BARMER

Universität St.Gallen

social health @work

Eine Studie zur Auswirkung der Digitalisierung der Arbeitswelt auf die Gesundheit der Beschäftigten in Deutschland

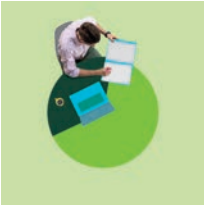
„Richtig gemanagt werden uns der digitale Wandel und das Mehr an flexibler Arbeit gesünder und leistungsfähiger machen."

PROF. DR. STEPHAN A. BÖHM, UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Inhalt

04

Vorwort



06

Relevante Themen.
Starke Daten.

14

Die unerforschte Sicht
auf Gesundheit

18

Corona als Turbo der
Digitalisierung und
Flexibilisierung von Arbeit

24

Drei Dimensionen,
ein Ziel: die Förderung
von **social health**

52

Fit für die Zukunft?

PROF. DR. MED. CHRISTOPH STRAUB,
VORSTANDSVORSITZENDER DER BARMER

Zu Beginn des Jahres 2020 hätte vermutlich niemand geahnt, wie schnell und tiefgreifend unsere Arbeitswelt durch die Corona-Pandemie auf den Kopf gestellt wird.

Innerhalb kürzester Zeit mussten die Kommunikation und die Kontaktkanäle mit Kunden und Lieferanten neu organisiert werden. Immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten im Homeoffice. Die Digitalisierung und die entsprechenden Veränderungen der Arbeitswelten erhielten einen kräftigen Schub. Diese Beschleunigung wird sicherlich auch nach der Pandemie anhalten, wenn nicht sogar zunehmen.

Wie können Unternehmen mit den neuen, vielfältigen Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 umgehen?

Bisher gibt es nur vereinzelt systematische wissenschaftliche Erkenntnisse dazu, wie sich Einflüsse von zunehmender Digitalisierung und die Bedingungen des mobilen Arbeitens auf die Gesundheit der Beschäftigten und somit auch auf die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft auswirken.

Für Firmen und Beschäftigte gilt es, aus der besonderen Situation zu lernen und produktive, gesunde Rahmenbedingungen für flexible Arbeitsformen zu gestalten.

Die neue umfangreiche Studie **social health@work** der BARMER und der Universität St.Gallen liefert wichtige Erkenntnisse darüber, wie sich die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitswelt und insbesondere die Effekte von Digitalisierung und mobiler Arbeit auf die Gesundheit von Erwerbstätigen und die Produktivität der Unternehmen in Deutschland auswirken.

Die interessanten Ergebnisse beleuchten aber nicht nur den aktuellen Stand der Arbeitswelt 4.0. Sie geben Unternehmen, Beschäftigten und auch uns als große Krankenkasse viele Möglichkeiten, effiziente und effektive Gesundheitsstrategien zu implementieren und bestehende Angebote gezielt weiterzuentwickeln.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre.

Christoph Straub

DIE RAHMENBEDINGUNGEN DER STUDIE

Relevante Themen. Starke Daten.

Neues Arbeiten, neue Gesundheitsprobleme?
Was macht digitale Arbeit mit uns? Unter dem Titel **social health@work** beleuchtet diese Studie eine bisher wenig erforschte Dimension von Gesundheit. Um uns der Bedeutung von **social health** zu nähern, beleuchten wir den Begriff auf drei Ebenen: Der Ebene des Individuums, des Teams sowie der Organisation.

Das Studiendesign
Über 3,5 Jahre nehmen ca. **8000 Erwerbstätige** halbjährlich an einer Befragung teil, die in insgesamt 8 Wellen umgesetzt wird. In Händen halten Sie die Ergebnisse der ersten Befragungswelle. Darin beschreiben die befragten Personen ihre Wahrnehmungen und Verhaltensweisen in Bezug auf die Digitalisierung und Flexibilisierung von Arbeit. Sie zeigt uns den Status quo.

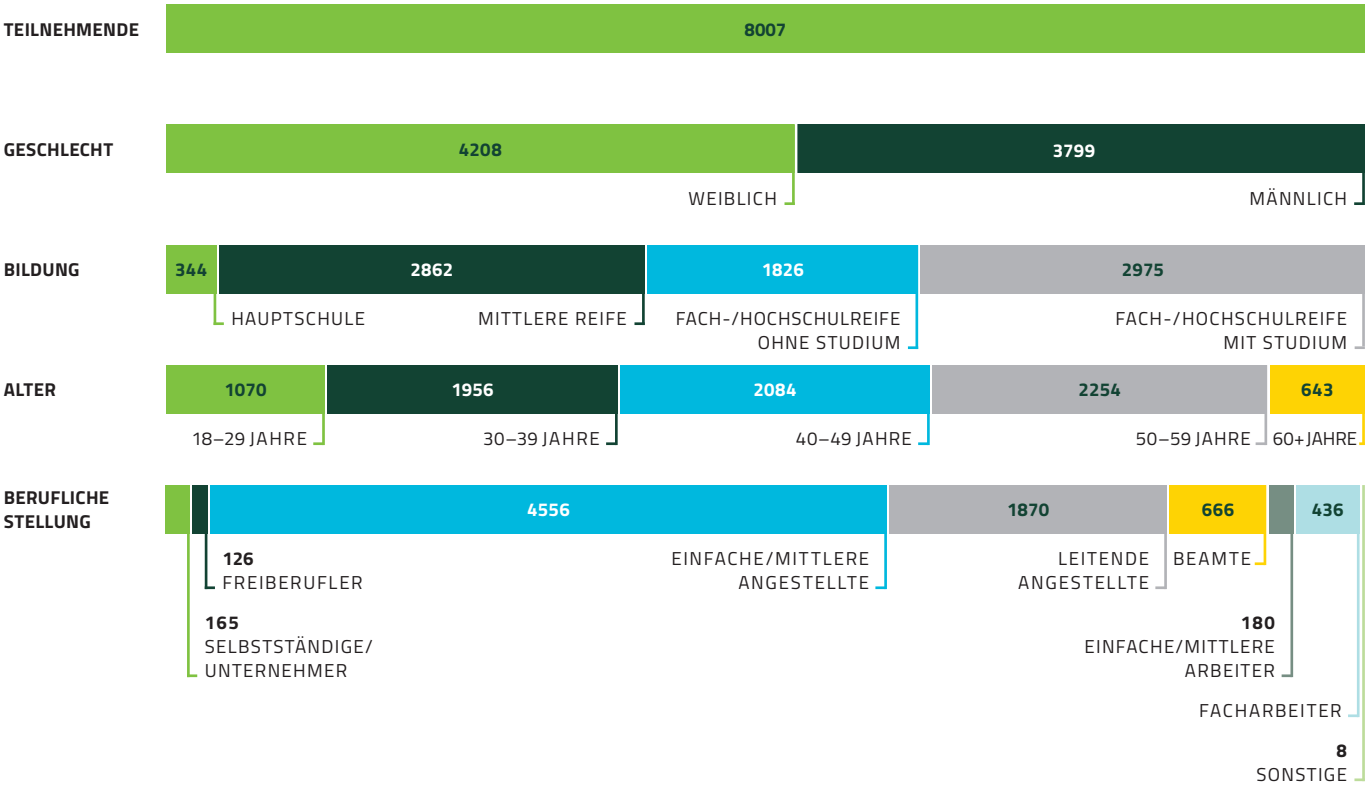
Da es sich bei der Studie um eine sogenannte **Panel-Befragung** handelt, werden dieselben Teilnehmenden über mehrere Jahre hinweg befragt. Dadurch ist es möglich, Entwicklungen über die Zeit zu verfolgen und Veränderungen bei den Beschäftigten sowie in den Unternehmen zu analysieren.

Die Studie ist repräsentativ für den Teil der deutschen Erwerbstätigen, für die mobiles Arbeiten im Beruf aufgrund ihrer Arbeitsinhalte eine Rolle spielen kann. Ab der dritten Befragungswelle werden neueste statistische Auswertungsverfahren zur Anwendung kommen, mit denen sich Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge errechnen lassen. Daraus werden wir konkrete Empfehlungen für die Gesundheitsförderung an mobilen Arbeitsplätzen erarbeiten können.

Weiterhin zeigen wir auf, wie Corona Veränderungen beschleunigt oder begünstigt hat.

Überblick über die Befragung

Repräsentativ für die (teilweise) bürotätige deutsche Erwerbsbevölkerung



Die Erhebung der Panel-Daten erfolgt in Kooperation mit Norstat. An der vorliegenden ersten Befragungswelle haben 8007 Erwerbstätige aus allen deutschen Bundesländern teilgenommen, für die mobile Arbeit im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit grundsätzlich eine Rolle spielen kann.

Um Unterschiede zwischen mobil und nicht mobil arbeitenden Beschäftigten herausarbeiten sowie Erfolgsfaktoren auf der Individual-, Team- und Organisationsebene analysieren zu können, wurden die folgenden Inklusionskriterien angewendet:

Es handelt sich bei den Teilnehmenden um volljährige Erwerbstätige in Deutschland, die in einem Unternehmen / einer Organisation mit vier oder mehr Mitarbeitern arbeiten und zu mindestens 20% ihrer Arbeitszeit in einer durchschnittlichen Arbeitswoche einer büroähnlichen Tätigkeit nachgehen (Bezugspopulation). Unter büroähnlichen Tätigkeiten versteht man hierbei Tätigkeiten, die grundsätzlich zum Beispiel im Büro, am Schreibtisch oder am Computer durchführbar sind.

Mittels struktureller Gewichtungsfaktoren werden die gesammelten Daten statistisch nachgewichtet, sodass die Ergebnisse als repräsentativ für die Bezugspopulation in Deutschland angesehen werden können.

Wo steht die Flexibilisierung der Arbeit in Deutschland? Ein Überblick

Zunächst lohnt ein Blick auf den Status quo: Hier geben 56,1% der Beschäftitgen an, dass sie mobil arbeiten können, während dies für 43,9% der Befragten nicht möglich ist.

Im Gegensatz hierzu geben 71,8% der Beschäftigten in Deutschland an, dass ihre Arbeit ganz oder zumindest teilweise für mobile Arbeit geeignet wäre. Dürften sie mobil arbeiten, so könnten sie sich dies für etwa die Hälfte ihrer regulären Arbeitszeit (53,8%) vorstellen. Nur 25,3% der Beschäftigten geben an, dass ihre Arbeit generell nicht für mobile Arbeit geeignet ist.

Hierbei wird deutlich, dass es beim Ausbau der mobilen Arbeit noch deutliches Potenzial gibt. Für ca. 25% der Beschäftigten scheint mobile Arbeit in Zukunft möglich, wird heute aber noch nicht praktiziert. Dies kann ein Hinweis auf eine immer noch vorherrschende Präsenzkultur in einem relevanten Anteil der Firmen sein.

Verteilung der mobilen und nicht mobilen Beschäftigten in Deutschland

Die Grafik zeigt: 56,1% aller Befragten arbeiten (teilweise) mobil. Jedoch liegt auch eine deutliche Zweiteilung vor: 43,9% aller Befragten arbeiten gar nicht mobil.

Wo wird mobil gearbeitet?
(Mehrfachnennung möglich)

Wenn mobil gearbeitet wird, geschieht dies bei 92,1 % der Befragten unter anderem zu Hause, aber auch vor Ort beim Kunden oder von unterwegs.

