BARMER

Universität St.Gallen

social health @work

Ursachen und Wirkungen im Zeitverlauf

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

Zweite Berichterweiterung 2022

„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

06

Vorwort

08

Relevante Themen – starke Daten

20

Die unerforschte Sicht auf Gesundheit

28

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

56

Fit für die Zukunft?

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

Das Coronavirus stellt die gesamte Arbeitswelt auf den Kopf. Besonders der Digitalisierung hat es einen deutlichen Schub gegeben, der sehr sicher die Pandemie überdauern wird. Aus diesem Grund stellen sich vielfältige Fragen. Mit welchen Veränderungen, Chancen und Risiken sind Unternehmen dabei konfrontiert? Was bedeutet das für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten?
Die BARMER untersucht gemeinsam mit der Universität St.Gallen in der dreieinhalbjährigen Längsschnittstudie **social health@work**, wie eine moderne und gesundheitsfördernde Arbeitswelt angesichts der zahlreichen Herausforderungen zu gestalten ist. Dabei steht die soziale Gesundheit im Vordergrund der Analyse. Dieser Aspekt ist bislang wenig erforscht. Hier geht es vor allem darum, neben der physischen und mentalen Gesundheitsförderung die sozialen Beziehungen und gesundes Verhalten zu fördern.

In dreieinhalb Jahren nehmen etwa 8.000 Erwerbstätige halbjährlich an einer Befragung teil, die in insgesamt acht Wellen umgesetzt wird. Gesundheit in Unternehmen wird im aktuellen Bericht auf drei Ebenen betrachtet: die individuelle Gesundheit, die Zusammenarbeit in Teams und das Führungsverhalten sowie die Orchestrierung und Gesamtausrichtung des Unternehmens. Die Ergebnisse der aktuellen dritten Befragungswelle lassen aufhorchen. Schließlich haben sie eine hohe Relevanz, da inzwischen fast 60 Prozent der Beschäftigten mobil arbeiten, 80 Prozent davon im Homeoffice. Die Studienergebnisse ermöglichen nun erstmals detailliert, Entwicklungen über einen längeren Zeitraum zu beschreiben und durch komplexe statistische Verfahren belastbare Aussagen zu Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zu treffen. So zeigt die aktuelle Auswertung, dass sich die Arbeitszufriedenheit, Erschöpfung und Unsicherheit unter den mobil Beschäftigten in den vergangenen zwei Jahren nicht negativ entwickelt haben. Andererseits sehen wir, dass es nicht allen Befragten gleichermaßen gelingt, die Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsleben erfolgreich zu managen. Wir können auch feststellen, dass eine gute digitale Kompetenz notwendig ist, um dauerhaft die persönliche Arbeitszufriedenheit zu erhalten, damit letztendlich auch die Gesundheit verbessert wird.

Die Studie identifiziert somit Themen, die für eine gesunde Gestaltung von Arbeit jetzt und in der Zukunft relevant sind, und liefert hierzu empirisch fundierte und valide Erkenntnisse. Hierdurch können Strategien entwickelt werden, wie Gesundheitsförderung im Sinne der Beschäftigten und auch der Unternehmen heute und morgen funktionieren kann.

Die BARMER hilft mit vielfältigen, auch digitalen Angeboten, die Gesundheit am Arbeitsplatz zu fördern.

Die Ergebnisse dieser Studie schaffen nun die Grundlage dafür, gezielt zusätzliche moderne Gesundheitsangebote für Unternehmen und Beschäftigte in Zeiten des tiefgreifenden Wandels der Arbeitswelt 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** untersucht 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 dreieinhalb Jahre nehmen ca. **8.000** Erwerbstätige halbjährlich an einer Befragung teil, die in insgesamt acht Wellen umgesetzt wird. In diesem Bericht teilen wir die Ergebnisse der dritten Welle (Juli 2021) mit Ihnen und lassen die der schon durchgeführten Befragungen aus dem Juli 2020 (Welle 1) und Januar/Februar 2021 (Welle 2) mit einfließen.

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 Erwerbsbevölkerung, für den mobiles Arbeiten inhaltlich eine Rolle spielen kann. Mit den Ergebnissen der dritten Befragung können Entwicklungen über die Zeit analysiert werden. Zudem kommen erstmals spezielle statistische Verfahren zum Einsatz, die es erlauben, zwischen Ursache und Wirkung zu unterscheiden und damit kausale Aussagen abzuleiten. Dies ist für Individuen, Unternehmen und die Gesellschaft von hoher Bedeutung, da nur so evidenzbasierte Maßnahmen entwickelt werden können.

Überblick über die Befragung
Repräsentativ für die (teilweise) bürotätige Erwerbsbevölkerung in Deutschland

Die Erhebung der Panel-Daten erfolgt in Kooperation mit dem Befragungsunternehmen Norstat. An der dritten Befragungswelle haben 8.043 Erwerbstätige aus allen deutschen Bundesländern teilgenommen, für die mobile Arbeit im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit grundsätzlich eine Rolle spielen kann. Insgesamt 4.048 der teilnehmenden Personen haben darüber hinaus an jeder Befragungswelle teilgenommen. Diese Stichprobe bildet die Grundlage für Betrachtungen im Zeitverlauf.

Bei der Auswahl der Teilnehmenden wurden zwei Ziele verfolgt: Es sollten zum einen Unterschiede zwischen mobil und nicht mobil arbeitenden Beschäftigten sichtbar werden und zum anderen Erfolgsfaktoren auf der Individual-, Team- und Organisationsebene. So ist das folgende Profil entstanden:

Alle Teilnehmenden sind volljährige Erwerbstätige in Deutschland, die in einem Unternehmen / einer Organisation mit vier oder mehr Mitarbeitenden arbeiten und während mindestens 20 Prozent 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.

Wie hat sich die Flexibilisierung der Arbeit im letzten Jahr entwickelt? Ein Überblick

Zum Zeitpunkt der dritten Befragung im Juli 2021 arbeiten mit 59,3 Prozent ähnlich viele Beschäftigte mobil wie im Januar 2021 (59,9 Prozent). Der Anteil bleibt damit höher, als er bei der ersten Befragung im Juli 2020 war (56,4 Prozent). Gleichzeitig hat sich über die Befragungszeitpunkte hinweg der Anteil an Beschäftigten, die nicht mobil arbeiten, obwohl dies grundsätzlich möglich wäre, stetig verringert und liegt bei Befragung 3 im Juli 2021 bei nur mehr 15,3 Prozent.

