

BARMER

Hybrides Arbeiten gesund und produktiv gestalten und Teambeziehungen stärken

Willkommen zum BARMER-Seminar



Inhalt

1. Einführung
2. Kurze Vorstellung zum Thema social health@work
3. Impulsvortrag Prof. Dr. Stephan A. Böhm – Studienergebnisse und Tipps
4. Q&A – moderiert durch Astrid Funken
5. Fazit und Ausblick

Neue Arbeitswelt

Wege nach vorn oder doch zurück?



Streit um das Homeoffice

Pflicht-Rückkehr ins Büro als Kündigungsgrund?

Stand: 12.02.2024 12:35 Uhr

Arbeiten im Homeoffice ist etabliert - doch immer mehr Firmen fordern die Rückkehr ihrer Mitarbeiter ins Büro. Bei vielen Beschäftigten löst das Unmut aus. Manche sind deshalb sogar zum Jobwechsel bereit.



Von Anne-Catherine Beck, ARD-Finanzredaktion

"Return to Office": Dieser Begriff beschreibt die aktuelle Entwicklung in vielen Unternehmen, Mitarbeiter zumindest für eine gewisse Anzahl an Tagen aus dem Homeoffice zurück ins Büro zu holen.

- **Neue Arbeitsmodelle** (mobiles/hybrides Arbeiten) bringen Chancen und Risiken mit sich
- **Neue Spannungsfelder** entstehen oder werden verstärkt, z.B.
 - Produktivität vs. Erholung
 - Autonomie vs. Eingebundenheit
 - Erreichbarkeit vs. Abgrenzung

Welche Seite überwiegt?

Wie gehen Individuen, Teams, Führungskräfte und Organisationen mit diesen Spannungsfeldern um?

Wie wollen wir in Zukunft arbeiten?

Social health@work

Navigieren in Spannungsfeldern

„**social health@work** beschreibt einen Zustand des sozialen Wohlbefindens im Arbeitskontext, bei welchem Personen gesunde Verhaltensweisen und Arbeitsbeziehungen entwickeln und nutzen.“



Social health@work

Die Studie

- Repräsentative Längsschnittstudie (Alter, Geschlecht, Bundesland für Deutschland)
- Befragte arbeiteten zumindest teilweise im Büro
- Insgesamt 8 Wellen (Juli 2020 – Januar 2024)
- Teilnahme an allen 8 Wellen: 1.196 Personen

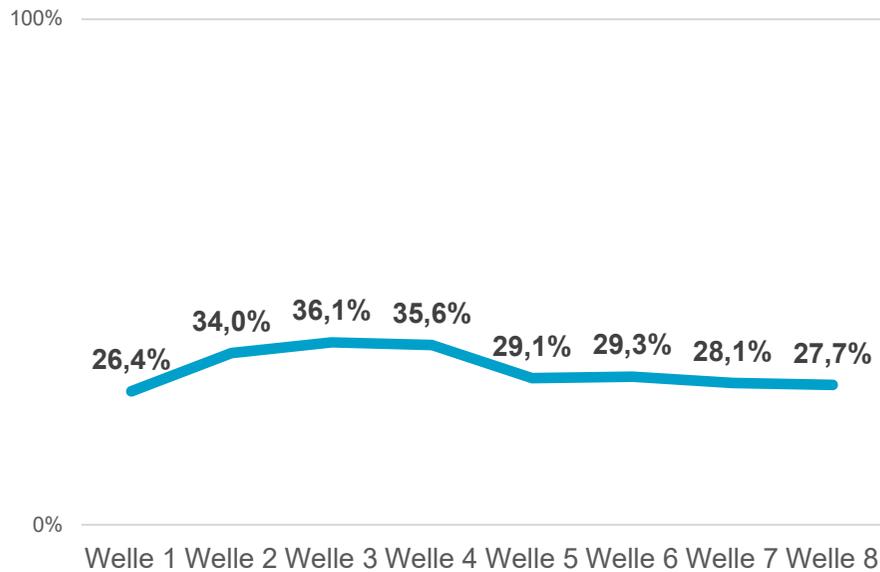


Befragte pro Welle

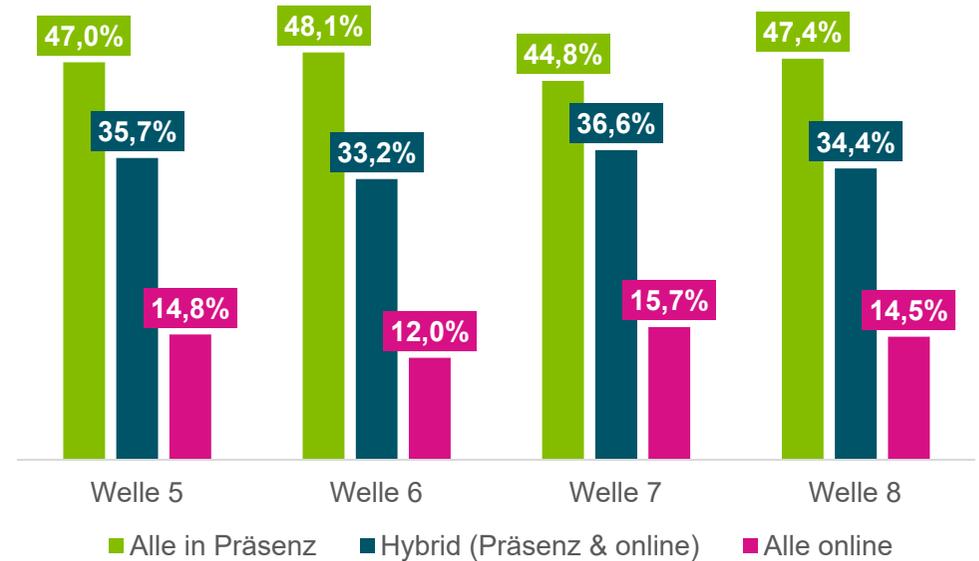
Mobiles Arbeiten

Wie arbeiten wir in Deutschland?

Durchschnittlicher Anteil der mobilen Arbeitszeit pro Woche



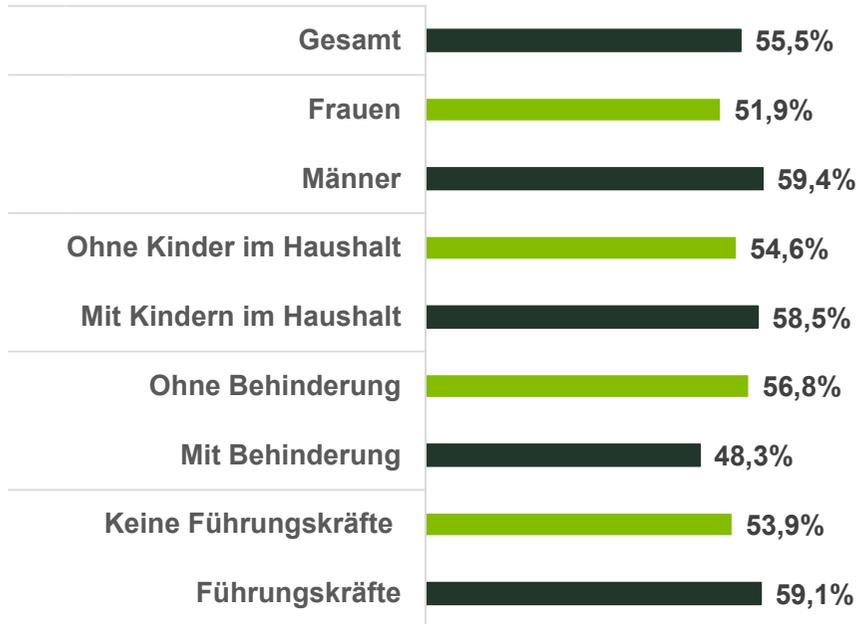
Wie nehmen Ihre Teammitglieder typischerweise an Meetings teil?



