

Homeoffice in Zeiten der Coronavirus-Pandemie

Umgang von Führungskräften in Zürcher KMU mit dem pandemiebedingten Homeoffice

Selina Keller



Departement Gesundheit
Institut für Gesundheitswissenschaften
Studienjahr: 2017
Eingereicht am: 7. Mai 2021
Begleitende Lehrperson: Dr. Alice Inauen Lehner

**Bachelorarbeit
Gesundheits-
förderung und
Prävention**

Abstract

Einleitung

Zur Eindämmung der Coronavirus-Pandemie werden in der Schweiz arbeitsbezogene Massnahmen, unter anderem eine Homeoffice-Empfehlung, eingeführt. Ziel dieser Arbeit ist, Informationen und Erkenntnisse zum Umgang von Führungskräften von Zürcher KMUs mit dem pandemiebedingten Homeoffice zu generieren.

Methode

Es wurden elf Leitfadeninterviews mit Führungspersonen von Zürcher KMUs durchgeführt. Die Interviews erfolgten im Zeitraum von November 2020 bis Januar 2021. Die Daten wurden anhand der inhaltlich-strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet.

Ergebnisse

Die Pandemie hat dazu geführt, dass Führungspersonen offener gegenüber flexiblen Arbeitszeitmodellen sind. Sie sehen verschiedene Risiken und Chancen. Einige Herausforderungen wurden durch die Pandemie verstärkt. Das Wohlbefinden der Mitarbeitenden im Homeoffice ist aus Sicht der Führungspersonen an die Persönlichkeitsmerkmale sowie die Lebensbedingungen der Mitarbeitenden geknüpft. Zur Unterstützung der Mitarbeitenden wurden verschiedene Massnahmen zur Förderung der psychischen und physischen Gesundheit ergriffen.

Schlussfolgerungen

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die Führungspersonen und KMUs das pandemiebedingte Homeoffice bis anhin gut bewältigt haben. Obwohl der Unterstützungsbedarf als gering eingeschätzt wird, können aus der Erhebung verschiedene Empfehlungen abgeleitet werden. Es gilt die Veränderungen der Arbeitswelt weiterhin zu beobachten und entsprechende gesundheitsförderliche und präventive Massnahmen zu ergreifen.

Keywords

Homeoffice, Coronavirus, COVID-19, Pandemie, Führung, Gesundheit, Arbeitsplatz
Working from home, Coronavirus disease, COVID-19, Pandemic, Leadership,
Health, Workplace

Danksagung

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 1.1 | Ausgangslage..... | 1 |
| 1.2 | Thematische Eingrenzung | 2 |
| 1.3 | Begründung der Themenwahl | 2 |
| 1.4 | Relevanz für die Gesundheitsförderung und Prävention | 3 |
| 1.5 | Zielsetzung und Fragestellung | 4 |
| 2 | Theoretischer Hintergrund | 5 |
| 2.1 | Zentrale Begriffe | 5 |
| 2.2 | Arbeit und Gesundheit..... | 5 |
| 2.2.1 | Job Demands-Resources Model (JD-R-Model)..... | 6 |
| 2.2.2 | Führung und Gesundheit..... | 7 |
| 2.3 | Homeoffice als Folge der Arbeitsformen im Wandel..... | 8 |
| 2.3.1 | Homeoffice Zahlen in der Schweiz | 8 |
| 2.3.2 | Homeoffice und seine Chancen und Risiken..... | 9 |
| 2.3.3 | Empfehlungen für die Arbeit im Homeoffice | 10 |
| 2.3.4 | Führung im Homeoffice | 11 |
| 2.4 | Erste empirische Erkenntnisse zum pandemiebedingten Homeoffice | 12 |
| 3 | Methodisches Vorgehen | 14 |
| 3.1 | Design und methodisches Vorgehen..... | 14 |
| 3.2 | Untersuchungsgruppe | 15 |
| 3.3 | Datenerhebung..... | 16 |
| 3.4 | Datenauswertung | 17 |
| 3.4.1 | Transkription..... | 17 |
| 3.4.2 | Inhaltliche Analyse..... | 18 |
| 4 | Ergebnisse..... | 20 |
| 4.1 | Übersicht der Kategorien..... | 20 |
| 4.2 | Chancen Homeoffice | 21 |
| 4.3 | Herausforderungen Homeoffice | 22 |
| 4.4 | Herausforderungen und Bewältigungsstrategien der Führungspersonen..... | 23 |
| 4.5 | Befinden der Mitarbeitenden aus Sicht der Führungspersonen..... | 25 |
| 4.6 | Massnahmen Unternehmen | 27 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 4.7 | Erkenntnisse der Führungspersonen..... | 29 |
| 5 | Diskussion | 32 |
| 5.1 | Gesundheit der Führungskräfte im Homeoffice | 32 |
| 5.2 | Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice | 34 |
| 5.3 | Massnahmen zur Förderung der Gesundheit im Homeoffice | 35 |
| 5.4 | Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Praxis | 37 |
| 5.5 | Limitationen | 39 |
| 6 | Fazit..... | 41 |
| 7 | Literaturverzeichnis..... | 43 |
| 8 | Weitere Verzeichnisse | 54 |
| 8.1 | Abbildungsverzeichnis..... | 54 |
| 8.2 | Tabellenverzeichnis..... | 54 |
| | Eigenständigkeitserklärung und Wortzahl | 55 |
| | Anhang..... | 56 |
| A. | Tipps für die Arbeit im Homeoffice..... | 56 |
| B. | Mailanfrage an Führungspersonen..... | 58 |
| C. | Beitrag auf «LinkedIn»..... | 59 |
| D. | Interviewleitfaden..... | 60 |
| E. | Einwilligungserklärung..... | 63 |
| F. | Transkripte | 64 |
| G. | Kategoriensystem..... | 186 |

1 Einleitung

In diesem Kapitel werden die Ausgangslage und die thematische Eingrenzung dargestellt. Zudem wird die Relevanz für das Berufsfeld der Gesundheitsförderung und Prävention aufgezeigt und die Fragestellung hergeleitet.

1.1 Ausgangslage

Der Ausbruch der Coronavirus-Pandemie im Dezember 2019 führte weltweit zu gesundheitlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen. Innerhalb kurzer Zeit veränderten sich die Lebens-, Arbeits- und Freizeitbedingungen stark. In der Schweiz erlassen der Bundesrat und die Kantone auch heute (April 2021) noch diverse Massnahmen und Empfehlungen, um die Coronavirus-Pandemie einzudämmen. Darunter beziehen sich viele auf die Arbeitswelt.

Anfang März 2020 legte der Bundesrat den Arbeitgebenden erstmals nahe, Homeoffice-Arbeit zuzulassen und zu fördern (Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO], 2020). Plötzlich wurden neue Arbeitsmodelle und flexible Arbeitsweisen gefordert und möglich. Gemäss einem Monitoring der Forschungsstelle sotomo (Bosshardt et al., 2020) hat die Mehrheit der befragten Personen Anfang April 2020 zumindest teilweise beziehungsweise ein Drittel komplett im Homeoffice gearbeitet. Im Januar 2021 verstärkte der Bund die Massnahmen gegen das Coronavirus und die Homeoffice-Empfehlung wurde in eine Homeoffice-Pflicht umgewandelt (Bundesamt für Gesundheit [BAG], o. D.).

Damit die Arbeit im Homeoffice durchgeführt werden kann, müssen gewisse technische Voraussetzungen gegeben sein. Die Coronavirus-Pandemie hat so dazu geführt, dass die Digitalisierung in der Arbeitswelt vorangetrieben wurde (Müller et al., 2020). Die Digitalisierung beeinflusst die Arbeitsgestaltung und es ergeben sich dadurch Chancen, aber auch Risiken. Führungspersonen müssen sich beispielsweise neuen Herausforderungen, unter anderem der erschwerten Gestaltung und Pflege von Beziehungen mit den Mitarbeitenden, stellen (Hertel & Lauer, 2012; Staar et al., 2019). Mit der Umstellung auf die Arbeit im Homeoffice geht teilweise ein ausserordentlicher Lernprozess für Führungskräfte einher. Bisherige

Führungsstile funktionieren oftmals nicht mehr und müssen angepasst werden (Weichbrodt & Schulze, 2020b). Arbeitgebende sind zudem durch das Arbeitsgesetz verpflichtet, die psychische und physische Gesundheit der Arbeitnehmenden zu schützen und für ergonomische und hygienisch gute Arbeitsbedingungen zu sorgen (SECO, 2019). Arbeitgebende wurden dadurch in kürze vor grosse Herausforderungen gestellt.

1.2 Thematische Eingrenzung

In der vorliegenden Arbeit wird die Thematik Gesundheit am Arbeitsplatz während der Coronavirus-Pandemie betrachtet. Der Fokus liegt dabei auf dem Homeoffice. Es wird untersucht, wie Führungskräfte mit dem pandemiebedingten Homeoffice umgehen. Von besonderem Interesse sind die Herausforderungen, denen die Führungskräfte begegnet sind und wie sie mit ihrer eigenen Gesundheit aber auch der Gesundheit der Mitarbeitenden umgegangen sind. Hierzu erfolgt eine qualitative Datenerhebung in Form von Einzelinterviews mit Führungspersonen aus kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) im Kanton Zürich, bei denen die Mehrheit der Mitarbeitenden aufgrund der Coronavirus-Pandemie im Homeoffice tätig waren.

1.3 Begründung der Themenwahl

KMUs weisen noch viel Potenzial bei der Förderung der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden auf. Erhebungen zeigen, dass KMUs meist über kein Gesamtkonzept zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) verfügen (Füllemann et al., 2017; Jordan & Giger, 2019). Weiter hat sich herausgestellt, dass je kleiner ein Unternehmen und je älter die Geschäftsleitung ist, desto weniger fortgeschritten ist auch der Digitalisierungsgrad (PwC Schweiz et al., 2016). Kleinere Unternehmen sind tendenziell in der Entwicklung und den damit zusammenhängenden Prozessen von mobiler-flexibler Arbeit weniger fortgeschritten als grosse Unternehmen (Weichbrodt et al., 2016). Es ist also von besonderem Interesse, die Herausforderungen von KMUs in Bezug auf das Homeoffice genauer zu beleuchten. Auch stellt sich die Frage ob und wie Homeoffice nach Beendigung der Coronavirus-Massnahmen in der Arbeitswelt umgesetzt wird und welche Rahmenbedingungen dafür nötig wären. Die Eingrenzung auf den Kanton Zürich lässt sich damit begründen, dass die

Verfasserin ihr Praktikum bei Prävention und Gesundheitsförderung Kanton Zürich absolviert. Prävention und Gesundheitsförderung Kanton Zürich beschäftigt sich aktuell mit dem Aufbau eines BGM-Forums für den Kanton Zürich. Das BGM-Forum bietet Zürcher Betrieben ab 2021 eine Online-Plattform mit Wissensgrundlagen, Tools, Materialien und Praxisbeispielen sowie Veranstaltungen und Erfahrungsaustausch-Treffen (Prävention und Gesundheitsförderung Kanton Zürich, o. D.). Prävention und Gesundheitsförderung Kanton Zürich zeigte Interesse, die Erkenntnisse aus dieser Arbeit in das BGM-Forum einfliessen zu lassen.

1.4 Relevanz für die Gesundheitsförderung und Prävention

An der ersten Internationalen Konferenz zur Gesundheitsförderung im Jahr 1986 wurde von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) die Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung verabschiedet. Ein darin definiertes Handlungsfeld lautet «Gesundheitsförderliche Lebenswelten schaffen» (Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung, 1986). Darunter führt die WHO (1986) Folgendes auf:

Die sich verändernden Lebens-, Arbeits- und Freizeitbedingungen haben entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit. 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. Gesundheitsförderung schafft sichere, anregende, befriedigende und angenehme Arbeits- und Lebensbedingungen. (S. 3)

Die Arbeit, der Arbeitsplatz und die Arbeitsbedingungen haben einen grossen Einfluss auf die Gesundheit der Menschen (Dahlgren & Whitehead, 1991). Im zweiten Kapitel wird darauf vertieft eingegangen. Mit verschiedenen Instrumenten und Massnahmen lässt sich die Gesundheit am Arbeitsplatz schützen und fördern. Sie können auf die Verhältnisebene, beispielsweise durch Infrastrukturanpassungen, aber auch auf Verhaltensebene, zum Beispiel mit einem Kurs zu Stressmanagement, abzielen (Jenny & Brauchli, 2018).

Gesundheitsförderliche Massnahmen zu entwickeln oder bestehende Massnahmen anzupassen bedingt, aktuelle Entwicklungen zu verfolgen und zu untersuchen. Es ist deshalb im Zuge der Coronavirus-Pandemie von grosser Relevanz, nicht nur die

wirtschaftlichen, sondern auch die gesundheitlichen und psychosozialen Aspekte in Bezug auf die Arbeitswelt zu betrachten. Im Rahmen dieser Arbeit wird deshalb die Thematik der Gesundheit im Homeoffice mit Blick auf den Umgang von Führungskräften von KMUs während der Coronavirus-Pandemie untersucht.

1.5 Zielsetzung und Fragestellung

Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, einen Überblick über den Umgang von Führungskräften mit der eigenen Gesundheit, aber auch deren Umgang mit der Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice seit Ausbruch der Coronavirus-Pandemie zu geben. Es sollen Herausforderungen und Chancen, ergriffene Massnahmen und mögliche Lücken an Hilfestellungen beleuchtet werden. Die Erkenntnisse sollen dazu beitragen, dass KMUs auch in ausserordentlichen Situationen und im Zuge der Veränderungen in der Arbeitswelt für gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen sorgen und die Gesundheit der Mitarbeitenden schützen können.

Daraus ergeben sich folgende Haupt- und Sub-Fragestellungen:

Welchen Einfluss hat das pandemiebedingte Homeoffice auf die Gesundheit von Arbeitnehmenden und Führungskräften in KMUs im Kanton Zürich aus Sicht der Führungskräfte und wie sind sie damit umgegangen?

