



Faktenblatt 51

Digitale Transformation und betriebliches Gesundheitsmanagement

Abstract

Digitalisierung von Arbeitsprozessen, Flexibilisierung von Organisationsstrukturen und Entwicklung neuer Kompetenzen: Unter dem Einfluss der Informations- und Kommunikationstechnologien ist die Arbeitswelt einem rasanten Wandel unterworfen. Durch die Coronavirus-Pandemie haben sich diese Entwicklungen verstärkt und beschleunigt. Je nachdem, wie die digitale Transformation gestaltet wird, kann sich dies mehr oder weniger positiv auf die Gesundheit des Personals auswirken. In diesem Zusammenhang tun sich neue Aufgabenfelder für das betriebliche Gesundheitsmanagement auf. Dabei geht es insbesondere darum, bei Digitalisierungsprojekten den Aspekt der Gesundheit miteinzubeziehen, die Kompetenzen des Personals und des Kaders weiterzuentwickeln, die Art der Zusammenarbeit innerhalb der Teams zu verändern oder auch in den Unternehmen Strategien und Praktiken zum Abschalten zu erarbeiten.

1 Einleitung

In den meisten Wirtschaftssektoren sind Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) inzwischen zu unverzichtbaren Hilfsmitteln für die Produktion von Waren und Dienstleistungen geworden. Sie haben Wirtschaftsmodelle, Produktions- und Arbeitsweisen sowie die Organisationsformen von Unternehmen radikal verändert. Neue Berufe und Dienstleistungen sind entstanden, während andere sich verändert haben oder gar im Rückgang begriffen sind.

Inwiefern wirken sich diese Veränderungen auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Schweiz aus? Welche Herausforderungen und Chancen stellen sie für das betriebliche Gesundheitsmanagement dar? Gesundheitsförderung Schweiz möchte diese Fragen beantworten und

stützt sich dabei auf Elemente aus der wissenschaftlichen Literatur, institutionelle Berichte und konkrete Praxiserfahrungen. Da sich die Gesundheit des Personals auch auf die Produktivität der Unternehmen auswirkt [1], erhalten diese Fragen zusätzliche Relevanz – gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Definitionen und Situation in der Schweiz	2
3 Auswirkungen auf die psychische Gesundheit	3
4 Herausforderungen und Chancen fürs betriebliche Gesundheitsmanagement	5
5 Fazit	8
6 Quellen	8

2 Definitionen und Situation in der Schweiz

2.1 Definitionen

IKT, Digitalisierung, digitale Transformation, Entmaterialisierung, Big Data, Internet der Dinge, Industrie 4.0, künstliche Intelligenz, New Work – all diese Begriffe beziehen sich auf die Anwendung digitaler Technologien in der Arbeitswelt. Manchmal werden unterschiedliche Begriffe mit jeweils ähnlicher Bedeutung verwendet, oder ähnliche Begriffe mit jeweils unterschiedlicher Bedeutung.

Die Digitalisierung bezeichnet den technischen Vorgang der Umwandlung von Informationen in ein digitales Format. Der Ausdruck «digitale Transformation» ist allgemeiner gefasst und bezieht sich auf den Veränderungsprozess, der bei Einzelnen, in Organisationen, in der Gesellschaft und in den Regierungen infolge der Digitalisierung stattfindet [2]. Manche Autorinnen und Autoren sprechen von «digitaler Disruption», um die Bedeutung des Umbruchs zu unterstreichen [3, 4].

Die digitale Transformation beruht auf den IKT: Sie ermöglichen es, Informationen zu kommunizieren, zu sammeln, zu speichern, zu analysieren und zu verbreiten [5]. Dabei handelt es sich beispielsweise um Tools für die Arbeit im Homeoffice (wie Videokonferenztools), soziale Medien, Instrumente des Wissensmanagements, Software zur elektronischen Datenverwaltung, integrierte Software usw.

Diese Instrumente basieren zum Teil auf künstlicher Intelligenz, also einem System aus Regeln und Algorithmen, das eine gewisse kognitive Leistungsfähigkeit nachahmt. Damit werden grosse Datenmengen (Big Data) analysiert, automatisiert Entscheidungen getroffen, Diagnosen verbessert und die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Computersystemen erleichtert [3].

