

www.iu.de

IU DISCUSSION

PAPERS

Human Resources

Bürohunde als Ressource im Betrieblichen Gesundheitsmanagement: Strategien zur Förderung des psychischen und physischen Wohlbefindens von Mitarbeitenden

REBECCA MASCH

MAJA STÖRMER

IU Internationale Hochschule

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the authors:

Prof. Dr. Maja Störmer

ORCID-ID: 0000-0001-8647-5151

IU Internationale Hochschule - Campus Berlin

E-Mail: maja.stoermer@iu.org

IU Discussion Papers, Reihe: Human Resources, Vol. 6, No. 3 (MÄR 2026)

ISSN: 2750-0721

DOI: <https://doi.org/10.56250/4113>

Website: <https://repository.iu.org>

BÜROHUNDE ALS RESSOURCE IM BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENT: STRATEGIEN ZUR FÖRDERUNG DES PSYCHISCHEN UND PHYSISCHEN WOHLBEFINDENS VON MITARBEITENDEN

Rebecca Masch

Maja Störmer

ABSTRACT

In the context of a shifting paradigm within the contemporary world of work, there is an increasing recognition of the necessity for holistic strategies that promote employee health and well-being. This discussion paper examines the potential role of office dogs as a component of occupational health management (OHM) in German organizations. The paper is grounded in a theoretical framework concerning the human–dog relationship and informed by empirical research on animal-assisted interventions. Its primary objective is to analyze the opportunities and risks associated with the implementation of office dogs, particularly in relation to employees' physical and psychological well-being. To this end, a two-stage Delphi process was employed, incorporating the expertise of specialists from the fields of occupational health management, facility management, canine behavior, and veterinary medicine. This methodological approach facilitated the identification of practical requirements, suitability criteria, and measures necessary for the effective integration and sustainable management of office dogs in organizational settings. The findings of this investigation culminated in the development of an evidence-based and adaptable catalogue of measures that addresses health promotion, protective regulations, and organizational considerations, while also considering legal and animal-ethical dimensions. Overall, this work contributes to the systematic implementation of office dog initiatives and delineates the framework conditions under which their presence may foster employee satisfaction, reduce stress, and strengthen organizational culture.

KEYWORDS

Office dogs, occupational health management, mental well-being, physical well-being, psychosocial workplace design, animal-assisted interventions

AUTORINNEN



Rebecca Masch studierte Personalentwicklung an der IU Internationale Hochschule und interessiert sich besonders für Betriebliches Gesundheitsmanagement sowie gesundheitsfördernde Führungs- und Veränderungsprozesse in Organisationen. Ihr Fokus liegt auf der Frage, wie gesunde Arbeitsumgebungen entstehen und wie sie sowohl individuelles Wohlbefinden als auch erfolgreiche Zusammenarbeit fördern können.



Maja Störmer ist Professorin für Personalentwicklung an der IU Internationale Hochschule und Leiterin des Fachgebiets Human Resources. Sie forscht, lehrt und publiziert zu den Themen Organisations- und Personalentwicklung, technologische Transformationsprozesse, Organisationskommunikation sowie Diversity Management. Auf internationalen Konferenzen hielt sie Fachvorträge, etwa für die Universität Bergen oder die Universität Stellenbosch. Als selbstständige Trainerin leitet und leitete Sie regelmäßig Workshops, u.a. zu dem Thema Interkulturelle Kompetenz und inklusives Onboarding, wie für den Interculture e.V., den DAAD, die Airbus Operation GmbH oder das African Center for Career Enhancement and Skills Support.

1. Einleitung: Bürohunde als innovativer Bestandteil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)

1.1 THEMATISCHE RELEVANZ

Die Arbeitswelt befindet sich seit einigen Jahren in einem beschleunigten Wandel, geprägt durch technologische Innovationen, gesellschaftliche Werteverstärkungen und globale Ereignisse wie die COVID-19-Pandemie. Hybride Arbeitsformen, flexible Präsenzmodelle und der wachsende Fokus auf psychische und physische Gesundheit und Arbeitszufriedenheit verändern die Erwartungen an Unternehmen und die Gestaltung von Arbeitsumgebungen nachhaltig (Wischniewski, et al., 2025, S. 289 f.). Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage an Bedeutung, wie Arbeitsplätze so konzipiert werden können, dass sie Produktivität, Gesundheit und soziale Nachhaltigkeit gleichermaßen fördern.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) bietet hierfür einen strategischen Rahmen. Es zielt darauf ab, die physische, psychische und soziale Gesundheit von Mitarbeitenden langfristig zu sichern und zugleich Motivation sowie Bindung an das Unternehmen zu stärken (Liebrich, 2022, S. 30 f; Treier, 2023, S. 2 ff; Singer, 2010, S. 25 ff). Neben etablierten Maßnahmen, wie ergonomischen Schulungen, Bewegungs- oder Präventionsprogrammen, rücken zunehmend Ansätze in den Fokus, die über die individuelle Gesundheit hinaus das Arbeitsklima, die Zusammenarbeit und das Zugehörigkeitsgefühl stärken.

Ein innovatives Beispiel, in diesem Rahmen, ist die Integration von Hunden in den Büroalltag. Bürohunde werden nicht mehr nur als Ausnahmeregelung betrachtet, sondern als potenzieller Beitrag zu Organisationsentwicklung, Mitarbeiterbindung und psychosozialer Arbeitsplatzgestaltung diskutiert. Forschungsergebnisse zur Mensch-Tier-Beziehung (MTB) zeigen, dass Hunde Stress reduzieren, soziale Interaktionen fördern, Motivation steigern und das emotionale Wohlbefinden unterstützen können (Friesen, 2010, S. 261 ff, Wohlfarth & Mutschler, 2021, S. 168 ff). Erste Untersuchungen aus Studien zu positiven Effekten in tiergestützten Interventionen im schulischen Bereich bilden eine Grundlage für die Annahme, dass sich diese Effekte auch im betrieblichen Kontext entfalten können – vorausgesetzt, Rahmenbedingungen und Bedürfnisse aller Beteiligten werden entsprechend berücksichtigt (Beetz et al, 2012b). Gerade in einer Phase, in der Unternehmen verstärkt Präsenzarbeit fördern, können Bürohundekonzepte ein niedrighwelliger und zugleich wirksamer Impuls für Motivation und Wohlbefinden am Arbeitsplatz sein.

1.2 FORSCHUNGSFRAGE

Trotz dieser Potenziale fehlt es bislang an aktuellen wissenschaftlich fundierten, praxisorientierten Leitlinien, die Unternehmen konkrete Kriterien und Handlungsempfehlungen für eine verantwortungsvolle Umsetzung an die Hand geben. Fehlende Standards bergen Risiken - von gesundheitlichen Beeinträchtigungen durch Allergien oder Ängste bis hin zu zwischenmenschlichen Konflikten - und können auch dem Wohl der Tiere schaden, sei es durch Überforderung oder unzureichende Rückzugsmöglichkeiten (Pali-Schöll et al., 2023, S. 46). Dieses Paper schließt diese Lücke, indem es auf Basis eines interdisziplinären Expertenkonsens evidenzbasierte Handlungsempfehlungen zur Integration von Bürohunden entwickelt. Die zentrale Forschungsfrage hier lautet daher: *Welche Maßnahmen und Regelungen*

sind geeignet, um eine verantwortungsvolle Integration von Bürohunden in deutschen Unternehmen zu ermöglichen und dabei das physische und psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden sicherzustellen?

Ziel ist es, die positiven Effekte von Bürohunden nutzbar zu machen, ohne kritische Aspekte auszublenden. Damit entsteht ein praxisnaher Orientierungsrahmen, der (deutsche) Unternehmen befähigt, Bürohundekonzepte gesundheitsförderlich, sozial ausgewogen und nachhaltig zu gestalten.

Die Forschungsfrage verfolgt das Ziel, anhand von Expert:inneninterviews, sowohl die betriebliche Perspektive als auch das individuelle Erleben der Mitarbeitenden zu integrieren. Die Datenerhebung erfolgte mittels einer modifizierten Delphi-Methode, einem mehrstufigen, rückgekoppelten Befragungsverfahren zur systematischen Aggregation fachlicher Expertise.