- Wie haben Führungskräfte im Homeoffice ihre eigene Gesundheit erhalten und gefördert?
- Wie sind Führungskräfte mit den Belastungen der Mitarbeitenden im Homeoffice umgegangen?
- Inwiefern thematisieren Führungskräfte die Gesundheit mit den Mitarbeitenden?
- Welche betrieblichen Massnahmen wurden zur Förderung der Gesundheit von Mitarbeitenden im Homeoffice ergriffen?

2 Theoretischer Hintergrund

In diesem Teil wird darauf eingegangen, wie Arbeit und Gesundheit zusammenhängen. Anschliessend wird die Arbeit im Homeoffice thematisiert. Zum Schluss werden erste empirische Erkenntnisse zum pandemiebedingten Homeoffice vorgestellt.

2.1 Zentrale Begriffe

Gesundheit: Diese Arbeit geht von der Definition von Gesundheit in der Verfassung der WHO (1946) aus: «Gesundheit ist der Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur des Freiseins von Krankheit und Gebrechen.» (S. 1).

Homeoffice: Es gibt verschiedenste flexible Arbeitsmodelle. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Arbeitsmodell «Homeoffice» und geht dabei von der Definition des SECO (2019) aus. Homeoffice wird dabei als Arbeit verstanden, «die Arbeitnehmende ganz oder teilweise, regelmässig oder unregelmässig von zu Hause aus verrichten. Dabei ist der häusliche Arbeitsplatz normalerweise mit dem betrieblichen Arbeitsplatz durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden.» (SECO, 2019). Ein synonym verwendeter Begriff lautet Teleheimarbeit oder Telearbeit (Bundesamt für Statistik [BFS], o. D.). Etwas weiter greifen die Begriffe «Remote Work» oder «Mobil-Flex-Arbeit». Hier wird keine Präsenzzeit im Büro gefordert und Mitarbeitende arbeiten komplett orts- und zeitunabhängig in virtuellen Teams (Gelpke, 2018; Krause et al., 2018).

Kleinere und mittlere Unternehmen (KMU): KMUs werden in dieser Arbeit als Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden definiert. Diese Definition ist in der Schweiz üblich und orientiert sich an der Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Europäische Kommission, 2003; Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen, 2004).

2.2 Arbeit und Gesundheit

Das Einkommen, der soziale Status, die Bildung, das Geschlecht oder die Wohnverhältnisse sind nur einige der Faktoren, die einen Einfluss auf die Gesundheit

haben. Als weitere wichtige Gesundheitsdeterminante gilt das Arbeitsumfeld (Dahlgren & Whitehead, 1991). Dabei haben sichere, anregende, befriedigende und angenehme Arbeitsbedingungen eine positive Auswirkung auf die Gesundheit (Ottawa Charta zur Gesundheitsförderung, 1986). Hingegen führen ungünstige physische und psychosoziale Bedingungen am Arbeitsplatz zu einer Beeinträchtigung der Gesundheit (Jenny & Brauchli, 2018). Ein Modell, das sich mit positiven und negativen Einflüssen der Arbeit auf die Gesundheit befasst, ist das «Job Demands-Resources Model» (Bakker & Demerouti, 2007). Dieses wird im folgenden Teil genauer ausgeführt.

2.2.1 Job Demands-Resources Model (JD-R-Model)

Mithilfe des «JD-R-Model» wird die Wirkungsweise von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen aufgezeigt (vgl. Abbildung 1). Dabei geht es von zwei psychologischen Prozessen aus (Bakker & Demerouti, 2007). Beim motivationalen Prozess wird angenommen, dass Arbeitsressourcen (z.B. soziale Unterstützung, individuelle Förderung, Autonomie, Wertschätzung, hoher Handlungsspielraum) ein anregendes Potenzial aufweisen und dementsprechend zu einem hohen Engagement der Mitarbeitenden führen. Hingegen bewirkt der gesundheitschädigende Prozess, dass chronische Arbeitsanforderungen (z.B. quantitative oder qualitative Über- oder Unterforderung, hoher Druck, ungünstige physische Gegebenheiten, Arbeitsunterbrechungen oder mangelnde soziale Unterstützung) zu Erschöpfung und gesundheitlichen Problemen führen (Bakker & Demerouti, 2007; Jenny & Brauchli, 2018). Wichtig ist das Zusammenspiel der Arbeitsressourcen und -anforderungen. Bakker & Demerouti (2007) gehen davon aus, dass die Arbeitsressourcen die negativen Auswirkungen der Arbeitsanforderungen abpuffern können. Es ist deshalb relevant, dass sich die Ressourcen und Belastungen in einem Gleichgewicht befinden, damit Motivation und Engagement entstehen und negative gesundheitliche Folgen ausbleiben (Jenny & Brauchli, 2018).







2.2.2 Führung und Gesundheit

Führungspersonen können Einfluss auf die oben genannten Anforderungen und Ressourcen und dadurch auf das psychische Wohlbefinden und auf die Gesundheit der Mitarbeitenden nehmen (Hüttermann, 2015; Kuoppala et al., 2008). Positive Führungsmerkmale wie Mitarbeiterorientierung, soziale Unterstützung oder Anerkennung und Wertschätzung stehen in Zusammenhang mit besseren Gesundheitsmerkmalen der Mitarbeitenden (Gregersen et al., 2011). Weiter beeinflussen Führungspersonen die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden durch die Arbeits- und Organisationsgestaltung, indem beispielsweise genügend Handlungsspielraum und angemessene und abwechslungsreiche Aufgaben geboten werden (Franke et al., 2015; Wülser, 2018). Der Gesundheitszustand von Führungskräften ist wiederum mit demjenigen der Mitarbeitenden verknüpft. Je nachdem wie Führungskräfte mit eigenen arbeitsbedingten Stressoren umgehen, kann dies einen positiven oder

negativen Einfluss auf das Führungsverhalten und dadurch auf die Gesundheit der Mitarbeitenden haben (Franke et al., 2015). Gemäss einer Untersuchung von Franke et al. (2014) sind Führungskräfte aufmerksamer gegenüber der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden, wenn sie ihrer eigenen Gesundheit einen hohen Stellenwert zuschreiben. Es ist deshalb von grosser Relevanz, dass Führungskräfte auch zu sich selbst Sorge tragen und die nötigen Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden (Wülser, 2018). Eine weitere Rolle im Zusammenhang mit Führung und Gesundheit spielt die Vorbildfunktion von Führungspersonen. Mitarbeitende beobachten ihre Führungspersonen und orientieren sich an deren Verhalten und Einstellungen. Damit Mitarbeitende das geforderte Verhalten zeigen, müssen Führungspersonen selbst dieses Verhalten zeigen (Franke et al., 2015; Wülser, 2018).

2.3 Homeoffice als Folge der Arbeitsformen im Wandel

Die Digitalisierung, Individualisierung und die Globalisierung haben einen grossen Einfluss auf die Arbeitswelt. In dem Zusammenhang wird von Megatrends gesprochen. Damit sind langfristige Entwicklungen gemeint, welche in allen möglichen Lebensbereichen auftauchen und diese beeinflussen (zukunftsInstitut, o. D.). Das Internet in Verbindung mit der Nutzung von Laptops und Smartphones sowie modernen Softwarelösungen führen dazu, dass Mitarbeitende nicht mehr an einen fixen Arbeitsplatz im Unternehmen gebunden sind und orts- und zeitunabhängig arbeiten können (Deloitte AG, 2016; Weichbrodt & Schulze, 2020a). Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, Desk Sharing und Coworking Spaces sind Antworten auf diese Veränderungen (Bruch et al., 2016). Zusätzlich ändern sich auch vermehrt die Formen der Zusammenarbeit. Verstärkt im Fokus stehen Ansätze von flexiblem, agilem Arbeiten in netzwerkartigen Strukturen (Krause et al., 2018).

2.3.1 Homeoffice Zahlen in der Schweiz

Eine Studie von 2016 geht davon aus, dass es für 55% der Erwerbstätigen in der Schweiz aufgrund ihrer Arbeitsaufgabe generell möglich ist, von zu Hause zu arbeiten (Weichbrodt et al., 2016). 2019 waren in der Schweiz 4.7 Millionen Menschen erwerbstätig (BFS, 2020). Davon arbeiteten rund 500'000 Personen gelegentlich im Homeoffice. Dieser Anteil ist in den letzten Jahren ständig gestiegen. 2001 waren

es kaum 10%, 2019 bereits etwas mehr als 24% (BFS, o. D.). Erste Studien zeigen, dass diese Zahlen aufgrund der Coronavirus-Pandemie nochmals enorm gestiegen sind (Deloitte Schweiz, o. D.; gfs.bern, o. D.). Gemäss BFS (o. D.) hat die Anzahl Personen, die 2020 von zu Hause arbeiteten gegenüber dem Vorjahr um rund 1.5 Millionen zugenommen.

2.3.2 Homeoffice und seine Chancen und Risiken

Wie empirische Arbeiten zeigen, birgt die Arbeit zu Hause unter normalen Umständen Chancen aber auch Risiken (Allen et al., 2015; Badura et al., 2019; Charalampous et al., 2019; Eurofund & International Labour Office, 2017; Krause et al., 2018; Weichbrodt & Schulze, 2020b). Gemäss Brenke (2016) ist die Zufriedenheit von Beschäftigten im Homeoffice höher als von Beschäftigten, die nur einen Arbeitsplatz im Unternehmen haben. Eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit geht jedoch nur mit einer freiwilligen Entscheidung der Mitarbeitenden zur Umsetzung von Homeoffice einher (Landes et al., 2020; TINYpulse, o. D.). Die positiven Effekte von Homeoffice sind unter anderem höhere Flexibilität und Autonomie, keine Pendelzeit, gesteigerte Produktivität, weniger Unterbrechungen und die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Allen et al., 2015; Charalampous et al., 2019; Grunau et al., 2019). Die Verwischung der Grenze zwischen Arbeit und Freizeit, fehlender informeller Austausch, Präsentismus, mangelnde Unterstützung, ungenügende Ausstattung oder Ausweitung der Arbeitszeiten sind Risiken der Arbeit im Homeoffice (Eurofund & International Labour Office, 2017; Grunau et al., 2019; Herrmann & Cordes, 2020; Weichbrodt et al., 2016). Diese können negative gesundheitliche Folgen haben. Die fehlenden Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen und lange Arbeitstage können Gefühle der Isolation und Einsamkeit hervorrufen (Tavares, 2017). Weitere negative Folgen, die mit der Arbeit zu Hause einhergehen, sind Erschöpfung, Schlafstörungen oder Lustlosigkeit. Diese sind hauptsächlich auf die erschwerte Abgrenzung zurückzuführen (Badura et al., 2019). Zusätzlich tendieren im Homeoffice tätige Personen dazu, pausenlos in der gleichen Sitzposition vor dem Computer zu arbeiten. Zusammen mit einer oftmals schlechten ergonomischen Arbeitsplatzeinrichtung kann dies zu muskuloskelettalen Beschwerden im Nacken- oder Schulterbereich, wie auch den Unterarmen und

Handgelenken, Augenbeschwerden, Konzentrationsschwierigkeiten und Kopfschmerzen führen (Gobeli et al., 2011; SECO, 2019; Harrington & Walker, 2004; Tavares, 2017).

2.3.3 Empfehlungen für die Arbeit im Homeoffice

Damit die oben erwähnten positiven Faktoren überwiegen und die negativen minimiert werden können, ist es zu empfehlen, Rahmenbedingungen sowie eine passende Unternehmenskultur für die Homeoffice-Arbeit festzulegen (Krause et al., 2018; Landes et al., 2020; Weichbrodt & Schulze, 2020b). Grundvoraussetzung für das Gelingen von Homeoffice ist die Schaffung der technischen Voraussetzungen (Landes et al., 2020). Im Homeoffice ist man verstärkt online erreichbar, was zusätzlich zu einer Verwischung der Grenze zwischen Arbeit und weiteren Lebensbereichen führt (Weichbrodt & Schulze, 2020b). Es ist deshalb ratsam, im Team die Erreichbarkeit sowie die Reaktionszeit auf E-Mails festzulegen (Krause et al., 2018; Weichbrodt et al., 2015). Weiter eignen sich konzeptionelle oder analytische Aufgaben eher für die Arbeit im Homeoffice als Aufgaben, die einer engen Zusammenarbeit bedürfen (Golden & Gajendran, 2019; Weichbrodt & Schulze, 2020b). Dem fehlenden sozialen Kontakt kann entgegengewirkt werden, indem der Austausch vor Ort und/oder virtuell gestärkt wird, beispielsweise durch informelle Anlässe oder Präsenztage im Büro (Krause et al., 2018; Weichbrodt & Schulze, 2020a). Eine weitere wichtige Massnahme ist die Förderung der notwendigen persönlichen Kompetenzen im Homeoffice. Darunter fallen Selbstmanagement-Fähigkeiten oder Kenntnisse der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung (Krause et al., 2018; Weichbrodt & Schulze, 2020a). Eine weitere wichtige erforderliche Kompetenz ist die Grenzziehung zwischen verschiedenen Lebensbereichen. Sie ist unter anderem für die Selbstsorge erforderlich und hat positive Auswirkungen auf die Gesundheit (Krause et al., 2018). Als Grundlage hierfür dient die Boundary Theory, welche sich mit Strategien der Ent- und Abgrenzung beschäftigt (Ashforth et al., 2000). Ein weiterer Erfolgsfaktor für das Gelingen der Homeoffice-Arbeit ist die situationsgerechte Führungsarbeit. Diese sollte den neuen Arbeitsformen angepasst und weiterentwickelt werden (Krause et al., 2018; Weichbrodt & Schulze, 2020b).

Es existieren bereits diverse Unterlagen mit praktischen Tipps für die Arbeit zu Hause. Eine Auswahl ist in Anhang A aufgeführt.