2.2 Situation der IKT in der Schweiz

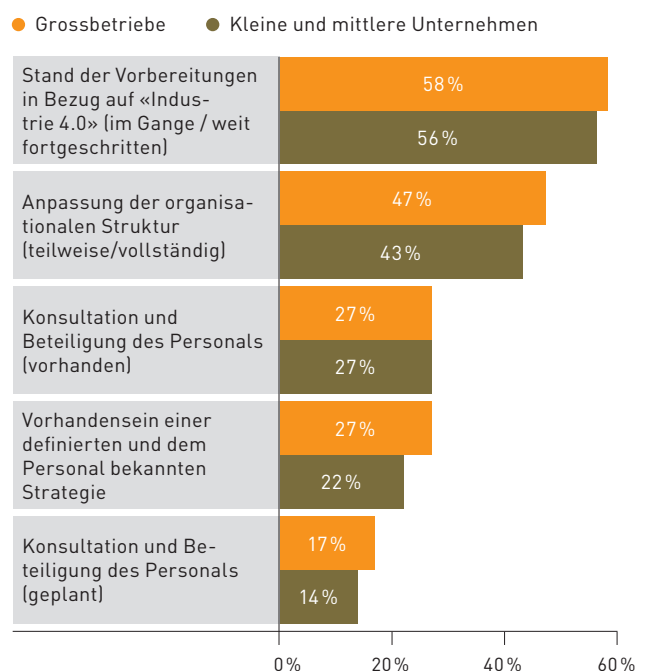
Dem Institute for Digital Business zufolge hatten im Jahr 2018 rund zwei Drittel der Schweizer Unternehmen zumindest für bestimmte Prozesse oder Geschäftsbereiche eine Strategie für die digitale Transformation entwickelt [6]. Die Hochschule für Wirtschaft in Olten hat im Jahr 2019 eine Studie zum Stand der Vorbereitung der Unternehmen auf die digitale Transformation durchgeführt [7]. Mehr als die Hälfte der Betriebe (aus allen Wirtschaftssektoren) gab an, sich in einem digitalen Transformationsprozess zu befinden oder diesen bereits

weit vorangetrieben zu haben (Abbildung 1). Die organisationale Struktur war in mehr als 40% der Fälle angepasst worden, in erster Linie in den Sektoren «Information und Kommunikation», «weitere wirtschaftliche Dienstleistungen» und «freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen». Niedriger war dieser Anteil im Baugewerbe, im Bildungswesen, im Gesundheits- und Sozialwesen, in der öffentlichen Verwaltung, im Handel und im Handwerk. Es handelte sich dabei im Wesentlichen um Entwicklungen hin zu Netzwerkstrukturen mit Selbststeuerung und Selbstkontrolle in den Teams. Insgesamt war ein Viertel der Befragten der Ansicht, dass sich das Personal an dieser Entwicklung beteiligen konnte, und in rund 15% der Fälle war eine Konsultation geplant. Und schliesslich verfügte rund ein Viertel der Betriebe über eine Strategie «Arbeit 4.0», bei den Grossbetrieben etwas mehr als bei den KMU.

Als Gesundheitsrisiko nannten die Befragten vor allem die von der Kundschaft erwartete permanente Verfügbarkeit. Dieser Anspruch kann zum Stressfaktor werden und es je nach Beruf schwierig machen, Arbeit und Privatleben zu trennen.

ABBILDUNG 1

«Arbeit 4.0» in der Schweiz [7]



Ab dem Frühjahr 2020 zwang die Coronavirus-Pandemie zahlreiche Unternehmen dazu, auf Homeoffice umzustellen. Sie mussten geeignete Hard- und Software erwerben und die Kompetenzen des Personals weiterentwickeln, um diese Technologien anwenden, die Arbeit organisieren und auf Distanz zusammenarbeiten zu können. Einer im Mai 2020 durchgeführten Umfrage zufolge war die Mehrheit der Schweizer Arbeitnehmenden, die im Homeoffice gearbeitet hatten, mit dieser Erfahrung zufrieden. Allerdings waren fast neun von zehn Personen der Meinung, das Know-how über digitale Zusammenarbeit sowie die technologische Infrastruktur müssten noch verbessert werden [8].

3 Auswirkungen auf die psychische Gesundheit

Die digitale Transformation stellt die Unternehmen und die Einzelnen vor erhebliche Herausforderungen [9, 10, 11]:

- Erhöhte Komplexität und Flexibilität der Strukturen (z. B. vernetztes Unternehmen)
- Steigerung der Leistung, aber auch der Vulnerabilität (z. B. Ausfälle)
- Notwendigkeit der Stärkung von Autonomie, Mitsprache und Verantwortung des Personals
- Entfernung von den Objekten und Menschen, auf die sich die Tätigkeit auswirkt
- Veränderung in der Teamführung und der Abstimmung zwischen Einzelpersonen
- Gestaltung von Räumlichkeiten, die mit diesen neuen Arbeitsformen kompatibel sind
- Risiken der Intensivierung und der Prekariisierung der Arbeitsbedingungen
- Herausbildung neuer vertraglicher Beziehungen (z. B. Arbeit über Internetplattformen) und Besorgnis darüber, dass bestimmte Berufe verschwinden

