



WHZ Westsächsische
Hochschule Zwickau
Hochschule für Mobilität

Fakultät Gesundheits- und Pflegewissenschaften
Gesundheitsmanagement

BACHELORARBEIT

Gesundheit im Homeoffice
Erfolgsfaktoren und Grenzen digitaler Lösungen der
Betrieblichen Gesundheitsförderung

Marie-Louice Galling

Matrikelnummer: 39853

Seminargruppennummer: 182232

Erstgutachter: Prof. Dr. rer. medic. Gabriele Buruck

Zweitgutachter: Prof. Dr. phil. Martin Grünendahl

Zwickau, 18.04.2024

Inhaltsverzeichnis

I.	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	II
II.	ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	II
III.	TABELLENVERZEICHNIS	II
1	EINLEITUNG	1
2	THEORETISCHER HINTERGRUND.....	2
2.1	GESUNDHEIT UND ARBEIT.....	2
2.2	BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG.....	5
2.2.1	<i>Digitale Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung</i>	<i>8</i>
2.3	MOTIVATIONSTHEORIEN.....	9
3	ZIEL- UND FRAGESTELLUNGEN	11
4	METHODIK.....	12
4.1	METHODOLOGISCHE PRINZIPIEN QUALITATIVER SOZIALFORSCHUNG	13
4.2	VORBEREITUNG	13
4.2.1	<i>Erstellen des Interviewleitfadens.....</i>	<i>13</i>
4.2.2	<i>Beschreibung der Untersuchungspopulation</i>	<i>14</i>
4.3	DURCHFÜHRUNG	14
4.4	AUSWERTUNG	15
4.4.1	<i>Transkription</i>	<i>15</i>
4.4.2	<i>Qualitative Inhaltsanalyse.....</i>	<i>15</i>
5	ERGEBNISSE.....	16
5.1	BEANSPRUCHUNGEN UND RESSOURCEN IM HOMEOFFICE.....	17
5.2	DIGITALE LÖSUNGEN DER BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSFÖRDERUNG	20
5.3	MOTIVATION ZUR INANSPRUCHNAHME DIGITALER LÖSUNGEN	29
6	DISKUSSION.....	32
6.1	BEANSPRUCHUNGEN UND RESSOURCEN IM HOMEOFFICE.....	32
6.2	DIGITALE LÖSUNGEN DER BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSFÖRDERUNG	35
6.3	MOTIVATION ZUR INANSPRUCHNAHME DIGITALER LÖSUNGEN	41
6.4	ZUSAMMENFASSENDE INTERPRETATION.....	42
6.5	METHODENKRITIK	44
7	FAZIT UND AUSBLICK	45
8	ZUSAMMENFASSUNG	46
IV.	LITERATURVERZEICHNIS.....	IV
V.	ANHANG	X

I. Abkürzungsverzeichnis

ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
TTM	Transtheoretisches Modell der Verhaltensänderung
WHO	Weltgesundheitsorganisation

II. Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1 - DETERMINANTEN DER GESUNDHEIT.....	3
ABBILDUNG 2 - JOB-DEMANDS-RESOURCES-MODELL	5
ABBILDUNG 3 - DREI SÄULEN DES BGM.....	6
ABBILDUNG 4 - STUFEN DER VERHALTENSÄNDERUNG NACH TTM	11
ABBILDUNG 5 - BEKANNTHEIT DIGITALE INSTRUMENTE.....	35

III. Tabellenverzeichnis

TABELLE 1 - ÜBERSICHT INTERVIEWPARTNER.....	15
TABELLE 2 - KERN- UND OBERKATEGORIEN.....	16
TABELLE 3 - ERGEBNISSE PHYSISCHE BEANSPRUCHUNGEN	17
TABELLE 4 - ERGEBNISSE PSYCHISCHE BEANSPRUCHUNGEN	18
TABELLE 5 - ERGEBNISSE SOZIALE BEANSPRUCHUNGEN.....	19
TABELLE 6 - ERGEBNISSE RESSOURCEN.....	20
TABELLE 7 - ERGEBNISSE BEKANNTHEIT DIGITALE LÖSUNGEN.....	21
TABELLE 8 - ERGEBNISSE HANDLUNGSFELDER DIGITALE LÖSUNGEN	22
TABELLE 9 - ERGEBNISSE NACHFRAGE DURCH ORGANISATIONEN	23
TABELLE 10 - ERGEBNISSE NACHFRAGE DURCH BESCHÄFTIGTE	24
TABELLE 11 - ERGEBNISSE HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN.....	25
TABELLE 12 - ERGEBNISSE VORAUSSETZUNGEN ZUR INANSPRUCHNAHME.....	26
TABELLE 13 - ERGEBNISSE MOTIVATION DURCH FÜHRUNG.....	29
TABELLE 14 - ERGEBNISSE MOTIVATION DURCH ANREIZSYSTEME	31
TABELLE 15 - ERGEBNISSE EIGENVERANTWORTLICHE MOTIVATION.....	31

Hinweis zur Schreibweise

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in der nachfolgenden Bachelorarbeit bei geschlechtsbezogenen Bezeichnungen die männliche Schreibweise verwendet. Diese Schreibweise schließt jedoch immer weibliche, männliche und weitere Personen gleichberechtigt ein.

1 Einleitung

Bewegte Pausen in Videokonferenzen, Stressmanagement-Apps für das Homeoffice oder virtuelle Yoga-Kurse – für Arbeitgeber eine Möglichkeit, die individuelle Gesundheit ihrer Beschäftigten im Arbeitsalltag zu fördern. Besonders seit der Corona-Pandemie, in der etwa die Umsetzung eines klassischen Gesundheitstages aufgrund von Kontaktbeschränkungen und Hygienemaßnahmen nur schwer möglich war, finden digitale Angebote am Arbeitsplatz zunehmend Anwendung.

Weiterhin rückt das Arbeiten im Homeoffice in der sich digitalisierenden Arbeitswelt zunehmend in den Fokus. Vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie wurde das ortsunabhängige Arbeiten in Deutschland präserter. Der Beschluss der Bundesregierung vom 15. April 2020 „Beschränkungen des öffentlichen Lebens zur Eindämmung der COVID-19-Epidemie“ veranlasste viele Arbeitgeber ihre Beschäftigten kurzfristig ins Homeoffice zu schicken. Auch nach Aufhebung aller Beschränkungen ist der Trend zum Homeoffice vorhanden. Während im Jahr 2019 12,8 % gelegentlich im Homeoffice arbeiteten, arbeiteten gemäß einer Arbeitskräfteerhebung des Statistischen Bundesamts 24,2 % aller Erwerbstätigen in Deutschland im Jahr 2022 zumindest gelegentlich von zu Hause aus (Statistisches Bundesamt, 2023). Dabei geht Homeoffice mit spezifischen Ressourcen als auch charakteristischen Beanspruchungen einher, die teilweise sehr individuell wahrgenommen werden (Kraus et al., 2020). Um gesundheitsförderliche Angebote auch im Homeoffice für die Beschäftigten bereitstellen zu können, müssen individuelle und zielgruppenspezifische Bedürfnisse berücksichtigt werden (Mojtahedzadeh et al., 2021). Digitale Angebote der Betrieblichen Gesundheitsförderung können dabei ansetzen. Die Trendstudie #whatsnext2020 der Techniker Krankenkasse zeigte, dass 64,1 % der Organisationen (N=1192) noch keine digitalen gesundheitsförderlichen Angebote haben und die Umsetzung auch nicht planen. Die Organisationen wünschen sich dabei Unterstützung – insbesondere mehr Wissen über die Umsetzung, mehr Informationen zum Nutzen, sowie gute Beispiele aus der Region bzw. Branche (Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung, 2020). Erfolgreiche Betriebliche Gesundheitsförderung setzt, neben dem freiwilligen Angebot von Maßnahmen durch den Arbeitgeber,

eine Bereitschaft zur Nutzung der Maßnahmen durch die Beschäftigten voraus. Maßnahmen bleiben teilweise ungenutzt, trotz Kenntnis der Beschäftigten. (Beck & Lenhardt, 2016) Ein Problem, die auch bei der Verwendung digitaler Tools im Homeoffice, durch etwa räumliche Distanz zum Arbeitgeber, gegeben sein könnte.

Vor dem Hintergrund, dass ortsunabhängiges Arbeiten weiterhin eine bedeutende Rolle in der Arbeitswelt spielt, soll weiterführende Forschung und Informationssammlung einen Mehrwert für die Gestaltung der Arbeitswelt generieren. Die Dynamik, die durch die Corona-Pandemie in der Arbeitswelt in Bezug auf die Digitalisierung entstanden ist, kann als Chance für intensivierende Forschung verstanden werden. In diesem Zusammenhang soll das Potenzial digitaler Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung erforscht werden.

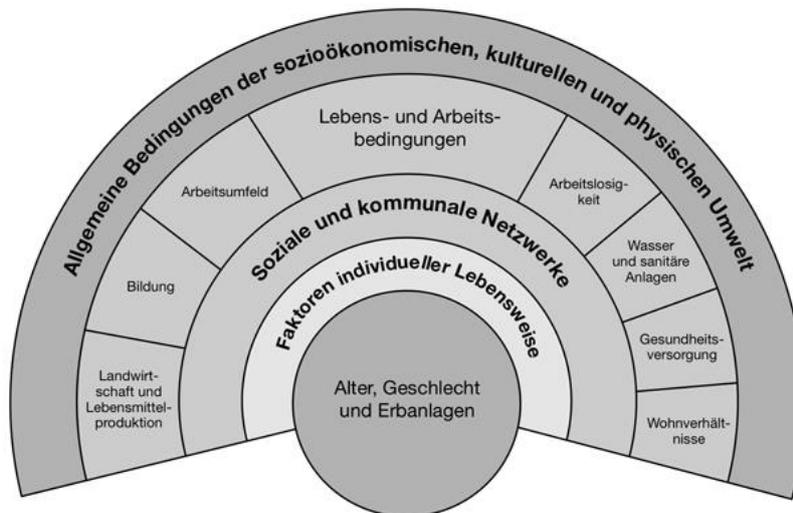
2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Gesundheit und Arbeit

Zur Definition des Begriffs Gesundheit existieren verschiedene Ansätze. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) beschreibt Gesundheit als „einen Zustand des vollständigen physischen, psychischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen“ (Weltgesundheitsorganisation, 1948, S. 1). Dieser ganzheitliche Ansatz zeigt, dass Gesundheit multifaktoriell zu betrachten ist. Zur Beurteilung des individuellen Wohlbefindens sollen körperliche, geistige sowie soziale Faktoren einbezogen werden. Diese Faktoren werden durch verschiedene Determinanten beeinflusst. Determinanten sind als innere sowie äußere Einflussfaktoren zu verstehen, die auf die Gesundheit eines Individuums wirken.

Während der Kern des Modells von Dahlgren & Whitehead feste Determinanten, wie z. B. Alter und Erbanlagen darstellt, sind die äußeren Schichten als variable Umwelteinflüsse zu verstehen. (Abbildung 1) Zum einen wirken Faktoren der individuellen Lebensweise, wie Ernährung und Bewegung, und der sozialen und kommunalen Netzwerke, wie das soziale Umfeld.

Abbildung 1 - Determinanten der Gesundheit



Quelle: (Dahlgren, G., Whitehead, M., 1991)

Insbesondere Lebens- und Arbeitsbedingungen, Belastungen am Arbeitsplatz oder Bildung beeinflussen diese sozialen Netzwerke maßgeblich. Die äußere Schicht bildet allgemeine Bedingungen der sozioökonomischen, kulturellen und physischen Umwelt ab. Diese sind als Makrofaktoren der Determinanten zu verstehen (Hurrelmann & Richter, 2022).

Anhand des Modells ist erkennbar, dass Arbeitsbedingungen sich sowohl positiv als auch negativ auf Gesundheit auswirken können. „Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit, die Arbeitsbedingungen und die Freizeit organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein.“ (Weltgesundheitsorganisation, 1986, S. 1). Das Zitat aus der Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung der WHO verdeutlicht, dass Arbeit gesundheitsförderlich gestaltet sein soll.

Geprägt von den Megatrends Digitalisierung, Globalisierung und dem demografischen Wandel befindet sich die Arbeitswelt in einer dynamischen Entwicklungsphase. Insbesondere neue Informationstechnologien in Verbindung mit einem großen Transformationsprozess ermöglichen die stetige Weiterentwicklung von Arbeitsprozessen. Diese Entwicklung wird auch als Arbeit 4.0 bezeichnet (Drupp, 2018). Gleichzeitig stellt der Wandel Beschäftigte und Organisationen vor neue

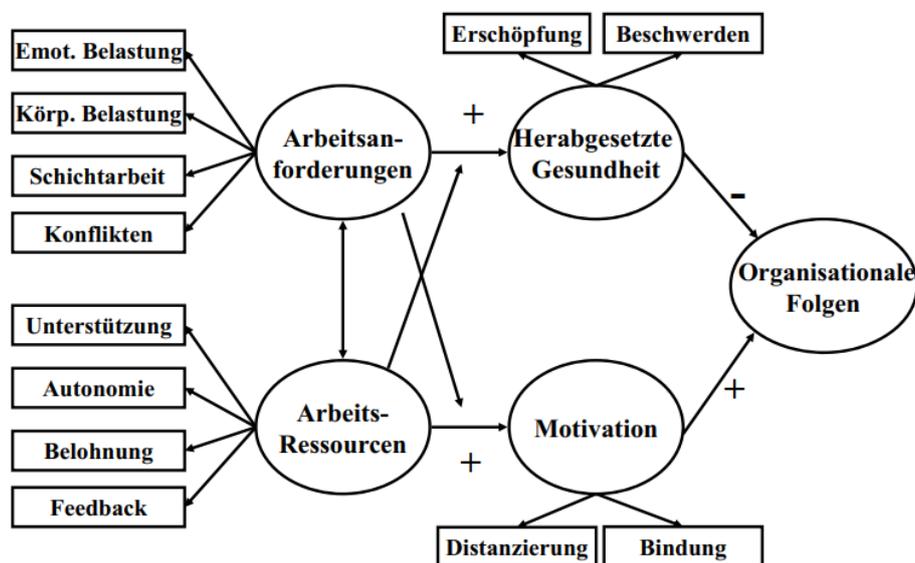
Anforderungen, auch in Bezug auf eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung. Die zunehmende Flexibilisierung des Arbeitsortes bereits vor der Corona-Pandemie, ist neben der Erschließung technischer Errungenschaften auch auf arbeitsorganisatorische Modernisierung, wie z. B. durch die Übertragung von mehr Verantwortung auf die Beschäftigten zurückzuführen (Daum & Zanker, 2020). Unter dem Begriff Homeoffice ist temporäres Arbeiten im Privatbereich eines Mitarbeiters nach Abstimmung mit dem Arbeitgeber zu verstehen. Es stellt eine Form von mobilem Arbeiten dar. Mobiles Arbeiten ist weder an ein Büro noch an einen Arbeitsplatz im Privatbereich gebunden, wie bei Mitarbeitern im Außendienst. Diese beiden Formen sind von Telearbeit abzugrenzen, die in der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) rechtlich mit Verantwortlichkeiten und Pflichten geregelt ist. Beschäftigte, die Telearbeit ausüben, erhalten einen fest eingerichteten Bildschirmarbeitsplatz in ihrem Privatbereich. (Backhaus et al., 2021) Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) gelten ebenfalls für alle Formen des ortsunabhängigen Arbeitens. Gemäß § 3 Abs. 1 ArbSchG sind erforderliche Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Außerdem soll gemäß § 4 Nr. 1 ArbSchG eine Gefährdung für Leben und Gesundheit vermieden werden.

Eine Veröffentlichung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) macht deutlich, dass ortsflexible Arbeitsformen als Belastungsfaktoren wirken und potenziell mit negativen Beanspruchungsfolgen einhergehen können (Beermann et al., 2018). Dementsprechend sind Arbeitsbelastungen und daraus resultierende Beanspruchungen für Beschäftigte, wie beispielsweise Ausdehnung der Arbeitszeit in den Feierabend und hohe Arbeitsintensität, näher zu betrachten. Gleichzeitig existieren auch Forschungsergebnisse, die eine positive gesundheitliche Wirkung auf Beschäftigte im Homeoffice, wie ein höheres Autonomieempfinden oder die Verringerung von Arbeits-Familien-Konflikten, darlegen (Gajendran & Harrison, 2007). Weiterhin konnte eine Onlinebefragung in einer Landesbehörde im Durchführungsjahr 2021 (N=477 Beschäftigte) darlegen, dass Homeoffice mit weniger Arbeitsunterbrechungen einhergeht. Signifikante

Zusammenhänge zwischen dem Ausmaß an Homeoffice und Arbeitszufriedenheit oder sozialer Unterstützung konnte allerdings nicht gefunden werden (Becker et al., 2022).

Das Job-Demands-Resources (JD-R) Modell von Demerouti und Kollegen bietet einen theoretischen Ansatz, der Arbeitsanforderungen (Job Demands) und Arbeitsressourcen (Job Resources) zum beruflichen Wohlbefinden von Beschäftigten in Beziehung stellt. (Abbildung 2) Das Modell untersucht, wie dadurch Arbeitsverhalten und Wohlbefinden von Beschäftigten beeinflusst werden und betont die Wichtigkeit von Arbeitsressourcen.

Abbildung 2 - Job-Demands-Resources-Modell



Quelle: in Anlehnung an (Bakker & Demerouti, 2007)

Als Jobs Demands gelten physische, psychische, soziale und organisatorische Faktoren von Arbeit, die belastend auf den Beschäftigten wirken. Job Resources sind physische, psychische, soziale und organisatorische Faktoren von Arbeit, die dazu beitragen, Arbeitsanforderungen zu bewältigen und Motivation zu verringern. Arbeitsressourcen können auch als motivationale Anreize verstanden werden (Demerouti & Nachreiner, 2019).

2.2 Betriebliche Gesundheitsförderung

Als Gesundheitsförderung wird nach dem Verständnis der WHO ein Konzept bezeichnet, das Gesundheitsressourcen analysiert und diese stärkt. In der Jakarta-

Erklärung zur Gesundheitsförderung von 1997 wurde Gesundheitsförderung schließlich als Prozess definiert, der Personen befähigen soll, ihre Gesundheit zu verbessern, indem sie Determinanten der Gesundheit beeinflussen (Kaba-Schönstein, 2018).

Auch Arbeit kann als Gesundheitsressource wirken. Sie sollte gesundheitsförderlich durch Organisationen gestaltet werden, um Ressourcen von Beschäftigten zu stärken sowie um ihre Arbeits- und Leistungsfähigkeit langfristig zu erhalten. Gesundheitsförderung findet in verschiedenen Settings statt, so z. B. auch in Betrieben bzw. Organisationen. Gesundheitsförderung in Organisationen meint weniger die Korrektur des Gesundheitsverhaltens Einzelner, sondern zielt auf eine gesundheitsfördernde Gestaltung von Arbeit ab. (Faller, 2017) Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist als eine der drei Säulen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) zu verstehen. (Abbildung 3)

Abbildung 3 - Drei Säulen des BGM



Quelle: (Sülberg, 2019)

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz nach dem Arbeitsschutzgesetz sowie das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist für Arbeitgeber verpflichtend durchzuführen. Die Betriebliche Gesundheitsförderung ist hingegen eine freiwillige Leistung, die ein Arbeitgeber für seine Beschäftigten erbringen kann. Verpflichtend im Sinne des BGM, ist für Beschäftigte lediglich die Einhaltung der Vorgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. (Sülberg, 2019). Der Leitfaden Prävention beschreibt, dass Betriebliche Gesundheitsförderung in Deutschland durch Krankenkassen gemäß § 20 Abs. 4 SGB V i.V.m. §§ 20 b und c SGB V

gefördert wird. Als Akteure der Betrieblichen Gesundheitsförderung zählen neben den Krankenkassen, die Arbeitgeber und das Management, Belegschaftsvertretungen (z. B. Betriebs- oder Personalrat), Arbeitsschutzexperten (z. B. Arbeitspsychologen) sowie die Beschäftigten selbst (Faller, 2017). Einerseits orientiert sich BGF am Prinzip der Salutogenese (Was hält gesund?), andererseits wird das Prinzip der Pathogenese (Was macht krank?) ebenfalls zur ganzheitlichen Standortbestimmung angewendet. Soll Gesundheit in Organisationen positiv beeinflusst werden, ist zum einen die Organisation selbst mit ihren Arbeitsbedingungen und Strukturen zu betrachten, zum anderen die Beschäftigten, die in dieser Organisation tätig werden. Werden unter anderem Arbeitsbedingungen oder Strukturen gesundheitsförderlich verändert, handelt es sich um verhältnisorientierte Maßnahmen. Werden bestimmte Verhaltensweisen von Personen gesundheitsförderlich verändert, handelt es sich um verhaltensorientierte Maßnahmen (Blattner & Mayer, 2018).

Verhaltensorientierte Maßnahmen werden vorwiegend in den Handlungsfeldern Bewegungsgewohnheiten, Ernährung, Stress- und Ressourcenmanagement und Suchtmittelkonsum entwickelt (GKV-Spitzenverband, 2023). Studien zeigen, dass die Kombination von verhaltens- und verhältnisorientierten Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung effektiv ist. Beispielsweise betont eine Quer- und Längsschnittstudie des Robert Koch-Instituts aus dem Jahr 2012 „DEGS: Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland“ die Bedeutung einer ganzheitlichen BGF, die sowohl individuelle Verhaltensänderungen als auch die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen umfasst (Gößwald et al., 2012).

Weiterhin werden weitere Erfolgsfaktoren der BGF beschrieben. Zum einen sollen gesundheitsförderliche Maßnahmen partizipativ gestaltet werden. Dementsprechend sollen die Beschäftigten in Entscheidungsprozesse eingebunden werden, z. B. durch Teilnahme an Gesundheitszirkeln. Zum anderen sollen zeitliche und personelle Ressourcen in den Organisationen zur Umsetzung zur Verfügung stehen. Weiterhin sollte Führung gesundheitsförderlich gestaltet werden. Gelingende BGF zeichnet sich durch höhere Arbeitszufriedenheit und Produktivität,

größere Innovationsoffenheit sowie langfristig weniger krankheitsbedingte Abwesenheit aus (Hartung et al., 2021).

Das Modell beruflicher Gravitationskrisen von Johannes Siegrist beschreibt Betriebliche Gesundheitsförderung auf der individuellen, interpersonellen und strukturellen Ebene. Während auf der individuellen Ebene verhaltensorientierte Maßnahmen zur Verbesserung des gesundheitsförderlichen Verhaltens stattfinden, zielt die interpersonelle Ebene auf soziale Beziehungen in Teams und mit der Führungskraft ab. Die strukturelle Ebene beschreibt Veränderung von Arbeitsbedingungen und steht in Verbindung mit verhältnisorientierten Maßnahmen (Faller, 2017).

2.2.1 Digitale Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung

Neben Präsenzangeboten rücken durch die Digitalisierung der Arbeitswelt auch digitale Ansätze in der Betrieblichen Gesundheitsförderung verstärkt in den Fokus. Digitale Lösungen bzw. Instrumente der BGF lassen sich in drei Kategorien unterscheiden: Gesundheits-Apps, tragbare Sensoren (Wearables) und Gesundheitsportale. Bei Gesundheits-Apps handelt es sich vorwiegend um Apps, die in den Bereichen Gesundheitsförderung, Prävention und Medizin zum Einsatz kommen können. Unter Wearables werden Tools wie Fitnessarmbänder oder Messsensoren verstanden. Diese messen mitunter das Aktivitäts- und Schlafverhalten. Gesundheitsportale informieren zu gesundheitsrelevanten Themen. Als Beispiel für unternehmensexterne Portale sind Gesundheitsportale der Krankenkassen zu nennen, die Themen wie z. B. Rückengesundheit oder Ernährung aufarbeiten. Unternehmensinterne Portale dienen zusätzlich als Informations- und Kommunikationsplattform für BGF-Angebote. Diese Angebote lassen sich teilweise direkt über unternehmensinterne Portale, z. B. zugänglich über das Intranet, buchen (Matusiewicz & Kaiser, 2018).

Insbesondere für Beschäftigte im Homeoffice scheinen sie eine praktikable Lösung zu sein. Die gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung bei Beschäftigte im Homeoffice kann herausfordernd sein, da durch die räumliche Entgrenzung vom Arbeitgeber ein hohes Maß an Eigenverantwortung und ein steigendes Gesundheitsbewusstsein vorausgesetzt wird (Faller, 2017; Mojtahedzadeh et al., 2021). Aus diesem Grund könnte es sich um bei dieser Beschäftigtengruppe um eine

besondere Zielgruppe handeln, da insbesondere verhaltensorientierte Maßnahmen der BGF ein hohes Maß an Eigenverantwortung erfordern.

Digitalisierte Gesundheitsinterventionen, wie Serious Games oder Gamification, zeigen bei schwer erreichbaren Zielgruppen, zu denen Beschäftigte im Homeoffice und weniger gesundheitsaffine Menschen zählen können, Potenziale. Serious Games sind Spiele mit ernsthaftem Hintergrund, die gesundheitsrelevante Themen vermitteln sollen. Bei Gamification handelt es sich um Spieldesignelemente, wie Punkte oder Auszeichnungen, um Freude und eine Motivationssteigerung bei der Ausübung zu bewirken. Wie ein Nutzer auf ein Spieldesignelement reagiert, ist von seinen psychologischen Grundbedürfnissen abhängig. Ein Nutzer, der etwa ein Bedürfnis nach Kompetenzerleben wahrnimmt, kann durch eine Bestenliste oder ein Levelsystem motiviert werden. Während ein Nutzer mit einem Bedürfnis nach Autonomie durch Avatare oder eine Profilgestaltung motiviert werden kann (Tolks et al., 2020).

2.3 Motivationstheorien

Zahlreiche Theorien beschäftigen sich im Bereich Motivationspsychologie mit der Frage, wie Menschen motiviert werden können und dadurch Verhaltensänderung erzielt werden kann. Auch in der Gesundheitsförderung stellt sich die Frage, wie Menschen zu positivem Gesundheitsverhalten motiviert werden können. Diese Frage ist gesundheitswissenschaftlich von hoher Bedeutung, denn häufig wird die Zielgruppe mit einem geringen Gesundheitsbewusstsein und schlechtem Gesundheitszustand durch BGF nicht erreicht, obwohl insbesondere diese Gruppe verhaltensorientierte Maßnahmen in Anspruch nehmen sollte (Hartung et al., 2021; Nöhammer et al., 2009). Grundsätzlich gilt die Annahme, dass Menschen extrinsisch und intrinsisch motiviert werden können. Extrinsische Motivation beschreibt von außen kommende Anreize, wie monetäre Anreize, Konkurrenzsituationen und Leistungsbewertungen. Intrinsisch sind Anreize, wenn sie in der Aufgabe oder der Tätigkeit selbst liegen, wie Neugier oder Selbstbestimmung (Brandstätter et al., 2018). Beispielsweise das Motivations-Volitions-Konzept der Psychologen Göhner und Fuchs beinhaltet ein Modell, welches sich mit der Frage

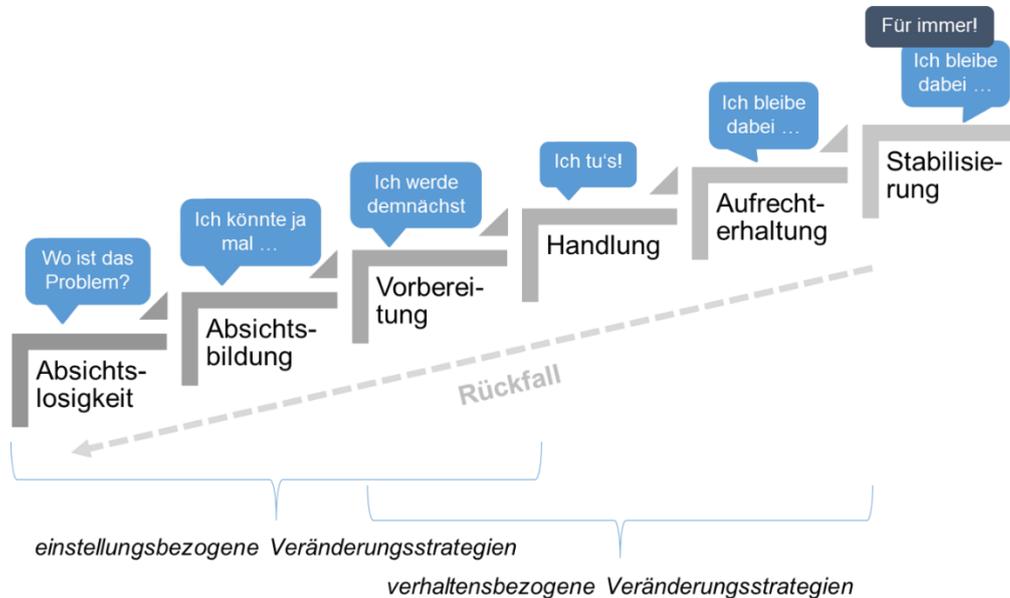
beschäftigt, wie gesundheitsförderliches Verhalten aufgebaut und erhalten werden kann. Das Konzept beschreibt die Abhängigkeit von einem positiven Gesundheitsverhalten von fünf Faktoren:

- Vorliegen einer starken Zielintention
- hohe Selbstkongruanz (= Ausmaß, in dem Ziele den authentischen Interessen einer Person entsprechen) dieser Zielintention
- realistische Implementierungsintentionen
- wirksame Strategien der Handlungskontrolle
- Existenz positiver Konsequenzenerfahrungen mit dem neuen Verhalten.

Motivation allein würde nicht ausreichen, um Ziele zu erreichen, das Vorhandensein von Fähigkeiten sei erforderlich, um Verhalten zu steuern. Dabei spiele die Fähigkeit zur Selbstregulation eine besondere Rolle (Göhner & Fuchs, 2007). Daraus können motivationsfördernde Aspekte für eine gesundheitsförderliche Verhaltensänderung abgeleitet werden. Zum einen sollte eine transparente Kommunikation über Gesundheitsaktivitäten in Organisationen stattfinden. Andererseits sollte eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur geschaffen werden, die nicht zur Teilnahme von Aktivitäten verpflichtet. Motivationale Anreize sollten außerdem nicht ausschließlich durch Anreizsysteme (extrinsische Motivation) erfolgen. Die Führungskraft soll als Motivator des Teams und Vorbild bei der Inanspruchnahme vorgehen. Die Partizipation der Beschäftigten bei der Entwicklung von Maßnahmen kann als bedeutsamer Teil der intrinsischen Motivation gesehen werden (Walle, 2018). Das Transtheoretische Modell der Verhaltensänderung (TTM) ist das meistverbreitete Stufenmodell in der Motivationspsychologie (Lippke et al., 2020). Der Ursprung des von Prochaska und Kollegen veröffentlichten Modells geht auf den Bereich der Raucherentwöhnung zurück. Darauf aufbauend wird das TTM mittlerweile zur Verhaltensveränderung in anderen Handlungsfeldern des Gesundheitsbereichs, wie Ernährung und Bewegung, angewandt (Finne et al., 2021). Es beschreibt sechs Motivationsstufen, die ein Mensch für das Ziel einer dauerhaften Verhaltensveränderung nacheinander beschreiten muss. In aufsteigender Reihenfolge wird in die Stufen Absichtslosigkeit,

Absichtsbildung, Vorbereitung, Handlung, Aufrechterhaltung und Stabilisierung unterschieden. (Abbildung 4)

Abbildung 4 - Stufen der Verhaltensänderung nach TTM



Quelle: (Finne et al., 2021)

Das TTM-Modell ermöglicht Zielgruppen für die verschiedenen Stadien zu identifizieren, um daraus Gesundheitsinterventionen abzuleiten (Fuchs et al., 2012). In manchen Publikationen, wie auch der Originalliteratur von Prochaska und di Clemente, werden nur fünf Stufen unterschieden, wobei 6. Stufe dabei entfällt oder die Stufen fünf und sechs zusammengefasst werden (Prochaska et al., 1992).

3 Ziel- und Fragestellungen

Gemäß der aktuellen Studienlage kann sich Homeoffice gesundheitsförderlich auswirken. Gleichzeitig können die Beschäftigten mit physischen, psychischen oder sozialen Beanspruchungen konfrontiert sein. Sind Beanspruchungen und Ressourcen bekannt, können Organisation durch verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen die Gesundheit ihrer Beschäftigten erhalten oder stärken. Dies hat zum Ziel, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit zu bewahren. Herkömmliche Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung, wie ein Gesundheitstag im Büro, können von Beschäftigten im Homeoffice seltener, bis nicht in An-

spruch genommen werden – in Abhängigkeit der Häufigkeit der Tage, die tatsächlich Homeoffice verbracht werden. Digitale Lösungen der BGF etablieren sich durch die fortschreitende Digitalisierung, insbesondere durch die ad hoc Umstellung auf digitale Tools während der Corona-Pandemie, zunehmend. Die Vermutung liegt nahe, dass vor allem digitale Lösungen geeignet sein könnten, um Beschäftigte im Homeoffice gesundheitsförderlich zu unterstützen. Eine Inanspruchnahme durch die Beschäftigten ist jedoch von mehreren Faktoren abhängig. Durch die räumliche Distanz zum Arbeitgeber müssen möglicherweise andere Voraussetzungen durch die Organisationen, aber auch durch die Beschäftigten selbst, getroffen werden. Liegen die Voraussetzungen vor, ist es dennoch möglich, dass Beschäftigte nicht zur Inanspruchnahme digitaler Lösung motiviert sind und damit keine Änderung des Gesundheitsverhaltens stattfinden kann. Ziel der wissenschaftlichen Arbeit ist, unter Einbezug verschiedener Experten der BGF, herauszuarbeiten, wie digitale Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung für Beschäftigte im Homeoffice bedarfsgerecht, zeitgemäß und nachhaltig eingesetzt werden können. Außerdem soll evaluiert werden, wie Motivation zur Inanspruchnahme erzeugt werden kann. Dabei ist zu betrachten, ob es Unterschiede zu nicht digitalen Lösungen in der BGF gibt. Die Ergebnisse sind für Organisationen relevant, die Homeoffice für ihre Beschäftigten gesundheitsförderlich gestalten, dazu bereits über Maßnahmen verfügen oder Impulse für die Implementierung benötigen.

Es ergeben sich drei Forschungsfragen (F1 bis F3):

- (1) Welche Beanspruchungen und Ressourcen können für Beschäftigte im Homeoffice identifiziert werden?
- (2) Wovon ist der Nutzungserfolg von digitalen Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung abhängig?
- (3) Wie können Beschäftigte im Homeoffice zur Inanspruchnahme von digitalen Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung motiviert werden?

4 Methodik

Für die wissenschaftliche Arbeit wurde eine empirisch ausgerichtete Herangehensweise in Form eines qualitativen Forschungsansatzes der Sozialforschung

gewählt. Es wurden Experteninterviews geführt, die anschließend durch eine strukturierte qualitative Inhaltsanalyse ausgewertet wurden. Diese Methode wurde ausgewählt, da neben Studien die Erfahrungen und unterschiedlichen Perspektiven von Akteuren der BGF als ganzheitliche Standortbestimmung für digitale Betriebliche Gesundheitsförderung dienen.

4.1 Methodologische Prinzipien qualitativer Sozialforschung

Anforderungen an die Untersuchungsstrategien und Methoden eines Wissenschaftsgebietes werden als methodologische Prinzipien bezeichnet. Qualitative Sozialforschung bedeutet, neues Wissen zu produzieren, anderen dieses Wissen zur Verfügung zu stellen und es in einen gemeinsamen Wissenskörper einzufügen (Gläser & Laudel, 2010). Im Gegensatz zur quantitativen Forschung, die über statistische Kennzahlen Ergebnisse quantifizieren möchte, betrachtet qualitative Sozialforschung Verhaltensweisen als Ausschnitte sozialer Realität und versteht Forschung als Kommunikationsprozess. Ebenso wird der Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand betont. Als weiteres zentrales methodologisches Prinzip qualitativer Sozialforschung ist die Offenheit zu benennen. Der Forscher ist im Untersuchungsprozess gehalten, so offen wie möglich zu sein, beispielsweise gegenüber Untersuchungspersonen und Untersuchungsmethoden (Lamnek & Krell, 2016).

4.2 Vorbereitung

4.2.1 Erstellen des Interviewleitfadens

In Vorbereitung auf die Durchführung der Interviews wird ein einheitlicher halbstrukturierter Interviewleitfaden erstellt. Die Fragen lassen sich in Haupt- und Differenzierungsfragen einteilen (Döring & Bortz, 2016).

Dazu wurde vor der Durchführung ein Interviewleitfaden erstellt, bestehend aus einem Einstieg und Abschluss sowie drei aufeinander aufbauenden Themenblöcken. Die Themenblöcke umfassen die Bereiche Beanspruchungen und Ressourcen im Homeoffice, digitale Lösungen der BGF und Motivation zur Inanspruchnahme digitaler Lösungen. Zu jedem Themenblock wurden Interviewfragen unter Beachtung der theoretischen Grundlagen, Studien und ausgewählten Modelle formuliert (Kaiser, 2014). Die drei Forschungsfragen bildeten dafür die Grundlage. Insgesamt wurden 14 Fragen formuliert. (Anhang 1)

Zur Überprüfung des Verständnisses der Fragen, der Dauer der Befragung und Wirkung der Strukturierung des Erhebungsinstruments wurde am 20.07.2021 Pre-Test durchgeführt.

4.2.2 Beschreibung der Untersuchungspopulation

Als Akteure der Betrieblichen Gesundheitsförderung sind unter anderem Krankenkassen, Arbeitgeber und Arbeitsschutzexperten, wie Arbeitspsychologen, zu benennen (Lenhardt, 2017). Zur Durchführung des Interviews wurden fünf Experten dieser Akteursgruppen per E-Mail kontaktiert und zu einem Interview eingeladen. In Abgrenzung zu anderen Interviewformen in der empirischen Sozialforschung zeichnet sich das Experteninterview dadurch aus, dass die Befragten nicht als Einzelpersonen, sondern repräsentativ für ihr berufliches Tätigkeitsfeld von Interesse sind (Flick, 2019). Alle eingeladenen Personen stimmten einem Interview zu. Nachdem Interviewtermine vereinbart werden konnten, wurde eine Einwilligungserklärung zur Unterschrift vorab per E-Mail versendet und zum Interviewtermin unterschrieben eingeholt (Anhang 2).

4.3 Durchführung

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden fünf leitfadengestützte und problemzentrierte Experteninterviews geführt. Das problemzentrierte Interview ist eine offene Befragung zu einem bestimmten Problemkomplex, zu dem der Interviewpartner Stellung bezieht. Die von Andreas Witzel entwickelte Interviewform sieht vor, dass zunächst offene Fragen gestellt werden, damit der Befragte möglichst frei erzählen kann. Bei Bedarf kann die interviewende Person wieder durch gezielte Fragen auf das Problem zurückführen (Witzel, 1985).

Die Interviews wurden zwischen dem 21.07.2021 und 26.10.2021 zweimal persönlich und dreimal per Videotelefonie durchgeführt und dauerten im Durchschnitt 54 Minuten. Die Interviews wurden mit dem Einverständnis der Interviewpartner mit einem Smartphone aufgezeichnet, um die Antworten auswerten zu können. Unmittelbar nach Abschluss der Interviews wurde für jeden Teilnehmer ein Postskriptum angefertigt, das Informationen zur Wahrnehmung des Verhaltens sowie Mimik und Gestik und Gesprächsinhalte vor und nach der Ton-

bandaufnahme beinhaltet (Anhang 3) (Helfferich, 2011). Zur Wahrung der Anonymität wurden die Aufzeichnungen und Postskripta der Befragten mit der Abkürzung B1 bis B5 codiert. (Tabelle1)

Tabelle 1 - Übersicht Interviewpartner

Befragter	Datum	Dauer	Organisation	Tätigkeit
B1	21.07.21	0:39:05 h	Gesetzliche Krankenkasse	Beratung BGF für Firmenkunden
B2	03.08.21	0:50:42 h	Gesetzliche Krankenkasse	Arbeitspsychologie im internen BGM
B3	06.08.21	1:06:20 h	Unternehmen für Gesundheitsberatung	Beratung digitale BGF für Unternehmen
B4	20.09.21	1:02:13 h	Forschungsorientiertes Pharmaunternehmen	Doktorand im Bereich Human Resources
B5	26.10.21	0:51:12 h	Institut für Arbeitsmedizin	Arbeitspsychologie für Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung

4.4 Auswertung

4.4.1 Transkription

Die Audiodateien wurden mithilfe des Programms MAXQDA transkribiert, die Audioaufnahmen wurden in Schriftform in Microsoft Word übertragen. Dabei wurden die Transkriptionsregeln von (Kuckartz, 2018) angewendet. (Anhang 4)

4.4.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Die Auswertung der Interviews erfolgt durch die Methode qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (Mayring, 2015). Als Form der Inhaltsanalyse wurde eine strukturierende Inhaltsanalyse gewählt, wofür ein deduktives Kodiersystem erstellt wurde. Es wurden vor der Analyse des Materials drei Kernkategorien gebildet, die den Überschriften der Themenblöcke entsprechen. Weiterhin wurden Oberkategorien gebildet, die durch die Fragen unter den jeweiligen Themenblöcken stehen. Kern- und Oberkategorien ließen sich aus den Interviewleitfragen deduktiv ableiten. (Anhang 1) Zunächst wurde festgelegt, welche Textbestandteile unter eine Oberkategorie fallen. Im Anschluss wurden durch konkreten Textstellen Ankerbeispiele identifiziert für die jeweilige Oberkategorie. Abschließend wurden Definitionen und Kodierregeln formuliert, welche eine eindeutige Zuordnung zwischen den einzelnen Oberkategorien ermöglichten. (Anhang 5) Mithilfe

der computergestützten Software zur Textanalyse, MAXQDA, wurden die Transkripte von B1 bis B5 unter Zuhilfenahme des jeweiligen Postskriptums (Anhang 3) codiert – die Textpassagen wurden den deduktiven Oberkategorien zugeordnet und in Bezug auf die Forschungsfragen gewichtet. Die Gewichtung sorgte dafür, dass die Antworten der jeweiligen Kategorie in absteigender Reihenfolge in Bezug auf die Wichtigkeit dargestellt werden konnten. Im nächsten Schritt wurden die Transkripte für jede Oberkategorie gesichtet und damit das gesamte Transkript-Material erneut bearbeitet. Aus dem Material heraus wurde für jede Oberkategorie Unterkategorien nach induktivem Vorgehen gebildet. Ein Beispiel zur Oberkategorie *Physische Beanspruchungen* kann im Anhang nachvollzogen werden. (Anhang 6)

5 Ergebnisse

Die Ergebnisse der Experteninterviews werden deskriptiv dargestellt, bevor sie im nachfolgenden Kapitel in Bezug auf die Forschungsfragen diskutiert werden. Die Ergebnisse beziehen sich auf die geführten Experteninterviews mit N=5 befragten Personen B1 bis B5. (Tabelle 1) Die transkribierten Experteninterviews bilden die Grundlage für die Ergebnisse. (Anhang 7) Aus den Forschungsfragen wurden N=3 Kernkategorien deduktiv gebildet, die jeweils Oberkategorien beinhalten. Die Oberkategorien wurden ebenfalls deduktiv unter Beachtung des Interviewleitfadens gebildet. (Tabelle 2)

Tabelle 2 - Kern- und Oberkategorien

Kernkategorien	Oberkategorien
Beanspruchungen und Ressourcen im Homeoffice	Physische Beanspruchungen im Homeoffice
	Psychische Beanspruchungen im Homeoffice
	Soziale Beanspruchungen im Homeoffice
	Ressourcen im Homeoffice
Digitale Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung	Bekanntheit
	Handlungsfelder
	Nachfrage durch Organisationen
	Nachfrage durch Beschäftigte
	Herausforderungen und Chancen
	Voraussetzungen zur Inanspruchnahme
Motivation Nutzung digitale Lösungen Betrieblichen Gesundheitsförderung	Motivation durch Führung
	Motivation durch Anreizsysteme
	Eigenverantwortliche Motivation

Quelle: eigene Darstellung

Für jede Oberkategorie wurde induktiv aus dem gesamten Interviewmaterial Unterkategorien gebildet. Die Clusterung ist in den jeweiligen Unterkapiteln in Abhängigkeit der Häufigkeiten dargestellt. Die Häufigkeit (H) gibt an, wie viele Textstellen zu einer Unterkategorie im Interviewmaterial gefunden wurden.

5.1 Beanspruchungen und Ressourcen im Homeoffice

Dieser Ergebniskomplex bezieht sich auf die Beantwortung der Fragestellung F1 *Welche Beanspruchungen und Ressourcen können für Beschäftigte im Homeoffice identifiziert werden?* und behandelt physische, psychische sowie soziale Beanspruchungen sowie Ressourcen im Homeoffice. In dieser Kernkategorie ergeben sich deduktiv N=4 Oberkategorien (Tabelle 2). Insgesamt konnten N=9 Beanspruchungen und N=3 Ressourcen identifiziert werden.

Physische Beanspruchungen

Es konnten n=3 physische Beanspruchungen als Unterkategorien identifiziert werden (Tabelle 3).

Tabelle 3 - Ergebnisse Physische Beanspruchungen

Kernkategorie	Oberkategorie	Unterkategorie	Häufigkeit (H)
Beanspruchungen und Ressourcen im Homeoffice	Physische Beanspruchungen	Augenbeschwerden	3
		Muskel-Skelett-Beschwerden	3
		Bewegungsmangel	2

Quelle: eigene Darstellung

Zum einen wurden Augenbeschwerden benannt. Die Experten gaben an, dass diese im Homeoffice beispielsweise durch das lange Arbeiten am Bildschirm oder durch das Nutzen eines zu kleinen Bildschirms bedingt sein können.

"Also körperlich ist es ja ganz offensichtlich, dass man eben keinen Arbeitsweg hat, dass man viel sitzt, wahrscheinlich nicht in Bewegung kommt, auch die ganze Zeit auf den Bildschirm schaut, Thema Augengesundheit." (Interview B3, Absatz 66)

Zum anderen konnten Muskel-Skelett-Beschwerden als Beanspruchung identifiziert werden. Ursächlich dafür könne, nach Einschätzung der Interviewpartner, die fehlende ergonomische Ausstattung im Homeoffice sein oder auch der fehlende Wechsel der Arbeitshaltung während des Arbeitstages.

"Bei uns haben wir eine super ergonomische Arbeitsausstattung, höhenverstellbare Tische, wahnsinnig hochwertige Bürostühle, die individuell verstellt werden können. Das gibt es im Homeoffice

nicht. Da arbeiten die Beschäftigten vielleicht auch mal am Küchentisch oder auf dem Sofa." [...] Zum anderen soll ja auch die Arbeitshaltung immer mal wieder gewechselt werden. Das ist dann vielleicht auch bei dem einen oder anderen nicht so unbedingt möglich oder dem einen oder anderen auch gar nicht so bewusst. Deswegen wird es da schon Muskel-Skelett-Erkrankungen, denke ich mal, werden da schon noch eine große Rolle spielen und werden schon zunehmen." (Interview B2, Absatz 18)

Weiterhin wurde Bewegungsmangel als körperliche Beanspruchung im Homeoffice benannt.

"Und der Arbeitsweg fällt weg, muss man auch sagen. Für die einen oder anderen auch ein Stückweit Bewegung fällt weg." (Interview B2, Absatz 18)

Psychische Beanspruchungen

Es konnten n=4 psychische Beanspruchungen als Unterkategorien identifiziert werden (Tabelle 4).

Tabelle 4 - Ergebnisse Psychische Beanspruchungen

Kernkategorie	Oberkategorie	Unterkategorie	Häufigkeit (H)
Beanspruchungen und Ressourcen im Homeoffice	Psychische Beanspruchungen	Fehlende Abgrenzung von Arbeit und Privatleben	3
		Hohe Arbeitsintensität	2
		Verlängerte Arbeitszeiten	2
		Überforderung	1

Quelle: eigene Darstellung

Zum einen wurde die fehlende Abgrenzung von Arbeit und Privatleben als psychische Beanspruchung benannt. Die Interviewpartner gaben an, dass es schwierig sein könne, verschiedenen Verpflichtungen, beispielsweise im Haushalt und im Beruf, gleichzeitig gerecht zu werden.

"Ja, ich denke, für viele Beschäftigte ist es einfach schwierig, den Unterschied zwischen der Arbeitszeit und der privaten Zeit am Feierabend zu finden. Deswegen ist das psychische Wohlbefinden da auch sehr im Ungleichgewicht." (Interview B1, Absatz 20)

Zum anderen konnte eine hohe Arbeitsintensität als Beanspruchung identifiziert werden. Die Experten benannten zusätzliche Arbeit, insbesondere in der Zeit der Corona-Pandemie, und viele Termine im Homeoffice als Gründe.

"Also was mir aufgefallen ist, was so das ganz große Manko bei Homeoffice ist, ist einfach diese Terminflut." (Interview B4, Absatz 48)

Weiterhin gaben die Befragten an, dass durch weniger Pausen und eine ständige Erreichbarkeit insgesamt verlängerte Arbeitszeiten entstehen würden.

"Dann wurde auch weniger Pause gemacht, es wurde länger gearbeitet." (Interview B4, Absatz 26)

Ferner wurde Überforderung als psychische Beanspruchung benannt. Sie sei durch mangelnde Erfahrung mit Homeoffice und der benötigten Arbeitsorganisation begründet. Organisatorische Herausforderungen würden durch die ungewohnte Arbeitsumgebung und die damit einhergehenden technischen Anforderungen entstehen.

"Zum anderen auch Überforderung. Manche Beschäftigte waren noch nie im Homeoffice, gehen das erste Mal ins Homeoffice, wissen gar nicht wie sollen sie sich organisieren. Wie funktioniert das technisch alles." (Interview B2, Absatz 20)

Soziale Beanspruchungen

Es konnten n=2 soziale Beanspruchungen als Unterkategorien identifiziert werden. (Tabelle 5)

Tabelle 5 - Ergebnisse Soziale Beanspruchungen

Kernkategorie	Oberkategorie	Unterkategorie	Häufigkeit (H)
Beanspruchungen und Ressourcen im Homeoffice	Soziale Beanspruchungen	Fehlender Austausch mit Kollegen	4
		Einsamkeit	2

Quelle: eigene Darstellung

Die Experten gaben an, dass fehlender Austausch mit Kollegen als Beanspruchung wirken könne. Der zwischenmenschliche sowie fachliche Austausch im Homeoffice fehle.

"Dieses Fehlen an Miteinander ist natürlich eine enorme Beanspruchung. Also dieses sich nicht austauschen können, gerade wenn es um Projekte geht, um Kreativität. Wir Menschen, man kann alleine nicht gut kreativ sein. Wir brauchen andere, um darüber zu sprechen, um so ein Funken zu wecken." (Interview B5, Absatz 28)

Die Befragten berichteten außerdem von Einsamkeit, insbesondere bei jungen Menschen.

"Ja, also ganz viel Unsicherheit, ganz viel Angst, ganz viel auch dieses Alleinsein." (Interview B2, Absatz 26)

Ressourcen

Es konnten n=3 Ressourcen als Unterkategorien identifiziert werden. (Tabelle 6)

Tabelle 6 - Ergebnisse Ressourcen

Kernkategorie	Oberkategorie	Unterkategorie	Häufigkeit (H)
Beanspruchungen und Ressourcen im Homeoffice	Ressourcen	Zeitersparnis	5
		Eigenverantwortliche Arbeitsorganisation	3
		Vereinbarkeit von Beruf und Familie	2

Quelle: eigene Darstellung

Die Interviewpartner benannten Zeitersparnis als Ressource im Homeoffice. Der Arbeitsweg entfällt und die Tagesplanung könne dadurch flexibler gestaltet werden. Die Zeit könne beispielsweise für Bewegung und sportlichen Ausgleich oder Freundschaften genutzt werden. Weiterhin merkte ein Experte an, dass berufliche Termine im Homeoffice effizienter geführt würden.

"Man hat den Arbeitsweg nicht, das heißt man hat eigentlich gewonnene Lebenszeit." (Interview B2, Absatz 28)

Weiterhin konnte eigenverantwortliche Arbeitsorganisation als Unterkategorie identifiziert werden. Gemäß der Experteninterviews würden manche Beschäftigten im Homeoffice entschleunigter arbeiten, Pausen zu machen falle leichter und eine eigene Tagesstruktur könne entwickelt werden.

"Manchen fällt es leichter, Pausen zu machen und manche arbeiten im Homeoffice auch ein bisschen wie Entschleunigte." (Interview B2, Absatz 28)

Ansonsten wurde die Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch die Interviewpartner als Ressource benannt.

