

# So arbeiten Sie gesund und nachhaltig nach der Pandemie



Herzlich  
willkommen  
zum  
**BARMER-**  
Seminar

**BARMER**

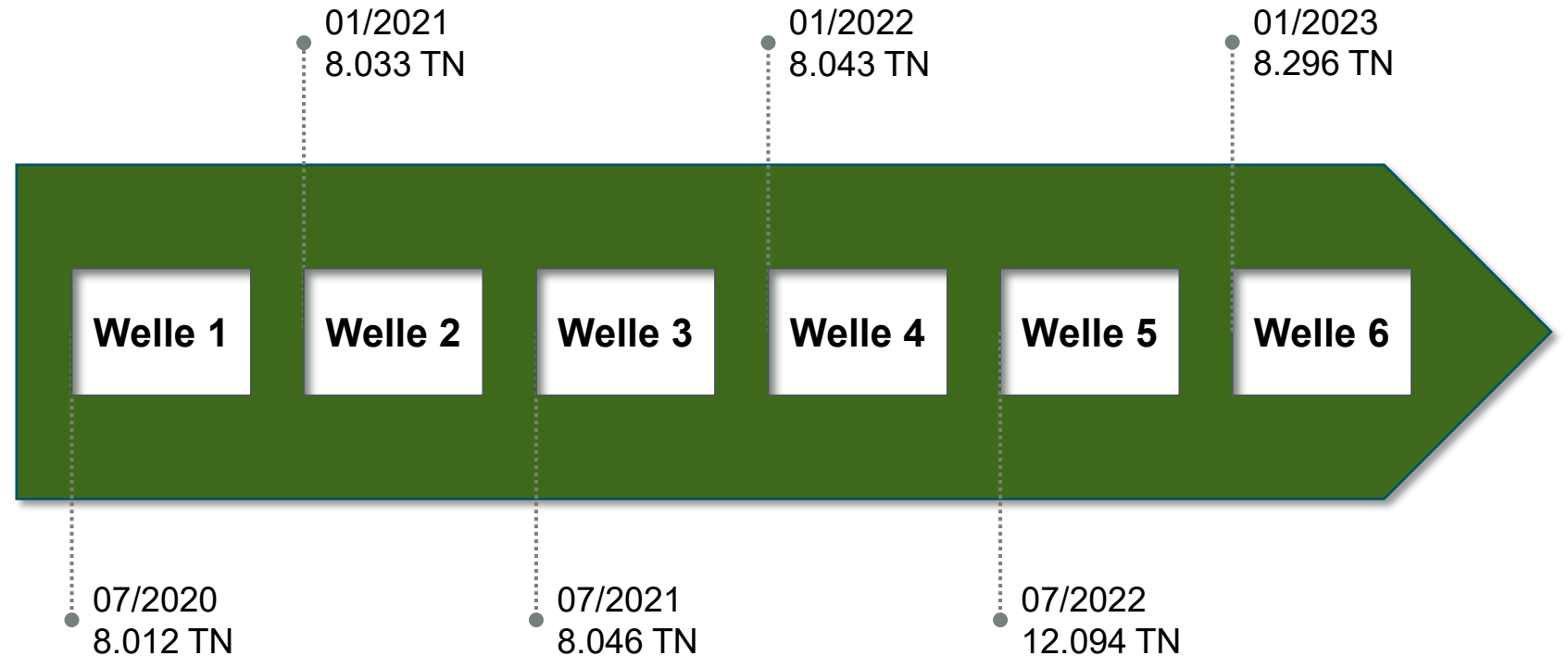


Universität St.Gallen

# social health@work

## Die Studie

- Repräsentative Längsschnittstudie
- Insgesamt 8 Wellen (Juli 2020 – Januar 2024)
- Aktuell: 6. Welle
- Teilnahme an allen 6 Wellen: 1.539 TN

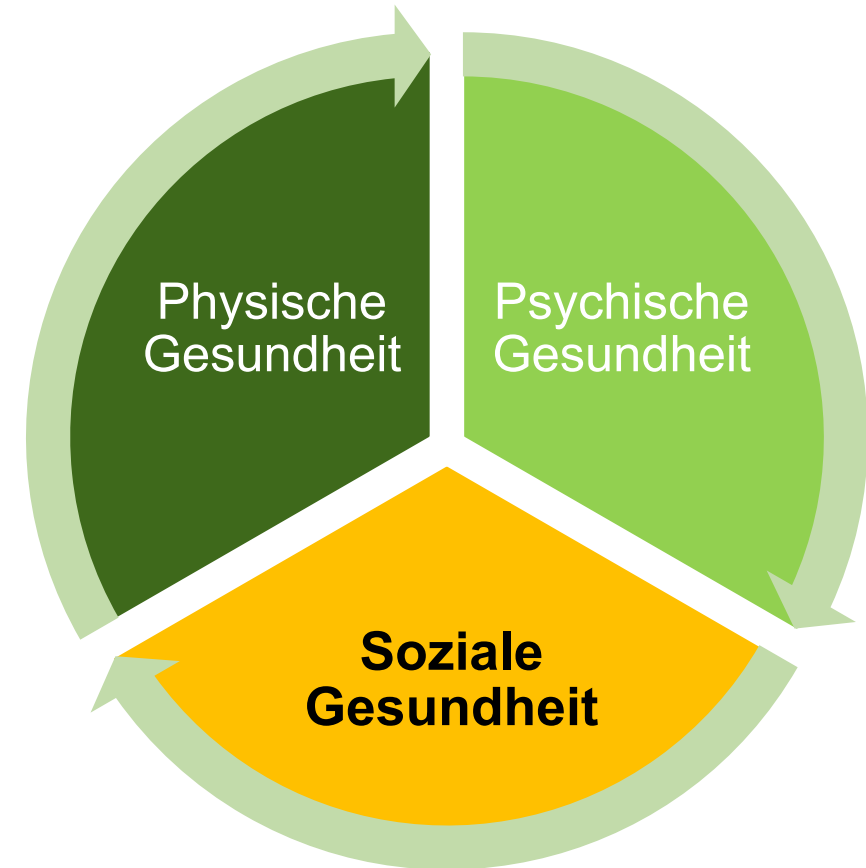


# social health@work

## Die Studie

### Soziale Gesundheit am Arbeitsplatz

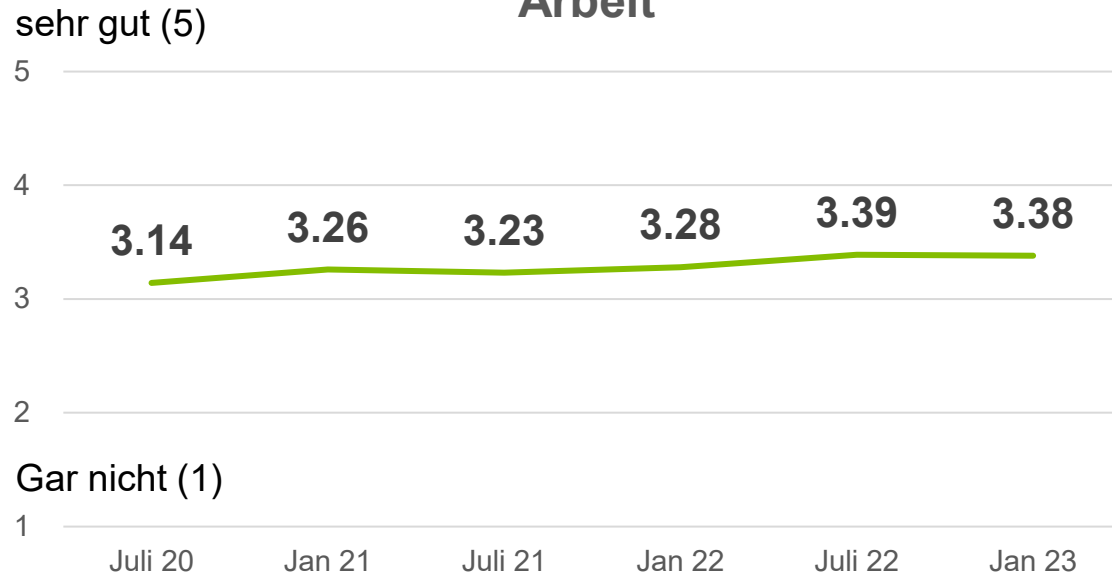
- beschreibt einen **Zustand des sozialen Wohlbefindens** im Arbeitskontext, bei dem Personen **gesunde Verhaltensweisen** und **Arbeitsbeziehungen** entwickeln und nutzen
- besonders relevant im **Spannungsfeld** von **Erreichbarkeit** und **Abgrenzung**, **Autonomie** und **Eingebundenheit** sowie **Produktivität** und **Erholung**
- steht in einem **Zusammenhang** mit der physischen und psychischen Gesundheit



