

SCHWERPUNKT

**SOCIAL HEALTH@WORK**

*Vier Jahre lang forschte ein Team des  
CDI-HSG der Universität St. Gallen  
zu sozialer Gesundheit am Arbeitsplatz  
und welche Auswirkungen  
Digitalisierung und Flexibilisierung  
auf unsere Arbeitswelt haben.  
Von den Erkenntnissen profitieren  
die Forschung ebenso wie die  
Barmer-Krankenkasse  
und ihre Versicherten*

IN ZUSAMMENARBEIT MIT  
BARMER



**BARMER**

## **„Die neue Arbeitswelt hat gute und weniger gute Seiten“**

Barmer-Chef Prof. Dr. med. Christoph Straub erklärt, warum die Studie social health@work so wichtig ist, und welche Schlüsse die Krankenkasse für ihre Angebote daraus zieht

**Süddeutsche Zeitung: Die Arbeitswelt verändert sich dramatisch. Woran merken Sie persönlich, wie sehr sich Old Work und New Work unterscheiden?**

*Prof. Dr. med. Christoph Straub:* Ich sehe vor allem seit Corona eine tiefgreifende Veränderung unserer Arbeitswelt. Durch hybrides Arbeiten, verbunden mit Online-Meetings, kann ich heute viel flexibler agieren, weil die Präsenz vor Ort nicht immer zwingend erforderlich ist. Die neuen Arbeitsbedingungen sind aber auch eine Herausforderung. Durch hybrides Arbeiten hat sich der Kontakt und damit auch die soziale Interaktion zwischen den Beschäftigten auf allen Hierarchieebenen verändert. Das direkte Gespräch wird immer öfter ersetzt durch den virtuellen Austausch. Das hat letztlich auch Konsequenzen für den Führungsstil. Effektives Führen auf Distanz ist gefragt. Zudem macht es das flexible Arbeiten schwerer, Berufliches und Privates klar zu trennen. Dabei ist ein aktives Grenzmanagement enorm wichtig, weil es vor Leistungseinbußen durch Konflikte zwischen Familie und Arbeit schützt. Dass dies ein Problem sein kann, legt unsere Studie *social health@work* nahe, die seit nunmehr vier Jahren mit acht Befragungswellen durchgeführt wurde. Demnach ist der Anteil der Befragten, denen es gut gelang, in ihrer Freizeit die Arbeit zu vergessen, seit dem Jahr 2022 signifikant gesunken.

**Meist wird bei dem Thema dann der Fokus auf New Work gelegt. Bevor wir das gleich auch tun, lassen Sie uns aber bitte mal auf das schauen, was von Old Work gut und wichtig ist und auch bleiben wird. Auf welche Dinge legen Sie dabei Wert?**

Für mich gibt es Werte, die schon vor Jahrzehnten galten und auch in Jahrzehnten gelten werden. Dazu zählen die Bereitschaft zu Weiterentwicklung und Innovation, ein gutes soziales Miteinander, die Zufriedenheit der Beschäftigten, Effizienz bei der Arbeit, Chancengleichheit, Entwicklungsmöglichkeiten und nicht zuletzt eine sachorientierte Fehlerkultur. Durch die Digitalisierung verändern sich jedoch die Herangehensweise und die Form, wie diese Werte umgesetzt werden. Damit wachsen die Anforderungen an Führungskräfte, weil sie neue Herausforderungen zu meistern haben. Etwa das Führen auf Distanz und die Integration von mobil Arbeitenden ins Teamgefüge.

### **Und welche Aspekte an der neuen Arbeitswelt sind Ihnen besonders wichtig?**

Aus unserer Studie wissen wir, dass die neue Arbeitswelt gute und weniger gute Seiten hat. Einerseits sind mehr als 55 Prozent der Beschäftigten mit der neuen Flexibilität zufrieden. Zudem schätzten in der letzten Befragungswelle rund 60 Prozent ihre Arbeit als produktiv und erfolgreich ein. Andererseits fühlt sich etwa jede vierte Arbeitskraft emotional erschöpft. Dies kann an der bereits erwähnten Aufweichung von Arbeit und Privatleben liegen. Entscheidend ist nun, wie der Grat zwischen Produktivität und Erholung erfolgreich beschritten wird, um langfristig eine gute Balance und Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten herzustellen. Nur dann wird das mobile Arbeiten auch auf Dauer für die Arbeitgeber und die Beschäftigten einen deutlichen Mehrwert und damit nachhaltig Bestand haben. Denn mobiles Arbeiten ist kein Selbstzweck. Nachdem Corona in den meisten Branchen ein Digitalisierungsturbo war, scheinen einige Organisationen seit dem Ende der Pandemie wieder verstärkt zur Präsenzarbeit überzugehen. Man darf auf die weitere Entwicklung gespannt sein.

### **Als Barmer engagieren Sie sich schon seit Jahren in der social-health@work-Studie. Was sind die wichtigsten Beweggründe?**

Die Studie liefert der Barmer das wissenschaftliche Fundament für die Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Wir wenden uns damit an Kleinbetriebe, Mittelständler und Konzerne, die wir gleichermaßen bei der digitalen Transformation unterstützen. Dabei geht es darum, möglichst gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen. Um dafür passgenaue Angebote zu machen, müssen wir wissen, wie sich Flexibilisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt auf die Gesundheit und die Produktivität von Erwerbstätigen auswirken. Hier liefert uns die social-health@work-Studie wertvolle Informationen.

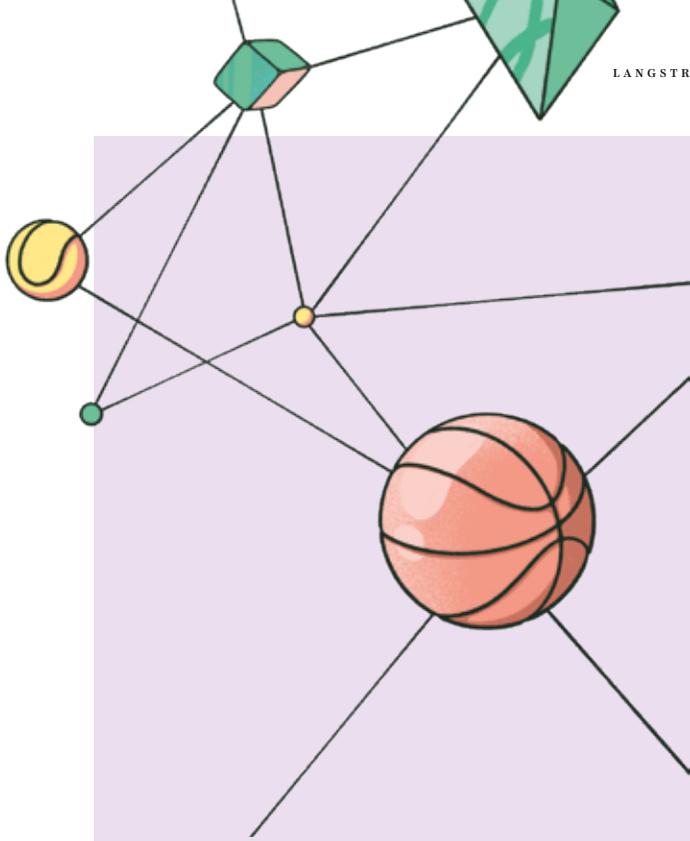
### **Prävention ist ein wichtiges Schlagwort für die Barmer auch im Arbeitskontext. Können Sie das konkretisieren?**

Als Krankenkasse haben wir den gesetzlichen Auftrag, Präventionsangebote in Lebenswelten zu implementieren, darunter für den Arbeitsplatz. Die Studie social health@work hilft uns bei der Entwicklung von individuellen Konzepten für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Durch die Studie

haben wir erfahren, dass mobiles Arbeiten verstärkt zur Erschöpfung führt. Deshalb braucht es Angebote, um die digitale Resilienz der Beschäftigten zu stärken. Hier setzt zum Beispiel das Angebot 7Mind an. Mit der 7Mind-App können Barmer-Versicherte im hektischen Alltag innehalten, ihren Geist entspannen, neue Kraft schöpfen und gelassener werden. Über die App lernen die Nutzerinnen und Nutzer die Grundlagen der Achtsamkeit und Meditation kennen. Zudem enthält sie vier Präventionskurse, darunter zu den Themen gesunder Schlaf und Muskelentspannung. Mit unseren Kursen und Schulungen wollen wir wirksam Gesundheitskompetenz vermitteln, damit Arbeitnehmer und mit ihnen Arbeitgeber lange von Krankheit und Ausfällen verschont bleiben. Die Beschäftigten bekommen das Rüstzeug, um auch bei geänderten Arbeitsbedingungen gesund und produktiv zu bleiben.

### **Eine wichtige Erkenntnis der Studie bezieht sich auf digitale Führungskompetenz. Diese ist bedeutsam, damit sich Beschäftigte auch in hybriden Arbeitsverhältnissen wahrgenommen fühlen. Wie stehen Sie persönlich und Ihr Führungsteam zu dem Thema?**

Digitale Führungskompetenz ist aus unserer Sicht wichtiger denn je. Laut unserer Studie hat sich die digitale Führungskompetenz in den vergangenen vier Jahren sehr gut entwickelt. Sowohl was die Einschätzung der Führungskräfte selbst angeht, als auch bei der wahrgenommenen Führungsqualität durch die Mitarbeitenden. Das ist sehr erfreulich, denn hybride Führung ist immer eine Frage von Vertrauen und gutem Miteinander. Mitarbeitende müssen sich akzeptiert fühlen, wahrgenommen werden und konstruktives Feedback erhalten. Führungsqualität muss sich deshalb kontinuierlich weiterentwickeln, um unter den Bedingungen der hybriden, schnelllebig und zunehmend komplexen Arbeitswelt effektiv und wirksam zu sein.



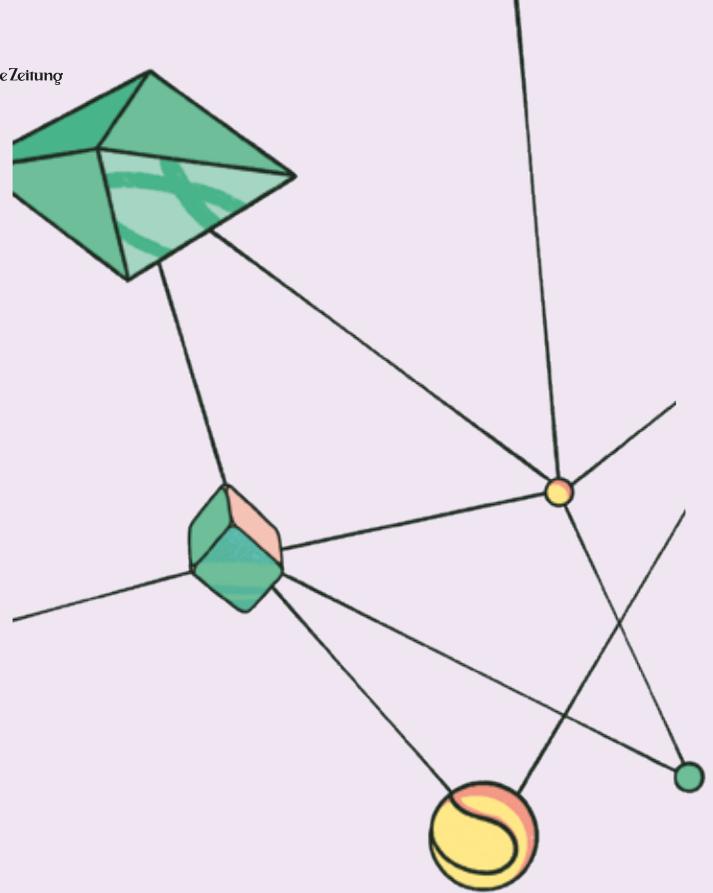
***STUDIE:  
SOCIAL HEALTH@  
WORK***

***WIE SICH DIE ARBEITS-  
WELT VERÄNDERT, UND  
WAS DAS FÜR BESCHÄFTIGTE  
UND UNTERNEHMEN  
BEDEUTET***

**VON  
PROF. DR. STEPHAN BÖHM UND  
SOPHIE THERESA SCHEPP**

Die Arbeitswelt befindet sich in einem beständigen und dynamischen Wandel. Die Pandemie hat die Digitalisierung und Flexibilisierung deutlich beschleunigt und mobilen Arbeitsmodellen zum Durchbruch verholfen. Doch auch nach der Pandemie stehen Unternehmen und Beschäftigte vor neuen Fragen und Herausforderungen: Wird mobile Arbeit weiterhin großflächig praktiziert oder steht die Rückkehr ins Büro an? Wie wirken neue Arbeitsformen auf den Zusammenhalt, die Performanz und das Wohlbefinden von Beschäftigten, Teams und Unternehmen? Wie kann die Digitalisierung und Flexibilisierung von Arbeit gesund gestaltet werden?

Schon seit 2020 widmet sich das Team des CDI-HSG der Universität St. Gallen diesen Fragen in Zusammenarbeit mit der Barmer. Die Langzeitstudie *social health@work* – die sich durch ihre einzigartige Betrachtung von Längsschnittdaten und deren dynamischen Wechselwirkungen auszeichnet – untersuchte über insgesamt vier Jahre und acht Erhebungswellen die Entwicklung der sozialen Gesundheit im Arbeitskontext, in denen Beschäftigte zu ihren Arbeitsgewohnheiten und ihrem Wohlbefinden befragt wurden. Soziale Gesundheit beschreibt einen Zustand des sozialen Wohlbefindens im beruflichen Umfeld, bei welchem Personen gesunde Verhaltensweisen und Arbeitsbeziehungen entwickeln und nutzen. Nach Abschluss der achten Erhebungswelle im Februar 2024 kann nun ein Fazit gezogen werden.