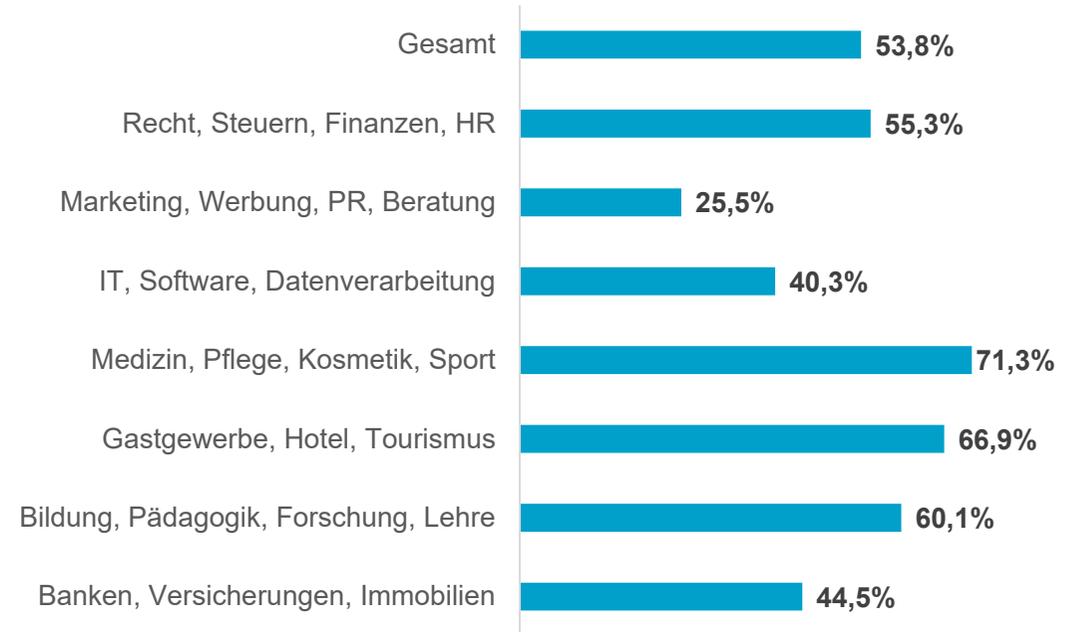
Mobiles Arbeiten

...für alle gleich?

Anteil der Befragten, die mit ihrer Arbeitsflexibilität zufrieden sind



Präsenzkultur: Anteil der Befragten, deren Führungskraft Wert auf Präsenz legt



Zwischenfazit

- **Mobiles Arbeiten bleibt**
 - In allen 8 Erhebungswellen arbeiten ca. 60% der Befragten mobil
 - Anteil der mobilen Arbeitszeit pendelt sich bei durchschnittlich 28% (1,4 Tagen) ein
 - Die meisten Meetings finden nach wie vor in Präsenz oder hybrid statt
- **Die meisten Beschäftigten sind (aktuell) zufrieden mit ihrer Flexibilität**
 - Durchschnittlich wünschen sich Beschäftigte 2,5 Tage Homeoffice
- **Aber: kein One-size-fits-all Prinzip!**
 - Teilweise große Unterschiede in Präsenzkultur und Zufriedenheit zwischen Beschäftigten- und Berufsgruppen

Drei Einflussebenen

Um die Vorteile mobilen Arbeitens bestmöglich nutzen zu können, müssen **Herausforderungen und Handlungsspielräume auf drei Ebenen** betrachtet werden:

Navigate

Individualebene: Wie lässt sich die eigene Arbeit gesund und produktiv gestalten?

Include & Coordinate

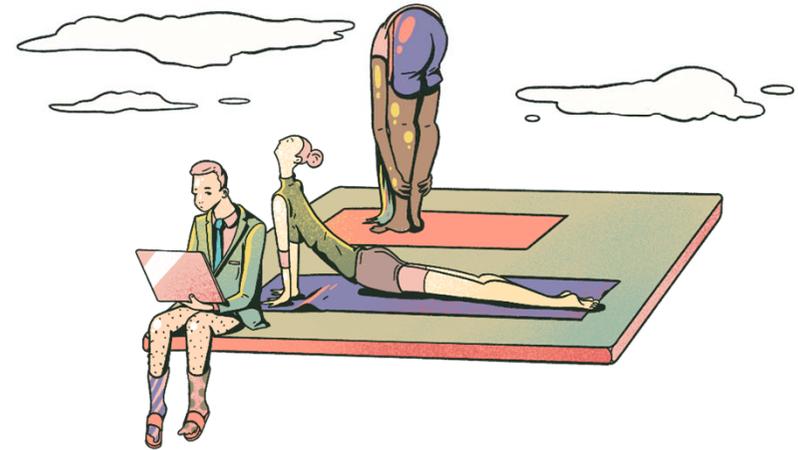
Team- und Führungsebene: Wie kann Zusammenhalt auch auf Distanz funktionieren?

Orchestrate

Organisationsebene: Wie kann der digitale Wandel in Zukunft aussehen?

