichtigkeit des informellen Austausches und der sozialen Unterstützung verdeutlicht. Diesbezüglich wurden die Teams als Ansatzpunkt betont. Prof. Dr. Krause empfiehlt die Nutzung von Team-Chartas für Homeoffice, mit welchen die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit im Team festgelegt werden.

Die Ergebnisse dieser Arbeit weisen darauf hin, dass sich die Rolle der Büros hin zum Ort der Begegnung und der interaktiven Team-Zusammenarbeit verändern wird. Dies erfordert die bewusste Auseinandersetzung mit der Gestaltung der Büroräumlichkeiten (vgl. Krause et al., 2018).

Schaffen einer Vertrauenskultur: Besonders bei der Arbeit in Homeoffices wurde die Wichtigkeit von Vertrauen in der Führungsbeziehung und in den Teams von den BGM-Verantwortlichen betont. Auf der einen Seite brauchen die Führungskräfte Vertrauen in ihre Mitarbeitenden, dass sie ihre Arbeit auch ohne Kontrolle fachgerecht machen. Auf der anderen Seite brauchen die Arbeitnehmenden die psychologische Sicherheit, dass sie auf bestehende Probleme oder eben schwierige Arbeitsbedingungen hinweisen dürfen, ohne bestraft zu werden.

Befähigung von Individuen: Die Ergebnisse dieser Arbeit legen nahe, dass Freiheitsgrade und Vertrauen wichtige Ressourcen für die Arbeit in Homeoffice sind. Dies kommt mit grösseren Ansprüchen an die Eigenverantwortung und die persönlichen Kompetenzen einher. Die interviewten BGM-Verantwortlichen bearbeiten dies mit Schulungen, welche auf Themen wie psychische Gesundheit und Resilienz sensibilisieren und so die Arbeitnehmenden in ihrer Gesundheit stärken sollen. Auch die Fähigkeiten der Arbeitnehmenden zur gesunden Strukturierung der Arbeit im Homeoffice werden von vielen der Befragten geschult. Weiterhin werden laut den Interviewten die Führungskräfte in Zukunft in der Führung auf Distanz geschult werden müssen.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse dieser Arbeit vor dem BGM-Wirkungsmodell von Krause et al. (2016) kann gesagt werden, dass sich die Handlungspfade des BGM durch die Pandemie nicht grundlegend verändert haben. Es werden nach wie vor BGM-Massnahmen durchgeführt, welche Ressourcen erzeugen oder Belastungen verringern. Dabei wurde erkannt, dass viele Angebote zur

betrieblichen Gesundheitsförderung wie Schulungen, Beratungen oder Bewegungsangebote online möglich sind und so Kosten gespart werden können und die Teilnahmequote tendenziell verbessert wird. Alle der von Krause et al. (2016) aufgezeigten Quellen von Ressourcen oder Belastungen sind während der Pandemie wichtig gewesen und werden auch in Zukunft vom BGM bearbeitet werden müssen. Durch die Pandemie hat sich die Wichtigkeit der sozialen Ressourcen wie Feedback und dem informellen Austausch verdeutlicht.

Im Gespräch mit Prof. Dr. Krause ist die Frage aufgekommen, inwiefern die genannten Aufgabengebiete in der Praxis tatsächlich Aufgaben des BGM sind. Gerade das Unterstützen der Zusammenarbeit mit Teamchartas oder die Kulturentwicklung sind oft im Bereich der Personal-Führungs- und Organisationsentwicklung angesiedelt (Jenny & Brauchli, 2018). Dies legt die These nahe, dass sich BGM-Verantwortliche in der Unternehmung vernetzen sollten und die Wichtigkeit von Vertrauen, Partizipation und klaren Rahmenbedingungen für virtuelle Zusammenarbeit an die Schlüsselpersonen in der Unternehmung vermitteln sollten. Das von vielen der Interviewten erwähnte, durch die Pandemie erhöhte Gesundheitsbewusstsein der Menschen könnte die Chance sein für das BGM, gesundheitsförderliche Werte in ihre Organisationen zu bringen.

