



Universität St.Gallen

Center for Disability and Integration



## Work 4.0 – Wie kann digitale und hybride Arbeit gesund gestaltet werden?

Vortrag im Rahmen der 19. Schweizerischen Tagung für Arbeitssicherheit STAS 2023

Prof. Dr. Stephan Böhm | 19.10.2023 | Bern

*“From insight  
to impact”*

# Effekte der Digitalisierung und mobilen Arbeit

Ein hochaktuelles Thema mit vielen offenen Fragen

ger magazin Abonnement Anmelden >

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

Freiheiten beim Softwareriesen

## SAP erlaubt Mitarbeitern Homeoffice zu jeder Zeit

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

02.06.2021, 08.30 Uhr



HAFT "HANDY-FASTEN"

## Wie gestresste Arbeitnehmer digital entgiftet werden

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



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

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

Von **Andreas Weck**

10.05.2022, 08:05 Uhr • 3 Min. Lesezeit



HOMEOFFICE

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

AKTUALISIERT AM 02.06.2022 - 09:47

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

Informationsflut und ständige Erreichbarkeit

## Den Dauerstress hält das Gehirn kaum aus

Smartphones ermöglichen rund um die Uhr Infos und Kontakt zur globalen Welt. Die ständige Erreichbarkeit stresst Arbeitnehmer. Schlimmer noch: Die Informationsflut kann krank machen und das Gehirn verändern. Mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer in Deutschland kennt den Chef-Kontakt in der Freizeit inzwischen.

Dienstag, 12.06.2012, 13:23 · von FOCUS

## 1 Studienkonzept & Datengrundlage

## 2 Drei Ebenen der Gestaltung

a. Navigieren: Selbstführung

b. Inkludieren & Koordinieren: Führung von Teams

c. Orchestrieren: Führung auf der Organisationsebene

## 3 Zusammenfassung | Praxisimplikationen



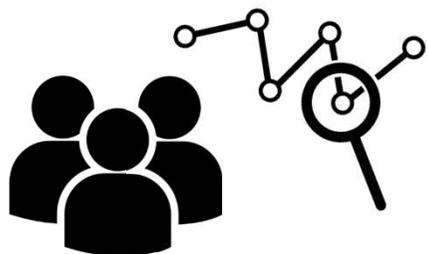
## Soziale Gesundheit am Arbeitsplatz

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

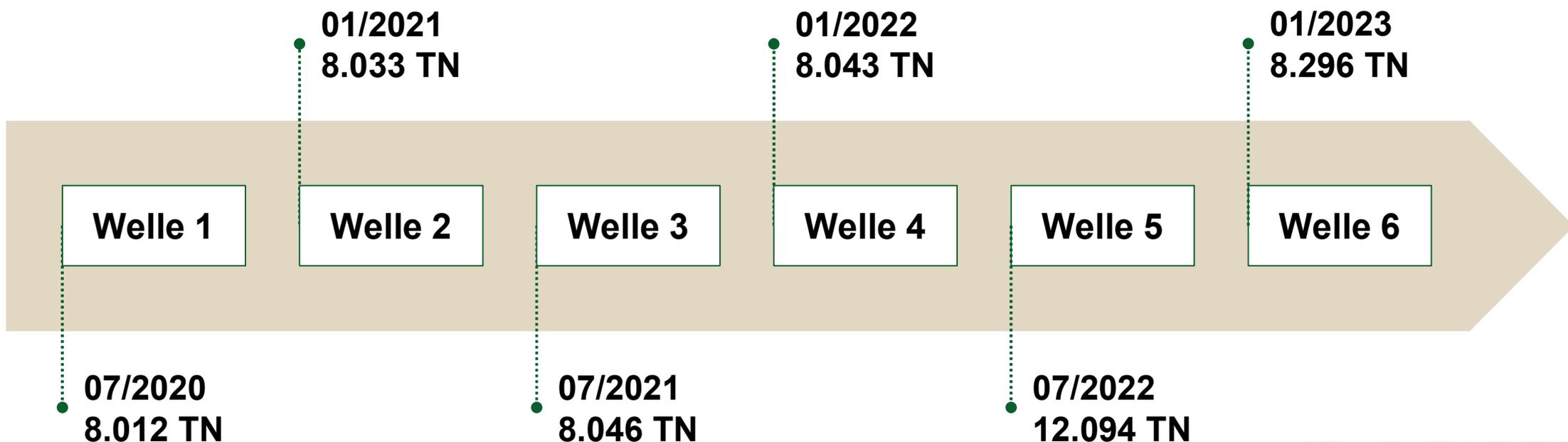


# Informationen zur Studie: Digitalisierung und Gesundheit

Bevölkerungsrepräsentative Daten im Längsschnitt



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



**BARME**

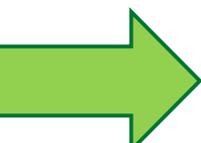
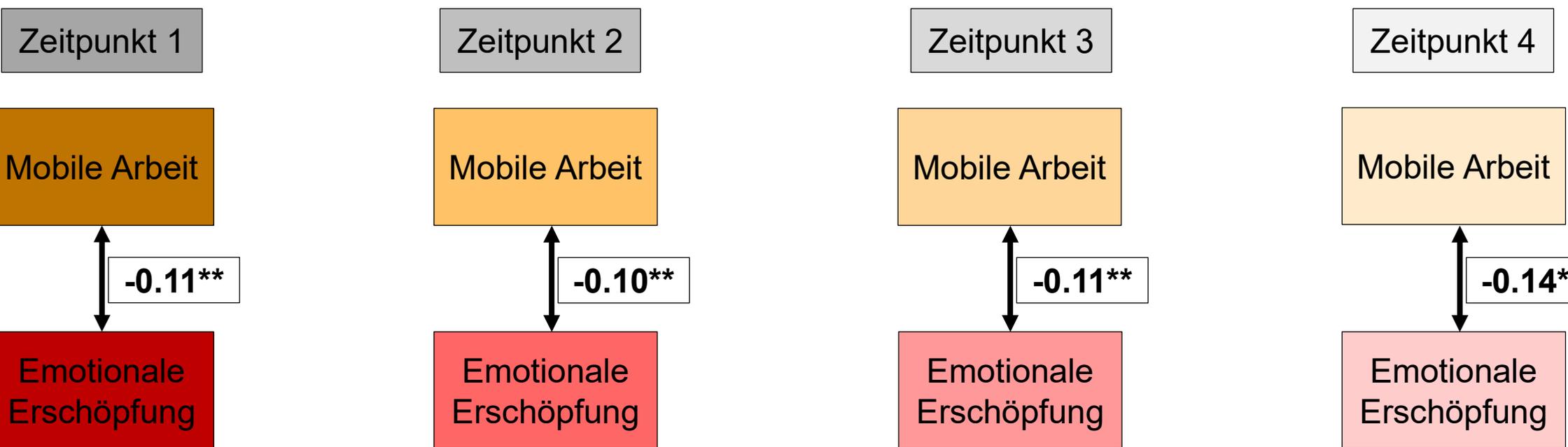
# Effekt von mobiler Arbeit auf emotionale Erschöpfung

