

## Kapitel 3: Bedarfsanalyse für ein nachhaltiges Personal- und Gesundheitsmanagement in der Bundesverwaltung

*Mareike Pfaff, Betty Busam, Simone Brandstädter und Karlheinz Sonntag*

Vor dem Hintergrund dynamischer Umfeldbedingungen (digitaler und demographischer Wandel) spielt ein leistungsfähiges Personal- und Gesundheitsmanagement eine zentrale Rolle bei der Umsetzung von Reformprozessen in den Bundesbehörden.

Experteninterviews und Online-Befragung im Projekt „MEgA in der Bundesverwaltung“ identifizierten eine Reihe vorrangiger Handlungsbedarfe für das Human Resources Management. Maßnahmen zur Personalgewinnung und -bindung durch eine verbesserte Arbeitgeberattraktivität wurden ebenso genannt wie aktuell erforderliche Themen und Formate personaler Förderung oder die systematische Sicherung und Weitergabe von Expertise und Erfahrungswissen.

Für das Gesundheitsmanagement weist die Bedarfsanalyse auf eine deutlich präventive Ausrichtung hin, um durch Arbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung risikobehaftetes Verwaltungshandeln im Arbeitsalltag frühzeitig zu erkennen und entsprechend gesundheits- und motivationsförderlich zu gestalten. Krankenstand und Fehlzeiten können so reduziert, das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Verwaltungsfach- und Führungskräfte gefördert werden.

### *1. Bedarfe für ein zukunftsfähiges Personalmanagement*

Aktuelles und künftiges Verwaltungshandeln findet auch in den Bundesbehörden unter den 3D-Bindungen moderner Arbeit (Dynamik, Digitalisierung und demografischer Wandel; siehe Kapitel 1) statt. Diese Entwicklungen erfordern ein Human Resources Management als integriertes Personal- und Gesundheitsmanagement, das die Verwaltungsfach- und Führungskräfte in die Lage versetzt, ihre Tätigkeit auf Dauer kompetent, motiviert und gesund durchzuführen.

Welche Chancen und Risiken sind mit der digitalen Transformation für die personal-, arbeits- und gesundheitspolitische Agenda eines solchen Human Resources Managements verbunden? Welche konkreten Bedarfe,

Wünsche und erforderlichen Maßnahmen wurden von den interviewten Expert:innen und befragten Bundesbeschäftigten identifiziert?

Zunächst werden die Befunde mit personalpolitischer Relevanz berichtet: Die strategische Gewinnung von Fach- und Führungspersonal, dessen bedarfsgerechte Kompetenzentwicklung sowie die Sicherung und der Transfer von Erfahrungswissen. Daran anschließend werden die gesundheitsrelevanten Bedarfe und Erfordernisse thematisiert.

### 1.1 Personalgewinnung und -bindung

Aus der Interviewstudie des MEgA-Projektes geht hervor, dass die Expert:innen des Personal- und Gesundheitsmanagements insgesamt mehr Chancen als Risiken der Digitalisierung für das Personalmanagement sehen (vgl. Busam et al., 2021). Für die Personalgewinnung und -bindung zeigt sich folgendes Bild (Abb. 1).

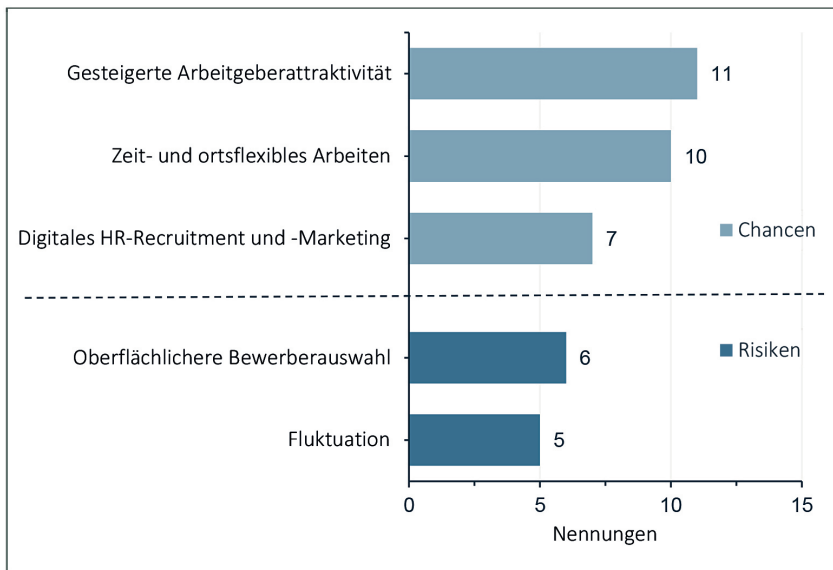


Abbildung 1: Chancen und Risiken der Digitalisierung für die Personalgewinnung und -bindung (MEgA-Interviewstudie: 39 Nennungen, N = 26 Expert:innen)

Die Interviewpartner:innen sehen vor allem in der Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität eine **Chance** der Digitalisierung. Zusätzlich geben

sie an, dass die Digitalisierung orts- und zeitflexibles Arbeiten ermöglicht, was sich wiederum positiv auf die Gewinnung und Bindung von Beschäftigten auswirkt.

Als weitere Chance nannten die Interviewpartner:innen digitale Formate des Personalrecruitings und -marketings, da sich dadurch ein größerer Kreis von Bewerbenden bzw. speziellen Zielgruppen (z. B. jüngere Bewerbende) erreichen lassen. Der Einsatz digitaler Formate ermögliche zudem Zeit- und Kostenersparnisse bei der Personalgewinnung.

Als **Risiko** beim Einsatz digitaler Recruitingmethoden identifizierten die interviewten Expert:innen eine oberflächlichere Bewerberauswahl, bei der die persönliche Eindrucksbildung über die Bewerber:innen zu kurz käme. Darüber hinaus wurde eine verstärkte Fluktuation von Beschäftigten beispielweise aufgrund einer geringeren Bindung an den Arbeitgeber oder eine gestiegene Erwartungshaltung hinsichtlich der Arbeits- und Vertragsbedingungen befürchtet.

In der Teilstichprobe I der Online-Befragung wurden Führungskräfte, Funktionsträger:innen aus dem Personalmanagement und freigestellte Beschäftigte (z. B. Personalvertretung) aufgrund ihrer spezifischen Erfahrung gebeten, die konkreten Bedarfe bezüglich einer wirkungsvollen Personalgewinnung und -bindung einzuschätzen (Abb. 2).

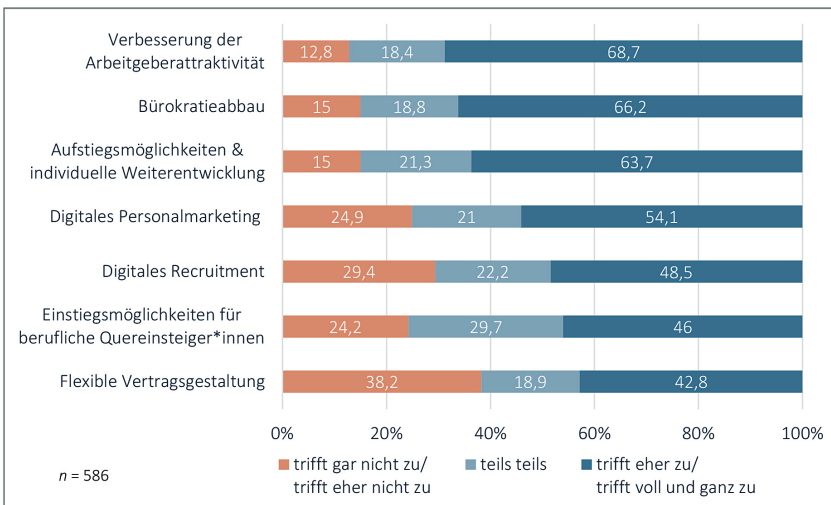


Abbildung 2: Bedarfe bei der Personalgewinnung und -bindung (MEgA-Online-Befragung, Teilstichprobe I, Expert:innen Personalmanagement)

Deutlich bedarf es vor dem Hintergrund der Altersstruktur der Bundesbeschäftigten und des zunehmenden Fachkräftemangels einer Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität der Bundesverwaltung (68.7%), um ausreichend qualifizierte und motivierte Mitarbeitende zu gewinnen. Zusätzlich wünscht sich die Mehrheit (66.2%) der Befragten einen Abbau der Bürokratie im Personalmanagement, bspw. bei der Einstellung von Personal. Zudem bedarf es attraktiver und zeitgemäßer Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten sowie Möglichkeiten der individuellen Weiterentwicklung. In den Kommentaren des Fragebogens (Freitextantworten) werden insbesondere eine transparente und faire Beurteilung der Leistung von Beschäftigten und deren Qualität unabhängig von festgelegten Quoten als erforderlich genannt.