# social health@work

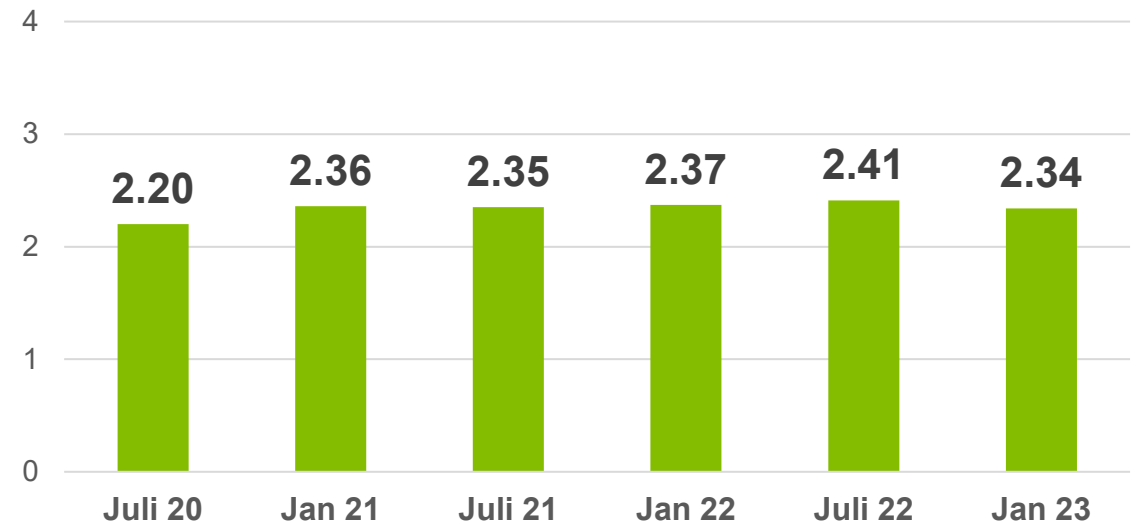
## Eignung und Wünsche zu mobiler Arbeit

### Eignung von Tätigkeiten für mobile Arbeit



- Beschäftigte geben an, dass ihre **Tätigkeiten zunehmend besser** für mobiles Arbeiten geeignet sind.

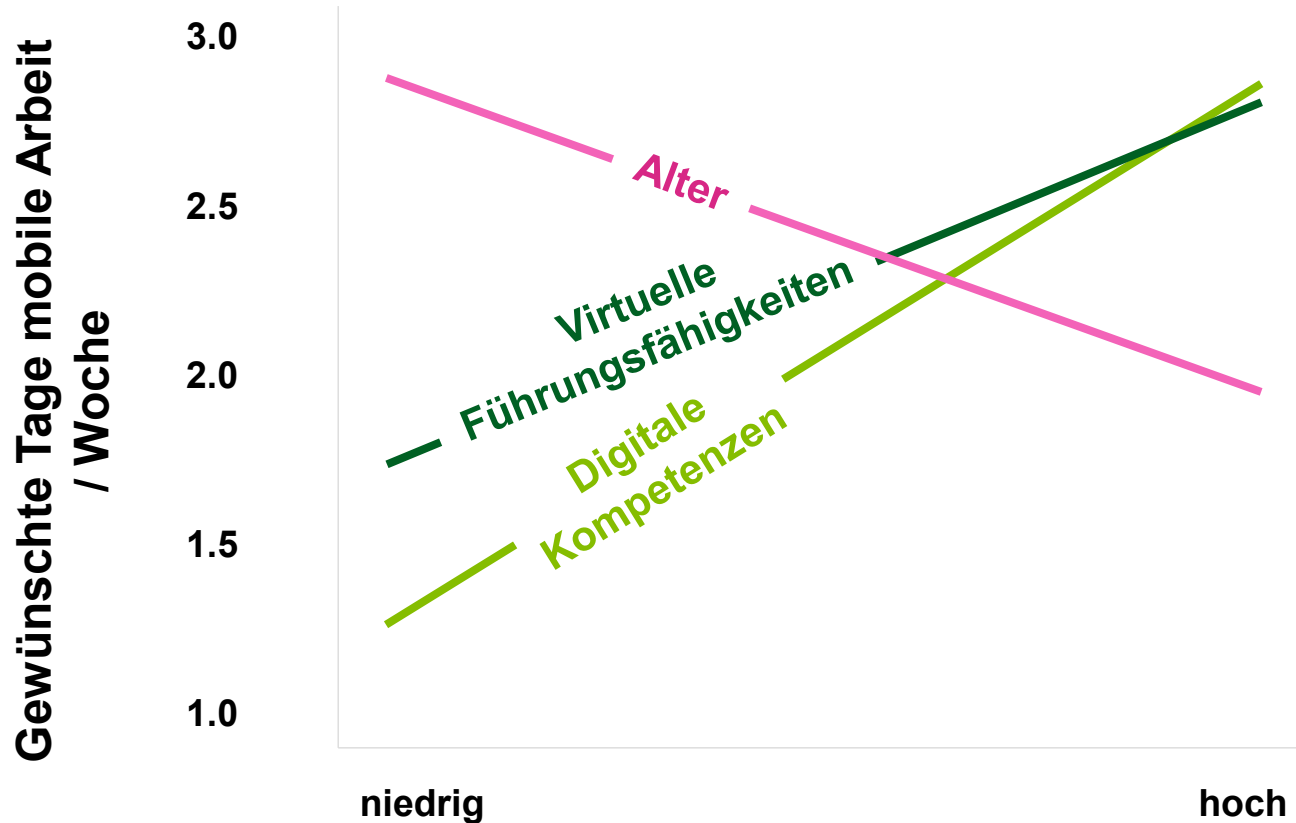
### Gewünschtes Ausmass mobile Arbeit (Tage/Woche)



- Beschäftigte wünschen sich im Schnitt **zwei bis zweieinhalb mobile Arbeitstage** pro Woche.

# social health@work

## Zentrale Einflussfaktoren

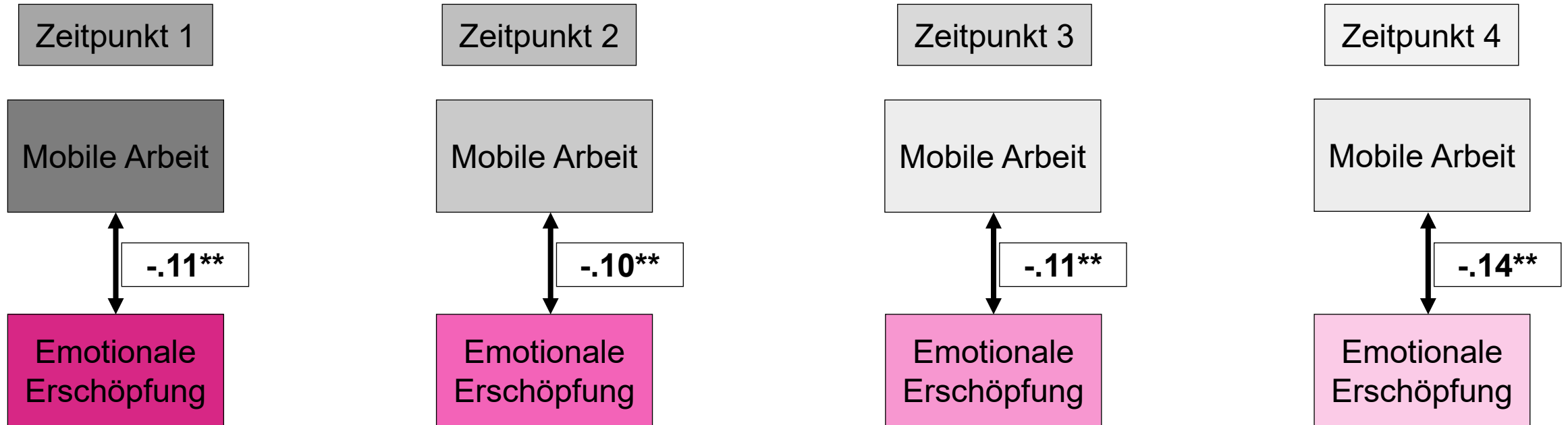


- **Ältere Mitarbeitende** wünschen sich tendenziell weniger mobile Arbeit.
- Mitarbeitende mit **hohen digitalen Kompetenzen** (selbst bewertet) wollen mehr mobile Arbeit.
- Mitarbeitende, deren **Führungskräfte virtuell gut führen**, wollen mehr mobile Arbeit.

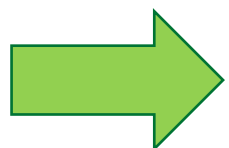
# Effekt von mobiler Arbeit auf emotionale Erschöpfung



Effekt über die Zeit (Random-Intercept Cross-Lagged Panel Model)



N = 641 Mitarbeitende eines dt. Produktionsunternehmens



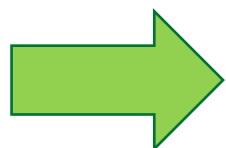
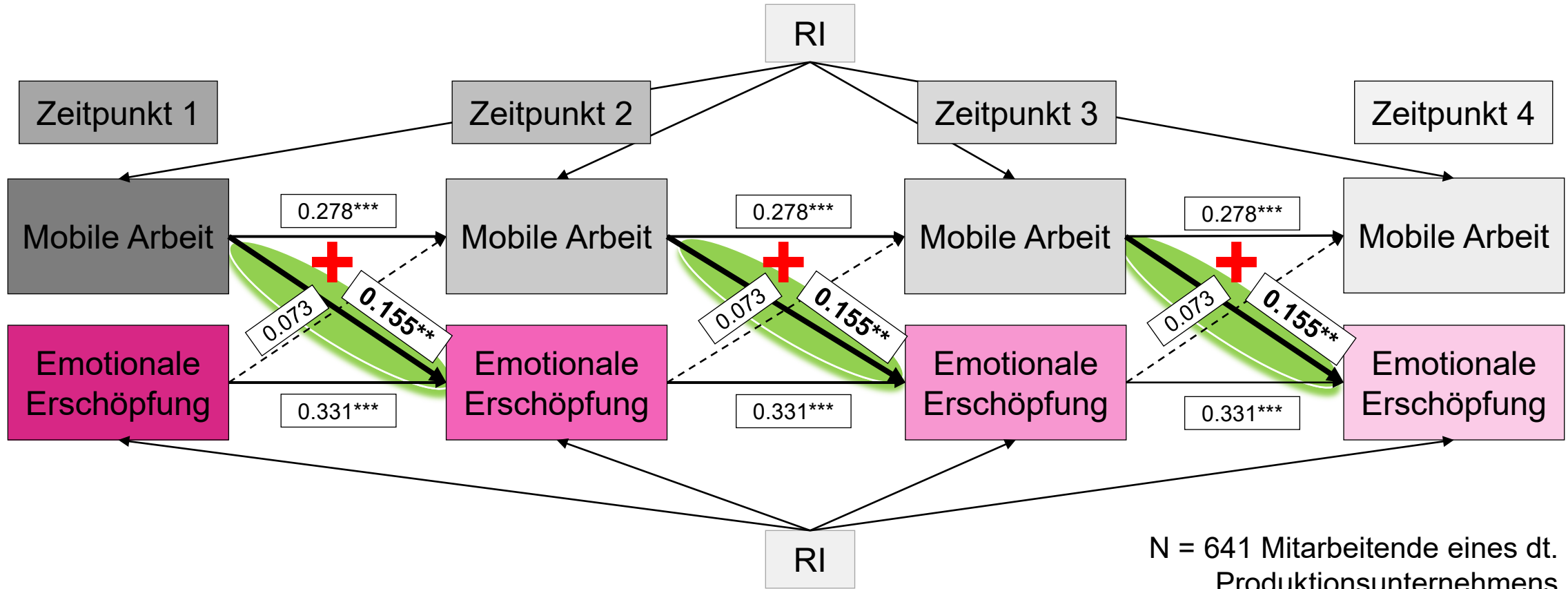
Zu allen vier Zeitpunkten besteht eine negative (d.h. wünschenswerte) Korrelation zwischen mobiler Arbeit und emotionaler Erschöpfung: → **mehr Home Office, weniger Erschöpfung**



# Effekt von mobiler Arbeit auf emotionale Erschöpfung



Effekt über die Zeit (Random-Intercept Cross-Lagged Panel Model)

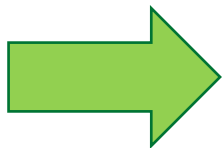
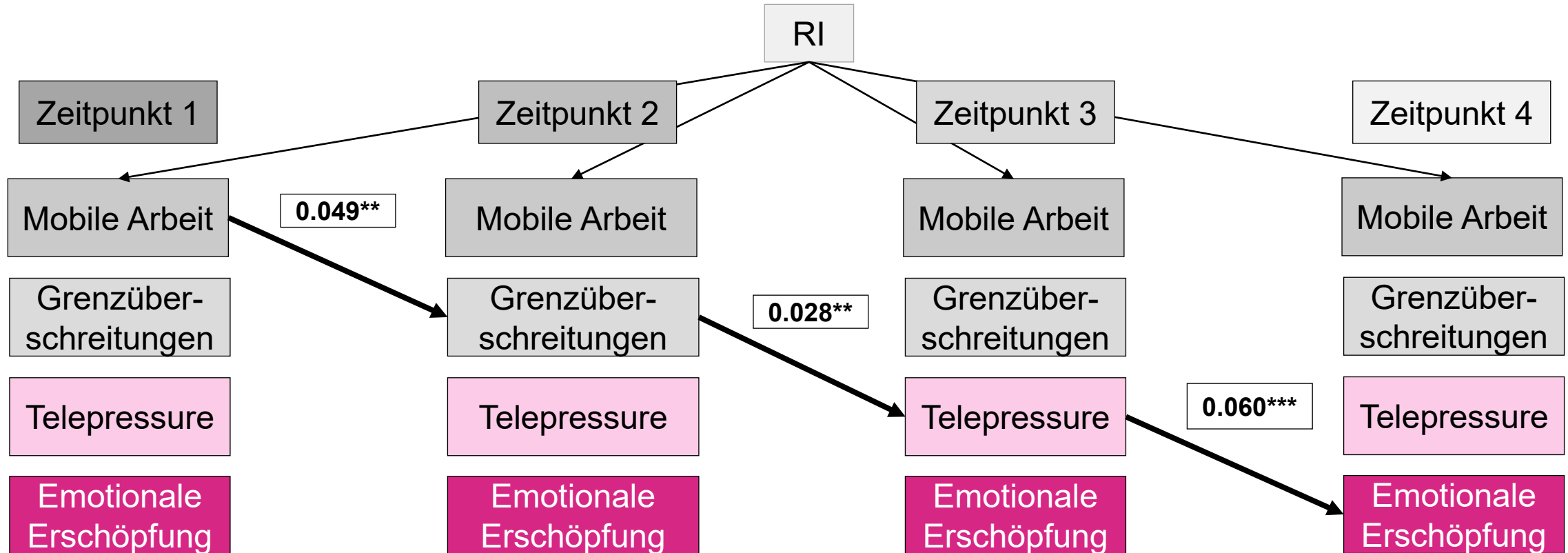


Bei Berücksichtigung inter-individueller Unterschiede zeigt sich, dass die **zunehmende Nutzung von mobiler Arbeit zu erhöhter emotionaler Erschöpfung über die Zeit** führt

# Effekt von mobiler Arbeit auf emotionale Erschöpfung



## Potenzielle Wirkungskette



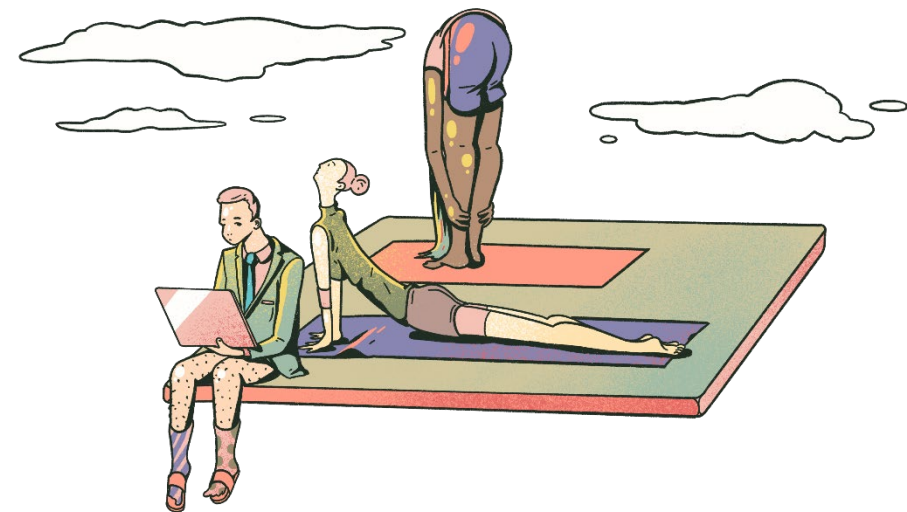
**Mobile Arbeit** führt intra-individuell zu mehr **Grenzüberschreitungen** zwischen Arbeit und Privatleben. Hierzu wird verstärkt **Informations- und Kommunikationstechnologie** verwendet, die **Telepressure** erzeugt. Dies wiederum erhöht **kausal die emotionale Erschöpfung**.





# Navigate

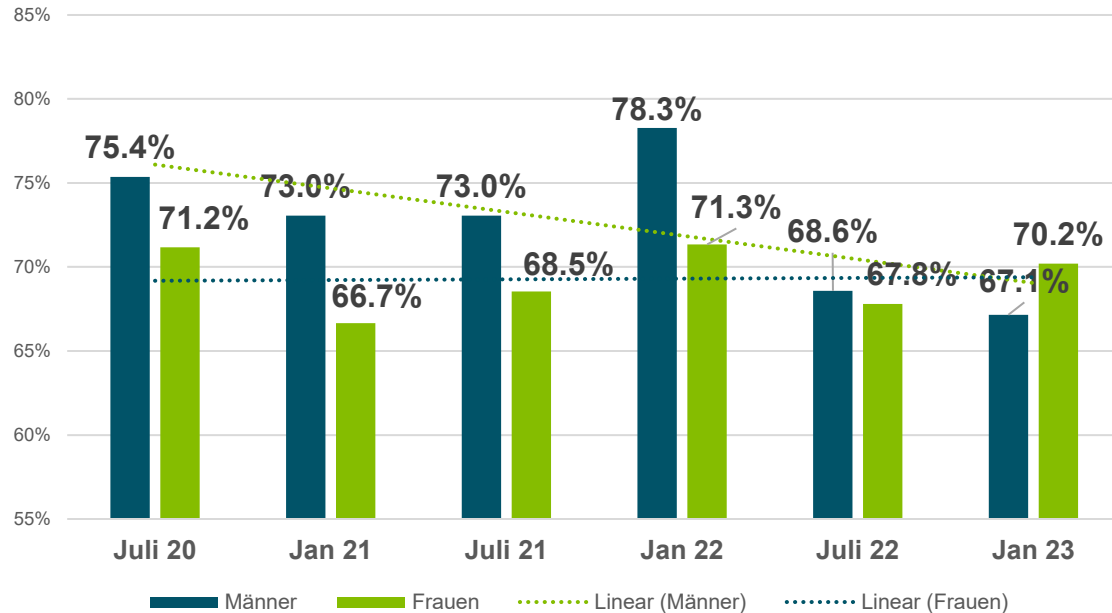
Wie lässt sich die eigene Arbeit  
bestmöglich gestalten?



# Aktives Grenzmanagement

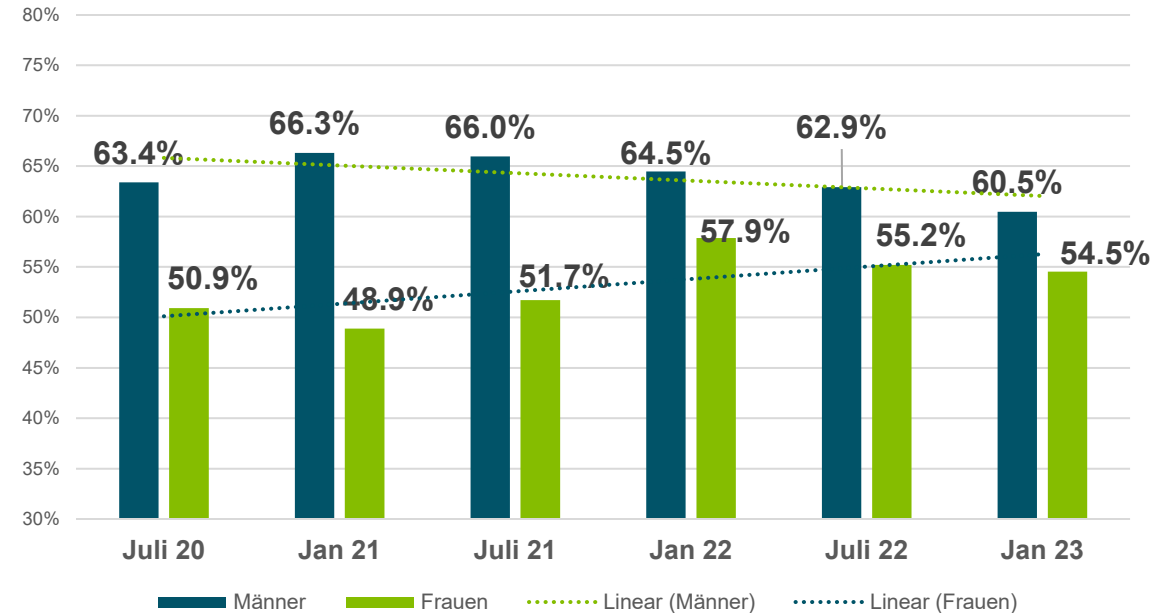
## für weniger Stress im Homeoffice

### Zeitliches Grenzmanagement



- Während Frauen zunächst weniger **zeitliches Grenzmanagement** nutzten, überstieg es zuletzt sogar das der Männer.

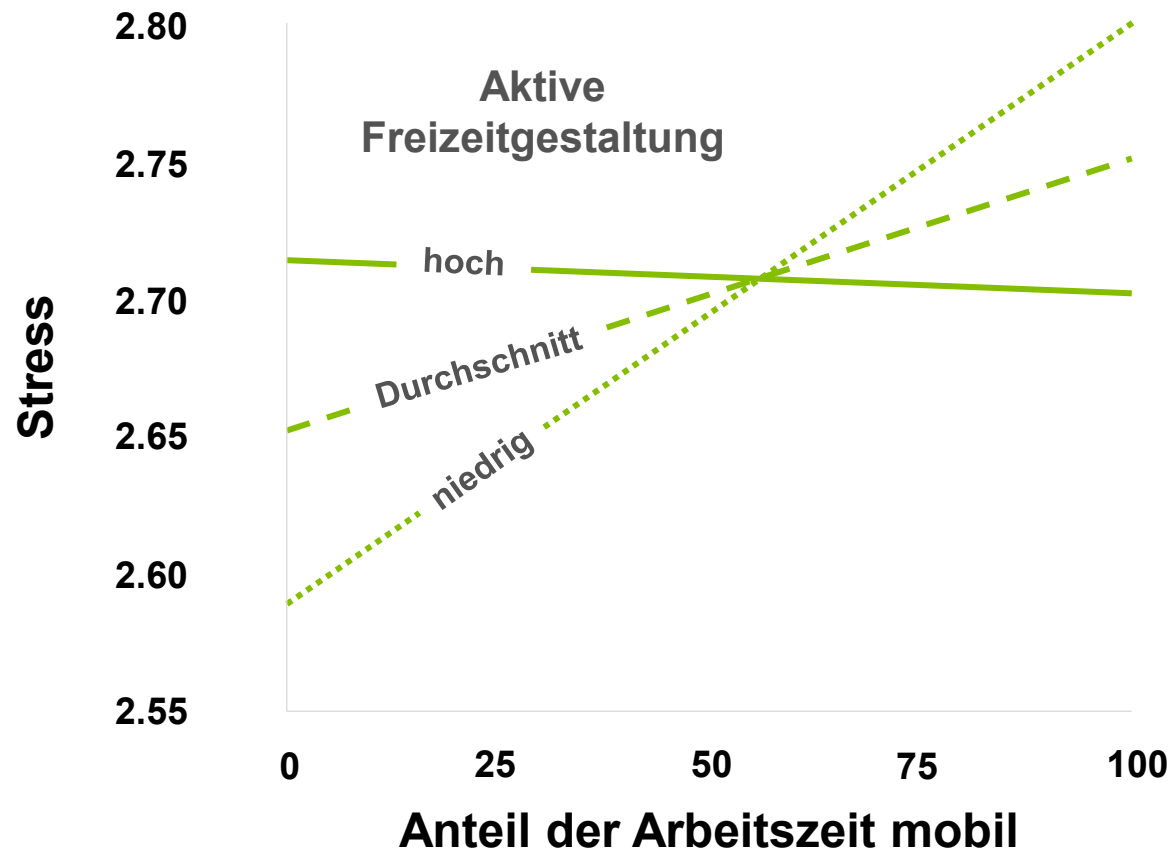
### Örtliches Grenzmanagement



- Frauen nutzen **räumliches Grenzmanagement** nach wie vor weniger als Männer, die Differenz nimmt aber ab.

# Die Freizeit aktiv gestalten

## für weniger Stress im Homeoffice



- Viel **mobil zu arbeiten** hängt mit **erhöhtem Stress** zusammen.
  - Außer: die **Freizeit** wird in einem **hohen Maß aktiv gestaltet**
- Aktive Freizeitgestaltung meint hier: **proaktive Gestaltung und Ausübung von Freizeitaktivitäten**, die auf Anregung und persönliche Weiterentwicklung ausgerichtet sind.

# Die eigene Arbeit gesund und nachhaltig gestalten

## 3 Tipps für den Alltag

### Setzen Sie aktiv Grenzen

- Richten Sie sich separate Bereiche für Arbeit und Privatleben ein.
- Legen Sie feste Zeiten für Arbeit und Privatleben fest (z.B. Blocker im Kalender).
- Kommunizieren Sie Ihre Arbeitszeiten klar gegenüber Menschen in Ihrem Privat- und Arbeitsumfeld.

### Gestalten Sie Ihre Freizeit

- Überlegen Sie: Was inspiriert Sie außerhalb der Arbeit? Wobei können Sie sich weiterentwickeln? Was macht Ihnen Spaß?
- Suchen Sie in der Freizeit gezielt diese Aktivitäten auf (z.B. wöchentlicher Kurs-Besuch)

### Schaffen Sie Rituale

- Gestalten Sie den Übergang von einer in die andere Rolle in Form von „Ritualen“
- Stimmen Sie sich z.B. vor jedem Arbeitsbeginn mental auf die den kommenden Arbeitstag ein, indem Sie zentrale Tätigkeiten und Ziele reflektieren („Reattachment“).

# Include

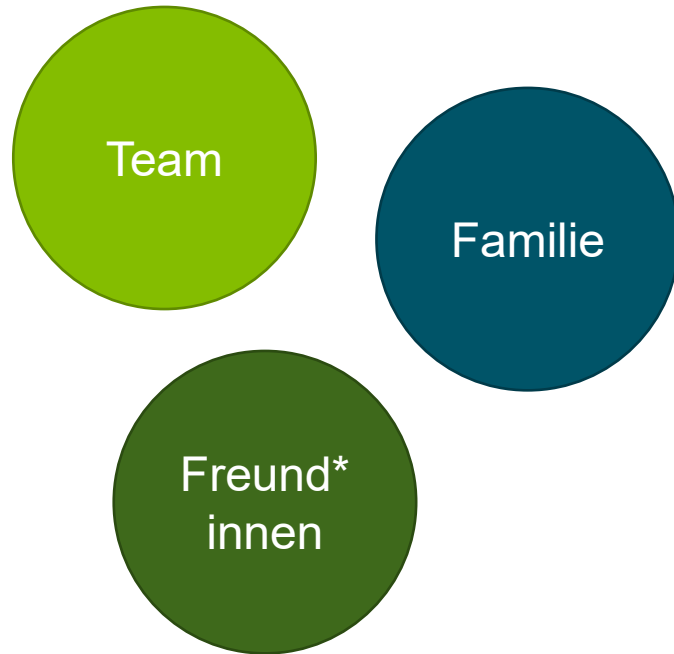
Welche Rolle spielt Inklusion  
Kontext digitaler Arbeit?



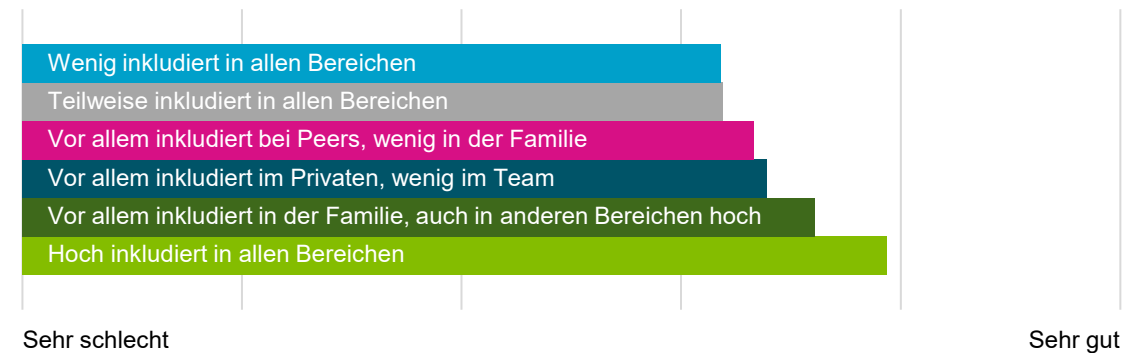
# Inklusion in verschiedenen Lebensbereichen

## wirkt sich auf Gesundheit aus

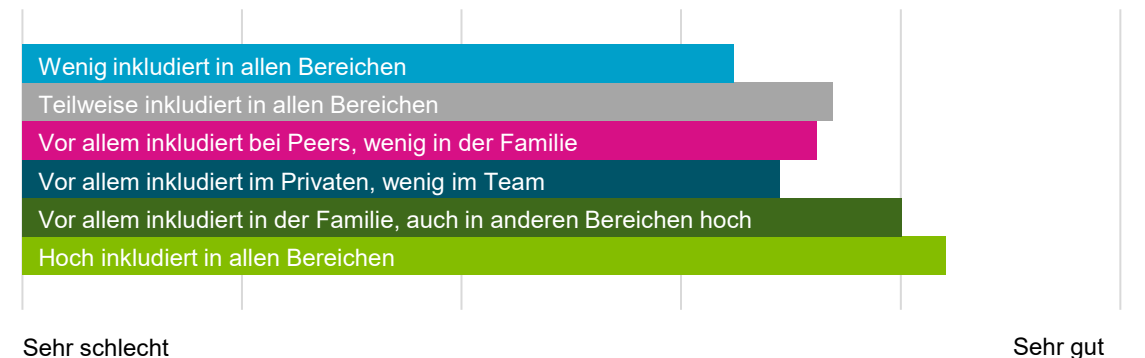
- Inklusion (**Authentizität** und **Zugehörigkeit**) kann in verschiedenen Lebensbereichen stattfinden:



### Mentale Gesundheit

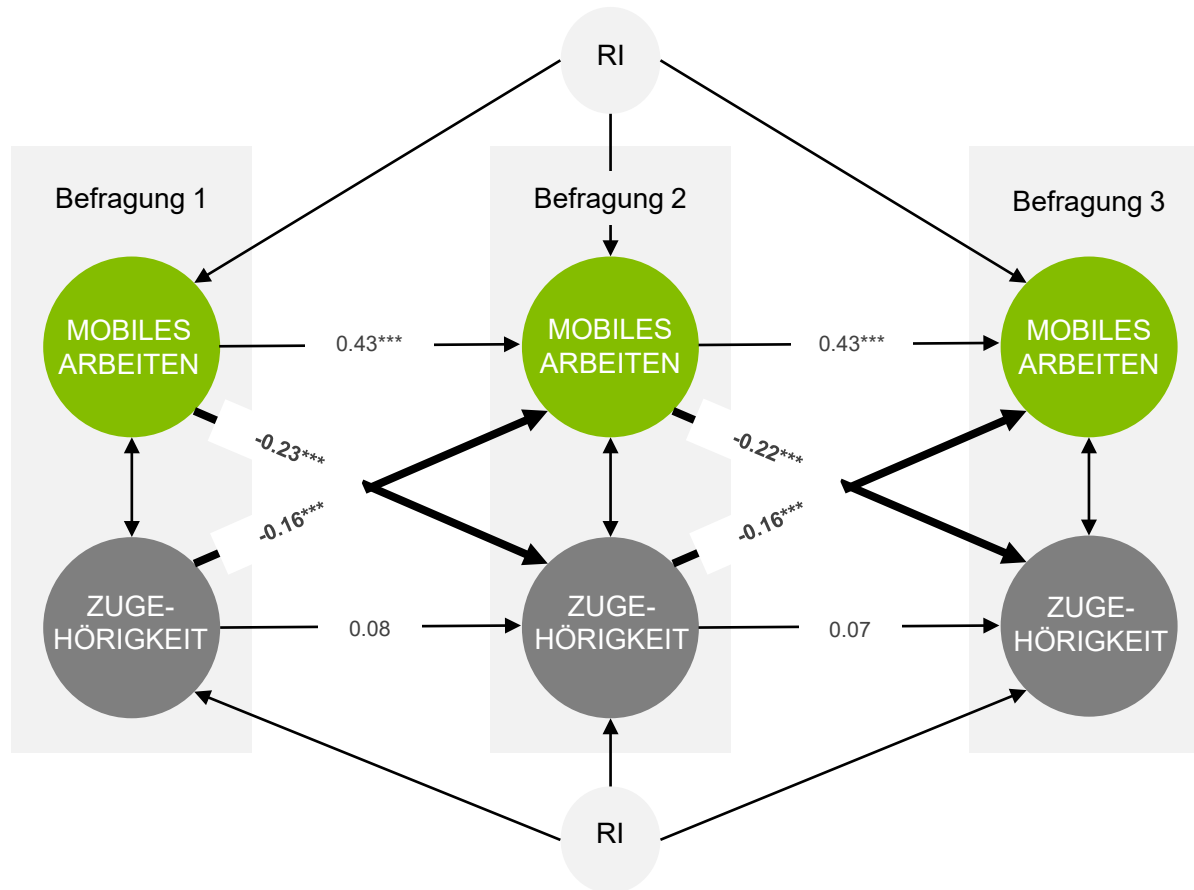


### Arbeitsfähigkeit



# Mobile Arbeit

## Risikofaktor für Inklusion?



- Mobiles Arbeiten und Inklusion wirken kausal aufeinander
- Erhöht sich der Anteil an mobiler Arbeit, sinkt zu einem späteren Zeitpunkt das Gefühl der Zugehörigkeit und Authentizität im Team
- Andersherum steigt der Anteil mobiler Arbeit, sobald sich Beschäftigte weniger zugehörig fühlen

# Inklusion fördern im digitalen und hybriden Raum

## 3 Tipps für Führungskräfte

### Fördern Sie Authentizität

- Haben Sie echtes Interesse an den Menschen in Ihrem Team und zeigen Sie ernstgemeinte Wertschätzung
- Suchen Sie den persönlichen Kontakt (gezielt virtuell oder wenn gemeinsam vor Ort) und ermutigen Sie dazu, individuelle Bedürfnisse offenzulegen

### Fördern Sie Zugehörigkeit

- Schaffen Sie im virtuellen Umfeld und v.a. in Präsenz Möglichkeiten für soziale Interaktion (z.B. gemeinsamer Wochenauftakt, individuelles Feedback)
- Setzen Sie auf ein aktiv begleitetes Onboarding neuer Mitarbeitender

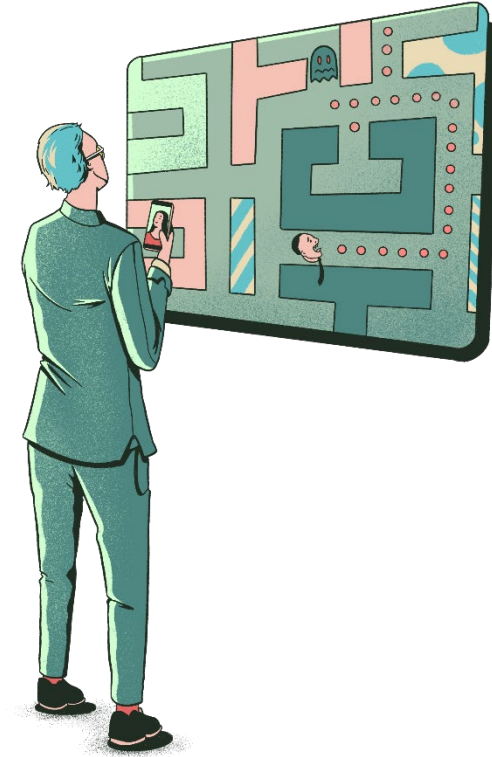
### Fördern Sie Perspektivenvielfalt

- Fördern Sie bewusst Diversität in Ihrem Team (demografisch aber auch darüber hinaus)
- Sorgen Sie für eine bewusste Medienwahl (virtuell/hybrid/Präsenz) und nutzen Sie passende Tools zur Partizipation
- Strategie & Innovation in Präsenz!



# Lead

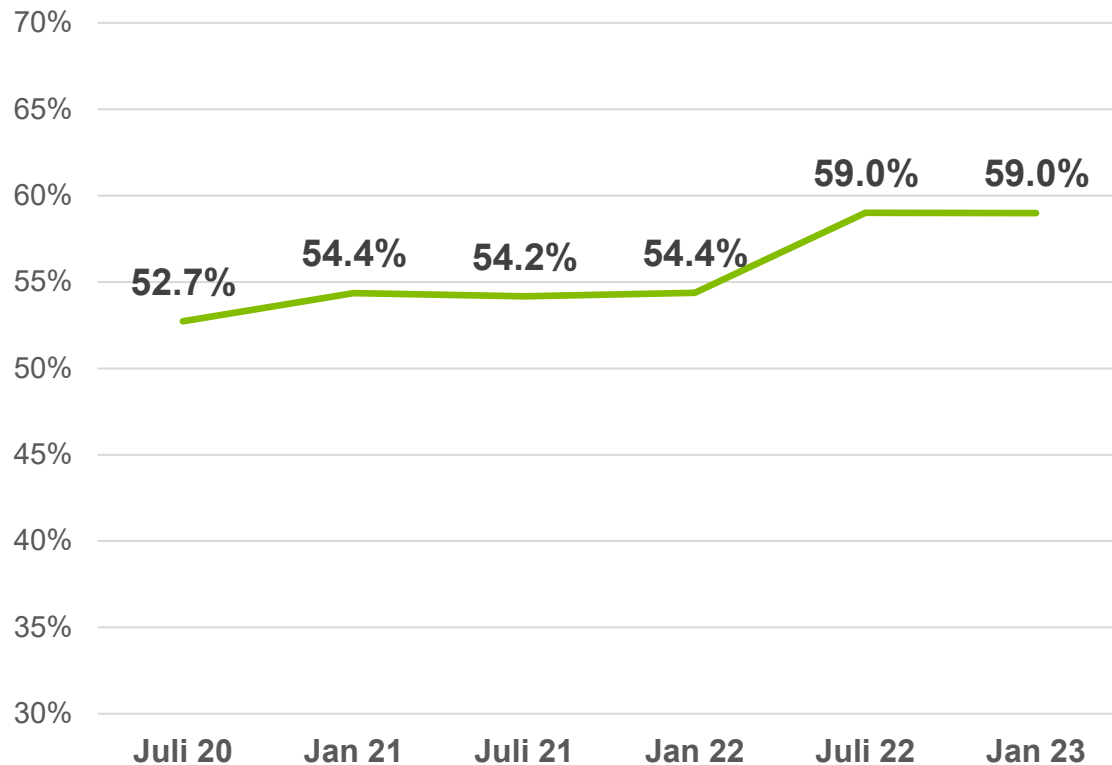
Was macht gute Führung im digitalin Kontext aus?



# Virtuelle Führung

## Entwicklung über die Zeit

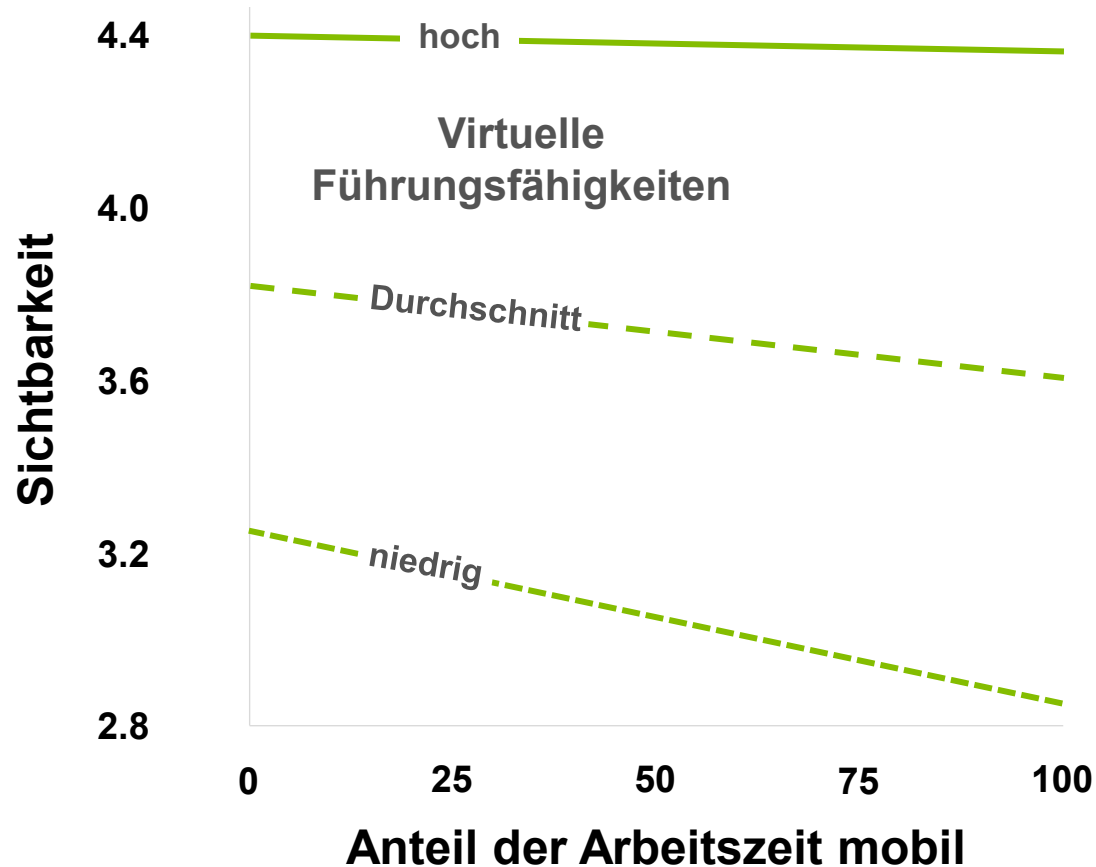
Anteil Führungskräfte mit guten virtuellen Führungsfähigkeiten



- Im Durchschnitt bewerten Mitarbeitende die **virtuellen Führungsfähigkeiten** ihrer Vorgesetzten **zunehmend besser**.
- Seit Juli 22 pendelt sich die Zustimmung zu der Aussage «Meine direkte Führungskraft nutzt Technologien effektiv für die virtuelle Kommunikation mit den Mitgliedern unseres Teams» bei um die 59 Prozent ein.
- Es scheint ein Lerneffekt im Pandemieverlauf erkennbar.