Navigate

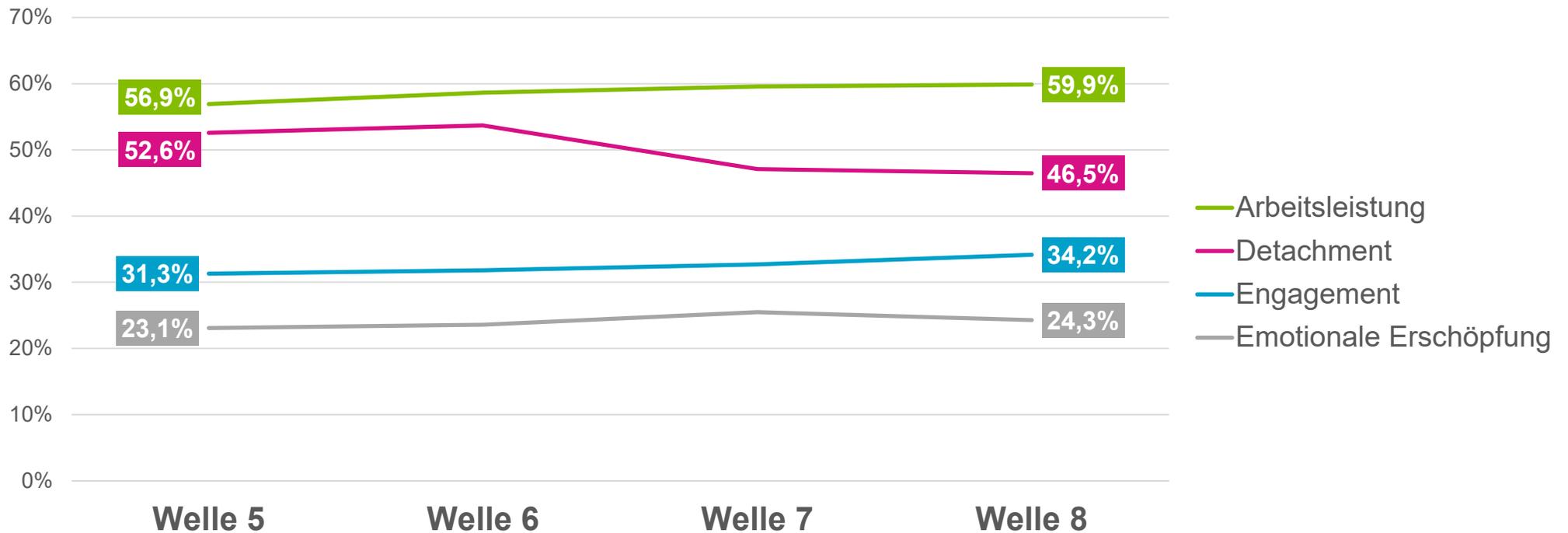
Wie lässt sich die eigene Arbeit produktiv und gesund gestalten?



Entwicklungen über die Zeit

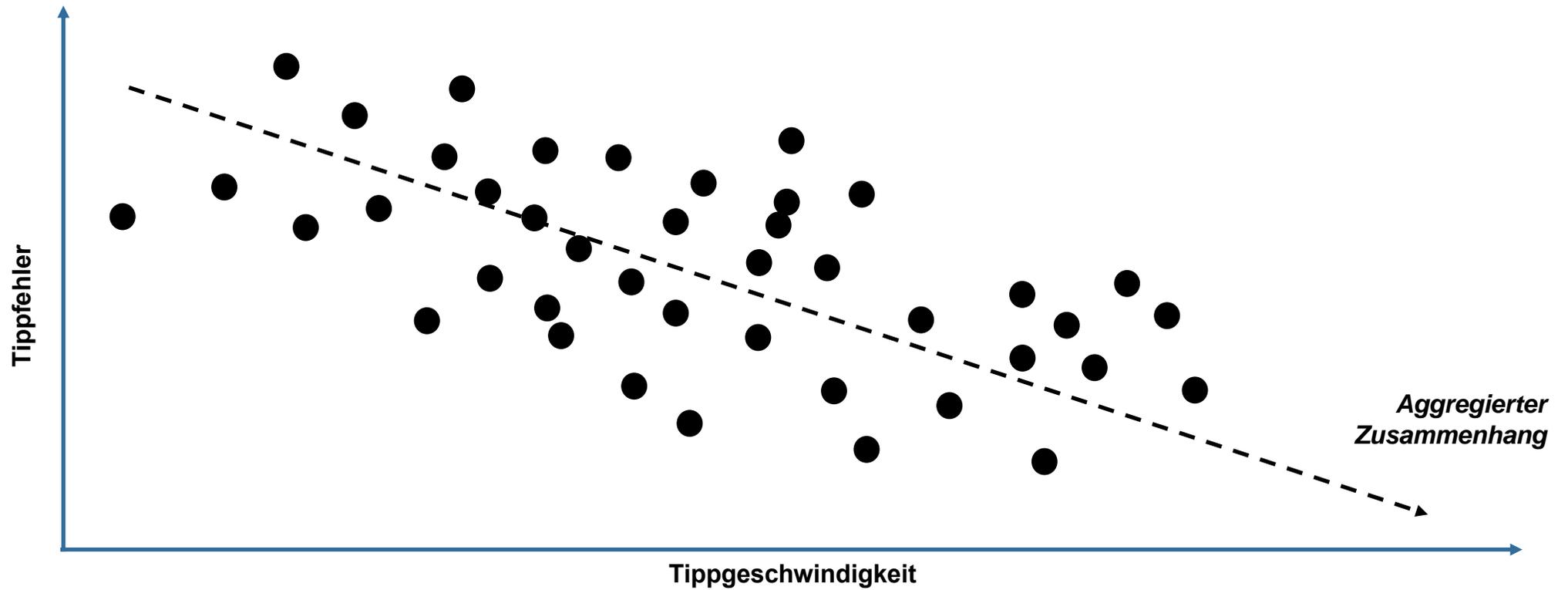
Mehr Produktivität, weniger Erholung?