"Also Ressource natürlich ganz klar ein riesiger Pluspunkt, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Das ist einfach etwas, was deutlich gesteigert ist, dadurch das Homeoffice möglich ist." (Interview B2, Absatz 28)

5.2 Digitale Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung

Dieser Ergebniskomplex bezieht sich auf die Beantwortung der Fragestellung F2 *Wovon ist der Nutzungserfolg von digitalen Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung abhängig?* und behandelt die Bekanntheit der digitalen Instrumente, welche Handlungsfelder abgedeckt werden, die Nachfrage durch Unternehmen, Nachfrage durch Beschäftigte, Herausforderungen und Chancen sowie

die Voraussetzungen zur Inanspruchnahme. In dieser Kernkategorie ergeben sich deduktiv N=6 Oberkategorien. (Tabelle 2)

Bekanntheit

Die Experten wurden befragt, welche digitalen Instrumente der Betrieblichen Gesundheitsförderung ihnen bekannt sind. Es konnten N=3 Unterkategorien für die Oberkategorie Bekanntheit identifiziert werden

Tabelle 7 - Ergebnisse Bekanntheit Digitale Lösungen

Kernkategorie	Oberkategorie	Unterkategorie	Häufigkeit (H)
Digitale Instrumente der Betrieblichen Gesundheitsförderung	Bekanntheit	Gesundheits-Apps	2
		Tragbare Sensoren (Wearables)	2
		Gesundheitsportale	6

Quelle: eigene Darstellung

Zweimal wurde durch verschiedene Experten angegeben, dass Gesundheits-Apps bekannt sind, beispielsweise für das Gesundheitsmonitoring.

"Da sind wir gerade dabei, so eine App zu entwickeln, dass man sich da einfach auch so ein bisschen selbst monitoren kann." (Interview B4, Absatz 38)

Weiterhin gab ein Experte tragbare Sensoren (Wearables) als digitale Instrumente an und nannte zwei Beispiele, wie beispielsweise das Messen von Biofeedback.

"Also Biofeedback ist ja auch etwas, was total im Kommen ist." (Interview B2, Absatz 40)

Ferner wurden Gesundheitsportale, also digitale Plattformen, die Gesundheitsangebote bereitstellen, sechsmal in während der Interviews benannt.

"Der braucht natürlich alles individuell für ihn zugeschnitten, am besten auch alles aus einer Hand und zum Beispiel von einer Gesundheitsplattform." (Interview B2, Absatz 36)

Neben vier unternehmensinternen Portalen wurden auch zweimal unternehmensexterne Portale, wie beispielsweise das einer Krankenkasse, benannt.

"Wir als Krankenkasse haben natürlich auch den Arbeitgebern verschiedene Medien zur Verfügung gestellt, angefangen von unserem Fachportal für Arbeitgeber, wo wir verschiedene Videos und Online-Trainings verpackt haben." (Interview B1, Absatz 18)

Handlungsfelder

Aufbauend darauf sollten die Experten angeben, welche Handlungsfelder der Betrieblichen Gesundheitsförderung mit diesen digitalen Instrumenten bereits abgedeckt werden.

Es konnten N=5 Unterkategorien für die Oberkategorie Handlungsfelder identifiziert werden. (Tabelle 8)

Tabelle 8 - Ergebnisse Handlungsfelder Digitale Lösungen

Kernkategorie	Oberkategorie	Unterkategorie	Häufigkeit (H)
Digitale Instrumente der Betrieblichen Gesundheitsförderung	Handlungsfelder	Entspannung/Stressmanagement	7
		Bewegung	7
		Ernährung	5
		Suchtmittelkonsum	3
		Schlaf	2

Quelle: eigene Darstellung

Alle befragten Personen betonten die Bedeutung von Strategien und Techniken zur Stressbewältigung und Entspannung, einschließlich digitaler Angebote wie Achtsamkeits-Apps und Stressbewältigungsseminare. Das Handlungsfeld Entspannung/Stressmanagement wurde insgesamt siebenmal angesprochen.

"Eine Achtsamkeitsapp, wo die Beschäftigten Entspannungsübungen durchführen können." (Interview B2, Absatz 36)

Das Handlungsfeld Bewegung wurden ebenfalls siebenmal benannt durch vier verschiedene Experten. Sie sprachen über die Förderung von körperlicher Aktivität und Bewegung, einschließlich digitaler Bewegungsprogramme und der Umsetzung geplanter Laufkurse.

"Wirklich Bewegung, egal ob es der allgemeine Rückenkurs ist oder das Ganzkörpertraining" (Interview B1, Absatz 40)

Weiterhin wurden Angebote zur Förderung einer gesunden Ernährung viermal erwähnt. Hierzu gehörten gemäß der Experten digitale Ernährungsberatung und digitale Ernährungskurse.

"Ernährungsberatung wurde auch ein Impulsvortrag gehalten, wie man sich auch im Homeoffice gesund ernährt" (Interview B1, Absatz 40)

Angebote zur Unterstützung bei der Bewältigung von Suchtproblemen wurden dreimal genannt. Hierzu zählten digitale Beratungsangebote und Raucherentwöhnungsseminare.

"Sucht, da gibt es Informationen im Intranet und es ist eine digitale Beratung über die Suchtberater möglich" (Interview B2, Absatz 40)

Zwei Experten betonten die Bedeutung von Technologien wie Fitness-Tracker zur Messung der Schlafqualität und thematisierten gesunden Schlaf als Handlungsfeld der Gesundheitsförderung.

"Vielleicht mit einem Fitnesstracker verbunden, der dann deine Schlafqualität misst." (Interview B2, Absatz 38)

Nachfrage durch Organisationen

Im nächsten Abschnitt wurden die Experten befragt, wie sie die Nachfrage und den Einsatz der digitalen Instrumente durch Organisationen einschätzen.

Es konnten N=2 Unterkategorien für die Oberkategorie Nachfrage durch Unternehmen identifiziert werden. (Tabelle 9)

Tabelle 9 - Ergebnisse Nachfrage durch Organisationen

Kernkategorie	Oberkategorie	Unterkategorie	Häufigkeit (H)
Digitale Instrumente der Betrieblichen Gesundheitsförderung	Nachfrage durch Organisationen	Offenheit für digitale Instrumente	3
		Präferenz des persönlichen Kontakts	2

Quelle: eigene Darstellung

Zum einen schilderten zwei Experten die Erfahrung, dass Unternehmen den persönlichen Kontakt präferieren aufgrund des Aufbaus von Nähe, Vertrauen und tiefergehenden Interaktionen.

"Meine Einschätzung ist, im Schnitt mögen die Menschen es lieber in Präsenz, weil man in Präsenz einfach viel mehr vermitteln kann. Man kann in Beziehung treten, man kann sich in die Augen sehen, man kann Pausen machen, in denen Gespräche stattfinden, wo dann das Erlebte noch mal reflektiert werden kann." (Interview B5, Absatz 40)

Zum anderen nahmen drei Experten eine Offenheit für den Einsatz digitaler Instrumente und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen wahr. Diese zeige die Flexibilität der Unternehmen, sei aber branchenabhängig. Beispielsweise würden

manche Unternehmen, die verstärkt digital arbeiten, ausschließlich digitale Angebote nutzen. Andere Unternehmen würden die Angebote langsam ausprobieren und Erfolge feststellen.

"Ich betreue auch ein Start-up Unternehmen, die sind natürlich eher offen für diese digitalen Produkte, die waren es schon vor Corona und jetzt noch verstärkt, weil sie sich freuen und sagen „Oha, jetzt gibt's mal die Sachen, die wir uns schon lange gewünscht haben. Wir nutzen das gerne einfach digital." Es kommt wirklich auf das Unternehmen darauf an." (Interview B1, Absatz 44)

Nachfrage durch Beschäftigte

Im Folgenden wurden die Experten nach Faktoren gefragt, die die Nachfrage nach digitale Instrumenten beeinflussen können.

Es konnten N=2 Unterkategorien für die Oberkategorie Einflussfaktoren auf Nachfrage durch Beschäftigte identifiziert werden. (Tabelle 10)

Tabelle 10 - Ergebnisse Nachfrage durch Beschäftigte

Kernkategorie	Oberkategorie	Unterkategorie	Häufigkeit (H)
Digitale Instrumente der Betrieblichen Gesundheitsförderung	Nachfrage durch Beschäftigte	Unterschiede Altersstruktur	3
		Unterschiede Region	1

Quelle: eigene Darstellung

Zum einen wurde die Überlegung angestellt, dass digitale Instrumente in Städten eher in Anspruch genommen werden würden als in ländlichen Gebieten.

"Ich könnte mir vorstellen, im städtischen Gebiet wird das Digitale doch eher in Anspruch genommen als im ländlichen Gebiet." (Interview B1, Absatz 44)

Zum anderen wurde die Erfahrung geteilt, dass jüngere Mitarbeiter offener für digitale Instrumente seien, ältere Mitarbeiter hingegen eher unsicher im Umgang wären.

"Die Jüngeren sind schon offener für digitale Anwendungen und sind da auch neugieriger und sind da auch mutiger. Während so zum Beispiel ältere Beschäftigte eher Hemmungen haben, was Neues auszuprobieren und auch so ein bisschen Sorge und Unsicherheit, dass sie damit vielleicht nicht zurechtkommen." (Interview B2, Absatz 50)

Herausforderungen und Chancen

Weiterhin wurden die Experten zu Herausforderungen und Chancen in Bezug auf digitale Instrumente befragt.

Es konnten N=4 Unterkategorien für die Oberkategorie Herausforderungen und N=1 Unterkategorie für die Oberkategorie Chancen identifiziert werden. (Tabelle 11)

Tabelle 11 - Ergebnisse Herausforderungen und Chancen

Kernkategorie	Oberkategorie	Unterkategorie	Häufigkeit (H)
Digitale Instrumente der Betrieblichen Gesundheitsförderung	Herausforderungen	Verlust der sozialen Interaktion	3
		Technische Schwierigkeiten	1
		Fehlende Motivation der Nutzer	1
		Umsetzung der Anwendungen	1
	Chancen	Orts- und zeitunabhängige Nutzung	3

Quelle: eigene Darstellung

Eine befragte Person benannte technische Schwierigkeiten in Verbindung mit dem Thema Datenschutz als Herausforderung.

"Ja, ansonsten ist es halt eher das Technische. Über welche Plattform läuft es? Müssen die Mitarbeiter sich eine App installieren? Oh Gott, installieren kann man das, darf man das? Andere Geräte nutzen?" (Interview B3, Absatz 126)

Weiterhin wurde die fehlende Motivation der Nutzer der digitalen Instrumente als Herausforderung benannt.

"Und ich glaube, da sind viele Nutzer dann auch an der einen oder anderen Stelle vielleicht ein bisschen enttäuscht, weil sie sich vielleicht zu hohe Ziele stecken, weil sie es dann doch nicht so oft nutzen, wie sie sollten." (Interview B2, Absatz 48)

Ebenso wurde angeführt, dass es mitunter Schwierigkeiten bei der Umsetzung digitaler Gesundheitsanwendungen gebe.

"Aber die größte Hürde ist es dann wirklich umzusetzen, um alle zufriedenzustellen mit ihren Sorgen, Ängsten, Wünschen." (Interview B3, Absatz 130)

Als vierte Unterkategorie wurde Verlust der sozialen Interaktion benannt. Drei Experten sprachen den Verlust des persönlichen Kontakts und des Teamgefühls durch die verstärkte Nutzung digitaler Instrumente an. Gleichzeitig wurden die Vorteile von Gruppenmotivation und der sozialen Interaktion in Präsenzseminaren gegenüber digitalen Angeboten hervorgehoben. Es wurde betont, dass die Motivation in der Gruppe höher sei als allein im Homeoffice.

"Also Schmerzpunkte sehe ich dann schon, dass einfach der persönliche Kontakt dann noch weiter verschwindet, wenn die digitalen Instrumente sich komplett durchsetzen werden." (Interview B1, Absatz 46)

Als Chance wurde die orts- und zeitunabhängige Nutzung und den damit einhergehende individuelle Nutzungsmöglichkeit benannt. Insbesondere für schüchtere Nutzer sei die Teilnahme abseits einer größeren Gruppe hilfreich.

"Und natürlich ergeben sich für bestimmte Formate da auch Vorteile, weil man hat den Anfahrtsweg nicht, man kann es bequem von zu Hause machen. Man kann sich überlegen, ob man irgendwie die Kamera an oder aus haben will und sich da im Schlafanzug hinsetzt oder sich eine Maske noch aufmacht und muss sich darum keine Sorgen machen." (Interview B5, Absatz 40)

Voraussetzungen zur Inanspruchnahme

Die Experten wurden zu den Voraussetzungen zur Inanspruchnahme der digitalen Lösungen befragt. Die Voraussetzungen wurden auf der strukturellen, interpersonellen und individuellen Ebene identifiziert.

Es konnten N=6 Unterkategorien für die Oberkategorie Voraussetzungen zur Inanspruchnahme auf struktureller Ebene, N=3 auf interpersoneller Ebene und N=3 auf individueller Ebene identifiziert werden. (Tabelle 12)

Tabelle 12 - Ergebnisse Voraussetzungen zur Inanspruchnahme

Kernkategorie	Oberkategorie	Unterkategorie	Häufigkeit (H)
Digitale Instrumente der Betrieblichen Gesundheitsförderung	Voraussetzungen auf struktureller Ebene	Gesundheitskommunikation	3
		Integration in Unternehmenskultur	3
		Technische Voraussetzungen	3
		Zeiträume schaffen	2
		Niedrigschwelliger Zugang	2
		Finanzielle und personelle Ressourcen	1
	Voraussetzungen auf interpersoneller Ebene	Vorbildfunktion der Führungskraft	3
		Kollegialer Austausch	2
		Multiplikatoren	1
	Voraussetzungen auf individueller Ebene	Bewusstsein	4
		Digitale Kompetenz	1
		Offenheit	1

Quelle: eigene Darstellung

Zunächst wurden die Experten befragt, welche Voraussetzungen auf struktureller Ebene geschaffen werden müssen, damit digitale Instrumente in Anspruch genommen werden können.

Einerseits konnte Gesundheitskommunikation als strukturelle Voraussetzung identifiziert werden. Durch Analyse des Interviewmaterials wurden dazu drei Abschnitte gefunden. Primär merken die Experten an, dass die Angebote zur Gesundheitsförderung ausreichend kommuniziert und vermarktet werden müssen.

"Dann ist es zumindest erst mal da, ob es dann angenommen wird, das ist dann noch mal eine Frage vom Marketing." (Interview B2, Absatz 62)

Andererseits wurde angemerkt, dass entsprechende technische Mittel durch die Organisation zur Verfügung zu stellen wären, wie z. B. Abruf von Seminaren auf dem Firmencomputer sowie auf privaten Endgeräten. Gleichzeitig wies ein Experte darauf hin, dass dabei die Datenschutzgrundverordnung zu beachten sei.

"Also IT und Datenschutz immer. IT, es müssen natürlich die Voraussetzungen gegeben sein. Datenschutz müssen genauso die Voraussetzungen gegeben sein. DSGVO-konform muss alles sein."
(Interview B2, Absatz 56)

Drei Experten gaben an, dass eine tiefgreifende Verankerung in der Unternehmenskultur eine wesentliche Voraussetzung sei. Gleichzeitig spiele die Vorbildfunktion der Leitung dabei eine wesentliche Rolle.

"Ich glaube, dass das ganz stark an der Leitung eben oder mit denen steht und fällt. Und wenn die sagen „Das finden wir super, wir sind hier Vorbild, wir leben das vor und wir möchten, dass ihr das macht“, dann sind das gute Voraussetzungen dafür, dass ein Arbeitnehmer oder eine beschäftigte Person sagt „Gut, dann mache ich das auch, wenn das halt so angeboten wird“. Also wirklich eine ernst gemeinte Einstellung, Unternehmenskultur, die sagt, Gesundheit ist wichtig und deswegen bitte nutzt die Instrumente, die wir euch anbieten oder die Interventionen." (Interview B5, Absatz 52)

Weiterhin sei durch die Organisation sicherzustellen, dass Mitarbeiter ausreichend Zeit für die Nutzung der Angebote haben, beispielsweise durch Zeitgutschriften.

"Der Arbeitgeber sollte den Mitarbeitern auch Freiräume schaffen. Wenn es vielleicht auch ein Angebot seitens des Arbeitgebers wäre, dass der Arbeitgeber sagt ‚Okay, ich schreibe euch eine Stunde Arbeitszeit in der Woche gut‘ oder Ähnliches." (Interview B1, Absatz 48)

Auch für einen niedrigschwelligen Zugang zu den Angeboten, unter Beachtung der Barrierefreiheit, sei zu sorgen.

"Es muss natürlich absolut alles leicht zugänglich sein." (Interview B4, Absatz 64)

Weiterhin führte ein Experte die Bereitstellung von finanziellen und personellen Ressourcen in der Organisation als Voraussetzung an.

"Das Geld muss da sein. Von der Organisation her, die Technik, Kultur. Und die Mittel finanziell und personell." (Interview B2, Absatz 62)

Anschließend wurden die Experten befragt, welche Voraussetzungen auf interpersoneller Ebene geschaffen werden müssen, damit digitale Instrumente in Anspruch genommen werden können. Drei Experten betonten die Rolle und Vorbildfunktion von direkten Führungskräften.

"Und wenn man aber weiß, die Führungskraft rollt eigentlich mit den Augen und ich soll bis morgen noch drei Paper auf dem Tisch da irgendwie fertig ausgearbeitet haben, dann hindert das vielleicht die Arbeitnehmer da dran." (Interview, B5, Absatz 52)

Weiterhin gaben zwei Experten an, dass der kollegiale Austausch über gesundheitsförderliche Angebote, trotz räumlicher Distanz im Homeoffice, motivierend sein könne und dadurch ein vertrauensvolles Miteinander gestärkt werden könne.

"Und vielleicht die Möglichkeit geben, dass ein Austausch zwischen den Kollegen stattfinden kann, weil viele orientieren sich auch bei anderen. Wie gesagt, der eine oder andere holt sich vielleicht die Motivation auch beim Kollegen." (Interview B1, Absatz 50)

Ein Experte führte das Vorhandensein von Multiplikatoren als „Gesundheitslotsen“ in der Organisation als Voraussetzung an. Diese würden als Impulsgeber agieren.

"Also was es bei uns auch gibt, sind das noch so Gesundheitslotsen. Also es gibt noch nicht so viele davon, aber ich habe schon ein paar gesprochen und es ist natürlich auch so ein bisschen Mundpropaganda." (Interview B4, Absatz 64)

Abschließend wurden die Experten befragt, welche Voraussetzungen auf individueller Ebene geschaffen werden müssen, damit digitale Instrumente in Anspruch genommen werden können. Es wurde angeführt, dass es nicht auf körperliche Voraussetzungen ankomme, sondern digitale Instrumente unabhängig von demografischen oder gesundheitlichen Daten genutzt werden können.

"Also eigentlich ist ein digitales BGM gut, wenn es für jeden funktioniert, so wie er es braucht. Deswegen würde ich jetzt ungern sagen, dass es nur für die Fitten oder nur für die Jungen oder so. Eigentlich sollte es wirklich unabhängig von allen demografischen und gesundheitlichen Daten sein." (Interview B2, Absatz 64)

Die Experten berichteten im Gegenzug dazu von psychischen bzw. mentalen Voraussetzungen, die für die Nutzung digitaler Instrumente vorhanden sein sollten. Zum einen konnte das Bewusstsein für die Bedeutung der eigenen Gesundheit und die Einstellung zur Selbstfürsorge als individuelle Voraussetzung identifiziert werden.

"Wichtig ist da wirklich die Einstellung und das Bewusstsein." (Interview B3, Absatz 150)

Zum anderen konnte Offenheit für digitale Instrumente identifiziert werden.

"Ansonsten wäre Offenheit natürlich gut, offen für Neues." (Interview B2, Absatz 64)

Darüber hinaus sei eine grundlegende digitale Kompetenz nötig.

"Ich muss natürlich einigermaßen auch mit digitalen Medien irgendwie vertraut sein." (Interview B5, Absatz 60)

5.3 Motivation zur Inanspruchnahme digitaler Lösungen

Dieser Ergebniskomplex bezieht sich auf die Beantwortung der Fragestellung F3 *Wie können Beschäftigte im Homeoffice zur Inanspruchnahme von digitalen Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung motiviert werden?* und behandelt, welchen Einfluss Führungskräfte nehmen können, welchen Einfluss Anreizsysteme haben und wie Beschäftigte sich selbst motivieren können. In dieser Kernkategorie ergeben sich deduktiv N=3 Oberkategorien. (Tabelle 2)

Motivation durch Führung

Die Experten wurden befragt, wie Führungskräfte Beschäftigte motivieren können. Es konnten N=4 Unterkategorien für die Oberkategorie Motivation durch Führung identifiziert werden. (Tabelle 13)

Tabelle 13 - Ergebnisse Motivation durch Führung

Kernkategorie	Oberkategorie	Unterkategorie	Häufigkeit (H)
Motivation zur Inanspruchnahme digitaler Instrumente	Motivation durch Führung	Vorbildfunktion	3
		Kommunikation	3
		Anerkennung	2
		Kontinuität	1

Quelle: eigene Darstellung

Zunächst wurde angeführt, dass sich die Art und Weise der Motivation für digitale Instrumente, kaum von herkömmlichen Präsenzangeboten (z. B. Gesundheitstag) unterscheiden würde. Dreimal wurde durch verschiedene Experten angegeben, dass Führungskräfte dadurch motivieren würden, indem sie eine Vorbildfunktion einnehmen und gemeinsam mit den Beschäftigten auf Augenhöhe verschiedene Angebote ausprobieren. Dadurch könnten Angebote erlebbar gemacht werden. Die räumliche Distanz im Homeoffice könne dabei sogar förderlich sein.

"Die Führungskraft müsste quasi Unterstützer sein und Vorbild, also müsste das selber leben und auch den Beschäftigten da die Angst nehmen. Einfach mal vielleicht gemeinsam mit den Beschäftigten das ausprobieren, dazu eben auch ein bisschen Hintergrundwissen vermitteln und eben auch Multiplikator sein." (Interview B2, Absatz 60)

Weiterhin wurde die Art und Weise der Kommunikation betrachtet. Wenn einladend und mit positiven Erfahrungen berichtet werde, würde dies motivieren. Beispielsweise solle weniger von Leistungsfähigkeit gesprochen werden. Eher solle betont werden, dass die Gesundheit der Beschäftigten der Organisation am Herzen liege.

"Deswegen ist die Kommunikation seitens des Geschäftsführers, der Führungskraft an die Beschäftigten eben ganz, ganz wichtig. Und wir haben ja auch Dinge vorbereitet wir haben Mailings vorbereitet, was eigentlich die Führungskräfte nur an die Mitarbeiter weiter schicken mussten." (Interview B1, Absatz 60)

Anerkennung sei auch eine Möglichkeit, um durch Führung zu motivieren. Die Experten sprachen davon, dass Lob vor dem Team einen positiven Effekt haben könne.

"Aber selbst, wenn man jemanden lobend hervorhebt oder einfach mal ein Lob ausspricht, ist das ja auch schon eine Belohnung." (Interview B2, Absatz 60)

Ein Experte gab an, dass kontinuierliche Erinnerungen durch die Führungskraft motivieren könne.

"Also manchmal brauchen Menschen auch Zeit und manchmal ändern Menschen auch noch mal ihre Meinung. Also da vielleicht nicht so was einmalig anzubieten, sondern vielleicht eine Kontinuität damit reinzubringen, so ein regelmäßiges Angebot, damit Mitarbeitende auch die Chance haben, ihre Meinung zu ändern und so was auch häufiger in Anspruch zu nehmen." (Interview B5, Absatz 64)

Motivation durch Anreizsysteme

Die Experten wurden befragt, ob Anreizsysteme (z. B. Boni) Beschäftigte motivieren können. Es konnten N=2 Unterkategorien für die Oberkategorie Motivation durch Anreizsysteme identifiziert werden. (Tabelle 14)

Tabelle 14 - Ergebnisse Motivation durch Anreizsysteme

Kernkategorie	Oberkategorie	Unterkategorie	Häufigkeit (H)
Motivation zur Inanspruchnahme digitaler Instrumente	Motivation durch Anreizsysteme	geeignet	3
		ungeeignet	2

Quelle: eigene Darstellung

Drei Experten schätzten Anreizsysteme als zielführend ein. Es wurden mehrere Beispiele genannt, wie Punkte sammeln oder eine Schritte-Challenge im Unternehmen, woraus sich in der Vergangenheit materieller Gewinn ergab. Die Experten berichteten von Erfolgen in der Belegschaft.

"Oder du sammelst irgendwelche, im Prinzip von Bonussystem, irgendwelche Punkte und am Ende kriegst du ein T-Shirt. Oder es gibt Challenges, die dann zwischen den Mitarbeitern stattfinden oder die dann eben auch vom Chef natürlich kommuniziert werden müssen. Wir wollen, dass jetzt die Abteilungen gegeneinander antreten." (Interview B3, Absatz 160)

Zwei Experten sprachen sich gegen Anreizsysteme aus, da aus arbeitspsychologischer Sicht eine extrinsische Motivation intrinsische Motivation zerstöre. Empfohlen wurde, statt über materielle Anreize einen Gamification-Ansatz zu etablieren.

"Eigentlich sagt man ja immer extrinsische Motivation ist der Killer für intrinsische Motivation. Und deswegen, rein aus arbeitspsychologischer Sicht könnte ich das jetzt nicht befürworten." (Interview B2, Absatz 82)

Eigenverantwortliche Motivation

Die Experten wurden befragt, wie sich Beschäftigte selbst motivieren können. Es konnten N=3 Unterkategorien für die Oberkategorie eigenverantwortliche Motivation identifiziert werden. (Tabelle 15)

Tabelle 15 - Ergebnisse Eigenverantwortliche Motivation

Kernkategorie	Oberkategorie	Unterkategorie	Häufigkeit (H)
Motivation zur Inanspruchnahme digitaler Instrumente	Eigenverantwortliche Motivation	Selbstreflexion	2
		Kleine Ziele setzen	2
		Eigenlob	1

Quelle: eigene Darstellung

Zum einen wurde Selbstreflexion als motivationaler Faktor beschrieben. Durch Selbstreflexion könne das Gesundheitsbewusstsein gestärkt werden und das Bewusstsein darüber, dass die Maßnahmen ein gutes Körpergefühl erzielen würden.

"Und so eine geleitete Selbsterkenntnis führt dann ja auch dazu, dass sich das eben in meinem Kopf mehr festsetzt und hängenbleibt und mit dem positiven Gedanken verknüpft ist und mich dann eben auch wieder noch mal neu motiviert." (Interview B2, Absatz 86)

Zum anderen würden kleine Ziele bzw. Teilziele bei der Motivation helfen. Kleine Impulse und Veränderungen im Arbeitsalltag würden sich positiv auswirken, sofern sie kontinuierlich umgesetzt werden.

„Also sich selbst die Relevanz sozusagen aufzeigen und dann kleine Teilziele setzen, nicht zu große Ziele.“ (Interview B2, Absatz 88)

Weiterhin wurde die Wichtigkeit von Eigenlob betont.

„Auch mal Erfolge feiern und sich loben, wenn mal was geklappt hat und sich selber auch belohnen und nicht immer nur, das ist so ein bisschen auch deutsche Mentalität, dass man immer nur große Ziele hat. Und wenn etwas nicht geklappt hat, dann sozusagen schlecht mit sich umgeht oder sich schlechtzuredet, sondern sich da eben auch mal gut zu redet.“ (Interview B2, Absatz 88)

6 Diskussion

Ziel der wissenschaftlichen Arbeit war, unter Einbezug von N=5 Experten der BGF, herauszuarbeiten, wie digitale Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung für Beschäftigte im Homeoffice bedarfsgerecht, zeitgemäß und nachhaltig eingesetzt werden können. Außerdem soll evaluiert werden, wie Motivation zur Inanspruchnahme erzeugt werden kann.

Die Interviews wurden durch eine qualitative Inhaltsanalyse ausgewertet. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zusammengefasst und anschließend unter Einbezug des theoretischen Hintergrunds diskutiert, um die Forschungsfragen beantworten zu können.

6.1 Beanspruchungen und Ressourcen im Homeoffice

Forschungsfrage: Welche Beanspruchungen und Ressourcen können für Beschäftigte im Homeoffice identifiziert werden?

Entsprechend Job-Demands-Resources (JD-R) Modell von Demerouti und Kollegen, wurden die Interviewpartner zu Beanspruchungen und Ressourcen der

Beschäftigten im Homeoffice befragt. Durch die Auswertung der Experteninterviews konnten insgesamt neun Beanspruchungen und drei Ressourcen für Beschäftigte im Homeoffice identifiziert werden. Gemäß der Definition des Gesundheitsbegriffs der WHO von 1948, es handle sich um „einen Zustand des vollkommenen physischen, psychischen und sozialen Wohlbefindens“, wurden die Beanspruchungen in diese drei Arten geclustert.

Zu den physischen Beanspruchungen im Homeoffice gehörten Augenbeschwerden, Muskel-Skelett-Beschwerden und Bewegungsmangel. Psychische Beanspruchungen umfassten die fehlende Abgrenzung von Arbeit und Privatleben, hohe Arbeitsintensität, verlängerte Arbeitszeiten und Überforderung. Soziale Beanspruchungen waren der fehlende Austausch mit Kollegen und Einsamkeit. Als Ressourcen wurden Zeitersparnis, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und eine eigenverantwortliche Arbeitsorganisation identifiziert.

Bei überwiegend sitzender Bildschirmtätigkeit im Homeoffice, stellen Augen- und Muskel-Skelett-Beschwerden die physisch größten Arbeitsbeanspruchungen dar. Dies kann insbesondere durch fehlende ergonomische Ausstattung im Homeoffice, den Wegfall des Arbeitswegs oder zu wenig Bildschirmpausen bedingt sein. Die größten psychischen und sozialen Arbeitsbeanspruchungen sind zum einen die fehlende Abgrenzung von Arbeit und Privatleben, hohe Arbeitsintensität und der fehlende Austausch mit Kollegen. Insbesondere fehlende Abgrenzung kann durch eine niedrig ausgeprägte Eigenverantwortung bei Beschäftigten bedingt sein. Diese Erkenntnisse spiegeln sich ebenfalls in den drei dominierenden Diagnosen des Fehlzeitenreports wider. Muskel-Skelett-Erkrankungen und psychische Erkrankungen waren die häufigsten Diagnosen (Badura et al., 2023). Auch bei Beschäftigte im Homeoffice konnten Arbeitsbeanspruchungen in diesen Bereichen verzeichnet werden.

Gesundheit ist ganzheitlich auf den drei genannten Ebenen zu betrachten. Das impliziert, dass sich die Beanspruchungen gegenseitig bedingen können. Werden Beanspruchungen auf physischer Ebene reduziert, kann sich dies unter Umständen positiv auf die psychische Gesundheit auswirken und insgesamt eine hohe Arbeitsbelastung besser bewältigt werden. Ausgehend von dem Ansatz,

dass Beanspruchungen zu reduzieren sind und gleichzeitig Ressourcen zu stärken sind, sollten anschließend, die identifizierten Ressourcen betrachtet werden. Es konnten drei Ressourcen für Beschäftigte im Homeoffice identifiziert werden: Zeitersparnis, eigenverantwortliche Arbeitsorganisation und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Zeitersparnis wurde von den Interviewpartnern als bedeutende Ressource benannt. Durch den Wegfall des Arbeitsweges könne die gewonnene Zeit flexibler gestaltet werden, beispielsweise für Bewegung, soziale Aktivitäten oder persönliche Interessen. Zudem wurde betont, dass berufliche Termine effizienter durchgeführt werden. Weiterhin ermöglicht Homeoffice, dass Beschäftigte ihre Arbeitszeit flexibler gestalten und dadurch familiäre Verpflichtungen besser vereinbaren können. Auch die eigenverantwortliche Arbeitsorganisation und die damit verbundene Möglichkeit, Arbeitstätigkeiten selbständig zu strukturieren und Pausen individuell einzuplanen, konnte als Ressource identifiziert werden. Insbesondere die Flexibilität kann sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken, Arbeitsstress reduzieren und die soziale Gesundheit stärken. Da für Beschäftigte im Homeoffice der fehlende persönliche Kontakt zu Kollegen als Beanspruchung identifiziert wurde, kann ein anderer sozialer Ausgleich der Beanspruchung entgegenwirken. Beschäftigte, die jedoch nicht über ein großes soziales Netz (Familie, Freunde, Bekannte) verfügen, laufen eher Gefahr Einsamkeit im Homeoffice zu verspüren. Die Ergebnisse decken sich mit den Studien, die positive Effekte auf die Gesundheit von Beschäftigten bestätigen konnten, z. B. höheres Autonomieempfinden oder Verringerung von Arbeits-Familien-Konflikten. (Gajendran & Harrison, 2007)

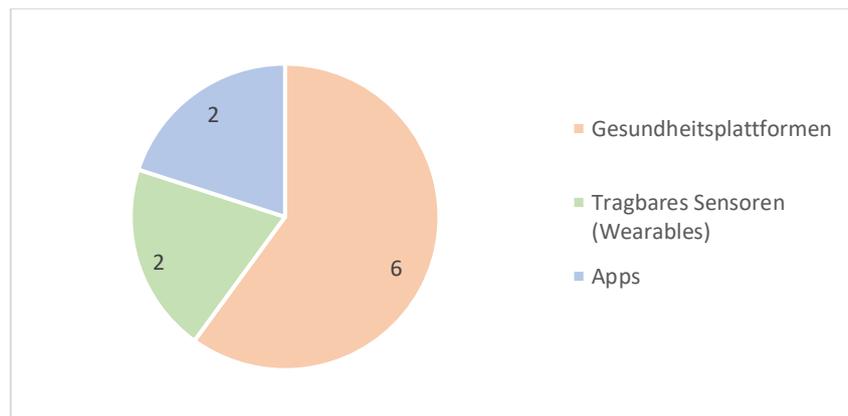
Für die Beschäftigten selbst ist wichtig zu wissen, welche Beanspruchungen und Ressourcen vorliegen, um Beanspruchungen reduzieren und Ressourcen stärken zu können. Auch Organisationen sollten nicht personenbezogene Daten dazu haben, beispielsweise durch eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, um entsprechende Maßnahmen und Angebote ableiten zu können. Angebote sollten bedarfsgerecht eingesetzt werden. Aus diesem Grund ist das Wissen um Beanspruchungen und Ressourcen essenziell.

6.2 Digitale Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung

Forschungsfrage: Wovon ist der Nutzungserfolg von digitalen Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung abhängig?

Weiterhin wurden die Determinanten des Nutzungserfolgs digitaler Instrumente der Betrieblichen Gesundheitsförderung untersucht. Die Ergebnisse bieten Rückschlüsse auf die Bereiche Bekanntheit der digitalen Instrumente, Handlungsfelder, Nachfrage durch Unternehmen sowie Nachfrage durch Beschäftigte, Herausforderungen und Chancen sowie Voraussetzungen zur Inanspruchnahme. Gesundheits-Apps, tragbare Sensoren (Wearables) und Gesundheitsportale wurden in Abhängigkeit von den Häufigkeiten der Nennungen durch die Interviews als bekannte digitale Instrumente der Betrieblichen Gesundheitsförderung identifiziert. (Abbildung 5)

Abbildung 5 - Bekanntheit digitale Instrumente



Quelle: eigene Darstellung

Die Häufigkeit der Nennungen zeigt, dass Gesundheitsportale am bekanntesten sind, gefolgt von Gesundheits-Apps und tragbaren Sensoren. Dies deutet darauf hin, dass insbesondere Gesundheitsportale sie als wichtige Bestandteile der digitalen Gesundheitsförderung wahrgenommen werden. Auffällig ist, dass unternehmensinterne Gesundheitsportale bekannter zu scheinen sind als unternehmensexterne Gesundheitsportale. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die Experten mit verschiedenen Perspektiven, aus dem internen BGM und externen BGM (u.a. einer Krankenkasse), im Interview befragt wurden. Insgesamt

scheinen Gesundheitsportale als wichtige Bestandteile der digitalen Gesundheitsförderung wahrgenommen zu werden. Die Bekanntheit der Instrumente könnte auf die fortwährende Entwicklung sowie auf das gestiegene Bewusstsein für die Bedeutung von Betrieblicher Gesundheitsförderung, insbesondere in der Zeit der Corona-Pandemie, zurückzuführen sein.

Es wurden fünf Handlungsfelder identifiziert, die durch digitale Instrumente unterstützt werden. Dazu gehören Entspannung/Stressmanagement, Bewegung, Ernährung, Schlaf und Suchtmittelkonsum. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass Entspannung/Stressmanagement und Bewegung, die am häufigsten genannten Handlungsfelder sind. Die Häufigkeit deutet darauf hin, dass diese Handlungsfelder in Organisationen besonders präsent sind. Dies lässt sich möglicherweise damit begründen, dass neben Atemwegserkrankungen und Muskel-Skelett-Erkrankungen, psychische Erkrankungen am häufigsten gemäß des Fehlzeitenreports vorkommen (Badura et al., 2023). Es ist anzunehmen, dass Organisationen besonders in diesen Handlungsfeldern präventiv wirksam werden wollen. Der Leitfaden Prävention beschreibt die verhaltensorientierten Handlungsfelder Bewegungsgewohnheiten, Ernährung, Stress- und Ressourcenmanagement und Suchtmittelkonsum als geeignet (GKV-Spitzenverband, 2023). Es fällt auf, dass die Experten diese Handlungsfelder ebenfalls erwähnen und um das Handlungsfeld Schlaf ergänzen. Da Homeoffice eine Verbindung zwischen Privatleben und Beruf schafft, könnte das persönliche Thema Schlaf für Beschäftigte im Homeoffice an Wichtigkeit gewinnen.

Es konnten zwei Aspekte zur Kategorie Nachfrage durch Organisationen identifiziert werden: die Präferenz des persönlichen Kontakts und die Offenheit für digitale Instrumente. Während einige Unternehmen den persönlichen Kontakt bevorzugen und eine hohe Bedeutung beimessen, sind andere offen für digitale Lösungen und erkennen die Potenziale. Die Unterschiede könnten auf Faktoren wie Unternehmenskultur, Branchenzugehörigkeit oder Führungseinstellung zurückzuführen sein. Es ist wichtig, die Bedarfe und Hürden der Organisationen zu kennen, um passende gesundheitsförderliche Angebote zu implementieren – sei es analog oder digital. Möglicherweise eignen sich anfänglich hybride Modelle, damit sich mehr Organisationen für digitale Lösungen öffnen. Ein Beispiel dafür

wäre ein Angebot, das analoge und digitale Elemente vereint, wie die Kombination aus einem Stressmanagement-Seminar in Präsenz und einer App für Entspannungsübungen am Arbeitsplatz.

Die Experten wurden außerdem befragt, was die Nachfrage durch die Beschäftigten beeinflusst. Regionale Unterschiede zwischen Land und Stadt und die Altersstruktur wurden als Einflussfaktoren identifiziert. Es liegt nahe, dass der Wohnort der Beschäftigten eine untergeordnete Rolle spielt, da lediglich ein Experte die Vermutung anstellte, dass digitale Instrumente in Städten eher in Anspruch genommen werden würden. Die Altersstruktur könnte einen stärkeren Einfluss auf die Nachfrage nach digitalen Gesundheitsinstrumenten haben. Die Altersstruktur der Belegschaft könnte die Akzeptanz und Nutzung digitaler Instrumente beeinflussen, da jüngere Beschäftigte möglicherweise offener für digitale Technologien sind. Organisationen sollte Sorge tragen, dass ausreichend Information und Befähigung der Beschäftigten aller Altersgruppen vor Implementierung digitaler Lösungen gewährleistet ist. Weiterhin sollten die Bedürfnisse und Sorgen der Beschäftigten in den Blick genommen werden, um Barrieren abzubauen.

Durch die Erfahrungswerte der Experten konnten mehrerer Herausforderungen und Chancen in Bezug auf die digitalen Instrumente der Betrieblichen Gesundheitsförderung identifiziert werden. Zu den Herausforderungen gehören Verlust der sozialen Interaktion, technische Schwierigkeiten, fehlende Motivation der Nutzer und die Umsetzung der Anwendungen. Der Verlust der sozialen Interaktion wurde am häufigsten genannt. Diese qualitative Inhaltsanalyse hat bereits gezeigt, dass Beschäftigte im Homeoffice den fehlenden Austausch mit Kollegen und Einsamkeit als soziale Beanspruchungen empfinden können. Verstärken digitale Instrumente diese Empfindung zusätzlich, da beispielsweise bei digitalen Sportkursen kein Austausch mit dem Trainer oder den Teilnehmern stattfinden kann, kann das digitale Instrument nicht gesundheitsförderlich wirken. Die digitalen Instrumente sollen die bestehenden Beanspruchungen nicht verstärken. Daher sollen bei Einsamkeit im Homeoffice, wie zur Forschungsfrage F1 erwähnt, soziale Beziehungen eher gestärkt werden. Eine Teilnahme an einem Sportkurs in Präsenz (z. B. Rückenschule) könnte hilfreich sein. Außerdem ist davon aus-

zugehen, dass die Nutzung digitaler Instrumente in Organisationen mit technischen Herausforderungen verbunden sein können. Diese könnten aufgrund Kompatibilitätsproblemen mit bestehenden Systemen oder Datenschutzbedenken bestehen. Insbesondere Datenschutzbedenken sind realistisch, da bis zur Implementierung einer digitalen Anwendung in einer Organisation intensive Prüfungen mit dem internen Datenschutz und dem Betriebs- oder Personalrat erfolgen müssen. Eine weitere mögliche Herausforderung kann darin bestehen, dass Beschäftigte teilweise schwierig für eine langfristige Nutzung motiviert werden können. Studien zeigen, dass es unterschiedliche Nutzertypen bei digitalen Instrumenten gibt und daher unterschiedliche motivationale Anreize gesetzt werden sollten. Insbesondere spielerische Ansätze, wie Serious Games oder Gamification können zur Motivationssteigerung geeignet sein (Tolks et al., 2020). Gleichzeitig bieten digitale Instrumente eine große Chance durch orts- und zeitunabhängige Nutzung, die Flexibilität und bedürfnisorientierte Inanspruchnahme ermöglicht. Beschäftigte können überall und jederzeit auf Gesundheitsangebote zugreifen, was ihre Teilnahme erleichtert und möglicherweise die Wirksamkeit der Programme verbessert.

Gemäß dem Modell beruflicher Gravitationskrisen von Johannes Siegrist wurden die Experten in den Interviews den Voraussetzungen zur Inanspruchnahme auf drei Ebenen befragt. Auf struktureller Ebene wurden Gesundheitskommunikation, Integration in die Unternehmenskultur, technische Voraussetzungen, Schaffen von Zeiträumen für die Beschäftigten, niedrighwelliger Zugang sowie finanzielle und personelle Ressourcen genannt. Durch eine aktive Gesundheitskommunikation kann das Bewusstsein und die Akzeptanz für digitale Instrumente gestärkt werden. Es ist nachvollziehbar, dass dieser Aspekt einer der häufigsten genannten strukturellen Voraussetzungen darstellt. Eine Vermutung ist, dass die Experten bei Beschäftigten häufig wahrnehmen, dass Angebote der BGF, analog sowie digital, nicht bekannt sind. Erreichen die Angebote nicht die nötige Präsenz in einer Organisation, kann eine Inanspruchnahme nicht stattfinden. Weiterhin wird eine Integration in die Unternehmenskultur durch das Management als strukturelle Voraussetzung benannt. Das Vorhandensein einer BGF sollte sich in den Zielen und Werten einer Organisation widerspiegeln.

Beispiel: Ein Unternehmen verfolgt das langfristige Ziel: *Gesundheit der Beschäftigten fördern*. Bei allen anderen strategischen Entscheidungen in der Organisation wird gleichzeitig geprüft, inwieweit die Beschäftigten-gesundheit dabei noch gewährleistet bleibt. Es ist zu empfehlen, dass das Unternehmen dieses langfristige Ziel in Jahresziele untersetzt. Im Kontext digitale BGF könnte ein Ziel lauten: *Implementierung einer Stressmanagement-App für alle Beschäftigten*.

Fehlende technische Voraussetzungen wurden bereits als Herausforderungen zur Forschungsfrage F1 identifiziert. Organisationen sollten daher in jedem Fall sicherstellen, dass die technischen Voraussetzungen für anstehende Implementierung geschaffen werden. Als Erfolgsfaktor gelingender BGF wurde anhand von Literatur die Partizipation der Beschäftigten identifiziert (Hartung et al., 2021). Die Experten haben diesen Ansatz bei der Untersuchung jedoch nicht genannt, was nicht erwartbar war.

Auf interpersoneller Ebene wurden die Vorbildfunktion der Führungskraft, kollegialer Austausch und das Vorhandensein von Multiplikatoren als Voraussetzungen genannt. Zeigt die direkte Führungskraft gesundheitsförderliches Verhalten in Arbeitsalltag, z. B. macht regelmäßige Bildschirm-pausen oder nutzt einen höhenverstellbaren Schreibtisch, spüren die Beschäftigten, dass gesundheitsförderliches Verhalten am Arbeitsplatz erwünscht ist. Es spielt eine entscheidende Rolle dafür, wie verhältnis- und verhaltensorientierte Angebote der Belegschaft akzeptiert und genutzt werden. Führungskräfte orientierten sich in der Regel am höheren Management und an der etablierten Unternehmenskultur. Durch diesen Zusammenhang wird die Wichtigkeit einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur als strukturelle Voraussetzung erneut deutlich. Eine Förderung von kollegialem Austausch als Voraussetzung deutet darauf hin, dass Organisationen Möglichkeiten schaffen sollten, damit sich Beschäftigte über ihre Erfahrungen und Erkenntnisse im Umgang mit digitalen Instrumenten austauschen können. Dies könnte beispielsweise in internen Gesundheitsplattformen möglich gemacht werden. Auf freiwilliger Basis könnten beispielsweise auch Trainingsergebnisse geteilt werden.

Beispiel: Ein Mitarbeiter hat eine Achtsamkeitschallenge in der Stressmanagement-App erfolgreich absolviert.

Möglicherweise könnte darüber hinaus der Aufbau eines Multiplikatoren-Netzwerks einen Mehrwert darstellen. Interessierte Beschäftigte können zu digitalen Angeboten so geschult werden, dass sie Inhalte in die Teams und an Einzelpersonen transportieren. Dies würde niedrigschwelligen Austausch fördern und BGF einer Organisation erlebbar machen. Möglicherweise sind Beschäftigte im Homeoffice mit dem diesem Ansatz schwieriger zu erreichen als Beschäftigte am Büroarbeitsplatz.

Auf individueller Ebene wurden Bewusstsein, digitale Kompetenz und Offenheit für digitale Instrumente als entscheidende Voraussetzungen identifiziert. Die Experten stellten heraus, dass digitale BGF erfolgreich ist, wenn es für jeden so funktioniert, wie er es benötigt. Das verdeutlicht, dass es wichtig ist, ein bedarfsgerechtes und zeitgemäßes Angebot an verhaltens- und verhältnisorientierten Maßnahmen zu schaffen. Bringt der Beschäftigte eine gewisse Offenheit, Bewusstsein für die eigene Gesundheit und digitale Kompetenz mit, könne er die Angebote in Anspruch nehmen und sich aus einem Angebotskatalog nehmen, was er entsprechend seiner Beanspruchungen und Ressourcen benötigt. Durch die Untersuchung zeigt sich, dass das Bewusstsein für die Bedeutung der eigenen Gesundheit und die Einstellung zur Selbstfürsorge eine große Hürde darstellen kann. Eigenverantwortliche Nutzung insbesondere von verhaltensorientierten Angeboten kann nur dann funktionieren, wenn Organisationen strukturelle und interpersonelle Voraussetzungen, insbesondere die Arbeitsbedingungen, dafür vorab geschaffen haben. Eine Gefahr kann darin bestehen, dass Personen, denen das Bewusstsein und die Offenheit für BGF fehlt, nicht mit Angeboten erreicht werden können. Dieses Phänomen ist als Zielgruppenparadoxon bekannt und bedeutet, dass diejenigen, die am meisten von Gesundheitsförderungsmaßnahmen profitieren würden, sie am wenigsten nutzen. Förderung von positivem Gesundheitsverhalten ist eine große Herausforderung in der BGF. Durch die Kombination von verhältnisorientierten Maßnahmen, wie z. B. etablieren einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur und einer aktiven Gesundheitskommunikation, kann Bewusstsein und Offenheit bei den Beschäftigten gestärkt

werden. Weiterhin sollten Schulungen und Informationsveranstaltungen angeboten werden, damit alle Beschäftigten die nötigen technischen Fähigkeiten erwerben können. Die Untersuchung hat gezeigt, dass tendenziell ältere Beschäftigte mehr Unterstützung diesbezüglich benötigen.

6.3 Motivation zur Inanspruchnahme digitaler Lösungen

Forschungsfrage: Wie können Beschäftigte im Homeoffice zur Inanspruchnahme von digitalen Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung motiviert werden?

In Bezug auf die Motivation zur Inanspruchnahme digitaler Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung im Homeoffice wurden verschiedene Einflussfaktoren identifiziert. Die Motivation von Beschäftigten kann sowohl durch Führungskräfte als auch durch Anreizsysteme und eigenverantwortliche Motivation beeinflusst werden. Dies zeigt, dass Motivation multikausal sein kann und verschiedene Faktoren aus der Perspektive der Organisationen berücksichtigt werden sollten.

Es wurde festgestellt, dass die Vorbildfunktion von Führungskräften, eine offene und unterstützende Kommunikation, Anerkennung sowie die Kontinuität in der Motivationsarbeit wichtige Aspekte für eine wirkungsvolle Motivation durch Führung sind. Führungskräfte können durch ein eigenes positives Gesundheitsverhalten und wohlwollende Kommunikation das Gesundheitsverhalten der Beschäftigten ebenfalls positiv beeinflussen. Ebenso kann aktive Kommunikation seitens der Führungskräfte unterstützend wirken. Aus dem Stufenmodell TTM der Motivationspsychologie kann abgeleitet werden, dass Motivation zur Verhaltensänderung durch eine unterstützende Umgebung gefördert wird (Abbildung 4). Der Ansatz, dass sich Führungskultur positiv auf Verhaltensänderung auswirken kann, deckt sich mit den Erkenntnissen des Transtheoretischen Modells.

Die Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte damit zum einen auf der strukturellen und interpersonellen Ebene die grundlegenden Voraussetzungen schaffen, dass digitale Instrumente in Anspruch genommen werden können. Darüber hinaus tragen sie maßgeblich dazu bei, dass Beschäftigte die Angebote tatsächlich nutzen wollen.

Es zeigt sich, dass die Nutzung von Anreizsystemen eine kontroverse Thematik darstellt. Die Mehrheit der Experten betrachtet Anreizsysteme als geeignet, um Motivation zur Nutzung digitaler Lösungen der BGF zu fördern. Es wurden verschiedene Beispiele genannt, wie Punktesysteme oder Challenges, die bei erfolgreichem Absolvieren materielle Belohnungen oder finanzielle Anreize bieten. Gleichzeitig wurden aus psychologischer Sicht Bedenken hinsichtlich der Anreizsysteme geäußert. Es wurde angeführt, dass intrinsische Motivation durch den Einsatz von Anreizsystemen, was extrinsische Motivation darstellt, nicht entstehen könnte. Auch dem Motivations-Volitions-Konzept ist zu entnehmen, dass extrinsische Motivation ohne Förderung von intrinsischer Motivation nicht empfehlenswert ist (Walle, 2018). Es kann wertvoll sein, auf finanzielle und materielle Boni zu verzichten und stattdessen auf spielerische Elemente, wie Gamification zurückzugreifen. Nutzer digitaler Lösungen, die ein stark ausgeprägtes psychologisches Grundbedürfnis nach Kompetenzerleben haben, können durch Punktesysteme langfristig intrinsisch motiviert werden (Tolks et al., 2020).

Des Weiteren deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren, ein wichtiger Einflussfaktor für ein langfristiges und nachhaltiges Etablieren eines positiven Gesundheitsverhaltens ist. Die Ergebnisse zeigen, dass Selbstreflexion, das Setzen kleiner Ziele und Eigenlob dazu beitragen können, dass Beschäftigte ein Gefühl der Selbstbestimmung und Kontrolle über das eigene Verhalten erlangen, was zur Entstehung von intrinsischer Motivation beiträgt. Insbesondere das Setzen kleiner Ziele und Feiern kleiner Erfolge können hilfreiche Strategien sein.

6.4 Zusammenfassende Interpretation

Um den inhaltlichen Zusammenhang zwischen den drei Forschungsfragen zu verdeutlichen, wird nachfolgend ein Beispiel als Praxisempfehlung für Organisationen zur Implementierung einer digitalen Lösung der BGF skizziert:

Ausgangslage

Eine Organisation hat das Ziel, die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten durch Maßnahmen der BGF zu fördern. Die Organisation hat Beschäftigte mit festem Büroarbeitsplatz und Beschäftigte, die teilweise oder überwiegend im Homeoffice tätig sind. Eine Auswertung der

Fehlzeiten der Organisation hat ergeben, dass Muskel-Skelett-Erkrankungen und psychische Erkrankungen die häufigsten Diagnosen hinsichtlich der Arbeitsunfähigkeit darstellen. Um dieser Herausforderung zu begegnen, soll ein neues gesundheitsförderliches Angebot geschaffen werden, das durch alle Beschäftigten orts- und zeitflexibel genutzt werden kann.

Zielstellung

Zeitnah soll ein digitales Kurzpausenprogramm implementiert werden, das durch Bewegungsaktivierung und Stressmanagementmethoden die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten stärkt. Es soll Impulsgeber für gesunde Kurzpausen im Arbeitsalltag sein und kann freiwillig in Anspruch genommen werden.

