

## University of St.Gallen



#### Führung und Gesundheit in der neuen Arbeitswelt

Keynote-Vortrag im Rahmen der Dreiländertagung Betriebliche Gesundheitsförderung

Prof. Dr. Stephan Böhm | 26.04.2023 | Rorschach



## Effekte der Digitalisierung und mobilen Arbeit

Ein hochaktuelles Thema mit vielen offenen Fragen



# manager magazin Startseite > Unternehmen > Tech > New Work > SAP erlaubt Mitarbeitern Homeoffice zu jeder Zeit

Freiheiten beim Softwareriesen

#### SAP erlaubt Mitarbeitern Homeoffice zu ieder Zeit

New Work extrem: Mitarbeiter von SAP haben künftig die freie Wahl, wann sie von zu Hause arbeiten wollen und wann nicht. SAP hatte seine Beschäftigten zuvor nach deren Präferenzen gefragt - das kam dabei heraus.

02.06.2021, 08.30 Uhr



# DIE WELT

WIRTSCHAFT "HANDY-FASTEN"

#### Wenn gestresste Arbeitnehmer digital entgiftet werden

Viele Studierende und Arbeitnehmer klagen über Stress – ausgelöst durch ständige Erreichbarkeit. In Smartphone-freien Seminaren sollen sie lernen, ihre Kreativität und Produktivität wiederzugewinnen.

#### Homeoffice-Zoff bei Apple: Was Chefs aus dem Fiasko lernen können

Bei Apple herrscht Aufregung: Der Konzern bläst ins Büro zurück und stülpt dem Team eine Homeoffice-Regel über, hinter der es nicht steht. Die Folge: Kündigungen. Führungskräfte können daraus lernen.

Von Andreas Weck

10.05.2022, 08:05 Uhr • 3 Min, Lesezeit



HOMEOFFICE

#### Tesla-Chef Elon Musk: Wer nicht ins Büro kommt, muss gehen

AKTUALISIERT AM 02.06.2022 - 09:47

Der Chef des Elektroautobauers Tesla will die Mitarbeiter mindestens 40 Stunden in der Woche im Büro sehen. Andernfalls müsse er davon ausgehen, "dass diese Person das Unternehmen verlassen hat".

Informationsflut und ständige Erreichbarkeit

#### Den Dauerstress hält das Gehirn kaum aus

Smartphones ermöglichen rund um die Uhr Infos und Kontakt zur ganzen Welt. Die ständige Erreichbarkeit stresst Arbeitnehmer. Schlimmer noch: Die Informationsflut kann krank machen und das Gehirn verändern. Jeder vierte Arbeitnehmer in Deutschland kennt den Chef-Kontakt in der Freizeit inzwischen. Dienstag, 12.06.2012, 13:23 · von FOCUS-Online



## Agenda



Social health@work | Konzept & Studie

Drei Ebenen der Gestaltung

a. Navigieren: Selbstführung

b. Inkludieren & Koordinieren: Führung von Teams

c. Orchestrieren: Führung auf der Organisationsebene

**Zusammenfassung | Praxisimplikationen** 



3

2

### Studie «social health@work»

Begriffserklärung «soziale Gesundheit»



#### **Soziale Gesundheit am Arbeitsplatz**

- beschreibt einen Zustand des sozialen Wohlbefindens im Arbeitskontext, bei dem Personen gesunde Verhaltensweisen und Arbeitsbeziehungen entwickeln und nutzen
- besonders relevant im Spannungsfeld von Erreichbarkeit und Abgrenzung, Autonomie und Eingebundenheit sowie Produktivität und Erholung
- > steht in einem **Zusammenhang** mit der physischen und psychischen Gesundheit



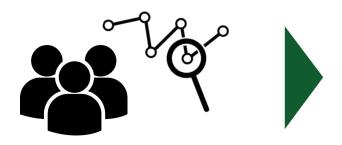


## Informationen zur Studie: Digitalisierung und Gesundheit

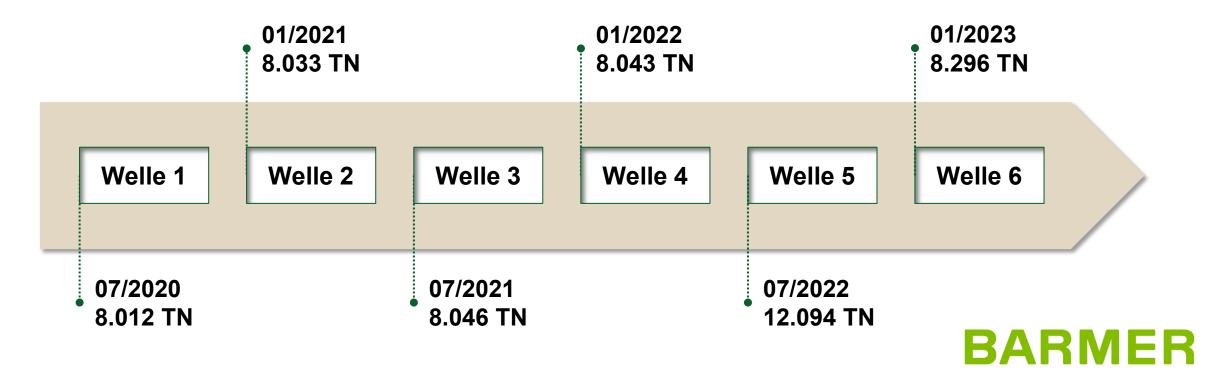
Center for Disability and Integration

University of St.Gallen

Bevölkerungsrepräsentative Daten im Längsschnitt



- Bevölkerungsrepräsentative Daten: Volljährige Beschäftigte mit Internetzugang in Deutschland (n=8.000)
- Longitudinales Studiendesign (4 von 8 Messzeitpunkten)
- Untersuchung von Entwicklungen und Wirkungen über die Zeit



#### Eignung und Wünsche zu mobiler Arbeit

Entwicklung über die Zeit

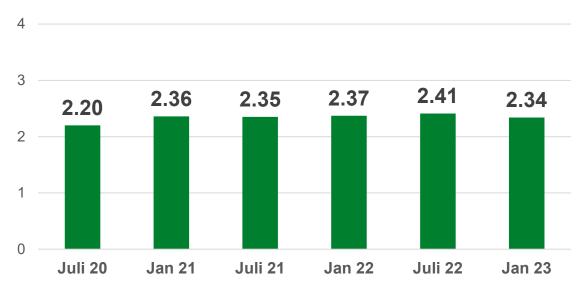


# Eignung von Tätigkeiten für mobile Arbeit



 Beschäftigte geben an, dass ihre Tätigkeiten zunehmend besser für mobiles Arbeiten geeignet sind.

# Gewünschtes Ausmass mobile Arbeit (Tage/Woche)

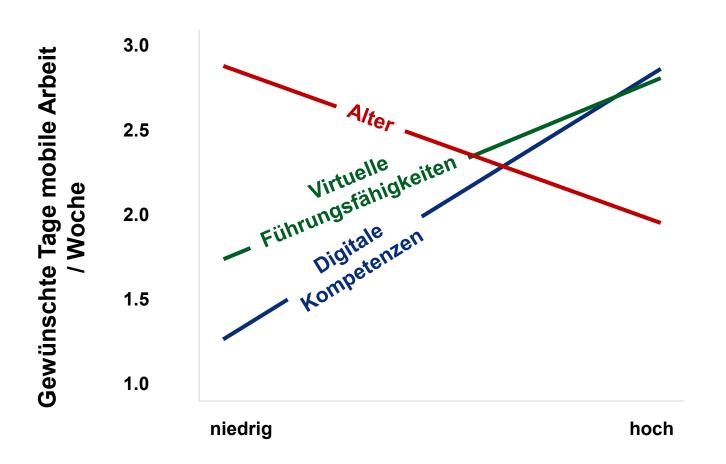


 Entsprechend bleibt der Wunsch nach mobiler Arbeit bestehen. Beschäftigte wünschen sich im Schnitt zwei bis zweieinhalb mobile Arbeitstage pro Woche.

#### Was treibt den Wunsch nach mobiler Arbeit?

Zentrale Einflussfaktoren



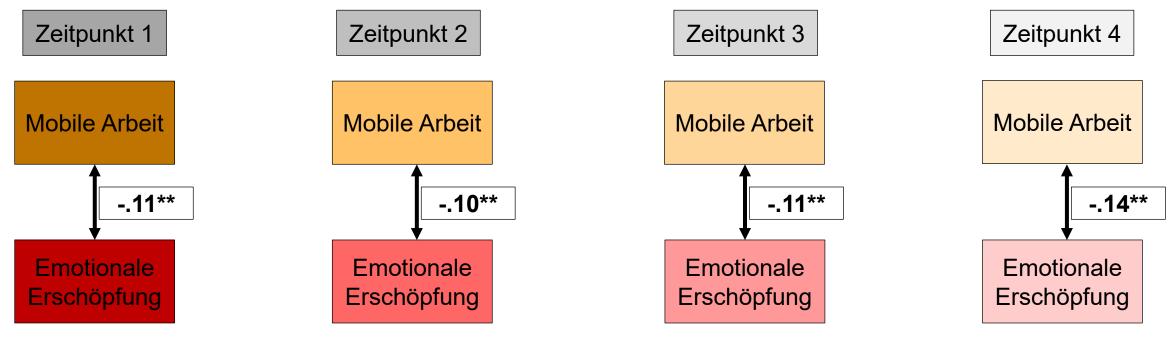


- Ältere Mitarbeitende wünschen sich tendenziell weniger mobile Arbeit.
- Mitarbeitende mit hohen digitalen Kompetenzen (selbst bewertet) wollen mehr mobile Arbeit.
- Mitarbeitende, deren Führungskräfte virtuell gut führen, wollen mehr mobile Arbeit.

## Effekt von mobiler Arbeit auf emotionale Erschöpfung

Effekt über die Zeit (Random-Intercept Cross-Lagged Panel Model)





N = 641 Mitarbeitende eines dt. Produktionsunternehmens



Zu allen vier Zeitpunkten besteht eine negative (d.h. wünschenswerte) Korrelation zwischen mobiler Arbeit und emotionaler Erschöpfung: 

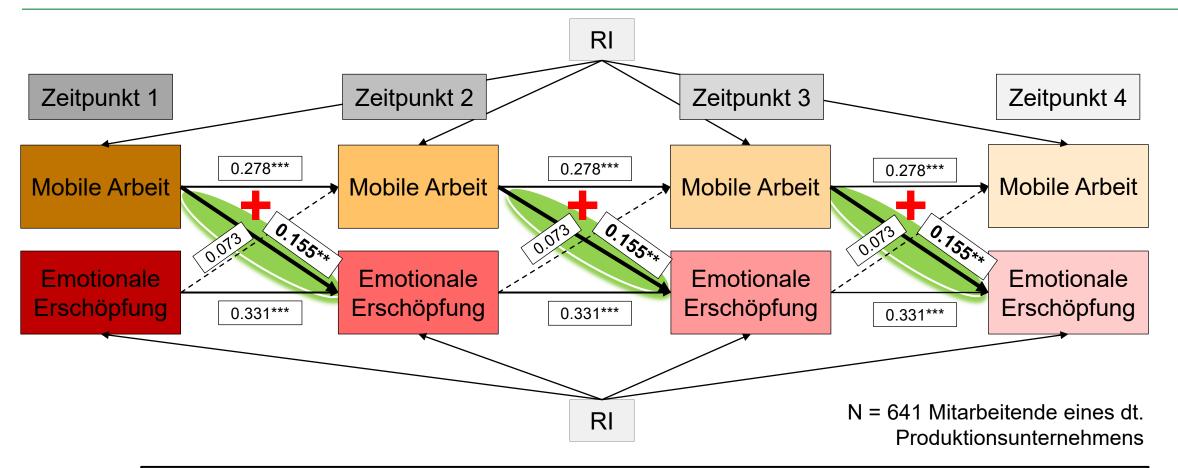
mehr Home Office, weniger Erchöpfung

## Effekt von mobiler Arbeit auf emotionale Erschöpfung

Center for Disability and Integration

University of St.Gallen

Effekt über die Zeit (Random-Intercept Cross-Lagged Panel Model)





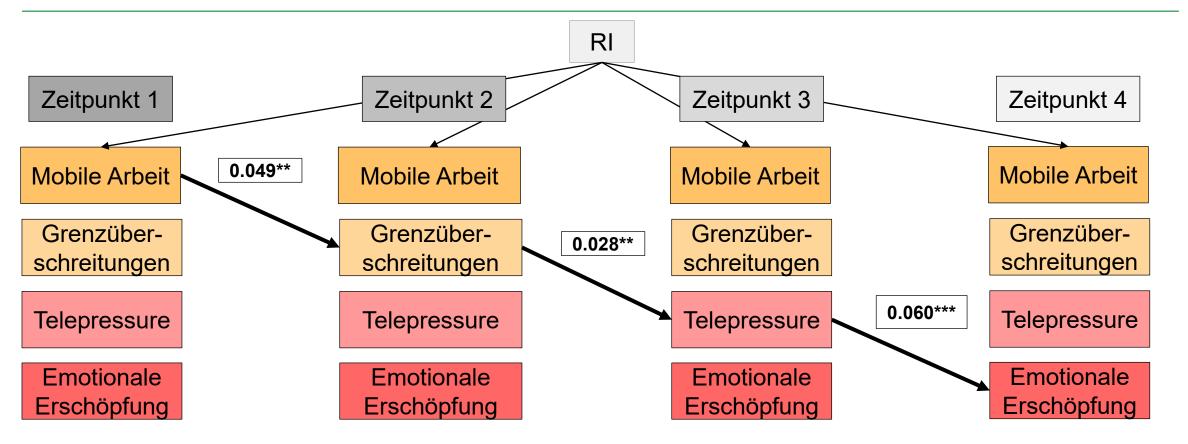
Bei Berücksichtigung inter-individueller Unterschiede zeigt sich, dass die **zunehmende Nutzung von mobiler Arbeit** zu **erhöhter emotionaler Erschöpfung über die Zeit** führt (kausale Wirkbeziehung).

### Effekt von mobiler Arbeit auf emotionale Erschöpfung

Center for Disability and Integration

University of St.Gallen

Potenzielle Wirkungskette





**Mobile Arbeit** führt intra-indivduell zu mehr **Grenzüberschreitungen** zwischen Arbeit und Privatleben. Hierzu wird verstärkt **Informations- und Kommunikationstechnologie** verwendet, die **Telepressure** erzeugt. Dies wiederum erhöht **kausal die emotionale Erschöpfung**.

## Agenda



1 Social health@work | Konzept & Studie

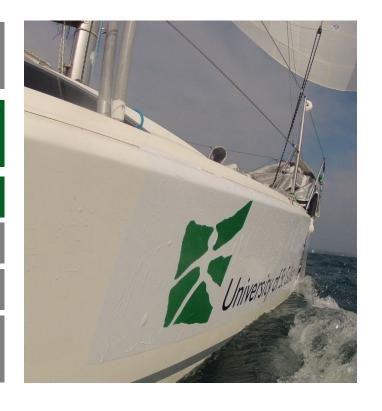
2 Drei Ebenen der Gestaltung

a. Navigieren: Selbstführung

b. Inkludieren & Koordinieren: Führung von Teams

c. Orchestrieren: Führung auf der Organisationsebene

**Zusammenfassung | Praxisimplikationen** 



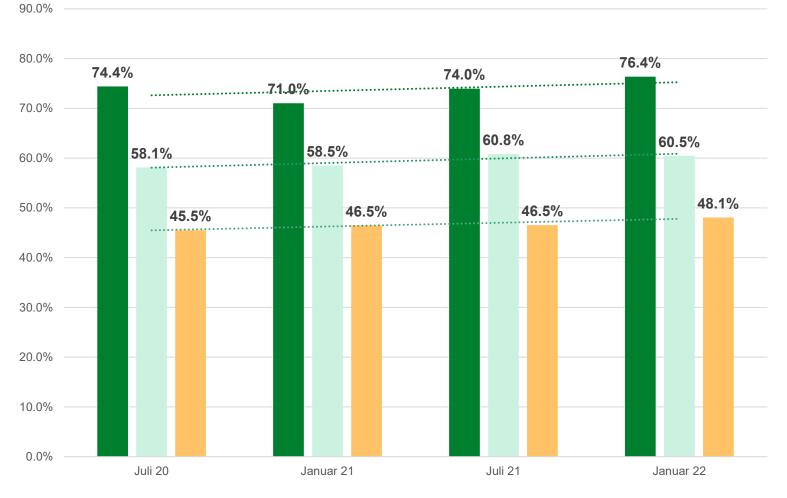
3

## **Grenzmanagement-Taktiken**

Unterschiede im Zeitverlauf



#### Zustimmungswerte zur Nutzung von Grenzmanagement-Taktiken



- Zeitlich ("Beim mobilen Arbeiten versuche ich meine Zeit so zu strukturieren, dass ich Familie und Berufliches klar voneinander trennen kann")
- Örtlich ("Beim mobilen Arbeiten nutze ich einen abgetrennten Raum, um Familie und Arbeit klar voneinander zu trennen")

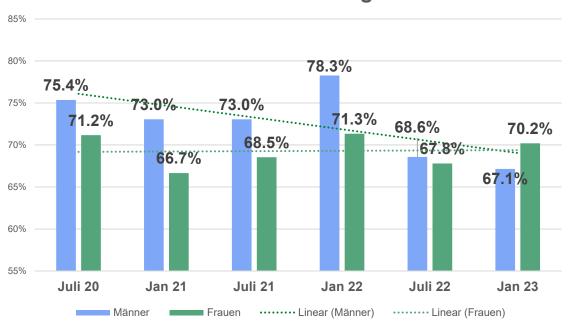
Kommunikativ ("Ich kommuniziere meine mobilen Arbeitszeiten klar gegenüber den Mitgliedern meines Teams und stelle heraus, dass ich ausserhalb dieser Zeiten nicht gestört werden möchte")

#### Grenzmanagement

#### Unterschiede zwischen den Geschlechtern

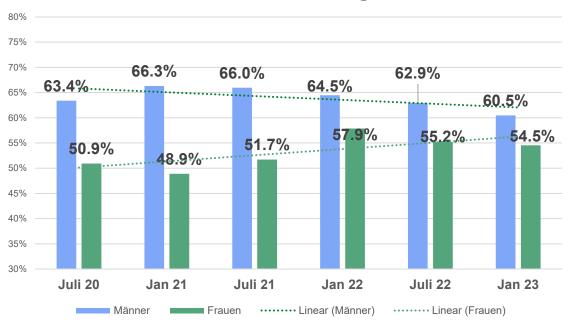


#### **Zeitliches Grenzmanagement**



 Während Frauen zunächst etwas weniger zeitliches Grenzmanagement nutzten, überstieg das zeitliche Grenzmanagement der Frauen zuletzt sogar das der Männer.

#### **Örtliches Grenzmanagement**

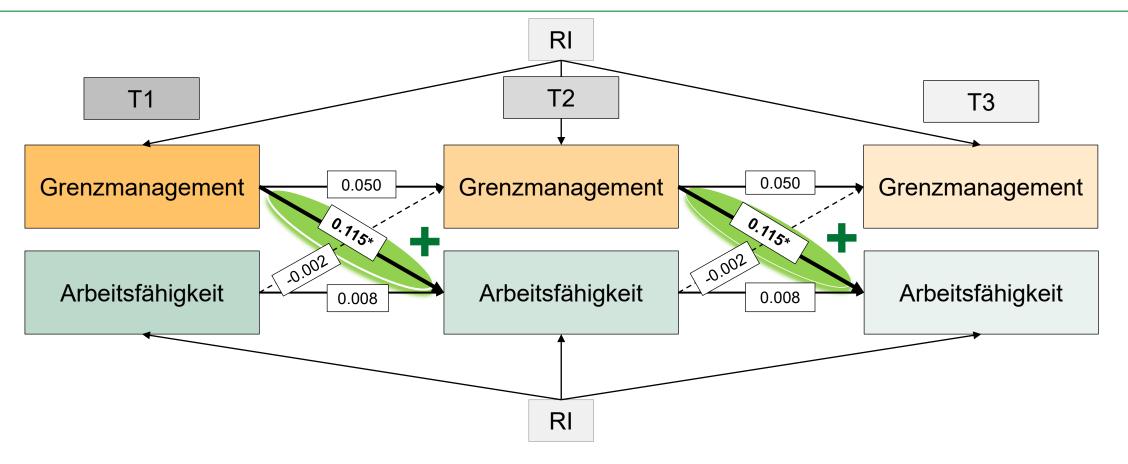


Frauen nutzen räumliches
 Grenzmanagement nach wie vor weniger als
 Männer, die Differenz nimmt aber ab.

## Effekt von Grenzmanagement auf Arbeitsfähigkeit

Random-Intercept Cross-Lagged Panel Model





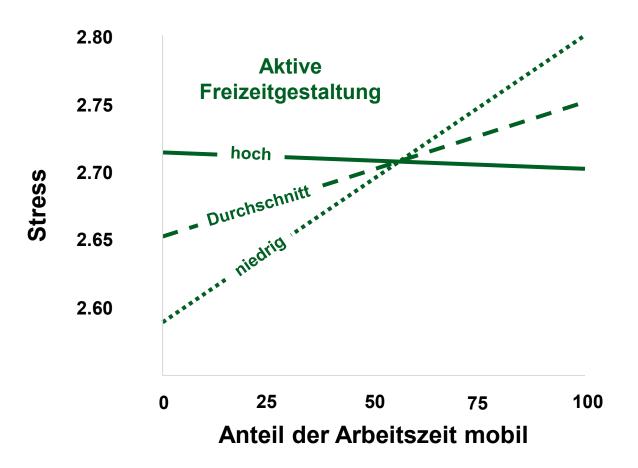


Starker Hinweis darauf, dass aktive Grenzziehung die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten erhöht. Dies hat positive Effekte auf Gesundheit, Performance und reduziert emotionale Erschöpfung.

#### Aktive Freizeitgestaltung als weiterer protektiver Faktor

Interaktion von mobiler Arbeit und aktiver Freizeitgestaltung





- Viel oder ausschließlich mobil zu arbeiten hängt mit erhöhtem Stress zusammen.
  - ➤ Außer: die Freizeit wird in einem hohen Maß aktiv gestaltet.
- Bei hoher aktiver Freizeitgestaltung ist der Zusammenhang zwischen mobiler Arbeit und Stress sogar negativ.
- Aktive Freizeitgestaltung meint hier: proaktive Gestaltung und Ausübung von Freizeitaktivitäten, die auf Anregung und persönliche Weiterentwicklung ausgerichtet sind.

## Agenda



1 Social health@work | Konzept & Studie

2 Drei Ebenen der Gestaltung

a. Navigieren: Selbstführung

b. Inkludieren & Koordinieren: Führung von Teams

c. Orchestrieren: Führung auf der Organisationsebene

**Zusammenfassung | Praxisimplikationen** 



3

## Virtuelle Führungsfähigkeiten der Führungskraft

Konzept und Messung



#### Meine direkte Führungskraft...

- nutzt Technologien effektiv für die virtuelle Kommunikation mit den Mitgliedern unseres Teams.
- kommuniziert virtuell mit den Mitgliedern unseres Teams auf eine klare und leicht verständliche Weise.
- unternimmt zusätzliche Schritte, um Missverständnisse bei der virtuellen Kommunikation mit den Mitgliedern unseres Teams zu vermeiden (z.B. durch Bereitstellung wichtiger Hintergrundinformationen, Bestätigung des Empfangs von Nachrichten, Offenheit für Rückfragen).
- kommuniziert virtuell (z.B. in E-mails) in einem positiven, ermutigenden Ton.
- hält bei der virtuellen Zusammenarbeit die Mitglieder unseres Teams über Fortschritte und aktuelle Themen auf dem Laufenden.
- gibt Mitgliedern unseres Teams bei der virtuellen Zusammenarbeit auf Anfrage detaillierten und nützlichen Input oder Feedback.
- zeigt Führungsverantwortung bei Aufgaben und unterstützt Mitglieder unseres Teams bei der Lösung von Problemen.

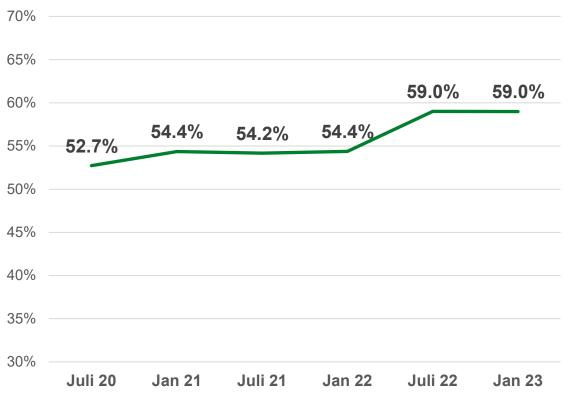
Quelle: Hill, N. S., & Bartol, K. M. (2016)

## Virtuelle Führungsfähigkeiten der Führungskraft

Entwicklung über die Zeit



# Anteil Führungskräfte mit guten virtuellen Führungsfähigkeiten



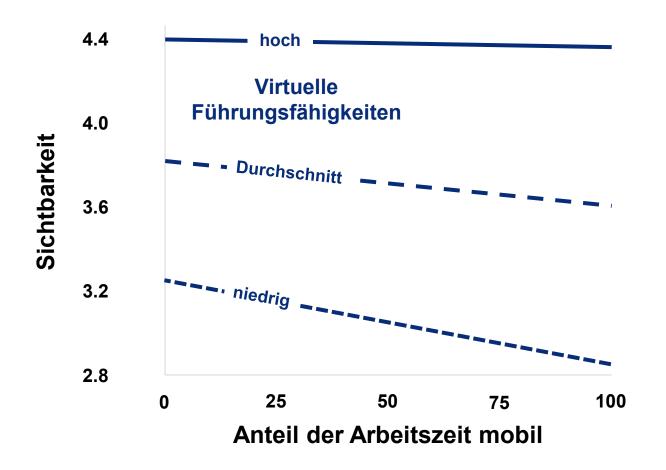
- Im Durchschnitt bewerten Mitarbeitende die virtuellen Führungsfähigkeiten ihrer Vorgesetzten zunehmend besser.
- Seit Juli 22 pendelt sich die Zustimmung zu der Aussage «Meine direkte Führungskraft nutzt Technologien effektiv für die virtuelle Kommunikation mit den Mitgliedern unseres Teams» bei um die 59 Prozent ein.
- Es scheint ein Lerneffekt im Pandemieverlauf erkennbar.

#### Virtuelle Führungsfähigkeiten verhelfen zu Sichtbarkeit

Center for Disability and Integration

University of St.Gallen

Interaktion von mobiler Arbeit und virtuellen Führungsfähigkeiten



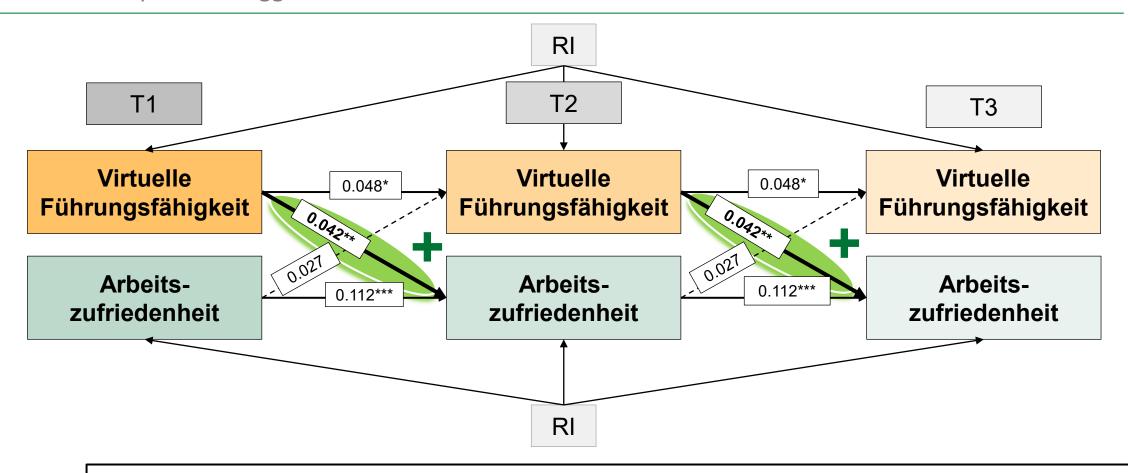
- Mitarbeitende, die viel oder sehr viel mobil arbeiten, fühlen sich von ihrer Führungskraft weniger gesehen.
  - ➤ Außer: die Führungskraft hat hohe virtuelle Führungsfähigkeiten.
- Nahezu unabhängig von dem Arbeitsort fühlen sich Beschäftigte von Führungskräften mit hohen virtuellen Führungsfähigkeiten sehr gut wahrgenommen.

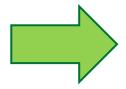
## Virtuelle Führungsfähigkeiten erhöhen die Arbeitszufriedenheit

Center for Disability and Integration

University of St.Gallen

Random Intercept Cross-Lagged Panel Model



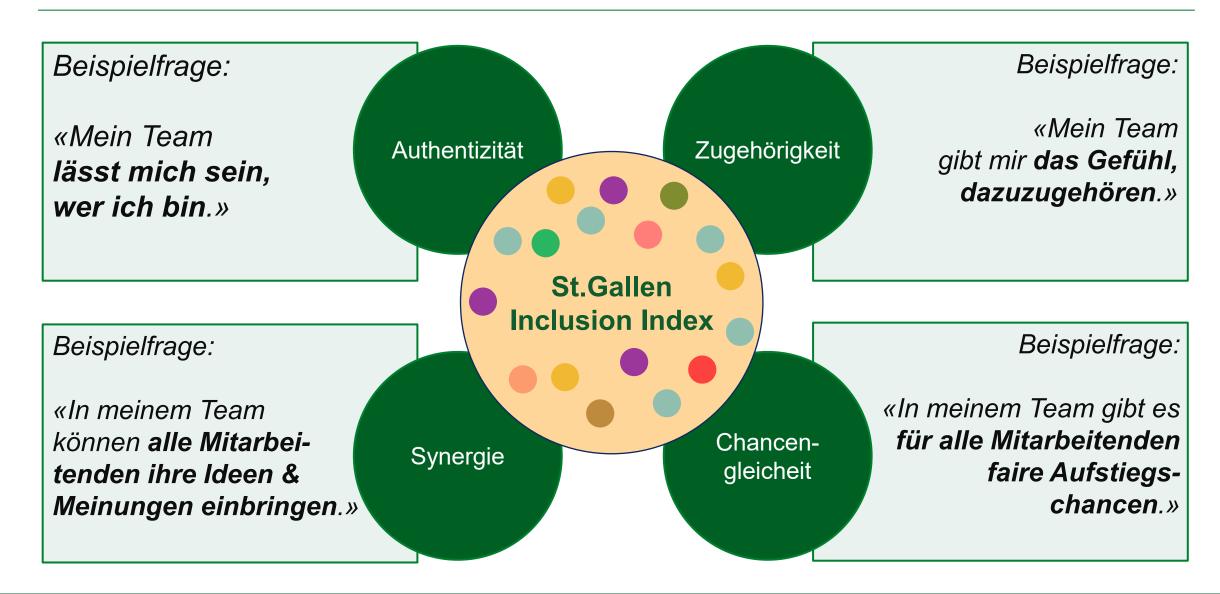


Ausgeprägtere virtuelle Führungsfähigkeiten sorgen dafür, dass die Mitarbeitenden eine höhere Arbeitszufriedenheit wahrnehmen. Dies wiederum hat positive Effekte auf die Kündigungsabsichten, die Gesundheit und die Produktivität der Beschäftigten.

#### Rolle des Inklusionsklimas

Der St.Gallen Inclusion Index

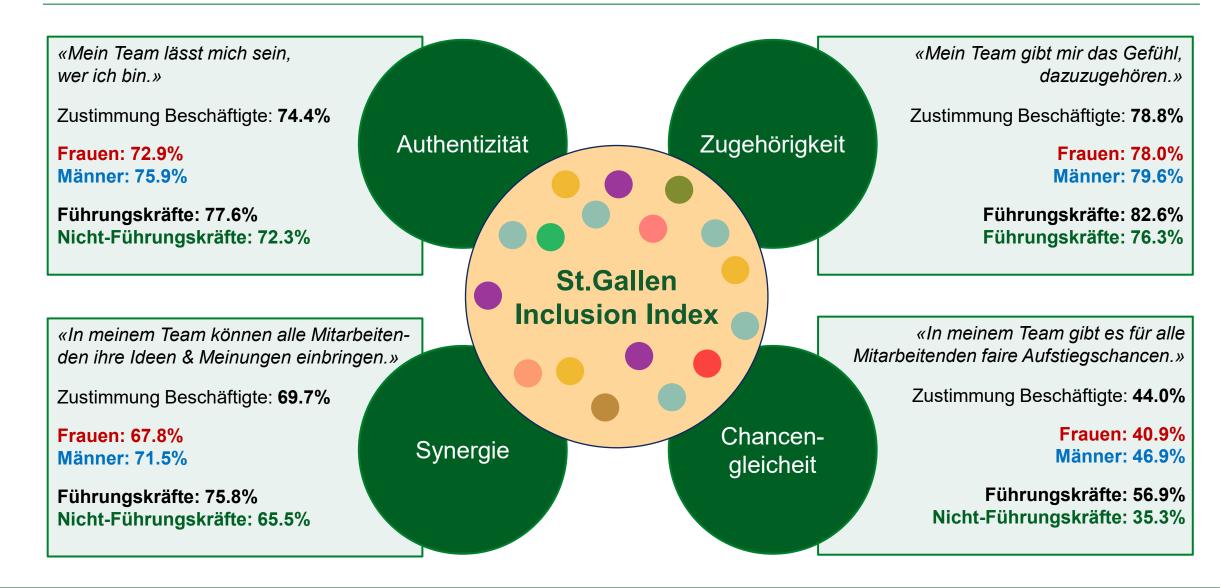




#### Rolle des Inklusionsklimas

#### Der St.Gallen Inclusion Index

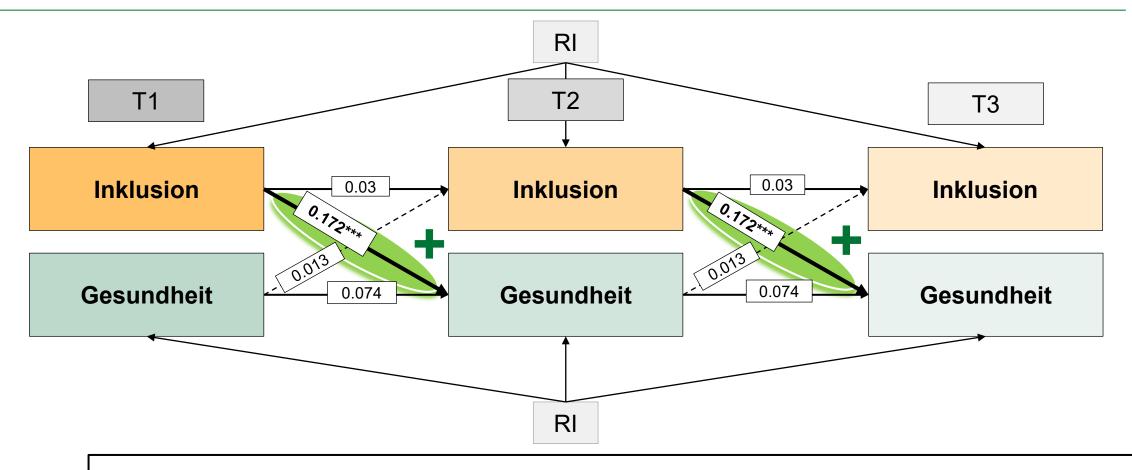


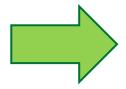


### Effekt von Inklusion auf das Gesundheitsgefühl

Random Intercept Cross-Lagged Panel Model







Inklusion im Team erhöht nachgelagert das Gesundheitsgefühl der Mitarbeitenden.

Dies gilt unabhängig von einem Minoritäts- oder Majoritätsstatus.

Hiervon profitieren nachgelagert auch die Innovationskraft und die Performanz von Teams.

## Agenda



1 Social health@work | Konzept & Studie

2 Drei Ebenen der Gestaltung

a. Navigieren: Selbstführung

b. Inkludieren & Koordinieren: Führung von Teams

c. Orchestrieren: Führung auf der Organisationsebene

**Zusammenfassung | Praxisimplikationen** 

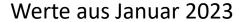


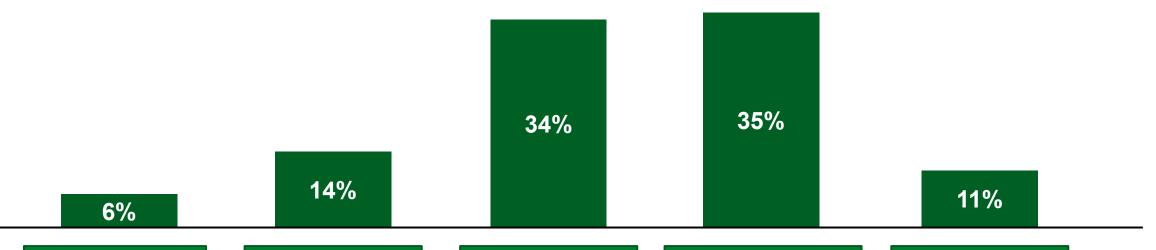
3

## **Digitaler Reifegrad**

5 Phasen der digitalen Reife in Unternehmen







#### Widerstandsphase

Es findet keine virtuelle Arbeit statt und sie ist auch nicht geplant.

#### Vorbereitungsphase

Die Entscheidung zur virtuellen Arbeit wurde getroffen, aber es findet noch nicht statt.

#### Umsetzungsphase

Es gibt Zeiten des virtuellen Arbeitens.
Es werden digitale Arbeitsmethoden eingeführt.

#### Virtualisierungsphase

Ein grosser Teil der Arbeit kann virtuell durchgeführt werden.

#### **Volle Virtualität**

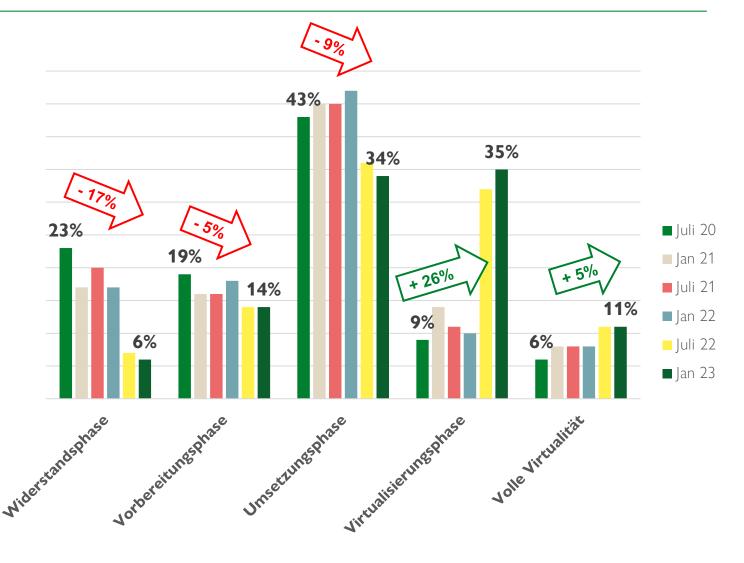
Die Arbeit kann vollständig virtuell durchgeführt werden.

## **Digitaler Reifegrad**

Entwicklung im Zeitverlauf



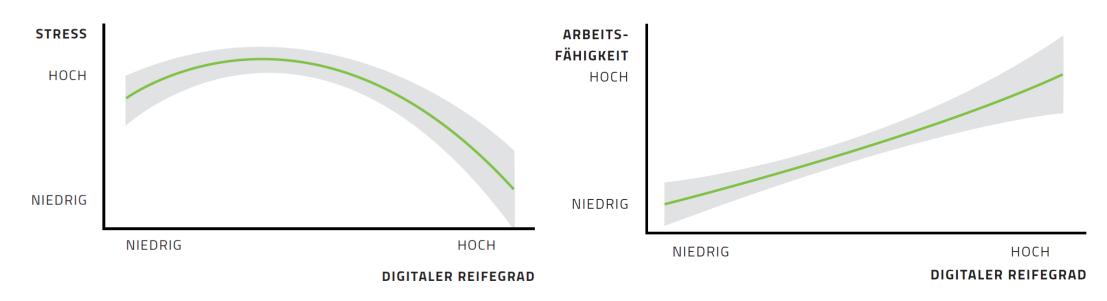
- Die Unternehmen werden zunehmend digital reifer.
- Besonders starker Zuwachs in der Virtualisierungsphase.
- Abnahme in der Widerstandsund der Vorbereitungsphase.



## **Digitaler Reifegrad**

#### Effekte für die Beschäftigten





- Eine Erhöhung des digitalen Reifegrads eines Unternehmens führt zu einer Stressreduktion bei seinen Angestellten.
- Dieser Zusammenhang ist jedoch nicht linear.
- Bei niedrigem Reifegrad steigt zunächst das Stressempfinden, ehe sich eine Reduktion einstellt.

- Erhöhung des digitalen Reifegrads trägt zu einer verbesserten Arbeitsfähigkeit bei.
- Dieser Effekt ist linear und bereits bei einem niedrigen Reifegrad beobachtbar.
- Mitarbeitende profitieren schon früh von einer verbesserten Arbeitsfähigkeit, die in späteren Reifephasen weiter zunimmt.

## Agenda



1 Social health@work | Konzept & Studie

2 Drei Ebenen der Gestaltung

a. Navigieren: Selbstführung

b. Inkludieren & Koordinieren: Führung von Teams

c. Orchestrieren: Führung auf der Organisationsebene

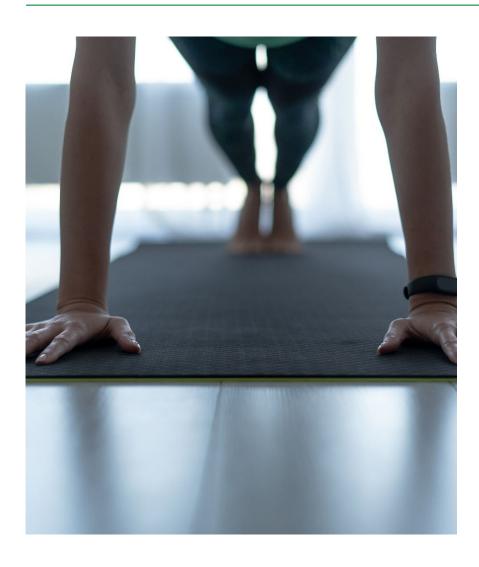
**Zusammenfassung | Praxisimplikationen** 