Verteilung der mobil und nicht mobil arbeitenden Beschäftigten in Deutschland

Eignung der Tätigkeit für mobiles Arbeiten

Seit Befragung 1 im Juli 2020 berichten immer mehr Beschäftigte, dass ihre Arbeit auch mobil erledigt werden kann. So nimmt der Anteil an Beschäftigten, die angeben, dass ihre Arbeit eher gut oder sehr gut für mobiles Arbeiten geeignet ist, von 42,6 Prozent im Juli 2020 auf 47,4 Prozent im Juli 2021 zu.

Anteil der Arbeit, die sich für mobiles Arbeiten eignen würde
Beschäftigte in Deutschland, deren Tätigkeit grundsätzlich für mobiles Arbeiten geeignet ist, schätzen 2021 einen größeren Teil ihrer Arbeit als geeignet für mobiles Arbeiten ein. Im Vergleich zu Befragung 1 im Juli 2020 ist dieser Anteil um 7 Prozentpunkte gestiegen und liegt bei Befragung 3 im Juli 2021 bei gut 60 Prozent der Arbeit.

ANTEIL DER ARBEIT, DIE SICH FÜR MOBILES ARBEITEN EIGNEN WÜRDE

Gewünschtes Ausmaß an mobiler Arbeit (5 Tage/Woche)
Auch die Anzahl an Tagen, die Beschäftigte mobil arbeiten möchten, ist im Zeitverlauf gestiegen. Bei Befragung 3 im Juli 2021 wünschen sich Angestellte, deren Tätigkeit grundsätzlich für mobiles Arbeiten geeignet ist, dass sie rund drei Tage pro Woche mobil arbeiten dürfen.

GEWÜNSCHTES AUSMASS AN MOBILER ARBEIT (5 TAGE/WOCHE)

Gründe gegen mobile Arbeit (Mehrfachantworten möglich)

Die Gründe, warum ein Teil der Beschäftigten keine mobile Arbeit nutzt, haben sich im Zeitverlauf gewandelt. Zum einen ist der Anteil derjenigen, die angeben, kein Interesse an mobiler Arbeit zu haben, von Befragung 1 im Juli 2020 zu Befragung 3 im Juli 2021 gestiegen (von 20,2 Prozent auf 23,5 Prozent). Zum anderen geben bei Befragung 3 im Juli 2021 weniger Beschäftigte an, dass mobile Arbeit von ihrem Unternehmen nicht gestattet ist (von 15,5 Prozent auf 10,7 Prozent) oder mit ihrem Team nicht vereinbar ist (von 13,6 Prozent auf 10,3 Prozent).

Wo wird mobil gearbeitet?
(Mehrfachantworten möglich)

Bereits bei der ersten Befragung im Juli 2020 wurde der überwiegende Anteil an mobiler Arbeit von zu Hause aus verrichtet (72,9 Prozent). Über die Befragungszeitpunkte hinweg hat dieser Anteil sogar noch zugenommen: Bei Befragung 3 im Juli 2021 wurde über 80 Prozent der mobilen Arbeit zu Hause erledigt, während der Anteil aller anderen mobilen Arbeitsorte im Vergleich zum Juli 2020 abgenommen hat.

Gesamte Kommunikationszeit mit Kolleginnen und Kollegen (Stunden/Woche)

Beschäftigte, die mobil arbeiten, kommunizieren mehr als ihre nicht mobil arbeitenden Kolleginnen und Kollegen. Während die Kommunikationszeit bei nicht mobil Beschäftigten über die Befragungszeitpunkte hinweg gleich blieb (durchschnittlich 7,5 Stunden/Woche), hat die Kommunikationszeit bei mobil Beschäftigten zwischen Januar und Juli 2021 um eine halbe Stunde auf 9,1 Stunden/Woche zugenommen.

Nutzung von Kommunikationsarten mit Kolleginnen und Kollegen

Seit Befragung 1 im Juli 2020 hat die Verwendung von Videokonferenzen bei mobil arbeitenden Beschäftigten stetig zugenommen. Hier zeigt sich ein Anstieg um fast 50 Prozent auf einen Kommunikationsanteil von aktuell 19,6 Prozent. Im gleichen Zeitraum ging der Anteil an persönlichen Gesprächen deutlich zurück auf nun nur noch 22,7 Prozent.

Fazit zum Kapitel „Relevante Themen – starke Daten“
Mobile Arbeit ist in den letzten 18 Monaten zu einem integralen Bestandteil der Arbeitswelt geworden. Durch die anhaltende Corona-Pandemie hat sich ein „new normal“ entwickelt, das kaum mehr infrage gestellt werden dürfte. Die Daten zeigen eindrücklich, dass sich der Wunsch nach Arbeitszeit- und Ortsflexibilität gefestigt hat und die Beschäftigten ihre Arbeits- und Kommunikationsmuster entsprechend angepasst haben. In Zukunft wird es daher nicht mehr darum gehen, ob mobil gearbeitet werden darf, sondern vielmehr darum, wie mobile Arbeit optimal ausgestaltet werden kann. Zu dieser Frage liefern die folgenden Kapitel detaillierte Anhaltspunkte.

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 eine Bandbreite an körperlichen Verfassungen: von 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 sie durch eine weitere relevante Dimension, die besonders im Kontext der Digitalisierung und Flexibilisierung von Arbeit an Bedeutung zunimmt: **social health**. Wie wichtig gelingende soziale Beziehungen für unser Wohlbefinden sind, merken wir oft erst, wenn sie fehlen.

Die letzten 18 Monate waren geprägt durch einen Verlust an sozialem Miteinander – sowohl im beruflichen wie auch im privaten Kontext. Umso zentraler scheint daher die Analyse, wie **social health** trotz verringerter sozialer Interaktionen aufrechterhalten und bestmöglich gefördert werden kann.

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 Kolleginnen und 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 des Wortes um eine gesunde Balance.

Und was macht mobile Arbeit mit unserer Gesundheit?
Frühere Studienergebnisse zeigen, dass Flexibilisierung und Digitalisierung ein „zweischneidiges Schwert" für die Gesundheit darstellen. Während beispielsweise der Zuwachs an Autonomie eine wichtige Ressource ist, kann ständige Erreichbarkeit zu einer hohen Belastung werden. Umso wichtiger ist daher die Analyse, wie es den Beschäftigten im vergangenen Jahr erging. Hierzu nehmen wir vier bedeutende Faktoren von Gesundheit in den Fokus: Arbeitszufriedenheit, Erschöpfung, Unsicherheit sowie Absentismus (Abwesenheit/Fernbleiben vom Arbeitsplatz).