Inhalte

Das Programm soll mindestens zehn Übungen zur Stärkung der physischen Gesundheit enthalten (z. B. Übungen für Nacken, Rücken, Augen). Weiterhin soll das Programm mindestens zehn Übungen zur Stärkung der psychischen Gesundheit enthalten (z. B. Übungen zur Entspannung, Achtsamkeit, Aktivierung der Konzentration). Das Programm soll außerdem die soziale Gesundheit stärken, indem gemeinsame Teamziele (z. B. eine bewegte Pause pro Tag) eingestellt werden können. Gamification-Elemente, wie das Sammeln von Punkten und das Gestalten eines persönlichen Avatars, sollen ebenfalls integriert sein. Weiterhin sollen die Beschäftigten durch aktive Gesundheitskommunikation zum Programm informiert werden. Dazu werden in regelmäßigen Abständen Seminare und Präsenzzaktionen organisiert.

Das Beispiel basiert auf den Ergebnissen der Untersuchung. Es zeigt, dass identifizierte Beanspruchungen und Ressourcen die Grundlage für zu entwickelnde digitale Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung sein sollten. Es ist empfehlenswert, dass die Angebote für Beschäftigte im Homeoffice sowie im Büro gleichermaßen nutzbar sind. Weiterhin sollte Gesundheit ganzheitlich betrachtet werden. Angebote der BGF können Elemente zur Stärkung der psychischen, physischen und sozialen Gesundheit beinhalten. Die Maßnahmen der BGF sollten durch das Management, Führungskräfte und Multiplikatoren an die

Beschäftigten kommuniziert und gemeinsam ausprobiert werden. Ein hybrides Angebot, mit Elementen aus digitaler und nicht digitaler BGF, kann helfen, Hemmschwellen zur Nutzung abzubauen. Spielerische Elemente (Gamification) können ein Teil der digitalen Lösung sein, um zur kontinuierlichen Inanspruchnahme zu motivieren.

6.5 Methodenkritik

Für qualitative Forschung gelten die Gütekriterien der Transparenz, Intersubjektivität und Reichweite. (Stagge, 2016) In dieser Arbeit wurden die Gütekriterien qualitativer Forschung eingehalten. Die einzelnen Schritte der Untersuchung wurden verständlich sowie transparent durch Formulierung einer Zielstellung sowie Forschungsfragen dargelegt. Insbesondere in der Auswertung und Diskussion wurde ein Bezug auf diese Forschungsfragen hergestellt. Weiterhin wurden subjektive Daten für außenstehende Personen verständlich aufbereitet. Das Gütekriterium Intersubjektivität ist damit ebenfalls erfüllt. Limitiert ist die Qualität der Untersuchung durch das Gütekriterium Reichweite. Es wurde ein Interviewleitfaden verwendet, dessen wiederholte Anwendung, bei Experten in denselben Berufsfeldern (z. B. Arbeitspsychologie), zum Zeitpunkt der Durchführung zwischen Juli 2021 und Oktober 2021 vermutlich ähnliche Ergebnisse geniert hätten. In diesem Zeitraum wurde das öffentliche Leben und die Arbeitswelt durch Schutzmaßnahmen im Kontext der Corona-Pandemie beeinflusst. Die Postskripta zeigten, dass die Experten zum Zeitpunkt der Befragung teilweise selbst erstmalig in einer Homeoffice-Situation waren und dadurch mit Arbeitsbeanspruchungen im Homeoffice konfrontiert waren. (Anhang 3) Dadurch ist es denkbar, dass Experten im Interview teilweise persönlich betroffen waren und im Interview nicht ausschließlich die Expertenrolle einnehmen konnten. Es ist denkbar, dass eine wiederholende Befragung nach dem Ende der Corona-Pandemie andere Ergebnisse erzielen würde. Weiterhin ist grundsätzlich kritisch zu betrachten, dass die Arbeit Datenmaterial aus dem Jahr 2021 enthält, während sie erst im Jahr 2024 abgeschlossen wurde. Die zeitliche Diskrepanz könnte zur Folge haben, dass neue Erkenntnisse möglicherweise nicht vollständig berücksichtigt wurden. Es wurde jedoch Versuch unternommen, die Aktualität der Untersuchung durch aktuelle

Studien und Literatur zu gewährleisten, um zeitgemäße Ableitungen treffen zu können.

7 Fazit und Ausblick

Homeoffice kann für Beschäftigte mit Arbeitsbeanspruchungen und Ressourcen verbunden sein. Die Untersuchung identifizierte Augenbeschwerden, Muskel-Skelett-Beschwerden, die fehlende Abgrenzung von Arbeit und Privatleben, sowie fehlender Austausch mit Kollegen und als relevanteste Beanspruchungen im Homeoffice. Das Wissen um die Beanspruchungen und Bedeutungen speziell in der eigenen Organisation ist Voraussetzung, um durch verhaltens- und verhältnispräventive Angebote im Rahmen einer Betrieblichen Gesundheitsförderung eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung zu unterstützen. Beschäftigte sind wichtige Akteure der Betrieblichen Gesundheitsförderung, diese wurde in dieser Untersuchung jedoch nicht als zu befragende Personengruppe einbezogen. Weiterführende qualitative Studien könnten sich mit dem subjektiven Empfinden von Beschäftigten im Homeoffice in Bezug auf die identifizierten Beanspruchungen und Ressourcen befassen. Eine anschließende ganzheitliche Betrachtung der Ergebnisse ist empfehlenswert.

Digitale Lösungen der BGF, wie Apps und Gesundheitsportale, etablieren sich zunehmend auf dem Gesundheitsmarkt. Die Untersuchung hat gezeigt, dass der Nutzungserfolg von vielen Faktoren abhängt und ähnliche Voraussetzungen getroffen werden müssen, wie für herkömmliche analoge Angebote der BGF. Zum einen müssen Beschäftigte Gesundheitsförderung als Teil der Unternehmenskultur wahrnehmen und zum anderen aktiv dazu informiert werden. Durch die räumliche Distanz zum Arbeitgeber und Kollegen ist wirksame Gesundheitskommunikation in der digitalen BGF noch bedeutsamer. Weiterhin müssen Organisationen die technischen Voraussetzungen schaffen, den Zugang niedrigschwellig gestalten und den Beschäftigten Zeiträume zur Nutzung einräumen. Darüber hinaus spielt das Führungsverständnis in Bezug auf Gesundheit eine tragende Rolle. Sie stellt eine bedeutsame Funktion für die Inanspruchnahme (das Können) dar und kann die Motivation (das Wollen) von Beschäftigten beeinflussen. Beschäftigte benötigen keine besonderen körperlichen Voraussetzungen, um ein digitales Angebot zu nutzen. Wichtiger ist, dass sich Beschäftigte für neue Angebote öffnen

und die eigene Gesundheit bewusst reflektieren. Organisationen sollten die eigenverantwortliche Inanspruchnahme von Angeboten nicht erwarten, sofern die strukturellen Verhältnisse dafür bislang nicht vorliegen. Ursachen von potenziellen Sorgen und Ängsten der Beschäftigten sollten Organisationen analysieren. Möglicherweise eignen sich hybride Modelle, die Kombination aus digitalen und nicht digitalen Elementen in einem Angebot, um desinteressierte Beschäftigte auch an digitale Angebote heranzuführen. Da diese Arbeit nicht explizit untersucht, inwieweit Sorgen und Ängste vor digitalen Lösungen der BGF abgebaut werden können, könnte sich daraus Potenzial für weitere Forschungen ergeben. Weiterhin stellt sich aus der Forschung heraus die Frage, wie digitale Lösungen niedrigschwellig in den Arbeitsalltag integriert werden können. Forschungen dahingehend könnten untersuchen, ob beispielweise digitale Erinnerungen am PC zur Durchführung einer bewegten Pause, tatsächlich unterstützend und motivierend wirken können. Ebenfalls könnten weiterführende Forschungen untersuchen, wie sich spielerische Elemente in digitalen Lösungen (Gamification und Serious Games) langfristig auf die intrinsische Motivation auswirken.

8 Zusammenfassung

Einleitung

Geprägt von den Megatrends Digitalisierung, Globalisierung sowie dem demografischen Wandel befindet sich die Arbeitswelt in einer dynamischen Entwicklungsphase. Ortsunabhängiges Arbeiten rückt dabei zunehmend in den Fokus – auch aus gesundheitswissenschaftlicher Perspektive. Digitale Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung etablieren sich ebenfalls durch die fortschreitende Digitalisierung.

Zielstellung

Ziel der wissenschaftlichen Arbeit ist herauszuarbeiten, wie digitale Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung für Beschäftigte im Homeoffice bedarfsgerecht, zeitgemäß und nachhaltig eingesetzt werden können. Außerdem soll evaluiert werden, wie Motivation zur Inanspruchnahme erzeugt werden kann. Die Ergebnisse sind für Organisationen relevant, die Homeoffice für ihre Beschäftigten gesundheitsförderlich gestalten, dazu bereits über Maßnahmen verfügen oder Impulse für die Implementierung benötigen.

Methodik

Für die wissenschaftliche Arbeit wurde eine empirisch ausgerichtete Herangehensweise in Form eines qualitativen Forschungsansatzes der Sozialforschung gewählt. Es wurden N=5 Experteninterviews geführt, die anschließend durch eine zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse ausgewertet wurden.

Ergebnisse

Augen- und Muskel-Skelett-Beschwerden, die fehlende Abgrenzung von Arbeit und Privatleben und fehlender Austausch mit Kollegen wirken bei Beschäftigten im Homeoffice als Beanspruchungen, während eine Zeitersparnis als Ressource wirkt. Der Nutzungserfolg digitaler Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung hängt insbesondere von der Gesundheitskommunikation und Unternehmenskultur in der Organisation ab, dem Gesundheitsverhalten der Führungskraft sowie dem Gesundheitsbewusstsein der Beschäftigten. Führungskräfte können Beschäftigte durch Kommunikation und dem Wahrnehmen ihrer Vorbildfunktion zur Inanspruchnahme von digitalen Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung motivieren. Anreizsysteme zur Förderung der Motivation sind umstritten.

Diskussion und Schlussfolgerungen

Digitale Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung sollten Elemente zur Stärkung der psychischen, physischen und sozialen Gesundheit beinhalten und für Beschäftigte ortsunabhängig nutzbar sein. Die Maßnahmen sollten durch das Management, Führungskräfte und Multiplikatoren an die Beschäftigten kommuniziert werden. Ein hybrides Angebot kann helfen, Hemmschwellen zur Nutzung abzubauen. Spielerisch motivierende Elemente können Teil der digitalen Lösungen sein.

IV. Literaturverzeichnis

- Backhaus, N., Tisch, A. & Beermann, B. (2021). *Telearbeit, Homeoffice und Mobiles Arbeiten: Chancen, Herausforderungen und Gestaltungsaspekte aus Sicht des Arbeitsschutzes*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). <https://doi.org/10.21934/baua:fokus20210505>
- Badura, B., Ducki, A., Baumgardt, J., Meyer, M. & Schröder, H. (Hrsg.). (2023). *Fehlzeiten-Report: Bd. 2023. Zeitenwende - Arbeit gesund gestalten*. Springer. <https://link.springer.com/978-3-662-67513-7>
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-67514-4>
- Beck, D. & Lenhardt, U. (2016). Betriebliche Gesundheitsförderung in Deutschland: Verbreitung und Inanspruchnahme. Ergebnisse der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragungen 2006 und 2012 [Workplace Health Promotion in Germany: Prevalence and Utilisation. Analyses on Labour Force Surveys of the Federal Institute for Occupational Safety and Health in 2006 and 2012]. *Gesundheitswesen (Bundesverband der Ärzte des Öffentlichen Gesundheitsdienstes (Germany))*, 78(1), 56–62.
<https://doi.org/10.1055/s-0034-1387744>
- Becker, C., Thörel, E., Pauls, N. & Göritz, A. S. (2022). „Homeoffice in Corona-Zeiten – Sind Ausmaß und/oder Flexibilität wichtig für Arbeitszufriedenheit, soziale Unterstützung, Commitment und Arbeitsunterbrechungen?“. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 53(2), 173–187. <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00630-z>
- Beermann, B., Amlinger-Chatterjee, M., Brenscheidt, F., Gerstenberg, S., Niehaus, M., Wöhrmann, A. M. & Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (2018). *Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Gesundheitliche Chancen und Risiken*. <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20170905>
- Blattner, A. & Mayer, M. (01/2018). *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*.

- Brandstätter, V., Schüler, J., Puca, R. M. & Lozo, L. (2018). *Motivation und Emotion*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56685-5>
- Dahlgren, G., Whitehead, M. (1991). *Policies and strategies to promote social equity in health*.
- Daum, M. & Zanker, C. (2020). Vernetzt, flexibel und gesund? Status quo und Perspektiven der Regulierung von orts- und zeitflexibler Arbeit. In M. Daum, M. Wedel, C. Zinke-Wehlmann & H. Ulbrich (Hrsg.), *Gestaltung vernetzt-flexibler Arbeit: Beiträge aus Theorie und Praxis für die digitale Arbeitswelt*. Springer Vieweg.
- Demerouti, E. & Nachreiner, F. (2019). Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73(2), 119–130. <https://doi.org/10.1007/s41449-018-0100-4>
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Drupp, M. (2018). Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt: Trends, Rahmenbedingungen und Beispiele guter Praxis unter besonderer Berücksichtigung der Unterstützungsmöglichkeiten durch die GKV. In A. Ternès & C.-D. Wilke (Hrsg.), *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Faller, G. (Hrsg.). (2017). *Lehrbuch betriebliche Gesundheitsförderung* (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Hogrefe.
- Finne, E., Gohres, H. & Seibt, A. C. (2021). *Erklärungs- und Veränderungsmodelle 1: Einstellungs- und Verhaltensänderung*. <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i012-2.0>
- Flick, U. (2019). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung* (9. Auflage, Originalausgabe). *Rororo Rowohlt's Enzyklopädie*. rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.

- Fuchs, R., Bolliger-Salzmann, H. & Abel, T. (2012). 4.4 Gesundheitsverhalten und Lebensstile. In M. Egger & O. Razum (Hrsg.), *Public Health*. DE GRUYTER. <https://doi.org/10.1515/9783110255416.132>
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *The Journal of applied psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- GKV-Spitzenverband (Hrsg.). (2023). *Leitfaden Prävention: Handlungsfelder und Kriterien nach § 20 Abs. 2 SGB V Handlungsfelder und Kriterien nach § 20 Abs. 2 SGB V zur Umsetzung der §§ 20, 20a und 20b SGB V*.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrument rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Göhner, W. & Fuchs, R. (2007). *Änderung des Gesundheitsverhaltens: MoVo-Gruppenprogramme für körperliche Aktivität und gesunde Ernährung*. Hogrefe. <http://elibrary.hogrefe.com/9783840920479/1>
- Gößwald, A., Lange, M., Kamtsiuris, P. & Kurth, B.-M. (2012). DEGS: Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland. Bundesweite Quer- und Längsschnittstudie im Rahmen des Gesundheitsmonitorings des Robert Koch-Instituts [DEGS: German Health Interview and Examination Survey for Adults. A nationwide cross-sectional and longitudinal study within the framework of health monitoring conducted by the Robert Koch Institute]. *Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz*, 55(6-7), 775–780. <https://doi.org/10.1007/s00103-012-1498-z>
- Hartung, S., Faller, G. & Rosenbrock, R. (2021). *Betriebliche Gesundheitsförderung*. <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i042-2.0>
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). *SpringerLink Bücher*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <http://link.springer.com/978-3-531-92076-4>
<https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>

- Hurrelmann, K. & Richter, M. (2022). *Determinanten der Gesundheit: Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden.*
- Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (Hrsg.). (2020). *#whatsnext2020: Erfolgsfaktoren für gesundes Arbeiten in der digitalen Arbeitswelt.*
- Kaba-Schönstein, L. (2018). *Gesundheitsförderung 1: Grundlagen.* <https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/gesundheitsfoerderung-1-grundlagen/> <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i033-1.0>
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews.* Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02479-6>
- Kraus, S., Grzech-Sukalo, H. & Rieder, K. (2020). Mobile Arbeit – Home-Office, Dienstreisen, Außendienst – was ist wirklich belastend? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 74(3), 167–177. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00214-x>
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4 [überarbeitete] Auflage). *Grundlagentexte Methoden.* Beltz Juventa.
- Lamnek, S. & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung* (6. Auflage). Beltz Verlag.
- Lenhardt, U. (2017). Akteure der Betrieblichen Gesundheitsförderung: Interessenlagen - Handlungsbedingungen - Sichtweisen. In G. Faller (Hrsg.), *Lehrbuch betriebliche Gesundheitsförderung* (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Hogrefe.
- Lippke, S., Schüz, B. & Godde, B. (2020). Modelle gesundheitsbezogenen Handelns und Verhaltensänderung. In M. Tiemann & M. Mohokum (Hrsg.), *Springer Reference Pflege – Therapie – Gesundheit. Prävention und Gesundheitsförderung* (S. 1–17). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-55793-8_8-1
- Matusiewicz, D. & Kaiser, L. (Hrsg.). (2018). *Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement.* Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14550-7>

- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarb. Aufl.). *Beltz Pädagogik*. Beltz.
- Mojtahedzadeh, N., Rohwer, E., Lengen, J., Harth, V. & Mache, S. (2021). Gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung im Homeoffice im Kontext der COVID-19-Pandemie [Health-promoting work design for telework in the context of the COVID-19 pandemic]. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 1–6. <https://doi.org/10.1007/s40664-020-00419-1>
- Nöhammer, E., Eitzinger, C., Schaffenrath-Resi, M. & Stummer, H. (2009). Zielgruppenorientierung und betriebliche Gesundheitsförderung. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 4(1), 77–82. <https://doi.org/10.1007/s11553-008-0154-9>
- Prochaska, J. O., DiClemente, C. C. & Norcross, J. C. (1992). In search of how people change. Applications to addictive behaviors. *The American psychologist*, 47(9), 1102–1114. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.47.9.1102>
- Stagge, M. (2016). Gütekriterien qualitativer Forschung. In M. Stagge (Hrsg.), *Multikulturelle Teams in der Altenpflege* (S. 153–154). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11510-4_8
- Statistisches Bundesamt. (2023, 11. Juli). *Qualität der Arbeit: Erwerbstätige, die von zu Hause aus arbeiten* [Pressemitteilung].
- Tolks, D., Lampert, C., Dadaczynski, K., Maslon, E., Paulus, P. & Sailer, M. (2020). Spielerische Ansätze in Prävention und Gesundheitsförderung: Serious Games und Gamification [Game-based approaches to prevention and health promotion: serious games and gamification]. *Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz*, 63(6), 698–707. <https://doi.org/10.1007/s00103-020-03156-1>
- Walle, O. (2018). Der Einsatz digitaler Lösungen zum Erreichen und zur Motivation von Beschäftigten in einem BGM. In D. Matusiewicz & L. Kaiser (Hrsg.), *Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement*. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Weltgesundheitsorganisation. (1948). *Constitution of the World Health Organization: Basic Documents*. https://apps.who.int/gb/bd/pdf_files/BD_49th-en.pdf

Weltgesundheitsorganisation. (1986). *Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung*. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/59557/Ottawa_Charter_G.pdf

Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*. Beltz Verl.

V. Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden

Thema: Gesundheit im Homeoffice – Erfolgsfaktoren und Grenzen digitaler Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung

Persönliches und Einstieg

<ul style="list-style-type: none">• Wie lang sind Sie bereits in Ihrem Arbeitsfeld tätig?
<ul style="list-style-type: none">• Welche Qualifikationen haben Sie in dem Arbeitsfeld?
<ul style="list-style-type: none">• Was gehört zu Ihren regelmäßigen Aufgaben bzw. wie sieht Ihr beruflicher Alltag aus ?
<ul style="list-style-type: none">• Wie haben Sie die Zeit der Corona-Pandemie bezogen auf Ihre Tätigkeit im Betrieblichen Gesundheitsmanagement/Betriebliche Gesundheitsförderung wahrgenommen?

I. Themenblock: Beanspruchungen und Ressourcen im Homeoffice

Forschungsfrage: Welche Beanspruchungen und Ressourcen können für Beschäftigte im Homeoffice identifiziert werden?

Homeoffice wird immer häufiger genutzt, bis Ende Juni 2021 war die Bereitstellung einer Homeoffice-Möglichkeit sogar durch den Arbeitgeber verpflichtend – bedingt durch die Corona-Pandemie.

(1) Inwieweit nehmen Sie wahr, dass Gesundheit der Beschäftigten im Homeoffice seitens des Arbeitgebers Beachtung findet? Können Sie Beispiele benennen, wie Arbeitgeber ihre Beschäftigten gesundheitsförderlich unterstützen?

Studien zeigen, dass Homeoffice belastend sein kann, aber gleichzeitig Ressourcen bereithält. Im Folgenden Abschnitt geht es darum anhand Ihrer Erfahrungen Beanspruchungen und Ressourcen für Beschäftigte im Homeoffice zu identifizieren.

(2) Welche physischen, psychischen oder sozialen Beanspruchungen nehmen Sie für die Beschäftigten im Homeoffice wahr?
<i>Wesentliche Grundlage der Gesundheitsförderung orientiert sich am Modell der Salutogenese und am damit verbundenen Konstrukt der Ressourcen.</i>
(3) Welche gesundheitsförderlichen Ressourcen (z. B. psychosozial, Bewältigungsstrategien, soziale Unterstützung etc.) identifizieren Sie für Beschäftigte im Homeoffice?

II. Themenblock: Digitale Lösungen der BGF

Forschungsfrage: Wovon ist der Nutzungserfolg von digitalen Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung abhängig?

Diese Ressourcen können mit gezielten Angeboten der Betrieblichen Gesundheitsförderung gestärkt werden. Mitarbeiter im Homeoffice sind aber nicht mit gesundheitsfördernden Präsenzangeboten zu erreichen. Digitale Lösungen etablieren sich mehr und mehr, können von Mitarbeitern im Büro und auch im Homeoffice genutzt werden. Im Folgenden sprechen wir über Digitale Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung.

(4) Welche digitalen Instrumente kennen Sie und haben Sie ggf. zum Einsatz schon implementiert? a. Hat die Pandemie das beschleunigt?
(5) Welche Handlungsfelder werden dabei abgedeckt?
(6) Wie werden Ihrer Einschätzung nach digitale Instrumente aktuell durch AG nachgefragt und auch eingesetzt?
(7) Unterschiede bei: a. Region (Dorf vs. Stadt)? b. Zielgruppe Altersstruktur?
(8) Worin bestehen Ihrer Meinung nach Schmerzpunkte und Chancen in Bezug auf die digitalen Instrumente?

Grundsätzlich kann Betriebliche Gesundheitsförderung in drei Interventionsebenen angegangen werden.

Die strukturelle Ebene zielt beispielsweise auf die Veränderung von Arbeitsbedingungen ab.

- (9) Welche Voraussetzungen müssen bei den Arbeitsbedingungen geschaffen werden, damit digitale Instrumente in Anspruch genommen werden können?
a. Was tun Sie dabei konkret?

Eine andere Ebene ist die interpersonelle Ebene, beispielsweise der Austausch mit Kollegen und Führungskräften.

- (10) Welche Voraussetzungen müssen auf der interpersonellen Ebene geschaffen werden, damit digitale Instrumente in Anspruch genommen werden?

Eine weitere Ebene ist die individuelle Ebene, die auf die Verbesserung des gesundheitsförderlichen Verhaltens abzielt.

- (11) Was sind Ihrer Meinung nach individuelle Voraussetzungen, die die Inanspruchnahme der Instrumente ermöglichen?

III. Themenblock: Motivation zur Inanspruchnahme digitaler Lösungen

Forschungsfrage: Wie können Beschäftigte im Homeoffice zur Inanspruchnahme von digitalen Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung motiviert werden?

Wenn die Voraussetzungen der drei Ebenen nicht bestehen, können die Maßnahmen nicht und nicht vollständig in Anspruch genommen werden. Eine wichtige Komponente, die sich auf die individuelle Ebene bzw. Verhaltensprävention bezieht, ist außerdem die Motivation der Beschäftigten zur Nutzung der Maßnahmen. Im folgenden Abschnitt geht es um die Motivation der Beschäftigten im Homeoffice zur Inanspruchnahme von digitalen Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung.

(12)	Sehen Sie Unterschiede bei der Motivation für analoge Instrumente, wie z. B. der Gesundheitstag?
(13)	Was könnten Gründe dafür sein, dass Beschäftigte im Homeoffice digitale Maßnahmen nicht in Anspruch nehmen? a. Wirkt die räumliche Distanz zum AG dabei eher hemmend oder fördernd?
(14)	Wie können Beschäftigte im Homeoffice zur Inanspruchnahme von digitalen Instrumenten motiviert werden? a. Was können Führungskräfte tun, um ihre Beschäftigten dafür zu motivieren? b. Halten Sie Anreizsysteme (Boni etc.) für zielführend, um MA zur Nutzung von digitalen BGF-Maßnahmen zu motivieren? c. Wie kann der Beschäftigte sich dafür selbst motivieren?

IV. Themenblock: Ausblick

<ul style="list-style-type: none"> • Wie bewerten Sie die künftige gesundheitsförderliche Gestaltung von Homeoffice? • Sollte diese Zielgruppe „Beschäftigte im Homeoffice“ Ihrer Meinung nach mehr in den Fokus des BGM rücken?
<ul style="list-style-type: none"> • Denken Sie, dass digitale Instrumente geeignet sind, um Arbeit im Homeoffice gesundheitsförderlich zu gestalten?
<ul style="list-style-type: none"> • Stimmen Sie der Aussage zu, dass ein digitales BGM erst möglich ist, wenn ein analoges BGM bereits implementiert ist?

Verabschiedung

Anhang 2: Einverständniserklärung

Einverständniserklärung

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen und mit mir dieses Interview durchführen. Um das Interview für meine wissenschaftliche Arbeit auswerten zu dürfen, wird Ihnen diese Einverständniserklärung vorgelegt. Zunächst erhalten Sie allgemeine Informationen, bevor Sie gebeten werden Ihre Unterschrift zu geben.

Forschungsprojekt	Bachelorarbeit
Forschungsthema	Gesundheit im Homeoffice – Erfolgsfaktoren und Grenzen digitaler Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung
Forschungsziel	Ziel der wissenschaftlichen Arbeit ist, unter Einbezug verschiedener Experten der BGF, herauszuarbeiten, wie digitale Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung für Beschäftigte im Homeoffice bedarfsgerecht, zeitgemäß und nachhaltig eingesetzt werden können. Außerdem soll evaluiert werden, wie Motivation zur Inanspruchnahme erzeugt werden kann. Dabei ist zu betrachten, ob es Unterschiede zu nicht digitalen Lösungen in der BGF gibt. Die Ergebnisse sind für Organisationen relevant, die Homeoffice für ihre Beschäftigten gesundheitsförderlich gestalten, dazu bereits über Maßnahmen verfügen oder Impulse für die Implementierung benötigen.
Interviewerin	Marie-Louise Galling
Kontaktdaten	E-Mail: mag18iz1@fh-zwickau.de
Studiengang	Gesundheitsmanagement B. Sc.
Fakultät	Gesundheits- und Pflegewissenschaften
Hochschule	Westsächsische Hochschule Zwickau
Betreuende Professoren	Prof. Dr. rer. medic. Gabriele Buruck Prof. Dr. phil. Martin Grünendahl

Ich bin damit einverstanden, dass dieses Interview mit einem Aufnahmegerät/Smartphone aufgezeichnet und anschließend in Schriftform gebracht wird. Für die weitere wissenschaftliche Auswertung des Interviewtextes werden alle Angaben zu meiner Person und ggf. meinem Arbeitgeber aus dem Text entfernt und/oder anonymisiert. Ich erkläre mich mit meiner Unterschrift bereit im Rahmen der genannten wissenschaftlichen Arbeit am Interview freiwillig teilzunehmen. Ich wurde sowohl über das Forschungsziel der Arbeit wie auch über die Handhabung mit meinen Daten informiert und bin damit einverstanden. Ich weiß, dass ich das Interview jederzeit abbrechen darf, ohne einen Grund dafür zu nennen. Ich habe den Text dieser Einverständniserklärung gelesen und verstanden.

Datum: _____

Unterschrift: _____

Anhang 3: Postskriptum

Aufgeführt werden alle Postskripta B1 bis B5:

Ort	Digital (Skype)
Datum/Zeit	21.07.2021, 18:30 Uhr
Befragte(r)	B1
Funktion	Außendienstler und Berater Betriebliche Gesundheitsförderung in einer Krankenkasse
Interviewsituation	Angenehmer, freundlicher Austausch
Gesprächsatmosphäre <ol style="list-style-type: none">1. Gesprächsinhalte vor der Tonbandaufnahme2. Gesprächsinhalte nach der Tonbandaufnahme	<ol style="list-style-type: none">1. Allgemeiner Austausch über Alltagsgeschäft, man kennt sich bereits und ist per „Du“2. Bericht über Termine, die in den nächsten Tagen anstehen
Charakterisierung des Interviewverlaufs <ol style="list-style-type: none">1. Wahrnehmung des Verhaltens2. Wahrnehmung über Mimik und Gestik	<ol style="list-style-type: none">1. Offen, entspannt, locker2. Passend, aber recht viel Gestik
Besonderheit in der Behandlung einzelner Themenkomplexe <ol style="list-style-type: none">1. Schwerpunktsetzung des Interviews2. spontane thematische Auffälligkeiten und Unterbrechungen	<ol style="list-style-type: none">1. Hervorheben, was die Krankenkasse alles ermöglicht2. Schwerere Arbeitsbedingungen durch die Corona-Pandemie

Ort	Dresden, im Büro der befragten Person
Datum/Zeit	03.08.2021, 13:30 Uhr
Befragter	B2
Funktion	Arbeitspsychologie im internen BGM
Interviewsituation	Entspannte Atmosphäre, Tragen einer Mund-Nasen-Bedeckung zum Schutz vor der Corona-Pandemie, dadurch manchmal recht schwierig einander zu verstehen
Gesprächsatmosphäre 3. Gesprächsinhalte vor der Tonbandaufnahme 4. Gesprächsinhalte nach der Tonbandaufnahme	3. Gemeinsames Mittagessen in der Betriebskantine, man kennt sich bereit und ist per „Du“ 4. Kurze Verschiebung, da der nächste Termin ansteht
Charakterisierung des Interviewverlaufs 3. Wahrnehmung des Verhaltens 4. Wahrnehmung über Mimik und Gestik	3. Entspannt, interessiert 4. Wenig Gestik, wenig Mimik, freundliche Ausstrahlung
Besonderheit in der Behandlung einzelner Themenkomplexe 3. Schwerpunktsetzung des Interviewten 4. spontane thematische Auffälligkeiten und Unterbrechungen	3. Arbeitspsychologische Modelle/Ansätze 4. Telefonklingeln hat das Interview kurz unterbrochen, anschließend Zeitdruck

Ort	Dresden, im Büro der befragten Person
Datum/Zeit	06.08.2021, 13:00 Uhr
Befragter	B3
Funktion	Beratung digitale BGF für Unternehmen
Interviewsituation	Entspannte Atmosphäre, allein in den Räumlichkeiten zum Freitagnachmittag
Gesprächsatmosphäre 5. Gesprächsinhalte vor der Tonbandaufnahme 6. Gesprächsinhalte nach der Tonbandaufnahme	5. Kennlernen der Räumlichkeiten Gesundheitsberatungsfirma, Getränk und das „Du“ wurde angeboten, kurze gegenseitige Vorstellung 6. Befragte Person hat Interesse daran die Bachelorarbeit nach Erstellung zu lesen
Charakterisierung des Interviewverlaufs 5. Wahrnehmung des Verhaltens 6. Wahrnehmung über Mimik und Gestik	5. Befragte Person wirkt positiv aufgeregt und euphorisch, Freude über das Interview 6. Sehr viel Gestik, viel Lächeln und gemeinsames Lachen
Besonderheit in der Behandlung einzelner Themenkomplexe 5. Schwerpunktsetzung des Interviewten 6. spontane thematische Auffälligkeiten und Unterbrechungen	5. Angebote des Gesundheitsunternehmens 6. Telefonklingeln hat das Interview kurz unterbrochen

Ort	Digital (Zoom)
Datum/Zeit	20.09.2021, 15:45 Uhr
Befragter	B4
Funktion	Doktorand im Bereich Human Resources
Interviewsituation	Angenehmer Austausch ohne Zeitdruck
Gesprächsatmosphäre 7. Gesprächsinhalte vor der Tonbandaufnahme 8. Gesprächsinhalte nach der Tonbandaufnahme	7. Klärung technischer Probleme im Zoom, Erklärung zum Hintergrund der Bachelorarbeit 8. Befragter bietet das „Du“ an, weiterer Austauschtermin wird vereinbart, um weiterhin in Kontakt zu bleiben und Netzwerk zu erweitern
Charakterisierung des Interviewverlaufs 7. Wahrnehmung des Verhaltens 8. Wahrnehmung über Mimik und Gestik	7. Auf Augenhöhe, wertschätzend 8. Lächeln, wenig Gestik, ruhige und klare Mimik
Besonderheit in der Behandlung einzelner Themenkomplexe 7. Schwerpunktsetzung des Interviewten 8. spontane thematische Auffälligkeiten und Unterbrechungen	7. Arbeit im Homeoffice, Personalentwicklung 8. Eigene Belastung durch die Arbeit im Homeoffice

Ort	Digital (Zoom)
Datum/Zeit	26.10.2021, 16:30 Uhr
Befragter	B5
Funktion	Arbeitspsychologie für Unternehmen
Interviewsituation	Termin wurde seitens der befragten Person zweimal verschoben, etwas angespannt, befragte Person kannte bereits den Interviewleitfaden
Gesprächsatmosphäre 9. Gesprächsinhalte vor der Tonbandaufnahme 10. Gesprächsinhalte nach der Tonbandaufnahme	9. Kurz und knappe Vorstellung und Erläuterung zu den Hintergründen 10. Hinweise der befragten Person über qualitative Forschung, da sie selbst eine Masterarbeit mit dieser Methodik angefertigt hat
Charakterisierung des Interviewverlaufs 9. Wahrnehmung des Verhaltens 10. Wahrnehmung über Mimik und Gestik	9. fordernd, energisch 10. Wenig Gestik, wenig Mimik
Besonderheit in der Behandlung einzelner Themenkomplexe 9. Schwerpunktsetzung des Interviewten 10. spontane thematische Auffälligkeiten und Unterbrechungen	9. Arbeitspsychologische Modelle/Ansätze 10. Befragte Person geht weniger auf Fragen des Interviewers ein, sondern orientiert sich an dem Interviewleitfaden, der ihr bereits vorliegt, Ablauf daher wenig harmonisch und etwas unsortiert, Staubsagen im Hintergrund, dadurch musste das Zimmer gewechselt werden

Anhang 4: Transkriptionsregeln

Transkriptionsregeln (Kuckartz, 2018)

Folgende Formalia wurden für alle durchgeführten Interviews festgelegt:

1. Die Interviews werden vollständig und wörtlich in Schriftform übertragen und Dialekte ins Hochdeutsch übersetzt.
1. Jeder Sprechbeitrag wird als eigener Absatz transkribiert. Sprechwechsel werden durch eine Leerzeile zwischen den Absätzen sichtbar gemacht.
2. Die Interviewerin wird mit dem Buchstaben „I“, die zu interviewende Person mit einem „B“, welches für „Befragte/r“ steht, abgekürzt.
3. Zu Gunsten der Lesbarkeit wird die Interpunktion und Kommasetzung nicht durchgängig nach den Interpunktionsregeln der deutschen Rechtschreibung eingesetzt, sondern soll auch Sinnabschnitte darstellen.
4. Besonders betonte Wörter werden durch Unterstreichungen markiert.
5. Nonverbale Lautäußerungen beider Parteien, welche eine Aussage unterstützen oder verdeutlichen (z.B. Lachen oder Seufzen), werden in Klammer gesetzt.
6. Verschleifungen von Wörtern werden an das Schriftdeutsch angepasst und geglättet.
7. Aus Sätzen wie: „Sie hatte ’n Kleid an.“ wird „Sie hatte ein Kleid an.“.
8. Je nach Interpretation werden Worte ohne weitere Ausführung wie „Mhm“ als „Mhm (bejahend)“ oder „Mhm (verneinend)“ erfasst und transkribiert.
9. Wortdopplungen werden lediglich erfasst, wenn sie als Stilmittel zur besonderen Betonung dienen, z.B.: „Ich sehe einen sehr, sehr hohen Bedarf [...]“.
10. Unverständliche Worte werden mit (unv.) kenntlich gemacht.
11. Fehlerhafte Satzformen werden beibehalten.
12. Pausen bis zu drei Sekunden werden durch (...) markiert.
13. Störungen werden mit Nennung der Ursache in einer Klammer in Großbuchstaben notiert, z.B.: (TELEFON KLINGELT).
14. Wort- und Satzunterbrechungen werden mit einem / gekennzeichnet, z.B.: „Das hat mir Sorgen/Angst gemacht!“.
15. Fülllaute wie „Mh“ oder „Ähm“ werden nicht transkribiert, außer sie unterbrechen damit den Redefluss der befragten Person.

Anhang 5: Kodierleitfaden deduktives Vorgehen

Kernkategorie	Definition	Kodierregel	Oberkategorie	Ankerbeispiel
Beanspruchungen und Ressourcen im Home-office	Ausführungen zu Beanspruchungen/ Ressourcen im Home-office auf physische, psychischer und sozialer Ebene	Begründungen aufnehmen, konkrete Benennungen, nur für Beschäftigte im Homeoffice aufnehmen	Physische Beanspruchungen	"Also körperlich ist es ja ganz offensichtlich, dass man eben keinen Arbeitsweg hat, dass man viel sitzt, wahrscheinlich nicht in Bewegung kommt, auch die ganze Zeit auf den Bildschirm schaut, Thema Augengesundheit." (Interview B3, Absatz 66)
			Psychische Beanspruchungen	"Ja, ich denke für viele Beschäftigte ist es einfach schwierig, den Unterschied zwischen der Arbeitszeit und der privaten Zeit am Feierabend zu finden. Deswegen ist das psychische Wohlbefinden da auch sehr im Ungleichgewicht." (Interview B1, Absatz 20)
			Soziale Beanspruchungen	"Ja, also ganz viel Unsicherheit, ganz viel Angst, ganz viel auch dieses Alleinsein." (Interview B2, Absatz 26)
			Ressourcen	"Also Ressource natürlich ganz klar ein riesiger Pluspunkt, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Das ist einfach etwas, was deutlich gesteigert ist, dadurch das Homeoffice möglich ist." (Interview B2, Absatz 28)
Digitale Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung	Ausführungen zu den digitalen Lösungen der BGF	Präzise abgrenzbare Benennungen, um passende Angaben zu erhalten	Bekanntheit	"Da sind wir gerade dabei, so eine App zu entwickeln, dass man sich da einfach auch so ein bisschen selber monitoren kann." (Interview B4, Absatz 38)
			Handlungsfelder	"Eine Achtsamkeitsapp, wo die Beschäftigten Entspannungsübungen durchführen können." (Interview B2, Absatz 36)
			Nachfrage durch Organisationen	"Ich betreue auch ein Startup Unternehmen, die sind natürlich eher offen für diese digitalen Produkte, die waren es schon vor Corona und jetzt noch verstärkt, weil sie sich freuen und sagen „Oha, jetzt gibt's mal die Sachen, die wir uns schon lange gewünscht haben. Wir nutzen das gerne einfach digital." Es kommt wirklich auf das Unternehmen darauf an." (Interview B1, Absatz 44)
			Nachfrage durch Beschäftigte	"Ich könnte mir vorstellen, im städtischen Gebiet wird das Digitale doch eher in Anspruch genommen als im ländlichen Gebiet." (Interview B1, Absatz 44)

			Herausforderungen und Chancen	"Ja, ansonsten ist es halt eher das Technische. Über welche Plattform läuft es? Müssen die Mitarbeiter sich eine App installieren? Oh Gott, installieren kann man das, darf man das? Andere Geräte nutzen?" (Interview B3, Absatz 126)
			Voraussetzungen zur Inanspruchnahme	„Dann ist es zumindest erstmal da, ob es dann angenommen wird, das ist dann noch mal eine Frage vom Marketing.“ (Interview B2, Absatz 62)
Motivation Nutzung digitale Lösungen der BGF	Motivation zur Inanspruchnahme der Beschäftigten im Homeoffice	Subjektive Ausführungen basierend auf Erfahrungen, Rolle/Perspektive des Befragten beachten, Abgrenzung von nicht digitaler BGF	Motivation durch Führung	"Deswegen ist die Kommunikation seitens des Geschäftsführers, der Führungskraft an die Beschäftigten eben ganz, ganz wichtig. Und wir haben ja auch Dinge vorbereitet wir haben Mailings vorbereitet, was eigentlich die Führungskräfte nur an die Mitarbeiter weiter schicken mussten.“ (Interview B1, Absatz 60)
			Motivation durch Anreizsysteme	"Oder du sammelst irgendwelche, im Prinzip von Bonussystem, irgendwelche Punkte und am Ende kriegst du ein T-Shirt. Oder es gibt Challenges, die dann zwischen den Mitarbeitern stattfinden oder die dann eben auch vom Chef natürlich kommuniziert werden müssen. Wir wollen das jetzt die Abteilungen gegeneinander antreten.“ (Interview B3, Absatz 160)
			Eigenverantwortliche Motivation	„Also sich selbst die Relevanz sozusagen aufzeigen und dann kleine Teilziele setzen, nicht zu große Ziele.“ (Interview B2, Absatz 88)

Anhang 6: Beispiel induktive Kategorienbildung

Oberkategorie	Textstelle	Induktive Unterkategorie
Physische Beanspruchungen	<p>"Also körperlich ist es ja ganz offensichtlich, dass man eben keinen Arbeitsweg hat, dass man viel sitzt, wahrscheinlich nicht in Bewegung kommt, auch die ganze Zeit auf den Bildschirm schaut, Thema Augengesundheit." (Interview B3, Absatz 66)</p>	Augenbeschwerden
	<p>"Bei uns haben wir eine super ergonomische Arbeitsausstattung, höhenverstellbare Tische, wahnsinnig hochwertige Bürostühle, die individuell verstellt werden können. Das gibt es im Homeoffice nicht. Da arbeiten die Beschäftigten vielleicht auch mal am Küchentisch oder auf dem Sofa." [...] Zum anderen soll ja auch die Arbeitshaltung immer mal wieder gewechselt werden. Das ist dann vielleicht auch bei dem einen oder anderen nicht so unbedingt möglich oder dem einen oder anderen auch gar nicht so bewusst. Deswegen wird es da schon Muskel-Skelett-Erkrankungen denke ich mal, werden da schon noch eine große Rolle spielen und werden schon zunehmen." (Interview B2, Absatz 18)</p>	Muskel-Skelett-Beschwerden
	<p>"Und der Arbeitsweg fällt weg, muss man auch sagen. Für die einen oder anderen auch ein Stückweit Bewegung fällt weg." (Interview B2, Absatz 18)</p>	Bewegungsmangel

Anhang 7: Transkribierte Interviews

Interview B1

1. *I*: Wie lange bist du bereits in deinem Arbeitsfeld tätig?
2. *B1*: In meiner Tätigkeit im Außendienst, also als Mitarbeiterin im Außendienst bin ich jetzt seit drei Jahren tätig.
3. *I*: Und welche Qualifikation hast du auf dem Arbeitsfeld?
4. *B1*: Ich habe eine Ausbildung zur Sozialversicherungsfachangestellten in der Fachrichtung allgemeine Krankenversicherung absolviert.
5. *I*: Was gehört zu deinen regelmäßigen Aufgaben bzw. wie sieht dein beruflicher Alltag aus?
6. *B1*: Also in erster Linie akquiriere ich Neumitglieder für eine Krankenkasse, betreue damit Privat- und Firmenkunden auch Gesundheitspartner wie Physiotherapien, Hebammen und Fitnessstudios. Ja, in erster Linie natürlich akquiriere ich neue Mitglieder, das ist in erster Linie meine Aufgabe, aber des Weiteren informiere ich und unterstütze auch die Firmen zum Thema Gesundheitsmanagement, Betriebliches Gesundheitsmanagement, um einfach die Firmen nachhaltig zu fördern, mit Hilfe unserer Abteilung Gesundheitsförderung. Ja, das gehört zu meiner Tätigkeit. Ich begleite auch Veranstaltungen, präsentiere die Krankenkasse nach außen immer positiv.
7. *I*: Vielen Dank! Welche Veränderung von Arbeit hast du denn im letzten Jahr wahrgenommen? Wie hat sich Arbeit in deiner Sichtweise verändert? Auch durch Corona.
8. *B1*: In meiner Arbeit jetzt?
9. *I*: Nein. Wie du die Veränderung von Arbeit beschreiben würdest, ganz allgemein. Nicht nur deine.
10. *B1*: Also die Arbeit im letzten Jahr oder in den letzten anderthalb Jahren seit Corona eine Rolle in unserem Leben spielt, hat sich schon in Richtung digitales Feld verändert, was ja am Ende auch nicht schlecht ist, weil dadurch haben sich viele Möglichkeiten ergeben, die lange nicht gingen. Das hat uns auch sag ich mal einen großen Schritt nach vorne gebracht. Einfach zu sagen „Okay, jetzt ist der Moment gekommen, jetzt müssen wir die digitalen Möglichkeiten nutzen“, weil wir ja eigentlich die persönlichen Kontakte reduzieren mussten. Ja, natürlich ist es auch schwieriger unsere Kunden für uns zu gewinnen, weil man auf der persönlichen Schiene eher Erfolg hat als auf der Digitalen. Man kann viel erreichen, je nachdem, ist aber auch von der Altersgruppe abhängig. Jeder ist gewissermaßen in einen Trott verfallen. Man muss sich auf anderen Wegen auch seine Motivation herbeizaubern.
11. *I*: Also du siehst eine Herausforderung in dieser wachsenden Digitalisierung, wenn ich das richtig verstehe.
12. *B1*: Definitiv ja.
13. *I*: Siehst du darin auch eine Chance?
14. *B1*: Ja, also wenn man die richtigen Medien dafür hat um zu seinem Ziel und seinem Erfolg zu kommen, ist es eigentlich eine Alternative, mit der man erst mal lernen muss auch arbeiten zu können und wie gesagt auch irgendwie zu müssen. Ja, am Ende eine Herausforderung. Definitiv.
15. *I*: Dankeschön, da sind wir jetzt schon im zweiten Themenblock. Dabei geht es eher um das Homeoffice nochmal. Homeoffice wird ja immer häufiger genutzt. Bis Ende Juni gab es ja dazu eine Verpflichtung seitens des Arbeitgebers aufgrund der Corona Pandemie. Und inwieweit nimmst du denn wahr, dass Gesundheit der Beschäftigten im Homeoffice seitens des Arbeitgebers Beachtung findet bzw. kannst du Beispiele nennen, wie der Arbeitgeber die Beschäftigten im Homeoffice gesundheitsförderlich unterstützt?
16. *B1*: Gehe ich jetzt wieder von mir selber aus oder eher von meinen Firmenkunden, die ich betreue?
17. *I*: Deine Firmenkunden.
18. *B1*: Meine Firmenkunden, okay. Also, was ich jetzt in letzter Zeit in Erfahrung bringen konnte, wurde es ja seitens des Arbeitgebers irgendwie nicht unterstützt. Eher sind da mehr Probleme aufgetreten, weil einfach die Mitarbeiter zum Teil auch nicht sich selber bemüht haben, sag ich mal, da einen guten Ausgleich vor allem zu finden, also auch die psychische Belastung ist in der Richtung enorm gewachsen, was mir die Firmen so ans Herz legen und nahe bringen. Wir als Krankenkasse haben natürlich auch den Arbeitgebern verschiedene Medien zur Verfügung gestellt, angefangen von unserem Fachportal für Arbeitgeber wo wir verschiedene Videos und Online-Trainings verpackt

- haben. Das haben wir alles den Firmen zur Verfügung gestellt. Auch sage ich mal, unser Kurzpausenangebot durften wir dann extern vermarkten. Aber inwieweit das dann genutzt wurde? Bei den einzelnen Mitarbeitern im Homeoffice fehlt mir leider die Auswertung. Es wurde zum Teil genutzt, aber ich denke der Arbeitgeber hätte den Beschäftigten da wirklich aktiver unterstützen können.
19. *I*: Ja, also vielen Dank! Studien zeigen ja auch aktuell, dass Homeoffice belastend sein kann, aber gleichzeitig Ressourcen bereithält. Im folgenden Abschnitt geht es darum, anhand deiner Erfahrungen Belastungen und Ressourcen für Beschäftigte im Homeoffice zu identifizieren und das im Unterschied zu einem festen Arbeitsplatz. Welche Belastungen nimmst du denn für die Beschäftigten im Homeoffice in Bezug auf das psychische, physische und auch soziale Wohlbefinden wahr? Also wenn du in die Firmen gehst.
 20. *B1*: Ja, ich denke für viele Beschäftigte ist es einfach schwierig, den Unterschied zwischen der Arbeitszeit und der privaten Zeit am Feierabend zu finden. Deswegen ist das psychische Wohlbefinden da auch sehr im Ungleichgewicht. Und das soziale Wohlbefinden, aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass es natürlich immer schöner ist, wenn man die Kollegen um sich hat. Ich denke auch zum fachlichen Austausch, einfach um gewisse Arbeitsprozesse auch durchzuführen, ist es immer schön, offen und ehrlich mit den Kollegen auch im persönlichen Gespräch miteinander sprechen zu können. Auch sage ich mal Beratungen. Ich denke, da können die Beschäftigten ganz anders aufeinander eingehen und sich auch vielleicht gegenüber dem Geschäftsführer in verschiedenen Prozessen besser einbringen, weil vielleicht bei vielen auch auf der digitalen Ebene, wenn dann die Webkos oder ähnliches durchgeführt wird, einfach das gar nicht rüberbringen können weil die Mimik und Gestik fehlt. Und es somit nicht an den Geschäftsführer verständlich anbringen können, wie sie es eigentlich wollen oder an den Arbeitgeber.
 21. *I*: Welche Belastungen siehst du da ganz konkret durch die Corona Pandemie auf die Beschäftigten wirken?
 22. *B1*: Welche Belastungen? Was meinst du jetzt für ein Beispiel direkt, also jetzt auch in Richtung Krankenstand?
 23. *I*: Na ja, auch was du vorhin schon sagtest die Stressbelastung, ob die eher höher geworden ist.
 24. *B1*: Okay, okay. Die Stressbelastung ist definitiv höher geworden. Die Beschäftigten mit Kindern, die ihre Kinder im Homeschooling betreut haben, das alles unter einen Hut zu bringen, ist definitiv nicht einfach. Ich denke, da ist die Stressbelastung definitiv höher gewesen. Und natürlich auch das körperliche Wohlbefinden sollte man nicht außer Acht lassen. Die vielleicht auch nicht den direkten Ausgleich hatten, weil der Sport ausgefallen ist oder ähnliches, diese Arbeitnehmer haben sich dann in Eigeninitiative um ihre eigene Gesundheit gekümmert also um die körperlichen Aspekte. Da wird es tatsächlich auch in Zukunft Probleme geben, das wird natürlich auch eine Belastung bleiben.
 25. *I*: Vielen Dank für die Einschätzung. Eine wesentliche Grundlage der Gesundheitsförderung orientiert sich ja an dem Modell der Salutogenese und damit dem verbundenen Konstrukt von Ressourcen. Im Gegenzug zu den Belastungen: Welche Ressourcen identifizierst du denn für Beschäftigte im Homeoffice? Welchen Mehrwert kann man sich daraus ziehen? In Bezug auf die Gesundheit, wenn man zu Hause oder mobil tätig ist?
 26. *B1*: Gewisse Vorteile gibt es immer und überall. Viele Firmen haben mir jetzt auch signalisiert, dass sie diese Homeoffice Regelung beibehalten, vielleicht in geringerem Maße, weil sie einfach von den Beschäftigten gesagt bekommen haben, dass es ein Stückchen entspannter ist, da vielleicht der lange Arbeitsweg einfach wegfällt. Das sie einfach sagen okay, ich kann vielleicht besser aktiver in meinem Job arbeiten. Ich kann doch vielleicht etwas länger arbeiten, weil meine Fahrzeit zur Arbeit weggefallen ist. Das hat mir die Firma als Beispiel gebracht: Der Mitarbeiter war sonst immer fast anderthalb Stunden unterwegs und der Mitarbeiter behält das Arbeiten im Homeoffice definitiv auch weiter bei. Sie haben die Regelung, dass er nur 2 Tage in der Woche ins Unternehmen kommt, einfach um auch präsent zu sein. Es wurde während der Corona Zeit bewiesen, dass trotzdem alles am Laufen bleibt. Die Unternehmensprozesse wurden nicht gestört und da hat man sich den Punkt herausgenommen zu sagen, Homeoffice führen wir definitiv weiter, weil sie dann auch gemerkt haben, die Mitarbeiter kommen gut klar. Es gibt natürlich die Unterschiede. Das ist davon abhängig, wie der Beschäftigte dann auch damit umgeht. Die Beschäftigten, die die lange Fahrzeit einsparen, weil sie im Homeoffice arbeiten, die waren dann auch wesentlich entspannter.