2.3.4 Führung im Homeoffice

Wie in Kapitel 2.3.3 erwähnt, trägt die Führungsperson auch zum Gelingen von Homeoffice bei. Die Anforderungen an Führungskräfte ändern sich durch die Arbeit im Homeoffice. Gemäss Landes et al. (2020) führen neue Arbeitsmodelle wie Homeoffice zu einem «Spannungsfeld von Kontrolle und Vertrauen, Nähe und Distanz sowie Integration und Loslassen» (S. 1). Unter anderem geht der direkte physische Kontakt zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden verloren und die Kommunikation findet hauptsächlich über technische Hilfsmittel statt (Breisig, 2020). Missverständnisse und Konflikte können so schneller entstehen. Deshalb benötigt es von den Führungspersonen eine Sensibilität ohne persönlichen Kontakt die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu erkennen. Weiter müssen Führungspersonen eine vertrauensvolle Beziehung über Distanz aufbauen (Remdisch, 2005 in Landes et al., 2020). Mit der ortsungebundenen Arbeit gehen auch Autonomie und Selbststeuerung der Mitarbeitenden einher. Eine bedeutsame Anforderung an Führungskräfte ist deshalb, Vertrauen in die Mitarbeitenden zu haben. Sie müssen damit umgehen können, dass sie nicht über jeden einzelnen Arbeitsschritt im Detail informiert sind, was voraussetzt, dass die Führungspersonen ein niedriges Kontrollbedürfnis haben (Breisig, 2020; Remdisch, 2005 in Landes et al., 2020). Eine weitere Herausforderung ist es, selbstschädigendes Verhalten (z.B. Nichteinhaltung der Ruhezeiten, Ausdehnung der Arbeitszeit, Präsentismus) von Mitarbeitenden zu erkennen. Auch hier ist es wichtig, regelmässige und vertrauensvolle Gespräche mit den Mitarbeitenden zu führen, um ein solches Verhalten frühzeitig zu erkennen (Breisig, 2020). Zudem sollten Führungspersonen gemeinsam mit den Mitarbeitenden klare Ziele vereinbaren, damit die Aufgaben und Verantwortlichkeiten auch im Homeoffice eindeutig sind (Krause et al., 2018; Landes et al., 2020).

Die durch die neuen Arbeitsformen entstandenen Anforderungen können nicht zuletzt auch Einfluss auf die Gesundheit von Führungskräften haben. Sie müssen ihr Verhalten reflektieren und anpassen, die Organisationskultur über Distanz aufbauen, vermehrt und auf anderen Wegen kommunizieren und zusätzliche

technische Kompetenzen aufweisen. Zudem sind sie verpflichtet für den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmenden zu sorgen (Breisig, 2020; Landes et al., 2020; SECO, 2019). Damit eine gesunde Führung auf Distanz funktioniert, müssen präventive Massnahmen auch auf Führungskräfte abzielen, damit sie ihrer Vorbildfunktion gerecht werden können (Breisig, 2020; Landes et al., 2020).

2.4 Erste empirische Erkenntnisse zum pandemiebedingten Homeoffice

Es wurden bereits verschiedene Studien zum pandemiebedingten Homeoffice durchgeführt. Die für diese Arbeit relevanten Ergebnisse werden nun kurz vorgestellt. Gurtner & Hietschold (2020) untersuchten im Frühling 2020 die Auswirkungen der Coronavirus-Krise auf Schweizer KMUs. Ihre Ergebnisse zeigen, dass 99% der befragten KMUs von der Krise betroffen sind. Weiter kamen sie zum Resultat, dass Unternehmen ohne bestehende flexible und digitale Arbeitsmodelle stärker unter der Krise leiden. Die Unternehmen beschreiben die Umstellung auf Homeoffice mit dem Einhergehen einer Produktivitätseinschränkung. Ferner zeigte die Befragung auch, dass Schwierigkeiten bezüglich der Rekrutierung und Einführung von neuen Mitarbeitenden entstanden sind.

Andere Studienresultate zeigen, dass die Umstellung aufs Homeoffice mit einer erhöhten Produktivität und Effizienz einhergeht (Deloitte Schweiz, o. D.; gfs.bern, o. D.; Kunze et al., 2020; Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft [SVIT] Zürich, 2020). Zudem wird der Wegfall des Arbeitsweges als positiver Faktor gewertet (gfs.bern, o. D.; SVIT Zürich, 2020). Schulte et. al (o. D.) kamen in ihrer Untersuchung zur Umstellung auf Homeoffice in der Schweiz im Frühjahr 2020 zum Resultat, dass ein hohes Wohlbefinden im Homeoffice herrscht, wofür eine gute Führung ein ausschlaggebender Faktor darstellt. Auch Kunze et al. (2020) kamen in ihrer Studie in Deutschland im Zeitraum von März bis Oktober 2020 zum Resultat, dass das Führungsverhalten für das Engagement der Beschäftigten besonders wichtig ist. Weiter zeigt sich, dass im Homeoffice ein Mangel an sozialem Austausch vorhanden ist (Deloitte Schweiz, o. D.; gfs.bern, o. D.; Kunze et al., 2020; SVIT Zürich, 2020). Weitere Herausforderungen im Zusammenhang mit dem pandemiebedingten Homeoffice sind die Ablenkung durch Kinder und Familienangehörige (Deloitte Schweiz, o. D.), ein schlechterer Zugang zu Dossiers und

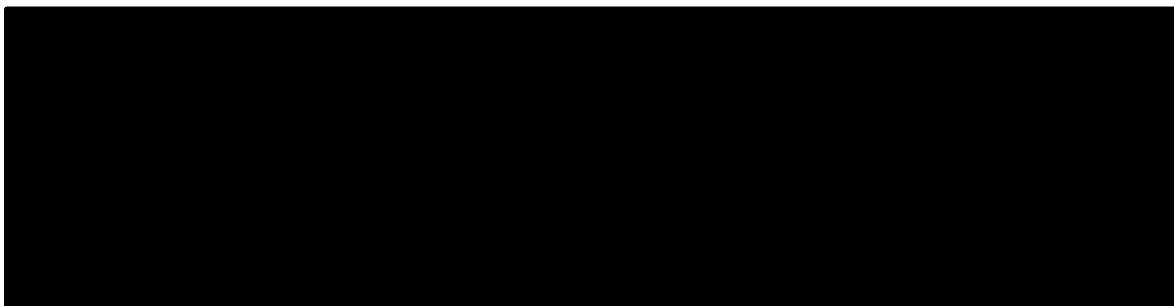
Informationen (SVIT Zürich, 2020) oder die Tendenz zu Mehrarbeit und damit zusammenhängender Erschöpfung (Kunze et al., 2020). Die Studie von Bruch et al. (2021) zeigt, dass sich 42% der befragten Personen, insbesondere jüngere und ältere Befragte, während der Krise allein gelassen fühlen. In der Studie von Kunze et al. (2020) haben 16% der 699 Personen angegeben, vom Arbeitgebenden eine Schulung zur Arbeit im Homeoffice erhalten zu haben. 45% berichten, dass sie für die Arbeit zu Hause vom Arbeitgebenden eine vollständige IT-Ausstattung bekommen haben. Die Untersuchung von gfs.bern (o. D.) kommt zur Erkenntnis, dass eine Verbesserung des Wissens über digitale Zusammenarbeit und auch ein Ausbau der dafür notwendigen technologischen Infrastruktur angezeigt ist. Ein weiteres Resultat dieser Befragung lautet, dass Personen, die vom Arbeitgebenden keine Kostengutsprache für die Infrastruktur erhalten haben, häufig über eine mangelnde Arbeitsergonomie berichten (gfs.bern, o. D.).

3 Methodisches Vorgehen

Nachfolgend werden das methodische Vorgehen und Studiendesign beschrieben. Zudem werden die Untersuchungsgruppe sowie die Datensammlung und -erhebung dargelegt.

3.1 Design und methodisches Vorgehen

Untersuchungen bezüglich der Arbeit im Homeoffice, deren Einfluss auf die Gesundheit und daraus resultierende Chancen und Risiken sind, wie im vorherigen Kapitel dargelegt, bereits vorhanden. Die Coronavirus-Pandemie stellt jedoch eine neuartige Situation dar. Dementsprechend begegnete die Arbeitswelt neuen Herausforderungen, welche einen neuen Untersuchungsgegenstand darstellen. Diesen genauer zu untersuchen und zu verstehen, soll Zweck dieser Arbeit sein. Um einen realen Bezug sowie eine praxisnahe Perspektive herzustellen, bedarf es eines empirischen Vorgehens. Qualitative Analysemethoden eignen sich unter anderem für die Bearbeitung von Fragestellungen zu sozialen Phänomenen und orientieren sich an der Lebenswelt von Menschen und dem Alltagsgeschehen (Flick et al., 2000). Deshalb wurde ein exploratives qualitatives Untersuchungsdesign gewählt. Es wurden qualitative Leitfadeninterviews durchgeführt. Diese Form von Interviews kennzeichnet sich durch eine Strukturierung anhand eines Leitfadens. Dieser dient unter anderem als Orientierungshilfe während der Interviewsituation (Stigler & Felbinger, 2012). Die Interviews wurden anschliessend in Anlehnung an Claussen et. al (2020) vereinfacht transkribiert und der Inhalt qualitativ analysiert und ausgewertet. Abbildung 2 zeigt das methodische Vorgehen grafisch auf. Auf die einzelnen Schritte wird in den nächsten Kapiteln eingegangen.



3.2 Untersuchungsgruppe

Für die Rekrutierung der Führungspersonen aus KMUs im Kanton Zürich wurde im Oktober 2020 eine Google-Recherche durchgeführt. Die Suche wurde auf Unternehmen beschränkt, die maximal 250 Angestellte beschäftigen und ihren Sitz im Kanton Zürich haben. Aufgrund der Thematik wurde die Suche zusätzlich auf gewisse Branchen eingeschränkt. Der Hauptfokus lag dabei auf Unternehmen die in den Branchen Grundstück- und Wohnungswesen, Erbringung von Finanzdienstleistungen, Versicherungen, Beratung, Architektur- und Ingenieurwesen, Interessenvertretungen sowie Marketing und Kommunikation tätig sind. Anschliessend wurden anhand der Recherche im November und Dezember 2020 28 Führungskräfte per E-Mail angefragt (Anhang B). Dadurch konnten acht Personen für die Teilnahme gewonnen werden. Zusätzlich wurden bestehende Geschäftskontakte von Prävention und Gesundheitsförderung Kanton Zürich sowie aus dem privaten Umfeld der Verfasserin zur Teilnahme kontaktiert. Dadurch konnten zwei weitere Führungspersonen gefunden werden. Ausserdem wurde über die Businessplattform «LinkedIn» ein Beitrag geteilt, mit dem Aufruf zur Teilnahme an den Interviews (Anhang C). Über diesen Kanal konnte eine Person rekrutiert werden. Insgesamt wurden 39 Kontakte mit Führungspersonen hergestellt. Zur Teilnahme bereit erklärt haben sich elf Führungskräfte. Davon waren drei Personen weiblich und acht Personen männlich. In Tabelle 1 ist die Branchenzugehörigkeit, Grösse und die Homeoffice-Situation vor der Pandemie der Unternehmen aufgeführt.

[REDACTED]

[REDACTED]

| | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
|------------|------------|------------|------------|
| [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |

3.3 Datenerhebung

Für die Datenerhebung wurde ein Interviewleitfaden erarbeitet (Anhang D). Er enthält sämtliche Fragen und die Einleitung einzelner Frageblöcke. Er diene als Orientierungshilfe und zur Standardisierung der Interviews (siehe auch: Stigler & Felbinger, 2012). Als Erstes wurden Fragen anhand der Literatur und dem Vorwissen der Verfasserin zum Forschungsthema formuliert und gesammelt. Danach wurde ein Leitfaden in Anlehnung an ein Beispiel von Perkhofer et. al (2016) erstellt und die Fragen darin integriert. Anschliessend wurde der Leitfaden mit der Begleitperson und der Verantwortlichen für das BGM-Forum von Prävention und Gesundheitsförderung Kanton Zürich besprochen und überarbeitet. Um die Fragen auf ihre Verständlichkeit und Sinnhaftigkeit der Reihenfolge zu überprüfen, sowie allfällige Schwierigkeiten bei der Beantwortung der Fragen zu ermitteln, wurde abschliessend ein Probeinterview durchgeführt (Häder, 2010). Zusätzlich konnte dadurch die ungefähre Dauer der Befragung ermittelt werden.

Die Interviews erfolgten im Zeitraum von November 2020 bis Januar 2021. Aufgrund der Coronavirus-Pandemie fanden keine Interviews vor Ort statt. Ein Interview wurde per Telefon und zwei Interviews per Zoom durchgeführt. Die restlichen Interviews fanden per MS Teams statt. Vorab wurde von den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern das schriftliche Einverständnis zur Aufnahme des Interviews und Verwendung der Daten eingeholt (Anhang E). Die Gespräche wurden mit einem Smartphone und einem Tablet aufgezeichnet.

Als Vorbereitung wurden die Interviewleitfäden jeweils auf die Interviewpartnerin oder den Interviewpartner angepasst und ausgedruckt, damit während dem Gespräch Notizen gemacht werden konnten. Die Interviews dauerten jeweils rund 30 Minuten.

3.4 Datenauswertung

3.4.1 Transkription

Sämtliche Interviews wurden aufgenommen. Die Audioaufnahme wurden anschließend in eine schriftliche Form übertragen. Dadurch konnte eine Analyse des Textes vorgenommen werden, welche im nächsten Abschnitt genauer beschrieben ist. Die Verschriftlichung erfolgte mithilfe der Mediaplayer-Software VLC media player. Diese bietet verschiedene Möglichkeiten, wie die Anpassung der Geschwindigkeit, welche die Verschriftlichung vereinfacht und unterstützt. Bei der Transkription wurde der Fokus auf den Inhalt und nicht auf das Verhalten der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner gelegt. Para- und nonverbale Ereignisse wurden deshalb beim Übertrag nicht berücksichtigt. Dies ist unter anderem auch mit der telefonischen respektive virtuellen Durchführung der Interviews zu begründen. Para- und nonverbale Ereignisse, wie der Geruch oder die Raumsituation, konnten dadurch gar nicht oder nur erschwert festgestellt werden. Das Hauptaugenmerk wurde auf die Verständlichkeit und Lesbarkeit der Interviews gelegt. Es wurde deshalb eine vereinfachte Transkription gewählt, welche sich an die Regeln von Claussen et. al (2020) anlehnt. Alle Interviews fanden in Dialektsprache statt. Diese wurden möglichst wortgenau in Schriftsprache übersetzt. Doppelungen, Wort- und Satzabbrüche, Füllwörter und Stottern wurden ignoriert. Satzzeichen wurden nach Sinnhaftigkeit gesetzt. Die Textzeilen der Interviewerin wurden mit «I» gekennzeichnet, die

der Befragten mit «A-L», wobei der Buchstaben «l» ausgelassen wurde. Angaben in den Interviews, welche Rückschlüsse auf die befragte Person zulassen, wurden anonymisiert. Dafür wurden Merkmale gelöscht und durch Platzhalter ersetzt, wodurch die ursprünglichen Informationen stark abstrahiert werden. Die Platzhalter sind in eckige Klammern gesetzt. Damit wird dem Datenschutz und den Persönlichkeitsrechten der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner Rechnung getragen (Meyermann & Porzelt, 2014). Die Fragen der Interviewerin wurden in den Transkripten vom Leitfaden übernommen. Nur zusätzlich gestellte Fragen wurden transkribiert und kursiv dargestellt. Die Transkripte der Interviews sind in Anhang F einsehbar.

