

social health @work

Studienergebnisse zu
Welle 5

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



BARMER



Universität St.Gallen

Studienbericht 2023



Inhalt



04

Die Studie

Stichprobe und
Methode
Statusbericht



19

Navigate

Wie lässt sich die eigene
Arbeit bestmöglich ge-
stalten?



31

Include

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



41

Lead

Was macht erfolgreiche
Führung im digitalen
Kontext aus?



49

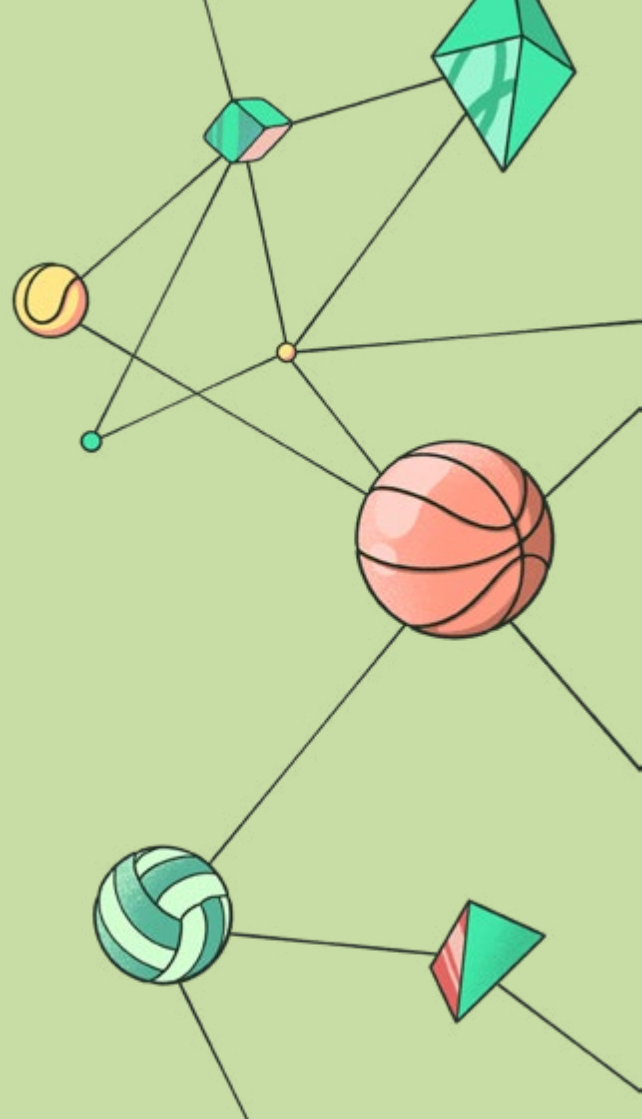
Orchestrate

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.

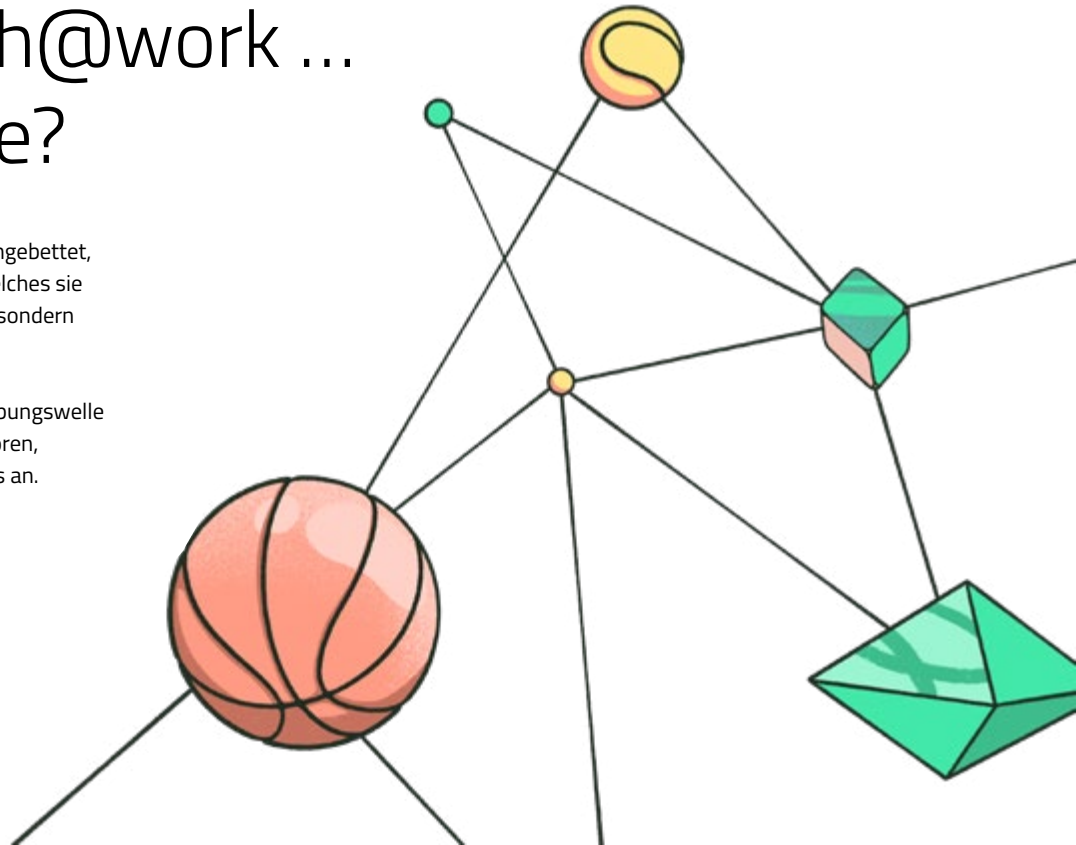


STUDIE SOCIAL HEALTH@WORK

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:

NAVIGATE

Einfluss des Individuums

INCLUDE

Einfluss des Teams und Umfelds

LEAD

Einfluss der Führungskraft

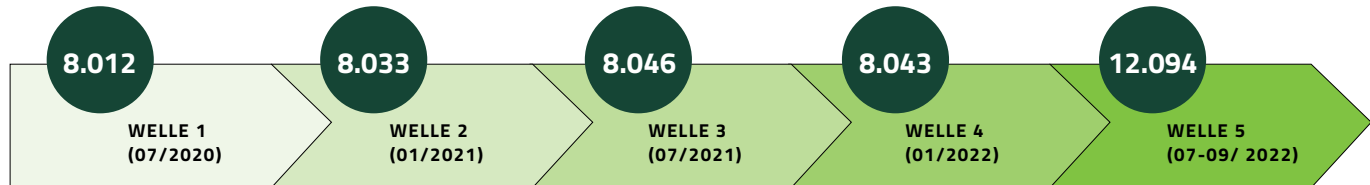
ORCHESTRATE

Einfluss von Organisationen

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.