Je nachdem, wie sie eingesetzt werden, können sich die IKT positiv oder negativ auf die Gesundheit des Personals und die Funktionsweise von Unternehmen auswirken. Es gibt in dieser Hinsicht keinen technologischen Determinismus. Dabei kommt es weniger auf die Tools selbst, sondern vor allem auf die Rahmenbedingungen ihrer Entwicklung, Um-

setzung und Anwendung an [9, 11]. Die Auswirkungen der IKT auf die mentale Gesundheit hängen zum grossen Teil davon ab, wie viel Spielraum sie den Nutzerinnen und Nutzern lassen und inwieweit sie auf deren Bedürfnisse ausgerichtet sind [11]. So kann ein zu stark einengendes System der Aufgabenerfüllung im Weg stehen und zum Stressfaktor werden. Zu viel Flexibilität kann allerdings auch zu Verwirrung und kognitiver Überlastung führen [5]. In manchen Sektoren ruft die Technologie die Befürchtung hervor, dass zahlreiche Aufgaben automatisiert werden und Berufe verschwinden. Gleichzeitig sorgt sie aber auch dafür, dass neue Berufe entstehen, beispielsweise im Zusammenhang mit der Entwicklung und Überwachung technischer Vorrichtungen. Ausserdem können bestimmte Aufgaben oder Tätigkeitsbereiche nur schwer digitalisiert werden, insbesondere solche, die einen gewissen Grad an Komplexität übersteigen, die nicht in Standardprozessen abgebildet werden können oder bei denen Empathie, Urteilsvermögen, Kreativität oder Improvisation gefragt sind [3, 12].

In den Medien wird darüber berichtet, welche Sorgen, Stressgefühle oder gar Ängste diese Entwicklungen in der Arbeitswelt auslösen. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden auf drei spezifische Herausforderungen der Digitalisierung im Hinblick auf die psychische Gesundheit eingegangen. Die folgenden Themen wurden von den Praxispartnerinnen und -partnern von Gesundheitsförderung Schweiz als vorrangig eingestuft:

- Mentale Belastung und Reizüberflutung
- Verschwimmen der Grenzen zwischen Beruf und Privatleben
- Teamintegration in einer flexiblen Organisation

3.1 Mentale Belastung und Reizüberflutung

Die IKT ermöglichen den Zugriff auf ein enormes Informationsvolumen, das in zahlreichen Bereichen (Forschung und Entwicklung, Marketing, Lagerverwaltung usw.) äusserst hilfreich ist. Es herrscht also nicht mehr Knappheit an verfügbaren Informationen, sondern an Aufmerksamkeitsressourcen, mit denen sie verarbeitet werden können [13], sowie an Pausen, um neue Kraft zu tanken. Dieser Informationsfluss kann zu einem Gefühl der permanenten Beanspruchung, einer Informationsüberflutung,

einer Intensivierung von Arbeit, Stress und Müdigkeit und einer kognitiven Überreizung führen. Wenn man die IKT nicht sachgerecht anwendet, kann dies zu Erschöpfung bis hin zum Burnout führen. Hierbei sind Führungskräfte, die IKT täglich 4,5 bis 7 Stunden lang nutzen, besonders gefährdet [5], doch mit der allgemeinen Verbreitung dieser Technologien sind auch immer mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer davon betroffen.

Angesichts der Informationsüberflutung wird es schwierig, Dringendes und Wichtiges herauszufiltern. Eine fehlerhafte Einschätzung der Prioritäten kann zu wachsender Arbeitsbelastung, Entnervung und Ermüdung führen. Vor dem Hintergrund eines hohen Arbeitstempos und knapper Termine können IKT zudem zu erhöhten Erwartungen an die Leistung und Reaktionsgeschwindigkeit des Einzelnen führen [9]. Dieser Trend wird noch verstärkt, wenn die Führungskräfte aufgrund der räumlichen Distanz zum Personal Anzeichen für eine Überlastung nicht unmittelbar feststellen können [5, 11].

Und schliesslich führt der Einsatz von Informationstechnologien zu unvorhergesehenen Zusatzaufgaben, die bisweilen als Zeitverlust und als Quelle von Ärger und Stress erlebt werden, wie Aktualisierungen von Anwendungen, Lösung von IT-Problemen, Ausfälle usw. [5]. Die IKT stehen im engen Zusammenhang mit Multitasking, das einem das Gefühl geben kann, sich zu verzetteln und eine qualitativ minderwertige Arbeit zu leisten [5, 11, 12]. Ein Verbindungsproblem des Computers lösen oder E-Mails lesen und beantworten, während man an einer Teamsitzung teilnimmt – wenn verschiedene vorgesehene und unvorhergesehene Aufgaben gleichzeitig ausgeführt werden, vermischen sich die Zeit zum Entscheiden, die Zeit zum Nachdenken und die Zeit zum Handeln.

3.2 Verschwimmen der Grenzen zwischen Beruf und Privatleben

Die Arbeit im Homeoffice bietet jeder einzelnen Person Flexibilität bei der persönlichen Organisation mit Rücksicht auf ihr Privat- und Familienleben. Die Verringerung der Arbeitswege spart Zeit, die privat oder beruflich genutzt werden kann, und hilft dabei, Ermüdung und Stress zu reduzieren. Homeoffice trägt selbst bei nur einem Tag in der Woche zu einer höheren Lebensqualität und einer Steigerung der Produktivität bei [8].