3.4.2 Inhaltliche Analyse

Um die Interviewdaten auszuwerten, wurde eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) durchgeführt. Diese Methode wird oft für Textanalysen in den Sozialwissenschaften angewendet. Zentral bei dieser Analyse ist die Kategorienbildung (Baur & Blasius, 2014; Mey & Mruck, 2010). Da diese Arbeit mithilfe der Analyse bestimmte Aspekte aus den Interviews herausfiltern möchte, wurde als Technik die inhaltliche-strukturierte qualitative Inhaltsanalyse ausgewählt (Mayring, 2015). Gemäss Schreier (2014) beinhaltet diese Analyse acht Schritte, welche jeweils mehrmals durchgeführt werden können. Die Schritte sind in Abbildung 3 aufgeführt. Das Vorgehen in dieser Arbeit lehnt sich an diese acht Schritte an. Als Erstes wurden alle Transkripte nochmals gelesen. Anschliessend wurden die Hauptkategorien mittels des Interviewleitfadens deduktiv gebildet. Die Subkategorien wurden induktiv anhand von drei Transkripten erstellt. Dieses Kategoriensystem wurde anschliessend auf die weiteren Transkripte angewendet. Dabei wurden weitere Subkategorien gebildet und das Kategoriensystem entsprechend modifiziert. Als letzter Arbeitsschritt erfolgte eine Reduktion des Kategoriensystem dadurch, dass gewisse Kategorien zusammengefasst werden konnten. Das finale Kategoriensystem ist in Anhang G einsehbar. Mithilfe dieses Kategoriensystems wurde das gesamte Textmaterial codiert und ausgewertet. Die Codierung erfolgte mithilfe der Software MAXQDA.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]


[REDACTED]

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel erfolgt zuerst eine Übersicht über die Kategorien. Anschliessend werden die Ergebnisse der relevanten Hauptkategorien erläutert. In diesen sind jeweils die Zusammenfassungen der Subkategorien enthalten und mit Textbeispielen belegt.

4.1 Übersicht der Kategorien

Das für die Auswertung gebildete Kategoriensystem besteht aus sieben Hauptkategorien. Zur Präzisierung dienen die Subkategorien. Einige Textsegmente konnten nur einer Kategorie zugeordnet werden, andere Segmente konnten in mehreren Kategorien verortet werden. Die nachfolgende Tabelle zeigt die gebildeten Haupt- und Subkategorien sowie deren Häufigkeit im Textmaterial.

| Kategorie | Subkategorie | Häufigkeit |
|------------|--------------|------------|
| [Redacted] | [Redacted] | 1 |
| | [Redacted] | 1 |
| | [Redacted] | 1 |
| | [Redacted] | 1 |
| [Redacted] | [Redacted] | 1 |
| | [Redacted] | 1 |
| | [Redacted] | 1 |
| | [Redacted] | 1 |
| [Redacted] | [Redacted] | 1 |
| | [Redacted] | 1 |
| | [Redacted] | 1 |
| | [Redacted] | 1 |
| [Redacted] | [Redacted] | 1 |
| | [Redacted] | 1 |
| | [Redacted] | 1 |
| | [Redacted] | 1 |
| | [Redacted] | 1 |
| | [Redacted] | 1 |
| [Redacted] | [Redacted] | 1 |

| | | |
|---|---|---|
| █ | █ | █ |
| █ | █ | █ |
| █ | █ | █ |
| █ | █ | █ |
| █ | █ | █ |
| █ | █ | █ |
| █ | █ | █ |
| █ | █ | █ |
| █ | █ | █ |
| █ | █ | █ |
| █ | █ | █ |
| █ | █ | █ |
| █ | █ | █ |
| █ | █ | █ |
| █ | █ | █ |
| █ | █ | █ |

4.2 Chancen Homeoffice

Es zeigte sich, dass das pandemiebedingte Homeoffice und die darin erkannten Chancen bei der Mehrheit der Führungspersonen dazu geführt hat, dass sie dem Homeoffice gegenüber aufgeschlossener sind: █

█

█

Die Führungspersonen schätzen die Flexibilität und Freiheiten sowie die Abgeschlossenheit im Homeoffice. Dadurch lassen sich verschiedene Lebensbereiche besser vereinbaren und die Ruhe ermöglicht konzentrierteres und dadurch effizienteres Arbeiten. Insbesondere bei Aufgaben, welche viel Denkarbeit benötigen, sehen die Führungspersonen einen grossen Vorteil der Arbeit im Homeoffice. Ein Teil der Führungspersonen gibt weiter an, die gewonnenen Freiheiten zu nutzen, um sich sportlich zu betätigen. Bei der Arbeit im Büroumfeld ist dies weniger möglich und für die Führungspersonen umständlicher zu organisieren. Zwei Personen thematisieren zudem die Ernährung, welche sich bei einer Person durch das Homeoffice verbessert hat.

Eine weitere grosse Chance sehen die Führungspersonen im Wegfall des Arbeitsweges oder des Weges an Sitzungen. Damit einher geht auch hier eine bessere Vereinbarkeit, wie die folgende Aussage illustriert: █

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Bei der Durchführung von virtuellen Sitzungen sehen die Führungspersonen den Vorteil, dass diese meist effektiver und effizienter sind.

Auch lassen sich Chancen auf Unternehmensebene erkennen. Eine Person berichtet, dass neu Personen rekrutiert werden können, welche ohne die Möglichkeit von Homeoffice gar nicht in den Bewerbungsprozess einbezogen worden wären. Ein weiterer Vorteil ist, dass das Angebot von flexiblen Arbeitsmodellen zu einem guten Image des Unternehmens beiträgt.

4.3 Herausforderungen Homeoffice

Die Infrastruktur und Rahmenbedingungen zu Hause stellen für einige Führungspersonen eine Herausforderung dar. Diese beziehen sich auf Herausforderungen, wie unsichere Internetverbindungen oder technische Probleme, aber auch auf die Arbeitsplatzgestaltung und die Aufgabenstellungen. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Herausfordernde Faktoren lassen sich auch bei der psychischen und physischen Gesundheit ansiedeln, wozu unter anderem die fehlenden sozialen Kontakte zählen. Die Arbeitskolleginnen und -kollegen werden von den Führungspersonen vermisst und auch der Austausch über ausserberufliches fehlt. Die fehlende Alltagsbewegung und Tagesstruktur sind zusätzliche genannte Herausforderungen:

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Die Daten machen deutlich, dass die Effizienz nicht nur als Chance, sondern von einigen Personen auch als Herausforderung angesehen wird. Aufgrund der erschweren und umständlicheren Kommunikation entstehen im Homeoffice Effizienz- einbussen. Die Führungspersonen kritisieren, dass vermehrt Punkte schriftlich fest- gehalten werden müssen oder auch, dass [REDACTED] [REDACTED] sind. Auch der Digitalisierungsgrad und Einschränkungen aufgrund von Datenschutzrichtlinien werden als Gründe für eine geringere Effizienz genannt.

4.4 Herausforderungen und Bewältigungsstrategien der Führungspersonen

Beschriebene Herausforderungen aufgrund der Rolle als Führungsperson sind un- ter anderem die Durchsetzung und der Umgang mit den Coronavirus-Massnahmen. Es benötigt teilweise viel Überzeugungskraft, damit die Mitarbeitenden im Home- office arbeiten. Im Gegenzug gibt es auch Personen, die nur noch von zu Hause ar- beiten wollen. Der Umgang mit diesen gegensätzlichen Bedürfnissen gestaltet sich schwierig, wie die folgende Aussage zeigt:

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Alle Befragten erwähnen, dass Aufgaben im Zusammenhang mit der Teamführung und Beziehungspflege stark erschwert wurden. Dazu gehören Kündigungen und damit verbunden die Einarbeitung und Integration von neuen Mitarbeitenden. Einer- seits ist unklar, wie die Einführung organisiert werden soll, andererseits ist

Homeoffice bei der Übermittlung der unternehmensspezifischen Arbeits- und Teamkultur hinderlich. Zudem können die Führungspersonen das Befinden und die Stimmung der Mitarbeitenden weniger gut einschätzen. Bei neuen Mitarbeitenden wird dieser Faktor zusätzlich verstärkt. Auch Videokonferenzen können diese zwischenmenschliche Distanz gemäss den Aussagen nicht minimieren. Ferner mussten physische Teambuildingmöglichkeiten (bspw. Weihnachtsessen) aufgrund der Coronavirus-Pandemie abgesagt, verschoben oder in virtueller Form durchgeführt werden.

Die Daten zeigen, dass die fehlende fachliche Kontrolle für einzelne Führungspersonen einen weiteren erschwerenden Faktor darstellt. Sie wissen weniger gut, an welchen Aufgaben die Mitarbeitenden arbeiten und können dadurch weniger fachliche Unterstützung bieten. Auch auf das Vertrauen wird eingegangen. Es zeigt sich, dass bei den meisten Unternehmen bereits eine Vertrauenskultur bestand oder sich durch das pandemiebedingte Homeoffice entwickelt hat: [REDACTED]

[REDACTED]

Das pandemiebedingte Homeoffice resultierte auch in einem höheren Aufwand für die Führungspersonen. Dieser ist einerseits bedingt durch die Erarbeitung verschiedener Konzepte und Reglemente im Zusammenhang mit dem Coronavirus. Andererseits verlangt das pandemiebedingte Homeoffice ein verstärkt proaktives Verhalten der Führungspersonen, wodurch ein zeitlicher Mehraufwand entsteht. Auch geht die Pandemie mit einer erhöhten Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeitenden einher: [REDACTED]

[REDACTED]

Die Mehrheit der Führungspersonen thematisiert die Gesundheit in Gesprächen in dem Sinne, dass sie die Befindlichkeiten der Mitarbeitenden in virtuellen Treffen

oder Telefonaten erfragen. Es wird aber auch erwähnt, dass bei virtuellen Treffen der Austausch über Informelles zu kurz kommt. Die Gespräche im Homeoffice fokussieren sich verstärkt auf die Arbeit und weniger auf das psychische und physische Wohlbefinden der Mitarbeitenden:

[REDACTED]

Die Daten zeigen, dass die Führungspersonen verschiedene Strategien anwenden, um mit den Anforderungen umzugehen. Als hilfreich wird der Austausch mit anderen Führungspersonen erwähnt. Aus den Daten geht zudem hervor, dass die Schaffung einer Struktur und eines Tagesrhythmus hilfreich ist. Eine Person erwähnt beispielsweise, dass sie während des Lockdowns vor der Arbeit jeweils einen Spaziergang machte, um einen Arbeitsweg zu simulieren. Eine weitere Person berichtet [REDACTED]

[REDACTED] Auch die Schaffung von bewussten Pausen und die Abgrenzung im Homeoffice werden als wichtig erachtet. Viele der befragten Personen geben an, dass ihnen Bewegung guttut. Eine Person berichtet, dass sie sich in die Thematik eingelesen und versucht hat, sich diesbezüglich zu reflektieren und anders zu organisieren.

4.5 Befinden der Mitarbeitenden aus Sicht der Führungspersonen

Die Präferenzen der Mitarbeitenden bezüglich Homeoffice ist aus Sicht der Führungspersonen sehr heterogen. Nur eine Person schildert, dass alle Mitarbeitenden nach einer gewissen Zeit lieber im Büro arbeiteten als zu Hause. Die anderen Personen berichten, dass gewisse Mitarbeitende die Arbeit im Homeoffice schätzen, während andere die Arbeit im Büro bevorzugen. Die Führungspersonen bringen dies unter anderem auch mit der Persönlichkeit der Mitarbeitenden in Verbindung:

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Eine Problematik, die gewisse Führungspersonen bei ihren Mitarbeitenden sehen, ist die Trennung von Arbeit und Wohnen, welche mit einem erhöhten Stressbefinden der Mitarbeitenden einhergeht. Auch die private Situation hat gemäss den Führungspersonen Einfluss auf das Befinden der Mitarbeitenden. Während dem Lockdown erschwerte die Doppelbelastung durch die Kinderbetreuung die Situation im Homeoffice, wie Person [REDACTED] schildert: [REDACTED]

[REDACTED]. Ferner gehen einige Führungspersonen davon aus, dass zu einem gewissen Zeitpunkt eher alleinstehende Personen aufgrund der fehlenden sozialen Kontakte Schwierigkeiten mit der Homeoffice-Situation hatten. Viele der befragten Personen erzählen, dass die Mitarbeitenden oftmals ins Büro gegangen sind, weil sie ein Bedürfnis nach sozialen Kontakten hatten.

Weiter berichten die Führungspersonen von infrastrukturellen Hürden, die es einigen Personen verunmöglicht von zu Hause zu arbeiten. Es fehlen einerseits die technischen Voraussetzungen (z.B. fehlende spezielle Software), andererseits ist es aufgrund des Digitalisierungsgrades oder aus Datenschutzgründen für einige Mitarbeitende nur erschwert oder gar nicht möglich, zu Hause zu arbeiten.

Die Führungspersonen sehen zusätzlich Probleme bei der Arbeitsergonomie: [REDACTED]

Auch die Fähigkeit, die Arbeit im Homeoffice zu planen und ohne Anleitung durchzuführen, wird von vereinzelt Führungspersonen als eine Herausforderung für die Mitarbeitenden gesehen:

Chancen, die Führungspersonen für die Mitarbeitenden sehen, ist der Wegfall des Arbeitsweges sowie die neu gewonnene Freiheit und Flexibilität.