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



Universität St. Gallen

Center for Disability and Integration

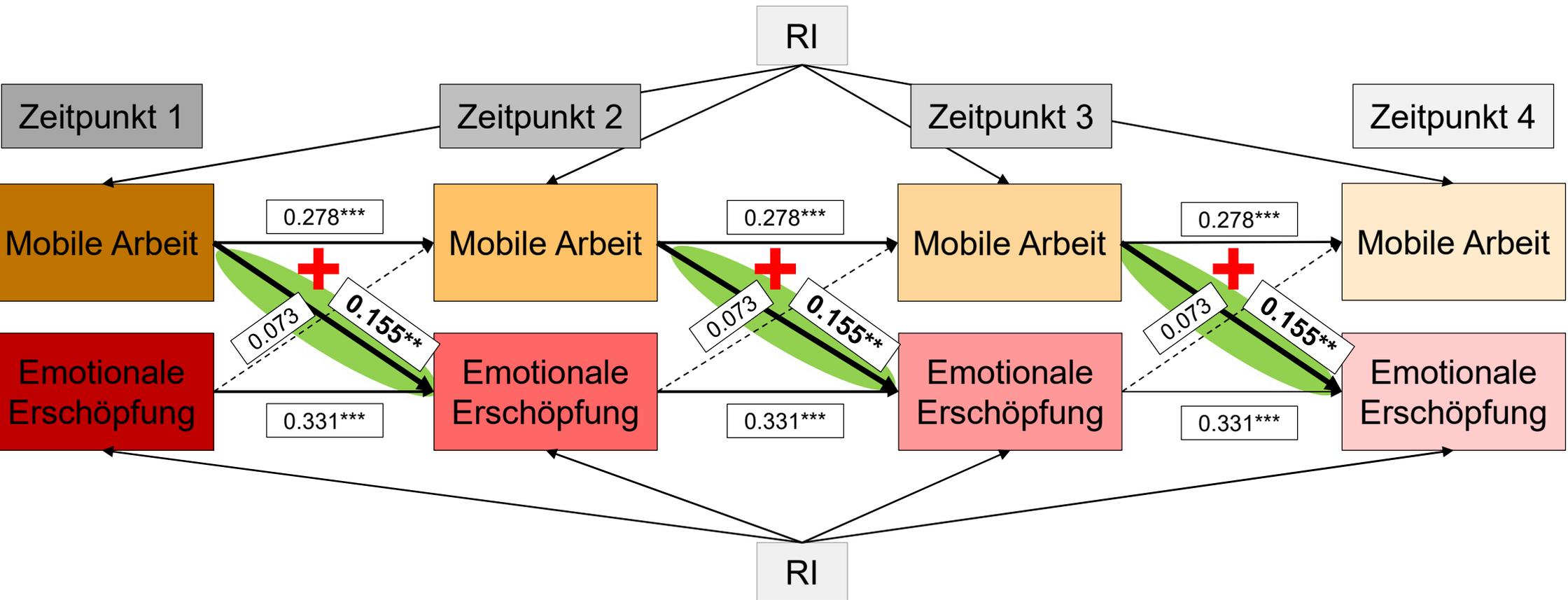


Zu allen vier Zeitpunkten besteht eine negative (d. h. wünschenswerte) Korrelation zwischen mobiler Arbeit und emotionaler Erschöpfung: → **mehr Home-Office, weniger Erschöpfung**

Vielen Studien beschreiben diese Korrelation – leider ist dieses Ergebnis aber falsch!

# Effekt von mobiler Arbeit auf emotionale Erschöpfung

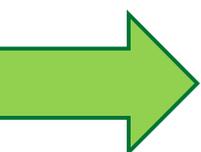
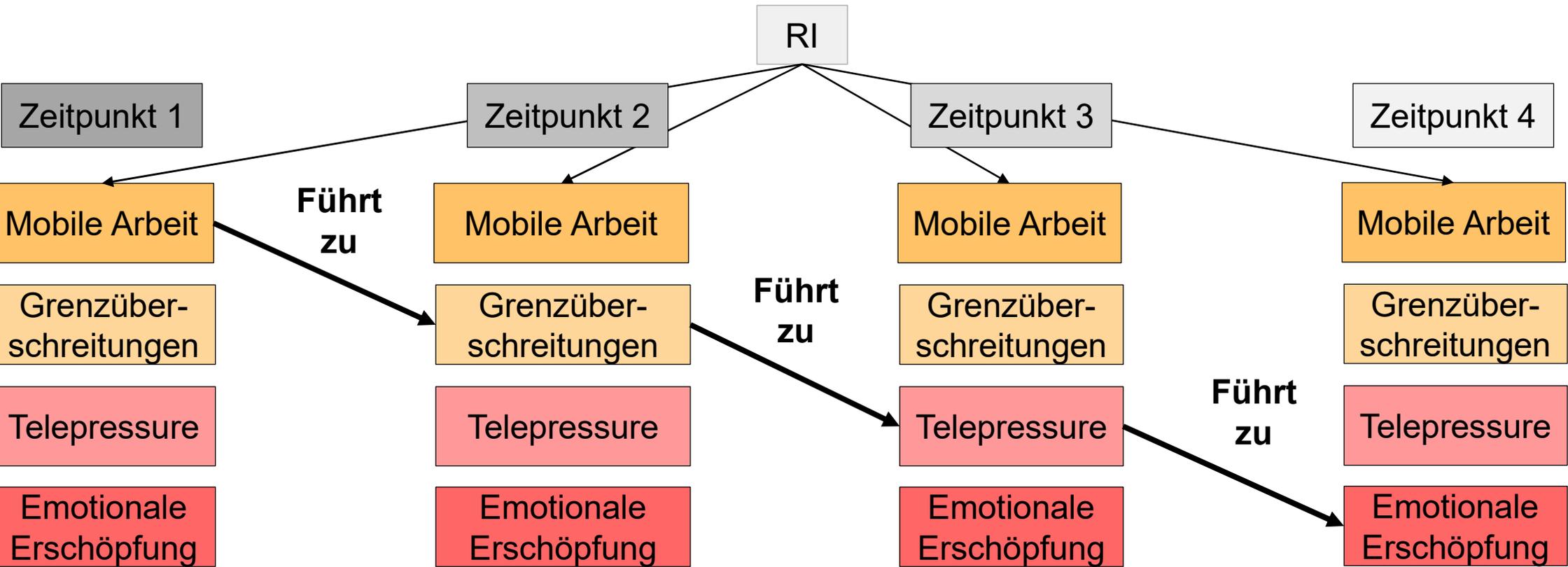
Effekt über die Zeit (Random-Intercept Cross-Lagged Panel Model)