Zwar ist die Digitalisierung und Flexibilisierung von Arbeit nicht mehr wegzudenken, jedoch gibt es relevante Unterschiede zwischen Beschäftigten- und Branchengruppen im Umgang mit diesen Megatrends. Die Studie zeigt, dass eine aktive Gestaltung der neuen Arbeitswelt zentral ist, um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Individuen, Teams und Führungskräften sowie ganzen Organisationen langfristig zu sichern.

Mobile Arbeit hat nicht nur positive Seiten und kann durch verschwimmende Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben sogar negative Auswirkungen auf die psychische Gesundheit haben, insbesondere auf Stress und emotionale Erschöpfung. Individuen sollten hybride und virtuelle Arbeit aktiv gestalten, beispielsweise durch ein kontinuierliches örtliches und zeitliches Grenzmanagement oder dezidierte Job Crafting Strategien, was die Arbeitsfähigkeit kausal erhöhen kann.

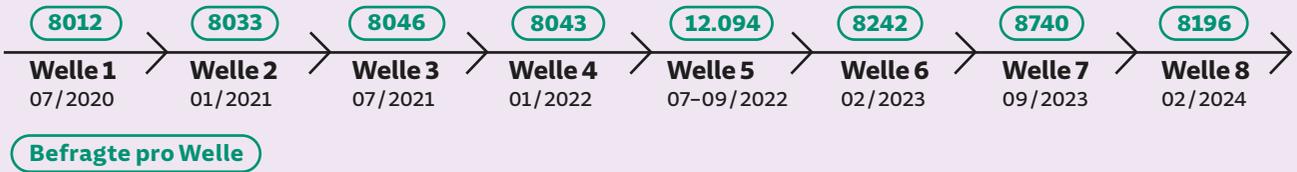


Flexible Arbeitsmodelle stellen Teams und Führungskräfte vor die Herausforderung, die zunehmende Diversität in Bezug auf Arbeitsort und -zeit nicht zu einem Risiko für die Teamarbeit werden zu lassen. Virtuelle und inklusive Führungsfähigkeiten von Führungskräften sind gefragt, um auch im hybriden Arbeitssetting Teambeziehungen zu stärken und alle Mitarbeitenden in ihrer Karriereentwicklung zu fördern. Führungskräfte in Deutschland haben hier Fortschritte gemacht und konnten insbesondere ihre virtuellen Führungsfähigkeiten in den letzten Jahren signifikant steigern.

Obwohl die meisten Unternehmen weiterhin virtuelle Arbeitsmodelle nutzen, könnte zukünftig ein leichter Rückwärtstrend hin zur Präsenzarbeit auftreten. Diese Entwicklungen variieren zwischen Branchen und je nach Organisationsgröße. Virtualität in einem Unternehmen ist jedoch weiterhin ein entscheidender Faktor für eine hohe Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitendenbindung. Essenziell ist auch Chancengleichheit, um allen Beschäftigten faire Chancen in ihrer Karriereentwicklung zu bieten. Eine hohe Chancengleichheit wirkt zudem motivierend für Beschäftigte.

Auf den folgenden Seiten wollen wir die Ergebnisse im Detail vorstellen und auf Grundlage der Untersuchung der Auswirkungen von Verhaltensweisen und Maßnahmen auf individueller, Team- und Organisationsebene aufzeigen, wie Unternehmen daraus gezielte Maßnahmen ableiten können, um soziale Gesundheit am Arbeitsplatz sicherstellen zu können.

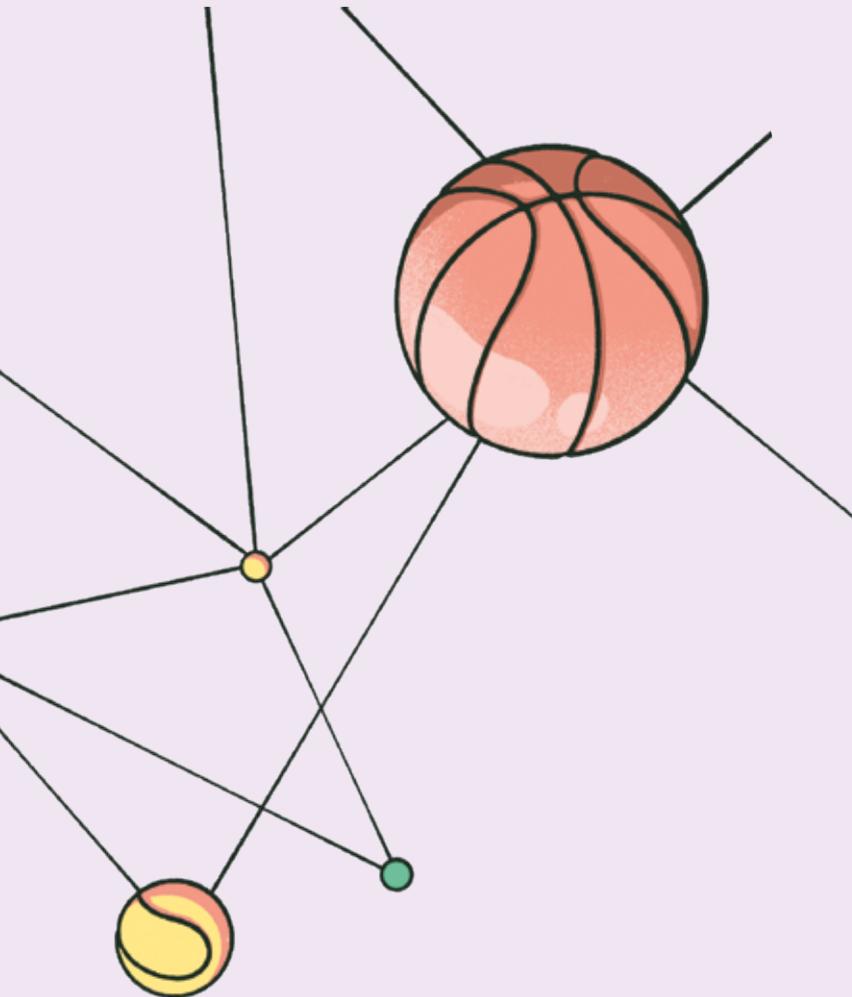
# Die Studie



## Starke Daten

Für die Studie social health@work wurden halbjährlich mehr als 8000 Erwerbstätige in Deutschland befragt. Diese Stichprobe ist repräsentativ für den Teil der deutschen Erwerbsbevölkerung, für den mobiles Arbeiten inhaltlich eine Rolle spielen kann. 1196 Individuen konnten über den gesamten Studienzeitraum von acht Erhebungswellen und vier Jahren begleitet werden. Diese Stichprobe bildet die Grundlage für Betrachtungen im Zeitverlauf.

Die fortlaufende Befragung derselben Teilnehmenden über mehrere Jahre hinweg bietet den Vorteil, Entwicklungen über die Zeit verfolgen und Veränderungen analysieren zu können. Zudem erlauben spezielle statistische Verfahren zur Analyse längsschnittlicher Daten, zwischen Ursache und Wirkung zu unterscheiden und damit kausale Rückschlüsse zu ziehen. Dies ist von hoher Bedeutung für Individuen, Unternehmen und die Gesellschaft, da nur so evidenzbasierte und wirksame Maßnahmen abgeleitet werden können.





### Die Stichprobe

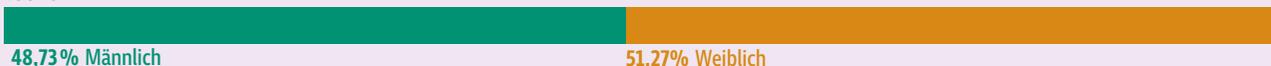
Für die Befragung ausgewählt wurden volljährige Erwerbstätige aus Deutschland, die während mindestens 20 Prozent ihrer Arbeitszeit in einer durchschnittlichen Arbeitswoche einer büroähnlichen Tätigkeit nachgehen. Unter büroähnlichen Tätigkeiten versteht man Arbeitsabläufe, die grundsätzlich im Büro, am Schreibtisch oder am Computer durchführbar sind.

### Stichprobe Welle 8

#### Teilnehmende



#### Geschlecht



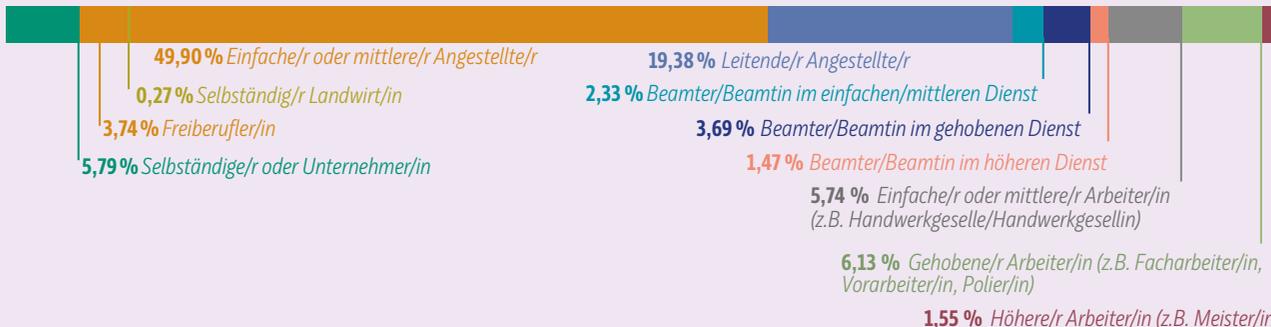
#### Altersgruppen



#### Bildung



#### Job Position



## Drei Einflüssebenen

### Social health – Navigieren in Spannungsfeldern

Soziale Gesundheit am Arbeitsplatz, oder social health@work, erweitert das Verständnis von Gesundheit, indem neben der physischen und psychischen Gesundheit auch das soziale Wohlbefinden in den Fokus gerückt wird. Hierbei konzentriert sich die vorliegende Studie insbesondere auf den Arbeitskontext, welcher einer dynamischen Veränderung unterliegt. Während Beschäftigte durch flexible Arbeitsmodelle beispielsweise freier entscheiden können, wann und wo sie arbeiten möchten, entsteht gleichzeitig die Herausforderung, Arbeit und Freizeit bewusster voneinander zu trennen. Ähnliche Spannungsfelder zeigen sich auch zwischen Produktivität und Erholung oder Autonomie und Eingebundenheit.

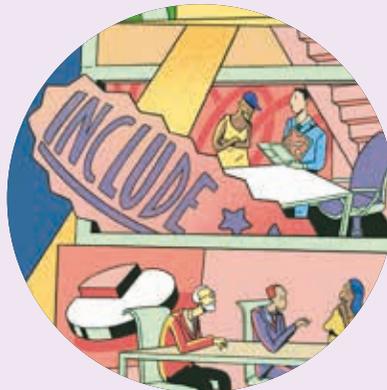


Schnell stellt sich die Frage nach hilfreichen Strategien, um in diesen Spannungsfeldern eine gute Balance zu bewahren. Welche Verhaltensweisen sind für Individuen hilfreich, um sich Herausforderungen erfolgreich zu stellen? Gleichzeitig wandelt sich auch der Anspruch an Führungskräfte. Wie können sie ihre Teams in Zeiten erhöhter Diversität und räumlicher Distanz zusammenhalten? Darüber hinaus stehen Organisationen vor neuen Herausforderungen, insbesondere im Umgang mit neuen Technologien und Arbeitsformen.



### navigate

Individualebene



### include & coordinate

Team und Führungsebene



### orchestrate

Organisationsebene

### Drei Einflussebenen

Im Rahmen von social health@work wurden Einflussfaktoren auf drei verschiedenen Ebenen untersucht, die das Zusammenspiel von Individuum, Team und Organisation in den Blick nehmen:

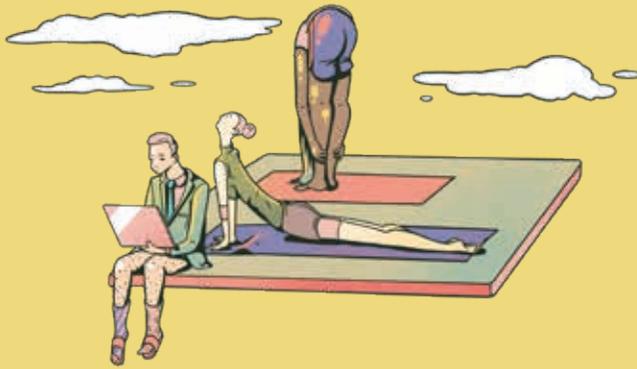
**navigate** beschreibt die individuelle Einflussebene, auf der Beschäftigte ihre Arbeit proaktiv selbst gestalten können, um langfristig zufriedener und gesünder zu sein. Dazu zählt beispielsweise die gelebte Arbeitsflexibilität, das Management der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben oder die aktive Veränderung einzelner Aspekte der eigenen Arbeit.

**include & coordinate** umfasst Gestaltungsoptionen auf Team- und Führungsebene. Hierbei gilt es in hybriden und diversen Teams effektiv Zusammenhalt und Synergie zu fördern. Führungskräfte stellen das vor die Herausforderung, sowohl persönlich als auch virtuell wirksam zu sein.