Die Beschäftigten in Deutschland zeigen Resilienz
Trotz der anhaltenden Corona-Pandemie haben sich Arbeitszufriedenheit, Erschöpfung und Unsicherheit bei den Beschäftigten über den gesamten Befragungszeitraum nicht negativ entwickelt.

Die Abwesenheitstage gehen zurück
Die Anzahl an Tagen, an denen Beschäftigte aus gesundheitlichen Gründen von der Arbeit fernblieben (Absentismus), ist seit Befragung 1 im Juli 2020 sogar rückläufig. Während Beschäftigte im Juli 2020 noch von 3,8 Tagen Absenz berichteten, waren es bei Befragung 3 im Juli 2021 nur mehr 3,2 Tage (jeweils bezogen auf die letzten sechs Monate vor der Befragung).

Zeigen sich auch Unterschiede zwischen Personengruppen?
Um zu überprüfen, ob manche Personengruppen mehr von Erschöpfung und Unsicherheit betroffen sind als andere, wurden die Daten zusätzlich nach Altersgruppen und nach Geschlecht getrennt betrachtet.

Erschöpfung und Unsicherheit
Die psychische Stabilität scheint mit dem Alter zuzunehmen. So berichten ältere Beschäftigte von deutlich weniger Erschöpfung und arbeitsbezogener Unsicherheit als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Hierbei liegt die jüngste Altersgruppe (unter 30-Jährige) bei der Erschöpfung 9,6 Prozent über dem Durchschnitt, bei arbeitsbezogener Unsicherheit sogar 11 Prozent. Beschäftigte ab 50 Jahren liegen unter dem Durchschnitt, Beschäftigte ab 60 Jahren sogar deutlich mit –13,3 Prozent bei berichteter Erschöpfung und –15,8 Prozent bei arbeitsbezogener Unsicherheit.

Bei Unsicherheit und Erschöpfung zeigen sich auch Geschlechterunterschiede. Über den gesamten Befragungszeitraum hinweg berichten Frauen von mehr arbeitsbezogener Unsicherheit als Männer (durchschnittlich 18,8 Prozent versus 15,1 Prozent) sowie von mehr Erschöpfung (durchschnittlich 31,9 Prozent versus 25,5 Prozent).

Fazit zum Kapitel „social health"
Eine gute und vielleicht auch unerwartete Nachricht: Die Beschäftigten in Deutschland konnten sich in den Jahren 2020 und 2021 ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit bewahren. Auch Unsicherheit und Erschöpfung stiegen nicht an. Bemerkenswert ist ferner der positive Zusammenhang von Alter und psychischer Stabilität, der sich durch geringere Erschöpfung und Unsicherheit bei älteren Beschäftigten zeigt. Ältere Mitarbeitende können hierdurch zu einer wichtigen emotionalen Ressource für ihre Teams und Unternehmen werden.

ZUSTIMMUNG ZUR AUSSAGE: „WENN ICH ÜBER DIE ARBEIT NACHDENKE, FÜHLE ICH VIEL UNSICHERHEIT."

ZUSTIMMUNG ZUR AUSSAGE: „NACH DER ARBEIT FÜHLE ICH MICH IN DER REGEL SCHLAPP UND ERSCHÖPFT."

ERKENNTNISSE DER STUDIE ZU DEN DREI 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/die 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 Kolleginnen und Kollegen im Boot zu halten, sie in die Projekte zu inkludieren und die Koordination aller Beteiligten sicherzustellen.

Auf der 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 Prozesse, Arbeitsweisen und kulturelle Prägungen überdacht und neu orchestriert werden müssen.

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

navigate:
Wie geht der/die Einzelne mit mobiler Arbeit um?

Unter **navigate** verstehen wir, wie jeder/jede Einzelne seine/ihre Arbeit mit allen relevanten Rahmenbedingungen navigiert und gestaltet. Hierzu zählen die gelebte Arbeitsflexibilität, das Management der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben sowie die aktive Gestaltung der eigenen Arbeitstätigkeit (sogenanntes Job Crafting).

Jeder ist seines Job-Glückes Schmied?
Welchen Einfluss hat Job Crafting auf unsere Gesundheit? Wie bewahren wir einen gesunden Abstand zwischen Arbeit und Privatleben? Wie stark ausgeprägt sind Konflikte zwischen Arbeit und Familie bei mobil und nicht mobil arbeitenden Beschäftigten?

Konflikte zwischen Arbeits- und Privatleben
Zwischen Arbeits- und Privatleben können wechselseitig Konflikte entstehen. Die Beschäftigten wurden deshalb einerseits gefragt, ob ihre Arbeit ihr Privatleben negativ beeinflusst, und andererseits, wie sehr ihr Privatleben ihre Arbeitstätigkeit beeinträchtigt. Bei beiden Konfliktarten stimmte nur eine Minderheit der Beschäftigten den Aussagen zu, was für relativ geringe Konflikte spricht. Zudem zeigen sich nur leichte Zunahmen über den Befragungszeitraum hinweg (negativer Einfluss der Arbeit auf das Privatleben: 17,2 Prozent bei Befragung 1 im Juli 2020, 18,1 Prozent bei Befragung 3 im Juli 2021; negativer Einfluss des Privatlebens auf die Arbeit: 8,4 Prozent bei Befragung 1 im Juli 2020, 9,1 Prozent bei Befragung 3 im Juli 2021). Betrachtet man die Gruppen der mobil Beschäftigten und der nicht mobil Beschäftigten separat, so zeigt sich, dass beide Gruppen der Aussage „Meine Arbeitsanforderungen beeinträchtigen mein Privat- und Familienleben" ähnlich häufig zustimmen. Wird die Aussage umgekehrt („Die Bedürfnisse meiner Familie oder meines Partners / meiner Partnerin beeinträchtigen meine beruflichen Aktivitäten"), so zeigen sich deutlichere Unterschiede zwischen beiden Gruppen. Mobil Beschäftigte berichten hier von einem etwa doppelt so hohen Ausmaß an Konflikten.

BEEINTRÄCHTIGUNG DES PRIVATLEBENS DURCH DAS ARBEITSLEBEN
ZUSTIMMUNG ZUR AUSSAGE: „MEINE ARBEITSANFORDERUNGEN BEEINTRÄCHTIGEN MEIN PRIVAT- UND FAMILIENLEBEN."

BEEINTRÄCHTIGUNG DES ARBEITSLEBENS DURCH DAS PRIVATLEBEN
ZUSTIMMUNG ZUR AUSSAGE: „DIE BEDÜRFNISSE MEINER FAMILIE ODER MEINES PARTNERS / MEINER PARTNERIN BEEINTRÄCHTIGEN MEINE BERUFLICHEN AKTIVITÄTEN."

