

**BARMER**



Universität St.Gallen

# social health

## @work

Studienergebnisse zu  
Welle 5

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



Studienbericht 2023



## Inhalt



04

**Die Studie**  
Stichprobe und  
Methode  
Statusbericht



21

**Navigate**  
Wie lässt sich die eigene  
Arbeit bestmöglich ge-  
stalten?



33

**Include**  
Welche Rolle spielt  
Inklusion im Team und  
privat im Kontext digitaler  
Arbeit?



45

**Lead**  
Was macht erfolgreiche  
Führung im digitalen  
Kontext aus?



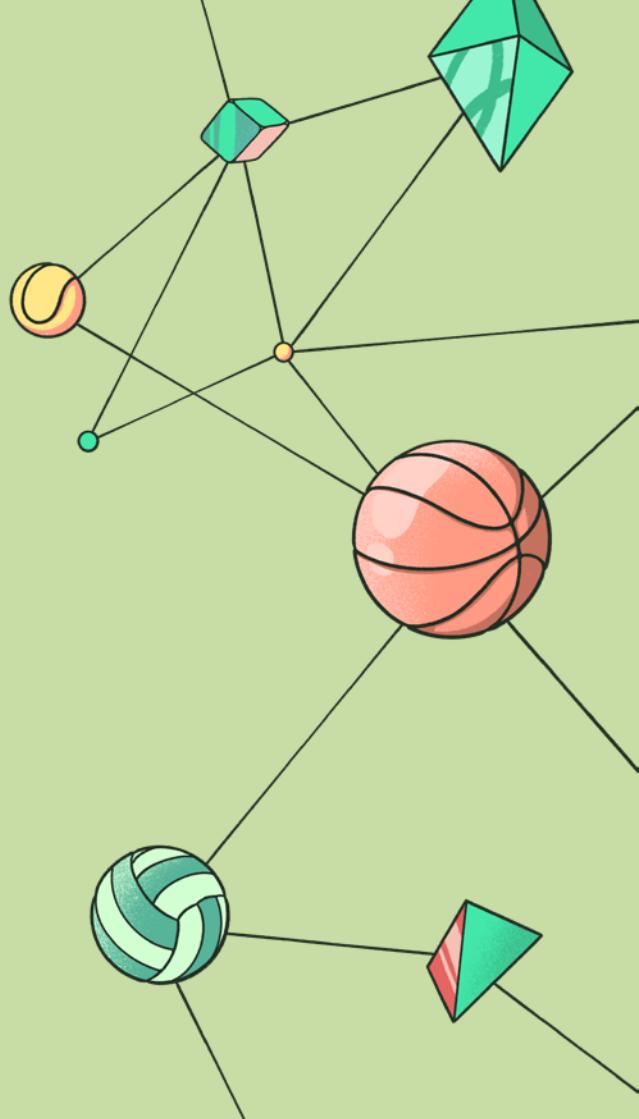
55

**Orchestrate**  
Wo stehen Organisationen  
im digitalen Wandel?

# Die Studie

**Die Pandemie hat mobile Arbeitsmodelle zum „new normal“ gemacht.  
Angesichts der jüngsten Entwicklungen stellt sich die berechtigte  
Frage: Wie geht es nach der Pandemie weiter? Aber vor allem: Wie  
sollte moderne Arbeit gestaltet werden, damit sie erfolgreich, gesund  
und nachhaltig ist?**

Die BARMER untersucht gemeinsam mit der Universität St.Gallen in einer dreieinhalbjährigen Längsschnittstudie genau dieses gesunde Arbeitsumfeld: social health@work zeigt auf, welche Auswirkungen mobiles Arbeiten angesichts der zahlreichen Herausforderungen auf Beschäftigte hat. Im Vordergrund steht dabei der bislang wenig erforschte Aspekt der sozialen Gesundheit. social health@work beschreibt einen Zustand des sozialen Wohlbefindens im Arbeitskontext, bei welchem Personen gesunde Verhaltensweisen und Arbeitsbeziehungen entwickeln und nutzen.

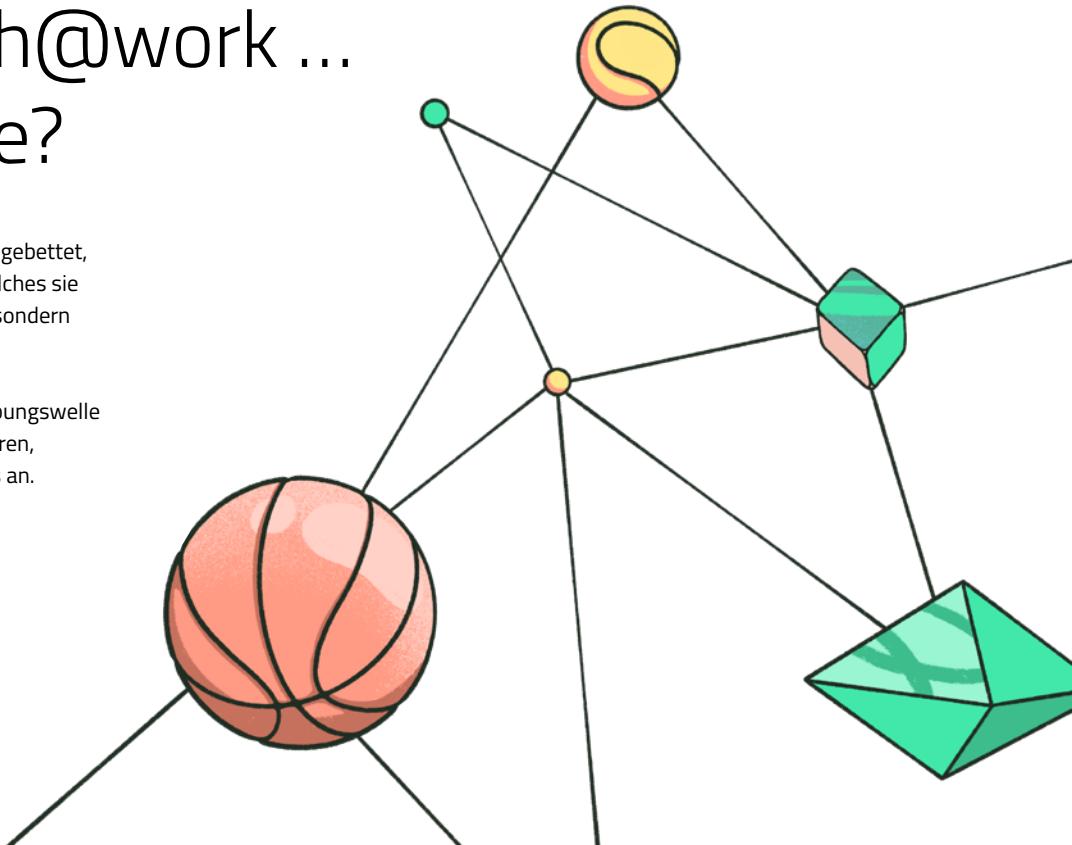


Studie social health@work

# social health@work ... und @home?

Personen sind in ein soziales Umfeld eingebettet, wodurch sie beeinflusst werden und welches sie beeinflussen – nicht nur bei der Arbeit, sondern auch im Privatleben.

Deshalb schauen wir uns in dieser Erhebungswelle nicht nur arbeitsbezogene Einflussfaktoren, sondern auch Faktoren des Privatlebens an.

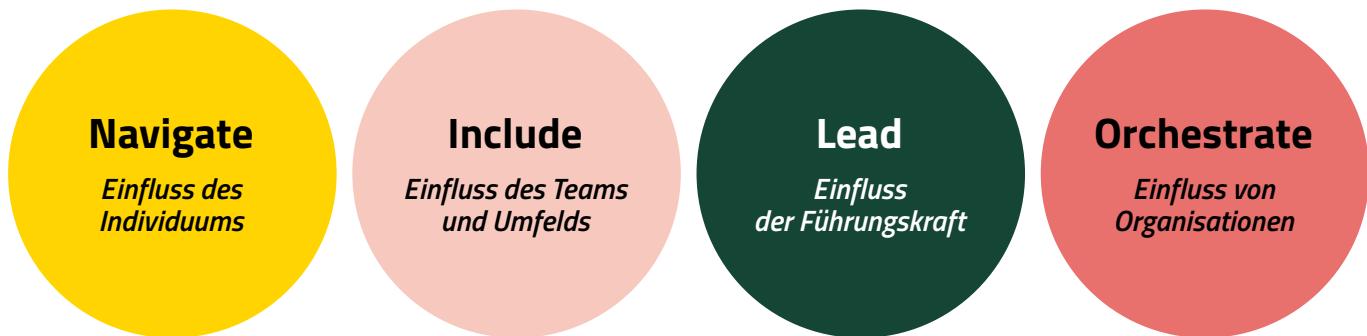


Studie social health@work

# Die Einflussebenen

**Wer kann wie Einfluss nehmen, damit Beschäftigte in diesen Zeiten zufrieden, gesund und nachhaltig erfolgreich bleiben?**

Auf folgenden Ebenen können wir „social health@work“ stärken und dadurch die Basis für eine nachhaltige und zukunftsorientierte Entwicklung schaffen:

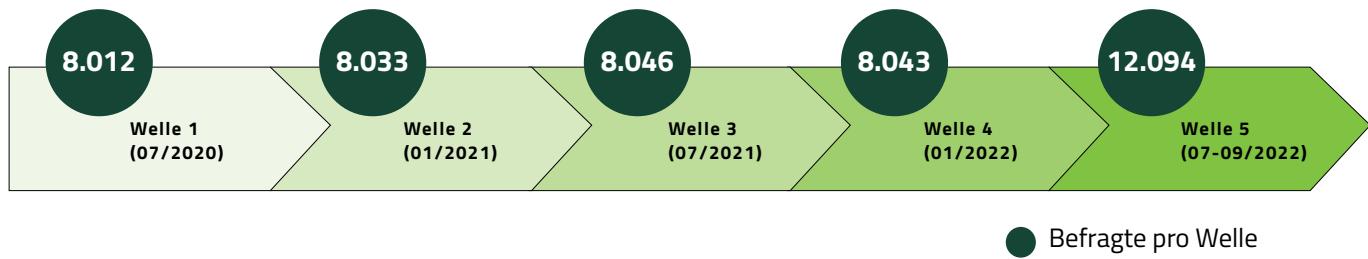


## Die Rahmenbedingungen der Studie

# Stichprobe und Methode

Für die social health@work Studie nehmen mehr als 8.000 Erwerbstätige halbjährlich an einer Befragung teil, die in insgesamt acht Wellen umgesetzt wird.

Bei der bevölkerungsrepräsentativen Studie (aktuell fünfte Welle) handelt es sich um eine Panel-Befragung, welche die Teilnehmenden über mehrere Jahre hinweg begleitet.