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

# Effekt von mobiler Arbeit auf emotionale Erschöpfung

Potenzielle Wirkungskette



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

1 Studienkonzept & Datengrundlage

2 **Drei Ebenen der Gestaltung**

a. Navigieren: **Selbstführung**

b. Inkludieren & Koordinieren: Führung von Teams

c. Orchestrieren: Führung auf der Organisationsebene

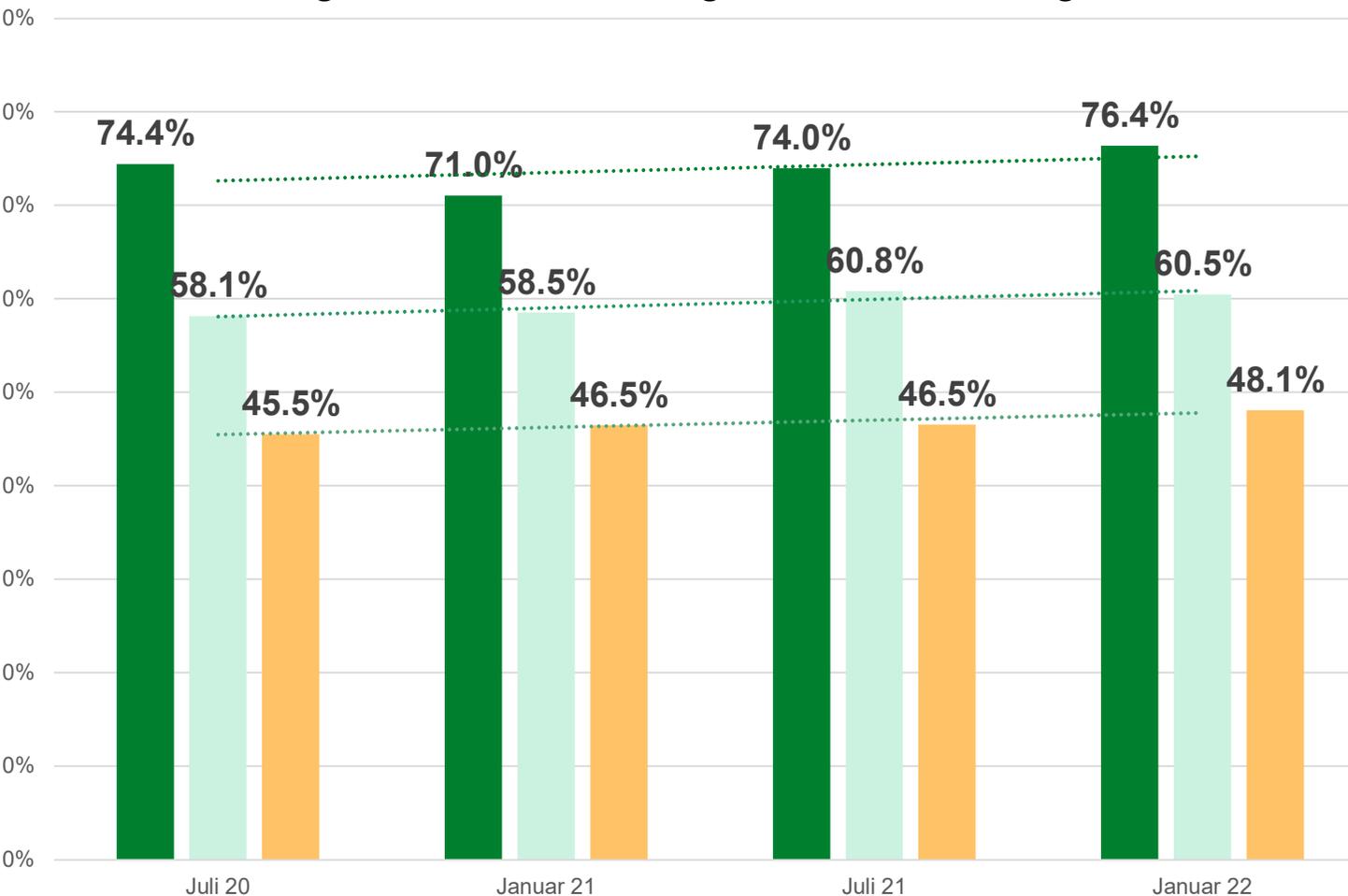
3 Zusammenfassung | Praxisimplikationen



# Grenzmanagement-Taktiken

Unterschiede im Zeitverlauf

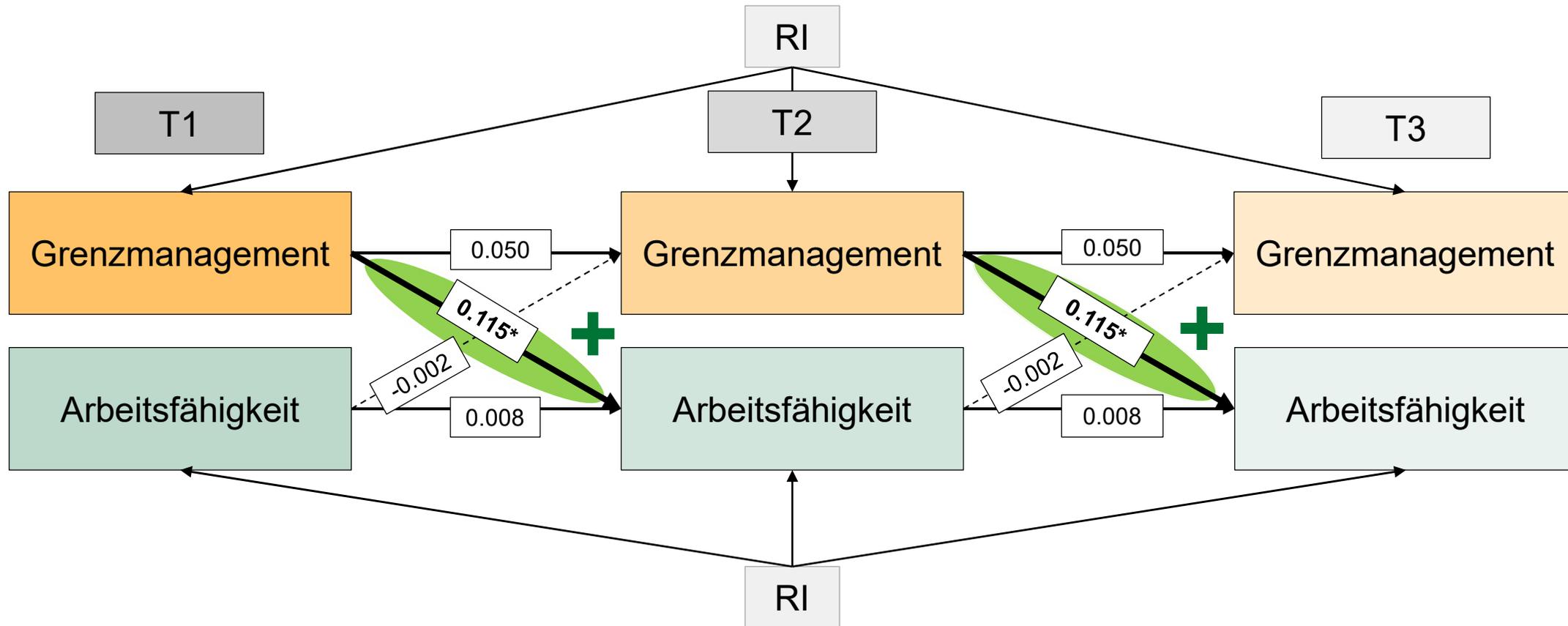
## Zustimmungswerte zur Nutzung von Grenzmanagement-Taktiken



- **Zeitlich** ("Beim mobilen Arbeiten versuche ich meine Zeit so zu strukturieren, dass ich Familie und Berufliches klar voneinander trennen kann")
- **Örtlich** ("Beim mobilen Arbeiten nutze ich einen abgetrennten Raum um Familie und Arbeit klar voneinander zu trennen")
- **Kommunikativ** ("Ich kommuniziere meine mobilen Arbeitszeiten klar gegenüber den Mitgliedern meines Teams und stelle heraus, dass ich ausserhalb dieser Zeiten nicht gestört werden möchte")