Fast jede:r Zweite gibt an, dass digitale Maßnahmen der Personalgewinnung und -bindung erforderlich sind. So wünschen sich 54.1% der Befragten ein digitales Personalmarketing, z. B. in Form von „Employer Branding“ in sozialen Medien oder Werbevideos. Studierende und Hochschulabsolventen suchen laut einer Umfrage vor allem in Stellenportalen aber auch auf den Websites potentieller Arbeitgeber nach relevanten Informationen und Kontakten (Next:Public, 2019). Bei Stellenausschreibungen werden derzeit in einigen Bundesbehörden bereits digitale Plattformen wie „Interamt“ oder „StepStone“ genutzt. Zusätzlich bedarf es des Einsatzes digitaler Formate in der Personalrekrutierung wie bspw. digitale Bewerbungsgespräche oder Assessment Center (48.5%). Des Weiteren werden Einstiegsmöglichkeiten für berufliche Quereinsteiger:innen sowie eine flexiblere Vertragsgestaltung, z. B. im Hinblick auf Gehalt, Arbeitszeit/-ort oder Urlaubstage, als wichtig angesehen. Mangelnde Karriereöglichkeiten und nicht erfüllte Gehaltsvorstellungen waren auch in einer Untersuchung von McKinsey häufige Gründe für Beschäftigte im mittleren Management des öffentlichen Sektors ihre Organisation zu verlassen (Stern et al., 2019).

Die offenen Kommentare in der MEgA-Online-Befragung thematisieren einen erhöhten Personalbedarf, insbesondere im IT-Bereich, und Wünsche bezüglich des Besetzungsprozesses im Sinne eines zügigeren Einstellungsverfahrens.

Die Online-Befragung zeigt einen starken Unterschied bei der Einschätzung des Fachkräftemangels in den verschiedenen Laufbahngruppen der Bundesbehörden und der Notwendigkeit, Kolleg:innen zu gewinnen und zu binden (siehe Abb. 3).

## 1. Bedarfe für ein zukunftsfähiges Personalmanagement

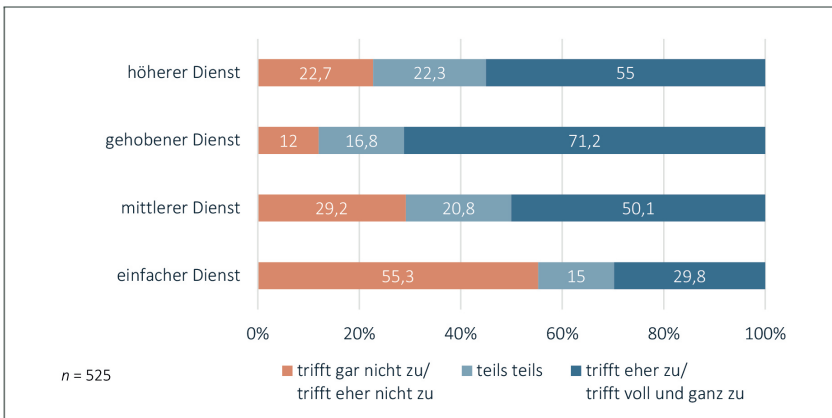


Abbildung 3: Aufteilung der Bedarfe bei der Personalgewinnung und -bindung nach Laufbahngruppen (MEgA-Online-Befragung, Teilstichprobe I, Expert:innen Personalmanagement)

In Übereinstimmung mit der Interviewstudie (Busam et al., 2021) besteht ein erheblicher Bedarf an Fach- und Führungskräften des gehobenen Dienstes (71.2%). Gefolgt von den Laufbahngruppen des höheren und mittleren Dienstes.

### 1.2 Personalentwicklung und Qualifizierung

Um in Zeiten des digitalen und demografischen Wandels als Bundesverwaltung erfolgreich zu agieren, kommt der Weiterbildung und Qualifizierung von Beschäftigten eine entscheidende Rolle zu. In diesem Themengebiet wurden zunächst die Beschäftigtengruppen mit Expertenwissen (Teilstichprobe I) zu generellen Bedarfen der Personalentwicklung befragt (siehe Abb. 4).

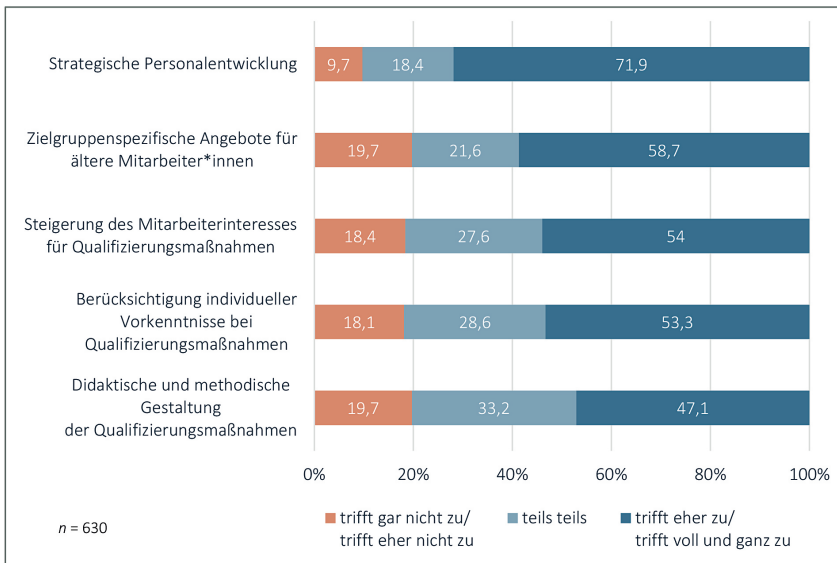


Abbildung 4: Bedarfe für die Personalentwicklung (MEGA-Online-Befragung, Teilstichprobe I, Expert:innen Personalmanagement)

Dabei stellt sich eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung als bedeutsamer Bedarf heraus (71.9%). Eine strategische Ausrichtung hatten bereits die Expert:innen der Interviewstudie als vorrangig gesehen (Busam et al., 2021). Gemeint sind personalpolitische Entscheidungen, die zukünftige Entwicklungen und sich verändernde Rahmenbedingungen miteinbeziehen. So können bspw. konkrete Anforderungsanalysen vor Ort und daraus abgeleitete Kompetenzmodelle eine entscheidende und verlässliche Rolle für die Personalauswahl und -entwicklung spielen, um (zukünftige) Mitarbeitende mit entsprechenden Kompetenzen einzusetzen, wenn diese benötigt werden (vgl. Sonntag, 2016).

Fast 60% der befragten Expert:innen wünschen sich zielgruppenspezifische Angebote für ältere Mitarbeitende. Auch sollten individuelle Vorkenntnisse und Wissen bei der Gestaltung und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen stärker berücksichtigt werden. Einen weiteren Bedarf stellt die didaktisch und methodisch ansprechende Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen dar.