27. *I:* Okay, gut, das wirkt sich dann sozusagen wieder auf die psychosoziale Belastung aus. Okay. Sehr gut zu wissen. Da sind wir schon im dritten Themenblock die digitalen Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung. Diese Vorteile oder auch Ressourcen können ja mit gezielten Angeboten der betrieblichen Gesundheitsförderung gestärkt werden. Die Mitarbeiter im Homeoffice sind aber nicht mit gesundheitsfördernden Präsenzangeboten oder Gesundheitstagen aktuell erreichbar. Und da haben sich jetzt digitale Lösungen etabliert, die auch für Mitarbeiter im Büro und auch im Homeoffice genutzt werden können. Und im folgenden Abschnitt werden wir mal kurz darüber sprechen, wie deine Einschätzung zu diesen digitalen Instrumenten der betrieblichen Gesundheitsförderung ist? Welche kennst du denn bzw. kennst du auch welche, die schon zum Einsatz gebracht wurden, die du vielleicht selber mit implementiert hast?
28. *B1:* Also in erster Linie sind das digitale Angebote also Online Kurse, Online Gesundheitskurse, die wir den Firmen und diese wiederum ihren Arbeitnehmern zur Verfügung gestellt haben. Das ist ein großes digitales Instrument, was man gut vermarkten kann. Egal ob es nun ein Rückenkurs ist oder ob es in Richtung Entspannung, Achtsamkeit geht, es ist ein digitales Instrument, was ich jetzt auch selber bei den Firmen mit eingegliedert habe, was hoffentlich auch gut genutzt wird. Die Auswertung ist mir bis heute unbekannt.
29. *I:* Dann gibt es noch weitere Apps, Wearables?
30. *B1:* Ja, zu Apps muss ich sagen, da bestand auch bei vielen Firmen die Idee. Die ist natürlich während Corona gekommen und soll jetzt Stück für Stück umgesetzt werden. Aber es wäre schön gewesen, auch in erster Linie für die Beschäftigten, das es die natürlich auch schon während des Lockdowns gegeben hätte. Die Firmen nutzen dann natürlich auch diese App oder wollen die App auch nutzen, um anderweitige Informationen darüber ihren Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen. Nicht nur rund um die Gesundheit sondern auch andere Themen bewusst zu machen. Das ist ja jetzt kein Thema für dieses Interview. Ja, wir hatten auch live Webinare dazu gehabt. Da ist auch etwas gelaufen bei Firmen, zum Teil nicht in meinem Gebiet, aber das habe ich gehört. Wäre auch sehr, sehr gut angekommen.
31. *I:* Also mit Live Coaches wahrscheinlich.
32. *B1:* Genau. Das hat dann eine Physiotherapie oder einfach ein Leistungserbringer durchgeführt und die Firmen haben ihre Mitarbeiter dazu eingeladen. Es wurde dann im Live-Training mit ihnen der Kurs durchgeführt, war am Ende auch eine sehr gute Resonanz. Ist nur schade, dass es bei uns jetzt nicht so implementiert wurde. Ich sag mal so, es war eine Abwechslung zum Alltag, zu dem alltäglichen was man trotzdem immer zu tun hat. Es wurden dann auch meistens die Kinder mit im Homeschooling einbezogen, was ganz niedlich war.
33. *I:* Und fand das auch schon direkt bei Pandemie Beginn statt. Oder kam das dann erst Stück für Stück?
34. *B1:* Stück für Stück, weil jeder musste ja erstmal mit dieser Situation klar kommen und dann sind die Ideen so langsam gereift und wurden dann umgesetzt, als es dann schon so Richtung Ende des Lockdowns ging, was sehr schade war.
35. *I:* Also wirst du auch sagen, dass die Pandemie in dem Zusammenhang wie ein Katalysator gewirkt hat, also das beschleunigt hat.
36. *B1:* Ja, definitiv. Also dadurch wurden Möglichkeiten auf einmal wahr, das hätten wir uns nicht träumen lassen. Aber die Aussage besteht natürlich in vielerlei Hinsicht jetzt im Unternehmen zu sagen okay, falls jetzt doch nochmal eine Welle kommt, können wir dann die Produkte wirklich gezielt von Anfang an mit anbieten. Beziehungsweise wenn jetzt Firmen das Homeoffice in irgendeiner Art und Weise weiterführen, kann man natürlich auch die digitalen Angebote immer platzieren. Am Ende ist das immer auch von der Firma abhängig und von den Beschäftigten, was die wollen. Das sind ja unsere Kunden, die wir dadurch begeistern wollen. Überraschen lassen. Viele sind jetzt auch digital gekommen, vielleicht werden die Instrumente dann noch eher genutzt.
37. *I:* Wäre natürlich wünschenswert, wenn es einmal auf den Markt gebracht wurde.
38. *B1:* So ist es. Ganz genau. Arbeitszeit und Geld wurde ja viel in solche Sachen investiert.
39. *I:* Genau. Welche Handlungsfelder werden denn dabei abgedeckt? Es gibt ja diese vier großen Handlungsfelder in der Gesundheitsförderung Ernährung, Bewegung, Stress und Suchtmittelkonsum. Aus welchen Bereichen kennst du da auch digitale Angebote?
40. *B1:* Eigentlich aus allen Bereichen. Also wirklich Bewegung, egal ob es der allgemeine Rückenkurs ist oder das Ganzkörpertraining. Ernährungskurse wurden meines Erachtens auch angeboten. Durch die Ernährungsberatung wurde auch ein Impulsvortrag gehalten, wie man sich auch im

- Homeoffice gesund ernährt und nicht immer zwischendurch irgendwas zu Essen holt, weil man nah am Kühlschrank sitzt. Und Stressmanagement ist für mich ein ganz wichtiger Punkt. Ja und Achtsamkeit, wirklich Stressbewältigung, Entspannungsübungen. Also das ist ein Handlungsfeld, was ich beim Homeoffice sehr wichtig finde, aber auch Sucht ist vielleicht ein Thema.
41. *I:* Hattest du jetzt auch schon die Nachfrage bemerkt, dass das Thema Sucht in den Vordergrund rücken könnte, gerade durch Corona.
 42. *B1:* Also bei einer Firma hatten wir das mal, da ging es explizit um Azubis. Dass die Azubis zum Thema Sucht, egal ob es um die Spielesucht oder wirklich dann um die Drogen- und Alkoholsucht geht, dass da allgemein Bedarf besteht und die Aufklärung erfolgen sollte.
 43. *I:* Und allgemein wie denkst du denn, dass die Nachfrage aktuell besteht durch die Arbeitgeber nach diesen digitalen Instrumenten? Du meinstest ja schon, das wird mehr, aber findest du das es jetzt überhandnimmt, also im Vergleich zu analogen Angeboten.
 44. *B1:* Doch der persönliche Kontakt wird bevorzugt. Ich war ja erst heute bei einer Firma und mir ging es auch um einen Gesundheitskurs und natürlich wollen wir in erster Linie diesen persönlich durchführen, weil einfach die Nähe, das Vertrauen ganz anders aufgebaut werden kann. Aber die Geschäftsführerin meinte, wenn doch jetzt wieder ein Lockdown kommen sollte, ist es am Ende natürlich auch überlegenswert die Angebote einfach in digitaler Art und Weise durchzuführen und zu planen. Solange es persönlich geht und da keine Einschränkungen sind, wird die Firma schon fürs Persönliche offen sein. Später erst auf die digitalen Angebote zurückgreifen wollen, aber ich finde auch, es kommt immer auf das Unternehmen darauf an. Wie ist die Altersstruktur dort? Ich betreue auch ein Startup Unternehmen, die sind natürlich eher offen für diese digitalen Produkte, die waren es schon vor Corona und jetzt noch verstärkt weil sie sich freuen und sagen „Oha, jetzt gibt's mal die Sachen, die wir uns schon lange gewünscht haben.“. Wir nutzen das gerne einfach digital. Es kommt wirklich auf das Unternehmen darauf an. Ich könnte mir vorstellen, im städtischen Gebiet wird das Digitale doch eher in Anspruch genommen als im ländlichen Gebiet. Wir müssen uns einfach überraschen lassen, aber ich denke, das Umdenken wird bei jedem irgendwie in einer bestimmten Art und Weise passiert sein und vielleicht auch noch zukünftig passieren.
 45. *I:* Das ist eine gute Einschätzung. Vielen Dank! Worin bestehen denn deiner Meinung nach Schmerzpunkte und Chancen in Bezug auf die digitalen Instrumente?
 46. *B1:* Also Schmerzpunkte sehe ich dann schon, dass einfach der persönliche Kontakt dann noch weiter verschwindet, wenn die digitalen Instrumente sich komplett durchsetzen werden. Ich denke auch, die Beschäftigten werden dann vielleicht eine gewisse Hemmschwelle haben oder auch nicht. Kann man auch von beiden Seiten sehen, vielleicht die sagen ja, ich bin froh, dass mich hier nicht tausend Leute in dem Kurs gefühlt sehen, wenn ich mich hier irgendwie mit meinen Kollegen anstrengen muss. Na, das kann wiederum ein Vorteil sein. Aber vielleicht in der Gruppe kann man sich auch ein Stückchen besser motivieren als allein im Homeoffice, das ist das Problem was wir schon besprochen haben. Beschäftigte im Homeoffice haben vielleicht einen inneren Schweinehund und können sich nicht so richtig durchsetzen, müssen aus ihrer Komfortzone herausgerissen werden. Alleine ist natürlich auch bisschen schwieriger, als wenn das einfach in der Gruppe passiert, weil da wird man auch mitgerissen durch den gewissen Gruppendruck. Aber ja, wie gesagt. Das Persönliche bricht vielleicht ein Stück weit weg, wenn nur alles digital stattfindet. Es kann natürlich auch zum Vorteil sein. Für manche, die sich vielleicht ein bisschen schämen gemeinsam Gruppensport zu machen, ist das eine tolle Alternative. Aber was natürlich auch wichtig wäre, den Schweinehund alleine zu überwinden, zu sagen Okay, jetzt mache ich den Kurs mit.
 47. *I:* Absolut nachvollziehbar. Genau. Vielen Dank. Es ist ja auch so, dass betriebliche Gesundheitsförderung grundsätzlich auf diesen drei Ebenen angegangen werden kann. Diese organisationale Ebene, die zielt ja beispielsweise auf die Veränderung der Arbeitsbedingungen ab. Welche Voraussetzungen müssen denn bei den Arbeitsbedingungen deiner Meinung nach geschaffen werden, damit digitale Instrumente in Anspruch genommen werden können?
 48. *B1:* Der Arbeitgeber sollte den Mitarbeitern auch Freiräume schaffen. Wenn es vielleicht auch ein Angebot seitens des Arbeitgebers wäre, dass der Arbeitgeber sagt „Okay, ich schreibe euch eine Stunde Arbeitszeit in der Woche gut“ oder ähnliches und natürlich auch die technischen Bedingungen entsprechend schaffen, dass die Mitarbeiter dann auch natürlich das effektiv nutzen können. Aber es geht am Ende weiter. Das Thema hätte dann noch woanders gepasst. Zu den Arbeitsbedingungen, das hat man eben bei vielen auch gemerkt, dass kein optimaler Platz zum Arbeiten da war. Der Küchentisch ist eben kein Schreibtisch. Somit fehlt ein guter Arbeitsplatz. Und natürlich

- auch der optimale Schreibtischstuhl, der rückenfreundlich ist, das zählt auch unter gute Arbeitsbedingungen.
49. *I:* Was wiederum auch eine Belastung darstellt, wenn wir an das Thema anknüpfen wollen. Also Belastung für ergonomische Arbeitsweisen. Genau. Eine andere Ebene ist ja auch die interpersonelle Ebene, beispielsweise der Austausch mit Kollegen und auch Führungskräften. Welche Voraussetzungen müssen denn auf dieser interpersonellen Ebene geschaffen werden, damit die Instrumente in Anspruch genommen werden? Also kurz gesagt: Was müssen die Führungskräfte denn tun, dass das in Anspruch genommen werden kann?
 50. *B1:* Ja, also ich sage mal einfach offen die Sachen an die Mitarbeiter kommunizieren. Und vielleicht die Möglichkeit geben, dass ein Austausch zwischen den Kollegen stattfinden kann, weil viele orientieren sich auch bei anderen. Wie gesagt, der eine oder andere holt sich vielleicht die Motivation auch beim Kollegen. Von der Führungskraft sollten dann einfach auch diese Arbeitsbedingungen, die wir oben genannt haben, rein das Organisatorische sollte alles gut kommuniziert werden und die Führungskräfte sollten auch mit einem empathischen Verhalten auf die Mitarbeiter eingehen, auch die Motivation ausstrahlen. Na, macht das mit. Das tut euch gut, wir bieten was an. Es ist kostenfrei für euch. Ganz einfach. Für seine Gesundheit was Gutes zu tun.
 51. *I:* Und auf der individuellen Ebene geht es ja um die Verbesserung des eigenen gesundheitsförderlichen Verhaltens. Was sind denn deiner Meinung nach individuelle Voraussetzungen, dass die Instrumente in Anspruch genommen werden? Brauchst du da eine gewisse Gesundheitskompetenz?
 52. *B1:* Ja, wenn so ein digitales Instrument gut aufgebaut ist, wenn es gut gezeigt wird einzelne Übungen, einzelne Bewegungen, kann man das ohne große Voraussetzungen nutzen. Vielleicht sind dann noch die einen oder anderen Hilfsmittel notwendig. Also wir hatten unseren Firmenkunden auch so kleine Gesundheitspakete zusammengestellt, da war ein Fitnessband mit dabei, Faszienrolle oder so, was natürlich auch an die Mitarbeiter mit ausgegeben werden konnte. Im besten Falle, wenn sie das auch so durchgeführt haben, um einfach zu sagen okay, ich habe noch ein paar Hilfsmittel, um wirklich auch zum Thema Gesundheitsförderung im Homeoffice etwas zu tun. Ja, war so eine Voraussetzung wie gesagt, zählt eigentlich mit darunter das die Führungskraft gewisse Hilfsmittel zur Verfügung stellt um dann das optimal durchführen zu können.
 53. *I:* Also brauchst in deinen Augen nicht eine gewisse Gesundheitskompetenz, ein gewisses Gesundheitsverhalten, das man eben dafür bereit ist.
 54. *B1:* Also ich denke nicht, am Ende ja viel Eigeninitiative immer. Aber wenn das Online Training gut aufgebaut ist, kann man dann natürlich auch als Anfänger ohne große Voraussetzung, ohne großes Vorwissen relativ gut einsteigen.
 55. *I:* Du siehst den Fokus eher auf diesen anderen beiden Ebenen, dass die Arbeitsbedingungen geschaffen sind und die Führungskraft dazu auch anhält bzw. motivieren kann. Okay. Dankeschön. Da sind wir schon im vierten Themenblock Motivation der Beschäftigten. Wir haben gerade schon kurz drüber gesprochen. Wenn diese Voraussetzungen, dieser drei Ebenen nicht bestehen, dann ist es eben schwierig, dass die Angebote in Anspruch genommen werden. Und da ist eben auch eine ganz wichtige Komponente, das die individuelle Ebene, die Verhaltensprävention gefördert wird. Und im Folgenden geht es eben darum, wie man das Ganze gut macht, dass die Beschäftigten die Motivation im Homeoffice finden, dass sie eben sagen gut, ich nutze jetzt diese App. Ja, das kann dann tatsächlich manchmal noch ein Hindernis sein, auch wenn die Angebote vielleicht bereitstehen, dass der Beschäftigte es trotzdem nicht als Priorität erachtet. Siehst du denn Unterschiede bei der Motivation für analoge Instrumente, also beispielsweise für den Gesundheitstag? Denkst du, dass es einfacher ist, Beschäftigte dafür zu motivieren oder eher doch für so eine App?
 56. *B1:* Ja also, bei einem direkten persönlichen Gesundheitstag ist meistens das Interesse der Mitarbeiter, also der Beschäftigten im Unternehmen auch anfangs sehr verhalten, bis sich dann vielleicht einige Beschäftigte sagen ja komm, wir machen da mit und das ist eine gute Sache, wir unterstützen das. Schön, dass mein Arbeitgeber so etwas anbietet. Und dann sag ich mal, werden die anderen mitgerissen. Manchmal ist es am Ende ja auch zum Vorteil, weil einfach der persönliche Austausch dann in der Firma stattfindet und damit vielleicht auch mal die Hemmschwelle gesenkt wird. Und bei digitalen Angeboten, ja wie gesagt, die Motivation, die Kommunikation seitens der Führungskraft ist ganz wichtig. Also finde ich persönlich, wenn auch die Führungskraft mit dem großen Willen auch dahinter steht, hinter dieser Maßnahme, können sie das auch wirklich sehr gut an die eigenen Mitarbeiter verkaufen, als wenn die Führungskraft nicht dahinter steht und denkt,

- dieser Mist bringt doch alles sowieso nichts. Aber wenn sie davon selber überzeugt sind das auch zu wollen, dann ist das meistens schon die halbe Miete.
57. *I*: Auf jeden Fall. Was könnten denn Gründe dafür sein, dass Beschäftigte im Homeoffice nicht diese digitalen Maßnahmen in Anspruch nehmen?
 58. *B1*: Na ja, einfach vielleicht, weil ihnen die Zeit nicht eingeräumt wird. Je nachdem, aber jetzt sag ich mal wenn man jetzt nochmal auf die Lockdown Zeit eingeht. Viele hatten bei der Kinderbetreuung vielleicht andere Sachen um die Ohren vielleicht auch persönliche Schicksale, die dann vielleicht passiert sind, während der Coronazeit. Ja, vielleicht war das auch ein Grund, dass sie gesagt haben, das rückt jetzt bei mir in den Hintergrund, weil ich derzeit andere Prioritäten setzen muss. Und ja, vielleicht hat dann der innere Schweinehund gesehen ich habe vielleicht andere Baustellen gerade zu Hause, um die ich mich erst mal kümmern muss, weil sie sich vielleicht keine direkte Zeit eingeräumt haben oder vielleicht die Unterstützung des Arbeitgebers fehlte.
 59. *I*: Hast du auch manchmal das Gefühl, dass die Beschäftigten die Angebote gar nicht kennen. Das könnte auch ein Schmerzpunkt sein.
 60. *B1*: Das kann ein ganz große Schmerzpunkt sein. Deswegen ist die Kommunikation seitens des Geschäftsführers, der Führungskraft an die Beschäftigten eben ganz, ganz wichtig. Und wir haben ja auch Dinge vorbereitet wir haben Mailings vorbereitet, was eigentlich die Führungskräfte nur an die Mitarbeiter weiter schicken mussten. Und das ist zum Teil einfach nicht passiert und somit waren diese Kommunikationswege einfach unterbrochen. Wir haben ja auch sehr effektiv die Angebote die digitalen Angebote vermarktet. Aber ja, so richtig die Auswertung wurde uns nie vorgelegt, um wirklich zu sehen okay, sie haben es jetzt direkt genutzt.
 61. *I*: Und genau, wenn wir jetzt noch mal das Thema Motivation auf diesen drei Ebenen angehen, hast du ja schon ganz viel gesagt zu Arbeitsbedingungen und auch was die Führungskräfte tatsächlich tun können zur Motivation. Wäre da vielleicht auch das Vorleben nochmal so ein Punkt, dass die Führungskraft selbst sich gesund verhalten muss, um da eine Beispielfunktion zu haben.
 62. *B1*: Definitiv. Also ich find's auch immer schön bei solchen Gesundheitstagen, da kann ich aus meiner Erfahrung sprechen, wenn der Chef mitmacht, ist bei manchen Beschäftigten eine gewisse Hemmschwelle da. Nach dem Motto, irgendwann ist dann auch meine Grenze erreicht. Also Sport muss ich jetzt mit meinem Chef nicht machen. Je nachdem, wie das Arbeitsklima ist. Aber natürlich, wie gesagt, ist es auch immer wichtig, wenn dann die Führungskräfte Vorreiter sind, wirklich auch die Vorbildfunktion vertreten. Hier seht mal, es bringt was und es hilft einfach gesund zu leben. Na ja, aber wie gesagt, man kann eben auch auf digitale Art und Weise dann die Mitarbeiter erreichen und begeistern.
 63. *I*: Und wie kann man sich jetzt als Beschäftigter selbst motivieren, wenn man im Homeoffice ist und ja Zeitdruck hat, viele Termine anstehen und man trotzdem noch an die Gesundheit denken muss? Wie motiviert man sich selbst?
 64. *B1*: Das ist eben auch schwierig. Viele Firmen hatten vielleicht auch während der Coronazeit viel Arbeit zusätzlich auf dem Tisch, dadurch war die Stressbelastung besonders hoch. Aber wie man sich bestimmt auch mal Lernzeiten einräumen sollte, sollte man sich wirklich dann auch Zeit für sich selber einräumen und vielleicht dann doch mal so eine Stunde Sportzeit einplanen. Das bringt am Ende wirklich effektiv was. Arbeiten im Homeoffice hat ja den Vorteil, dass man sich den Tag soweit einteilen kann und man kann ja jeden Tag ein Stückchen neu strukturieren. Man sollte sich direkt diese Sportzeit, die Bewegungszeit wirklich einteilen. Wenn es vielleicht direkt so einen Kurs gibt, wo es heißt Mittwoch, 15 Uhr für eine Stunde Online Training. Ich denke, da wird dann die Motivation schon mehr sein. Wenn es gute Angebote sind dann sowieso.
 65. *I*: Also Kontinuität und eine Struktur siehst du dabei als wichtige Punkte auch.
 66. *B1*: Da habe ich mich vielleicht am Anfang etwas widersprochen mit man kann sich jeden Tag neu strukturieren. Aber vielleicht ist es besser so eine direkte Organisation hat eine feste Struktur. Feste Zeiten. Das ist meine Bewegungszeit.
 67. *I*: Das Thema Achtsamkeit und Resilienz um sich selber da so ein Stückweit fortzubilden, inwieweit siehst du das als bedeutsam an?
 68. *B1*: Sehr wichtig. Wichtig ist Zeit für sich selber, das auch zu lernen, nur auf sich selber zu hören, ja auf sich selber mal einzugehen, vielleicht in sich auch hinein zu hören. Auch den Entspannungseffekt zu spüren, weil es einfach eine große Belastung definitiv ist. Weil die Trennung fehlt. Meistens ist die räumliche Trennung nicht da. Wer wirklich im Homeoffice am Küchentisch arbeitet, am

- Küchentisch wird gegessen, wird gearbeitet, an den werden auch andere Dinge vielleicht besprochen, diese räumliche Trennung die ja eigentlich nicht da ist, trotzdem vielleicht im Kopf zu bewahren.
69. *I*: Ja, definitiv. Was hältst du von Anreizsystem? Also Boni beispielsweise? Denkst du, dass es zielführend Mitarbeiter darüber zur Nutzung zu motivieren?
 70. *B1*: Ja, hab ich auch eine Firma gehabt, die hatten so eine kleine Schritte Challenge gemacht. Ich weiß gar nicht wie das Produkt heißt, aber egal. Es wurde eine Challenge gemacht, wer hat in dem Monat die meisten Schritte ergattert und der Mitarbeiter hat dann eine Bonuszahlung oder ein materielles Geschenk von der Führungskraft erhalten, als Dankeschön und Anreiz etwas mehr für die eigene Gesundheit zu tun. Das hat im Unternehmen auch Großes bewirkt. Einfach dann diese Motivation. Da war der Anreiz da, ich will hier gut da stehen, nicht der Letzte sein. Also auch diese Motivation sehe ich von großer Bedeutung.
 71. *I*: Und das kann dann aber auch die intrinsische Motivation so ein Stück weit fördern, das der Mitarbeiter von sich selbst sagt, ja, ich möchte fit sein, unabhängig davon, ob mich dafür jemand belohnt oder nicht. Mir tut es selber gut, aber das kann so ein erster Schritt sein.
 72. *B1*: Ja. Genau.
 73. *I*: Schön. Ja, super. Da sind wir schon im letzten Themenblock angelangt. Wie bewertest du denn die künftige gesundheitsförderliche Gestaltung von Homeoffice? Wird das mehr in den Fokus rücken?
 74. *B1*: Ja, auf der einen Seite wie gesagt, das Persönliche darf nicht abrechen, aber ich denke dadurch, dass jetzt wirklich viele Medien auch geschaffen wurden, entwickelt wurden, die gut im Homeoffice gesundheitsförderlich eingesetzt werden können.
 75. *I*: Und siehst du darin auch Handlungsbedarf? Also denkst du, dass die Zielgruppe Homeoffice Beschäftigte dann nochmal eine gesonderte Beachtung finden sollten? Oder ob das einfach, ja übergreifend im Unternehmen verläuft.
 76. *B1*: Also Absterben darf wie gesagt nicht der Gedanke mit der Gestaltung im Homeoffice, sie kann ja auch immer ausgereift werden, vielleicht auch durch die Nutzung der Medien. Jetzt zeigt sich vielleicht auch noch ein gewisser Bedarf an, wo vielleicht noch Luft nach oben wäre, was man vielleicht noch ändern könnte. Das sehe ich noch Potenzial.
 77. *I*: Da siehst du Potential. Okay und denkst du, dass auch digitale betriebliche Gesundheitsförderung geeignet ist, um die Arbeit im Homeoffice gesundheitsförderlich zu gestalten?
 78. *B1*: Ja.
 79. *I*: Ja, okay. Gibt es gegebenenfalls Alternativen? Also wenn sich ein Unternehmen komplett dem verwehrt und sagt ich möchte das gar nicht digital, wie kann er sonst seine Mitarbeiter im Homeoffice erreichen? Gibt es da eine Möglichkeit?
 80. *B1*: Ja, also wenn der Geschäftsführer sagt, die digitalen Maßnahmen möchte ich gar nicht haben, aus irgendeinem Grund, weil er dafür nicht offen ist. Jeder hat seine eigene Meinung dazu, sollte natürlich trotzdem die Firma dann auch anderweitige Gesundheitsmaßnahmen vielleicht unterstützen, sei es über den Steuerfreibetrag, vielleicht der Zuschuss zu Massagen oder was auch immer, was es da für Angebote gibt, die sag ich mal auch der Mitarbeiter im Homeoffice und auch in der Freizeit gut umsetzen kann. Aber ich denke da, die Firma sollte das Thema nicht komplett unter den Tisch fallen lassen, weil es ist ein wichtiges Thema, was in der Zukunft große, große Bedeutung hat, aber das Problem ist, dass viele Geschäftsführer den Gedanken einfach noch nicht bei sich verankert haben, dass das einfach ein wichtiges Thema ist. Und das ist dann auch immer meine Mission mit einzutrichern, dass es einfach ein Thema ist, wo sie jetzt nicht sagen sollen ach, lassen wir unter den Tisch fallen, ist schon wichtig. Jeder Mitarbeiter hat seine eigene Verantwortung dafür, sich im privaten Umfeld damit zu beschäftigen. Ich finde das Thema gehört in erster Linie mit an den Arbeitsplatz. Wie lange verbringt man seine Zeit am Arbeitsplatz? Ich finde, das ist schon eine lange, lange Zeit und trotzdem sollte dann auch der Geschäftsführer das Thema auch wirklich am Arbeitsplatz eingliedern und auch unterstützen.
 81. *I*: Und dann stimmst du auch der Aussage zu, dass man erst mal ein betriebliches Gesundheitsmanagement braucht, bevor man das digitalisieren kann, oder?
 82. *B1*: Ja, definitiv, weil am Ende der Geschäftsführer sollte es schon begriffen haben. Und die Struktur, die Prozesse sollten wirklich so in der alltäglichen Arbeit mit eingegliedert werden. Bevor man das dann irgendwie digital umsetzt, also das definitiv.

83. *I*: Ja, wunderbar. Dann bedanke ich mich für die Impulse und Gedankenanstöße und verabschiede mich von dir. Vielen lieben Dank.
84. *B1*: Ich habe zu danken. Eine Freude.
85. *I*: Auf Wiederhören.
86. *B1*: Wiederhören.

Interview B2

1. *I*: Wie lange bist du denn schon in deinem Arbeitsfeld tätig?
2. *B2*: Seit zweieinhalb Jahren.
3. *I*: Zweieinhalb Jahre. Und welche Qualifikation hast du in deinem Arbeitsfeld?
4. *B2*: Master of Science Psychologie mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie und Ingenieurpsychologie.
5. *I*: Vielen Dank! Und was ist denn deine regelmäßige Aufgabe? Wie sieht denn dein beruflicher Alltag aus?
6. *B2*: Spannende Frage. Also es gibt nicht den STANDARD Tag, der immer gleich aussieht. Es ist immer unterschiedlich. Wir arbeiten viel konzeptionell und viel auf der Metaebene, werten Daten zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement aus, überlegen uns wie das Betriebliche Gesundheitsmanagement so gestaltet sein kann und wie vor allem die Arbeitsbedingungen gestaltet sein können. Haben viele Abstimmungen mit anderen Bereichen, mit anderen Stakeholdern. Ja, kriegen viele Anfragen. Genau.
7. *I*: Dankeschön für den kurzen Einblick. Genau die Zeit der Corona Pandemie hat vielleicht auch eine Veränderung in deiner Arbeit hervorgerufen. Inwieweit konntest du da Veränderliches wahrnehmen?
8. *B2*: Ja, es ist viel mehr digital gelaufen. Digitale oder virtuelle Meeting Plattformen sind vermehrt in den Vordergrund getreten. Es läuft sehr viel über Skype aktuell. Skype hat auch an vielen Stellen das Telefonische abgelöst, was eigentlich ganz schön ist, weil wir auch viel mit den Kameras arbeiten, was dann auch wieder ein bisschen mehr Nähe herstellt. Aber das ist so eigentlich das Hauptsächliche, dass auch Tools wie zum Beispiel Confluence zum dokumentieren. Das löst auch so das ab, dass man sich irgendwie in einem Meeting trifft und dann vielleicht auch auf Posting zum Beispiel protokolliert.
9. *I*: Und im Bereich Betriebliche Gesundheitsförderung BGM. Wie weit hast du da unterschiedliche oder veränderte Nachfragen von Beschäftigten oder auch von externen Partnern wahrnehmen können?
10. *B2*: Auch viel im Hinblick auf die neuen, ja auf die neue Arbeitswelt, also darauf, dass vieles virtuell abläuft. Dadurch konnten wir feststellen, dass der Zeitdruck erhöht ist. Also das Gefühl, sich die Beschäftigten mehr getrieben fühlen, weniger Zeit haben, mehr ihre eigene Gesundheit auch runter priorisieren zugunsten von ihrer Arbeitstätigkeit, weil es einfach anders nicht mehr machbar ist, dass da auch einfach der Termindruck höher ist. Also dass an dem Tag, wo man sonst vielleicht 2 Präsenz Abstimmungen hatte, dass da vielleicht 4, 5 virtuelle Abstimmungen sind mit wenig Pausen dazwischen, also dass so die Rahmenbedingungen der Arbeit sich dahingehend auch ein Stückweit verschlechtert haben.
11. *I*: Und wo siehst du da konkret Chancen und wo Herausforderungen bei diesen Veränderungen?
12. *B2*: Chancen sehe ich bei dem ganzen Thema Gestaltung von Rahmenbedingungen, also alles, was Verhältnisprävention ist. Da können die Unternehmen gut ansetzen, indem sie zum Beispiel die Medienkultur ein Stückweit gesundheitsförderlich gestalten, indem sie Pausen einbauen und so weiter. Thema Homeoffice ist natürlich auch noch mal ein großer Punkt, dass da die Arbeitsbedingungen anders aussehen, auch in Betrachtung Ergonomie, alles was Softwareergonomie betrifft, Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Und Chancen sehe ich auch viel im Thema Verhaltensprävention, weil dadurch eben mehr Angebote geschaffen werden, die für alle Beschäftigten von überall her nutzbar sind und die auch dieses individuelle, die individuelle Gesundheitskompetenz stärken und nicht der Sportkurs an einem Standort zum Beispiel.
13. *I*: Genau, du hast es gerade schon angesprochen. Homeoffice wird ja immer bedeutsamer und bis Ende Juni war es ja auch so, dass diese Möglichkeit verpflichtend war für die Arbeitgeber durch die Corona Pandemie. Ähm, wie nimmst du das denn wahr, dass der Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeber wo du jetzt tätig bist auch konkret sagt, wir müssen auf Beschäftigte die im Homeoffice sind, besonders den Fokus legen oder eben auch nicht? Wie nimmst du das wahr?
14. *B2*: Der Fokus ist schon da. Den fordern sich die Beschäftigten aber auch ein. Klar, die zuständigen Bereiche überlegen sich auch, wie es weitergeht. Aber man merkt auch von den Beschäftigten,

dass da der Druck erhöht wird und eine hohe Nachfrage ist, wie es nach der Pandemie weitergeht. Der Wunsch ist auch da, die positive Erfahrung mitzunehmen. Also bei vielen wäre es ohne Homeoffice gar nicht gegangen, mit der Kinderbetreuung und Arbeit und Familie unter einen Hut zu bekommen. Zwangsläufig durch, genau zwangsläufig durch Corona konnten auch Bereiche Homeoffice machen, wo es vorher hieß, das geht nicht oder wo es vorher von den Führungskräften hieß das geht nicht und so die positiven Erfahrungen wollen sich jetzt die Beschäftigten auch mitnehmen. Und das finde ich auch gut, dass sie sich das einfordern, weil es ja doch auch viele Vorteile hat.

15. *I*: Und hast du das Gefühl, dass das Ganze auch gesundheitsförderlich gestaltet wird? Aktuell schon.
16. *B2*: Aktuell würde ich jein sagen. Ich glaube, wir hängen eher noch da dran zu gucken, dass überhaupt Homeoffice zur Verfügung steht und wie es überhaupt weiter zur Verfügung stehen kann. Das sind eher so die grundlegenden Sachen wie, wie kann man das technisch lösen? Wie löst man es zum Beispiel auch im Personalbereich, wie kann das Ganze von den groben Rahmenbedingungen her aussehen? Wir sind noch gar nicht so weit da groß zu gucken, wie man es gesundheitsförderlich gestalten kann. Das ist aber ein bisschen schade. Und da sind wir auch, müssen wir wahrscheinlich auch stärker in der Rolle sein, uns das einzufordern. Das von Anfang an mehr mitgedacht wird, weil es schon auch ein Thema ist, zum Beispiel die Ausstattung im Homeoffice, wie man da auch ergonomisch ausstatten kann. Oder eben auch diese Rahmenbedingungen, dass man da vielleicht auch den Beschäftigten ein bisschen mehr Unterstützung auch an die Hand gibt, wie sie sich eben organisieren können im Homeoffice, wie sie da auch Pausen einplanen können und so das Abgrenzen, Arbeit und Privatleben. Ja, da gibt es schon so ein paar Angebote bei uns, nur so ein paar Lernangebote. Aber damit ist es glaube ich, noch nicht getan.
17. *I*: Vielen Dank für die Einschätzung. Studien zeigen ja wirklich auch, dass Homeoffice belastend sein kann, gleichzeitig aber auch neue Ressourcen bereitstellt. Und wir wollen jetzt mal im Folgenden anhand deiner Erfahrungen diese Ressourcen bzw. Belastungen identifizieren. Welche körperlichen, mentalen und auch sozialen Belastungen bzw. Anforderungen nimmst du denn für die Beschäftigten im Homeoffice wahr? Vielleicht können wir das wirklich auf diesen drei Ebenen aufzeigen, auf der körperlichen, auf der physischen und auf der sozialen Ebene, welche Belastungen bestehen.
18. *B2*: Physische Ebene ist ja ganz klar. Bei uns haben wir eine super ergonomische Arbeitsausstattung, höhenverstellbare Tische, wahnsinnig hochwertige Bürostühle, die individuell verstellt werden können. Das gibt es im Homeoffice nicht. Da arbeiten die Beschäftigten vielleicht auch mal am Küchentisch oder auf dem Sofa. Das ist natürlich nicht so praktisch. Zum anderen soll ja auch die Arbeitshaltung immer mal wieder gewechselt werden. Das ist dann vielleicht auch bei dem einen oder anderen nicht so unbedingt möglich oder dem einen oder anderen auch gar nicht so bewusst. Deswegen wird es da schon Muskel-Skelett-Erkrankungen denke ich mal, werden da schon noch eine große Rolle spielen und werden schon zunehmen. Zum anderen spielt auch das ganze Thema Visualisierung eine Rolle. Also wenn ich auf einem kleinen Bildschirm arbeite, am Laptop oder wenn ich vielleicht einen privaten Bildschirm zu Hause nutze, der nicht so gut eingestellt ist, vielleicht blaue Filter ist ja auch so ein Thema, dass das dann auch zu Augen Beschwerden führen kann, zu Kopfschmerzen führen kann, Schwindelgefühl. Das alles ist schon viel und der Arbeitsweg fällt weg, muss man auch sagen. Für die einen oder anderen auch ein stückweit Bewegung fällt weg.
19. *I*: Das ist genau richtig. Welche mentalen Belastungen oder psychischen Belastungen würdest du identifizieren? Für Beschäftigte im Homeoffice?
20. *B2*: Psychische Belastung glaube ich, wir haben ja noch die Ebene Soziales. Das ist, glaube ich, auch eine psychische Belastung, so das Thema Einsamkeit, dass die Kollegen fehlen, dass man nicht mehr diesen persönlichen Kontakt hat. Zum anderen aber auch, dass man sich alleingelassen fühlt, dass man wenn mal was nicht so gut läuft, dann ist ja ein Kollege auch so ein bisschen, hat man so was wie eine, nicht offiziell genannt, aber so ein bisschen wie so eine niedrigschwellige Supervision eigentlich. Da kann man sich drüber unterhalten, was nicht so gut läuft, man baut sich gegenseitig auf und so, das fällt dann halt im Homeoffice auch mal weg. Die wenigsten oder manche rufen sich dann zwar an, das ist aber nicht in der Qualität und bringt eben nicht so diese Energieressourcen wie das vor Ort einfach möglich ist. Und das ist etwas, was natürlich eine Rolle spielt. Zum anderen auch Überforderung. Manche Beschäftigte waren noch nie im Homeoffice, gehen das erste Mal ins Homeoffice, wissen gar nicht wie sollen sie sich organisieren. Wie funktioniert das technisch alles. Gefühlt ist auf Arbeit ja der nächste Kollege dann auch einfach viel näher dran, den man mal fragen kann. Das ist einfach alles eine größere Hürde und deswegen kann man sich

- da schnell auch überfordert fühlen. Allein gelassen. Ich überlege gerade, was noch so mentale Belastungen sein könnten.
21. *I:* Ich glaube, du hast schon sehr viel genannt.
 22. *B2:* Ja okay, ich habe das Gefühl da gibt es noch was, aber ich komm grad auch nicht drauf.
 23. *I:* Du hast ja auch vorhin schon angesprochen, dass gerade durch die Corona Pandemie das Thema Kinderbetreuung ja teilweise auch eine Belastung darstellt.
 24. *B2:* Ja. Multitasking. Ist quasi eine Überforderung. Studien belegen ja, dass der Mensch gar nicht Multitasking fähig ist. Und wenn ich dann zu Hause bin, dann habe ich automatisch auch den Druck und im Hinterkopf vielleicht der Geschirrspüler muss ausgeräumt werden. Oder hier könne man mal wieder staubwischen, die verschiedenen Rollen eigentlich so, was man für verschiedene Rollen zu Hause auch einnimmt.
 25. *I:* Dem gerecht zu werden, ist tatsächlich schwierig, das kann ich mir sehr gut vorstellen. Siehst du noch weitere Belastungen, die speziell durch die Corona Pandemie auf die Beschäftigten einwirken?
 26. *B2:* Ja, also ganz viel Unsicherheit, ganz viel Angst, ganz viel auch dieses Alleinsein. Vielleicht überfordert sein mit der Situation. Auch manchmal vielleicht das Gefühl, dass man nicht richtig informiert ist, weil sich die Informationen so überschlagen. Das ist ja so schnelllebig und das ist ja auch eine Anforderung, die einen belastet, wenn man eben da nicht kognitiv so flexibel ist oder sich schlecht irgendwie oder schwierig, das ist ja nicht mal gut oder schlecht, aber es gibt eben einfach Beschäftigte oder Menschen, die können sich besser an neue Bedingungen und Anforderungen anpassen und anderen fällt das eben schwerer. Und das ist dann auch eine große Belastung.
 27. *I:* Genau diese Abgrenzung, dass man das dann vielleicht auch ohne die Erfahrung, schon mal im Homeoffice gewesen zu sein, nicht direkt umsetzen kann und das Handwerkszeug einfach fehlt. Und man weiß auch nicht, wo man sich das holen kann, in dem Moment. Wesentliche Grundlage der Gesundheitsförderung orientiert sich ja auch am Modell der Salutogenese und dem damit verbundenen Konstrukt der Ressourcen. Und die wollen wir uns jetzt noch mal anschauen auf diesen drei Ebenen. Welche gesundheitsförderlichen Ressourcen gibt es denn für Beschäftigte im Homeoffice?
 28. *B2:* Also Ressource natürlich ganz klar ein riesen Pluspunkt, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Das ist einfach etwas, was deutlich gesteigert ist, dadurch das Homeoffice möglich ist. Man hat den Arbeitsweg nicht, das heißt man hat eigentlich gewonnene Lebenszeit. Bei dem einen sind es vielleicht 20 Minuten, bei dem anderen ist es eine Stunde oder zwei Stunden, da ist es schon auch nicht unerheblich. Zum anderen wenn es gekoppelt ist an flexible Arbeitszeiten, ist es natürlich deutlich einfacher, auch mal private Termine, zum Beispiel sich mal schnell dazwischen zu legen oder auch mal eine längere Mittagspause zu machen. Dann vielleicht auch gehe ich dann eher mal nach draußen, gieß die Blumen, geh eine Runde spazieren in der Nachbarschaft. Das ist dann doch noch mal vielleicht ein bisschen einfacher, alles zu verbinden mit dem Arbeitsalltag. Zum anderen habe ich, mir fehlt zwar die Ressource der Kollegen, ja die fehlt mir. Aber die Ressource der Familie, kommt ja auch drauf an, ob meine Familie auch zum Beispiel mein Partner im Homeoffice ist oder nicht. Das ist dann auch eine Möglichkeit, dass man da dann jemanden hat, der einen auch stärken kann und unterstützen kann. Manchen, es kommt drauf an, ist sehr individuell. Manchen fällt es leichter Pausen zu machen und manche arbeiten im Homeoffice auch ein bisschen wie Entschleunigte. Bei manchen ist es genau andersrum. Die verlieren sich in der Arbeitszeit und finden dann keine Pause, finden dann kein Ende. Das kommt darauf an, wie man organisiert ist und wie man es gelernt hat. Also ich glaube, der größte Punkt ist wirklich Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Also wir reden ja jetzt nur von Beschäftigten. Für den Arbeitgeber klar hat es natürlich auch viele finanzielle Vorteile.
 29. *I:* Genau, ja, genau. Im Bereich der Forschungsarbeit wird wirklich bloß auf die Beschäftigten geschaut.
 30. *B2:* Sie können sich dann vielleicht auch ein Auto sparen, aber das ist ja dann auch wieder für die Gesundheit gut. Wenn Sie dann eher das Fahrrad nehmen.
 31. *I:* Eigentlich schon, da gibt es wieder verschiedene Aspekte. Genau. Und diese Ressourcen, da haben wir gerade schon davon gesprochen, müssen gestärkt werden. Und das kann man natürlich mit gezielten Angeboten der Betrieblichen Gesundheitsförderung unterstützen. Allerdings sind Präsenz Angebote, wie sie ja schon häufig implementiert sind, gar nicht nutzbar für Beschäftigte im Homeoffice. Gerade Arbeitgeber, die wirklich kein digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement vor der Pandemie hatten, stehen natürlich vor der Frage, wie setze ich das für meine Beschäftigten, die jetzt im Homeoffice sind, gut um? Und ja, digitale Lösungen haben sich aber dadurch gleichzeitig auch mehr etabliert und werden natürlich von den Beschäftigten mit genutzt oder können

- genutzt werden. Wir wollen mal kurz über diese digitalen Instrumente sprechen. Es gibt ja verschiedene Instrumente. Welche kennst du oder welche habt ihr ganz konkret im Unternehmen implementiert?
32. *B2:* Mir fällt es gerade schwer, von dieser großen Ebene zu der kleinen direkt zu kommen. Also jetzt war erst mal die Frage nach den digitalen Instrumenten.
 33. *I:* Genau welche.
 34. *B2:* Also welche digitalen Instrumente es gibt und welche zum Einsatz kommen.
 35. *I:* Welche du kennst und welche davon eventuell schon selber implementiert wurden. Das können jetzt beispielsweise Apps sein oder Wearables oder sowas.
 36. *B2:* Also optimal ist natürlich, wenn alles am Nutzer Verhalten und an den Nutzer Bedürfnissen ausgerichtet ist. Und da kann man sich überlegen, was braucht der Beschäftigte, der im Homeoffice ist? Der braucht natürlich alles individuell für ihn zugeschnitten, am Besten auch alles aus einer Hand und alles von einer, zum Beispiel von einer Gesundheitsplattform. Da gibt es, hattest du ja schon gesagt, es gibt Apps, es gibt Fitness Tracker, alles mögliche. Es gibt ja über verschiedene Livestreams die Möglichkeiten, da die Dinge zu bespielen. Das mit den digitalen Lösungen, so intensiv habe ich mich damit jetzt noch nicht beschäftigt. Bei uns im BGM haben wir schon so ein paar digitale Lösungen, einfach dadurch, dass wir auch sehr dezentral aufgestellt sind und das eben schwer ist, da immer Standort bezogen zu arbeiten. Also es gibt zum Beispiel eine Achtsamkeitsapp, wo die Beschäftigten Entspannungsübungen durchführen können, wo sie sich eben auch gezielt ihre Achtsamkeit trainieren können. Es gibt ein bewegtes kurz Pausen Programm, was digital durchgeführt wird über eine Plattform am Computer. Es gibt die externe Mitarbeiter Beratung, die sozusagen auch mit einer App vertreten ist, wo man über einen Chat in Kontakt treten kann mit den externen Beratern digital. Wir beraten natürlich digital. Wir sind über Skype erreichbar als Berater im BGM. Das ist ja auch ein stückweit ein Angebot, so interne Beratung. Aber es ist natürlich schöner, wenn alles aus einer Hand von einer Plattform kommt und so wie es bei uns aktuell ist, einfach im Intranet verfügbar ist, ist auch eine Art der digitalen Verfügbarkeit. Aber genau.
 37. *I:* Ja, vielen Dank. Das sind sehr viele Beispiele schon. Das ist tatsächlich nicht immer so, dass man einfach dieses umfassende Wissen über den Bereich hat. Deswegen vielen Dank für den Einblick. Denkst du denn, dass sich das durch die Pandemie überhaupt beschleunigt hat? Also kannst du davon auch selbst ausgehen?
 38. *B2:* Auf jeden Fall. Also muss auch, weil ansonsten wenn ich jetzt ein Pilates Kurs einfach nur an einem Standort anbiete und Corona ist, also es ist ja seit anderthalb Jahren ungefähr oder ein Jahr lang sind ja den Anbietern wirklich die Hände gebunden, wenn die nichts Digitales angeboten haben und dann gehen sie auch einfach Pleite. Deswegen ist es auch sozusagen bei vielen auch aus der Not heraus entstanden, dass sie digitale Alternativen angeboten haben und jetzt merken, dass es gut läuft. Da fällt mir auch noch ein, ein Stressbewältigung Seminar haben wir auch virtuell durchgeführt, also manches aus der Not heraus geboren, aber manches wurde auch schon länger im Voraus vorgedacht. Also gerade zum Beispiel eine Plattform zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement, die komplett digital angeboten wird. Da gibt es eine Krankenkasse, die das anbietet, dann gibt es eben bestimmte Apps, also alles was jetzt neu auf den Markt kommt. Das sind alle Startups die App basiert vorgehen und das ist dann auch die Zukunft, also vielleicht nicht die eine App, sondern vielleicht dann mit dem Fitness Tracker verbunden, der dann deine Schlafqualität misst, dein Stresslevel misst und dir dann basierend darauf eben Empfehlungen gibt, wie du dich am Besten gesundheitsförderlich zu verhalten hast. Ja, aber das ist glaube ich, eine sehr große Chance, dass da vieles jetzt auch digital passiert.
 39. *I:* Vielen Dank, dass du das noch mal so deutlich auch raus stellst und das du anhand deiner Erfahrungen einfach auch sagen kannst, was die Zukunft sein wird. Die Einschätzung ist nämlich tatsächlich gerade noch in Studien nicht ganz eindeutig da. Also ganz spannendes Thema. Meine nächste Frage ist, welche Handlungsfelder abgedeckt sind. Das hast du eigentlich auch schon mit beantwortet. Die vier großen Handlungsfelder der Gesundheitsförderung sind ja Suchtmittelkonsum, Stressmanagement, Bewegungsgewohnheiten und Ernährung. Und wenn ich das richtig herausgehört habe, hast du zu all dem auch bereits digitale Lösungen mit implementiert bzw. die bestehen aktuell schon.
 40. *B2:* Genau. Also wenn wir nochmal kurz durchgehen, Sucht da gibt es Informationen im Intranet und es ist eine digitale Beratung über die Suchtberater möglich. Da ist auch die Überlegung, ob man da vielleicht noch mal ein Webinar anbietet oder ähnliches, zur Information. Was war das Nächste? Stressbewältigung, Stressbewältigungsseminar und die Achtsamkeitsapp. Da gibt es auch noch weitere Möglichkeiten. Da gibt es auch Apps, zum Beispiel zum Thema Schlafen, die sich wirklich auf das Thema Schlaf fokussieren. Gibt es alles Mögliche. Es gibt inzwischen auch wahnsinnig viele digitale Geräte, es gibt hier so EEG Tracker, so in etwa. Ich kann es jetzt schlecht

- beschreiben, aber das setzt man sich auf, das trackt dann das EEG, aber natürlich nur an zwei Punkten, deswegen auch nicht so valide und spielt dir das Ergebnis dann direkt auch aufs Handy oder ähnliches, so das man damit Biofeedback üben kann. Also Biofeedback ist ja auch etwas, was total im Kommen ist. Genau. Was hatten wir noch?
41. *I*: Bewegungsgewohnheiten.
 42. *B2*: Bewegungsgewohnheiten. Genau. Wir planen noch einen digitalen Laufkurs ab Herbst mit zu implementieren, weil wir nicht wissen, ob die Laufkurse so stattfinden können. Da muss ich auch dazu sagen, noch zu der Frage davor, dass es schon die Zukunft ist, dass das aber niemals was virtuell ist, auch in Präsenz ist ersetzen kann, weil einfach diese Interaktion virtuell nie abgedeckt werden kann.
 43. *I*: Das hybride Modell meinst du bestimmt. Wird sich da durchsetzen können.
 44. *B2*: Es wird immer irgendwie diesen einen Punkt geben, der nicht gut virtuell abgedeckt werden kann. Und was war noch?
 45. *I*: Gesundheit. Passend zum Thema Gesundheit. Ernährung.
 46. *B2*: Ernährung. Das ist ganz spannend, weil das ist ein Feld, was wir tatsächlich nicht so intensiv bespielen bei uns, weil wir sagen, es ist etwas sehr Individuelles. Also es gibt bei uns einen Arbeitgeber Zuschuss, den man auch für eine digitale Ernährungsberatung einsetzen kann. Allgemein kann auch der Arbeitgeber Zuschuss für jegliche gesundheitsförderliche App angewendet werden. Also wenn ich jetzt einen Fitness Kurs oder einen Online Pilates Kurs buche oder mir eine App runter lade, die diese Fitnessstudio, diese digitalen Fitnessstudios zum Beispiel. Also dafür kann der auch genutzt werden. Genau da ist eben auch Ernährungsberatung und auch digitale Ernährungsberatung. Aber ansonsten ist es natürlich schwierig, digitale Angebote zum Thema Ernährung zu bieten. Man kann ja, klar Kochkurse könnte man jetzt noch anbieten digital, aber ansonsten schwierig.
 47. *I*: Hält sich das dann in Grenzen. Genau. Du hattest vorhin noch das ganze Thema I Help angesprochen. Es ist ja wirklich ein großes Feld mit dieser EEG Messung und das ist ja nicht nur im BGM, sondern eben auch darüber hinaus zur Erfassung mittlerweile ganz gern genutzt. Deiner Einschätzung nach, wie werden denn diese digitalen Instrumente nachgefragt von den Beschäftigten? Was ist dein Gefühl?
 48. *B2*: Das Interesse ist sehr hoch. Aber das Bedürfnis nach dem, wie es gerade aktuell umgesetzt ist, hält sich dann doch noch mehr in Grenzen im Vergleich zu dem Interesse, dann ist es so, dass erst mal alles was neu ist, erst mal was alles irgendwie digital ist. Es ist auf der einen Seite interessant und da gibt es dann bei solchen Angeboten, zum Beispiel wenn wir die implementieren, eine sehr hohe Anzahl an Beschäftigten, die sich überhaupt erst mal registrieren und das erste Mal anmelden und es ausprobieren. Und dann haben die Beschäftigten aber sehr hohe Erwartungen an solche Anwendungen, vor allem was die Nutzerfreundlichkeit und die Anwendbarkeit im Alltag angeht. Und da ist es so, dass eine App, die kann zwar sehr nutzerfreundlich sein und mich unterstützen im Alltag, in denen es mir Erinnerungen schickt und Co. Die wird aber nicht und niemals ersetzen können, dass ich mich in meiner Rolle sozusagen befinde, dass ich für meinen eigenen Körper verantwortlich bin und für meine Gesundheit etwas tun muss. Also die App kann mir das ja in dem Sinne nicht abnehmen. Und ich glaube, da sind viele Nutzer dann auch an der einen oder anderen Stelle vielleicht ein bisschen enttäuscht, weil sie sich vielleicht zu hohe Ziele stecken, weil sie es dann doch nicht so oft nutzen, wie sie sollten. Und dann wird es eben ganz schnell zum Ach, eigentlich müsste ich ja und eigentlich sollte ich ja und das ist ja dann wieder nicht attraktiv. Attraktiv wäre was, was zum Beispiel über einen Gamification Ansatz geht, wo ich einen Benefits habe, wo ich ganz kleine Ziele mir setze. Also es kommt immer darauf an, wie es gemacht ist, aber also der Bedarf ist hoch, aber es muss eben gut umgesetzt sein, dafür das es dann eben auch aktiv genutzt wird.
 49. *I*: Ohne das es dann in diese Frustration eben geht und dann muss man das eben abwenden. Kannst du Unterschiede feststellen zwischen Beschäftigten, die sehr dörflich leben oder die ihr eher städtisch leben? Altersstruktur oder eben auch die Zielgruppen? Habt ihr da verschiedene Nutzungspotenziale festgestellt?
 50. *B2*: Also dadurch, dass wir unsere Angebote ja immer für alle Beschäftigten gleichermaßen attraktiv gestalten wollen, ist es schon so, dass wir uns die gesamte Stichprobe angucken, aber wir merken natürlich auch Unterschiede. Die Jüngeren sind schon offener für digitale Anwendungen und sind da auch neugieriger und sind da auch mutiger. Während so zum Beispiel ältere Beschäftigte eher Hemmungen haben, was Neues auszuprobieren und auch so ein bisschen Sorge und Unsicherheit, dass sie damit vielleicht nicht zurechtkommen. Also da wird dann vorausgesetzt, alles das was Neu ist, mit neuer Technik komme ich nicht gut klar. Ich kann mit Technik nicht so gut, ohne dass es vielleicht einmal ausprobiert wurde. Also das ist schon ein Unterschied. Da muss

