

**OST**

Ostschweizer  
Fachhochschule

# Kompetent agieren, um in digitalen und hybriden Settings gesund zu bleiben – was braucht es?

4. Dreiländertagung Betriebliche Gesundheitsförderung 2023

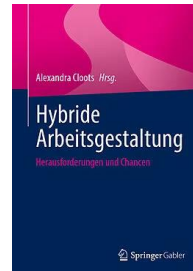
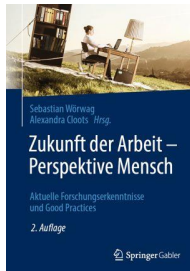
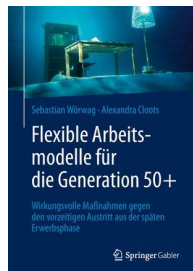
Prof. Dr. Alexandra Cloots

**IGD** | Institut für  
Gender und Diversity | HR-Panel New Work

# Ihre heutige Referentin

## Prof. Dr. Alexandra Cloots

- Institutsleiterin Gender & Diversity, a.i.
- Leiterin des HR-Panels New Work, Forscherin und Dozentin
- Vorstandsmitglied Forum BGM Ostschweiz
- Expertise: New Work, Arbeitskultur, flexible Arbeitsmodelle, digitale Transformation, Organisationsentwicklung



# Institut für Gender & Diversity

Unser Institut forscht zur Diversity, Gendergerechtigkeit und Chancengleichheit, insbesondere mit Fokus auf die Herausforderungen im Rahmen eines neuen Arbeitsverständnisses. Damit beschäftigt sich das Institut gleichermaßen mit gesellschaftlichen, soziokulturellen sowie organisationalen und individuellen Fragestellungen.

## Unsere Forschungs- und Beratungsfelder im Überblick:

Forschung

Diversity & Inclusion



Wir unterstützen Organisationen eine vielfältige und offene Arbeitskultur zu erschaffen.

Forschung

Gender & Chancengleichheit



Das IGD forscht und entwickelt für Organisationen chancengleiche, non-stereotypisierte und vielfältige Arbeitskulturen

Forschung

Hybride Arbeitswelten



Unsere Forschung zu hybriden Arbeitswelten unterstützt innovative, praxisorientierte und zukunftsweisende Organisationsstrukturen und -...

Das Unternehmensnetzwerk für New Work Gestaltung

HR-Panel New Work

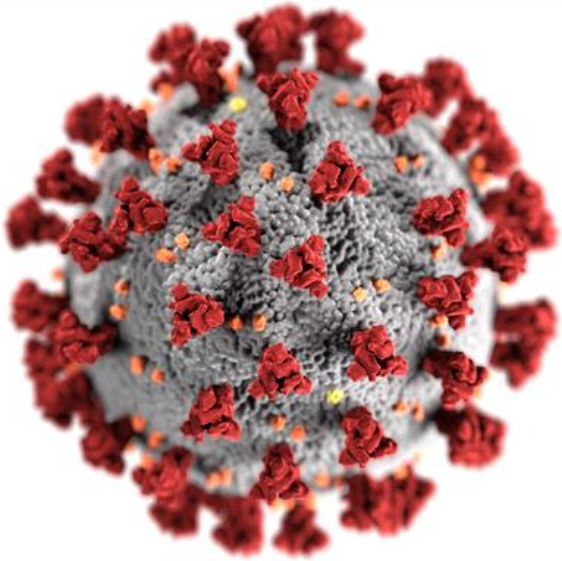


Wir begleiten und unterstützen Unternehmen und Mitarbeitende auf dem Weg hin zu «New Work».