6.3 Reflexionsteil

Dieses Kapitel besteht aus drei Teilen: Zunächst werden die Limitationen der vorliegenden Arbeit diskutiert. Anschliessend werden die methodischen Stärken und Schwächen der Arbeit kritisch betrachtet. Nach der kritischen Würdigung werden die Implikationen dieser Arbeit aufgezeigt und abschliessend Möglichkeiten für weiterführende Forschung diskutiert.

Die vorliegende Arbeit basiert auf den Ergebnissen von 13 Interviews mit 12 BGM-Verantwortlichen aus Schweizer Grossunternehmen und dem Interview mit Prof. Dr. Krause, welcher eine Expertenmeinung aus einem wissenschaftlichen Blickwinkel eingebracht hat. Deswegen beanspruchen die Ergebnisse dieser Arbeit keine Repräsentativität. Das Ziel dieser Arbeit war es nicht repräsentative Aussagen zu machen, sondern in einem explorativen Verfahren einen Einblick in die Herausforderungen zu bekommen, welche COVID-19 an die Unternehmen und ihre BGM-Abteilungen stellt sowie einen Ausblick auf die Zeit nach der Pandemie und die aufkommenden Aufgaben für das BGM der Zukunft zu schaffen. Ausserdem liegt der Fokus dieser Arbeit auf der durch die Pandemie ausgelösten Arbeit in den Homeoffices. Die Ergebnisse dieser Arbeit lassen keine Aussagen über die Auswirkungen der Pandemie auf die Praxis des BGM für Arbeitnehmende zu, welche ihre Arbeit nicht in Homeoffices verrichten können. Weiterhin ist zu beachten, dass die beschriebenen Handlungsfelder des BGM nach der Pandemie vor allem den Bereich der

hochqualifizierten Arbeitnehmenden betreffen. Durch die Pandemie wurde ein grosser Teil der Arbeitnehmenden auf Kurzarbeit gesetzt. Wie sich das BGM der Zukunft für Arbeitnehmende darstellt, welche durch die fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung der Arbeitswelt um ihre Arbeitsmarktfähigkeit fürchten müssen, ist nicht Teil dieser Arbeit.

Die vorliegende Arbeit weist einige methodische Mängel auf. Zunächst wurde versäumt, genauere Hintergrundinformationen zu den BGM-Abteilungen einzuholen. Dies senkt aus Sicht des Autors den Informationsgehalt der Sampleübersicht in Kapitel 4.1.1. Die Tatsache, dass diese Arbeit im Rahmen der Ausbildung des Autors und somit die Datenerhebung -und Auswertung nur von einer Person durchgeführt wurde, senkt aus Sicht des Autors die Qualität dieser Arbeit, da somit mehr Verzerrungen durch die Person des Autors vorliegen können, als wenn mehrere Forschende an der Studie beteiligt gewesen wären (Flick, 2017). Um dem entgegenzuwirken, wurde sich so genau wie möglich an die Methodenliteratur gehalten (Helfferrich, 2011; Flick, 2017; Kuckartz, 2018).

Weiterhin wurde nur mittels Experteninterviews erhoben und somit keine Methoden-Triangulation erreicht (Flick, 2017). Zurückblickend wäre es aus Sicht des Autors diesbezüglich gewinnbringend gewesen, mit einem kurzen Fragebogen zusätzliche Hintergrundinformationen zu erheben. Die Online-Durchführung der Interviews empfand der Autor im Allgemeinen als gelungen. Dennoch gab es bei einigen der Interviews Verbindungsschwierigkeiten und bei gewisser Kollaborationssoftware konnte der Autor den Bildschirm nicht teilen, was in einigen Fällen zu kleineren Komplikationen geführt hat. Weiterhin gehen auch mit angeschalteten Kameras gewisse nonverbale Signale verloren, was aus Sicht des Autors die Gesprächsführung erschwert hat. Es wurde als schwierig empfunden, über Videotelefonie nachzufragen, ohne den Redefluss der Interviewten auf unnatürliche Weise zu unterbrechen.