- man von der Kommunikation her schon gucken, wie man es auch vermarktet und wie man das auch den Beschäftigten mal in einem geschützten Rahmen näher bringt. Das sie es mal ausprobieren können und merken, ach das ist ja doch gar nicht so wild, ist ja doch relativ einfach. Ansonsten zwischen Stadt und Land habe ich jetzt keinen Unterschied gemerkt, aber es gibt auch nichts, womit wir es direkt auswerten würden. Das Einzige was wir auswerten ist noch vielleicht Sachsen und Thüringen, aber da könnte ich jetzt auch nicht direkt irgendwelche Unterschiede so aufzeigen. Also hauptsächlich das Alter.
51. *I:* Und da hast du ja auch schon diesen großen Schmerzpunkt benannt. Die Technik Affinität, die da vielleicht so ein bisschen im Wege stehen könnte. Siehst du noch weitere Schmerzpunkte in Bezug auf den Nutzungserfolg?
52. *B2:* Es kommt natürlich darauf an, wie die ganzen Rahmenbedingungen sonst sind. Ich kann auch wieder ganz viele tolle digitale BGM oder BGF Angebote haben, die dann aber kein Mensch nutzt, weil er sie entweder nicht kennt oder weil die Arbeitsbedingungen einfach so schlecht sind, sage ich mal, dass da gar keine Zeit ist irgendwas zu nutzen. Oder meine Führungskraft zum Beispiel das verpönt oder solche Geschichten, auch die, die niedrighochschwellig eine Rolle spielen, die aber am Ende viel, viel wichtiger sind als man denkt für den Erfolg solcher Maßnahmen. Deswegen würde ich da nie Verhaltens Prävention entkoppelt von Verhältnis Prävention sehen und immer auch gucken, wie kann man das aktiv auch in die Unternehmenskultur zum Beispiel mit einbinden. Es ist ja ein Unterschied, ob ich auch in einem Unternehmen, was digital noch gar nicht unterwegs ist, wo alles noch analog passiert, in Papier, Akten und Co. gedacht wird, wenn ich da digitales BGM einführe, ist es ja noch mal was anderes, als wenn ich das bei einem IT-Unternehmen mache, wo die Offenheit viel höher ist und wo es gang und gäbe ist.
53. *I:* Das stimmt. Sehr häufig wurde aber auch genannt, dass der Datenschutz so ein Schmerzpunkt noch sein kann.
54. *B2:* Das habe ich aktiv verdrängt.
55. *I:* Wie siehst du das? Wie schätzt du das ein?
56. *B2:* Also IT und Datenschutz immer. IT, es müssen natürlich die Voraussetzungen gegeben sein. Datenschutz müssen genauso die Voraussetzungen gegeben sein. DSGVO konform muss alles sein. Und trotz dessen hat der Arbeitgeber noch andere Verpflichtungen als jetzt eine natürliche Person, die sich jede App runterladen kann, die sie will und alles mit ihren Daten machen kann was sie will. Gerade wenn es um dienstliche Daten geht oder eben auch private Daten, die im dienstlichen Kontext weitergegeben werden sollen, ist es ganz schwierig einen Fitness Tracker einzuführen, über ein Unternehmen. Das stelle ich mir schon sehr schwierig vor.
57. *I:* Ja, das Gefühl teile ich. Vielen Dank. Genau. Du hast es auch gerade schon angesprochen, dass eben auch das Thema Führung da so ein ziemlicher Aspekt mit ist, in Bezug auf die Nutzungsgestaltung. Und wir können ja BGM oder BGF an dem Fall auf drei Interventionsebenen angehen. Eine davon ist eben diese interpersonelle Ebene, der Austausch zwischen Führungskräften und auch Kollegen. Welche Voraussetzungen müssen auf dieser Ebene geschaffen sein, damit digitale Instrumente in Anspruch genommen werden können?
58. *B2:* Also die Rahmenbedingungen müssen geschaffen sein, dass es überhaupt technisch möglich ist. Und dann muss natürlich von beiden Seiten auch die Offenheit da sein. Und es muss natürlich auch klar sein, wie funktioniert das. Also eventuell auch Befähigung ist ein Thema und ansonsten so die ganzen sozialen und zwischenmenschlichen Faktoren, dass da eine Fehlerkultur auch da sein muss, dass es auch nicht wild ist, wenn mal die Technik nicht funktioniert oder wenn man halt mal vergisst, auf Mute zu drücken und mal spricht, dass dann auch nicht die Welt untergeht, dass man da ein bisschen nachsichtig miteinander umgeht und das einfach auch mal ausprobiert. Dass man Konventionen auch dafür sich schafft, damit eben klar ist, wie solche virtuellen Austausche auch funktionieren und das es eben nicht wieder Unsicherheiten gibt, die dann belasten könnten. Ich überlege, was brauchst noch. Ich gehe so ein bisschen auch von uns aus, wie wir das angehen und vielleicht auch andere Teams bei uns, was es da brauchen würde.
59. *I:* Wir können auch gerne auf diesen drei Ebenen das wirklich uns anschauen. Also diese interpersonelle Ebene. Wie muss die Führungskraft sein, dass eben ein Angebot in Anspruch genommen wird? Was muss die machen? Was muss sie vielleicht selber haben? Wie schätzt du das ein?
60. *B2:* Die Führungskraft müsste quasi Unterstützer sein und Vorbild, also müsste das selber leben und auch den Beschäftigten da die Angst nehmen. Einfach mal vielleicht gemeinsam mit den Beschäftigten das ausprobieren, dazu eben auch ein bisschen Hintergrundwissen vermitteln und eben auch Multiplikator sein. Und auch das Feedback wenn etwas nicht funktioniert, dann wieder an das BGM herantragen, um zu gucken, wie man da dann den Fit sozusagen besser hinkriegen kann. Also ich glaube so dieses Thema Support nicht nur technischer Support, sondern wirklich dieses Führungs Support auch ist da ein wichtiger Punkt.

61. *I*: Ja, definitiv. Bei der Ebene auf der Organisation, also die organisationale Ebene, da hast du schon angesprochen, die technischen Voraussetzungen müssen geschaffen sein und eben auch die Rahmenbedingungen in Bezug auf die Kultur, die im Unternehmen herrscht. Fallen dir noch weitere Aspekte ein für diese Ebene?
62. *B2*: Das Geld muss da sein. Von der Organisation her, die Technik, Kultur. Und die Mittel finanziell und personell. Dann ist es zumindest erstmal da, ob es dann angenommen wird, dass ist dann noch mal eine Frage vom Marketing. Ist dann die Frage, ist das auf der Ebene des Unternehmens oder?
63. *I*: Also da schauen wir auch gleich noch mal mit hin. Aber erst mal die Voraussetzungen hast du ja schon sehr schön zusammengefasst. Die dritte Ebene ist ja diese ganz individuelle Ebene des Beschäftigten. Und welche Voraussetzungen brauchst denn da, vielleicht auch gewisse körperliche und mentale Kompetenzen?
64. *B2*: Also eigentlich ist ein digitales BGM gut, wenn es für jeden funktioniert, so wie er es braucht. Deswegen würde ich jetzt ungern sagen, dass es nur für die Fitten oder nur für die Jungen oder so. Eigentlich sollte es wirklich unabhängig von allen demografischen und gesundheitlichen Daten sein. Es müsste auch, also im Gegenteil, es sollte auch zum Beispiel barrierefrei sein. Was auch, wenn man Einschränkung hat, dass man eben im Sehen, im Hören eingeschränkt ist, dass man es dann trotzdem nutzen kann. Bei den digitalen Geschichten auch immer wichtig. Ansonsten wäre Offenheit natürlich gut, offen für Neues. Dass man das einfach ausprobiert, dass man aber auch darüber spricht, was man vielleicht für Ängste hat und sich da eben auch aktiv befähigt und klar, wenn man kognitiv ein bisschen flexibler ist, dann kann man vielleicht schneller sich auch an neue Dinge gewöhnen und auch mal ein digitales BGM Angebot in Anspruch nehmen, als vielleicht jemand, der dann ein bisschen festgefahren ist.
65. *I*: Genau. Lässt sich vielleicht unter diesem Aspekt Gesundheitskompetenz, vielleicht auch ein bisschen zusammenfassen, wenn ich das richtig heraus höre?
66. *B2*: Genau. Wobei das für mich jetzt nicht nur für digitale, sondern eigentlich für jegliche BGM Angebote ein Punkt ist. Also wenn ich keine Selbstfürsorge an den Tag lege oder eben nicht weiß, wie wichtig meine Gesundheit ist und was ich dafür tun kann. Also so viel Befähigung, das sehe ich auch nicht nur bei einem Unternehmen. Das sehe ich auch in der Politik und beim Schulsystem. Aber wenn ich das nicht weiß und an dem Punkt gar nicht bin, dann nehme ich das auch nicht in Anspruch.
67. *I*: Vielen Dank auf jeden Fall. Wir haben ja schon gesagt, wenn diese Voraussetzungen auf diesen drei Ebenen nicht bestehen oder nicht vollständig bestehen, kann es auf jeden Fall schwierig sein, dass diese Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden bzw. auch in Anspruch genommen werden. Und die individuelle Ebene ist natürlich eine ganz wichtige Ebene, um eben Verhaltens Prävention auch leben zu können. Und ein Teil daraus ist eben diese individuelle Motivation der Beschäftigten. Das wollen wir uns im Folgenden noch mal kurz mit anschauen. Zum Thema Motivation, siehst du denn Unterschiede in der Motivation der Beschäftigten bzw. in der Aktivierung der Beschäftigten für analoge versus digitale Instrumente? Also wenn man einen Beschäftigten für den Gesundheitstag beispielsweise motivieren möchte, braucht es dann andere Voraussetzungen?
68. *B2*: Es kommt wieder auf die Zielgruppe an. Wenn man jetzt in einem jungen Startup ist und sagt Hey, wir machen den virtuellen Gesundheitstag, dann finden die das vielleicht cool. Bei uns 80 Prozent Frauenanteil, 45 Jahre ist glaube ich der Altersdurchschnitt. Wenn man da sagen würde, wir streichen euch euren Gesundheitstag in Präsenz und machen den jetzt virtuell, da würden sich die Freudenschreie in Grenzen halten. Also es müsste schon abwechslungsreich und auch gesund gestaltet sein, mit ausreichend Pausen und so weiter. Aber die konkrete Frage war jetzt, wie man motiviert oder wie?
69. *I*: Wo die Unterschiede liegen in der Motivation, also auch vielleicht in Bezug auf die Kommunikation. Für so ein Angebot zu aktivieren, gibt es da welche. Vielleicht gibt es ja auch keine Unterschiede. Vielleicht sagt man ja auch gut, die Aktivierung muss jetzt nicht anders gestaltet sein für ein digitales Instrument.
70. *B2*: Also es gibt viele Dinge, die gleich wären, wie zum Beispiel, dass man die Führungskräfte mit ins Boot holt, wie zum Beispiel, dass man eine Klarheit schafft darüber, was passiert alles an dem Tag, was wird vielleicht auch erwartet oder was können die Beschäftigten auch erwarten. Unterschied ist dann eigentlich eher, dass man beim Virtuellen noch ein bisschen mehr Vorarbeit leisten muss im Sinne von das und das sind die technischen Voraussetzungen bei Präsenz müsst ihr einfach nur dann und dann da sein. Und beim virtuellen muss man schon gucken, was braucht man da noch an Technik und man müsste mehr Pausen einplanen. Und ansonsten also Motivation. Ja, also die Kommunikation sieht halt unterschiedlich aus vorher, wie man es vermarktet. Und Motivation ist dann abhängig von den Beschäftigten und das wäre bei uns einfach nicht so, nicht so

- hoch bei den virtuellen Geschichten. Denn selbst wenn man es mit viel Austausch und mit vielen Pausen gestaltet.
71. *I:* Also sehr in Abhängigkeit davon, wie die Ausgangs Voraussetzungen im Unternehmen sind.
 72. *B2:* Und wie die Zielgruppe einfach gestrickt ist.
 73. *I:* Ja, wir schlagen noch mal den Bogen zurück zu den Beschäftigten im Homeoffice. Ganz konkret. Was können Gründe dafür sein, dass diese digitalen Maßnahmen im Homeoffice nicht in Anspruch genommen werden?
 74. *B2:* Also vorhin bei der letzten Frage habe ich auch direkt schon so an das Präventions-Paradoxon gedacht, dass im Prinzip die, die das jetzt auch vielleicht in Präsenz schon wahrnehmen und eine hohe Gesundheitskompetenz haben, dass die dann natürlich auch eher gewillt sind, die digitalen Geschichten auszuprobieren oder digital sich vielleicht auch die Angebote dann ja zu Gemüte führen. Wie war noch mal die Frage?
 75. *I:* Welche Gründe es geben kann, dass es nicht in Anspruch genommen wird und auch das Wissen darum? Kann das ein Grund sein?
 76. *B2:* Genau. Also neben dem Grund vielleicht einfach, ich habe nicht die Gesundheitskompetenz, klar. Ich weiß nicht, dass es das gibt. Ich habe die technischen Voraussetzungen nicht. Ich habe Angst, dass ich technisch damit nicht umgehen kann. Ich priorisiere es nicht hoch genug und sage ich habe keine Zeit. Also weil Zeit hat man nicht, man nimmt sie sich. Das ist ja immer so ein bisschen das Thema oder sie sind eben nicht für die Zielgruppe gemacht. Denn wenn es etwas sehr, sehr spezifisches ist, wenn ich jetzt ein Gesundheitsangebot nur zum Thema Männer Gesundheit Digital einführe bei 80 Prozent Frauenanteil, dann fühle ich mich auch in der Zielgruppe nicht angesprochen und sag dann das ist nichts für mich, das muss ich nicht machen. Also auch wie ist der Bedarf, wenn es am Bedarf vorbei ist.
 77. *I:* Ja, definitiv. Denkst du, dass die räumliche Distanz zum Arbeitgeber im Homeoffice sich eher hemmend oder fördernd auf die Motivation zur Nutzung auswirkt?
 78. *B2:* Also wir können direkt von einem Angebot aus Erfahrung sprechen und zwar unsere externe Mitarbeiter Beratung. Und da wurden wir darüber informiert von der Kollegin, dass sozusagen sie das bei vielen ihrer Partner gerade beobachten, dass die erhöhte Distanz zum Arbeitgeber sich negativ auf die Nutzung des Angebots auswirkt. Und das Gefühl habe ich auch für andere Angebote, die bei uns gerade laufen. Also auch für die virtuellen Geschichten, weil ich einfach vielleicht in meinem Arbeitsumfeld dann doch noch mal daran erinnert werde, irgendwie an bestimmte Angebote oder ich mich vielleicht auf Arbeit dann doch auch noch mal ein bisschen anders verpflichtet fühle. Also ich denke schon, das hat einen negativen Einfluss.
 79. *I:* Genau. Wir wollen nochmal zum Thema Inanspruchnahme und Motivation auch mitkommen. Was können denn konkret Führungskräfte tun, um die Beschäftigten zu motivieren? Die Vorbildfunktion, das hatten wir vorhin ja schon angerissen, um die Motivation zu fördern. Was kann da mit reinspielen?
 80. *B2:* Also selbst identifizieren, nicht nur Vorbild sein, sondern auch im Team besprechen. Warum ist das wichtig? Warum ist es auch förderlich, auch Unterstützung signalisieren und sagen und auch zeigen. Sozusagen. Ich finde es gut, dass ihr das macht. Ich möchte euch dafür auch Zeit einräumen, dass man das nicht sanktioniert, sondern eher fördert. Vielleicht können die Führungskräfte das ja auch belohnen, solches Verhalten. Sie müssen jetzt nicht unbedingt eine Prämie auszahlen. Aber selbst wenn man jemanden lobend hervorhebt oder einfach mal ein Lob ausspricht, ist das ja auch schon eine Belohnung.
 81. *I:* Genau. Das wäre meine nächste Frage, ob diese Anreizsysteme, also Boni, zielführend sind, um eine Motivation hervorzurufen. Also extrinsische Motivation, dass man die mit einbezieht.
 82. *B2:* Eigentlich sagt man ja immer extrinsische Motivation ist der Killer für intrinsische Motivation. Und deswegen, rein aus arbeitspsychologischer Sicht könnte ich das jetzt nicht befürworten. Wir merken natürlich auch, alles wo es einfach nur Geld gibt oder was, wo ich mir einen schönen Tag zum Beispiel im Hotel machen kann oder ähnliches, dass das einfach die Beschäftigten mehr reizt als so eine bewegte Kurzpause, wo ich wirklich aktiv dafür arbeiten muss. Das ist immer ein bisschen schwierig. Deswegen denke ich auch, dass bei den virtuellen Geschichten so diese Gamification Ansätze ganz cool sind, weil sie triggern eigentlich das Belohnungssystem, ohne das sie mit extrinsischer Motivation wie zum Beispiel den Bonus arbeiten. Man kann ja auch einfach, indem man das schön visualisiert oder so eine Reise zum Beispiel aufbaut. Also da gibt es eigentlich ganz schöne Ansätze.
 83. *I:* Was machst du denn konkret, um zur Nutzung zu motivieren? Also ihr als Team.
 84. *B2:* Wie wir es jetzt im Team des BGM nutzen oder was wir im Team tun, damit die Beschäftigten es nutzen?
 85. *I:* Genau das Zweite.

86. B2: Ganz viel Kommunikation, ganz viel Marketing über alle möglichen Kanäle, also übers Intranet, über die Mitarbeiterzeitschrift, übers Lern Portal, Videos und Co. Viel aufklären. Wenn es funktioniert, dann nutzen wir gerne Erfahrung und Selbsterfahrung. Also das bei Personal- und Betriebsversammlungen zum Beispiel die Beschäftigten das einfach mal selber nutzen können. Oder dass sie Vertragspartner von uns kennenlernen, zum Beispiel von der externen Mitarbeiter Beratung. Also so ein bisschen, das auch bei uns in der Zukunft mehr hingehen soll zu dem Thema BGM auch erlebbar machen, damit man eben auch selber die Erfahrung machen kann, das ist was Gutes, das tut mir gut. Und so eine geleitete Selbsterkenntnis führt dann ja auch dazu, dass sich das eben in meinem Kopf mehr festsetzt und hängenbleibt und mit dem positiven Gedanken verknüpft ist und mich dann eben auch wieder noch mal neu motiviert. Aber ansonsten klar, wir haben auch einen Arbeitgeber Zuschuss, der sozusagen da auch motiviert. Wir versuchen auch über die Führungskräfte zu motivieren.
87. I: Wie kann das der Beschäftigte selber auch schaffen sich zu motivieren? Hast du da Ideen und kannst aus deiner Erfahrung sprechen?
88. B2: Eigentlich indem er sich selber, indem er sich reflektiert und selber klar macht, warum das so wichtig ist. Also sich selbst die Relevanz sozusagen aufzeigen und dann kleine Teilziele setzen, nicht zu große Ziele und auch mal Erfolge feiern und sich loben, wenn mal was geklappt hat und sich selber auch belohnen und nicht immer nur, das ist so ein bisschen auch deutsche Mentalität, dass man immer nur große Ziele hat. Und wenn etwas nicht geklappt hat, dann sozusagen schlecht mit sich umgeht oder sich schlecht zu redet, sondern sich da eben auch mal gut zu redet.
89. I: Vielen lieben Dank. Wie bewertest du denn die künftige Gestaltung der Gesundheitsförderung im Homeoffice? Wird das weiter in den Fokus rücken oder erst mal nicht?
90. B2: Also zwangsläufig auf jeden Fall, weil Homeoffice einfach durch die, also nicht nur durch Digitalisierung und Pandemie, also hauptsächlich dadurch aber auch generell einfach sehr gefördert wird und es deswegen mitgedacht werden muss beim BGM, weil es einfach auf veränderte Arbeitsbedingungen sind und die wieder ein verändertes Bedürfnis der Beschäftigten mit sich bringen.
91. I: Und ganz konkreten Handlungsbedarf anhand von Erhebungen, Statistiken siehst du jetzt schon oder eher weniger für Beschäftigte im Homeoffice.
92. B2: Es ist schwierig an sich, an sich schon, also gerade auch, was das Thema mentale Gesundheit angeht. Es ist ja ein Punkt, der einfach immer immer weiter ansteigenden mentalen Belastungen, psychische Erkrankungen und Homeoffice kann was sein, es kann eine Ressource sein. Es kann aber auch ein Risiko darstellen, was wir hatten Thema Überforderung, Thema Vereinsamung, Distanz zum Arbeitgeber und so weiter. Deswegen muss das auf jeden Fall im Blick behalten werden. Und irgendwas wollte ich gerade noch sagen. Kannst du die Frage bitte noch mal wiederholen.
93. I: Siehst du dahingehend ganz konkreten Handlungsbedarf für Gesundheitsförderung für Beschäftigte im Homeoffice anhand von Statistiken oder Erhebungen.
94. B2: Ja. Ich wollte noch sagen, dass anhand der Statistiken genau. Wir können auch anhand der Statistiken in unserem Haus zum Beispiel jetzt noch nicht erkennen, dass Homeoffice zu einer Erhöhung von Muskel-Skelett-Erkrankung geführt hat, weil das wahrscheinlich einfach zeitversetzt kommt. Also da erwarten wir eigentlich nächstes Jahr, dass sich da dann was zeigt. Muss man dann auch beachten. Wenn wir jetzt dann irgendwann zum Beispiel ergonomische Arbeitsmittel fürs Homeoffice einführen würden, würde sich das auch noch nicht direkt im nächsten Jahr zeigen, sondern ein Jahr später. Das ist auch immer, muss man auch immer beachten. Aber ansonsten ist der Bedarf auf jeden Fall da, das vor allem Verhältnis präventiv zu beachten. Also Verhaltens präventiv machen wir es ja eh schon dadurch, dass wir viele verschiedene Standorte haben. Dass wir das mit im Blick haben, wird aber auch mehr in den Vordergrund rücken. Aber vor allem so die Rahmenbedingungen der Arbeit.
95. I: Genau. Verhältnis Prävention und Verhaltens Prävention sind an der Stelle untrennbar miteinander verbunden. Das würdest du auch so unterschreiben.
96. B2: Ja. Genau.
97. I: Denkst du, dass digitale Instrumente geeignet sind, um die Arbeit im Homeoffice gesundheitsförderlich zu gestalten? Oder siehst du nach Alternativen zu digitalen Instrumenten? Eventuell?
98. B2: Ich denke, die können es unterstützen, aber es liegt jetzt nicht nur daran. Man kann zum Beispiel ja mit einem Lernangebot, einem digitalem, kann ich ja den Beschäftigten helfen, dabei herauszufinden, wie er sich am besten strukturiert im Homeoffice und damit indirekt die Arbeitsbedingungen vor Ort dann beeinflussen. Also wie er jetzt da sitzt, wie er sich organisiert, das ist ja nichts Virtuelles, aber quasi das Tool, wie er dann da hinkommt, das ist ja dann virtuell. Ansonsten kann das eben alles unterstützen. Die neuen Medien, wie zum Beispiel eine Ausstattung mit Kameras, dass man sich eben trotz Distanz auch sehen kann. Das erleichtert dann vieles. Aber der Faktor Mensch spielt halt trotzdem noch eine wichtige Rolle.

99. I: Ja, definitiv. Meine letzte Frage ist eine, da geht es darum, ob man der Aussage eher zustimmt oder doch nicht so sehr. Ich meine schon eine Antwort herausgehört zu haben, aber wir schauen mal, wie du deine Erfahrungen einschätzt. Denkst du, dass ein digitales BGM erst möglich ist, wenn bereits ein analoges BGM besteht?
100. B2: Find ich spannend, dass du eine Antwort schon herausgehört hast, weil ich muss jetzt überlegen. Auf der einen Seite ist es natürlich einfacher ein digitales BGM zu implementieren, wenn man schon analoges hat. Auf der anderen Seite, wenn ich jetzt bei Null anfangen würde. Ich würde es nicht nur digital planen, ich würde es auch analog planen, weil das einfach auch viele Vorteile hat, die virtuell nicht ersetzen kann, wie zum Beispiel Zwischenmenschliches. Wenn man sich wirklich vor Ort trifft, zum Beispiel auch für bestimmte Kurse oder ähnliches. Aber ich würde jetzt nicht sagen, dass ich, also ich würde nicht kein BGM einem digitalen BGM vorziehen. Es ist glaube ich einfacher zu planen, wenn das Analoge schon da ist. Aber es ist auch möglich, das zu planen wenn man es rein virtuell plant, dann ist die Frage, ob die Qualität so hoch ist, aber möglich ist es.
101. I: Sehr spannend, dass du das nicht ausschließt und als Option in Betracht ziehst. Dann bedanke ich mich natürlich sehr für das Interview und die vielen Impulse zum Thema BGF und bedanke mich.

Interview B3

1. I: Wie lange bist du denn bereits in deinem Arbeitsfeld tätig?
2. B3: Im Arbeitsfeld Gesundheit bin ich schon während meines Bachelorstudiums tätig geworden oder sagen wir eigentlich schon früher, weil ich auch Vereinsarbeit die ganze Zeit schon gemacht habe, Kinder und Jugendzirkussen und auch ein FSJ in Amsterdam im Kinderzirkus. Das war richtig schön.
3. I: Oh, schön.
4. B3: Und so Richtung Bewegung oder Gesundheit und Kinder oder Jugendliche aktivieren, da habe ich eigentlich schon die ganze Zeit mein Leben ausgerichtet und jetzt aber als Büroleitung oder wie nennt man das? Bin ich seit September letzten Jahres angestellt.
5. I: Schön. Also hier dann sozusagen.
6. B3: Ich war hier vorher schon im Unternehmen tätig, aber diese Rolle seit ungefähr einem knappen Jahr jetzt.
7. I: Sehr schön. Welche Qualifikationen bringst du denn mit für dein Arbeitsfeld?
8. B3: Ich glaube, ausschlaggebend war tatsächlich meine Verbindung zwischen dem, was ich im Bachelor studiert habe, Gesundheitsförderung und dann den Master Sportwissenschaft. Das Gesundheitsförderung Studium war eher eine Grundlagen-Ausbildung. Man hat in verschiedene Bereiche geschaut, man hat auch viele verschiedene Inputs bekommen und man musste sich aber dann irgendwie noch mal oder wollte, ich wollte mich auch irgendwie entscheiden, in welche Richtung treibt es mich jetzt? Und ich wusste also Bewegung, Ernährung, Stressmanagement, diese Dinge oder eben dann in Richtung Groß-Organisationsmanagement-Themen. Und mir war eigentlich von vornherein klar, dass durch meine Erfahrungen das Thema Bewegung auf jeden Fall noch ein guter Schritt ist. Und da habe ich das gemacht. Der Schwerpunkt meines Masters war auch psychosoziale Gesundheit.
9. I: Das spielt natürlich dann auch in den Stressmanagement Themen wahrscheinlich sehr groß auch mit rein. Ja auch mit Fokus deiner Arbeit.
10. B3: Ja.
11. I: Okay. Wie sieht denn dein regelmäßiger Alltag jetzt aus? Seit letztes Jahr. Seitdem du hier im Unternehmen bist.
12. B3: Ja, also erst die Einarbeitung, war natürlich auch sehr interessant und spannend und auch wirklich auch anstrengend. Und nachdem das aber dann alles übergeben war, so nach einem guten Monat, nehme ich ungefähr an, war das ja, war ich morgens um 8:00 die Erste im Büro. Habe erst mal natürlich irgendwie alles, was man so macht am Morgen, Tür auf, Rollläden, Wasser oder Tee gekocht und so Sachen. Aber das dauert ja dann zehn Minuten und dann habe ich hauptsächlich organisatorische Dinge getan und mich mit meinem Chef unterhalten, diskutiert, manchmal auch gestritten.
13. I: Also so ein konstruktiver Austausch sozusagen.
14. B3: Und mit den Kursleiter kommuniziert, wann sie wo wie sein werden und was da für Voraussetzungen sind und dann eben von anderer Seite mit der Firma kommuniziert. Was, wie, wo, wann?

- Ich muss dazu sagen, wir haben aber auch ein bisschen aufgeteilt. Also ich bin Hauptansprechpartnerin, aber manche Firmen, da sind sozusagen die Kursleiter, die da schon den längsten Draht dazu haben oder die beste Beziehung, sind da dann mit der Kommunikation mehr beschäftigt. Oder es gibt eine Kollegin, die kann ganz gut mit Behörden kommunizieren und da bin ich sehr dankbar.
15. *I:* Das man die Stärke dann auch nutzt der Kollegen und Kolleginnen, dass man das so ein bisschen aufteilen kann in die Bereiche. Schön. Ja, da sind wir natürlich in der Zeit der Corona Pandemie unterwegs, es ist ja nach wie vor ein sehr präsent Thema, leider. Die Tätigkeit im betrieblichen Gesundheitsmanagement bzw. in der betrieblichen Gesundheitsförderung. Inwieweit denkst du, dass sich dadurch etwas verändert hat? Vielleicht auch in Bezug auf Nachfragen von Unternehmen, für die ihr oder mit denen ihr zusammenarbeitet oder eben auch von Beschäftigten direkt?
 16. *B3:* Also erstens, also genau erst mal auf die Unternehmen. Man merkt natürlich, dass die Anfragen, also wir haben in unserem System eine ganz andere Abteilung, kann man nicht sagen, also eine ganz andere Struktur geschaffen. Wir haben jetzt analoge Angebote und digitale Angebote. Und diese Aufteilung hatten wir vorher nicht, weil es ja eigentlich immer klar war, ja, man geht vor Ort, besucht die Mitarbeitenden. Und genau. Und jetzt ist es wirklich so, dass hauptsächlich die digitalen Angebote genutzt werden. Anfragen kommen jetzt auch wieder ganz viele für Maßnahmen vor Ort, weil wir da auch Experten sind. Aber in den letzten, eigentlich in der Zeit, in der ich da war, war genau dann der Punkt angekommen. Ich wurde noch eingelernt für die Vor Ort Maßnahmen und dann ist alles in sich, nicht in sich zusammengebrochen, aber hat sich einmal komplett gewandelt und das durfte ich miterleben. Das war sehr spannend.
 17. *I:* Spannende Zeit.
 18. *B3:* Also genau. Ich nehme an, dass die Unternehmen da, wie wir heute schon besprochen haben, auch dann irgendwann hybrid fahren werden, dass sie sagen, sie möchten sowohl für die Leute, die vielleicht im Homeoffice bleiben, als auch die, die vor Ort sind, irgendwie da sein, gesundheits-technisch.
 19. *I:* Und dafür seid ihr jetzt erst mal gut aufgestellt? Wie lange hat es gedauert, bis es an dem Punkt war, dass man sagt, man ist arbeitsfähig in dieser digitalen Form, die man vorher noch nie so erlebt hat?
 20. *B3:* Also das wir unser Content sozusagen produziert haben.
 21. *I:* Genau dieser Prozesswandel.
 22. *B3:* Also was sehr schnell ging, waren online Kurse, weil das musste auch schnell gehen. Wir hatten einen Kursraum, da haben wir jeden Tag mehrere Kurse, die wir eigentlich mit den Teilnehmern vor Ort umsetzen und wir brauchten irgendwas.
 23. *I:* Ja.
 24. *B3:* Wir hatten im März noch Minijobber. Wir haben sogar im März schon mal ein paar Monate oder ein, zwei Monate, wo wir das gestreamt hatten. Und da haben wir zum Glück Aufzeichnungen gehabt. Aber wir waren irgendwie nach zwei Wochen ziemlich, haben alles noch mal verschickt. Und dann ging es los und der Stream, der lief dann eigentlich schon immer sehr zuverlässig. Allerdings war auch immer jemand im Büro und wenn dann irgendwas gehakt hat.
 25. *I:* Konnte man gleich reagieren.
 26. *B3:* Konnte man gleich reagieren. Und wenn das nicht so gewesen wäre oder wenn der Kursleiter wirklich auf sich alleine gestellt ist, ist es schon noch mal, dass funktioniert eigentlich nicht. Da braucht man irgendeinen technischen Support im Hintergrund, der sich auch auskennt oder spezialisiert wird dafür. Sonst ist es halt, wie sagt man, Trial and Error.
 27. *I:* Ja, ich glaube. Ich weiß, was du damit sagen möchtest. Auf jeden Fall. Welche allgemeinen Veränderungen des Arbeitslebens hast du denn jetzt in der Tätigkeit wahrgenommen? Also natürlich irgendwo die Digitalisierung. Gibt es da noch andere Veränderungen durch Corona auch?
 28. *B3:* Ja, wir haben uns hier im Büro dann ziemlich eingeteilt, was auch wirklich gut funktioniert hat. Aber genau, man hat sich halt viel weniger gesehen. Ja, Besprechungen waren dann, normalerweise saßen wir hier alle in diesem Raum, der keine Ahnung, 16 Quadratmeter hat so was rum. Und jetzt saßen eben, wenn dann mein Chef und ich oder ja, ich hier und alle anderen an ihren Arbeitsplätzen. Oder man hat es ja auf dem Bildschirm gesehen und das war schon eine andere Kommunikation und irgendwie ein bisschen anstrengend. Auf jeden Fall.

29. *I*: Definitiv ja. Das ist ja auch ein Wandel, den jetzt alle Beschäftigten im Unternehmen wahrscheinlich erlebt haben. Also nicht nur bei euch im Unternehmen, sondern eben auch in anderen Unternehmen, wo BGM Maßnahmen ja vielleicht vorher schon eine Rolle gespielt haben. Also ja. Die soziale Interaktion ist da wahrscheinlich der größte Punkt.
30. *B3*: Ja und deswegen was wir angefangen haben nach einer gewissen Zeit, wo es dann auch wieder möglich war oder bevor es nicht mehr möglich war, zwischendurch war eine Pause. Wir haben hier zwar analog, aber wir haben bewegte Pause Challenges sozusagen gemacht und haben eine Tabelle erstellt mit verschiedenen Übungen und man durfte dann eintragen, was man wie geschafft hat oder auch nicht.
31. *I*: Hattet ihr eine Anleitung dafür? Also einen digitalen Coach oder sowas?
32. *B3*: Nein. Dazu haben wir genug, eigentlich genug Kompetenz oder Fachwissen.
33. *I*: Ja. Stimmt. Da seid ihr selber Experten.
34. *B3*: Das können wir selber umsetzen. Aber wir haben in der Zeit auch bewegte Pausen gedreht für so ein wöchentliches Goodie.
35. *I*: Ja.
36. *B3*: Gerade aktuell machen wir von uns aus Lunch und Learn. Kennst du das?
37. *I*: Ja. Also während der Mittagspause sozusagen so eine kleine, aktivierende Einheit. Verstehe ich darunter.
38. *B3*: Ja. Entweder Bewegung oder wir sprechen auch über Stress und Atmung zum Beispiel. Oder als drittes noch Ernährung. Und davor hatten wir jede Woche eine bewegte Pause, die wir kostenlos Menschen, die eben auf unserer Internetseite waren, zu Verfügung gestellt haben.
39. *I*: Sehr schön. Ja. Das stimmt. Also wirklich aus der eigenen Veränderung heraus. Und das dann optimiert und gleich weitergegeben. Ja, sehr, sehr schön. Wo siehst du dann Chancen und wo Herausforderungen in diesen Veränderungen, die jetzt in der betrieblichen Gesundheitsförderung stattfinden?
40. *B3*: Chancen sind auf jeden Fall. Ich würde nicht sagen, dass dadurch unbedingt mehr Leute animiert werden, sich regelmäßig zu bewegen, aber sie werden auf jeden Fall direkter erreicht, wenn man sie auf den Wegen anspricht, die sie sowieso schon nutzen. Ähm. Genau. Und ich sehe total viele Chancen in so etwas. Das war total witzig in meinem Bachelor haben wir mal in einem, ich war unterwegs in einem BlaBlaCar. Darf man das sagen? Egal.
41. *I*: Ja, kenne ich.
42. *B3*: Und ich habe mit jemandem gesprochen von einer großen Firma, der auch in dem BGM Bereich tätig war und wir hatten dann Brainstorming, was man denn machen könnte. Und da kam dann so eine Idee auf, die ich hätte wahrscheinlich damals verfolgen müssen. Und zwar ging es da um so Popups am Bildschirm, das man so erinnert wird an zum Beispiel einfach nur Lüften oder trinken oder irgendwas. Und ich glaube solche Sachen oder generell diese Medien einfach genau und effektiv nutzen und auch wirklich Kleinigkeiten. Also sei es auch wirklich nur eine fünfminütige Atemübungen einmal die Woche oder irgendwie kommunizieren. Das es da viel einfacher ist an die Leute heranzutreten, als sich ins Auto zu setzen, hinzufahren, durchs Büro zu laufen, in einen Raum zu gehen und zu atmen für fünf Minuten.
43. *I*: Das stimmt. Also eher so die Aktivierung direkt im Arbeitsleben.
44. *B3*: Genau.
45. *I*: Also die Integration in den Arbeitsalltag. Das ist vielleicht eine Chance, die dadurch besteht.
46. *B3*: Es könnte niederschwelliger sein. Ja, aber die Frage ist, ob die Leute dann sagen, ist mir einfach zu plump, wenn dann so ein Popup erscheint. Manche fühlen sich da ja auch schon mal wieder gegängelt.
47. *I*: So ein bisschen, ja, das kann halt auch sein.
48. *B3*: Wenn man persönlich vor Ort ist, hat man das im Gefühl, wie man mit den Menschen vielleicht umgehen kann oder nicht kann.
49. *I*: Das ist eher dann eine Herausforderung wahrscheinlich, dass es Zielgruppen abhängig ist und wahrscheinlich wieder Altersstruktur abhängig oder wie ist deine Einschätzung dazu.
50. *B3*: Ja, auf jeden Fall. Aber man kann also, das ist sowieso was, wir altern in Deutschland. Und ja, da ist es manchmal sogar schon schwierig, Menschen zu erklären, wie sie YouTube bedienen oder irgendwelche anderen Medien, die man dafür nutzt. Und auf der anderen Seite die jungen Unternehmen. Die, mit denen wir jetzt auch gerade viel zusammenarbeiten, die sind sowieso schon so aktiv, dass man da zwar unterstützend mitwirken möchte oder kann, aber das sie das so gut selbst

schon auf die Beine stellen und das wirklich, also dann so ein Teil davon wird natürlich, aber dann nicht in die Rolle schlüpft, wir organisieren das für euch, sondern wir setzen eben paar Sachen um und im nächsten Themen Monat setzen wir dann andere Sachen um und das wir da im Austausch sind.

51. I: Auch schön. Ja.
52. B3: Ja. Und was hast du noch gesagt? Außer Alter?
53. I: Ja, die Zielgruppe allgemein.
54. B3: Ja.
55. I: Da kommen wir auch später noch mal kurz drauf zu sprechen, inwieweit da wahrscheinlich auch die Region eine Rolle spielt etc.. Das kommt dann später nochmal, aber vielen Dank erst mal für den kurzen Einstieg. Wir wollen jetzt gleich in den Bereich Homeoffice mit einsteigen. Wir haben es ja schon kurz gesagt, das ist einfach etwas, was jetzt auch immer häufiger genutzt wird. Was vielleicht bei euch auch ein Grund ist, dass man eben sich dazu entschieden hat, digitale Maßnahmen mit aufzunehmen, weil ja so das im Büro weggefallen ist. Und es war ja tatsächlich so, dass eine Verpflichtung bis Ende Juni bestand, das eben anbieten zu müssen. Und inwieweit nimmst du denn wahr, dass die Gesundheit der Beschäftigten im Homeoffice seitens des Arbeitgebers Beachtung finden? Gibt es da Arbeitgeber, die sagen ja, unsere Beschäftigten, die sind im Homeoffice. Was können wir tun?
56. B3: Die meisten Arbeitgeber sagen, unsere Beschäftigten sind im Homeoffice. Wir erreichen sie gerade sowieso nicht. Und wir müssen jetzt erst wieder. Jetzt aktuell ist es Juli 2021, diese Struktur wieder umkehren. Und das ist gerade unser, ja unser Aufwand, den wir treiben. Und danach würden wir gerne natürlich wieder Maßnahmen vor Ort weiterführen. Aber die Hoffnung besteht immer noch, dass es wieder vor Ort stattfinden kann und das eben eine Übergangszeit war. Und die Leute die oder die Unternehmen, die das so gesehen haben, die haben eher weniger investiert. Jetzt fangen wir digital an und strukturieren unser Angebot neu, sondern die haben dann eher pausiert oder eben mal einzelne Sachen gemacht. Und die Unternehmen, die eben schon ein bisschen verstanden haben, würde ich jetzt mal sagen, dass es eben eine Digitalisierung gibt und die auch nicht aufzuhalten ist, weil man sieht es in anderen Ländern oder Kontinenten, dass es einfach viele, viele Möglichkeiten bietet, die haben dann auch wirklich gesagt, okay, wir müssen hier ansetzen und von einem kleinen Startpunkt aus dann langsam wachsen. Und die, mit denen sind wir jetzt natürlich immer noch in Kontakt.
57. I: Und wie ist es bei den Unternehmen, die sich am Anfang verschlossen haben? Haben die mittlerweile auch den Kontakt zu euch gesucht oder sind die immer noch mit der Abwehrhaltung dazu aufgestellt?
58. B3: Es gab wirklich ein paar, die sich dann so langsam auch gewandelt haben. Das war auch hauptsächlich wahrscheinlich, die Geschwindigkeit hängt ja immer davon ab, wie groß so ein Unternehmen ist und auch, ob es staatlich ist oder eben nicht. Aber es gibt auch immer noch kleine Unternehmen, die von vornherein sagen Nein, machen wir nicht. Und dann haben wir da jetzt alle sechs Monate mal nachgehakt. Aber da wird sich, solange die Position in der sich der Chef oder die Chefin befindet, solange die bleibt, wird sich da nichts ändern. Es hängt immer von den Menschen ab.
59. I: Davon ist viel abhängig. Genau.
60. B3: Genau. Ja.
61. I: Ganz spannend. Was habt ihr denn gemacht mit den Arbeitgebern, die gesagt haben, wir möchten das jetzt verstärken, digitale Maßnahmen etc.? Wie habt ihr die dann ganz konkret gesundheitsförderlich unterstützt?
62. B3: Ja. Also wir haben am Anfang es natürlich so rum gemacht, dass wir gefragt haben, was der Bedarf ist in der Firma. Was wollt ihr, welche Themen interessieren euch? Und haben dann natürlich versucht zu kommunizieren. Wir sind ja gerade auch ganz am Anfang der Digitalisierung. Wir würden das für euch produzieren. Ist natürlich dann mehr Aufwand, als wenn man das schon abgedreht hat. Und in der Zwischenzeit haben wir natürlich trotzdem versucht, schon Drehbücher zu schreiben. Und so weiter und so fort. Und das auch alles zu den wichtigsten Themen schon mal herzustellen, damit wir dann auf so Themen wie Ergonomie zum Beispiel direkt zugreifen können. Ja und haben gleichzeitig die Website ausgebaut, gleichzeitig dann eben die Online Kurse am Laufen gehabt und das war schon entspannend. Eine spannende Zeit, auf jeden Fall.

63. *I:* An allen Punkten. Also musste man ja irgendwo eine Stellschraube da bewegen, um sich selber fit machen zu können für die Anfragen. Ja, noch mal zum Thema Homeoffice, ganz speziell Studien zeigen ja, dass das belastend sein kann, aber gleichzeitig eben auch Ressourcen stärkt. Das ist ja wirklich so ein zweischneidiges Schwert, wenn man das so sagen kann. Und wir wollen uns mal anhand deiner Erfahrungen überlegen, welche Belastungen und welche Ressourcen man da ganz konkret identifizieren kann. Und das können wir gerne auf diesen drei Ebenen der Gesundheit machen die mentale, die physische und die soziale Ebene.
64. *B3:* Ja.
65. *I:* Genau. Also zunächst welche Belastungen bestehenden im Homeoffice auf diesen drei Ebenen?
66. *B3:* Na ja, also körperlich ist es ja ganz offensichtlich, dass man eben keinen Arbeitsweg hat, dass man viel sitzt, wahrscheinlich nicht in Bewegung kommt, auch die ganze Zeit auf den Bildschirm schaut, Thema Augengesundheit. Dann, was jetzt vielleicht mental eher ist, du hast die Umgebung, die du sonst auch hast. Es klingt jetzt blöd, aber das heißt, du kommst nicht raus. Du hast vielleicht Familie um dich rum. Du hast eventuell irgendwelche Störgeräusche, die man versucht in einem Büro auszublenden. Man hat andere Rollen, die man gleichzeitig erfüllen muss. Man muss dann auch ständig erreichbar sein im Sinne von man weiß ja nicht, wann der andere Pause macht und so was. Was heißt muss, aber ist vielleicht gut für sich selber das festzulegen und dann zu kommunizieren. Dann und dann arbeite ich, weil sonst artet das glaube ich dann auch aus, wenn man die Handynummer dann an alle verteilt hat.
67. *I:* Das ist richtig, ja.
68. *B3:* Ansonsten ja. Das war mental und was hatten wir noch?
69. *I:* Soziale Ebene. Genau, da hast du gerade schon angerissen, mit den Kollegen eben, der Austausch.
70. *B3:* Man hat wirklich seine, seine Mitbewohnerinnen oder Kinder oder Partner, die man dann eben normalerweise ein paar Stunden am Tag immer um sich rum, was vielleicht auch sehr schön sein kann. Man hat halt so diese sozialen Kontakte, die eben auch hier in einem Büro mit einem Nachbartisch entstehen können. Die hat man dann ja eigentlich gar nicht mehr.
71. *I:* Die fallen aus. Das stimmt.
72. *B3:* Und ich finde, das ist wirklich nicht vergleichbar. Ich glaube, ich glaube, ich bin vielleicht auch zu alt mit 26 1/2, aber meine Schwester, meine Schwester ist drei Jahre jünger, ungefähr als ich. Und die macht wirklich jede Woche vier, fünf Stunden so Meetings mit Freundinnen zusammen. Die während Corona angefangen, machen es jetzt immer noch weiter, spielen Wizard, unterhalten sich über, lesen auch immer ein Kapitel in irgendeinem Buch und unterhalten sich darüber, unterhalten sich über Freizeitthemen, über die Arbeit des jeweiligen oder das Studium des jeweiligen. Und dann gehen da fünf Stunden ins Land und denen ist das nicht irgendwie zu langweilig oder überhaupt nicht anstrengend. Und dann denke ich mir so nach fünf Stunden.
73. *I:* Das ist ganz spannend. Also ich nehme das auch eher wie ein Termin dann wahr an der Stelle, dass man sagt, wieder was, was man auf dem Schirm hat und so ein bisschen dann abarbeiten muss. Also ich habe das auch ausprobiert mit Spiele treffen und so weiter. Also da bin ich ganz bei dir. Eher schwierig, das dann zu ersetzen, diesen persönlichen Kontakt. Das stimmt. Ja, zu diesen positiven Dingen, wollen wir auch noch kurz sprechen zu den Ressourcen. Natürlich ganz wichtig die Grundlage der Gesundheitsförderung, die Salutogenese. Daran wollen wir ja alles ausrichten und so weiter. Deswegen welche gesundheitsförderlichen Ressourcen, auch wieder gerne auf diesen drei Ebenen identifizierst du dann für die Beschäftigten im Homeoffice?
74. *B3:* Ich würde mal gerade bei den sozialen Kontakten weiter bleiben, weil ich denke, dass eventuelle Spannungen oder irgendwelche Missverständnisse, weil ich habe es dir ja eben mal so schnell gesagt, was jetzt hier im Büro am Anfang auch sehr häufig vorgekommen ist und dann eben untergeht nicht mehr vorkommen, weil man alles schriftlich macht oder telefonisch zumindest oder irgendwie andere Absprachen trifft oder Termine festlegt. Und da ist es schon so das ich glaube, dass die Kommunikation sich auch verbessern kann im Sinne von dem organisatorischen, jetzt nicht im Sinne vom Tratschen und Quatschen und Kaffeetrinken. Das fehlt total, sondern jetzt bin ich wieder bei den Schwächen. Aber dieses Termine auf dem Schirm haben und Gespräche schnell und knackig und kurz führen, weil man will ja auch.
75. *I:* Das Ergebnis.
76. *B3:* Genau.
77. *I:* Die Struktur, die entsteht dadurch jetzt besser.