# Effekt von Grenzmanagement auf Arbeitsfähigkeit

Random-Intercept Cross-Lagged Panel Model



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

1 Studienkonzept & Datengrundlage

2 **Drei Ebenen der Gestaltung**

a. Navigieren: Selbstführung

**b. Inkludieren & Koordinieren: Führung von Teams**

c. Orchestrieren: Führung auf der Organisationsebene

3 Zusammenfassung | Praxisimplikationen



# Rolle des Inklusionsklimas

Der St.Gallen Inclusion Index



Universität St.Gallen

Center for Disability and Integration

Beispielfrage:

«Mein Team lässt mich sein, wer ich bin.»



Authentizität



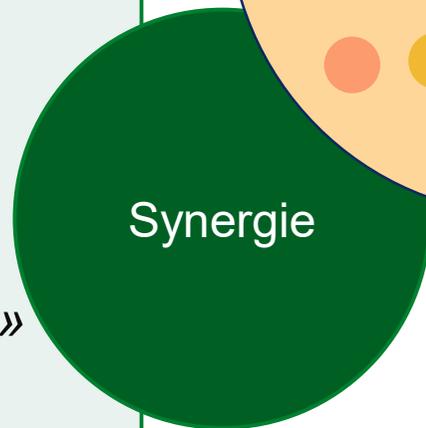
Zugehörigkeit

Beispielfrage:

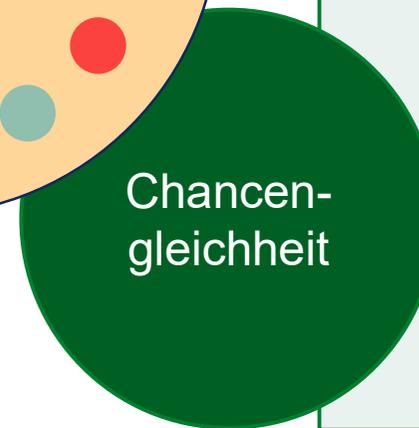
«Mein Team gibt mir **das Gefühl dazuzugehören.**»

Beispielfrage:

«In meinem Team können **alle Mitarbeitenden ihre Ideen und Meinungen einbringen.**»



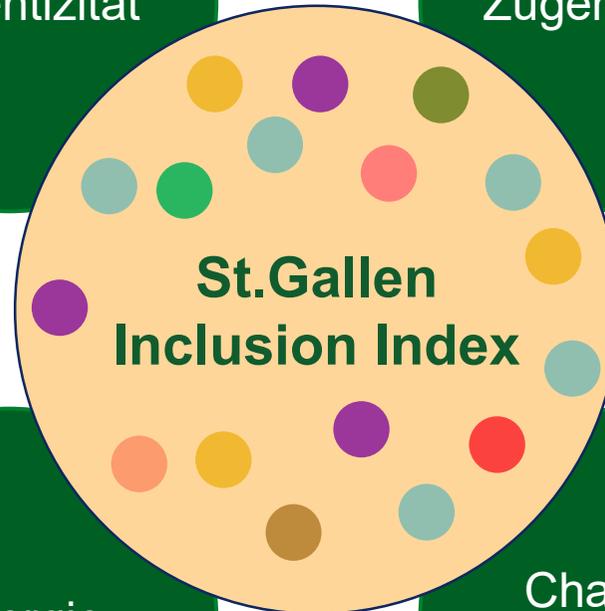
Synergie



Chancengleichheit

Beispielfrage:

«In meinem Team gibt es **für alle Mitarbeitende faire Aufstiegschancen.**»



