Healthcare + Marketing

Steffi Burkhart, Toula Stoffel, David Matusiewicz

Digitale Transformation in der Arbeitswelt: Caring-Company als Employer Branding-Ansatz bei der Zielgruppe der Millenials?

Die Zahlen sind alamierend. Immer mehr junge Menschen leiden an emotionaler Erschöpfung. Tendenz steigend. Ein Treiber dessen ist die zunehmende Entgrenzung von Arbeit und Freizeit und der falsche Umgang mit moderner Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT). Es mangelt an Coping-Strategien. Unternehmen stehen im internationalen Kampf um Mitarbeiter und Nachwuchskräfte in der Verantwortung, sich als Caring-Company zu positionieren und das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter aktiv zu fördern. Gerade Pharmaunternehmen und Gesundheitsdienstleister stehen vor der Aufgabe, sich auf die veränderten Herausforderungen der Neuen Arbeitswelt einzustellen.

Die Wissensgesellschaft unterliegt verschiedenen Megatrends sozialen Wandels. Dazu gehören Trends wie die Globalisierung, Digitalisierung oder auch die Technologisierung. Sie alle sind Treiber für neue Formen der Zusammenarbeit und verändern dadurch die Arbeitswelt grundlegend. Einerseits ermöglichen sie mehr Flexibilität, Selbstbestimmung, Innovation und Effizienzsteigerung, andererseits führen sie zu einer **Beschleunigungsfalle in Unternehmen** („Bruch & Berenbold (2017)“) und damit einhergehend zu **kollektiven Überlastungsreaktionen** („Barley, Meyerson, Grodal (2011)“) **– Tendenz steigend bei den 20 bis Mitte 30-Jährigen, der sogenannten Millennials Generation**.

In einem aktuellen Stress Survey der American Psychological Association (2017) haben 76 Prozent der Millennials angegeben, dass **Arbeit ein signifikanter Stressfaktor** ist. 44 Prozent fühlen sich durch den Stress emotional erschöpft und gereizt (emotionale und kognitive Irritation). In einem zunehmend mediatisierten und digital geprägten Lebensstil sind Mitarbeiter vermehrt mit der Erwartung konfrontiert, permanent online und permanent vernetzt zu sein („Moser, Scheuble, Kammerl (2014)“; „Vorderer (2015)“). Dadurch steigt die Anfälligkeit für einen gesundheitlich riskanten Umgang mit dem Internet („Turkle (1998)“). **Diese Entwicklung ist alarmierend und verlangt nach neuen Strategien zur psychosozialen Gesundheitsvorsorge von Mitarbeitern.** Denn ein dauerhaft hohes Stresslevel erhöht nicht nur das Risiko für Einsamkeit und Depression („Kraut, Patterson, Lundmark (1998)“), sondern auch medizinische Probleme wie Adipositas, Bluthochdruck, Diabetes, Herzerkrankungen sowie Angststörungen („American Psychological Association (2017)“).

Arbeitswelt 4.0 - zunehmender Zeit- und Leistungsdruck

Moderne IKT ermöglichen im Arbeitsalltag eine Verschmelzung von “Offline”- und “Online”-Realitäten sowie eine Vernetzung der Gesellschaft über virtuelle Räume. Teamarbeit findet zunehmend virtuell statt, Arbeit wird mehr zeit- und ortsflexibel organisiert, wodurch die Präsenzarbeitszeit aufweicht und die Regelung von Kernarbeitszeit an Bedeutung verliert. Einerseits ist diese neue Form der Zusammen-/Arbeit

für Millennials sehr attraktiv, vor allem in der Interaktion mit Kollegen, Kunden und Lieferanten. Denn die Computervermittelte Kommunikation (CMC) bricht soziale Grenzen auf, die durch physische Begrenzungen entstehen. So ist es durch CMC möglich, die Anzahl interagierender Personen unmittelbar zu erhöhen, den Kontakt über Standorte hinweg zu ermöglichen und organisatorische Hierarchien abzuflachen. Andererseits **erschwert virtuelle Kommunikation aber auch die Wahrnehmung zwischenmenschlicher Signale** (nonverbale Kommunikation), wodurch Nachrichten und Informationen verzerrt oder missinterpretiert werden können. Nicht selten können sich dadurch kulturelle und generationenbezogene Unterschiede am Arbeitsplatz verschärfen und sich das Konfliktpotenzial erhöhen. Darüber hinaus ermöglicht die Asynchronität von E-Mails Menschen, zu jeder Zeit arbeitsrelevante E-Mails zu lesen und zu beantworten, was dazu führen kann, dass **Arbeitszeit überhand nimmt über das Privatleben**, dass die ausgeprägte "CC"-Mentalität in Unternehmen zu einer **Informationsüberflutung** führt, und dass störungsfreie Zeiten schrumpfen, weil eingehende E-Mails zu **ständigen Unterbrechungen** im Arbeitsalltag führen. **Im Zeitalter der Wissensarbeit ist Zeit- und Leistungsdruck einer der zentralen psychischen Belastungsfaktoren in der modernen Arbeitswelt.**