78. *B3:* Ja, ja, da ist auf jeden Fall ein Wandel da, dass irgendwie ja, ich weiß auch nicht, dass man sich eher mehr abspricht, finde ich eigentlich gar nicht schlecht in meiner Position. Bei uns war es wirklich so, dass oft irgendjemand an der Seite am Schreibtisch stand und irgendwie dann der Nächste kam und dann hast du das wieder vergessen. Und ja.
79. *I:* Das kenne ich sehr gut. Ja, jetzt ist es ja wieder mehr losgegangen, dass man im Büro sich sieht und mal schnell was zugerufen bekommt. Und dann kommt der Anruf und dann.
80. *B3:* Genau.
81. *I:* Da ist es wieder so eine Anforderung, die einfach von allen Seiten kommt.
82. *B3:* Und so kann man sich selbst zurechtlegen und es hat ja, es hat auch ganz viel damit zu tun. Das ist jetzt vielleicht eher das Mentale, dass man mit sich selbst so ein bisschen ins Reine kommt, weil man, ja man ist ja nur mit sich selbst. Es ist auch eine große Herausforderung. Aber man lernt total, seine eigenen Ressourcen wahrzunehmen und auch zu merken okay, vielleicht ist es jetzt nicht so sinnvoll oder ergebnisorientiert, da jetzt weiterzuarbeiten, sondern vielleicht mache ich jetzt eine Pause, weil die Kollegen eben nicht kommen und sagen machen wir jetzt eine Pause. Oder trinkst du ein Kaffee mit? Sondern du musst es dir selber, musst es selber entscheiden.
83. *I:* Also denkst du, dass die Eigenverantwortung dadurch auch Potential hat zu wachsen? Durch Homeoffice?
84. *B3:* Ja, klar. Also total. Und auch das Vertrauen, dass der Chef dann den Mitarbeitenden gegenüber bringt oder gegenüber bringen muss. In dem Fall. Sehe ich auch irgendwie. Das haben wir total hier. Vertrauen ist uns mega wichtig. Aber ja, das ist wirklich da. Da bin ich auch manchmal so ein bisschen. Klappt das jetzt oder klappt das jetzt nicht? Soll ich noch mal nachhaken? Aber muss man sich wirklich zurücklehnen und entspannen.
85. *I:* Das glaube ich, ja. Und auf körperlicher oder physischer Ebene? Welche Ressourcen identifizierst du da?
86. *B3:* Genau. Man hat mehr Zeit. Ja, man hat einfach, es klingt blöd, aber man hat mehr Zeit, die man theoretisch auch in Bewegung oder Freizeit und Planung umsetzen könnte. Ich weiß nicht, ob die Energie reicht, aber die Zeit hätte man und einfach auch, es heißt ja jetzt nicht unbedingt körperlich, dass man sich immer bewegen muss, aber auch entspannen, einfach auch die Freiheit zu haben. Ich entspanne jetzt mal eine halbe Stunde oder ich fange heute um neun an zu arbeiten und mach ein langes Cappuccino Frühstück auf dem Balkon. Dieses Entspannung ist ja körperlich und psychisch.
87. *I:* Ja, das stimmt.
88. *B3:* Aber ja und wie gesagt, Bewegung wäre ja dann, ich kann auch frei entscheiden, was ich mache und wann ich das mache. Und gerade auch wenn man Kurse machen möchte, schon ein halbes Jahr. Und es liegt immer zu einer Zeit, in der man eigentlich eine Besprechung hat. Und jetzt kann man da endlich hingehen. Das ist doch ein super Gefühl. Genau.
89. *I:* Das stimmt. Ich habe letztens auch einen spannenden Podcast gehört. Da ging es darum, dass man doch die Zeit, die man sich spart, dadurch, dass man nicht auf Arbeit fährt, vielleicht investieren sollte, um einen kurzen Morgenspaziergang zu machen. So einen zehn-minütigen, als ob man auf Arbeit gehen würde ins Homeoffice, fand ich auch ganz spannend, weil da hat man wirklich auch diese Zeit genutzt, um Bewegungen zu integrieren.
90. *B3:* Ja genau, genau. Ich habe auch ein Kollegin, die geht jeden Morgen wirklich nur zehn Minuten laufen und die kommt immer hier ins Büro und ist so, ich bin immer geflasht, weil sie so energetisch wirkt oder ist, dass sie das wirklich für sich nutzt. Und wenn sie dann eben nicht, die macht das auch wenn sie im Homeoffice arbeitet, deswegen sage ich es, weil sie das jeden Morgen einfach macht. Sie studiert nebenher und macht bei uns 20 Stunden. Das ist wirklich auch knackig.
91. *I:* Glaube ich. Schöner Ansatz, so nach dem Modell Eat the Frog. Und dann hat man schon was getan in der Früh und ist gut ausgepowert. Vielen Dank auf jeden Fall. Jetzt wollen wir schon zum Dritten Themenblock kommen. Es geht um die digitalen Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung. Genau, die Ressourcen haben wir uns ja gerade angeschaut, die mit gezielten Angeboten aus der BGF gestärkt werden können. Und wie gesagt, die Mitarbeiter können ja nicht mit Präsenzangeboten erreicht werden und deswegen haben sich eben digitale Lösungen etabliert, wie es bei euch eben ganz genau der Fall auch ist im Unternehmen. Welche digitalen Instrumente habt ihr denn im Einsatz? Du meinstest schon diese Online Kurse? Dann hilf mir gern noch mal auf die Sprünge. Welche es jetzt tatsächlich sind.

92. *B3*: Ja, genau. Neben den Kursen haben wir noch Seminare, die natürlich live in jeglichen Themen umgesetzt werden können, weil wir einfach die Expertise haben. Also jedwede Themen in Bezug auf Gesundheit, jetzt nicht irgendwie zu Politik.
93. *I*: Oder Juristerei.
94. *B3*: Eher unwahrscheinlich. Und haben aber auch abgedrehte Seminare zu den Themen Hygiene, Ergonomie, Rücken, Freude, Augengesundheit. Und ich glaube. Vielleicht noch eins?
95. *I*: Ja. Großes Portfolio.
96. *B3*: Stress oder Entspannung oder was auch immer. Wie wir es dann benennen, entscheiden wir dann glaube ich noch. Und was wir aber sonst noch neben solchen Einzelmaßnahmen machen, sind natürlich online auch gesamte Gesundheitstage umzusetzen. Da hatten wir auch schon ein paar, auch für größere Firmen. Und wir können natürlich alle Angebote seitens Analysen, die man selber sich anlegen kann, messen kann. Seien es Bewegungskurse oder eben irgendwelche Spezial Maßnahmen wie irgendwelche Events, die wir sonst vor Ort organisieren. Wenn man jetzt eben kein Floß baut zusammen, sondern eben irgendwas anderes spaßiges macht, was eben online geht, dann machen wir das natürlich trotzdem, auch wenn es nicht vor Ort stattfindet.
97. *I*: Schön. Und der ganze Bereich Stress Entspannung ist ja bei euch neu hinzugekommen? Wart ihr vor Corona wirklich mehr auf die physische Gesundheit aus oder war das schon immer so ein wesentliches Handlungsfeld?
98. *B3*: Seit ich da bin, war es schon eins, weil das das Hauptgeschäft oder nicht Hauptgeschäft aber Hauptthema unserer Firma ist im Name schon drin. Ist einfach Bewegung oder auch Ernährung vor allem. Aber das ist auch, was wir nicht als Wichtigstes empfinden, aber was wir als unsere erste feste Expertise sehen. Wir haben auch jemanden, der sich um Ernährung und um Stress, also Psyche kümmert. Und unsere ganzen Kursleiter sind schon auch, achten auch auf sich selbst und das finden wir auch gut. Und wir haben jetzt niemanden da, der sich absichtlich sehr überarbeitet, aber auch niemand, der absichtlich zu wenig arbeitet. Ein gesundes Mittel.
99. *I*: Schön, genau. Sehr wichtig, dass man das, was man vermitteln möchte, auch selber lebt. Ich glaube, das ist wirklich das Authentischste an der Stelle. Schön. Jetzt muss ich bloß mal kurz schauen. Also, die Pandemie. Ob das das natürlich beschleunigt hat, ist für euch ein ganz klares Ja. Dadurch ist es erst entstanden, tatsächlich, finde ich ganz spannend und mentale Gesundheit ist wahrscheinlich, kannst du jetzt nicht ganz einschätzen, ob es beschleunigt wurde oder ob das immer schon in dem Maße auch da war, wie es jetzt da ist.
100. *B3*: Ja. Also wir hatten Stress schon immer als Thema eben im Portfolio. Ob es jetzt so viel gebucht wurde, weiß ich nicht. Aber Augen Gesundheit komischerweise wurde total ein Thema und was überhaupt nicht angenommen wird, obwohl es ja durch die Pandemie eigentlich oder wenig angenommen wird, ist das Hygiene Seminar, weil die Leute das schon so von vorne bis hinten wahrscheinlich jetzt um die Ohren gehauen bekommen haben, dass sie nicht noch mal extra dafür geschult werden müssen oder möchten, sondern dann lieber moderne neue Themen wie gesunder Schlaf. Haben wir jetzt Neu.
101. *I*: Ah ja, das ist ja auch ein spannendes Feld.
102. *B3*: Hat ja ausdrücklich mit Entspannung und Stressbewältigung zu tun. Das wird auch jetzt oft live als Onlineangebot genutzt.
103. *I*: Schön. Und Hygiene ist dann wirklich in Bezug auf Corona Maßnahmen.
104. *B3*: Immunsystem hauptsächlich. Also auch wie stark ich mein Immunsystem im Vergleich zu wie mache ich irgendwelche Schutzmaßnahmen? Genau, beide Richtungen.
105. *I*: Beide Richtungen. Hm. Genau, diese vier großen Handlungsfelder. Das hast du gerade damit angerissen, dass ihr ganz viel macht im Bereich Bewegung, Stress natürlich. Ernährung meinstest du, ist auch Bestandteil. Dann gibt es auch Suchtmittel Konsum. Ist das auch eins eurer Bestandteile?
106. *B3*: Wir haben Raucherentwöhnung Seminar. Das hat jetzt online noch nicht stattgefunden und wir hatten auch noch keine Anfrage. Wahrscheinlich fangen gerade eher mehr Menschen wieder an zu rauchen durch den ganzen Wandel.
107. *I*: Das kommt dann vielleicht in einem halben Jahr.
108. *B3*: Dann wieder. Aber wir haben es auch in unserem Portfolio. Aber aktuell ist es nicht so ein Riesen Thema.
109. *I*: Okay. Das hatten wir auch vorhin schon ganz kurz angesprochen, wie nach deiner Einschätzung nach digitale Instrumente durch den Arbeitgeber eingesetzt werden in Bezug auf verschiedene

- Zielgruppen Region, also Dorf oder Stadt oder eben jüngere Beschäftigte, ältere Beschäftigtenstruktur. Welche Auffälligkeiten oder welche Erkenntnisse konntet ihr da bereits ziehen für euch?
110. *B3*: Eigentlich noch wenige, weil wie gesagt, die Leute nach und nach erst auch auf den Gedanken kommen, wir möchten vielleicht doch was online oder nicht, oder ja und wie gesagt, die, die so aktiv dabei sind. Die sind total unterschiedlich. Die sind meistens eher, ich würde jetzt nicht sagen ausschließlich, aber meistens eher schon jüngere Generationen. Das heißt vielleicht bis 40 ungefähr, und alles, was so noch mal ein bisschen älter ist, ist dann eher schon entweder man merkt es im Gespräch, dass sie es jetzt auferlegt bekommen habe, sich mit dem Thema zu beschäftigen oder sie beschäftigen sich nicht damit.
111. *I*: Also so, dieses eigene Wollen ist noch nicht ganz da.
112. *B3*: Und das eigene Wollen kommt aber eher tatsächlich, was ich nicht erwartet hätte von so IT und Technik Firmen, von denen man eigentlich denkt, na ja, die sitzen die ganze Zeit am Schreibtisch, die wissen nicht mal, was Bewegung überhaupt ist oder Gesundheit. Und da bemerken sie, glaube ich gerade, dass sie genau dann, wenn sie es digital anbieten, die wirklich auch erreichen können und da dann auch wirklich Bedarf ist und das genutzt wird.
113. *I*: Schön, schön. Da lese ich auch gerade ein Buch über Google, die Achtsamkeit in ihrem Unternehmen implementieren.
114. *B3*: Ja.
115. *I*: Ganz spannend. Also die haben super viele Trainings MBSR. Wenn dir das was sagt von Kabat-Zinn, dieses ganze Achtsamkeit Paket, das probieren die halt wirklich den Beschäftigten an die Hand zu geben und die sind da ein ziemlicher Vorreiter was das betrifft. Und es hat mich auch super überrascht.
116. *B3*: Das hätte ich auch nicht gedacht.
117. *I*: IT Firma, sehr Männer lastig, wo man sagt okay, eine Zielgruppe, die vielleicht nicht ganz so in der Gesundheitsförderung, in der Prävention mitarbeiten möchte. Wie siehst du das eigentlich? Gibt es da einen Unterschied, einen geschlechterspezifische Unterschied, der beachtet werden muss, wenn man so Angebote implementieren möchte?
118. *B3*: Ja, also ich würde nicht sagen, grundsätzlich immer. Es ist immer wichtig nach den Wünschen der Beschäftigten zu fragen, egal woher die kommen, was die für ein Geschlecht haben usw., aber man merkt schon, dass jetzt zum Beispiel ein Zumba Kurs nicht so geeignet ist für eine IT Firma. Also nicht IT Firma, aber eine andere Produktionsfirma oder irgendein ja, irgendeinen Betrieb, der eben hauptsächlich Männer, ja dominierend ist. Genau.
119. *I*: Genau. Das ist schon eine kleine Barriere. Wahrscheinlich.
120. *B3*: Na ja, also, es ist ja wirklich, wenn man, also wenn man was implementieren will, es ist immer wichtig zu gucken wo man ansetzt. Und deswegen haben wir auch online, habe ich vorhin vergessen, haben wir auch Mitarbeiterbefragung online, auch psychische Gefährdungsbeurteilung online über einen Fragebogen, den wir dann rausschicken. Und da einfach, erst mal dieses machen, das machen und dann die Mitarbeiter sozusagen mit auf den Weg nehmen, auch mit Begleitveranstaltungen natürlich, die auch online stattfinden können und zu gucken, was wollten die, was kriegen sie jetzt? Und dann hat man da den Draht halt viel, viel genauer. Und naja.
121. *I*: Nicht so dieses Gießkannenprinzip, was ja bestimmt noch irgendwo Anwendung findet, dass man davon wekommt. Schön, schön. Wo siehst du denn Schmerz Punkte und wo siehst du Chancen bei diesen digitalen Instrumenten?
122. *B3*: Schmerzpunkte im Sinne von, was uns schmerzt oder was die Kursleiter schmerzt oder alles?
123. *I*: In Bezug auf die Inanspruchnahme, also was da noch ein Problem darstellen könnte. Ich sage jetzt mal ganz deutschlandbezogen Thema Datenschutz ist ja immer so ein riesen Punkt.
124. *B3*: Ja, also genau die, die an so einem digitalen Angebot teilnehmen, die haben da eigentlich nicht so die Sorge. Da haben die Organisatorinnen auch eher das im Blick. Und das haben wir aber auch abgedeckt in unseren Angeboten. Das Wälzen eines ziemlich langen Text dazu.
125. *I*: Ja.
126. *B3*: Und. Ja, ansonsten ist es halt eher das Technische. Über welche Plattform läuft es? Müssen die Mitarbeiter sich eine App installieren? Oh Gott, installieren kann man das, darf man das? Andere Geräte nutzen? Dann hatten wir jetzt auch schon digitale Maßnahmen. Da sind Kolleginnen von uns nach Berlin gefahren, haben sich da in den Raum gesetzt neben dem anderen Raum, in dem die Teilnehmer saßen. In diesem Raum stand der Rechner. Und unsere Idee war, den Rech-

- ner zu uns zu schicken, das in dem Fall von Leipzig aus zu machen und dann wieder zurückzuschicken. Und das ging ja aber nicht aus Server oder was weiß ich oder Intranet technischen Gründen. Und dann saß diese Person in einem einzelnen Büro. Und die Kollegen in einem anderen Büro. Und dann haben sie das über ihr Netzwerk intern, den Gesundheitstag oder Seminare, ich weiß nicht genau, was das war, abgehalten.
127. I: Das ist ja auch spannend.
128. B3: Ja, also da sind wirklich so viele Fragen aufgekommen, die man sich vorher nicht ausgemalt hätte. Oder, ja, wir wollen ein Live Seminar. Wollen wir es aufzeichnen und danach zur Verfügung gestellt bekommen. So, jetzt hatten wir die Möglichkeit angeboten. Wir machen Live Seminare. Wir machen Aufzeichnungen. Also, da kommt man immer vom einen ins nächste. Und das ist wirklich eine große Herausforderung. Und man muss sich immer wieder neue Strukturen, Preise, Artikel überlegen. Wie verkauft man das? Was ist das jetzt? Wo ordnet man das ein?
129. I: Man ist dann immer erst in dem Moment, wo es passiert, wahrscheinlich vor der Aufgabe. Man konnte es ja nicht groß vordenken und man konnte ja auch nicht abschätzen, was einen erwarten würde. Das kommt im Tun wahrscheinlich diese Aufgaben.
130. B3: Und die größte Hürde ist wirklich das, das hat ja aber auch eher was mit Sicherheit zu tun mit dem die Kollegin fährt nach Berlin. Aber die größte Hürde ist es dann wirklich umzusetzen, um alle zufrieden zu stellen mit ihren Sorgen, Ängsten, Wünschen.
131. I: Alles abzudecken. Und welche Chancen bietet das Ganze? Also wahrscheinlich auch irgendwo erst mal die Gesundheitsförderung weiter zu integrieren in die Arbeitsprozesse. Siehst du noch weitere Chancen, die diese digitalen Instrumente bieten?
132. B3: Es gibt ja viele Berufe, die sind nicht immer an einem Ort. Also ich denke jetzt gerade zum Beispiel an irgendwelche Spediteure. Oder Vertriebler.
133. I: Bau.
134. B3: Oder Immobilienbranche und diese oder auch Schichtarbeit. Wenn diese Schicht, also ich meine, da ist wieder die Frage machen die das oder auch nicht? Aber grundsätzlich, wenn man bei einer Vorortmaßnahme ist, ist immer die Herausforderung, den Termin eben so zu legen, dass man möglichst alle mit einbezieht. Oder wenn es eben Nachtschicht Menschen gibt, die nur in der Nachtschicht arbeiten, wie kommen die dann an die Seminare von tagsüber ran oder so? Und da ist es wirklich der Zugang wird eben in gewisser Weise erleichtert. Man kann auch an verschiedenen Orten gleichzeitig sein als Kursleiter.
135. I: Ja. Das stimmt.
136. B3: Wenn du ein Video hast und ein Bildschirm hast. Kannst du sowohl in der einen Firma das Video abspielen, als auch in der anderen.
137. I: Das stimmt. Ist vielleicht auch eine Zeitersparnis remote. Dass man das dann laufen lassen kann. Ja. Dinge aufzunehmen.
138. B3: Ja, genau. Und genau diese doppelte Nutzung von Kursen oder doppelte Nutzung ist falsch. Aber diese wiederholte ja Nutzung und dann ist auf jeden Fall auch eine Chance, die diese Leute, die eigentlich sagen, sie wollen nichts digital, aber es ist halt jetzt so, die so ein bisschen zu vertragen damit und zu sagen, ja, wir machen alles, was wir können, das liegt jetzt auch nicht in unserer Hand. Wir können ja nicht einfach gegen Gesetze verstoßen, aber wir bieten Ihnen jetzt für die Übergangszeit das jetzt so an, wenn Sie mögen. Ja, genau.
139. I: Schön. Eine gute Option. Genau. Wir haben ja auch diese drei Interventionsebenen bei betrieblicher Gesundheitsförderung, dass man eben einmal sagt, da haben wir vorhin schon gesprochen, dass die Führungskraft da eine ganz wichtige Voraussetzung ist, also diese interpersonelle Ebene. Welche Voraussetzungen müssen denn auf dieser Ebene geschaffen sein, dass digitale Instrumente in Anspruch genommen werden können?
140. B3: Aha. Als allererstes vorleben und selber nutzen. Das ist immer das, man merkt einfach der Persönlichkeit an, ob sie das jetzt aus Gründen tut, weil sie weniger Fehlzeiten brauchen oder weil sie gerade viel Fluktuation haben. Oder also wirtschaftliche Gründe. Oder weil sie es aus Begeisterung und Faszination tun oder generell auch wirklich ihr Herz daran hängt, dass die Mitarbeiter sich wohlfühlen. Und ich finde, das merkt man. Den Unterschied merkt man einfach extrem. Sorry, was war die Frage?
141. I: Genau, die Voraussetzung.

142. *B3*: Das es eine Riesen Voraussetzung ist, dass die Führungskraft dahintersteht und aber auch nicht nur, nicht nur sagt, sie steht dahinter, sondern auch wirklich selbst tätig wird und selber was dazu beiträgt und macht.
143. *I*: Das finde ich schön, dass du das so ganz explizit benennen kannst. Ich habe das Gefühl, dass das schon teilweise mal anders war bei Führungskräften. Wo es dann eine schwierige, schwierigere Zusammenarbeit ist oder wo das eben nicht so eine intrinsische Motivation einfach ist.
144. *B3*: Ja.
145. *I*: Die organisationale Ebene spielt natürlich auch eine große Rolle. So Voraussetzungen wie Technik hatten wir gerade schon besprochen. Gibt es noch weitere Voraussetzungen, die auf dieser Ebene getroffen werden müssen?
146. *B3*: Es ist klingt jetzt blöd, aber räumlich. Also wenn die Leute sagen, sie wollen online was machen, aber sie wollen dabei in einem Raum sein, wenn es zum Beispiel im Sommer, war es jetzt möglich, mit zehn Menschen in einem Raum zu sein. Aber mit Abstand und so großen Raum gab es da nicht. Dann ist es schon wieder schwierig. Dann technisch hatten wir und ansonsten organisational hat eigentlich alles nur noch mit Kommunikation zu tun, dass es bei den Leuten ankommt, dass sie sich es merken, dass sie motiviert werden. Ja.
147. *I*: Genau diese ganze Aktivierung. Da sprechen wir dann auch gleich noch mal drüber. Ganz wichtiges Feld. Die dritte Ebene wollen wir noch kurz anschneiden, die individuelle Ebene. Welche Voraussetzungen braucht denn deiner Meinung nach der Beschäftigte selbst? Vielleicht auf körperlicher und auch mentaler Ebene, um das in Anspruch nehmen zu können oder diese Instrumente nutzen zu können.
148. *B3*: Also ich finde körperlich ist dazu eigentlich jeder in der Lage, sich irgendwie mal zu beteiligen und dabei zu sein, wenn er nicht gerade irgendwo.
149. *I*: Ein Handicap hat.
150. *B3*: Ein Handicap hat. Genau. Wichtig ist da wirklich die Einstellung und das Bewusstsein. Das man, will jetzt nichts gemeines sagen. Aber das man eben nur einmal lebt und seine Gesundheit so lange wie möglich erhalten möchte, weil es gibt ja, wenn man die gesamte Lebensspanne betrachtet, gesunde Lebensjahre und kranke Lebensjahre. Und man möchte natürlich in seinem Leben eigentlich mehr gesunde Lebensjahre als kranke Lebensjahre am Ende raus haben. So rein rechnerisch. Und das denen das bewusst wird. Das ist so der erste Schritt.
151. *I*: Schön, schön formuliert. Gut. Jetzt sind wir schon im vierten Themenblock angekommen die Motivation der Beschäftigten. Wenn die Voraussetzungen auf den drei Ebenen eben nicht oder nicht vollständig bestehen, dann können die Maßnahmen schlechter in Anspruch genommen werden oder eben auch nur teilweise. Und eine wichtige Komponente ist dabei eben auch diese individuelle Ebene und die Verhaltensprävention. Gleichzeitig natürlich auch Verhältnisprävention. Das spielt ja immer zusammen, das wollen wir gar nicht leugnen. Aber die Motivation, die aus den Beschäftigten dafür geschaffen werden muss, ist eben auch bedeutsam. Und siehst du denn in Bezug auf Motivation von Beschäftigten Unterschiede von analogen Maßnahmen zu digitalen Maßnahmen?
152. *B3*: Also analog ist es ja meistens dann, also in manchen Firmen so gestaltet, dass der Tag dann oder eine Stunde an dem Tag zur freien Verfügung gestellt wird, dass die Mitarbeiter das nutzen können. Und ich glaube, bei digitalen Angeboten ist es ähnlich. Allerdings. Ja, ich glaube nicht, dass es je jemals bei uns einen Gesundheitstag gab, an dem die Beschäftigten dann gar nicht gearbeitet haben, sondern wirklich sich dann eher angemeldet haben zu Einzelmaßnahmen und in dem Zeitraum dann auch aktiv dabei waren. Auf jeden Fall. Aber es ist jetzt nicht so ein großes Gesamterlebnis, sondern eher so ein, also digital, eher so ein kleines Gestäckeltes etwas, das dann sich im gesamten Gesundheitstag oder Gesundheitswoche nennt oder Themenwoche oder Themenmonat und man sich da vielleicht Dinge rauspicken darf oder kann.
153. *I*: Also von der Kommunikation ist es schon ein großer Unterschied, sagst du, wenn man eben so einen großen Tag hat, wo die Beschäftigten geblockt sind für die Zeit, eine für das Thema Gesundheit oder ob man eben sagt, digitale Angebote, die vielleicht mehr integriert werden in den Alltag, gibt es dann schon große Unterschiede.
154. *B3*: Es gibt auf jeden Fall Unterschiede. Das ist aber auch immer von der Firma abhängig. Ob die dann also, es ist nicht jetzt so digital analog unterschiedlich, sondern eher kommunikativ aus der Firma heraus.

155. I: Alles klar. Was könnten Gründe dafür sein, dass Beschäftigte im Homeoffice Maßnahmen nicht in Anspruch nehmen?
156. B3: Ja, die können sehr vielerlei sein. Ich denke mal, dass ein Hauptgrund wirklich die Prioritätensetzung ist, dass sie sagen sie würden ja gerne teilnehmen, aber zu der Zeit haben sie den Termin oder sie haben einfach jede Woche so viel oder sie oder ja, es ist auch wirklich so ein großer Workload. Dann hat es nichts mit Prioritäten zu tun, sondern einfach mit ich möchte meine anderen Aufgaben verantwortungsvoll erledigen und dann ist einfach keine Zeit mehr. Und ja, das ist auf jeden Fall ein wichtiger Punkt. Aber es ist auch, es ist auch immer das Thema wieder. Wird es wirklich kommuniziert? Kommt es an? Machen vielleicht auch andere Kollegen mit, die man vielleicht entweder leiden kann, dann ist es motivierend. Oder wenn man weiß, es macht derjenige Kollege, mit dem man jetzt nicht unbedingt, dem man nicht zeigen will, wie man sein Yoga macht, dann macht man es vielleicht eher, Soziale Hemmnisse macht man es eher nicht. Es gibt wieder verschiedene Ebenen, natürlich.
157. I: Das stimmt, das stimmt. Und denkst du, dass die räumliche Distanz zum Arbeitgeber im Homeoffice eher hemmend ist?
158. B3: Das denke ich nicht, weil man wie gesagt frei entscheiden kann, ob man das machen möchte oder nicht. Kritisch wird es immer nur dann, wenn eben der Geschäftsführer, wenn man in gewisser Beziehung zum Geschäftsführer hat und der dann auch teilnimmt oder eben nicht. Und da ist dann der Knackpunkt.
159. I: Der Knackpunkt. Das stimmt. Jetzt geht es noch mal ganz speziell um diese Motivation. Da will man noch mal richtig rein ins Thema. Was können denn die Führungskräfte tun, um zu motivieren? Du hattest schon gesagt, diese Vorbildfunktion. Fällt dir dazu noch Motivation ein?
160. B3: Na klar. Also man kann immer auch Arbeitszeit dafür geben. Das ist ja dann sozusagen, wenn ich dir das sozusagen freistelle, dass du das in deiner Arbeitszeit machst und es damit in den Arbeitstag integrierst. Das ist auf jeden Fall eine höhere Motivation, als wenn du es in deiner Freizeit machen würdest. Oder du sammelst irgendwelche, im Prinzip von Bonussystem, irgendwelche Punkte und am Ende kriegst du ein T-Shirt. Oder es gibt Challenges, die dann zwischen den Mitarbeitern stattfinden oder die dann eben auch vom Chef natürlich kommuniziert werden müssen. Wir wollen das jetzt die Abteilungen gegeneinander antreten. Oder, ja. Also finanziell ist es natürlich schwierig, da Anreize zu schaffen.
161. I: Aber ganz spannend. Das ist tatsächlich meine nächste Frage in meinem Bogen diese extrinsische Motivation. Boni, was du gerade schon angesprochen hast, inwieweit du denkst, dass dadurch die intrinsische Motivation bei Beschäftigten gestärkt wird?
162. B3: Ich denke, es gibt ja verschiedene Persönlichkeitstypen und ich denke, bei manchen schlägt das an und bei manchen nicht. Und ja, also die Menschen, die halt eher denken, na ja, was habe ich denn davon? Die werden dann natürlich auch eher so was machen. Die Menschen, die dann eher aufs Gesamtwohl schauen oder auf die Gesundheit, eher nicht.
163. I: Denkst du, dass die Nachhaltigkeit da vielleicht beeinflusst sein kann durch so ein Boni System, dass man eben sagt, man macht es jetzt mal mit? Da gibt es ja verschiedene Sachen, zum Beispiel, wer ist die meisten Schritte gegangen am Tag oder so was.
164. B3: Ja, ich glaube schon, dass es ein Anreiz sein kann. Eine Bekannte aus meinem Heimatdorf hat das auch mal erzählt, dass die jetzt so eine Schritt Challenge machen und dass sie wirklich, auch wenn sie Homeoffice hat, manchmal sieht, oje und dann geht sie abends wirklich noch mal eine große Runde spazieren. Ja und das würde sie natürlich nicht tun, wenn sie diese Challenge nicht hätte.
165. I: So Gamification-mäßig. Der Ansatz.
166. B3: Ja. Ja.
167. I: Auch sehr spannend. Was macht ihr denn ganz speziell als Unternehmen, um wirklich diese Motivation bei den Beschäftigten hervor zu kitzeln?
168. B3: Es hängt immer davon ab, was für Absprachen es gibt. Aber grundsätzlich bieten wir das mit an. Ganz oft wird's aber dann nicht von uns umgesetzt, dass wir diejenigen sind, die die Mitarbeiter motivieren, weil wir ja Externe sind. Es ist einerseits gut, dass wir Externe sind, weil wir dann auch eher auf einer Ebene dann auf Augenhöhe mit denen kommunizieren können. Aber dieses ja, gerade wenn es um Boni geht, können wir nicht entscheiden als Externe.

169. I: Das stimmt, das stimmt. Ihr könnt nur den Input geben. Und habt ihr noch andere Ansätze? Also beispielsweise, ja das ihr mit den Vorgesetzten sprecht und darüber vielleicht versucht wirklich bei denen diese Vorbildfunktion so ein bisschen zu stärken. Macht ihr so was auch?
170. B3: Na ja, was wir jetzt am letzten, letzten Freitag, vorletzten Freitag hatten. Wir nehmen an Maßnahmen teil, wo mehrere Geschäftsführer zusammenkommen, also Events. Und da versuchen wir schon natürlich, unsere Philosophie auch zu vertreten und zu zeigen und da drüber zu sprechen. Aber wir versuchen jetzt nicht aktiv Leute anzurufen. Und zu sagen. Wir möchten jetzt, dass du deine Mitarbeiter hier mehr. Oder verändere mal dein Verhalten oder irgendwie sowas. Das funktioniert auch einfach nicht. In den meisten Fällen.
171. I: Das muss dann von den Arbeitgebern selbst kommen, dass die auf euch zugehen. Und da ist dann meistens schon der Wille da. Hofft man.
172. B3: Der Wille da.
173. I: Genau. Wie kann sich denn der Beschäftigte selbst dafür motivieren? Und was denkst du, inwieweit Gesundheitskompetenz da eine Rolle spielt bei den Beschäftigten?
174. B3: Viel. Also es spielt eine große Rolle. Die Krux daran ist, dass die Menschen, die sich nicht damit beschäftigen. Entweder haben sie schon eine sehr ausgeprägte Gesundheitskompetenz und sagen, mach ich ja alles schon. Aber die meisten haben wirklich dieses, habe ich mich noch nie mit beschäftigt, beschäftige ich mich jetzt nicht damit, kann man anders passieren. Und dann passiert es eben nicht. Und an die Leute ranzukommen, ist glaube ich eine Aufgabe. Da müsste man ein eigenes Unternehmen gründen, nur um die Gesundheitskompetenz hervor zu kitzeln. Wenn das unsere Hauptaufgabe werden würde, wie gesagt, müsste man wahrscheinlich noch mal irgendwie eine eigene Philosophie aufbauen, die nur darauf abzielt.
175. I: Kann ich sehr nachvollziehen. Und ganz konkret, was kann der Beschäftigte selbst tun, um zu sagen ich bin im Homeoffice, ich möchte gesünder werden? Was muss ich tun?
176. B3: Also ja, das ist halt also auf jeden Fall die Maßnahmen, die ihm angeboten werden, auch nutzen. Aber viele sagen ja auch zum Beispiel Na ja, wenn ich jetzt mir eine Wasserflasche ganz bildlich neben den Rechner stelle und das aus trinke, dann muss ich zwei mal mehr aufs Klo und somit laufe ich mehr. Das sind so kleine Sachen, die auch funktionieren können. Man sollte natürlich deswegen keine sechs Liter Wasser am Tag trinken oder ansonsten eben das, was man normalerweise im Büro macht mit Kollegen verabreden zum Sport. Oder man geht nach dem Arbeiten gemeinsam in den Kursraum. Könnte man ja auch privat mit dem Nachbar verabreden. Also, dass man sagt, man geht halt jetzt nicht mehr mit den Kollegen zum Sport, sondern mit der Nachbarschaft, mit Freundinnen und Bekannten, Familie. Und genau, wenn man es sowieso schon gemacht hat.
177. I: Ja. Vielen Dank auf jeden Fall erstmal dafür, da sind wir jetzt schon im letzten Themenblock. Ich überleg gerade. Es kommt mir so vor, als hätte ich eine Frage übersprungen. Ich glaube, es ist nur einfach so intensiv, dass wir so intensiv im Thema drin sind. Ich glaube, wir sind dann wirklich schon im fünften Themenblock. Geht es noch mal um den Ausblick zum Ganzen. Was denkst du denn, oder wie bewertest du es denn, wie gesundheitsförderliche Gestaltung im Homeoffice in den nächsten Monaten vielleicht auch in den Fokus rücken wird?
178. B3: Also ich finde, es ist schon ganz schön in den Fokus gerückt. Natürlich ist es erst der Anfang. Aber das, was im letzten Jahr sich gewandelt hat, das ist schon, muss man einfach sagen, eine Wucht. Das ist der Wahnsinn, wenn man überlegt, wie viele Jahrzehnte man jetzt einfach so vor sich hin gemaßnahmt hat. Hat sich jetzt schon einiges so nochmal wirklich ganz doll um 180 grad gedreht. Ich denke tatsächlich eher, dass das aber wenn es langfristig implementiert wird, wie ich schon gesagt habe, wird es eher ein schleichender Prozess, der erst in den nächsten, vielleicht 3 bis 5 Jahren dann wirklich so insgesamt in der Gesellschaft aufkommt. Und das jetzt wirklich die nächsten paar Monate noch mal richtig, richtig gerockt wird, was vor Ort Maßnahmen angeht. Wenn es nämlich jetzt nochmal geht, da freut sich eigentlich jeder drauf, da möchte jeder noch mal was vor Ort machen und die ganzen. Es ist ja auch einfach so, es klingt jetzt blöd, aber die ganzen Angebote, die gestellt wurden kurz vor der Pandemie, sind teilweise nach anderthalb Jahren noch nicht umgesetzt und natürlich teilweise aber schon unterschrieben. Und dann ist es einfach auch mal nett, wenn wir die jetzt mal machen können.
179. I: Das stimmt so lange, wie es sich jetzt aufgeschoben hat. Und gleichzeitig hat man auch immer so vor Augen ab Oktober, November wird eh alles wieder wahrscheinlich rückläufig. Also das ist so eine Grundstimmung, die man grad feststellt und die ist natürlich deprimierend und ja doch ein

- bisschen schwer. Tatsächlich. Also, du siehst schon konkreten Handlungsbedarf, langfristig dann auch in dem Feld aktiv zu sein?
180. B3: Ja, auf jeden Fall. Ich denke auch, dass viele Unternehmen, die jetzt versuchen diese Homeoffice Pflicht oder dieses Homeoffice Thema rückgängig zu machen. Das ist ja die Pflicht. Muss man ja nicht rückgängig machen. Die ist ja schon, dass die Schwierigkeiten haben werden, die Mitarbeiter wieder ins Büro zu bekommen. Also das merke ich jetzt an verschiedenen digitalen Angeboten, die wir eigentlich auch schon wieder in den Büros umsetzen wollen. Das da manchmal gesagt wird, sie können gerne kommen und vielleicht sind drei Leute da, die Leute wollen im Homeoffice bleiben, die haben sich jetzt da so eingerichtet. Und dann als Unternehmen zu sagen, nee, dürft ihr nicht, ist ja natürlich auch blöd.
181. I: Das ist richtig. Und da müsste man eigentlich auch Gesundheit natürlich mitdenken nach dem Bedarf der Beschäftigten oder nach deren Wünschen auch. Auch das kann ich gut verstehen. Also digitale Instrumente sind grundsätzlich einsetzbar, wenn verschiedene Voraussetzungen gegeben sind. Hat man schon besprochen. Denkst du, dass es auch Alternativen gibt, dass man eben sagt, ich möchte mit digitalen Instrumenten gar nix am Hut haben für meine Beschäftigten im Homeoffice? Kann man die trotzdem irgendwie fit halten?
182. B3: Na klar. Also man kann denen auch einfach, klingt jetzt blöd, aber ein Paket zusammenstellen mit einem Übungskatalog, den man vorher ausdruckt und verschiedene Geräte dazu legt. Diese kleinen Geräte, sei es ein Faszienball, sei es ein Theraband oder irgendwelche Rollen oder irgendwas. Und das wäre eine Möglichkeit. Andererseits wäre es dann natürlich auch möglich, dass die sich, wenn es möglich ist, in Kleingruppen, im Kollegium trotzdem irgendwie treffen. Dass es so was wie Multiplikatoren gibt von dieser Nachbarschaft oder diesem Bereich. Und das man dann halt das nicht im Büro selbst macht, sondern vielleicht auch nicht im privaten Bereich verlagert, aber irgendwie eine.
183. I: Andere Peer Group. Sozusagen. Und das mit aufnimmt. Schöner Gedanke. Und ist es auch praktikabel mit dem Paket zusammenstellen? Habt ihr da auch schon so ein Feedback bekommen, inwieweit sowas genutzt wird?
184. B3: Wir haben tatsächlich jetzt auch vor es anzubieten. Also wir haben es noch nicht selbst angelehrt, haben noch nicht veröffentlicht, dass wir es anbieten, aber das ist auf jeden Fall praktikabel, weil wir das mit Krankenkassen auch ganz oft machen, dass wir sagen, wir geben dann nach der Veranstaltung noch was mit. Ob es dann wirklich genutzt wird, ist die Frage. Aber ich denke, da muss man es auch wieder so machen. Man fragt den Beschäftigten Möchtest du das? Und wenn er dann ja sagt, dann bekommt er es und nicht andersherum. Er bekommt was zugeschickt und weiß nichts damit anzufangen. So oder hängt sich es dann in den Kleiderschrank. Also es ist immer, immer die Frage, wie rum und welchen Weg geht man.
185. I: Also ich höre da raus. Man sollte wirklich eher den Beschäftigten fragen Willst du eher digitale Angebote? Willst du es eher noch originär, dass du sagst okay, analoge Instrumente oder bist du offen für beides? Das man da wirklich eher auf den Beschäftigten hört, um das einzusetzen?
186. B3: Ich würde auf jeden Fall eher sagen, wenn er im Homeoffice bleiben möchte, das er dann sich bewusst sein muss, dass das dann eher ein digitales Angebot ist. Weil es gibt jetzt wieder die Möglichkeit ins Büro zu kommen und dann könnte er auch einfach ins Büro kommen, weil es ist in den meisten Fällen einfach, manchmal ist es natürlich sehr schwer, je nach Anfahrt. Ja, also aber. Das ist halt, dass wir dann die Leute, die wirklich gute Gründe haben, im Homeoffice zu bleiben, trotzdem unterstützen möchten. Das würde ich auch signalisieren und nicht zu sagen Na ja, dann seid ihr jetzt halt verloren.
187. I: Ich muss nicht mehr. Also dann.
188. B3: Irgendwie auch wieder zweigleisig fahren, sonst geht's nicht.
189. I: Eine abschließende Frage zum Interview, es gibt ja so eine Aussage aus diversen Studien, dass ein digitales BGM erst möglich ist, wenn ein analoges BGM bereits implementiert war. Wie bewertest du die Aussage?
190. B3: Es ist auf jeden Fall leichter. Glaube ich. Weil man den Content schon hat. Man hat auch schon, gehen wir mal zum Beispiel Wissensvermittlung, gesunder Rücken. Wenn man das analog macht, fährt man in die Firma. Hat wahrscheinlich irgendeine Form von Präsentation, vielleicht ein paar Materialien dabei, macht Übungen und macht die Präsentation. Und ob die jetzt mit analogen Klickern vom Kursleiter oder Dozent, dann weiterläuft oder ob wir da zehn, fünfzehn Sekunden dann die Folie einblenden oder 100 oder was weiß ich, ist kein großer Unterschied. Und dadurch, dass

wir unsere Dozenten dann auch abfilmen und die sehen dann wirklich, wer spricht, finde ich ja, der Aufwand ist natürlich da, dass man das alles erst mal produziert, aber das ist der größte Aufwand, das zu produzieren. Und alles andere hat man eigentlich schon so gut. Das Wissen ist schon da. Das Design ist schon da und man muss das einfach nur noch ummünzen.

191. *I*: Also es ist möglich sozusagen, dass man ein digitales BGM entstehen lässt, auch wenn es noch kein analoges im Vorfeld gab. Aber leichter ist es, wenn schon ein analoges Bestand, was digitalisiert werden muss, so verstehe ich das.
192. *B3*: Ich denke, wenn du jetzt Experte im digitalen Bereich bist, also Marketing oder eben irgendwas mit Film und ich weiß nicht, was es da alles gibt, dann kannst du ja jedes Thema nehmen und filmen und verkaufen. Klar, du brauchst dann, musst dann aber deine Expertise einkaufen. So rum geht es genauso. Dann hast du vielleicht weniger Aufwand im Schneiden, Filmen, Drehen und andersherum hast du weniger Aufwand im vielleicht Sätze formulieren zum Thema, die dann auch wirklich aussagekräftig sind und Wissen vermitteln.
193. *I*: Sehr schön. Schönes Schlusswort, dann bedanke ich mich ganz, ganz herzlich bei dir fürs Interview.
194. *B3*: Ja, danke auch.
195. *I*: Beende jetzt die Aufnahme.

Interview B4

1. *I*: Wie lange sind Sie denn schon in Ihrem Arbeitsfeld tätig?
2. *B4*: Das ist jetzt eine gute Frage. Ich bin seit zwei Jahren beim Unternehmen und wird sagen seit über einem Jahr jetzt in der Personalentwicklung. Davor war ich bei den Naturwissenschaftlern und seit über einem Jahr in der Personalentwicklung. Ja.
3. *I*: Und welche Qualifikationen bringen Sie denn für das Arbeitsfeld Personalentwicklung genau mit?
4. *B4*: Ja, ich habe reine Psychologie studiert, sowohl im Bachelor wie auch im Masterstudium, habe parallel auch immer mehr für Arbeits- und Organisationspsychologie gearbeitet. Das war mir immer ganz wichtig in Richtung Mentoring Programm also wirklich junge Menschen auch auf den Berufseinstieg vorzubereiten und bin dann im Praktikum zu meinem jetzigen Arbeitgeber gekommen. Habe meine Master Thesis auch bei meinem jetzigen Arbeitgeber geschrieben und da ging es eben auch darum das interne Personalentwicklungsinstrument zu evaluieren. Und das sind sowohl inhaltliche Kompetenzen, die ich mitbringe, wenn ich das mal so sagen darf. Also wirklich, was steht da eigentlich? Was stehen da für Konzepte dahinter, weil wir das alles im Studium gelernt haben, aber natürlich auch die methodischen Qualifikationen, die einfach ein Psychologiestudium mit sich bringt, sowohl die Methodik wie auch die Statistik. Und genau darauf bauen wir auf. Und wo ich sagen würde, dass das vielleicht auch eine sehr spezielle Qualifikation ist, dass ich wirklich super gerne zwischen Theorie und Praxis arbeite. Also das ist genau so die Schnittmenge, da schlägt mein Herz einfach dafür und sonst hat niemand in der Organisation eben wirklich mal diese Zeit, das mal aufzuarbeiten, das wirklich grundlegend irgendwie mal einzuordnen in die aktuelle Literatur, das methodisch sauber aufzuarbeiten, je nachdem, um was für ein Thema es geht. Und auf der anderen Seite hat es trotzdem sehr praktische Relevanz und steht da nicht nur im Schrank.
5. *I*: Schön. Also, diesen Transfer so ein bisschen zu sichern. Dafür sind Sie auch mit im Unternehmen, hm. Sehr spannend auf jeden Fall. Wie sieht denn Ihr beruflicher Alltag aus? Ich glaube, Sie promovieren auch gerade in dem Feld. Ist das richtig?
6. *B4*: Genau darum geht es. Ja. Also, seit einem Jahr bin ich jetzt bei meiner Promotion dran. Genau. Und es ist eben so eine praktische Promotion. Also ich bin in dem Unternehmen eben und untersuche natürlich eben diesen Gegenstand in diesem untersuchten Pharmaunternehmen, wir untersuchen ja das Homeoffice und da gibt es so viele Arbeitsmodelle. Und auf der anderen Seite muss das natürlich alles wissenschaftlich sauber sein, zu Demonstrationszwecken absolut.
7. *I*: Genau und in Bezug auf Homeoffice. Welches Feld untersuchen Sie da genau? Können Sie mir da einen groben Einblick geben?
8. *B4*: Ja, genau. Ich glaube, wir werden auch gleich darüber sprechen. Da müssen wir vielleicht auch noch mal kurz klären, was ich da alles sagen darf, weil ich habe tatsächlich, meine erste Studie ging über Anforderungen und Ressourcen in der aktuellen Homeoffice Situation, weil wir ein Pharmaunternehmen sind, haben wir das natürlich sehr, sehr ernst genommen und die Mitarbeitenden wirklich relativ zügig ins Homeoffice geschickt mit als einer, als einer der Ersten, die das überhaupt

gemacht haben. Und wir werden auch noch eine ganze Weile im Homeoffice bleiben und zwar im Prinzip jeder Mitarbeitende auf dem Campus und nicht in Workshops oder wie auch immer. Das ist natürlich absolut wichtig. Aber da geht es wirklich darum, wenn wir in so einer fast schon gezwungenen Homeoffice Situation sind und auch bei so einer hohen Rate fast 100 % von unserem Arbeitstag oder ja, von unserer Arbeitswoche, die wir eigentlich arbeiten, dass wir die einfach zu Hause verbringen. Und da habe ich halt eben rausgefunden, dass es zu erhöhten Anforderungen gekommen ist, zu veränderten Anforderungen gekommen ist. Und auf der anderen Seite der Zugang zu wichtigen Ressourcen einfach nicht mehr gegeben ist. Und somit naja, sie kennen sie wahrscheinlich selber aus dem Job. Die matchen so das Modell. Das habe ich eben da als Grundlage genutzt. Ja, jetzt sind wir eben hier, bei negativen Beanspruchungsfolgen, weil sich das eben nicht mehr ausgleichen kann.

9. *I*: Ja, dem man dann gezielt entgegenwirken muss. Ein sehr spannendes Feld kommen wir auf jeden Fall, wie Sie es schon sagten, gleich noch mal dazu. Vorab noch mal die Frage: Wie haben Sie denn auch vielleicht Nachfragen von den Beschäftigten während der Corona Pandemie wahrgenommen? Also welche Anfragen kam da eventuell bezüglich Homeoffice? Gab es da einen Austausch zwischen Ihnen als Personalentwicklungsabteilung und den Beschäftigten in Bezug auf Homeoffice?
10. *B4*: Ähm, absolut. Also es gab ja ganz verschiedene Wellen, wenn man das mal so sagen kann. Also ich würde sagen, ganz am Anfang, war es eher weniger die Personalentwicklung. Ganz am Anfang war es eher unsere Mitarbeiter Beratung, die hier super viel gemacht haben, die hier mehr Anfragen natürlich bekommen haben, wenn jetzt alle zu Hause sind umzugehen und anderen Anforderungen eben noch. Zuerst war es die Mitarbeiter Beratung, die IT, die hier eine zusätzliche Anfrage bekommen hat und dann, was als erstes eigentlich kam, waren die Führungskräfte, weil die waren einfach von heute auf morgen ein bisschen lost, wie sie jetzt ihr Team zusammenhalten sollen, wie sie verschiedene Meetings angehen sollen. Man muss auch sagen je nachdem, wie alt die Führungskräfte waren, haben sie sich auch mit digitalen Tools einfach überhaupt nicht wohlfühlt. Und durch so ein digitales Meeting das Team zu steuern oder andere wichtige Workshops zu steuern, da gab es immer dann Anfragen von den Führungskräften und genau vor allem Richtung Teamentwicklung. Und ähm, genau. Wenn man jetzt so ein bisschen die die Anfragen anschaut, dann geht es wirklich in die Richtung: Wie kann ich mich eigentlich strukturieren zu Hause, also wirklich eher diese individuelle Komponente wieder. Wie kann ich mich organisieren? Und was jetzt ganz spannend ist, diese Kehrtwende. Wie kann ich mich eigentlich organisieren, wenn ich zurück ins Büro muss? Also bei uns haben sich jetzt alle so sehr daran gewöhnt, zu Hause zu sein und zu Hause ihre Ordnung zu haben oder was auch immer. Und die wissen jetzt eigentlich gar nicht mehr, wie sie sich ihr Leben und ihre Familie oder wie auch immer organisieren können. Und wenn sie jetzt zurückkommen müssen, hat das so Ihre Frage beantwortet?
11. *I*: Ja, sehr ausführlich sogar. Vielen Dank. Es ist wirklich diese Veränderungsfähigkeit, die da so ein bisschen erlernt werden muss oder die auch stetig geschult werden muss, gerade in so einer Situation. Kann ich mir vorstellen, oder?
12. *B4*: Ja, ja, absolut, absolut. Es ist wirklich diese Anpassungsfähigkeit. Eigentlich. Also ich hatte wirklich auch ein paar in meinem Interview, wo ich dann gedacht hab, okay, die können sich so super anpassen, die haben gemeint, wenn wir zu Hause arbeiten, müssen wir zu Hause arbeiten. Wenn wir morgen wieder kommen, müssen wir kommen. Wo ich denke okay, so ein Mensch bin ich auch nicht. Auch gut auch das aber für uns Fanatiker ja sehr schön.
13. *I*: Und sehen sie darin auch eine Chance als Unternehmen, also für die Unternehmenskultur eventuell auch? Und wo würden Sie vielleicht noch Herausforderungen sehen, durch diese Gesamtveränderung?
14. *B4*: Ja, also gestern hatten wir einen sehr krassen Spezialfall, ich weiß nicht, ob das allgemeingültig ist, aber daher, dass unser Unternehmen eben noch in Familienbesitz ist, obwohl es ein riesiges Unternehmen ist, das schon lange an der Börse sein könnte. Haben wir wirklich die ganz, ganz starke Familienkultur bei uns und diese Familien Kultur lebt eigentlich eher davon, dass wir miteinander auf dem Campus leben. Also dadurch hat die wirklich gelebt. Das ist wie so eine Begegnungsstätte eigentlich unser Campus. Und ich glaube, das ist gerade bei uns eine ganz, ganz wichtige Thematik. Inwieweit ist das bei uns verloren gegangen, inwieweit konnten wir das aber auch stärken dadurch, dass wir andere Standorte jetzt noch viel besser integrieren konnten als auch andere deutsche Standorte und eben nicht nur hier im Mainzer Raum. Unsere Headquarters

waren alle toll, aber alle anderen, die haben wir so ein bisschen außen vor gelassen. Also da konnten wir inklusiver werden auf der einen Seite, und ich glaube, das ist auch ein wichtiger Punkt, den andere Firmen für uns jetzt mitnehmen sollen und dass man eben digital grenzübergreifend viel mehr Menschen mitnehmen kann. Auf der anderen Seite kann ich auch verstehen so ein virtueller Coffee ist eben nicht das gleiche wie ein richtiger Kaffee, den man einfach Face to Face hat. Und deswegen wird es, glaube ich, eine ganz, ganz große Herausforderung. Auf der einen Seite schlicht diese Effizienz beizubehalten und diese individuellen Bedürfnisse, die man hat und eben im Homeoffice verwirklichen kann. Und auf der anderen Seite zu sagen Okay, wir haben aber so eine starke Unternehmenskultur, das Miteinander zählt bei uns vor allem, dafür muss man eben auch ab und zu auf den Campus kommen. Also ich glaube, diese Balance zu finden, ist die Herausforderung.