18,5%
an öffentlichen Orten

14,8%
an andere Orten

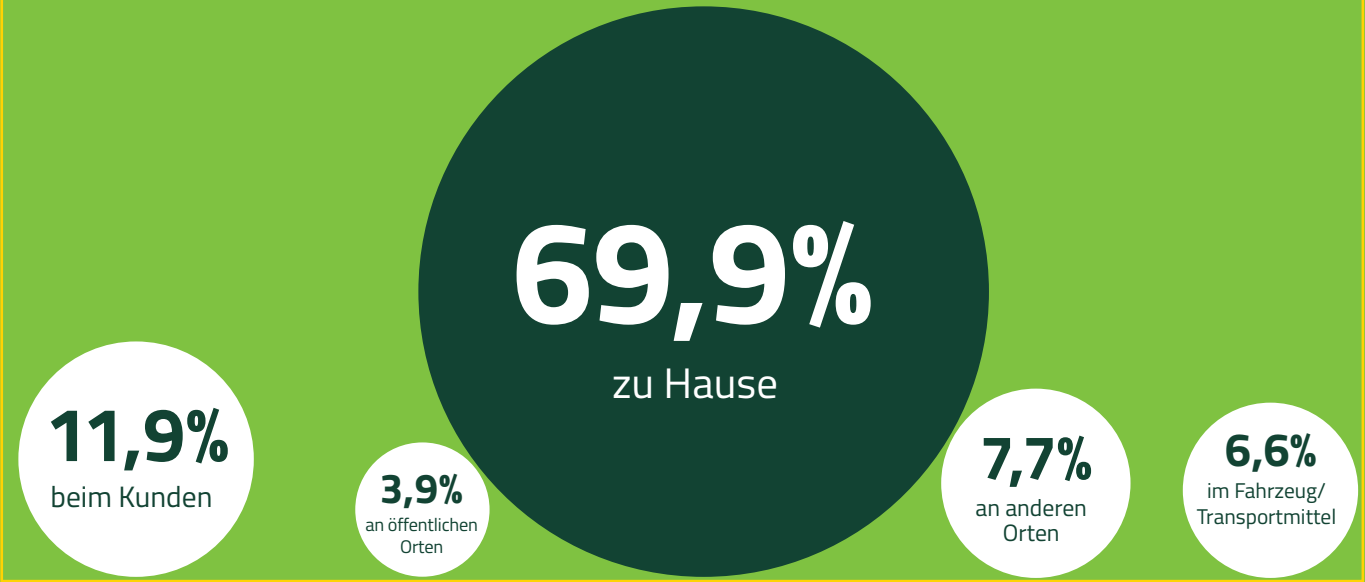
30,1%
im Fahrzeug/ Transportmittel

32,4%
beim Kunden

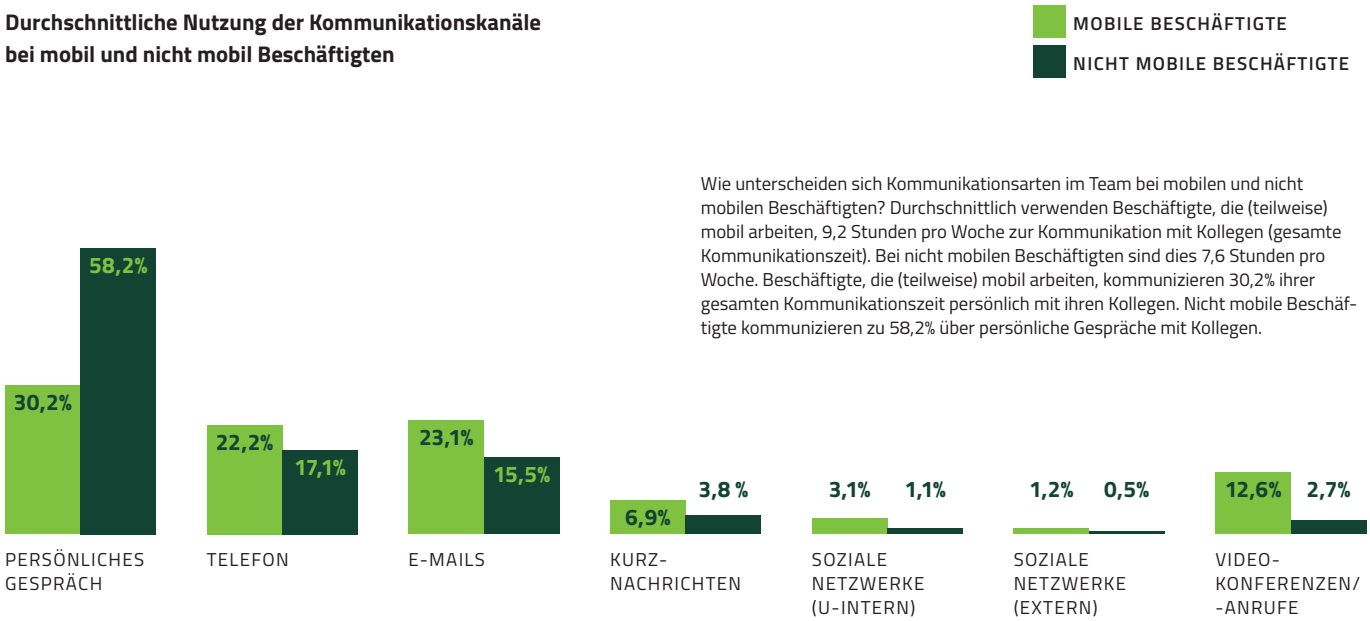
92,1%
zu Hause

Durchschnittliche zeitliche Nutzung mobiler Arbeitsorte

Die Summe der mobilen Arbeitszeit aller mobilen Beschäftigten in Deutschland verteilt sich im Durchschnitt auf folgende Orte: 69,9% zu Hause, 11,9% beim Kunden, 6,6% in Transportmitteln etc.



Durchschnittliche Nutzung der Kommunikationskanäle bei mobil und nicht mobil Beschäftigten



Wie unterscheiden sich Kommunikationsarten im Team bei mobilen und nicht mobilen Beschäftigten? Durchschnittlich verwenden Beschäftigte, die (teilweise) mobil arbeiten, 9,2 Stunden pro Woche zur Kommunikation mit Kollegen (gesamte Kommunikationszeit). Bei nicht mobilen Beschäftigten sind dies 7,6 Stunden pro Woche. Beschäftigte, die (teilweise) mobil arbeiten, kommunizieren 30,2% ihrer gesamten Kommunikationszeit persönlich mit ihren Kollegen. Nicht mobile Beschäftigte kommunizieren zu 58,2% über persönliche Gespräche mit Kollegen.

Mobile Arbeit ist ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags vieler Beschäftigter in Deutschland. Dabei zeigt sich, dass mobile Arbeit mehr als „nur" Homeoffice ist. Genutzt wird die neue Flexibilität auch an anderen Orten, zum Beispiel beim Kunden oder während des Pendelns. Die ortsunabhängige Arbeit ist dabei eng mit einer veränderten Kommunikation zwischen Kollegen verbunden – weg vom persönlichen Austausch und hin zur technologiegestützten Kommunikation. Die Zukunft wird zeigen, ob auch die ca. 25% der Befragten flexible Arbeitsorte und -zeiten werden nutzen können, für die dies generell möglich scheint, heute aber noch nicht praktiziert wird. Ferner gilt es zu klären, wie dieses Mehr an zeitlicher und örtlicher Flexibilität die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten beeinflusst und welche Gestaltungsfaktoren zu einem gesunden Umgang beitragen.

SOCIAL HEALTH, DIE BESCHREIBUNG SOZIALEN WOHLBEFINDENS

Die unerforschte Sicht auf Gesundheit

Wenn wir Gesundheit hören, denken wir automatisch an Körper und Seele. Die physische Gesundheit **(physical health)** umfasst die körperliche Verfassung in voller Bandbreite zwischen der reinen Abwesenheit von Krankheiten bis hin zum Fitnessniveau.

Die seelische Gesundheit **(mental health)** beschreibt einen Zustand des psychischen Wohlbefindens, in dem eine Person ihre Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv arbeiten und einen Beitrag zu ihrer Gemeinschaft leisten kann.

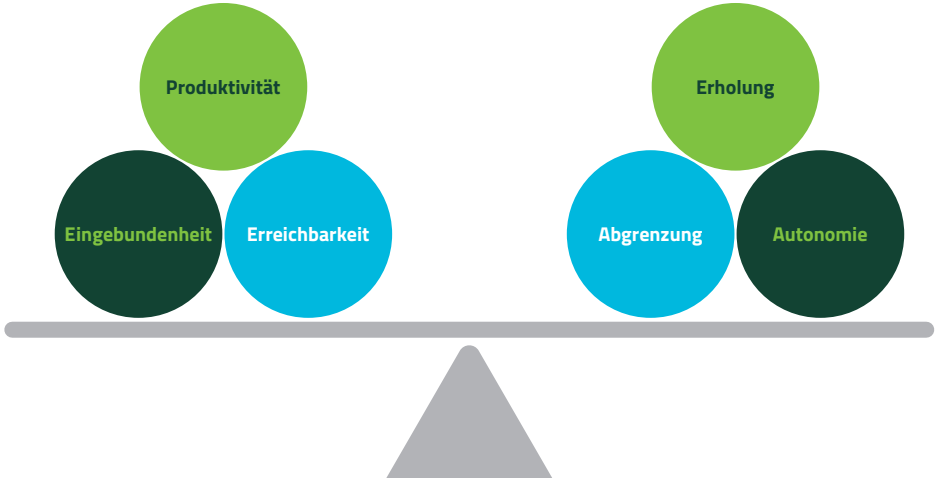
Unser Gesundheitssystem ist auf diese beiden Dimensionen ausgerichtet. Mit der vorliegenden Studie ergänzen wir diese durch eine weitere relevante Dimension, die besonders im Kontext der Flexibilisierung der Arbeit an Bedeutung zunimmt: **social health.** Wie wichtig gelingende soziale Beziehungen für unser Wohlbefinden sind, merken wir oft erst, wenn sie fehlen. Gerade jetzt, wo ein Großteil von uns sich von den täglichen Begegnungen am Arbeitsplatz, der Kaffeeküche, dem Aufzug getrennt sieht, wird uns bewusst, was fehlt. Welche Auswirkungen der Umzug von persönlichen Beziehungen und Kommunikation auf digitale Kanäle hat, werden wir in naher Zukunft erleben. Und weil Beziehungen zu unseren Mitmenschen, seien es Familie oder Kollegen, für unser Lebensglück erwiesenermaßen notwendig sind, sind sie es auch für unsere Gesundheit.

Was bedeutet social health im Arbeitskontext?
Die Digitalisierung und ihre gesundheitlichen Auswirkungen beeinflussen unsere Arbeitskultur und unser soziales Miteinander vom Kleinsten bis ins Größte, den Einzelnen, die Arbeit mit Kollegen im Team sowie ganze Unternehmen bzw. Organisationen. In der Gesundheitsforschung rückt das soziale Miteinander als wichtiger Faktor in den Fokus.

social health ergänzt somit einen zentralen, bisher jedoch deutlich untererforschten Bereich des Gesundheitsbegriffs, der in der vorliegenden Studie in Bezug auf die Gesundheit von Beschäftigten in ihrem Arbeitskontext beleuchtet wird.

social health@work beschreibt einen Zustand des sozialen Wohlbefindens im Arbeitskontext, bei welchem Personen gesunde Verhaltensweisen und Arbeitsbeziehungen entwickeln und nutzen, um das Spannungsfeld von Erreichbarkeit und Abgrenzung, Autonomie und Eingebundenheit sowie Produktivität und Erholung erfolgreich und gesund zu gestalten.

Es geht im wahrsten Sinne um eine gesunde Balance.