Um in Richtung der Daten-Triangulation zu kommen, nach welcher verschiedene Datenquellen und Personen in die Untersuchung einbezogen werden sollten (vgl. Flick, 2017), wurden BGM Verantwortliche verschiedener Branchen interviewt. Zudem wurde eine Expertenmeinung aus der Wissenschaft beigezogen. Dies hat aus Sicht des Autors die Reichhaltigkeit dieser Arbeit verbessert, obwohl auch hier ein kurzer Fragebogen für weitere Hintergrundinformationen bereichernd gewesen wäre.

Unter Vorbehalt der methodischen Schwächen bietet diese Arbeit einen explorativ geschaffenen Einblick in die Herausforderungen der COVID-19 Pandemie, welche sich den BGM-Verantwortlichen von 12 Schweizer Grossunternehmen gestellt haben und die durchgeführten Massnahmen. Weiterhin werden durch die Arbeit diverse Chancen für das BGM und die betriebliche

Gesundheitsförderung ersichtlich, welche aus der Nutzung von Homeoffice und der Verwendung von digitalen Angeboten entstehen können. Ausserdem wurde mit dieser Arbeit ein Ausblick auf die Zukunft des BGM nach COVID-19 geschaffen. Die Ergebnisse dieser Arbeit legen die Vermutung nahe, dass die Pandemie weitreichende Veränderungen für die Zusammenarbeit bringen wird. Für viele Unternehmen war COVID-19 eine Feuerprobe für die virtuelle Zusammenarbeit. Dabei konnten viele der Unternehmen auch in Bereichen, in welchen vorher Homeoffice undenkbar war, Vorteile feststellen. Dies wiederum legt die Vermutung nahe, dass viele Unternehmen Homeoffice in ihre Arbeitsmodelle aufnehmen werden.

Wenn die Schwierigkeiten durch die Pandemie vorbei sind, sieht der Autor dieser Arbeit eine Chance für das BGM, die Werte der betrieblichen Gesundheitsförderung, welche in der Luxemburger Deklaration (ENWHP, 1997/2007) festgehalten sind und sich im Kern nicht verändert haben, nämlich das Verbessern der Arbeitsorganisation, das Fördern von Partizipation und Entwicklungsmöglichkeiten für die persönlichen Kompetenzen der Arbeitnehmenden an die wichtigen Personen in den Unternehmen zu vermitteln. Besonders, da die Menschen durch die Pandemie an die Wichtigkeit der eigenen Gesundheit und den Wert des sozialen Zusammenseins erinnert wurden.

Die vorliegende Arbeit hat die Herausforderungen der COVID-19 Pandemie in Grossunternehmen untersucht. Interessant wäre es zu sehen wie sich dies in kleinen -und mittleren Unternehmen (KMU) darstellt. Weiterhin beziehen sich die Implikationen der vorliegenden Arbeit auf die betriebliche Gesundheitsförderung für Berufsgruppen, welche ihre Tätigkeiten im Homeoffice ausüben können. Im Gespräch mit Prof. Dr. Krause wurde der Autor darauf aufmerksam gemacht, dass dies Berufsgruppen betrifft, welche eher höhere Ausbildungen geniessen und deswegen weniger um ihre Arbeitsmarktfähigkeit fürchten müssen. Zukünftige Untersuchungen könnten sich der Frage widmen, wie sich BGM für den grossen Teil der Arbeitnehmenden darstellen könnte, welche während COVID-19 nicht oder nur begrenzt arbeiten konnten und sich durch die Pandemie und dem einhergekommenen Digitalisierungsschub der Angst vor dem Arbeitsverlust konfrontiert sehen.

Beinahe alle BGM-Verantwortlichen erzählten, dass die Krankheitszahlen während der Pandemie stark abgenommen haben. Viele der Interviewten zeigten diesbezüglich eine kritische Haltung. Weiterführende Forschung könnte untersuchen, was dies aus Sicht des Absenzen- und Casemanagements bedeutet. Auch die Sicht der Arbeitnehmenden scheint diesbezüglich interessant.