**orchestrate** beschreibt die Orchestrierung bzw. Gesamtausrichtung einer Organisation in Zeiten des digitalen Wandels. Dazu gehören beispielsweise der Grad an Digitalisierung oder auch Chancengleichheit, welche den Beschäftigten einen Rahmen bieten, in einem dynamischen Arbeitsumfeld langfristig gesund und erfolgreich zu sein.

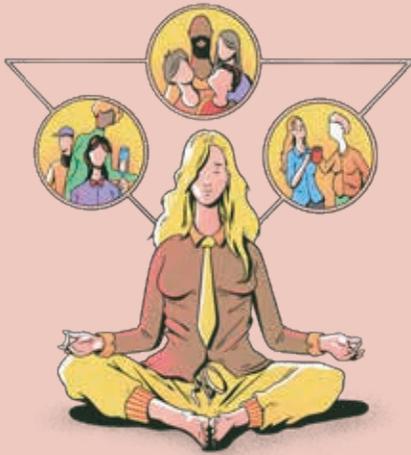
Anhand der drei Einflussebenen **navigate**, **include & coordinate** und **orchestrate** werden auf den folgenden Seiten ausgewählte Ergebnisse aus acht Wellen social health@work vorgestellt.

## Navigate



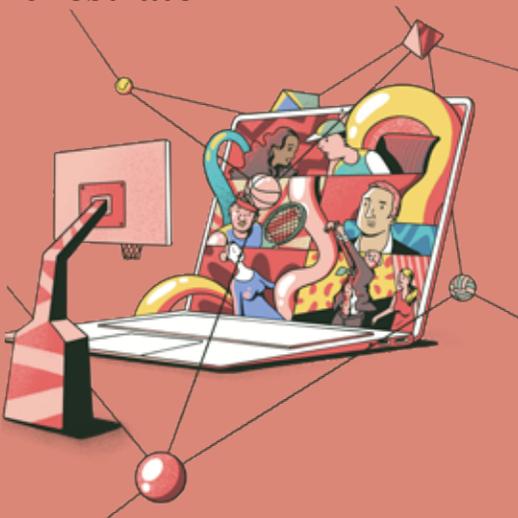
WIE LÄSST SICH  
DIE EIGENE  
ARBEIT BESTMÖGLICH  
GESTALTEN?

## Include & Coordinate



WIE KANN ZUSAMMENHALT  
UND SYNERGIE  
IN VIRTUELLEN UND HYBRIDEN  
TEAMS EFFEKTIV GEFÖRDERT  
WERDEN?

## Orchestrare



WO STEHEN  
ORGANISATIONEN  
IM DIGITALEN  
WANDEL?



# Entwicklung der mobilen Arbeit in Deutschland

## Mobile Arbeit bleibt

Zu allen acht Erhebungswellen arbeiteten ca. 60 Prozent der Befragten mobil. Das Arbeiten abseits vom Büro ist also über die Pandemie hinaus beliebt. Der Wunsch nach mobiler Arbeit bleibt ebenfalls konstant, wobei sich 2 bis 2,5 Tage pro Woche als die bevorzugte Anzahl wöchentlicher mobiler Arbeitstage herauskristallisiert, die die Befragten gerne mobil arbeiten würden, wenn sie die freie Wahl hätten.

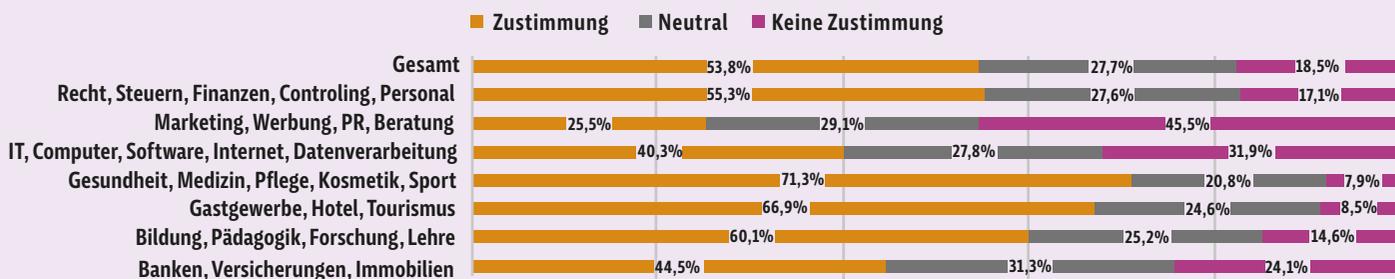
Während der Anteil der tatsächlichen, im Durchschnitt mobil zugebrachten Arbeitszeit pro Woche in den ersten vier Wellen auf bis zu 36 Prozent anstieg (entspricht 1,8 Arbeitstagen bei einer 5-Tage-Woche), pendelte sich dieser Anteil zuletzt bei ca. 28 Prozent ein (entspricht 1,4 Tagen).



## Präsenz im Office ist in vielen Branchen weiterhin wichtig

Über den gesamten Erhebungszeitraum hinweg gaben durchweg etwa 50 Prozent der Befragten an, dass ihre direkten Vorgesetzten großen Wert auf die Anwesenheit der Teammitglieder im Büro legen. Dies legt nahe, dass in etwa der Hälfte der Unternehmen nach wie vor eine gewisse Präsenzkultur vorherrscht.

## Zustimmung zur Aussage „Meine direkte Führungskraft legt viel Wert auf die Anwesenheit der Teammitglieder im Büro“ Welle 8



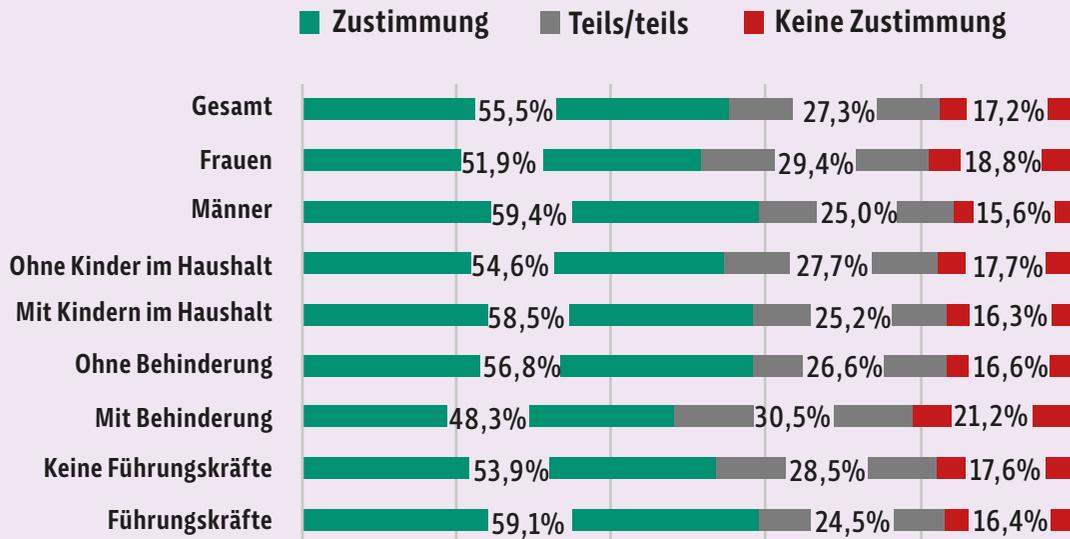
Allerdings zeigen sich hier deutliche Branchenunterschiede. In Branchen, in denen der persönliche Kontakt besonders wichtig scheint, wie z.B. in der Tourismus- oder der Gesundheitsbranche, gibt es erwartungsgemäß eine starke Präsenzkultur. Auch knapp über die Hälfte der Befragten aus den Bereichen Recht/Steuern/Personal bestätigen, dass die Anwesenheit im Büro als relevant erachtet wird. Dagegen scheint besonders im Bereich Marketing und Beratung der Arbeitsort eine weniger wichtige Rolle zu spielen. In der IT- sowie der Finanzbranche zeigt sich ein gemischtes Bild.

### Männer sind zufriedener mit der Arbeitsplatzflexibilität als Frauen

Im Durchschnitt sind Beschäftigte aktuell zufrieden mit dem Verhältnis zwischen der Flexibilität, die sie sich bei der Arbeit wünschen und der, die sie tatsächlich haben. Dabei gibt es aber signifikante Unterschiede zwischen den Beschäftigtengruppen. Männer, Beschäftigte mit Kindern im Haushalt, Beschäftigte ohne Behinderung und Führungskräfte sind durchschnittlich zufriedener mit der Flexibilität ihrer Arbeit im Vergleich zu Frauen, Beschäftigten ohne Kinder im Haushalt, Beschäftigten mit Behinderung und Beschäftigten ohne Führungsposition.

### Zustimmung zur Aussage „Es gibt eine gute Übereinstimmung zwischen der Flexibilität, die mein Job mir bietet, und der Flexibilität, die ich mir in einem Job wünsche“

#### Welle 8



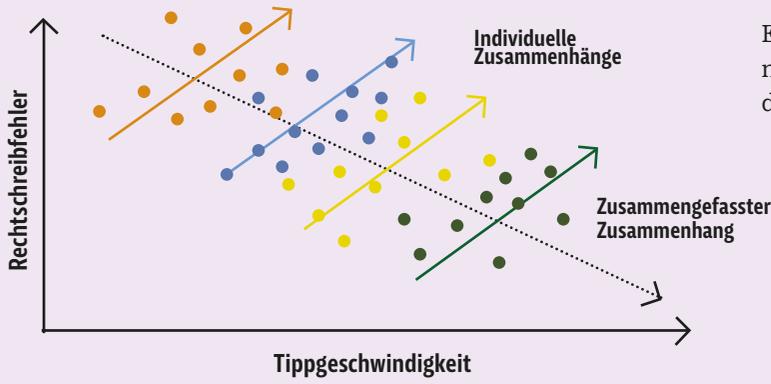
#### Take aways

- Die meisten Befragten arbeiten zumindest einen Teil ihrer Arbeitszeit mobil – jedoch arbeiten sie im Durchschnitt weiterhin die meiste Zeit der Woche im Büro, was auch daran liegen könnte, dass es in vielen Branchen weiterhin eine ausgeprägte Präsenzkultur gibt.
- Im Durchschnitt sind Beschäftigte zufrieden mit der Flexibilität, die sie bei der Arbeit haben. Dabei gibt es allerdings Unterschiede zwischen Beschäftigtengruppen, beispielsweise sind Männer deutlich zufriedener mit ihrer Arbeitsplatzflexibilität als Frauen.

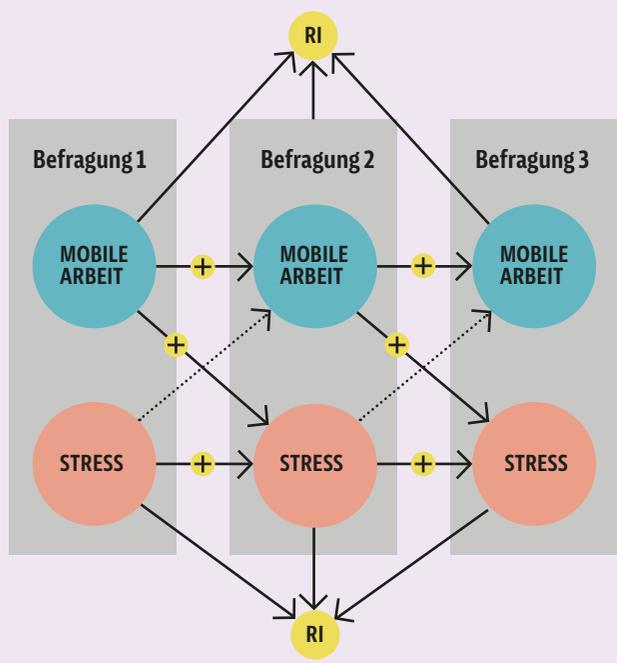
## Gesundheitliche Effekte von mobiler Arbeit

Will man die kausalen Auswirkungen eines Phänomens, wie die vermehrte Nutzung mobiler Arbeit auf Individuen analysieren, interessiert man sich für Prozesse, die innerhalb von Individuen über die Zeit ablaufen. Beispielsweise stellt sich die Frage, wie sich das Wohlbefinden und die Gesundheit einer Person verändern, wenn sie mehr oder weniger mobil arbeitet. Jedoch stützt sich die Praxis häufig auf Querschnittsdaten, die Ergebnisse verschiedener Individuen zusammenfassen. Diese Ergebnisse bieten zwar Einblicke darüber, wie sich Personen, die mobil arbeiten, im Vergleich zu denen, die nicht mobil arbeiten, fühlen, jedoch können sie keine Aussagen über die kausalen Wirkmechanismen vermehrter mobiler Arbeit treffen. Stattdessen besteht sogar die Möglichkeit, dass sie diese verzerrt darstellen.