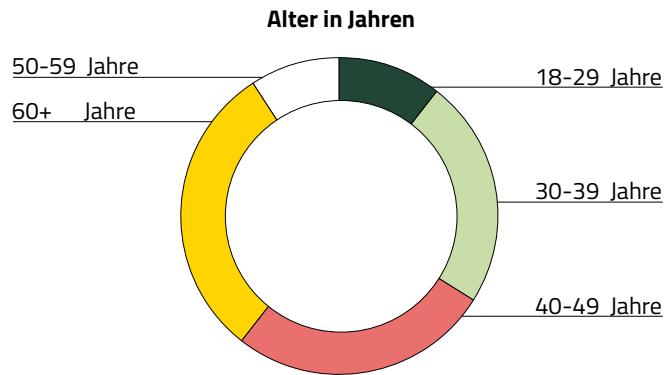
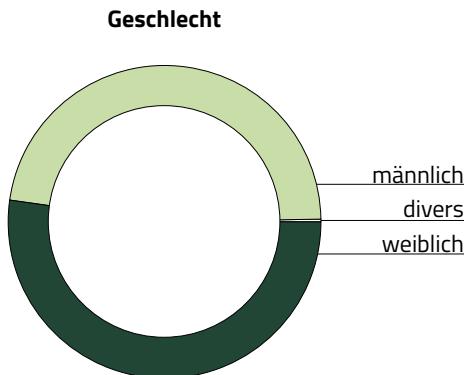


**Teilnahme an allen fünf Wellen: 1.687**

## Demografie der Welle 5

# Information zu den Befragten

Teilnehmende: 12.094



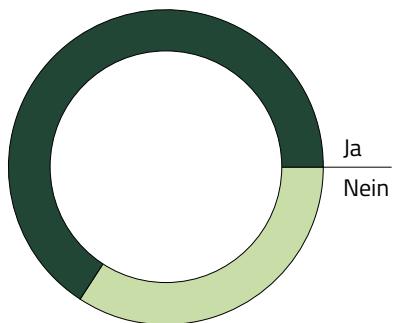
Männlich	Divers	Weiblich
5.752	16	6.326

18-29	30-39	40-49	50-59	60+
1.283	2.834	3.238	3.636	1.103

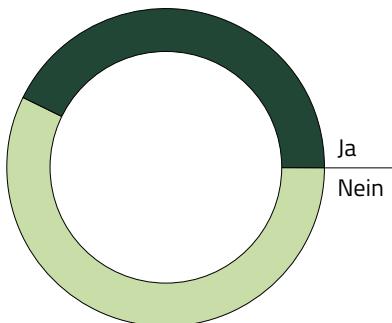
Demografie der Welle 5

# Information zu den Befragten

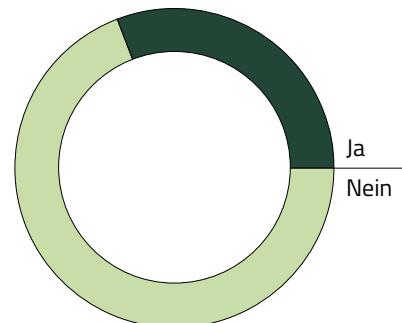
Zusammenleben mit Partner\*in



Kinder

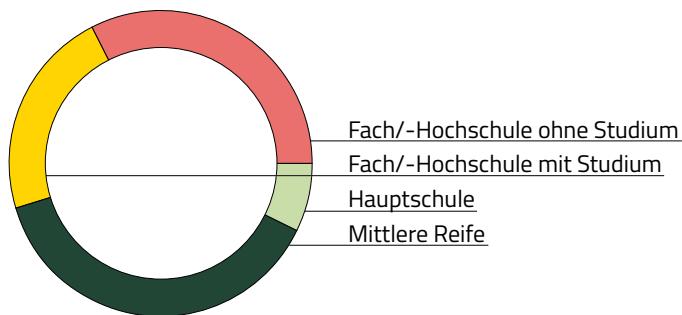
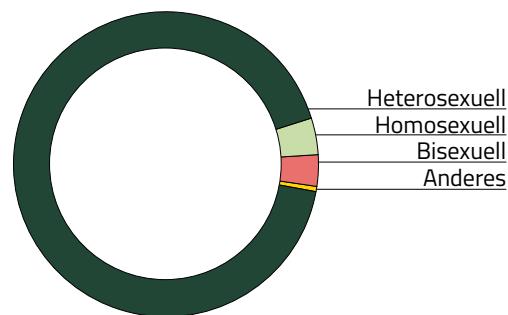


Führungsverantwortung



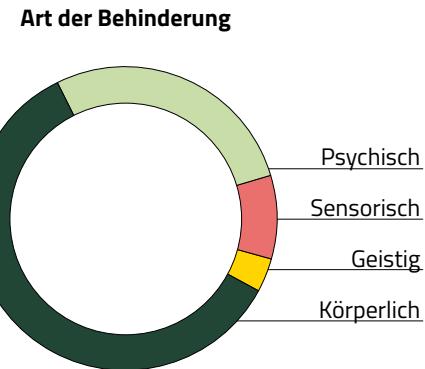
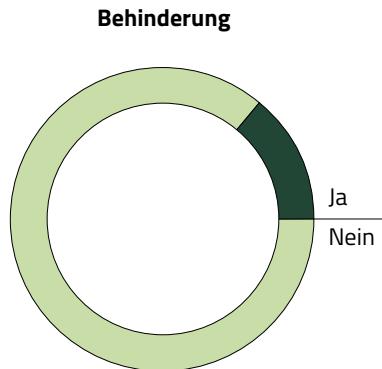
## Demografie der Welle 5

# Information zu den Befragten

**Bildung****Sexuelle Orientierung**

Demografie der Welle 5

# Information zu den Befragten



Ja	Nein
1.684	10.271

Psychisch	Sensorisch	Geistig	Körperlich
549	179	67	1.189

*2,5 bis 3 STAGE*  
*HOME Office*



Ein Statusbericht – Wie arbeiten wir nach der Pandemie?

# Mobiles Arbeiten bleibt – aber weniger

**Mobile Arbeit ist nicht mehr wegzudenken. Im Durchschnitt wird mehr als ein Viertel der Arbeitszeit mobil gearbeitet.**

Mit Hilfe eines statistischen Verfahrens (eines sogenannten Latent Growth Curve Models) lässt sich die durchschnittliche intraindividuelle Entwicklung der Nutzung mobiler Arbeit über die Pandemie hinweg analysieren. Betrachtet werden dabei ausschließlich Beschäftigte, die an allen fünf Befragungswellen teilgenommen haben. Während der Trend während der Pandemie zunächst in Richtung mehr mobiles Arbeiten geht und dort ein Plateau erreicht, scheint er nach der Pandemie wieder abzunehmen.

## Einflussfaktoren, die mobiles Arbeiten fördern:

- Eignung der Tätigkeit für mobiles Arbeiten
- Digitale Kompetenzen
- Virtuelle Führungsfähigkeiten der Führungskraft
- Digitaler Reifegrad der Organisation

## Anteil mobile Arbeitszeit pro Woche



Welle 1	Welle 2	Welle 3	Welle 4	Welle 5
26,72%	33,71%	36,42%	34,86%	29,02%

Ein Statusbericht – Wie arbeiten wir nach der Pandemie?

# Mobiles Arbeiten bleibt – aber weniger

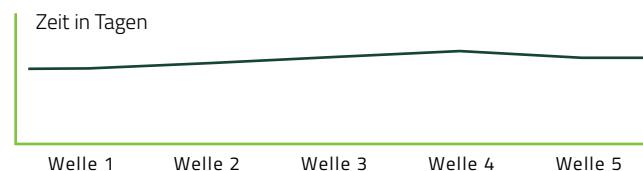
**Beschäftigte wünschen sich im Durchschnitt zwei bis zweieinhalb mobile Arbeitstage pro Woche – auch nach der Pandemie.**

Die statistische Analyse (Latent Growth Curve Model) zeigt die durchschnittliche Entwicklung der gewünschten mobilen Arbeitszeit innerhalb von Individuen über die Zeit: während der Pandemie stieg der Wunsch nach mobilen Arbeitstagen stetig. Zum Ende der Pandemie nimmt er aber wieder etwas ab.

**Einflussfaktoren, die den Wunsch nach mobilen Arbeitstagen verstärken:**

- Eignung der Tätigkeit für mobiles Arbeiten
- Digitale Kompetenzen
- Digitaler Reifegrad der Organisation
- Emotionale Erschöpfung

**Gewünschte Tage mobiles Arbeiten**



Welle 1	Welle 2	Welle 3	Welle 4	Welle 5
2,3 Tage	2,39 Tage	2,44 Tage	2,46 Tage	2,44 Tage

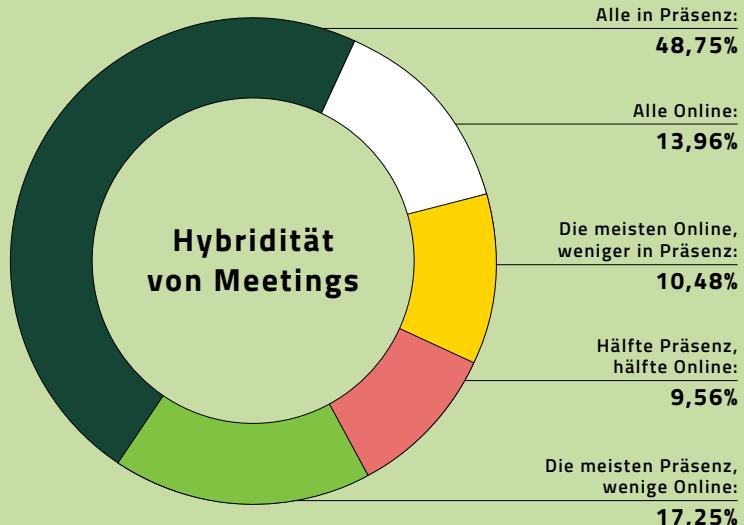
Ein Statusbericht – Wie arbeiten wir nach der Pandemie?

# Hybride Meetings als Zukunftsmodell?

**Meetings scheinen insgesamt noch präferiert in Präsenz abgehalten zu werden.**

Aber: Knapp 40% der Befragten berichten, dass Arbeitsmeetings hauptsächlich in einer hybriden Form (Mischung aus örtlich präsenten und online zugeschalteten Teilnehmenden) stattfinden.

Die meistgenutzte Form hybrider Meetings ist eine Mischung aus vielen Teilnehmenden in Präsenz und nur wenigen online zugeschalteten Teilnehmenden.



Ein Statusbericht – Wie arbeiten wir nach der Pandemie?

# Mehr Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben – besonders beim Arbeitsort

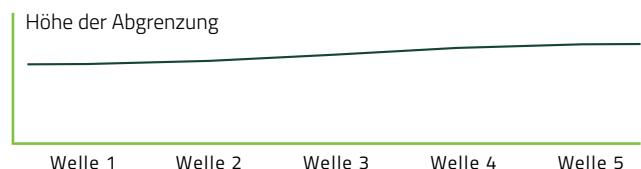
Mittels statistischer Analysen (Latent Growth Curve Model) kann die durchschnittliche intraindividuelle Entwicklung der Fähigkeit, Arbeit und Privatleben voneinander abzugrenzen (Grenzmanagement), über die Zeit gezeigt werden.

Wenn im Homeoffice gearbeitet wird, ist es Beschäftigten immer wichtiger, sich einen separaten Arbeitsplatz einzurichten, um Arbeit und Privates räumlich voneinander abzugrenzen (örtliches Grenzmanagement).

Auch das zeitliche Grenzmanagement, also die klare Abgrenzung der Arbeitszeit von der Freizeit, nimmt nach der Pandemie leicht zu.

## Örtliches Grenzmanagement

gemessen auf einer Skala von 1 („überhaupt keine Abgrenzung“) bis 5 („vollständige Abgrenzung“)



Welle 1	Welle 2	Welle 3	Welle 4	Welle 5
3,53	3,56	3,58	3,61	3,64

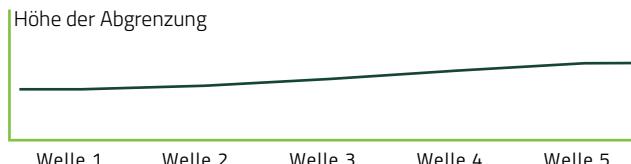
Ein Statusbericht – Wie arbeiten wir nach der Pandemie?

# Geschlechterunterschiede im Grenzmanagement

Obwohl sich das individuelle Grenzmanagement über die Zeit hinweg sowohl bei Frauen als auch bei Männern positiv entwickelt, der Arbeitsort also zunehmend mehr vom Privatleben abgegrenzt wird, gelingt Männern diese Abgrenzung insgesamt besser als Frauen.