EINE PANDEMIE WIRD ZUM KATALYSATOR MOBILER ARBEIT

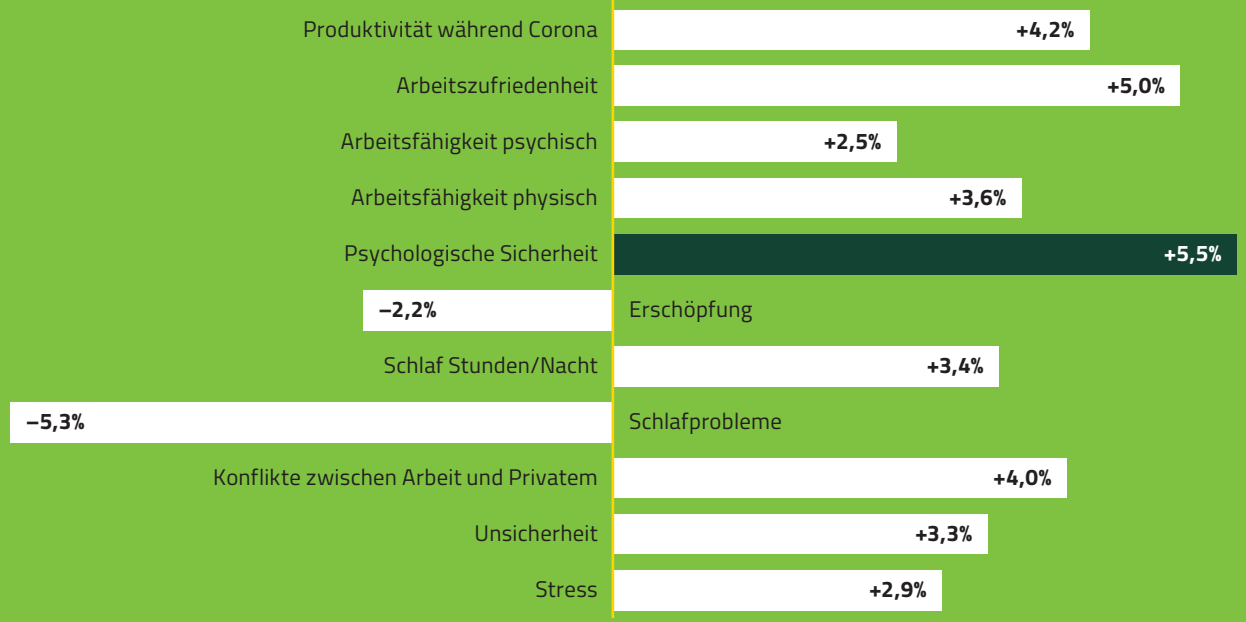
Corona als Turbo der Digitalisierung und Flexibilisierung von Arbeit

Veränderung in Echtzeit
„Corona" scheint die Flexibilisierung und Digitalisierung von Bildung, Kommunikation und Arbeitswelt beträchtlich beschleunigt zu haben. Vor der Pandemie wurden durchschnittlich 15,9 Stunden pro Woche mobil gearbeitet. Während der Pandemie wuchs die Zahl auf 35,7 Stunden an. Umso wichtiger ist es, auf die Folgen dieser Umstellungen für die einzelnen Beschäftigten zu schauen. Die Relevanz der Studienergebnisse hat hier also gleichfalls einen Schub erfahren.

Und was macht Corona aus unserer Arbeit?
Durch die Pandemie entsteht ein hoher Druck zur Umstellung der Arbeitsweise, gewohnter Abläufe und technischer Anwendungen. Dieser Anpassungsdruck könnte einen entscheidenden Faktor für die soziale Gesundheit darstellen. Haben wir vorher gar nicht mobil gearbeitet und jetzt besonders viel, ist das Level an Umstellung am höchsten – und damit auch der mögliche Stress. Wer kann überhaupt mobil arbeiten?

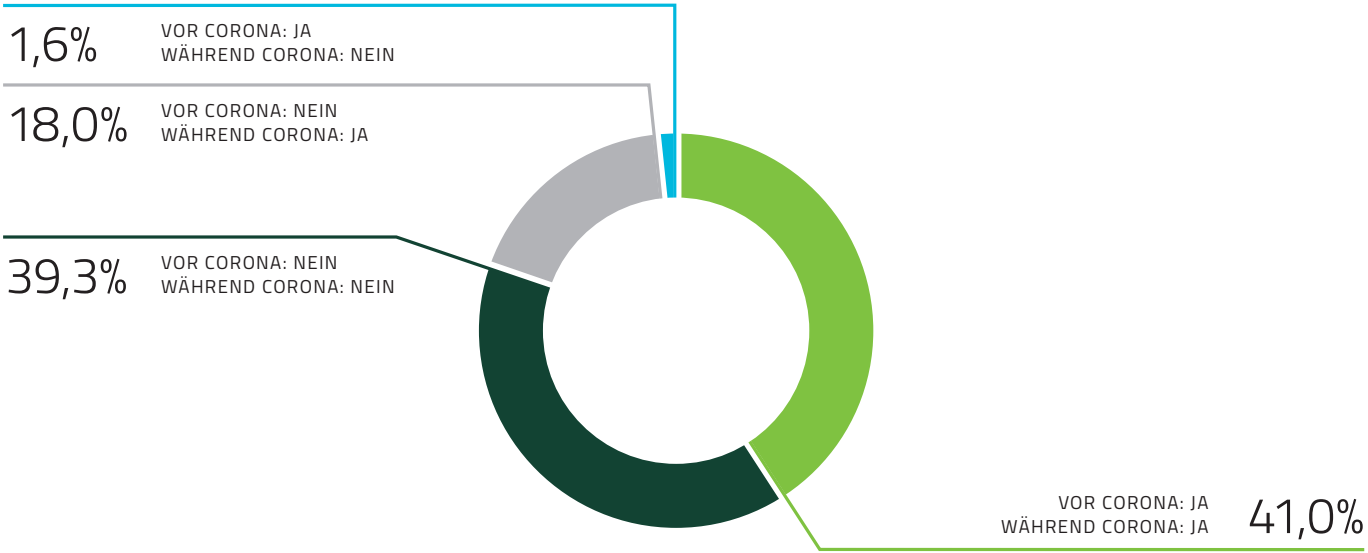
Das Virus ist aktiv. Und was macht unsere Leistung?
Sind wir konzentriert oder abgelenkt? Sind wir motiviert oder empfinden wir neue Prozesse als Belastung? Wir haben die Veränderung dieser Wahrnehmung im Vergleich von Zeiten vor und während Corona untersucht. Die Kommunikation und die Koordination mit den Arbeitskollegen wurden innerhalb kurzer Frist auf digitale Medien umgestellt. Dadurch hat sich die individuelle Einschätzung von Produktivität verändert. Je größer dieser Unterschied ist, umso mehr fühlen wir uns gestresst.

Gesundheit und Performanz mobiler Beschäftigter
(im Vergleich zu nicht mobilen Beschäftigten in %)



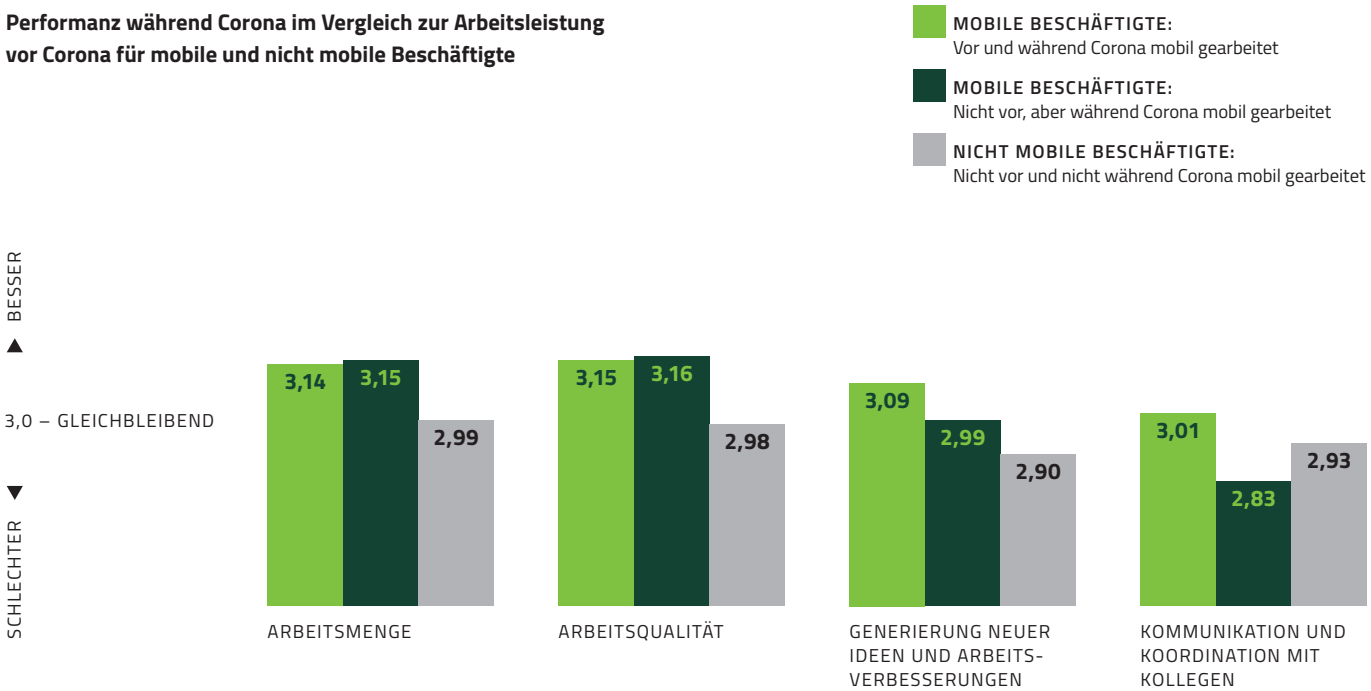
Beschäftigte in Deutschland, die (teilweise) mobil arbeiten, schätzen ihre Produktivität während Corona (im Vergleich zur Arbeitsleistung vor Corona) im Gesamten um 4,2% höher ein als nicht mobile Beschäftigte. Zudem zeigen unabhängig von Corona die (teilweise) mobilen Beschäftigten im Durchschnitt eine um 5% höhere Arbeitszufriedenheit als Beschäftigte, die nicht mobil arbeiten.

Verteilung der Beschäftigten nach mobiler Arbeit vor/während Corona



Für 18% der Beschäftigten, die vor Corona nicht mobil arbeiteten, führte Corona zur mobilen Arbeit. Ferner haben 41% der Beschäftigten vor und während Corona mobil gearbeitet, während 39,3% weder vor noch während Corona mobil arbeiteten.