2. Theoretische Fundierung: Integration von Bürohunden im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

2.1 BEGRIFFLICHE UND THEORETISCHE GRUNDLAGEN DES GESUNDHEITSVERSTÄNDNISSES

Um die Maßnahmen der erarbeiteten Leitlinien besser einordnen zu können, ist zunächst eine überblicksmäßige Betrachtung der zentralen Themenfelder notwendig, die sich in diesem Paper wiederfinden und eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung von Maßnahmenkatalogen spielen.

Die Definition von *Gesundheit* stellt eine zentrale theoretische Grundlage für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) dar. Die von der World Health Organization (WHO) (zit. n. Stierle & Vera, 2014, S. 4) etablierte Definition beschreibt Gesundheit als „Zustand vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens“ und grenzt sich damit vom traditionellen Verständnis als bloße Abwesenheit von Krankheit ab. Der Begriff *Wohlbefinden* verweist auf die subjektive Dimension der Gesundheit, die sich nicht allein medizinisch objektivieren lässt (Razum & Kolip, 2020, S. 20; Franke, 2012, S. 41). Gesundheit ist somit ein mehrdimensionales und relationales Konstrukt, das physische, psychische und soziale Aspekte integriert.

Die wissenschaftliche Diskussion betont zudem die Subjektivität und Normativität von Gesundheits- und Krankheitskonzepten, die an gesellschaftliche und historische Normalitätsvorstellungen gebunden sind (Fangerau & Franzkowiak, 2022). Gesundheit kann demnach nicht statisch, sondern nur relational und kontextabhängig verstanden werden. In diesem Verständnis kann ein Mensch trotz körperlicher Einschränkungen als gesund gelten, sofern er körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden erlebt (Razum & Kolip, 2020, S. 21). Diese Perspektive erlaubt, Wohlbefinden als zentrale Zielgröße für präventive und betriebliche Gesundheitsmaßnahmen zu operationalisieren.

Sowohl Gesundheit als auch Krankheit sind somit als weitgehend subjektive Zustände zu betrachten, die in der Regel eng mit einem Normalitätskonzept verknüpft sind (Fangerau & Franzkowiak, 2022). Dies hängt vor allem damit zusammen, dass die Konzepte eine Differenzierung zwischen gesund und krank, physiologisch und pathologisch sowie normal und unnormal gestattet. Grundlegend kann unter einer Erkrankung ein veränderter physischer (körperlicher) oder psychischer (seelischer) Zustand aufgrund eines Ereignisses oder Veränderungsprozesses im oder am Körper verstanden werden, der von der organischen Norm abweicht (Fangerau & Franzkowiak, 2022).

Gemäß diesen Erkenntnissen vertritt dieses Paper das Verständnis von physischen und psychischen Wohlbefinden als einen Zustand körperlicher und seelischer Gesundheit, der durch das Fehlen negativer physischer und psychischer Veränderungen nach Eintritt eines bestimmten Ereignisses gekennzeichnet ist. Dieses Ereignis bezieht sich hier konkret auf die Integration von Bürohunden in der Arbeitsumgebung, wobei ein Zusammenhang zwischen dem Ereignis und der negativen Veränderung jeweils zu identifizieren ist. Ebenso steht es mit positiven Veränderungen nach Eintritt des Ereignisses.

Um physisches und psychisches Wohlbefinden am Arbeitsplatz gezielt zu fördern und beruflich verortete Ursachen von Krankheit zu minimieren, können daher diverse Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) zum Einsatz kommen (Stierle & Vera, 2014, S. 4).

2.2 BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT ALS STRATEGISCHER RAHMEN

Das BGM bildet für deutsche Unternehmen einen systematischen, ganzheitlichen Ansatz, um physisches und psychisches Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu fördern (Stierle & Vera, 2014, S. 4; Peitzmann & Scheidtmann, 2024, S. 294 f.). Es verbindet strukturelle, organisationale und individuelle Ebenen und integriert drei zentrale Handlungsfelder:

- Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF): Zielt auf Prävention, Reduktion gesundheitlicher Belastungen und Förderung individueller Ressourcen ab (Huber, 2010, S. 68). Sie umfasst Programme zu Bewegung, Ernährung, Suchtprävention und psychischer Gesundheit. Die BGF ist das operative Instrument des BGM, das auf der Grundlage strategischer Steuerung gesundheitsfördernde Maßnahmen für Mitarbeitende umsetzt (Peitzmann & Scheidtmann, 2024, S. 294).
- Arbeitsschutz: Rechtlich im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), in der DGUV sowie weiteren Normen verankert (Lange, 2022, S. 106). Ziel ist die Prävention physischer und psychischer Gefährdungen. Er stellt eine verpflichtende Säule des BGM dar.
- Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM): Nach § 167 Abs. 2 SGB IX müssen Arbeitgeber Mitarbeitenden nach längerer Arbeitsunfähigkeit Unterstützung zur Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit anbieten (Klenke, 2023, S. 300).

Zentrales Ziel des BGM ist somit die Schaffung von gesundheitsfördernden Arbeitsbedingungen, welche sich über gesundheitsbezogene, organisationale und ökonomische Ziele hinweg erstreckt (Esslinger, 2022, S. 860). Der Fokus liegt demnach auf einer Einflussnahme auf die Organisations- und Arbeitsbedingungen mithilfe von Interventionen, wobei eine positive Auswirkung auf die Gesundheit sowie das Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden angestrebt wird (Huber, 2010, S. 69). Im Mittelpunkt steht dabei die Förderung und der Erhalt des körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens der Belegschaft (Stierle & Vera, 2014, S. 4).

2.3 TIERGESTÜTZTE INTERVENTIONEN UND IHRE GESUNDHEITSFÖRDERLICHE WIRKUNG

Tiergestützte Interventionen (TGI), beziehungsweise strukturierte Einsätze von Tieren zur Förderung menschlicher Gesundheit und Lebensqualität (IAHAIO, 2018, S. 5) können im weiteren Sinne auch im BGM verortet werden.

Bürohunde fallen im engeren Sinne nicht unter diese Definition, da sie meist nicht gezielt therapeutisch eingesetzt werden, zeigen jedoch parallele Effekte zur tiergestützten Pädagogik, beispielsweise wenn es um den Einsatz von Schulhunden geht (Beetz, 2021, S. 16). Im Schulkontext belegen zahlreiche Studien Verbesserungen des sozialen Klimas und des Lernumfelds durch die passive Anwesenheit von Hunden (Beetz, 2021, S. 24). Für die Auswahl geeigneter Tiere werden Kriterien wie Wesen, Stressresistenz, Gesundheit und Sozialverhalten herangezogen (Otterstedt, 2017, S. 73; Wohlfarth & Mutschler, 2022, S. 118). Diese Kriterien sind teilweise auf Bürohunde übertragbar, auch wenn dort meist bislang keine formale Eignungsprüfung erfolgt.

Die „International Association of Human-Animal Interaction Organizations“ (IAHAIO) fordert für TGI generell den Schutz von Mensch und Tier, etwa durch die Prävention physischer und psychischer Risiken, respektvollen Umgang mit unterschiedlichen Einstellungen zu Tieren, Einsatz ausschließlich gesunder, sozial kompatibler Tiere, tiergerechte Haltung, sowie adäquate Ernährung und medizinische Versorgung (2018, S. 9–12).

Diese Leitlinien könnten auch als Orientierungsrahmen für Bürohunde im BGM dienen, insbesondere hinsichtlich Sicherheitsstandards, Tierwohl und Verantwortungszuweisung. Beetz (2021, S. 42 ff.) und Pali-Schöll et al. (2023, S. 46) betonen ergänzend die Notwendigkeit von Rückzugsorten, Handhygiene, regelmäßiger tierärztlicher Kontrolle sowie sozialer Sensibilisierung innerhalb des Unternehmens.

Damit ergibt sich ein integrativer Ansatz, der sowohl das menschliche Wohlbefinden (Gesundheit, Sicherheit, Akzeptanz) als auch das tierische Wohlbefinden (Artgerechtigkeit, Stressfreiheit, Betreuung) als untrennbare Dimensionen einer gesunden Arbeitsumgebung versteht.