Zustimmung bei Fragen zu Produktivität und Erholung im Zeitverlauf



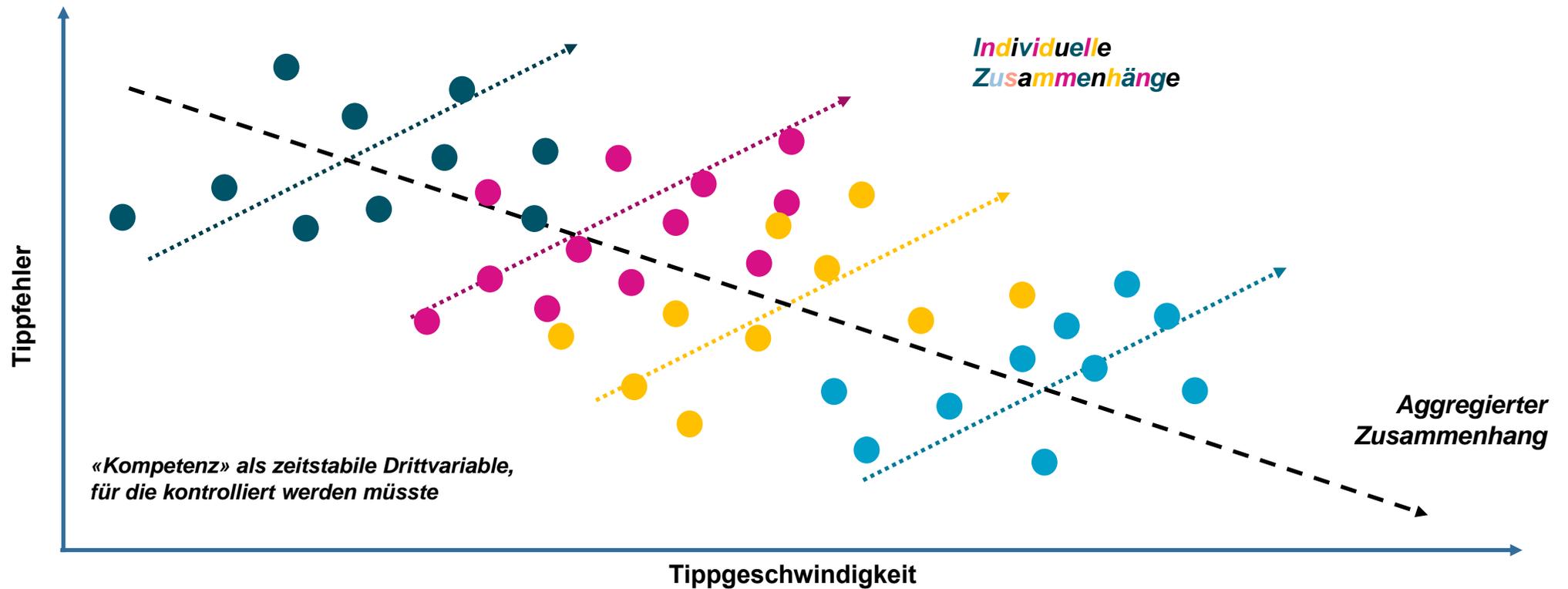
Methodische Aspekte

Das Simpson's Paradox



Methodische Aspekte

Das Simpson's Paradox



Potenzielle Herausforderungen

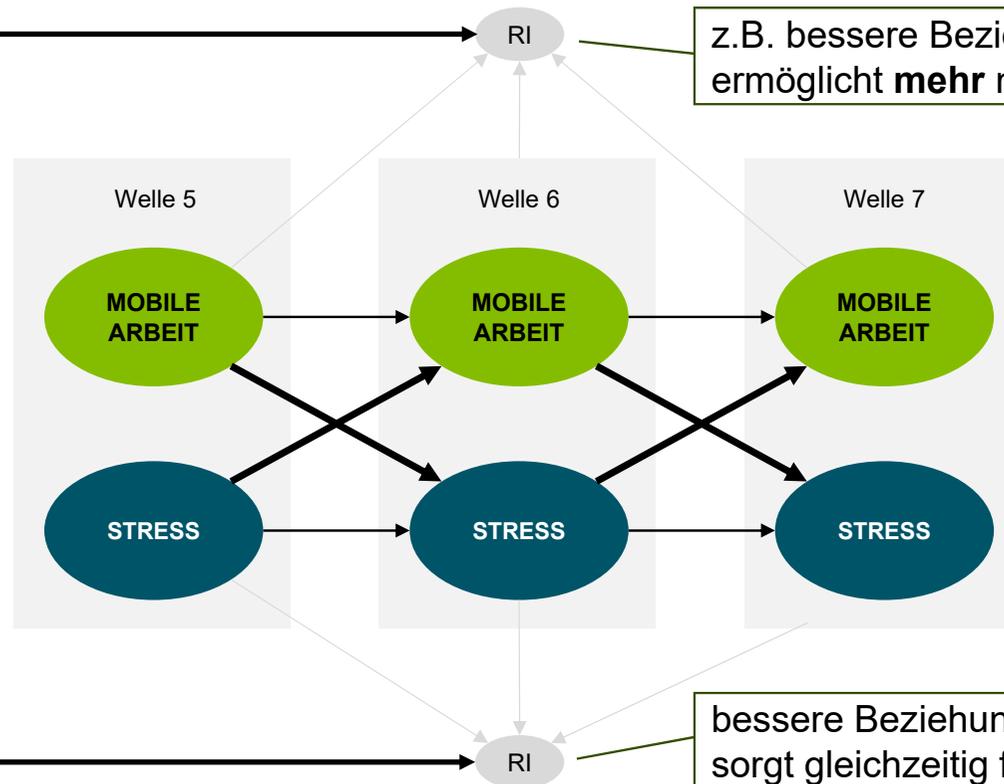
Mobile Arbeit und mentale Gesundheit

Der Zusammenhang zwischen mobiler Arbeit und Stress scheint zunächst negativ, also Stressverringend.

Aber ist dem wirklich so?

Unbeobachtete Drittvariablen, könnten zu Scheinkorrelationen führen

-0.59^{***}



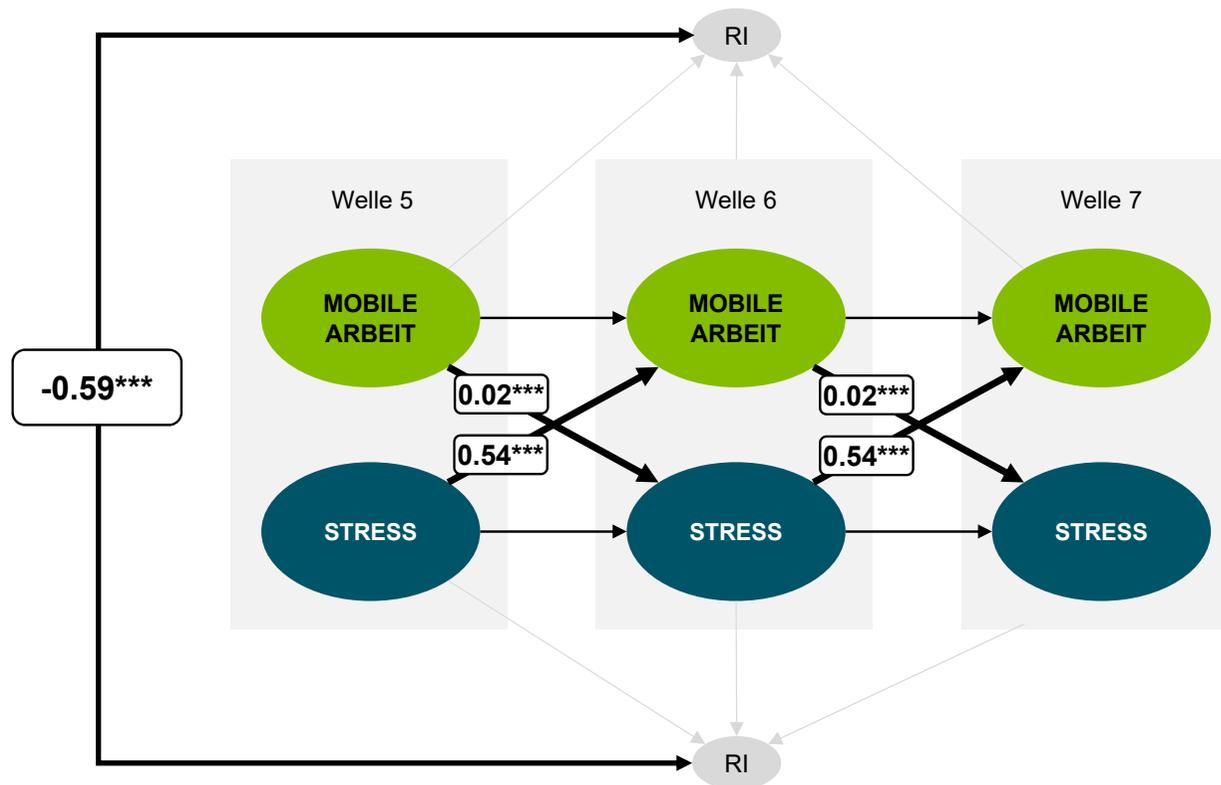
z.B. bessere Beziehung zur Führungskraft ermöglicht **mehr** mobile Arbeit

= **zeitstabile Unterschiede** zwischen Befragten, für die kontrolliert werden muss, um «echte» Effekte zu identifizieren

bessere Beziehung zur Führungskraft sorgt gleichzeitig für **weniger** Stress

Potenzielle Herausforderungen

Mobile Arbeit und mentale Gesundheit



Werden diese Aspekte methodisch berücksichtigt, so zeigt sich ein anderes Bild.

