



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

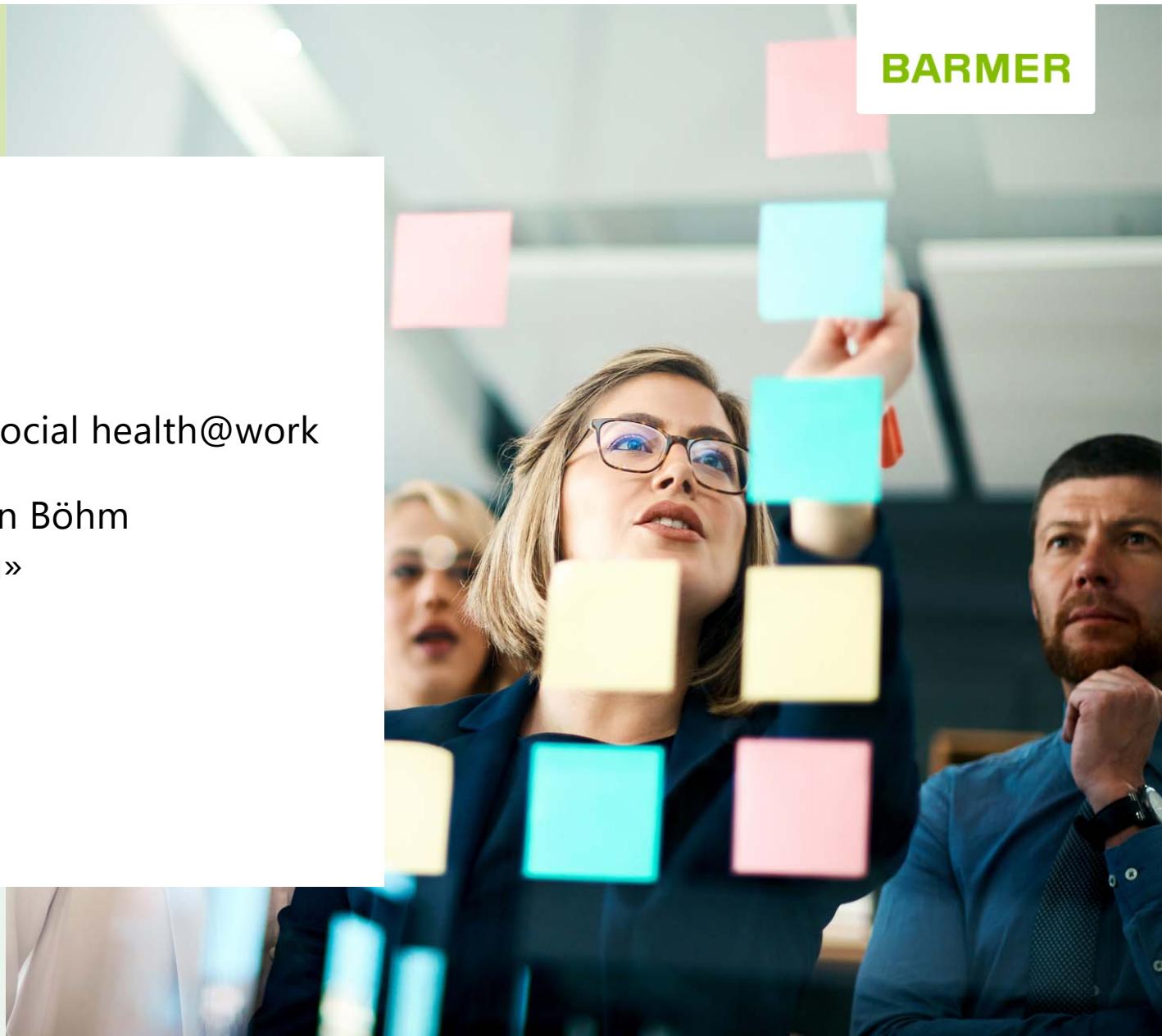


Sie wollen über weitere Themen informiert werden?
Registrieren Sie sich gerne für unseren Newsletter



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.“

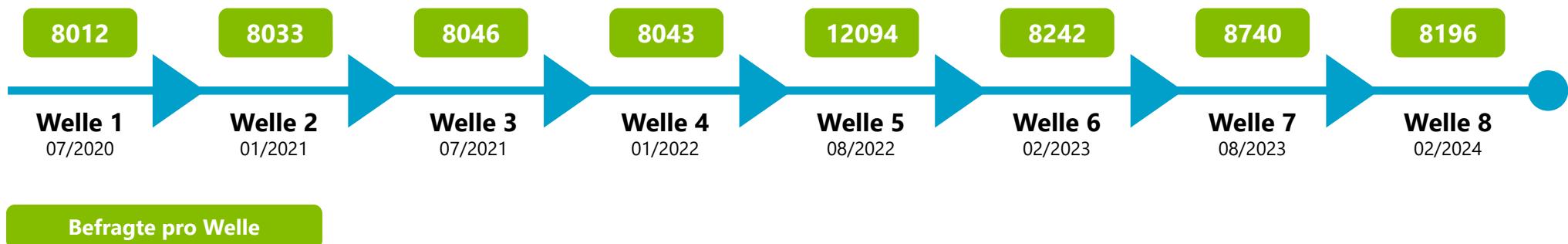


[social-health-work-studienbericht-2024-data.pdf](#)

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

Kerntexte (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 Strategien¹

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

¹Lazazzara, 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^{1,2})

- **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:innen³)

- Ziel: Arbeitsinhalte besser an individuelle Stärken anpassen
- Besonders geeignet, um individuelle Möglichkeiten, Bedürfnisse und Ausgangslagen miteinzubeziehen

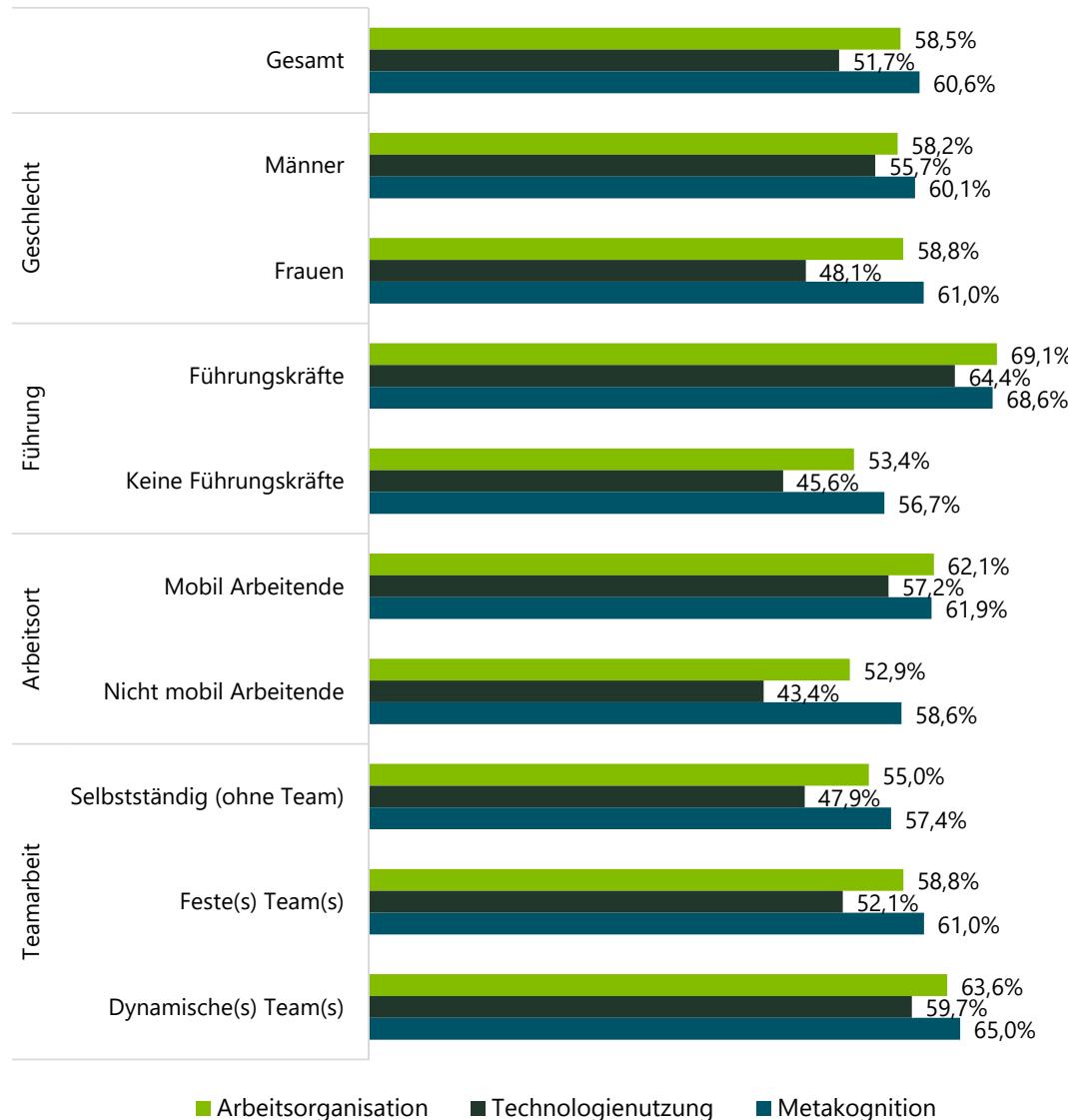
¹Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A role–resource approach–avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499–522. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0604>

²Bruning, 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>

³Kooij, 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 haben¹
 - ... proaktiver und offener ihre Persönlichkeit ist^{1,2}
 - ... motivierter sie sind, etwas in ihrer Arbeit zu verändern und Bedürfnisse zu erfüllen³

¹Rudolph, 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>

²Bipp, 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/10.1080/09600267.2015.1017008>

³Bindl, 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/10.1037/0021-9010.104.5.605>

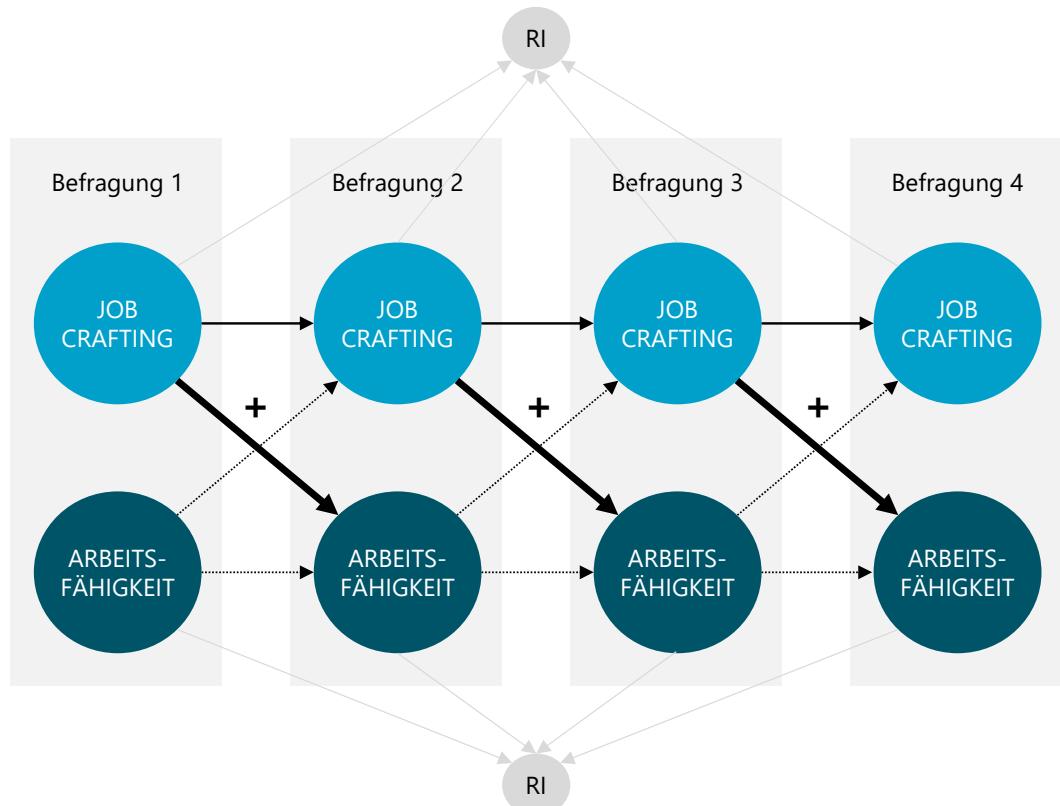
Job Crafting

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^{1,2}

Arbeitszufriedenheit, Arbeitsengagement und Selbstwirksamkeit



...Arbeitsleistung^{1,2,3}

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



...Arbeitsfähigkeit⁴, Wohlbefinden^{1,3} und Gesundheit²



... dem wahrgenommenem Passungsverhältnis zwischen Person und Arbeit⁵ und Sinnerleben in der Arbeit⁵