Mensch-Hund-Beziehung (MHB) und ihre gesundheitsförderliche Wirkung

Die Beziehung zwischen Mensch und Hund blickt auf eine jahrtausendelange gemeinsame Entwicklung zurück (Compitus, 2023, S. 9; Kotrschal, 2021, S. 193). Hunde gelten als besonders soziale Partner, deren Domestizierung zu einer engen emotionalen und kommunikativen Bindung geführt hat (Lentzsch, 2024, S. 12). Nach Beetz et al. (2021, S. 25 ff.) lassen sich hier die positiven Wirkmechanismen von Mensch-Hund-Interaktionen in drei Kategorien gliedern:

- Soziale Effekte: Förderung von Kommunikation, Vertrauen und sozialem Zusammenhalt.
- Psychologische Effekte: Reduktion von Stress, Angst und Schmerzempfinden sowie Steigerung von Motivation und Konzentration.
- Neurobiologische Effekte: Senkung von Blutdruck und Herzfrequenz, Erhöhung des Oxytocin-Spiegels (Odendaal, 2000; Handlin et al., 2011).

Darüber hinaus zeigen Studien positive Zusammenhänge zwischen Hundehaltung und genereller körperlicher Gesundheit (Knight & Edwards, 2008; O’Haire, 2010) sowie mit sozialem Wohlbefinden (Cohen, 2002; McConnell et al., 2011). Letzteres beschreibt einen Zustand, in welchem ein Mensch dank seines sozialen Netzwerks mit seiner Umgebung im Reinen ist und Sorgen und Nöten entsprechend mit einer positiven, sicheren Haltung begegnen kann (Bernatzeder, 2018, S. 18).

Neben diesen positiven Aspekten sind auch Risiken zu berücksichtigen. So können auf physischer Ebene sowohl direkte (z.B. Bissverletzungen, Zoonosen) als auch indirekte (z.B. Stolpergefahren durch die Tiere selbst oder Zubehör wie Spielzeuge, Leinen, Näpfe, etc.) Verletzungsrisiken auftreten, die

durch mögliche allergische Reaktionen oder asthmatische Beschwerden ergänzt werden können (Pali-Schöll et al., 2023). Hinzu kommen mögliche psychische Belastungen, die sich unter anderem durch Angst vor Hunden oder durch eine Beeinträchtigung der Konzentration infolge von Ablenkung manifestieren können.

Aus diesen Gründen fordert die IAHAIO in Bezug auf das menschliche Wohlbefinden die Berücksichtigung von Sicherheitsaspekten und die Minimierung potenzieller Risiken (IAHAIO, 2018, S. 9). Ebenso wird ein respektvoller Umgang mit allen betroffenen Personen der Hundeinteraktion empfohlen, wobei insbesondere individuelle Einstellungen gegenüber Tieren, etwa aus kulturellen oder religiösen Gründen, beachtet werden müssen. Bezüglich des tierischen Wohlbefindens betont die IAHAIO (2018, S. 9 f), dass TGI ausschließlich mit physisch und psychisch gesunden Tieren durchgeführt werden dürfen, die eine enge Bindung zu ihrer betreuenden Person haben. Sie dürfen nicht als Werkzeug verstanden und müssen als empfindsame Lebewesen behandelt werden, domestiziert, gut sozialisiert sowie mit tierschutzgerechten Methoden trainiert worden sein (IAHAIO, 2018, S. 10 f). Voraussetzung ist außerdem, dass die Tiere sorgfältig anhand definierter Kriterien ausgewählt werden und die betreuende Person (in der Regel der Halter) über fundierte Kenntnisse zu den physischen und psychischen Bedürfnissen ihres Tieres verfügen. Dazu zählen insbesondere das Erkennen von Stressanzeichen sowie ein Bewusstsein für tierartspezifische Belastungsgrenzen (IAHAIO, 2018, S. 11). Ergänzend ist eine adäquate Versorgung der Tiere vor, während und nach dem Einsatz zu gewährleisten, was unter anderem den Zugang zu frischem Wasser, geeigneten Ruhebereichen, regelmäßigen Lösepausen sowie eine angemessene Bodengestaltung umfasst. Ebenso fordert die IAHAIO (2018, S. 12) eine kontinuierliche veterinärmedizinische Betreuung einschließlich Impfungen, Parasitenprophylaxen und -behandlungen sowie die Implementierung von Maßnahmen zur Prävention von Zoonosen. Institutionen, die TGI durchführen, sind zudem verpflichtet, lokale gesetzliche Vorgaben zu beachten, wobei ergänzend die Einrichtung einer internen Ethikkommission mit fachlicher Expertise zum Tierwohl empfohlen wird.

Bei Betrachtung dieser Richtlinien wird deutlich, dass der Fokus der IAHAIO auf dem Schutz des tierischen Wohlergehens liegt. Dies liegt mutmaßlich daran, dass Tiere auf den Menschen angewiesen sind und seiner Verantwortung unterliegen. Ihr Schutz steht entsprechend besonders im Kontext von TGI an oberster Stelle und nimmt eine hohe Priorität ein. Dennoch lassen sich einige der Richtlinien auf die Entwicklung konkreter Leitlinien für den Einsatz von Bürohunden übertragen, wenngleich im Rahmen des BGM primär das menschliche Wohlbefinden im Vordergrund steht. Demnach sollte die Minimierung potenzieller Risikofaktoren, sei es physischer oder psychischer Art, auch im Kontext von Bürohunden als zentrales Ziel verfolgt werden (Pali-Schöll et al., 2023, S. 42). Weniger eindeutig umsetzbar erscheint hingegen die Übertragung der Forderung nach expliziter Kenntnis und Berücksichtigung individueller Einstellungen gegenüber Hunden, da die Verantwortung für einen respektvollen Umgang miteinander nicht allein beim BGM, sondern maßgeblich in der Unternehmenskultur verankert liegt (Pali-Schöll et al., 2023, S. 46). Dennoch können Leitlinien an dieser Stelle unterstützend wirken, wobei vor allem Halter:innen sowie deren Kolleg:innen gefragt sind, ein sensibles Miteinander zu fördern. Zeitgleich ist eine bewusste Aufklärung über unterschiedliche Bedürfnisse und Wahrnehmungen essenziell, insbesondere im Hinblick auf Mitarbeitende mit Allergien und Angst vor Hunden. Um potenziellen Konflikten entgegenzuwirken, sollten präsentative Regelungen getroffen werden, die für Halter ebenso wie für Nicht-Hundehalter gelten.

Es wird deutlich, dass eine integrative Betrachtung des Wohlbefindens aller Beteiligten unabdingbar ist. Daher sollten Leitlinien für den Einsatz von Bürohunden sowohl die Perspektive der Mitarbeitenden als auch die des Tieres berücksichtigen. Da ein gewisser Zusammenhang zwischen dem Wohlbefinden des Menschen und dem Zustand des Tieres besteht, und der Mensch die Verantwortung für das Tier trägt, ist es unerlässlich, den Schutz der Tiere zu priorisieren.

Diese Ergebnisse zeigen auch, dass angesichts der heterogenen Datenlage ein hoher Bedarf an weiterer Forschung rund um Auswirkungen von Hunden auf Menschen besteht, insbesondere in Bezug auf das berufliche Umfeld und den Einsatz von Bürohunden. Dennoch wird bereits deutlich, dass die MHB in vielfältiger Weise einen Einfluss auf das physische und psychische Wohlbefinden der Menschen nehmen kann.