Es ist zu beobachten, dass sich Millennials, trotz ihrer IKT- und CMC- Affinität, stark nach unterstützender Supervision und Strukturen bei der Arbeit sehnen („Ondeck (2002)"). Genau diese unerfüllte Erwartungshaltung ist es, die zu einem zentralen Auslöser für Stress wird.

Mangelnde Selbstmanagement-Kompetenz

Um diesen Stress zu bewältigen, greifen immer mehr Wissensarbeiter auf selbstgefährdende Coping-Strategien zurück („self-endangering behaviour"), wie bspw. die Ausdehnung von Arbeit in die Freizeit, Intensivieren der Arbeitszeit, Einnahme von Substanzen zum Erholen, Einnahme stimulierender Substanzen, Präsentismus oder Vortäuschen, statt auf bereits erforschte positive Coping-Strategien zurückzugreifen („Deci et al. (2016)"; „Krause et al. (2015)"). Im Rahmen mobil-flexibler Arbeit müssen Mitarbeiter zunehmend arbeitsorganisatorische Entscheide treffen: Wo und wann arbeite ich? Wann lege ich eine Erholungspause ein? Wann lege ich mein Smartphone zur Seite? Und wann lasse ich den Laptop zu? Das heißt, die erhöhte Flexibilität der Arbeit erhöht die Selbstverantwortung der Mitarbeiter über die-Auswahl ihrer Coping-Strategien. Da jedoch verstärkt auch zu selbstgefährdenden Coping-Strategien tendiert wird, ist es wichtig, Mitarbeitern positive Coping-Strategien aufzuzeigen und als Organisation gleichzeitig gute betriebliche Rahmenbedingungen für ein gutes Selbstmanagement zu schaffen.

Positive Coping-Strategien

Individuelle Coping-Ansätze

Ein zentraler Einflussfaktor auf das Stressempfinden von Millennials ist die Häufigkeit der Nutzung digitaler Endgeräte und das Lesen von arbeitsrelevanten Emails in der Freizeit. 34 Prozent der Befragten des American Stress Survey checken permanent

eingehende E-Mails, Instant Messages und Social Media Accounts (Constant Checker), 47 Prozent regelmäßig (Non-constant Checker). Dabei fühlen sich die Constant Checker mehr gestresst (29 Prozent) als die Non-Constant Checker (24 Prozent). Constant Checker, die auch an arbeitsfreien Tagen ihre arbeitsrelevanten E-Mails checken, sind deutlich mehr gestresst (41 Prozent). 65 Prozent der Befragten gaben an, dass es wichtig für die mentale Gesundheit ist, auch mal die digitalen Geräte abzuschalten oder „Digital Detox" zu machen. Als weitere Strategien werden das Ausschalten von E-Mail-Benachrichtigungen und Awareness Cues für Messenger Anwendungen (Facebook-Nachrichten, Whatsapp u.a.) genannt, oder Smartphone-Verbot bei Mahlzeiten oder Besprechungen. („Mai und Wilhelm (2015)"; „Mai, Freudenthaler, Schneider, Vorderer (2015)").

Auch das World Economic Forum hat Experten zum Thema Mentale Gesundheit zusammengebracht und ein praktisches Toolkit zur Förderung einer gesunden Oragnisation entwickelt. Dieses Toolkit beinhaltet sieben Tipps, die Einzelpersonen – egal wo sie in einer Organisation sitzen – helfen, mentale Erschöpfung am Arbeitsplatz zu bekämpfen.

Die geschilderte Problematik hat auch das Start-up SOMA Analytics erkannt. Das Gründungsteam hat die Applikation Kelaa entwickelt, ein digitales Frühwarn- und Präventionssystem für Stress, um Burnout und Depression vorzubeugen. Dazu misst die App über Smartphone Parameter wie die Stimmhöhe, Schlafqualität und Motorik der Nutzer, um aus den vernetzten Daten **konkrete und individualisierte Hilfestellungen** (Tipps, Feedack und Übungen) für die Stressbewältigung zu liefern und dadurch die mentale Resilienz zu fördern.