Job Crafting

Weitere Forschungsergebnisse

- **Weitere Studien zeigen positive Auswirkungen von Job Crafting** (siehe links)
- **Und: Job Crafting kann trainiert werden!**
 - Die Forschung⁶ zeigt: Job Crafting Trainings können Job Crafting anregen und Motivation und Leistung steigern.

¹Rudolph, 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>

²Lichtenthaler, 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>

³Boehnlein, 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>

⁴Schepp, 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*

⁵Tims, M., Derkx, 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>

⁶Oprea, 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

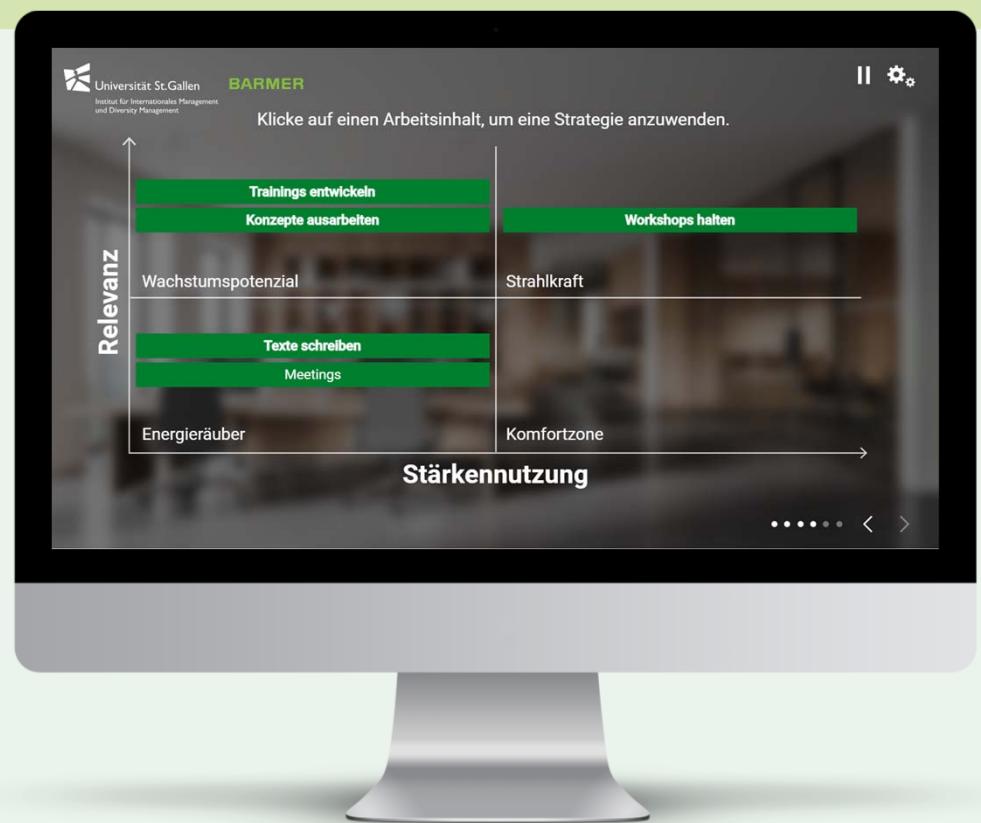
- **State-of-the-art E-Learning Format**
- **Dauer ca. 35 Minuten**
- **Einfacher Zugang via Link**
- **Wissenschaftliche Evaluation der Wirksamkeit durch kurzen Fragebogen vor und nach der Teilnahme**
 - Aggregierte **Auswertung auf Unternehmensebene** möglich (ab 10 Teilnehmenden)



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

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



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