15. *I:* Und die haben Sie aktuell aber noch nicht wiederherstellen können. Also Sie sind aktuell, also alle Beschäftigten, noch hundertprozentig im Homeoffice nach wie vor, wenn ich das richtig verstanden habe.
16. *B4:* Ja, genau. Ich bin so ein bisschen zurückhaltend, weil gerade bei uns diskutiert wird, wie lange noch. Deswegen ja, wir sind gerade noch. Und die Diskussion ist eigentlich, ob es nicht noch mal verlängert wird, weil eigentlich hieß es, wir kommen im September wieder auf den Campus. Aber ich kann Ihnen gerade sagen, wir sind nicht auf dem Campus.
17. *I:* Und wir haben September. Hm, okay. Also Ihre persönliche Einschätzung ist dahingehend, dass man wirklich eher so ein ausgleichendes Modell auch fahren könnte, um eben gerade Familien Kultur erhalten zu können, dass man sagt Homeoffice ja, aber eben trotzdem diesen Ausgleich und dieses Persönliche an der Stelle auch wahren.
18. *B4:* Ja. Ja, absolut. Und ich glaube, man muss auch einfach wirklich jede Generation mitnehmen. Was ich zum Beispiel bei uns merke, das Vorurteil ist ja immer, die jungen Leute kommen damit am Besten klar, weil die jungen Leute sind Digital Natives und die, für die ist das alles rein. Aber nein, es sind eigentlich die Familien, die am besten damit klarkommen, weil die jetzt alles zu Hause organisieren können. Die haben zu Hause genug Ansprache. Und die jungen Menschen, die jetzt einfach den ganzen Tag allein im Homeoffice sind oder maximal mit ihrem Partner im Homeoffice sind, die leiden eigentlich darunter und ich finde, das ist einfach nicht zu vernachlässigen. Und vielleicht muss da auch so ein Unternehmen, wo ich gerade arbeiten muss, auch einfach darauf schauen. Also das ist jetzt ein absoluter Einzelfall, aber uns hat schon jemand verlassen, ein junges Talent, weil sie einfach gemeint hat, sie ist zu noch einem konservativeren Unternehmen gegangen oder zu einem nicht so vorsichtigen Unternehmen gegangen, die eben jetzt schon wieder alle auf dem Campus sind und alle zurück gerufen haben, weil das keine Kultur für sie ist, wie sie das gerne haben möchte. Und ich glaube, da ist es wirklich super wichtig, die Balance zu halten und die Türen zu öffnen, den Standort attraktiv zu machen, aber eben auf der anderen Seite auch wirklich zu sagen Hey, wir geben unseren berufstätigen Eltern auch die Flexibilität, die sie brauchen. Also da muss man, ich meine, es gibt nicht one fits all, aber da muss man einfach versuchen, dass jeder sich zurecht finden kann und man sich immer gleichzeitig im Team finden kann. Und als Organisationsprinzip wird eine spannende Herausforderung. Ich habe auch noch keine Lösung dafür. Ich wollte nur die verschiedenen Perspektiven noch aufzeigen.
19. *I:* Ja, vielen Dank auf jeden Fall. Finde ich ganz spannend, dass es da so individuell verschiedene Ansätze auch gibt. Inwieweit gehen Sie da auf diese individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten als Arbeitgeber auch ein? Also wenn jetzt jemand sagt, ich kann so nicht arbeiten, ist da im Vorfeld was gelaufen, dass man schaut, wie man das vielleicht doch vereinbart? Oder wird dann gesagt Gut, das passt gerade nicht zu unserer Art, wie wir das Problem angehen?
20. *B4:* Wir versuchen auf jeden Fall, eine individuelle Lösung zu finden. Ich bin auch so eine Kandidatin. Ich habe auch eine extra Genehmigung bekommen, dass ich während Corona auf den Campus durfte, weil mir der Campus einfach extrem gefehlt hat und ich diesen Tunnel auch am Campus gebraucht habe. Deswegen versucht die Organisation auf jeden Fall individuelle Lösungen zu finden, auch während Corona natürlich alles unter den Hygiene Regeln mit dem eigenen Testzentrum das wir haben. Natürlich mit dem Gesundheits Medizinischen Dienst und alles ist ja bei uns überhaupt kein Thema. Und so wird das auch in Zukunft sein. Es wird noch darüber diskutiert, wie hoch die Homeoffice Rate jetzt eben wirklich nach Corona in Führungsstrichen sein soll. Und dann ist es wirklich an jeder Führungskraft da eben seine individuellen Lösungen den Mitarbeitern anzubieten. Absolut.

21. *I:* Also wieder die Führungsverantwortung, die Sie an dieser Stelle auch betonen. Ja.
22. *B4:* Ja. Genau.
23. *I:* Vielen Dank auf jeden Fall dafür. Wir wollen uns jetzt wirklich noch mal speziell diese Belastungen und Ressourcen anschauen, die Sie auch vorhin schon mit angesprochen haben. Also die noch mal identifizieren, vielleicht auch im Unterschied zu einem festen Arbeitsplatz im Büro. Also speziell bezogen auf die Homeoffice Tätigkeit. Meine Frage dazu, welche körperlichen, mentalen und auch sozialen Anforderungen nehmen Sie denn für die Beschäftigten im Homeoffice wahr?
24. *B4:* Ja. Aber gut, vielleicht müssen Sie mir da einfach noch mal helfen. Ich fange einfach mal mit dem Körperlichen an. Körperliche, ganz klar, nicht jeder ist zu Hause so ergonomisch ausgestattet, wie er eigentlich im Office ausgestattet ist. Sie sehen es ja auch an mir selber, ich mache auch schon wieder eine halbe Stuhldrehung, absolut genau. Und es gibt Menschen, die arbeiten am Küchentisch oder auf der Couch. Selbst wenn sie die Möglichkeit haben, habe ich das Gefühl, da wird nicht mehr so drauf geachtet. Also, dass man sich dann doch irgendwie zu irgendeinem Fall auf die Couch chillt oder so, was ich jetzt gar nicht positiv oder negativ bewerten möchte. Aber wenn man das halt den ganzen Tag macht, hat man natürlich eine hohe körperliche Beanspruchung hier auf jeden Fall. Und was ich bei uns sagen kann, dass allen diese Bewegung fehlt. Wir haben einen extrem großen Campus. Bei uns hat eigentlich schon jeder mindestens seine 5000 Schritte hinbekommen, indem man zu ein paar Meetings gelaufen ist, indem man zur Kantine gelaufen ist. Je nachdem, wie früh oder spät man gekommen ist, wenn man vom Parkplatz erst mal ins Gebäude langlaufen musste. Da läuft man auch ein bisschen, wenn man erst später reinkommt. Deswegen also diese Grund Aktivität ist eigentlich nicht da. Genau. Es gab so ein paar Ausnahmen, die das natürlich super eingeschätzt haben und jetzt mehr Sport gemacht haben, die Erfahrung haben sie wahrscheinlich auch gemacht, aber da bei uns auch das Fitnessstudio zu war, selbstverständlich, haben da natürlich auch viele ihren Sport einfach nicht so bekommen. Ja.
25. *I:* Genau. Also es sind am Ende diese drei Ebenen der Gesundheit, die ja aus ganz vielen Theorien hervorgehen, also die körperlichen, haben wir jetzt gut beantworten können. Dann hätten wir noch die mentalen und auch die sozialen Anforderungen, die sich durch Homeoffice ergeben.
26. *B4:* Ja, da fällt es mir eher schwer, mich so ein bisschen kurz zu fassen. Die Sozialen ist ganz klar. Ich beziehe mich jetzt einfach mal nur auf das Homeoffice. Das ist natürlich aber auch, dass das Arbeiten bei uns auf dem Campus, das ist eigentlich total sozial ist, man geht auch Mittagessen und diese Sozialität ist einfach absolut zurückgegangen. Und daher, dass sich eben auch nicht jeder Zeit für den virtuellen Coffee oder wie auch immer genommen haben, ist das ein Punkt, der einfach wirklich absolut zurückgegangen ist. Und wenn man jetzt noch bedenkt, dass man Corona mäßig ja auch noch eingeschränkt war, es haben da manche wirklich extrem wenig Ansprache gehabt. Genau das macht natürlich mental auch was mit einem, wenn einem die sozialen Ressourcen absolut fehlen. Ähm, genau. Was kann ich zu der Mentalität auch noch sagen? Es war auch für viele anstrengend, wirklich diesen ganzen Tag in den Bildschirm rein zu gucken. Also gerade um Weihnachten herum hatte man wirklich diese Zoom Müdigkeit oder wie sie dann genannt wurde. Das hat man um Weihnachten rum bei uns wirklich ganz, ganz stark gemerkt, dass es absolut gefehlt hat. Und das war dann einfach vieles, was auch ineinander gegriffen hat. Also zum Beispiel wir haben auch, wir haben die beste Kantine Deutschlands und das merkt man halt auch absolut, dass viele da nicht mehr so gesund gegessen haben. Dann wiederum haben sie sich weniger bewegt. Das drückt auf jeden Fall auf die mentale Gesundheit. Also das war eigentlich dieser Teufelskreis. Dann wurde auch weniger Pause gemacht, es wurde länger gearbeitet. Also all diese Punkte, die hier reingespielt haben mit den zusätzlichen Belastungen wie Homeschooling oder sonst, wenn man noch zu pflegende Angehörige hatte, das war einfach absolut was, was auf die mentale Gesundheit gedrückt hat.
27. *I:* Also in Summe sozusagen viele Puzzleteile die da eventuell auf die mentalen, körperlichen oder auch sozialen Anforderungen im negativen Sinne eingezahlt haben. Wahrscheinlich.
28. *B4:* Ja.
29. *I:* Ja. Gleichzeitig ist es ja auch so, dass man im Bereich der Gesundheitsförderung immer von der Salutogenese spricht, also eher von diesen Ressourcen auch ausgehen möchte. Und deswegen wollen wir die uns auch natürlich in dem Zusammenhang noch mal mit betrachten, welche gesundheitsförderlichen Ressourcen, also beispielsweise psychosoziale Bewältigungsstrategien, soziale Unterstützung oder Ähnliches, identifizieren Sie denn für die Beschäftigten im Homeoffice? Es kann gern wieder auf diesen drei Ebenen stattfinden oder wie Sie mögen.

30. *B4:* Ich würde auf der einen Seite mal sagen, was ich so identifiziert habe, aber was teilweise auch schon angeboten wurde, als so wenn man bei den körperlichen anfängt, das ist einfach ganz klar. Mittagspause machen. Manche haben auch wirklich angefangen ihren Arbeitstag zu simulieren. Also diese sind wirklich morgens 10 Minuten Fahrrad gefahren um dann eben zu sagen okay, hier und jetzt bin ich auch mental, aber das kann man ja nicht so gut trennen. Jetzt bin ich sowohl körperlich wie auch mental auf der Arbeit. Und was man hier ganz klar sagen muss unser Fitnessstudio hat wirklich immens gutes Online Programm gehabt, bis hin zu Online Personal Training, was ich wirklich Klasse fand. Ich persönlich fand es irgendwann trotzdem nicht mehr gut, weil es mir auf die Nerven gegangen ist, alles in einer Wohnung zu machen. Ich bin da nicht der Typ dafür, aber das Angebot war absolut da. Das Angebot war auch da das wirklich auch auf Team Ebene zu machen, einfach zu zeigen Hey, lasst uns jetzt mal ein bisschen Yoga heute Morgen zusammen machen und dann hat man auch ein bisschen diesen Gruppenzwang, diesen positiven Zwang und genau körperlich hat die Arbeitssicherheit viel gemacht. Also wirklich da noch mal eine neue Gefährdungsbeurteilung konzipiert für extra Mitarbeitende, die eben dauerhaft im Homeoffice sind, auf was sie besonders achten müssen, wie gefährdet sie aktuell gerade sind. Genau. Also da ist relativ viel gelaufen. Bei mentaler Gesundheit habe ich auch schon ganz kurz gesagt, mit der individuellen Mitarbeiter Betreuung ist auch super viel gelaufen. Also sowohl das eben viele Termine eben machbar waren. Also es wurde dort eben auch aufgestockt. Je nachdem wie viele Anfragen es gab, hat man sich eben nicht dauerhaft Mitarbeitende mit reingeholt, aber dann wirklich für eine gewisse Zeit zusätzliche Kapazität dort eingeholt. Es wurden neue Workshops konzipiert, hier von der individuellen Mitarbeiter Beratung und hier auf der anderen Seite das Future of Work Team, die sich darum kümmern, unseren New Way of Working zu implementieren. Die haben eben auch verschiedene Workshop Designs auf Team Ebene konzipiert, um hier einfach möglichst das Teams zu stärken, aber auch um eben individuell sich zu stärken. Und was ich persönlich besonders wichtig finde, seine personalen Ressourcen auch zu stärken für die mentale Gesundheit. Wirklich angefangen bei den Basics. Mittagspause ist wichtig, Bewegung ist wichtig. Feierabend zu machen ist wichtig. Am Wochenende nicht zu arbeiten ist wichtig. Also wirklich wieder eigentlich bei den Basics anzufangen und sich auch irgendwie trotz Corona einfach einen Ausgleich zu schaffen.
31. *I:* Ja, es gibt Ressourcen, die Homeoffice mit sich bringt. Man muss nur schauen, dass man es auch gut umsetzt und für sich nutzt. So würde ich es heraushören. Ist das richtig?
32. *B4:* Genau. Genau. Absolut. Ja, ich kann auch verstehen, dass es für viele auch schwierig ist. Aber manche haben mir erzählt, die Mittagspause mit der Familie tut richtig gut. Das konnten sie davor nie machen. Ich mein, klar, was machen die jetzt, die allein im Homeoffice sind? Die müssen halt irgendwie trotzdem versuchen, dass sie ihre Mittagspause hinkriegen, die sie eben erholsam finden. Und da muss man dann halt einfach an seiner Persönlichkeit irgendwie graben und mal überlegen, was einem gut tun würde. Und da muss man sich einfach eine neue Tagesstruktur zulegen. Ja.
33. *I:* Zu der Gefährdungsbeurteilung noch eine Frage, gibt es da eventuell spezielle Ergebnisse daraus, die Sie im Haus schon leben? Eventuell auch eine Gefährdungsbeurteilung der psychischen Gesundheit, vermute ich mal, die da durchgeführt wurde, speziell für die Homeoffice Beschäftigten, oder?
34. *B4:* Da muss ich ganz ehrlich gestehen, da bin ich jetzt nicht so im Detail drin. Das habe ich tatsächlich jetzt auch nur als Kundin sozusagen mitgemacht. Aber das tut mir leid, da bin ich im Prozess nicht drin.
35. *I:* Kein Problem, kein Problem. Aber ich dachte, ich frag mal nach, weil ich das beruflich gerade auch selber durchführe für meinen Arbeitgeber. Ja.
36. *B4:* Wenn wir dann noch ein paar Minuten haben, könnten wir uns darüber noch kurz unterhalten.
37. *I:* Sehr, sehr gern. Genau dann. Vielen Dank. Da haben wir Part zwei nämlich auch schon gut beantworten können. Da würde ich jetzt gerne zum Part drei übergehen. Jetzt wollen wir uns tatsächlich diese digitalen Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung noch mal ein bisschen genauer anschauen. Und zwar können dadurch ja auch diese Ressourcen, von denen wir gerade gesprochen haben, gezielt gestärkt werden. Und Mitarbeiter im Homeoffice können natürlich nicht mit Präsenzangeboten erreicht werden. Sie hatten es gerade schon benannt Fitnessstudio hatte geschlossen. Man musste eben zu Alternativen wie beispielsweise diesem Yogakurs bei Ihnen greifen. Mittlerweile ist es so, dass sich das wirklich mehr und mehr verstärkt implementiert. Da würde ich ganz gerne wissen, welche digitalen Instrumente Sie vielleicht insgesamt kennen. Also

- wie gesagt, der Yogakurs, Online digitale Kurse ist einer davon und welche Sie schon implementiert haben im Haus, darüber hinaus.
38. *B4*: Das ist jetzt ein bisschen so die Frage, weil ich nicht komplett bis ins letzte Detail drin bin. Das ist absolut richtig. Genau. Wir haben in erster Linie alles versucht, was wir vorher hatten, auf jeden Fall digital anzubieten. Also das ist schon mal so der erste Schritt wie jetzt das Beispiel mit dem Sport, wie jetzt auch spezielle Führungskräfte Trainings. Wir haben auch eine spezielle Seite zu diesem Future of Work, wo es auch spannende Inputs gibt zur Selbstorganisation, zu Führung und so weiter und das ist eben immer da. Wir sind gerade dabei, jetzt vielleicht noch mal speziell auf den Gesundheitsfaktor, bei uns ist es natürlich ein absolut großes Thema, dass der Pflegedienst nicht regelmäßig aufgesucht werden kann oder auch zu diesen Vorsorgeuntersuchungen vielleicht eben nicht so viel Werbung gemacht werden kann wie sonst. Da sind wir gerade dabei, so eine App zu entwickeln, dass man sich da einfach auch so ein bisschen selber monitoren kann. Und genau und einfach eben durch diese fehlende Werbung auf dem Campus oder auch durch diese Mundpropaganda, dass da jemand war und das eigentlich ganz gut fand, dass man sich eben durch diese App selber monitoren kann. Was ich super cool fand. Kann ich absolut empfehlen. Wir haben die App eingeführt Headspace. Die kennen Sie ja wahrscheinlich das ist eine Meditations App. Super cool. Da hat das Unternehmen einfach eine Lizenz gekauft, so dass jeder Mitarbeitende die jetzt kostenlos nutzen kann, weil die ja eigentlich kostenpflichtig ist. So was finde ich super cool, wenn man auch einfach auf moderne Pferde aufspringt sozusagen und sagt Hey, wir kaufen dann die Lizenz und dann könnt ihr das kostenlos nutzen. Das finde ich super.
 39. *I*: Wahrscheinlich für Achtsamkeit, Resilienz sind da auch so Themen dabei. Meditation. Ja, solche Dinge wahrscheinlich.
 40. *B4*: Tut mir leid, wenn ich das jetzt gerade so ein bisschen durcheinander schmeiß. Ich muss immer gerade den Gedanken einfach fassen, der mir in den Kopf kommt und da gibt es also bei dieser Headspace App, also das ist auf Meditation ausgerichtet, aber immer verschiedene Themenblöcke sozusagen. Da geht immer ein Kurs so zehn Sitzungen in Anführungsstrichen lang und dann kann man sich halt Stressbewältigung oder Resilienz oder einfach zur Ruhe kommen. Abschalten oder besser einschlafen. Genau so was gibt es auch. Also. Ganz cool eigentlich. Genau.
 41. *I*: Da haben Sie ja wirklich einige Tools auch implementiert im Haus. Also ich habe jetzt schon rausgehört, Handlungsfeld Stressmanagement, Handlungsfeld Bewegung haben Sie mit abgedeckt. Dann gibt es ja im Leitfaden der Prävention noch Ernährung, Suchtmittel Konsum. Ja, ich glaube, diese zwei gibt es noch. Haben Sie da auch was im Haus implementiert? Dazu?
 42. *B4*: Supercool, dass sie es sagen, unsere Kantine hat jeden Tag Gerichte veröffentlicht zum leicht selber nachkochen. Also dass man die Mitarbeiter wirklich anhält, sich gesund zu ernähren und dass gesunde Ernährung, das Kochen auch wirklich nicht so super anstrengend ist, wie man das denkt und da einfach unterstützt. Auch wenn man das jetzt nicht jeden Tag gemacht hat. Aber einfach auch eine Idee zu kriegen. Oder die Leute haben 20 Jahre lang nicht selber gekocht. Da einfach mal so eine Idee zu kriegen, was man überhaupt kochen kann, mir ging es nach einem Jahr schon so, ich will wirklich nicht wissen, wie es Leuten geht, die 20 Jahre lang nicht selber gekocht haben. Genau das wurde gemacht. Suchtmittel Konsum, vielleicht will ich da einmal noch was davor schieben. Bei uns gibt es die Safety Minutes, die immer so, wenn man ein größeres Team Meeting hat oder so oder es kann jedes Team für sich selbst entscheiden. Wenn wir ein großes Team Meeting hatten, hat das Team Meeting immer mit einer Safety Methods angefangen, wo man einfach ganz kurze Impulse zu verschiedenen Punkten gibt, also wenn es kurz vorm Urlaub war. Wie geht man möglichst stressfrei in den Urlaub? Manchmal auch einfach nur zu mentale Gesundheit. Ja, solche Punkte, um vielleicht auch langfristig einfach Suchtmittel Missbrauch vorzubeugen. Das sind ja auch alles kleine Schritte, um da eben nicht hinzukommen. Genau, das wollte ich noch dazu sagen. So konkret zu Suchtmittel Missbrauch wüsste ich zumindest nicht was, aber ich weiß, dass auf unserer individuellen Mitarbeiter Beratung steht es natürlich auch mit als Unterpunkt drauf. Warum kann man sich dort melden? Und da wird ja alles Mögliche aufgelistet. Da steht das natürlich mit drauf, beides aber nicht konkret Thema bei uns.
 43. *I*: Also, so eine externe Mitarbeiter Beratung, wo man sich bei psychologischen Beratungsbedarf hinwenden kann. So was wahrscheinlich an der Stelle haben Sie da auch.
 44. *B4*: Also das ist erst mal intern, das ist wirklich ganz cool gemacht bei uns. Also wir haben wirklich ein Team in der Individuellen Mitarbeiter Beratung, die dann eben auch verschiedene Kampagnen

- starten und diese Workshops haben. Und so weiter und so fort. Und die sind echt die erste Anlaufstelle. Und wenn die Potential für eine oder wenn die sich eben mit den Mitarbeitenden für eine Psychotherapie entscheiden, dann kümmern die sich auch um den Kontakt zum Psychotherapeuten und da haben wir dann verschiedene Kooperationen laufen und dann werden die weitervermitteln. Und wirklich, da kriegt man so schnell Termine, das kann man sich gar nicht vorstellen.
45. *I*: Also wirklich sehr gut, weil man hat ja doch teilweise so lange Wartezeiten in dem Bereich. Definitiv ein sehr, sehr wertvoller Ansatz. Wie haben Sie denn oder wie erleben Sie, wenn Sie das einschätzen können, die Nachfrage im Haus an allen Maßnahmen, die Sie gerade benannt haben? Besonders diese digitalen Maßnahmen? Wie kommt das an?
46. *B4*: Sport kommt super an, also das ist wirklich so das A und O bei uns, auch wenn viele trotzdem ihren eigenen Sport machen, also zum Beispiel joggen gehen, aber dann trotzdem für Prävention oder so, halt da mal ein Stündchen die Woche einfach mitmachen. Also das kommt wirklich super an. Die individuelle Mitarbeiter Beratung hatte natürlich irgendwie so Wellen, als es nicht mehr so gut lief, mit dem Homeschooling und so richtig die Mütter belastet waren. Es wird angenommen. Ich weiß es nicht. Ist es flacher geworden? Natürlich. Weiß nicht, ob das ein Zeichen ist, dass es nicht mehr angenommen wird. Oder das die Menschen jetzt langsam wieder besser damit klar kommen. Also aktuell ist glaube ich das Interesse echt sehr, sehr groß, sich auf dieses hybride Arbeitsmodell vorzubereiten und wirklich auf das Thema psychische Gesundheit einzugehen. Das ist bei uns doch eigentlich sehr, sehr groß. Also was dann eher bei uns das Problem ist, dass natürlich viele zu beschäftigt sind, um sich damit auseinanderzusetzen. Also meistens sind ja die, die es am Dringendsten nötig hätten, dass sie sich dann eben nicht die Zeit dafür nehmen. Aber ich glaube, das ist so ein bisschen der Klassiker wahrscheinlich.
47. *I*: Ja, das würde ich mal genau so unterschreiben wollen. Worin sehen Sie denn auch Schmerz Punkte und wo vielleicht auch Chancen in diesen digitalen Instrumenten? Können Sie das identifizieren eventuell? Wo aktuell vielleicht noch ein Hemmnis besteht, dass man eben sagt okay, ich schieb das jetzt auf meiner Prio Liste nach hinten, ich beschäftige mich jetzt doch noch nicht mit dem Rückenkurs.
48. *B4*: Also was mir aufgefallen ist, was so das ganz ganz große Manko bei Homeoffice ist, ist einfach diese Termine Flut. Das ist einfach nicht mehr normal. Es kommen keine Kurz Pausen zustande. Bei manchen Menschen noch nicht mal eine lange Pause. Und ich habe das Gefühl, wir müssen erst mal von diesem, von diesem Dauerstress ein bisschen runterkommen. Und ich habe das Gefühl, das geht eigentlich erst, wenn wir wieder so Zwangswege Zeiten haben. Also wirklich mal das Pendeln zur Arbeit, dann von einem Gebäude in das andere zu laufen oder zur Kantine zu laufen und da kommt man mal wieder Luft zu schnappen und sich überhaupt über verschiedene Punkte auszutauschen, damit man dann überhaupt Raum findet. Irgendwie. Um was für seine psychische Gesundheit zu machen. Da habe ich manchmal das Gefühl, dass manche bei uns in der Firma so in ihrem Hamsterrad drin sind, dass sie eigentlich so eine Zwangspause brauchen. Ich habe auch bei uns zum Beispiel gehört, dass ein paar große Köpfe mal bitte wieder reisen sollen, damit sie mal ein bisschen beschäftigt sind und nicht die ganze Zeit irgendwie hier mit Ideen kommen. Und die ganzen unter ihnen müssen das natürlich dann abarbeiten und umsetzen und so, dass sie jetzt mal bitte wieder in die USA fliegen sollen, da mal ein paar Meetings wahrnehmen und so. Genau. Also da ist mein Gefühl, mein persönliches, eher so ein bisschen gepaart mit den Ergebnissen, die ich rausgekriegt habe, da aus dem Hamsterrad wieder rauszukommen. Und genau Chancen ist halt wirklich ganz klar das, dass es gerechter ist. Es ist inklusiver. Es ist besser für Leute, die Teilzeit da sind, die eben nicht an dem Hauptstandort arbeiten zum Beispiel, sondern an einem ganz kleinen Standort. Es ist wirklich wichtig, die Menschen alle mitzunehmen und es einfach zugänglicher zu machen.
49. *I*: Haben Sie auch das Gefühl, dass die Altersstruktur dabei eine Rolle spielt, wie man diese Angebote in Anspruch nimmt?
50. *B4*: Das ist eine sehr gute Frage. Ich weiß es nicht. Ich versuch mal, so ein bisschen drüber nachzudenken. Ähm. Ich weiß nicht, ob das wirklich, es hat bestimmt was mit der Altersstruktur zu tun. Ich habe ein bisschen das Gefühl, dass es aktuell auch mehr mit der Rolle zu tun hat. Also das Führungskräfte einfach wirklich belastet sind, weil sie eben nicht nur die Verantwortung für sich selber haben, sondern auch die Verantwortung für die Mitarbeitenden. Es ist auch immens schwierig für die, hier ein gutes Rollenvorbild zu sein, weil wenn ich das jetzt mit unserer Chefin vergleiche, da kommt immer ja, das ist so wichtig und nehmt euch die Zeit für eure Familie und das ist so

- wichtig. Und dann schreibt sie nachts um zwölf Emails und am Wochenende und überall. Und dann denkst du dir nur so, ja ich meine, wir kennen es ja aus der Psychologie, dann überträgt sich das eben auf das Team und dann kann man so viel geben, wie man will. Da muss dann das Verhalten einfach da sein, dass man dann kopieren kann.
51. *I:* Ja, das hat absolut eine größere Hebel Funktion als nur das gesagte Wort das Verhalten der Führungskraft. Da bin ich ganz bei Ihnen. Wir wollen uns ganz gern noch mal betriebliche Gesundheitsförderung auf diesen drei Interventionsebenen anschauen. Wir haben vorher schon ganz viel von der individuellen Gesundheit gesprochen, jetzt auch gerade schon von der Führungskräfte Gesundheit. Und diese dritte Ebene ist dann ja die organisationale Ebene, also Arbeitsbedingungen, die geschaffen werden. Und die zielt eben auf Veränderungen von Arbeitsbedingungen ab. Welche Voraussetzungen müssen denn bei Arbeitsbedingungen geschaffen werden, damit digitale Instrumente tatsächlich in Anspruch genommen werden können?
 52. *B4:* Also es geht jetzt nicht, wenn ich es richtig verstanden habe, nicht um den konkreten Arbeitsplatz, wie der irgendwie ausgestattet sein muss, sondern wie man eher diesen Zugang erleichtern kann.
 53. *I:* Möglicherweise auch den Arbeitsplatz. Aber tatsächlich geht es eher um den Zugang, den der Beschäftigte haben muss, um zu sagen ganz konkret ich nutze jetzt die App Headspace, ich nutze jetzt den Yogakurs, ich koche jetzt was nach. Welche Voraussetzungen muss der Arbeitgeber dafür schaffen?
 54. *B4:* Also klar, ich glaube, es braucht auf jeden Fall eine Plattform, auf der man hier kommunizieren kann. Und es muss auch eine Plattform sein, die natürlich den Mitarbeitenden Spaß macht. Also bei uns ist es zum Beispiel so, dass unser Schulungsportal gerade überarbeitet wird, weil das war bis vor kurzem noch sehr, sehr Old School. Und jetzt sieht es halt so aus wie Netflix und Amazon und so, das ist ein bisschen cooler gestaltet und dann kommt immer so, Leute die das angeguckt haben, haben auch das und das angeguckt. Also das ist einfach viel ansprechender jetzt geworden und ich glaube, das braucht es auch einfach. Also so wie man jetzt digitale Erfahrungen gesammelt hat, so müssen eben auch die Plattformen im Unternehmen aussehen, damit man da einfach auch leichter Zugang dazu findet auf der einen Seite, auf der anderen Seite ist es glaube ich einfach viel Marketing auch. Wobei ich da auch immer so ein bisschen schwanke zwischen wenn ich unsere Intranetseite angucke, da gibt es so viele Informationen und es ist manchmal halt wirklich dieser Information overload, wo man gar nicht weiß, wo man eigentlich anfangen soll. Bis dahin, dass dann wahrscheinlich manche gar nicht draufgehen und wirklich draufgucken. Also ich glaube, es braucht halt einfach möglichst wenig Information, immer zu gewissen Zeiten. Und da wäre es natürlich auch sinnvoll, wenn es da eine Abstimmung gibt, was es eigentlich bei uns noch gibt. Also nicht, dass der eine gerade dort den riesen Workshop publiziert und der andere weiß nicht was ganz anderes macht. Also da braucht es einfach auch so ein bisschen die gestückelten Informationen, manchmal auch noch so ein TISA wirklich. Also wir hatten echt vor zwei Wochen oder so ein Ein Minuten Video. Das schon so ein bisschen provokant war irgendwie mit mentaler Gesundheit, wo so ein Engelchen und Teufelchen so im Kopf waren und der eine hat gesagt Ach ja, lass uns doch jetzt schön was kochen und der andere ne Pizza, das ist zeitsparend und geht auch viel schneller. Also manchmal braucht man einfach, glaube ich, so was, um einfach mal die Aufmerksamkeit zu schaffen. Genau. Und ich meine, wir hatten das mit der App schon angesprochen. Ich finde es natürlich super, wenn man das auch irgendwie mit den Geräten verbinden kann, mit denen man halt sowieso arbeitet. Also dass das jetzt eben nicht auf dem Arbeitsrechner ist, sondern zum Beispiel Headspace, dass ich das auf meinem privaten Mobiltelefon oder meinetwegen wenn manche ein Geschäftshandy haben, dass wir das halt da machen können, weil das bringt uns glaube ich, recht wenig, wenn es jetzt nur auf unseren Unternehmens Computer geht.
 55. *I:* Das eben nicht so stark differenziert wird zwischen Arbeits und Berufsleben, sondern das man das so ein bisschen ganzheitlich erlebbar macht. Das höre ich da raus. Ist das Richtig?
 56. *B4:* Ja.
 57. *I:* Ja, ein sehr spannender Ansatz. Was muss denn die Führungskraft dafür tun, dass das auch wenn angenommen, diese organisationalen Voraussetzungen gegeben sind, dass das umgesetzt wird? Sie meinten schon, Vorbild ist da auf jeden Fall ganz essenziell. Was denn eventuell noch?
 58. *B4:* Genau. Also wollte ich nur nochmal bestätigen, auf jeden Fall Vorbild sein, was ich vielleicht auch aus meiner eigenen Erfahrung sagen kann delegieren. Also, dass man wirklich sagt okay, wir haben hier einen der ist immer für die Safety Manager verantwortlich und ich als Führungskraft

- muss mich jetzt nicht um die Safety Manager kümmern. Also das ist jetzt wirklich auch ein Aufwand, der nur jemand anders machen kann. Dann kann der das vorbereiten, dass derjenige auch immer daran denkt, dass es zu dem und dem Meeting auch immer gemacht wird, dass man da einfach so verschiedene Rollen auch dem Team überträgt und somit natürlich auch dem Team eine gewisse Verantwortung dafür gibt. Und das sich das Team somit auch ein bisschen selbst führen kann in diesem Team. So geteilte Führung und so in die Richtung.
59. *I:* Auch eine Verbindlichkeit zu schaffen, das vielleicht auch als Ziel zu definieren. Wäre so was auch möglich?
 60. *B4:* Gut. Absolut. Ja. Ja. Genau. Das bringt mich auch auf den Punkt, dass man natürlich die Instrumente auch nutzen sollte bei uns ist das natürlich nicht alles verpflichtend, weil man das ja gar nicht hinkriegen würde. Aber zum Beispiel grad bei der Gefährdungsbeurteilung zu mentale Gesundheit im Homeoffice, das ist einfach wirklich so gut gemacht. Dafür muss man sich halt mal die Zeit nehmen, ich weiß. Aber dann macht man da eben am Ende diese Vereinbarungen und mittelt sich auf was. Und dann muss es da natürlich die Follow ups auch geben. Genau. Und was unsere Chefin aber auch macht, ist dann einfach auch Werbung dafür. Sobald sie Informationen, wie ja zum Beispiel bei Headspace oder so hat, Werbung dafür machen.
 61. *I:* Das zu teilen.
 62. *B4:* Den kann man ja nicht selber überprüfen, ob sie das auch macht oder nicht. Deswegen kommt das zum Beispiel gut an.
 63. *I:* Sehr schön. Gut. Angenommen, es gibt eine Führungskraft, die sich da so gut engagiert und ihre Rolle auch in der Situation gerecht wird. Was brauchst denn ganz individuell vom Beschäftigten, von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter, dass man diese digitalen Instrumente in Anspruch nimmt, vielleicht mentale oder auch körperliche Fähigkeiten?
 64. *B4:* Also ich habe das Gefühl, es ist eigentlich, es muss halt dann auch intrinsisch motiviert sein. Also ich muss das bei mir auch einfach selbst richtig priorisieren. Klar, es muss natürlich immer, das hatten wir vorhin, wie das konzipiert sein muss. Es muss natürlich absolut alles leicht zugänglich sein und ich muss das mitbekommen und überhaupt. Aber ansonsten ist es, glaube ich, einfach die eigene Priorität, wo man jetzt einfach selbst Wert drauf legen muss. Ja. Also was es bei uns auch gibt, sind das noch so Gesundheitslotsen. Also es gibt noch nicht so viele davon, aber ich habe schon ein paar gesprochen und es ist natürlich auch so ein bisschen Mundpropaganda. Also wenn das jetzt nicht nur von der Arbeitsmedizin kommt, sondern wenn man halt wirklich in jedem Bereich solche Gesundheitslotsen definiert oder bzw. sie machen auch ein zwei Tages Training und so und sind da auch wirklich ausgebildet. Die machen dann, die geben so kleine Impulse. Wenn man merkt Hey schau mal, würdest du dich ein bisschen gerader hinsetzen. Bis hin zu Hey, lass uns doch jetzt wirklich mal ne Runde Yoga machen und lass uns das Angebot mal in die Hand nehmen. Und wenn man das halt immer wieder von allen möglichen Seiten gesagt bekommt, von der Intranetseite, dann persönlich von der Führungskraft, das macht sich quasi schon von selbst. Wenn man sich priorisiert, macht man sich da langsam mal Gedanken zu ja okay, vielleicht sollte ich doch deutlich mehr machen.
 65. *I:* Ja, das ist ja auch sehr spannend. Also ein Multiplikatoren Netzwerk sozusagen wurde da gegründet und es lässt sich ja auch gut dieser Interpersonellen Ebene zuordnen, also zusätzlich zur Führungsaufgabe eben dieses Beschäftigten Netzwerk laufen zu lassen. Das ist ja mit Sicherheit zielführend.
 66. *B4:* Ja.
 67. *I:* Sehr schön. Jetzt haben wir es gerade schon angesprochen Motivation. Und ich sag mal, intrinsische Motivation ist ja auch wirklich ein Thema. Da ist Gesundheitskommunikation immer dran und versucht sich da auch mit Marketing, wie wir es ganz am Anfang schon hatten, den Bedürfnissen zielgruppengerecht anzupassen. Aber das Problem ist ja, wenn diese Voraussetzungen auf den drei Ebenen auch gar nicht bestehen, wird es eben schwer, das herauszubilden. Also das noch mal als Voraussetzung dafür. Sehen Sie Unterschiede darin bei der Motivation für analoge Instrumente, wie zum Beispiel dieser klassische Gesundheitstag oder eben Teilnahme im Fitnessstudio? Sehen Sie da Unterschiede darin zu diesen digitalen Möglichkeiten, die man im Homeoffice nutzen kann? Für Motivation.
 68. *B4:* Das ist jetzt wirklich eine gute Frage, aber ich glaube schon. Weil man ist halt ein bisschen unsichtbarer. Also bei diesen digitalen Sachen ist halt, also klar außer man geht halt über einen Kurs ins Fitnessstudio. Wobei so ein digitaler Kurs, wobei da muss ich auch sagen, da hat jeder

- seine Kamera aus. Ich habe meine Kamera da auch aus, weil ich auch nie weiß, wer ist da jetzt wirklich der Kurstrainer. Und da will ich auch nicht, dass man sieht wie es bei mir aussieht und so, weil da kann man den Hintergrund auch nicht verwischen, weil dann sieht man ja die Person eigentlich gar nicht mehr richtig. Dafür ist das nicht ausgelegt. Na ja, also deswegen habe ich so ein bisschen das Gefühl, da ist man so ein bisschen unsichtbarer in jeglicher Hinsicht bzw. auch vielleicht bei diesen, bei diesen kleineren Sachen, gesunde Ernährung oder sonst irgendwas. Denn wenn man in die Kantine gegangen ist, hat man halt schon gesehen, hat der Kollege jetzt zur Pizza gegriffen oder hat er zum Fitnessmenü gegriffen. So. Und deshalb brauchen wir halt so kleine Motivatoren, glaube ich einfach so eine soziale Kontrolle, die da einfach mit dabei ist.
69. *I*: Soziale Erwünschtheit vielleicht auch.
70. *B4*: Genau. Ja, die einem selber ja eigentlich wirklich gut getan hat. Oder ist der Kollege jetzt mit dem Fahrrad gekommen oder mit dem Auto, der wohnt doch nur drei Kilometer weg, was ist denn da los. Deswegen glaube ich ja, dass es mit den digitalen Tools schon sehr sehr schwierig ist, da wirklich jetzt die gleiche intrinsische Motivation zu bekommen bzw. müssen die einfach wirklich auch super konzipiert sein, dass man einfach wirklich diesen Nutzen herauskristallisieren kann.
71. *I*: Und denken Sie, dass diese räumliche Distanz zum Arbeitgeber an der Stelle eher hemmend wirkt oder vielleicht auch fördernd für manche Angebote?
72. *B4*: Ich glaube tatsächlich, das ist halt wirklich so eine persönliche Vorliebe, dass die einen sich jetzt vielleicht lieber was sagen lassen wollen oder irgendwie ganz froh sind, so Hey sogar auf die Distanz kümmert sich das Unternehmen um uns und die anderen eigentlich dann eher, so jetzt bin ich hier im Homeoffice, jetzt bin ich erst recht zu Hause. Der Arbeitgeber kann mir gar nichts sagen, was ich jetzt noch in meiner Freizeit zu tun habe. Also ich glaube, das ist total eine persönliche Einstellung.
73. *I*: Und so was nicht in Anspruch zu nehmen, also wirklich auf dieser individuellen Ebene. Was können denn dafür Gründe sein? Also ich sage jetzt mal von mir ausgegangen, Zeit ist so ein Aspekt, der auf jeden Fall eine Rolle spielen kann. Fallen Ihnen noch weitere Gründe ein, weshalb da vielleicht eine Barriere bestehen könnte?
74. *B4*: Ja, genau. Also Zeit, das ist das A und O. Ich weiß auch wirklich, dass viele keine Zeit dafür haben, weil sie also falsch priorisieren natürlich. Ich glaube das dann auch, dass es bei manchen einfach auch so eine Lustlosigkeit selbstverständlich da ist, es ist ja auch anstrengend jetzt den Morgen mit Yoga zu beginnen oder abends noch ins Fitnessstudio zu fahren. Also, dass zum einen Lustlosigkeit ist, dass es schwierig ist, irgendwie den inneren Schweinehund zu überwinden. Vielleicht fehlt auch einfach so ein bisschen das Soziale. Das ist jetzt vielleicht auch so ein bisschen meine persönliche Erfahrung, die ich gemacht habe, dass wenn das einfach einmal weggebrochen ist, muss man sich das jetzt wieder neu aufbauen. Also davor hatte man, keine Ahnung, zweimal die Woche Teamsport und man ist zweimal in der Woche noch ins Fitnessstudio gegangen mit einer Freundin oder der Kollegin oder wie auch immer. Und das ist dann von heute auf morgen weggefallen. Jetzt ist wieder mehr möglich. Und jetzt brauchst du einfach neue Strukturen. Also wenn man halt nicht intrinsisch motiviert ist, dass man sich irgendwie zu zweit halt irgendwie aufrufft und sagt okay, dann machen wir jetzt wieder was.
75. *I*: Also eher so diese soziale Motivation. Wie sehen Sie denn extrinsische Motivation, also beispielsweise das Anreizsystem durch Boni, also ein monetäres Anreizsystem? Wie bewerten Sie das in Bezug auf den Nutzen?
76. *B4*: Ja. Da kann ich vielleicht ein Beispiel nehmen. Ich glaube, das hat bei uns auch einmal richtig gut geklappt. Bei uns wurde eben dieses Fitness Menü eingeführt. Da waren unsere Mediziner dran und haben das ganz ausgewogen, wieviel Kalorien es insgesamt hat, wieviel Kohlenhydrate, Proteine. Und so weiter. Und das schmeckt auch meistens echt richtig, richtig gut. Und da gab es halt ein Anreizsystem, dass immer, wenn man das gegessen hat, hat man halt eben so Sticker sammeln können. Und wenn man sein Stickerheft voll hatte, dann hat man eben so eine kostenlose komplett Untersuchung bekommen plus eben ein Personal Training bzw. so einen Plan wie man jetzt eben weiterhin gesund leben kann oder wie man in Zukunft gesünder leben kann. Und ich fand es total cool, vor allem als Einführung sozusagen, man muss auch sagen, als Pharmaunternehmen ist man natürlich auch irgendwo selber ein bisschen Gesundheitsinteressiert, sonst würde man nicht in die Pharmaindustrie gehen. Aber trotzdem war es einfach noch mal so, wenn man so ein Gesundheitsessen einführt irgendwie da brauchst du einfach einen externen Motivator und ich glaube, das funktioniert eigentlich richtig gut. Ich weiß es nicht, ob man es so wirklich mit Geld

- Prämien machen sollte, weil zum Beispiel bei unseren Führungskräften, da weiß ich ganz genau, mehr Geld bringt den nichts mehr. Also was sollen die jetzt mit noch mehr Geld machen? Die brauchen eigentlich wirklich Zeit und denen ist schon bewusst, dass sie auch Gesundheit brauchen. Und ich glaube, da muss man einfach wirklich auch an sie appellieren, dass es für Ihre Gesundheit ist und da eigentlich auch eher wahrscheinlich das Angebot ausbauen. Und welche Erfahrungen eine ehemalige Chefin von mir gemacht hat. Wir haben immer so, ab 40 kriegt man immer so eine rundum Untersuchung von unserem Unternehmen und der wurde halt wirklich ins Gesicht gesagt, wenn sie jetzt ihren Lebensstil nicht ändert, dann wird sie die Hochzeit ihres Sohnes nicht mitbekommen. Und die ist halt 40 gewesen und ihr Sohn ist aktuell ich weiß nicht Sechs oder so, wo ich so denke. Das war eine krasse Aussage. Aber klar, das ist jetzt nicht jedermanns Sache. Manche brauchen das auch ein bisschen verpackter, aber das hat sie echt so getroffen, dass sie von heut auf morgen ihren Lebensstil umgestellt hat und gesund isst, ihre Pausen macht und so weiter. Und ich glaube, ja, man muss echt eher an die Gesundheit appellieren. Und dafür braucht es vielleicht auch wirklich solche Vorsorgeuntersuchungen, die halt einfach kostenlos sind. Wo man den Leuten wirklich mal die Augen öffnen kann und sagen kann hier ihre Blutwerte und hier ihr sonst noch was.
77. *I:* Also das hat dann in dem Moment wahrscheinlich ihre Gesundheitskompetenz doch gestärkt, auch irgendwo und wirklich über diesen, über diese offene Kommunikation statt über eine extrinsische Motivation, wie so ein monetäres Anreizsystem. Sehr spannend auf jeden Fall. So ein Check up war das wahrscheinlich, den Sie da durchführen.
78. *B4:* Ja. Genau. Was ich total cool finde, die sind gerade am Bearbeiten, dass es das jetzt auch schon mit 30 gibt, also das mit 30 jetzt schon das erste Check up gemacht werden soll, was ich halt total cool finde, weil ich glaube bei uns gibt es viele 30-jährige die denken ich bin jung und gesund und fit und ich kenne es von meinem Freund, der hat noch nicht mal ein Hausarzt, wo man sich so denkt würdest du mal zum Arzt gehen, da wird der dir vielleicht schon sagen, gehe mal ein bisschen aufrechter, tue was für deinen Rücken.
79. *I:* Thema Männergesundheit ist auch noch mal so eine ganz spezifische Zielgruppe.
80. *B4:* Genau. Also deswegen ich bin halt echt für den Appell an die Gesundheit. Also zumindest wirkt es bei uns mehr, als wenn man denen Geld geben würde.
81. *I:* Und vielleicht somit mit dem Drive Mut zu machen und so zu stärken. Diese Schock Nachricht. Mit Sicherheit kann das wirkungsvoll sein, aber vielleicht auch nicht für jeden. Also da wieder individuell zu schauen, wäre wahrscheinlich ein guter Weg.
82. *B4:* Ja, absolut. Ich meine, da ist es natürlich auch super, wenn der Mediziner jetzt vielleicht kein reiner Mediziner ist, sondern auch ein bisschen auf die Psyche schaut. Um ehrlich zu sein, weiß ich jetzt gar nicht, inwieweit auch ein psychologischer Test bei dem Check up zu finden ist, könnte ich mir jetzt sogar fast vorstellen, also das hier natürlich nicht einfach denen irgendwas um die Ohren geknallt wird, sondern natürlich Adressatengerecht übermittelt.
83. *I:* Also ich glaube, bei uns im Unternehmen ist es der Check up 35, der wird ab 35 Jahren durchgeführt und ist tatsächlich nur bezogen auf körperliche Attribute, Urin, Blutwerte etc. Also tatsächlich ohne psychische Belastungsmessung beispielsweise oder Stress Messung. Aber gibt es wahrscheinlich auch noch unterschiedliche Varianten. Ja, also wir sind jetzt tatsächlich schon im letzten Themenblock angekommen. Wie bewerten Sie denn die künftige Gesundheitsförderliche Gestaltung von Homeoffice? Wie wird es da auch speziell bei Ihnen im Unternehmen noch weitergehen?
84. *B4:* Bei uns im Unternehmen, also speziell jetzt wirklich bei uns im Unternehmen?
85. *I:* Genau, wie Sie mögen. Sie können es gerne differenziert betrachten, gern ausgehend von Ihren Erfahrungswerten und den Ausblick geben für vielleicht die Branche.
86. *B4:* Ja, ja, also es wird extrem breit diskutiert, es wird total viel Energie da rein investiert. Also deswegen bin ich mir auf jeden Fall sicher, dass wir da einen super guten Weg finden werden und auf jeden Fall positiv in die Zukunft schauen können. Ich glaube, es liegt halt eher so ein bisschen daran, dass man halt eben nicht sagen kann, dass ist unser Modell und das leben wir jetzt, sondern es braucht halt eben wirklich diese Individualität, damit das eigentlich jeder für sich dann sozusagen runterbrechen kann. Und ich glaube, das ist auch das, was eben die aktuelle Diskussion so unglaublich schwer macht, weil wir haben viele gute Führungskräfte, aber es gibt natürlich auch die eine oder andere Ausnahme, was ist dann eben mit dem Team, das unter dieser Führungskraft arbeitet. Was machen wir mit dem, wie kriegen wir das raus? Das sind halt dann ganz viele Details, um die sich halt gekümmert werden muss sozusagen, aber ich glaube, dass wir da wirklich auf einem sehr guten Weg sind, unsere alten, sozusagen wirklich guten Instrumente, wie jetzt zum

- Beispiel diese Check ups und so, dass wir die wirklich beibehalten können und daher, dass wir im hybriden Arbeitsmodell wieder auf den Campus kommen können, auch so was leben können. Aber dann jetzt gerade auch eben manches einfach leichter zugänglich machen, wie jetzt im Video kurz vor der ersten Stunde oder so eine Safety Minute, also einfach um da auch das Bewusstsein dafür zu stärken.
87. *I:* Und da sollte auf jeden Fall diese Zielgruppe Beschäftigte im Homeoffice auch weiter in den Fokus rücken oder eher weniger. Wie sehen Sie das zukünftig?
88. *B4:* Genau. Also was ich jetzt tatsächlich auch so ein bisschen ausversehen ausgeklammert habe, weil ich mich da, weil das eben nicht Gegenstand meiner Dissertation ist, ist natürlich, dass wir eine Produktion haben und natürlich auch im Labor Forschung haben. Und die haben genauso ihre Gefährdungsbeurteilung. Wobei es hier natürlich viel, viel mehr um körperliche Gefährdungsbeurteilung geht, weil die Ebene viel Belastungen das ganze Jahr lang jeden Tag haben. Also deswegen, da gibt es natürlich ganz andere Auslegungen, die natürlich, wo ich auch sagen würde, klar, da kann man natürlich auch die psychische Gesundheit vielleicht mehr stärken, wie fühlen die sich, wenn die eigentlich das Unternehmen am Laufen halten und hier die Headquarters verabschieden sich mal ins Homeoffice. Also da ist bestimmt auch noch viel Potenzial. Genau. Ich denke nur, dass eben gerade Homeoffice und diese Situation eben sehr, sehr neu für viele war, andere Belastungen eben noch mit dazugekommen sind und dann auch wirklich weitergegeben werden sollte, ob es den Mitarbeitenden gut geht.
89. *I:* Und die digitalen Instrumente, die können darauf einzahlen, das würde ich jetzt mal so Ihrer Schilderung auch entnehmen. Das kann eine Möglichkeit sein.
90. *B4:* Absolut. Absolut, ja.
91. *I:* Sehr schön. Stimmen Sie denn der Aussage zu, dass ein digitales betriebliches Gesundheitsmanagement erst möglich ist, wenn bereits ein analoges besteht? Also es ist ja manchmal so, dass ein Unternehmen, ich glaube, bei Ihnen ist es anders, weil Sie hatten schon ganz viel im Vorfeld, beispielsweise von der Corona Pandemie überrascht wurde und ganz kurzfristig alle Mitarbeitenden ins Homeoffice schicken musste und sich jetzt überlegt hat, wie kann ich meine Mitarbeitenden gesundheitsförderlich unterstützen und dann einzelne Maßnahmen versucht hat, ihnen an die Hand zu geben. Denken Sie, dass so ein Weg zielführend sein kann?
92. *B4:* Oh, das ist eine richtig gute Frage. Wirklich eine ganz, ganz spannende Frage, die Sie da ausgewählt haben. Ich frage mich so ein bisschen, ob das vielleicht Kultur abhängig ist. Also wenn das jetzt sowieso ein Unternehmen ist, das wahrscheinlich auf dem Digital Markt da super aufgestellt ist, irgendwie das auch nicht mehr Emails geschrieben werden um sich upzudaten, sondern wirklich alles in irgendwelchen digitalen Ordnern liegt und die wirklich digital super unterwegs sind. Ich glaube schon, dass man da mit einem digitalen Konzept starten kann. Das denke ich auf jeden Fall. Ich denke nur auch, dass es einfach Dinge gibt, die man einfach nicht digital ersetzen kann. Also jetzt zum Beispiel diesen Check up, zum Beispiel Impfungen. Für eine Impfung muss ich auf den Campus kommen. Das geht nicht anders. Also deswegen glaube ich, dass es trotzdem auch ein analoges Konzept hier braucht und dass man sich vielleicht trotzdem auch einfach so ab und zu, um eben diese soziale Kontrolle oder soziale Erwünschtheit eben zu haben, die man im Homeoffice einfach nicht hat. Das sieht auch niemand, ob man jetzt ein Bäuchlein gekriegt hat oder nicht. Oder wenn man die Kamera nicht an hat, ob man die übelsten Augenringe hat oder nicht. Also ich glaube, diese Fürsorge füreinander, die darf man einfach nicht unterschätzen, glaube ich.
93. *I:* Und die ist in einem hybriden Modell vielleicht auch besser abgedeckt. So würde ich es jetzt mal beschreiben. Einfacher vielleicht auch.
94. *B4:* Genau. Genau. Was ich damit sagen will, das kann sich wunderbar ergänzen. Auf jeden Fall, es wird empfohlen digital leicht zugänglich die Sachen zu machen, mehr Werbung vielleicht mit weniger Kosten natürlich auch machen zu können. Auch mit einem Ein Minuten Video mal noch kurz Leute darauf hinzuweisen, aber auf der anderen Seite die soziale Fürsorge zu haben, wirklich das analoge System auch noch dahinter zu haben. Also bei uns war es auch so, die individuelle Mitarbeiter Beratung, klar als ganz krass die Pandemie war, war das Alles digital. Aber die haben schon relativ früh versucht wieder auf den Campus zu gehen, weil es einfach auch Menschen gab, die persönlich gehen wollten, nicht alle Menschen wollten das eben digital machen. Und ich glaube, hier braucht es einfach ja, wie wir es schon öfter besprochen haben, einfach diese Individualität. Manche brauchen es Digital, manche brauchen es Analog und dass man für beides aufgestellt ist, um alle mitzunehmen, genau.

95. *I*: Um alle mitnehmen zu können. Ja, wunderbar. Dann haben wir auch diesen Themenblock erfolgreich gemeinsam bearbeitet. Ich bedanke mich bei Ihnen ganz herzlich und würde jetzt an der Stelle erst mal unsere Aufnahme stoppen.
96. *B4*: Ja, sehr gerne. Perfekt.