Dennoch kann es mit Blick auf die Räumlichkeiten (Arbeitsplatz zu Hause), die Arbeitszeiten (Arbeit abends, am Wochenende und in den Ferien) und die Hardware (gleichzeitige berufliche und private Nutzung von Computern, Telefonen usw.) zu einer Vermischung des privaten mit dem beruflichen Bereich kommen [5, 9, 11]. Die Möglichkeit, jederzeit und von überall aus auf die betrieblichen Kommunikationskanäle zuzugreifen, erhöht das Risiko einer permanenten Verbindung zum Unternehmen, zumal das Tempo der Interaktionen steigt und Entscheidungen schnell fallen müssen [12]. Wenn die Arbeit im Homeoffice im Unternehmen nicht geregelt ist, können Vorgesetzte und Mitarbeitende dazu neigen, gegen die gesetzlichen Arbeitszeitbestimmungen zu verstossen, ohne sich dessen zwangsläufig bewusst zu sein [11]. Ein Ungleichgewicht zwischen Privat- und Berufsleben ist hinderlich für die Erholung, das Familien- und Sozialleben und damit auch für die mentale Gesundheit. In manchen Fällen kann die Angst, eine wichtige Information zu versäumen (fear of missing out), sogar zu einer zwang- und krankhaften Beziehung zu den Kommunikationstools führen [7, 11].

3.3 Teamintegration in einer flexiblen Organisation

Die digitale Transformation führt zu einer Veränderung der sozialen Beziehungen. Dank IKT ist es möglich, virtuelle Organisationen zu konzipieren, das heisst Netzwerke aus Personen und Einheiten, die räumlich voneinander getrennt sind, aber zusammen an einem gemeinsamen Ziel arbeiten, ohne dass sie sich an einem Ort persönlich treffen müssen. IKT ermöglichen es, globale Teams zu geringeren Kosten zusammenzustellen, da sich der Reiseaufwand reduziert.

Die zwischenmenschlichen Beziehungen werden jedoch bei dieser Art der Organisation im Wesentlichen auf den Austausch ohne physischen Kontakt reduziert. Aus diesem Grund weisen sie nur eine geringe oder gar keine soziale Dimension auf und es fehlt die ergänzende nonverbale Kommunikation. In einer von gfs.bern im Frühjahr 2020 durchgeführten Umfrage [8] gaben 71% der Personen im Homeoffice an, dass ihnen die informellen Kontakte im Team fehlen.

Im Vergleich zu Präsenzsitzungen geben virtuelle Treffen eher Anlass zu regressivem und informellem

Verhalten (Unaufmerksamkeit, Rückzugshaltung, geringere Beachtung der Form der vermittelten Botschaft usw.). Zusätzlich scheinen sie zu mehr Ermüdung, Schwierigkeiten bei der Entwicklung von Teamgeist sowie zum Risiko eines Verlusts an Eigenverantwortung zu führen [9].

Ausserdem müssen die Menschen in virtuellen Organisationen selbst und aus der Distanz die Informationen suchen, die sie für die Ausübung ihrer Tätigkeit benötigen. Die Aufteilung der Aufgaben auf die Mitglieder eines virtuellen Teams kann dem Gesamtbild im Weg stehen und birgt das Risiko des Sinnverlusts [5, 11]. Auch sind zusätzliche Anstrengungen erforderlich, um die soziale Bindung zum Unternehmen aufrechtzuerhalten. Ein weiterer Nachteil besteht darin, dass die physische Distanz die Sichtbarkeit des individuellen Beitrags und die damit einhergehende Wertschätzung verhindern kann [9]. Für Leitende von virtuellen Teams ist es schwieriger, die Arbeitsbelastung des Einzelnen und die Schwierigkeiten auf dem Weg zum Ziel zu beurteilen.

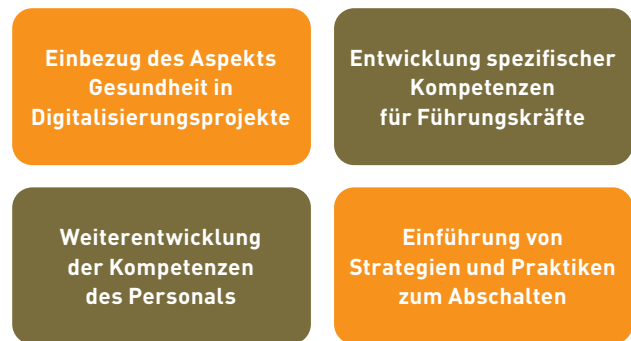
In manchen Arbeitskontexten kann die Anwendung von IKT die Konkurrenzsituation zwischen Mitarbeitenden sowie in der Folge ihre Isolierung verschärfen. Dies erklärt sich beispielsweise durch die Nachverfolgbarkeit der einzelnen Tätigkeiten, die Überwachung der Leistung und den Vergleich zwischen den Mitarbeitenden [5]. Bei der Automatisierung von Aufgaben kann es vorkommen, dass Teams verkleinert werden. So kann sich eine Person plötzlich auf einem Alleinarbeitsplatz wiederfinden. Neben Sicherheitsbedenken bei gefährlichen Tätigkeiten stellt die Alleinarbeit auch ein Hindernis für die Integration dar. Nun sind aber der soziale Rückhalt und das Gefühl der Zugehörigkeit zu einem Team und zu einem Unternehmen wichtige Ressourcen für die mentale und physische Gesundheit.