Grenzmanagement
Die bewusste räumliche Trennung von Arbeits- und Privatbereich während der mobilen Arbeit wird von immer mehr Beschäftigten umgesetzt. Männer scheinen hierzu mehr Möglichkeiten zu haben (bzw. mehr Gebrauch davon zu machen) als Frauen. So stimmen der Aussage „Beim mobilen Arbeiten nutze ich einen abgetrennten Raum, damit ich Familie und Arbeit getrennt halten kann" durchschnittlich 64 Prozent der Männer zu, jedoch nur 54,1 Prozent der Frauen.

Beim zeitlichen Grenzmanagement sind die Geschlechterunterschiede deutlich weniger ausgeprägt, dies wird inzwischen von rund drei Vierteln aller Beschäftigten bewusst eingesetzt.

„BEIM MOBILEN ARBEITEN NUTZE ICH EINEN ABGETRENNTEN RAUM, DAMIT ICH FAMILIE UND ARBEIT GETRENNT HALTEN KANN."

„BEIM MOBILEN ARBEITEN VERSUCHE ICH, MEINE ZEIT SO ZU STRUKTURIEREN, DASS ICH FAMILIE UND ARBEIT KLAR TRENNEN KANN."

Der Effekt eines guten Grenzmanagements auf die Arbeitsfähigkeit

Doch wie wirkt sich ein solches aktives Grenzmanagement auf die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten aus? Mittels statistischer Verfahren (sogenannter Random Intercept Cross-Lagged Panel Models) lässt sich zeigen, wie sich gutes Grenzmanagement und Arbeitsfähigkeit über die Zeit entwickeln (Pfade A1/A2 sowie D1/D2) und wie die Konstrukte sich gegenseitig beeinflussen (Pfade B1/B2 sowie C1/C2). Wichtig ist ferner der Faktor RI (der sogenannte Random Intercept) im Modell. Dieser symbolisiert, dass stabile, vorab bestehende Unterschiede zwischen den Beschäftigten (z. B. Persönlichkeitseigenschaften) kontrolliert werden und das Modell nur noch die Entwicklung bei den Beschäftigten über die Zeit hinweg analysiert. Die zentrale Frage, ob ein gutes Grenzmanagement auch zu einer besseren Arbeitsfähigkeit führt, konnte erstmals kausal adressiert werden. Die durchgeführten Längsschnittanalysen belegen hierbei, dass sich durch ein aktives Grenzmanagement (örtlich, zeitlich und kommunikativ) die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zum nächsten Erhebungszeitpunkt verbessert (Pfade B1/B2). Umgekehrt führt eine höhere Arbeitsfähigkeit aber nicht zu einem stärkeren Grenzmanagement (Pfade C1/C2). Ein gutes Grenzmanagement ist also zentral für eine gute Arbeitsfähigkeit, da es kausal die Arbeitsfähigkeit erhöht.

* RI steht für Random Intercept. Dieser Faktor rechnet stabile Eigenschaften der Personen (z. B. Persönlichkeitseigenschaften) heraus, sodass das Modell nur noch die Entwicklung von Grenzmanagement und Arbeitsfähigkeit misst.

Aktive Arbeitsplatzgestaltung im Alter und die Schlüsselfunktion von digitaler Kompetenz

Die aktive Gestaltung der eigenen Arbeit (Job Crafting) ist gesundheitsförderlich und führt nachgelagert zu einer besseren Gesundheitswahrnehmung (Pfad B im abgebildeten Modell). Dies ist insbesondere für ältere Beschäftigte von hoher Relevanz, da die Gesundheit der Beschäftigten mit zunehmendem Alter abnimmt (Pfad C). Frühere Forschungsarbeiten zeigen hierbei, dass ältere Beschäftigte dies zum Teil kompensieren, indem sie mehr Job Crafting betreiben. Die aktuellen Studienergebnisse implizieren jedoch, dass dies heute nur noch möglich ist, wenn ein ausreichendes Maß an Digitalkompetenz vorhanden ist (Pfad A2). Verfügen ältere Menschen nur über geringe technologische Kompetenzen, so können sie ihren Job nur schwer proaktiv gestalten, wodurch ihnen ein positiver Gesundheitseffekt entgeht (Pfade A1/B). Sind hingegen ausreichend technologische Kompetenzen vorhanden, so nimmt das Job Crafting mit dem Alter zu, wovon in der Folge auch die Gesundheit profitiert (Pfade A2/B).

Der Zusammenhang von Alter und Job Crafting hängt von der Digitalkompetenz der Mitarbeitenden ab. Digital kompetente Mitarbeitende betreiben im Alter mehr Job Crafting, während bei ihren digital weniger kompetenten Kolleginnen und Kollegen das Gegenteil der Fall ist.

Geschlechterunterschiede beim Job Crafting
Sowohl Frauen als auch Männer nutzen in ähnlichem Ausmaß Job Crafting, um ihre Arbeitstätigkeit aktiv zu gestalten. Dabei greifen sie jedoch zu unterschiedlichen Strategien. Während aktive Erweiterungen der Arbeitsrolle sowie die Nutzung neuer Technologien eher männliche Domänen zu sein scheinen, setzen sich Frauen verstärkt mit der Organisation von Arbeit sowie ihren Emotionen in Bezug auf die Arbeit („Metakognition") auseinander.

Fazit zum Kapitel „navigate"
Auf der Ebene des Navigierens wurden zwei Verhaltensstrategien beleuchtet, die jede/jeder Beschäftigte individuell verfolgen kann: einerseits ein aktives Grenzmanagement zwischen Arbeits- und Privatleben in zeitlicher, örtlicher und kommunikativer Hinsicht, andererseits die proaktive Gestaltung der eigenen Arbeit mittels Job Crafting. Für beide Strategien konnte erstmals im Längsschnitt gezeigt werden, dass sie zu einer besseren Gesundheit der Beschäftigten beitragen, weshalb sie zum festen Verhaltensrepertoire aller Berufstätigen zählen sollten. Zudem konnte erneut die hohe Bedeutung technologischer Kompetenz nachgewiesen werden, die in Zukunft für die aktive Arbeitsgestaltung unentbehrlich sein wird. Umso bedeutender erscheint die Förderung von lebenslangem Lernen auf allen Ebenen.

include and coordinate: Orientierung und Zusammenhalt im Team trotz räumlicher Trennung?

include and 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. Haben deutsche Führungskräfte im Laufe des letzten Jahres ihre virtuellen Führungskompetenzen verbessert? Die Ergebnisse zeigen, dass das in einigen relevanten Branchen durchaus der Fall ist. Unsere Analysen belegen außerdem die Relevanz von guter virtueller Führung und zeigen einen kausalen Zusammenhang mit der Gesundheit von Beschäftigten auf.