St.Gallen  
Inclusion Index

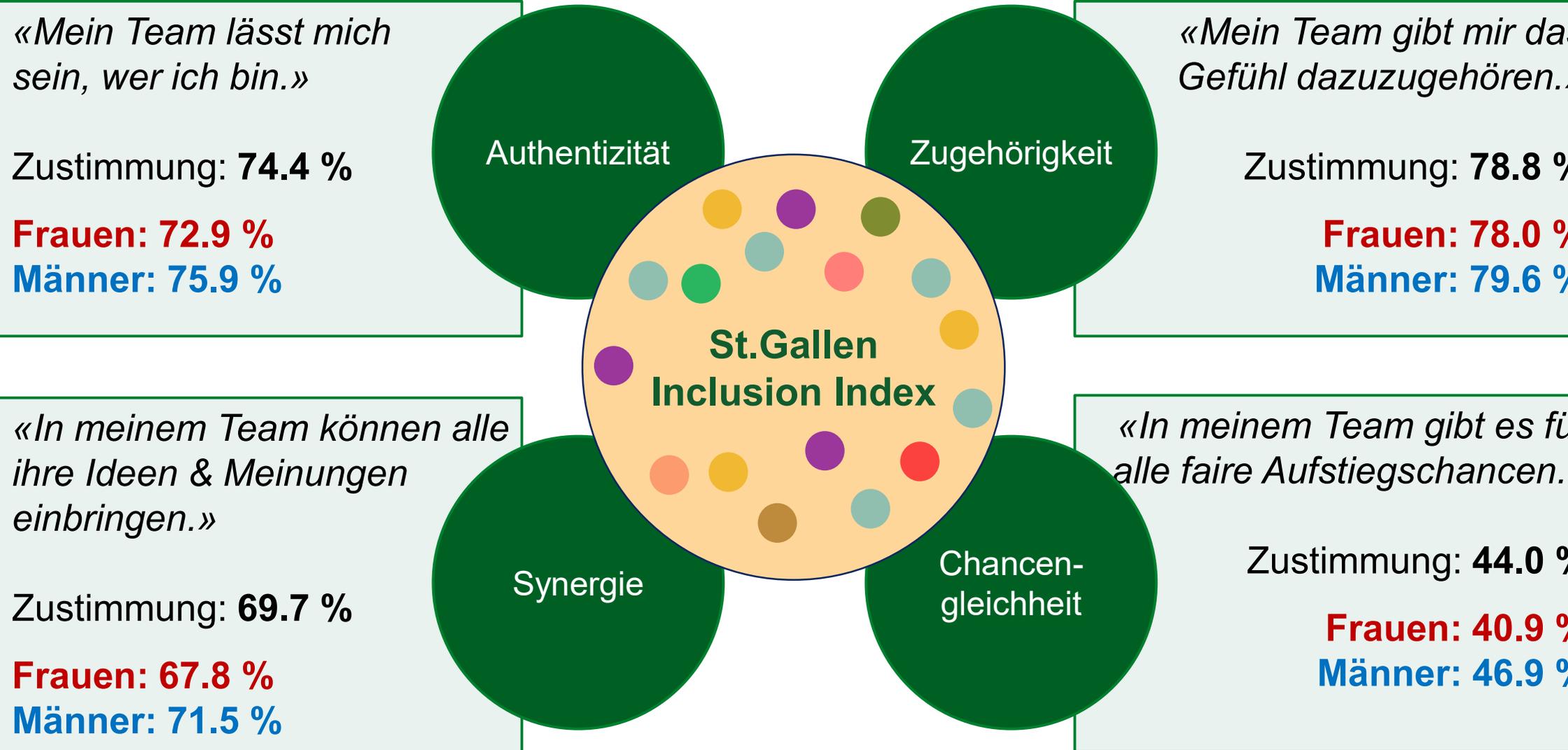
# Rolle des Inklusionsklimas

Der St.Gallen Inclusion Index



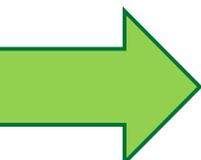
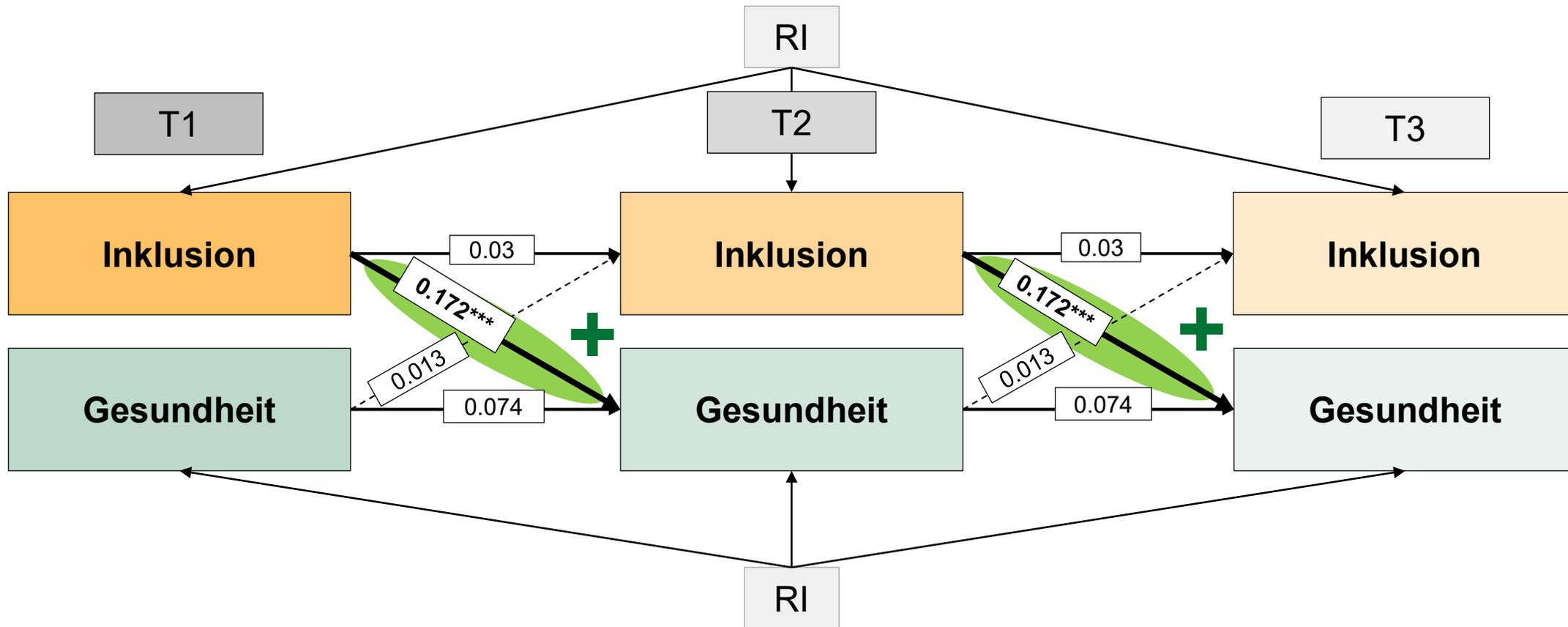
Universität St.Gallen

Center for Disability and Integration



# Effekt von Inklusion auf Gesundheit

Random Intercept Cross-Lagged Panel Model



**Inklusion im Team** erhöht nachgelagert das **Gesundheitsgefühl** der Mitarbeitenden.  
Dies gilt **unabhängig von einem Minoritäts- oder Majoritätsstatus**.  
Hiervon profitieren nachgelagert auch die **Innovationskraft** und die **Performanz** von Team

1 Studienkonzept & Datengrundlage

2 **Drei Ebenen der Gestaltung**

a. Navigieren: Selbstführung

b. Inkludieren & Koordinieren: Führung von Teams

**c. Orchestrieren: Führung auf der Organisationsebene**

3 Zusammenfassung | Praxisimplikationen



# Digitaler Reifegrad

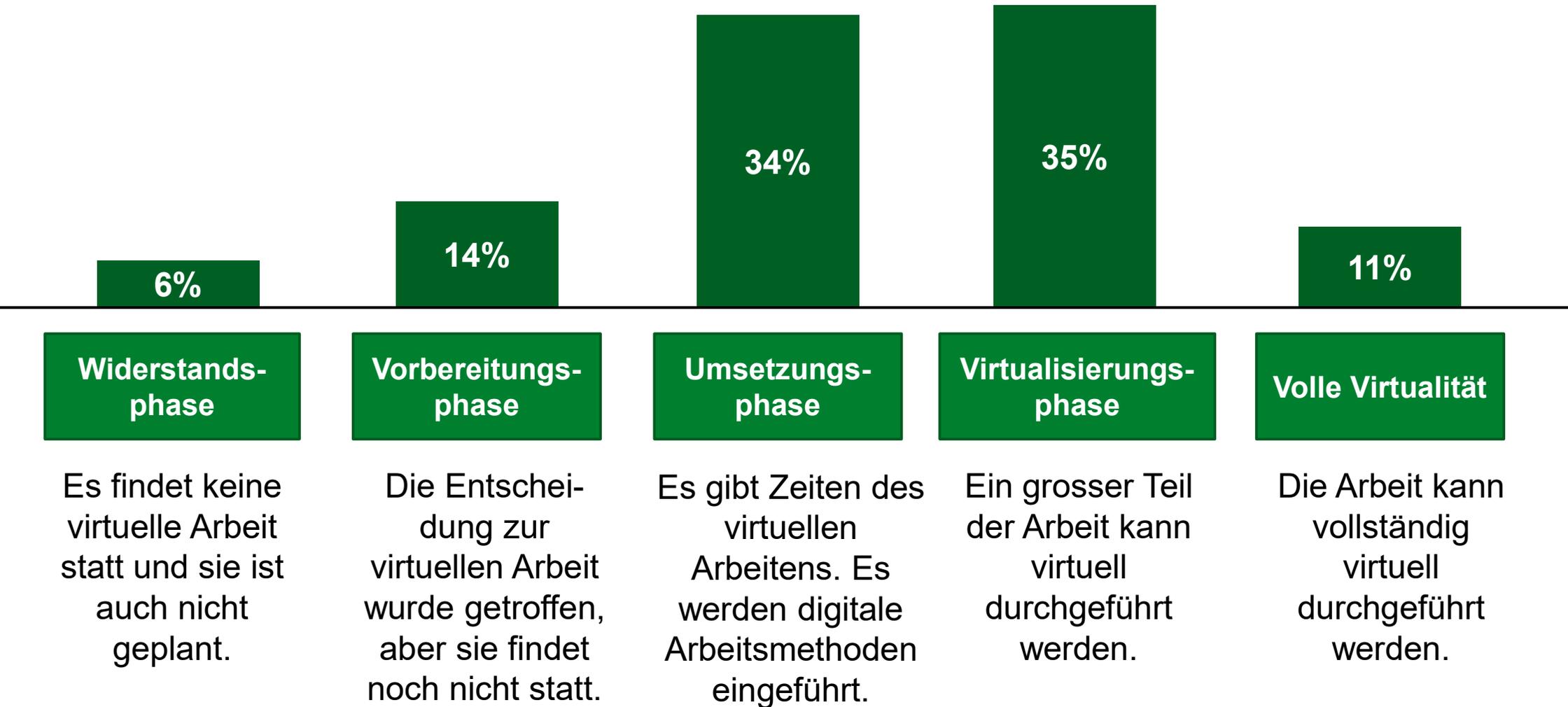
## 5 Phasen der digitalen Reife in Unternehmen