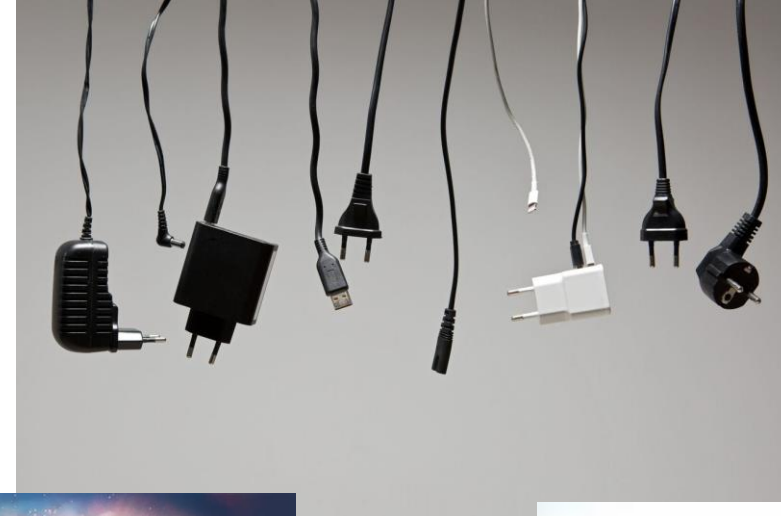
Kompetent agieren, um in digitalen und hybriden Settings gesund zu bleiben – was braucht es?



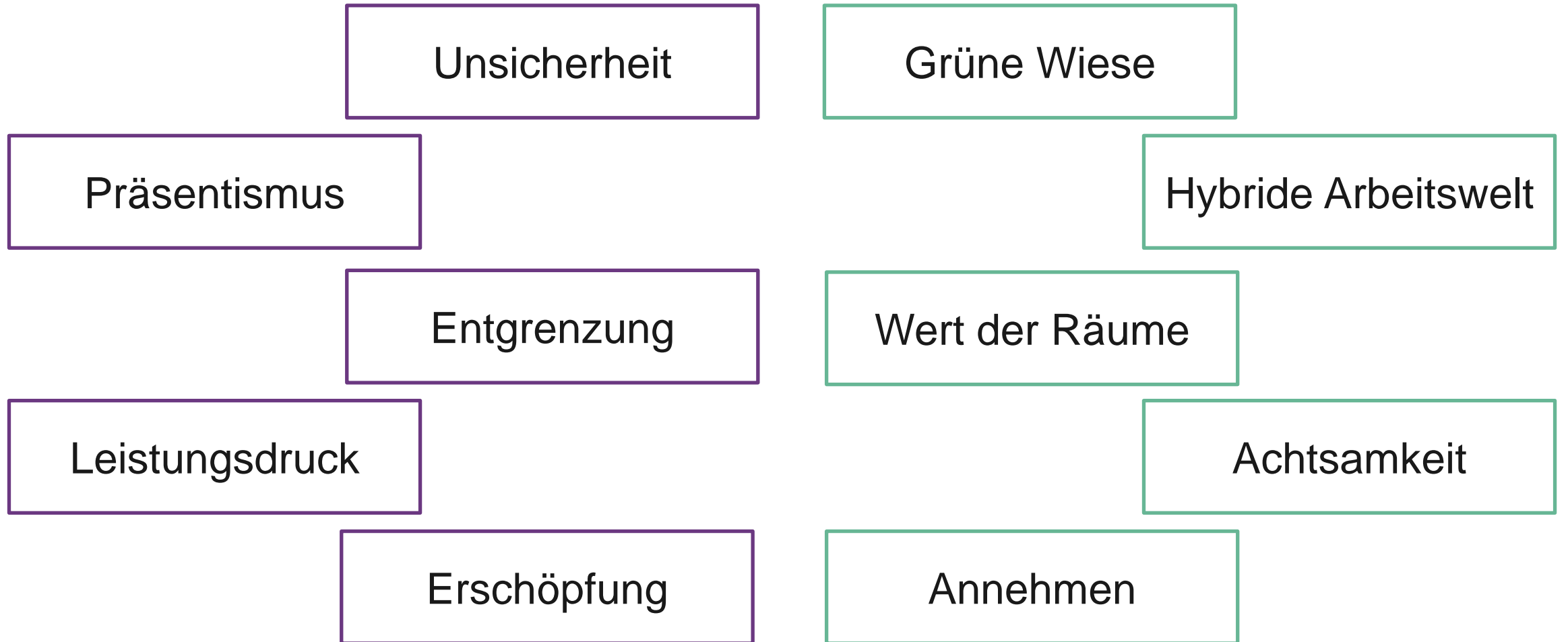
# Krisen der letzten zwei Jahre



Quelle: Foto: Negro Elkha / stock.adobe.com



# Was haben die letzten zwei Jahre mit uns gemacht?





Arbeitsrahmen



Menschen brauchen «la récréation»



## Beispiel: Homeoffice

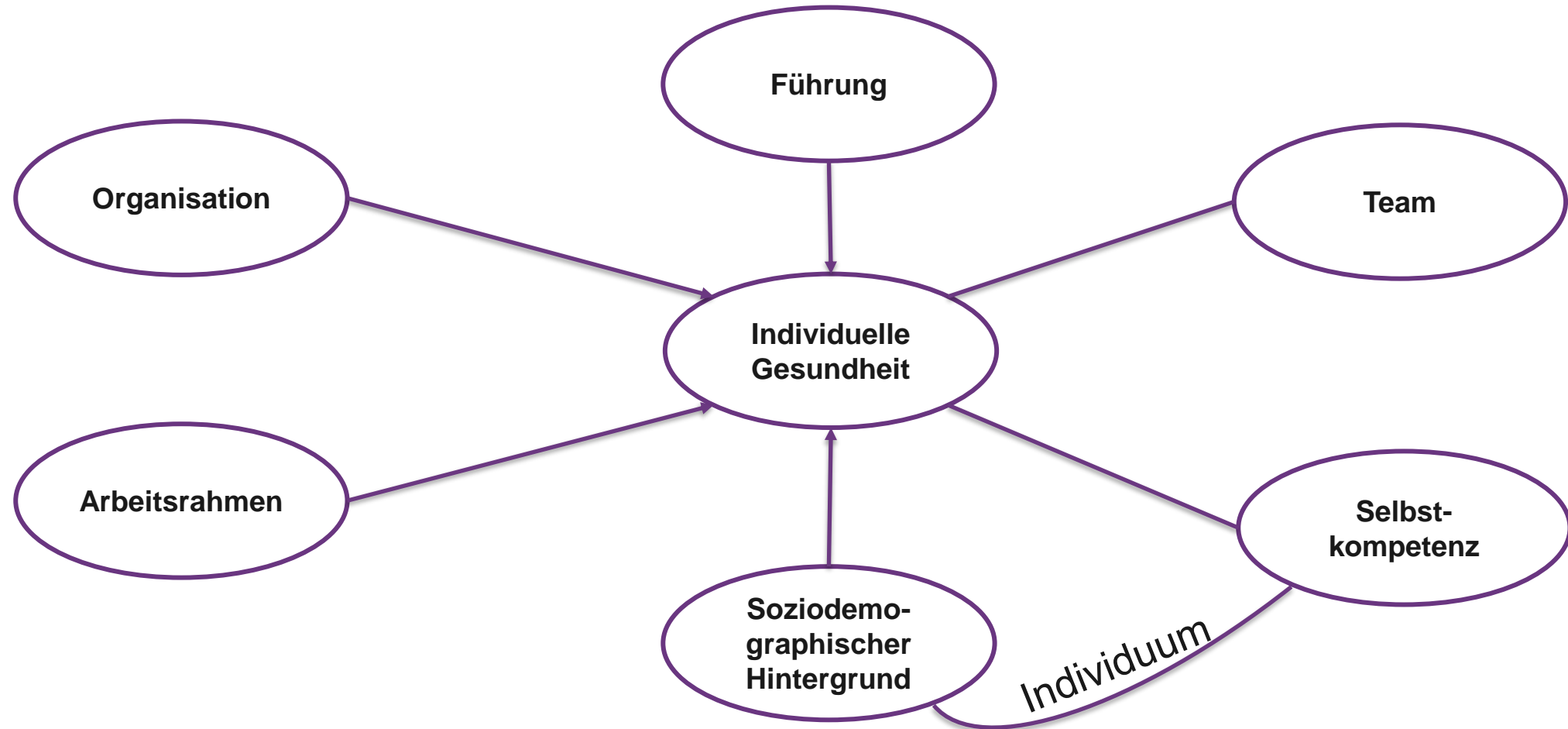
# Hybride Arbeitsgestaltung - heute

- Erkenntnisse aus Studien zu Homeoffice & Gesundheit vor der Pandemie bleiben in der Praxis häufig aussen vor
- Es wird vermehrt positiv über das Homeoffice berichtet, Nachteile auf der Tonspur (nebensächlich)
- Learning by doing findet grösstenteils statt.
- Gestaltung der Rahmenbedingungen und Gestaltungsoptionen sind einmal mehr wichtig.
- Studien über gesundheitliche Folgen des Homeoffices während der Pandemie fehlen





# Einflüsse auf die individuelle Gesundheit



# Wo sollten wir nun ansetzen?

- Arbeitsgestaltung
- Teamentwicklung
- Führungsentwicklung
- Organisationsentwicklung



# Was braucht es auf Ebene «Organisation»?

- Situation:
  - Angestrebt werden: flache Hierarchien, mehr Eigenverantwortung und mehr Entscheidungskompetenz, Regelreduktion
  - Mitarbeitende bleiben in der Ausgestaltung des Homeoffices sich selbst überlassen
  - Leitlinien (Arbeitsmodelle, Begrenzung der Arbeitszeit-Richtlinien, neue Mindsets als Lernprozess)

➡ es braucht neue Regeln, Transparenz, Dialog, Achtsamkeit

# Führung ist in der Mitverantwortung und Vorbild

- Bsp. Homeoffice:
  - Art und Weise der Kommunikation (visuelle, auditive Hinweisreize gehen verloren)
  - Führungsmechanismen
  - Unterstützungsbedarf von Mitarbeitenden
- Herausforderung
  - Umgang mit der Zunahme der Kommunikation
  - Schwierigkeit: Führen über Ziele, da Hamsterradgefahr: Leistung, Ziele, Arbeitsintensivierung und fehlende Abgrenzung
  - Gefahr: individuelle (interessierte) Selbstgefährdung
- Was wird benötigt?
  - Ausgestaltung von Führung für Mitarbeitende im Homeoffice
  - FK-Entwicklung
  - Vorbildfunktion



Quellen: Begerow & Roscher 2020; Hoppe et al. 2020; Maigatter et al. 2020; Lenges 2021; Baeriswyl et al. 2018



# Die Bedeutung der soziale Beziehungen



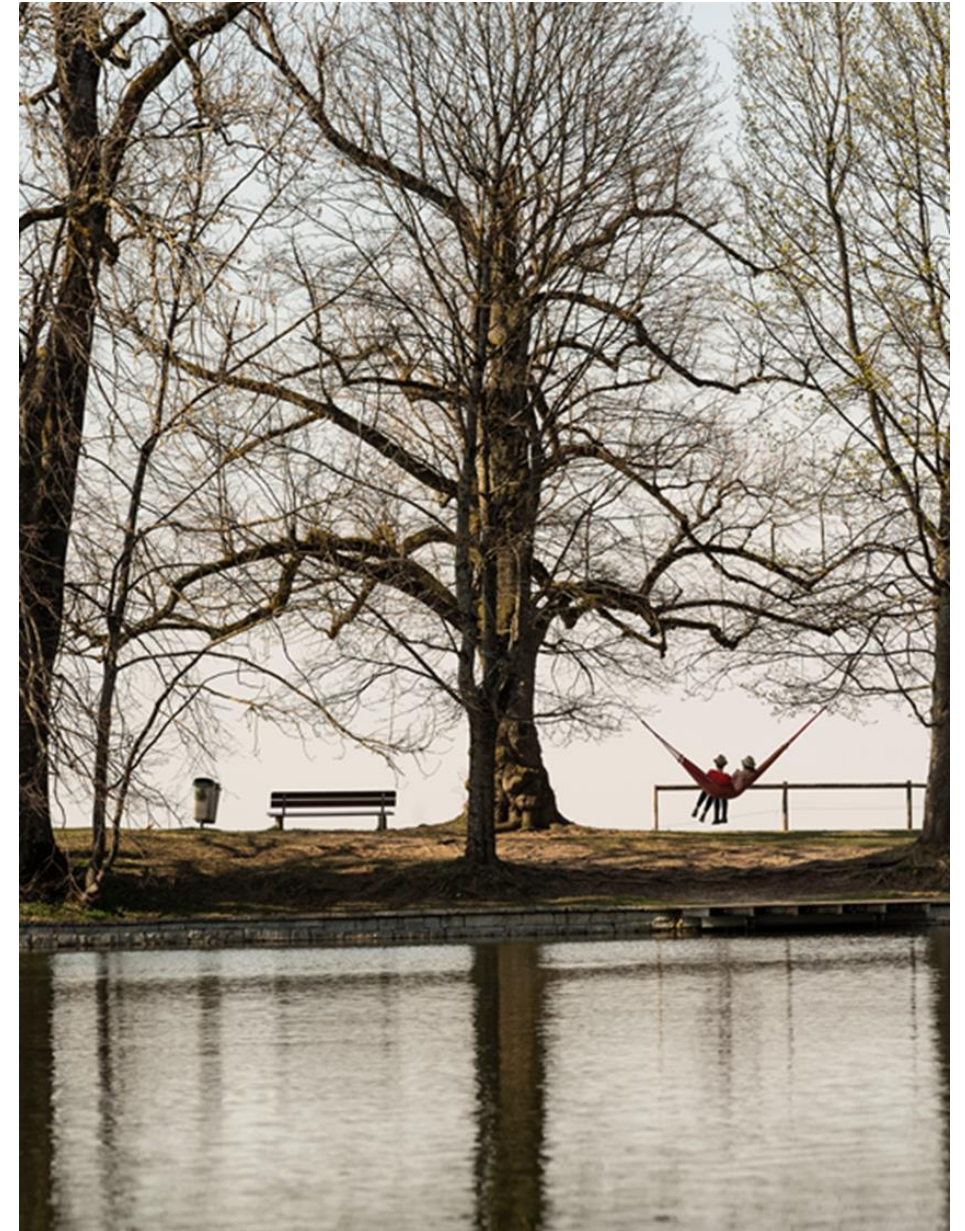
- Soziale Beziehungen dienen in Organisationen der
  - informellen Kommunikation
  - Koordinierung von Aktivitäten
- Fehlen diese:
  - Fehlt Zusammenarbeit
  - Empfinden von sozialer Isolation, erhöhtes Stresserleben
- Lösungsansatz: gemeinsame Regelfindung zur Gestaltung der Zusammenarbeit
  - Regeln können von Team zu Team unterschiedlich sein