Der Wunsch der Personalexpert:innen nach einer Steigerung des Mitarbeiterinteresses an bereits vorhandenen Qualifizierungsmaßnahmen (54%) lässt darauf schließen, dass entweder die Angebote am tatsächlichen Bedarf

vorbei geplant wurden oder die interne „Vermarktung“ der Schulungs- und Trainingsmaßnahmen suboptimal ist.

Auch die Bundesbeschäftigten in der Gesamtstichprobe wurden um ihre Einschätzung zu notwendigen Themen personaler Förderung und Qualifizierung gebeten (Abb. 5).

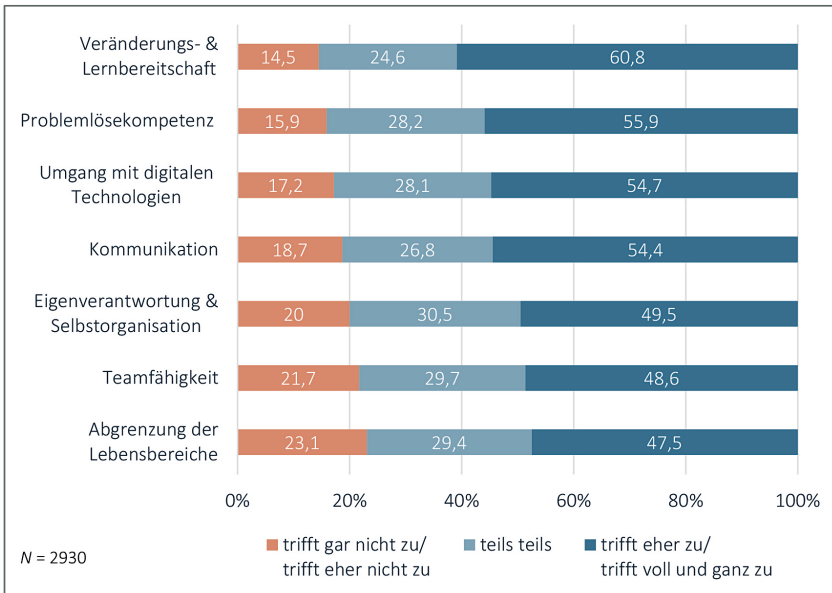


Abbildung 5: Bedarfe an Inhalten und Themen personaler Förderung (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Insgesamt wird der Bedarf nach Maßnahmen zur Steigerung der Veränderungs- und Lernbereitschaft (z. B. Offenheit gegenüber Veränderungen) bei erforderlichen Restrukturierungen am häufigsten identifiziert. Die Notwendigkeit einer Veränderungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten wurde in mehreren Studien ebenfalls betont (Becker et al., 2016; Michelucci et al., 2016; Ogonek & Hofmann, 2018; Schmeling & Bruns, 2020).

Des Weiteren sind Trainings zur Förderung der Problemlösekompetenz sowie Schulungen im Umgang mit digitalen Technologien gewünscht. In den offenen Kommentaren findet der Bedarf nach IT-Anwendungsschulungen Bestätigung. Insgesamt betrachtet, halten über die Hälfte der Befragten Kommunikationstrainings für nötig.

Fast die Hälfte der Befragten wünscht sich zudem Schulungen und Seminare zu eigenverantwortlichem und selbstorganisiertem Arbeiten, zur Teamfähigkeit und Harmonisierung von Familie, Beruf und Freizeit.

Mehrere Studien im Öffentlichen Dienst bestätigen die Bedeutsamkeit der Selbstorganisationskompetenz (Ogonek & Hofmann, 2018; Mergel et al., 2021; Next:Public, 2020; Schmeling & Bruns, 2020). So schilderten Verwaltungsmitarbeiter:innen gestiegene Anforderungen an eigenverantwortliches Arbeiten insbesondere bei Homeoffice-Tätigkeiten (Next:Public, 2020).

Die Ergebnisse der Online-Befragung machen insgesamt deutlich, dass die sogenannten „Soft-Skills“, wie Veränderungs- und Lernbereitschaft oder Kommunikationsfähigkeiten, neben den klassischen „Hard-Skills“, wie Problemlösefähigkeit und Umgang mit IT-Anwendungen, für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten in der Bundesverwaltung benötigt werden.

Der Bedarf an IT-Anwendungswissen korrespondiert wiederum mit Befunden anderer Studien. Deutlich wird dies insbesondere in der Auswertung des DGB-Index Gute Arbeit: 63% der Befragten in der Öffentlichen Verwaltung gaben an, dass in den vergangenen Monaten neue Software oder neue Apps an ihrem Arbeitsplatz eingeführt wurden (Schmucker & Sinopoli, 2021). Weitere benötigte Kompetenzen beziehen sich auf organisationale Kenntnisse wie Fähigkeiten im Prozessmanagement oder Wissen über Verwaltungsstrukturen (Becker et al., 2016; Mergel et al., 2021; Ogonek et al., 2016). Zudem werden politisch-juristische Kenntnisse (Mergel et al., 2021; Ogonek et al., 2016), sowie Fähigkeiten zur Gestaltung von Organisationen benötigt (Mergel et al., 2021; Schmeling & Bruns, 2020).

Neben den Wünschen nach Inhalten und Themen wurde in der MEgA-Online-Befragung auch nach den **Formaten** der Qualifizierungsmaßnahmen gefragt. Wie Abbildung 6 zeigt, wünschen sich über die Hälfte (54.1%) der Befragten hybride Lernformate (Kombination aus Präsenz-Veranstaltungen und Online-Lernplattformen).



## 1. Bedarfe für ein zukunftsfähiges Personalmanagement

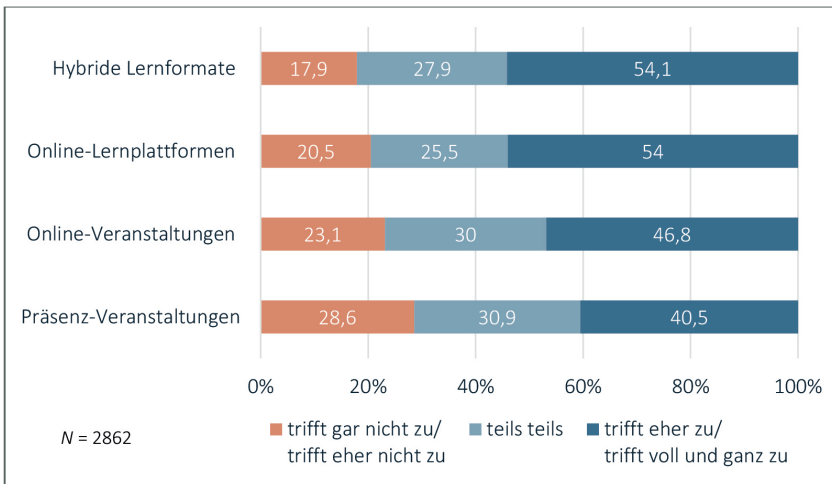


Abbildung 6: Bedarfe an Qualifizierungsformaten (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Online-Lernplattformen werden benötigt, um zeitlich flexibel an verschiedenen Orten auf digitale Trainings und Informationen zugreifen zu können. Reine Online- oder Präsenz-Veranstaltungen wie bspw. Seminare sind vergleichsweise weniger gefragt.

Dies mag auch an den wahrgenommenen Chancen und Risiken der Digitalisierung für die Personalentwicklung liegen. So identifizierten die Expert:innen der Interviewstudie flexiblere Teilnahmemöglichkeiten sowie Kosten- und Zeitersparnisse als Chancen digitaler Qualifizierungsformate, während ein mangelnder Austausch sowie geringere Lerneffekte als Risiken befürchtet wurden (Busam et al., 2021).

### 1.3 Wissenstransfer

Im Zuge des demografischen Wandels und den damit verbundenen Eintritt in den Ruhestand gewinnt die systematische Sicherung und Weitergabe von Wissen an Bedeutung. Dies zeigt sich auch in der vorliegenden Umfrage in den Bundesbehörden (siehe Abb. 7).

