



**BARMER**

# Herzlich willkommen

**Schön, dass Sie da sind.  
Das Online-Seminar startet in Kürze.**



**Ihr Mikrofon und Ihre Kamera sind automatisch  
ausgeschaltet**



**Sie haben Fragen oder Wünsche?**  
Nutzen Sie bitte die Chatfunktion



**Sie wollen über weitere Themen informiert  
werden?**

Registrieren Sie sich gerne für unseren Newsletter



## Inhalte

1. Einführung
2. Kurze Vorstellung der Studie social health@work
3. Impulsvortrag Prof. Dr. Stephan Böhm  
«Stärkenbasiertes Job Crafting»
4. Q&A
5. Fazit und Ausblick

# Social health@work

## Navigieren in Spannungsfeldern

„**social health@work** beschreibt einen *Zustand des sozialen Wohlbefindens* im Arbeitskontext, bei dem Personen *gesunde Verhaltensweisen* und *Arbeitsbeziehungen* entwickeln und nutzen.“

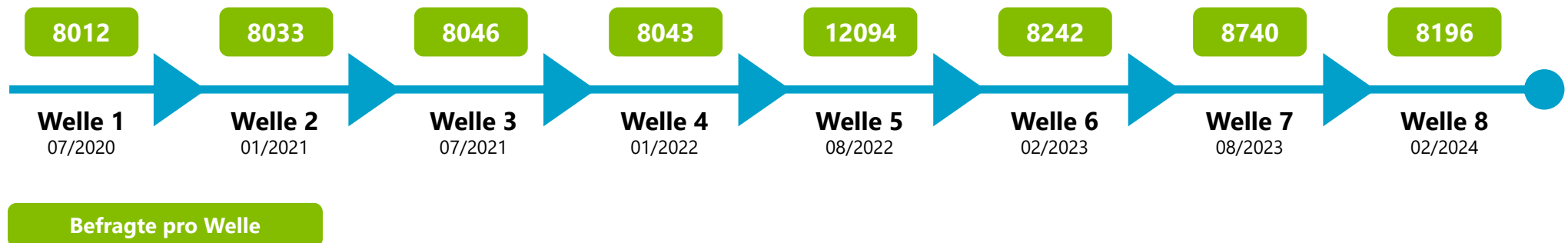


[social-health-work-studienbericht-2024-data.pdf](#)

# Social health@work

## Die Studie

- **Repräsentative Längsschnittstudie** (Alter, Geschlecht, Bundesland für Deutschland)
- **Befragte arbeiteten zumindest teilweise im Büro**
- **Insgesamt 8 Wellen** (Juli 2020 – Januar 2024)
- **Teilnahme an allen 8 Wellen: 1.196 Personen**



# Social health@work

## Drei Einflussebenen

### Orchestrate

Organisationsebene: Wie kann Wandel in Zukunft aussehen und gestaltet werden?

### Include & Coordinate

Team- und Führungsebene: Wie kann Zusammenarbeit im flexiblen Arbeitsumfeld gelingen?

### Navigate

Individualebene: Wie lässt sich die eigene Arbeit gesund und produktiv gestalten?

# Social health@work

## Kernergebnisse (Auswahl)

### Orchestrate

Organisationsebene: Wie kann Wandel in Zukunft aussehen und gestaltet werden?

- Organisationen werden weiter digitaler, z.B. durch KI – auch wenn wieder mehr im Büro gearbeitet wird
- Flexibles Arbeiten und Chancengleichheit bleiben zentral für die Bindung und Zufriedenheit von Mitarbeitenden

### Include & Coordinate

Team- und Führungsebene: Wie kann Zusammenarbeit im flexiblen Arbeitsumfeld gelingen?

### Navigate

Individualebene: Wie lässt sich die eigene Arbeit gesund und produktiv gestalten?

# Social health@work

## Kernergebnisse (Auswahl)

### Orchestrate

Organisationsebene: Wie kann Wandel in Zukunft aussehen und gestaltet werden?

- Organisationen werden weiter digitaler, z.B. durch KI – auch wenn wieder mehr im Büro gearbeitet wird
- Flexibles Arbeiten und Chancengleichheit bleiben zentral für die Bindung und Zufriedenheit von Mitarbeitenden

### Include & Coordinate

Team- und Führungsebene: Wie kann Zusammenarbeit im flexiblen Arbeitsumfeld gelingen?

- Räumliche Distanz (z.B. durch flexibles Arbeiten) kann die Zusammenarbeit im Team beeinträchtigen
- Aber: effektive virtuelle Kommunikation und ein inklusiver Führungsstil der Führungskraft wirken dem entgegen

### Navigate

Individualebene: Wie lässt sich die eigene Arbeit gesund und produktiv gestalten?

# Social health@work

## Kernergebnisse (Auswahl)

### Orchestrate

Organisationsebene: Wie kann Wandel in Zukunft aussehen und gestaltet werden?

- Organisationen werden weiter digitaler, z.B. durch KI – auch wenn wieder mehr im Büro gearbeitet wird
- Flexibles Arbeiten und Chancengleichheit bleiben zentral für die Bindung und Zufriedenheit von Mitarbeitenden

### Include & Coordinate

Team- und Führungsebene: Wie kann Zusammenarbeit im flexiblen Arbeitsumfeld gelingen?

- Räumliche Distanz (z.B. durch flexibles Arbeiten) kann die Zusammenarbeit im Team beeinträchtigen
- Aber: effektive virtuelle Kommunikation und ein inklusiver Führungsstil der Führungskraft wirken dem entgegen

### Navigate

Individualebene: Wie lässt sich die eigene Arbeit gesund und produktiv gestalten?

- Beschäftigte sind produktiver, können sich aber auch zunehmend schlechter erholen und abgrenzen
- Job Crafting und aktive Grenzsetzung kann Freiheiten schaffen und die mentale Gesundheit stärken



# Social health@work

## Kernergebnisse (Auswahl)

### Orchestrate

Organisationsebene: Wie kann Wandel in Zukunft aussehen und gestaltet werden?

- Organisationen werden weiter digitaler, z.B. durch KI – auch wenn wieder mehr im Büro gearbeitet wird
- Flexibles Arbeiten und Chancengleichheit bleiben zentral für die Bindung und Zufriedenheit von Mitarbeitenden

### Include & Coordinate

Team- und Führungsebene: Wie kann Zusammenarbeit im flexiblen Arbeitsumfeld gelingen?

- Räumliche Distanz (z.B. durch flexibles Arbeiten) kann die Zusammenarbeit im Team beeinträchtigen
- Aber: effektive virtuelle Kommunikation und ein inklusiver Führungsstil der Führungskraft wirken dem entgegen

### Navigate

Individualebene: Wie lässt sich die eigene Arbeit gesund und produktiv gestalten?

- Beschäftigte sind produktiver, können sich aber auch zunehmend schlechter erholen und abgrenzen
- Job Crafting und aktive Grenzsetzung kann Freiheiten schaffen und die mentale Gesundheit stärken

# Individuelle Arbeitsgestaltung

## Beispiel Pinguin



Um individuelle Stärken zeigen zu können, braucht es die richtige Umgebung!

# Job Crafting

## Was ist das eigentlich?

**“the actions employees take to shape, mold, and redefine their jobs.”**

Wrzesniewski & Dutton (2001)

- **Form der proaktiven, von Beschäftigten selbst initiierten Arbeitsgestaltung** (bottom-up statt top-down)
- **Ziel: Passung zwischen Person und Arbeit verbessern**
  - proaktive Gestaltung des Arbeitsumfelds entsprechend individueller Vorlieben, Bedürfnisse und Fähigkeiten
- **Unterschiedliche Forschungsperspektiven und Theorien**
  - **Rollenbasierte Perspektive:** aufgabenbezogenes, beziehungsbezogenes, kognitives Job Crafting
  - **Ressourcenbasierte Perspektive:** Ressourcen aufsuchen, Herausforderungen aufsuchen, Hindernisse reduzieren
  - **Integrative Perspektive:** spezifische verhaltensbezogene und kognitive Strategien zur Verstärkung positiver und Abschwächung negativer Aspekte der Arbeit

# Job Crafting

## Verschiedene Strategien

### ■ Beispiele einer Meta-Synthese von Interviewstudien zu Job Crafting Strategien<sup>1</sup>

Fokus	Annäherung	Vermeidung
<b>Aufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Übernahme zusätzlicher Aufgaben</li><li>• Änderung des Umfangs/der Art von Aufgaben</li><li>• Entwicklung neuer Fähigkeiten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verzicht auf Aktivitäten</li><li>• Reduzierung der Anzahl der Aufgaben oder des dafür aufgewendeten Aufwands</li></ul>
<b>Beziehungen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beziehungen zu anderen am Arbeitsplatz aktiv suchen oder verändern/Netzwerk aufbauen</li><li>• Andere um Hilfe bitten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Delegieren</li><li>• Bewusste Reduzierung von Besprechungen/Zeit für soziale Interaktionen</li></ul>
<b>Kognitionen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aufgaben/Arbeitsrollen positiv reframen</li><li>• Eigene Arbeitsrolle/positive Momente bewusst wahrnehmen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Akzeptanz</li><li>• Kognitiver Rückzug</li></ul>

<sup>1</sup>Lazazzara, A., Tims, M., & de Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, 116(Part B), 103267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001>

# Job Crafting

## Verschiedene Strategien

- **Konkretere Strategien (integratives Modell von Bruning & Campion<sup>1,2</sup>)**
  - **Arbeitsorganisation:** gezieltes Strukturieren und Organisieren der eigenen Arbeit (z.B. durch To-Do Listen)
  - **Technologienutzung:** Nutzung von Technologien zur Effizienzsteigerung (z.B. durch KI-Anwendungen)
  - **Metakognition:** eigene kognitive Prozesse gezielt reflektieren und verändern (z.B. durch bewusstes Hervorheben positiver Gedanken über die Arbeit)
- **Spezielle Form: Stärkenorientiertes Job Crafting** (angelehnt an Kooij und Kolleg:innen<sup>3</sup>)
  - Ziel: Arbeitsinhalte besser an individuelle Stärken anpassen
  - Besonders geeignet, um individuelle Möglichkeiten, Bedürfnisse und Ausgangslagen miteinzubeziehen

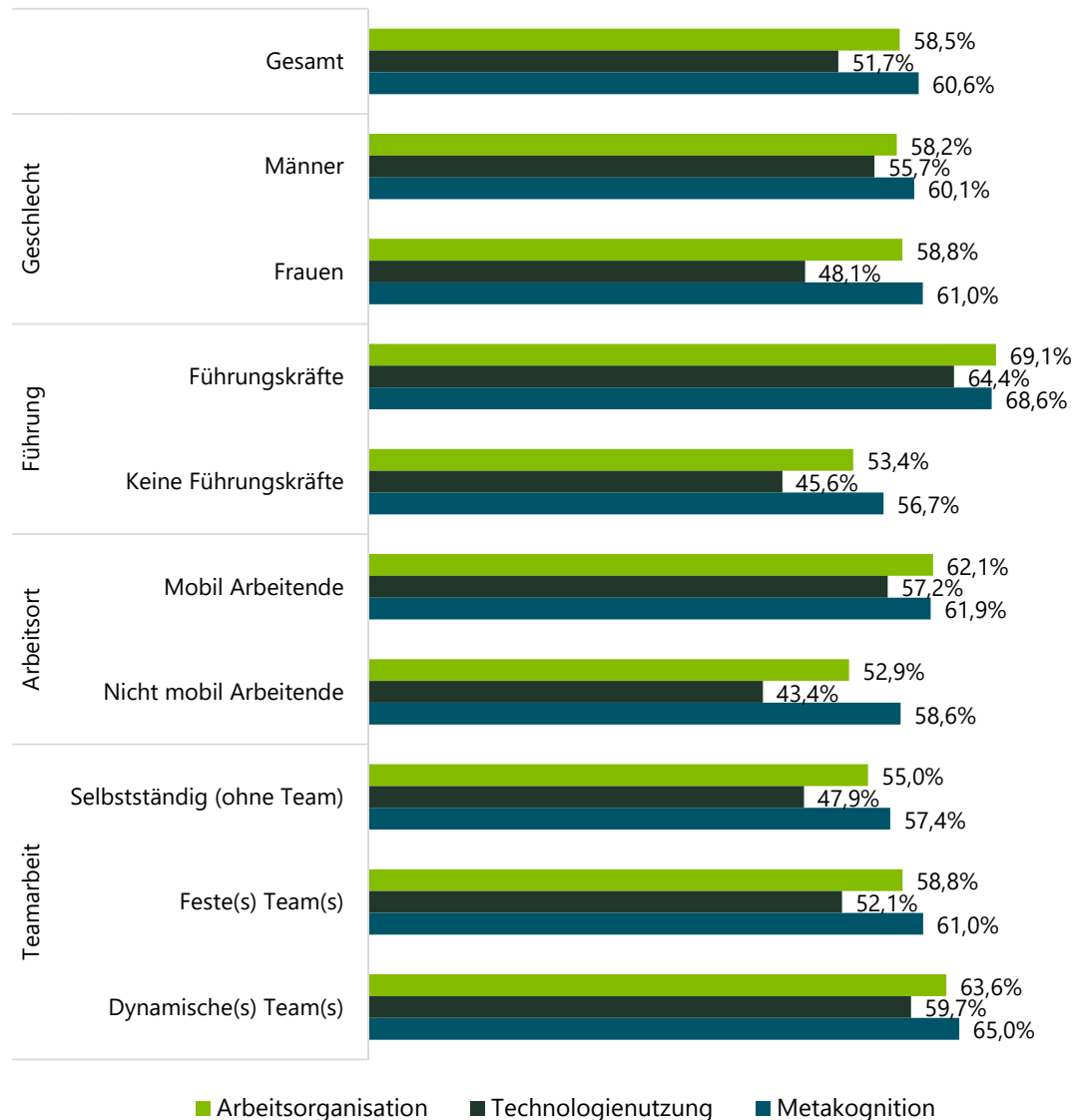
<sup>1</sup>Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A role–resource approach–avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499–522. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0604>

<sup>2</sup>Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2019). Exploring job crafting: Diagnosing and responding to the ways employees adjust their jobs. *Business Horizons*, 62(5), 625–635. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.05.003>

<sup>3</sup>Kooij, D. T. A. M., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person–job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971–981. <https://doi.org/10.1037/apl0000194>

## Anteil Nutzung verschiedener Job Crafting Strategien

Ergebnisse aus social health@work



## Job Crafting

### Wer nutzt es?

- **Mehr als die Hälfte der Befragten aus social health@work nutzen Job Crafting Strategien bewusst oder unbewusst in ihrem Alltag**
- **Weitere Forschung zeigt: Beschäftigte nutzen Job Crafting mehr, je...**
  - ... mehr Autonomie sie bei der Arbeit haben<sup>1</sup>
  - ... proaktiver und offener ihre Persönlichkeit ist<sup>1,2</sup>
  - ... motivierter sie sind, etwas in ihrer Arbeit zu verändern und Bedürfnisse zu erfüllen<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>

<sup>2</sup>Bipp, T., & Demerouti, E. (2015). Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 631–655. <https://doi.org/f7wjnc>

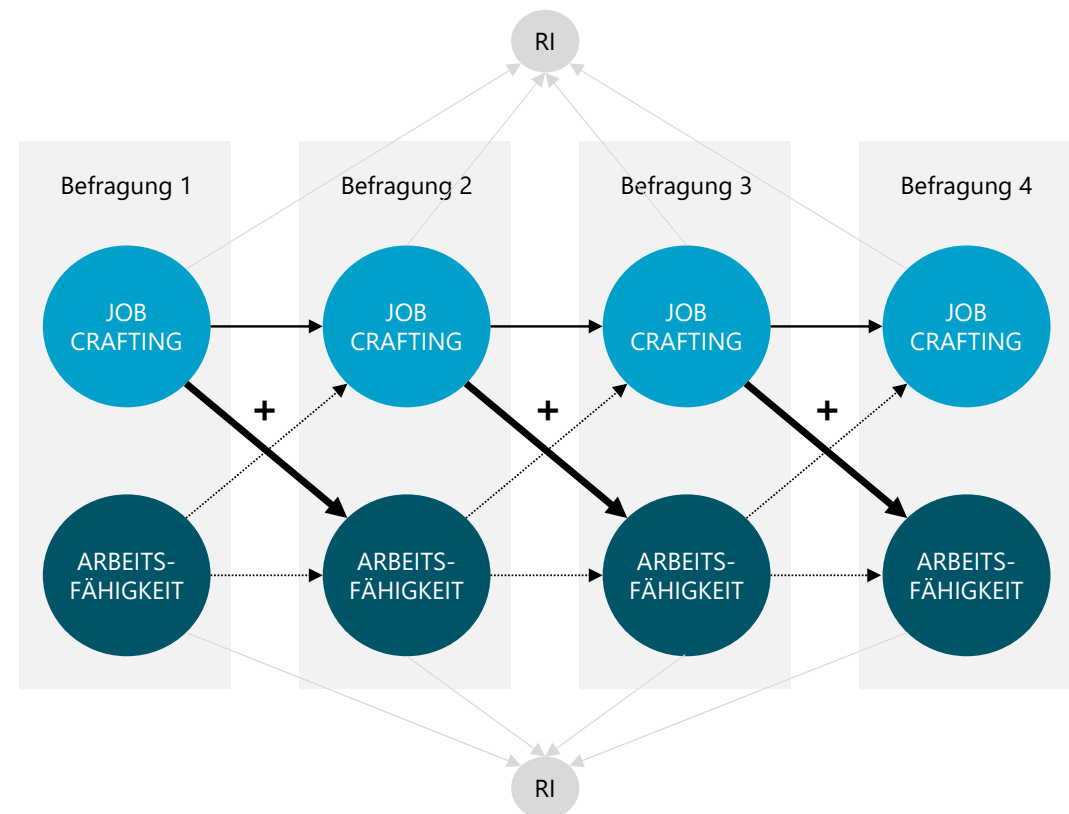
<sup>3</sup>Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 605–628. <https://doi.org/gfkbmm>

# Job Crafting

## Was kann es bringen?

- **Forschungsergebnisse aus social health@work zeigen: Job Crafting Strategien können die Arbeitsfähigkeit steigern**
  - Positive Effekte eines Anstiegs von Arbeitsorganisation, Technologienutzung und Metakognition auf nachgelagerte Einschätzung der Arbeitsfähigkeit
  - Effekte von Technologienutzung und Metakognition insbesondere für jüngere Beschäftigte

Siehe auch: Schepp, S. T. & Boehm, S. A. (in press). Young and Crafty: Exploring Reciprocal Effects of Job Crafting and Work Ability Across Age Groups. *Academy of Management Proceedings*



## Studien zeigen positive Zusammenhänge zwischen verschiedenen Job Crafting Strategien und...



### ...Arbeitseinstellungen<sup>1,2</sup>

Arbeitszufriedenheit, Arbeitsengagement und Selbstwirksamkeit



### ...Arbeitsleistung<sup>1,2,3</sup>

Selbst- und fremdeingeschätzte Leistung, weiteres leistungsrelevantes Verhalten (z.B. freiwillige Mitarbeit an Initiativen)



### ...Arbeitsfähigkeit<sup>4</sup>, Wohlbefinden<sup>1,3</sup> und Gesundheit<sup>2</sup>



### ... dem wahrgenommenem Passungsverhältnis zwischen Person und Arbeit<sup>5</sup> und Sinnerleben in der Arbeit<sup>5</sup>

## Job Crafting

### Weitere Forschungsergebnisse

- **Weitere Studien zeigen positive Auswirkungen von Job Crafting** (siehe links)
- **Und: Job Crafting kann trainiert werden!**
  - Die Forschung<sup>6</sup> zeigt: Job Crafting Trainings können Job Crafting anregen und Motivation und Leistung steigern.

<sup>1</sup>Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>

<sup>2</sup>Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30–50. <https://doi.org/gg3c5j>

<sup>3</sup>Boehnlein, P., & Baum, M. (2022). Does job crafting always lead to employee well-being and performance? Meta-analytical evidence on the moderating role of societal culture. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 647–685. <https://doi.org/fvzs>

<sup>4</sup>Schepp, S. T. & Boehm, S. A. (in press). Young and Crafty: Exploring Reciprocal Effects of Job Crafting and Work Ability Across Age Groups. *Academy of Management Proceedings*

<sup>5</sup>Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53. <https://doi.org/gctpsd>

<sup>6</sup>Oprea, B. T., Barzin, L., Virgă, D., Iliescu, D., & Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 723–741. <https://doi.org/ggd553>



# Job Crafting Online Training

## Überblick

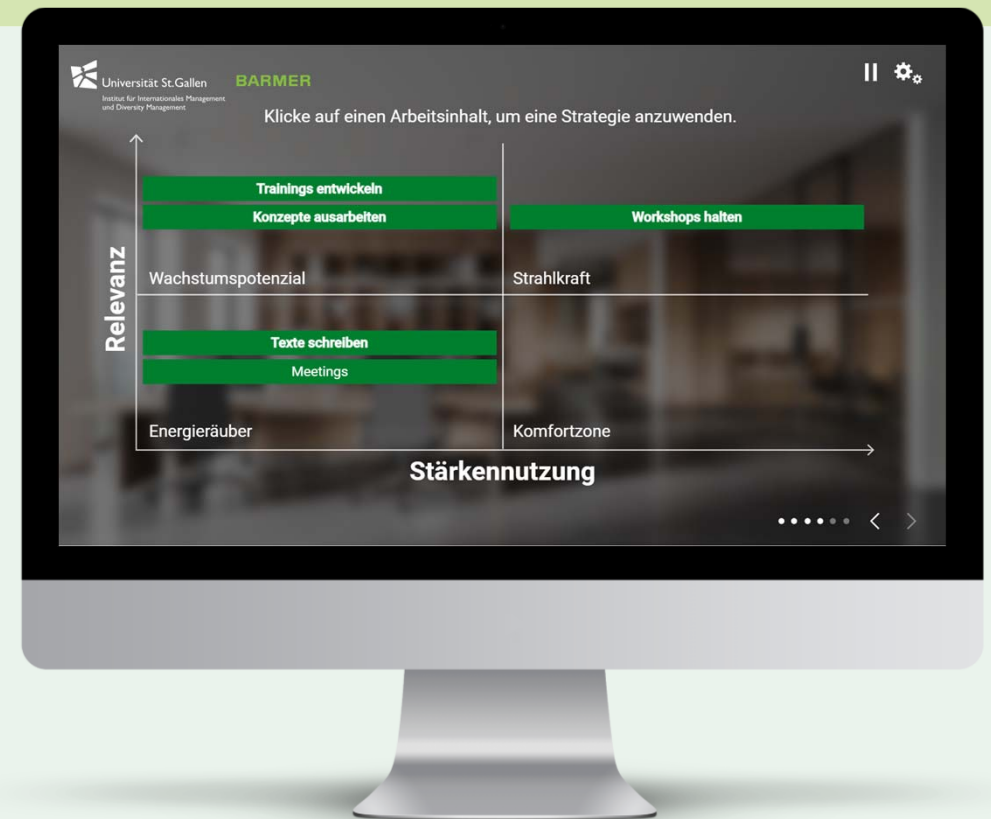
- **State-of-the-art E-Learning Format**
- **Dauer ca. 35 Minuten**
- **Einfacher Zugang via Link**
- **Wissenschaftliche Evaluation der Wirksamkeit durch kurzen Fragebogen vor und nach der Teilnahme**
  - Aggregierte **Auswertung auf Unternehmensebene** möglich (ab 10 Teilnehmenden)



# Job Crafting Online Training

## Inhalte

- **Praxisnaher Input zum Thema stärkenorientiertes Job Crafting**
- **Hoher Interaktionsanteil, aufgebaut wie ein persönliches Coaching**
  - Anleitung zur Reflektion persönlicher Stärken und Arbeitsinhalte
  - Gezielte Beispiele und Hilfestellungen im ganzen Training
  - Individuelle Matrix hilft dabei, eigenes Job Crafting Potenzial zu erkennen
  - Anleitung zum Setzen individueller Job Crafting Ziele für eigene Arbeitsinhalte



# Job Crafting Online Training

## Mehrwerte im Überblick

### Zielgruppe

- Beschäftigte, unabhängig von Tätigkeit, Hierarchieebene, Anstellungsform etc.
- Führungskraft muss nicht, aber kann einbezogen werden