Coping Strategien von Unternehmen

Darüber hinaus unterstützen erste Unternehmen Mitarbeiter dabei, sich gegen die E-Mail Erreichbarkeit ausserhalb der Arbeitszeit zu schützen. So bietet Daimler Mitarbeitern den Service, Dienst-E-Mails während Abwesenheit automatisch zu löschen. Volkswagen hat eine Regelung zur Smartphone-Pause nach Feierabend eingeführt. Die Blackberrys von tariflichen VW-Mitarbeitern können von 18.15 Uhr bis 7 Uhr morgens keine Mails mehr empfangen. Und BMW rechnet Dienstmails in der Freizeit aufs Stundenkonto an.

Fazit

Im Zentrum der Transformation in die neue Arbeitswelt steht die Entwicklung einer Arbeitskultur, in der **Hochleistung ohne emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter** möglich ist. Ein Schlüsselelement hierfür bildet der Umgang mit moderner IKT. Es ist an der Zeit, sich als Organisation intensiv mit dieser Thematik auseinanderzusetzen, um zukünftig als **Caring-Company** zu fungieren, die sich um das Wohlgefühl und die Zufriedenheit der Mitarbeiter bemüht (**Corporate Social Responsibility**), statt sich auszubrennen.

Literaturverzeichnis

- American Psychological Association (2017): Stress in America. Coping with Change.
- Barley, S.R.; Meyerson, D.E.; Grodal, S. (2011): E-mail as a Source and Symbol of Stress. Organization Science, 22(4), pp. 887-906
- Bruch, H. & Berenbold, S. (2017): Zurück zum Kern. Sinnstiftende Führung in der Arbeitswelt 4.0. *OrganisationsEntwicklung* (1)36.
- Deci, N, Dettmers, J, Krause. A, Berset, M (2016): Coping in Flexible Working Conditions – Engagement, Disengagement and Self-Endangering Strategies. *Psychology of Everyday Activity*
- Gesundheitsreport 2015 der TK: https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/718612/Datei/85090/Gesundheitsreport-2015.pdf
- Kraut, R, Patterson, M, Lundmark, V, et al. (1998). Internet paradox: a social technology that reduces social involvement and psychological well-being? *American Psychologist* 53:1017–1031.
- Krause, A, Baeriswyl, S, Berset, M, Deci, N (2015) Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. *Wirtschaftspsychologie,* 1, 49-59
- LaRoe, R., Lin C. A., Eastin, M. S. (2003): Unregulated Internet Usage: Addiction, Habit, or Deficient Self-Regulation? *Media Psychology*, 5, 225-253
- Ondeck, D.M. (2002): Intergenerational issues in the workplace. *Home Health Care Management & Practice*, 14(15), 391-392
- Turkle, S. (1998). Constructions and reconstructions of self in virtual reality: playing in the MUDS. In: Kiesler, S. (ed.), *Culture of the Internet.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Vorderer, P. (2015): Der mediatisierte Lebenswandel. Permanently online, permanently connected. Springer Fachmedien Wiesbaden
- Weiser, M. & Brown, J.S. (1996): The coming age of Calm Technology. Xerox PARC

Autorenbeschreibung und Foto



Prof. Dr. David Matusiewicz

Der im Bereich des Medizinmanagement promovierte Gesundheitswissenschaftler beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Fragen des Marketings im Gesundheitswesen.



Dr. Toula Stoffel (EMBA)
Sie ist Managing Director bei Healthworld (Schweiz) AG. Vorher führte sie für Burson-Marsteller Schweiz das Healthcare-Segment und war stellvertretende CEO. Zudem leitete sie die EMEA Healthcare & Science Practice für Burson Marsteller EMEA. Davor war sie Vizepräsidentin und medizinische Strategin bei Sudler & Hennessey, einer auf Pharma-Marketing und Medical Education spezialisierten Agentur der WPP-Gruppe.



Dr. Steffi Burkhart
Sie hat in Gesundheitspsychologie promoviert und beschäftigt sich mit der bio-psycho-sozialen Gesundheit von Menschen und Organisationen. Ihr Hauptaugenmerk liegt auf der Jugend, der Millennials Generation.