Das sogenannte „Simpson-Paradox“ ist ein statistisches Phänomen, bei dem ein Effekt, der innerhalb von Individuen erkennbar ist, in der Gesamtdatenanalyse verschwindet oder sich sogar umkehrt. Ein intuitives Beispiel hierfür ist die Beziehung zwischen Tippgeschwindigkeit und Tippfehlern. Eine Querschnittsanalyse würde zeigen, dass schnelleres Tippen mit weniger Fehlern einhergeht. Dieser Effekt wird jedoch ausschließlich durch Unterschiede zwischen den Personen bestimmt, da Personen, die schneller schreiben, geübter sind und deshalb weniger Fehler machen. Wenn man für diesen stabilen Effekt zwischen den Personen kontrolliert und stattdessen den Effekt innerhalb der Personen analysiert, ändern sich die Ergebnisse vollständig, da sowohl geübte als auch ungeübte Personen mehr Fehler machen, wenn sie ihre jeweilige Schreibgeschwindigkeit erhöhen.



Gilt dieses sog. „Simpson-Paradox“ auch für den Effekt von mobiler Arbeit auf Gesundheit? Führt mehr mobile Arbeit gar zu mehr Stress? Unsere Studie ist dieser Frage nachgegangen.



**Mobile Arbeit – ein Stressfaktor**

Um die kausalen und langfristigen Auswirkungen von mobiler Arbeit auf das Wohlbefinden von Beschäftigten zu untersuchen, bedarf es zum einen Daten der gleichen Person über einen längeren Zeitraum, zum anderen spezieller statistischer Verfahren.

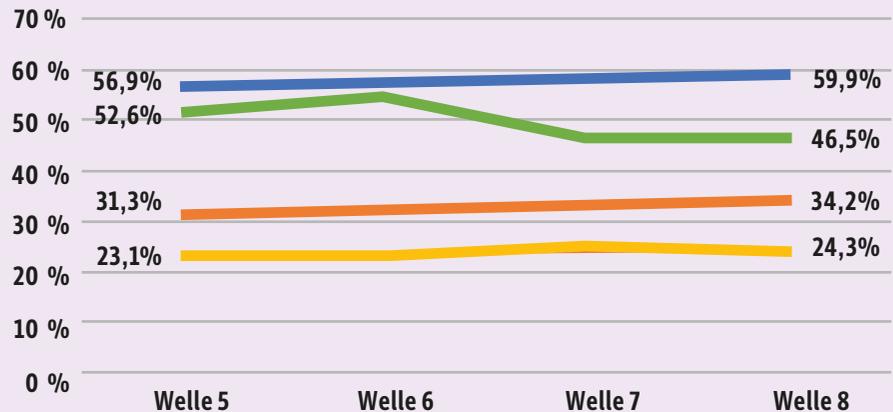
Mit Hilfe eines sogenannten Random Intercept Cross-Lagged Panel Modells (kurz „RI-CLPM“) können solche kausalen Wirkbeziehungen zwischen zwei Variablen untersucht werden, indem stabile Unterschiede zwischen Individuen (sogenannte „Random Intercepts“, in der Abbildung mit „RI“ abgekürzt) von Veränderungen innerhalb der Individuen getrennt werden. Dies ermöglicht Aussagen dazu, wie Veränderungen in einer Variable Veränderungen in einer anderen Variable beeinflussen, ohne dass stabile Unterschiede zwischen Individuen dieses Ergebnis verzerren.

Die Analyse der Auswirkung von vermehrter mobiler Arbeit auf die mentale Gesundheit von Beschäftigten zeigt die Vorteile dieses Vorgehens. Während der aggregierte Zusammenhang zwischen mobiler Arbeit und Stress negativ ist - mobil arbeitende Personen also bei oberflächlicher Betrachtung weniger gestresst wirken - dreht sich der Effekt bei Betrachtung der Effekte innerhalb von Individuen um: Nimmt mobile Arbeit beim gleichen Beschäftigten zu, so ist dieser in der Folge häufiger gestresst. Mobile Arbeit kann somit zu einem Risikofaktor für die langfristige physische, psychische und soziale Gesundheit werden.

# Mobile Arbeit und Gesundheit – Spannungsfeld von Produktivität und Erholung

Zustimmung zu Fragen zu Produktivität und Erholung im Zeitverlauf

Arbeitsleistung  
Detachment  
Engagement  
Emotionale Erschöpfung

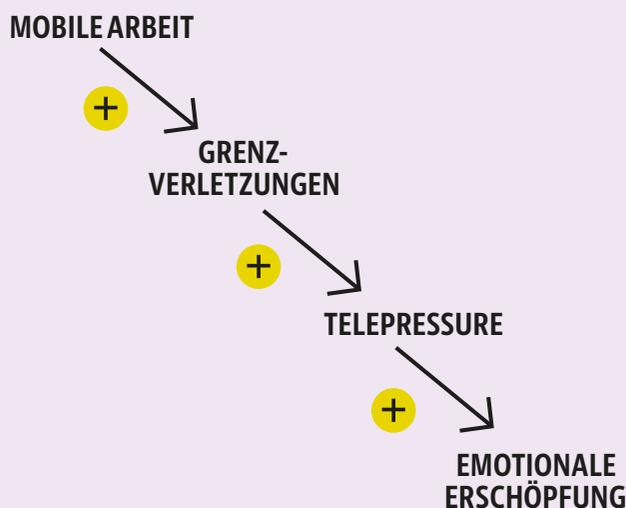


## Produktivität steigt und Abschalten wird schwieriger

Betrachtet man Daten zu Produktivität und Erholung im Zeitverlauf, zeigt sich ein typisches Spannungsfeld: Im Verlauf der letzten vier Erhebungswellen sind Beschäftigte durchschnittlich zunehmend engagierter und schätzen sich selbst als erfolgreicher bei der Arbeit ein. Gleichzeitig scheinen Beschäftigte weniger gut von der Arbeit abschalten zu können. Der Anteil der Befragten, denen es gut gelang, in ihrer Freizeit die Arbeit zu vergessen, sank seit 2022 von knapp 53 Prozent auf etwa 47 Prozent ab. Auch der Anteil der Beschäftigten, die sich nach der Arbeit emotional erschöpft fühlen, stieg leicht an und betrifft nun fast ein Viertel der Erwerbstätigen.

## Home-Office lässt die Grenzen verschwimmen und führt zu Erschöpfung

Auf Basis des Befunds, dass mehr mobile Arbeit zu mehr Stress führen kann, gilt es mögliche Gründe hierfür zu analysieren. Im Rahmen der Studie konnte ein Wirkmechanismus identifiziert werden, der diese negativen Auswirkungen von vermehrter mobiler Arbeit auf das Wohlbefinden von Beschäftigten erklären kann: Die zunehmende Nutzung mobiler Arbeit erhöht das Risiko von Grenzverletzungen zwischen Arbeit und Privatleben. Während die Arbeit im Betrieb durch örtliche und zeitliche Grenzen klar definiert ist, ist dies im Home Office deutlich weniger gegeben. Zwischendurch noch schnell die Emails checken ist durch mobile Arbeit beispielsweise immer und überall möglich, so auch beim Abendessen mit der Familie, am Wochenende oder im Urlaub.



Nehmen solche Verletzungen der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu, erhöht dies wiederum den sogenannten „Telepressure“, also den Druck, den Beschäftigte empfinden, ständig für die Arbeit erreichbar zu sein und schnell auf Arbeitsanforderungen zu reagieren – auch in der Freizeit. Nachgelagert erhöht dies die emotionale Erschöpfung, die einen bedeutenden Risikofaktor für Burnout darstellt.

Diese Wirkungskette verdeutlicht ein mögliches Risiko, welches mobile Arbeit mit sich bringen kann. Das bedeutet jedoch nicht, dass mobile Arbeit immer negativ wirken muss. Wichtig ist vielmehr, wie Individuen, Führungskräfte, Teams und Organisationen mit solchen Herausforderungen umgehen, damit Beschäftigte die Vorteile der erhöhten Flexibilität gesund nutzen können. Im Folgenden werden die einzelnen Handlungsebenen beleuchtet und Strategien zur gesunden Gestaltung der Digitalisierung und Flexibilisierung von Arbeit aufgezeigt.



**Take aways**

- Beschäftigte schätzen sich im Laufe der Befragung produktiver und erfolgreicher ein, sind aber auch erschöpfter. Mobile Arbeit kann aufgrund von zunehmenden Verletzungen der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben ein Risikofaktor für Stress und emotionale Erschöpfung sein.

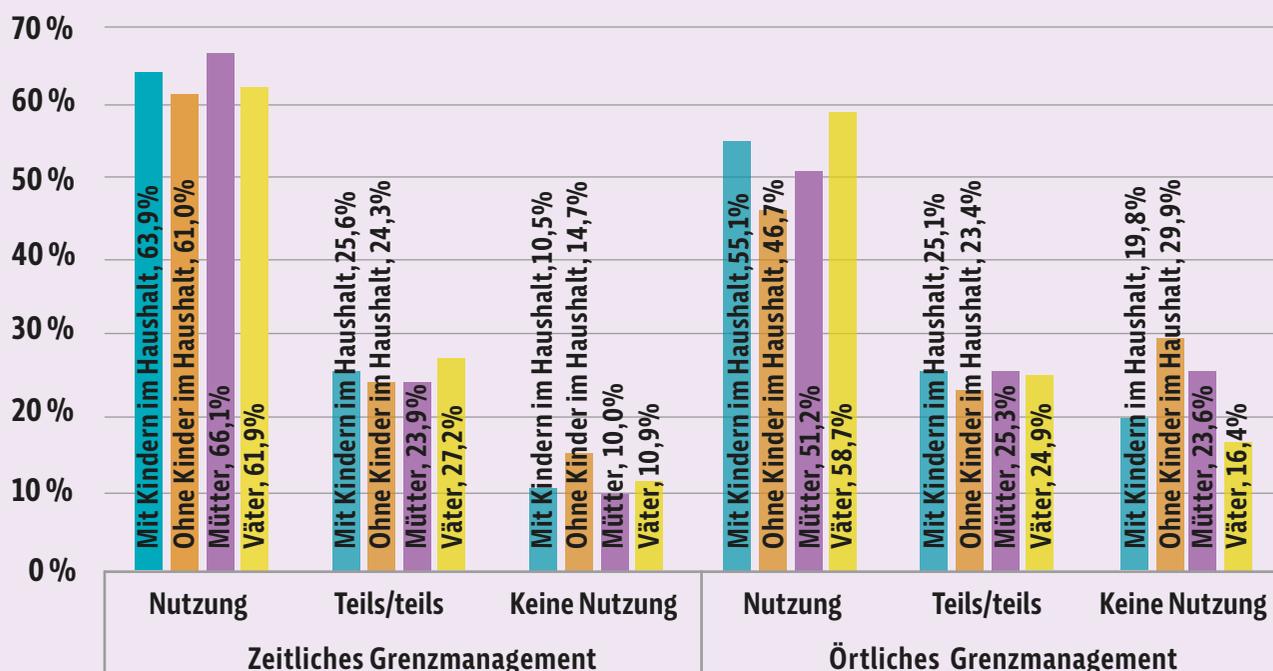
## Navigate: Strategien zur eigenen Arbeitsgestaltung

Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass Arbeit in unserem heutigen, schnelllebigen und dynamischen Umfeld aktiv gemanagt werden muss, damit Beschäftigte langfristig gesund und erfolgreich bleiben können. Doch welche Maßnahmen können Beschäftigte selbst ergreifen, um ihre Ressourcen zu stärken und eine gesunde Balance zwischen verschiedenen Anforderungen aufrechtzuerhalten?

### Aktives Management der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben

Aktives Grenzmanagement beschreibt das bewusste Setzen von Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben, sowohl in örtlicher als auch in zeitlicher Hinsicht. Örtliches Grenzmanagement bezieht sich auf die räumliche Trennung von Arbeits- und Privatbereichen – auch im Home-Office, beispielsweise durch die Einrichtung eines ausschließlich für die Arbeit genutzten Büros. Zeitliches Grenzmanagement umfasst das bewusste Festlegen von Arbeits- und Freizeit.

### Zeitliches und Örtliches Grenzmanagement nach Beschäftigtengruppen Welle 8



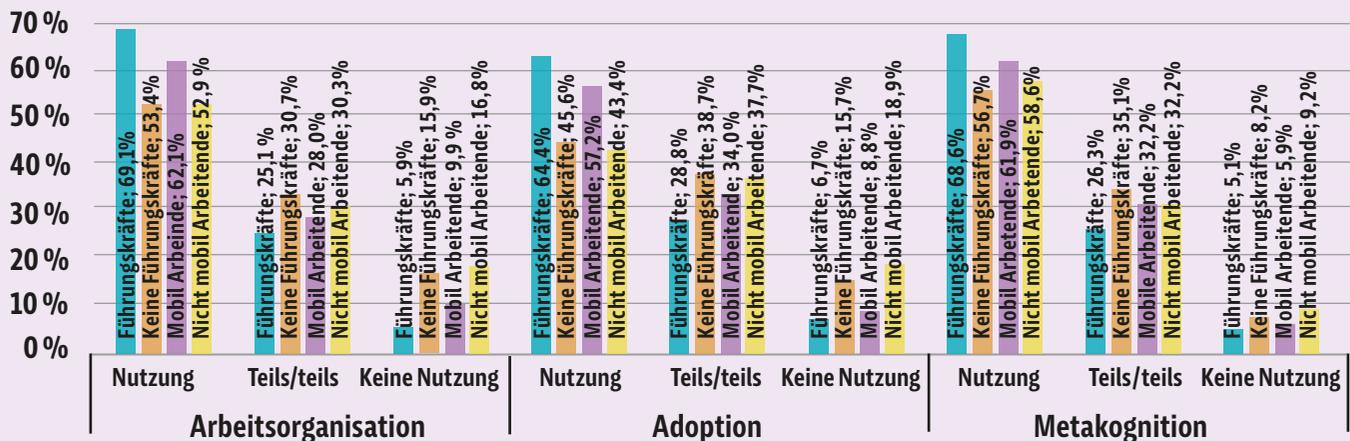
Zum aktuellen Erhebungszeitpunkt werden beide Grenzmanagementstrategien angewendet, insbesondere von Beschäftigten, die mit ihren Kindern in einem Haushalt leben. Bei der Unterscheidung zwischen Müttern und Vätern, die mit Kindern im Haushalt wohnen, zeigt sich, dass Väter häufiger örtliches Grenzmanagement betreiben, während Mütter eher zeitliche Grenzen zwischen Arbeit und Familie ziehen.

### Job Crafting – Arbeitsgestaltung bottom-up statt top-down

Job Crafting beschreibt eine proaktive Form der Arbeitsgestaltung, bei der Beschäftigte selbstständig Aspekte ihrer Arbeit verändern, um diese besser an ihre Interessen, Fähigkeiten oder Bedürfnisse anzupassen. Dies kann auf verschiedene Arten geschehen.

Arbeitsorganisation beschreibt dabei das gezielte Organisieren und Planen von Arbeitsinhalten, z.B. durch Strukturieren und Priorisieren von Arbeitsaufgaben. Adoption beschreibt die gezielte Nutzung technologischer Ressourcen, z.B. Apps oder KI, zur effektiveren Gestaltung von Arbeitsprozessen. Metakognition ist eine kognitive Form des Job Crafting, bei der die Art und Weise verändert wird, wie über die Arbeit nachgedacht wird, z.B. durch Bewusstmachung der eigenen Arbeitsrolle und ihrer Wirkung für die Gesamtorganisation.

### Nutzung von Job Crafting Strategien nach Beschäftigtengruppe



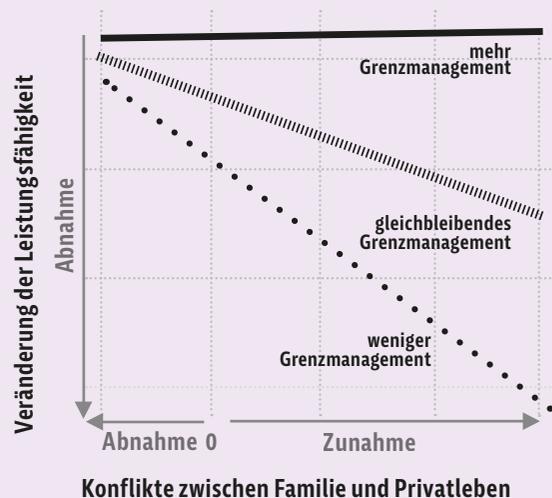
#### Take aways

- Aktives Grenzmanagement umfasst das bewusste Trennen von Arbeit und Privatem – sowohl in örtlicher als auch zeitlicher Hinsicht. Beschäftigte mit Kindern im Haushalt betreiben mehr Grenzmanagement.
- Job Crafting ist ein Begriff für Verhaltensweisen, die Beschäftigte proaktiv und selbstständig anwenden, um ihre Arbeit besser an ihre Bedürfnisse, Fähigkeiten und Interessen anzupassen.

### Aktives Grenzmanagement schützt vor Leistungseinbußen durch Konflikte zwischen Familie und Arbeit

Konflikte zwischen Familie und Arbeit, also Unterbrechungen der Arbeitsaufgaben durch Anforderungen des Privatlebens bzw. der Familie, sind insbesondere im Home-Office keine Seltenheit.

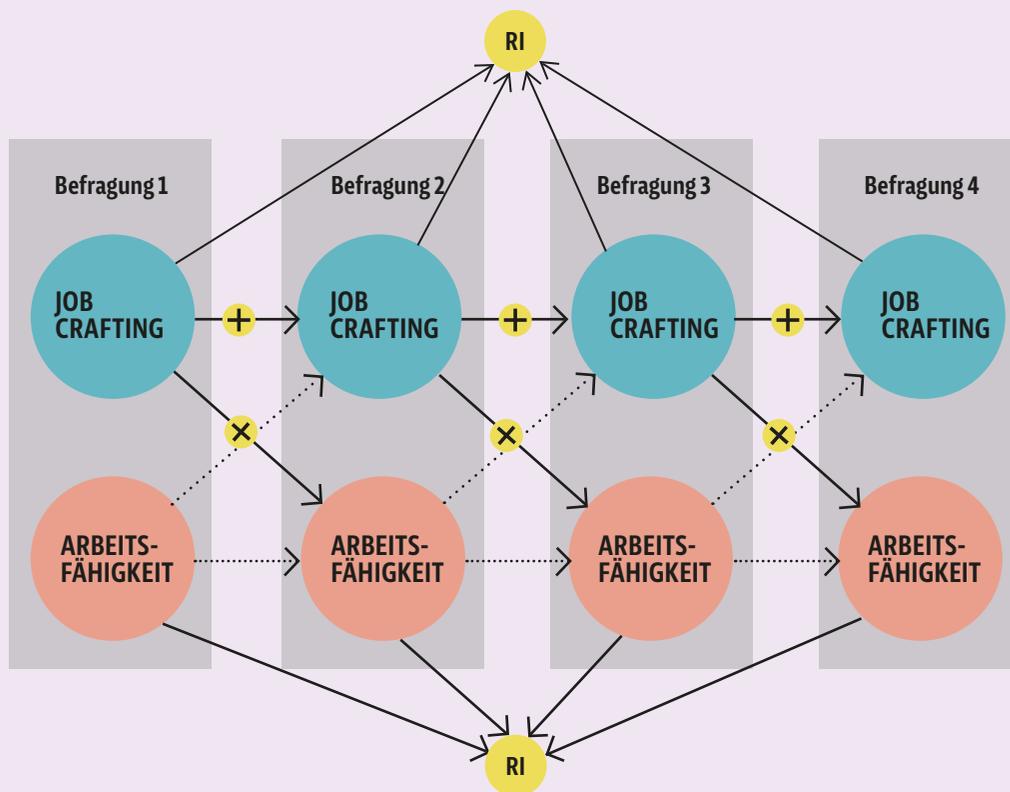
Das Modell zeigt, dass eine Zunahme solcher Konflikte die selbst eingeschätzte Leistungsfähigkeit von Beschäftigten negativ beeinflusst. Dieser negative Effekt kann jedoch vermieden werden, wenn Beschäftigte bewusst klare Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben ziehen. Sowohl die bewusste Abgrenzung des Arbeitsortes als auch der Arbeitszeit tragen dazu bei, langfristig leistungsfähig zu bleiben, selbst wenn Konflikte zwischen Familie und Arbeit auftreten.



### Job Crafting erhöht langfristig die Arbeitsfähigkeit

Die allgemeine Arbeitsfähigkeit beschreibt die individuelle Einschätzung der Fähigkeit, die täglichen Arbeitsanforderungen erfolgreich meistern zu können und resultiert aus einem Abgleich vorhandener Ressourcen und Herausforderungen. Eine langfristig hohe Arbeitsfähigkeit ist sowohl für Einzelpersonen als auch für Unternehmen von großer Bedeutung, da sie eine Grundvoraussetzung für eine kontinuierliche und gesunde Erwerbstätigkeit darstellt.

Drei konkrete Job Crafting Strategien erwiesen sich in Random Intercept Cross-Lagged Panel Modellen (RI-CLPM) als effektiv, um langfristig die wahrgenommene Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhöhen: Arbeitsorganisation, Adoption und Metakognition.



Verändern Beschäftigte also Aspekte ihrer Arbeit, indem sie diese mehr organisieren (Arbeitsorganisation), indem sie Technologien zur Effizienzsteigerung nutzen (Adoption) oder indem sie die Art und Weise verändern, wie sie über ihre Arbeit nachdenken (Metakognition), dann erhöht sich nachgelagert ihre Arbeitsfähigkeit.

#### Take aways

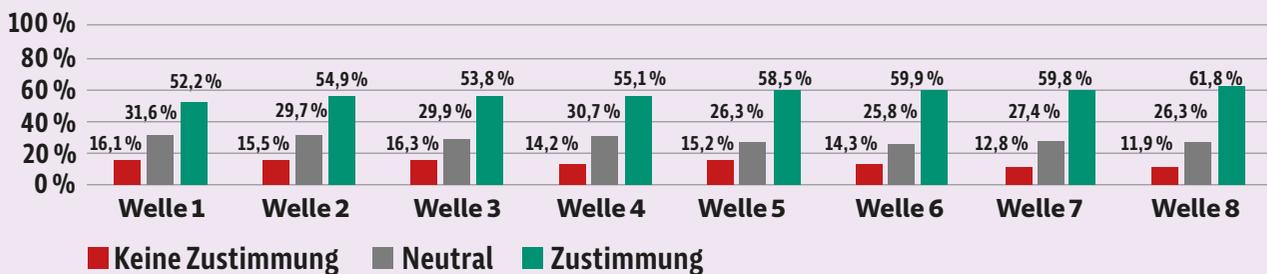
- Aktives Grenzmanagement ist wichtig, um die Grenzen zwischen Arbeit und Familie effektiv zu managen und langfristig leistungsfähig zu bleiben.
- Die proaktive Organisation und Strukturierung von Arbeit, die Nutzung von Technologien zur Effizienzsteigerung und die Bewusstmachung positiver Aspekte der eigenen Arbeit (Job Crafting) verbessern kausal die Arbeitsfähigkeit.

# Include & Coordinate: Neue Herausforderungen für Führungskräfte

## Virtuelle Führungsfähigkeiten steigen an

Hybride Arbeitsmodelle stellen auch Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Um das eigene Team sowohl im persönlichen als auch im virtuellen Kontakt effektiv zu führen, bedarf es spezieller Fähigkeiten. Virtuelle Führungsfähigkeiten umfassen beispielsweise die Fähigkeit, Technologien effektiv für die virtuelle Kommunikation mit den Teammitgliedern zu nutzen oder Teammitglieder auch im virtuellen Raum klar und unmissverständlich über aktuelle Entwicklungen zu informieren und miteinzubeziehen.

## Zustimmung zur Aussage: „Meine direkte Führungskraft nutzt Technologien effektiv für die virtuelle Kommunikation mit den Mitgliedern unseres Teams.“

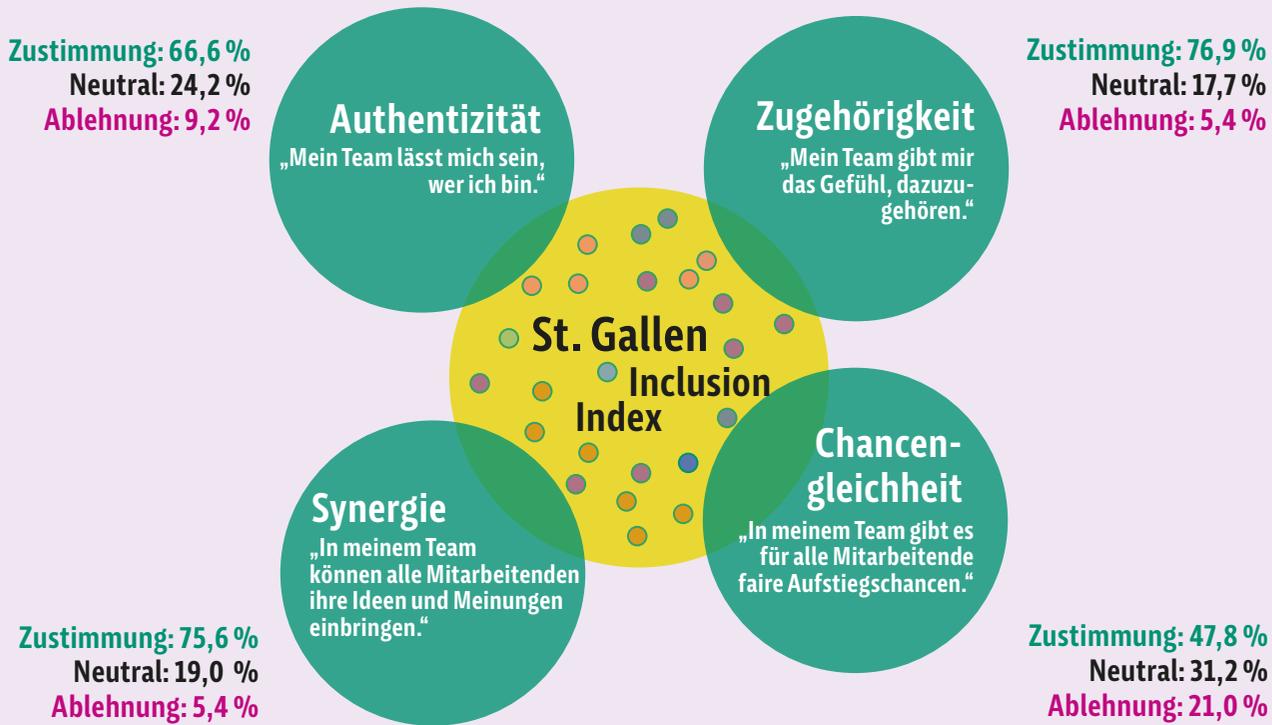


Die Längsschnittdaten zeigen, dass Beschäftigte ihren Führungskräften im Laufe der Zeit bessere virtuelle Führungsfähigkeiten zuschreiben. Führungskräfte scheinen sich also zunehmend an die Gegebenheiten des hybriden Arbeitens angepasst zu haben.

## Der St. Gallen Inclusion Index

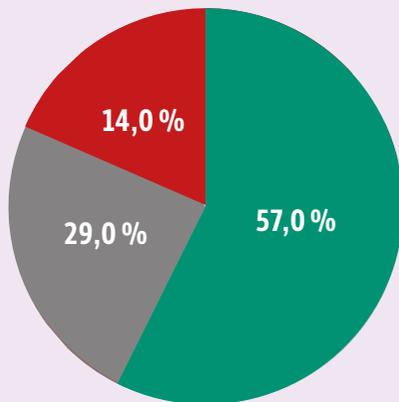
Eine weitere Herausforderung hybrider Führung besteht darin, sicherzustellen, dass Teams sich trotz räumlicher Distanz und unterschiedlicher Bedürfnisse verbunden fühlen und effektiv zusammenarbeiten. Der St. Gallen Inclusion Index liefert ein Maß für Inklusion, welches das Konstrukt bewusst breit definiert.

Anhand der vier Dimensionen Authentizität, Zugehörigkeit, Synergie und Chancengleichheit kann bestimmt werden, inwieweit Beschäftigte in einem Umfeld agieren können, das die Potenziale von Diversität nutzt und die Teamgemeinschaft stärkt. Zum aktuellen Zeitpunkt (Welle 8) fühlen sich die meisten Befragten gut in ihrem Team inkludiert. In Bezug auf Chancengleichheit zeigt sich allerdings eine größere Varianz: Während knapp 50 Prozent der Beschäftigten von hoher Chancengleichheit in ihrer Organisation sprechen, können dies 20 Prozent der Befragten nicht bestätigen.



**Was können Führungskräfte tun, um Inklusion zu fördern?**

Ein inklusiver Führungsstil zielt darauf ab, die Vielfalt von Teammitgliedern anzuerkennen und gezielt zu nutzen. Eine Führungskraft, die inklusiv führt, erzeugt ein starkes Gefühl der Zusammengehörigkeit unabhängig von demografischen Unterschieden. Sie achtet darauf, unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen und alle Teammitglieder an Entscheidungen zu beteiligen und ergreift Maßnahmen, die Fairness und Unvoreingenommenheit gewährleisten.



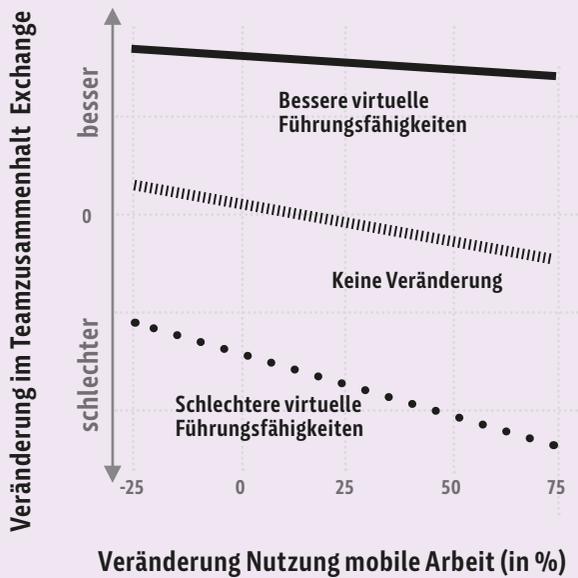
Zustimmung zur Aussage „Meine Führungskraft ergreift Maßnahmen, die für Fairness unter den Teammitgliedern sorgen und sicherstellen, dass es keine Voreingenommenheit gibt.“

- Zustimmung
- Neutral
- Keine Zustimmung

**Take aways**

- Beschäftigte sind zunehmend zufriedener mit den virtuellen Führungsfähigkeiten ihrer Führungskraft.
- Die meisten Beschäftigten fühlen sich am Arbeitsplatz gut inkludiert – allerdings findet nur die Hälfte der Befragten, dass es in ihrem Unternehmen faire Chancen für alle Mitarbeitenden gibt.
- Durch inklusive Führung können Führungskräfte Inklusion im Team gezielt fördern.

## Veränderung virtuelle Führungsfähigkeiten Führungskraft



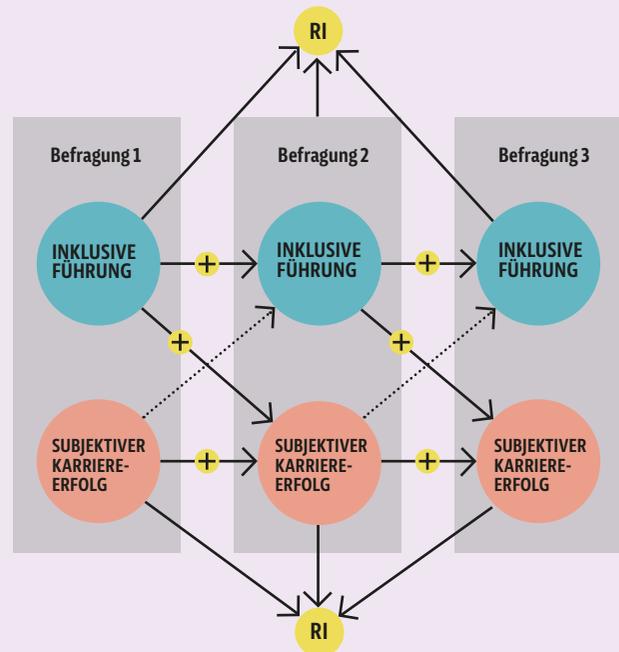
## Virtuelle Führungsfähigkeiten mindern negative Auswirkungen mobiler Arbeit auf Teambeziehungen

Sogenannte Fixed-Effects-Regressionsmodelle untersuchen Veränderungen innerhalb von Personen über die Zeit, was kausale Schlussfolgerungen ermöglicht. Die Ergebnisse dieser Fixed-Effects-Regression zeigen, dass eine vermehrte Nutzung mobiler Arbeit zu einer negativeren Einschätzung der Teambeziehungen führt. Dieser Effekt wird jedoch durch virtuelle Führungsfähigkeiten moderiert: Steigen diese über die Zeit an, verschlechtert ein Anstieg mobiler Arbeit die Bewertung der Teambeziehungen nicht.

Führungskräfte, die virtuell effektiv führen, können also verhindern, dass Teams sich aufgrund von vermehrter mobiler Arbeit weniger austauschen oder gegenseitig helfen und auch im mobilen oder hybriden Setting partnerschaftlich zusammenarbeiten können.

## Inklusive Führung erhöht den wahrgenommenen Karriereerfolg

Nicht alle Beschäftigten sind gleichermaßen zufrieden mit dem, was sie bisher in ihrer Karriere erreicht haben. Obwohl die Befragten im Allgemeinen ihre Karrieren als erfolgreich betrachten, gibt es signifikante Unterschiede zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen hinsichtlich des subjektiven Karriereerfolgs: Männer, Männer mit Kindern im eigenen Haushalt und Personen ohne Behinderung sind im Durchschnitt zufriedener mit ihrem Karriereverlauf als Frauen, Frauen mit Kindern und Beschäftigte mit Behinderung. Welche Rolle kann Führung hier spielen, um alle Beschäftigtengruppen bei ihrer Karriereentwicklung zu unterstützen?



Die Studienergebnisse zeigen, dass inklusive Führung den subjektiven Karriereerfolg von Beschäftigten langfristig fördert. Schätzen Beschäftigte den Führungsstil ihrer Führungskraft als zunehmend inklusiv ein, beurteilen sie ihren Karriereerfolg in der Folge positiver.

Diese Ergebnisse beziehen sich auf Dynamiken innerhalb von Individuen über die Zeit – für stabile Unterschiede zwischen Beschäftigten, wie z.B. den Beruf oder die Persönlichkeit (zusammengefasst in einem Random Intercept, „RI“), wird hierbei kontrolliert.

**Take aways**

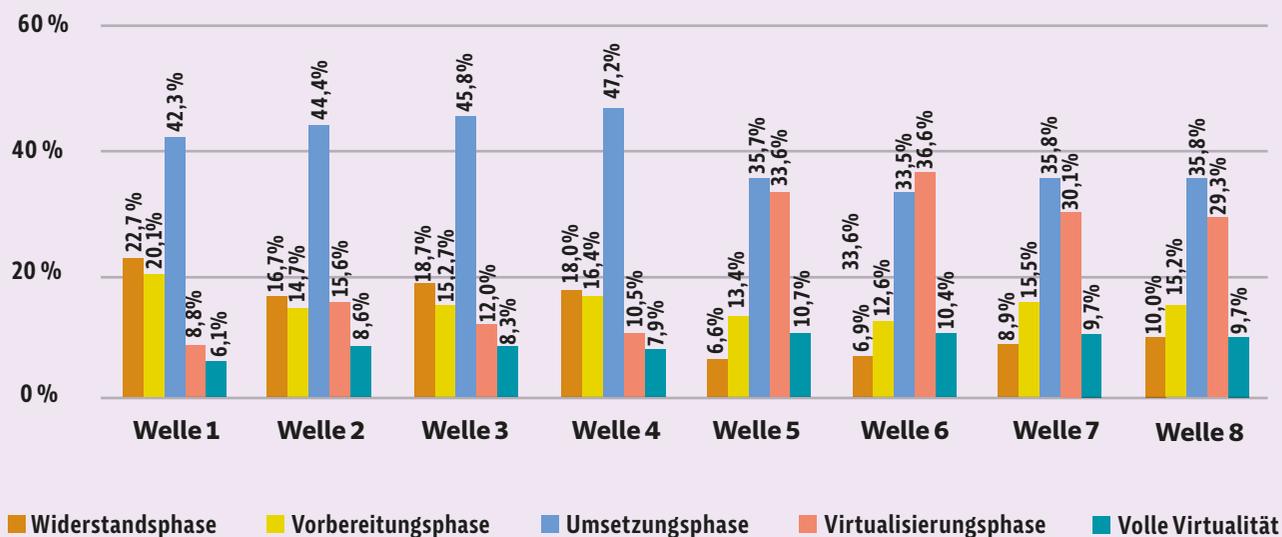
- Virtuelle Führungsfähigkeiten können helfen, negative Effekte von mobiler Arbeit auf die Zusammenarbeit im Team zu mindern.
- Inklusive Führung kann helfen, dass Beschäftigte ihre Karriereverläufe positiver sehen, was für die langfristige Arbeitsfähigkeit und psychische Gesundheit zentral ist.

## Orchestrategie: Gestaltungsoptionen auf der Unternehmensebene

### Stagniert die Virtualisierung von Organisationen nach der Pandemie?

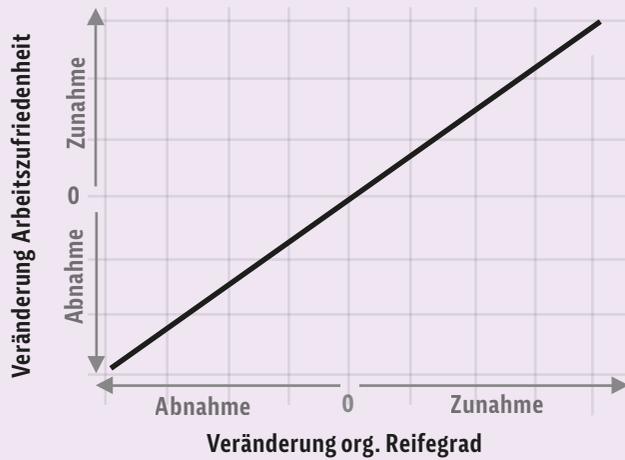
Der organisationale Reifegrad der Virtualität beschreibt die Entwicklung einer Organisation hin zur Virtualisierung. In Organisationen, die sich in der Widerstandsphase befinden, findet keine virtuelle Arbeit statt und ist auch nicht geplant. Organisationen in der Vorbereitungsphase dagegen haben sich für virtuelle Arbeit entschieden, dies aber noch nicht umgesetzt. In der Umsetzungsphase wird hybrid gearbeitet. Organisationen in der Virtualisierungsphase sind dabei, sich so umzustellen, dass bis zu 100 Prozent der Arbeitszeit in virtuellen Teams gearbeitet werden kann. In der Phase der vollen Virtualität ist dies bereits etabliert.

### Organisationaler Reifegrad der Virtualität im Zeitverlauf



Nachdem der Anteil der Organisationen in der Widerstandsphase in den ersten fünf Erhebungen um mehr als die Hälfte gesunken war und der Anteil derer in der Virtualisierungsphase deutlich zunahm, stagnierte die Entwicklung ab Welle 5. Zwar arbeiten noch immer über 70 Prozent der Organisationen virtuell, doch der Anteil in der Widerstandsphase nimmt wieder leicht zu. Einige Organisationen kehren also zur präsenzbasierteren Arbeit zurück.