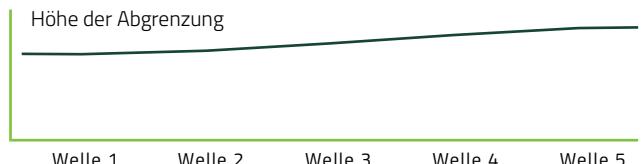
## Örtliches Grenzmanagement bei Frauen

gemessen auf einer Skala von 1 „überhaupt keine Abgrenzung“ bis 5 „vollständige Abgrenzung“



## Örtliches Grenzmanagement bei Männern

gemessen auf einer Skala von 1 „überhaupt keine Abgrenzung“ bis 5 „vollständige Abgrenzung“



Welle 1	Welle 2	Welle 3	Welle 4	Welle 5
3,35	3,38	3,40	3,43	3,45

Welle 1	Welle 2	Welle 3	Welle 4	Welle 5
3,64	3,67	3,70	3,73	3,76

Ein Statusbericht – Wie arbeiten wir nach der Pandemie?

# Positivtrend für Inklusion

Insgesamt fühlen sich die Befragten über alle Befragungswellen hinweg gut inkludiert – und der Trend geht in eine positive Richtung:  
Insbesondere geben Beschäftigte an, bei der Arbeit noch mehr sie selbst sein zu können.

## Authentizität

gemessen auf einer Skala von 1 („sehr niedrig“) bis 5 („sehr hoch“)

Höhe der Authentizität



## Zugehörigkeit

gemessen auf einer Skala von 1 („sehr niedrig“) bis 5 („sehr hoch“)

Höhe der Zugehörigkeit



Welle 1	Welle 2	Welle 3	Welle 4	Welle 5
3,81	3,76	3,76	3,82	3,93

Welle 1	Welle 2	Welle 3	Welle 4	Welle 5
4,09	4,06	4,06	4,08	4,14

Ein Statusbericht – Wie arbeiten wir nach der Pandemie?

# „Quiet quitting“ – Haben wir nach der Pandemie innerlich gekündigt?

Betrachtet man die durchschnittliche intraindividuelle Entwicklung der Kündigungsabsicht über die Pandemie hinweg, zeigt sich ein leichter Anstieg zum Ende der Pandemie. Dennoch bleibt die Kündigungsabsicht durchweg auf einem niedrigen Niveau.

Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben sorgen für eine höhere Kündigungsabsicht.

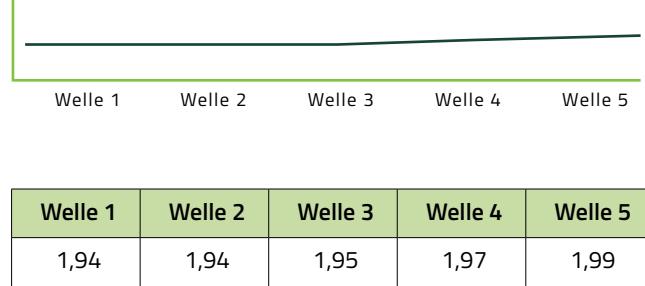
Faktoren, die die Kündigungsabsicht senken:

- Inklusion (Gefühl von Authentizität und Zugehörigkeit)
- Psychologische Sicherheit
- Digitaler Reifegrad der Organisation

## Kündigungsabsicht

gemessen auf einer Skala von 1 („sehr niedrig“) bis 5 („sehr hoch“)

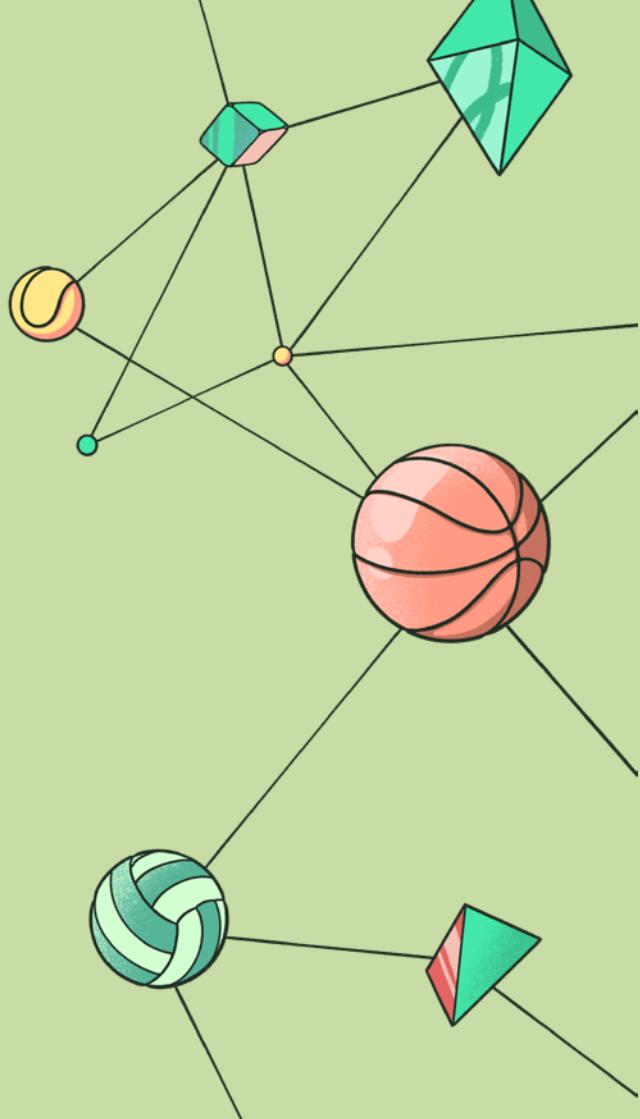
Höhe der Kündigungsabsicht

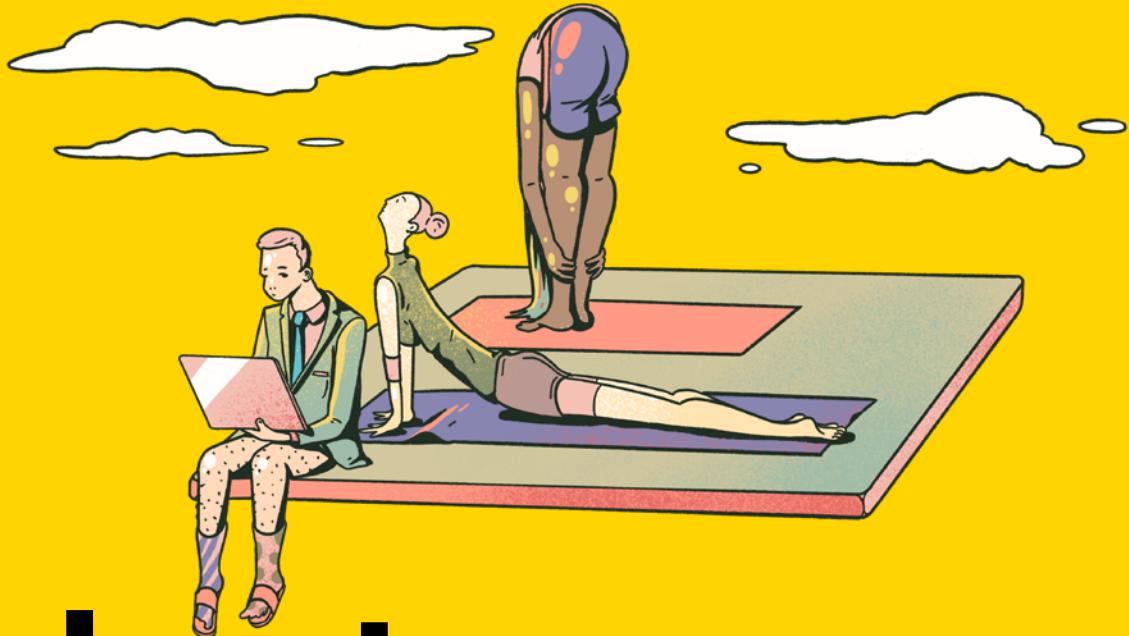


Ein Statusbericht – Wie arbeiten wir nach der Pandemie?

# Take-aways

- Mobiles Arbeiten hat sich etabliert. Beschäftigte wünschen sich im Vergleich zu den Hochzeiten der Pandemie aber wieder etwas weniger mobile Arbeit und mehr Präsenz.
- Hybride Zusammenarbeit wird als neues Modell in der Arbeitswelt genutzt.
- Der Wunsch, Privates und Berufliches zu trennen, hat insgesamt zugenommen. Männern gelingt es besser, sich im Homeoffice einen separaten Arbeitsplatz einzurichten, um Privates und Berufliches voneinander abzugrenzen.
- Beschäftigte fühlten sich auch während der Pandemie gut in ihrem Team inkludiert. Zum Ende der Pandemie ist sogar ein Positivtrend für Inklusion zu beobachten.
- Die Absicht zu Kündigen verändert sich über die Pandemie hinweg kaum – ein starker Anstieg von „quiet quitting“ ist nicht zu beobachten.





# Navigate

Wie lässt sich die eigene Arbeit bestmöglich gestalten?

Navigate – Wie lässt sich die eigene Arbeit bestmöglich gestalten?

# Aktive Freizeitgestaltung schützt vor Stress im Homeoffice

## Anteil mobiler Arbeitszeit

Stress gemessen auf einer Skala von 1 „sehr niedrig“ bis 5 „sehr hoch“

Anteil Arbeitszeit mobil in Prozent	Niedrige aktive Gestaltung der Freizeit	durchschnittlich aktive Gestaltung der Freizeit	Hohe aktive Gestaltung der Freizeit
0%	2,56	2,63	2,70
25%	2,62	2,66	2,70
50%	2,68	2,69	2,69
75%	2,74	2,71	2,69
100%	2,80	2,74	2,58

Beschäftigte, die viel oder ausschließlich mobil arbeiten, berichten von mehr Stress als solche, die gar nicht oder wenig mobil arbeiten.

Dies trifft nicht auf Beschäftigte zu, die angeben, ihre Freizeit in einem hohen Maß aktiv zu gestalten. Bei hoher aktiver Freizeitgestaltung geht der Zusammenhang zwischen mobiler Arbeit und Stress sogar in eine negative Richtung.

Aktive Freizeitgestaltung meint hier eine proaktive Gestaltung und Ausübung von Freizeitaktivitäten, die auf Anregung und eine persönliche Weiterentwicklung ausgerichtet sind.

Navigate – Wie lässt sich die eigene Arbeit bestmöglich gestalten?

# Aktive Freizeitgestaltung hilft, im Homeoffice von der Arbeit abzuschalten

## Fähigkeit, von der Arbeit abzuschalten

gemessen auf einer Skala von 1 „sehr niedrig“ bis 5 „sehr hoch“

aktive Freizeit-gestaltung	Wenig/keine mobile Arbeit	durchschnittlich viel mobile Arbeit (ca. 26%)	Viel mobile Arbeit
sehr niedrig (1)	3,47	3,34	3,20
niedrig (2)	3,47	3,38	3,29
mittel (3)	3,46	3,42	3,37
hoch (4)	3,46	3,46	3,46
sehr hoch (5)	3,45	3,50	3,54

Beschäftigte, die ihre Freizeit aktiv gestalten, können in ihrer Freizeit besser von der Arbeit abschalten.

Dies gilt besonders für Beschäftigte, die einen durchschnittlichen oder besonders hohen Anteil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice arbeiten.

Für Personen, die wenig mobil arbeiten, gelingt das Abschalten von der Arbeit ohne aktive Freizeitgestaltung besser.

Navigate – Wie lässt sich die eigene Arbeit bestmöglich gestalten?