7 Literaturverzeichnis

- Antonovsky, A. (1979). *Health, Stress, and Coping*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <http://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Free- man.
- Blum-Rüegg, A. (Hrsg.). (2018). *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends*. Bericht 7. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Bundesamt für Statistik (2021). *Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), Teleheimarbeit*. Zugriff am 5.4.2021. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/volkswirtschaft/teleheimarbeit.html>
- Dresing, T. & Pehl, T. (2012). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. Marburg: Dr. Dresing & Pehl GmbH.
- European Network for Workplace Health Promotion (1997/2007). *Luxembourg Declaration for Workplace Health Promotion in the European Union*. Amersfoort: European Network for Workplace Health Promotion. Zugriff am 02.06.2021. Verfügbar unter: https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/05/04/luxembourg_declaration.pdf
- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (8. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt's Enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Füllemann, D., Inauen, A., Jenny, G., Moser, P. & Bauer, G. (2017). *Betriebliches Gesundheitsmanagement in Schweizer Betrieben. Monitoring-Ergebnisse 2016*. Gesundheitsförderung Schweiz. Arbeitspapier 40: Bern und Lausanne.
- Gentile, G.-C. & Meier-Magistretti, C. M. (2014). Betriebliches Gesundheitsmanagement ist Chefsache!? – Management in der Unsicherheitszone. Eine qualitative Untersuchung der Perspektive von Top- Führungskräften aus der deutschsprachigen Schweiz. *Psychologie des Alltagshandelns*, 7(2), 4-19.

Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
<https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>.

Deloitte Schweiz (2020). *Wie COVID-19 unseren Alltag beeinflusst: Das Virus sorgt für einen starken Home-Office-Schub*. Zugriff am 2.6.2021. Verfügbar unter:
<https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/press-releases/articles/wie-covid-19-unseren-alltag-beeinflusst-home-office-schub.html>

Deloitte Schweiz (2021). *Home-Office: Mehrheit der Angestellten will nach der Pandemie wieder zurück ins Büro – aber nicht mehr so oft wie vorher*. Zugriff am 2.6.2021. Verfügbar unter:
<https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/press-releases/articles/remote-working-most-employees-want-to-go-back-to-the-office-after-the-pandemic-but-not-as-often-as-before.html>

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

Kiesler, S., Siegel, J. & McGuire, T. W. (1984). Social psychological aspects of computer-mediated communication. *American psychologist*, 39(10), 1123.

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

Krause, K., Basler, M. & Bürki, E. (2016). *BGM voranbringen mit Wirkungsüberprüfungen – ein Leitfaden für Betriebe*. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 38: Bern und Lausanne.

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. (4. Aufl.). Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Lindner, D. (2020). *Virtuelle Teams und Homeoffice: Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung (Essentials)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30893-3>

Reichwald, R., Möslin, K., Sachenbacher, H., Englberger, H. & Oldenburg, S. (1998). *Telekooperation*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-00656-6>

- Sayed, M. & Kubalski, S. (2018). BGM im digitalen Zeitalter – Herausforderungen und Möglichkeiten (FOM-Edition). In D. Matusiewicz & L. Kaiser (Hrsg.), *Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement: Theorie und Praxis* (S. 553–573). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14550-7_42
- Scheier, M. F. & Carver, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research*, 16 (2), 201-228.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (2. Aufl.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Schuler, D., Tuch, A., Buscher, N. & Camenzind, P. (2016). *Psychische Gesundheit in der Schweiz. Monitoring 2016* (Obsan Bericht 72). Neuchâtel: Schweizerisches Gesundheitsobservatorium.
- Staatssekretariat für Wirtschaft. *Homeoffice*. Zugriff am 2.6.2021. Verfügbar unter: https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Arbeitnehmerschutz/covid-19/homeoffice_covid19.html
- Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. <http://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Ulich, E. & Wülser, M. (2018). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18435-3>
- Weichbrodt, R. (2018). Definitionen, rechtlicher Kontext und historischer Überblick. In Blum-Rüegg, A. (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends*. Bericht 7. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- WHO Europa (1986). *Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung*. Zugriff am 02.06.2021. Verfügbar unter: https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf