



Führung und Gesundheit in der neuen Arbeitswelt

Vertiefungsinput im Rahmen der Dreiländertagung Betriebliche Gesundheitsförderung

Prof. Dr. Stephan Böhm | 26.04.2023 | Rorschach

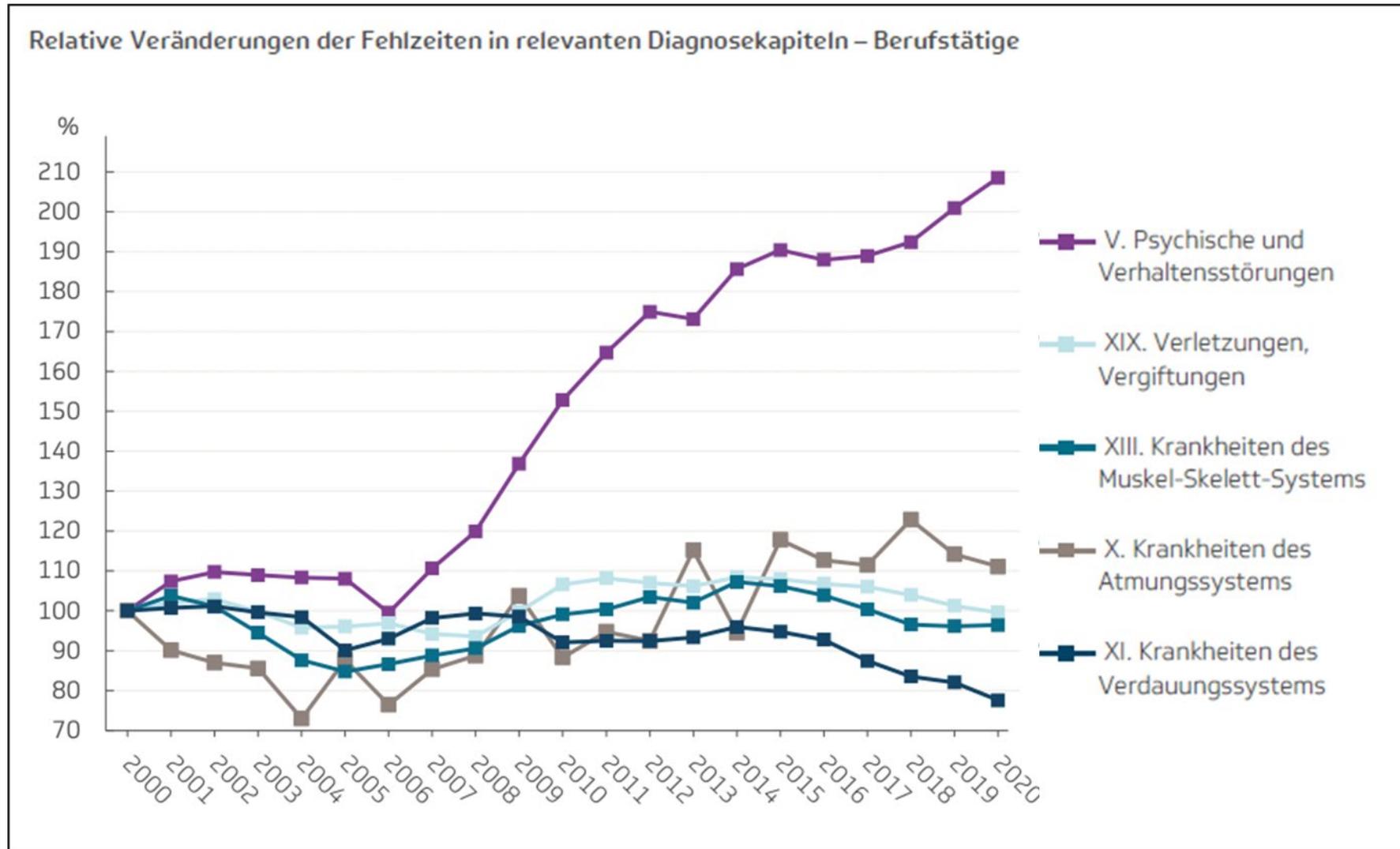
*“From insight
to impact”* 

1	Social health@work Konzept & Studie
2	Drei Ebenen der Gestaltung
	a. Navigieren: Selbstführung
	b. Inkludieren & Koordinieren: Vertiefungsinput
	b1. Gesunde Führung von Mitarbeitenden
	b2. Teamspezifische Regeln zur hybriden Zusammenarbeit
	c. Orchestrieren: Führung auf der Organisationsebene
3	Zusammenfassung Praxisimplikationen



(Psychische) Gesundheit am Arbeitsplatz

Eine bedeutende Herausforderung



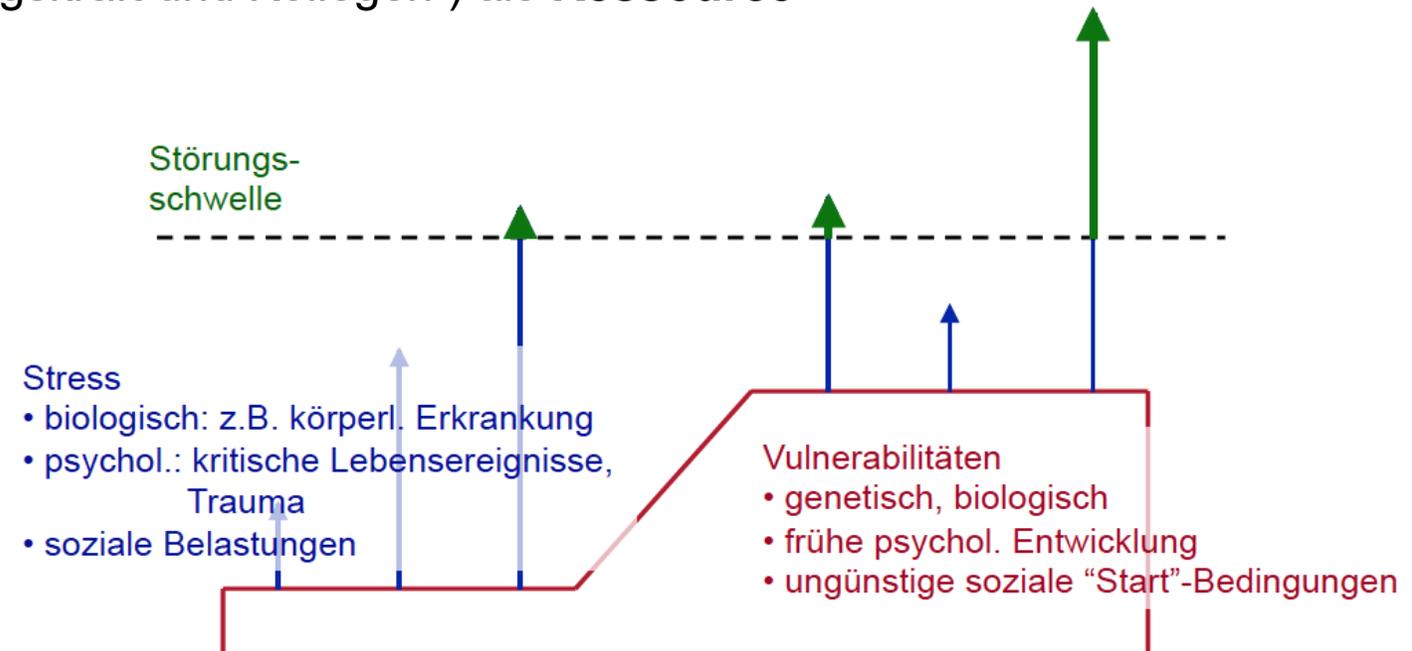
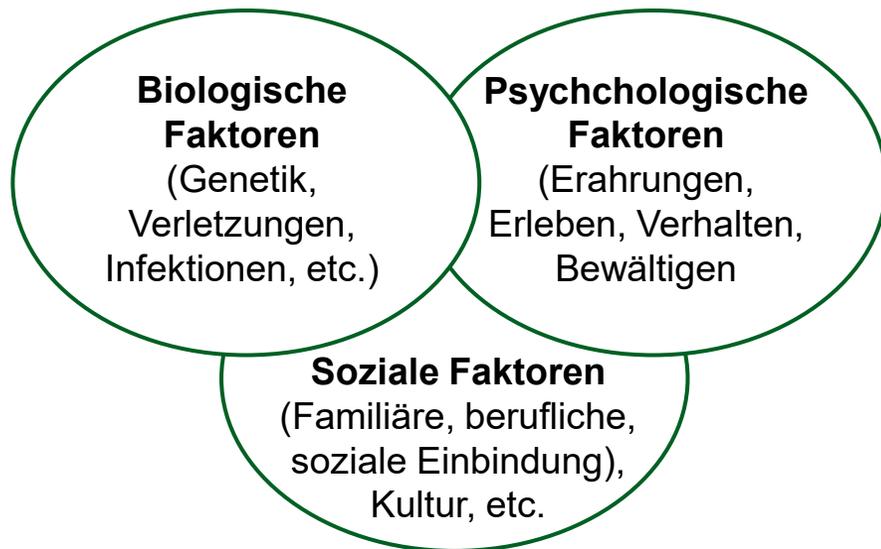
Quelle: Gesundheitsreport
Techniker Krankenkasse (2022)

(Psychische) Gesundheit am Arbeitsplatz

Eine bedeutende Herausforderung

Grundmodelle:

- **Bio-Psycho-Soziales Modell; Vulnerabilitäts-Stress Modell; Job-Demands-Resources Modell**
- **Wandel von Arbeit** (Digitalisierung, Virtualisierung, Verdichtung) als **potenzieller Risikofaktor** (Anforderung)
- **Soziale Unterstützung** (u.a. durch Führungskraft und Kollegen) als **Ressource**



Quelle Abbildung: <https://psycho.xibrix.ch/index.php?title=St%C3%B6rungsmodelle>

- **Gesundheitsfokussierte Führung beinhaltet zwei Facetten: Prävention und Intervention**

- **Prävention durch**
 - Kommunikation der Bedeutsamkeit von Gesundheit und Vorbildverhalten der Führungskraft
 - Vermeidung von schädlichen gesundheitlichen Einflüssen
 - Schaffung einer langfristigen Balance von Anforderungen und Ressourcen

- **Intervention durch**
 - Offenheit und Verständnis bzgl. gesundheitlicher Einschränkungen
 - Proaktives Verhalten und eine gemeinsame Lösungsfindung
 - Frühe Intervention durch zielgerichtete Arbeitsplatzanpassungen

Eingreifen, **bevor** ein Mitarbeitender gesundheitliche Probleme bekommt

- Achten Sie auf ein **angemessenes Arbeitspensum** bei Ihren Mitarbeitenden. Falls nötig, **priorisieren Sie** Aufgaben.
- **Stressvolle Situationen**, die häufiger vorkommen (z.B. Kundenkontakt) können **geübt** werden (z. B. durch Simulation von Kollegen untereinander). Erlernte **Bewältigungsstrategien** helfen im Ernstfall.
- **Loben Sie**, wenn es angebracht ist. Anerkennung fördert das Selbstwertgefühl.
- Haben Sie ein **offenes Ohr für Probleme** und **führen Sie aktiv**.
- Fördern Sie ein **kollegiales Teamklima**. Belohnen Sie beispielsweise Kooperation statt Konkurrenz.
- Zeigen Sie ihren Mitarbeitern, dass auch **Sie Grenzen haben**, so trauen sich die Mitarbeiter eher Probleme anzusprechen.

Konzept der gesundheitsfokussierten Führung

Empfehlungen zur Intervention

Eingreifen, **wenn** ein Mitarbeitender gesundheitliche Probleme hat

➤ **Arbeitsvolumen nach Rücksprache mit Mitarbeiter anpassen**

→ Bsp. Lernenden zur Verfügung stellen

➤ **Arbeitszeit anpassen**

→ Bsp. halbtags anfangen, Erholungstage dazwischen legen, Pausen einhalten, keine Überstunden

➤ **Arbeitsinhalt anpassen**

→ Mitarbeiter fragen, was er zur Zeit gut ausführen kann, Stressoren reduzieren,

→ Stärken stärken, loben, erwähnen was gut läuft!

➤ **Klarheit in Führung und Arbeitsaufteilung schaffen**

→ z.B. Prozessabläufe klar strukturieren, Unterbrüche reduzieren

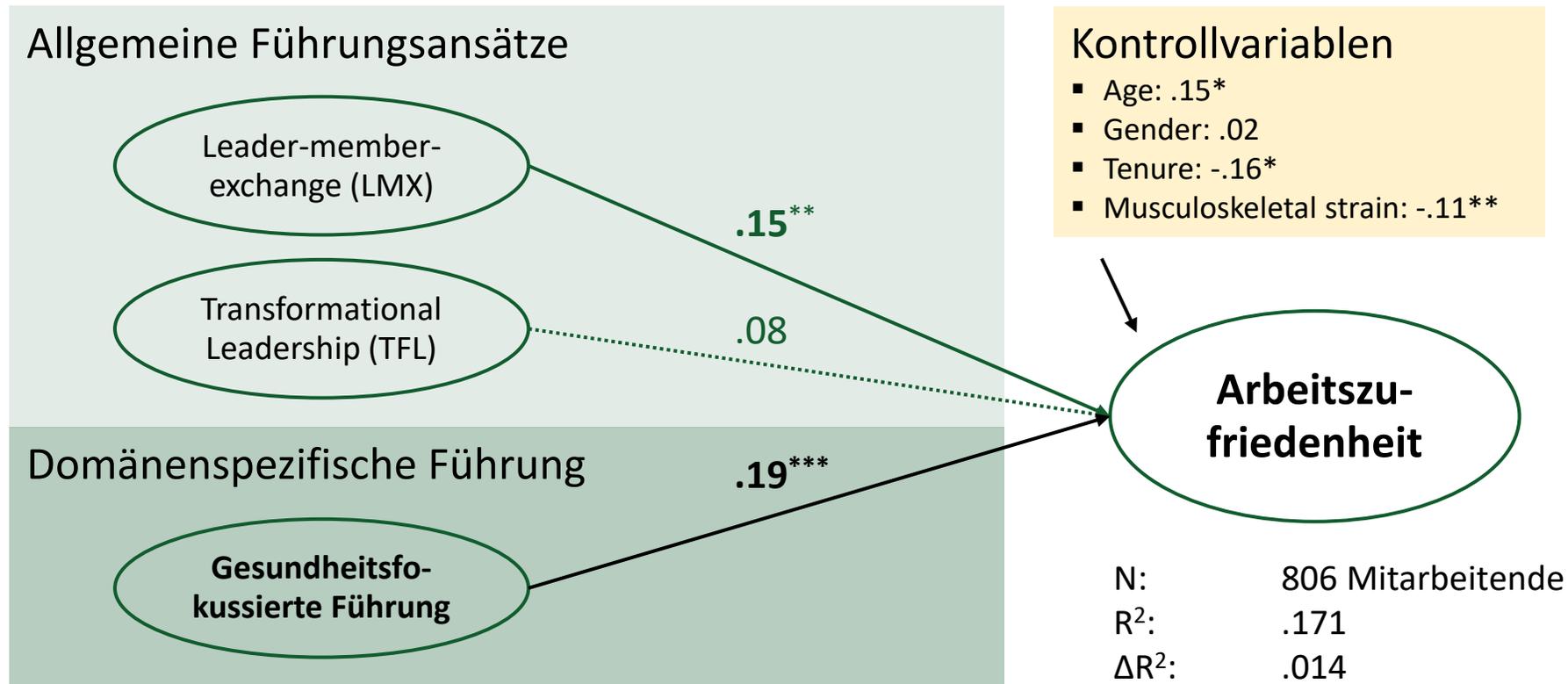
→ Team aktiv einbeziehen

➤ **Interne und externe Unterstützung hinzuziehen und anbieten**

→ Job Coach hinzuziehen / Unterstützung durch Case Management, IV, etc.

Wirkung gesundheitsfokussierter Führung

Arbeitszufriedenheit

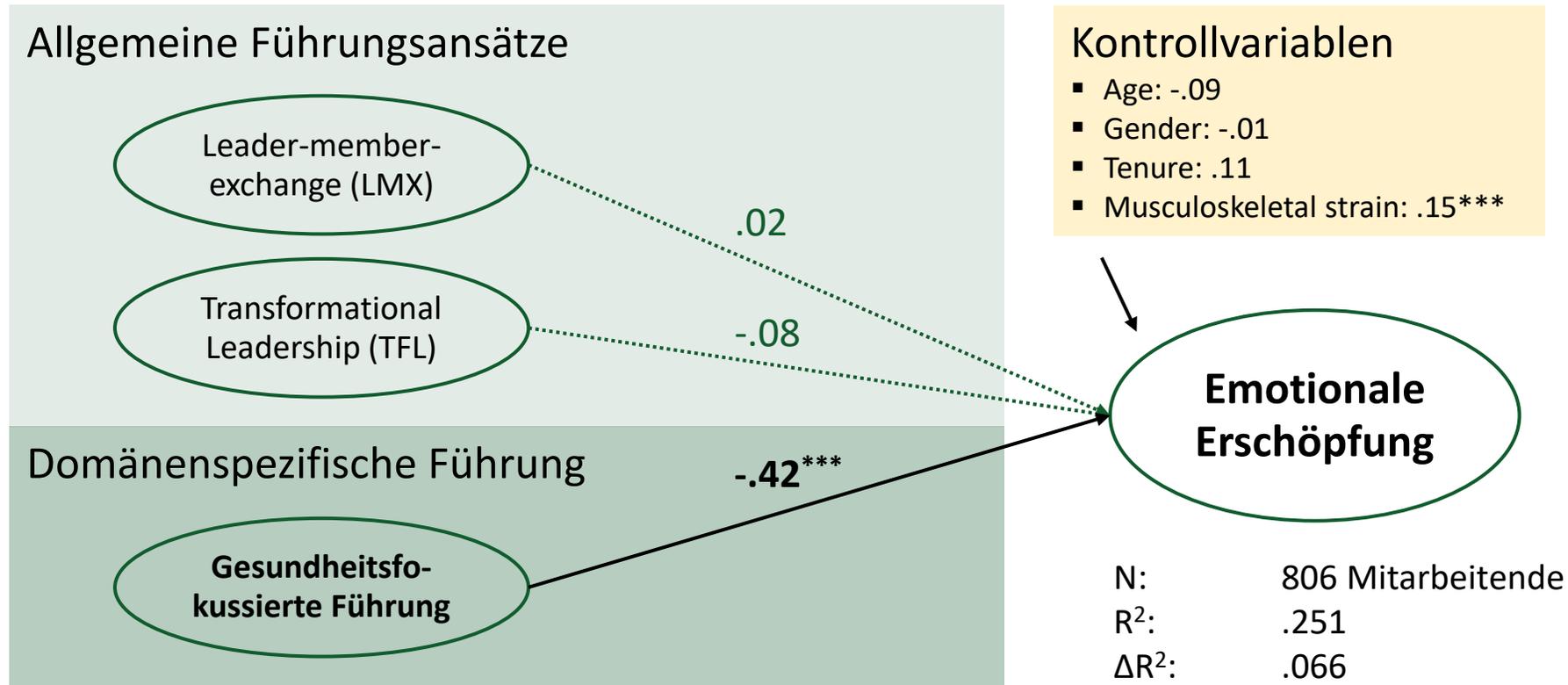


Resultat: Gesundheitsfokussierte Führung prognostiziert ein **höheres Level** an **Arbeitszufriedenheit**, unter Kontrolle etablierter Führungsansätze.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Wirkung gesundheitsfokussierter Führung

Emotionale Erschöpfung

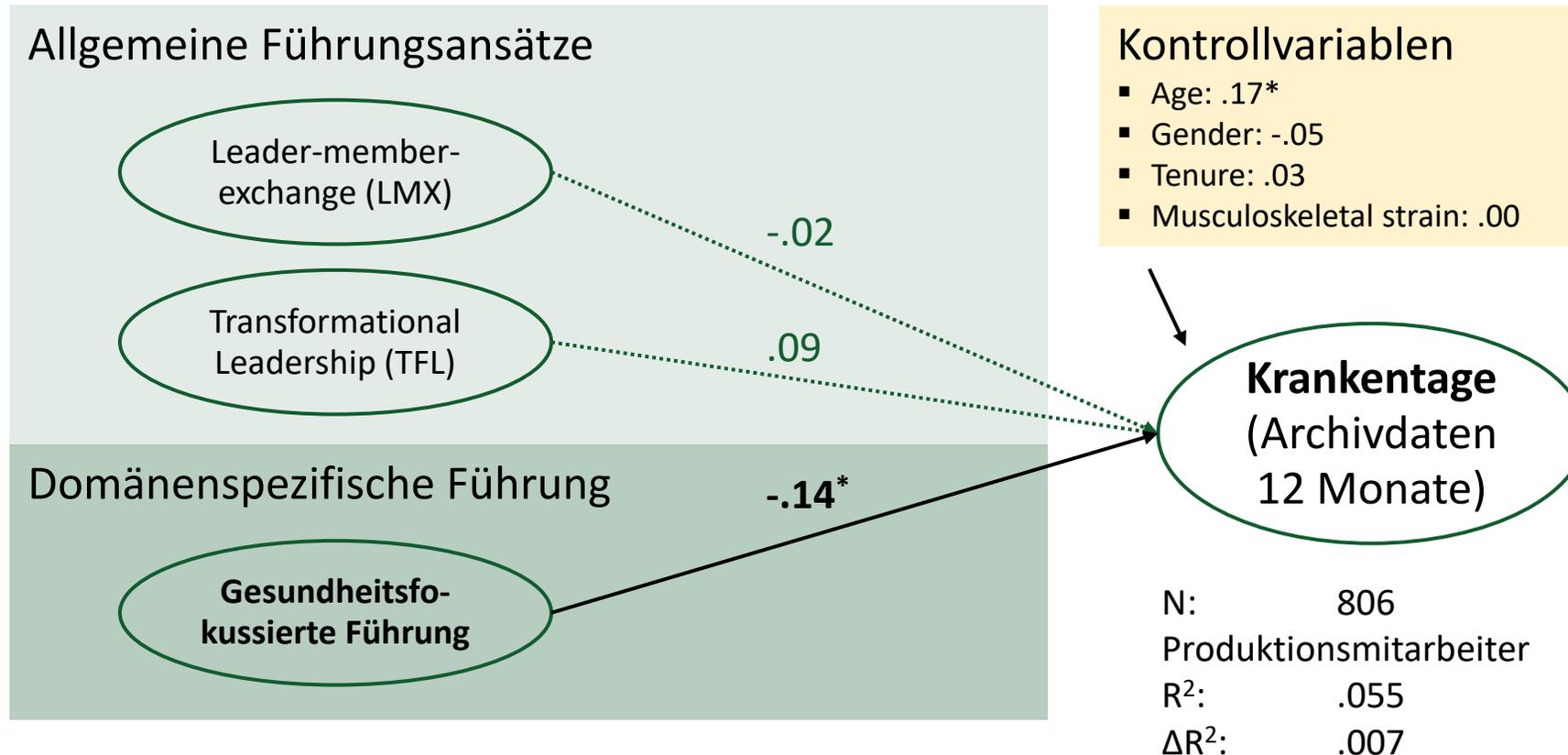


Resultat: Gesundheitsfokussierte Führung prognostiziert ein **niedrigeres Level** an **emotionaler Erschöpfung**, unter Kontrolle etablierter Führungsansätze.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Wirkung gesundheitsfokussierter Führung

Krankentage



Resultat: Gesundheitsfokussierte Führung prognostiziert ein **niedrigeres Level** an **Krankentagen**, unter Kontrolle etablierter Führungsansätze.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

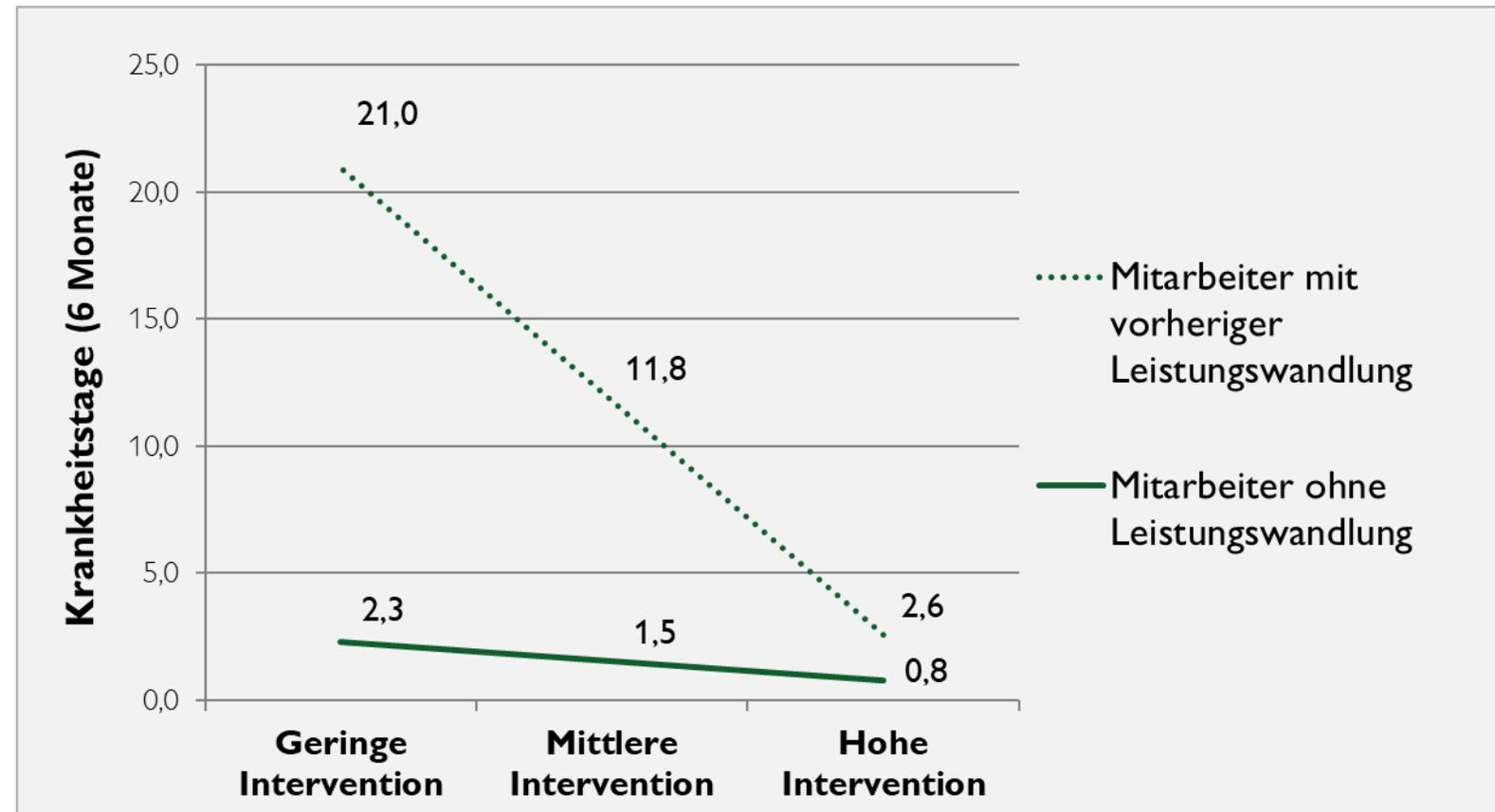
Wirkung gesundheitsfokussierter Führung

Zusammenspiel mit Vorerkrankungen

➤ Einfluss intervenierender-gesunder Führung auf die Krankheitstage von 2.858 Mitarbeitern in der Automobil-Produktion:

Unter Kontrolle von

- Alter
- Betriebszugehörigkeit
- Muskulär-Skeletale-Belastung
- Qualität der Beziehung zw. Führungskraft und Mitarbeiter



Trainierbarkeit gesundheitsfokussierter Führung

Ein RCT in Kooperation mit PUK Zürich und SVA Zürich

HSG IMPACT AWARD 2019



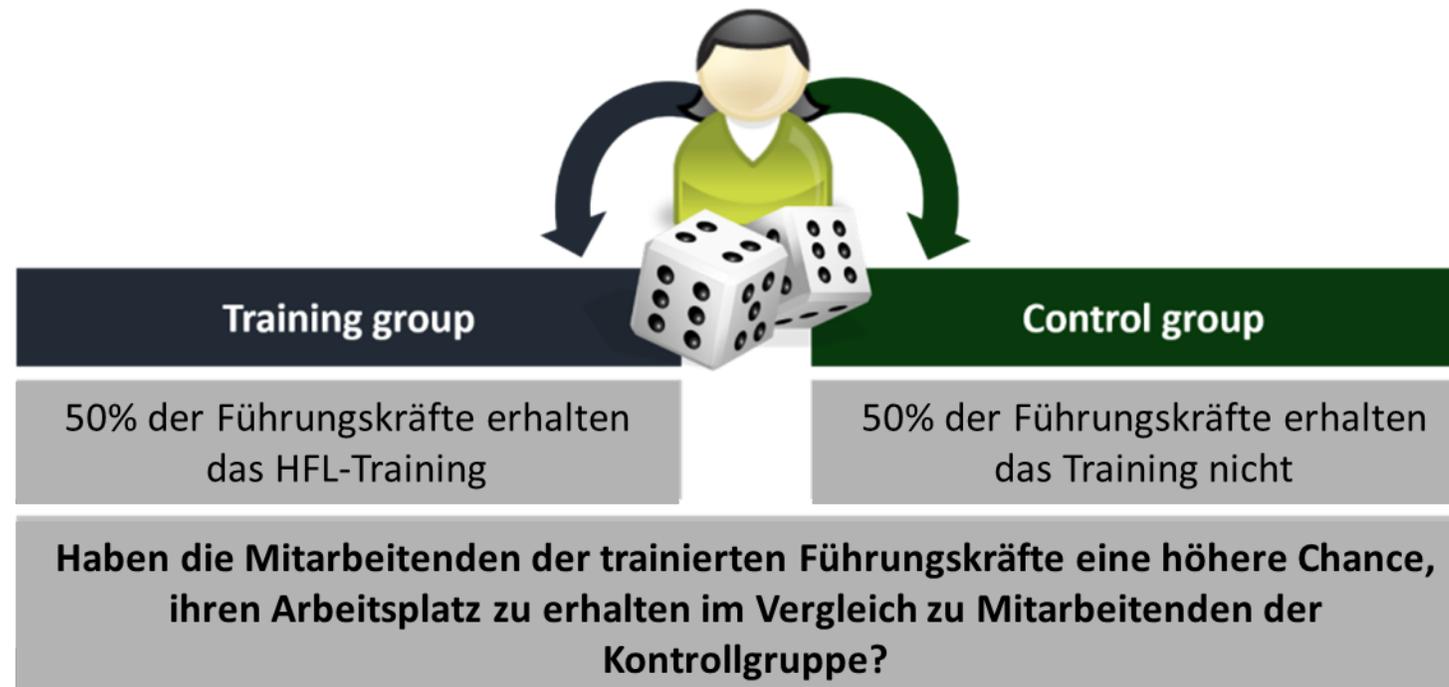
<https://www.youtube.com/watch?v=vz4UYWZwOYk>

Trainierbarkeit gesundheitsfokussierter Führung

Ein RCT in Kooperation mit PUK Zürich und SVA Zürich

➤ Trainierbarkeit und Effekt gesundheitsfokussierter Führung

- Durchführung eines **Randomized Control Trials (RCT)** im Kanton Zürich:
50% der (indirekt) betroffenen Führungskräfte erhalten ein **Training in gesunder Führung**
- Analyse des Arbeitsplatzerhalts ihrer Mitarbeitenden 12 Monate später



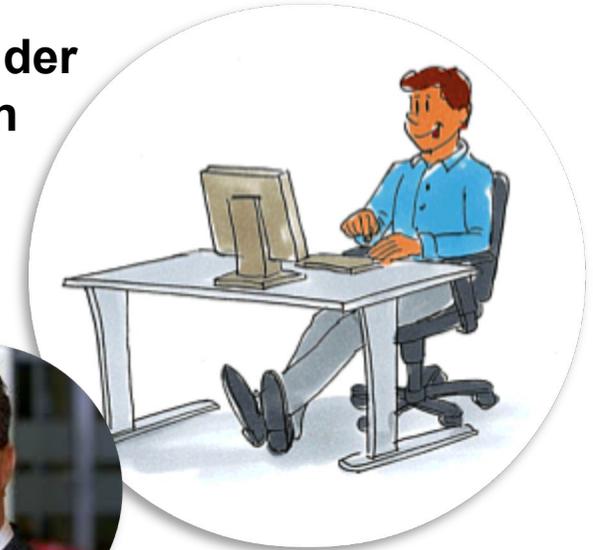
Trainierbarkeit gesundheitsfokussierter Führung

Studiendesign



**Neuanmeldungen in der IV-
Früherfassung der IV-Stelle
Zürich** (psych. Ursache
wahrscheinlich)

**Befragung der
Betroffenen**
(3 mal)



**Befragung direkte
Führungskraft** (1 mal)



**Befragung
Lebenspartner:in,
Angehöriger oder
naher Freund:in** (1 mal)



Archivdaten
(Arztzeugnisse,
Arbeitssituation, etc.)



Trainierbarkeit gesundheitsfokussierter Führung

Ein RCT in Kooperation mit PUK Zürich und SVA Zürich

➤ Eckdaten zum Programm

- Durchgeführt in Zusammenarbeit des CDI-HSG, der PUK Zürich sowie der SVA Zürich.
- **Vierstündiger Workshop** sowie **drei Coaching-Circle Termine** in Kleingruppen.
- Vermittlung **aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse** zu psychischen Erkrankungen sowie **gesunder Führung**.
- **Ableitung individueller Strategien und Interventionen** zum erfolgreichen Umgang mit psychischer Erkrankung am Arbeitsplatz.
- **Unterstützendes Coaching** bei der Implementierung dieser Massnahmen.

➤ Eckdaten zur Evaluation (Evaluationsmodell nach Kirkpatrick)

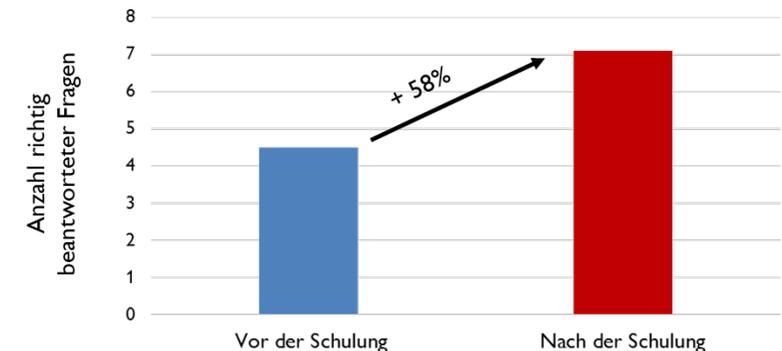
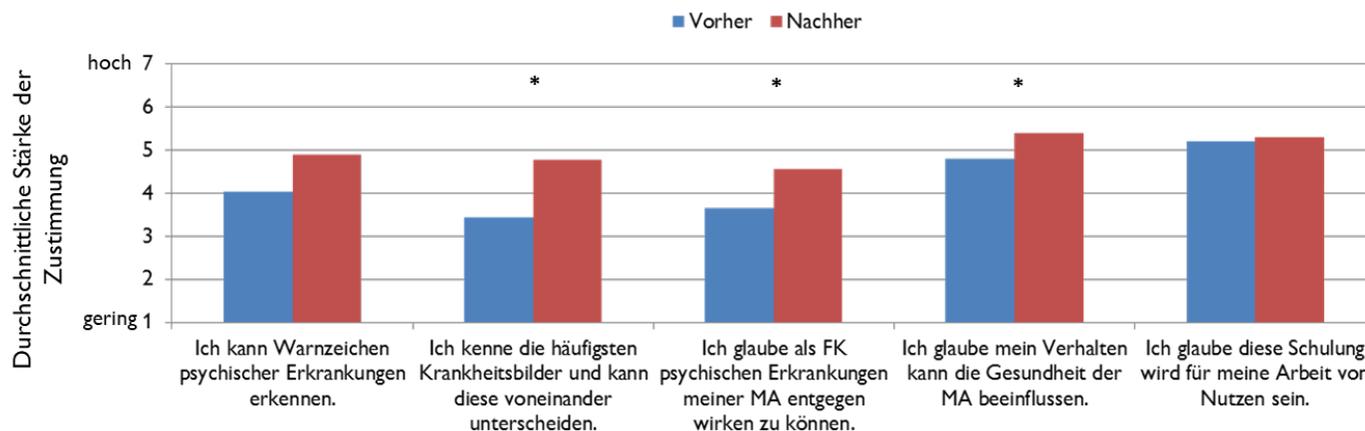
- **11 Workshops** durchgeführt.
- **30** Führungskräfte aus **28** Unternehmen (Pflegeeinrichtungen bis Banken).
- **42** Führungskräfte in der (nicht-trainierten) **Kontrollgruppe**.
- Vorher-Nachher-Untersuchung mit 2 Messzeitpunkten.

Trainierbarkeit gesundheitsfokussierter Führung

Trainingseffekt auf Einstellungen und Wissen der Führungskräfte

➤ Evaluationsergebnis bzgl. Einstellungen und Wissen der Führungskräfte:

- Zu 3 von 5 Statements liessen sich statistisch bedeutsame **positive Veränderungen in der Zustimmungstärke** nachweisen.
- **83.3% der Teilnehmenden verbesserten** sich im Test nach der Schulung im Vergleich zu ihrem Ergebnis vor der Schulung.
- Insgesamt zeigt sich ein **signifikanter Wissenszuwachs** über alle Teilnehmenden von 4.5 richtigen Antworten vor der Schulung auf 7.1 richtige Antworten nach der Schulung.



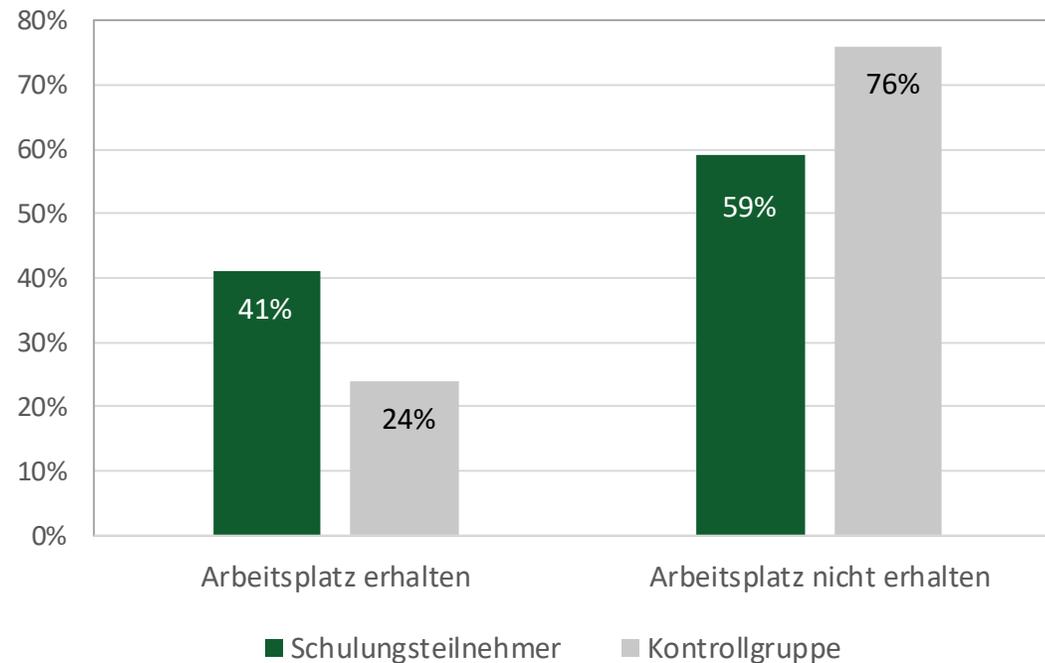
* $p \leq 0.05$

Trainierbarkeit gesundheitsfokussierter Führung

Trainingseffekt auf den Arbeitsplatzerhalt

➤ Evaluationsergebnis bzgl. des Arbeitsplatzerhalts der Mitarbeitenden von Schulungsteilnehmenden und der Kontrollgruppe:

- Die Teilnahme an der Schulung hat einen signifikanten ($p = 0.06$) Einfluss auf den Arbeitsplatzerhalt. Die MA der Schulungsteilnehmenden erhalten ihren Arbeitsplatz hierbei häufiger als die MA der Kontrollgruppe.



1. Welche **Erfahrungen** haben Sie mit **gesunder Führung** im Organisationskontext gemacht?
 2. Welche **Chancen und Herausforderungen** sehen Sie?
Was sind Ihre **Lessons learnt**?
 3. Welche **weiteren Fragen** oder Bemerkungen haben Sie?
- **Reflektieren Sie gerne 5 Minuten individuell über die Fragen.**
 - **Tauschen Sie sich im Anschluss gerne mit Ihrem Nachbarn aus (7 Minuten).**
 - **Es folgt eine gemeinsame Diskussion im Plenum.**

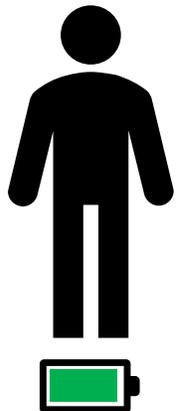
1	Social health@work Konzept & Studie
2	Drei Ebenen der Gestaltung
	a. Navigieren: Selbstführung
	b. Inkludieren & Koordinieren: Vertiefungsinput
	b1. Gesunde Führung von Mitarbeitenden
	b2. Teamspezifische Regeln zur hybriden Zusammenarbeit
	c. Orchestrieren: Führung auf der Organisationsebene
3	Zusammenfassung Praxisimplikationen



Erkenntnisse zu Digitalisierung und Flexibilisierung

Herausforderungen und Chancen müssen aktiv gemanagt werden!

Die Digitalisierung und Flexibilisierung von Arbeit (inkl. hybridem Arbeiten) birgt grossen Chancen, bringt aber auch Herausforderungen mit sich:



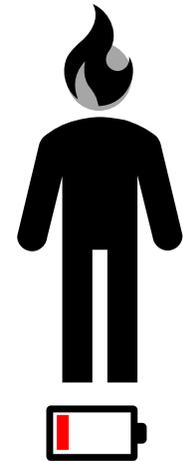
Flexibilität bzgl. Arbeitsort
und -zeit können wichtige
Ressourcen darstellen

Ein hoher digitaler
Reifegrad ist
gesundheitsförderlich



Flexibles Arbeiten
begünstigt Konflikte zw.
Arbeit und Privatleben

Entgrenzung / fehlendes
Grenzmanagement sind
gesundheitsgefährdend

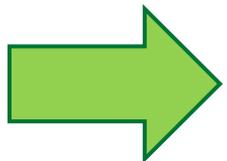


Interventionen im Umgang mit der Digitalisierung & Flexibilisierung von Arbeit scheinen zentral,
um **Risiken zu senken** und **Chancen zu nutzen!**

Chancen und Herausforderungen von hybrider Arbeit

Lösungsansatz: Einführung von teambasierten Regeln

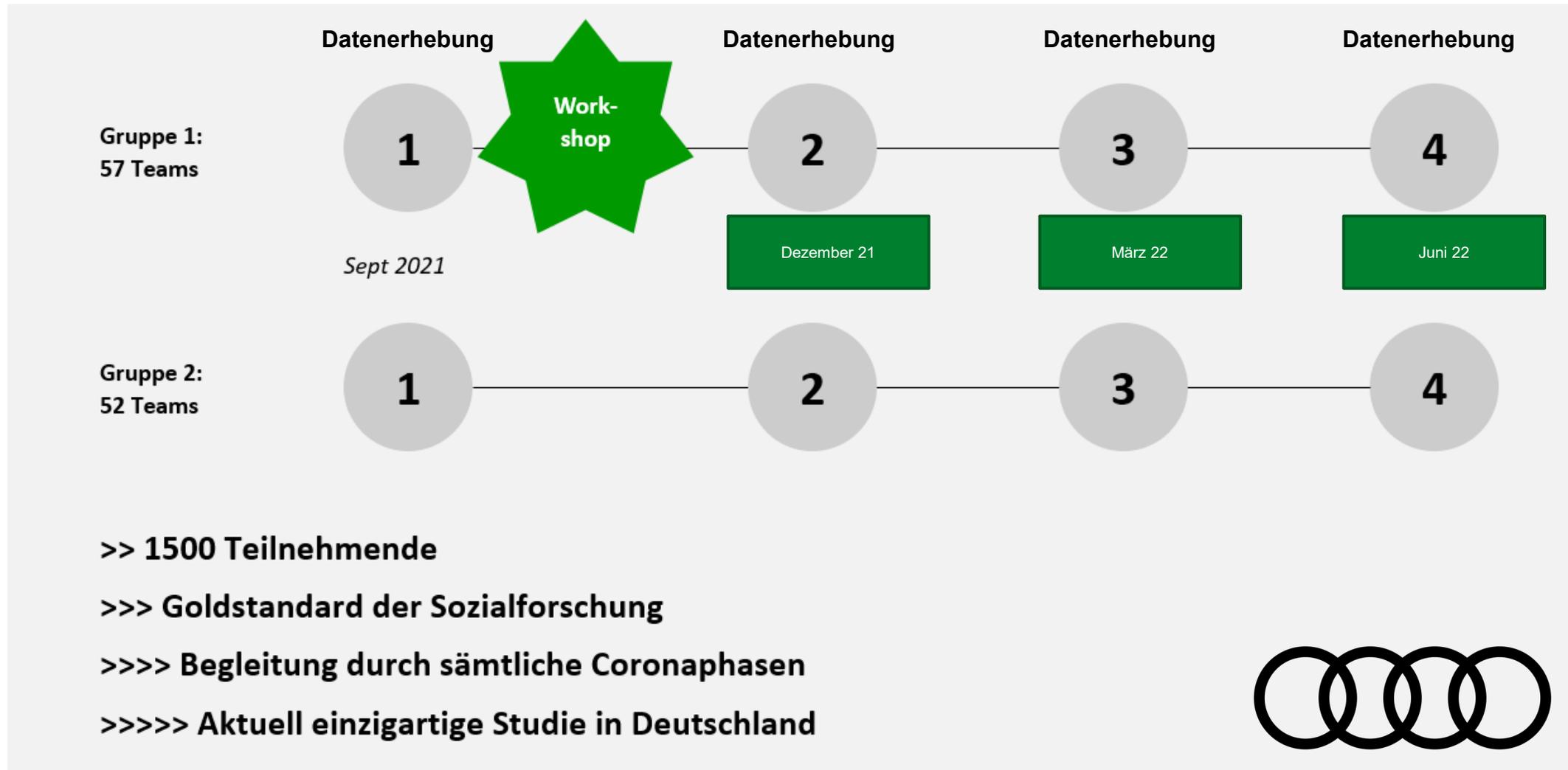
- Zeitlich und örtlich flexibles Arbeiten («mobile und hybrid work») bringt **Mitarbeitenden Autonomie** und **Komfortgewinne** und wird von diesen geschätzt und **aktiv eingefordert**.
- Viele Unternehmen haben daher **weitreichende Rahmenvereinbarungen** erlassen, die eine **extensive Nutzung von mobile work** erlauben.
- Solche Rahmenvereinbarungen sind notwendig, jedoch **nicht hinreichend**, da **unklare Erwartungen** über die **angemessene Nutzung mobiler Arbeit** zu **Unsicherheit** und **Konflikten** im Team führen können. Zudem scheint eine starke Nutzung die **emotionale Erschöpfung zu erhöhen**.
- Weder der einzelne Mitarbeitende noch das Unternehmen als Ganzes können dem effektiv begegnen (u.a. aufgrund der **Unterschiedlichkeit von Teams**).



Lösung: Erarbeitung teamspezifischer Regeln zur effektiven und gesunden Ausgestaltung hybrider Arbeit!

Studie «Mobil & vor Ort» bei AUDI

Lassen sich solche Regeln in Organisationen effektiv einführen und wie wirken sie?



Digitalisierungs-Spielregeln

sind klare und vom gesamten Team geteilte Spielregeln zum Umgang mit **Kommunikation** und **Flexibilität im hybriden Arbeitskontext** (z.B. Erreichbarkeit, erwartete Antwortzeit, Medienwahl, etc.).

1. Im Rahmen von «**Spielregel-Workshops**» werden die gegenseitigen Erwartungen expliziert, besprochen und im Team abgestimmt.
2. Den Teams werden keine fertigen Spielregeln vorgegeben, sondern es werden **regelungswürdige Bereiche** vorgegeben, für welche die Teams **selbst Regelausgestaltungen** erarbeiten sollen.
3. Erarbeitung, Einführung und Evaluation der Spielregeln im Rahmen eines **kontrollierten** und **evaluierten Feldexperiments**.

Studie «Mobil & vor Ort» bei AUDI

Beispiele für Schaffung von Transparenz

9 AUDI AG Mobil & vor Ort

Mein Wochenplan, meine Präferenzen und offene Fragen

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
08:00	Kinder	Kinder	Kinder	Kinder	Kinder
Vormittags					
12:00	12:30-13:30 Mittag	12:30-13:30 Mittag	12:30-13:30 Mittag	12:30-13:30 Mittag	12:30-13:30 Mittag
Nachmittags					
17:00	Familie	Familie	Familie	Familie	Familie
Abends					

Redacted blocks (XX) are present on Friday, overlapping the 08:00 and 12:00 slots.

Präferenzen in Bezug auf zeitliche und örtliche Flexibilität:

Ich arbeite grds. am liebsten von zu Hause aus, weil ich mir 2,5 Stunden Pendelzeit spare. Um den Kontakt mit dem Team nicht zu verlieren, würde ich gerne 1x pro Woche einen Teamtag im Büro haben. Da ich nur 80 Prozent arbeite, versuche ich die 20% Freizeit in Abhängigkeit von Terminen über die Woche zu verteilen. Aktuell habe ich einen Abwesenheitsblocker ab 15:30 Uhr, was aber nicht bedeutet, dass ich nach 15:30 Uhr grds. keine Termine annehmen kann. Es verschafft mir aber einen Zeitraum für „Stillarbeit“.

Offene Fragen:

Ob wir für Präsenz einen Regeltermin oder gezielte Teambuildings bzw. inhaltliche WS vereinbaren wollen

Ob wir uns ein "Signal" für vorübergehende Abwesenheiten während des Tages geben.

 hatte ich bereits gebeten, mir keine ToDos über Skype Nachrichten zu schicken, sondern per Email, da ich auf Skype nicht archivieren kann.

Studie «Mobil & vor Ort» bei AUDI

Beispiele für regelungswürdige Bereiche

Arbeitsort und -zeit // Unser gemeinsames Verständnis

Wie viel soll in Zukunft mobil versus im Büro gearbeitet werden?

Wir vereinbaren, dass:

- 1 Präsenztag pro Woche mit möglichst wenigen Terminen bzw. Terminen innerhalb des Teams
- Möglichst Räume für den Tag buchen
- Präsenz im Gesamtteam alle 6 Wochen montags; Start: 16.05. () kontaktiert () wegen Raum)

Soll es Meetings bzw. Team-Aktivitäten geben, die (wenn möglich) physisch stattfinden sollen?

Wir vereinbaren, dass:

- Montag der wöchentlich verbindliche Präsenztag ist an dem physische Meetings stattfinden (z.B. Activate D&I)
- Abteilungsrunde hybrid (10:00 Uhr)
- Open door weiterhin Montags 13:00 Uhr + Donnerstags ab 9. Juni tbd ()

Soll es bestimmte Tage geben, an denen möglichst viele von uns ins Büro kommen, um z.B. Team- und Abstimmungsmeetings durchzuführen?

Wir vereinbaren, dass:

- Montag

Kommunikation // Unser gemeinsames Verständnis

Wollen wir unseren Kollegen kommunizieren, wo und wann wir arbeiten? Falls ja, wie?

Wir vereinbaren, dass:

- wir beim Check-in donnerstags für die Folgewoche kommunizieren und festhalten

Wollen wir längere Abwesenheiten während dem mobilen Arbeiten kommunizieren? Falls ja, wie?

Wir vereinbaren, dass:

- Abwesenheitsblocker + Team Status
- Wenn dringend in Abwesenheit: Handy-Anruf
- Wir respektieren „nicht stören“ (und setzen es auch wieder zurück)

Welche Reaktionszeiten erwarten wir bei der Beantwortung von Mails, Chats oder Rückrufen?

Wir vereinbaren, dass:

- wir Mails kennzeichnen nach Dringlichkeit durch Flaggen und Wichtigkeit
- wir Deadlines setzen

Wollen wir außerhalb der Kernarbeitszeiten erreichbar sein? Wenn ja, wie?

Wir vereinbaren, dass:

- Kernarbeitszeiten sind bekannt, außerhalb dieser erreichbar bei hoher Dringlichkeit

Welche Medien bzw. Tools (Mail, Skype, Telefon, MS Teams, andere Plattformen, die Abstimmung von Terminen, etc.) wollen wir in welchen Situationen nutzen?

Wir vereinbaren, dass:

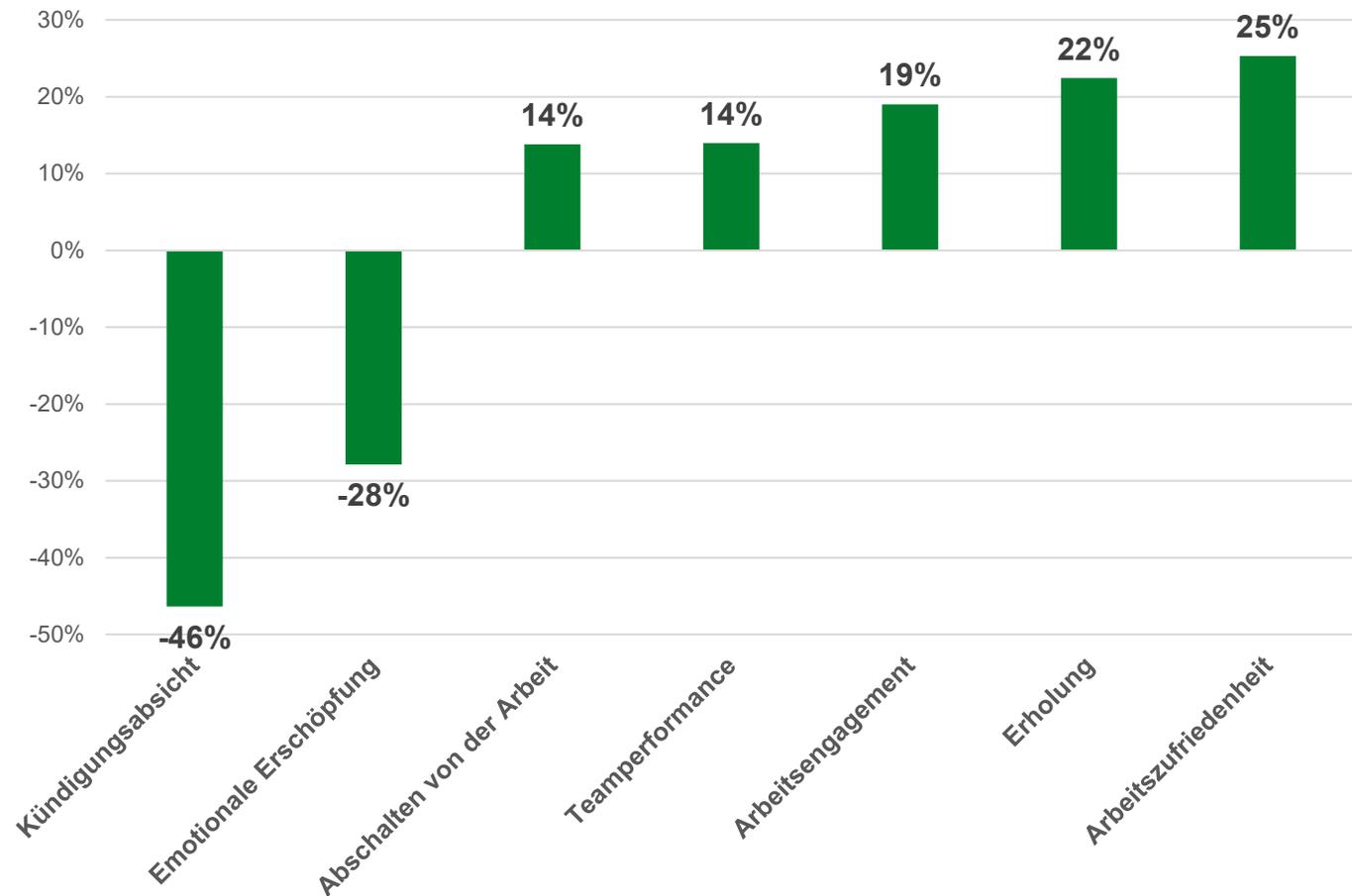
- Mail: Arbeitsaufträge, Dokumente, Gremien-/Schnittstellen (offizielle Einreichung & alles, was archiviert werden sollte), Vertrauliches
- Teams-Chat: Schnelle inhaltliche Fragen mit Rückmeldung (Wo liegt die Unterlage? Wer stellt welche Folie vor?), Zusammenarbeit während gemeinsamer Dokumenterstellung, evtl. in Einstellungen wichtige/unwichtige laut/stumm stellen
- () Teams Chat für Infos/Fragen, die das ganze Team betreffen
- Dringlichkeit: Gewohnte Kommunikationswege am Handy werden genutzt
- Zukünftiges Kommunikationsmittel: Teams

2

Studie «Mobil & vor Ort» bei AUDI

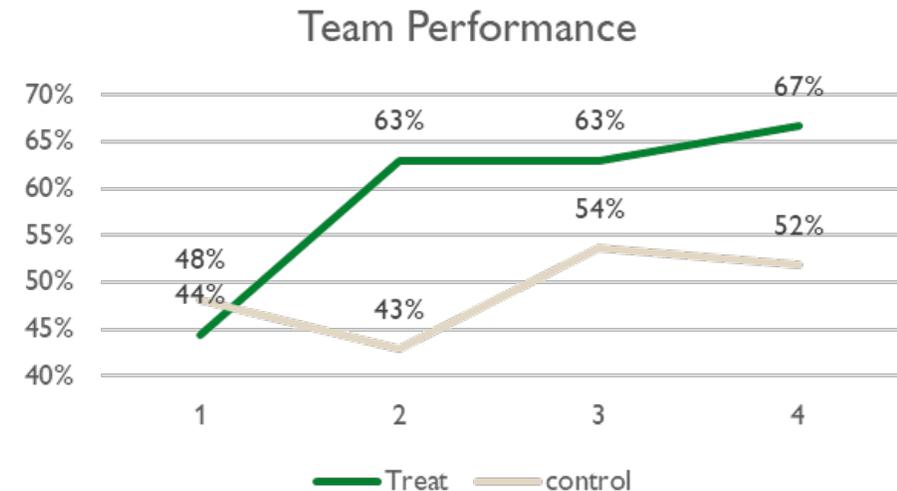
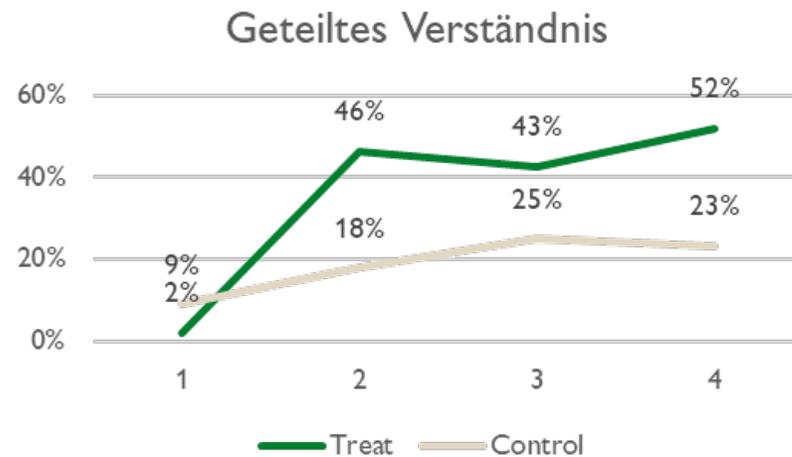
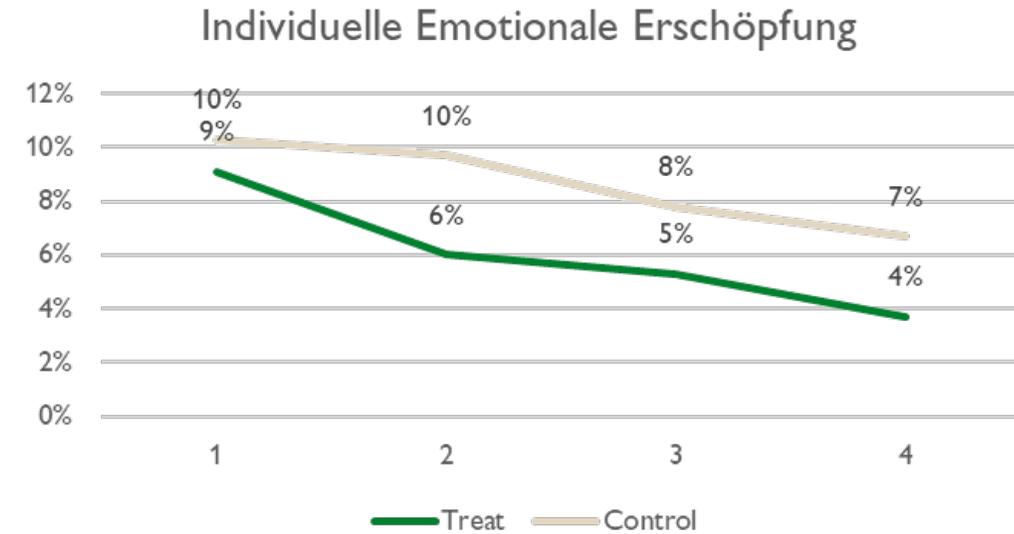
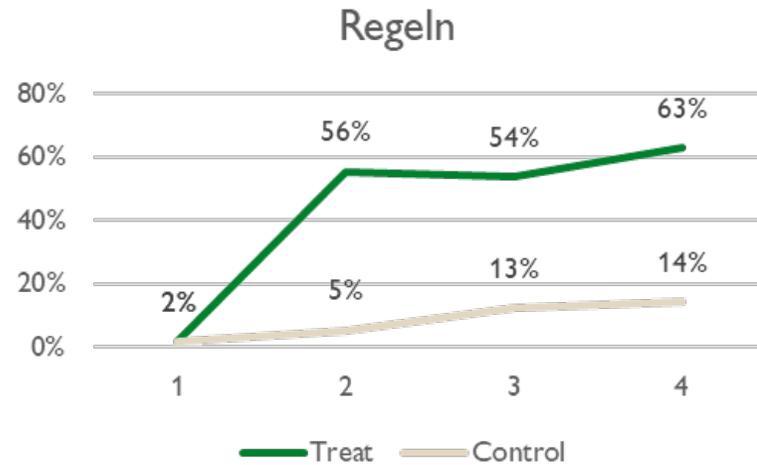
Effekte der Regeln auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit

- Teambasierte Regeln sind **performance- und gesundheitsrelevant**
- Nehmen Mitarbeitende **ausgeprägte team-spezifische Regeln** zur hybriden Zusammenarbeit war, so sind sie im Schnitt um **28% weniger emotional erschöpft** und haben eine fast um die **Hälfte reduzierte Kündigungsabsicht**.