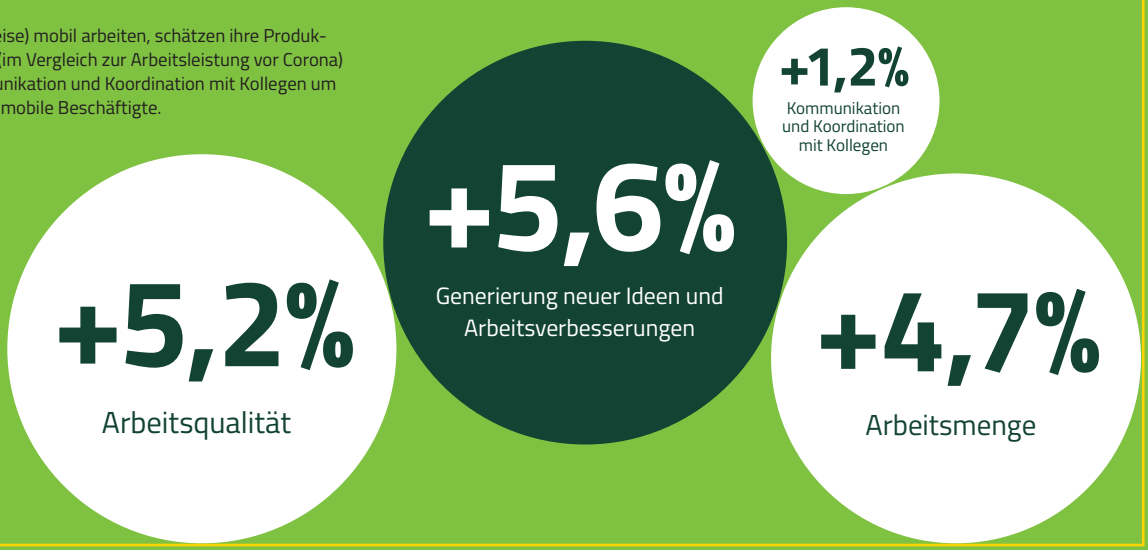
Performanz während Corona im Vergleich zur Arbeitsleistung vor Corona für mobile und nicht mobile Beschäftigte



Die unterschiedlichen Gruppen von Beschäftigten wurden mittels einer 5er-Skala befragt, ob sich durch Corona ihre geleistete Arbeitsmenge, -qualität, Innovationskraft und Kommunikationsqualität verschlechterte (Werte von 1 oder 2), verbesserte (Werte von 4 oder 5) oder in etwa gleich blieb (3). Hierbei wird deutlich, dass die meisten Beschäftigten keine großen Veränderungen wahrnahmen, die nicht mobilen Beschäftigten aber etwas höhere Einbußen wahrnahmen. Bei der Kommunikation und Koordinaten mit Kollegen wird deutlich, dass mobil Arbeitende ohne vorherige Erfahrung die größten Herausforderungen verspürten. Analog dessen kann abgelesen werden, wie Beschäftigte der oben stehenden drei Kategorien diesen Produktivitätsvergleich vornehmen.

Produktivität während Corona für alle mobilen Beschäftigten
(im Vergleich zu allen nicht mobilen Beschäftigten in %)

Beschäftigte, die (teilweise) mobil arbeiten, schätzen ihre Produktivität während Corona (im Vergleich zur Arbeitsleistung vor Corona) in Bezug auf die Kommunikation und Koordination mit Kollegen um 1,2% höher ein als nicht mobile Beschäftigte.



Corona wirkt als Katalysator für die Zukunft der Arbeit in Deutschland – rund 18% der Beschäftigten mussten sich neu auf mobile Arbeit einstellen und das Ausmaß an mobilen Arbeitsstunden hat sich landesweit verdoppelt.

Mobil arbeitende Beschäftigte weisen dabei im Mittel eine etwas bessere Gesundheitswahrnehmung und Performanz auf als nicht mobile Beschäftigte. Es zeigt sich aber auch, dass mobile Beschäftigte, die bereits vor Corona mobil gearbeitet haben, in bestimmten Bereichen besser abschneiden als erstmals mobil Tätige. Dies deutet darauf hin, dass der Umgang mit mobiler Arbeit geübt sein will – auf Ebene des einzelnen Beschäftigten, des Teams und des gesamten Unternehmens.

ERKENNTNISSE DER STUDIE ZU DEN 3 GESTALTUNGSEBENEN INDIVIDUUM, TEAM UND ORGANISATION

Drei Dimensionen, ein Ziel: Die Förderung von **social health**

Bits und Bytes sind elektrische Impulse ohne Empfindungen. Menschen dagegen haben gute und schlechte Tage, Stärken und Schwächen. Was also macht die digitalisierte Arbeitswelt mit unserem Wohlbefinden? Es gibt positive Aspekte wie das Gefühl größerer Autonomie und die potenziell bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Bei Letzterem können aber auch Grenzen verschwimmen. Wie navigiert sich der Einzelne durch diese Herausforderungen und Spannungsfelder?

Auch der Anspruch an Führung unterliegt Veränderungen. So stellen zum Beispiel Zielvereinbarungen, Feedback und Motivation auf Distanz ganz neue Anforderungen an Führungskräfte. Auf der Teamebene gilt es trotz örtlicher Trennung alle Kollegen im Boot zu halten, sie in die Projekte zu inkludieren und die Koordination aller Beteiligten sicherzustellen.

Auf Unternehmensebene ergeben sich neue Fragestellungen, wie mit der Angst vor Kontrollverlust, aber auch mit technischen Veränderungen umgegangen werden soll. Unternehmen und Organisationen erleben Veränderungen und Auswirkungen der mobilen Arbeit, die dazu führen, dass bisherige Infrastrukturen und Arbeitsweisen neu orchestriert werden müssen.

Wir sehen daher die Notwendigkeit einer neuen Betrachtung und Steuerung von Beschäftigten, um mit der sich akut verändernden Arbeitssituation umzugehen. **navigate, include & coordinate** und **orchestrate** bilden daher im Folgenden drei Betrachtungsebenen, um das Zusammenspiel von Individuum, Team und Organisation in den Blick zu nehmen.

navigate: Wie geht der Einzelne mit mobiler Arbeit um?

Unter **navigate** verstehen wir, wie jeder Einzelne seine Arbeit mit allen relevanten Rahmenbedingungen navigiert und gestaltet. Hierzu zählen die gelebte Arbeitsflexibilität, die Entwicklung und Nutzung digitaler Kompetenzen sowie das Management der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben.

Wie leicht fällt es uns, von der neuen Flexibilität Gebrauch zu machen? Wie selbstverständlich oder ungewohnt sind uns digitale Möglichkeiten? Wie halten wir gesunden Abstand zwischen Arbeit und Privatleben?

Arbeitsflexibilität: Anteil der Befragten mit Zustimmung in Deutschland

„Mir fällt es leicht/sehr leicht,

meinen Arbeitstag aus persönlichen/familiären Gründen zu unterbrechen und dann zurückzukehren.“

27,4%

Urlaub zu nehmen, wann ich will.“

32,1%

einen Tag von der Arbeit freizunehmen, wenn ein älterer Verwandter mich braucht.“

36,7%

37,7%

einen Tag freizunehmen, wenn ein Kind krank ist."

39,9%

einen Teil meines regulären Arbeitstages außerhalb meines Arbeitsplatzes (z. B. zu Hause) zu arbeiten."

50,2%

meine Arbeitszeiten (z. B. Arbeitsbeginn und Feierabend) zu variieren."

51,5%

meine Arbeitszeit (d. h. Schichten, Überstunden) so zu gestalten, dass ich meinen persönlichen/familiären Verpflichtungen nachkommen kann."

Digitalisiert scheint vieles leichter, aber digitale Kompetenzen müssen erlernt werden
Schaffen Menschen mit hoher digitaler Kompetenz und ausgeprägtem technischem Verständnis eher den Sprung in die neue Form der Arbeit und Kommunikation?

Um dieser Frage nachzugehen und um den Einfluss digitaler Kompetenzen auf die Gesundheits- und Leistungswahrnehmung der Beschäftigten zu analysieren, baten wir die Befragten um eine Selbsteinschätzung in Bezug auf unterschiedliche digitale Skills. Hierbei zeigten sich relevante Unterschiede zwischen den Beschäftigtengruppen.

Anteil der mobilen Beschäftigten mit Zustimmung zur Aussage:

„Ich bin auf dem Laufenden mit wichtigen neuen Technologien."

NICHT MOBILE BESCHÄFTIGTE

45,3%

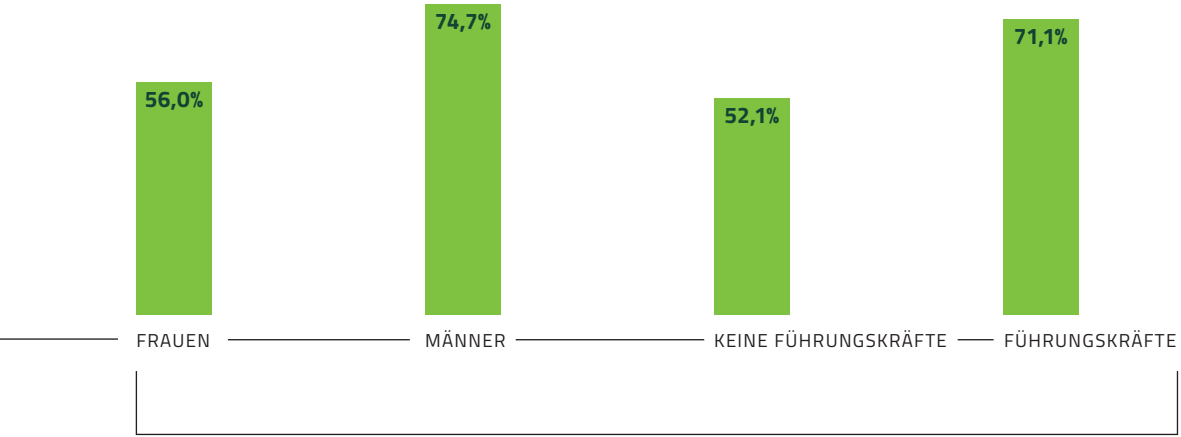
MOBILE BESCHÄFTIGTE

60,0%

Mobile Beschäftige auf einen Blick

Die Grafik beleuchtet den Unterschied zwischen den wahrgenommenen digitalen Kompetenzen nach Geschlecht und Führungsrolle. Fast 75% der Männer sowie 71% der Führungskräfte stimmen zu, dass sie über gut ausgeprägte digitale Kompetenzen verfügen. Bei den weiblichen Befragten stimmen dem nur 56% zu, bei den Nicht-Führungskräften sind es 52%.

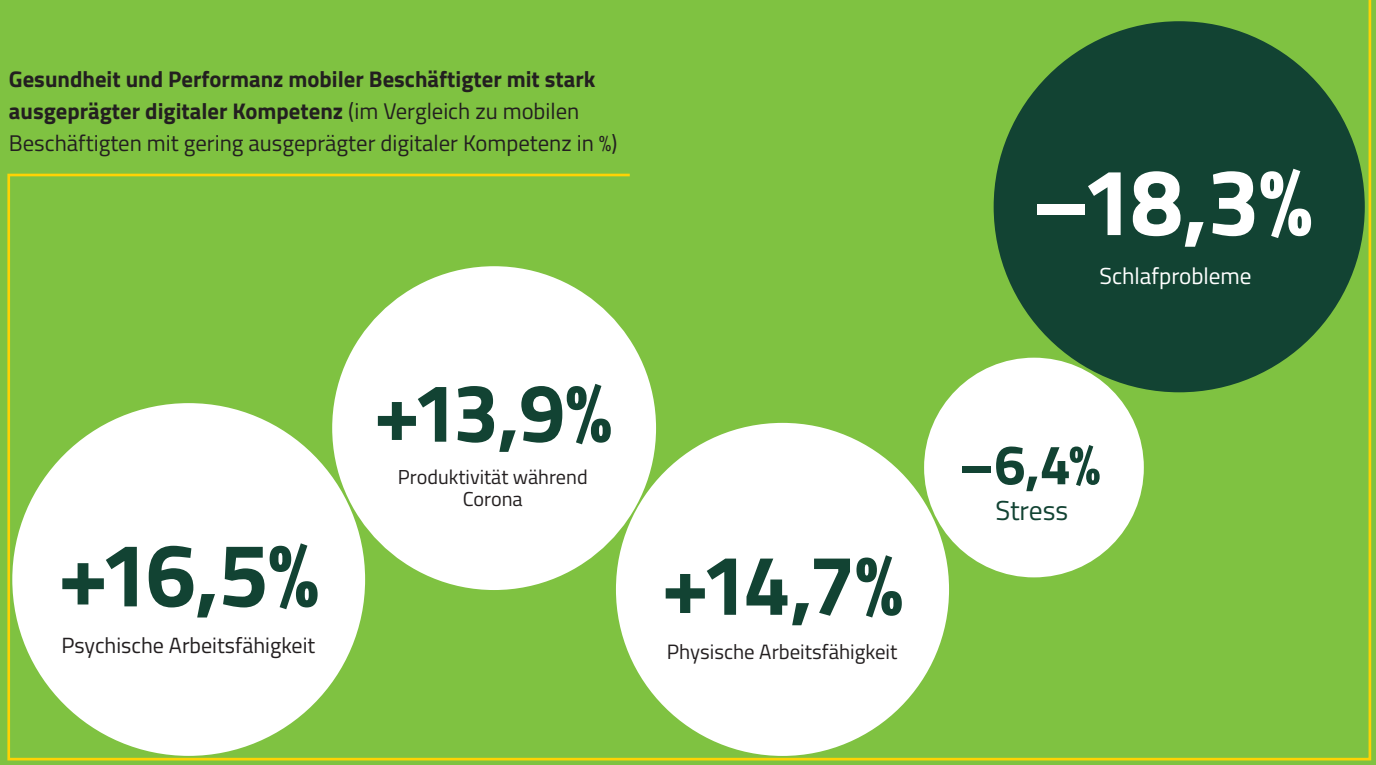
In zukünftigen Studien gilt es zu klären, ob diese Unterschiede in der Praxis so identifizierbar sind ob sie sich primär durch eine andere Selbstwahrnehmung erklären. In beiden Fällen könnten Trainings helfen, die einerseits technologische Skills vermitteln und andererseits die technologische Selbstwirksamkeit positiv beeinflussen.



Zustimmungsanteile der mobilen Beschäftigten,
mit wichtigen Technologien auf dem Laufenden zu sein

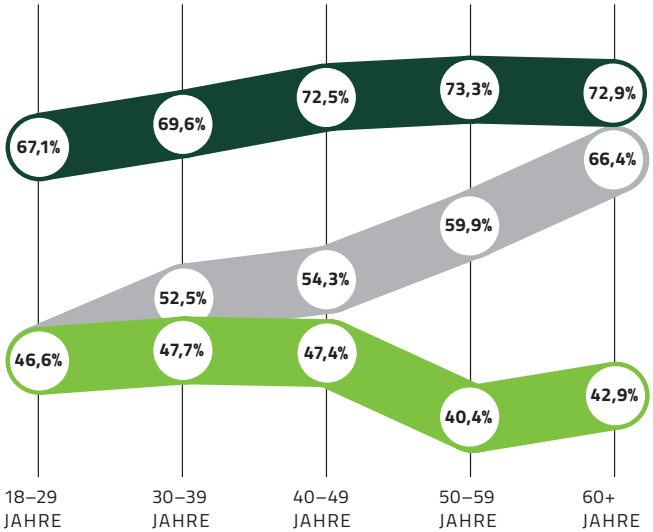
Interessant ist die Frage, ob und wie digitale Kompetenzen auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit einzahlen. Um dies zu analysieren, werden Beschäftigte mit ausgeprägten digitalen Kompetenzen mit solchen verglichen, die über geringere digitale Kompetenzen berichten. Es zeigen sich signifikante Unterschiede in Bezug auf Arbeitsfähigkeit, Produktivität sowie Schlaf bei den jeweiligen Gruppen.

Gesundheit und Performanz mobiler Beschäftigter mit stark ausgeprägter digitaler Kompetenz (im Vergleich zu mobilen Beschäftigten mit gering ausgeprägter digitaler Kompetenz in %)



Was tun, damit Homeoffice nicht zum Office Home wird?
Boundary-Management-Taktiken: Schweres Wort, leicht zu erlernen? Je besser es Mitarbeitenden gelingt, zeitliche und örtliche Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben zu ziehen, desto geringer fällt der Stress aus. Hier geht es um die Möglichkeit, sich in einen abgetrennten Raum zurückzuziehen, aber auch um die persönliche Fähigkeit, die eigene Zeit zu strukturieren und das auch klar zu kommunizieren. Die folgende Grafik zeigt die Nutzung dieser Grenzmanagement-Taktiken nach Altersgruppen. Es zeigt sich, dass ältere Beschäftigte die Taktiken etwas stärker nutzen als jüngere Beschäftigte.

Anteil der mobilen Beschäftigten mit Zustimmung zu Aussagen der Grenzmanagement-Taktiken nach Altersgruppen



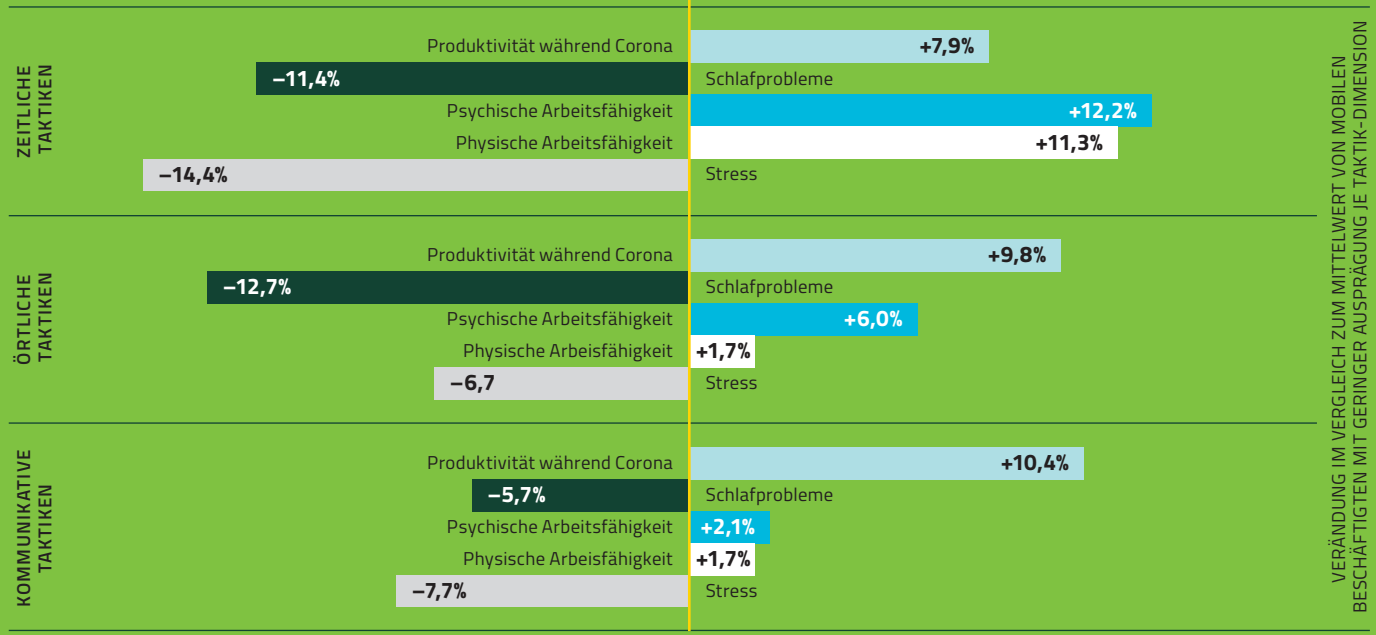
ZEITLICHE TAKTIKEN
„Beim mobilen Arbeiten versuche ich, meine Zeit so zu strukturieren, dass ich Familie und Arbeit klar trennen kann."

ÖRTLICHE TAKTIKEN
„Beim mobilen Arbeiten nutze ich einen abgetrennten Raum, damit ich Familie und Arbeit getrennt halten kann."

KOMMUNIKATIVE TAKTIKEN
„Ich kommuniziere meine mobilen Arbeitszeiten klar und deutlich gegenüber den Mitgliedern meines Teams und weise darauf hin, dass ich außerhalb der kommunizierten Zeiten nicht in meinem Privatleben gestört werden will."

46,6% der Beschäftigten in Deutschland zwischen 18 und 29 Jahren, die (teilweise) mobil arbeiten, stimmen der Aussage zu, dass sie beim mobilen Arbeiten einen abgetrennten Raum nutzen, um Familie und Arbeit getrennt halten zu können.

Gesundheit und Performanz von mobilen Beschäftigten mit stark ausgeprägten Grenzmanagement-Taktiken (im Vergleich zu mobilen Beschäftigten mit gering ausgeprägten Grenzmanagement-Taktiken in %)



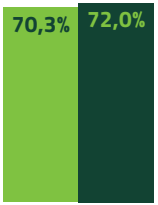
Grenzmanagement-Taktiken zeigen Wirkung: Beschäftigte in Deutschland, die (teilweise) mobil arbeiten und ein hoch ausgeprägtes zeitliches Grenzmanagement-Verhalten aufweisen, zeigen 14,4% weniger Stress, 11,4% weniger Schlafprobleme, 12,2 und 11,3% und höhere psychische und physische Arbeitsfähigkeit.

Weiterhin schätzen sie die Produktivität während Corona (im Vergleich zur Arbeitsleistung vor Corona) um 7,9% höher ein als mobile Beschäftigte mit einem gering ausgeprägten zeitlichen Grenzmanagement-Verhalten.

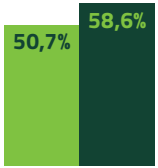
Anteil der mobilen Beschäftigten mit Zustimmung zu Aussagen der Grenzmanagement-Taktiken nach Geschlecht

FRAUEN
MÄNNER

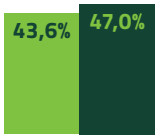
Im Vergleich zwischen Männern und Frauen wird deutlich, dass Männer solche Grenzmanagement-Taktiken etwas stärker nutzen, als Frauen dies tun.



„Beim mobilen Arbeiten versuche ich, meine Zeit so zu strukturieren, dass ich Familie und Arbeit klar trennen kann."



„Beim mobilen Arbeiten nutze ich einen abgetrennten Raum, damit ich Familie und Arbeit getrennt halten kann."



„Ich kommuniziere meine mobilen Arbeitszeiten klar und deutlich gegenüber den Mitgliedern meines Teams und weise darauf hin, dass ich außerhalb der kommunizierten Zeiten nicht in meinem Privatleben gestört werden will."

Mobile Arbeit stellt neue Anforderungen an Beschäftigte. Die Ergebnisse zeigen, dass digitale Kompetenzen zum Umgang mit neuen Technologien hier einen ersten wichtigen Hebel darstellen. Hier ist jeder Einzelne gefordert, den Wandel proaktiv anzunehmen und Lernen und Weiterbildung als lebenslange Chance und Notwendigkeit zu begreifen.

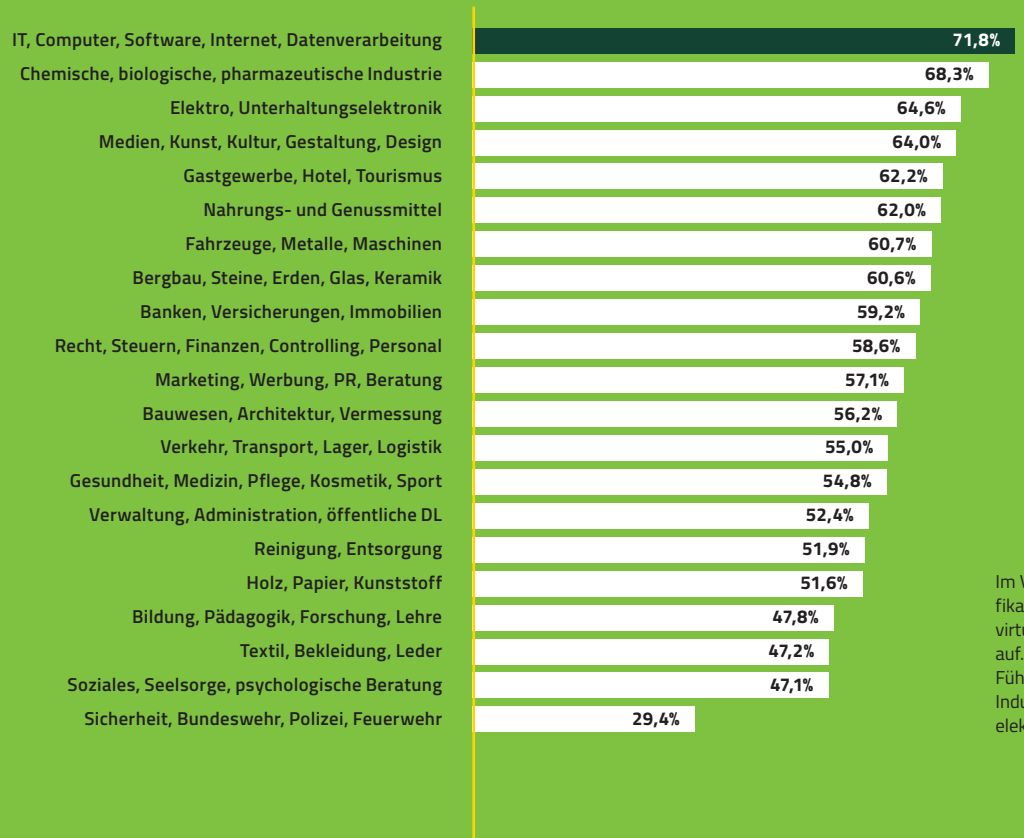
Gleichzeitig gilt es, die eigene Arbeit erfolgreich zu navigieren und ein aktives Grenzmanagement zwischen Arbeits- und Privatleben zu betreiben. Beschäftigte, die in klaren Rollen denken und agieren und dies auch nach außen kommunizieren, fühlen sich gesünder und leistungsfähiger als Beschäftigte, die hierauf verzichten und sich in ständigem Multitasking versuchen.

include & coordinate: Besser vernetzt, aber weniger Zusammenhalt?

include & coordinate bezieht sich darauf, die Zusammenarbeit in flexiblen Teams aktiv zu gestalten, persönlich und virtuell effektiv zu führen und hierbei psychologische Sicherheit sowie ein Gefühl von Authentizität und Zugehörigkeit bei den Teammitgliedern zu fördern.

Mein Chef kann Internet. Und deiner?
„Meine Führungskraft nutzt Technologien effektiv für die virtuelle Kommunikation mit den Mitgliedern unseres Teams" – wer in führender Position sitzt, möchte seinem Team bestmöglich Feedback geben und zur Seite stehen. Wie das auch im Digitalen gelingt? Oder vielleicht sogar besser? Die Ergebnisse zeigen, dass sich Mitarbeitende deutlich besser fühlen und weniger an Kündigung denken, wenn sie Vorgesetzte mit ausgeprägten virtuellen Führungsfähigkeiten haben. Auch Konflikte zwischen Arbeit und Familie werden als reduziert wahrgenommen. Besonders interessant sind dabei die Vergleiche zwischen den unterschiedlichen Berufsgruppen.

Anteil der mobilen Beschäftigten je Branche mit Zustimmung zur Aussage:
„Meine direkte Führungskraft nutzt Technologien effektiv für die virtuelle Kommunikation mit den Mitgliedern unseres Teams."



Im Vergleich der Berufsgruppen fallen signifikante Unterschiede in der Zustimmung zur virtuellen Führungsfähigkeit der Vorgesetzten auf. Die höchsten Zustimmungswerte erzielen Führungskräfte in den Branchen IT, chemische Industrie sowie Elektro und Unterhaltungselektronik.

Gesundheit und Performanz von mobilen Beschäftigten mit stark ausgeprägten virtuellen Führungsfähigkeiten ihrer direkten Führungskraft (im Vergleich zu mobilen Beschäftigten mit gering ausgeprägten virtuellen Führungsfähigkeiten ihrer direkten Führungskraft in %)

Beschäftigte in Deutschland, die (teilweise) mobil arbeiten und bei ihrer direkten Führungskraft eine hohe virtuelle Führungsfähigkeit wahrnehmen, schätzen ihre Produktivität während der mobilen Arbeit (im Vergleich zur Produktivität im Büro) um 10% höher ein als mobile Beschäftigte, die eine gering ausgeprägte virtuelle Führungsfähigkeit bei ihrer direkten Führungskraft wahrnehmen.
Auch in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit, Kündigungsabsicht oder das Level an Stress zeigen sich deutlich bessere Werte. Dies unterstreicht die Relevanz von virtuellen Führungsfähigkeiten in der Arbeitswelt 4.0.

+48,3%
Arbeitszufriedenheit

+10,0%
Produktivität während mobiler Arbeit

+15,9%
Qualität der Kommunikation und Koordination mit Kollegen

–40,7%
Kündigungsabsicht

–15,5%
Stress

Örtlich getrennt und dennoch sozial zusammenrücken. Wie kann das gelingen?

Jeder Mensch hat unterschiedliche Stärken. Und das ist auch gut so. Denn gut geführt wird aus den individuellen Stärken ein umso stärkeres Team. Was im Alltag schon eine hohe Kunst darstellt, wird in der Umstellung zu mobiler Arbeit nicht leichter. Oder doch? Erhöht die Distanz klares Denken und sachbezogenes Kommunizieren, oder lässt uns fehlende Nähe den Bezug verlieren? Ein starkes Klima der Inklusion kann der ungewohnten räumlichen Isolation entgegenwirken und Stress reduzieren. Gesundheit und Wohlbefinden entstehen vor allem auch durch die Art der Einbindung in menschliche Beziehungen und Gemeinschaften, unabhängig vom konkreten Arbeitsort.

Vier Dimensionen bilden den St.Gallen Inclusion Index

Doch wie lässt sich diese soziale Einbindung konkret messen? Hierfür zentral ist das Inklusionsklima im Team, welches vier Dimensionen umfasst: **Authentizität**, **Zugehörigkeit**, **Chancengleichheit**, sowie **Perspektivenvielfalt**, welche gemeinsam den St.Gallen Inclusion Index bilden.

Inklusion beginnt immer mit Authentizität. Diese beschreibt das Ausmaß, zu dem eine Person innerhalb eines Teams sie selbst sein kann. Um erfolgreich und gesund arbeiten zu können, ist es elementar, sich nicht verstellen zu müssen.

Gleichzeitig muss sich die Person im Team aber auch angenommen fühlen, sie muss eine hohe Zugehörigkeit verspüren.

Chancengleichheit, als dritte Dimension des Index, bezieht sich auf die Förderung von Fairness und das aktive Entgegentreten gegen jede Form von Diskriminierung. Hierfür zentral sind auch die HR-Praktiken im Team wie faire Rekrutierung, Leistungsbeurteilung und Entlohnung sowie gleicher Zugang zu Weiterbildung und Aufstiegschancen.

Zuletzt sorgt die Nutzung von Perspektivenvielfalt im Team dafür, dass die Vorteile der Diversität hinsichtlich Innovation und Performanz auch ausgespielt werden können. Bringen Beschäftigte ihre unterschiedlichen Perspektiven mit ein, hören sie sich die Meinung anderer unvoreingenommen an und werden diese Standpunkte wertgeschätzt und integriert, dann erzeugt das gemeinsames Lernen, welches wiederum zu besseren Ergebnissen führt.

Dimensionen des St.Gallen Inclusion Index

„Mein Team gibt mir das Gefühl, dazuzugehören."

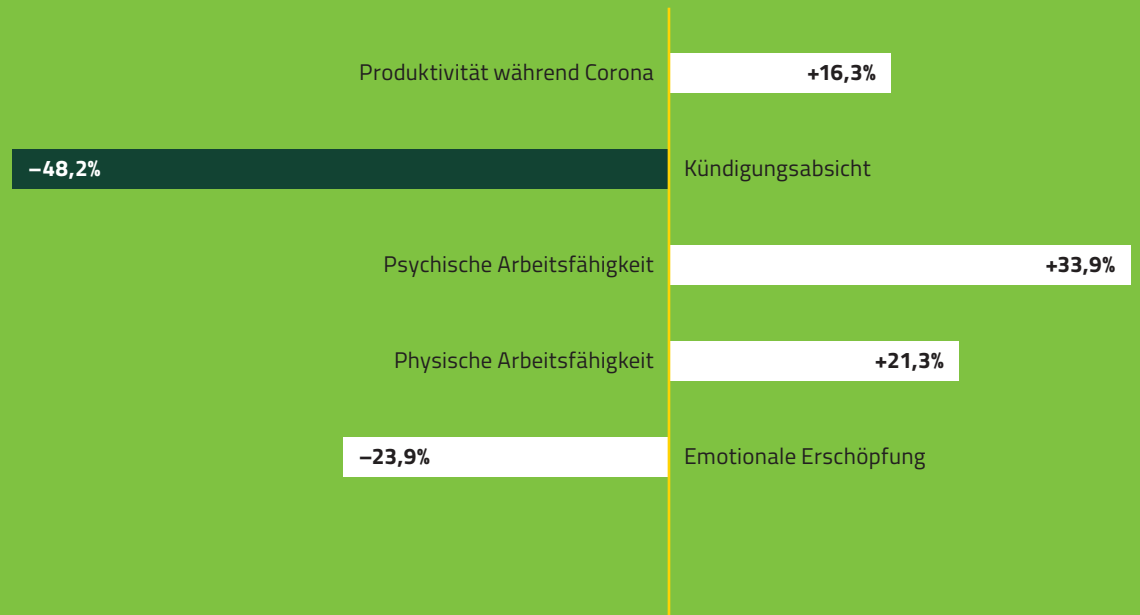
„In meinem Team gibt es für alle Mitglieder faire Aufstiegschancen."

„Mein Team lässt mich sein, wer ich bin."

„In meinem Team können alle Mitglieder ihre Ideen und Meinungen einbringen."

Doch wie wirkt eine hohe Inklusionswahrnehmung auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten? In der folgenden Grafik werden mobil Arbeitende mit hoher Inklusionswahrnehmung mit solchen Beschäftigten verglichen, die ebenfalls mobil arbeiten, aber nur eine geringe soziale Inklusion im Team verspüren. Hierbei wird deutlich, dass die Erstgenannten über höhere Produktivität, geringere Kündigungsabsicht und eine deutlich bessere Gesundheitswahrnehmung berichten.

Gesundheit und Performanz von mobilen Beschäftigten mit hoch ausgeprägtem Inklusionsklima nach St.Gallen Inclusion Index
(im Vergleich zu mobilen Beschäftigten mit gering ausgeprägtem Inklusionsklima nach St.Gallen Inclusion Index in %)



Mobile Arbeit verändert die Zusammenarbeit. So begünstigt die neue räumliche Distanz die Entstehung von Unsicherheiten und das Gefühl einer fehlenden sozialen Einbindung in das Team. Hier ist jedes Teammitglied gefordert, den Kontakt zu halten, Zugehörigkeit zu vermitteln und trotz virtueller Zusammenarbeit den Beitrag und die Perspektiven aller bestmöglich zu integrieren und zu nutzen.

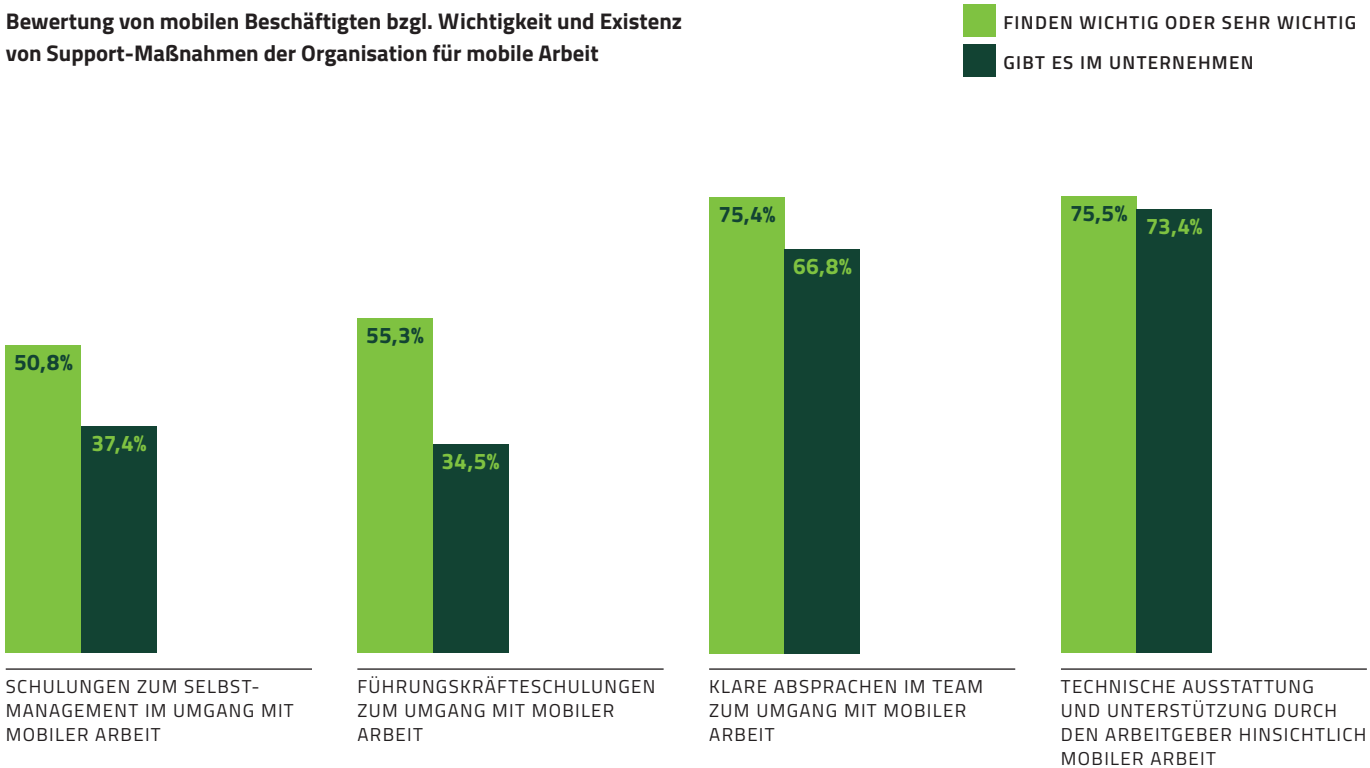
Auch für Führungskräfte wird es schwieriger, die Einstellungen, Verhaltensweisen und Prozesse im Team wahrzunehmen und effektiv zu entwickeln. Für sie gilt es zu erproben, wie sie ihrer Führungsaufgabe unter Verwendung der neuen technologischen Tools bestmöglich nachkommen können. Ziel muss es sein, alle Teammitglieder entsprechend ihren Bedürfnissen zu unterstützen und ein adäquates Maß an Kommunikation, Coaching und Feedback zu leisten. Gelingt dies, so sind die potenziellen Effekte auf die Gesundheit und Performanz ihrer Teams enorm.

orchestrate: Auf Kurs bleiben. Auch im Datenfluss.

Unter **orchestrate** fassen wir die Orchestrierung bzw. Gesamtausrichtung einer Organisation in Zeiten des digitalen Wandels zusammen. Hierzu gehören der virtuelle Reifegrad der Organisation, Maßnahmen zur Unterstützung der mobilen Arbeit sowie HR-Praktiken zur Förderung einer agilen Unternehmenskultur.

Auch mobile Arbeit braucht das richtige Werkzeug
Leben heißt lernen. Die richtigen Unterstützungsangebote können in Zusammenhang mit mobiler Arbeit Unsicherheiten und Barrieren abbauen und Fähigkeiten stärken. Von Hilfen zur Kommunikation über Team- und Selbstorganisation bis zur effizienteren Gestaltung von Workflow und Performance. Eins ist dabei sicher: Je besser die Unterstützung für mobiles Arbeiten von Unternehmensseite ist, desto höher die Akzeptanz und die Sicherheit der Beschäftigten in der neuen virtuellen Arbeitskultur. Wie die folgenden Analysen zeigen, decken sich die Bedürfnisse der Beschäftigten sowie die Angebote der Unternehmen jedoch nicht immer.

Bewertung von mobilen Beschäftigten bzgl. Wichtigkeit und Existenz von Support-Maßnahmen der Organisation für mobile Arbeit



50,8% der Beschäftigten, die (teilweise) mobil arbeiten, empfinden Schulungen zum Selbstmanagement im Umgang mit mobiler Arbeit durch den Arbeitgeber als wichtig oder sehr wichtig. Nur 37,4% der mobilen Beschäftigten geben an, dass diese Unterstützungsmaßnahme im Unternehmen existiert.

Auswirkungen von Support-Maßnahmen am Beispiel von Schulungen zum Selbstmanagement im Umgang mit mobiler Arbeit
(im Vergleich zu mobilen Beschäftigten ohne diese Support-Maßnahme in der Organisation in %)

Beschäftigte in Deutschland, die (teilweise) mobil arbeiten und bei denen entsprechende Schulungen existieren, berichten von 14,7% höherer Arbeitszufriedenheit und 8,6% weniger Unsicherheit als mobile Beschäftigte, bei denen keine Unterstützung/Schulung angeboten wird.

–8,6%
Unsicherheit

–1,9%
Konflikte zwischen Arbeit und Privatem

–6,0%
Erschöpfung

+8,0%
Produktivität während mobiler Arbeit

+14,7%
Arbeitszufriedenheit

Auswirkungen von Support-Maßnahmen am Beispiel von klaren Absprachen im Team zum Umgang mit mobiler Arbeit
(im Vergleich zu mobilen Beschäftigten ohne diese Support-Maßnahme in der Organisation in %)

Beschäftigte in Deutschland, die (teilweise) mobil arbeiten und bei denen entsprechende Schulungen existieren, berichten von 18,1% höherer Arbeitszufriedenheit und 18% weniger Unsicherheit als mobile Beschäftigte, bei denen keine Unterstützung/Schulung angeboten wird.

–18,0%
Unsicherheit

–13,8%
Konflikte zwischen Arbeit und Privatem

–11,5%
Erschöpfung

+18,1%
Arbeitszufriedenheit

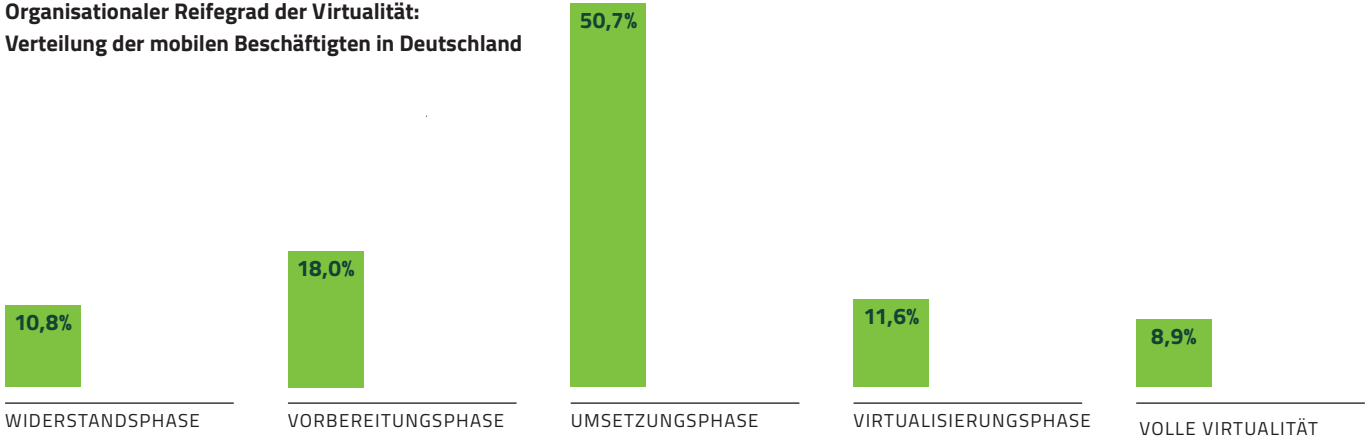
+4,0%
Produktivität während mobiler Arbeit

Digital auf dem neuesten Stand?
Deutschlands Unternehmenskultur unter der Lupe

Wie steht es mit dem Reifegrad der Digitalisierung eines Unternehmens? Corona hat diese Umstellung extrem beschleunigt, quasi einen landesweiten Laborversuch erzwungen. Und der war zumeist erfolgreicher, als alle erwartet haben. Unsere 5 Phasen helfen beim Einordnen. In der Widerstandsphase findet keine virtuelle Arbeit statt und es ist nicht geplant, virtuell zu arbeiten.

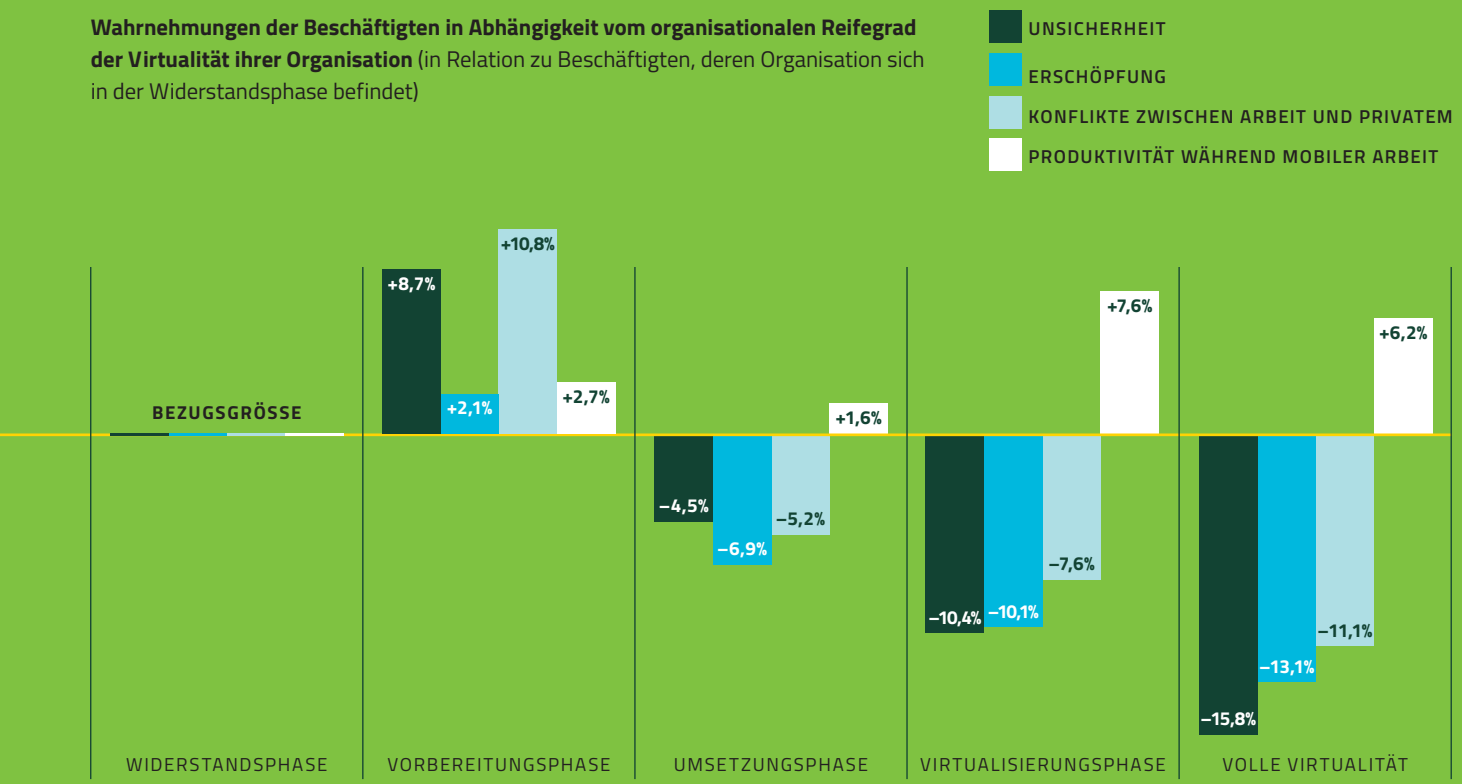
In der Vorbereitungsphase wurde die Entscheidung, dass Beschäftigte virtuell arbeiten sollen, bereits getroffen, findet jedoch noch nicht statt. In der Umsetzungsphase befindet sich das Unternehmen auf dem Weg zum angestrebten Sollzustand an digitalem Arbeiten und hat erste konkrete Maßnahmen etabliert. In den folgenden Phasen der Virtualisierung und der vollen Virtualität erreichen Unternehmen den für sie höchstmöglichen Zustand an virtueller Zusammenarbeit. Dies kann bis zu 100% der Arbeitszeit in rein virtuellen Teams bedeuten.