4.6 Massnahmen Unternehmen

Die Unternehmen haben unterschiedliche Massnahmen ergriffen, um die Mitarbeitenden im Homeoffice zu unterstützen. Alle Führungspersonen gaben an, ihren Mitarbeitenden Unterstützung bezüglich der Infrastruktur zu geben. Die Mitarbeitenden wurden beispielsweise mit Laptops ausgerüstet. Eine Mehrzahl der Führungspersonen berichtet zudem, dass für die Mitarbeitenden das Angebot bestand, Büromöbiliar (z.B. Bürostühle oder Bildschirme) nach Hause zu nehmen. Weiter bestand bei einer Vielzahl der Unternehmen das Angebot einer Entschädigung für infrastrukturelle Ausgaben. Auffällig ist, dass viele der Führungspersonen erwähnen, dass dieses Angebot von den Mitarbeitenden selten in Anspruch genommen wurde.

In zwei Unternehmen sind die Mitarbeitenden durch entsprechende Massnahmen in die neuen digitalen Tools eingeführt worden, was unter anderem die Aussage von Person H deutlich macht: [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Die Erhebung belegt weiter, dass eine Vielzahl der Unternehmen versucht, mit Massnahmen das Teamgefühl über die Distanz aufrechtzuerhalten. Dies erfolgt unter anderem indem virtuelle Teamanlässe veranstaltet werden und den Mitarbeitenden dafür vorgängig Getränke und Snacks zugestellt werden. Einige Personen erzählen, dass gewisse Gefässe (z.B. tägliche Abteilungs-Zoom-Calls) etabliert wurden, damit ein regelmässiger Austausch innerhalb des Teams stattfinden kann. Als Ausdruck des Dankes und der Wertschätzung wurde den Mitarbeitenden von einigen Unternehmen kleine Aufmerksamkeiten nach Hause geschickt.

Eine Person berichtet, dass den Mitarbeitenden ein psychologisches Beratungsangebot zur Verfügung gestellt wurde. Vereinzelte Aussagen zeigen weiter, dass der Einbezug der Mitarbeitenden als wichtig angesehen wird. So wurden beispielsweise

die Bedürfnisse der Mitarbeitenden bei der Planung der Büro- und Homeoffice-Tage berücksichtigt. Ein anderes Unternehmen führte einige Male eine Umfrage bei den Mitarbeitenden durch, um deren Befindlichkeiten eruieren zu können.

Im Bereich der Förderung der physischen Gesundheit hat ein Unternehmen online Sportanlässe für die Mitarbeitenden organisiert. Eine weitere Person berichtet, dass sich Mitarbeitende bei physischen Beschwerden an interne Fachpersonen wenden konnten. Die Massnahmen der anderen Unternehmen beschränken sich hauptsächlich auf die Prävention körperlicher Schäden, durch die zu Beginn dieses Kapitels erwähnten, arbeitsergonomischen Massnahmen.

Auch auf kommunikativer Ebene wurden verschiedene Schritte eingeleitet. Die Mitarbeitenden wurden über die laufenden Massnahmen und die neuesten Entwicklungen über verschiedene Kanäle informiert. Dafür wurden beispielsweise Krisenstäbe gebildet, welche die Massnahmen des Bundes verfolgten, auf die Unternehmen adaptierten und kommunizierten. Als weitere Unterstützungsmassnahme wird die [REDACTED] erwähnt und die Botschaft an die Mitarbeitenden, dass sie sich bei Problemen jederzeit an die Vorgesetzten wenden können. Die Führungspersonen nehmen sich Zeit, um Schwierigkeiten in individuellen Gesprächen anzugehen und auch dafür wurden teilweise Gefässe geschaffen, wie folgende Aussage illustriert:

[REDACTED]

Auch verschiedene Regeln und Tipps für die Arbeit im Homeoffice wurden von gewissen Unternehmen kommuniziert. Diese reichen von einem Blogbeitrag zu Homeoffice, über die Information wie ein gesunder Arbeitsplatz im Homeoffice aussieht, bis zur Kommunikation von Zeiträumen, in denen die Mitarbeitenden erreichbar sein müssen.

Eine Grosszahl der interviewten Personen sieht einen geringen Unterstützungsbedarf im Umgang mit Homeoffice. Vereinzelt wird erwähnt, dass zusätzliche finanzielle Mittel im Hinblick auf eine gute technische und ergonomische Ausrüstung im Homeoffice hilfreich wären. Weiter wünschenswert aus Sicht einzelner Führungspersonen ist eine klarere Kommunikation von Regelungen seitens der Behörden:

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Bedarf an Unterstützung sehen zwei Personen auch beim Thema Gesundheit. Einerseits, wie man als Führungsperson die Gesundheit der Mitarbeitenden im Blick behalten und verfolgen kann, andererseits aber auch was man den Mitarbeitenden für vorbereitende Unterstützung bieten kann, um in einer solchen Situation physisch und psychisch gesund zu bleiben.

4.7 Erkenntnisse der Führungspersonen

Die Interviews zeigen, dass die Führungspersonen aus der Coronavirus-Pandemie verschiedene Erkenntnisse auf persönlicher, beruflicher und gesellschaftlicher Ebene gewonnen haben. Eine Erkenntnis aus Sicht der Führungspersonen ist, dass die Arbeit im Homeoffice Selbstdisziplin verlangt. Zusätzlich benötigt es Offenheit und Flexibilität, sich auf neue Arbeitsformen und Arbeitsinstrumente einzulassen. Diese Eigenschaften müssen auch bei den Mitarbeitenden vorhanden sein. Viele der Führungspersonen sehen auch die positiven Seiten der Krise und erkennen diese als Chance: [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Weiter sagt die Mehrheit der Führungspersonen, dass sie auch in Zukunft flexible Arbeitszeitmodelle anbieten werden und sehen darin Chancen, unter anderem bezüglich Themen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Weiter empfindet eine Vielzahl der interviewten Personen, dass sie gut auf die Krise reagiert haben und

sie einen guten Umgang damit gefunden haben, wofür auch die Mitarbeitenden ausschlaggebend waren:

[REDACTED]

Es wird aber auch auf negative Faktoren eingegangen. Die wachsende Bildschirmzeit, unter anderem durch virtuelle Sitzungen, und die zunehmende Erreichbarkeit wurden als Beispiele genannt. Die örtliche Flexibilität, die von einigen Führungspersonen als Chance erkannt wird, wird von einer Führungsperson auch als Gefahr eingestuft, da beispielsweise gewisse Arbeiten ins Ausland verlagert werden könnten, was wiederum Folgen für den hiesigen Arbeitsmarkt haben würde. Eine Person beobachtet, dass Potenzial bei der Anpassung des Führungsverhaltens besteht und es noch der Entwicklung einer digitalen Sensibilität im Umgang mit den Mitarbeitenden bedarf. Werden sich flexiblere Arbeitszeitmodelle in der Schweiz durchsetzen, benötigt es gemäss den Führungspersonen auch rechtliche und gesellschaftliche Anpassungen. Eine Person äussert sich dazu folgendermassen:

[REDACTED]

Als Voraussetzung für die Umsetzung von Homeoffice sehen die befragten Personen die technische Ausstattung und die Digitalisierung. Weiter benötigt es auch eine Arbeitskultur, in der man Schwierigkeiten und Herausforderungen offen thematisieren kann. Ferner wird erwähnt, dass gute Kommunikationsmittel und -tools benötigt werden:

[REDACTED]



5 Diskussion

In diesem Teil werden die Resultate der Erhebung diskutiert und ein Bezug zur Praxis geschaffen. Ergänzend wird auf die Limitationen dieser Arbeit eingegangen.

5.1 Gesundheit der Führungskräfte im Homeoffice

Aus den Daten geht hervor, dass die Führungspersonen im Homeoffice mit Stressoren konfrontiert sind, aber auch Ressourcen mit der Arbeit zu Hause einhergehen. Die von den Führungspersonen beschriebenen Stressoren decken sich mit Studien zu Homeoffice und sind auch in der Literatur beschrieben (vgl. Kapitel 2.3.2 und 2.4). Die Daten deuten jedoch daraufhin, dass sich die Führungspersonen in Bezug auf die arbeitsplatzbedingten Schwierigkeiten teilweise in einer privilegierten Situation befinden. Oftmals verfügen sie über ein Einzelbüro im Unternehmen, wodurch keine Notwendigkeit zur Umsetzung von Homeoffice besteht. Dies führt unter anderem dazu, dass engeren Platzverhältnissen zu Hause besser ausgewichen werden können. Grösstenteils haben die Führungspersonen trotz dieser Gegebenheit ihre Arbeit zu Hause durchgeführt und somit auch ihre Vorbildfunktion zur Eindämmung der Pandemie wahrgenommen.

Auch die erwähnten Ressourcen überschneiden sich mit bereits durchgeführten Forschungsarbeiten (vgl. Kapitel 2.3.2 und 2.4) Die Führungspersonen wissen diese Ressourcen zu nutzen, indem beispielsweise vermehrt sportliche Aktivitäten in den Alltag eingebaut werden: [REDACTED]

[REDACTED] Einzelne Aussagen deuten zudem daraufhin, dass sich durch das Homeoffice die Ernährung der Führungspersonen verbessert hat:

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Die Führungspersonen entwickeln somit ein verstärkt gesundheitsförderliches Verhalten, was sich wiederum positiv auf die Mitarbeitenden auswirken kann wie Franke et. al (2015) und Walser (2018) beschreiben.

Auch weisen die Führungspersonen verschiedene Strategien im Umgang mit der Abgrenzung im Homeoffice auf. Das Anziehen normaler Bürokleidung, ein Spaziergang vor Arbeitsbeginn oder die fixe Einplanung von Pausen und privaten Terminen verdeutlichen dies. Taktiken der Grenzziehung, welche im «Boundary Management» (Kreiner et al., 2009) verortet werden können, sind unter anderem für die Selbstsorge erforderlich und haben positive Auswirkungen auf die Gesundheit (Krause et al., 2018). Eine Person erwähnt, dass sie sich mit der Thematik auseinandergesetzt und die eigene Arbeitsweise und -organisation hinterfragt hat. Diese Auseinandersetzung ist wichtig. Sie muss aus Sicht der Arbeitgebenden aber auch den Arbeitnehmenden vorgenommen werden, um zu beobachten, welche Auswirkungen die veränderten Arbeitsbedingungen auf die Leistungsfähigkeit und die Gesundheit haben (Baumgartner et al., 2018).

Verschiedenste Male wurde auch erwähnt, dass ein Erfahrungsaustausch mit anderen Führungspersonen oder Mitarbeitenden als hilfreich empfunden wird. Hier drängt sich die Frage auf, ob bei sehr kleinen Unternehmen überhaupt die Möglichkeit zu einem Erfahrungsaustausch mit anderen Führungspersonen besteht oder ob dafür unternehmensübergreifende Gefässe zum Austausch geschaffen werden müssen.

Die Herausforderungen im Rahmen der Teamführung, Beziehungspflege und Gestaltung von Teamprozessen zeigte sich nicht nur in der Literatur (vgl. Kapitel 2.3.4), sondern konnten durch diese Arbeit bestätigt werden. Die Führungspersonen begegnen den Herausforderungen mit der Umsetzung verschiedener Massnahmen. Die Coronavirus-Pandemie schränkte die Möglichkeiten jedoch stark ein. Unter normalen Umständen kann die fehlende Nähe zu den Mitarbeitenden durch Anlässe und Gespräche vor Ort kompensiert werden, aufgrund der Coronavirus-Massnahmen war dies jedoch nicht oder nur eingeschränkt möglich.

Als schwierig wurde auch die Umsetzung der Coronavirus-Massnahmen beschrieben. Dies hing mit einer teilweise unklaren Kommunikation zusammen, aber auch mit einer zurückhaltenden Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber Homeoffice.

Hier sind die Unternehmen gefordert eine klare Kommunikationsstrategie zu verfolgen und entsprechende Konzepte und Rahmenbedingungen zu definieren.

Abschliessend lässt sich sagen, dass die Führungspersonen einen guten Umgang mit dem Homeoffice gefunden haben. Sie sehen die Chancen und nutzen diese auch für sich persönlich. Nichtsdestotrotz beschäftigen sie auch verschiedene Stressoren. Diese können sich längerfristig negativ auf die Gesundheit auswirken. Es ist angezeigt, diese im Blick zu halten und entsprechende Massnahmen und Unterstützungsmöglichkeiten zu bieten.

5.2 Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice

Die Führungspersonen schätzen die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice sehr heterogen ein. Die Einschätzung der Führungspersonen überschneidet sich mit den im Rahmen der Coronavirus-Pandemie durchgeführten Studien zur Arbeit zu Hause (vgl. Kapitel 2.4). Das lässt vermuten, dass die Führungspersonen trotz der Distanz Einblicke in die Befindlichkeiten der Mitarbeitenden haben. Das Wohlbefinden wird oftmals mit Persönlichkeitsmerkmalen der Mitarbeitenden in Verbindung gebracht. Auch sehen Führungspersonen bei gewissen Mitarbeitenden Schwierigkeiten aufgrund fehlender Selbstmanagementkompetenzen. Diese Aspekte werden auch in der Literatur aufgegriffen (Tavares, 2017). Das pandemiebedingte Homeoffice basiert zudem zu einem Grossteil nicht auf Freiwilligkeit. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass das Homeoffice zu Pandemiezeiten nicht zwingend mit einer erhöhten Arbeitszufriedenheit assoziiert werden kann, wie es bei freiwilligem Homeoffice der Fall ist (vgl. Kapitel 2.3.2). Es führt dazu, dass auch Personen, die die geforderten Persönlichkeitsmerkmale nicht aufweisen, im Homeoffice arbeiten müssen. Hier stellt sich die Frage, wie damit umgegangen und ob genügend unternommen wird, um die Mitarbeitenden zu unterstützen und die benötigten Kompetenzen gefördert werden.