### Einfluss der Veränderung des organisationalen Reifegrads auf die Arbeitszufriedenheit



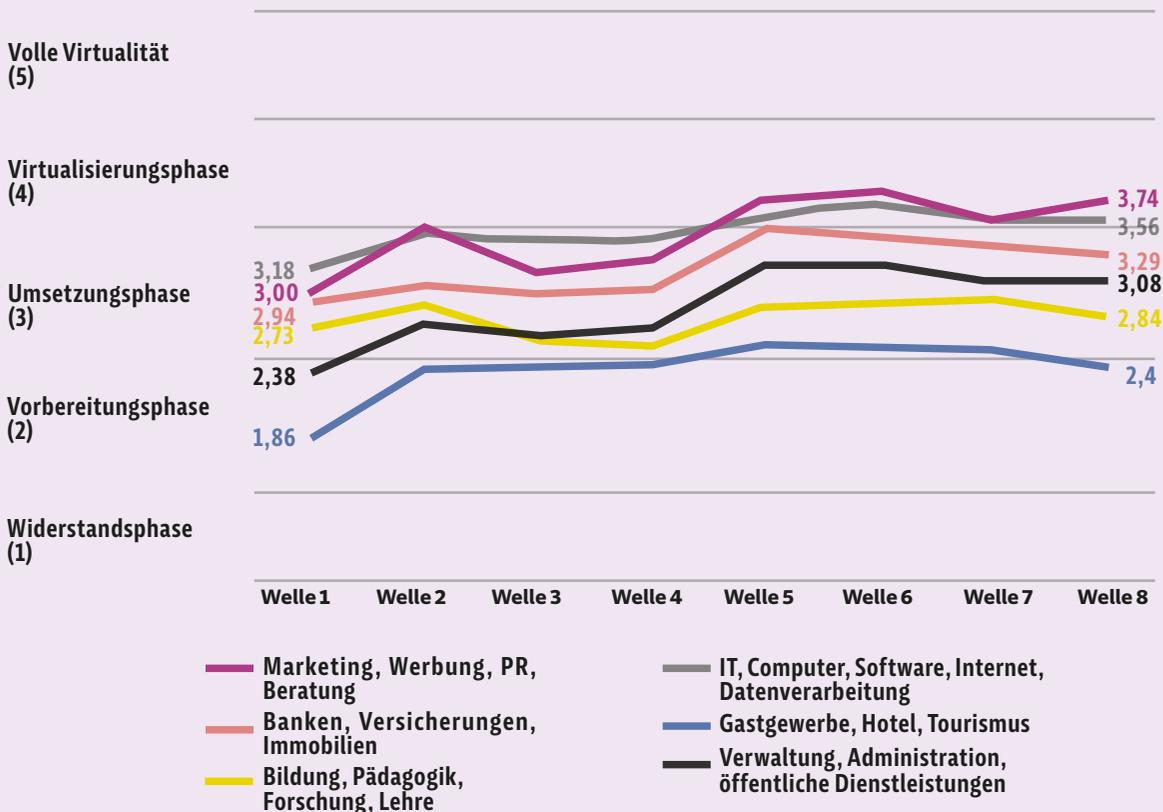
Betrachtet man die Auswirkungen eines sich verändernden organisationalen Reifegrads der Virtualität, so zeigt sich sowohl für Beschäftigte, deren Organisationen zunehmend virtueller werden, als auch für jene, deren Organisationen in den letzten Phasen eine Rückentwicklung erlebt haben, dass ein höherer virtueller Reifegrad zu einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit und einer geringeren Kündigungsabsicht führt.

Um Beschäftigte langfristig zu binden, scheint ein gewisser Anteil an organisationaler Virtualität also essenziell.

### Entwicklung des virtuellen Reifegrads hängt von Branche und Organisationsgröße ab

Organisationen in verschiedenen Branchen haben sich unterschiedlich in Bezug auf die Virtualisierung der Arbeit entwickelt. Vorreiterbranchen für die Entwicklung hin zur Virtualisierung ist die IT- und Marketingbranche, aber auch Organisationen aus Verwaltung und öffentlichem Dienst machen Digitalisierungsfortschritte. Auch in Anbetracht der Organisationsgröße zeigen sich Unterschiede: Größere Organisationen befinden sich im Durchschnitt in einer fortgeschritteneren Virtualisierungsphase. In kleinen Unternehmen scheinen zwei Welten aufeinanderzutreffen: Über 20 Prozent arbeiten überhaupt nicht virtuell, während mehr als 10 Prozent ausschließlich virtuell arbeiten.

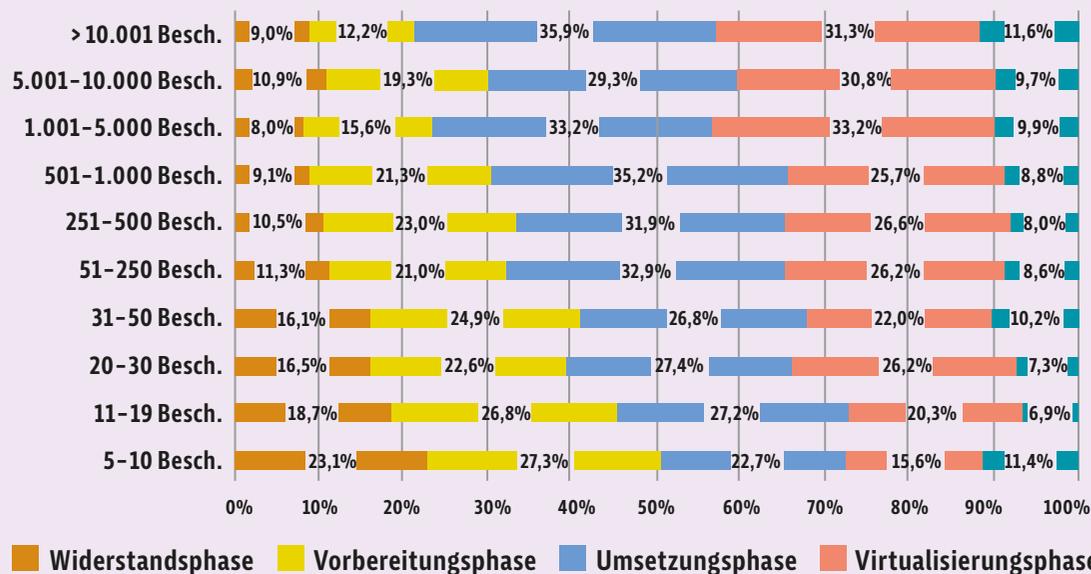
### Durchschnittlicher virtueller Reifegrad nach Branchen über die Zeit





## Organisationaler Reifegrad nach Organisationsgröße (Besch. = Beschäftigte)

### Welle 8



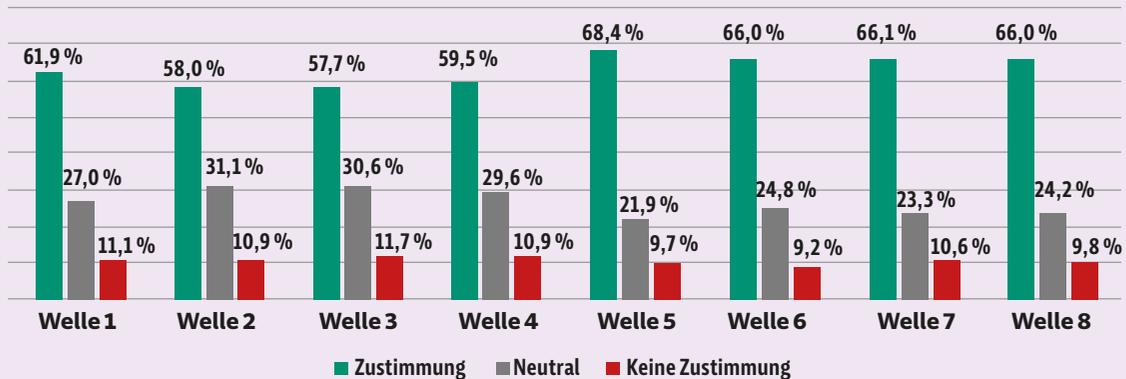
#### Take aways

- Die meisten Unternehmen arbeiten immer noch zumindest teilweise in virtuellen Arbeitsmodellen, allerdings könnte sich in Zukunft ein leichter Rückwärtstrend zeigen und mehr Organisationen wieder zu reiner Präsenzarbeit zurückkehren. Diese Entwicklungen unterscheiden sich aber teils deutlich zwischen Branchen und nach Organisationsgröße.
- Ein hoher organisationaler Reifegrad der Virtualität bleibt dennoch ein entscheidender Faktor für Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitendenbindung.

## Chancengleichheit in Organisationen: Fortschritte und Herausforderungen

In zunehmend diversen Organisationen ist Chancengleichheit ein Indikator dafür, inwiefern alle Mitarbeitenden faire Anstellungsbedingungen haben. In Organisationen, in denen Chancengleichheit herrscht, werden alle Mitarbeitenden fair in ihrer Leistung beurteilt, haben gleichen Zugang zu Weiterbildung und Training, faire Rekrutierungs- und Aufstiegschancen, gleiche Entlohnung für gleiche Arbeit und die Möglichkeit, Beschwerden sicher zu äußern.

### Zustimmung zur Aussage „In meinem Team/ meiner Arbeitsgruppe gibt es für alle Mitarbeitende eine faire Beurteilung ihrer Leistung.“



Von allen Inklusionsdimensionen des St. Gallen Inclusion Index bewerten Beschäftigte die Chancengleichheit in ihrem Unternehmen am unterschiedlichsten. Nichtsdestotrotz ist der Anteil der Beschäftigten, die Chancengleichheit in ihrer Organisation als gegeben ansehen, im Laufe der Erhebungen leicht angestiegen. Dennoch gibt es immer noch signifikante Unterschiede in der Bewertung der Chancengleichheit. Frauen und Beschäftigte mit Behinderung bewerten die Chancengleichheit in ihrer Organisation beispielsweise weniger gut als Männer oder Beschäftigte ohne Behinderung. Für Organisationen besteht also weiterhin Handlungsbedarf, um gleiche Chancen für alle Mitarbeitenden zu schaffen.

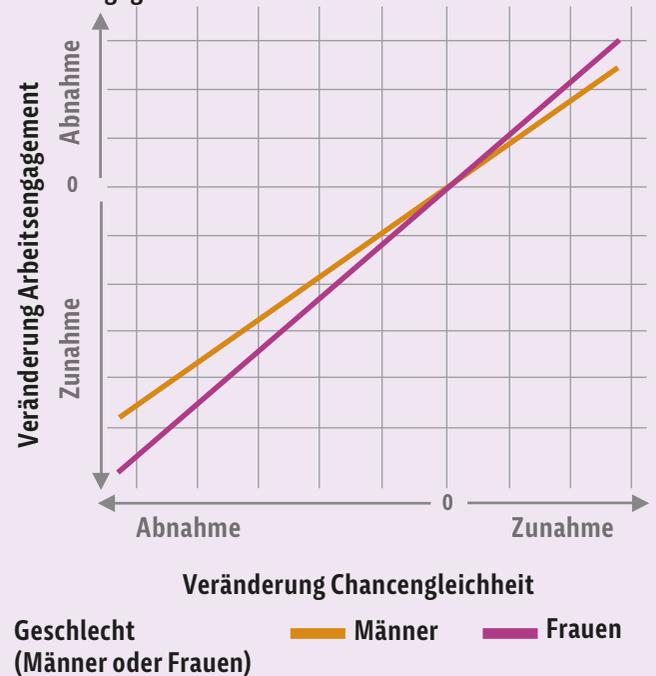
### Chancengleichheit verstärkt Arbeitsengagement

Ein Fixed-Effects-Regressionsmodell zeigt, dass eine erhöhte Chancengleichheit das Arbeitsengagement erhöht.

Beschäftigte, die ein hohes Arbeitsengagement zeigen, sind voller Energie bei ihrer Arbeit, sind von ihrer Arbeit begeistert und gehen in ihr auf. Eine hohe Chancengleichheit in Organisationen wirkt sich also motivierend auf Mitarbeitende aus, was wiederum positive Auswirkungen für Organisationen hat.

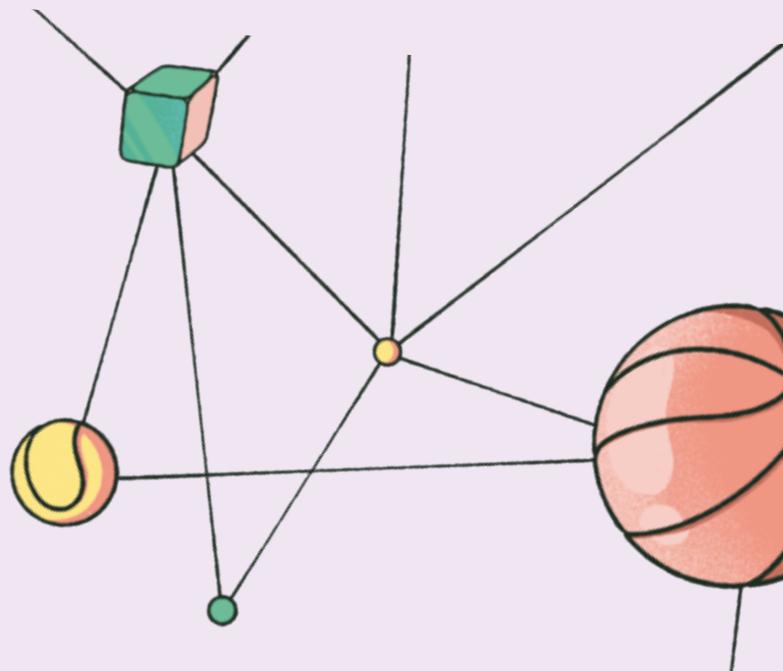
Obwohl sich eine erhöhte Chancengleichheit auf das Arbeitsengagement aller Beschäftigten positiv auswirkt, ist dieser Effekt für Frauen noch stärker ausgeprägt.