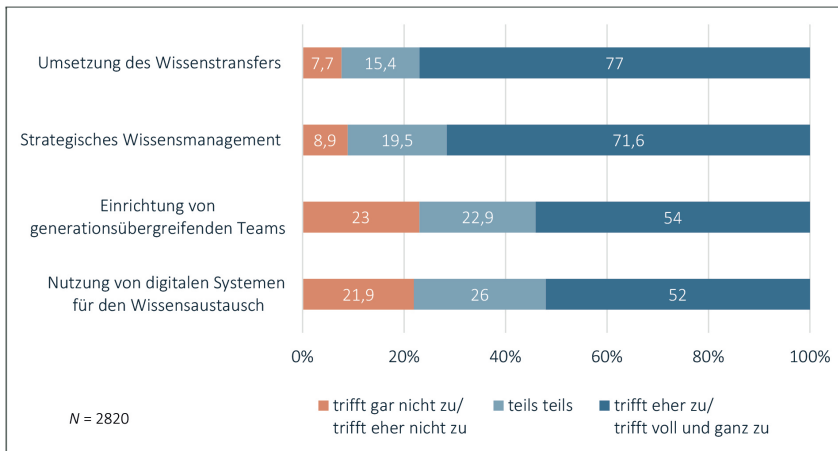


Abbildung 7: Bedarfe für das Wissensmanagement (MEGA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Eine große Mehrheit der Befragten (77%) bejaht die Notwendigkeit zur Umsetzung eines gelingenden Wissenstransfers. Vor allem in einer sich zeitlich überlappenden Präsenz von alten und neuen Stelleninhaber:innen werden Erfolge zur Weitergabe von Expertise und Know-How gesehen. Erforderlich ist ein strategisches Wissensmanagement, das in der Lage ist, den Erfahrungs- und Wissensaustausch vorausschauend zu planen. Ungefähr jede:r zweite Befragte sieht zudem einen Bedarf bei der Einrichtung von generationsübergreifenden Teams sowie dem Einsatz von digitalen Systemen zum Wissenstransfer wie z. B. einem Intranet. Auch in den Freitextantworten wird die Sicherung und Weitergabe von Wissen innerhalb der Behörde als Notwendigkeit formuliert. Die Bedeutung eines strategischen Wissensmanagements sowie einer Stellenüberlappung decken sich mit den Ergebnissen der Experteninterviews (Busam et al., 2021).

## 2. Bedarfe für ein strategisches Gesundheitsmanagement

### 2.1 Chancen und Risiken der Digitalisierung für das Gesundheitsmanagement

Das Thema Gesundheitsmanagement rückt zunehmend in den Fokus der öffentlichen Verwaltung. Unter einem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) wird nach DIN SPEC 91020 die „systematische sowie nachhal-

tige Schaffung und Gestaltung von gesundheitsförderlichen Strukturen und Prozessen einschließlich der Befähigung der Organisationsmitglieder zu einem eigenverantwortlichen, gesundheitsbewussten Verhalten“ verstanden (Kaminski, 2013, S. 25). Ein wesentlicher Bestandteil des BGM stellt die Sicherstellung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz dar. Das Arbeitsschutzgesetz gibt vor, dass der Arbeitgeber verpflichtet ist, die Arbeit so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Gesundheit und Leben der Beschäftigten bestmöglich vermieden wird (§ 4 ArbSchG). Grundsätzlich gilt es, Belastungen im Arbeitskontext zu reduzieren und die zur Gesunderhaltung beitragenden Ressourcen der Beschäftigten zu stärken.

Bei der Gestaltung gesundheitserhaltender und -fördernder Maßnahmen im Rahmen der Prävention liegt der Schwerpunkt im Sinne der Salutogenese nicht ausschließlich bei der Analyse krankmachender (pathogener) Faktoren der Arbeit, sondern vielmehr auf gesunderhaltenden (salutogenen) Aspekten (Antonovsky, 1979; Sonntag, 2015). Durch die Stärkung von Ressourcen können mögliche gesundheitsgefährdende Einflüsse aus arbeitsbedingten Aufgaben und Anforderungen vermieden oder zumindest gemildert werden (Bakker & Demerouti, 2007; Sonntag et al., 2016).

Wirft man einen Blick auf den Stand der Umsetzung eines systematischen Betrieblichen Gesundheitsmanagements innerhalb der Bundesverwaltung, zeigen sich erste Erfolge aus der 2009 verabschiedeten „Initiative zur Förderung des Gesundheitsmanagements in der Bundesverwaltung“. Aus dem Gesundheitsförderungsbericht 2018 ging hervor, dass zwei Drittel der unmittelbaren Bundesbehörden bereits über ein systematisches BGM verfügten, in ca. 23% der Bundesbehörden war noch kein BGM etabliert (Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat [BMI], 2019). Dienstvereinbarungen zum BGM waren jedoch nach wie vor in nur wenigen Behörden vorzufinden. Alternativ dazu lag in 54% der Behörden ein schriftliches BGM-Konzept vor. BGM-Maßnahmen basieren bei mehr als der Hälfte der unmittelbaren Bundesbehörden auf zuvor durchgeführten Bedarfserhebungen mittels Gefährdungsbeurteilungen. Des Weiteren kamen auch Mitarbeiterbefragungen und Dienstunfallstatistiken zum Einsatz, seltener hingegen wurden Arbeitssituationsanalysen oder Experteninterviews genutzt (BMI, 2019).

Auch in den Interviews des MEgA-Projektes mit Expert:innen des Gesundheitsmanagements konnten in Teilen der Bundesbehörden eine Reihe vorhandener gesundheitsförderlicher Ressourcen festgestellt werden (Busam et al., 2021). So wurden vereinzelt eigenständige Abteilungen für die Belange des BGM eingerichtet. Dennoch weisen diese teilweise begrenzte personelle Kapazitäten auf. Als bereits existierende Maßnahmen

der betrieblichen Gesundheitsförderung wurden neben ergonomischer Gestaltung auch Sportangebote, Rückenkurse oder ärztliche Vorsorgeuntersuchungen genannt. Maßnahmen zur Stressbewältigung oder zum Resilienzaufbau kamen – bis auf Entspannungsübungen – in den Interviews relativ wenig zur Sprache.

Beim Abgleich von Chancen und Risiken für das Betriebliche Gesundheitsmanagement zeigte sich, dass vermehrt Chancen genannt wurden (Abb. 8). Unter den **Chancen** fand am häufigsten die Gesunderhaltung der Belegschaft Erwähnung, gefolgt von der Steigerung der Arbeitsproduktivität bzw. dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit.

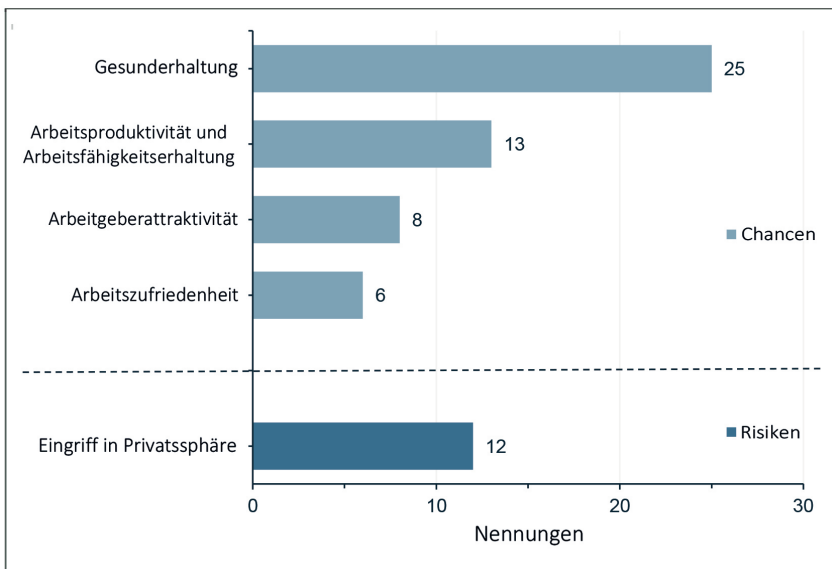


Abbildung 8 : Chancen und Risiken für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (MEGA-Interviewstudie, 64 Nennungen, N = 26 Expert:innen)

Mit dem Ausbau eines BGM's eröffnen sich laut Expertenmeinungen aber auch Chancen für eine Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten.

Auf Seite der **Risiken** wurde nur ein Aspekt besonders hervorgehoben: Einige Interviewpartner:innen äußerten die Befürchtung, dass Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung zu stark die Privatsphäre der Beschäftigten berühren könnten, vor allem bei Homeoffice-Tätigkeiten.

## 2.2 Präventiv agierendes Gesundheitsmanagement

Welche Bedarfe sind vorrangig, um ein strategisch wirkungsvolles Gesundheitsmanagement zu gestalten? Fragen zu diesem spezifischen Themenbereich wurden aufgrund ihrer fachlichen Expertise ausschließlich von Führungskräften, freigestellten Beschäftigten und Funktionsträger:innen aus dem Arbeitsbereich Gesundheitsmanagement beantwortet (Teilstichprobe II;  $n = 554$ ; Abb. 9).

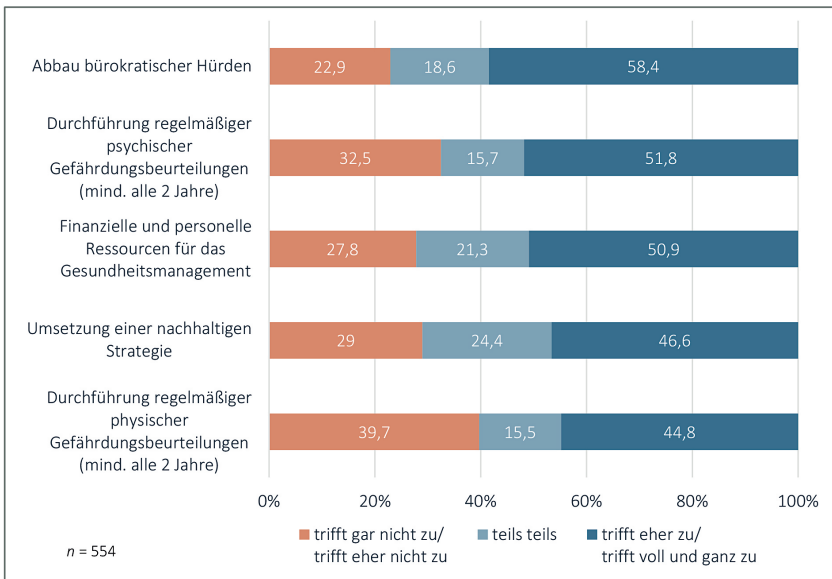


Abbildung 9: Bedarfe für ein strategisches Gesundheitsmanagement (MEgA-Online-Befragung, Teilstichprobe II, Expert:innen Gesundheitsmanagement)

Vorrangigen Handlungsbedarf sehen über die Hälfte der Befragten beim Thema Bürokratieabbau, wie bspw. eine Vereinfachung der Begründungsnötigkeit für Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Ein deutlicher Bedarf wird auch hinsichtlich einer regelmäßig (mind. alle 2 Jahre) durchgeführten Beurteilung psychischer (51.8%) sowie physischer (44.8%) gesundheitlicher Risikopotentiale formuliert. Es zeigt sich zudem ein Wunsch nach mehr personellen und finanziellen Ressourcen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (50.9%) sowie hinsichtlich einer nachhaltigen strategischen Ausrichtung (46.6%), die auch messbare Erfolge verzeichnen kann. Unter einem nachhaltigen Betrieblichen Gesundheits-

management versteht sich die Verankerung der Gesundheitsthematik sowohl auf der normativen, strategischen als auch operativen Managementebene. Dabei sind sorgfältige Bedarfsanalysen und eine zielgruppenspezifische Maßnahmengestaltung ebenso zu nennen wie die Qualitätssicherung und Evaluation durchgeführter Maßnahmen (vgl. Schraub et al., 2015).

### 2.3 Gestaltung von Arbeitsbedingungen

Im Sinne einer Stärkung der Verhältnisprävention zur Vorbeugung gesundheitsschädlicher und risikobehafteter Arbeit sind Maßnahmen der Arbeitsgestaltung essentiell. Abbildung 10 zeigt die Wünsche der Beschäftigten in den Bundesbehörden hinsichtlich einer gesundheitsförderlichen Gestaltung digitalisierter Arbeitsbedingungen und -umgebungen.

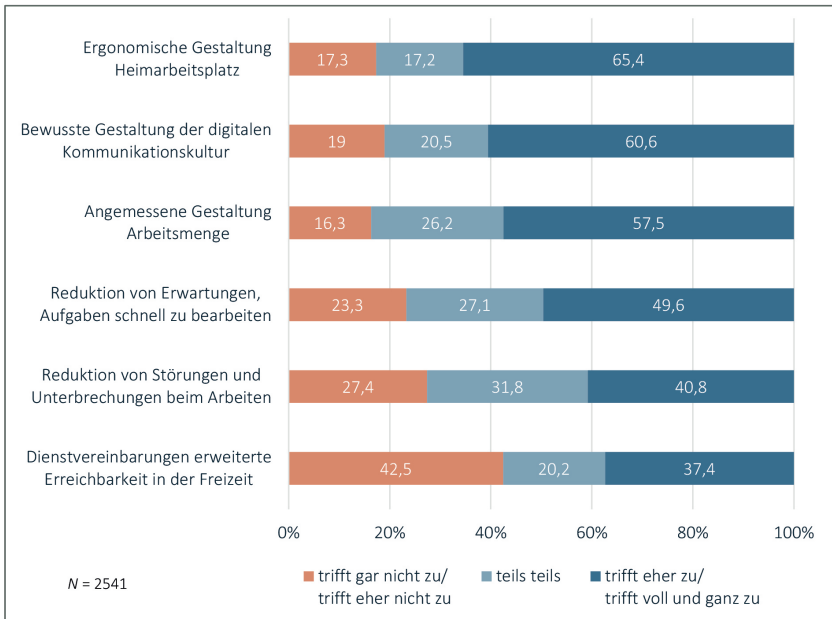


Abbildung 10: Bedarfe an Maßnahmen zur Gestaltung digitalisierter Arbeit (MEGA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

In Anbetracht der Ausweitung von Homeoffice-Tätigkeiten gewinnt die ergonomische Gestaltung des eigenen Heimarbeitsplatzes an Bedeutung. Dies spiegelt sich auch in der aktuellen Befragung wider. Hinweise dazu

ergaben sich bereits in der Analyse der Experteninterviews (Busam et al., 2021). Aus der Umfrage geht nun klar hervor, dass es einen deutlichen Handlungsbedarf gibt, so z. B. durch die Bereitstellung ergonomiegerechter Stühle und Schreibtische (65.4%). Diese Wünsche wurden auch vielfach in den offenen Kommentaren thematisiert.

Ebenso braucht es laut den Befragten einer bewussten, beanspruchungsreduzierten Gestaltung der digitalen Kommunikationskultur, in der bspw. klare Regeln bezüglich einer ausufernden E-Mail-Kommunikation (CC-„Unkultur“) formuliert werden, um die Informationsflut einzudämmen (60.6%). Über die Hälfte der Befragten stimmt ebenfalls zu, dass es in ihrer Behörde den Wunsch nach einer angemessenen Gestaltung der Arbeitsmenge gibt (57.5%). Dieser Wunsch deckt sich mit den Ergebnissen der Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit im Öffentlichen Dienst. Dort konnte aufgezeigt werden, dass sich das Arbeitsvolumen im Öffentlichen Dienst erhöht hat und gleichzeitig der Grad an Mitgestaltung der Arbeitsprozesse gering ausfällt (DGB, 2017).

Wie Abbildung 10 zeigt, erachtet die Hälfte der Befragten die Erwartungshaltung, Aufgaben schnell bearbeiten zu müssen als verbesserungswürdig. Auch bedarf es Gestaltungsmaßnahmen für eine Minimierung von Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit (40.8%) sowie Regelungen zur erweiterten Erreichbarkeit in der Freizeit (37.4%). In den Freitextantworten spiegelt sich der Wunsch, die Arbeitsbelastung der Beschäftigten zu reduzieren, wider.

### 2.4 Gesundheitsförderliche Selbst- und Mitarbeiterführung

Zur Erfassung gesundheitsförderlicher Selbstführung sind drei Aspekte von zentraler Bedeutung. Zum einen die Achtsamkeit bezüglich der eigenen Gesundheit, zum anderen der Stellenwert, den die eigene Gesundheit im Leben einnimmt, und letztlich das tatsächliche Gesundheitsverhalten der Person (Krick & Felfe, 2020). Die Online-Befragung ergibt, dass bei allen drei Ansatzpunkten einer gesunden Selbstführung Nachholbedarf bei den Beschäftigten in den Bundesbehörden besteht: Es gilt der eigenen Gesundheit mehr Priorität einzuräumen, vermehrt Angebote der Gesundheitsförderung wahrzunehmen und sich für die eigene Gesundheit zu sensibilisieren (siehe Abb. 11).

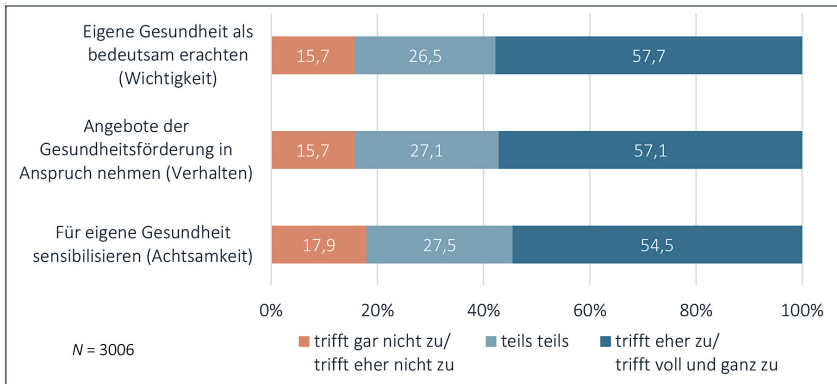


Abbildung 11: Bedarf an gesundheitsförderlicher Selbstführung (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Auch die **gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung** durch die **Vorgesetzten** (vgl. auch Kapitel 4) spielt eine zentrale Rolle. Analog zur inhaltlichen Struktur der gesundheitsförderlichen Selbstführung werden ebenfalls drei Dimensionen (Verhalten, Achtsamkeit, Wichtigkeit) unterschieden. Die Ergebnisse der Auswertung zeigen, dass es hier im Vergleich zur Selbstführung einen noch höheren Bedarf auf allen drei Dimensionen gesunder Führung gibt (Abb. 12).

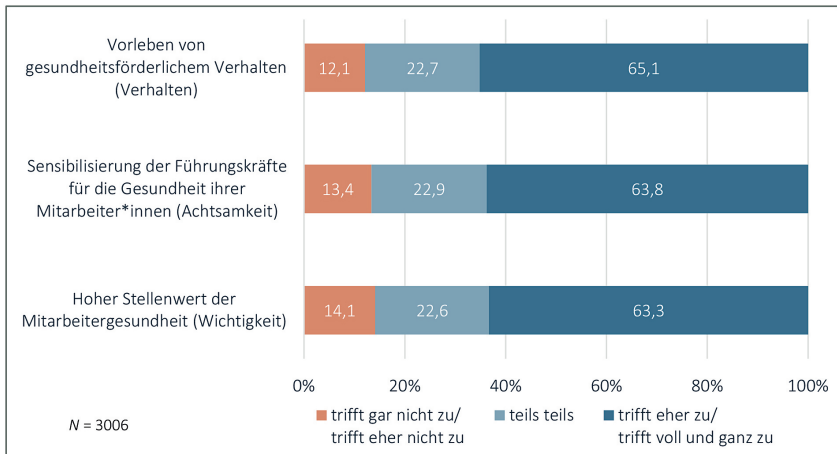


Abbildung 12: Bedarfe an gesundheitsförderlicher Mitarbeiterführung durch Vorgesetzte (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)



Bereits in der Interviewstudie konnte ein erheblicher Bedarf bei der Förderung gesundheitsbewusster Verhaltensweisen der Führungskräfte ihren Mitarbeitenden gegenüber festgestellt werden (Busam et al., 2021).

Mehrheitlich wünschen sich die Befragten, dass ihre Führungskräfte eine Vorbildfunktion im Hinblick auf gesundheitsförderliches Verhalten einnehmen (65.1%), bspw. durch das Einhalten von Pausen- und Ruhezeiten. Es ergibt sich ebenfalls ein Bedarf hinsichtlich der Sensibilisierung der Führungskräfte für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden (63.8%), z. B. indem Vorgesetzte bewusst gesundheitsrelevante „Warnsignale“ der Beschäftigten wahrnehmen. Die Befragten wünschen sich zudem, dass Führungskräfte der Mitarbeitergesundheit einen höheren Stellenwert einräumen (63.3%).

## 2.5 Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung

Wirft man einen Blick auf die gewünschten Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung (Abb. 13), zeigt sich, dass in der Bundesverwaltung sowohl bezüglich der Förderung des psychischen als auch des körperlichen Wohlbefindens Nachholbedarf besteht, wobei der Bedarf zur Förderung des psychischen Wohlbefindens stärker ausgeprägt ist (62.4%).

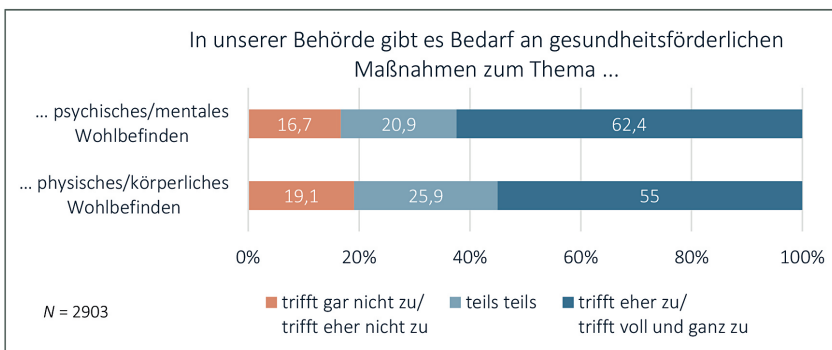


Abbildung 13: Bedarfe an Maßnahmen zur Förderung des psychischen und physischen Wohlbefindens (MEGA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Wie in Abbildung 14 ersichtlich, sehen die Befragten den größten Förderbedarf beim Angebot für Stressbewältigung und Resilienzaufbau (62.1%).

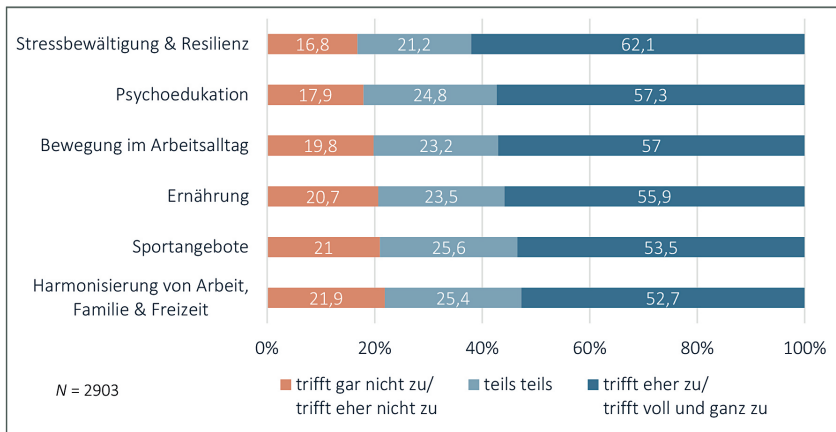


Abbildung 14 : Bedarfe an Inhalte und Themen gesundheitlicher Förderung (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Gefolgt wird dies von psychoedukativen Angeboten, d.h. der Vermittlung wissenschaftlich fundierten Wissens und fachlicher Informationen, die vorwiegend der Bewusstseinsbildung und Abgrenzung von psychischer Belastung und psychischer Erkrankung dienen und einen gesundheitsförderlichen Lebensstil ermöglichen sollen (57.3%). Eine gewünschte Maßnahme zum körperlichen Wohlbefinden stellt die Bewegung im Arbeitsalltag dar (57%). Gemeint sind hier z. B. Angebote wie eine „Bewegte Pause“ oder kleinere ad hoc Bewegungsübungen, die direkt am Arbeitsplatz integriert werden können. Ebenfalls benötigt werden Maßnahmen zur gesunden Ernährung (55.9%) sowie allgemeine Sportangebote (53.5%). Über die Hälfte der Befragten wünschen sich zudem Maßnahmen einer besseren Harmonisierung von Arbeit und Privatleben (Life-Balance; 52.7%) – insbesondere bei Homeoffice-Tätigkeiten. Umfang des Familienverbundes sowie Wohnqualität und Raumgröße dürften dabei eine entscheidende Rolle spielen.

## 2. Bedarfe für ein strategisches Gesundheitsmanagement

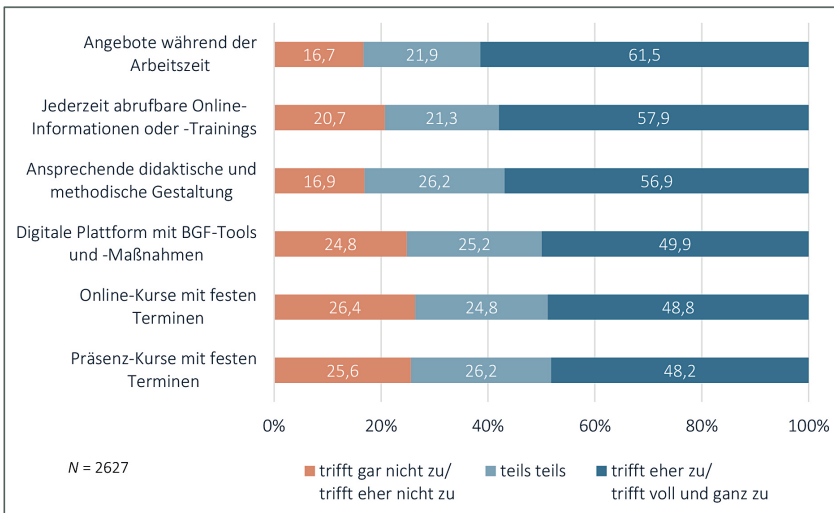


Abbildung 15: Wünsche zur zeitlichen und didaktischen Gestaltung der Gesundheitsmaßnahmen, BGF = Betriebliche Gesundheitsförderung (MEGA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Ebenso wichtig wie die Inhalte der Maßnahmen ist deren zeitliche Verfügbarkeit und didaktisch-methodische Aufbereitung (siehe Abb. 15).

Die Mehrzahl der Befragten sind der Ansicht, dass die Angebote während der Arbeitszeit stattfinden sollen (61.5%). Auch in den Freitextantworten werden zeitliche Ressourcen für die Teilnahme an Gesundheitsangeboten gefordert.

Die Befragung macht des Weiteren deutlich, dass sich mehr Personen jederzeit abrufbare Online-Informationen und -Trainings (57.9%) im Vergleich zu Online- bzw. Präsenz-Kursen mit festen Terminen (48.8% bzw. 48.2%) wünschen. Dies hängt womöglich damit zusammen, dass bei „On-Demand“-Angeboten flexibler auf die aktuellen Bedarfe der Mitarbeitenden reagiert werden kann.

Über die Hälfte der Befragten formulieren den Wunsch nach einer ansprechenden didaktischen und methodischen Gestaltung der Maßnahmen (56.9%). 49.9% wünschen sich eine digitale Plattform mit entsprechenden Tools und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung.

#### *4. Fazit*

Im Zuge des digitalen und demografischen Wandels ändern sich die Anforderungen an das Personalmanagement markant: Es gilt als attraktiver Arbeitgeber, Fach- und Führungskräfte für die Arbeit in der Bundesverwaltung zu gewinnen und das Bestandspersonal für die Arbeit im digitalisierten und flexibilisierten Behördenalltag zu motivieren und zu qualifizieren!

Laut den empirischen Studien im Projekt MEgA benötigt die Bundesverwaltung eine strategische Personalentwicklung, die neue Tätigkeitsanforderungen analysiert und entsprechende Maßnahmen ableitet. Konkrete, von den Bundesbeschäftigten gewünschte Qualifizierungsthemen im Zuge der digitalen Transformation, beziehen sich auf Veränderungs- und Lernbereitschaft, kommunikative Fähigkeiten, den Umgang mit IT-Technologien sowie Problemlösekompetenzen. In den Interviews thematisieren die Verwaltungsexpert:innen zusätzlich die Notwendigkeit einer stärkeren Förderung von Fähigkeiten der Selbstorganisation.

Vorrangig bedarf es einer Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität, um qualifiziertes Fach- und Führungspersonal für die Bundesverwaltung zu gewinnen und zu binden. Hybride Arbeitsformen, als Kombination von Präsenz- und Homeoffice-Tätigkeiten, sollten verstärkt angeboten, Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung und flexible Karriere- und Laufbahnmuster sowie eine flexiblere Vertragsgestaltung ermöglicht werden. Dazu ist es notwendig, bestehende Strukturen kritisch zu hinterfragen, bürokratische Hürden abzubauen und eine moderne Arbeitgebermarke der Bundesverwaltung zu etablieren und dabei Stärken und Werte nach außen auch in digitalen Formaten zu kommunizieren.

Die Bundesverwaltung steht vor der Herausforderung, digitale Arbeitsprozesse und hybride flexible Arbeitsformen einzuleiten und die resultierenden Belastungsfaktoren und gesundheitlichen Risiken für die Beschäftigten im Blick zu behalten. Der Prävention von psychischen und physischen Belastungen kommt eine zentrale gesundheitspolitische Rolle zu.

Die Bundesbeschäftigten sehen sich mit einer höheren Arbeits- und Informationsmenge, vielfältigem „Kommunikationsrauschen“ und häufigen Unterbrechungen im Arbeitsfluss konfrontiert. Bei der Arbeit im Homeoffice ergeben sich zusätzliche potenziell belastende Faktoren. So zeigte sich, dass es Mitarbeitenden der Bundesverwaltung bei ihrer Tätigkeit am heimischen Arbeitsplatz oft an einer ergonomiegerechten Ausstattung mangelt, sie eine zunehmende Entgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben wahrnehmen, was insgesamt das psychische und physische Beanspruchungserleben negativ beeinflusst. Generell ist die Arbeit in der

Bundesverwaltung geprägt durch Tätigkeiten, die vorwiegend im Sitzen vor Bildschirmen ausgeübt werden – mit zunehmender Tendenz aufgrund vermehrter digitalisierter Arbeitsprozesse und der Nutzung sozialer Medien. Bewegungsarmut und weniger körperliche Ausgleichsmöglichkeiten sind die Folge.

Diese veränderten Arbeitsbedingungen müssen zukünftig bei der Gestaltung von verhältnis- und verhaltenspräventiven Maßnahmen stärker Beachtung finden. Um ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement in den Behörden zu etablieren, das die genannten Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz identifiziert und reduziert, benötigt es laut Expertenbefragung die Bereitstellung finanzieller und personeller Ressourcen sowie eine regelmäßige Beurteilung der psychischen und physischen Gefährdungslage am Arbeitsplatz. Die Befragung zeigt darüber hinaus, dass gesundheitsförderliche Schwerpunkte auf der ergonomiegerechten Gestaltung von Heimarbeitsplätzen, der Stärkung eines gesundheitsförderlichen Führungsstils und der Implementierung von Maßnahmen zum psychischen Wohlbefinden (Trainings zur Stressbewältigung und zum Resilienzaufbau) liegen sollten.