4 Herausforderungen und Chancen fürs betriebliche Gesundheitsmanagement

Die in der Literatur ermittelten BGM-Praktiken im Zusammenhang mit der digitalen Transformation konzentrieren sich in erster Linie auf vier Schwerpunkte, die im Folgenden dargelegt werden (Abbildung 2).

ABBILDUNG 2

BGM-Praktiken im Zusammenhang mit der digitalen Transformation



4.1 Einbezug des Aspekts Gesundheit in Digitalisierungsprojekte

Ein Digitalisierungsprojekt, das gut für die Gesundheit des Personals ist, beruht auf eingehenden Überlegungen zu den Aufgaben, die digitalisiert werden sollen, und der Art und Weise, wie dabei vorgegangen werden soll. Die Entmaterialisierung oder – bei manuellen Aufgaben – die Automatisierung einer Tätigkeit muss dazu führen, dass sie vereinfacht oder ihre Leistung erhöht wird und dabei Rücksicht auf die Gesundheit des Personals genommen wird. Bei der Digitalisierung von Tätigkeiten können verschiedenartige Aufgaben und unterschiedliche Komplexitätsniveaus beibehalten werden, um die mentale Belastung zu variieren und so die kognitive Überlastung zu begrenzen. Wenn nämlich der Routineanteil automatisiert wird, bleibt dem Menschen nur noch die Bewältigung kritischer und komplexer Situationen, die mental anstrengend ist [3, 5, 10, 11].

Eine unabdingbare Voraussetzung für die Funktionalität und die Akzeptanz einer Technologie durch die Nutzerinnen und Nutzer besteht darin, dass sie deren Bedürfnisse angemessen berücksichtigt und dass die Nutzerinnen und Nutzer in die Entwicklung und die Tests miteinbezogen werden [14]. In Tabelle 1 sind einige Schlüsselfaktoren für die Durchführung eines Digitalisierungsprojekts aufgeführt, das sowohl für die mentale Gesundheit als auch für die Aneignung der Technologie durch das Personal förderlich ist [11, 12].

TABELLE 1

Schlüsselfaktoren für ein Digitalisierungsprojekt, das förderlich für die mentale Gesundheit des Personals ist

- Betrachtung der Digitalisierung als ein Mittel, um die Leistung des Unternehmens zu verbessern, aber unter Berücksichtigung der Gesundheit des Personals
- Kenntnis der informationstechnischen Mittel sowie ihrer Möglichkeiten und Grenzen
- Iterative Kommunikation und Berücksichtigung der Meinungen und Rückmeldungen der Nutzerinnen und Nutzer
- Einbezug des Personals in die Bedarfsanalyse, in die Auswahl der zu digitalisierenden Prozesse und Tätigkeiten und in die Entwicklung der neuen Systeme und Arbeitsabläufe
- Abschätzung der potenziellen Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit des Personals
- Schulung des Personals und der Führungskräfte in den neuen Tools und Arbeitsweisen
- Einplanung ausreichender Finanzmittel für die Begleitmassnahmen (partizipatives Vorgehen, Schulung, Unterstützung der Nutzerinnen und Nutzer usw.)
- Vorwegnahme der Bedürfnisse im Hinblick auf Geräte, Material und die Arbeitsumgebung

4.2 Weiterentwicklung der Kompetenzen des Personals

Die technische Entwicklung und die organisationalen Veränderungen erfordern eine permanente Anpassungsfähigkeit und können dazu führen, dass Kompetenzen schnell veralten, zumindest in einigen Branchen. Nach dem Modell von Lazarus und Folkman [15] stellt die Wahrnehmung eines grossen Ungleichgewichts zwischen den Anforderungen der Aufgabe und den Kompetenzen, über die eine Person zu verfügen glaubt, einen Stressfaktor dar. Nun ist das Gefühl von Kompetenz aber einer der Pfeiler der mentalen Gesundheit, denn es bestärkt einen darin, dass man in der Lage ist, die Herausforderungen des eigenen Umfelds zu meistern. Wenn Kompetenzen veraltet sind, kann dies zudem Angst vor dem Verlust der Arbeitsstelle auslösen und zu erhöhter Vulnerabilität auf dem Arbeitsmarkt führen. Die berufliche Weiterbildung ist ein zentrales Element, um die Eignung einer Person für ihren Arbeitsposten, ihre Attraktivität auf dem Arbeits-

markt sowie ihre Gesundheit aufrechtzuerhalten [10, 12, 16]. Dies gilt umso mehr, wenn die digitale Transformation Personen betrifft, die nicht die Gelegenheit hatten, eine digitale Denkweise und digitale Kompetenzen zu entwickeln [12].