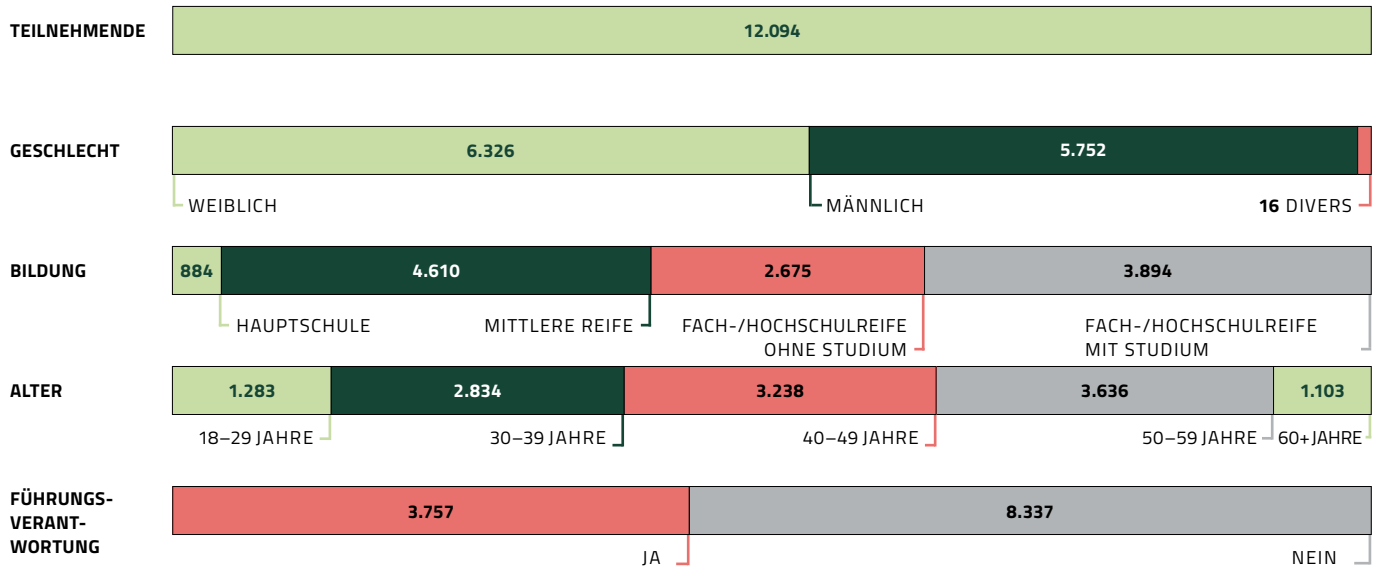


● Befragte pro Welle

Teilnahme an allen fünf Wellen: 1.687

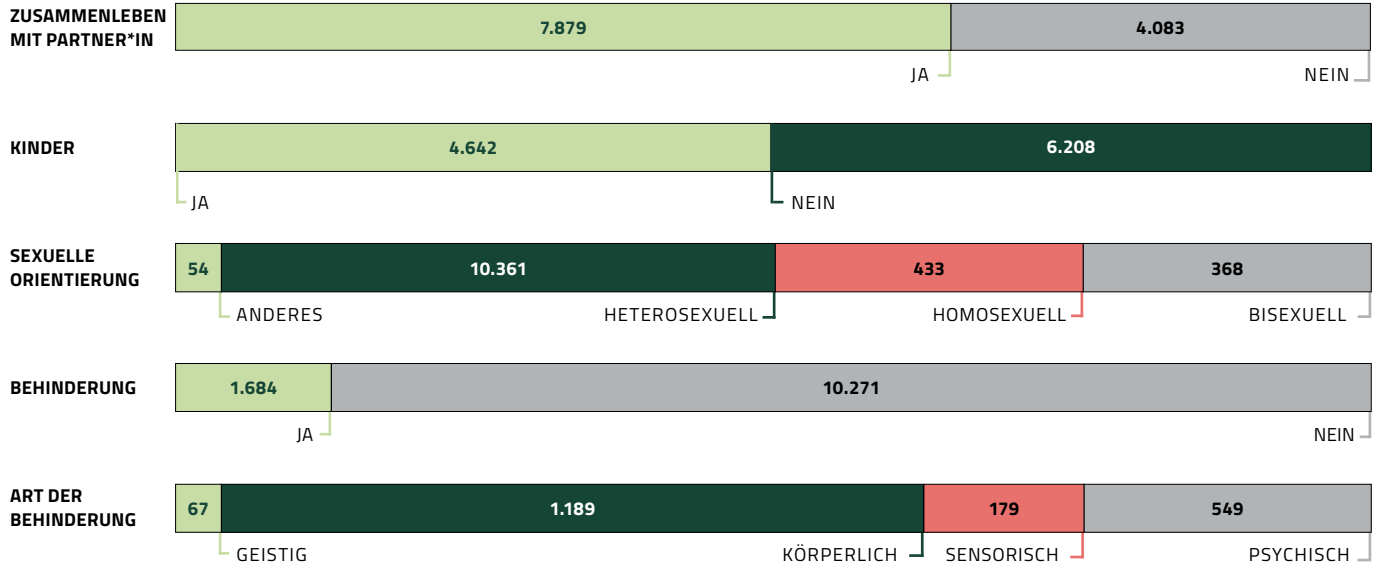
DEMOGRAFIE DER WELLE 5

Information zu den Befragten



DEMOGRAFIE DER WELLE 5

Information zu den Befragten



EIN STATUSBERICHT – WIE ARBEITEN WIR NACH DER PANDEMIE?

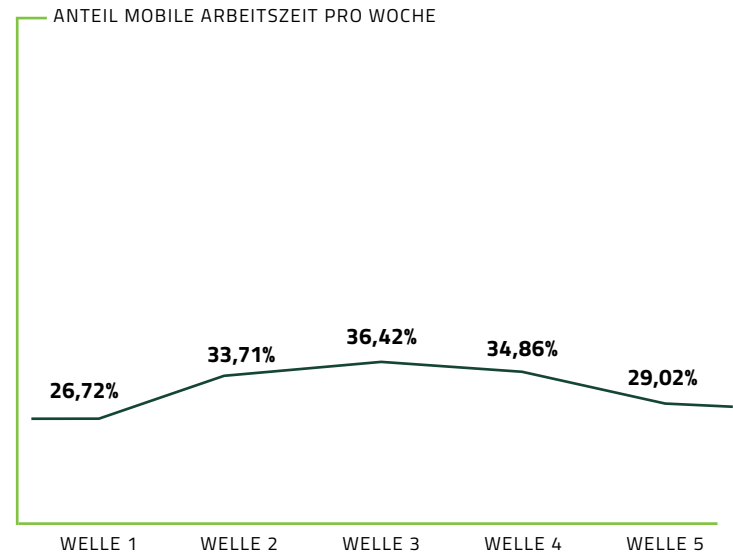
Mobiles Arbeiten bleibt – aber weniger

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



EIN STATUSBERICHT – WIE ARBEITEN WIR NACH DER PANDEMIE?

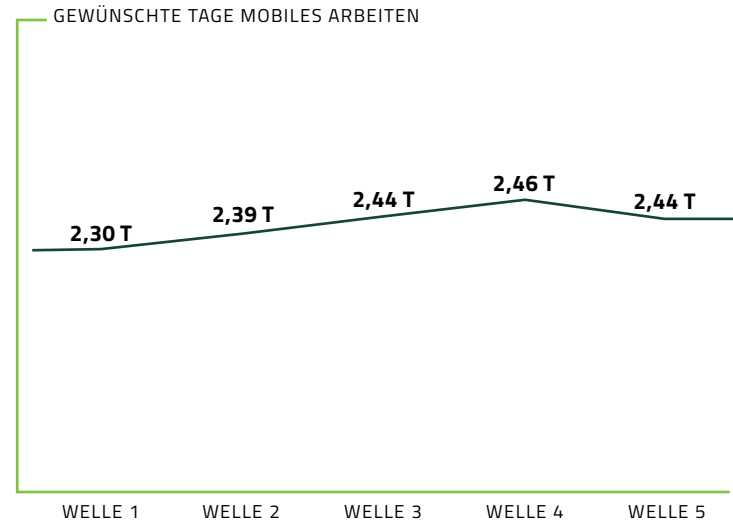
Mobiles Arbeiten bleibt – aber weniger

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



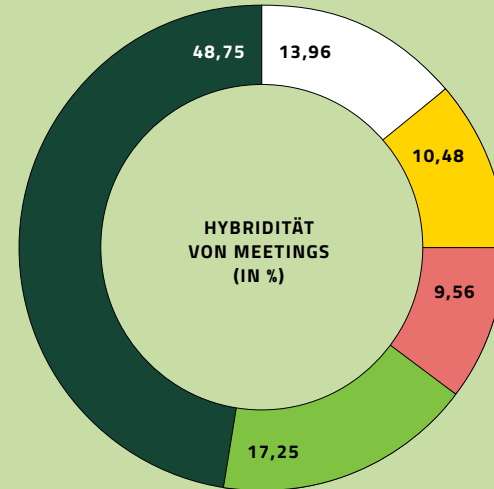
EIN STATUSBERICHT – WIE ARBEITEN WIR NACH DER PANDEMIE?

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.



ALLE
IN PRÄSENZ

ALLE
ONLINE

DIE MEISTEN ONLINE,
WENIGER PRÄSENZ

HÄLFTE PRÄSENZ,
HÄLFTE ONLINE

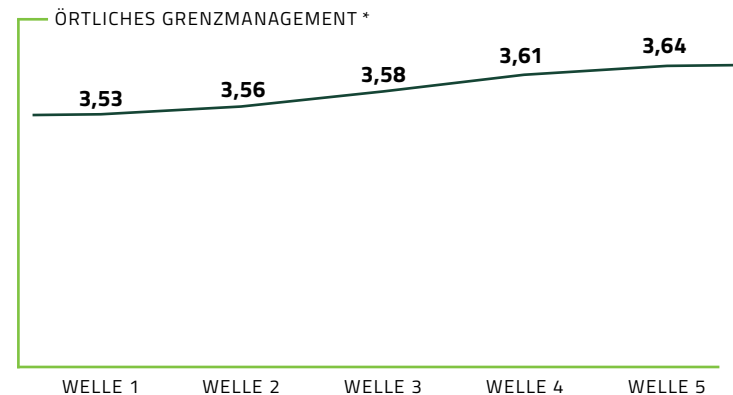
DIE MEISTEN PRÄSENZ,
WENIGE ONLINE

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.

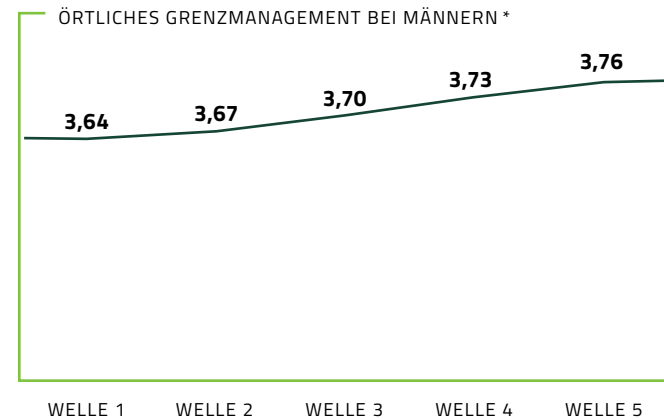
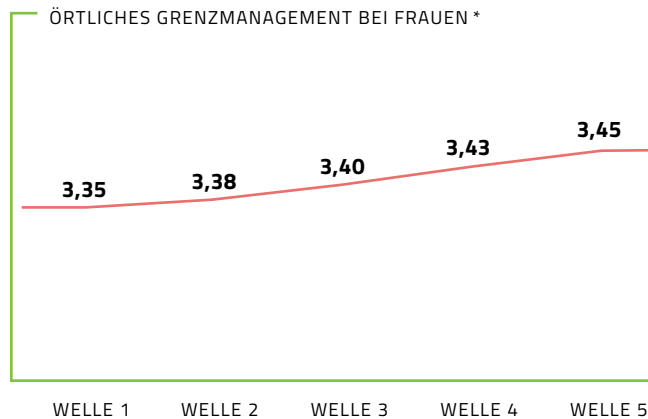


* GEMESSEN AUF EINER SKALA VON 1 („ÜBERHAUPT KEINE ABGRENZUNG“) BIS 5 („VOLLSTÄNDIGE ABGRENZUNG“)

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.

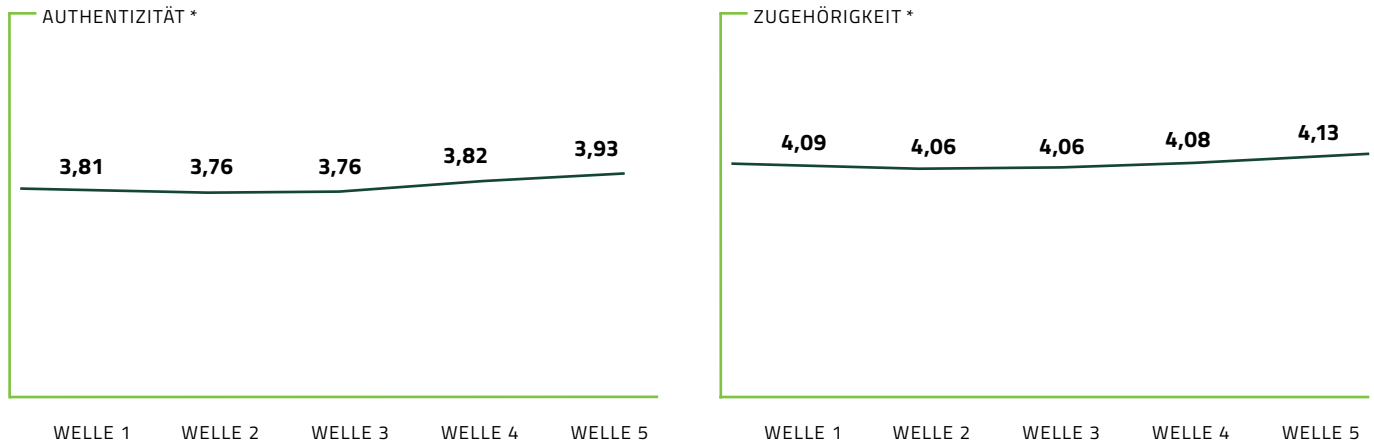


* GEMESSEN AUF EINER SKALA VON 1 („ÜBERHAUPT KEINE ABGRENZUNG“) BIS 5 („VOLLSTÄNDIGE ABGRENZUNG“)

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.



* GEMESSEN AUF EINER SKALA VON 1 („SEHR NIEDRIG“) BIS 5 („SEHR HOCH“)

EIN STATUSBERICHT – WIE ARBEITEN WIR NACH DER PANDEMIE?

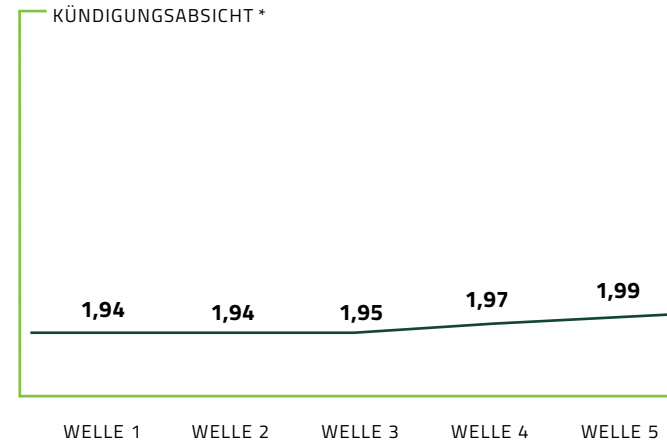
„Quiet quitting“ – Haben wir nach der Pandemie innerlich gekündigt?

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

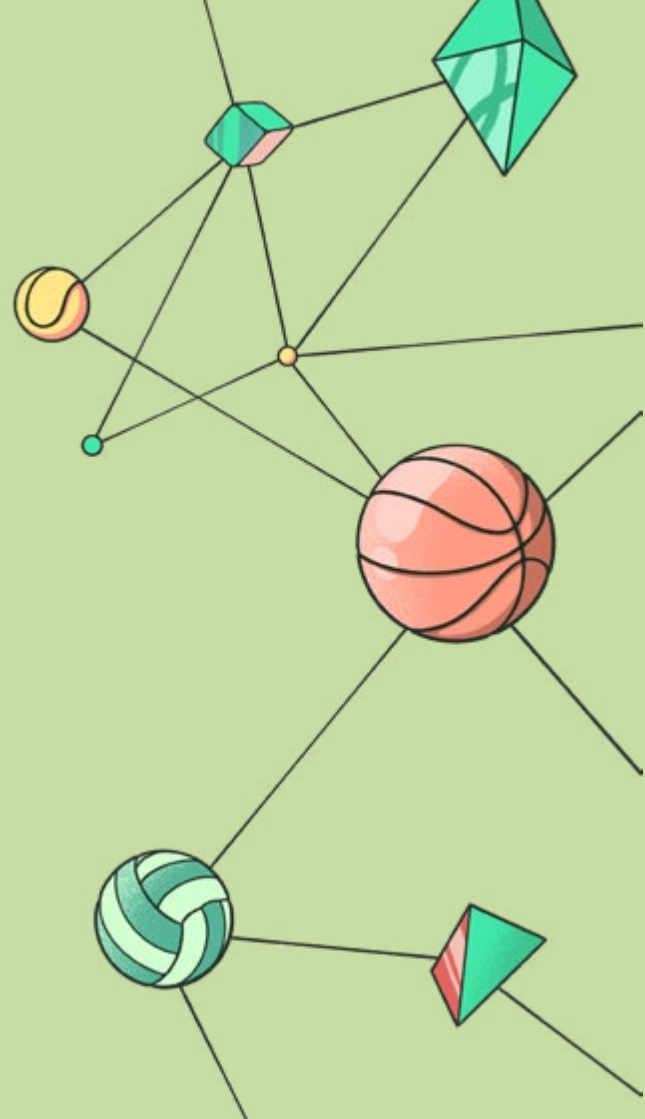


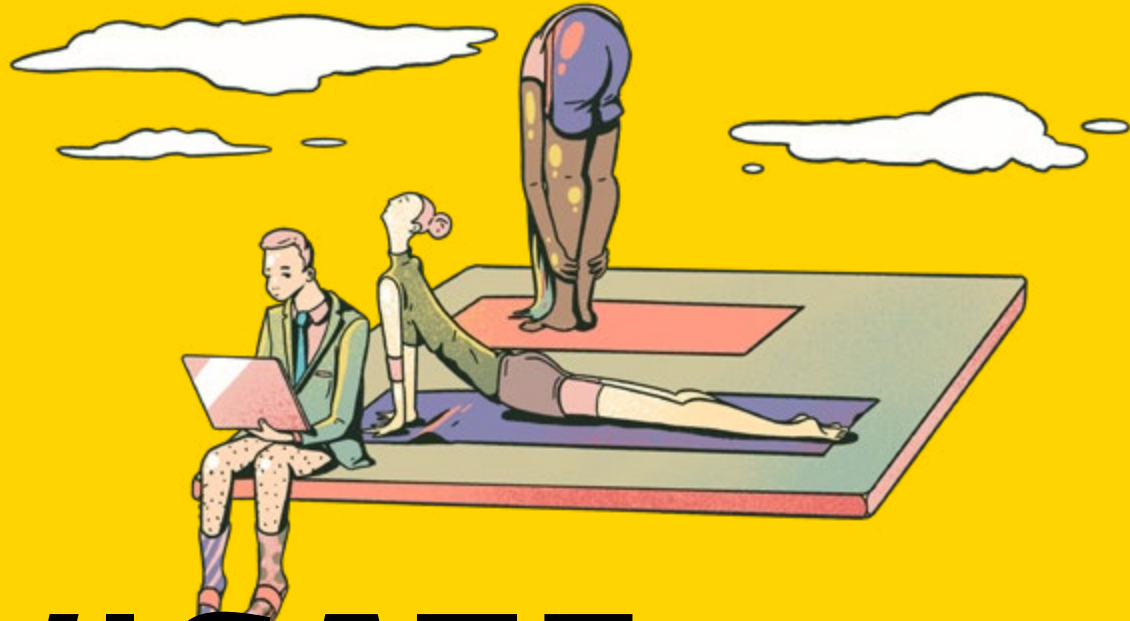
* GEMESSEN AUF EINER SKALA VON 1 („SEHR NIEDRIG“) BIS 5 („SEHR HOCH“)

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.



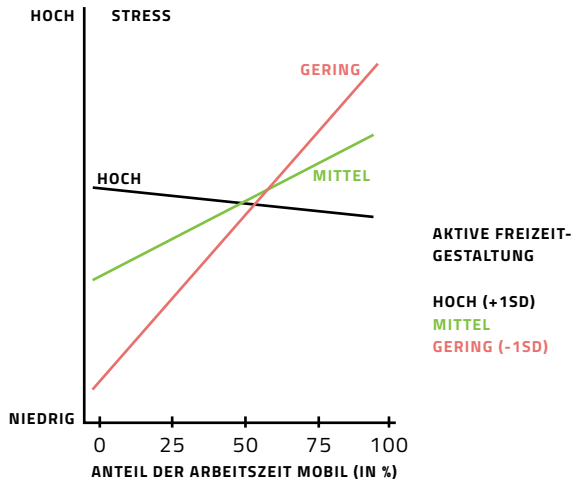


NAVIGATE

Wie lässt sich die eigene Arbeit bestmöglich gestalten?

NAVIGATE – WIE LÄSST SICH DIE EIGENE ARBEIT BESTMÖGLICH GESTALTEN?

Aktive Freizeitgestaltung schützt vor Stress im Homeoffice



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

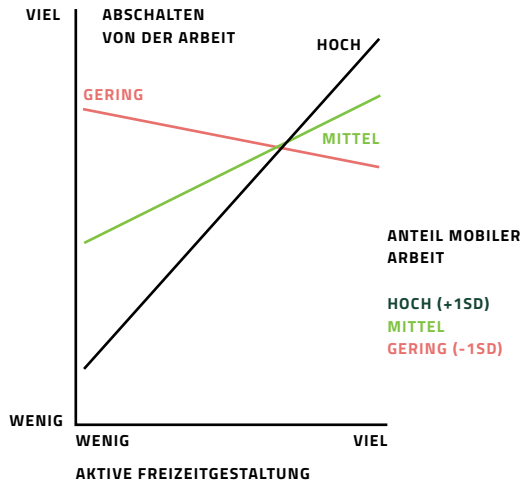
Dies trifft nicht auf Beschäftigte zu, die angeben, ihre Freizeit in einem hohen Maß aktiv zu gestalten.

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



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

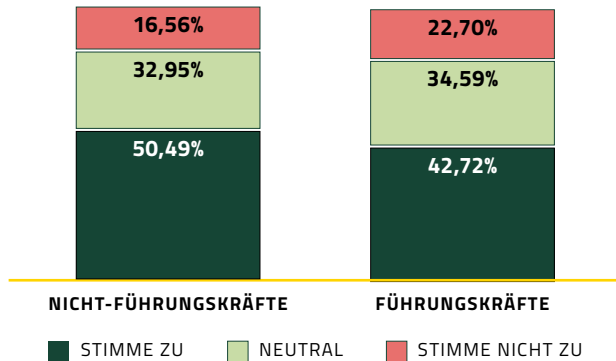
Dies gilt besonders für Beschäftigte, die einen durchschnittlichen oder besonders hohen Anteil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice arbeiten.

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.“

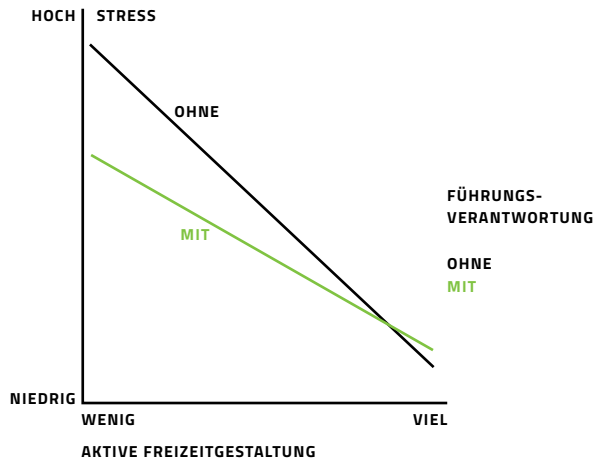


Knapp über die Hälfte der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung gibt an, in der Freizeit von der Arbeit abschalten zu können.

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?

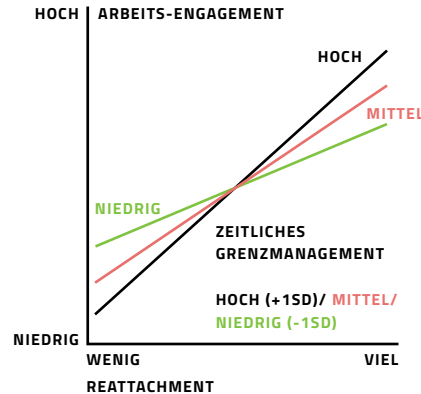
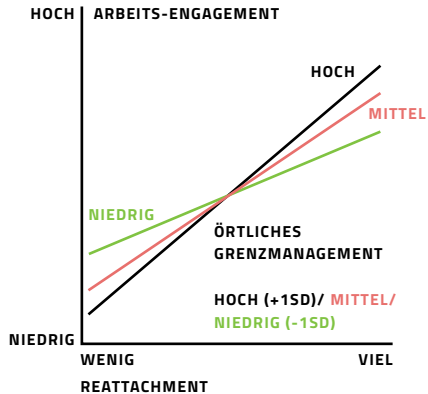


Je besser Beschäftigte in ihrer Freizeit von der Arbeit abschalten können, desto weniger Stress haben sie.

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 einstellen („Reattachment“), desto engagierter beschreiben sie sich bei der Arbeit.

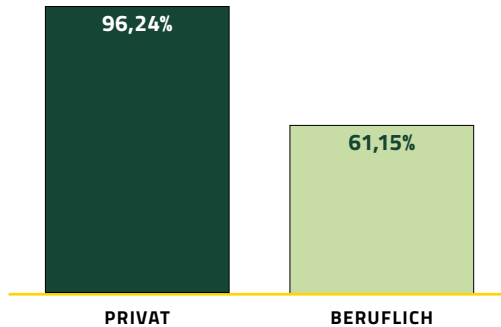
Dieser Zusammenhang ist noch stärker bei Personen, die zeitliches und örtliches Grenzmanagement betreiben.



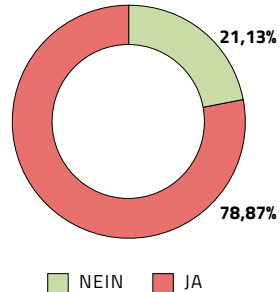
NAVIGATE – WIE LÄSST SICH DIE EIGENE ARBEIT BESTMÖGLICH GESTALTEN?

Soziale Medien sind auch im beruflichen Kontext relevant

ANTEIL BEFRAGTER, DIE SOZIALE MEDIEN NUTZEN



AKTIVE NUTZUNG VON SOZIALEN MEDIEN



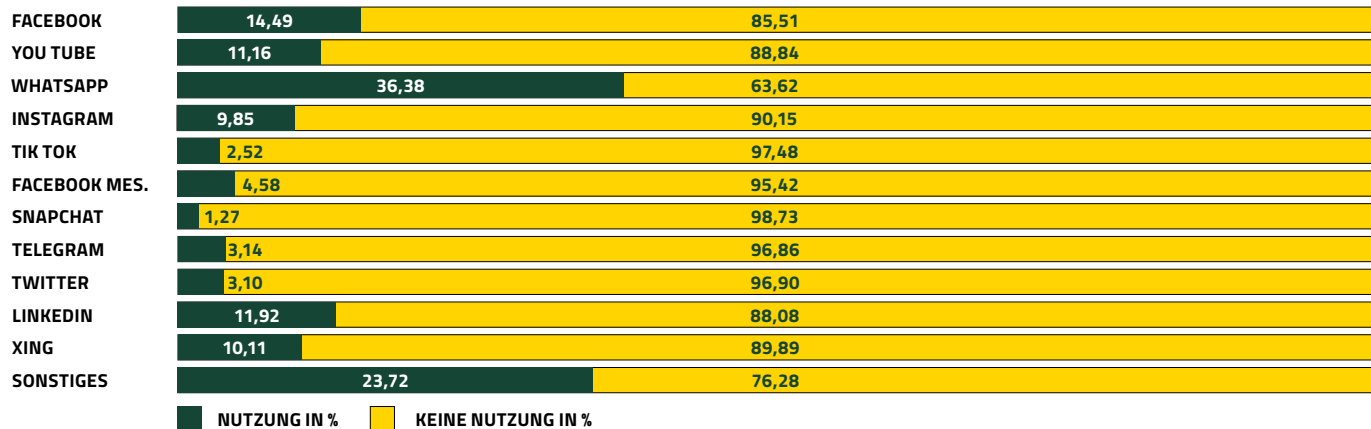
Deutlich mehr Befragte nutzen soziale Medien privat (durchschnittliche Nutzungsdauer/Tag: ca. 122 min).

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).

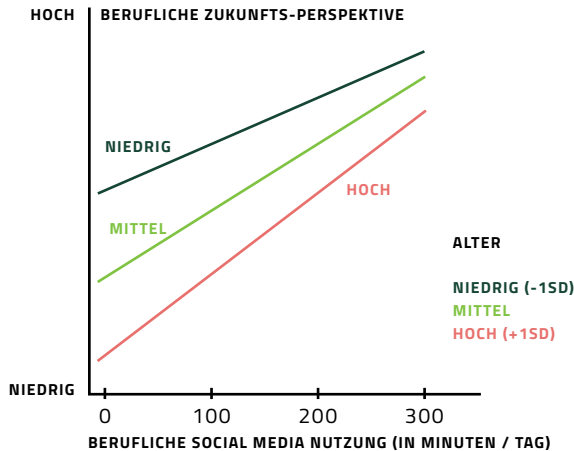
NAVIGATE – WIE LÄSST SICH DIE EIGENE ARBEIT BESTMÖGLICH GESTALTEN?

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



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



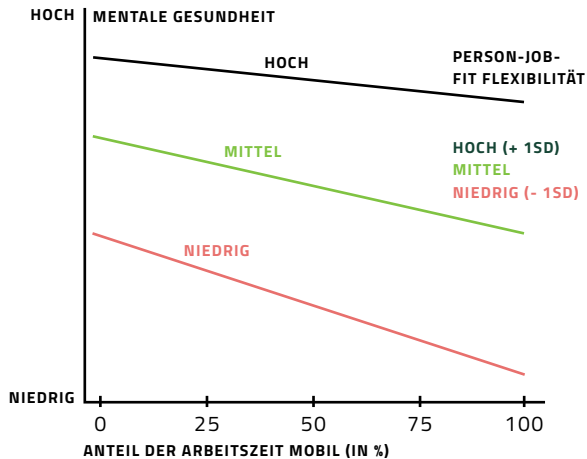
Insgesamt schätzen Personen, die beruflich viel Zeit mit sozialen Medien verbringen, ihre berufliche Zukunftsperspektive besser ein.

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**



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.

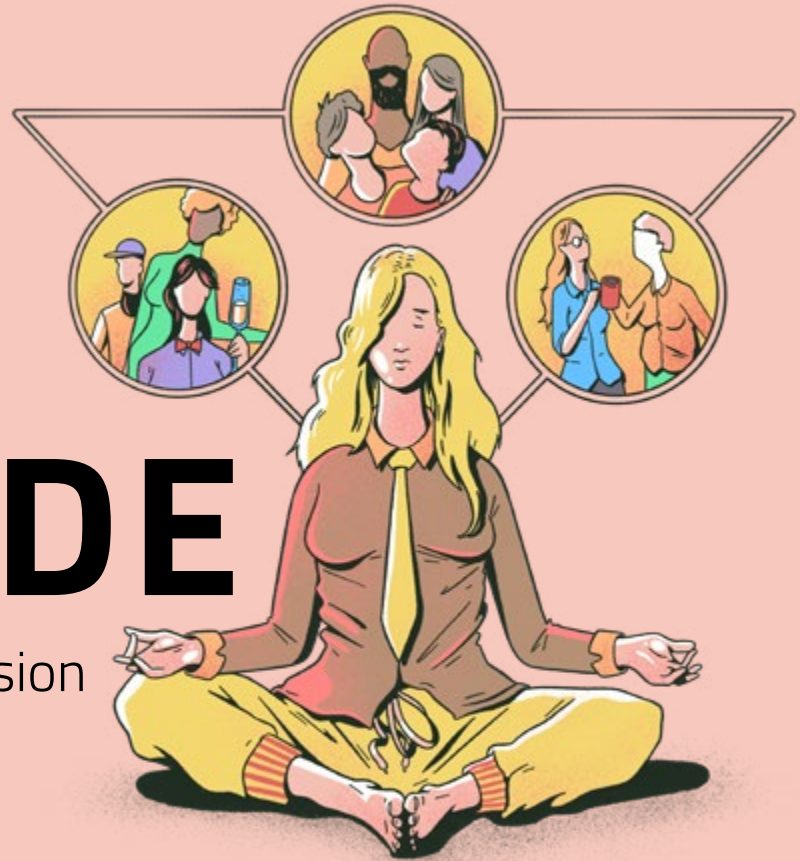
Bei einer hohen Passung zwischen Flexibilitätsbedürfnis und tatsächlicher Flexibilität in der Arbeit (Person-Job-Fit) bleibt auch bei sehr viel mobiler Arbeit die mentale Gesundheit auf einem vergleichsweise hohen Niveau.

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. Führungskräften 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

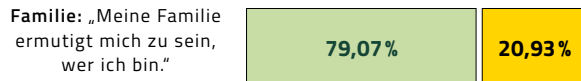
Welche Rolle spielt Inklusion
im Team und privat im
Kontext digitaler Arbeit?

INCLUDE – WELCHE ROLLE SPIELT INKLUSION IM TEAM UND PRIVAT IM KONTEXT DIGITALER ARBEIT?

Die meiste Inklusion findet im Privaten statt

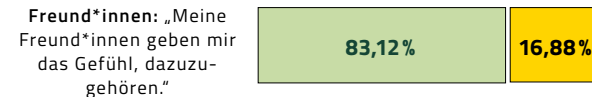
AUTHENTIZITÄT – ZUSTIMMUNG (IN %)

■ JA ■ NEIN



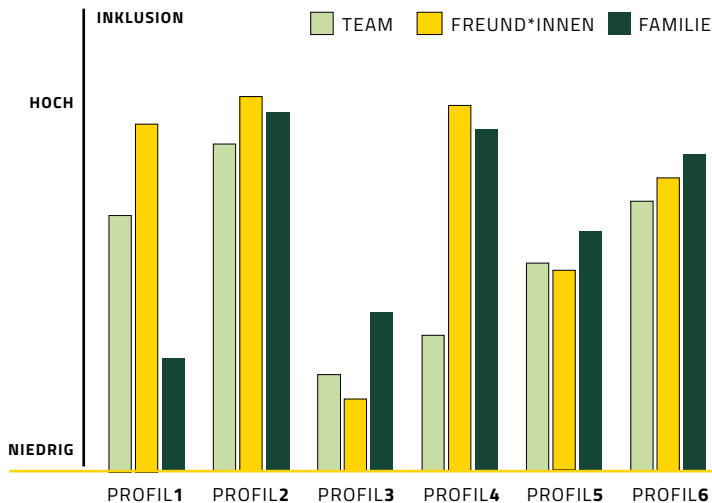
ZUGEHÖRIGKEIT – ZUSTIMMUNG (IN %)

■ JA ■ NEIN



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

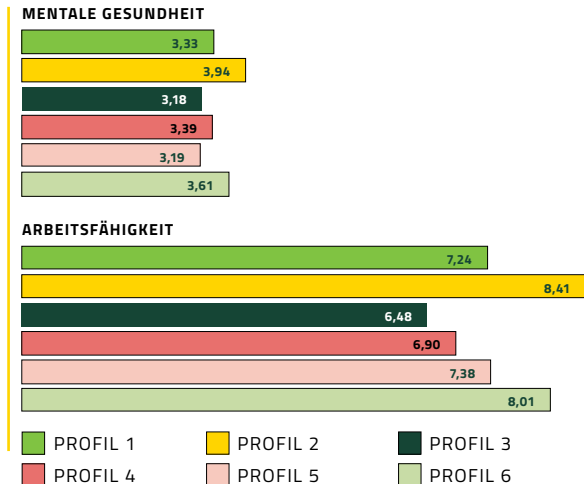
Profil 4: „die Privaten“ – hoch inkludiert bei Freund*innen und Familie, wenig inkludiert im Team

Profil 5: „die Reservierten“ – teilweise inkludiert auf allen Ebenen

Profil 6: „die Familienmenschen“ – eher hoch inkludiert auf allen Ebenen, am besten in der Familie

INCLUDE – WELCHE ROLLE SPIELT INKLUSION IM TEAM UND PRIVAT IM KONTEXT DIGITALER ARBEIT?

Inklusion in verschiedenen Lebensbereichen wirkt sich auf Gesundheit aus



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

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

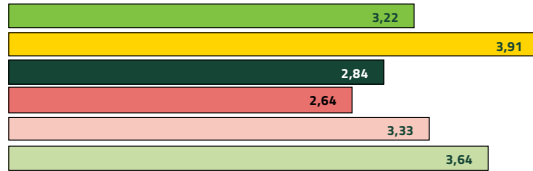
Die „Einzelgänger*innen“ (3) und die „Privaten“ (4) schätzen ihre Arbeitsfähigkeit am geringsten ein.

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

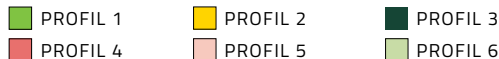
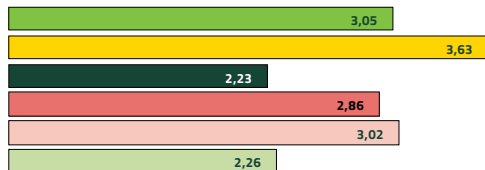
INCLUDE – WELCHE ROLLE SPIELT INKLUSION IM TEAM UND PRIVAT IM KONTEXT DIGITALER ARBEIT?

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

ARBEITZUFRIEDENHEIT



KARRIEREZUFRIEDENHEIT



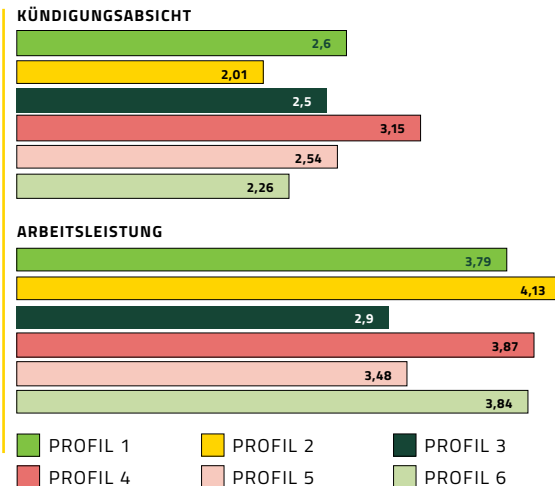
Beschäftigte in unterschiedlichen Inklusionsprofilen unterscheiden sich signifikant in ihrer Arbeits- und Karrierezufriedenheit.

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

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

INCLUDE – WELCHE ROLLE SPIELT INKLUSION IM TEAM UND PRIVAT IM KONTEXT DIGITALER ARBEIT?

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



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

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

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

INCLUDE



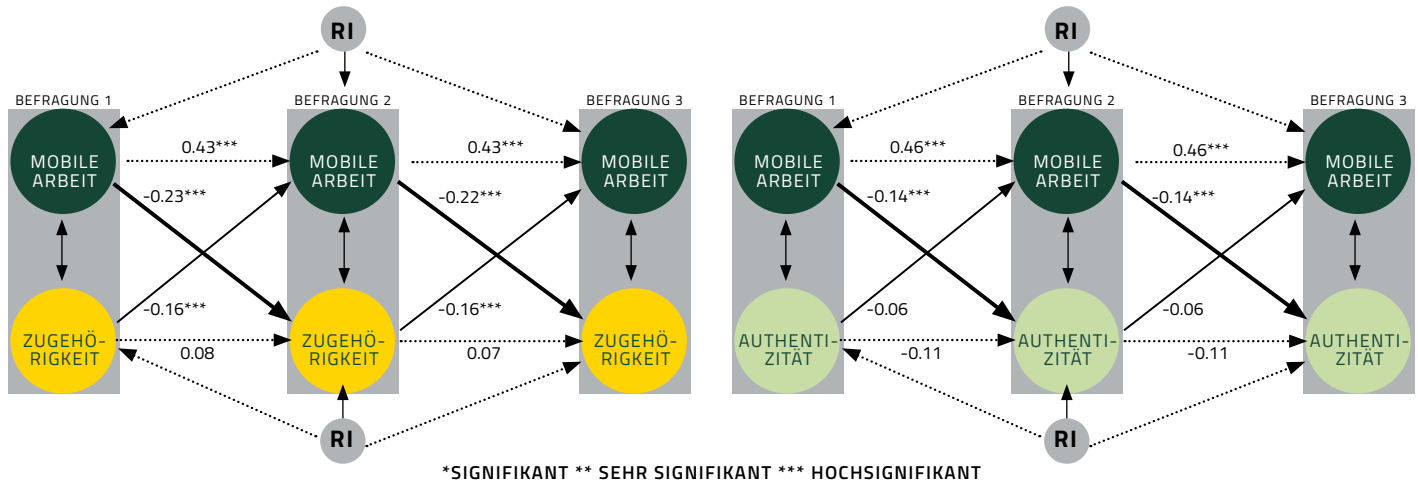
Wie fühlst DU DICH?



INCLUDE – WELCHE ROLLE SPIELT INKLUSION IM TEAM UND PRIVAT IM KONTEXT DIGITALER ARBEIT?

Mobile Arbeit – ein Risikofaktor für Inklusion?

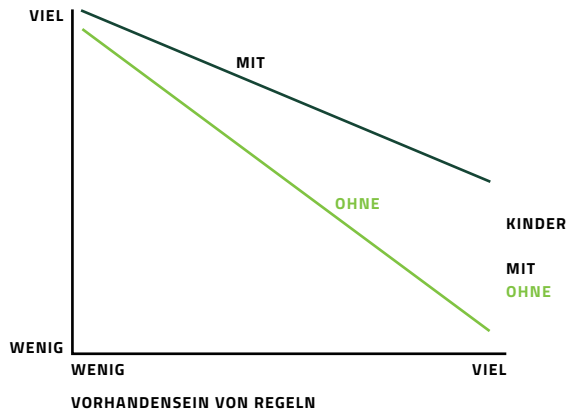
Mittel statistischer Verfahren (Random Intercept Cross-lagged Panel Model) lässt sich zeigen: Mobiles Arbeiten und Inklusion wirken kausal aufeinander. Erhöht sich der Anteil an mobiler Arbeit, sinkt zu einem späteren Zeitpunkt das Gefühl der Zugehörigkeit und Authentizität im Team. Andersherum steigt 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?

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

WORK- FAMILY CONFLICT



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.



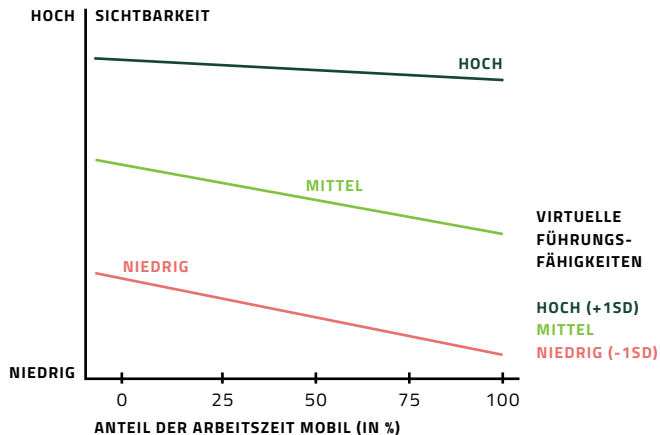
LEAD

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



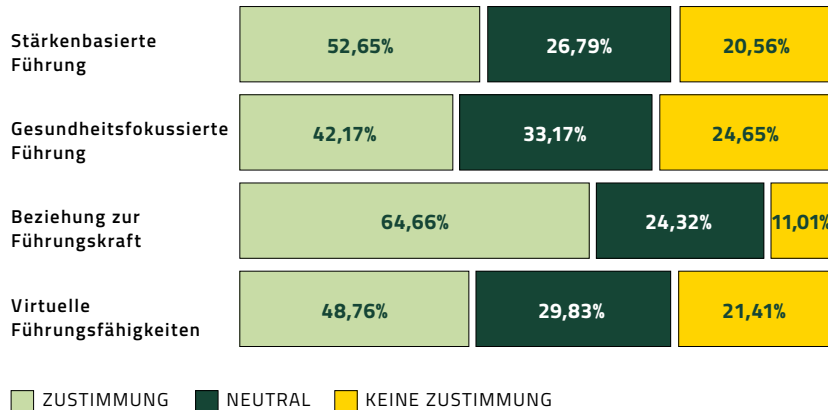
Mitarbeitende, die viel oder sehr viel mobil arbeiten, fühlen sich von ihrer Führungskraft weniger gesehen als solche, die wenig oder gar nicht mobil arbeiten.

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.“

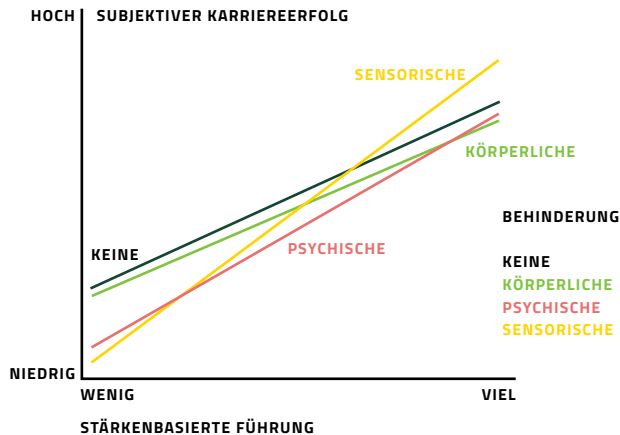
Gesundheitsfokussierte Führung: „Meine Führungskraft versucht, schädliche gesundheitliche Einflüsse von ihren Mitarbeitenden fernzuhalten (Vermeidung von Überlastung, Stress, etc.)“

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.“

LEAD – WAS MACHT ERFOLGREICHE FÜHRUNG IM DIGITALEN KONTEXT AUS?

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



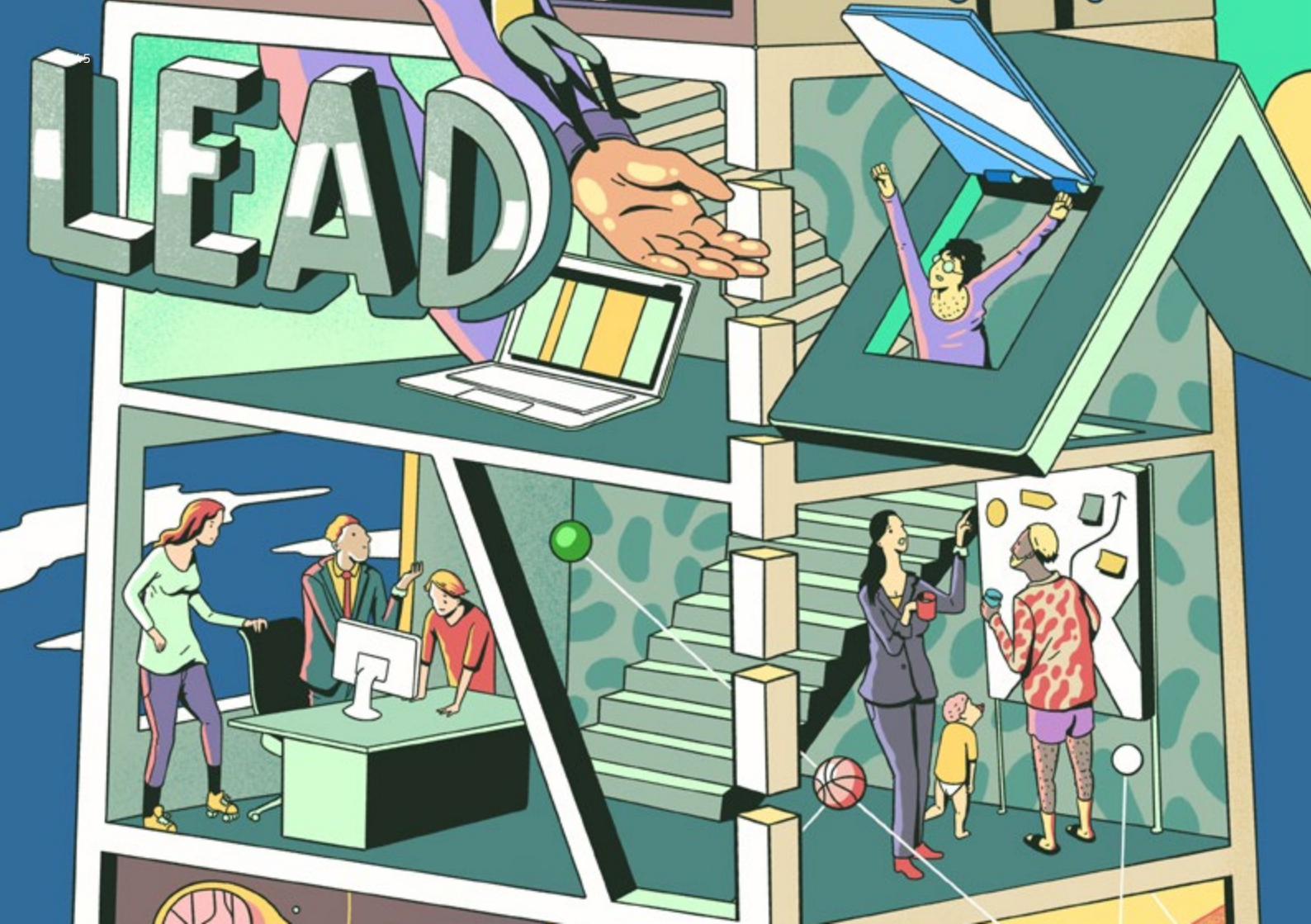
Ein stärkenbasierter Führungsstil der Führungskraft hängt mit einer höheren Wahrnehmung des eigenen Karriereerfolgs zusammen.

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.

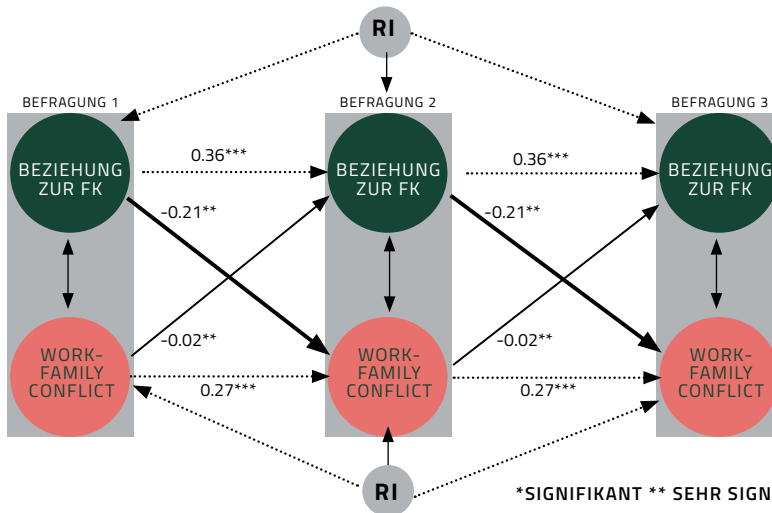
Besonders positiv wirkt stärkenbasierte Führung für Beschäftigte mit sensorischen und psychischen Behinderungen.

LEAD



LEAD – WAS MACHT ERFOLGREICHE FÜHRUNG IM DIGITALEN KONTEXT AUS?

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

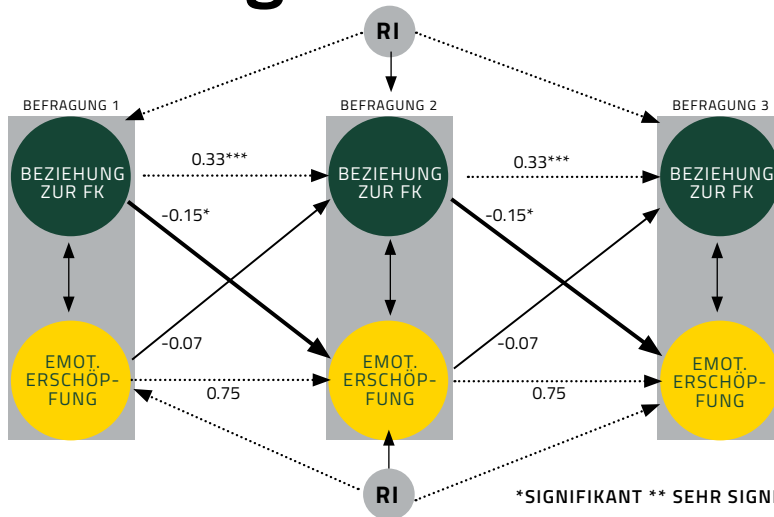


Eine gute Beziehung zur Führungskraft führt kausal zu weniger Konflikten zwischen Arbeit und Privatleben (Random Intercept Cross-lagged Panel Model). Andersherum führen starke Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben zu einer Abnahme der eingeschätzten Beziehung zur Führungskraft. Allerdings: Die Beziehung 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 kann emotionaler Erschöpfung vorbeugen

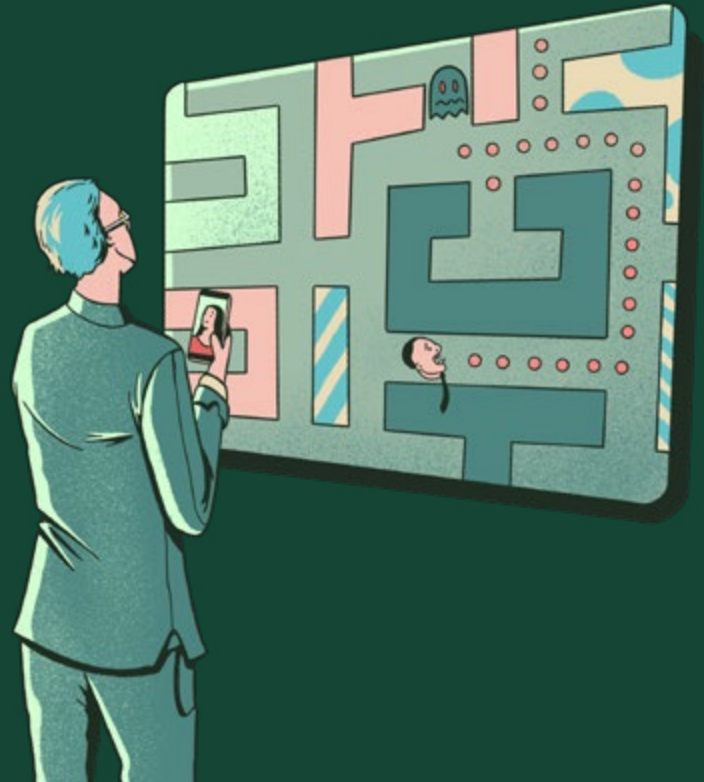


Die Beziehung zwischen Beschäftigten und ihrer Führungskraft und emotionale Erschöpfung wirken kausal aufeinander: Eine gute Beziehung zur eigenen Führungskraft führt zu weniger emotionaler Erschöpfung. Andersherum beeinflusst der Grad der emotionalen Erschöpfung die Beziehung zur Führungskraft nicht.

LEAD - WAS MACHT ERFOLGREICHE FÜHRUNG IM DIGITALEN KONTEXT AUS?

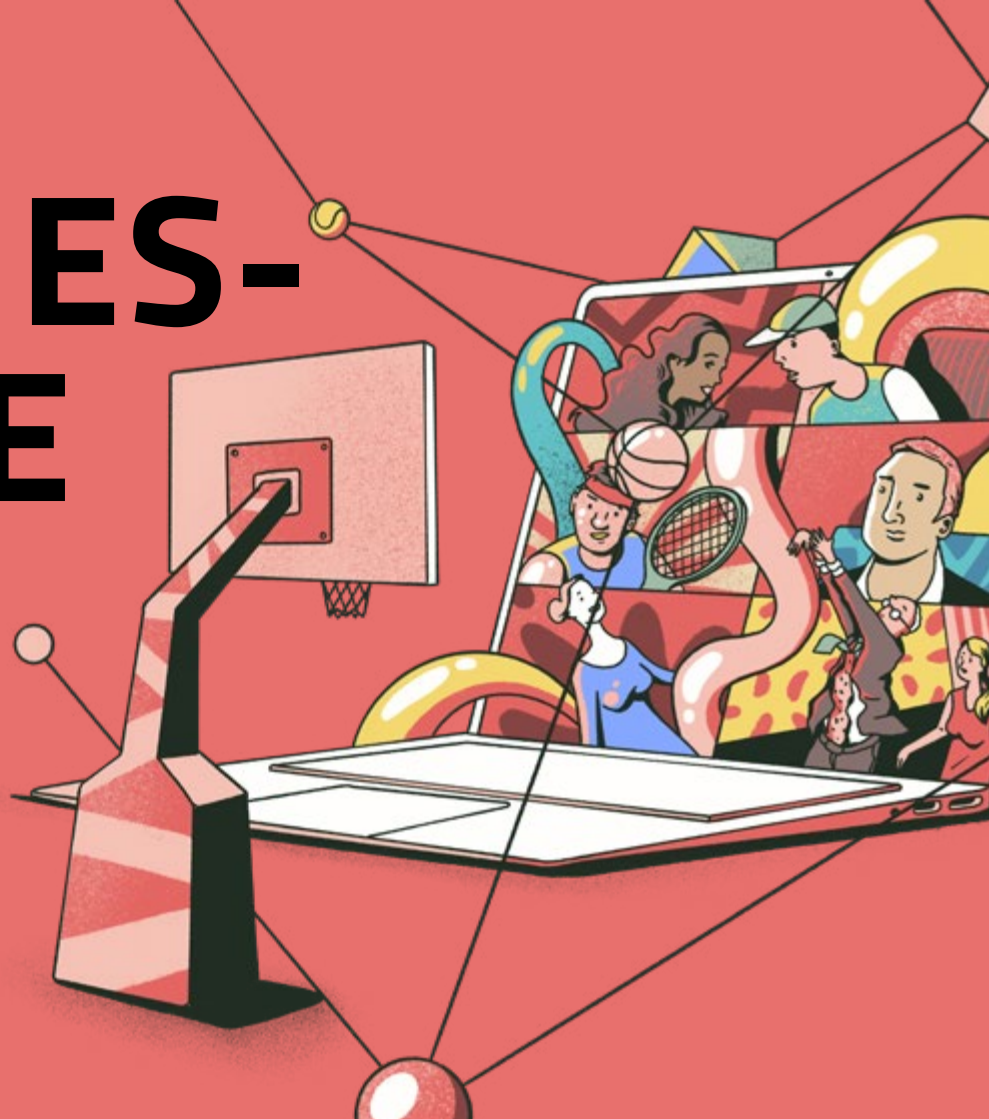
Take-aways

- 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.



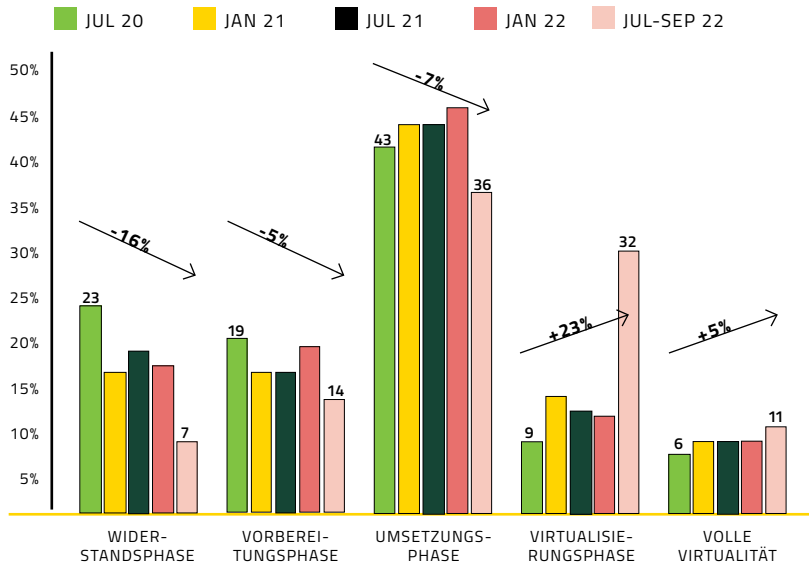
ORCHES- TRATE

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

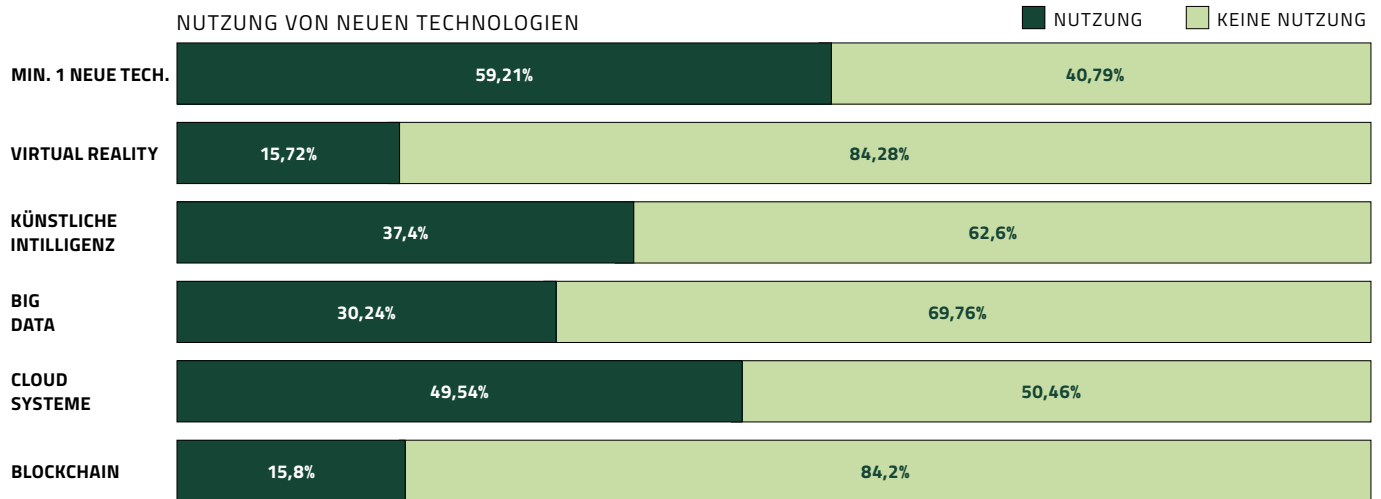
Umsetzungsphase: Einführung digitaler Arbeitsmethoden

Virtualisierungsphase: Großteil der Arbeit kann virtuell durchgeführt werden

Volle Virtualität: Arbeit kann vollständig virtuell ausgeführt werden

ORCHESTRATE – WO STEHEN ORGANISATIONEN IM DIGITALEN WANDEL?

Neue Technologien sind auf dem Vormarsch

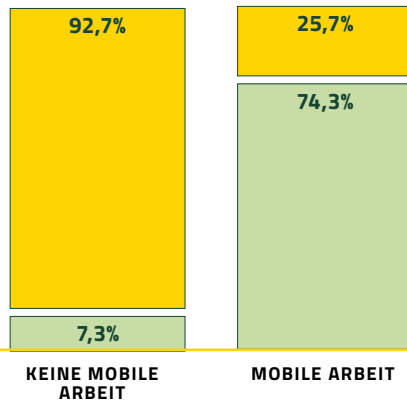


ORCHESTRATE – WO STEHEN ORGANISATIONEN IM DIGITALEN WANDEL?

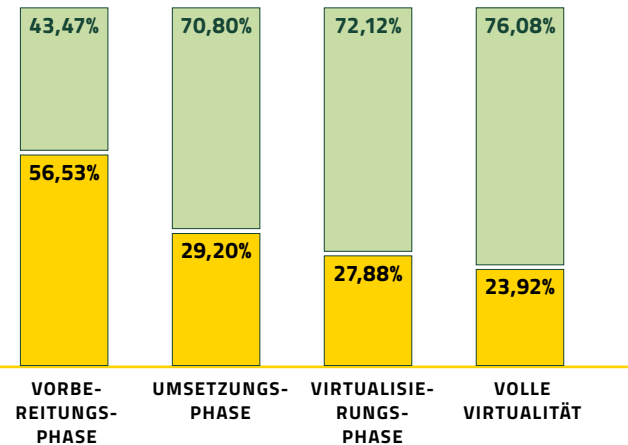
... besonders da, wo virtuell gearbeitet wird

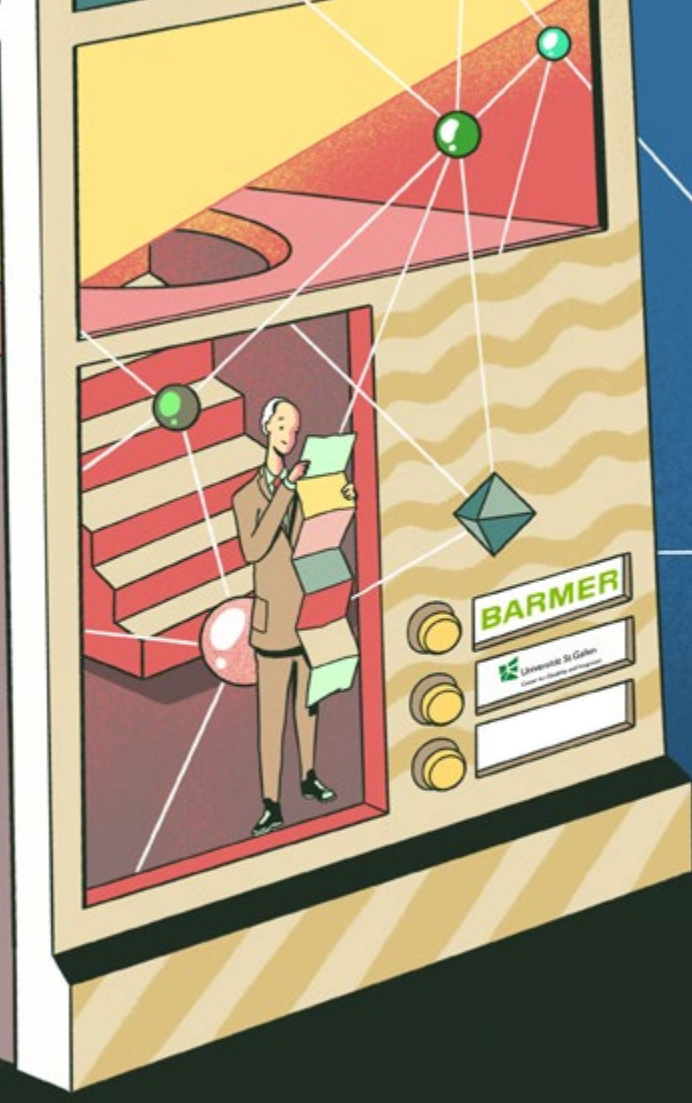
■ NUTZUNG MINDESTENS 1 NEUE TECHNOLOGIE ■ KEINE NUTZUNG

NUTZUNG NEUER TECHNOLOGIEN – NACH ARBEITSORT



NUTZUNG NEUER TECHNOLOGIEN – NACH ORGANISATIONALEM REIFEGRAD DER VIRTUALITÄT





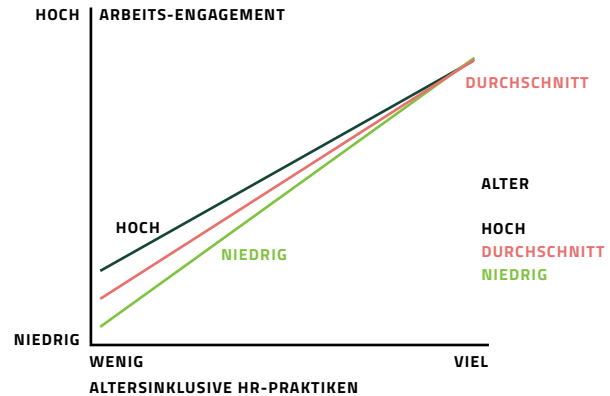
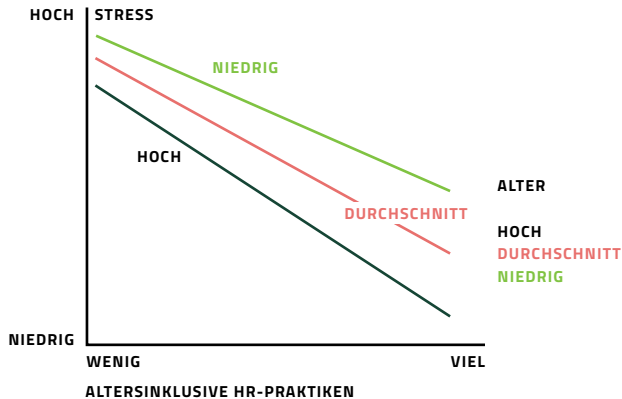
ORCHESTRATE – WO STEHEN ORGANISATIONEN IM DIGITALEN WANDEL?

Altersinklusive Personalpraktiken als Antwort auf den demografischen Wandel

Altersinklusive HR-Praktiken sind für alle Altersgruppen mit weniger Stress und mehr Arbeitsengagement verbunden.

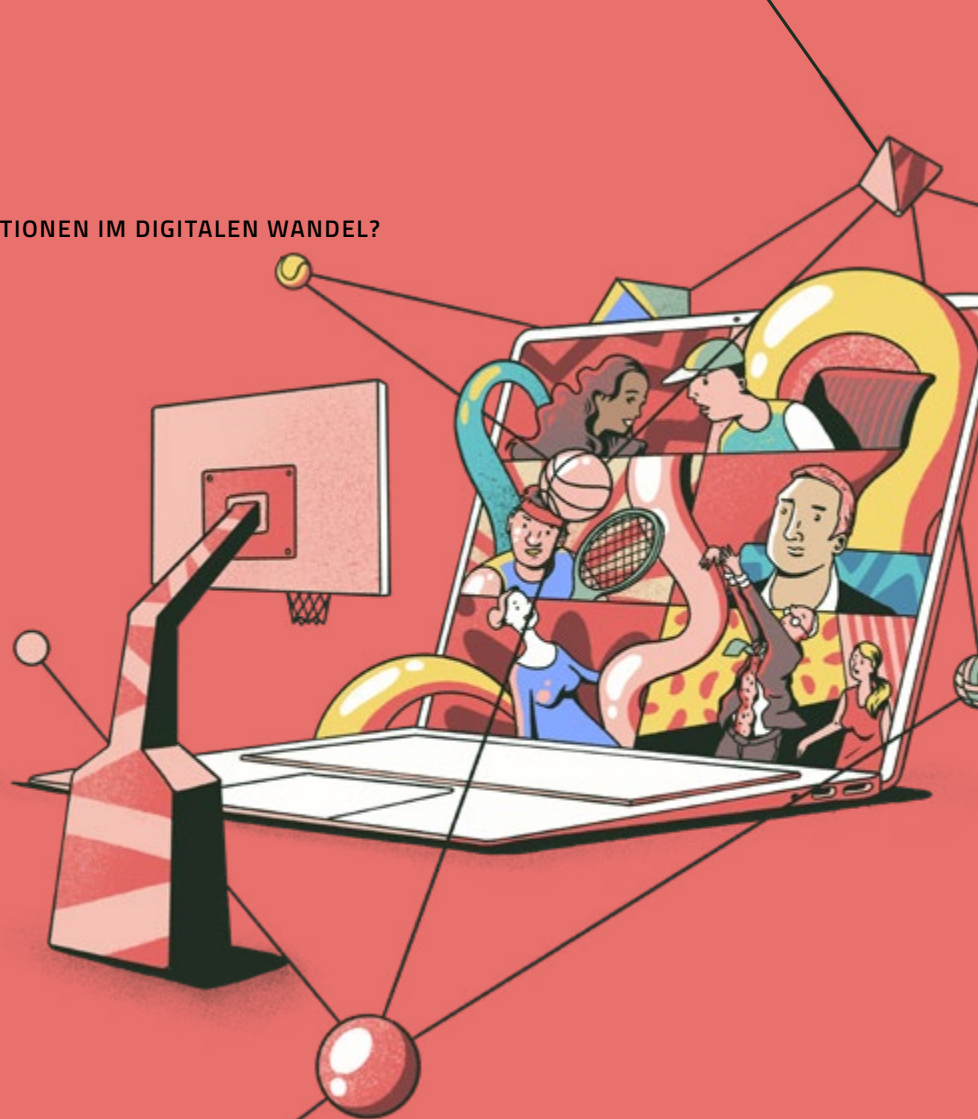
Für ältere Beschäftigte ist der Effekt auf Stress besonders stark.

Während es ohne altersinklusive HR-Praktiken Unterschiede im Engagement zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten gibt, geben Beschäftigte mit hohen altersinklusive HR-Praktiken unabhängig vom Alter hohes Engagement an.



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