Virtuelle Führungskompetenzen der Führungskraft (nach Branchen)
„Meine direkte Führungskraft nutzt Technologien effektiv für die virtuelle Kommunikation mit den Mitgliedern unseres Teams."

Zwischen Befragung 1 im Juli 2020 und Befragung 3 im Juli 2021 haben sich aus Sicht der Beschäftigten die digitalen Führungsfähigkeiten in zahlreichen Branchen positiv entwickelt, beispielsweise in der Versicherungs-, Banken- und Immobilienbranche (+ 22 Prozent), der Bildungsbranche inklusive Forschung und Lehre (+ 29 Prozent) sowie der Sicherheitsbranche inklusive Bundeswehr, Polizei und Feuerwehr (+ 74 Prozent).

Die hohe Bedeutung virtueller Führungsfähigkeiten belegen die Studiendaten. So führt besseres digitales Führen in der Folge zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit bei den Beschäftigten. Die Abbildung veranschaulicht die Wirkungsbeziehung. Sowohl virtuelle Führung als auch Arbeitszufriedenheit wurden jeweils dreimal gemessen. Mittels statistischer Verfahren (sogenannter Random Intercept Cross-Lagged Panel Models) lässt sich zeigen, wie sich die Wahrnehmungen in Bezug auf Führung und Zufriedenheit über die Zeit entwickeln (Pfade A1/A2 sowie D1/D2) und wie die Konstrukte sich gegenseitig beeinflussen (Pfade B1/B2 sowie C1/C2). Wichtig ist ferner der Faktor RI (der sogenannte Random Intercept) im Modell. Dieser symbolisiert, dass stabile, vorab bestehende Unterschiede zwischen den Beschäftigten (z. B. Persönlichkeitseigenschaften) kontrolliert werden und das Modell nur noch die Entwicklung bei den Beschäftigten über die Zeit hinweg analysiert. Hierbei wird offensichtlich, dass virtuelle Führung zum Befragungszeitpunkt 1 positiv auf die Arbeitszufriedenheit zum Befragungszeitpunkt 2 wirkt. Den gleichen Effekt finden wir zwischen Befragungszeitpunkt 2 und Befragungszeitpunkt 3 (Pfade B1/B2). Umgekehrt führt eine höhere Arbeitszufriedenheit nicht zu einer besseren Führungswahrnehmung (Pfade C1/C2). Dies bestätigt die propagierte Wirkrichtung und verdeutlicht die hohe Relevanz guter Führungsarbeit.

* RI steht für Random Intercept. Dieser Faktor rechnet stabile Eigenschaften der Personen (z. B. Persönlichkeitseigenschaften) heraus, sodass das Modell nur noch die Entwicklung der virtuellen Führungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit misst.

Örtlich getrennt sein 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. Ein starkes Klima der Inklusion ist hierfür eine elementare Voraussetzung. Gemeinsam kann der ungewohnten räumlichen Isolation entgegengewirkt und Stress reduziert werden. 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, in 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 darauf, jeder Form von Diskriminierung aktiv entgegenzutreten. Hierfür zentral sind auch die Human Resources-Praktiken 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.

Das Zugehörigkeitsgefühl zum Team unter deutschen Beschäftigten ist hoch: 74,9 Prozent der Beschäftigten stimmen der Aussage „Mein Team gibt mir das Gefühl, dazuzugehören“ zu. Ähnlich hohe Werte werden mit 73,5 Prozent Zustimmung auch bei der Frage nach Authentizität innerhalb des Teams berichtet. Dagegen schätzen die Beschäftigten die Chancengleichheit innerhalb ihres Teams deutlich niedriger ein. Der Aussage „In meinem Team gibt es für alle Mitarbeitenden faire Aufstiegschancen“ stimmen nur 42,3 Prozent der Beschäftigten zu. Auch die Perspektivenvielfalt innerhalb ihres Teams wird von Beschäftigten etwas niedriger eingeschätzt. So stimmen der Aussage „In meinem Team können alle Mitarbeitenden ihre Ideen und Meinungen einbringen“ nur 63,8 Prozent der Beschäftigten zu. In Bezug auf potenzielle Geschlechtsunterschiede wird deutlich, dass Frauen insbesondere die Chancengleichheit noch negativer einschätzen als ihre männlichen Kollegen. Auch die genutzte Perspektivenvielfalt beurteilen sie etwas kritischer.

Obwohl die bewusste Förderung von Diversität und Inklusion derzeit hohe Aufmerksamkeit erfährt, sind Daten zu den konkreten Folgen einer besseren Inklusion selten. In dieser Studie kann erstmals der Nachweis geführt werden, dass Inklusion kausal die Gesundheitswahrnehmung verbessert und damit für alle Beschäftigten von zentraler Bedeutung ist.

Um diesen Effekt zu zeigen, wurden wiederum Inklusion und Gesundheit zu den drei Studienzeitpunkten gemessen und die Entwicklungen über die Zeit mittels eines sogenannten Random Intercept Cross-Lagged Panel Models analysiert. So zeigt das Modell ausschließlich den Zusammenhang von Inklusion und Gesundheit und blendet personenspezifische Störvariablen aus. Es zeigt sich, dass nur Inklusion die Gesundheitswahrnehmung zum nächsten Befragungszeitpunkt positiv beeinflusst (Pfade B1 und B2), alle anderen Pfade (A, C und D) sind nicht signifikant, höhere Gesundheit führt also nicht zu einer besseren Inklusionswahrnehmung.

In Summe belegt dies, wie wichtig Inklusion für die Beschäftigten ist, völlig unabhängig davon, ob sie zu einer Minorität gehören oder nicht.

* RI steht für Random Intercept. Dieser Faktor rechnet stabile Eigenschaften der Personen (z. B. Persönlichkeitseigenschaften) heraus, sodass das Modell nur noch die Entwicklung von Inklusion und Gesundheit über die Zeit misst.

Fazit zum Kapitel „include and coordinate“
Die Teamebene ist für die erfolgreiche Gestaltung von mobiler Arbeit zentral. Für Führungskräfte gilt es, ihr Team auch über eine Distanz hinweg zu motivieren, zu koordinieren sowie jedem/jeder Einzelnen Feedback zu geben und Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen.
Die Daten zeigen, dass sich die virtuelle Führungsqualität in vielen Branchen deutlich gesteigert hat. Dies ist umso bedeutsamer, weil die Studie erstmals kausal belegt, dass hierdurch die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zunimmt.