Aus der Sicht der Schweizer Unternehmen sind es folgende Kompetenzen, die sich angesichts der digitalen Transformation als am wichtigsten erweisen: Lern- und Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Teamorientierung sowie die Fähigkeit, zu kooperieren und in einem Netzwerk zusammenzuarbeiten [12, 17]. Kreativität, eine kritische Haltung, Kommunikation und Kooperation – diese «4K» fördern ihrer Ansicht nach die Entwicklung von Problemlösungsfähigkeiten und sind die Schlüsselkompetenzen des 21. Jahrhunderts [10]. Sie ermöglichen es, mit neuartigen Situationen, Unsicherheit oder gar Ungewissheit umzugehen und aus dem automatischen Funktionieren auszubrechen.

Zudem müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Aufkommen neuer Arbeitsformen unabhängiger und eigenverantwortlicher arbeiten, wobei Kompetenzen wie Selbstorganisation, Selbstdisziplin, Kommunikation und Selbstgestaltung der Arbeit gefragt sind. Die Fähigkeit, mit seinem beruflichen Umfeld in Kontakt zu bleiben, wird zu einem wesentlichen Faktor, ebenso wie die Fähigkeit, relevante Informationen zu finden und herauszufiltern, und die Fähigkeit, den Überblick über die Arbeit zu behalten [9, 12].

4.3 Entwicklung spezifischer Kompetenzen für Führungskräfte

Agile Organisationsformen, bei denen es keine traditionellen Hierarchien mehr gibt, erfreuen sich eines wachsenden Interesses [18]. Dennoch bauen die meisten Unternehmen nach wie vor auf einer hierarchischen Struktur auf. Diese wird jedoch von der digitalen Transformation beeinflusst. Wertschätzung zeigen, auf die Integration Einzelner in die Teams achten, sie bei der Entwicklung neuer Kompetenzen begleiten – angesichts der Veränderungen und Unsicherheiten infolge der IKT ist die Unterstützung seitens der Führungskräfte eine wichtige Ressource für die Gesundheit des Personals. In diesem Zusammenhang erfordert Teamleitung eine Komplementarität zwischen einer klassischen hierarchischen Führung und einem transversalen Management im Sinne einer Projektleitung und eines

Coachings. Dieses Gleichgewicht hängt von der Art der Tätigkeit des Teams sowie von den Personen ab, aus denen es sich zusammensetzt.

Personalführung verlangt daher ein gutes Organisations-, Koordinations-, Priorisierungs- und Synthesevermögen. Führungskräfte müssen auch über soziale Kompetenzen, Kommunikationsfähigkeiten und die Fähigkeit zur Bewältigung von Konflikten verfügen. Ein Teil ihrer Arbeit besteht nämlich darin, das Gefühl der Zugehörigkeit zum Team und zum Unternehmen zu stärken, die Arbeit zu strukturieren, als Vorbild zu dienen sowie den Veränderungen einen Sinn zu geben [10, 11, 12].

Diese Aufgaben werden zu einer wachsenden Herausforderung bei Homeoffice, mobilem Arbeiten, über mehrere Standorte verteilten Teams oder einer projektorientierten Organisation mit Personen aus verschiedenen Hintergründen. Merkmal dieser Arbeitsformen ist eine geringere Nähe zwischen den einzelnen Personen, sodass sie für den zwischenmenschlichen und informellen Austausch weniger förderlich sind. Daher sind Präsenztreffen und Beziehungspflege weiterhin unverzichtbar, um den sozialen Zusammenhalt und das Zugehörigkeitsgefühl – wichtige Faktoren für die mentale Gesundheit – aufrechtzuerhalten und die Arbeitseffizienz zu steigern (Austausch und Verständigung gestalten sich direkter, schneller und präziser usw.) [11, 12]. Bei zeitlich begrenzten Projekten erfordert auch die Phase der Teamauflösung besondere Aufmerksamkeit, da sie sich auf das Selbstwertgefühl und das Gefühl für die abgeschlossene Aufgabe auswirken kann.

Eine zusätzliche Herausforderung bei flexiblen Organisationsformen besteht darin, ein Gleichgewicht zwischen Autonomie und Kontrolle zu finden. Die mittlere Führungsebene steht dabei unter Druck von zwei Seiten: Einerseits möchte die Geschäftsleitung die Kontrolle über die Ausführung der Arbeit haben, andererseits wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Autonomie und Freiheit zugestanden. Dies wirft komplexe Fragen zur Art und Weise auf, wie Arbeit bewertet werden soll: Welche Indikatoren sind geeignet? Wie kann man die mentale Belastung der Arbeit messen, insbesondere im Wissensbereich? Wie kann man bestimmen, welche Zeit für die Durchführung einer Aufgabe akzeptabel ist? Wie kann man die Personen begleiten, die mehr Zeit benötigen? [11]

Im Übrigen wirft die technologische Entwicklung auch ethische Fragen auf. Dadurch, dass die digitalen Technologien Distanz zwischen den Einzelpersonen schaffen, bergen sie das Risiko der Entpersonalisierung von Beziehungen. Dies erleichtert die Entwicklung unangemessener Verhaltensweisen, sowohl unter Kolleginnen und Kollegen als auch gegenüber Leistungsempfängern. Vor diesem Hintergrund ist es Aufgabe der Führungskräfte, ethische Wachsamkeit zu beweisen [3] und zum Nachdenken über den Nutzen, die Grenzen und die menschliche Dimension des Einsatzes der Technologien anzuregen.