Mobile Arbeit reduziert **Stress** nicht, sondern **begünstigt** ihn sogar leicht.

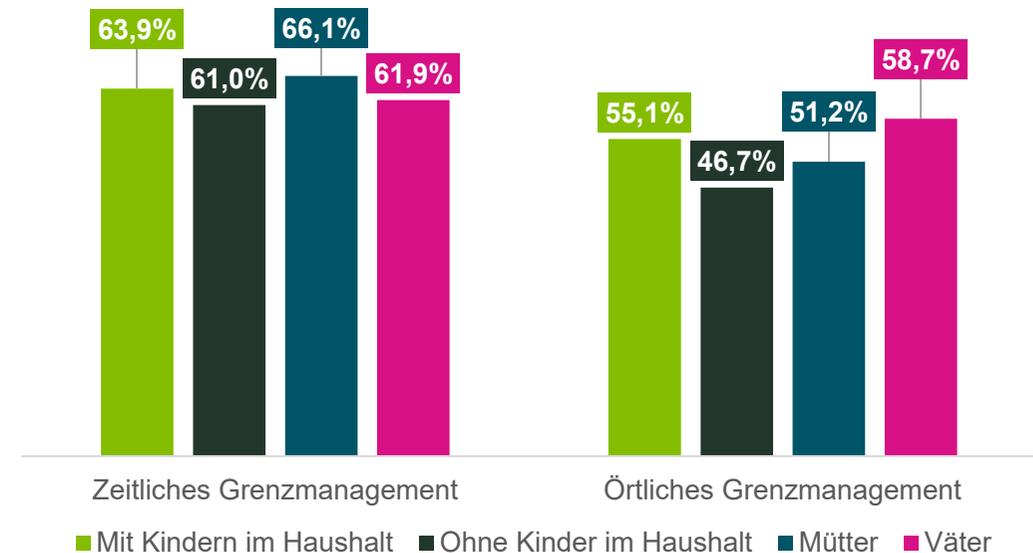
Gleichzeitig führt **mehr Stress** zur einer **verstärkten Nutzung** von mobiler Arbeit.

Gestaltungsoptionen

Aktives Grenzmanagement

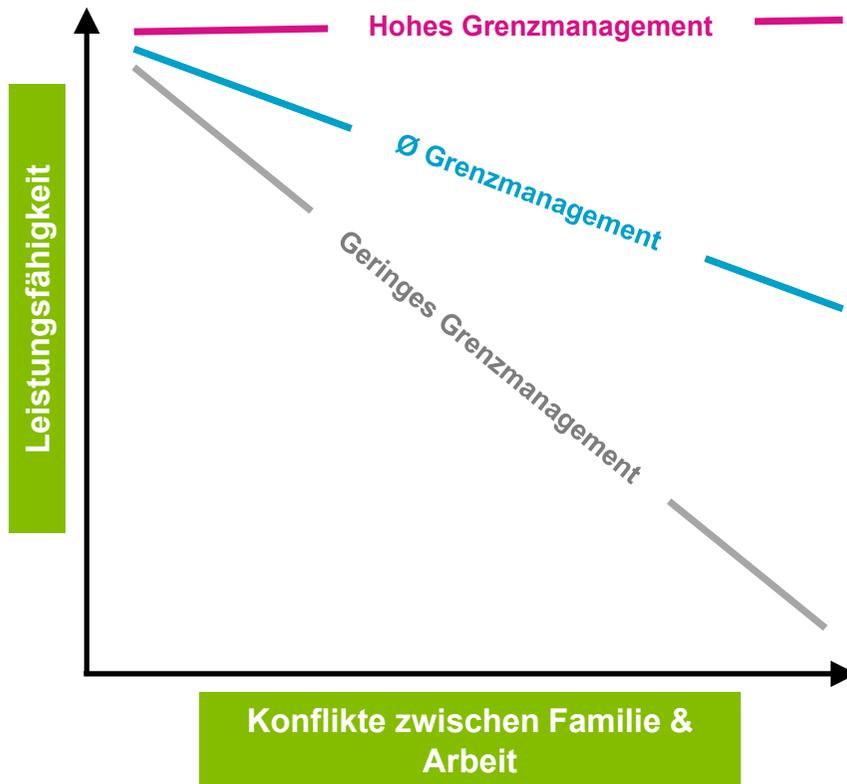
- **Aktives Grenzmanagement** beschreibt das bewusste Setzen von Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben.
- **Örtliches Grenzmanagement:** bewusste Trennung des Arbeitsplatzes von Orten des Privatlebens
- **Zeitliches Grenzmanagement:** bewusste Trennung von Arbeits- und Freizeit

Anteil der Beschäftigten, die im Homeoffice aktiv zeitliche und örtliche Grenzen setzen



Gestaltungsoptionen

Aktives Grenzmanagement



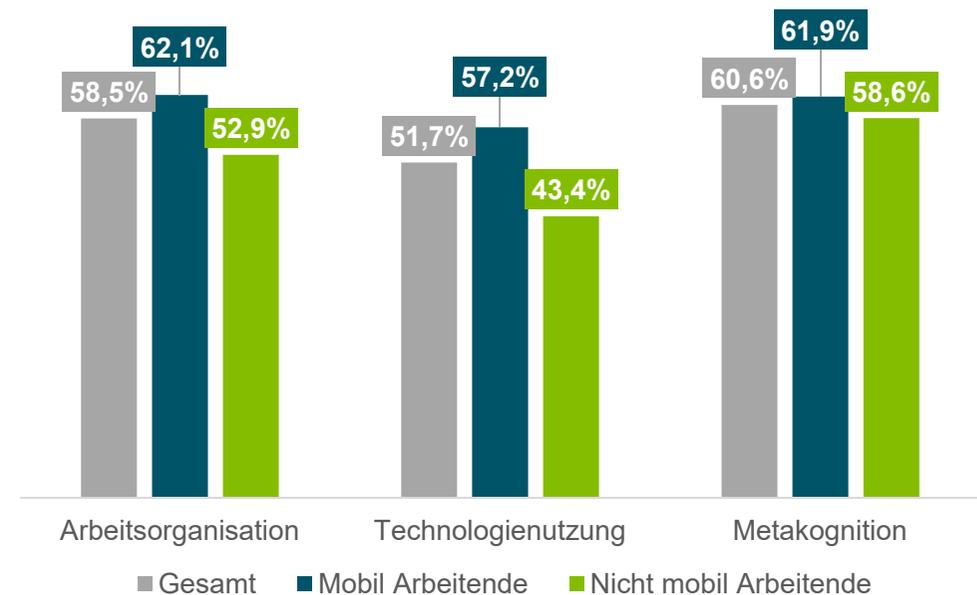
- **Konflikte** zwischen Familie und Arbeit können zu **Produktivitätseinbußen** führen.
- **Aktives Grenzmanagement** kann diesem negativen Effekt entgegenwirken.