Organisationaler Reifegrad der Virtualität:
Verteilung der mobilen Beschäftigten in Deutschland



50,7% der Beschäftigten, die (teilweise) mobil arbeiten, kategorisieren ihr Unternehmen so ein, dass es sich in der Umsetzungsphase für virtuelle Arbeit befindet.

Wahrnehmungen der Beschäftigten in Abhängigkeit vom organisationalen Reifegrad der Virtualität ihrer Organisation (in Relation zu Beschäftigten, deren Organisation sich in der Widerstandsphase befindet)



Mobile Beschäftigte, die in Organisationen tätig sind, die sich in der Vorbereitungsphase befinden, zeigen im Vergleich zu Befragten, deren Organisation sich in der Widerstandsphase befindet, eine im Durchschnitt um 8,7% höhere Unsicherheit, 2,1% höhere Erschöpfung, 10,8% höhere Konflikte zwischen Arbeit und Privatem, aber auch 2,7% höhere Produktivität während mobiler Arbeit (im Vergleich zur Arbeit im Büro).

Auf der Organisationsebene sind die Unterschiede zwischen den Unternehmen sehr ausgeprägt. Während manche Firmen sich noch in einer Phase des Widerstands gegenüber der Virtualisierung befinden, nutzen andere deren Vorteile schon umfassend. Wie bei jedem Wandel kann der Beginn hier als schmerzhaft empfunden werden, Unsicherheit und Erschöpfung in der Belegschaft können steigen. Ebenso zeigt sich jedoch, dass sich in den späteren Phasen der Umsetzung und Virtualisierung diese Empfindungen verändern und die Beschäftigten über weniger Konflikte, bessere Gesundheit und mehr Performanz berichten. Für Unternehmen gilt es, den Beschäftigten frühzeitig die Angst zu nehmen und eine klare „Fahrtrichtung" hin zur Arbeitswelt 4.0 vorzugeben.

Hierfür zentral ist die passgenaue Unterstützung der Belegschaft, unter anderem durch eine adäquate technische Ausstattung, Schulungen zum Selbstmanagement, klare Absprachen und Regeln im Team sowie durch Führungskräftetrainings. Eine Mehrheit der Befragten wünscht sich diese Maßnahmen. Sind sie vorhanden, so sind die potenziellen Auswirkungen auf Zufriedenheit, Gesundheit und Leistung klar messbar. Zudem gelingt der digitale Wandel hin zu einer virtuell arbeitenden Organisation umso schneller und erfolgreicher.

SOCIAL HEALTH@WORK – DER AUSBLICK

Fit für die Zukunft?

Relevanz der Studie für Unternehmen und für die BARMER aus Sicht von Prof. Dr. med. Christoph Straub, Vorstandsvorsitzender der BARMER

Elektronische Gesundheitsakten, Videosprechstunden, Apps auf Rezept: Das Gesundheitswesen verändert sich rasant und wird immer digitaler. Wir gestalten heute aktiv mit, was schon morgen Alltag wird, und fördern damit gesunde Lebensbedingungen für die Bürgerinnen und Bürger in Deutschland. Wir verstehen die Digitalisierung des Gesundheitswesens als große Chance, den medizinischen Fortschritt voranzutreiben und die Versorgung der Versicherten zu verbessern.

Die Digitalisierung erfasst natürlich nicht nur das Gesundheitswesen. Als große Versorgerkasse mit rund 9 Millionen versicherten Bundesbürgerinnen und Bundesbürgern beschäftigen wir uns auch mit grundsätzlichen Zukunftsfragen für ein gesundes Leben. Weil wir einen großen Teil unserer Zeit am Arbeitsplatz verbringen, legen wir einen besonderen Fokus auf die Arbeitswelt 4.0. Unsere bewährte Zusammenarbeit mit der Universität St.Gallen verfolgt hier das Ziel, Auswirkungen dieser digitalisierten Arbeitswelt auf Unternehmen und Beschäftigte zu erforschen und Maßnahmen für mehr Gesundheit, Motivation und Effizienz im Job abzuleiten.

Die aktuelle repräsentative Studie **social health@work** liefert uns dabei wichtige und zum Teil erstaunliche Erkenntnisse. Wenn etwa eine Führungskraft stark ausgeprägte virtuelle Führungsfähigkeiten besitzt, reduziert sich der Stressfaktor bei den mobil tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ebenso wie eine mögliche Kündigungsabsicht. Gleichzeitig beobachten wir hier eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit. Gesunde Führung unter digitalen Rahmenbedingungen führt somit auch zu einer effizienten und attraktiven Organisation.

Aus der Befragung von rund 8000 Erwerbstätigen gewinnen wir als gesetzliche Krankenkasse wichtige Erkenntnisse, mit denen wir unsere Maßnahmen für eine moderne betriebliche Gesundheitsförderung an den Erfordernissen der Arbeitswelt 4.0 weiterentwickeln. Ziel dabei ist es, für jede Branche und möglichst jedes einzelne Unternehmen passgenaue Angebote für mehr **social health** anzubieten. Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit stehen in einem engen Zusammenhang, auch und vor allem in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt.

Ausblick
Prof. Dr. Stephan A. Böhm, Universität St.Gallen

Die zunehmende Digitalisierung und Flexibilisierung müssen als Entwicklungen verstanden werden, die die Arbeitswelt im Laufe der nächsten Dekade fundamental prägen werden. Obwohl der Wandel bereits seit Längerem zu beobachten ist, hat die Corona-Pandemie zu einer plötzlichen und sehr starken Beschleunigung dieses Prozesses geführt. Deshalb kommt Studien für einen gesunden Umgang mit und eine erfolgreiche Gestaltung der Arbeit 4.0 eine sehr große Bedeutung zu.

Als Wissenschaftler sind wir gefordert, belastbare und evidenzbasierte Handlungsempfehlungen zu generieren, um Beschäftigte, Teams und Unternehmen nachhaltig bei dieser Transformation zu unterstützen. Die BARMER gibt uns die Möglichkeit, diese Evidenz gemeinsam zu erarbeiten.

Der vorliegende Bericht stellt den Startschuss für die langfristig konzipierte Studie **social health@work** dar. Diese begleitet eine repräsentative Auswahl von mehr als 8000 Beschäftigten in Deutschland über einen Zeitraum von mehr als 3 Jahren. In acht halbjährlichen Befragungen werden die Beschäftigten ihre Eindrücke schildern. Mit jeder zusätzlichen Befragungswelle wird es möglich sein, das entstehende Bild des Wandels zu schärfen und die Entwicklungen im Kontext der digitalen und mobilen Arbeit nachzuvollziehen und mitzugestalten. Ab der dritten Befragungswelle werden hierbei

kausale Interpretationen der Ergebnisse zulässig sein, wir werden zwischen Ursachen und Wirkungen unterscheiden können und allen Beschäftigten und Entscheidungsträgern gleichermaßen konkrete wie belastbare Empfehlungen an die Hand geben können.

Hierfür zentral ist ferner der theoretische Rahmen der Studie – die Beleuchtung von **social health@work.** Wir alle nehmen das zunehmende Spannungsfeld zwischen Erreichbarkeit und Abgrenzung, Autonomie und Eingebundenheit sowie Produktivität und Erholung wahr. Bisher fehlten jedoch Untersuchungen, die diese Konzepte integriert betrachten und das soziale Wohlbefinden im Arbeitskontext systematisch analysieren.

Diese Studie macht einen ersten wichtigen Schritt in diese Richtung. Schon heute können wir sehen, dass auf den drei Handlungsebenen **navigate, include & coordinate** sowie **orchestrate** große Unterschiede zwischen den einzelnen Beschäftigten, Teams und Unternehmen bestehen, die auf deren Leistungsfähigkeit und Gesundheit einzahlen. Mit jeder weiteren Studie werden diese Erkenntnisse zunehmen.

Wir freuen uns sehr über Ihr Interesse an dieser Arbeit und hoffen, dass wir einen Beitrag dazu leisten können, den digitalen Wandel sowie die Flexibilisierung von Arbeit als das zu begreifen, was sie sind: gleichermaßen große Chancen wie Herausforderungen, die, falls richtig gemanagt, uns gesünder und leistungsfähiger machen werden. Packen wir es gemeinsam an!

Für Fragen zur Studie wenden Sie sich gerne via E-Mail an contactcdi@unisg.ch. Vielen Dank!

NOTIZEN

*„Die Studie **social health@work** zeigt bemerkenswerte Zusammenhänge zwischen den individuellen Fähigkeiten von Beschäftigten, der Führungsqualität und der organisatorischen Verfasstheit eines Unternehmens und der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten in einer sich rapide verändernden Arbeitswelt.*
Wir müssen Strategien entwickeln, wie Gesundheitsförderung auch in Zukunft funktionieren kann."

PROF. DR. MED. CHRISTOPH STRAUB, VORSTANDSVORSITZENDER DER BARMER

Impressum

Herausgeber
BARMER
Lichtscheider Straße 89
42285 Wuppertal
www.barmer.de

Konzeption, Text und Redaktion
Marketing BARMER

Druckerei
Druckerei Rudolf Glaudo GmbH & Co. KG
Lockfinke 75, 42111 Wuppertal

© BARMER 2020
Alle Rechte vorbehalten.
Nachdruck, auch auszugsweise,
nur mit vorheriger schriftlicher
Einwilligung der BARMER.

Die BARMER übernimmt keine Garantie
für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit
oder Qualität der bereitgestellten Inhalte
und Verweise. Haftungsansprüche gegen die
BARMER, welche sich auf die Nutzung oder
Nichtnutzung der dargebotenen Informationen
beziehen, sind grundsätzlich ausgeschlossen,
sofern keine vorsätzliche oder grob fahrlässige
Pflichtverletzung vorliegt.

Artikelnummer 1700443NL 0920

www.barmer.de

BARMER