



Karlheinz Sonntag [Hrsg.]

# Moderne Arbeit in der Bundesverwaltung

Digital, flexibel und gesund



Nomos

<https://doi.org/10.5771/9783748928239-1>, am 21.08.2024, 20:11:51  
Open Access  <https://www.nomos-elibrary.de/agb>

edition  
sigma



Karlheinz Sonntag [Hrsg.]

# Moderne Arbeit in der Bundesverwaltung

Digital, flexibel und gesund



**Nomos**

edition  
sigma



Titelbild: © Ac Almenlor, Unsplash

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Förderschwerpunkt  
Präventive Maßnahmen  
für die sichere und gesunde  
Arbeit von morgen

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

edition sigma in der Nomos Verlagsgesellschaft

1. Auflage 2022

© Die Autor:innen

Publiziert von  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden  
[www.nomos.de](http://www.nomos.de)

Gesamtherstellung:  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden

ISBN (Print): 978-3-8487-8866-8

ISBN (ePDF): 978-3-7489-2923-9

DOI: <https://doi.org/10.5771/9783748929239>



Onlineversion  
Nomos eLibrary



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz.

## Vorwort

Fortschreitende digitale Transformation, eine erhöhte Veränderungsdynamik in den Organisationen aber auch die Folgen des demografischen Wandels haben die Beschäftigten in den Verwaltungen auf Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene mit Vehemenz erreicht.

Wie damit umgehen? Die Arbeitsforschung ist gefordert auf empirischer Grundlage Antworten für die Verantwortlichen im Personal- und Gesundheitsmanagement in den Behörden zu finden. Wie können Fach- und Führungskräfte darauf vorbereitet werden, um die Herausforderungen moderner flexibler und entbürokratisierter Arbeit gesund, kompetent und motiviert zu bewältigen? Eine solche präventive Sichtweise verantwortungsbewussten Verwaltungshandelns liegt den Befunden des BMBF-Projektes „Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen (MEgA)“ über die hier berichtet wird, zugrunde.

Frau Dr. Zevaco und Herr Dr. Lucumi vom Projektträger Karlsruhe und den Herren Dr. Bode und Dr. Krassen vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie dem Bundesvorsitzenden der Gewerkschaft Bundesbeschäftigter Herrn Frank Gehlen danke ich für die wirkungsvolle Unterstützung während der Projektlaufzeit. Im Namen des Projektteams MEgA bedanke ich mich für die engagierte Teilnahme der Bundesbeschäftigten bei den Interviews und der Umfrage. Frau cand. psych. Anni Wetzel danke ich herzlich für die vielfältigen Schreib- und Redaktionsarbeiten.

Dieses Buch geht über die bloße Berichterstattung eines Forschungsprojektes hinaus und will aktuelles Gestaltungswissen moderner zukunftsgerichteter Verwaltungsarbeit vermitteln.

Gedacht ist das Buch für Akteure und Entscheidende in den Ministerialbürokratien und nachgeordneten Behörden, für Arbeitsforscher:innen und Verwaltungswissenschaftler:innen, aber auch für alle diejenigen, die in der Beratung und mit der Modernisierung von Verwaltungstätigkeiten auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene beschäftigt sind.

*Karlheinz Sonntag*

*Heidelberg, im Mai 2022*





# Inhalt

Kapitel 1: Das Projekt „MEgA in der Bundesverwaltung“	11
<i>Simone Brandstädter und Karlheinz Sonntag</i>	
1. Umfeldbedingungen moderner Arbeit: Dynamik, Digitalisierung und Demografischer Wandel	11
2. Die Lage im Öffentlichen Dienst	13
3. Das Projekt „MEgA in der Bundesverwaltung“	14
3.1 Zielsetzung	14
3.2 Umsetzung und Forschungsagenda	15
4. Befundlage	16
4.1 State-of-the-Art der Forschung zur Behördenarbeit	17
4.2 Experteninterviews in der Bundesverwaltung	19
4.3 Online-Befragung in den oberen und obersten Bundesbehörden	24
5. Aufbau des Buches „Moderne Arbeit in der Bundesverwaltung“	28
Literatur	29
Kapitel 2: Digitale Transformation in der Bundesverwaltung: Umsetzung, Anforderungen und Bewältigungsstrategien	32
<i>Betty Busam, Mareike Pfaff und Karlheinz Sonntag</i>	
1. Status digitaler und flexibler Behördenarbeit	32
1.1 Digitale Transformation als ganzheitlicher Veränderungsprozess	32
1.2 Bereitstellung digitaler Verwaltungsdienstleistungen	34
1.3 Digitalisierter Arbeitsalltag in der Bundesverwaltung	35
1.4 Bedarfe und Wünsche für eine gelingende Fortführung der digitalen Transformation	40
2. Anforderungs- und Belastungsmuster der Bundesbeschäftigten	43
2.1 Veränderte Anforderungen in der digitalen Transformation	43
2.2 Erwartungshaltungen an selbstorganisiertes Arbeiten	46

## Inhalt

2.3 Körperliche und psychische Beschwerden (Beanspruchungserleben)	47
3. Gesundheitsförderliche Ressourcen und Bewältigungsstrategien	48
4. Fazit	58
Literatur	59
Kapitel 3: Bedarfsanalyse für ein nachhaltiges Personal- und Gesundheitsmanagement in der Bundesverwaltung <i>Mareike Pfaff, Betty Busam, Simone Brandstädter und Karl- heinz Sonntag</i>	63
1. Bedarfe für ein zukunftsfähiges Personalmanagement	63
1.1 Personalgewinnung und -bindung	64
1.2 Personalentwicklung und Qualifizierung	67
1.3 Wissenstransfer	71
2. Bedarfe für ein strategisches Gesundheitsmanagement	72
2.1 Chancen und Risiken der Digitalisierung für das Gesundheitsmanagement	72
2.2 Präventiv agierendes Gesundheitsmanagement	75
2.3 Gestaltung von Arbeitsbedingungen	76
2.4 Gesundheitsförderliche Selbst- und Mitarbeiterführung	77
2.5 Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung	79
4. Fazit	82
Literatur	83
Kapitel 4: Führung in Zeiten digitalisierter und flexibler Verwaltungstätigkeit <i>Karlheinz Sonntag, Mareike Pfaff und Simone Brandstädter</i>	86
1. Veränderungen bewirken – eine Herausforderung für Führungskräfte	86
2. Bedarfe zeitgemäßer Führung in der Bundesverwaltung	89
2.1 Führungsqualitäten	90
2.2 „Führung auf Distanz“	91
2.3 Kompetenzerfordernisse	92

3. Gesundheitsförderliche Führung in der Bundesverwaltung - ausbaufähig	95
4. Fazit	100
Literatur	102
Kapitel 5: Empfehlungen für eine gelingende Gestaltung moderner Verwaltungsarbeit <i>Karlbeinz Sonntag</i>	107
1. Resümee der Befundlage	107
2. Zentrale Gestaltungsfelder einer gelingenden Transformation	111
3. Verwaltungs- und personalpolitische Umsetzung	115
4. Fazit	121
Literatur	121
Autorinnen und Autoren des Buches	123
Register	125