Der Mangel an sozialen Kontakten, welcher als Belastung erwähnt wird, ist durch die Coronavirus-Pandemie sicherlich verstärkt zum Tragen gekommen. Eine Kompensation der fehlenden beruflichen sozialen Kontakte in der Freizeit wurde zeitweise durch die geltenden Massnahmen eingeschränkt. Auch die Vereinbarkeit von

Familie und Beruf, welche in der Literatur (vgl. Kapitel 2.3.2) und auch in den Interviews grundsätzlich als Chance angesehen wird, verwandelt sich zeitweise durch die Coronavirus-Pandemie in einen Stressor, als die Schulen geschlossen wurden und die Kinderbetreuung mit der Arbeit im Homeoffice zusammenfiel. Hier wäre vorzuschlagen, dass die Unternehmen flexibel auf solche kurzfristigen Bedürfnisse reagieren. Anzudenken wäre zum Beispiel die Möglichkeit von Überzeitkompensation und entsprechende Vertretungsregelungen, um zur kurzfristigen Erleichterung beizutragen.

Die Thematisierung der Gesundheit der Mitarbeitenden wird nicht systematisch durchgeführt. Die Führungspersonen erwähnen, dass sie ein offenes Ohr für die Anliegen der Mitarbeitenden haben und kommunizieren dies entsprechend. Das Wohlbefinden wird auch in individuellen Gesprächen erfragt. Dies mündet jedoch in der Frage, ob damit ausreichend unternommen wird und ob es verstärkt umfassende und systematische Massnahmen benötigt, beispielsweise mit regelmässigen Befragungen, um präventiv negativen gesundheitlichen Folgen auf psychischer und physischer Ebene begegnen zu können. Dabei könnten auch Mitarbeitende, die weniger offen über ihr Befinden sprechen, frühzeitig abgeholt und Schwierigkeiten und Herausforderungen thematisiert werden.

5.3 Massnahmen zur Förderung der Gesundheit im Homeoffice

Die Unternehmen haben verschiedenste Massnahmen ergriffen, um die Mitarbeitenden im Homeoffice zu unterstützen. Alle Unternehmen haben Unterstützung bei der technischen Ausrüstung und bei der Einrichtung geleistet. Es zeigen sich hier jedoch Unterschiede aufgrund der Unternehmensgrösse. Kleinere und nicht gewinnorientierte Unternehmen haben weniger Möglichkeiten ihre Mitarbeitenden zu unterstützen. Zu fragen ist hier, ob diesen Unternehmen finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden müssen damit eine Chancengleichheit, unabhängig der Grösse und finanziellen Mittel der Unternehmen, für alle Arbeitnehmenden hergestellt werden kann. Signifikant ist auch, dass die Unterstützungsangebote für die Arbeitsplatzgestaltung von den Mitarbeitenden wenig in Anspruch genommen wurden. Dies führt zur Frage, weshalb die Arbeitnehmenden diese Angebote nicht nutzten.

Gründe könnten ein fehlendes Bewusstsein für die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und die damit verbundene gesundheitliche Folgen sein, aber auch die Annahme, einer nur vorübergehenden Massnahme, wofür es sich nicht lohnt, entsprechende Vorkehrungen zu treffen. Denkbar ist auch, dass die Situation zu Hause gar keine ergonomische Büroeinrichtung zulässt oder dass es sich um eine Abgrenzungsstrategie handelt, damit die Arbeit möglichst wenig Einzug in das private Umfeld und das Zuhause hält.

Weiter wurden von den Unternehmen verschiedene kommunikative Massnahmen umgesetzt und Regelungen, Erwartungen und Tipps für die Arbeit im Homeoffice formuliert. Definierte Regelungen und Erwartungen sind wichtige Erfolgsfaktoren für das Gelingen von produktiver wie auch gesundheitsförderlicher Arbeit zu Hause (Weichbrodt et al., 2015). In Anbetracht der sehr kurzen Vorbereitungszeit zur Umstellung auf Homeoffice und einer verstärkten Umsetzung von flexibler und mobiler Arbeit in Zukunft müssen dazu weitere umfassende Vorgaben von den Unternehmen erarbeitet werden. Zusätzlich benötigt es aber auch Anpassungen von Gesetzen und Richtlinien, um entsprechende Rahmenbedingungen für ein gesundheitsförderliches Arbeiten ausserhalb der Büroräumlichkeiten zu schaffen.

Die Unternehmen haben auch Massnahmen ergriffen, um das Teamgefühl zu fördern. Es wurden virtuelle Austauschgefässe im Team institutionalisiert oder durch virtuelle Teamanlässe Möglichkeiten zum informellen Austausch geschaffen. Auch Wertschätzung wurde den Mitarbeitenden entgegenbracht, was mit verbesserten Gesundheitsmerkmalen von Mitarbeitenden einhergeht (Franke et al., 2015). Interessant ist, dass viele Arbeitgebende den Mitarbeitenden alkoholische Getränke für die Teamanlässe oder als Dank zukommen liessen. Obwohl hier positive Absichten und ein kulturell geprägtes Verhalten der Wertschätzung dahinterstehen, birgt es auch eine gewisse Problematik. Die Coronavirus-Pandemie verstärkt Motive, die zu einem risikohaften Suchtverhalten führen können (Sucht Schweiz, 2021). Infolge der durch die Pandemie ausgelösten Isolation kann so unbemerkt ein Suchtverhalten entwickelt werden. Bei einem Teamanlass vor Ort ist eine soziale Kontrolle gegeben, zusätzlich werden oft auch nicht-alkoholische Getränke zur Verfügung

gestellt. Diese Faktoren entfallen bei einem virtuell durchgeführten Apéro. Hier ist allenfalls eine verstärkte Sensibilisierung von Führungspersonen angezeigt, um dieser Problematik entgegenzuwirken.

Vereinzelt wurden die Mitarbeitenden auch von den Unternehmen geschult und in neue Tools eingeführt. Abgesehen von der Schulung digitaler Kenntnisse ist aber auch die Förderung von weiteren Kompetenzen nötig. Die Mitarbeitenden müssen im Homeoffice Entscheidungen im arbeitsorganisatorischen Bereich selbständig treffen (Krause et al., 2014). Neben erhöhten digitalen Kenntnissen, steigen somit auch die Anforderungen an weitere Kompetenzen (Graf, 2012). Es stellt sich die Frage, ob die Wichtigkeit solcher Schulungsmassnahmen bei den Führungspersonen genügend bekannt ist und ob ihnen genügend Ressourcen dafür zur Verfügung stehen. Dabei stellt sich auch die Frage, was mit Arbeitnehmenden geschieht, die langfristig nicht mit diesen neuen Anforderungen mithalten können und so allenfalls aus dem Arbeitsprozess fallen.

Partizipation ist ein grundlegendes Prinzip der Gesundheitsförderung und Prävention. Gewisse Massnahmen der Unternehmen verfolgen partizipative Ansätze. So wurden beispielsweise die Mitarbeitenden bei der Planung von Büro- und Homeoffice-Tagen miteinbezogen und dadurch den Bedürfnissen der Mitarbeitenden Rechnung getragen. Solche Ansätze müssten verstärkt unternommen und in bedürfnisgerechte Massnahmen umgesetzt werden, welche sich positiv auf das Wohlbefinden und damit auch auf die Produktivität der Mitarbeitenden auswirken.

5.4 Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Praxis

Diese Arbeit bestätigt, dass die Arbeit zu Hause mit positiven und negativen Faktoren einhergeht. Die Arbeit ausschliesslich im Homeoffice durchzuführen, wie es aufgrund der Coronavirus-Pandemie zu gewissen Zeiten verlangt wurde, scheint jedoch weniger geeignet. Es ist also in Zukunft eine Mischform verschiedener Arbeitsmodelle angezeigt. Dadurch können die Risiken der Homeoffice-Arbeit reduziert und gleichzeitig die Vorteile zugunsten der Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeitenden genutzt werden.

Obwohl die Führungspersonen grundsätzlich wenig Unterstützungsbedarf für den Umgang mit Homeoffice sehen, können aus den Daten verschiedene Möglichkeiten zur Unterstützung hergeleitet werden:

- Der Erfahrungsaustausch wurde als hilfreich eingeschätzt. Für Kleinstunternehmen könnte dieser schwierig zu organisieren sein. Hier können kantonale und regionale Stellen eine wichtige Rolle übernehmen und verschiedene Unternehmen miteinander vernetzen und Austauschgefässe etablieren.
- Weiter wurde die Kommunikation von klar definierten Massnahmen als relevant erachtet. Es ist angezeigt, dass auf nationaler wie kantonaler Ebene besser kommuniziert wird. Dadurch können Führungspersonen betriebsinterne Massnahmen zur Eindämmung der Pandemie, die aufgrund von behördlichen Vorgaben beschlossen werden müssen, überzeugender vertreten.
- Eine klare Kommunikation und Festlegung von Regeln sind auch von Seiten der Unternehmen notwendig für die zukünftige Umsetzung von Homeoffice. Hier sollte auf bereits bestehende Checklisten sowie Leitfäden aufmerksam gemacht werden. Zudem sollten Unternehmen sensibilisiert werden, gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen zu erstellen und dabei die Mitarbeitenden einzubeziehen.
- Weiter benötigt es übergeordnete Richtlinien sowie gesetzliche Grundlagen, die die Arbeit im Homeoffice beschreiben und die Rechte und Pflichten der Arbeitgebenden wie auch der Arbeitnehmenden genau definieren. An dieser Stelle sei auf eine aktuelle Bestrebung der EU hingewiesen: Das europäische Parlament forderte im Januar 2021 das Recht auf Nichterreichbarkeit als ein Grundrecht in der europäischen Union ein (Europäisches Parlament, 2021).
- Ferner ist die Bekanntmachung von bestehenden Tools zum Monitoring des physischen und psychischen Wohlbefindens von Mitarbeitenden angezeigt. Auch die Verbreitung von vorhandenen Materialien zu Themen der Gesundheitsförderung und Prävention im Arbeitssetting bei KMUs ist als weiteren Handlungspunkt aufzuführen. Gerade in Zeiten wo die Gesundheit ein allgegenwärtiges Thema ist, sollte die Chance genutzt werden, um auf die

Bedeutung und Möglichkeiten der Gesundheitsförderung und Prävention aufmerksam zu machen.

- Wie in Kapitel 5.3 bereits erwähnt, sind finanzielle Beiträge für KMUs für eine gesundheitsförderliche Umsetzung von Homeoffice eine weitere denkbare Unterstützung. Hier wären auch Projekte mit anderen Organisationen und Institutionen möglich, welche von einer kantonalen Stelle koordiniert und finanziert werden könnten. Beispielsweise könnte eine Zusammenarbeit mit einer Hochschule, welche ein Ergotherapie-Studium anbietet, eingegangen werden. Ergotherapie-Studierende könnten die Mitarbeitenden unterstützen und aufzeigen, wie ergonomische Arbeitsplätze zu Hause eingerichtet werden können. Eine solche Zusammenarbeit wäre auch gewinnbringend für die Studierenden. Aufgrund der Coronavirus-Pandemie sind viele typische Studierenden-Jobs, beispielsweise in der Gastronomie, weggefallen. Durch ein solches Projekt würden Studierende einen kleinen Nebenerwerb erhalten und Unternehmen könnten so dafür sorgen, dass ihre Mitarbeitenden auch zu Hause an einem der Gesundheit zuträglichen Arbeitsplatz arbeiten.

5.5 Limitationen

Die Interviews wurden aus Ressourcengründen und der eher kurzen Interviewdauer stark strukturiert durchgeführt. Dies hat zur Folge, dass auf die Antworten weniger stark eingegangen und dadurch nur eine geringe Tiefe erzielt werden konnte.

Nichtsdestotrotz konnten Daten generiert werden, welche Einblick in den Umgang der Führungspersonen mit dem pandemiebedingten Homeoffice gewähren.

Als weitere Limitation dieser Arbeit kann der Fokus auf Führungspersonen genannt werden. Die Daten bilden das Empfinden und die Wahrnehmung der Führungspersonen ab. Eine zusätzliche Erhebung bei den Mitarbeitenden der jeweiligen Unternehmen würde weitere Erkenntnisse liefern und aufzeigen, ob und wie sich die Wahrnehmung der Führungspersonen von derjenigen der Mitarbeitenden unterscheidet oder deckt.

Zusätzlich hätten durch mehrere Befragungszeitpunkte Veränderungen der physischen und psychischen Gesundheit besser abgebildet werden können. Da sich die Coronavirus-Massnahmen laufend ändern und seit Ausbruch der Pandemie bis zur Datenerhebung verschiedene Arbeitsmodelle umgesetzt wurden, besteht das Risiko einer Erinnerungsverzerrung. Die Führungspersonen könnten so im Nachhinein Gegebenheiten mehr oder weniger Bedeutung als ursprünglich zusprechen. Verschiedene Befragungszeitpunkte könnten dem entgegenwirken. Aufgrund des zeitlichen Rahmens konnte dies jedoch nicht umgesetzt werden.

6 Fazit

Diese Erhebung deckt sich mit bereits bestehenden Forschungen zur mobilen und flexiblen Arbeit und zu bereits durchgeführten Homeoffice-Studien im Rahmen der Coronavirus-Pandemie. Bereits bekannte Belastungen wurden teilweise durch die Coronavirus-Pandemie verstärkt. Dazu gehört der Mangel an sozialen Kontakten. Auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, welche grundsätzlich als Chance im Homeoffice gilt, wurde durch die Pandemie zeitweise erschwert.

Die Umstellung aufs Homeoffice musste in vielen Unternehmen mit kaum vorhandener Vorbereitungszeit vollzogen werden. Auch konnten die meisten der befragten Personen nur auf wenig Erfahrung mit Homeoffice zurückgreifen. Mit verschiedenen Massnahmen wurde versucht die Krise zu meistern. Dies ist aufgrund der Aussagen der Führungspersonen grösstenteils gelungen. Dabei war auch die Flexibilität der Mitarbeitenden ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Zusätzlich sind die Führungspersonen durch die Coronavirus-Pandemie gegenüber zeit- und ortsunabhängigen Arbeitsmodellen offener geworden. Viele der Führungspersonen ziehen eine Ermöglichung von Homeoffice auch nach der Coronavirus-Pandemie in Betracht. Besonders wichtig ist dabei, dass klare Regelungen und Erwartungen im Zusammenhang mit der Arbeit im Homeoffice erstellt und kommuniziert werden. Damit diese gesundheitsförderlich ausfallen, bedarf es den Einbezug von Akteuren der Prävention und Gesundheitsförderung.