Universität St. Gallen

Center for Disability and Integration

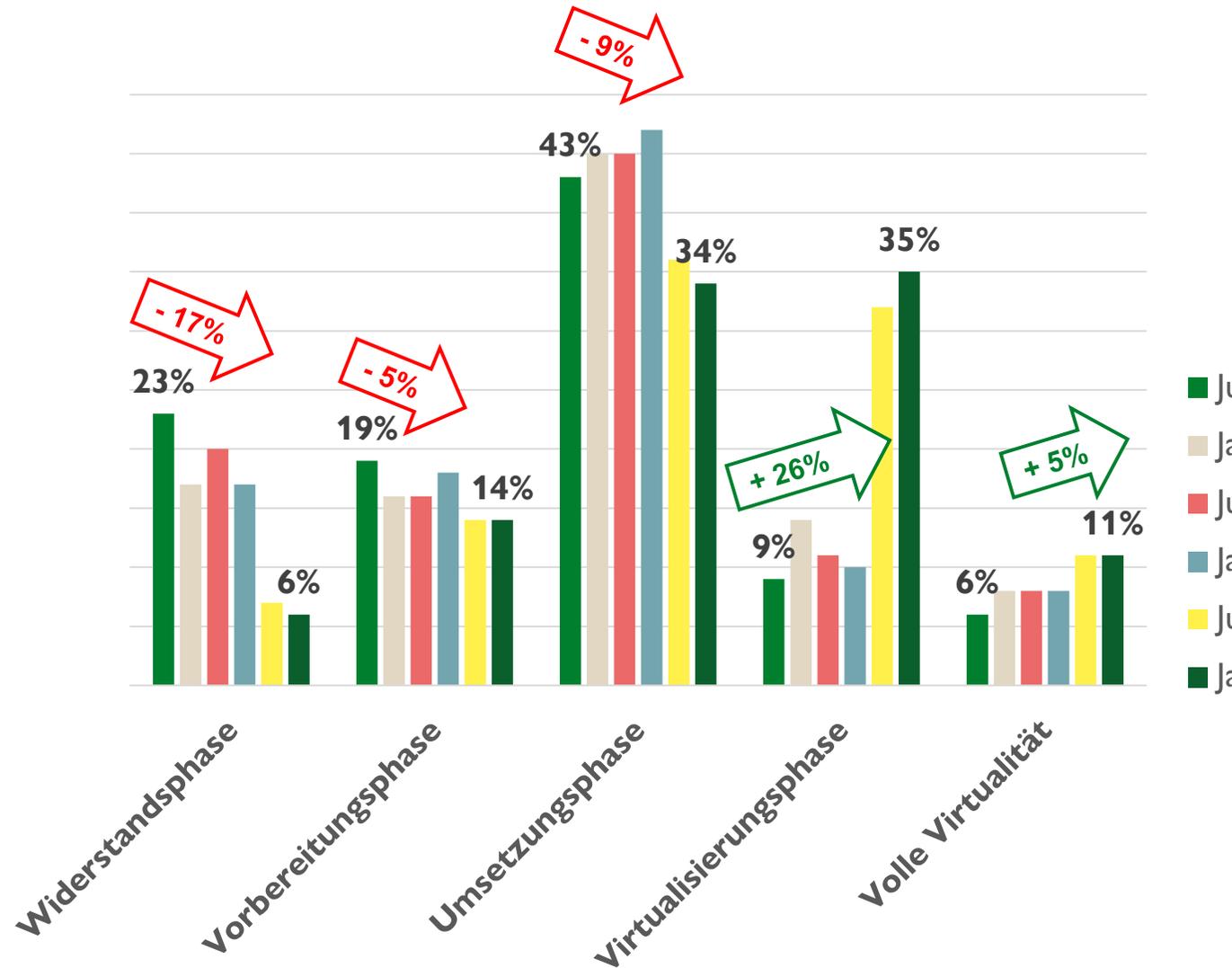
Werte aus Januar 2023



# Digitaler Reifegrad

Entwicklung im Zeitverlauf

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



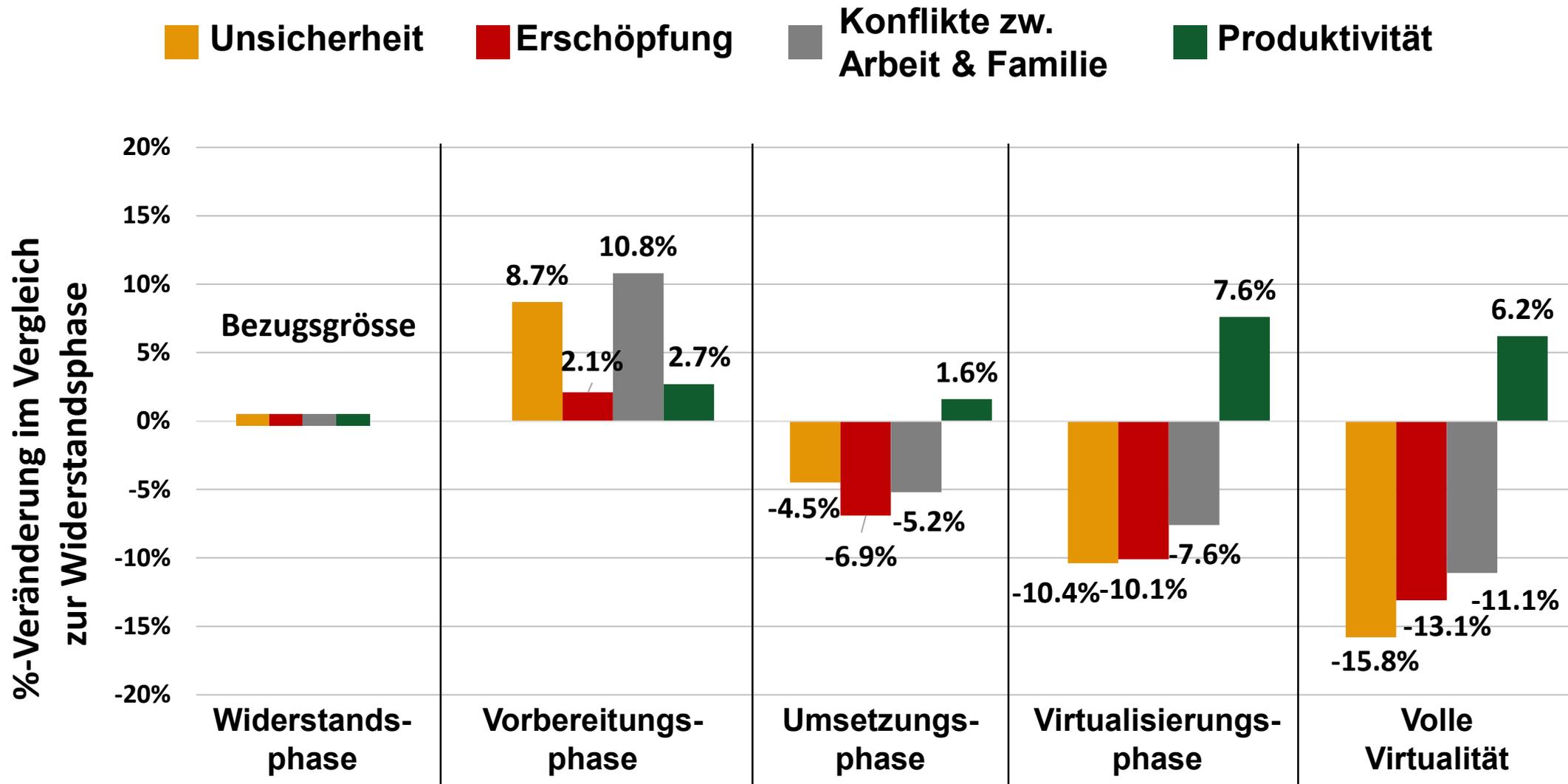
# Digitaler Reifegrad

Effekte für die Beschäftigten



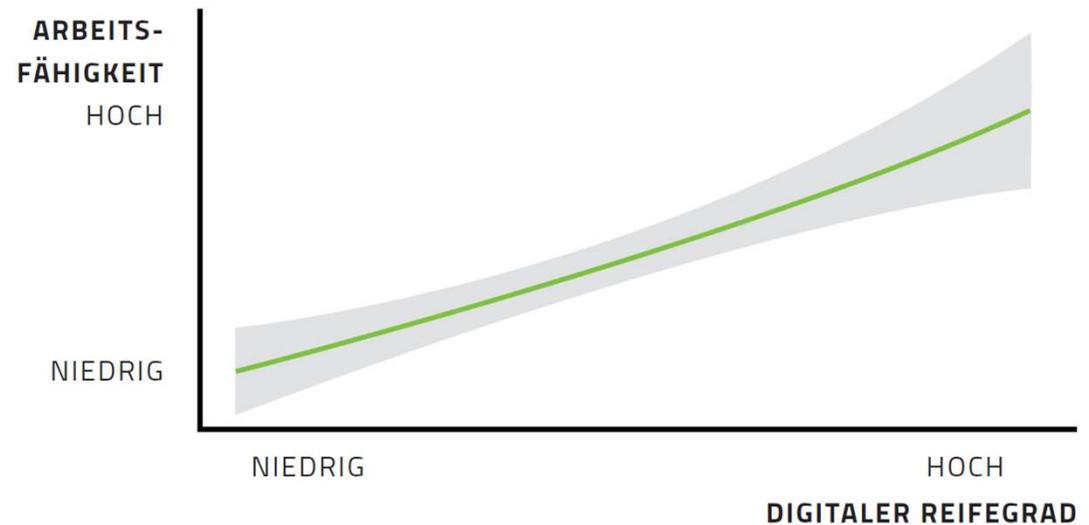
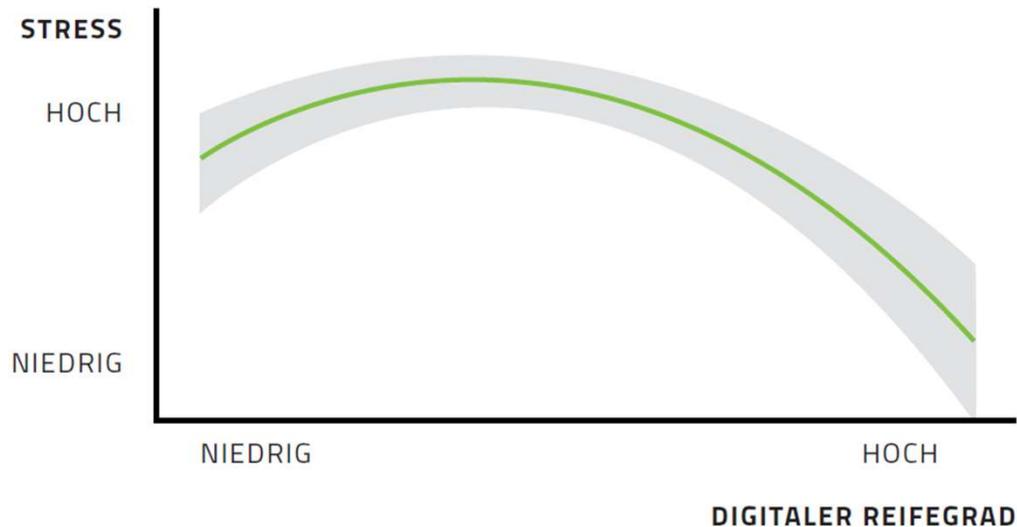
Universität St. Gallen

Center for Disability and Integration



# Digitaler Reifegrad

## Effekte für die Beschäftigten



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

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

**1** Studienkonzept & Datengrundlage

**2** Drei Ebenen der Gestaltung

a. Navigieren: Selbstführung

b. Inkludieren & Koordinieren: Führung von Teams

c. Orchestrieren: Führung auf der Organisationsebene

**3** Zusammenfassung | Praxisimplikationen



- **Mitarbeitende wollen** auch nach der Pandemie **mobil arbeiten** (im Schnitt 2 Tage pro Woche) und sehen darin Vorteile in Bezug auf Autonomie, gesparte Pendelzeit und Vereinbarkeit von Beruf & Privatleben.
- **Hybrides Modell** (Heimarbeit/Betrieb im Wechsel) scheint **sinnvoll**.
- **Digitales Arbeiten ist nicht** per se **schädlich**, aber speziell **mobile Arbeit** muss **aktiv gestaltet** werden, um Nachteile (z. B. in Bezug auf Erschöpfung, Einbindung Wissensteilung) zu vermeiden.
- Hierbei sind **Mitarbeitende, Teams und Organisationen** gefordert.
- **Achtung:** sich **verstärkende Zwei-Klassengesellschaft** zwischen mobil und vor Ort Arbeitenden (Produktion, Gesundheitswesen etc.)  
→ **Kreativität ist gefragt!**

# Implikationen für die Praxis

## Empfehlungen



- Setzen Sie auf ein **aktives Grenzmanagement (zeitlich/örtlich)** und **kommunizieren** Sie dies in privaten wie im beruflichen Kontext.
- **Kleinere Verhaltensänderungen** anstreben (Bsp. Handy nicht mit ins Bett nehmen; Verzicht auf E-Mails am Wochenende, etc.).
- Werden Sie **kreativ** (z.B. Teamcalls während eines Spaziergangs).
- **Bewusste Wahl** und **gute Passung** von Arbeitszeiten, -tätigkeit und -medium **sicherstellen**.

# Implikationen für die Praxis

## Empfehlungen



- Stimmen Sie wichtige **Eckpfeiler** wie Erreichbarkeiten sowie Reaktions- und Präsenzzeiten **im Team** ab.
- Setzen Sie gerade zu Beginn und Ende von Projekten auch auf **physische Meetings (hybrides Modell)**.
- **Change-Management-Massnahmen** (Information, Trainings etc.) nutzen.
- Fördern Sie im Betrieb eine **Ergebnis- und Vertrauenskultur** statt einer Präsenz- und Kontrollkultur (**Vorbildverhalten Führung ist entscheidend!**).



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Team des CDI-HSG



**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