# Virtuelle Führung

verhilft auch mobil Arbeitenden zu Sichtbarkeit



- Mitarbeitende, die viel oder **sehr viel mobil** arbeiten, fühlen sich von ihrer Führungskraft **weniger gesehen**
  - Außer: die Führungskraft hat hohe digitale Führungsfähigkeiten
- Nahezu unabhängig von dem Arbeitsort fühlen sich Beschäftigte von Führungskräften mit **hohen digitalen Führungsfähigkeiten sehr gut wahrgenommen**

# Erfolgreich führen im „New Normal“

## 3 Tipps für Führungskräfte

### Kommunizieren Sie klar

- Setzen Sie auf regelmäßige, kurze Meetings und Updates und stecken Sie klare Ziele
- Wählen Sie Kommunikationsmedien bewusst und nutzen Sie diese kompetent
- Gleichen Sie reduzierte Hinweisreize (Gestik, Mimik) durch Präsenz und Klarheit aus

### Etablieren Sie eine Ergebniskultur

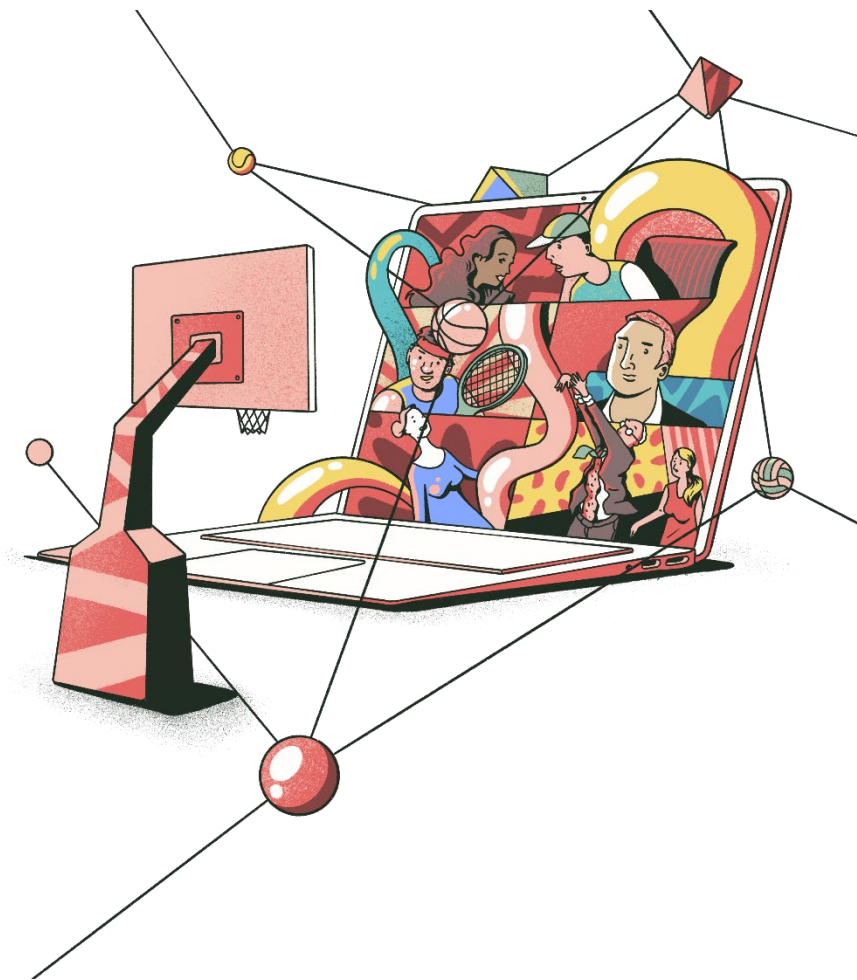
- Setzen Sie auf Ergebnisse, statt Präsenz und Input
- Sehen Sie von Kontrollmaßnahmen ab und vertrauen Sie Ihren Mitarbeitenden
- Vereinbaren Sie klare Ziele und geben Sie zeitnah und konkret Feedback

### Seien Sie Vorbild

- Achten Sie selbst darauf, bei mobiler Arbeit Grenzen zu setzen und diese zu kommunizieren
- Stimmen Sie wichtige Eckpfeiler wie Erreichbarkeiten sowie Antwort- und Präsenzzeiten im Team ab

# Orchestra

Wo stehen Organisationen im digitalen Wandel?



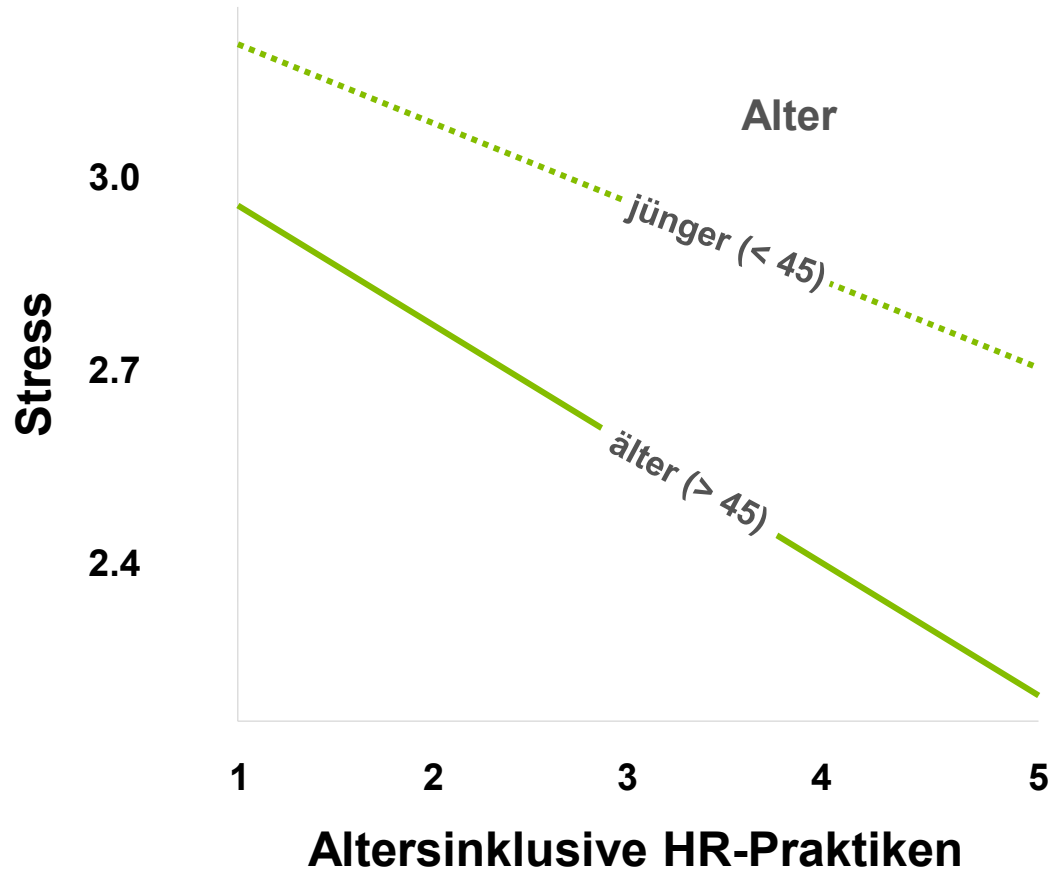
# Organisationen werden digital reifer



- **Anstieg im digitalen Reifegrad:** Nach der Pandemie ist ein besonders starker Zuwachs in der Virtualisierungsphase zu beobachten
- Gleichzeitig befinden sich besonders **wenig Organisationen in der Widerstandsphase**

# Altersinklusive HR-Praktiken

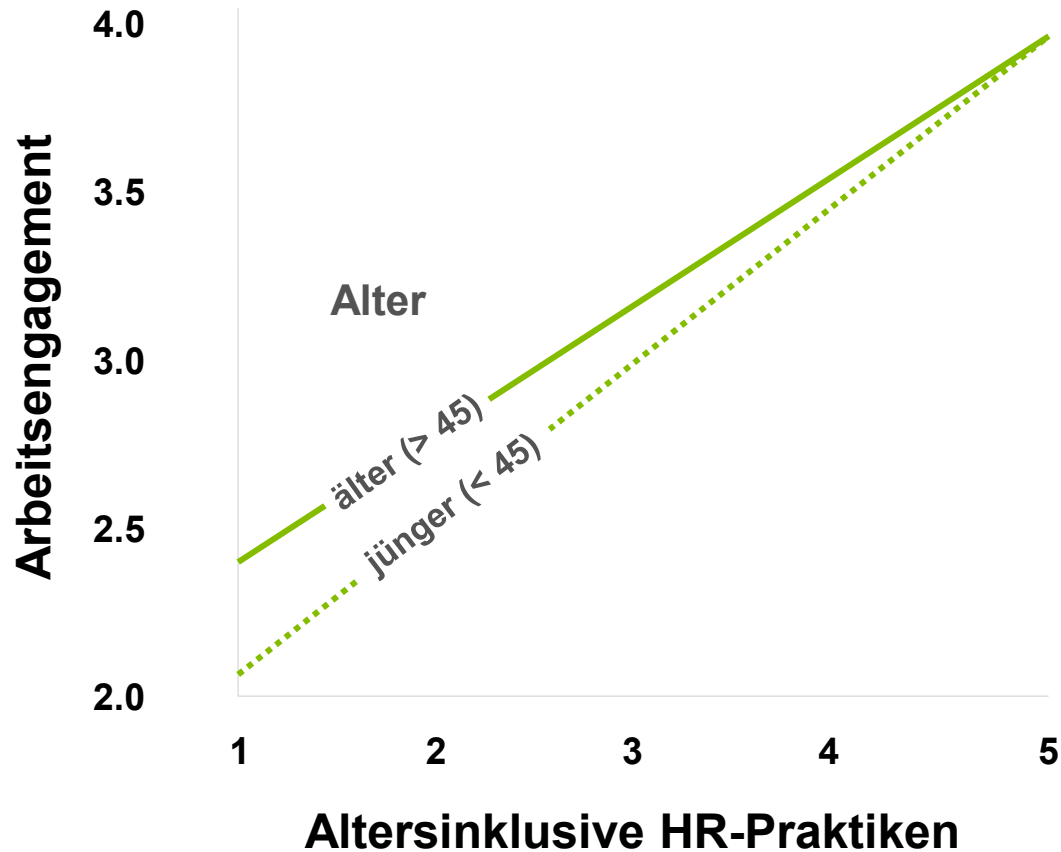
nutzen allen Altersgruppen



- Altersinklusive HR-Praktiken sind für alle Altersgruppen mit **weniger Stress verbunden**
- Für **ältere Beschäftigte** ist der Effekt auf Stress besonders stark