Relevante gesetzliche Rahmenbedingungen für die Integration von Bürohunden in Deutschland

Die rechtliche Zulässigkeit und Regulierung von Bürohunden basiert auf arbeits-, gesundheits- und tierschutzrechtlichen Grundlagen:

- **Arbeitsrecht:** Nach § 106 GewO liegt die Entscheidung über die Zulassung von Hunden beim Arbeitgeber. Der Betriebsrat besitzt Mitbestimmungsrechte (§ 87 Abs. 1 BetrVG) und kann bei gesundheitlichen Belastungen Schutzmaßnahmen einfordern (§ 91 BetrVG). Arbeitgeber sind gemäß § 3 Abs. 1 ArbSchG verpflichtet, Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten zu gewährleisten, wozu auch die Prävention allergischer oder hygienischer Risiken zählt.
- **Gesundheitsschutz:** Nach der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) müssen Arbeitsräume gesundheitsgerecht gestaltet und ausreichend belüftet sein (§ 3a Abs. 1 ArbStättV). Das Infektionsschutzgesetz (IfSG) verbietet die Mitnahme erkrankter Tiere (§ 34 Abs. 1 IfSG) und verpflichtet zur Hygieneprävention (§ 37 IfSG). Haftungsfragen regelt § 833 BGB (Tierhalterhaftung); Arbeitsunfälle durch Hunde können nach § 8 SGB VII versichert sein.
- **Tierschutzrecht:** Das Tierschutzgesetz (TierSchG) und die Tierschutz-Hundeverordnung (TierSchHuV) verpflichten Halter zur artgerechten Haltung (§§ 1–2 TierSchG), ausreichendem Auslauf, Sozialkontakt und Wasserversorgung (§ 2, 8 TierSchHuV). Eine dauerhafte Anbindehaltung ist grundsätzlich verboten (§ 7 TierSchHuV).

Ergänzend zu den aufgezählten Gesetzen müssen weitere Regelungen sowie besondere Vorgaben zur Haltung bestimmter Rassen, wie Verordnungen zu Kampf- und Listenhunden, betrachtet werden, welche sich je nach Bundesland unterscheiden können. Aus diesem Grund ist eine individuelle Prüfung relevanter Regelungen und Gesetze mit einer für diese Belange ausgebildeten Person im Rahmen einer Integration empfehlenswert. Da eine Untersuchung aller Regelungen auf Länderebene den Rahmen dieses Papers überschreiten würde, liegt der Fokus der folgenden Ausführungen ausschließlich auf deutschlandweit geltenden, für das Thema relevante Regelungen.

3. Methodisches Vorgehen

Für die Entwicklung evidenzbasierter Leitlinien zur Integration von Bürohunden im Unternehmen wurde ein qualitativ-explorativer Forschungsansatz gewählt. Aufgrund der begrenzten Forschungslage zum Thema erschien ein hypothesengenerierendes Vorgehen geeignet, um Chancen, Risiken und prak-

tikable Rahmenbedingungen aus einer interdisziplinären Perspektive zu erarbeiten. Ziel war es, praxisnahe Empfehlungen zu entwickeln, die sowohl das physische und psychische Wohlbefinden der Beschäftigten als auch den Schutz der Tiere berücksichtigen.

Auf Basis der Forschungsfrage und den theoretischen Grundlagen können folgende forschungsleitenden Hypothesen abgeleitet werden:

H1: Ein evidenzbasiert entwickelter Maßnahmenkatalog fördert die praktische Umsetzbarkeit und strukturelle Verankerung von Bürohundekonzepten im Unternehmen.

H2: Das physische und psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden wird durch geeignete Maßnahmen zur Bürohundehaltung geschützt und kann durch diese sogar gefördert werden.

H3: Maßnahmen, die sowohl auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden als auch auf den Schutz der Hunde abzielen, erfahren im Expertenkonsens eine besonders hohe Relevanzzuschreibung.

H4: Es besteht ein hoher interdisziplinärer Konsens über grundlegende, verpflichtende Anforderungen an Hunde und Halter für die Hundehaltung im Büro.

H5: Maßnahmen mit hohem Regelungsgrad (z. B. Hundeverbote in sensiblen Bereichen, Leinenpflicht) werden als essenziell für die Sicherheit und Hygiene im Unternehmen eingestuft.

H6: Die Bewertung spezifischer Maßnahmen variiert je nach Kontext, Erfahrungswerten und organisationalen sowie organisatorischen Rahmenbedingungen, was auf die Notwendigkeit eines flexiblen, adaptierbaren Maßnahmenkatalogs hinweist.

Die Arbeit untersucht diese Hypothesen und analysiert ihre Gültigkeit im Rahmen eines triangulierten Forschungsdesigns auf Basis qualitativer Experteneinschätzungen. Ziel ist es, daraus belastbare und kontextualisierte Leitfäden für die betriebliche Praxis abzuleiten und einen Maßnahmenkatalog für Führungskräfte zu erstellen.

Die Datenerhebung basierte auf einer modifizierten Delphi-Methode, einem mehrstufigen, rückgekoppelten Befragungsverfahren zur systematischen Bündelung fachlicher Expertise (Vorgrimler & Wübben, 2003, S. 764). Im Unterschied zur klassischen Delphi-Prozedur wurden hier semi-strukturierte Experteninterviews eingesetzt, um komplexe fachliche Erfahrungen und individuelle Einschätzungen qualitativ zu erfassen (vgl. Bortz & Döring, 2002, S. 261; Linstone & Turoff, 2002, S. 3 ff).

Befragt wurden insgesamt neun Experten aus den Bereichen Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), Human Resource Management (HRM), Facility Management (FM), Hundetraining und Veterinärmedizin (je zwei aus den Unternehmensbereichen, drei aus dem kynologischen Umfeld). Ergänzend wurden Praxisinterviews mit Bürohundehaltenden sowie einer Person mit Hundeangst geführt, um subjektive und alltagsnahe Perspektiven einzubeziehen. Auch der Hundexperte Martin Rütter beteiligte sich schriftlich mit einer Fachstellungnahme, die in die Auswertung einfluss, jedoch nicht in die iterative Feedbackphase eingebunden wurde.

3.1 DATENERHEBUNG UND DURCHFÜHRUNG

Die Interviews fanden zwischen dem 20. 02. 2025 und dem 11. 03. 2025 statt, dauerten im Durchschnitt 37 Minuten und wurden überwiegend online via Microsoft Teams durchgeführt.

Die thematisch angepassten Leitfäden umfassten wiederkehrende Blöcke zu:

- Erfahrungen und Einschätzungen zu Bürohunden,
- Chancen und Risiken für Gesundheit und Arbeitsklima,
- rechtlichen und hygienischen Rahmenbedingungen sowie
- organisatorischen Umsetzungsmöglichkeiten.

Alle Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert, anonymisiert und vollständig ausgewertet.

3.2 DATENSICHTUNG UND ANALYSE

Die Analyse erfolgte nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2024), die ein systematisches, mehrstufiges Kodierverfahren vorsieht (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 129 ff).

Zunächst wurden deduktive Hauptkategorien aus der Forschungsfrage abgeleitet und anschließend durch induktiv entwickelte Subkategorien ergänzt. Die Arbeitsschritte umfassten:

1. Initiierende Textarbeit und Memos,
2. Ersten und zweiten Kodierdurchlauf,
3. Verdichtung und inhaltliche Analyse.

Die Auswertung erfolgte mithilfe der Software MAXQDA, wodurch die Nachvollziehbarkeit und Transparenz der Kategoriensystematik sichergestellt wurde (MAXQDA, 2025).

Auf Basis der ersten, qualitativen Delphi-Runde entstand ein Entwurf eines Leitlinien- und Maßnahmenkatalogs, der in einer zweiten, quantitativen Delphi-Runde von den Experten auf einer Relevanzskala (1–5) bewertet und kommentiert wurde. Diese quantitativen Einschätzungen und qualitativen Ergänzungen dienen der Konsensbildung und Finalisierung des Katalogs. Die gewählte Mischform reduziert durch eine zweite, zeitlich versetzte Fragerunde mögliche Bias-Effekte herkömmlicher Gruppen- oder Einzelinterviews und ermöglicht damit eine strukturierte Annäherung an konsistente Aussagen. Gleichzeitig dynamisiert die erneute Einschätzung der Expert:innen die Ergebnisse, wodurch die Leitlinien im Rahmen eines mehrschrittigen Bewertungsprozesses geschärft und ihre Validität sowie Anwendbarkeit erhöht werden.

Zur Sicherung der methodischen Güte wurden Transparenz in der Kategorisierung, Anonymisierung der Rückmeldungen, systematische Dokumentation sowie Rückkopplungen zur inhaltlichen Validierung gewährleistet (Vorgrimler & Wübben, 2003, S. 765). Die Modifikation des Verfahrens ist methodisch begründet, führt jedoch zu eingeschränkter Vergleichbarkeit mit klassischen Delphi-Studien. Diese Limitation wurde in der Interpretation berücksichtigt. Die Datenerhebung erfolgte gemäß ethischen Forschungsstandards und der DSGVO. Des Weiteren wurden alle Teilnehmenden über Zweck, Ablauf und Anonymisierung informiert; eine freiwillige Teilnahme und ein Rücktrittsrecht waren jederzeit gewährleistet.