Studie «Mobil & vor Ort» bei AUDI

Kausale Effekte der Regeleinführung

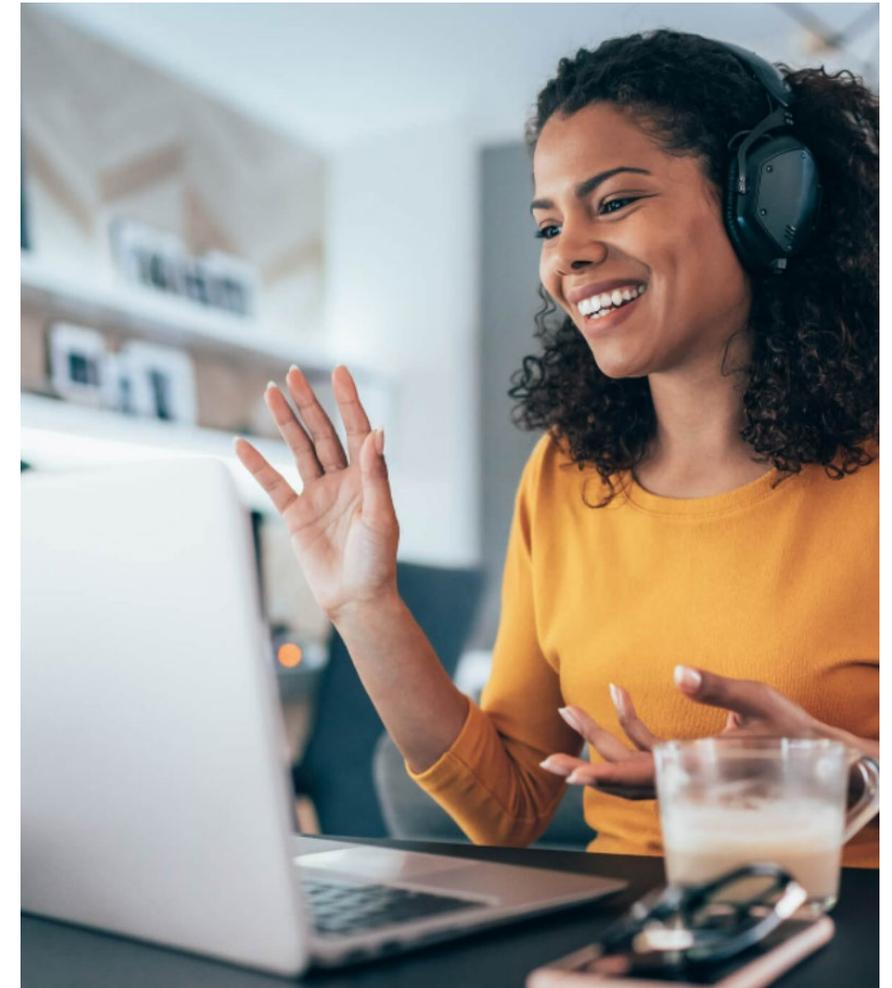


Implikationen für die Praxis

Eindrücke aus den Workshops



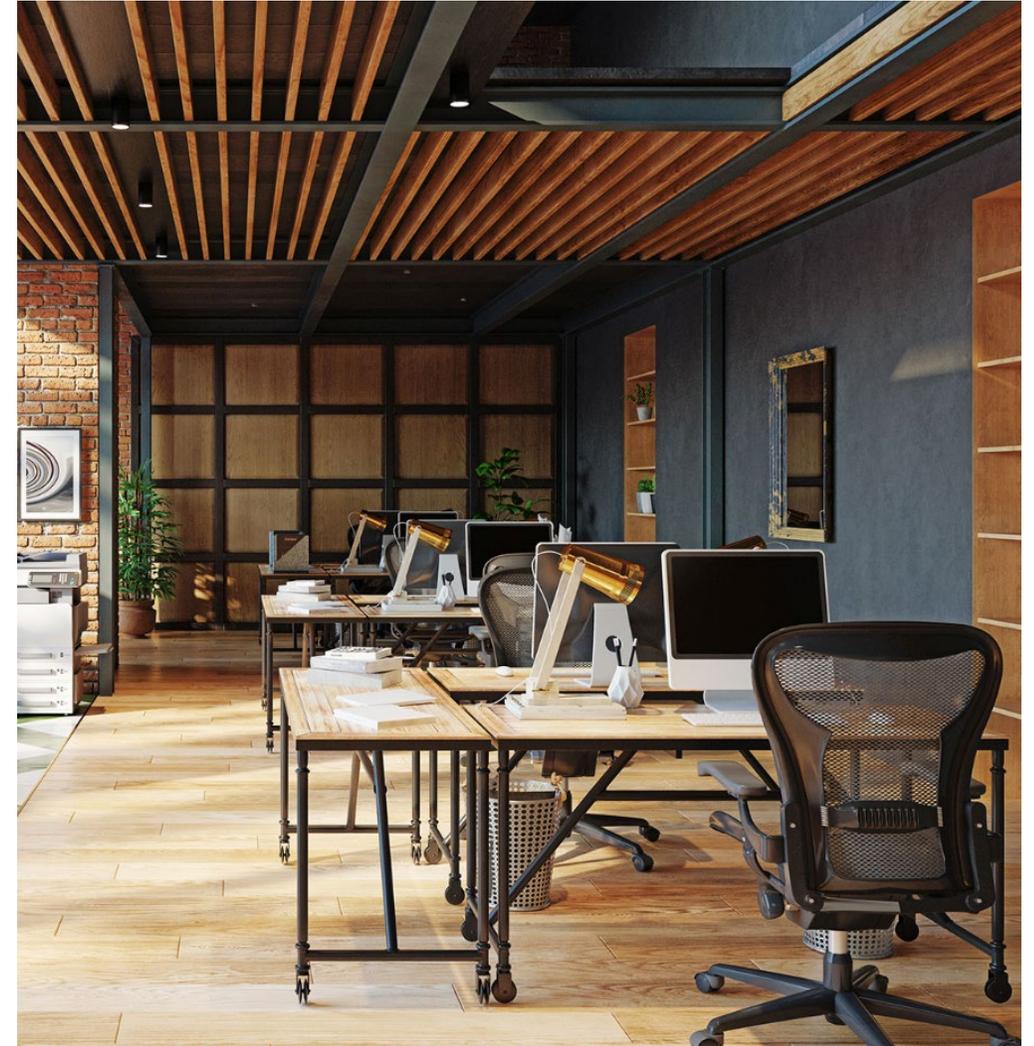
- Erlangte **Flexibilität** soll **erhalten** bleiben:
Angst vor Einschränkungen durch das Unternehmen
- Mehrheitlich Offenheit für **mind. 1 Bürotag/Woche**
- **Paradox**: Physischer Kontakt mit Kolleg:innen fehlt vs.
häufig keine Einigung auf einen gemeinsamen Tag in
Präsenz möglich
- Tendenziell Bereitschaft für physische Präsenz der
„**jungen**“ **Teams** höher als bei den etablierteren
- **Präsenztage** brauchen **andere Struktur/Inhalte** als
HO-Tage (mehrheitlich keine klare Vorstellung von
Gestaltung dieser Tage)
- **Soziale Interaktion** braucht Präsenz (MS Teams-Müdigkeit,
virtuelle Kaffeepause funktioniert nur selten)



Implikationen für die Praxis

Anforderungen an Unternehmen

- **Unentschlossenheit** zwischen „wir brauchen klare Vorgaben des Unternehmens, damit es nicht an der Führungskraft liegt“ und „Es funktioniert doch! Wir wollen keine Einschränkung der Flexibilität.“ → Unisono: Zügige Klarheit erwünscht
- Bedarf an **Büroraumgestaltung** (mehr buchbare Projekträume, Kreativräume) + Ausstattung für hybride Meetings
- **Klarheit** zu IT-Ausstattung, Arbeitszeitregelungen und Versicherungsschutz im HO, Arbeiten im Ausland?
- Audiweite (**systemische**) **Unterstützung** für mehr Pausen/Mittagspause zwischendurch + Regelung für mehr **konzentrierte Arbeitsphasen** (z.B. terminfreier Freitag)
- **Look&Feel AUDI**: Formate, um Marke auch im HO erlebbar zu machen für mehr Identifikation
- Neue Rolle: **Teambuilding-Beauftragte:r**



Teamspezifische Regeln zur hybriden Zusammenarbeit

Diskussion

1. Welche **weiteren Enabler** der hybriden Zusammenarbeit sehen Sie neben der Erarbeitung teamspezifischer Regeln?
 2. Können Sie **Best Practices aus Ihrer Organisation** teilen?
 3. Welche **weiteren Fragen** oder Bemerkungen haben Sie?
- **Reflektieren Sie gerne 5 Minuten individuell über die Fragen.**
 - **Tauschen Sie sich im Anschluss gerne mit Ihrem Nachbarn aus (7 Minuten).**
 - **Es folgt eine gemeinsame Diskussion im Plenum.**

Implikationen für die Praxis

Gesamtfazit



- **One-size fit all funktioniert nicht:**
Teamspezifische Spielregeln sind absolut notwendig
- **Geduld! Veränderung braucht Zeit:**
Wir haben kaum Erfahrung mit hybriden Arbeitssettings und müssen erst lernen, Verantwortung nicht ans Unternehmen zu delegieren.
- Die Daten sprechen für sich: **Inclusion, Gesundheit und Teamperformance steigen**
- Aktuell **konzernweite Einführung des Workshop-Formats**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Team des CDI-HSG



Universität St.Gallen

Center for Disability and Integration



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



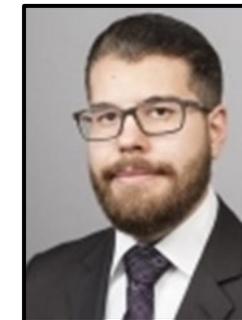
Nicola Glumann
M.Sc.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Tel. +41 71 224 31 73
nicola.glumann@unisg.ch



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