3

Was Sie selbst tun können

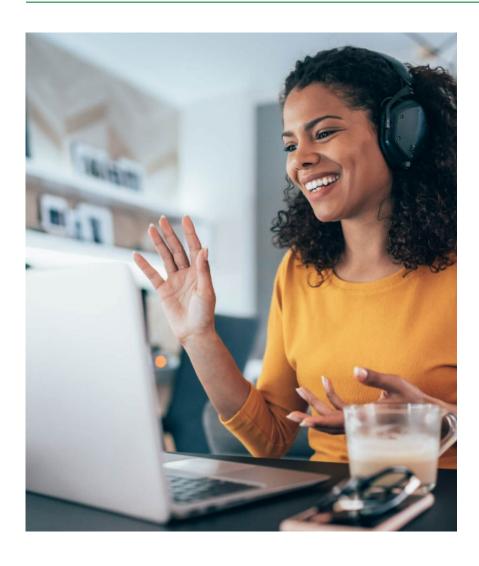




- Setzen Sie auf ein aktives Grenzmanagement in zeitlicher und örtlicher Hinsicht und kommunizieren Sie dies im privaten wie im beruflichen Kontext.
- Eine aktive Freizeitgestaltung hilft gegen Stress im Job. Besser konkrete Aktivitäten (physisch, mental, sozial, etc.) als blosses "Ausruhen".
- Kleinere Verhaltensänderungen können grosse Wirkungen haben (Bsp. Handy nicht mit ins Bett nehmen; Verzicht auf emails am Wochenende, etc.).

Was Führungskräfte tun können





- Sorgen Sie für eine bewusste Wahl und eine gute Passung von Arbeitsort-, -zeit, -tätigkeit und Medienwahl (inkl. Tools wie Padlet, Miro, etc.).
- Setzen Sie auf kurze, aber regelmässige Meetings (klare Agenda, positiver Spin, etc.).
- Vereinbaren Sie klare Ziele und geben Sie zeitnah und konkret Feedback.
- Sehen Sie von Kontrollmassnahmen ab und vertrauen
   Sie Ihren Mitarbeitenden.
- Stellen Sie klar, dass mobiles Arbeiten Grenzen hat –
   Seien Sie hier als FK ein gutes Vorbild (keine emails am Wochenende, etc.).

Was Teams tun können



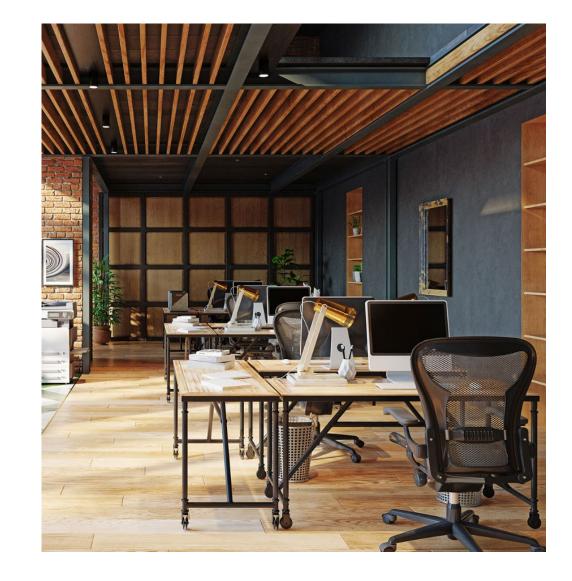
- Stimmen Sie wichtige Eckpfeiler wie Erreichbarkeiten sowie Reaktions- und Präsenzzeiten im Team ab.
- Schaffen Sie auch im virtuellen Umfeld Möglichkeiten für soziale Interaktionen, die Zugehörigkeit fördern (z.B. gemeinsame Wochen-Check-Ins, positiven Auftakt für Meetings, etc.).
- Setzen Sie gerade zu Beginn und Ende von Projekten auch auf physische Meetings (hybrides Modell).
- Werden Sie kreativ (z.B. können Teamcalls auch während eines Spaziergangs stattfinden).
- Setzen Sie auf ein aktiv begleitetes Onboarding bei neuen Mitarbeitenden (inkl. Mentor:In, etc.).



Was Organisationen tun können



- Sorgen Sie für eine adäquate technische Ausstattung auch zu Hause (Ergonomie, zwei Bildschirme, etc.).
- Ermöglichen Sie Flexibilität bzgl. der Arbeitsgestaltung auf der Teamebene.
- Investieren Sie in Change-Management-Massnahmen (breite und kontinuierliche Information, Trainings, etc.).
- Fördern Sie im Unternehmen eine Ergebnisund Vertrauenskultur statt einer Präsenzund Kontrollkultur (Vorbildverhalten Top-Management entscheidend!).



#### Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

#### Team des CDI-HSG



Center for Disability and Integration



Stephan A. Böhm Prof. Dr. Direktor des CDI-HSG Tel. +41 71 224 31 81 stephan.boehm@unisq.ch



Eva Flick

Office Managerin
Tel. +41 71 224 31 90
eva.flick@unisg.ch



Louisa A. Bloedorn Dr. Wissenschaftliche Mitarbeiterin Tel. +41 71 224 33 27 louisaantonia.bloedorn@unisg.ch



Mahshid Khademi Dr. Wissenschaftliche Mitarbeiterin Tel. +41 71 224 31 95 mahshid.khademi@unisg.ch



Christoph Breier M.A. Wissenschaftlicher Mitarbeiter Tel. +41 71 224 31 24 christoph.breier@unisg.ch



Tarek Carls M.Sc. Wissenschaftlicher Mitarbeiter Tel. +41 71 224 31 78 tarek.carls@unisg.ch



Nicola Glumann M.Sc. Wissenschaftliche Mitarbeiterin Tel. +41 71 224 31 73 nicola.glumann@unisq.ch



Sophie Schepp M.Sc. Wissenschaftliche Mitarbeiterin Tel. +41 71 224 31 99 sophie.schepp@unisg.ch



Magdalena Schertler M.A., M.Sc. Wissenschaftliche Mitarbeiterin Tel. +41 71 224 38 15 magdalena.schertler@unisg.ch



Markus Walther M.A. Wissenschaftlicher Mitarbeiter Tel. +41 71 224 32 95 markus.walther@unisg.ch