Und schliesslich kann die Art und Weise der Unternehmensführung die Entwicklung eines Personalverhaltens im Einklang mit den oben genannten Herausforderungen fördern oder behindern. Die Arbeit von Führungskräften ist von einem hohen Tempo und häufigen Unterbrechungen geprägt. Damit sie ihre Teams effizient führen, ihre eigenen Tätigkeiten erledigen und optimale Entscheidungen treffen können, während sie gleichzeitig auf ihre eigene Gesundheit achten, ist es wichtig, ihnen Zeit zu geben, dem Zeitdruck zu entkommen, nachzudenken und ihre eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln [10].

4.4 Einführung von Strategien und Praktiken zum Abschalten

Manche Länder oder Unternehmen haben ein Recht auf Abschalten eingeführt, um das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben zu fördern. Verschiedene Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber setzen technische Lösungen ein, um die Nutzung von IT-Tools zu bestimmten Zeiten zu sperren [11]. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die gesetzlich festgelegten Arbeits- und Pausenzeiten eingehalten werden. Die Wirkung ist jedoch noch nicht eindeutig belegt. So lassen sich Umgehungsstrategien beobachten, beispielsweise die Nutzung der privaten E-Mail-Adresse oder das Kopieren von Dateien auf USB-Sticks.

Die Festlegung von Grenzen zwischen den verschiedenen Bereichen des Alltags trägt zum Wohlbefinden und zur Kreativität bei. Ebenso wird empfohlen, an einem Arbeitstag Phasen einzuplanen, an denen man abschaltet und abgeschottet arbeitet, um sich auf eine Aufgabe konzentrieren und nachdenken zu können, ohne unterbrochen zu werden [3]. Abschalten können ist eine Kompetenz, die man mit Unter-

stützung der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers aufbaut. In diesem Sinne kann die Einführung einer Unternehmensstrategie oder eines Unternehmensleitbilds dazu dienen, einen Rahmen vorzugeben und Werte und Prinzipien festzulegen, an denen man sich orientieren kann [11]. Diese Politik sollte auch die Aufteilung der Kosten klarstellen, die beispielsweise mit Homeoffice oder dem mobilen Arbeiten verbunden sind (Geräte, Material usw.).

5 Fazit

Immer mehr Unternehmen digitalisieren ihre Prozesse und führen flexible Organisationsformen ein, die auf dem Einsatz von IKT basieren. Die digitale Transformation kann die Arbeitsleistung erhöhen. Sie eröffnet neue Möglichkeiten der Personalentwicklung. Im Übrigen findet Homeoffice seit Beginn der Coronavirus-Pandemie allgemein breite Zustimmung. Es bestehen jedoch Risiken, die man im Auge behalten sollte: übermässige mentale Belastung und Reizüberflutung, Verschwimmen der Grenzen zwischen Beruf und Privatleben oder auch Verlust des sozialen Zusammenhalts innerhalb des Teams. Diese unerwünschten Nebenwirkungen sind nicht untrennbar mit der Technologie verbunden. Es kommt vor allem auf die Anwendung an.

In diesem Sinne wird empfohlen, Digitalisierungsprojekte partizipativ durchzuführen und dabei auch den Aspekt «Gesundheit des Personals» miteinzubeziehen. Darüber hinaus wird empfohlen, Strategien zum Thema Abschalten und Kommunikation innerhalb der Teams einzuführen. Und schliesslich geht es darum, die Kompetenzen des Personals und der Führungskräfte weiterzuentwickeln, um es ihnen zu ermöglichen, das Gleichgewicht zwischen ihren Ressourcen und den neuen Arbeitsanforderungen aufrechtzuerhalten. Auf dieser Grundlage wird Gesundheitsförderung Schweiz weiterhin innovative Ansätze und Instrumente entwickeln, um «BGM-Praktiken 4.0» in Schweizer Unternehmen zu unterstützen.