Es ist angezeigt, die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie auf die Arbeitswelt weiter zu verfolgen. Erhebungen zu gesundheitlichen Problemen aufgrund ungünstiger ergonomischer Arbeitsplatzbedingungen im Homeoffice während der Pandemie können weitere Argumente liefern, um Regelungen in Bezug auf Homeoffice gesundheitsförderlich zu gestalten. Zudem ist die Weiterverfolgung der Auswirkungen weiterer Themenfelder bezüglich der Homeoffice-Arbeit fortzuführen. Beispielhaft ist hier die verstärkte Erreichbarkeit durch digitale Tools zu nennen. Hierzu benötigt es neben der Gesundheitsförderung und Prävention den Einbezug weiterer Disziplinen, wie Soziale Arbeit, Psychologie, Soziologie oder

Wirtschaftswissenschaften. Dadurch kann auf verschiedene Herausforderungen und Bedürfnisse der zukünftigen Arbeitswelt eingegangen und die Gestaltung umfassend und für alle Beteiligten möglichst positiv gestaltet werden.

7 Literaturverzeichnis

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.2307/259305>
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Meyer, M. (Hrsg.). (2019). *Fehlzeiten-Report 2019: Digitalisierung - gesundes Arbeiten ermöglichen*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59044-7>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baumgartner, M., Krause, A., Lehner, P., & Maida Mustafic. (2018). Flexibel arbeiten und dabei gesund bleiben. *Psychoscope*, 06/2018, 18-21.
- Baur, N., & Blasius, J. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0>
- Bosshardt, L., Bühler, G., Bütikofer, S., Craviolini, J., Hermann, M., Krähenbühl, D., Müller, E. & Wüest, B. (2020, März). *Die Schweiz und die Corona-Krise: Monitoring der Bevölkerung*. Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft SRG SSR; Forschungsstelle sotomo. Abgerufen am 13. September 2020, von https://sotomo.ch/site/wp-content/uploads/2020/12/SRG_Bevoelkerungsmonitoring_Coronakrise_20200324.pdf

- Breisig, T. (2020). Führung auf Distanz und gesunde Führung bei mobiler Arbeit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 74(3), 188–194.
<https://doi.org/10.1007/s41449-020-00219-6>
- Brenke, K. (2016). Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. *DIW Wochenbericht*, 5, 95–105. https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.526036.de/16-5.pdf
- Bruch, H., Hesse, F., & Hölzl, L. (2021, Januar). *Home-Office zwischen Aufbruchstimmung und Isolation*. PowerPoint Online. https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/2021/Dgfp-Studie-Home-Office_zwischen_Aufbruchstimmung_und_Isolation_01-2021.pdf
- Bruch, H., Block, C., & Färber, J. (2016). *Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen*. http://interchange-michalik.com/wp-content/uploads/2016/06/Trendstudie_Neue_Arbeitswelt.pdf
- Bundesamt für Gesundheit. (o. D.). *Coronavirus: Massnahmen und Verordnungen*. Abgerufen am 4. Februar 2021, von <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/krankheiten/ausbrueche-epidemien-pandemien/aktuelle-ausbrueche-epidemien/novel-cov/massnahmen-des-bundes.html>
- Bundesamt für Statistik. (o. D.). *Teleheimarbeit*. Abgerufen am 28. April 2021, von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/volkswirtschaft/teleheimarbeit.html>
- Bundesamt für Statistik. (2020). *SAKE in Kürze 2019. Schweizerische Arbeitskräfteerhebung*.

- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Claussen, J., Jankowsky, D., & Dawid, F. (2020). *Aufnehmen, Abtippen, Analysieren: Wegweiser zur Durchführung von Interview und Transkription*. <https://www.abtipper.de/downloads/Aufnahmen-Abtippen-Analysieren.pdf>
- Dahlgren, G., & Whitehead, M. (1991). *Policies and strategies to promote social equity in health*. Institute for Futures Studies. <https://www.iffs.se/media/1326/20080109110739filmz8uvqv2wqfshmr6cut.pdf>
- Deloitte AG. (2016). Der Arbeitsplatz der Zukunft: Wie digitale Technologie und Sharing Economy die Schweizer Arbeitswelt verändern. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-cb-de-der-arbeitsplatz-der-zukunft.pdf>
- Deloitte Schweiz. (o. D.). *Corona-Krise beschleunigt die Verbreitung von Home-Office*. Abgerufen am 5. März 2021, von <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/human-capital/articles/how-covid-19-contributes-to-a-long-term-boost-in-remote-working.html>
- Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2019). Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 73*, 119–130. <https://doi.org/10.1007/s41449-018-0100-4>
- Dresing, T., & Pehl, T. (2017). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Auflage).

- Eurofund, & International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. <https://doi.org/10.2806/372726>
- Europäische Kommission. (2003). *Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen*. <http://data.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>
- Europäisches Parlament. (2021, 21. Januar). *Parlament: Recht auf Nichterreichbarkeit soll in der EU Grundrecht werden* [Pressemeldung]. <https://www.europarl.europa.eu/news/de/press-room/20210114IPR95618/parlament-recht-auf-nichterreichbarkeit-soll-in-der-eu-grundrecht-werden>
- Flick, U., Von Kardorff, E., Steinke, I., (2000). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek.
- Franke, F., Felfe, J., & Pundt, A. (2014). The Impact of Health-Oriented Leadership on Follower Health: Development and Test of a New Instrument Measuring Health-Promoting Leadership. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1–2), 139–161. <https://doi.org/10.1177/239700221402800108>
- Franke, F., Ducki, A. & Felfe, J. (2015). Gesundheitsförderliche Führung. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (1. Auflage, Bd. 27, S. 253–264). Hogrefe.
- Füllemann, D., Inauen, A., Jenny, G., Moser, P., & Bauer, G. (2017, Mai). *Betriebliches Gesundheitsmanagement in Schweizer Betrieben: Monitoring-Ergebnisse 2016* [Arbeitspapier Nr. 40]. Gesundheitsförderung Schweiz. <https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5->

grundlagen/publikationen/bgm/arbeitspapiere/Arbeitspapier_040_GFCH_2017-05_-_BGM_in_Schweizer_Betrieben.pdf

Gelpke, A. (2018, 13. April). New Work: 8 flexible Arbeitsmodelle und ihre Vorteile. *Squared Online Blog*. <https://www.wearesquared.de/blog/8-flexible-arbeitsmodelle-was-sind-die-vorteile>

gfs.bern. (o. J.). *Homeoffice-Barometer 2020*. Cockpit gfs.bern AG. Abgerufen am 5. März 2021, von <https://cockpit.gfsbern.ch/de/cockpit/homeoffice-barometer-2020/>

Gobeli, S., Krause, A. & Schulze, H. (2011). Ergonomische und gesundheitliche Aspekte eines Home Office Arbeitsplatzes [Broschüre]. In *Zwischen Produktivität und Lebensqualität: Herausforderungen und Chancen von flexiblen Arbeitszeitmodellen* (1. Auflage, S. 36–40). Stiftung Produktive Schweiz für den Home Office Day. <https://work-smart-initiative.ch/media/77118/home-officepdf.pdf>

Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>

Graf, A. (2012). *Selbstmanagement-Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern. Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung*. Springer-Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7150-0>

Gregersen, S., Kuhnert, S., Zimmer, A., & Nienhaus, A. (2011). Führungsverhalten und Gesundheit—Zum Stand der Forschung. *Das Gesundheitswesen*, 73(01), 3–12. <https://doi.org/10.1055/s-0029-1246180>

- PwC Schweiz, Google Switzerland GmbH & digitalswitzerland. (2016). *Digitalisierung – wo stehen Schweizer KMU?* https://www.pwc.ch/de/publications/2016/pwc_digitalisierung_wo_stehen_schweizer_kmu.pdf
- Grunau, P., Ruf, K., Steffes, S. & Wolter, S. (2019). *Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken*. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. <http://doku.iab.de/kurzber/2019/kb1119.pdf>
- Gurtner, S., & Hietschold, N. (2020). *Auswirkungen der Corona-Krise auf Schweizer KMU*. Berner Fachhochschule Wirtschaft. https://www.bfh.ch/dam/jcr:5264ca65-1fe0-4fa8-b3fe-9985c0527a6c/Corona-Studie_Writeup.pdf
- Häder, M. (2010). Pretests. In *Empirische Sozialforschung* (S. 387–402). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92187-7_8
- Herrmann, M. & Frey Cordes, R. (2020). *Homeoffice im Zeichen der Pandemie: Neue Perspektiven für Wissenschaft und Praxis?* IUBH Internationale Hochschule. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/217267/1/1698345356.pdf>
- Hertel, G. & Lauer, L. (2012). Führung auf Distanz und E-Leadership—Die Zukunft der Führung? In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 103–118). Springer Gabler.
- Hüttermann, H. (2015). Der Einfluss von Führung auf psychische Gesundheit: Ein Blick in die Forschung. In P. Becker (Hrsg.), *Executive Health - Gesundheit als Führungsaufgabe* (S. 13–29). Springer Gabler.
- Jenny, G. J., & Brauchli, R. (2018). Allgemeine Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit. In *Betriebliches Gesundheitsmanagement Grundlagen und*

- Trends. Fokus auf die psychische Gesundheit.* (Bd. 7, S. 25–41). Gesundheitsförderung Schweiz.
- Jordan, D., & Giger, A. (2019). *Gesundheitsförderung im Betrieb—Wo steht die Region Ostschweiz? Eine Befragung von Betrieben aus den Kantonen St.Gallen, Thurgau, Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden und dem Fürstentum Liechtenstein.* Forum BGM Ostschweiz. https://bgm-ostschweiz.ch/wp-content/uploads/bgm_monitoring-2019-_gesamtbericht.pdf
- Krause, A., Baeriswyl, S., Berset, M., Deci, N., Dettmers, J., Dorsewagen, C., Meier, W., Schraner, S., Stetter, B., & Straub, L. (2014). Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 49–59.
- Krause, A., Schulze, H., & Windlinger, L. (2018). Mobil-Flex-Arbeit und Gesundheit. In *Betriebliches Gesundheitsmanagement Grundlagen und Trends. Fokus auf die psychische Gesundheit.* (Bd. 7, S. 76–97). Gesundheitsförderung Schweiz.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), 704–730.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43669916>
- Kunze, F., Hampel, K. & Zimmermann, S. (2020, Juli). *COVID-19 und soziale Ungleichheit - Thesen und Befunde* (Bd. 2). Universität Konstanz.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects—A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 50(8), 904–915.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>

- Landes, M., Steiner, E., Wittmann, R., & Utz, T. (2020). *Führung von Mitarbeitenden im Home Office: Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30053-1>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse—Grundlagen und Techniken (Beltz Pädagogik)* (12. Auflage). Beltz Verlag.
- Mey, G., & Mruck, K. (Hrsg.). (2010). *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (1. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyermann, A., & Porzelt, M. (2014). Hinweise zur Anonymisierung von qualitativen Daten. *forschungsdaten bildung informiert*, 1. Forschungsdatenzentrum (FDZ) Bildung am DIPF.
- Müller, B., Lalive, R. & Lavanchy, M. (2020). Corona beschleunigt Digitalisierung der Arbeit. *Die Volkswirtschaft*, 6. https://dievolkswirtschaft.ch/content/uploads/2020/05/07_Mueller_Lalive_Lavanchy_DE.pdf
- Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung, 21. November 1986, https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf
- Perkhofer, S., Gebhart, V., Tucek, G., Wertz, F. J., Weigl, R., Ritschl, V., Ritschl, H., Höhsl, B., Prinz-Buchberger, B., Stamm, T., Mewes, J. S., Maasz, M., Capparo, C., Tatzler, V. C., Plunger, P., Reitinger, E., & Heimerl, K. (2016). Qualitative Forschung. In V. Ritschl, R. Weigl, & T. Stamm (Hrsg.), *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben* (S. 67–135). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49908-5_6

- Prävention und Gesundheitsförderung Kanton Zürich. (o. D.). *Gesundheit im Betrieb*. Abgerufen am 4. Februar 2021, von <https://www.gesundheitsfoerderung-zh.ch/themen/gesundheit-im-betrieb>
- Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum: Qualitative Sozialforschung*, 15(1).
- Schulte, V., Steinebach, C., Verkuil, A., & Hübenthal, S. (o. D.). *Studie zur Umstellung auf Homeoffice in der Schweiz während der Covid19 Krise*. Fachhochschule Nordwestschweiz; Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG). (2004). *Klein- und Mittelunternehmen (KMU) in Forschung, Lehre und Praxis: Jahresbericht 2003* (U. Fueglistaller, Hrsg.). https://www.alexandria.unisg.ch/248019/1/jahresbericht_2003.pdf
- Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft Zürich. (2020). *Homeoffice in der Immobilienwirtschaft*.
- Staar, H., Gurt, J. & Janneck, M. (2019). Gesunde Führung in vernetzter (Zusammen)Arbeit—Herausforderungen und Chancen. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2019: Digitalisierung—Gesundes Arbeiten ermöglichen* (S. 217–246). Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-59044-7>
- Staatssekretariat für Wirtschaft. (2019). *Arbeiten zu Hause—Homeoffice*.
- Staatssekretariat für Wirtschaft. (2020, 13. März). *Bundesrat verschärft Massnahmen gegen das Coronavirus zum Schutz der Gesundheit und unterstützt betroffene Branchen* [Pressemeldung].

<https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/seco/nsb-news/medienmitteilungen-2020.msg-id-78437.html>

Stigler, H., & Felbinger, G. (2012). Der Interviewleitfaden im qualitativen Interview. In H. Stigler & H. Reicher (Hrsg.), *Praxisbuch Empirische Sozialforschung in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften* (S. 129–134). StudienVerlag.

Sucht Schweiz. (2021). *Schweizer Suchtpanorama 2021*.