Gestaltungsoptionen

Job Crafting

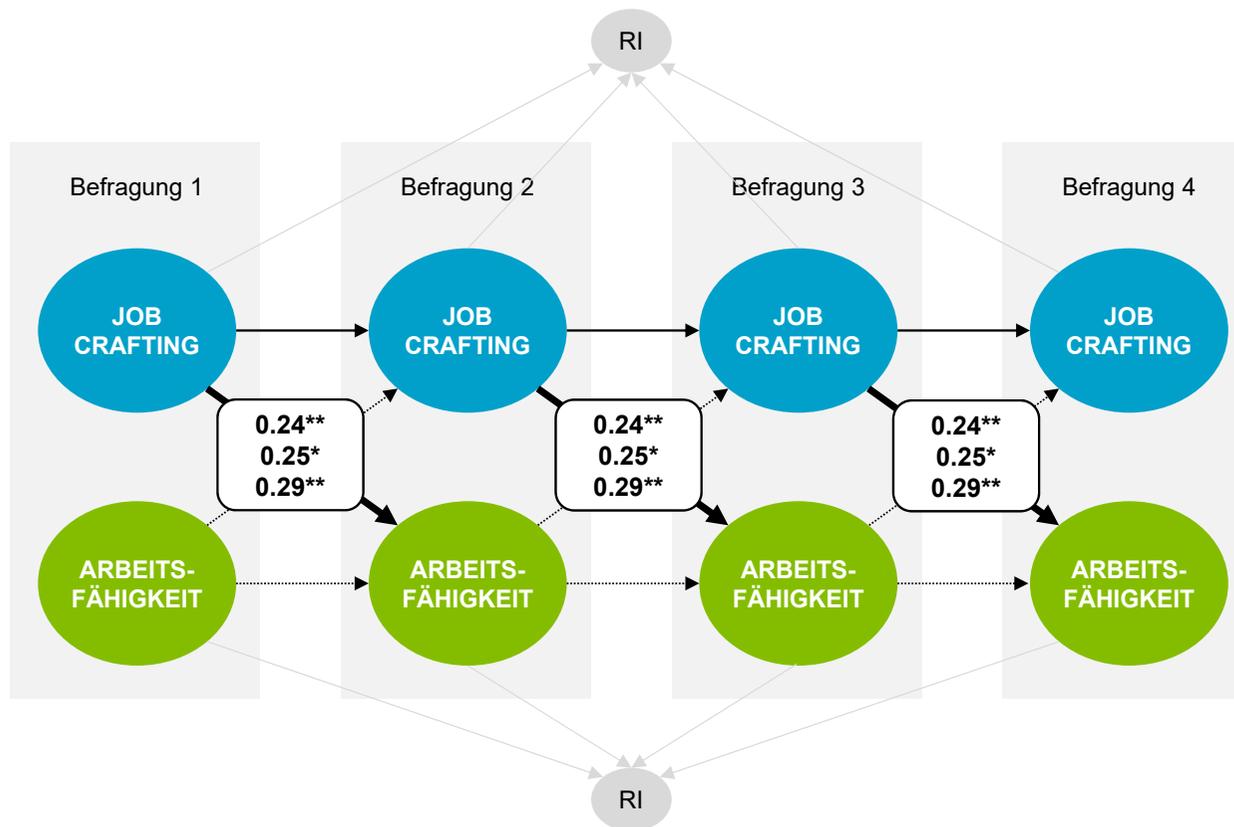
- Job Crafting ist eine **proaktive Form der Arbeitsgestaltung**, bei der Beschäftigte selbstständig Aspekte ihrer Arbeit verändern, um diese besser an ihre Bedürfnisse anzupassen.
- **Arbeitsorganisation:** Strukturierung konkreter Arbeitselemente
- **Technologienutzung:** Nutzung von Technologien und Wissensquellen, um Arbeitsprozesse zu verbessern und Ressourcen zu schaffen
- **Metakognition:** Bewusste Reflektion und (Re)Konstruktion von Sinn, Verantwortung und Identität der eigenen Arbeitsrolle

Nutzung von Job Crafting Strategien nach Beschäftigtengruppen



Gestaltungsoptionen

Job Crafting



- **Arbeitsfähigkeit** beschreibt die individuelle Einschätzung, tägliche Arbeitsanforderungen erfolgreich bewältigen zu können.
- Sie ist ein wichtiger Indikator für **langfristige Beschäftigung und Gesundheit**.
- Die Nutzung von **Job Crafting** Strategien kann die **Arbeitsfähigkeit fördern**.

Die eigene Arbeit produktiv und gesund gestalten

3 Tipps für den Alltag

Setzen Sie aktiv Grenzen

- Richten Sie sich separate Räume (Bereiche) für Arbeit und Privatleben ein.
- Legen Sie feste Zeiten für Arbeit und Privatleben fest (z.B. Blocker im Kalender).
- Kommunizieren Sie diese Grenzen klar gegenüber Menschen in Ihrem Privat- und Arbeitsumfeld.

Entdecken Sie Spielräume

Überlegen Sie sich:

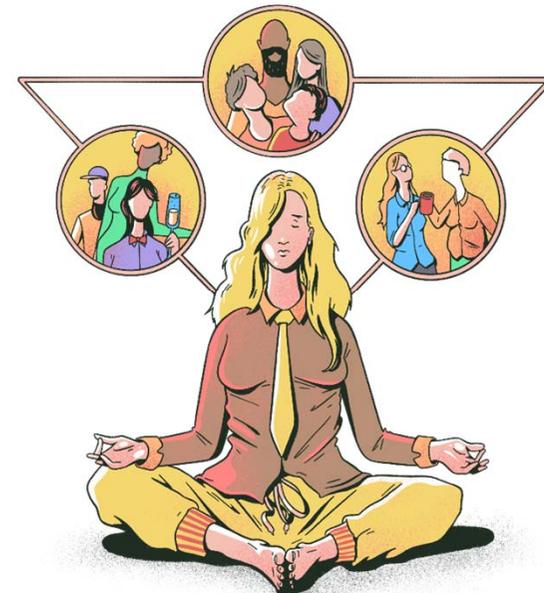
- Welche Aspekte Ihrer Arbeit würden Sie gern verändern?
- Wobei kommen Ihre Stärken und Interessen zum Tragen?
- Wovon würden Sie gerne mehr oder weniger tun?
- Wer oder was könnte Ihnen dabei helfen?

Gestalten Sie Ihre Arbeit

- Strukturieren Sie Ihre Arbeitsaufgaben, z.B. mit Vorlagen oder To-Do-Listen
- Nutzen Sie Technologien und Wissensquellen, die Ihnen die Arbeit erleichtern können, z.B. Apps, KI-Programme
- Machen Sie sich positive Aspekte Ihrer Arbeit bewusst, z.B. durch tägliche Reflektion

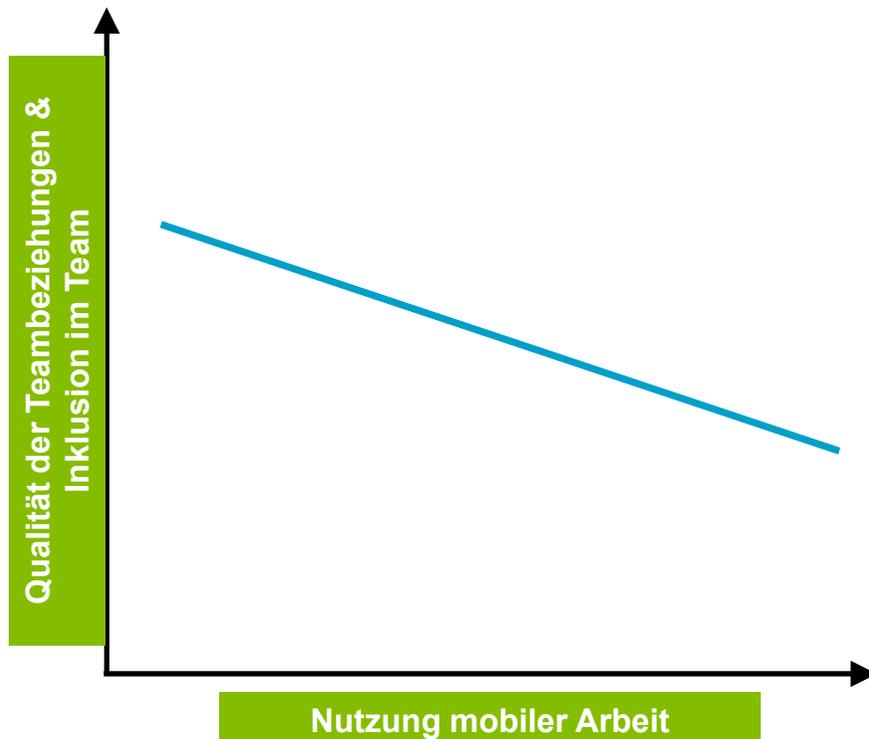
Include & Coordinate

Wie kann Zusammenhalt auch auf Distanz funktionieren?



Potenzielle Herausforderungen

Zusammenhalt und im Team



- Nimmt die **Nutzung mobiler Arbeit zu**, schätzen Beschäftigte die **Zusammenarbeit** innerhalb ihres Teams **über die Zeit als schlechter** ein.
- Auch die Wahrnehmung, im **Team inkludiert zu sein** (Gefühl von Authentizität und Zugehörigkeit), nimmt bei **Nutzung mobiler Arbeit ab**.
- Dies ist für **Frauen noch ausgeprägter** als für Männer.
- Publikation zum Thema:

[How Two Megatrends Affect Each Other: Studying the Interplay of Remote Work and Workplace Inclusion with a Random Intercept Cross-Lagged Panel Model | Academy of Management Discoveries \(aom.org\)](#)