# In der Freizeit die **Arbeit vergessen** – eine Herausforderung für Führungskräfte

„In meiner Freizeit vergesse ich die Arbeit.“

Zustimmung	Nicht-Führungskräfte	Führungskräfte
Stimme nicht zu	16,56%	22,70%
Neutral	32,95%	34,59%
Stimme zu	50,49%	42,72%

Knapp über die Hälfte der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung gibt an, in der Freizeit von der Arbeit abschalten zu können.

Unter Führungskräften sieht es etwas anders aus: Weniger als die Hälfte der Führungskräfte gibt an, in der Freizeit die Arbeit vergessen zu können. Mehr als 20% der Führungskräfte stimmt der Aussage nicht zu.

Navigate – Wie lässt sich die eigene Arbeit bestmöglich gestalten?

# Abschalten von der Arbeit hängt mit weniger Stress zusammen – auch für Führungskräfte?

## Anteil mobiler Arbeitszeit

Stress gemessen auf einer Skala von 1 „sehr niedrig“ bis 5 „sehr hoch“

Fähigkeit von der Arbeit abzuschalten	Mit Führungsverantwortung	Ohne Führungsverantwortung
sehr niedrig (1)	3,06	3,40
niedrig (2)	2,91	3,13
mittel (3)	2,75	2,86
hoch (4)	2,59	2,58
sehr hoch (5)	2,43	2,31

Je besser Beschäftigte in ihrer Freizeit von der Arbeit abschalten können, desto weniger Stress haben sie.

Dies zeigt sich bei Führungskräften allerdings weniger stark. Selbst Führungskräfte, die angeben, in ihrer Freizeit vollständig von der Arbeit abschalten zu können, berichten von mehr Stress als Mitarbeitende, die gleichermaßen gut abschalten können.

Navigate – Wie lässt sich die eigene Arbeit bestmöglich gestalten?

# Wer sich abgrenzt, muss auch wieder zurück in die Arbeitsrolle finden – die Rolle von Reattachment

Je stärker sich Beschäftigte morgens mental auf die Arbeit einstimmen („Reattachment“), desto engagierter beschreiben sie sich bei der Arbeit. Dieser Zusammenhang ist noch stärker bei Personen, die zeitliches und örtliches Grenzmanagement betreiben.

## Anteil Nutzung von Strategien zum zeitlichen Grenzmanagement

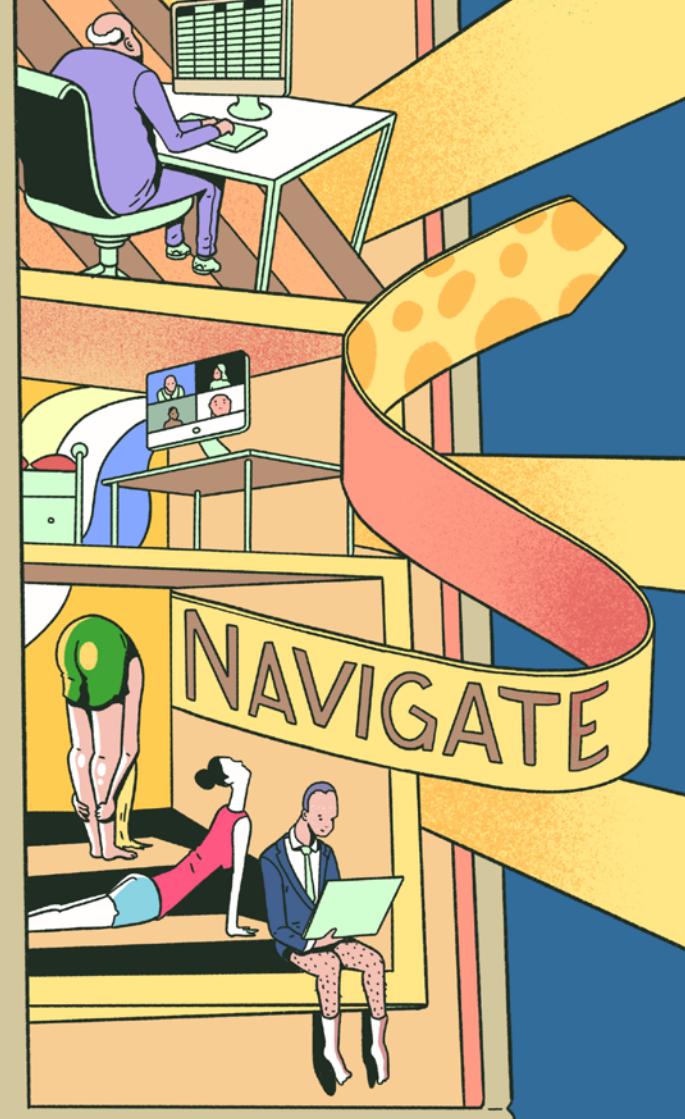
Arbeitsengagement gemessen auf einer Skala von 1 „sehr niedrig“ bis 5 „sehr hoch“

Reattachment	Wenig Nutzung	Durchschnittliche Nutzung	Viel Nutzung
sehr niedrig (1)	3,04	2,94	2,83
niedrig (2)	3,21	3,17	3,13
mittel (3)	3,38	3,40	3,42
hoch (4)	3,54	3,63	3,71
sehr hoch (5)	3,71	3,86	4,01

## Anteil Nutzung von Strategien zum örtlichen Grenzmanagement

Arbeitsengagement gemessen auf einer Skala von 1 „sehr niedrig“ bis 5 „sehr hoch“

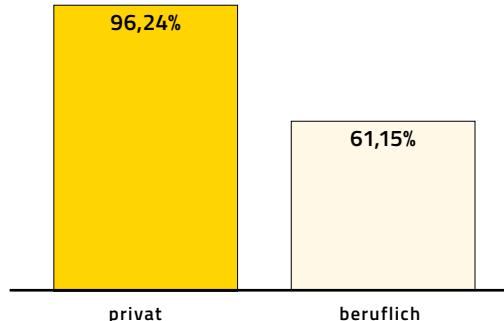
Reattachment	Wenig Nutzung	Durchschnittliche Nutzung	Viel Nutzung
sehr niedrig (1)	3,04	2,95	2,86
niedrig (2)	3,19	3,17	3,15
mittel (3)	3,34	3,39	3,43
hoch (4)	3,49	3,60	3,72
sehr hoch (5)	3,64	3,82	4,00



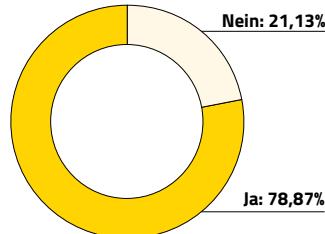
Navigate – Wie lässt sich die eigene Arbeit bestmöglich gestalten?

# Soziale Medien sind auch im beruflichen Kontext relevant

Anteil Befragter, die Soziale Medien nutzen



Aktive Nutzung von Sozialen Medien



Deutlich mehr Befragte nutzen soziale Medien privat (durchschnittliche Nutzungsdauer/Tag: ca. 122 min).

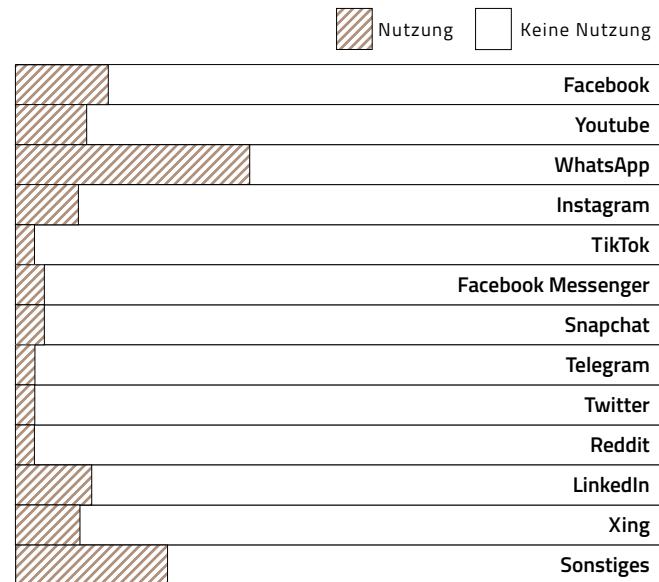
Mehr als die Hälfte der Befragten nutzen soziale Medien jedoch auch beruflich (durchschnittliche Nutzungsdauer/Tag: ca. 44 min).

Mehr als drei Viertel der Befragten nutzen soziale Medien aktiv (z. B. durch Postings, Chats).

Navigate – Wie lässt sich die eigene Arbeit bestmöglich gestalten?

# Whatsapp und Facebook sind die meistgenutzten Social-Media-Plattformen im beruflichen Kontext

Social-Media-Plattformen	Nutzung	Keine Nutzung
Facebook	14,49%	85,51%
YouTube	11,16%	88,84%
WhatsApp	36,38%	63,62%
Instagram	9,85%	90,15%
TikTok	2,52%	97,48%
Facebook Messenger	4,58%	95,42%
Snapchat	1,27%	98,73%
Telegram	3,14%	96,86%
Twitter	3,1%	96,9%
Reddit	0,88%	99,12%
LinkedIn	11,92%	88,08%
Xing	10,11%	89,89%
Sonstiges	23,72%	76,28%



Navigate – Wie lässt sich die eigene Arbeit bestmöglich gestalten?

# Die berufliche Nutzung sozialer Medien hängt mit einer besseren beruflichen Zukunftsperspektive zusammen – besonders für ältere Beschäftigte

## Berufliche Zukunftsperspektive

gemessen auf einer Skala von 1 „sehr niedrig“ bis 5 „sehr hoch“

Berufliche Nutzung von sozialen Medien (in Minuten/Tag)	Jüngere Teilnehmende	Durchschnittsalter (44 Jahre)	Ältere Teilnehmende
0	3,64	3,33	3,02
100	3,79	3,54	3,29
200	3,95	3,76	3,57
300	4,10	3,97	3,84

Insgesamt schätzen Personen, die beruflich viel Zeit mit sozialen Medien verbringen, ihre berufliche Zukunftsperspektive besser ein.

Jüngere Beschäftigte schätzen ihre berufliche Zukunftsperspektive besser ein als ältere.

Für ältere Beschäftigte ist der Zusammenhang zwischen beruflicher Nutzung sozialer Medien und beruflicher Zukunftsperspektive aber besonders stark. Bei besonders hoher Nutzung nähern sich ältere Beschäftigte in ihrer beruflichen Zukunftsperspektive den jüngeren Beschäftigten an.

Navigate – Wie lässt sich die eigene Arbeit bestmöglich gestalten?

# Wenn die **Arbeitsform** den **Bedürfnissen** entspricht, sind **Arbeitnehmende psychisch gesünder**

## **Selbsteinschätzung Psychische Gesundheit**

gemessen auf einer Skala von 1 „sehr niedrig“ bis 5 „sehr hoch“.

Der Person-Job-Fit wird in Hinsicht auf Flexibilität betrachtet.

Anteil Arbeitszeit mobil in Prozent	Niedriger Person-Job-Fit	Durchschnittlicher Person-Job-Fit	Hoher Person-Job-Fit
0%	3,60	3,77	3,95
25%	3,54	3,74	3,94
50%	3,48	3,70	3,93
75%	3,42	3,67	3,92
100%	3,36	3,63	3,90

Je höher der Anteil ihrer Arbeitszeit ist, die Beschäftigte mobil arbeiten, desto schlechter schätzen sie ihre psychische Gesundheit ein.

Aber: Entspricht der Anteil mobiler Arbeit den persönlichen Bedürfnissen nach flexibler Arbeit, fällt der Zusammenhang deutlich weniger negativ aus.