### Voraussetzungen

- Zugang zu einem internetfähigen Computer/Laptop

#### Mehrwerte Beschäftigte

- Eigene Stärken erkennen und gezielt reflektieren
- persönliche Arbeitssituation weiterentwickeln (auch ohne Führungskraft)
- Impulse für eine positive Arbeitsgestaltung
- Praktische Anregungen für mehr Motivation, Zufriedenheit und Selbstwirksamkeit bei der Arbeit

#### Mehrwerte Unternehmen

- Mitarbeitende stärken
- Eigeninitiative fördern
- Gezielt individuelle Stärken einsetzen
- Bindung von Mitarbeitenden fördern
- Leistungsfähigkeit steigern
- Stärkung von Motivation, Zufriedenheit und Arbeitsfähigkeit

# Job Crafting Online Training

## Anwendungsmöglichkeiten



Beispiel 1

### Als Benefit und Inspirationsquelle im Intranet

Im Intranet für alle Mitarbeitenden zugänglich machen – z.B. eingebettet in eine Blogreihe zu Themen wie Selbstreflexion, Proaktivität oder Motivation.

**Ziel:** Mitarbeitende zu persönlicher Weiterentwicklung inspirieren und zum aktiven Gestalten ihres Arbeitsalltags ermutigen.

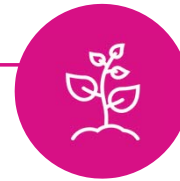


Beispiel 2

### Als Diskussions- und Reflexionsimpuls bei Events

Einsatz als Vorbereitungstool für Veranstaltungen rund um Themen wie z.B. New Work, Selbstverantwortung oder Employee Experience.

**Ziel:** Reflexion anregen, Diskussionen fördern oder als Add-on zur individuellen Vertiefung nach dem Event anbieten.



Beispiel 3

### Gezielt in Personalentwicklung verankern und Kultur stärken

Integration in Personalentwicklungsprogramme, z.B. für junge Führungskräfte und/oder Talente oder Mitarbeitende nach Rollenwechseln.

**Ziel:** Bewusst Raum für Selbstreflexion schaffen und Mitarbeitende empowern, ihre Rollen und die Unternehmenskultur proaktiv mitzugestalten.



Beispiel 4

### Einbindung in BGM-Module zur Förderung mentaler Gesundheit

Einbindung des Trainings in BGM Module, z.B. als weiterführendes Angebot nach dem Balance Check, dem Ressourcencheck oder dem Workshop „Teams stärken“.

**Ziel:** Arbeitszufriedenheit, Motivation und mentale Gesundheit von Beschäftigten gezielt fördern.

## In 4 Schritten zum E-Learning für Ihr Unternehmen

### 1. Schritt: Kontaktieren Sie die BARMER

- Schreiben Sie eine E-Mail mit dem Betreff «Job Crafting» an [BGM-Strategie@barmer.de](mailto:BGM-Strategie@barmer.de)

### 2. Schritt: Die BARMER nimmt Kontakt auf

- Eine/r unserer 120 Beratungen Firmengesundheit vor Ort wird Sie kontaktieren

### 3. Schritt: Individuelle Beratung

- Besprechen Sie all Ihre Fragen zum E-Learning und die Einsatzmöglichkeiten mit Ihrer Beratung Firmengesundheit der BARMER

### 4. Schritt: Nutzen Sie das E-Learning «stärkenbasiertes Job Crafting»

- Verbessern Sie die Zufriedenheit und Motivation Ihrer Mitarbeitenden
- Auswertung auf Unternehmensebene möglich

# Fragen und Antworten

**BARMER**



Sie möchten uns jetzt schon Ihr Feedback geben?  
Dann einfach QR-Code abscannen und los geht's:



# BARMER Online-Seminare

## für Unternehmen

- ✓ Bleiben Sie mit unseren Seminaren immer up to date
- ✓ In unseren Seminaren geht es unter Anderem um:
  - Gesetzliche Änderungen zum Jahreswechsel
  - Sozialversicherungsrechtliche Informationen und Neuerungen
  - Gesundheits- und Trendthemen für den HR-Bereich



Anmeldung über QR-Code oder  
[www.barmer.de/seminare](http://www.barmer.de/seminare)