Ferner gilt es für Führungskräfte und Teammitglieder, gemeinsam ein ausgeprägtes Inklusionsklima zu schaffen und es zur positiven Gestaltung von Diversität zu nutzen. Auch hier zeigen die Daten eindrücklich, dass die Kombination von Authentizität, Zugehörigkeit, Chancengleichheit und Perspektivenvielfalt kausal auf die Gesundheit der Beschäftigten einzahlt. Für Teams und Unternehmen muss dies ein Anreiz sein, insbesondere die Chancengleichheit weiter auszubauen, die bisher nur von weniger als der Hälfte der Beschäftigten als gegeben angesehen wird.

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 die gelebte Präsenzkultur im Unternehmen, der digitale Reifegrad der Organisation sowie die vorherrschende Organisationskultur.

Wie veränderte sich die Präsenzkultur von Führungskräften und Organisationen im Laufe des letzten Jahres? Wie wirkt sich ein höherer digitaler Reifegrad auf Stress und Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten aus? Und welche Unternehmenskultur geht mit einer besseren Gesundheit ihrer Beschäftigten einher?

Präsenzkultur
Sowohl einzelne Führungskräfte als auch ganze Organisationen setzen bei Befragung 3 im Juli 2021 wieder mehr auf Präsenz als noch bei Befragung 2 im Januar 2021. So geben in beiden Dimensionen rund 50 Prozent der Beschäftigten an, dass ihre Führungskraft bzw. Organisation viel Wert auf Anwesenheit im Büro legt.

Reifegrad der Virtualität im Unternehmen
Über die Befragungszeitpunkte hinweg können Veränderungen in Richtung eines höheren digitalen Reifegrads beobachtet werden. Insbesondere zwischen Befragung 1 und Befragung 2 nahmen die Beschäftigten einen Fortschritt wahr. Hier hat sich der Anteil an Unternehmen in der Widerstands- und Vorbereitungsphase verringert, während sich mehr Unternehmen in der Umsetzungs- oder Virtualisierungsphase befanden oder bereits volle Virtualität erreicht hatten.

Bei Befragung 3 hat der digitale Reifegrad in einigen Unternehmen im Vergleich zu Befragung 2 wieder etwas abgenommen. So weisen beispielsweise höhere Werte in der Widerstandsphase darauf hin, dass die anfängliche Euphorie etwas zurückgegangen sein könnte.

In Summe zeigen die Werte dennoch, dass die Beschäftigten in der Bundesrepublik über alle Branchen hinweg über einen höheren digitalen Reifegrad ihrer Unternehmen berichten.

Auswirkungen des digitalen Reifegrads eines Unternehmens auf Stress

Eine positive Wahrnehmung in Bezug auf den digitalen Reifegrad ist äußerst relevant. So führt eine Erhöhung des digitalen Reifegrads eines Unternehmens kausal zu einer Stressreduktion bei seinen Angestellten. Dieser Zusammenhang ist jedoch nicht linear. Wenn der digitale Reifegrad gering ist, steigt zunächst das Stressempfinden bei einer Erhöhung des Reifegrads (Widerstands- und Vorbereitungsphase). Erst bei einem höheren Reifegrad (Umsetzungsphase) setzt eine nachhaltige Stressreduktion ein. Dieses Ergebnis bestätigt die bestehende Literatur zu organisationalem Wandel und zeigt, dass Organisationen gerade zu Beginn ihre Mitarbeitenden emotional unterstützen und ihnen ein Gefühl des Fortschritts vermitteln müssen.

* RI steht für Random Intercept. Dieser Faktor rechnet stabile Eigenschaften der Personen (z. B. Persönlichkeitseigenschaften) heraus, sodass das Modell nur noch die Entwicklung von digitalem Reifegrad und Stress misst.

Auswirkungen des digitalen Reifegrads eines Unternehmens auf die Arbeitsfähigkeit (Work Ability)

Eine Erhöhung des digitalen Reifegrads eines Unternehmens führt aber nicht nur zu weniger Stress, sondern trägt auch kausal zu einer verbesserten Arbeitsfähigkeit seiner Angestellten bei. Dieser Effekt ist linear und bereits bei einem niedrigen Reifegrad beobachtbar.

So profitieren Mitarbeitende schon in der Vorbereitungsphase von einer verbesserten Arbeitsfähigkeit, die in späteren Reifephasen weiter zunimmt.

* RI steht für Random Intercept. Dieser Faktor rechnet stabile Eigenschaften der Personen (z. B. Persönlichkeitseigenschaften) heraus, sodass das Modell nur noch die Entwicklung von digitalem Reifegrad und Arbeitsfähigkeit misst.

Einfluss der Unternehmenskultur auf die Gesundheit der Beschäftigten

Abschließend gehen wir der Frage nach, wie die Kultur einer Organisation die Gesundheit ihrer Beschäftigten im digitalen Zeitalter beeinflusst. Hierzu nutzen wir das sogenannte „Competing Values Framework", welches vier prototypische Kulturausprägungen unterscheidet:

1) **Hierarchische Kultur**: „Mein Unternehmen ist geordnet und gut strukturiert. In der Regel bestimmen formale Prozeduren die Handlungen der Mitarbeitenden."
2) **Markt-Kultur**: „Mein Unternehmen ist sehr ergebnisorientiert. Die Mitarbeitenden sind sehr ehrgeizig und auf Leistung aus."
3) **Clan-Kultur**: „Mein Unternehmen besitzt einen sehr persönlichen Charakter. Es ist wie eine große Familie. Die Mitarbeitenden scheinen viel miteinander zu teilen."
4) **Adhokratie-Kultur**: „Mein Unternehmen ist sehr dynamisch und unternehmerisch. Die Mitarbeitenden sind bereit, etwas zu wagen."

Im Durchschnitt sind die meisten Unternehmen in Deutschland hierarchisch geprägt (29,6 Prozent). Daneben nehmen auch die Clan-Kultur (26,8 Prozent) und die Markt-Kultur (25,9 Prozent) einen bedeutenden Stellenwert ein, während die Adhokratie (17,8 Prozent) eine eher untergeordnete Rolle spielt.