Bei einer hohen Passung zwischen Flexibilitätsbedürfnis und tatsächlicher Flexibilität in der Arbeit (Person-Job-Fit) bleibt auch bei sehr viel mobiler Arbeit die mentale Gesundheit auf einem vergleichsweise hohen Niveau.

Navigate – Wie lässt sich die eigene Arbeit bestmöglich gestalten?

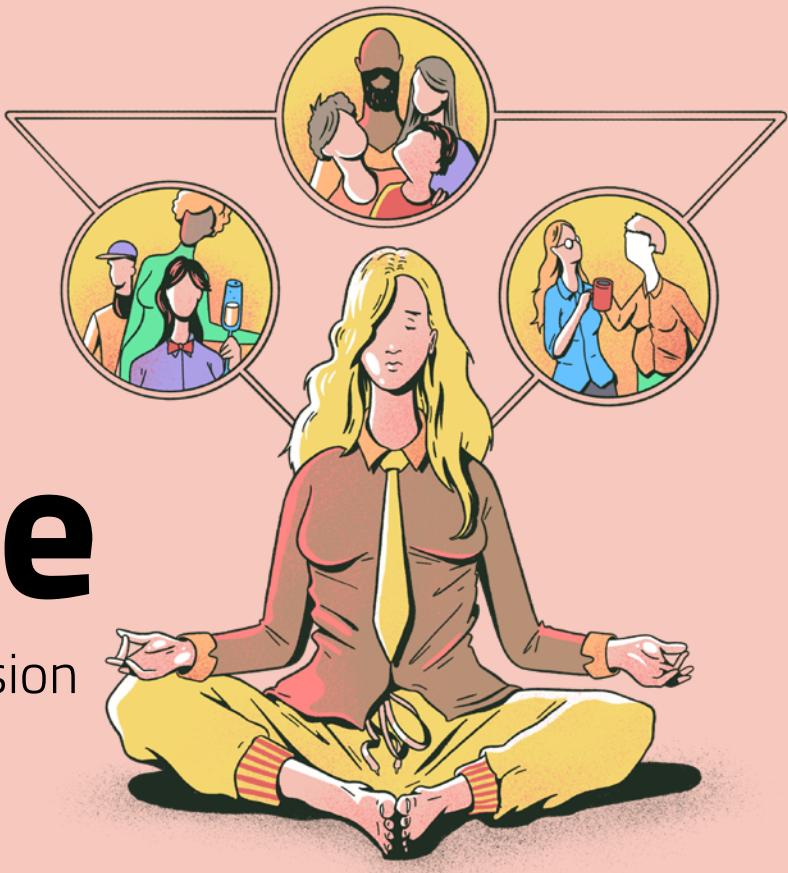
# Take-aways

- Besonders mobil arbeitende Beschäftigte sollten ihre Freizeit aktiv gestalten, um Stress vorzubeugen und besser von der Arbeit abschalten zu können.
- Wer in der Freizeit von der Arbeit abschalten kann, ist weniger gestresst. Führungskräfte fällt es allerdings schwerer, in der Freizeit die Arbeit zu vergessen, und profitieren weniger stark von den positiven Auswirkungen dieses inneren Abstandnehmens auf Stress.
- Förderlich ist eine zeitliche und örtliche Abgrenzung von Arbeit und Beruf sowie eine mentale Einstimmung auf die Arbeit zu Beginn eines jeden Arbeitstages.
- Soziale Medien sind auch im beruflichen Kontext relevant. Vor allem für ältere Beschäftigte können soziale Medien ein Weg sein, Unterschiede zwischen den Generationen zu verringern.
- Auf eine gute Passung zwischen Bedürfnissen nach Flexibilität und der tatsächlich gegebenen Arbeitsflexibilität sollte geachtet werden.



# Include

Welche Rolle spielt Inklusion  
im Team und privat im  
Kontext digitaler Arbeit?



Include – Welche Rolle spielt Inklusion im Team und privat im Kontext digitaler Arbeit?

# Die meiste Inklusion findet im Privaten statt

Inklusion messen wir anhand von Authentizität und Zugehörigkeit. Authentizität beschreibt das Gefühl, bei der Arbeit oder im privaten Umfeld man selbst sein zu können. Zugehörig fühlen sich Personen dann, wenn sie sich als Teil einer Gruppe fühlen. Erstmals messen wir Inklusion nicht nur im Team, sondern auch bei Freund\*innen und in der Familie, um verschiedene Inklusionsdimensionen zu unterscheiden.

**Authentizität – Zustimmung**

Authentizität	Ja	Nein
Team: „Mein Team/meine Arbeitsgruppe ermutigt mich zu sein, wer ich bin.“	<b>67,45 %</b>	<b>32,55 %</b>
Freund*innen: „Meine Freund*innen ermutigen mich zu sein, wer ich bin.“	<b>84,25 %</b>	<b>15,75 %</b>
Familie: „Meine Familie ermutigt mich zu sein, wer ich bin.“	<b>79,07 %</b>	<b>20,93 %</b>

**Zugehörigkeit – Zustimmung**

Authentizität	Ja	Nein
Team: „Mein Team/meine Arbeitsgruppe gibt mir das Gefühl, dazugehören.“	<b>74,45 %</b>	<b>25,55 %</b>
Freund*innen: „Meine Freund*innen geben mir das Gefühl, dazugehören.“	<b>83,12 %</b>	<b>16,88 %</b>
Familie: „Meine Familie gibt mir das Gefühl, dazugehören.“	<b>82,34 %</b>	<b>17,66 %</b>

Include – Welche Rolle spielt Inklusion im Team und privat im Kontext digitaler Arbeit?

# Unterschiedliche Inklusionsprofile möglich

Ein spezielles statistisches Verfahren (sogenannte Latent Profile Analysis) ermöglicht es, in den Daten verborgene Profile aufzudecken, die sich in der Ausprägung der verschiedenen Inklusionsdimensionen (Team, Freund\*innen und Familie) unterscheiden.

- Profil 1: „die Freundschaftlichen“ – hoch inkludiert bei Freund\*innen, teilweise bis hoch im Team, wenig in der Familie
- Profil 2: „die Voll-inkludierten“ – sehr hoch inkludiert auf allen Ebenen
- Profil 3: „die Einzelgänger\*innen“ – auf allen Ebenen wenig inkludiert
- Profil 4: „die Privaten“ – hoch inkludiert bei Freund\*innen und Familie, wenig inkludiert im Team
- Profil 5: „die Reservierten“ – teilweise inkludiert auf allen Ebenen
- Profil 6: „die Familienmenschen“ – eher hoch inkludiert auf allen Ebenen, am besten in der Familie

## Inklusionsbereich

gemessen auf einer Skala von 1 „sehr niedrig“ bis 5 „sehr hoch“

Inklusionsbereich	Profil 1	Profil 2	Profil 3	Profil 4	Profil 5	Profil 6
Im Team	3,63	4,44	1,88	2,25	3,12	3,83
Bei Freund*innen	4,59	4,9	1,48	4,88	3,04	3,99
In der Familie	2,00	4,78	2,46	4,63	3,45	4,25

Include – Welche Rolle spielt Inklusion im Team und privat im Kontext digitaler Arbeit?

# Inklusion in verschiedenen Lebensbereichen wirkt sich auf Gesundheit aus

## Mentale Gesundheit und Arbeitsfähigkeit

gemessen auf einer Skala von 1 „sehr niedrig“ bis 5 „sehr hoch“

Inklusionsprofil	Mentale Gesundheit	Arbeits-fähigkeit
Profil 1	3,33	7,24
Profil 2	3,94	8,41
Profil 3	3,18	6,48
Profil 4	3,39	6,9
Profil 5	3,19	7,38
Profil 6	3,61	8,01

Beschäftigte in unterschiedlichen Inklusionsprofilen unterscheiden sich signifikant in ihrer mentalen Gesundheit und ihrer Arbeitsfähigkeit.

Die „Voll-inkluierten“ (Profil 2) und die „Familienmenschen“ (Profil 6) berichten von besonders hoher Arbeitsfähigkeit und mentaler Gesundheit.

Die „Einzelgänger\*innen“ (Profil 3) und die „Privaten“ (Profil 4) schätzen ihre Arbeitsfähigkeit am geringsten ein.

Die „Einzelgänger\*innen“ (Profil 3) und die „Reservierten“ (Profil 5) haben die schlechteste mentale Gesundheit.

Include – Welche Rolle spielt Inklusion im Team und privat im Kontext digitaler Arbeit?

# Inklusion in verschiedenen Lebensbereichen wirkt sich auf **Arbeits- und Karrierezufriedenheit** aus

## Mentale Zufriedenheit mit Arbeit und Karriere

gemessen auf einer Skala von 1 „sehr niedrig“ bis 5 „sehr hoch“

Inklusionsprofil	Zufriedenheit mit Arbeit	Zufriedenheit mit Karriere
Profil 1	3,22	3,05
Profil 2	3,91	3,63
Profil 3	2,84	2,23
Profil 4	2,63	2,86
Profil 5	3,33	3,02
Profil 6	3,64	2,26

Beschäftigte in unterschiedlichen Inklusionsprofilen unterscheiden sich signifikant in ihrer Arbeits- und Karrierezufriedenheit.

Die „Voll-Inkludierten“ (Profil 2) und die „Familienmenschen“ (Profil 6) sind am zufriedensten mit ihrer Arbeit. Am wenigsten zufrieden mit ihrer Arbeit sind die „Privaten“ (Profil 4).

Die „Voll-inkludierten“ (Profil 2) sind am zufriedensten mit ihrer Karriere. Die „Einzelgänger\*innen“ (Profil 3) und die „Familienmenschen“ (Profil 6) sind am wenigsten zufrieden mit ihrer Karriere.

Include – Welche Rolle spielt Inklusion im Team und privat im Kontext digitaler Arbeit?

# Inklusion in verschiedenen Lebensbereichen wirkt sich auf Arbeitsleistung und Kündigungsabsicht aus

## Arbeitsleistung und Kündigungsabsicht

gemessen auf einer Skala von 1 „sehr niedrig“ bis 5 „sehr hoch“

Inklusionsprofil	Arbeitsleistung	Kündigungsabsicht
Profil 1	3,79	2,6
Profil 2	4,13	2,01
Profil 3	2,9	2,5
Profil 4	3,87	3,15
Profil 5	3,48	2,54
Profil 6	3,84	2,26

Beschäftigte in unterschiedlichen Inklusionsprofilen unterscheiden sich signifikant in ihrer selbst eingeschätzten Arbeitsleistung und Kündigungsabsicht.

Die „Voll-Inkludierten“ (Profil 2) schätzen ihre Arbeitsleistung am besten ein, gefolgt von den „Privaten“ (Profil 4) und den „Familienmenschen“ (Profil 6). Die „Einzelgänger\*innen“ (Profil 3) schätzen ihre Arbeitsleistung mit Abstand am schlechtesten ein.

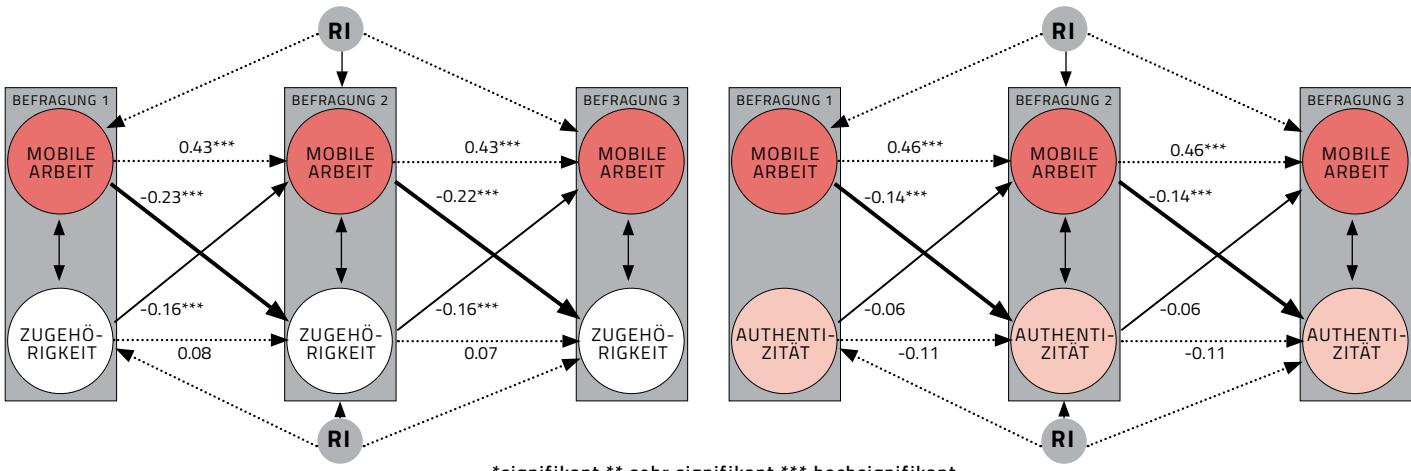
Eine vergleichsweise hohe Kündigungsabsicht haben die „Privaten“ (Profil 4). Die „Voll-inkludierten“ (Profil 2) haben die niedrigste Absicht zu kündigen.



**Include – Welche Rolle spielt Inklusion im Team und privat im Kontext digitaler Arbeit?**

# Mobile Arbeit – ein Risikofaktor für Inklusion?

Mittel statistischer Verfahren (Random Intercept Cross-lagged Panel Model) lässt sich zeigen: 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 – ein potenzieller Teufelskreis.



Include – Welche Rolle spielt Inklusion im Team und privat im Kontext digitaler Arbeit?

# Mobile Arbeit – ein Risikofaktor für Inklusion?

**Tabelle zu Random Intercept Cross-lagged Panel Model in Bezug auf mobile Arbeit und Zugehörigkeit**

Effekt	Regressionskoeffizient	Signifikanz
Autoregression von Mobiler Arbeit Befragung 1 bis Befragung2	0,43	hochsignifikant
Autoregression von Mobiler Arbeit Befragungszeitpunkt 2 bis Befragungszeitpunkt 3	0,43	hochsignifikant
Autoregression von Zugehörigkeit Befragungszeitpunkt 1 bis Befragungszeitpunkt 2	0,08	nicht signifikant
Autoregression von Zugehörigkeit Befragungszeitpunkt 2 bis Befragungszeitpunkt 3	0,07	nicht signifikant
Cross-lagged Regression von Mobiler Arbeit auf Zugehörigkeit Befragungszeitpunkt 1 auf Befragungszeitpunkt 2	-0,23	hochsignifikant
Cross-lagged Regression von Mobiler Arbeit auf Zugehörigkeit Befragungszeitpunkt 2 auf Befragungszeitpunkt 3	-0,22	hochsignifikant
Cross-lagged Regression von Zugehörigkeit auf mobile Arbeit Befragungszeitpunkt 1 auf Befragungszeitpunkt 2	-0,16	hochsignifikant
Cross-lagged Regression von Zugehörigkeit auf mobile Arbeit Befragungszeitpunkt 2 auf Befragungszeitpunkt 3	-0,16	hochsignifikant

Include – Welche Rolle spielt Inklusion im Team und privat im Kontext digitaler Arbeit?

# Mobile Arbeit – ein Risikofaktor für Inklusion?

**Tabelle zu Random Intercept Cross-lagged Panel Model in Bezug auf mobile Arbeit und Authentizität**

Effekt	Regressions-koeffizient	Signifikanz
Autoregression von Mobiler Arbeit Befragung 1 bis Befragung 2	0,46	hochsignifikant
Autoregression von Mobiler Arbeit Befragung 2 bis Befragung 3	0,46	hochsignifikant
Autoregression von Authentizität Befragung 1 bis Befragung 2	-0,11	nicht signifikant
Autoregression von Authentizität Befragung 2 bis Befragung 3	-0,11	nicht signifikant
Cross-lagged Regression von Mobiler Arbeit auf Authentizität Befragung 1 auf Befragung 2	-0,14	hochsignifikant
Cross-lagged Regression von Mobiler Arbeit auf Authentizität Befragung 2 auf Befragung 3	-0,14	hochsignifikant
Cross-lagged Regression von Authentizität auf mobile Arbeit Befragung 1 auf Befragung 2	-0,06	nicht signifikant
Cross-lagged Regression von Authentizität auf mobile Arbeit Befragung 2 auf Befragung 3	-0,06	nicht signifikant

Include – Welche Rolle spielt Inklusion im Team und privat im Kontext digitaler Arbeit?

# Regeln zur mobilen Zusammenarbeit sind hilfreich für die Abgrenzung von Arbeit und Familie

## Work-Family Conflict

gemessen auf einer Skala von 1 „sehr niedrig“ bis 5 „sehr hoch“

Vorhandensein von Regeln zur mobilen Zusammenarbeit im Team	mit Kindern	ohne Kinder
<b>Überhaupt keine Zustimmung (1)</b>	2,84	2,81
<b>Eher keine Zustimmung (2)</b>	2,77	2,68
<b>Teils-Teils (3)</b>	2,71	2,56
<b>Eher Zustimmung (4)</b>	2,65	2,43
<b>Volle Zustimmung (5)</b>	2,58	2,30

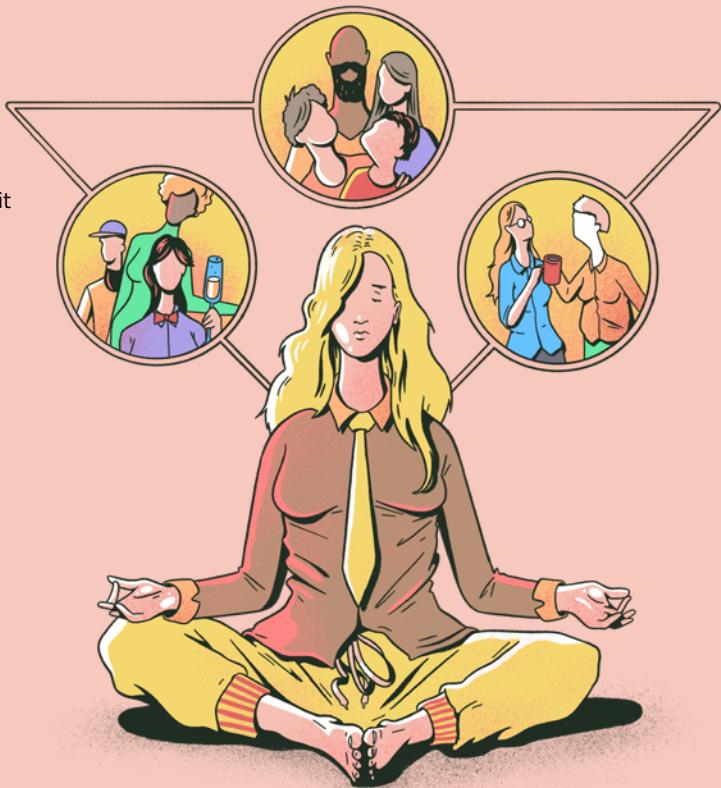
Je mehr Regeln oder Absprachen es zur mobilen Zusammenarbeit im Team gibt (z.B. zur Nutzung von Kommunikationskanälen oder Erreichbarkeit), desto weniger Konflikte zwischen Arbeit und Familie treten auf.

Für Eltern ist dieser Zusammenhang jedoch weniger stark ausgeprägt. Auch wenn Regeln zur mobilen Zusammenarbeit aufgestellt wurden, berichten Eltern weiterhin von mehr Konflikten zwischen Arbeit und Familie, als Beschäftigte ohne Kinder.

Include – Welche Rolle spielt Inklusion im Team und privat im Kontext digitaler Arbeit?

# Take-aways

- Beschäftigte, die sich sowohl in ihrem Team als auch im Privaten voll inkludiert fühlen, haben eine hohe Arbeitsfähigkeit und eine bessere mentale Gesundheit. Sie sind auch am zufriedensten mit ihrer Arbeit und schätzen ihre eigene Arbeitsleistung am besten ein.
- Organisationen müssen proaktiv gegensteuern, um mobile Arbeit nicht zu einem Risikofaktor für Inklusion werden zu lassen. Auch im digitalen Kontext sollten Authentizität und Zugehörigkeit gefördert werden.
- Regeln zur mobilen Zusammenarbeit helfen, Konflikten zwischen Arbeit und Privatleben vorzubeugen. Für Eltern bleibt die Balance zwischen Arbeit und Familie jedoch weiterhin eine Herausforderung.



# Lead

Was macht erfolgreiche Führung  
im digitalen Kontext aus?



Lead – Was macht erfolgreiche Führung im digitalen Kontext aus?

# Für Führungskräfte mit hohen digitalen Führungsfähigkeiten sind Mitarbeitende auch im Homeoffice sichtbar

## Sichtbarkeit für die Führungskraft

gemessen auf einer Skala von 1 „sehr niedrig“ bis 5 „sehr hoch“. Anteil Arbeitszeit in Bezug auf schlechte, durchschnittliche und gute virtuelle Führungsfertigkeiten.

Anteil Arbeitszeit mobil	Schlechte virtuelle Führungsfertigkeit	Durchschnittliche virtuelle Führungsfertigkeit	Gute virtuelle Führungsfertigkeit
0%	3,27	3,83	4,39
25%	3,17	3,77	4,38
50%	3,07	3,72	4,37
75%	2,97	3,66	4,36
100%	2,87	3,61	4,35

Mitarbeitende, die viel oder sehr viel mobil arbeiten, fühlen sich von ihrer Führungskraft weniger gesehen als solche, die wenig oder gar nicht mobil arbeiten.

Aber: Dieser Effekt findet sich nicht bei Beschäftigten, die ihrer Führungskraft hohe digitale Führungsfähigkeiten zuschreiben.

Nahezu unabhängig von dem Arbeitsort fühlen sich Beschäftigte von Führungskräften mit hohen digitalen Führungsfähigkeiten sehr gut wahrgenommen.

Lead – Was macht erfolgreiche Führung im digitalen Kontext aus?

# Mehr als die Hälfte der Führungskräfte führt stärkenbasiert

- **Stärkenbasierte Führung:** „Meine Führungskraft ist gut darin, meine Stärken zu nutzen.“
- **Gesundheitsfokussierte Führung:** „Meine Führungskraft versucht, schädliche gesundheitliche Einflüsse von ihren Mitarbeitenden fernzuhalten (Vermeidung von Überlastung, Stress, etc.).“
- **Beziehung zur Führungskraft:** „Ich sehe die Beziehung zu meiner Führungskraft als gut an.“
- **Virtuelle Führungsfähigkeiten:** „Meine Führungskraft nutzt Technologien effektiv für die virtuelle Kommunikation mit den Mitgliedern unseres Teams.“

Führung	Zustimmung	Neutral	Keine Zustimmung
Stärkenbasierte Führung	52,65%	26,79%	20,56%
Gesundheitsfokussierte Führung	42,17%	33,17%	24,65%
Beziehung zur Führungskraft	64,66%	24,32%	11,01%
Virtuelle Führungsfähigkeiten	48,76%	29,83%	21,41%

Lead – Was macht erfolgreiche Führung im digitalen Kontext aus?

# Wer stärkenbasiert geführt wird, schätzt sich erfolgreicher ein – unabhängig ob oder welche Behinderung vorhanden ist

## Subjektiver Karriereerfolg

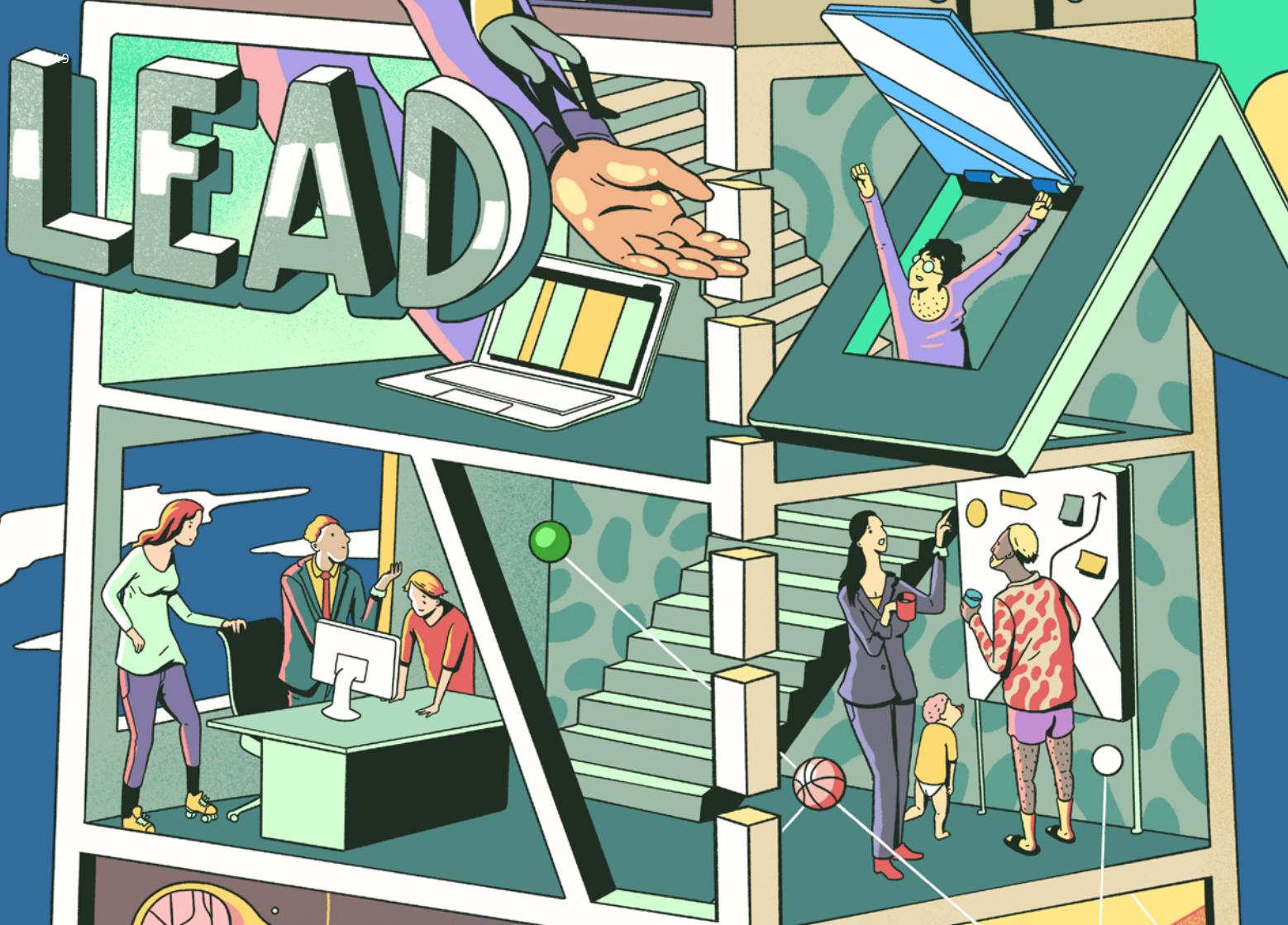
gemessen auf einer Skala von 1 „sehr niedrig“ bis 5 „sehr hoch“.

Stärkenbasierte Führung	Keine Behinderung	Körperliche Behinderung	Psychische Behinderung	Sensorische Behinderung
Gar keine (1)	2,61	2,53	2,19	2,22
Eher keine (2)	2,99	2,89	2,65	2,73
Teils-teils (3)	3,38	3,25	3,10	3,24
Eher mehr (4)	3,76	3,61	3,55	3,75
Sehr stark (5)	4,14	3,97	4,01	4,25

Ein stärkenbasierter Führungsstil der Führungskraft hängt mit einer höheren Wahrnehmung des eigenen Karriereerfolgs zusammen.

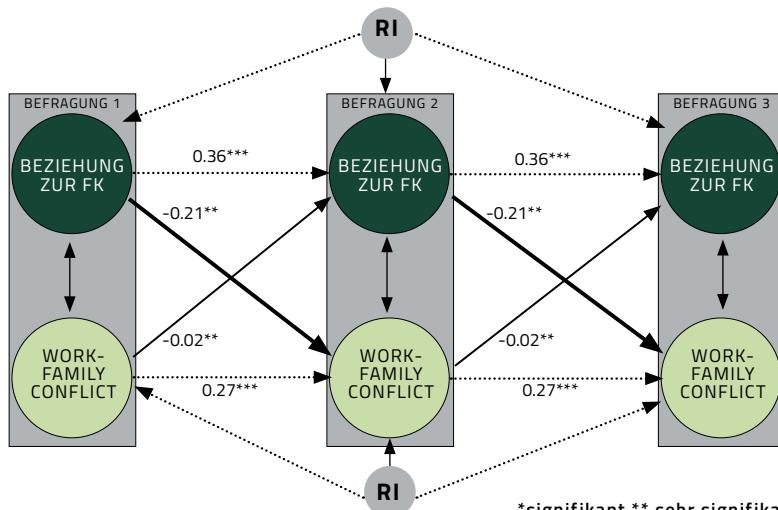
Die Stärke des Zusammenhangs hängt allerdings davon ab, ob Beschäftigte eine Behinderung haben und wenn ja, welche Behinderung sie haben. Werden Beschäftigte stark stärkenbasiert geführt, schätzen sie ihren Karriereerfolg unabhängig von ihrer Behinderung ähnlich hoch ein. Bei wenig stärkenbasierter Führung schätzen Beschäftigte ohne Behinderung ihren Karriereerfolg höher ein, als Beschäftigte mit Behinderung.

Besonders positiv wirkt stärkenbasierte Führung für Beschäftigte mit sensorischen und psychischen Behinderungen.



Lead – Was macht erfolgreiche Führung im digitalen Kontext aus?

# Eine gute Beziehung zur Führungskraft führt zu weniger Konflikten zwischen Arbeit und Privatleben



Eine gute Beziehung zur Führungskraft führt kausal zu weniger Konflikten zwischen Arbeit und Privatleben (Random Intercept Cross-lagged Panel Model).

Andersherum führen starke Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben zu einer Abnahme der eingeschätzten Beziehung zur Führungskraft.

Allerdings: Die Beziehung zur Führungskraft scheint kausal dominant zu sein, also deutlich stärker ins Gewicht zu fallen.

\*signifikant \*\* sehr signifikant \*\*\* hochsignifikant

Lead – Was macht erfolgreiche Führung im digitalen Kontext aus?

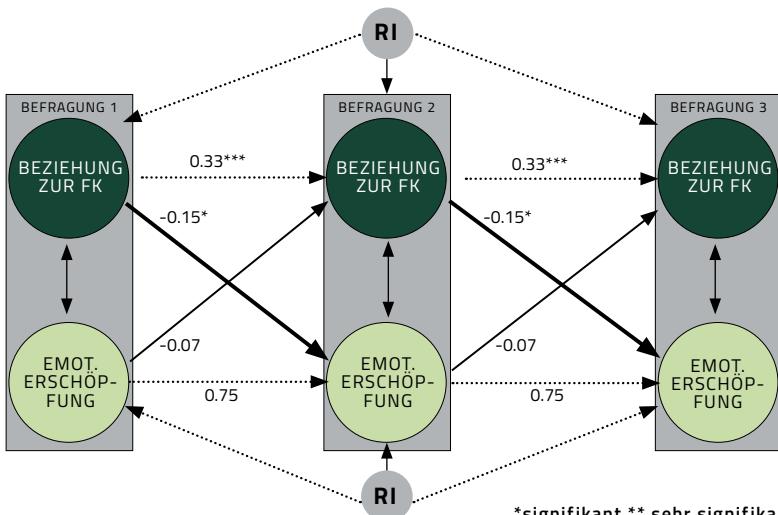
# Eine gute Beziehung zur Führungskraft führt zu weniger Konflikten zwischen Arbeit und Privatleben

Tabelle zu Random Intercept Cross-lagged Panel Model in Bezug auf Beziehung zur Führungskraft und Work-Family Conflict

Effekt	Regressionskoeffizient	Signifikanz
Autoregression von Beziehung zur Führungskraft Befragung 1 bis Befragung 2	0,36	hochsignifikant
Autoregression von Beziehung zur Führungskraft Befragung 2 bis Befragung 3	0,36	hochsignifikant
Autoregression von Work-Family Conflict Befragung 1 bis Befragung 2	0,27	hochsignifikant
Autoregression von Work-Family Conflict Befragung 2 bis Befragung 3	0,27	hochsignifikant
Cross-lagged Regression von Beziehung zur Führungskraft auf Work-Family Conflict Befragung 1 auf Befragung 2	-0,21	signifikant
Cross-lagged Regression von Beziehung zur Führungskraft auf Work-Family Conflict Befragung 2 auf Befragung 3	-0,21	signifikant
Cross-lagged Regression von Work-Family Conflict auf Beziehung zur Führungskraft Befragung 1 auf Befragung 2	-0,02	signifikant
Cross-lagged Regression von Work-Family Conflict auf Beziehung zur Führungskraft Befragung 2 auf Befragung 3	-0,02	signifikant

Lead – Was macht erfolgreiche Führung im digitalen Kontext aus?

# Eine gute Beziehung zur Führungskraft kann emotionaler Erschöpfung vorbeugen



Die Beziehung zwischen Beschäftigten und ihrer Führungskraft und emotionale Erschöpfung wirken kausal aufeinander: Eine gute Beziehung zur eigenen Führungskraft führt zu weniger emotionaler Erschöpfung.

Andersherum beeinflusst der Grad der emotionalen Erschöpfung die Beziehung zur Führungskraft nicht.

\*signifikant \*\* sehr signifikant \*\*\* hochsignifikant

Lead – Was macht erfolgreiche Führung im digitalen Kontext aus?