6 Quellen

- [1] Galliker, S., Igic, I., Elfering, A., Semmer, N., Brunner, B., Dosch, S. et al. (2020). *Job-Stress-Index 2020: Monitoring von Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Faktenblatt 48. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz. Available from: https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Faktenblatt_048_GFCH_2020-09_-_Job-Stress-Index_2020.pdf.
- [2] Khan, S. (2016). *Leadership in the digital age – A study on the effects of digitalisation on top management leadership* [Master thesis]. Stockholm Business School.
- [3] Turcq, D. (2019). *Travailler à l'ère post-digitale: Quel travail pour 2030?* Malakoff: Dunod.
- [4] Autio, E. (2017). *Digitalisation, ecosystems, entrepreneurship and policy*. Prime Minister's Office, Finland. Policy Brief 20 [cited 2020 May 22]. Available from: <https://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=23202>.
- [5] Bobillier Chaumon, M.-E., Cuvillier, B., Sarnin, P. & Body-Bekkadja, S. (2014). *Pour un usage responsable des TIC: Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et conditions de travail des cadres*. Eurocadres [cited 2020 May 22]. Available from: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01429063/document>.
- [6] Institute for Digital Business, veb.ch (2018). *Digital Switzerland 2018*. Available from: <https://www.digital-switzerland.ch/digital-switzerland-2018>.
- [7] Peter, M. K., Ruf, A. & Zahn, C. (2019/2020). Forschungsergebnisse zum Stand der Arbeitswelt 4.0. In M. K. Peter (ed.). *Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten*. Olten: FHNW Hochschule für Wirtschaft, 37–71 [cited 2020 Jul 9].
- [8] Golder, L., Ivankovic, M., Burgunder, T. & Bohn, D. (2020). *Privat- und Berufsleben profitieren – Unternehmen machten gute Figur, Defizite bei der Arbeit im Team und der Ergonomie*. Studie im Auftrag der syndicom. Bern [cited 2020 Oct 6]. Available from: <https://cockpit.gfsbern.ch/de/cockpit/homeoffice-barometer-2020/>.
- [9] Bobillier Chaumon, M.-E. (2003). Evolutions techniques et mutations du travail: émergence de nouveaux modèles d'activité. *Le travail humain*, 66(2):161–94.

- [10] Lamri, J. (2018). *Les compétences du 21^{ème} siècle: Comment faire la différence? Créativité, Communication, Esprit critique, Coopération*. Malakoff: Dunod.
- [11] Mettling, B. (2015). *Transformation numérique et vie au travail*. Rapport à la Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social [cited 2020 May 22]. Available from: https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_mettling_transformation_numerique_vie_au_travail.pdf.
- [12] Kraft, C. & Peter, M. K. (2019/2020). New Work: People, Place and Technology – Die Arbeitswelt im digitalen Zeitalter. In M. K. Peter (ed.). *Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten*. Olten: FHNW Hochschule für Wirtschaft, 9–29 [cited 2020 Jul 9].
- [13] Ouellet, M., Mondoux, A., Ménard, M., Bonenfant, M. & Richert, F. (2014). «Big Data», gouvernance et surveillance. *Cahiers du CRICIS 1* [cited 2020 May 22]. Available from: <https://core.ac.uk/reader/77616945>.
- [14] Barcenilla, J. & Bastien, C. (2009). L'acceptabilité des nouvelles technologies: quelles relations avec l'ergonomie, l'utilisabilité et l'expérience utilisateur? *Le travail humain*, 72(4):311–31.
- [15] Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- [16] Teboul, B. (2016). *L'Uberisation, l'automatisation... Le travail, les emplois de la seconde vague du numérique*. Contribution au séminaire «Big Data et emploi: principaux enjeux et conséquences en matière d'emploi». Compiègne [cited 2020 May 22]. Available from: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01265304/document>.
- [17] Schmidt-Purrmann, M., Bauer, H. & Schmidt-Purrmann, D. (2019/2020). Der Mensch in der Arbeitswelt der Zukunft. In M. K. Peter (ed.). *Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten*. Olten: FHNW Hochschule für Wirtschaft, 75–106 [cited 2020 Jul 13].
- [18] Baumgartner, M., Brascher, M., Krause, A., Mumenthaler, J. & Ramseyer, M. (2020). *Agiles Arbeiten gestalten: Grundlagen und gesundheitsförderliche Zusammenhänge*. Faktenblatt 39. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz [cited 2020 Oct 6]. Available from: https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Faktenblatt_039_GFCH_2020-03_-_Agiles_Arbeiten_gestalten.pdf.

Impressum

Herausgeberin

Gesundheitsförderung Schweiz

Projektleitung

Dominik Fässler, Gesundheitsförderung Schweiz

Autorin und Autor

- Stéphanie Hannart, Hochschule für Gesundheit, HES-SO Valais-Wallis, Sitten
- Dr. Rafaël Weissbrodt, Hochschule für Gesundheit, HES-SO Valais-Wallis, Sitten

Reihe und Nummer

Gesundheitsförderung Schweiz, Faktenblatt 51

© Gesundheitsförderung Schweiz, April 2021

Auskünfte/Informationen

Gesundheitsförderung Schweiz

Wankdorfallée 5, CH-3014 Bern

Tel. +41 31 350 04 04, Fax +41 31 368 17 00

office.bern@promotionsante.ch

www.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen