

# Kapitel 1: Das Projekt „MEgA in der Bundesverwaltung“

*Simone Brandstädter und Karlheinz Sonntag*

Das Projekt „MEgA in der Bundesverwaltung“ geht der Frage nach, wie moderne Behördenarbeit vor dem Hintergrund der digitalen Transformation und des demografischen Wandels gestaltet sein muss, um Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der dort Arbeitenden mittel- und langfristig zu erhalten bzw. zu fördern.

Um die Anforderungen an ein zukunftsfähiges Personal- und Gesundheitsmanagement zu ermitteln wurde in drei Einzelstudien zunächst eine State-of-the-Art-Analyse nationaler und internationaler Studien zu den aktuellen Entwicklungen der Behördenarbeit erstellt. Mittels Experteninterviews in den oberen und obersten Bundesbehörden wurden die weiteren veränderte Anforderungen und vorrangige Bedarfe ermittelt. In einer anschließenden großangelegten Befragung wurden die Auswirkungen der Veränderungen auf die Beschäftigten der Bundesverwaltung analysiert und zentrale Gestaltungsfelder einer gelingenden Transformation festgeschrieben.

Dieses einleitende Kapitel versteht sich als thematische Hinführung und Überblick über das Buch. Es liefert in verdichteter Form die zentralen Erkenntnisse und Befunde, die in den nachfolgenden Kapiteln detailliert aufbereitet sind.

## *1. Umfeldbedingungen moderner Arbeit: Dynamik, Digitalisierung und Demografischer Wandel*

Wie sieht sie aus – die beste aller (Arbeits-)Welten? Was kommt auf die Beschäftigten, die Fach- und Führungskräfte, die Leitungsebene in Wirtschaft, Verwaltung und Dienstleitung zu? Wie müssen die Akteure handeln, um die personellen, organisatorischen und technischen Herausforderungen der Digitalisierung der Arbeit gesund und motiviert zu bewältigen?

Vergessen wir die forsch-kreativen Ergüsse aus Visionen, Anglizismen und plakativen Überhöhungen der eifrigen Zukunftsvorhersager (Kostprobe: „Manufakturen des Wissens“, „Wohlfühlkankstellen“, „ambidextre

Führung“)! Entschleunigen und entschärfen wir die üppige Berater-Prosa (besonders beliebt: „agil“, „disruptiv“, „sprints“)!

Unstrittig bei alledem aber ist: Veränderungen in der Arbeitswelt nehmen aufgrund der digitalen Transformation an Intensität, Dynamik und Folgeschwere für die Organisation als auch für deren Mitglieder zu. Neue Arbeitsformen zeichnen sich aus durch flexible und mobile Gestaltungspotentiale, flachere Hierarchien, variable Tätigkeitsmuster, erhöhte Eigenverantwortung sowie eine zunehmende Entgrenzung von Arbeit und Privatleben (vgl. Abb. 1).

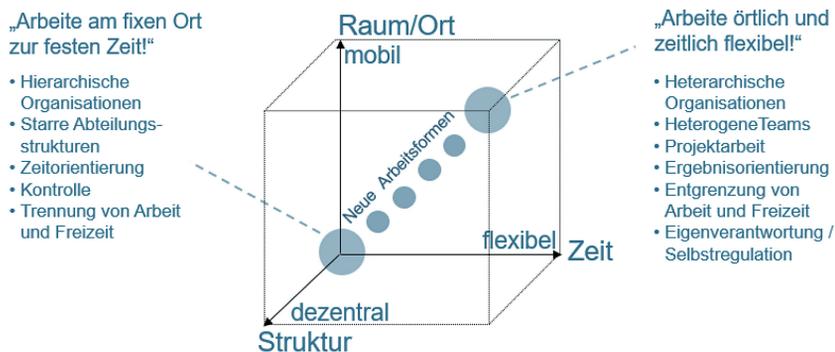


Abbildung 1: Auflösungstendenzen von Raum, Zeit und Struktur in Organisationen (aus Sonntag, 2020, S. 2)

Gestützt und gefördert werden diese neuen Arbeitsformen und Entwicklungen in ihren unterschiedlichen Ausprägungen durch innovative und leistungsfähige IT-Anwendungen.

Die Digitalisierung der Arbeitswelt mit ihren erheblichen Veränderungspotentialen trifft auf einen demografischen Wandel, in dessen Verlauf die Bevölkerung im Erwerbsalter zunehmend schrumpft und altert. Der sogenannte Altenquotient – das Verhältnis der älteren Bevölkerung ( $\geq 67$  Jahre) zur Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (20 – 66 Jahre) – wird bis 2038 steil ansteigen: Von derzeit 31 auf 44 – 49 (je nach Modellvariante) und bis 2060 auf 50 – 57, so die Ergebnisse der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (vgl. Statistisches Bundesamt, 2019).

Diese Verschiebung in der Altersstruktur bewirkt bei gleichzeitigem Anstieg der Lebenserwartung, dass der Bevölkerung im Erwerbsleben immer mehr Ältere gegenüberstehen werden. Die Belegschaften in den einzelnen Organisationen – sei es in Wirtschaft, Dienstleistung oder insbesondere der Öffentlichen Verwaltung – werden zukünftig also deutlich älter sein.

Darauf müssen die Organisationen und ihre Mitglieder vorbereitet werden. „Vorbereitet-Sein“ macht den Präventionsgedanken sichtbar. In diesem Sinne gilt für die digitale Transformation – auch in der Bundesverwaltung – gesundheitliche Risiken von den Beschäftigten abzuwenden, Ressourcen- und Schutzfaktoren zu stärken und Kompetenzdefizite zu erkennen.

## 2. Die Lage im Öffentlichen Dienst

Der Öffentliche Dienst, mit seinen ca. 4,9 Millionen Beschäftigten Deutschlands größter Arbeitgeber (Stand: 30.06.2020, dbb Beamtenbund & Tarifunion, 2022), ist von der digitalen Transformation und den Folgen des demografischen Wandels in besonderem Maße betroffen. So sollten beispielsweise mit Verabschiedung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) 2017 bis Ende 2022 alle Verwaltungsleistungen online über ein Verwaltungsportal abgewickelt werden. Der Umsetzungsstand hierzu lässt zu wünschen übrig. Das liegt zum einen daran, dass die öffentliche Verwaltung sich durch Berechenbarkeit und Kontinuität definiert und in einem flexiblen und digitalisierten Umfeld an ihre Grenzen stößt (Hill, 2018). Hinzu kommt, dass der Öffentliche Dienst auf kommunaler, Landes- oder Bundesebene sich intensiv mit rechtlichen Aspekten auseinandersetzen muss, wie beispielsweise Cybersicherheit, Persönlichkeitsschutz, Algorithmenkontrolle oder mögliche Abhängigkeiten von privaten Dienstleistern (Martini et al., 2016).

Digitalisierte Verwaltungsprozesse verlangen von Beschäftigten und Führungskräften ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft und die Fähigkeit gewohnte Routinen zu hinterfragen und gegebenenfalls zu verändern. Anforderungs- und Belastungsmuster durch Multitasking, Arbeitsverdichtung, Arbeitsunterbrechung und Zeitdruck werden berichtet (DGB-Index Gute Arbeit, Sonderauswertung Digitalisierung im Öffentlichen Dienst, DGB-Bezirk NRW, 2018; Hauke & Neitzner, 2019; Hünefeld, 2020). Steigende Quoten krankheitsbedingter Fehlzeiten im Öffentlichen Dienst seit 2007 werden als Indiz negativen Beanspruchungserlebens der Beschäftigten gesehen und offenbaren einen deutlichen Bedarf an einem nachhaltigen Gesundheitsmanagement (Hünefeld, 2020; Jungmann et al., 2021; Meyer et al., 2021).

Der demografische Wandel trifft den Öffentlichen Dienst besonders hart. Der Anteil 45 bis 59-jähriger ist in der Bundesverwaltung deutlich höher im Vergleich zur gesamten Erwerbsbevölkerung (Bundesministeri-

um des Inneren, 2019). Eine Studie von PricewaterhouseCoopers hat für den öffentlichen Sektor eine Lücke von 816.000 Fachkräften im Jahr 2030 berechnet, die sich vor allem auf Berufe im technischen und IT-Bereich bezieht (vgl. Detemple & Höhn, 2018). Zudem wird ein Mangel bei Gesundheitsberufen, Führungskräften und Verwaltungsfachkräften prognostiziert. Hinzu kommt, dass Beschäftigte im Öffentlichen Dienst im Durchschnitt vergleichsweise lange auf ihren Positionen verweilen. In Kombination mit der verhaltenen Einstellungspolitik der letzten Jahrzehnte und dem steigenden Renteneintrittsalter sorgen diese Entwicklungen dafür, dass das Durchschnittsalter im Öffentlichen Dienst relativ hoch ist. Im Jahre 2020 lag es im Bundesbereich bei 45,6 Jahren (ohne Berufs- und Zeitsoldat:innen, Statistisches Bundesamt, 2021).

Laut dem „Zukunftspanel Staat und Verwaltung 2019“ der Boston Consulting Group sehen 43 % der Behördenleiter in Bund, Land und Kommunen dringenden Handlungsbedarf bei der Etablierung einer demografieorientierten Personalpolitik (vgl. Hammerschmid et al., 2020). Mehr als 50 % der Behördenleiter halten Personalentwicklung und -gewinnung in der digitalen Verwaltung für zielführend, um die Umsetzungsstrategie der Bundesregierung zur Gestaltung des digitalen Wandels voranzubringen – so die Autoren. Des Weiteren sind flexiblere Arbeitszeitmodelle als auch die Ausweitung von Telearbeit und Homeoffice essentiell für einen Großteil der Behördenleiter.

Fazit: Eine in die Zukunft gerichtete wettbewerbsfähige Behördenarbeit mit einer gelingenden digitalen Transformation bedarf eines HR-Managements, das den Personalbereich, die Arbeitsorganisation und das Gesundheitsmanagement fundiert analysiert und restrukturiert, wirkungsvolle Maßnahmen ableitet und auf der strategischen und operativen Ebene nachhaltig nutzt. Welche konkreten Bedarfe vorliegen, welche Tools und Maßnahmen nötig sind für die Umsetzung eines nachhaltigen Personal- und Gesundheitsmanagements in der Bundesverwaltung ist Gegenstand der vorliegenden Studien in diesem Buch.

### *3. Das Projekt „MEgA in der Bundesverwaltung“*

#### *3.1 Zielsetzung*

Vor dem oben skizzierten Hintergrund der „3D“-Bedingungen moderner Arbeit (Dynamik, Digitalisierung, Demografie) wurde das Projekt „Mäßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von Morgen“ (MEgA)

als wissenschaftliches Begleitvorhaben (FöKz: 02L14A000) im BMBF-Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ durchgeführt (siehe ausführlich Sonntag, 2020).

Von 2015 bis 2019 unterstützte MEgA zunächst insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Wirtschafts- und Dienstleistungsbereich bei der Erarbeitung von Maßnahmen einer zukunftsfähigen Personal- und Gesundheitsstrategie. Hierzu wurde eine Bedarfsanalyse für das Personal- und Gesundheitsmanagement erstellt, ein Verfahren zur Erfassung psychischer Belastung am Arbeitsplatz auf KMU angepasst und ein Online-Training zur Verbesserung der individuellen Life-Balance für Beschäftigte entwickelt. Weiter stellte MEgA auf der Projektplattform ([www.gesundearbeit-mega.de](http://www.gesundearbeit-mega.de)) eine Toolbox „Gesunde Arbeit 4.0“ zur Verfügung, in der die in den 30 beteiligten Verbundprojekten entwickelten Tools und Konzepte gebündelt sind und für die Alltagsarbeit im Personal- und Gesundheitsmanagements eingesetzt werden konnten. Auf eine zusammenfassende Darstellung der Forschungsarbeiten und ihrer Ergebnisse sei auf Sonntag (2020) verwiesen.

Im Aufstockungsprojekt „MEgA in der Bundesverwaltung“ erweiterte das BMBF dann den Forschungsauftrag (2020 bis 2021) um die Bedarfsermittlung und Gestaltung für ein modernes Personal- und Gesundheitsmanagement, fokussiert auf die Behördenarbeit in der Bundesverwaltung.

Ziel war es, vor dem Hintergrund der digitalen Transformation und des demografischen Wandels, eine umfangreiche Bedarfsanalyse in den oberen und obersten Bundesbehörden durchzuführen. Durch Experteninterviews und eine Beschäftigtenumfrage wurden die Anforderungen an ein modernes Personal- und Gesundheitsmanagement in der Bundesverwaltung ermittelt, Bedarfe abgeleitet und Umsetzungshindernisse festgestellt. Erkenntnisse und Befunde daraus dienen der gesunden, motivierenden und produktiven Gestaltung moderner Arbeit in den Bundesbehörden.

### 3.2 Umsetzung und Forschungsagenda

Das Projekt „MEgA in der Bundesverwaltung“ wurde in der Abteilung Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Universität Heidelberg im Zeitraum 2020 bis 2021 durchgeführt. Um die Auswirkungen der digitalen Transformation und des demografischen Wandels auf die Arbeit und die Beschäftigten der Bundesverwaltung zu untersuchen, wurden drei aufeinander aufbauende Studien durchgeführt. Abbildung 2 zeigt den zeitlichen Verlauf und Methodeneinsatz des Forschungsprojekts.

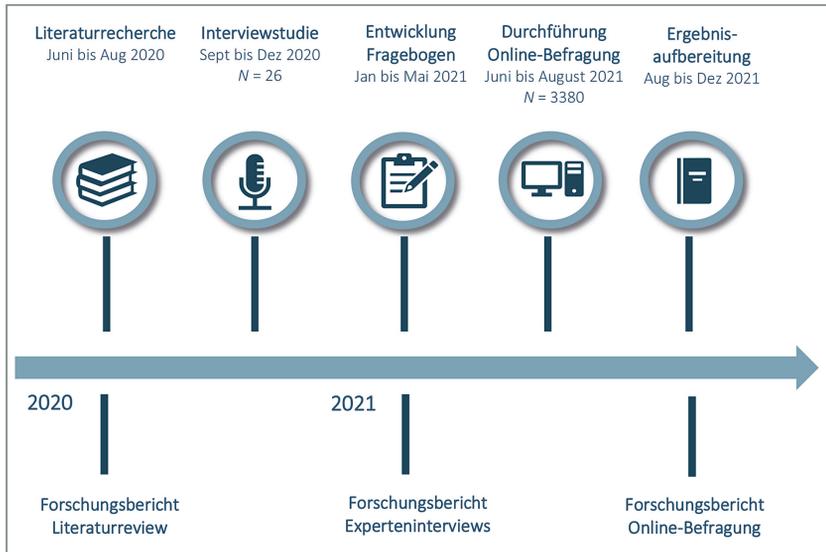


Abbildung 2: Methodeneinsatz und zeitlicher Ablauf des MEGa-Forschungsprojektes in der Bundesverwaltung

Parallel zur Bedarfsanalyse informierte und kommunizierte die MEGa-Website und der MEGa-Newsletter regelmäßig Ergebnisse und themenverwandte Entwicklungen in Wissenschaft, Praxis und Politik an die breite Öffentlichkeit. Die MEGa-Toolbox „Gesunde Arbeit 4.0“ bündelte alle im BMBF-Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ entwickelten Instrumente und Lösungen und enthält Leitfäden und Tools auch zur Anwendung in der öffentlichen Verwaltung.

#### 4. Befundlage

Entsprechend der Forschungsagenda werden im Folgenden für die drei Hauptstudien

- Literaturreview
- Experteninterviews
- Online-Befragung

jeweils die Umsetzung (Stichprobe, Vorgehen) und zentrale Befunde der Studien aufgeführt.

## 4.1 State-of-the-Art der Forschung zur Behördenarbeit

### *Vorgehen bei der Literaturrecherche*

Zunächst wurde ein umfangreiches systematisches Literaturreview erstellt, das die aktuellen Herausforderungen des Öffentlichen Dienstes vor dem Hintergrund des digitalen und demografischen Wandels aufarbeitet. In die Literaturrecherche wurden empirische Studien, Praxisberichte und Fachliteratur aus einschlägigen Fachdatenbanken und dem freien Internet einbezogen. Tabelle 1 fasst die verwendeten Kriterien und Suchbegriffe der Literaturrecherche zusammen.

*Tabelle 1: Kriterien der systematischen Literaturrecherche*

<b>Suchzeitraum</b>	2010 – 2021
<b>Fachdatenbanken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● EBSCOhost (PsycARTICLES, PSYINDEX, PsycINFO)</li> <li>● Google Scholar</li> <li>● freie Web-Recherche</li> </ul>
<b>Suchbegriffe (deutsch)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● öffentlich* Dienst, öffentlich* Verwaltung, Staat, Behörden, Verwaltung, Bund, Land, Kommun*</li> <li>● Digitalisierung, Arbeit 4.0, Homeoffice</li> <li>● demografisch* Wandel</li> <li>● Kompetenz*, Fähigkeit*, Qualifikation*</li> <li>● Anforderung*, Belastung*, Herausforderung, Bedarf*</li> </ul>
<b>Suchbegriffe (englisch)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● public administration, public service, public sector, government</li> <li>● digital transformation, digitalisation, digital government, eGovernment, flexible work, telework</li> <li>● demand, load, stress, strain, competencies</li> </ul>
<b>Einschlusskriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Branchenspezifität: Stichprobe mit Bezug zum Öffentlichen Dienst</li> <li>● Themenspezifität: Fokus auf Digitalisierung, Demografischer Wandel, Personalmanagement oder Betriebliches Gesundheitsmanagement</li> </ul>
<b>Ausschlusskriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Berichte/Meinungen von Expertenkreisen</li> <li>● nicht evidenzbasierte Empfehlungen bzw. Handlungshilfen</li> </ul>

Als Ergebnis der Literaturrecherche konnten insgesamt 92 empirische Studien identifiziert werden, deren Stichproben einen Bezug zur Behördenarbeit im Öffentlichen Dienst auf kommunaler, Landes- und Bundesebene aufwiesen und mindestens einen der Themenschwerpunkte „digitale Transformation“, demografischer Wandel“, „Personalmanagement“ oder „Gesundheitsmanagement“ behandelten.

Die Mehrzahl der in das Literaturreview einbezogenen Studien wurde in Deutschland durchgeführt ( $n = 62$ ), zusätzlich wurden internationale Studien ( $n = 30$ ) aufgenommen. Es handelte sich ausschließlich um empirische Forschungsarbeiten. Dem Großteil der Arbeiten lag ein quantitatives Design ( $n = 66$ ), meist Fragebogenstudien, davon ( $n = 9$ ) im Längs- und

( $n = 57$ ) im Querschnitt zugrunde. Auch einige qualitative und Interviewstudien wurden identifiziert ( $n = 17$ ) sowie experimentelle ( $n = 2$ ) und Studien im Mixed-Methods-Design ( $n = 7$ ).

Die Stichprobengröße in den einzelnen der 92 analysierten Studien schwankte zwischen 7 und 4.884.830 Befragten. Eine detaillierte Beschreibung und umfassende Ergebnisdarstellung des Literaturreviews ist in einem eigenen Forschungsbericht dargestellt (vgl. Pfaff, Busam & Sonntag, 2021<sup>1</sup>).

### *Themengebiete und zentrale Befunde*

Aus dem systematischen Literaturreview lassen sich vielfältige Herausforderungen für die Behördenarbeit ableiten. Hinsichtlich des Personalmanagements stehen Strategien zur **Personalgewinnung und -bindung** im Vordergrund. Hierbei ist insbesondere die Schaffung einer demografiesensiblen Personalpolitik, die die Potentiale älterer Beschäftigter berücksichtigt, zu nennen. Des Weiteren zeigt sich die Steigerung der **Arbeitgeberattraktivität** als wichtige Zukunftsaufgabe, da das Image des Öffentlichen Dienstes noch immer durch traditionelle und bürokratische Strukturen geprägt ist. Durch den Anstieg krankheitsbedingter Fehlzeiten im Öffentlichen Dienst kommt einem präventiven betrieblichen **Gesundheitsmanagement** besondere Bedeutung zu.

Die Anforderungen der Arbeit wandeln sich durch die zunehmende Digitalisierung von Arbeitsprozessen; mit ihnen verändern sich auch die Belastungsmuster und Beanspruchungsfolgen für die Mitarbeitenden.<sup>1</sup> Um mit diesen gut umgehen zu können, bedarf es eines gezielten Aufbaus an Kompetenzen und geeigneter Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention, wie beispielsweise der gesundheitsförderlichen Gestaltung von Arbeitsprozessen und zielgerichteter, bedarfsgerechter Schulungsmaßnahmen.

In Tabelle 2 sind die zentralen Befunde der analysierten Forschungsarbeiten in den einzelnen Themenfeldern dargestellt.

---

1 Verfügbar auch auf der Website des Nomos-Verlags ([www.nomos-shop.de/978-3-8487-8866-8](http://www.nomos-shop.de/978-3-8487-8866-8)).

Tabelle 2 : Auflistung der zentralen Befunde aus dem Literaturreview

Herausforderungen	Wichtigste Befunde
Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Behördenleiter auf Bundesebene sind unzufrieden mit dem Stand der Umsetzung der digitalen Transformation</li> <li>● Bestehende Defizite in der IT-Infrastruktur (z. B. Cloudspeicher, VPN-Anschlüsse)</li> <li>● Medienbrüche (z. B. manuelle Eingriffe in digitale Prozesse) und fehlende IT-Fachkräfte als hemmende Umsetzungsfaktoren</li> <li>● Beschäftigte im ÖD stehen im Vergleich zur privaten Wirtschaft der Digitalisierung weniger aufgeschlossen gegenüber</li> <li>● Veränderte Anforderungen durch Arbeitsbeschleunigung, -verdichtung und -komplexität</li> </ul>
Demografischer Wandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bestehende schiefe Altersstruktur bedingt nahende Verrentungswelle</li> <li>● Deutlicher Fachkräftemangel (aktuell und zukünftig)</li> </ul>
Personalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bürokratische Hürden (z.B. unflexible Vertragsgestaltung, geringere Entlohnung im Vergleich zur Privatwirtschaft) erschweren Personalgewinnung und -bindung</li> <li>● „Employer Branding“ zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität gefordert</li> <li>● Neue Kompetenzmodelle für Fach- und Führungskräfte erforderlich (IT-Kompetenzen, Soft Skills; z.B. Kommunikations- und Selbstorganisationsfähigkeit)</li> <li>● strategisches Wissensmanagement zum Erhalt des Erfahrungswissens in den Behörden notwendig</li> </ul>
Gesundheitsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>● hohe krankheitsbedingte Fehlzeiten</li> <li>● physische wie psychische Beanspruchungen bei den Beschäftigten (z.B. Erschöpfung, Schlafstörungen, Rückenschmerzen)</li> <li>● Nachhaltiges Betriebliches Gesundheitsmanagement erforderlich</li> <li>● Geeignete Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention nötig</li> </ul>

## 4.2 Experteninterviews in der Bundesverwaltung

### *Stichprobe und Vorgehen*

Die durch die Literaturrecherche deutlich gewordenen Herausforderungen für eine moderne Behördenarbeit waren Vorlage für die Durchführung einer Interviewstudie. In dieser wurden die wichtigen Themen mit erfahrenen Bundesbeschäftigten und Expert:innen besprochen und Aussagen über aktuelle und zukünftige Aufgaben des Personal- und Gesundheitsmanagements in der Bundesverwaltung gesammelt. Ziel war es, ein tiefergehendes Verständnis über konkrete Veränderungen, Chancen und Risiken sowie Bedarfe und Umsetzungshindernisse in den Bundesbehörden zu erreichen.

Mit Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des Verbands der Beschäftigten der obersten und oberen

Bundesbehörden e. V. (vbob) konnten 26 Expert:innen ( $n = 17$  weiblich) für die Interviewstudie gewonnen werden. Diese waren zu einem Großteil ( $n = 17$ ) als Referatsleitung (inklusive Stellvertretung) tätig, acht Personen als Personalrat oder Personalrätin und eine hatte eine sonstige Position in der Bundesbehörde inne. Fachlich waren sie freigestellt ( $n = 8$ ) oder im Personalmanagement ( $n = 6$ ), im Gesundheitsmanagement ( $n = 5$ ), in der Arbeitsforschung ( $n = 4$ ) oder der digitalen Verwaltung ( $n = 3$ ) beschäftigt. Die Verteilung der Teilnehmenden auf die Ressorts in den obersten ( $n = 16$ ) und oberen ( $n = 10$ ) Bundesbehörden kann Abbildung 3 entnommen werden.



Abbildung 3: Verteilung der Interviewten auf Ressorts in den Bundesbehörden ( $N = 26$ )

Es wurden 20 teilstrukturierte Einzelinterviews und 2 Gruppeninterviews (mit insgesamt 6 Teilnehmenden) durchgeführt. Die Interviews fanden vor Ort ( $n = 5$ ) oder via Videokonferenzsystem ( $n = 17$ ) statt, mit einer durchschnittlichen Dauer von 1,5 Stunden.

Der erste Themenblock des Interviewleitfadens widmete sich der **digitalen Transformation**. Die Teilnehmenden wurden gebeten, die durch die voranschreitende Digitalisierung wahrgenommenen Veränderungen in der eigenen Bundesbehörde zu beschreiben, wie beispielsweise veränderte Arbeitsprozesse, Reorganisationen oder Kulturwandel. Weiter sollten die Chancen und Risiken diskutiert werden, die sich durch die digitale Transformation für die Behörden ergeben, wie beispielsweise orts- und zeitflexible Arbeitsformen. Im Anschluss sollte beschrieben werden, welche konkreten Hilfestellungen sich die Beschäftigten wünschen, um den digitalen Wandel erfolgreich bewältigen zu können. Hier wurde auch

erfragt, von welcher Seite aus Unterstützung oder Informationen erwartet oder benötigt werden.

Im zweiten Themenblock sollten die Befragten beschreiben, wie sich die jeweilige Bundesbehörde mit dem **demografischen Wandel** und seinen Folgen personalpolitisch auseinandersetzt: In welchen Bereichen ist beispielsweise ein Fachkräftemangel spürbar und inwiefern werden ältere Beschäftigte konkret in der Personalpolitik berücksichtigt? Auch die generationsübergreifende Zusammenarbeit war Thema sowie im Hinblick auf die bevorstehende Verrentungswelle konkrete Ideen oder Vorschläge für einen erfolgversprechenden Wissenstransfer.

Im dritten Themenblock stand die **Gesundheit** im Fokus. Die Interviewten sollten zunächst Auskunft über den aktuellen Stand der Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in ihrer Bundesbehörde berichten: Welche Ressourcen und Strukturen gibt es bereits, wo werden weitere Bedarfe gesehen? Anschließend wurde der Präventionsaspekt im Arbeits- und Gesundheitsschutzes erörtert, ebenso wie die aktuelle physische und psychische Belastungssituation in den Arbeitsbereichen. Die Teilnehmenden sollten angeben, welche gesundheitsförderlichen Angebote sie konkret als hilfreich erachten und wo es derzeit noch Umsetzungshindernisse für einen präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes gibt.

Der vierte Themenblock beinhaltete Fragen zur Gestaltung eines modernen **Personalmanagements**, wie etwa zu Personalmarketing, Recruitment oder Personalentwicklung. Auch sollten die Befragten zu Chancen und Risiken Stellung nehmen, die sich durch die aktuellen Veränderungen der Arbeitswelt für das HR-Management ergeben. Zum Abschluss wurde diskutiert, inwieweit das Personalmanagement noch zukunfts- und ausbaufähig ist und welche Umsetzungshindernisse vorliegen.

Im letzten Themenblock wurde erfragt, welche Rolle der **Führung** in der digitalen Transformation zukommt: Welche Kompetenzen und Führungsqualitäten werden aktuell und zukünftig benötigt? Die Interviewten sollten beschreiben, wie Führungsverhalten aussehen muss, um die Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhalten und zu fördern.

Die Interviews wurden aufgezeichnet, wörtlich transkribiert und mittels qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring & Fenzl, 2019) mit der Software MAXQDA ausgewertet.

Die detaillierte Beschreibung und eine umfassende Befunddarstellung der Interviewstudie sind in einem weiteren Forschungsbericht dargestellt (vgl. Busam, Pfaff, Brandstädter & Sonntag, 2021).<sup>2</sup>

### *Themengebiete und zentrale Befunde*

Aus den Experteninterviews lassen sich vielfältige Hinweise auf die aktuellen Entwicklungen der Behördenarbeit in der Bundesverwaltung ziehen. Die Interviewten berichteten von **veränderten Anforderungen** und **Kompetenzbedarfen** durch eine zunehmende Digitalisierung der Arbeitsprozesse und der Einführung von flexiblen Arbeitsformen. Hierbei wurden auch Risiken diskutiert. Gerade die **psychische Belastung**, z.B. durch ein gestiegenes Arbeitstempo, die Gefahr sozialer Isolation oder die mangelnde Bindung an die Organisation bei ortsflexiblen Arbeitsformen (z.B. im

Homeoffice), spielt dabei eine immer größere Rolle. Hinsichtlich der IT-Infrastruktur und der Ausstattung für flexibles Arbeiten besteht Nachholbedarf, hohe Anforderungen an die IT-Sicherheit und den Persönlichkeitsschutz verzögern den Prozess der digitalen Transformation.

Beim Gesundheitsmanagement standen die Themen **gesunde Führung**, Sensibilisierung für die Gesundheit bei Mitarbeitenden wie Führungskräften sowie die Bereitstellung entsprechender **Ressourcen** für Unterstützungsangebote im Vordergrund.

Weiter ist der **Fachkräftemangel** gerade in MINT-Berufen sowie bei Jurist:innen in der Bundesverwaltung spürbar. Durch die derzeitige Altersstruktur nimmt das Thema eines gelingenden **Wissenstranfers** einen immer höheren Stellenwert ein. Eine Anpassung des Qualifizierungsangebots auf neue fachliche Kompetenzen sowie auf Fähigkeiten zur Selbstorganisation, mehr zielgruppenspezifische Angebote und digitale Schulungsformate werden gefordert. Ebenso auch moderne Maßnahmen der Personalgewinnung und -bindung. Von Führungskräften werden neue **Führungsqualitäten** im Zusammenhang mit den flexiblen Arbeitsformen verlangt, insbesondere eine Kultur von wertschätzendem Feedback und Vertrauen.

In Tabelle 3 sind die zentralen Befunde aus den Experteninterviews dargestellt.

---

2 Als Kurzbericht auf der Website des Nomos-Verlags ([www.nomos-shop.de/978-3-8487-8866-8](http://www.nomos-shop.de/978-3-8487-8866-8))

Tabelle 3: Auflistung der zentralen Befunde aus den Experteninterviews in der Bundesverwaltung

Bedarfe hinsichtlich...	Wichtigste Befunde
Digitalisierung und Flexibilisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Chancen der Digitalisierung: Effiziente und schnellere Bearbeitung, Vernetzung und Austausch, Arbeitsvereinfachung</li> <li>● Risiken der Digitalisierung: Arbeitsintensivierung, Informationsflut, Arbeitsverdichtung</li> <li>● Chancen flexibler Arbeit: Harmonisierung von Arbeit und Privatleben, Zeit- und Kostenersparnis, bessere Arbeitgeberattraktivität</li> <li>● Risiken flexibler Arbeit: Entgrenzung von Arbeit, Freizeit und Familie, soziale Isolation, mangelnder Arbeits- und Gesundheitsschutz, Misstrauen</li> <li>● Technische Infrastruktur als vorrangiger Bedarf (auch hinsichtlich Prozessdigitalisierung)</li> <li>● Fachkräftemangel bei MINT-Berufen und Jurist:innen</li> <li>● Bessere Gestaltung der Zusammenarbeit im Team erforderlich (Teamentwicklung und Führung bei Homeoffice- und Präsenztätigkeiten)</li> <li>● Stärkung der Veränderungs- und Lernbereitschaft bei Fach- und Führungskräften</li> </ul>
Demografischer Wandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vorausschauende Planung des Wissenstransfers nötig</li> <li>● Generationsübergreifende Zusammenarbeit erforderlich</li> <li>● Erfahrungs- und Kompetenztransfer durch überlappende Stellenbesetzungen, altersgemischte Teams und Onboarding-Prozesse</li> <li>● Bereitstellung personeller und finanzieller Ressourcen</li> </ul>
Personalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Veränderte Kompetenzanforderungen für Fach- und Führungskräfte (neben IT-Kompetenzen insb. sog. „Soft Skills“, wie Fähigkeiten zur Selbstorganisation)</li> <li>● flexiblere Vertragsgestaltung (z.B. Gehalt, Karrierewege, Quereinsteiger) für nachhaltige Personalgewinnung und -bindung nötig</li> <li>● Personalmarketing zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ausbaufähig</li> <li>● Strategische Ausrichtung der Personalentwicklung (u.a. Kompetenzmodelle, angepasste Qualifizierungsformate) notwendig</li> </ul>
Gesundheitsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gesunde Führung als vorrangiger Bedarf</li> <li>● Sensibilisierung für die eigene Gesundheit und eine Stärkung des Gesundheitsbewusstseins in den Behörden</li> <li>● Ressourcen (finanziell, personell, zeitlich, räumlich) für ein präventives Gesundheitsmanagement ausbauen</li> <li>● Neben einem strategisch ausgerichteten Gesundheitsmanagement den Fokus auf gesundheitsförderliche Gestaltung flexibler Arbeit legen</li> <li>● Nachholbedarf hinsichtlich des Einsatzes von Methoden zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung</li> </ul>

### 4.3 Online-Befragung in den oberen und obersten Bundesbehörden

#### *Stichprobe und Vorgehen*

Basierend auf den Ergebnissen der Experteninterviews wurde eine großangelegte Umfrage bei den Beschäftigten in den oberen und obersten Bundesbehörden durchgeführt. Der Online-Fragebogen beinhaltete sowohl Fragen zu den derzeitigen Auswirkungen der digitalen Transformation und des demografischen Wandels auf die Beschäftigten als auch zu den aktuellen und zukünftigen Bedarfen des Personal- und Gesundheitsmanagements in der Bundesverwaltung.

Die Befragung wurde über unterschiedliche Kommunikationskanäle an die Bundesbeschäftigten verteilt: es erfolgten Einladungen per E-Mail an das mittlere Führungsmanagement aller obersten und oberen Bundesbehörden sowie Aufrufe in Print- und Onlinemedien des Verbands der Beschäftigten der obersten und oberen Bundesbehörden e. V. (vbob).

Nach Bereinigung (z.B. auffällige Antwortmuster) konnten Daten von insgesamt 3380 Personen (49.8 % weiblich, 49.9 % männlich, 0.3 % divers) in die Auswertung einbezogen werden. Einige Fragebogenbereiche waren Experten aus dem Personal- und Gesundheitsmanagement, Führungskräften sowie freigestellten Beschäftigten der Mitarbeitendenvertretungen vorbehalten. Die Expertenteilstichprobe I zum Personalmanagement erreichte  $n = 630$  und die Expertenteilstichprobe II zum Gesundheitsmanagement  $n = 554$  Teilnehmende. Die Beantwortung war freiwillig, daher kann es zu Schwankungen der gültigen Stichprobengröße aufgrund fehlender Werte bei einzelnen Themengebieten und Fragen kommen.

Mehr als die Hälfte der Befragten (57.1 %) stammte aus einer oberen Bundesbehörde. Von den insgesamt 181 existierenden oberen und obersten Bundesbehörden nahmen Beschäftigte aus 93 verschiedenen Behörden an der Befragung teil. Bei den Befragten handelte es sich zum Großteil um Beschäftigte ohne Führungsverantwortung (siehe Abb. 4).

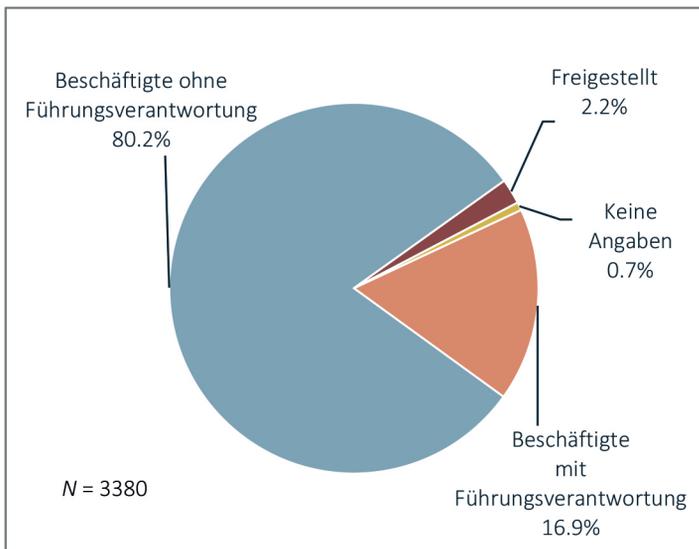


Abbildung 4: Position der Befragten in der Bundesverwaltung

Die Altersgruppe zwischen 50 und 65 Jahren (39.6 %) sowie zwischen 35 und 49 Jahren (38.2 %) waren am stärksten vertreten. 20.7 % der Teilnehmenden waren unter 35 und 0.6 % über 65 Jahre alt. Über die Hälfte der Teilnehmenden waren verbeamtet (55.9 %); von den Tarifbeschäftigten gaben 37.6 % eine unbefristete und 5.7 % eine befristete Anstellung an (0.8 % keine Angaben).

Der Fragebogen enthielt insgesamt 176 Items zu den vier Themenblöcken Digitalisierung, Personalmanagement, Gesundheitsmanagement und Führung. Fragen zum demografischen Wandel wurden in die jeweiligen Themenbereiche integriert. Zudem wurden freiwillige demografische Angaben erhoben. Im Fragebogen kamen sowohl validierte Skalen als auch eigens formulierte Items zum Einsatz. Er basierte auf den Erkenntnissen der Interviewstudie sowie der in der Privatwirtschaft durchgeführten Bedarfsanalyse der ersten Projektphase MEGa (Purbs et al., 2020; Sonntag, 2020). Die Beantwortung der Items erfolgte größtenteils im Likert-Format (Zustimmung auf einer Skala von 1 bis 5). Zudem gab es offene Textfelder für ergänzende Aussagen. Die Teilnehmenden benötigten im Schnitt 23 Minuten zur Bearbeitung. Tabelle 4 gibt einen Überblick über die erfassten Themen.

Tabelle 4: Themen und Inhalte der Beschäftigtenbefragung in den oberen und obersten Bundesbehörden

Themengebiet	Inhalte	Itemanzahl
Demografische Angaben	Funktion, Arbeitsbereich, Behörde, Laufbahngruppe, Anstellungsart, Altersgruppe, Geschlecht	8
Digitalisierung und flexibles Arbeiten	Digitale Technologien <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierungsstand</li> <li>• Selbstwirksamkeit im Hinblick auf Digitalisierung</li> <li>• Selbstorganisationsanforderung</li> <li>• Kompetenzförderung</li> </ul>	14
	Flexible Arbeitsformen: Homeoffice-Anteile	4
	Bedarfe hinsichtlich Digitalisierung	7
Personalmanagement	Bedarfe hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalgewinnung und -bindung</li> <li>• flexibler Arbeitsformen</li> <li>• Personal- und Kompetenzentwicklung</li> <li>• Qualifizierungsmaßnahmen und -formate</li> <li>• Wissensmanagement</li> </ul>	39
Gesundheit und Gesundheitsmanagement	Belastung durch <ul style="list-style-type: none"> <li>• digitalen Technologien</li> <li>• flexiblen Arbeitsformen</li> </ul>	13
	Beanspruchungen und Reaktionen <ul style="list-style-type: none"> <li>• physisch (z.B. Rückenbeschwerden)</li> <li>• psychisch (z.B. emotionale Erschöpfung)</li> <li>• Arbeits- und Lebenszufriedenheit, Kündigungsabsicht</li> <li>• Negative Bewältigungsstrategien (z.B. Präsentismus)</li> </ul>	25
	Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesunde Selbstführung</li> <li>• Soziale Unterstützung durch Kolleg:innen</li> <li>• Gesunde Führung</li> </ul>	15
	Bedarfe hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> <li>• strategischem Betriebliches Gesundheitsmanagement</li> <li>• Arbeitsgestaltung</li> <li>• gesundheitsförderliche (Selbst-) Führung</li> <li>• Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung</li> <li>• Maßnahmengestaltung</li> </ul>	34
Führung	Bedarfe hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsverhalten</li> <li>• Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte</li> </ul>	16
Anmerkungen	Weitere Anmerkungen	1

Die Daten wurden mit der Software SPSS Statistics 25 ausgewertet. Eine umfassende Beschreibung und ausführliche Ergebnisdarstellung der Be-

schäftigtenbefragung findet sich bei Pfaff, Busam, Brandstädter und Sonntag (2021).<sup>3</sup>

### *Zentrale Befunde und Gestaltungsfelder moderner Behördenarbeit*

Die meisten befragten Bundesbeschäftigten nutzen digitale Technologien in ihrer Arbeit. In der Corona-Pandemie wurden verstärkt flexible Arbeitsformen genutzt, von denen sich viele eine Fortsetzung nach der Pandemie wünschen. Homeoffice gelingt den Beschäftigten im Allgemeinen gut, auch wenn sich ein vorrangiger Bedarf an der IT-technischen Ausstattung am Heimarbeitsplatz, sicheren und datenschutzkonformen IT-Lösungen und an einer zielführenden Begleitung des Wandels durch ein systematisches Change-Management zeigte.

Zu den gestiegenen Belastungen zählen insbesondere eine Zunahme sitzender Tätigkeiten, ein gesteigertes Arbeitsaufkommen, Unterbrechungen und erhöhte Selbstorganisationsanforderungen. Der Abbau bürokratischer Hürden, das Aufbrechen von festgefahrenen Routinen und eine strategische Ausrichtung des Personal- und Gesundheitsmanagements sind gewünscht.

Bedarfe werden hinsichtlich einer Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität, individuellen Entwicklungsmöglichkeiten, zielgruppenspezifischen Angeboten und beim Wissensmanagement gesehen. Die Sensibilisierung für das Thema Gesundheit zeigte sich auch in der Befragung als wichtiger Aspekt mit einem vorrangigen Bedarf an gesundheitsförderlicher Selbst- und Mitarbeiterführung und dem Ausbau an Angeboten für physisches und insbesondere psychisches Wohlbefinden. Führungskräfte sollten – so der deutliche Wunsch – in der digitalisierten Arbeitswelt ihren Mitarbeitenden insbesondere Vertrauen, Wertschätzung und konstruktives Feedback entgegenbringen und durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen darin unterstützt werden.

In Tabelle 5 sind die zentralen Befunde aus der Beschäftigtenbefragung in den obersten und oberen Bundesbehörden aufgeführt.

---

3 Als Kurzbericht auch verfügbar auf der Website des Nomos-Verlags ([www.nomos-hop.de/978-3-8487-8866-8](http://www.nomos-hop.de/978-3-8487-8866-8))

Tabelle 5: Auflistung der zentralen Befunde aus der Beschäftigtenbefragung

Bedarfe hinsichtlich...	Wichtigste Befunde
Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>● durch die Corona-Pandemie hat flexibles Arbeiten im Homeoffice zugenommen</li> <li>● hybride Arbeitsformen (Büro und Homeoffice) auch langfristig gewünscht</li> <li>● Intensivierung der Arbeit, veränderte Belastungen durch Zunahme sitzender Tätigkeiten und gestiegene Anforderungen an die Fähigkeit zur Selbstorganisation</li> <li>● Gesundheitsförderliche Ressourcen durch gesunde Selbstführung, Abschalten nach Feierabend und kollegialer Unterstützung vorhanden</li> </ul> <p><b>Bedarfe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● IT-technische und ergonomische Ausstattung am (Heim-)Arbeitsplatz</li> <li>● Begleitung des digitalen Wandels durch professionelles Change-Management</li> <li>● Ausbau und Gestaltung orts- und zeitflexiblen (Zusammen-)Arbeitens</li> </ul>
Personalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wissenstransfer und Wissensmanagement als akute Handlungsbedarfe</li> <li>● Strategische Personalentwicklung (u.a. Analyse zukünftiger Tätigkeitsanforderungen und Kompetenzmodelle)</li> <li>● Kompetenzaufbau (z.B. Veränderungs- und Lernbereitschaft, Problemlösefähigkeiten)</li> <li>● Attraktive Arbeitsbedingungen zur Personalgewinnung und -bindung (z.B. flexibles Arbeiten, Abbau bürokratischer Hürden)</li> </ul>
Gesundheitsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung auch in hybriden Arbeitsettings (u.a. Ergonomie im Homeoffice, Gestaltung digitaler Kommunikationsstruktur) erforderlich</li> <li>● Gesunde Führung (Sensibilisierung der Führungskräfte, Vorleben gesundheitsförderlichen Verhaltens) gewünscht</li> <li>● Maßnahmen zur Steigerung des Wohlbefindens (Stressbewältigung, Resilienz, Gefährdungsbeurteilung) erforderlich</li> <li>● Bürokratieabbau sowie finanzielle und personellen Ressourcen bei der Bereitstellung von gesundheitsförderlichen Angeboten</li> </ul>

Aus den Ergebnissen der drei einzelnen Studien (Literaturreview, Experteninterviews, Online-Befragung) wurden vier prägnante Gestaltungsfelder abgeleitet und als Handlungsempfehlungen für ein zukunftsfähiges Personal- und Gesundheitsmanagement moderner Behördenarbeit in der Bundesverwaltung formuliert.

### 5. Aufbau des Buches „Moderne Arbeit in der Bundesverwaltung“

Dieses Einleitungskapitel leistet die thematische Hinführung zum Projekt „MEgA in der Bundesverwaltung“. Zielsetzung und Durchführung der drei aufeinander aufbauenden Studien (Literaturreview, Experteninterviews, Online-Befragung) wurden beschrieben; Befunde und Erkenntnisse aus diesen Forschungsarbeiten dargestellt. Die aussagekräftigen Ergebnisse

sind dabei im Sinne einer „Management-Kurzfassung“ inhaltlich verdichtet aufbereitet worden.

In den weiteren Kapiteln dieses Buches werden die Erkenntnisse des Forschungsprojekts detailliert wiedergegeben und ausführlich diskutiert. Kapitel 2 befasst sich mit den Untersuchungsergebnissen zu veränderten Anforderungen und Belastungsmustern digitaler, ortsflexibler Behördenarbeit. Sowohl für das Gesundheits- als auch für das Personalmanagement werden in Kapitel 3 ausführlich die festgestellten Bedarfe thematisiert, um ein erfolgreiches, modernes Verwaltungshandels initiieren zu können. Dabei spielen Führungskultur und Führungsqualitäten eine entscheidende Rolle, wie in Kapitel 4 ausgeführt wird. Das abschließende Kapitel 5 diskutiert konkrete, machbare und notwendige Handlungsempfehlungen für eine gelingende, moderne Arbeit in der Bundesverwaltung. Diese Empfehlungen beziehen sich auf Veränderungsprozesse und Führungsverhalten in einem dynamischen Umfeld (Gestaltungsfeld I), ein strategisch ausgerichtetes Personalmanagement (Gestaltungsfeld II), ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement (Gestaltungsfeld III) und auf die gesunde und produktive Gestaltung von Homeoffice Tätigkeiten (Gestaltungsfeld IV). Zielsetzung, erforderliche Maßnahmen und Methodeneinsatz werden in den jeweiligen Gestaltungsfeldern beschrieben.

Die konkrete Umsetzung dieser Gestaltungsfelder und Handlungsempfehlungen erfordert eine veränderungsoffene Verwaltungs- und Führungskultur sowie die strategische und funktionale Integration personal- **und** gesundheitsrelevanter Themen in ein wirkungsvolles Human Resources Management. Die nötigen verwaltungs- und personalpolitischen Voraussetzungen, um den Beschäftigten in der Bundesverwaltung eine gesunde, produktive und attraktive Arbeit in einem dynamischen Umfeld zu ermöglichen, werden abschließend thematisiert.

## Literatur

- Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat [BMI]. (2019). *Gesundheitsförderungsbericht 2018 der unmittelbaren Bundesverwaltung*. [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/gesundheitsmanagement/gesundheitsfoerederungsbericht-2018.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/gesundheitsmanagement/gesundheitsfoerederungsbericht-2018.pdf?__blob=publicationFile&v=6)
- Busam, B., Pfaff, M., Brandstädter, S. & Sonntag, Kh. (2021). *HR- und Gesundheitsmanagement im digitalen und demografischen Wandel. Bedarfe in der deutschen Bundesverwaltung – eine qualitative Interviewstudie*. Forschungsbericht der Abteilung Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Universität Heidelberg.

- dbb beamtenbund und tarifunion (2022). *Monitor öffentlicher Dienst 2022*. [https://www.dbb.de/fileadmin/user\\_upload/globale\\_elemente/pdfs/2022/2022\\_monitor-e-d.pdf](https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2022/2022_monitor-e-d.pdf)
- DGB-Bezirk NRW (2018). *Digitalisierung im öffentlichen Dienst – Auswirkungen aus Sicht der Beschäftigten. Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit*. DGB-Bezirk NRW. <https://nrw.dgb.de/++co++618ff37c-cd37-11e8-a27c-52540088cada/Digitalisierung-im-oeffentlichen-Dienst-Auswirkungen-aus-Sicht-der-Beschaeftigten.pdf>
- Detemple, P., & Höhn, A. (2018). *Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognose und Handlungsstrategie bis 2030*. PricewaterhouseCoopers GmbH. <https://www.pwc.de/de/oeffentliche-unternehmen/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-dienst.pdf>
- Hammerschmid, G., Zelt, T. & de Almeida, T. A. (2020). *Die Verwaltung als Gewinnerin der Coronakrise? Ergebnisse der Befragung von Führungskräften im öffentlichen Sektor*. Boston Consulting Group und Hertie School Center for Digital Governance. <https://web-assets.bcg.com/d8/dd/67c641744e3c8d5fd213237f7dcb/pspa-fuehrungskraefte-studie-2020.pdf>
- Hauke, A., & Neitzner, I. (2019). *Öffentliche Verwaltung. Ausführliches Branchenbild aus dem Risikoobservatorium der DGUV*. Institut für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IFA). [https://www.dguv.de/medien/ifa/de/fac/arbeiten\\_4\\_0/branchenbild\\_oeffentliche\\_verwaltung.pdf](https://www.dguv.de/medien/ifa/de/fac/arbeiten_4_0/branchenbild_oeffentliche_verwaltung.pdf)
- Hill, H. (2018). Agiles Verwaltungshandeln im Rechtsstaat. *Die öffentliche Verwaltung – Zeitschrift für öffentliches Recht und Verwaltungswissenschaften*, 13, 497–504.
- Hünefeld, L. (2020). *Öffentlicher Dienst: Hohe Arbeitsintensität, starke Belastung (BiBB/BAUA – Faktenblatt Nr. 32)*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA). <https://doi.org/10.21934/baua:fakten20200211>
- Jungmann, F., Schlipphak, A. & Wegner, B. (2021). Ortsflexibles Arbeiten und krankheitsbedingte Fehlzeiten in der Bundesverwaltung. In B., Badura, A., Ducki, H., Schröder, M., Meyer (Hrsg.) *Fehlzeiten-Report 2021. Betriebliche Prävention stärken – Lehren aus der Pandemie* (S. 441 – 538). Heidelberg: Springer.
- Martini, M., Fritzsche, S. & Kolain, M. (2016). *Digitalisierung als Herausforderung für Staat und Verwaltung. Forschungskonzept des Programmbereichs „Transformation des Staates in Zeiten der Digitalisierung“*. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In: N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Heidelberg: Springer.
- Meyer, M., Wing, L., Schenkel, A. & Meschede, M. (2021). Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2020. In B., Badura, A., Ducki, H., Schröder, M., Meyer (Hrsg.) *Fehlzeiten-Report 2021. Betriebliche Prävention stärken – Lehren aus der Pandemie* (S. 441 – 538). Heidelberg: Springer.
- Pfaff, M., Busam, B., Brandstädter, S. & Sonntag, Kh. (2021). *Personal- und Gesundheitsmanagement im digitalen und demografischen Wandel. Bedarfsanalyse in der Bundesverwaltung*. Forschungsbericht der Abteilung Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Universität Heidelberg.

- Pfaff, M., Busam, B. & Sonntag, Kh. (2021). *Auswirkungen des digitalen und demografischen Wandels auf den Öffentlichen Dienst. Aktuelle Herausforderungen des Personal- und Gesundheitsmanagements – ein Literaturreview*. Forschungsbericht der Abteilung Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Universität Heidelberg.
- Purbs, A., Lechleiter, P., & Sonntag, Kh. (2020). Bedarfe des HR- und Gesundheitsmanagements in der digitalen Transformation. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Moderne Arbeit präventiv gestalten, gesund und kompetent bewältigen*. Das Projekt MEGa (S. 15–62). Krönig: Asanger.
- Sonntag, Kh. (2020; Hrsg.). *Moderne Arbeit präventiv gestalten, gesund und kompetent bewältigen – Das Projekt MEGa*. Krönig: Asanger.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2019). *Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 14. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2021). *Finanzen und Steuern. Personal des öffentlichen Dienstes*. Fachserie 14, Reihe 6. [https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Publikationen/Downloads-Oeffentlicher-Dienst/personal-oeffentlicher-dienst-2140600207004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Publikationen/Downloads-Oeffentlicher-Dienst/personal-oeffentlicher-dienst-2140600207004.pdf?__blob=publicationFile)