4. Ergebnisse

4.1 AUSWERTUNG DER INTERVIEWS

Die heterogene Zusammensetzung der Stichprobe erlaubte es, organisatorische, emotionale und alltagspraktische Facetten des Themas zu erfassen.

Erfahrungsabhängige Unterschiede traten hier hervor. Personen mit Bürohund-Erfahrung berichteten eher von positiven Effekten wie verbesserter Atmosphäre, stärkerem Teamzusammenhalt und subjektiver Entlastung (E3, E4, E5, E7, E8).

„[...] also ich finde, es macht gleich eine ganz andere Atmosphäre irgendwie, wenn ein Hund mit dabei ist. [...] Das hilft dann auch ein bisschen zur Stressreduktion“ (E4, Z. 20 ff)

Personen ohne direkte Erfahrung äußerten sich eher zurückhaltender und fokussierten auf Risiken wie gesundheitliche Beeinträchtigungen, Konfliktpotenzial oder Gleichbehandlungsfragen (E1, E2, E6, E9). Die individuelle Tieraffinität sowie frühere Erfahrungen beeinflussten die Wahrnehmung stark und verdeutlichen die emotionale Komplexität des Themas.

„[...] das Risiko in psychischer Hinsicht ist natürlich Angst vor Hunden. [...] Angst, wenn Hunde in der Umgebung sind, dass man vielleicht gebissen wird oder der Hund auch einfach schlecht erzogen ist [...]“ (E1, Z. 59 ff)

Strukturell zeigten sich unterschiedliche Reifegrade der Implementierung. Einige Organisationen verfügten über informelle Regelungen zur Mitnahme von Hunden (E3, E5, 2025), andere befanden sich noch in der Diskussionsphase (E2, E3, E5, 2025). Größere Unternehmen betonten den Bedarf an einheitlichen, transparenten Leitlinien, insbesondere in Bezug auf Sicherheits- und Gesundheitsaspekte (E2, E5, 2025). Die räumliche Gestaltung – etwa offene vs. geschlossene Bürolandschaften – erwies sich als entscheidender Einflussfaktor auf die Umsetzbarkeit.

Bemerkenswert war, dass keines der Unternehmen bislang eine systematische Akzeptanzanalyse durchgeführt hatte. Einschätzungen basierten überwiegend auf informellen Rückmeldungen, wobei kritische Stimmen häufiger artikuliert wurden als positive. Mehrere Befragte hoben den Mehrwert standardisierter Befragungen zur Erfassung der Mitarbeitendenmeinung hervor (E1, E2, E4, E5). Insgesamt ergab sich ein ambivalentes, aber überwiegend positives Gesamtbild.

„Ich glaube, die langfristigen Auswirkungen bei Bürohunden sind im Schwerpunkt positiv.“
(E1, Z. 308)

Bürohunde wurden somit als Bereicherung der Arbeitskultur wahrgenommen, zugleich bestanden Unsicherheiten hinsichtlich Zuständigkeiten, Hygiene und rechtlicher Absicherung (E1, E2, E6).

„Das müsste man tatsächlich mit dem mit dem Fachpersonal, Betriebsärztin und Fachkraft für Arbeitssicherheit besprechen.“ (E2, Z. 340)

Hypothesenbeantwortung

Die zentralen Erkenntnisse stützen die aufgestellten Hypothesen in wesentlichen Punkten. **H1**, dass ein evidenzbasiert entwickelter Maßnahmenkatalog die praktische Umsetzbarkeit und strukturelle Verankerung von Bürohundekonzepten fördert, konnte durch die positiven Bewertungen des Katalogs in Bezug auf Übersichtlichkeit, Anschlussfähigkeit und Handlungsrelevanz gestützt werden. Dennoch sollte die praktische Anwendbarkeit überprüft und der Katalog entsprechend angepasst werden. Auch **H2** bestätigte sich insofern, als dass zahlreiche Maßnahmen direkt auf die Förderung des physischen und psychischen Wohlbefindens abzielen und gleichzeitig dem Schutz vulnerabler Mitarbeitergruppen (z. B. Menschen mit Allergien oder Angst) Rechnung tragen. Besonders deutlich wurde dies im Bereich der gesundheitlichen und sicherheitsbezogenen Regelungen, die durchwegs hohe Relevanzwerte erreichten. **H3** fand Bestätigung in der Beobachtung, dass Maßnahmen mit einem ausgewogenen Fokus auf Mensch und Tier, etwa durch Rückzugsorte für Hunde oder die Rücksichtnahme auf Bedürfnisse aller Mitarbeitenden, eine besonders hohe Zustimmung erhielten. Dies verdeutlicht den zunehmenden Stellenwert ethischer Verantwortung im Unternehmenskontext. Auch **H4** konnte empirisch gestützt werden: Der hohe interdisziplinäre Konsens über grundlegende Anforderungen an Hunde und Halter sowie über Regeln wie Leinenpflicht, Eignungskriterien oder Aufsichtspflicht spiegeln sich in der klaren Priorisierung entsprechender Maßnahmen wider. Gleichzeitig belegt **H5**, dass Maßnahmen mit hohem Regelungsgrad dann hohe Zustimmung erfahren, wenn sie gut begründet, umsetzbar und zielgerichtet sind, wie etwa im Bereich Hygiene und räumliche Sicherheit. Schließlich bestätigt sich die Annahme von **H6**, dass bestimmte Maßnahmen kontextabhängig bewertet werden müssen. Die Bewertungen variieren insbesondere bei optionalen Maßnahmen, die je nach Unternehmensgröße, Raumstruktur oder Teamdynamik unterschiedlich relevant erscheinen.

Maßnahmenkataloge für die Praxis

Die Arbeit verdeutlicht somit die Notwendigkeit eines abgestuften, adaptierbaren Regelwerks, das betriebliche Besonderheiten berücksichtigt, aber zugleich auf verbindlichen Mindeststandards basiert. Der entwickelte Katalog stellt hierfür ein robustes Fundament dar, auf dem Organisationen gesundheitsförderliche und verantwortungsvolle Bürohundekonzepte aufbauen können. Die Untersuchung brachte eine Vielzahl an Maßnahmen, Anforderungen und Empfehlungen hervor, die sowohl den Schutz als auch das Wohlbefinden der Tiere beinhalten. Diese wurden systematisch aufbereitet und in einen praxisorientierten Maßnahmenkatalog zusammengefasst, der als Orientierungsrahmen dienen soll. Dabei stand die Entwicklung eines adaptiven Leitfadens im Vordergrund, der flexibel an unterschiedliche Unternehmenskontexte und spezifische Bedarfe angepasst werden kann und sich ebenso für die Weiterentwicklung bereits bestehender Bürohundestrategien eignet (siehe Anhang).

5. Fazit

5.1 BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGE

Die Ergebnisse dieser Arbeit liefern eine praxisrelevante Antwort auf die zentrale Forschungsfrage, welche Maßnahmen und Regelungen geeignet sind, um eine verantwortungsvolle Integration von Bürohunden zu ermöglichen und dabei das physische und psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden sicherzustellen.

Durch die methodische Kombination qualitativer und quantitativer Delphi-Analysen konnten heterogene Expertenperspektiven systematisch integriert, bewertet und verdichtet werden. Die iterative Struktur der Delphi-Methode erwies sich dabei als besonders geeignet, über die reine Erhebung von Einschätzungen hinaus einen reflektierten Konsens zu zentralen Maßnahmen der Bürohundehaltung zu erzielen. Die Zielsetzung, praxisnahe und zugleich wissenschaftlich fundierte Leitlinien zu entwickeln, wurde mit dem vorliegenden, strukturierten Maßnahmenkatalog erreicht. Die thematische und Relevanz bezogene Kategorisierung ermöglicht eine differenzierte Anwendung in unterschiedlichen betrieblichen Kontexten und stellt Unternehmen ein flexibles Instrument zur Einführung wie auch zur Evaluation bestehender Bürohundekonzepte zur Verfügung.

Die Ergebnisse unterstreichen den Bedarf an evidenzbasierten, systematisch aufgebauten Leitlinien, die organisatorische, emotionale, ethische und tierschutzrelevante Dimensionen gleichermaßen berücksichtigen. Die formulierten Hypothesen (H1–H6) wurden überwiegend bestätigt. Insgesamt belegt die Arbeit die Relevanz eines abgestuften und adaptierbaren Regelwerks, das betriebliche Besonderheiten berücksichtigt und zugleich auf übergeordneten Standards basiert. Die identifizierten Maßnahmen bilden damit ein belastbares Fundament für eine verantwortungsvolle und gesundheitsförderliche Integration von Bürohunden. Nur durch eine balancierte Perspektive auf Mensch und Tier, gestützt auf die Leitlinien der IAHAIO und die gesetzlichen Rahmenbedingungen, kann der Einsatz von Bürohunden nachhaltig und gesundheitsförderlich gestaltet werden.

Wie der Hundetrainer und Buchautor Martin Rütter im Rahmen des schriftlichen Experteninterviews abschließend empfiehlt:

„Go for it! Es verändert die Stimmung und die Atmosphäre deutlich zum Positiven.“ (Rütter, schriftl. Interview, 2025, Z. 148)

5.2 AUSBLICK

Bürohunde können als somit innovative Maßnahme des Betrieblichen Gesundheitsmanagements verstanden werden, die zur Förderung des physischen, psychischen und sozialen Wohlbefindens von Mitarbeitenden beiträgt. Empirische Befunde weisen auf positive Effekte hinsichtlich Stressreduktion, sozialer Interaktion und Arbeitsklima hin. Voraussetzung für eine nachhaltige Umsetzung ist jedoch die konsequente Berücksichtigung rechtlicher, ethischer und tierschutzrechtlicher Rahmenbedingungen. Nur eine balancierte, an den Bedürfnissen von Mensch und Tier orientierte Implementierung – unter Einbezug bestehender Leitlinien, etwa der IAHAIO – ermöglicht einen langfristig positiven Einsatz von Bürohunden. Die in dieser Arbeit entwickelten Leitlinien stellen hierfür eine fundierte Grundlage dar, deren Weiterentwicklung zukünftiger Forschung obliegt.

Literaturverzeichnis

- Beetz, A. (2021). *Hunde im Schulalltag. Grundlagen und Praxis* (Bd. 5. Auflage). München, Deutschland: Reinhardt.
- Beetz, A., Wohlfarth, R., & Kotrschal, K. (2021). Die Mensch-Tier-Beziehung und Wirkmechanismen. In A. Beetz, M. Riedel, & R. Wohlfarth (Hrsg.), *Tiergestützte Interventionen. Handbuch für die Aus- und Weiterbildung* (Bde. 2., aktualisierte Auflage, S. 24-43). München, Deutschland: Reinhardt.
- Beetz, A., Uvnäs-Moberg, K., Julius, H., & Kotrschal, K. (2012b). Psychosocial and psychophysiological effects of human-animal interactions: the possible role of oxytocin. *Frontiers in Psychology/Psychology for Clinical Settings*(Volume 3 / Article 234), S. 1-15. doi:10.3389/fpsyg.2012.00234
- Bernatzeder, P. (2018). *Erfolgsfaktor Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Praxisleitfaden für das Management psychischer Gesundheit*. Berlin, Deutschland: Springer-Verlag.
- therapeutischen Arbeit. Berlin, Deutschland: Springer.
- Bortz, J., & Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaften*. Berlin: Springer.
- Cohen, L. (2002). Can pets function as family members? *Western Journal of Nursing Research*(24(6)), S. 621-638.
- Compitus, K. (2023). *Die Mensch-Tier-Bindung in der Praxis der klinischen Sozialarbeit*. Cham, Schweiz: Springer.
- Esslinger, A. S. (2022). Betriebliches Gesundheitsmanagement. In R. Haring (Hrsg.), *Gesundheitswissenschaften* (Bd. 2. Auflage, S. 859-868). Berlin, Deutschland: Springer.
- Fangerau, H., & Franzkowiak, P. (18. 06 2022). Krankheit. (Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, Hrsg.) *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden*. Abgerufen am 25. 01 2025 von <https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/krankheit/>.
- Franke, A. (2012). *Modelle von Gesundheit und Krankheit* (Bde. 3., überarbeitete Auflage). Bern, Schweiz: Verlag Hans Huber.
- Friesen, L. (2010). Exploring Animal-Assisted Programs with Children in School and Therapeutic Contexts. *Early Childhood Education Journal*, 261-267.
- Handlin, L., Hybring-Sandberg, E., Nilsson, A., Ejdebäck, M., Jansson, A., & Uvnäs-Moberg, K. (2011). Short-term interaction between dogs and their owners - effects on oxytocin, cortisol, insulin and heart rate - an exploratory study. *Anthrozoös*(24), S. 301-316.
- Huber, S. (2010). Betriebliches Gesundheitsmanagement und Personalmanagement. In A. S. Esslinger, M. Emmert, & O. Schöffski (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischem Erfolg* (S. 67-87). Wiesbaden, Deutschland: Gabler Verlag.
- IAHAIO. (2018). *Definitionen der IAHAIO für tiergestützte Interventionen und Richtlinien für das Wohlbefinden der beteiligten Tiere*. IAHAIO Weissbuch (2., aktualisierte Ausgabe).

Kenke, B. (2023). Betriebliches Gesundheitsmanagement - Begriffsklärung und Chancen für Personal. In A. Ternès von Hattburg, & C.-D. de Grancy (Hrsg.), *Agenda HR - Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership. Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten* (Bde. 2., aktualisierte und ergänzte Auflage, S. 299-308). Berlin, Deutschland: Springer Gabler.

Knight, S., & Edwards, V. (2008). In the company of wolves: The physical, social and psychological benefit of dog ownership. *Journal of Aging and Health*(20(4)), S. 437-455.

Kotrschal, K. (2021). Besonderheiten der Mensch-Hund-Beziehung. In *Tiergestützte Interventionen. Handbuch für die Aus- und Weiterbildung* (Bde. 2., aktualisierte Auflage, S. 193-209). München, Deutschland: Reinhardt.

Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2024). *Qualitative Inhaltsanalyse, Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz* (Bde. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.

Lange, M. (2022). Verständnis und Rahmenmodell des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. In M. Lange, D. Matusiewicz, & O. Walle (Hrsg.), *Praxishandbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement. Grundlagen - Standards - Trends* (Bd. 1. Auflage, S. 101-122). Freiburg, Deutschland: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Lentzsch, M. (2024). *Hundegestütztes Choaching und Training. Effizient, wirkungsvoll und nachhaltig*. Wiesbaden, Deutschland: Springer.

Liebrich, A. (2022). Theoretische Rahmenkonzepte im Kontext Gesundheit und Krankheit. In M. Lange, D. Matusiewicz, & O. Walle (Hrsg.), *Praxishandbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement. Grundlagen - Standards - Trends* (Bd. 1. Auflage, S. 21-33). Freiburg, Deutschland: Haufe Group.

Linstone, H., & Turoff, M. (2002). Introduction. In H. Linstone, & M. Turoff (Hrsg.), *The Delphi Methode. Techniques and Applications* (S. 3-12). Newark: Addison-Wesley Education.

McConnel, A., Brown, C., Shoda, T., Stayton, L., & Martin, C. (2011). Friends with benefits: On the positive consequences of pet ownership. *Journal of Personality and Social Psychology*(101(6)), S. 1239.

O´Haire, M. (2010). Companion animals and human health: Benefits, challenges, and the road ahead. *Journal of Veterinary Behaviour: Clinical Applications and Research*(5(5)), S. 226-234.

Ondendaal, J., & Meintjes, R. (2003). Neurophysiological correlates of affiliative behavior between humans and dogs. *Veterinary Journal*(165), S. 296-301.

Otterstedt, C. (2017). *Tiergestützte Interventionen. Methoden und tiergerechter Einsatz in Therapie, Pädagogik und Förderung. 88 Fragen und Antworten*. Stuttgart, Deutschland: Schattauer.

Pali-Schöll, I., Dale, R., & Virányi, Z. (2023). Hunde zu Hause und am Arbeitsplatz: Effekte auf Allergien und psychische Gesundheit. *Allergo J*(32), 42-48.

Peitzmann, N., & Scheidtmann, S. (2024). Modernes betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) in einem ganzheitlichen HR-Ansatz. In A. Kohne (Hrsg.), *Moderne Unternehmensführung. Einordnung und Umsetzungskonzepte von Managementtrends* (S. 291-324). Oldendorf, Deutschland: Springer Gabler.

Razum, O., & Kolip, P. (2020). Gesundheitswissenschaften: eine Einführung. In O. Razum, & P. Kopil (Hrsg.), *Handbuch Gesundheitswissenschaften* (S. 19-45). Weinheim, Deutschland: Beltz Juventa.

Singer, S. (2010). Entstehung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. In A. S. Esslinger, M. Emmert, & O. Schöffski (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischem Erfolg*. (S. 25-48). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Stierle, J., & Vera, A. (2014). Gesundheitsmanagement und Gesundheitscontrolling - Einführung und Überblick. In J. Stierle, & A. Vera (Hrsg.), *Handbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement. Unternehmenserfolg durch Gesundheits- und Leistungscontrolling* (S. 3-11). Stuttgart, Deutschland: Schäffer-Poeschel.

Treier, M. (2023). *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Lehrbuch für Bachelor- und Masterstudierende sowie Berufstätige*. Berlin, Deutschland: Springer.

Vorgrimler, D., & Wübben, D.-I. (2003). Die Delphi-Methode und ihre Eignung als Prognoseinstrument. (Statistisches Bundesamt, Hrsg.) *Wirtschaft und Statistik*(8/2003), S. 763-774.

Wischniewski, S., Rosen, P. H. & Tisch, A. (2025). Sicherheit und Gesundheit in der digitalisierten Arbeitswelt – Ergebnisse aus dem Schwerpunktprogramm der BAuA. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* (79), S. 289-293.

Wohlfarth, R., & Mutschler, B. (2021). Hundegestützte Interventionen. In *Tiergestützte Interventionen. Handbuch für die Aus- und Weiterbildung* (Bde. 2., aktualisierte Auflage, S. 168-192). München, Deutschland: Reinhardt.

Wohlfarth, R., & Mutschler, B. (2022). *Praxis der hundegestützten Therapie. Grundlagen und Anwendung* (Bd. 4. Auflage). München, Deutschland: Reinhardt.,

Anhang

MAßNAHMENKATALOGE FÜR DIE PRAXIS

Die im Folgenden dargelegten Kataloge fokussieren zum einen auf Maßnahmen zur Förderung des menschlichen Wohlbefindens, zum anderen auf Maßnahmen zur Förderung des tierischen Wohlbefindens. Dabei findet eine inhaltliche Zuordnung in folgende Themenbereiche statt:

- **Gesundheitliche Maßnahmen:** z.B. Schutz vor allergischen Reaktionen, Hygienevorkehrungen, tierärztliche Prävention
- **Sicherheitsbezogene Maßnahmen:** z.B. Unfallvermeidung, Aufsichtspflichten, räumliche Streuung
- **Organisatorische Maßnahmen:** z.B. Zuständigkeiten, Regelkommunikation, strukturelle Rahmenbedingungen
- **Verhaltens- und haltungsbezogene Maßnahmen rund um Hund und Halter:** Eignungskriterien, Trainingsinhalte, Halterverantwortung

Auf Basis der quantitativen Expertenbefragung im Rahmen der zweiten Delphi-Runde wurden die Maßnahmen nach ihrer Relevanzstufe (Score 1,0 bis 4,0) kategorisiert. Um dies zu ermöglichen wurde der Mittelwert berechnet und zur Vergleichbarkeit auf eine Nachkommastelle gerundet, wobei folgende Schwellenwerte definiert wurden:

- **Obligatorische Maßnahmen:** Score von 3,4 bis 4,0
- **Empfohlene Maßnahmen:** Score von 2,5 bis 3,4
- **Optionale Maßnahmen:** Score von 1,5 bis 2,4
- **Ausgeschlossene Maßnahmen:** Score von 0 bis 1,4

Die gewählte Systematik ermöglicht eine nachvollziehbare und datenbasierte Priorisierung, welche über rein subjektive Einschätzungen hinausgeht und damit die empirische Fundierung der getroffenen Maßnahmeneinstufungen sichert.

Der Katalog soll vorrangig der Orientierung dienen und setzt eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Thema sowie den individuellen Anforderungen des eigenen Unternehmens voraus. Einige Maßnahmen sind mit dem Begriff „definierte“ versehen, welcher auf die individuell festgelegten und vorab besprochenen Standards der Anwender:innen verweist.

Folgenden Empfehlungen richten sich an Unternehmen, die im Rahmen des BGMs Bürohundkonzepte einführen möchten:

Validierte Verhaltensleitlinien für Hundebesitzer:innen sowie Nicht-Hundebesitzer:innen

Die folgenden Verhaltensleitlinien richten sich direkt an Hundebesitzer:innen und Nicht-Hundebesitzer:innen, wobei erstere in erster Linie auf das menschliche Wohlbefinden der Kolleg:innen einzahlen, während letztere überwiegend dem Wohlbefinden der Hunde dienen.

Obligatorische, gesundheitsbezogene Maßnahmen:

- Hunde dürfen die definierten Räume nicht betreten.
- Die Hundeausstattung ist von den Halter:innen zu organisieren (Hundenapf, Decken, Kotbeutel, etc.). Die Nutzung des in den Küchen bereitgestellten Geschirrs zur Fütterung des Hundes ist nicht gestattet.
- Futterreste sind stets sofort zu entfernen.
- Hinterlassenschaften des Hundes sind stets sofort zu entfernen.

Obligatorische, sicherheitsbezogene Maßnahmen:

- Hunde sind von Personen mit Hundeangst fernzuhalten. Die Bedürfnisse und Grenzen anderer Mitarbeiter:innen sind stets zu respektieren.
- Miteinander unverträgliche Hunde sind möglichst voneinander zu trennen.
- Hunde dürfen nur nach Absprache mit dem/der Besitzer:in gestreichelt werden.
- Hunde dürfen nicht von Dritten gefüttert werden (außer nach Rücksprache mit dem/der Besitzer:in)

Obligatorische, organisatorische Maßnahmen:

- Die Mitnahme des Hundes muss vorab über den definierten Weg geklärt werden.
- Der definierte Eignungskatalog für Hunde ist vor der Mitnahme zu berücksichtigen.
- Die definierten Regelungen sind von Hundebesitzer:innen verbindlich einzuhalten.
- Nach vermehrten Regelverstößen kann die Erlaubnis zur Mitnahme des Hundes jederzeit entzogen werden.
- Nicht-Hundehalter sind über für das Tier giftige Lebensmittel aufzuklären.

Obligatorische, verhaltens- und haltungsbezogene Maßnahmen:

- Hundebesitzer:innen sind eigenständig für die realistische Einschätzung der Eignung ihres Tieres verantwortlich (Orientierung an Eignungskriterien).
- Hundebesitzer:innen sind eigenständig für die Erziehung ihres Tieres verantwortlich.
- Hundebesitzer:innen sind eigenständig für die Beachtung der Bedürfnisse und Grenzen des eigenen Tieres sowie die Kommunikation derer verantwortlich.
- Hundebesitzer:innen sind eigenständig für ihr Wissen zu Erste-Hilfe-Maßnahmen rund um den eigenen Hund verantwortlich.
- Hundebesitzer:innen sind eigenständig für das Ergreifen von entsprechenden Maßnahmen bei Problemen mit dem eigenen Hund verantwortlich (z.B. Maulkorb, vermehrtes anleinen, Nutzung einer Hundebox, hinzuziehen eines Trainers, etc.).
- Hundebesitzer:innen sind eigenständig für die artgerechte Auslastung des eigenen Hundes verantwortlich.
- Hundebesitzer:innen sind eigenständig für die Sicherstellung einer ordentlichen, artgerechten Sozialisierung ihres Hundes verantwortlich.

- Hundebesitzer:innen sind eigenständig für die Sicherstellung der Aufsichtspflicht ihres Tieres verantwortlich (v.a. in Bezug auf Termine, Toilettenpausen, Mittagspausen, etc.).