Betrachtet man ausgewählte Branchen, so zeigen sich Unterschiede in der Unternehmenskultur. Besonders deutlich sind diese Unterschiede im Ausmaß der hierarchischen Kultur und der Adhokratie-Kultur zu sehen. Beispielsweise zeigt die Sicherheitsbranche (inklusive Bundeswehr, Polizei und Feuerwehr) einen sehr hohen Anteil an hierarchischer Kultur (40,2 Prozent), in der IT-Branche ist dieser Anteil nur etwas mehr als halb so groß (23,8 Prozent). Beim Anteil der Adhokratie-Kultur ist das Bild umgekehrt: Hier fällt der Anteil in der IT-Branche (21,1 Prozent) beinahe doppelt so hoch aus wie in der Sicherheitsbranche (12 Prozent).

Die Grafik zeigt Zusammenhänge zwischen den Organisationskulturen und der Gesundheit der Beschäftigten. So nimmt zum Beispiel bei der Markt-Kultur die Gesundheit der Beschäftigten ab, je stärker die Kultur ausgeprägt ist.

Die verschiedenen Unternehmenskulturen wirken sich unterschiedlich auf die Gesundheit der Beschäftigten aus. Rigide Kulturen wirken eher negativ auf die Gesundheit (hierarchische Kultur und Markt-Kultur), während flexible Kulturen gesundheitsförderlich wirken (Clan-Kultur und Adhokratie-Kultur). Dieser Befund zeigt Handlungsbedarf auf, da gerade die Adhokratie-Kultur immer noch vergleichsweise selten ist, während hierarchische Kulturen oftmals dominieren.

Fazit zum Kapitel „orchestrate“
Auf der Organisationsebene haben Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten, die Flexibilisierung und Digitalisierung von Arbeit erfolgreich zu orchestrieren. Wichtige Stellschrauben liegen hier in der Förderung eines hohen digitalen Reifegrads sowie einer positiven Kulturgestaltung, die von Flexibilität geprägt sein und nicht rein auf Präsenz setzen sollte. Für beide Themenbereiche konnte erstmals mit bevölkerungsrepräsentativen und longitudinalen Daten gezeigt werden, dass auf diese Weise der Stress der Beschäftigten reduziert werden kann sowie ihre Arbeitsfähigkeit und ihre Gesundheit gesteigert werden können.

SOCIAL HEALTH@WORK – DER AUSBLICK

Fit für die Zukunft?

Relevanz der Studie für Unternehmen – Angebote der BARMER
Wie werden wir in Zukunft arbeiten? Und wie können wir die Gesundheit von Beschäftigten auch in der neuen Arbeitswelt erhalten? Als eine der größten und führenden Krankenkassen mit rund neun Millionen versicherten Bundesbürgerinnen und Bundesbürgern beschäftigt sich die BARMER mit grundsätzlichen Zukunftsfragen für ein gesundes Leben. Unsere bewährte Zusammenarbeit mit der Universität St.Gallen verfolgt hier das Ziel, Auswirkungen der zunehmend digitalisierten Arbeitswelt auf Unternehmen und Beschäftigte zu erforschen sowie daraus Maßnahmen für mehr Gesundheit, Motivation und Effizienz im Job abzuleiten. Die aktuelle repräsentative Studie **social health@work** liefert uns dabei wichtige und grundlegende Erkenntnisse. Dabei verstehen wir die Digitalisierung des Gesundheitswesens als große Chance, den medizinischen Fortschritt voranzutreiben und die Versorgung der Versicherten zu verbessern. Elektronische Gesundheitsakten, Videosprechstunden, Apps auf Rezept: In extra geschaffenen Innovationsunits gestalten wir heute aktiv mit, was schon morgen Alltag wird, und fördern damit gesunde Lebensbedingungen für die Bürgerinnen und Bürger in Deutschland. Auch betriebliche Gesundheitsförderung müssen wir daher neu denken. Mit unserem Firmenangebot Gesundheit bieten wir Unternehmen Maßnahmen an, die an den Erfordernissen der Arbeitswelt 4.0 ausgerichtet sind. Ziel ist es, für jede Branche und möglichst jedes einzelne Unternehmen passgenaue Angebote für mehr social health zu entwickeln. Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit stehen in einem engen Zusammenhang, auch und vor allem in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt.

Wir, die BARMER, unterstützen Sie dabei, Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) in Ihrem Betrieb erfolgreich einzuführen und zu verankern. Dabei setzen wir im Betrieblichen Gesundheitsmanagement auf erfahrene Partner und beraten Sie gern dabei, die passenden Angebote auszuwählen.

- Innovatives BGM-Konzept mit einem bedarfsorientierten Mix aus digitalen und analogen Setting-Angeboten
- Bundesweite Präsenz und flächendeckendes Angebot für kleine, mittelständische und große Unternehmen
- Hohe bundeseinheitliche Qualitätsstandards
- Betriebsnahe Partnerschaft bei der Entwicklung von Gesundheitslösungen
- Bundesweites Beratungs- und Betreuungsnetz von Fachkräften, die regelmäßig geschult werden
- Bundesweites Netzwerk von Partnern und Dienstleistern, die aktiv bei der Umsetzung von Maßnahmen unterstützen

Wir bieten Ihnen konkrete Maßnahmen auf allen Organisationsebenen: navigate, include and coordinate sowie orchestrate.

Für Beschäftigte (navigate)
Beschäftigte erhalten von uns Unterstützung, wie sie Grenzmanagement-Taktiken im Alltag erfolgreich umsetzen, digitale Kompetenzen entwickeln und langfristig pflegen sowie durch lebenslanges Lernen fördern können.

Achtsam werden mit 7Mind, der Meditations-App für den Arbeitsplatz. Stressbewältigung spielt im Arbeitsalltag eine immer wichtigere Rolle – ob direkt im Büro oder im Homeoffice. Achtsamkeit können sich alle aneignen. Mit dem Achtsamkeitstraining 7Mind@Work lernen die Beschäftigten und Azubis, im stressigen Joballtag gelassen und konzentriert zu bleiben.

Für Führungskräfte (include and coordinate)
Führungskräfte lernen in unseren Trainings, wie sie Inklusion und Koordination im Team fördern können, wie sie ihre virtuellen Führungsfähigkeiten ausbauen und welche Instrumente sie benötigen, um Führung auf Distanz auszuüben.

Online-Seminar „Führung auf Distanz“
Das Seminar geht der Frage nach: Wie kann Führung auf Distanz gelingen? Im interaktiven Austausch werden die Herausforderungen der Führung in Zeiten von „social distancing“ reflektiert. Die Führungskräfte erfahren, welches Verhalten, welche Haltung und Kompetenzen für einen erfolgreichen Umgang mit ihren Mitarbeitenden motivierend und förderlich sind.