Interview B5

1. *I*: Wie lange sind Sie denn bereits in Ihrem Arbeitsfeld tätig und welche Qualifikationen bringen Sie mit?
2. *B5*: Ich bin seit eineinhalb Jahren in diesem Arbeitsbereich tätig, kann ja aber mal sagen, was es ist. Das ist der Bereich der Arbeitspsychologie. Da geht es ganz grundlegend darum, Arbeitgeber, Arbeitgeberinnen zu unterstützen, dabei Arbeitsplätze auch zu kreieren, die menschenfreundlich sind, die sozusagen Bedingungen fördern, unter denen Beschäftigte gesund bleiben. Das ist so grundlegend rund um das Themengebiet psychische Gesundheit am Arbeitsplatz, darum drehen sich eigentlich alle Fragen. Und Qualifikationen, ich habe ein Masterstudium der Psychologie absolviert, habe auch noch so eine Qualifikation, als Stress-Kursleiterin. Und genau für das Thema Stress und Stressmanagement. Und ich bin gerade in der Weiterbildung zur systemischen Supervisorin und Coach. Das vielleicht als Qualifikation, die ich da so offiziell mitbringe.
3. *I*: Ja, vielen Dank für diesen Einblick erst einmal. Sie haben gerade gesagt, das Thema psychische Gesundheit, mentale Gesundheit, steht bei Ihnen so ein bisschen im Fokus aufgrund auch Ihrer Qualifikation. Was gehört denn genau zu Ihren regelmäßigen Aufgaben? Wie kann ich mir denn Ihren beruflichen Alltag vorstellen?
4. *B5*: Also grundlegend agiere ich oder agieren wir, wir sind ja ein Team von vier Leuten, auf drei Ebenen. Das eine ist die Ebene von einzelnen Beschäftigten. Da ist es so, da sind regelmäßige Aufgaben Beratungsgespräche durchzuführen, also ganz bewusst keinen Therapieansatz, aber eben psychologische Beratungsgespräche, Sprechstunden, um einzelne Mitarbeitende in ihrem Arbeitsleben zu unterstützen. Häufig gibt es dann natürlich trotzdem auch eine starke Überschneidung mit dem privaten Umfeld. Aber auch das kann ja das Arbeitsfeld mit beeinflussen. Und dann geht es darum, wie kann man die Einzelperson jetzt irgendwie unterstützen? Kann man gemeinsam Strategien erarbeiten? Kann man Lösungen erkunden? Das ist so auf dieser Ebene. Die weitere Ebene ist, wenn es dann um Gruppen geht, also beispielsweise um Supervisionen, wenn ein Team sagt, wir möchten gerne auf uns als Team blicken, auf unsere Team Dynamiken, wenn es um Konflikt-Moderation geht. Es gibt Spannungen irgendwo in der Gruppe, im Team, dann helfen wir da auch. Oder natürlich auch in Form von Workshops, von Schulungen, von Trainings. Das ist auch ein großer Baustein und dann ein Kernstück auch noch unserer Arbeit. Und das ist dann sozusagen die dritte Ebene, die ist auf der organisationalen Ebene. Da geht es darum, wir nennen das Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Das ist etwas, was im Arbeitsschutzgesetz steht, dass der Arbeitgeber eben auch wie eine Gefährdungsbeurteilung für ganz viele Faktoren macht, biologische und also etliche Gefahren Stoffe. Da auch zu schauen, wie sind die psychischen Belastungen in einem Betrieb und die müssen erhoben werden und die müssen beurteilt werden. Und wenn sie hoch sind, müssen eben auch Maßnahmen generiert werden, um diese Belastungen zu reduzieren. Und da unterstützen wir eben Arbeitgeber, so eine Gefährdungsbeurteilung überhaupt mal durchzuführen und eigentlich in allen Schritten im Prozess. Sei es jetzt, wenn es darum geht, wie kann man eine Befragung anlegen? Wollen wir das machen? Wollen wir Workshops durchführen, um Maßnahmen zu sammeln? Genau. Also da sind wir sozusagen rundum Ansprechpartner. Und das sind so die regelmäßigen Aufgaben, die anfallen. Grundlegend läuft es bei uns so ab, dass wir Ansprechpartner in für Firmen sind und alles, was sie sozusagen brauchen, da helfen wir dann so zu unterstützen. Und genau das ist vielleicht so ganz grundlegend das, also Beratungsgespräche, Schulungen, Trainings, Workshops, Begehungen von Arbeitsplätzen um zu schauen, wie sind die Arbeitsplätze. Habe ich vielleicht noch vergessen als einen Punkt und eben auch Gefährdungsbeurteilung.
5. *I*: Also das ganze Spektrum sichern Sie sozusagen ab für die externen Arbeitgeber. Eine Frage aus Interesse, haben Sie das auch intern für Ihr Unternehmen? Also können Sie da auch betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz gewährleisten? Decken Sie das zusätzlich mit ab oder besteht das eventuell nicht? Das ist ja teilweise auch eine freiwillige Möglichkeit das zu er-

- gänzen im Sinne des Arbeitsschutzes. Also wissen Sie, was ich meine? Diese Ergänzung betrieblicher Gesundheitsförderung ist ja eine freiwillige des Arbeitgebers und mein Interesse ist bloß bei Ihnen im Institut, wie das eventuell angelegt ist.
6. *B5*: Ähm. Das ist eine gute Frage. Das weiß ich gar nicht so genau. Also, wenn es darum geht, welche Leistungen wir bei Unternehmen anbieten, ob wir diese Leistungen auch für uns selber anbieten?
 7. *I*: Genau.
 8. *B5*: Dann nicht. Und ich denke auch, das wäre gar nicht so förderlich, weil wir ja nun mal intern sind. Da können wir jetzt sagen, wir bieten jetzt für unsere Kollegen psychologische Beratungsgespräche an, dann geht das natürlich aufgrund der Neutralität schon mal gar nicht. Aber klar, wenn es jetzt um Yoga-Kurse geht oder so, so ein Angebot gibt es bisher. Also jetzt mit Blick auf welche BGM Instrumente hätten wir für uns? Weiß ich tatsächlich gerade nicht. Hm, könnte sein, dass es das gibt. Ich habe noch nie nachgefragt und es wurde hier auch noch nie so besprochen.
 9. *I*: Sollte jetzt auch kein großer Exkurs sein. Aus Interesse diese Frage mit, aber vielen Dank. Wir können ja ganz gerne erst mal weitermachen. Wenn wir am Ende Zeit haben, können wir gerne noch mal an der Stelle ansetzen, wenn Sie mögen.
 10. *B5*: Ja, vielleicht nur als ein Zusatz. Ich finde den Begriff, also wir müssen an manchen Stellen vielleicht ein bisschen genauer über Begriffe sprechen, was damit gemeint ist, weil BGM Instrumente, das kann da ganz, ganz viel sein. Also zum Beispiel ist unser Süßigkeiten Regal enorm vollgestopft, was natürlich zu einer hohen Zufriedenheit des Personals hier führt. Das kann rein theoretisch, auch wenn natürlich Zucker nicht das Gesundeste ist, kann natürlich auch als BGM Instrument gesehen werden. Oder das wir Weihnachtsfeiern organisieren, dass wir Weihnachtshootings hier haben. Wir haben für die Mitarbeiter Fotoshooting hier gemacht. Das sind natürlich Instrumente, die im weitesten Sinne rein theoretisch auch oder zum Beispiel es gab jetzt in der Corona-Zeit drei Sonderurlaubstage zusätzlich zu den eigentlichen Urlaubstagen dazu. Jetzt ist halt die Frage, was verstehen Sie darunter unter BGM? Also das find ich dann ein bisschen schwer zu beantworten.
 11. *I*: Genau. BGM, BGF, diese Abgrenzung und auch Instrumente, das gucken wir uns im nächsten Teil tatsächlich auch gleich noch mal genauer an. Sie hatten es gerade schon angesprochen die Corona-Pandemie, da gab es eventuell ja auch Veränderungen in Ihrer Arbeit. Können Sie die benennen?
 12. *B5*: Ja, es kommt ein bisschen darauf an, was Sie jetzt genau wissen wollen. Also ich überleg mal, wo ist die Frage? Hier. Frage fünf.
 13. *I*: Ja, genau. Sie haben es nebenbei. Ja, bezogen tatsächlich auf Ihre Arbeit auf den drei Ebenen. Gerne ein Beispiel daraus, dass man vielleicht schauen kann, gab es Veränderungen? Was ist Ihnen in Erinnerung geblieben?
 14. *B5*: Durch die Corona Pandemie?
 15. *I*: Ja. Wenn es keine Veränderung gab, ist es auch ein Ergebnis dessen.
 16. *B5*: Ich bin hier eingestiegen im Unternehmen in der Corona Zeit. Deswegen kann ich da, habe ich da den Vergleich nicht. Aber was ich feststelle, ich bin quasi zu einem Zeitpunkt gekommen, wo Corona einfach sehr, sehr stark Thema war. Wir alle ja vor großen Umwälzungen standen und im höchsten Ausmaß an Flexibilität auch gefordert war. Und ich nehme wahr, dass diese totale Erschöpfung aufgrund von Corona und den sich daraus für jedes Unternehmen veränderten Arbeitsbedingungen, dass es auf mich fast den Eindruck macht, als hätten die ein wenig abgenommen, einfach weil wahrscheinlich sich viele auch einfach daran gewöhnen. Und Gewöhnung ist anstrengend. Das braucht Zeit. Und ich glaube das inzwischen auch, gerade weil ja auch wieder Lockerungen waren und so, aber das sich da inzwischen schon eine Art Akzeptanz dieses Zustands, dass sie sich breit gemacht hat, so das der Fokus auf schlimm und was Corona alles macht nicht mehr ganz so stark ist, aber unter Vorbehalt dieser Antwort. Es fällt mir nur auf, dass zum Beispiel wir haben zu Beginn der Corona Pandemie haben wir eine Krisen-Hotline betrieben für komplett bundesweit. Und da haben eben Menschen angerufen, die auch psychische Belastungen haben. Und dann haben wir ja kostenfreie Gespräche mit denen geführt. Das war wo wir gesagt haben, dass ist unser, unsere Corporate Social Responsibility an der Stelle und das hat lange nicht mehr stattgefunden, also lange haben da keine Menschen mehr angerufen. Und die Belastungen, die ich auch in Beratungsgesprächen erlebe oder in Unternehmen, die drehen sich weniger um

- Corona, sondern nach wie vor um alle möglichen anderen Beziehungsthemen, die Menschen so oder Belastungsthemen, die Menschen beschäftigen.
17. *I*: Also beispielsweise auch, was Sie auf der Beziehungsebene, die Sie noch mit genannt haben, an Workshops, Seminaren etc. anbieten. Das konnten Sie auch während der Corona Pandemie weiterhin aufrechterhalten und die Nachfrage war auch da. Habe ich das richtig verstanden?
 18. *B5*: Das ist eine gute Frage. Also ich muss dann hier die Erfahrungswerte von meinen Kolleginnen heranziehen, weil ich wie gesagt während der Corona Pandemie hier angefangen habe zu arbeiten. Und die Nachfrage an Workshops und Trainings, die ist sicherlich abgeflaut in der Zeit. Jetzt gerade beginnt es wieder. Also ich habe jetzt gerade, ging es mal um das Thema deeskalierende Kommunikation oder gewaltfreie Kommunikation. Nächste Woche habe ich einen Workshop zum Thema Stressmanagement/Achtsamkeit. Also das beginnt jetzt langsam wieder, einfach weil Corona es wieder zulässt und es haben auch digitale Schulungs- Formate stattgefunden. Aber ich würde schon denken, in einem reduzierten Ausmaß und tatsächlich immer abhängig davon, was gerade durfte, also was sein durfte und was nicht. Und manchmal haben Unternehmen halt gesagt, wir möchten das gerne anbieten und dann machen wir halt ein digitales Format. Aber ich nehme das schon so wahr, dass die meisten sehr gerne das in Präsenz haben wollen. Und. Genau.
 19. *I*: Und die Nachfrage war dementsprechend wahrscheinlich auch unterschiedlich. Ob ein Unternehmen jetzt noch sagen könnte, ich fokussiere mich trotzdem weiterhin auf diesen, ja andere Teile noch des alltäglichen Lebens, um die Mitarbeiter gesund zu halten. Oder haben wirklich eben bloß diesen Corona Teil noch fokussiert? Ich glaube das war auch sehr individuell von Firma zu Firma, oder?
 20. *B5*: Ja. Also ich glaube, die Frage kommt später auch noch mal irgendwann. Ich kann's ja auch schon ein bisschen vorwegnehmen. Also in meiner Wahrnehmung ist es so, dass sich um BGM jetzt in dieser Corona Zeit oder BGF nicht großartig viel gekümmert wurde. Da war einfach dein Kopf gar nicht dafür, sondern es war der Fokus auf wie kann ich hier mein Betrieb irgendwie am laufen halten? Wie kann ich es jetzt schaffen auf einmal alles in ein digitales Format umzuwälzen bzw. in den Bereichen, in denen es eben möglich ist? Wir betreuen ja auch ganz viele Kliniken, da war Land unter, da war nix mit digital und da waren die emotionalen und auch arbeitsbezogenen Belastungen und auch Beanspruchungen, die sind in die Höhe geschneit wie sonst nichts. Also da, genau. Das vielleicht erst mal so ganz grundlegend glaube ich, dass BGF und BGM in der Corona Zeit seitens Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen keinen großen Stellenwert hatte.
 21. *I*: Können Sie das bewerten aus Ihrer Erfahrung? Als negativ?
 22. *B5*: Was genau bewerten?
 23. *I*: Naja, als Chance oder eher als eine Herausforderung, dass das tatsächlich weniger präsent war für manche. Also glauben Sie, BGM hätte es vielleicht in der Zeit explizit gebraucht oder war das nachvollziehbar?
 24. *B5*: Hm, logisch. Also es liegt ja ein bisschen auf der Hand, also das es natürlich gerade in einer Zeit, wo so viel Unvorhersehbarkeit ist, wo so viel Ängste da sind, wo so viele Umwälzungen passieren, da hätte es natürlich Unterstützungsangebote gebraucht, das wäre toll gewesen. Und das war quasi so, jeder musste für sich selber sorgen und gucken, wie er oder sie jetzt irgendwie klar- kommt. Und genau manche Arbeitnehmer Beschäftigte haben das Glück Arbeitgeber zu haben, die ihnen sowas zahlen wie psychologische Beratungsgespräche oder Coachings. Das haben wir dann hier auch durchgeführt und konnten dann da so ein bisschen unter die Arme greifen. Aber sonst glaube ich, gab es da nicht viel. Und na klar hätte das gerade in der Zeit noch wertvoller sein können, aber eben auch schwer umsetzbar. Also deswegen, wenn nun mal in Präsenz sich nicht getroffen werden darf, wie willst du es denn machen? Und klar kann man ein digitales Format anbieten, aber da haben die meisten auch die Nase voll, weil sie den ganzen Tag vielleicht schon vorm Rechner abgehängt haben und die nicht mehr sehen können. Die wollen dann mal frische Luft, die wollen rausgehen, die wollen durch die Natur laufen und nichts vom Arbeitsleben wissen. Also es ist ganz schwierig, also auch für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen schwierig.
 25. *I*: Auch gerade im Hinblick darauf, dass ja viele Beschäftigte ins Homeoffice gehen konnten/auch mussten. Dazu gab es ja auch noch die Verpflichtung bis vor kurzem bis Ende Juni dieses Jahres. Und meine Frage ist jetzt auch so ein bisschen, wie konnte gerade für Beschäftigte im Homeoffice die Gesundheit, also die Arbeit gesundheitsförderlich gestaltet werden? Haben Sie da einen Ansatz gehabt oder haben ihn noch?

26. *B5*: Ähm. Das ist jetzt eine große Frage. Aber das kommt natürlich ganz, ganz stark auf das Unternehmen darauf an. Jedes Unternehmen ist so verschieden. Es kommt drauf an, welche Branche, welche Betriebsgröße, welche Strukturen, welche Formen von Führung, war es vorher schon digital, also eine ein Beispiel, wir haben Schulen betreut und wir haben irgendwelche Start ups betreut, die eh schon digital arbeiten. Das sind also Welten in der gesamten Arbeitsgestaltung, so dass man das jetzt gar nicht so pauschal sagen kann. Grundlegend in der Arbeitsgestaltung, denke ich ist es wichtig, jetzt zum Beispiel, du musst auch unterscheiden, auf welcher Ebene. Also zum Beispiel Führungskräfte sollten gerade in der Zeit, wo sie nicht in Präsenz kontrollieren können, wer ist da oder wer ist nicht da, den Mitarbeitern einfach Vertrauen entgegenbringen und nicht zeitorientiert Arbeit und Leistung erfassen, sondern ergebnisorientiert. Also stimmt am Ende des Tages die Leistungen oder am Ende der Woche ja oder nein? Und vielleicht bei einem Nein auch erst mal nachfragen warum? Also was sind da die Gründe, anstatt gleich vielleicht irgendwie Faulheit zu unterstellen oder eine andere böse Absicht. Genau das ist für Führung ganz, ganz wichtig, da sich auf die Ergebnisse zu fokussieren, nicht auf die Zeit. Und wenn jemand in vier Stunden seine Arbeit, die er sonst in acht Stunden schafft, wunderbar. Das braucht die Führung nicht zu kratzen. Und andererseits wer noch mehr Zeit jetzt braucht, weil das digitale Format das schwerer macht, zum Beispiel in Kontakt zu treten mit Personen XY, weil die Nummer gerade nicht, weil die einen Spaziergang draußen macht oder so, danach zu fragen okay, wie kann ich dich unterstützen? Also da denke ich, ist auch eine Sensibilisierung der Führungskräfte eins der wichtigsten Gestaltungselemente, die man natürlich nicht so richtig als ja, als Arbeitsbedingungen bezeichnen kann. Das ist ja ein Mensch. Und trotzdem ist Führung eine Rahmenbedingungen, die ganz, ganz wichtig ist, da eine Sensibilisierung von Führungskräften und dann auch so etwas wie schon klare Strukturen schaffen. Also zum Beispiel, was gibt es denn da schon? Klare Zeiten benennen, in denen man ansprechbar ist und sei es nur ein Zeitraum von zwei Stunden. In denen bin ich auf jeden Fall da und ab da bin ich auf jeden Fall nicht da. Also so etwas wie Kalender oder alle möglichen Ordnungs- und Strukturelemente sind jetzt noch mal wichtiger, weil man eben sich nicht zwischen Tür und Angel oder in der Zeit damals sehen konnte, um sich mal ganz fix abzusprechen, sondern es ist dann ganz wichtig, irgendwie so eine klare Struktur und Ordnung zu haben, damit es ganz nachvollziehbar ist, dass Arbeitsgestaltung technisch und dann ist es natürlich wichtig und auch logisch digitale Mittel bereitzustellen. Also im Bereich der Schule zum Beispiel Katastrophe. Die Lehrenden mussten ihre eigenen Schullaptops nutzen. Manchmal haben Lehrende gar keine Laptops oder das WLAN Breitband ist grottig. Und da ist es eigentlich Arbeitgeber Pflicht. In jedem modernen Unternehmen erlebt man das, dass Arbeitgeber ihre Beschäftigten ausstatten mit Screens, mit allem möglichen Arbeitsmaterial, ergonomischen Sitzplätzen im Bereich der Schule. Null. Da war die Forderung an Lehrende machen Sie einfach mal zu Hause Ihre Videokonferenz und genau. Also Arbeitsmittel, Arbeitsstrukturen und ja, irgendwie eine Sensibilisierung von Führungskräften mit Blick auf haben Sie Vertrauen. Vielleicht auch die sensibilisieren dafür, Belastungen anzusprechen bei Mitarbeitenden. Das wären so die Punkte, die ich denke, die das Homeoffice erträglicher machen und ein Verständnis dafür aufbringen, dass manchmal Dinge nicht zu 100 % laufen. Also mit dem Leistungsanspruch ein bisschen runterfahren.
27. *I*: Ja, sie hatten gerade auch schon die Belastungen mit angesprochen und einige auch auf diesen drei Ebenen mit genannt mentale Gesundheit, physische und soziale Gesundheit. Nach dieser klassischen Definition können Sie auch Ressourcen benennen, die es vielleicht gerade für Beschäftigte im Homeoffice gibt. Auf diesen drei Ebenen eventuell auch.
28. *B5*: Ja. Ähm. Klar, also zu allem gibt es ein Gegenteil oder auch die positive Seite. Wenn man jetzt überlegt, Bewegungsmangel, körperliche Erschöpfung gibt es natürlich auch möglicherweise für den einen oder die andere, die das Glück hat, die Arbeit frei einteilen zu können, flexible Räume, um zum Beispiel ein Spaziergang zu machen. Also natürlich hat eine flexible Arbeitszeitgestaltung, sofern das denn überhaupt passiert ist, das ist ja manchmal auch noch nicht mal der Fall gewesen, birgt die Möglichkeit für sich zu überlegen, welche Struktur könnte mir gut tun. Also da das. Körperliche Chance, also so ein bisschen seinem eigenen Rhythmus nachzugehen. Wenn es jetzt die Möglichkeit gäbe, man hat den Arbeitsweg nicht, dafür hat man vielleicht eine 3/4 Stunde morgens Zeit, Yoga zu machen oder meinetwegen auch nur zehn Minuten mal kurz um den Block zu gehen oder so. Klar kann man diese gewonnene Zeit auch nutzen, um sich körperlich zu betätigen oder mit Blick auf mental sich einfach auszuruhen, sich zu erholen. Ich sehe es als ein zweischneidiges Schwert, weil natürlich so auch einfach auf Knopfdruck sich erholen schwierig ist. Aber es ist

- ebenso wichtig. Im Leistungssport weiß man auch, man kann so ein Top Leistungssportler nicht jeden Tag einen Marathon rennen lassen. Das machen die Muskeln nicht mit. Und Kopf und Herz nicht. Sondern es braucht eben immer diese Phasen der Regeneration. Und die braucht es natürlich auch in allen anderen Bereichen auch. Und da einfach für sich zu sorgen für Erholung ist ganz wichtig. So und jetzt soziale Belastung oder soziale Ressourcen. Vielleicht als eine Belastung schon nochmal, weil ich das noch nicht erwähnt habe. Dieses Fehlen an Miteinander ist natürlich eine enorme Belastung. Also dieses sich nicht austauschen können, gerade wenn es um Projekte geht, um Kreativität. Wir Menschen, man kann alleine nicht gut kreativ sein. Wir brauchen andere, um darüber zu sprechen, um so ein Funken zu wecken. Vielleicht auch. Und das ist natürlich eine Belastung, wenn man Sachen nicht so absprechen kann, allein schon für diese soziale Aktivierung manchmal. Kennen Sie vielleicht auch, wenn Sie irgendwo in der Bib sitzen, dann haben Sie das Gefühl, besser schreiben zu können, weil andere sind um sie herum und machen genau dasselbe. Und zu Hause kann man sich vielleicht nicht motivieren oder so. Und welche Ressource könnte da sein? Im sozialen Bereich finde ich es schwierig. Ich könnte natürlich sagen, mit den Menschen, die da auch bei einem zu Hause sind, Familie. Freunde, dass man mit denen mehr Zeit hat. Ich glaube, ich hatte aber in der Vergangenheit eher den gegenteiligen Effekt gehabt, dass man sich auch nicht auf die Nerven ging und dass das eher auch zu Konfliktpotenzial und Reibungspunkte geführt hat. Von daher so viele soziale Chancen. Außer wenn sich Menschen am Arbeitsplatz überhaupt nicht grün sind und es gut ist, dass sie sich nicht begegnen, sehe ich eigentlich nicht.
29. *I:* Aber diese Erkenntnis vielleicht zu haben, dass es wertvoll ist, ein soziales Umfeld zu pflegen, könnte ja auch eine Chance sein. So ein bisschen im Hinblick darauf, die Eigenverantwortung zu stärken und zu schauen, dass man sich sein soziales Umfeld eben bewahrt, dass man das schützt zukünftig. Also ich glaube, man kann sich das ein bisschen so drehen und dadurch dann auch wieder eine Chance oder eine Ressource generieren. Das höre ich so ein bisschen raus gerade, wenn man den Gedanken weiterdenkt.
30. *B5:* Würden Sie sich das jetzt nicht auf schreiben?
31. *I:* Jetzt schreibe ich eh gerade nix auf. Das Interview wird ja dann auch komplett transkribiert. Insofern ist es klar, dass das meine Worte sind. Wir wollen ganz gerne noch mal einsteigen in das Thema betriebliche Gesundheitsförderung und Sie schauen einfach, inwieweit Sie da aus Ihrer Erfahrung heraus auch mit berichten können. Wir hatten gerade schon über die Ressourcen gesprochen und um diese zu stärken im Sinne der Salutogenese, des Ansatzes der Gesundheitsförderung gibt es auch digitale Instrumente? Und welche kennen Sie denn? Eventuell das mal als Einstieg.
32. *B5:* Nur ganz, ganz kurz einmal hier wird gerade gesaugt. Ich werde gleich einmal den Raum wechseln, damit hier auch gesaugt werden kann. Also digitale Instrumente, die wir zumindest genutzt haben. Ähm, wir als Psychologinnen, das sind vor allem Online Schulungen und Online Trainings und Online Vorträge gewesen. Zum Beispiel mit Blick auf Stressbewältigung, mit Blick auf Achtsamkeit. Einige Angebote auch mit Blick auf Führungskraft und Führungskräfte Schulung. Also wie kann ich mit belasteten Mitarbeitenden sprechen? Wir haben dann zusammen Gesprächsführungstraining gemacht. Das waren Sachen, die dann Führungskräfte wiederum auch entlastet haben. Weil manchmal ist man überfordert. Wie spreche ich so was an? Genau. Also Online Schulungen, Trainings. Online Beratung auch. Auch Video Konferenz und dann Beratung durchgeführt auch mit Einzelpersonen und inzwischen wieder quasi in Präsenz.
33. *I:* Können Sie einschätzen, ob das bereits vor der Pandemie digital angeboten wurde oder ob das erst dadurch beschleunigt wurde?
34. *B5:* Sowohl als auch. Es wurde beschleunigt, aber es wurde auch schon vorher angeboten.
35. *I:* Okay. Und Sie hatten gerade schon genannt, dass die Schulungen aus dem Bereich Stressmanagement Entspannung kommen. Die anderen Handlungsfelder des Leitfadens Prävention, Ernährung, Bewegung, Sucht ist das auch mit abgedeckt oder erst mal nicht bei Ihnen?
36. *B5:* Zum Teil schon. Also es ist ja so, dass wir ein Institut für Arbeitsmedizin sind, wir haben auch noch die arbeitsmedizinische Abteilung, wo natürlich auch BGM Leute sitzen, die dann was zum Thema Ernährung oder auch Bewegung machen. Das wurde auch mit angeboten. Teilweise machen wir auch so Hybrid Formate, dass wir dann den psychologischen Teil übernehmen und die BGM Leute dann eben so etwas wie Ernährung, Bewegung noch mit abdecken, so dass wir das rundum Paket sozusagen haben und abdecken können. Aber wir haben eben vor allem zum

- Thema, zum Thema Stress oder auch psychische Belastungen, psychische Gesundheit was gemacht.
37. *I:* Und noch mal die Frage zur Nachfrage durch die Firmen und durch die Arbeitgeber. Wie wird es angenommen? Das Digitale.
 38. *B5:* Was jetzt genau?
 39. *I:* Das digitale Format.
 40. *B5:* Achso, digitale Formate. Alles kommt echt ganz aufs Unternehmen darauf an, auf die Branchen. Meine Einschätzung ist im Schnitt mögen die Menschen es lieber in Präsenz, weil man in Präsenz einfach viel mehr vermitteln kann. Man kann in Beziehung treten, man kann sich in die Augen gucken, man kann Pausen machen, in denen Gespräche stattfinden, wo dann das Erlebte noch mal reflektiert werden kann. Also von daher würde ich denken, es wird weniger stark angenommen. Auf der anderen Seite musste es ja, es war die einzige Möglichkeit. Das heißt, es wurde zwangsläufig einfach mehr angenommen. Und natürlich ergeben sich für bestimmte Formate da auch Vorteile, weil man hat den Anfahrtsweg nicht, man kann es bequem von zu Hause machen. Man kann sich überlegen, ob man irgendwie die Kamera an oder aus haben will und sich da im Schlafanzug hinsetzt oder sich eine Maske noch aufmacht und muss sich darum keine Sorgen machen. Also. Es fällt mir ein bisschen schwer zu beantworten. Es hat Vor- und Nachteile und ich würde aber denken, dass die Nachfrage bei digitalen Formaten, je nach Branche einfach sehr verschieden ist. Wie gesagt, Startups, die eh schon super digital fit sind, die wollen überhaupt gar nichts in Präsenz haben. Die denken, lasst uns in Ruhe. Brauchen wir nicht. Das kommt halt ganz darauf an.
 41. *I:* Also ein Stück weit auch von der Demografie des Unternehmens beeinflusst?
 42. *B5:* Ja, aber wir persönlich empfehlen schon einfach Präsenz Seminare, weil man da einfach, also der Lerneffekt ist da einfach größer. Und das Gefühl von Miteinander und wir als Team, allein das, allein dieses Gefühl da sind gerade noch fünf oder zehn oder fünfzehn andere Leute in diesem Raum. Das macht ja was mit einem und man ist eine Herde, man ist eine Gruppe, man erlebt was, das schweißt auch zusammen, das macht dann was mit dem Wir, mit dem Team Gefühl oder einfach mit dem Gefühl von ich bin hier nicht alleine und das hat man einfach in diesem digitalen Raum weniger.
 43. *I:* Haben Sie das auch evaluieren können, also anhand Präsenz und digitaler Formate oder ist das so eine subjektive Wahrnehmung eher?
 44. *B5:* Kommt ein bisschen darauf an, was Sie mit evaluieren meinen.
 45. *I:* Befragungen beispielsweise nach dem Lerneffekt.
 46. *B5:* Also wir haben das jetzt nicht, nö, weil uns das irgendwie, aber wir haben es sozusagen intern innerhalb des Teams evaluiert und zwar in Form von, wie denkst du denn darüber? Wir haben einfach intern darüber gesprochen und unsere Wahrnehmung ist einfach. Klar gibt's Vor- und Nachteile. Unsere Präferenz und das, was wir für sinnvoller halten, ist aber das Präsenz Format. Aber auch ganz klar wenn Arbeitgeber sagen, unbedingt digital finden wir super, dann bieten wir das natürlich an, da sind wir dann auch die Letzten, die sagen, das machen wir jetzt aber nicht, weil wir wollen Präsenz gerade natürlich auch mit Blick auf Corona, da muss man immer auch schauen, was ist gerade möglich und man möchte natürlich auch jedes Risiko vermeiden.
 47. *I:* Und woran kann es Ihrer Meinung nach liegen, dass ein Unternehmen sich vollkommen vor digitalen Angeboten verschließt? Neben beispielsweise der Altersstruktur, was wir jetzt schon hatten.
 48. *B5:* Also ich glaube fast, dass sich eigentlich kein Unternehmen jetzt komplett davor verschließen konnte. Es sei denn, es sind Berufe oder Unternehmensbereiche, die nun mal wie Kliniken zum Beispiel die Nummer nicht auf digital umschalten können. Allein strukturell also der, deren Unternehmen eben genau das ausmacht, tagtäglich mit Menschen auch zu tun zu haben, wo auch wirklich physisch miteinander agiert werden muss. Das ist ein Grund, wenn es auf die Branche darauf ankommt. Und mal angenommen, es gibt ein Unternehmen, was sich davor sträubt, obwohl es möglich wäre. Könnte sein, einfach eine Angst. Also eine Angst vor Veränderungen. Eine Angst vor dem Aufwand, der damit einhergeht. Denn damit geht ja ein Mehraufwand einher, eine gewisse Kurzsicht auch. Weil auf lange Sicht kann das ja auch zu einer Entlastung an manchen Stellen führen. Aber wir sind ja heutzutage auch oder sozusagen gesellschaftlich oder auch wirtschaftlich so geprägt, immer eher kurzfristig zu schauen, weniger nachhaltig zu gucken, was könnte jetzt gut sein? Und genau das. Blödheit. Also, ich meine, wer wär das? Ja, ja. Uneinsichtige alte, weiße Männer, die in irgendwelchen Führungsriege sitzen und meinen, sie sitzen am längeren Hebel

- und müssten jetzt für Unternehmen entscheiden, auf ewig nicht digital zu bleiben. So ein Unternehmen wird auf lange Sicht dann irgendwann gegen die Wand fahren und wahrscheinlich wertet das aber dann wer anders aus. Aber genau.
49. *I*: Ich glaube, an der Stelle können wir dann erst mal einen guten Haken dran setzen. Da haben Sie einiges benennen können. Vielen Dank! Wir möchten ganz gerne noch mal auf diese Interventionebenen eingehen, die Sie am Anfang schon mitgebracht haben, auf den Sie auch arbeiten die organisationale Ebene, die interpersonelle Ebene und die individuelle Ebene. Welche Voraussetzungen, wir fangen gleich mit der arbeitsorganisationalen Ebene an, welche Voraussetzungen müssen denn da geschaffen werden, dass digitale Instrumente in Anspruch genommen werden können?
50. *B5*: Wir sind bei Frage elf?
51. *I*: Richtig.
52. *B5*: Also. Natürlich müssen die technischen Mittel einfach da sein, das ist klar. Und es muss Arbeitsstrukturen geben, die das ermöglichen. Meine Arbeitszeiten müssen halt so sein, dass ich überhaupt quasi einen Raum dafür finde. Vielleicht, das sollte mir nicht als weitere Arbeit oder das sollte mir als Arbeitszeit angerechnet werden, dass ich nicht noch zusätzliche Arbeitszeit habe. Wobei. Nein, ich nehm's zurück. Also, wenn es um Gesundheit geht, dann ist das ja ein Atom. Also was ich, was ich lieber dazu sagen möchte, zu dieser Frage als Antwort. Ich glaube, dass es weniger um die Arbeitsbedingungen geht, sondern eigentlich mehr um die Unternehmenskultur. Also Leitungen müssen so was wollen, das ist eine Einstellungssache. Es gibt auch Studien dazu, dass das Ausmaß an BGM und oder die Umsetzung von BGM Maßnahmen und BGF Maßnahmen mit der Einstellung von Führungskräften steigt, wenn die das befürworten. Logischerweise kommt das dann eher in den Betrieb und ich glaube, dass das ganz stark an der Leitung eben oder mit denen steht und fällt. Und wenn die sagen, das finden wir super, wir sind hier Vorbild, wir leben das vor und wir möchten das ihr das macht. Dann sind das gute Voraussetzungen dafür, dass ein Arbeitnehmer oder eine beschäftigte Person sagt gut, dann mache ich das auch, wenn das halt so angeboten wird. Und wenn man aber weiß, die Führungskraft rollt eigentlich mit den Augen und ich soll bis morgen noch drei Paper auf dem Tisch da irgendwie fertig ausgearbeitet haben, dann hindert das vielleicht die Arbeitnehmer da dran. Also wirklich eine ernst gemeinte Einstellung Unternehmenskultur, die sagt Gesundheit ist wichtig und deswegen bitte nutzt die Instrumente, die wir euch anbieten oder die Interventionen.
53. *I*: Genau, da sind wir ja schon bei der nächsten Ebene, bei der in der interpersonellen Ebene. Die Führungskraft muss es im besten Fall selber leben. Das hatten Sie bereits gesagt. Welche Voraussetzungen braucht es gegebenenfalls von der Führungskraft auf dieser Ebene noch? Oder welche muss sie schaffen? Welche Voraussetzungen?
54. *B5*: Können Sie die Frage noch mal anders formulieren?
55. *I*: Ja, ich würde Ihnen tatsächlich empfehlen, den Fragebogen vielleicht auch zu schließen. Ich glaube, dass ich die Fragen dann schon ein bisschen anders formuliere, wenn wir miteinander einfach sprechen. Sie hatten ja bereits gesagt, dass die Führungskraft Vorbild sein muss oder im besten Fall ist, um den Erfolg auch zu sichern, dass die Beschäftigten selbst aktiv werden und Gesundheit leben. Welche Voraussetzungen kann eine Führungskraft noch schaffen oder sollte sie im besten Fall noch schaffen?
56. *B5*: Also die Frage ist ja die, die hier steht. Das ist ja jetzt gar nicht so abweichend. Na ja, grundlegend. Ich glaube, ich habe schon alles gesagt. Die sollte versuchen, ein vertrauensvolles Miteinander aufzubauen.
57. *I*: Ja.
58. *B5*: Damit digitale Instrumente in Anspruch genommen werden. Ja, ich habe schon gesagt, sie muss die technischen Mittel zur Verfügung stellen. Und sie muss sagen, das ist gewollt. Muss dahinterstehen. Sozusagen.
59. *I*: Sehr schön. Vielen Dank. Die letzte Ebene, die individuelle Ebene. Welche Voraussetzungen muss man denn selber mitbringen? Das man diese digitalen Instrumente nutzt, vielleicht auch körperliche, mentale Fähigkeiten? Was fällt Ihnen dazu ein?
60. *B5*: Tja, also auch da eine Einstellung. Tatsächlich. Also auch ich muss das irgendwie befürworten. Wir brauchen ja immer irgendwie einen Sinn in den Dingen, um die auch dann wirklich umzusetzen. Und das muss für mich irgendein Mehrwert haben, so was Digitales zu nutzen und von daher würde ich sagen, ist das so der Hauptaspekt. Mentale Voraussetzung. Ich muss natürlich einigermaßen

- auch mit digitalen Medien irgendwie vertraut sein. Wie benutze ich jetzt eine Plattform Teams, wie klicke ich da auf den Link? Was ist da genau zu tun? Also sich vielleicht ein bisschen auch mit digitalen Medien auskennen, denke ich, ist natürlich auch ganz wesentlich, um das dann auch nutzen zu können. Ansonsten körperliche Fähigkeiten um das in Anspruch zu nehmen, würde ich erstmal denken braucht man eigentlich nicht.
61. *I:* Gut, vielen Dank für die Einschätzungen. Wir hatten das vorhin schon mit angesprochen, welche Gründe denn dahinter stehen könnten, dass ein Beschäftigter auf der ganz individuellen Ebene sagt, er möchte das oder er kann es nicht in Anspruch nehmen. Also eben fehlende Offenheit beispielsweise. Das haben Sie gerade noch mal mit genannt. Haben Sie vielleicht noch andere Ansätze, woran das liegen könnte und wie man diese Hemmnisse oder Barrieren dann überwinden kann als Arbeitgeber?
62. *B5:* Als Arbeitgeber? Achso.
63. *I:* Also das zu erkennen, genau für den Arbeitnehmer und dann als Arbeitgeber darauf einzuwirken.
64. *B5:* Na ja, also ein zentraler Punkt, glaube ich, ist schon, dass es eine Ermüdung oder so eine allgemeine Erschöpfung mit Blick auf die Nutzung digitaler Medien gibt. Und da kannst du als Arbeitgeber auch nicht wirklich was machen, weil du wirst ja nicht dieses digitale Format ändern, außer du sagst Halt, da machen wir es doch in Präsenz. Nichtsdestotrotz kann man natürlich versuchen, den Mehrwert da auch zu unterstreichen und zu sagen oder erst mal sozusagen dem mit Verständnis begegnen und trotzdem noch mal zu betonen, wenn nicht jetzt, dann bieten wir auch noch in zwei Wochen das an, Sie können immer gerne auf mich zukommen. Also manchmal brauchen Menschen auch Zeit und manchmal ändern Menschen auch noch mal ihre Meinung. Also da vielleicht nicht so was einmalig anzubieten, sondern vielleicht eine Kontinuität damit reinzubringen, so ein regelmäßiges Angebot, damit Mitarbeitende auch die Chance haben, ihre Meinung zu ändern und so was auch häufiger in Anspruch zu nehmen. Das wäre eine Möglichkeit, einem punktuellen Nein zu etwas entgegenzuwirken und noch mal zu schauen, ob es auf ein Ja umschwenkt. Regelmäßiges Angebot. Genau. Was noch? Möglicherweise auch im Nachgang Erfahrungswerte einzuholen und somit die Veranstaltung attraktiver zu machen. Also mal angenommen, das war eine tolle Veranstaltung, könnte man eine Rundmail schreiben. Vielen Dank für diese tolle Veranstaltung. Schön, dass so viele daran teilgenommen haben. Die Rückmeldung war ja bombastisch blablabla. Das könnte natürlich die Attraktivität steigern. Fürs nächste Mal, dass jemand der erst abgesagt hat, vielleicht doch sagt, oh doch, jetzt in Zukunft will ich das gern machen. Das wäre natürlich noch eine Möglichkeit. Ja, ich glaube immer auch so die Motivation dahinter zu erklären. Also nicht mach das mal, damit du leistungsfähig bist, sondern wirklich zu sagen und Ihre Gesundheit ist uns sehr wichtig. Deswegen bieten wir das an, nutzen Sie das gerne und viel mehr. Sie haben es ja auch schon gesagt, es ist freiwillig, kann man da auch nicht machen. Und wenn jemand sagt, ich möchte alles andere als die Digitalen, also als so eine Mattscheibe vor mir zu sehen, ich möchte jetzt im Wald, der hier direkt nebenan ist, ne Runde spazieren gehen, würde ich immer denken, lieber nicht digital nutzen, sondern lieber raus an die frische Luft. Und genau.
65. *I:* Und glauben Sie, dass das eher hemmend wirkt, wenn der Arbeitgeber nicht im Büro ist, also man im Homeoffice sitzt und sich überlegt, nehme ich jetzt die psychologische Beratung in Anspruch oder nicht? Glauben Sie, das ist eher ein Hemmnis oder fördernd, diese Distanz aufzubauen? Zur Inanspruchnahme. Frage 17.
66. *B5:* Also es geht darum, dass die Inanspruchnahme geringer ist, weil ich halt nicht im Büro bin, dass was ich mit meiner Arbeit verbinde direkt, sondern weil ich eben zu Hause sitze.
67. *I:* Das ist die Frage, ob es da einen kausalen Zusammenhang gibt oder eben nicht.
68. *B5:* Ich glaube eher nicht. Weil es kommt jetzt auch ein bisschen, ja so ein bisschen auch auf die Art der Maßnahme an, die angeboten wird. Wenn da jetzt ein Sportprogramm digital angeboten wird, dann kommt es mir, wär mir das vielleicht an meinem eigenen Arbeitsplatz nicht so lieb. Da sitzen meine zwei Kollegen und dann kommt die Putzfrau nochmal rein und dann müssen wir lüften zwischendurch. Und da sind eigentlich sind die Rahmenbedingungen zu Hause viel, viel besser. Also ich glaube, das kommt ganz, ganz stark auf die, auf die Art der Maßnahme drauf an und ich würde prinzipiell denken, dass die räumliche Distanz eher förderlich ist.
69. *I:* Vielen Dank für die Einschätzung. Genau.
70. *B5:* Als letzten Punkt noch, dass habe ich vorhin vergessen. Was können natürlich Arbeitgeber tun, um noch mal digitale Formate zu fördern? Die Inanspruchnahme. Natürlich könnten sie sich auch irgendwelche Bonussysteme ausdenken, also dass man damit irgendwelche Punkte sammelt. Und

- die Person, die am Ende die meisten Punkte hat, kriegt dann noch mal einen Massage Gutschein geschenkt oder so. Da gibt es ja verschiedene Anreizsysteme. Da, den Arbeitgeber will ich sehen, der das macht. Das wäre natürlich toll.
71. *I*: Ich höre da gerade raus. Sie haben das noch nicht erlebt, dass da Anreizsysteme entwickelt werden.
72. *B5*: Also ich hab mal, also wird es bestimmt irgendwo geben. Ich hab's noch nicht erlebt, aber ich glaube, es gibt ja einige Unternehmen, die zum Beispiel sagen, wenn du in deinem Urlaub auf eine Flugreise verzichtest, dann stehen dir im Jahr mehr Urlaubstage zu. Damit wollen Sie halt das Thema weniger Flugverkehr und Nachhaltigkeit fördern, oder ich glaube, in China oder Japan, wo die Menschen ja einfach viel zu wenig schlafen, gibt es Unternehmen, die sagen wenn du zu Hause mehr schläfst und weniger lang zur Arbeit kommst, dann gibt es dafür öffentliche Punkte. Und am Ende kriegt man dafür irgendwelche Prämien, um einfach zu fördern, dass die Menschen nicht den gesamten Tag bei der Arbeit sind. Genau. Also deswegen es gibt es immer, die Frage ist wer macht so was dann wirklich? In Deutschland braucht es da noch ein bisschen. Moderne Start ups, bestimmt. Die sind ja meistens auch sehr gesundheitsorientiert. Aber so klassische Unternehmen oder so oder so traditionelle Konservative? Nö.
73. *I*: Aber Boni könnten in Ihren Augen ein Ansatz sein, um zu motivieren?
74. *B5*: Auf jeden Fall. Ja.
75. *I*: Ja, genau. Jetzt sind wir nämlich schon recht gut durchgekommen. Auch zeitlich.
76. *B5*: Ich würde auch noch bis halb machen.
77. *I*: Ach so, sehr schön. Dann gucke ich gleich noch mal, was wir hier noch Schönes mit haben. Wie kann man sich denn vielleicht auch selbst motivieren? Also welche Rolle spielt denn dabei vielleicht auch die Gesundheitskompetenz, die man bereits hat.
78. *B5*: Um jetzt digitale Formate in Anspruch zu nehmen?
79. *I*: Ja, genau. Genau, genau. Es geht immer um dieses Thema digitale Formate. Entschuldigung.
80. *B5*: Ja, also Stichwort Gesundheitskompetenz vielleicht einfach zu wissen, dass all das, was ich für meine Gesundheit tue gut ist. Also jetzt mal ganz platt, ganz platt gesprochen. Also im Zweifelsfall lohnt es sich halt. Es ist vielleicht besser ein digitales BGM Instrument in Anspruch zu nehmen, als mich zwei Stunden vor Netflix zu hocken. Wobei auch das kann verschieden sein. Manche brauchen vielleicht in dem Moment eine Entspannung und kriegen die halt über Netflix hin. Ähm. Aber einfach für sich halt so einen hohen Stellenwert zu entwickeln. Mit Blick auf das Thema Gesundheit. Und ich glaube, das ist auch ein Trend in unserer Gesellschaft. Es ist ja auch Gesundheitsökonomie. Und so weiter. Das ist ja ein hohes Gut und wird immer, immer wichtiger auch. Und wer da für sich erkennt langfristig kann mir das gut tun. Da könnte ich mir vorstellen, führt es halt auch dazu, dass digitale Formate in Anspruch genommen werden. Aber ich erlebe es wie gesagt, dass die meisten Menschen einfach das in Präsenz lieber mögen. Wir nehmen also eine klassische vielleicht Yogastunde. Zwar unterhält man sich da jetzt auch nicht miteinander in Präsenz, aber trotzdem ist es einfach schön. Man hat ein Commitment, da gehen andere Menschen auch hin, dass ist um soundsoviel Uhr, ich muss mich da hin bewegen. Also das hat einfach, glaube ich, für viele noch einen viel höheren Reiz. Genau.
81. *I*: Ja, herzlichen Dank. Wir wollen bloß noch mal kurz einen kleinen Ausblick wagen, wie es denn jetzt auch noch mit und vielleicht auch bald nach Corona weitergehen wird in Bezug auf das Thema Homeoffice. Glauben Sie, dass die gesundheitsförderliche Gestaltung von Homeoffice weiterhin im Fokus stehen sollte oder dass diese Zielgruppe weniger Bedeutung hat?
82. *B5*: Auf jeden Fall. Also sobald ich das Wort gesundheitsförderlich sehe, denke ich, ob jetzt in Präsenz oder in Digital, ist es immer wichtig, wichtig, wichtig, wichtig. Also wenn ein, also wenn eine beschäftigte Person ausfällt, weil sie krank ist, dann bringt das weder den Arbeitgeber, der digitale arbeitet, noch jemandem, der in Präsenz arbeitet, was. Von daher, ich kann schwer einschätzen, wie viele Menschen gerade komplett digital arbeiten. Wie viele nur zum Teil, wie viele in Präsenz? Das weiß ich nicht. Vielleicht wissen sie da mehr zu. Aber ich denke, egal wo man arbeitet, die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und hier eben im Rahmen von Homeoffice ist immer wichtig, auch wenn man es nur zeitweise nutzt. Auch da zu gucken, wie kann ich bestmöglich das irgendwie schaffen, dass es meinen Leuten gut geht und ja, genau.
83. *I*: Vielen Dank. Ja. Glauben Sie, dass auch digitale Instrumente geeignet sind, um die Arbeit im Homeoffice gesundheitsfördernd zu gestalten?

84. *B5:* Jein. Also ich würde denken, es ist immer besser als nichts. Auf der anderen Seite weiß man zum Beispiel aus der Psychologie oder aus der Pausenforschung, dass es immer gut ist, Pausen komplementär zur Arbeitstätigkeit zu gestalten. Das heißt, wenn ich den ganzen Tag eh schon vor dem Laptop sitze, ist es in der Pause eigentlich gerade gut, das Gegenteil zu machen. Wenn ich einen Job hab, wo ich extrem viel mit Menschen rede, ist es gut, in der Pause vielleicht alleine ein Spaziergang zu machen oder mal kurz niemanden zu hören. Wenn ich jemand bin, der total viel handwerklich tätig ist, ist in der Pause gut, einfach mal sich hinzusetzen und nichts zu tun. Von daher würde ich denken, dass eigentlich, wenn eh schon alles digital ist, wäre es gut um einen Ausgleich zu schaffen, der dann damit nichts mehr zu tun hat. Man weiß zum Beispiel auch, dass Spaziergänge in der Natur nur 20 Minuten enormen Stress mindern können. Vorausgesetzt, das Handy ist halt aus und am besten zu Hause. Genau das ist vielleicht das, was ich dazu sagen kann, aber und ich glaube, das ist im Endeffekt dann eine sehr individuelle Frage auch, weil es gibt bestimmt Personen, die sehen für sich einen großen Mehrwert drin, den nützt das viel und es gibt andere, den einfach nicht. Die ticken da einfach anders. Und für die fühlt sich das einfach nicht gut an und von daher glaube ich, ist das so eine persönliche Entscheidung. Dann am Ende auch. Was tut mir da eigentlich gut? Und das ist ja gerade im Bereich Digital, wobei eigentlich immer total wichtig ist, diese Selbstfürsorge auch. Was kann ich für mich tun, damit es mir gut geht? Und wir leben halt auch in so einer Zeit, wo genau diese Individualisierung von Lebensstilen und jeder guckt für sich selber und findet sein eigenes Glück. Und wer bin ich? Was will ich? Dieses Ich, ich, ich steht ja im Vordergrund wie überhaupt noch nie. Früher war ja alles vorgegeben und man war Teil des Dorfes und der Gruppe und alle Rollen waren klar. Und heutzutage musst du eben schauen, wie du klar kommst. Und dazu gehört aber auch zu gucken gut, na ja, wie komme ich dann gut für mich klar? Wie kann ich gut für mich sorgen? Welche Möglichkeiten habe ich, mich zu entspannen? Was sind Stressverstärker bei mir? Genau so was alles.
85. *I:* Vielen Dank für die ausführliche Antwort. Eine letzte Frage, die ich noch zum Abschluss mitgebracht habe, ist, stimmen Sie der Aussage zu, dass ein digitales BGM erst möglich ist, wenn ein analoges BGM bereits implementiert ist?
86. *B5:* Nein.
87. *I:* Wie können Sie es begründen?
88. *B5:* Ich könnte mir vorstellen, dass es förderlich ist, wenn bereits ein analoges BGM implementiert ist. Wobei auch da, das habe ich ja ganz zu Beginn schon mal gesagt, wir haben das dann gar nicht mehr besprochen. BGM BGF, die Abgrenzung ist gar nicht sinnvoll, weil das alles ineinander übergeht. Aber das ist ein riesengroßes Themenfeld, es gibt da dieses drei Haus, wissen Sie selber, Modell von BGM und genau. Die Frage ist, was ist damit gemeint? Und ich glaube, dass es förderlich ist, wenn eben schon eine Struktur da ist, die man dann auch vielleicht auf den Bereich digital transferieren kann. Aber es gibt ja auch Unternehmen, die nun mal komplett digital aufgestellt sind oder Unternehmen wo ja, oder zum Beispiel in der Zeit, in der Corona Zeit, da kam niemand in den Betrieb mehr rein und war damit konfrontiert, alles digital zu erleben. Wenn es da nun mal nur ein digitales Angebot gibt, dann kann ich das natürlich auch trotzdem nutzen. Da braucht es die analoge Version dafür nicht. Von daher nein. Aber ich glaube, es ist förderlich, wenn schon ein analoges BGM existiert.
89. *I:* Gut, dann sind wir tatsächlich durch mit dem Interview. Ich danke Ihnen recht herzlich und möchte die Aufnahme jetzt erst einmal stoppen. Also herzlichen Dank.

Eidesstattliche Erklärung

Zur Vorlage bei der Westsächsischen Hochschule Zwickau

Versicherung zur Anfertigung der Bachelorarbeit mit dem Thema:

Gesundheit im Homeoffice – Erfolgsfaktoren und Grenzen digitaler Lösungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung

Name, Vorname	Galling, Marie-Louise
Matrikelnummer/Seminargruppennummer	39853/182232

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die Arbeit noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinne nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Zwickau, 18.04.2024