Quelle: Bonin et al. 2020; Bentley 2016 Tavares 2017; HR-Panel New Work 2021

# Arbeitsrahmen ist entscheidend

- Arbeitsort
- Ergonomie
- Stresserleben durch technisches Ausstattung (Beschäftigungsgrad)
- Gefahr einer erhöhten Arbeitszeit – Überstunden
- Arbeiten bei Krankheit (Bsp. Corona-Infektion)
- «Nie-genug Phänomen» (Baumgartner et al. 2018)
  
- Auch hier: es braucht einen neuen Regelrahmen.

Quelle: Bonin et al. 2020; Peters et al.2008; Eurofound 2019; Baumgartner 2018





# Selbstkompetenz muss entwickelt werden.



- Segmentation vs. Integration
- Aufteilung Arbeit und Freizeit (Arbeitsrollen)
- Präsentismus / Erreichbarkeit
- Intensivierung der Arbeitszeit (Pausenersparnis, Verzicht auf soziale Unterstützung von Kollegen)
- Arbeitsunterbrechungen
- Reflexionsfähigkeit: Vortäuschen «Alles im Griff haben»
- Digitale Kompetenz

Quelle: Baudura 2010; Bossow-Thies 2019; Krause 2015; Hoppe et al. 2020; Monz et al. 2020; Barmer 2020



Arbeitsrahmen



Menschen brauchen «la récréation»



# Wo sollten wir nun ansetzen?

- **Werteverständnis:** wie wollen wir zukünftig arbeiten?
- **Arbeitskultur:** wie wollen wir zukünftig zusammenarbeiten? Welche Arbeitsmodelle sind für uns und unsere Mitarbeitenden sinnvoll? Welche Regeln benötigen wir für das Miteinander?
- **Führungsgestaltung:** Was ist die Rolle unserer Führungskräfte? Was benötigen sie, um dies umzusetzen? Welche Hilfestellungen benötigen sie zur Gestaltung ihrer Führungsaufgabe im neuen Arbeitsrahmen?
- **Mitarbeitende:** Welche Unterstützung benötigen sie in der heutigen Arbeitswelt?



Organisationsentwicklung statt Change Management



# Le(h)r(n)en: wie und warum...





# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.



**LinkedIn**  
Follow us