Fazit: Die Ergebnisse dieser Bedarfsanalyse auf der Basis von Experteninterviews und Online-Umfrage heben die Bedeutung eines Human Resources Management in der Bundesverwaltung hervor, das auf der strategischen und operativen Ebene eine wirkungsvolle Integration gesundheitspolitischer Themen und Maßnahmen in das Personalmanagement leisten muss.

## Literatur

- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress and coping*. Jossey-Bass.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job-demands resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Becker, J., Greger, V., Oliver, H. et al. (2016). E-Government-Kompetenz. Studie im Auftrag des IT-Planungsrats. [https://www.it-planungsrat.de/fileadmin/beschluss\\_e/2016/Beschluss2016-46\\_30\\_Anlage1\\_E\\_Government\\_Kompetenz.pdf](https://www.it-planungsrat.de/fileadmin/beschluss_e/2016/Beschluss2016-46_30_Anlage1_E_Government_Kompetenz.pdf)
- 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/gesundheitsfoerderungsbericht-2018.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/gesundheitsmanagement/gesundheitsfoerderungsbericht-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. <https://gesundearbeit-mega.de/mediathek/publikationen>
- Deutscher Gewerkschaftsbund [DGB]. (2017). *DGB-Index Gute Arbeit. Sonderauswertung: Beschäftigte im Angestellten oder Beamtenverhältnis im öffentlichen Dienst*.
- Ernst & Young [EY]. (2021). *EY Jobstudie 2021: Motivation, Zufriedenheit und Work-Life-Balance*. [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de\\_de/news/2021/09/ey-jobstudie-motivation-und-zufriedenheit-2021.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2021/09/ey-jobstudie-motivation-und-zufriedenheit-2021.pdf)
- Kaminski, M. (2013). *Betriebliches Gesundheitsmanagement für die Praxis: Ein Leitfa-den zur systematischen Umsetzung der DIN SPEC 91020*. Springer Gabler.
- Keppeler, F. & Papenfuß, U. (2020). Employer Branding and Recruitment: Social Media Field Experiments Targeting Future Public Employees. *Public Administration Review*, 81(4), 763-775. <https://doi.org/10.1111/puar.13324>
- Krick, A. & Felfe, J. (2020). Die gesundheitsförderliche Selbstführungskompetenz – das Stärken- und Ressourcentraining. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 27, 51-64. <https://doi.org/10.1007/s11613-020-00637-9>
- Mergel, I., Brahimi, A. & Hecht, S. (2021). Agile Kompetenzen für die Digitalisierung der Verwaltung. *Innovative Verwaltung*, 10, 28-31. <https://www.springerprofessional.de/agile-kompetenzen-fuer-die-digitalisierung-der-verwaltung/19744852>
- Meulemann, H. & Birkelbach, K. (2018). Ein Leben im öffentlichen Dienst – Zufriedenheit gegen Einkommen? In M. Giesselmann, K. Golsch, H. Lohmann, & A. Schmidt-Catran (Hrsg.), *Lebensbedingungen in Deutschland in der Längsschnittperspektive* (S. 107-132). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-19206-8\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-19206-8_7)
- Michelucci, F. V., De Marco, A. & Tanda, A. (2016). Defining the role of the smart-city manager: An analysis of responsibilities and skills. *Journal of Urban Technology*, 23(3), 23-42. <https://doi.org/10.1080/10630732.2016.1164439>
- Next:Public. (2019). *Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst 2019 – Gradmesser der Attraktivität des Öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber bei Studierenden aller Fachrichtungen bundesweit*. [https://www.nachwuchsbarometer-oeffentlicher-dienst.de/wp-content/uploads/2019/06/Inhaltsverzeichnis\\_verlinkt\\_Nachwuchsbarometer\\_Oeffentlicher\\_Dienst\\_2019.pdf](https://www.nachwuchsbarometer-oeffentlicher-dienst.de/wp-content/uploads/2019/06/Inhaltsverzeichnis_verlinkt_Nachwuchsbarometer_Oeffentlicher_Dienst_2019.pdf)
- Next:Public. (2020). *Verwaltung in Krisenzeiten. Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst*. [https://nextpublic.de/wp-content/uploads/2020/12/Studie\\_Verwaltung\\_in\\_Krisenzeiten.pdf](https://nextpublic.de/wp-content/uploads/2020/12/Studie_Verwaltung_in_Krisenzeiten.pdf)
- Ogonek, N., Gorbacheva, E., Räckers, M., Becker, J., Krimmer, R., Broucker, B., & Crompvoets, J. (2016). Towards efficient EGovernment: Identifying important competencies for EGovernment in European public administrations. *Electronic Government and Electronic Participation. Proceedings of IFIP EGOV*, 23, 155–162.
- Ogonek, N. & Hoffmann, S. (2018). Governments’ need for digitization skills: Understanding and shaping vocational training in the public sector. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 5(4), 61-75. <https://doi.org/10.4018/IJPADA.2018100105>

- Schmeling, J. & Bruns, L. (2020). *Kompetenzen, Perspektiven und Lernmethoden im digitalisierten öffentlichen Sektor*. Fraunhofer Institut für Offene Kommunikationssysteme (FOKUS). [https://qualifica-digitalis.de/wp-content/uploads/QD\\_Metastudie\\_20201005\\_barrierefrei\\_v5.pdf](https://qualifica-digitalis.de/wp-content/uploads/QD_Metastudie_20201005_barrierefrei_v5.pdf)
- Schmucker, R., Sinopoli, R. (2021). Jahresbericht 2021. *Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2021. Schwerpunktthema: Unter erschwerten Bedingungen – Corona und die Arbeitswelt*. Institut DGB-Index Gute Arbeit.
- Schraub, E. M., Stegmaier, R. & Sonntag, Kh. (2015). Evaluation und Nutzenbestimmung von betrieblichem Gesundheitsmanagement. In Kh. Sonntag, R. Stegmaier, U. Spellenberg (Hrsg.), *Arbeit –Gesundheit –Erfolg. Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: Das Projekt BIG* (2. Aufl., S. 16-32). Asanger.
- Sonntag, Kh. (2015). Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement – eine arbeits- und organisationspsychologische Perspektive. In Kh. Sonntag, R. Stegmaier & U. Spellenberg (Hrsg.), *Arbeit, Gesundheit, Erfolg. Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: Das Projekt BiG* (2. Aufl., S. 243-258). Asanger.
- Sonntag, Kh. (2016). Anforderungsanalyse und Kompetenzmodellierung: Tätigkeitsbezogene Merkmale. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien* (4. Auflage, S. 295-335). Hogrefe.
- Sonntag, Kh., Turgut, S. & Feldmann, E. (2016). Arbeitsbedingte Belastungen erkennen, Stress reduzieren, Wohlbefinden ermöglichen: Ressourcenorientierte Gesundheitsförderung. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien* (4. Auflage, S. 411-453). Hogrefe.
- Stern, S., Klier, J., Kirchherr, J., Pethö-Schramm, A. M., Susnjara, I., Ohloff, T. & Sönmez, N. A. (2019). *Die Besten, bitte: Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann*. McKinsey & Company. [https://www.mckinsey.de/~ /media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2019/2019-04-03%20die%20besten%20bitte/20190402\\_die%20besten%20bitte\\_studie%20fachkrftemangel%20offentlicher%20sektor.ashx](https://www.mckinsey.de/~ /media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2019/2019-04-03%20die%20besten%20bitte/20190402_die%20besten%20bitte_studie%20fachkrftemangel%20offentlicher%20sektor.ashx)