# Altersinklusive HR-Praktiken

nutzen allen Altersgruppen

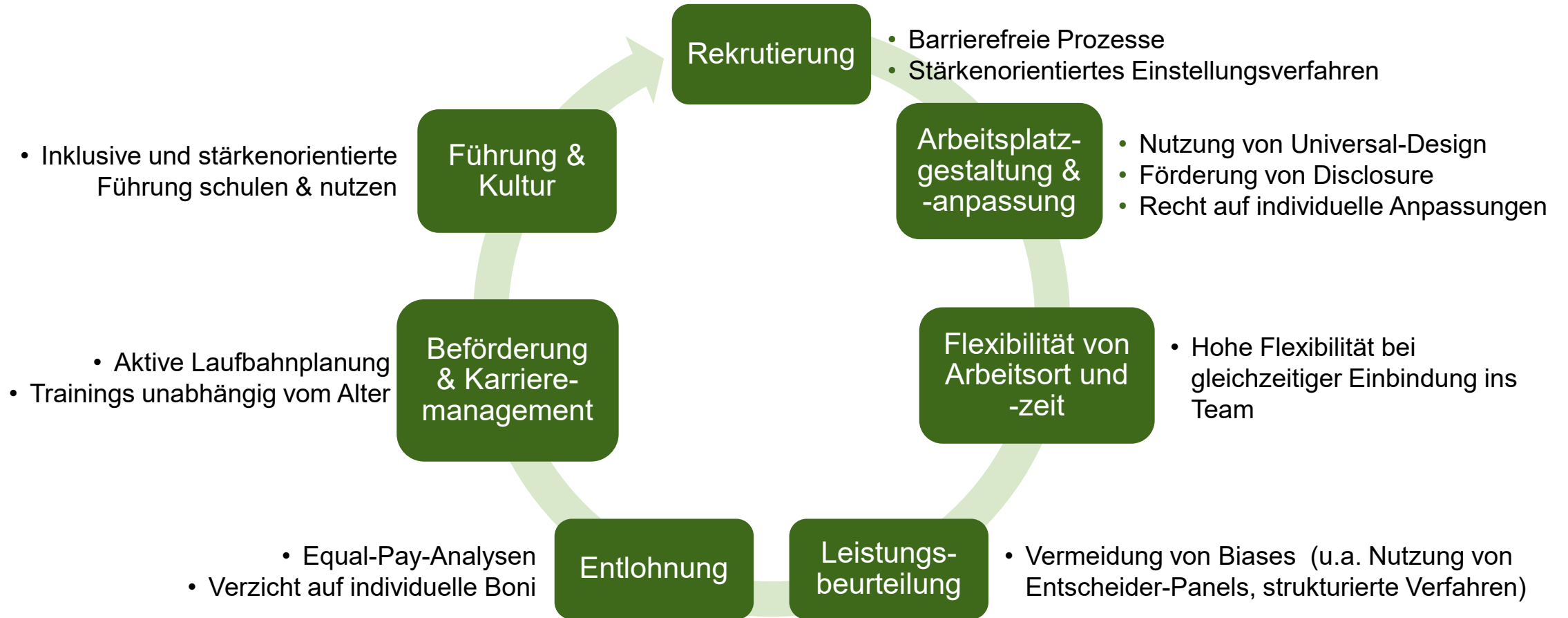


- Altersinklusive HR-Praktiken sind für **alle Altersgruppen** mit **mehr Engagement** verbunden
- Ohne altersinklusive HR-Praktiken unterscheiden sich ältere und jüngere Beschäftigte in ihrem Engagement
- Mit hohen altersinklusive HR-Praktiken geben Beschäftigte unabhängig vom Alter **hohes Engagement** an



# Altersinklusive HR-Praktiken

## nutzen allen Altersgruppen



# Den Wandel erfolgreich meistern

## 3 Tipps für Organisationen und Personalverantwortliche

### Seien Sie digital

- Bieten Sie Möglichkeiten zur flexiblen und virtuellen Arbeit, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben
- Stellen Sie die Funktionalität und Verfügbarkeit geeigneter Medien + Hardware zur Kommunikation im virtuellen/hybriden Raum sicher

### Rekrutieren Sie smart

- Stärkenorientierte Einstellungsverfahren helfen, die richtigen Personen für die richtigen Aufgaben zu finden
- Achten Sie auf einen inklusiven Bewerbungs- und Auswahlprozess, um Biases zu vermeiden und Diversität zu fördern

### Seien Sie (alters-)inklusiv

- Bieten Sie aktive Laufbahnplanung und Personalentwicklungsmaßnahmen (inkl. Trainings) unabhängig vom Alter an
- Fördern Sie individuelle und inklusive Arbeitsplatzgestaltung und -anpassung

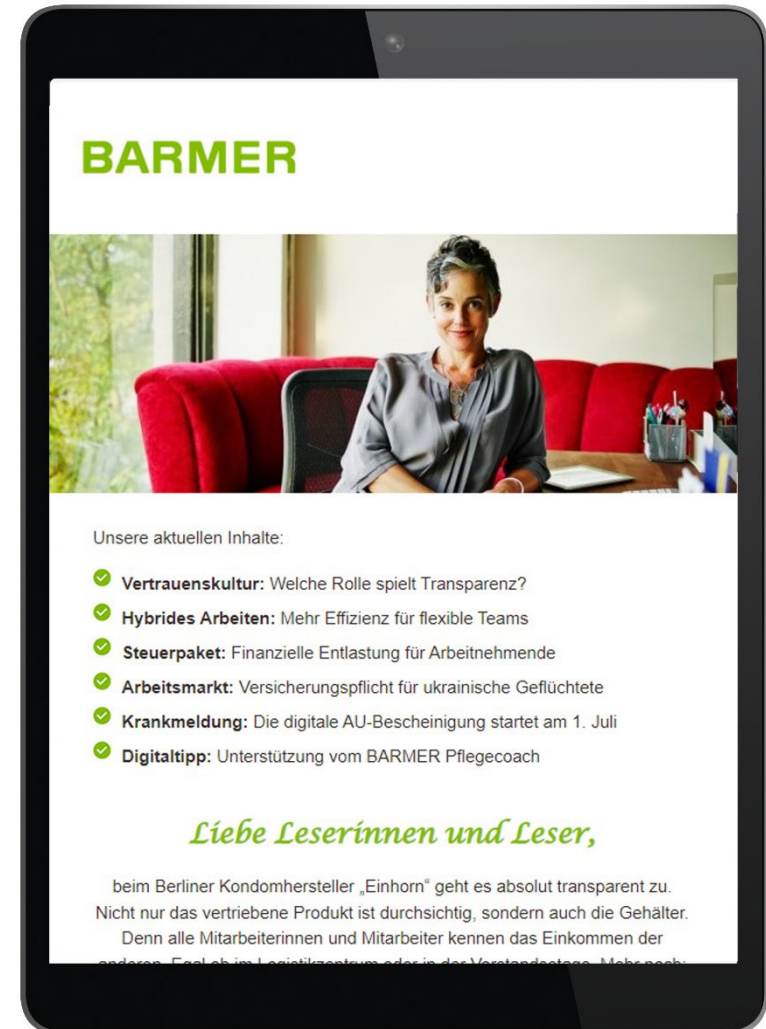
# Info-Break: Nutzen Sie die Zeit

Jetzt anmelden:

[www.barmer.de/firmen-newsletter](http://www.barmer.de/firmen-newsletter)

Monatliche Infos zu:

- ✓ Gesetzlichen Neuerungen
- ✓ Sozial-, Arbeits- und Steuerrecht
- ✓ Digitale Zukunftsthemen
- ✓ Kostenlose Seminare
- ✓ Gesundheitsinfos
- ✓ Digitale Tools
- ✓ u.v.m.



## Unser digitales Angebot nutzen:



oder über die Website:  
[www.barmer.de/social-health](http://www.barmer.de/social-health)

1. Seminarfolien zum Download

2. Videoaufzeichnung  
(nach ca. 2-3 Tagen)

3. Kontaktformular für weitere Fragen

↪ Hierüber gelangen Sie auch  
zu unserem **Newsletter**.

**BARMER**



**Vielen Dank!**