Webkonferenz „Belastungen verstehen, erkennen und handhaben“
Wie unterschiedlich wird Stress wahrgenommen und woran erkennt man, dass jemand überlastet ist? Der Workshop hilft, ein Bewusstsein für Belastung und Beanspruchung, Warnsignale und Stressfolgen bei sich selbst und bei den Mitarbeitenden zu entwickeln, und gibt Handlungsempfehlungen und Tipps für den und

im Umgang mit belasteten und beanspruchten Mitarbeitenden. Die Stresstypbestimmung hilft der Führungskraft, sich selbst und die Mitarbeitenden in Stresssituationen besser zu verstehen und für sich Handlungsoptionen abzuleiten.

Für Unternehmen (orchestrate)
Organisationen erfahren, wie sie den Status quo von social health im Unternehmen eruieren, ein erfolgreiches Changemanagement etablieren und eine Gesamtstrategie zur Virtualisierung entwickeln können.

Angebote für Arbeitgeber

Der Digital Health Guide ist eine digitale Gesundheitsplattform, die passgenaue, auf Ihre Firma zugeschnittene Präventionsangebote ermöglicht. Auf Basis der Kennzahlen des Unternehmensberichts können Arbeitgeber ihr BGM steuern und anschließend gezielte BGM-Maßnahmen aus dem zentralen Unternehmens-Cockpit ableiten. Die App-Anwendung des Digital Health Guides ist außerdem dazu geeignet, Berufsstarter für das Thema Gesundheit zu sensibilisieren. Ausführliche Informationen und Buchung konkreter Maßnahmen: www.barmer.de/firmenkunden/firmenangebot-gesundheit

Ausblick

In der Medizin ist heute unumstritten, dass **Entscheidungen auf Basis von starker Evidenz** getroffen werden sollten.
Kaum jemand würde sich gerne einer Therapie unterziehen oder ein Medikament einnehmen, wenn der Nutzen und die Passung zur Erkrankung nicht gegeben wären.

Auch im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie der Organisationsentwicklung streben wir nach belastbaren Daten, die es Beschäftigten, Teams und Unternehmen ermöglichen, erfolgreiche Entscheidungen zu treffen. Gerade bei neuen und umfassenden Herausforderungen wie der Digitalisierung und Flexibilisierung von Arbeit liegen diese Daten jedoch oftmals nicht vor. Organisationen müssen dann auf Basis des Bauchgefühls und eigener Erfahrungen agieren, was nicht immer zu einer optimalen Lösung führt.

Die Studie **social health@work** adressiert dieses Problem auf herausragende Weise.

Seit März 2020 begleiten wir eine **repräsentative Auswahl** von jeweils mehr als **8.000 Beschäftigten** in Deutschland, die zu **acht Zeitpunkten** befragt werden.

Auf Basis der nun vorliegenden dritten Erhebungswelle konnten erstmals statistische Verfahren eingesetzt werden, die **kausale Rückschlüsse** ermöglichen.

Hierdurch können Ursache und Wirkung unterschieden werden, was für die Ableitung nachhaltiger Empfehlungen elementar ist. Zudem erlaubt der theoretische Rahmen der Studie, **das soziale Wohlbefinden im Arbeitskontext integriert zu betrachten** und Empfehlungen auf **drei Handlungsebenen** abzuleiten.

- So konnte auf der **individuellen Ebene** des **Navigierens** erstmals gezeigt werden, dass persönliches **Grenzmanagement** zwischen Arbeit und Privatem die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten über die Zeit hinweg erhöht. Ebenso konnte die Bedeutung eines aktiven **Job Craftings** für die Gesundheit belegt werden. Beide Ansatzpunkte sollten von Beschäftigten intensiv genutzt werden.

- Auf der **Teamebene des Inkludierens und Koordinierens** konnte die positive Wirkung **virtueller Führung** auf die Arbeitszufriedenheit kausal bestätigt werden. Ferner wurde die elementare Bedeutung von **Inklusion** für alle Beschäftigten deutlich. So zeigte sich, dass ein höheres Inklusionsempfinden zu einer besseren Gesundheitswahrnehmung führt. Dies belegt eindrücklich, dass Inklusion kein Randthema zur Förderung von Minoritäten ist, sondern dass wir alle – jeden Tag – von Inklusion profitieren. Für **Teams und Führungskräfte** sollte dies ein großer Anreiz sein, in die aktive Förderung von Inklusion zu investieren und allen ein Gefühl von Authentizität und Zugehörigkeit zu vermitteln.

- Schließlich konnte auf der **gesamtorganisationalen Ebene des Orchestrierens** gezeigt werden, dass ein hoher **digitaler Reifegrad** sowie eine auf **Flexibilität ausgerichtete Unternehmenskultur** Stress reduzieren und die Arbeitsfähigkeit nachhaltig steigern können. Hier sind alle Unternehmen gefordert, eine aktive Führungs- und Kulturgestaltung zu betreiben und ihre Belegschaft auf diesem Weg mitzunehmen und zu unterstützen.

Nach nunmehr 18 Monaten Corona-Pandemie zeigt sich, dass es in vielen Unternehmen **kein Zurück zu den alten Formen der Zusammenarbeit** geben wird. Vielmehr etablieren sich neue Formen der Kooperation, die oftmals **hybrid** ausgelegt sind und Tätigkeiten im Büro mit mobiler Arbeit kombinieren.

Die Studie **social health@work** kann hierfür eine zentrale Rolle spielen, da sie für Mitarbeitende, Teams und Organisationen evidenzbasierte Schlussfolgerungen zur **Gestaltung der Arbeit 4.0** erlaubt.

Mit jeder weiteren Befragungswelle können die bisherigen Resultate ausgebaut und neue Erkenntnisse gewonnen werden.
Wir bedanken uns für Ihr anhaltendes Interesse und hoffen, dass diese Studie einen Beitrag zu einem gesunden Umgang mit der Digitalisierung und Flexibilisierung von Arbeit leistet.
Wir alle haben es in der Hand, die Arbeitswelt inklusiver, gesünder und nachhaltiger zu machen. Packen wir es gemeinsam an!

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

Vielen Dank!
Prof. Dr. Stephan A. Böhm, Universität St.Gallen

*„Die Studie **social health@work** zeigt bemerkenswerte Zusammenhänge zwischen den individuellen Fähigkeiten von Beschäftigten, der Führungsqualität und der organisatorischen Verfasstheit eines Unternehmens sowie 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

Studienleitung
Prof. Dr. Stephan Böhm
Center for Disability and Integration
Universität St.Gallen

Konzeption, Text und Redaktion
Marketing BARMER

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

© BARMER 2022
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 0122

www.barmer.de

BARMER