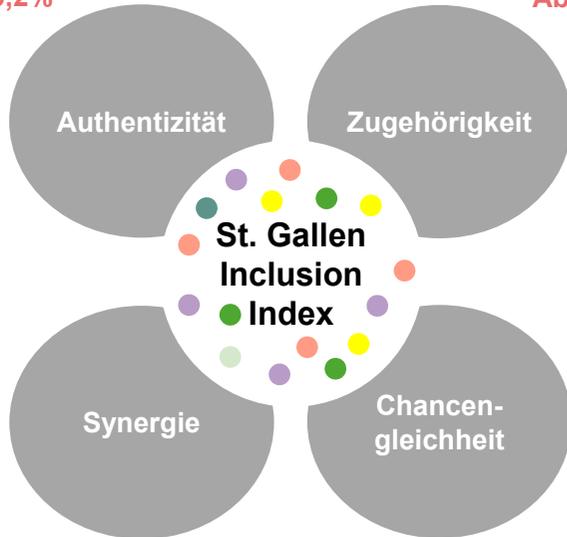
Potenzielle Herausforderungen

Verringerte Inklusionswahrnehmung sowie Unzufriedenheit mit Karriereerfolg

Zustimmung: 66,6%

Neutral: 24,2%

Ablehnung: 9,2%



Zustimmung: 76,9%

Neutral: 17,7%

Ablehnung: 5,4%

Zustimmung: 75,6%

Neutral: 19,0%

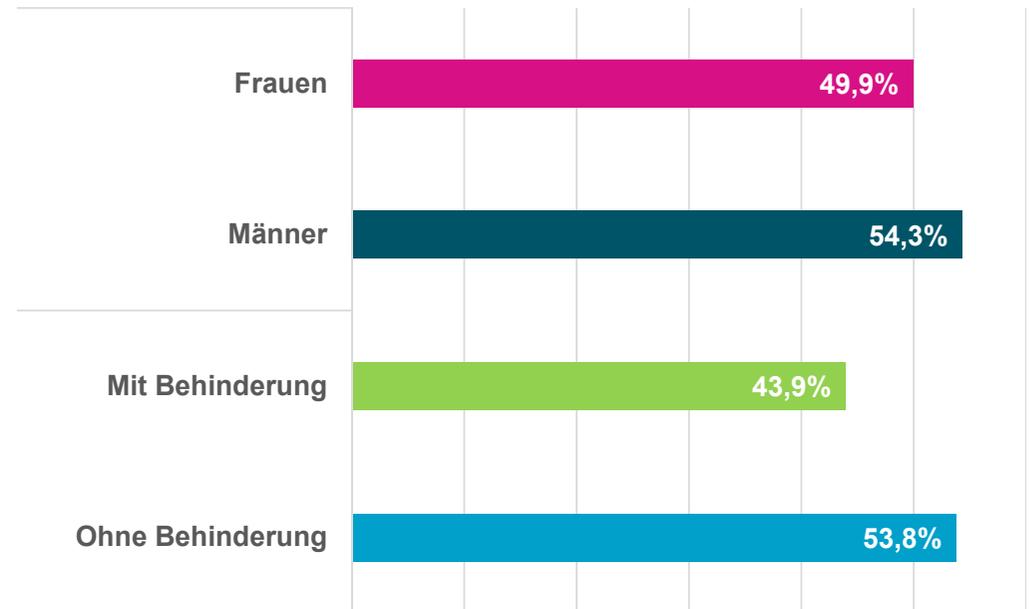
Ablehnung: 5,4%

Zustimmung: 47,8%

Neutral: 31,2%

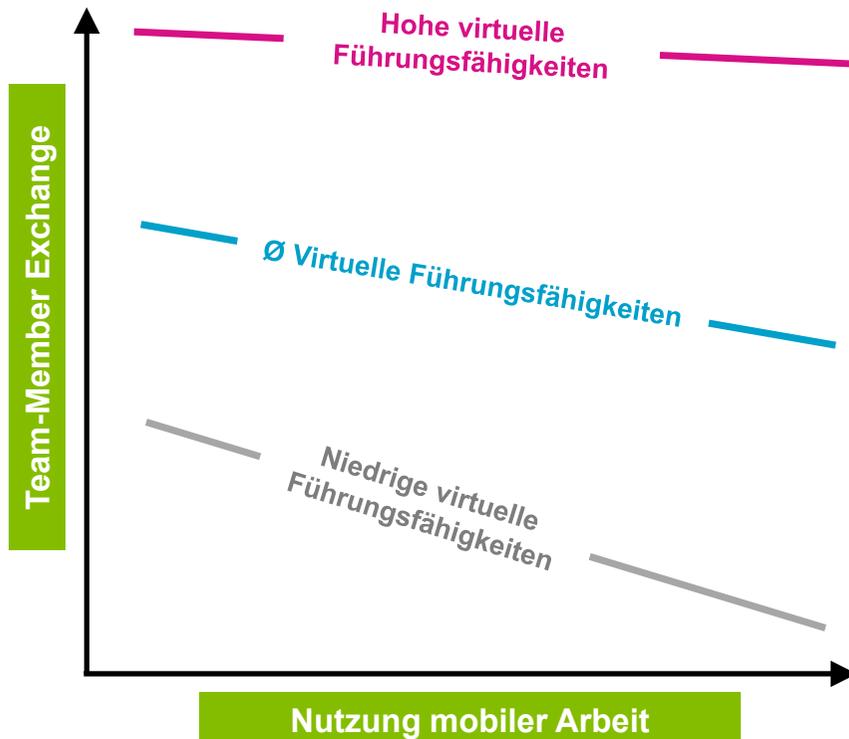
Ablehnung: 21,0%

Zustimmung zur Zufriedenheit mit eigenem Karriereerfolg



Gestaltungsoptionen

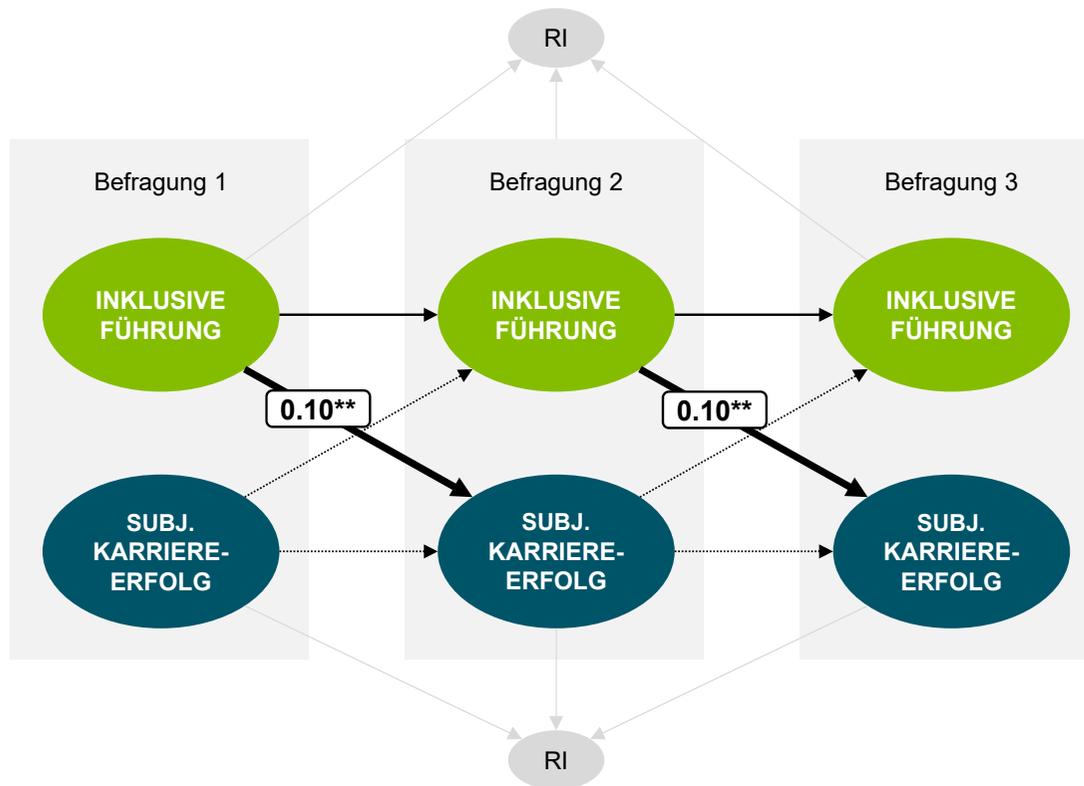
Virtuelle Führungsfähigkeiten



- Hat die Führungskraft **hohe virtuelle Führungsfähigkeiten**, bleibt der **Zusammenhalt** im Team auch bei **viel mobiler Arbeit hoch**.
- Virtuelle Führungsfähigkeiten umfassen z.B.
 - Kompetente und effektive **Nutzung von Technologien** zur virtuellen Kommunikation mit dem Team
 - Klare und **unmissverständliche Kommunikation** im virtuellen Raum
 - **Einbeziehung** von mobil arbeitenden Beschäftigten in aktuelle Diskussionen und Information über Themen und Entwicklungen

Gestaltungsoptionen

Inklusive Führung



- **Inklusive Führung** kann den wahrgenommenen **Karriereerfolg für alle Mitarbeitenden erhöhen**.
- Inklusive Führung umfasst z.B.
 - **Vorbild sein** für Fürsorge und Toleranz in Teaminteraktionen
 - Berücksichtigung und gezielte **Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven**
 - Maßnahmen, um **Fairness** und Unvoreingenommenheit zu **fördern**

Auch auf Distanz gut zusammenarbeiten

3 Tipps für Führungskräfte

Kennen Sie Ihr Team

- Wo, wie und wann arbeitet Ihr Team am besten zusammen?
- Welche Bedürfnisse haben einzelne Teammitglieder sowie das Team als Ganzes?
- Beobachten Sie Ihr Team und holen Sie sich aktiv Feedback und Perspektiven zur (hybriden) Zusammenarbeit in Ihrem Team ein

Kommunizieren Sie effektiv

- Identifizieren Sie die für Sie und Ihr Team effektivsten Kanäle zur Kommunikation
- Legen Sie feste Kanäle und/oder Orte für bestimmte Inhalte fest (z.B. E-Mail um Dokumente abzustimmen, Präsenzmeeting für Kreatives)
- Machen Sie sich mit nötigen Technologien vertraut

Führen Sie inklusiv

- Geben Sie bewusst Raum für den Austausch verschiedener Perspektiven und Meinungen (z.B. im Teammeeting)
- Suchen Sie den persönlichen Kontakt und ermutigen Sie dazu, individuelle Bedürfnisse offenzulegen
- Seien Sie selbst Vorbild für Toleranz und Inklusion