Harrington, S. S. & Walker, B. L. (2004). The effects of ergonomics training on the knowledge, attitudes, and practices of teleworkers. *Journal of Safety Research*, 35(1), 13–22. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2003.07.002>

Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30-36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>

TINYpulse. (o. D.). *What Leaders need to know about remote workers: Surprising differences in workplace happiness & relationships*.

https://cdn2.hubspot.net/hubfs/443262/pdf/TINYpulse_What_Leaders_Need_to_Know_About_Remote_Workers.pdf

Verfassung der Weltgesundheitsorganisation, 22. Juli 1946, https://www.bundespublikationen.admin.ch/cshop_mes_bbl/14/1402EC7524F81EDAB689B20597E1A5DE.PDF

Weichbrodt, J., Berset, M., & Schläppi, M. (2016). *FlexWork Survey 2016: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit*. Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15493.55527>

Weichbrodt, J., & Schulze, H. (2020a). Gestaltung mobil-flexibler Arbeit. In M. Zölch, M. Oertig & V. Calabrò (Hrsg.), *Flexible Workforce - Fit für die*

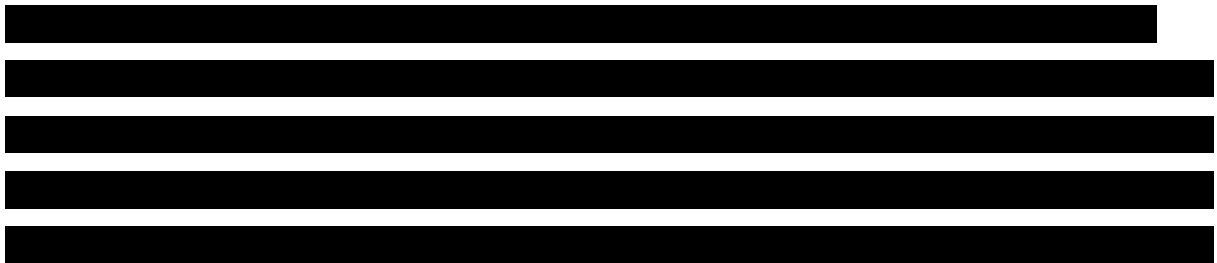
- Herausforderungen der modernen Arbeitswelt?: Strategien, Modelle, Best Practice* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage, S. 157–182). Haupt Verlag.
- Weichbrodt, J. & Schulze, H. (2020b). Homeoffice als Pandemie-Maßnahme - Herausforderungen und Chancen. In C. Benoy (Hrsg.), *COVID-19 - Ein Virus nimmt Einfluss auf unsere Psyche: Einschätzungen und Maßnahmen aus psychologischer Perspektive* (2., erweiterte und überarbeitete Auflage, S. 93–101). Kohlhammer.
- Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A., & Welge, K. (2015, Juni). *Forschungsbericht «GeMobAU»: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen*. Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Weichbrodt, J., Schulze, H., & Krause, A. (2015). Der steinige Weg zur Flexibilität. *HR Today*.
- Wülser, M. (2018). Führung/Unternehmenskultur und Gesundheit In *Betriebliches Gesundheitsmanagement Grundlagen und Trends. Fokus auf die psychische Gesundheit*. (Bd. 7, S. 98–115). Gesundheitsförderung Schweiz.
- zukunftsInstitut. (o. D.). *Das Megatrendsystem*. Abgerufen am 12. September 2020, von <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>

8 Weitere Verzeichnisse

8.1 Abbildungsverzeichnis



8.2 Tabellenverzeichnis



Eigenständigkeitserklärung und Wortzahl

«Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung der angegebenen Quellen verfasst habe.»

■■■■■, 7. Mai 2021



Selina Keller

Wortzahl

Wortzahl des Abstracts: 200

Wortzahl der Arbeit: 9717 (exklusive Titelblatt, Abstract, Tabellen, Abbildungen, Literaturverzeichnis, Danksagung, Eigenständigkeitserklärung und Anhänge)

Anhang

A. [REDACTED] Tipps für die Arbeit im Homeoffice

[REDACTED]

[REDACTED]

| [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
|--|--|--------------------------|--|
| [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] |
| [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] |
| [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] |
| [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] |



| | | | |
|--|--|--|--|
| [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] |
| [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] | [REDACTED] [REDACTED] |

B. Mailanfrage an Führungspersonen

Sehr geehrte Frau XY / Sehr geehrter Herr XY

Durch die Corona-Pandemie haben sich viele Arbeitsbedingungen stark verändert. Viele Unternehmen müssen seit März die arbeitsbezogenen Massnahmen vom Bund und Kanton teilweise innert kürzester Zeit umsetzen. Auch Sie sind vermutlich davon betroffen.

In Zusammenarbeit mit Prävention und Gesundheitsförderung Kanton Zürich möchte ich im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) im Zusammenhang mit Corona-bedingtem Homeoffice und die damit verbundenen Herausforderungen für Führungskräfte von KMU im Kanton Zürich beleuchten. Daraus werden Empfehlungen für KMU abgeleitet. Ich bin auf der Suche nach KMU-Führungskräften, welche bereit sind, in einem Einzelinterview von ca. 30 Minuten per Telefon, Zoom, Skype oder MS Teams von ihren Erfahrungen zu berichten.

Haben Sie und die Mehrheit Ihrer Mitarbeitenden aufgrund der Corona-Pandemie phasenweise Ihren Arbeitsplatz nach Hause verlegt? Möchten Sie dazu beitragen, dass andere von Ihren Erfahrungen lernen können und möchten Sie selbst von Good Practice Empfehlungen profitieren? Dann freue ich mich sehr über eine Kontaktaufnahme per E-Mail 


Mit Ihrer Teilnahme leisten Sie einen wertvollen Beitrag für Empfehlungen für KMUs.

Freundliche Grüsse

Selina Keller

Studentin BSc Gesundheitsförderung und Prävention ZHAW

Praktikantin Prävention und Gesundheitsförderung Kanton Zürich

C. Beitrag auf «LinkedIn»

KMU-Führungskräfte für Interview gesucht!

Motiviert, gesund und leistungsstark bleiben im Home-Office! Im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und in Zusammenarbeit mit Prävention und Gesundheitsförderung Kanton Zürich untersuche ich, wie Zürcher KMUs dies erreichen und möchte daraus Empfehlungen ableiten.

Sind Sie eine Führungskraft in einem KMU im Kanton Zürich? Haben Sie und die Mehrheit Ihrer Mitarbeitenden aufgrund der Corona-Pandemie ihren Arbeitsplatz phasenweise nach Hause verlagert? Haben Sie 30 Minuten Zeit für ein Online-/Telefoninterview? Dann freue ich mich über Ihre Kontaktaufnahme!



38 · 1 Kommentar

Gefällt mir Kommentar Teilen Senden

D. Interviewleitfaden

Datum:

Uhrzeit Start:

Uhrzeit Ende:

Unternehmen:

Name Interviewpartner/-in und Funktion:

Interviewerin: Selina Keller

Einstiegsinformationen

| | |
|------------|------------|
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |

Fragebogen

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

| | |
|------------------------|------------------------|
| <p>[Redacted text]</p> | <p>[Redacted text]</p> |
|------------------------|------------------------|

E. Einwilligungserklärung

Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten

Projekt: Bachelorarbeit « Einfluss der Corona-Pandemie auf die betriebliche Gesundheitsförderung in KMUs im Kanton Zürich »

Hochschule: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)
Departement Gesundheit

Studiengang: BSc Gesundheitsförderung und Prävention

Studentin: Selina Keller

Interviewdatum:

Das Interview wird mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und anschliessend von der Studierenden in Schriftform gebracht. Für die weitere Auswertung der Interviewtexte werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung der Person führen könnten, verändert oder aus dem Text entfernt.

Personenbezogene Kontaktdaten werden von den Interviewdaten getrennt gespeichert. Nach Beendigung der Bachelorarbeit werden Ihre Kontaktdaten automatisch gelöscht.

Die Teilnahme an dem Interview ist freiwillig. Sie haben zu jeder Zeit die Möglichkeit, das Interview abzubrechen. Auch Ihr Einverständnis zu einer Aufzeichnung und Niederschrift des Interviews können Sie jederzeit zurückziehen.

Ich bin damit einverstanden, im Rahmen der genannten Arbeit an einem Interview teilzunehmen.

ja nein

Vor- und Nachname: _____

Ort, Datum / Unterschrift: _____

F. [redacted] Transkripte

[redacted]

| | |
|------------|------------|
| [redacted] | [redacted] |
| [redacted] | [redacted] |
| [redacted] | [redacted] |
| [redacted] | [redacted] |
| [redacted] | [redacted] |
| [redacted] | [redacted] |
| [redacted] | [redacted] |
| [redacted] | [redacted] |
| [redacted] | [redacted] |
| [redacted] | [redacted] |
| [redacted] | [redacted] |
| [redacted] | [redacted] |
| [redacted] | [redacted] |
| [redacted] | [redacted] |
| [redacted] | [redacted] |
| [redacted] | [redacted] |
| [redacted] | [redacted] |
| [redacted] | [redacted] |
| [redacted] | [redacted] |
| [redacted] | [redacted] |
| [redacted] | [redacted] |
| [redacted] | [redacted] |
| [redacted] | [redacted] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

| |
|------------|
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

[REDACTED]

| | |
|------------|------------|
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |



| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|--|------------|
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |
| | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

[Redacted]

| | |
|------------|------------|
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|---|--|
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |
| ■ | |

■ [REDACTED]

■ [REDACTED]

■ [REDACTED]

■ [REDACTED]

■ [REDACTED]

■ [REDACTED]

■ [REDACTED]

■ [REDACTED]

■ [REDACTED]

■ [REDACTED]

■ [REDACTED]

■ [REDACTED]

■ [REDACTED]

■ [REDACTED]

■ [REDACTED]

■ [REDACTED]

■ [REDACTED]

■ [REDACTED]

■ [REDACTED]

■ [REDACTED]

■ [REDACTED]

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

| | |
|---|-----------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] ■ |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] ■ |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] ■ |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| |
|------------|
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |

[Redacted text block containing multiple lines of obscured content]

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

| | |
|---|------------|
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |

| | |
|---|------------|
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |
| █ | [Redacted] |

The table consists of 20 rows. Each row has two columns. The first column contains a small redacted square, and the second column contains a long redacted text string. The rows are separated by horizontal lines.

| | |
|------------|------------|
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|------------|------------|
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

[REDACTED]

| |
|------------|
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |
| <input type="checkbox"/> | [Redacted] |

| | |
|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |

| | |
|------------|------------|
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

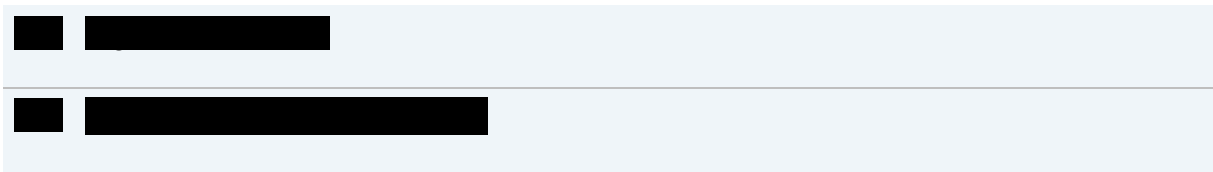
[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]



[REDACTED]

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

■ [Redacted]

■ [Redacted]

■ [Redacted]

■ [Redacted]

■ [Redacted]

■ [Redacted]

■ [Redacted]

■ [Redacted]

■ [Redacted]

■ [Redacted]

■ [Redacted]

■ [Redacted]

■ [Redacted]

■ [Redacted]

■ [Redacted]

■ [Redacted]

■ [Redacted]

■ [Redacted]

■ [Redacted]

■ [Redacted]

■ [Redacted]

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

[REDACTED]

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|---|--------------------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

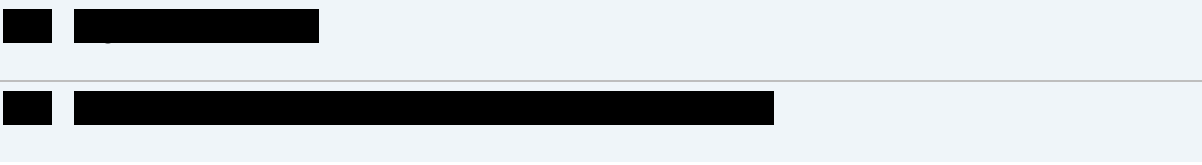
- [REDACTED]

- [REDACTED]

| | | |
|--------------------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| <input type="checkbox"/> | | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | | [REDACTED] |

| | |
|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |
| <input type="checkbox"/> | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |



[REDACTED]

| |
|------------|
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |
| [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

The image shows a table with 17 rows. Each row contains a small black square icon on the left and a long black horizontal bar on the right, completely redacting the text. The redacted text appears to be a list or set of items. The bars vary slightly in length and vertical alignment, suggesting multiple columns or entries.

| | |
|---|------------|
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |
| ■ | [Redacted] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

[REDACTED]

| | |
|----|------------|
| 1 | [REDACTED] |
| 2 | [REDACTED] |
| 3 | [REDACTED] |
| 4 | [REDACTED] |
| 5 | [REDACTED] |
| 6 | [REDACTED] |
| 7 | [REDACTED] |
| 8 | [REDACTED] |
| 9 | [REDACTED] |
| 10 | [REDACTED] |
| 11 | [REDACTED] |
| 12 | [REDACTED] |
| 13 | [REDACTED] |
| 14 | [REDACTED] |
| 15 | [REDACTED] |
| 16 | [REDACTED] |
| 17 | [REDACTED] |
| 18 | [REDACTED] |
| 19 | [REDACTED] |
| 20 | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|------------|------------|
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

| | |
|---|------------|
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |
| ■ | [REDACTED] |

G. Kategoriensystem

[REDACTED]

[REDACTED]

| [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
|------------|------------|------------|------------|
| [REDACTED] | | | |
| [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | | | |
| [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |

| [Redacted] | | | |
|------------|------------|------------|------------|
| [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | | | |
| [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] |
| [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] | [Redacted] |

| | | | |
|------------|------------|------------|------------|
| | | | [REDACTED] |
| [REDACTED] | | | |
| | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |

| | | | |
|------------|------------|------------|------------|
| | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| [REDACTED] | | | |
| | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |
| | [REDACTED] | [REDACTED] | [REDACTED] |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|