Empfohlene, gesundheitsbezogene Maßnahmen:

- Kranke/ansteckende Tiere sind zuhause zu lassen.
- Spielzeuge und Kauartikel sind am Platz des Hundes zu halten.

Empfohlene, sicherheitsbezogene Maßnahmen:

- Nach Vorfällen kann eine Maulkorbpflicht für einzelne Tiere verordnet werden.
- Die definierten Regelungen zum Umgang mit läufigen Hündinnen sind stets zu beachten.
- Toben und spielen am Arbeitsplatz sollten vermieden werden.
- Der Liegeplatz des Hundes ist ein Ruheplatz – der Hund ist dort in Ruhe zu lassen.
- Die Bedürfnisse des Hundes sind stets von allen Beteiligten zu berücksichtigen.

Empfohlene, organisatorische Maßnahmen:

- Die definierten Regelungen können jederzeit angepasst und individuell verschärft werden.
- Ein Nachweis zur Haftpflichtversicherung ist vor der ersten Mitnahme vorzulegen.

Empfohlene, verhaltens- und haltungsbezogene Maßnahmen:

- Hundebesitzer:innen sind eigenständig für die Auswahl geeigneter Trainingsmaßnahmen verantwortlich (Orientierung an Trainingsleitlinien).
- Hundebesitzer:innen sind eigenständig für die Durchführung regelmäßiger Löse- und Bewegungspausen für den Hund verantwortlich.
- Hundebesitzer:innen sind eigenständig für die Wahl eines geeigneten Platzes verantwortlich (sofern eine freie Platzwahl möglich ist).
- Hundebesitzer:innen sind eigenständig für die Entscheidung zur Nutzung geeigneter Hilfsmittel wie Hundeböden, Maulkörbe, etc.) verantwortlich.
- Hundebesitzer:innen sind eigenständig für die Organisation alternativer Betreuungsmöglichkeiten verantwortlich.
- Hundebesitzer:innen sind eigenständig für das Training mit anderen Besitzer:innen bei Unverträglichkeit der Hunde verantwortlich.
- Hundebesitzer:innen sind eigenständig für die Einhaltung der definierten Regelungen zu Liegeplätzen verantwortlich (z.B. fester Liegeplatz am Tisch des Besitzenden).

Optionale, gesundheitsbezogene Maßnahmen:

- Hundebesitzer:innen sind eigenständig für die Nutzung von Regenmänteln bei schlechtem Wetter verantwortlich.

Optionale, organisatorische Maßnahmen:

- Ein Nachweis zu einer definierten Anzahl an Besuchen in der Hundeschule ist vor der ersten Mitnahme vorzulegen.
- Der bestandene Hundeführerschein ist vor der ersten Mitnahme vorzulegen.
- Die definierten Regelungen zum Ausschluss bestimmter Hunde sind zu beachten (z.B. Rasse, Größe, etc.).

- Hundebesitzer:innen sind eigenständig für die Kommunikation der von ihnen festgelegten Maßnahmen für den Trainings- und Gewöhnungsprozess des eigenen Hundes verantwortlich.

Validierte Trainingsleitlinien für Hundehaltende

Die in diesem Abschnitt dargestellten Trainingsleitlinien richten sich direkt an Hundehaltende und sollen als Orientierungshilfe in der Vorbereitung des Tieres auf das Arbeitsumfeld dienen. Eine Bereitstellung der aufgelisteten Maßnahmen ist als optionale Ergänzung zu verstehen, kann jedoch, je nach betrieblichem Kontext, integraler Bestandteil eines umfassenden Regelwerks sein. Alle aufgelisteten Maßnahmen fallen in die Kategorie der verhaltens- und haltungsbezogenen Maßnahmen.

Obligatorische Maßnahmen:

- Grundsignale (Sitz, Platz, Bleib, Fuß, Leinenführigkeit, Ansprechbarkeit, etc.)
- Bleiben an einem zugewiesenen Platz (auch ohne den Besitzer in Sichtweite)
- Alleinbleiben (in Räumen, Auto, Box, etc.)
- Deckentraining (schicken des Hundes auf den zugewiesenen Platz)
- Impulskontrolle (Nachgehen eines Impulses erst bei Freigabe durch den Menschen)
- Wahl eines geeigneten (möglichst dezentralen) Liegeplatzes (sofern möglich)
- Konsequenz in der Erziehung und bei der Einhaltung von gesetzten Regeln und Grenzen (auch in Bezug auf andere Kollegen)

Empfohlene Maßnahmen:

- Ruhetraining (Hund soll aktiv lernen, herunterzufahren)
- Boxtraining (ruhiges Verweilen in einer offenen/geschlossenen Hundebox)
- Minimierung der Erwartungshaltung in Bezug auf das Büro und Mitarbeitende (Vermeidung von überschwänglichen Begrüßungen, extremen Spielen im Büro, etc.)
- Vermeidung von Hundekontakt im Büro (Vermeidung von Lärmbelästigung und Erwartungshaltungen)
- Mitnahme einer (ruhigen) Beschäftigungsmöglichkeit (Leckmatte, Kong, etc.)
- Setzen klarer Ruhe- und Aktivitätsphasen (damit der Hund lernt, auch zur Ruhe zu kommen)
- Nutzung einer geeigneten Hundebox als Rückzugsort
- Gesunde Ignoranz von Seiten des Halters (zur Vermeidung von vermehrter Unruhe des Hundes durch fehlende Aufmerksamkeit)
- Regelmäßiges Alltagstraining (zur Erhaltung des Trainingsniveaus)
- Hund auch im „Fuß“ (z.B. im Flur) auf die Abgewandte Seite nehmen, um Mitarbeitende und den Hund selbst zu schützen
- Wegnahme von Ressourcen (v.a. bei mehreren Hunden in einem Büro zur Vermeidung von Streit)
- Kennenlernen zwischen zukünftigen Kollegen und ggf. Hunden auf neutralem Boden
- Anpassung des Trainings an den Hund (langsame Steigerung des Schwierigkeitsgrades, Rücksichtnahme auf Bedürfnisse und Trainingslevel)

Optionale Maßnahmen:

- Gewöhnung an einen Maulkorb (provisorisch)
- Gesunde Ignoranz von Seiten der Kollegen einfordern (Erwartungshaltung)
- Hinzuziehen eines Trainers (vor der Anschaffung des Hundes, vor der ersten Mitnahme ins Büro oder bei konkreten Problemen)

Eignungskriterien für Bürohunde

Um in einem ersten Schritt einschätzen zu können, ob sich ein Hund grundlegend für die Mitnahme ins Büro eignet, können folgende Eignungskriterien für Bürohunde als Basis dienen. Eine individuelle Einschätzung und Betrachtung des einzelnen Tieres wird jedoch von mehreren Expert:innen empfohlen (E2, E3, E4, E5).

Der Hund...

...muss stubenrein sein.

...sollte eine Grunderziehung durchlaufen haben (siehe Trainingsmaßnahmen-Katalog).

...sollte Gehorsam gegenüber dem Besitzer sein.

...sollte freundlich und aufgeschlossen gegenüber (fremden) Menschen sein.

...zeigt kein aggressives Verhalten (v.a. gegenüber Menschen).

...sollte verträglich mit anderen Hunden sein.

...ist möglichst nicht bellfreudig.

...muss frei von Parasiten und ansteckenden Krankheiten sein.

...ist frei von Krankheiten, die einen Alltag im Büro nicht ermöglichen (z.B. Inkontinenz, Probleme beim Treppensteigen, etc.).

...lebt ihm häuslichen Umfeld mit ähnlichen Regeln und Voraussetzungen wie im Büro (z.B. kein Hofhund).

...hat ein ruhiges Wesen | empfohlen

...sollte geringe Ausprägungen von territorialem Verhalten haben.

...ist möglichst ruhig, unaufdringlich und unauffällig.

...zeigt kein kontrollierendes Verhalten (in Bezug auf den Besitzer, Kollegen, Gegenstände, Geräusche, etc.).

...ist möglichst Umweltsicher, auch im Umgang mit Stresssituationen.

...sollte ein hohes Maß an Frustrationstoleranz haben.

...sollte ein gepflegtes Äußeres haben und nicht besonders geruchsauffällig sein.

...sollte eine gewisse Größe nicht überschreiten.