# Eine gute Beziehung zur Führungskraft kann emotionaler Erschöpfung vorbeugen

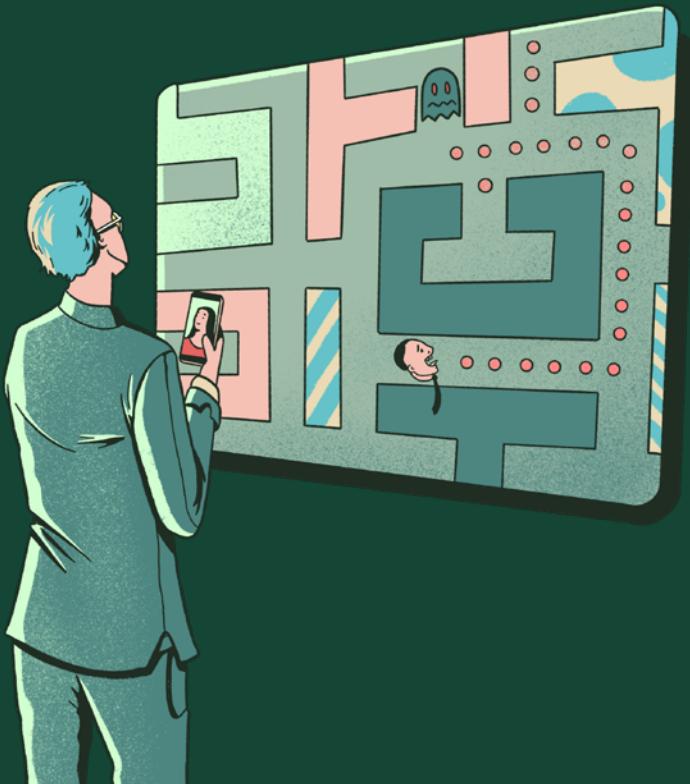
Tabelle zu Random Intercept Cross-lagged Panel Model in Bezug auf Beziehung zur Führungskraft und Erschöpfung

Effekt	Regressionskoeffizient	Signifikanz
Autoregression von Beziehung zur Führungskraft Befragung 1 bis Befragung 2	0,33	hochsignifikant
Autoregression von Beziehung zur Führungskraft Befragung 2 bis Befragung 3	0,33	hochsignifikant
Autoregression von Emotionaler Erschöpfung Befragung 1 bis Befragung 2	0,75	nicht signifikant
Autoregression von Emotionaler Erschöpfung Befragung2 bis Befragung 3	0,75	nicht signifikant
Cross-lagged Regression von Beziehung zur Führungskraft auf Emotionale Erschöpfung Befragung 1 auf Befragung 2	-0,15	signifikant
Cross-lagged Regression von Beziehung zur Führungskraft auf Emotionale Erschöpfung Befragung 2 auf Befragung 3	-0,15	signifikant
Cross-lagged Regression von Emotionale Erschöpfung auf Beziehung zur Führungskraft Befragung 1 auf Befragung 2	-0,07	nicht signifikant
Cross-lagged Regression von Emotionale Erschöpfung auf Beziehung zur Führungskraft Befragung 2 auf Befragung 3	-0,07	nicht signifikant

Lead – Was macht erfolgreiche Führung im digitalen Kontext aus?

# Take-aways

- Virtuelle Führungsfähigkeiten sind entscheidend, damit sich Beschäftigte auch im Homeoffice wahrgenommen fühlen.
- Ein stärkenbasierter Führungsstil ist hilfreich, damit sich alle Beschäftigten, ob mit oder ohne Behinderung, bei ihrer Arbeit erfolgreich fühlen.
- Gute Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden wirken sich positiv auf die Work-Life Balance und die mentale Gesundheit aus.



# Orchestrate

Wo stehen  
Organisationen im  
digitalen Wandel?



Orchestrate – Wo stehen Organisationen im digitalen Wandel?

# Immer mehr Organisationen erledigen viele ihrer Aufgaben virtuell

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.

- **Widerstandsphase:** keine virtuelle Arbeit, auch nicht geplant
- **Vorbereitungsphase:** keine virtuelle Arbeit, aber geplant
- **Umsetzungsphase:** Einführung digitaler Arbeitsmethoden
- **Virtualisierungsphase:** Großteil der Arbeit kann virtuell durchgeführt werden
- **Volle Virtualität:** Arbeit kann vollständig virtuell ausgeführt werden

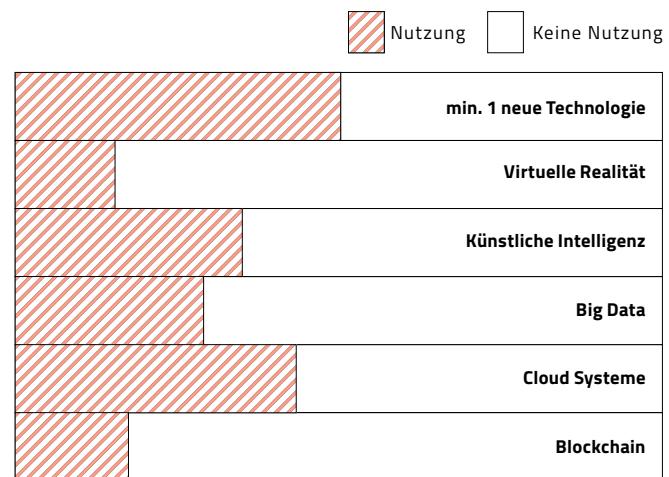
Phase	Welle 1 (Juli 20)	Welle 2 (Jan 21)	Welle 3 (Juli 21)	Welle 4 (Jan 22)	Welle 5 (Juli -Sep 22)
Widerstandsphase	23%	17%	20%	17%	7%
Vorbereitungsphase	19%	16%	16%	18%	14%
Umsetzungsphase	43%	45%	45%	47%	36%
Virtualisierungsphase	9%	14%	11%	10%	32%
Volle Virtualität	6%	8%	8%	8%	11%

Orchestrate – Wo stehen Organisationen im digitalen Wandel?

# Neue Technologien sind auf dem Vormarsch

Im Zuge von «Arbeit 4.0» wird die Arbeitswelt immer digitalisierter und vernetzter. Unsere Daten zeigen: mehr als die Hälfte der Befragten nutzt bereits eine oder mehrere neue Technologien im Arbeitsalltag. Bei Betrachtung einzelner Technologie-Trends wird jedoch deutlich, dass (noch) nicht alle flächendeckend genutzt werden.

Nutzung neuer Technologien	Nutzung	keine Nutzung
mind. eine neue Technologie	59,21%	40,79%
Virtuelle Realität	15,72%	84,28%
Künstliche Intelligenz	37,40%	62,60%
Big Data	30,24%	69,76%
Cloud	49,54%	50,46%
Blockchain	15,80%	84,20%



Orchestrate – Wo stehen Organisationen im digitalen Wandel?

# Wo virtuell gearbeitet wird, werden mehr neue Technologien genutzt

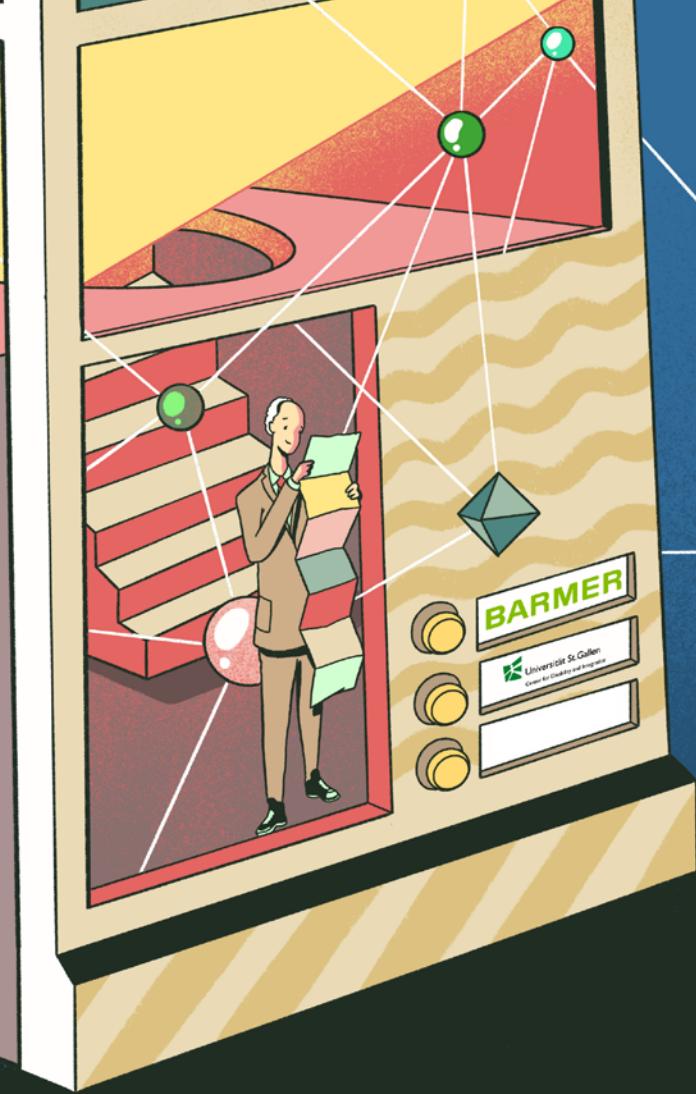
Die Nutzungsrate neuer Technologien steigt mit der Phase des organisationalen Reifegrads der Virtualität an. Je mehr also mobil oder virtuell gearbeitet wird, desto mehr werden neue Technologien genutzt.

Nutzung neuer Technologien nach Arbeitsort

Nutzung neuer Technologien	Mobile Arbeit	Keine Mobile Arbeit
Nutzung mindestens einer neuen Technologie	74,30%	25,70%
Keine Nutzung	7,30%	92,70%

Nutzung neuer Technologien nach Organisationalem Reifegrad der Virtualität

Nutzung neuer Technologien	Vorbereitungsphase	Umsetzungsphase	Virtualisierungsphase	Volle Virtualität
Nutzung mindestens einer neuen Technologie	43,47%	70,80%	72,12%	76,08%
Keine Nutzung	56,53%	29,20%	27,88%	23,92%



Orchestrare – Wo stehen Organisationen im digitalen Wandel?

# Altersinklusive Personalpraktiken als Antwort auf den demografischen Wandel

Altersinklusive HR-Praktiken sind für alle Altersgruppen mit weniger Stress und mehr Arbeitsengagement verbunden. Für ältere Beschäftigte ist der Effekt auf Stress besonders stark. Während es ohne altersinklusive HR-Praktiken Unterschiede im Engagement zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten gibt, geben Beschäftigte mit hohen altersinklusiven HR-Praktiken unabhängig vom Alter hohes Engagement an.

## Stress

gemessen auf einer Skala von 1 „sehr niedrig“ bis 5 „sehr hoch“

Durchführung altersinklusiver HR-Praktiken	jünger	Durchschnitt (44 Jahre)	älter
Gar nicht (1)	3,21	3,09	2,96
Kaum (2)	3,09	2,93	2,77
Teils-teils (3)	2,96	2,77	2,57
Eher stark (4)	2,84	2,61	2,38
Sehr stark (5)	2,71	2,45	2,19

## Arbeitsengagement

gemessen auf einer Skala von 1 „sehr niedrig“ bis 5 „sehr hoch“

Durchführung altersinklusiver HR-Praktiken	jünger	Durchschnitt (44 Jahre)	älter
Gar nicht (1)	2,08	2,24	2,39
Kaum (2)	2,55	2,66	2,78
Teils-teils (3)	3,02	3,09	3,17
Eher stark (4)	3,49	3,52	3,55
Sehr stark (5)	3,96	3,95	3,94

Orchestrate – Wo stehen Organisationen im digitalen Wandel?

# Take-aways

- Der digitale Wandel nimmt Fahrt auf: In immer mehr Organisationen kann ein Großteil der Arbeit virtuell durchgeführt werden.
- Neue Technologien sind im virtuellen Kontext weiter auf dem Vormarsch, aber noch kein Standard.
- 50 – 59 jährige sind die größte Beschäftigtengruppe – altersinklusive HR-Praktiken können dabei helfen, die Brücke zwischen den Generationen zu schlagen, und sind entscheidend, um für ältere Beschäftigte im digitalen Umfeld Stress gering und das Arbeitsengagement hoch zu halten.





# BARMER



## Impressum

**Herausgeber**

BARMER, Lichtscheider Straße 89, 42285 Wuppertal

**Studienleitung und Autor\*innen** Prof. Dr. Stephan Böhm & Sophie Schepp,  
Center for Disability and Integration, Universität St. Gallen

**Konzeption, Text und Redaktion**

Marketing BARMER, We are Family GmbH

**© BARMER 2023**

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.

[www.barmer.de](http://www.barmer.de)