### Einfluss der Veränderung von Chancengleichheit auf Arbeitsengagement



#### Take aways

- Obwohl zunehmend mehr Beschäftigte angeben, dass es in ihrer Organisation faire Chancen für alle gibt, gibt es immer noch einen substantziellen Anteil der Beschäftigten, die keine Chancengleichheit in ihrer Organisation empfinden.
- Chancengleichheit kann das Arbeitsengagement von Beschäftigten erhöhen – insbesondere für Frauen.



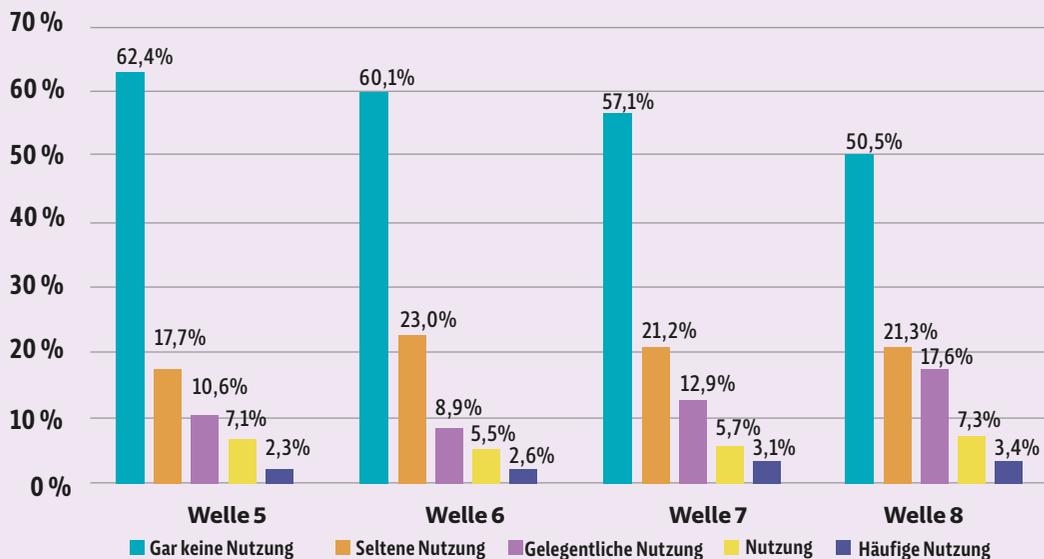
# Wie geht es mit der Digitalisierung der Arbeitswelt weiter

## Nutzung von künstlicher Intelligenz bei täglichen Arbeitsaufgaben nimmt zu

Immer mehr Beschäftigte nutzen künstliche Intelligenz („KI“, z.B. Chatbots oder virtuelle Assistenzsysteme) gelegentlich bei der Arbeit.

Zwar spielt künstliche Intelligenz bei mehr als der Hälfte der Befragten noch immer keine Rolle für ihre Arbeit, jedoch ist der Anteil der Beschäftigten, die KI überhaupt nicht nutzen, in den letzten zwei Jahren um mehr als 10% gesunken. Stattdessen stieg vor allem der Anteil derjenigen, die KI selten oder gelegentlich nutzen. Insbesondere der Anteil der Beschäftigten, die KI gelegentlich bei ihrer Arbeit einsetzen, erhöhte sich in den letzten vier Erhebungswellen um knapp 7%. Auch wenn der Anteil derjenigen, die KI häufig nutzen, ebenfalls gestiegen ist, bleibt dieser weiterhin gering.

### Nutzung von künstlicher Intelligenz bei der Arbeit



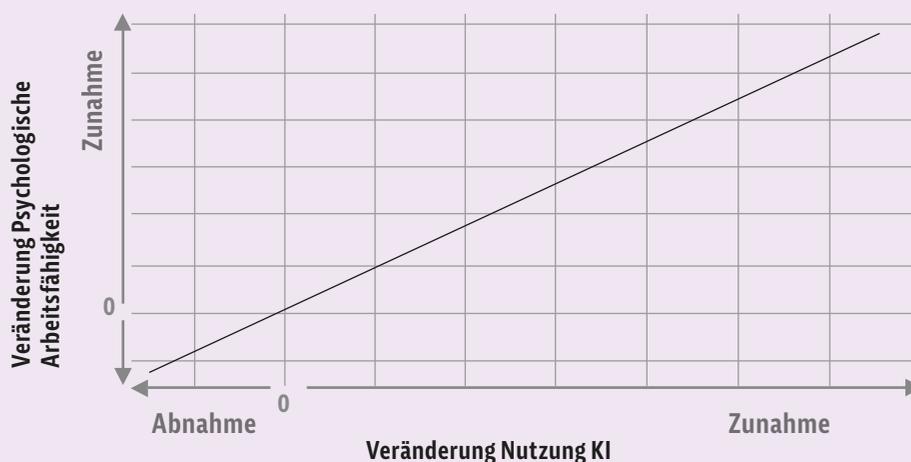
## Vermehrte KI-Nutzung wirkt sich positiv auf Arbeitsfähigkeit und Produktivität aus

Die Daten zeigen bereits jetzt, dass eine erhöhte Nutzung von künstlicher Intelligenz bei der Arbeit positive Auswirkungen auf die psychologische Arbeitsfähigkeit hat, also die Fähigkeit, psychische Anforderungen bei der Arbeit zu bewältigen.

Ebenso wirkt sich eine vermehrte KI-Nutzung positiv auf das Arbeitsengagement und die selbsteingeschätzte Arbeitsleistung aus.

Bisher führt die vermehrte Nutzung von KI zwar nur zu eher kleinen Steigerungen der psychologischen Arbeitsfähigkeit, des Arbeitsengagements und der Leistungsfähigkeit, doch mit der gezielteren Anpassung von KI-Anwendungen an spezifische Arbeitsanforderungen könnte sich dieser Einfluss weiter verstärken. Dies würde nicht nur die Arbeitsprozesse weiter vereinfachen, sondern auch die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten weiter stärken.

### Einfluss gesteigerte Nutzung von künstlicher Intelligenz auf psychologische Arbeitsfähigkeit



#### Take aways

- Immer mehr Beschäftigte nutzen künstliche Intelligenz zumindest gelegentlich für ihre Arbeit. In Zukunft könnte dieser Anteil noch steigen.
- Schon jetzt zeichnet sich ab, dass die vermehrte Nutzung künstlicher Intelligenz am Arbeitsplatz positive Auswirkungen auf Motivation und Performanz hat.

Die social health@work Studie zeigt, dass mobile und hybride Arbeit sowohl Chancen als auch Risiken für Gesundheit, Leistung und sozialen Zusammenhalt birgt. Individuen, Teams und Organisationen müssen diese Arbeitsformen bewusst gestalten, um die Vorteile der erhöhten Flexibilität zu nutzen und gleichzeitig gesund, erfolgreich und anpassungsfähig gegenüber zukünftigen digitalen Trends zu bleiben.

## **„Gute Führung verliert nicht an Bedeutung“**

Prof. Dr. Stephan Böhm von der Universität St. Gallen hat die Studie social health@work geleitet. Im Interview erklärt er, welche Schlüsse er nach vier Jahren Forschung zieht – und wie die Studie die Arbeit in seinem eigenen Team beeinflusst hat

**SZ: Bevor wir Sie gleich als Wissenschaftler zum Thema hybridem Arbeiten fragen, vorab eine Frage an Sie als hybrid arbeitenden Menschen: Gibt es eine oder zwei Kernerkenntnisse aus Ihrer Forschung, die Sie für sich selbst in die eigene praktische Arbeit übernommen haben?**

*Prof. Dr. Stephan Böhm:* Als Team haben wir auf Basis der Studienergebnisse auch unseren eigenen Umgang mit hybrider Arbeit weiterentwickelt. So arbeiten wir alle nach wie vor zu einem guten Teil mobil und schätzen den Zugewinn an Flexibilität, Autonomie und gesparter Pendelzeit. Gleichzeitig haben wir feste Routinen geschaffen, die den Austausch und das soziale Miteinander sicherstellen. So beginnen wir jede Woche mit einem virtuellen Check-in, bei welchem wir kurz auf die letzte Woche zurückblicken, Ziele für die aktuelle Woche besprechen und auch persönliches teilen – beispielsweise Aktivitäten vom Wochenende. Ferner überlegen und planen wir mittlerweile genauer, für welche Aktivitäten wir uns physisch im Office treffen wollen und welche Aufgaben sich für das mobile Arbeiten besser eignen. Beispielsweise legen wir vertiefte inhaltliche Diskussionen und Workshops immer auf Tage, an welchen möglichst alle vor Ort sind.

**Kommen wir zu Ihrer wissenschaftlichen Arbeit: Als Sie mit Ihren Studien zum Thema „social health@work“ begonnen haben, waren die weltpolitischen wie gesellschaftlichen Umstände sehr anders als heute. Was sind aus Ihrer Perspektive auf das Thema hybrides Arbeiten die wichtigsten Veränderungen? Was ist denn mit den sozialen Interaktionen?**

Die Corona-Pandemie, welche fast zeitgleich mit unserer Studie begann, wirkte als Turbo für die Flexibilisierung und Digitalisierung von Arbeit. Quasi über Nacht waren viele Unternehmen gezwungen, digitale Resilienz zu entwickeln und ihren Mitarbeitenden die Arbeit aus dem Home-Office zu ermöglichen. Die positiven Effekte dieser Entwicklung sehen wir noch heute – unter anderem hohe Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit mobiler Arbeit, steigende virtuelle Führungsfähigkeiten bei Vorgesetzten –, auch wenn viele Unternehmen eine Rückkehr ins Büro fördern und teilweise auch fordern.

Ein weiterer gesellschaftlicher Mega-Trend, der für social health@work von höchster Relevanz ist, ist die Zunahme der Diversität in der Gesellschaft und am Arbeitsplatz, während das soziale Miteinander, quasi der soziale Klebstoff zwischen den unterschiedlichen

Gruppen, zu bröckeln scheint. Während die Polarisierung immer stärker zu werden droht, werden Unternehmen – und letztlich wir alle – über die nächsten Dekaden gefordert sein, die soziale Inklusion zu sichern, also Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich alle Beschäftigten gleichermaßen authentisch, zugehörig und vor allem fair behandelt fühlen können.

### **Gibt es auch Dinge, die sich über die Jahre gar nicht geändert haben?**

Stabil und von externen Entwicklungen weniger beeinflusst scheinen die Quellen wichtiger Zielvariablen zu sein. So belegt unsere Studie die kausale Wirkung von guter Führungsarbeit auf die Zufriedenheit, das gesundheitliche Wohlbefinden und die Performanz von Mitarbeitenden. Gute Führung verliert also nicht an Bedeutung, sondern ist auch in Zeiten der Digitalisierung und Flexibilisierung mindestens so bedeutsam wie zuvor.

### **In der Debatte über die Transformation der Arbeit wird häufig der Begriff der Generationen verwendet. Sie sind da skeptisch. Können Sie erklären, wie sich der Wandel auf Basis Ihrer Forschung besser beschreiben lässt?**

Der Begriff der „Generation“ ist in der Praxis sehr beliebt und nicht wenige „Influencer“ und Berater bieten Unternehmen an, ihnen zu einem besseren Verständnis der Generation X, Y, Z zu verhelfen. Die empirische Forschung ist hier deutlich skeptischer und bezweifelt, dass sich relevante generationale Unterschiede messen und beschreiben lassen. Geeigneter als Erklärungsansatz für wahrgenommene Unterschiede zwischen Generationen scheinen tatsächlich zwei andere Phänomene, zum einen der gesamtgesellschaftliche Wandel, zum anderen Alterseffekte. So ist es beispielsweise heute generationenübergreifend deutlich akzeptierter als noch vor zehn oder 20 Jahren, sich legerer zu kleiden, selbst im Top-Management ein bis zwei Tage von zu Hause zu arbeiten oder die Work-Life-Balance höher zu gewichten. Gleichzeitig stellen wir Alterseffekte fest, z.B. dass ältere Mitarbeitende durch andere Regulationsverarbeitungsmechanismen und ein Mehr an Erfahrung weniger anfällig für emotionale Erschöpfung und Burnout sind.

### **Das ist ein breites, sehr komplexes Feld. Welche Schlüsse aus Ihren Studien lassen sich zusammengefasst für gegenwärtige, hybride Arbeit ziehen?**

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass hybride Arbeit ein zweiseitiges Schwert ist, das sowohl Chancen als auch Risiken für Gesundheit, Performanz und sozialen Zusammenhalt mit sich bringt. Gleichzeitig wird deutlich, dass Individuen, Teams und Führungskräfte sowie Organisationen als Ganzes hier Gestaltungsmöglichkeiten und letztlich auch -pflichten haben. Es sollte also nicht um ein „ja“ oder „nein“ zu mobiler Arbeit gehen, sondern vielmehr um die proaktive Gestaltung von „New Work“. Auf allen drei Ebenen zeigt die Studie Ansatzpunkte, wie die Digitalisierung und Flexibilisierung von Arbeit gesund gestaltet werden können. Dies reicht von individuellen Verhaltensweisen wie einem guten Grenzmanagement und aktivem Job Crafting, über Aspekte der virtuellen Führung und aktiven Inklusion auf der Teamebene bis hin zum Management von Chancengleichheit und digitalem Reifegrad auf der Unternehmensebene. Firmen, die diese Strategien aktiv nutzen, werden in der nächsten Dekade einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung, Bindung und Gesunderhaltung von Talenten haben.