

## Kapitel 4: Führung in Zeiten digitalisierter und flexibler Verwaltungstätigkeit

*Karlheinz Sonntag, Mareike Pfaff und Simone Brandstädter\**

Um auf die Herausforderungen der digitalen Transformation adäquat zu reagieren, bedarf es einer engagierten und kompetenten Führung, die den Wandel nicht nur begleitet, sondern ihn initiiert und aktiv mitgestaltet – sei es bei der Einführung digitalisierter Arbeitsprozesse oder der Bildung und Steuerung von Teams bei der Umsetzung hybrider Arbeitsformen (Homeoffice und Präsenz).

Die Auswertung der Experteninterviews und der Beschäftigtenumfrage im MEgA-Projekt macht den Wunsch nach einer veränderten Führungskultur in der Bundesverwaltung sichtbar. Deutliche Bedarfe werden in der Bereitschaft der Führungskräfte gesehen Veränderungen zu implementieren. Dies ist notwendig, um veränderte Arbeitsprozesse und -bedingungen so zu gestalten, dass die Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten bei der Einführung hybrider Arbeitsformen gewährleistet wird.

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass Führungsqualitäten wie Wertschätzung, Vertrauen, eine transparente und ehrliche Kommunikation für die Beschäftigten in der Bundesverwaltung einen großen Stellenwert einnehmen und zukünftig in der Auswahl, Beurteilung und Schulung von Führungskräften Berücksichtigung finden müssen.

### *1. Veränderungen bewirken – eine Herausforderung für Führungskräfte*

Digitale Transformation und demographischer Wandel bedingen vielschichtige Veränderungen. Sie betreffen Organisationsstrukturen, IT-Technologien und -systeme, Arbeitsprozesse, Arbeitsbedingungen und soziale Beziehungen. Von den Beschäftigten wird eine Bereitschaft zur Veränderung gefordert, um neue teilweise anspruchsvollere Aufgaben und Anforderungen zu bewältigen.

---

\* Beide Erstgenannten haben in gleichem Maße zu dem Kapitel beigetragen.

Führungskräfte stehen mehr denn je in der Verantwortung Veränderungen einzuleiten, zu gestalten und die Potenziale ihrer Mitarbeitenden abzurufen.

Eine Befragung des Top- und Mittleren Managements in der Automobilindustrie macht deutlich, wo die Schwierigkeiten bei Veränderungsprozessen liegen (vgl. Stegmaier et al., 2016). Moniert wird insbesondere, dass

- eine angemessene Bearbeitung aufgrund der Veränderungsdynamik kaum möglich ist,
- Veränderungsprozesse nicht gut aufeinander abgestimmt sind,
- nicht genügend Zeit für die Umsetzung zur Verfügung steht,
- Veränderungsprozesse nicht gut und nicht frühzeitig kommuniziert werden.

Diese belastungsrelevanten Schwierigkeiten bei eingeleiteten Veränderungen dürften nicht nur in Unternehmen der Privatwirtschaft auftreten, sie sind vermutlich auch generalisierbar auf den Öffentlichen Dienst und den Dienstleistungsbereich.

Veränderungsprozesse zu planen und erfolgreich zu implementieren stellen somit erhebliche Anforderungen an das verantwortliche Führungspersonal. Ernüchternde Erkenntnisse über misslungene oder suboptimal verlaufende Veränderungsprozesse werden berichtet: Sowohl aus der Wirtschaft, bspw. beim Wechsel der Unternehmenskultur, bei der Einführung von Total Quality Management, bei Business-Re-Engineering (vgl. Burnes, 2009) als auch in der Verwaltung bei der Durchführung von Verwaltungsreformen und Modernisierungsvorhaben auf kommunaler-, Landes- und Bundesebene (vgl. Kuhlmann & Wollmann, 2013; Veit, 2018).

Die Bundesverwaltung ist seit Jahren mit Strukturveränderungen und Verwaltungsmodernisierung befasst. Im Zuge von New Public Management (NPM) wurden Projektvorhaben, wie beispielsweise Private-Public-Partnership (PPPs), der Ausbau von Kompetenz- und Dienstleistungszentren (Shared-Service-Center, SSC) oder Benchmarking zwischen Bundesbehörden mit unterschiedlichem Engagement und Erfolg durchgeführt (vgl. auch Veit, 2018).

Zentrales Modernisierungsvorhaben und Zukunftsthema ist die digitale Transformation der Verwaltung - aktuell aufgenommen in der Koalitionsvereinbarung der Regierungsparteien für die Wahlperiode 2021 bis 2025 unter Punkt II „Moderner Staat, digitaler Aufbruch und Innovation“! Damit liegt eine enorme verwaltungspolitische Reform vor, angestoßen und maßgeblich beeinflusst durch die Weiterentwicklungen des Onlinezugangsgesetzes (OZG), das die Digitalisierung aller Verwaltungsdienstleistungen eines Staates zum Gegenstand hat (vgl. auch Kapitel 1).

In ihrer kritischen Bestandsaufnahme auf der Basis von Interviews mit Digitalisierungsexpert:innen zum Reformvorhaben Digitale Transformation (vgl. Mergel, 2019) spielen Führungskräfte für die Umsetzung eine wichtige Rolle: Es gilt Veränderungen in der Verwaltungskultur als bottom up-Prozess zu gestalten, bei denen veränderungsoffene Führungskräfte mit ihren Potenzialen eine „Ermöglichungskultur von unten nach oben“ (Mergel, 2019, S. 168) bewirken. Das wiederum setzt voraus, dass Verwaltungsmitarbeitende mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet sind und über Weisungsbefugnisse verfügen, um Koordinierungsaufgaben übernehmen zu können. Nach Ansicht von Mergel (2019, S. 168 ff.) entwickeln Führungskräfte dann Unterstützungsstrukturen, die es Teams ermöglichen gemeinsame Themen zu bearbeiten, Querschnittsthemen mitzudenken und aus ihrer Linienkompetenz herauszutreten.

Ein entsprechender Kompetenzaufbau durch Schulungs- und Trainingsmaßnahmen bei Fach- und Führungskräften und deren Einbezug und Mitwirkung bei konkreten Veränderungsvorhaben tragen zum Gelingen flexibel agierender Verwaltung in der digitalen Transformation bei.

Auf ein weiteres führungsrelevantes Umsetzungsproblem der digitalen Transformation weist eine vergleichende Studie (industrieller vs. öffentlicher Sektor; vgl. Eilers, Rump, Schabel & Möckel, 2021) hin. Durch hierarchische Tiefe und vertikale Organisation der Verwaltungsstruktur wandelt sich die Führungskultur nur langsam, Veränderung in der Führungsstruktur und eine Enthierarchisierung werden so in geringem Maße wahrgenommen.

Führung spielt auch eine Rolle bei den Auswirkungen von Veränderungen auf das Beanspruchungserleben der Mitarbeitenden. So zeigte eine Moderatoranalyse, dass eine positiv empfundene Mitarbeiterführung und ein gutes Beziehungsklima, Irritation und psychische Beanspruchung bei denjenigen abpuffern, bei denen ein Veränderungsprozess den eigenen Arbeitsplatz in besonderem Maße betroffen hat (vgl. Pietzonka & Oberbeck, 2022). Einen Zusammenhang zwischen den Auswirkungen von Veränderungen aufgrund der digitalen Transformation und dem Wunsch nach einer gesundheitsförderlichen Führungskultur konstatiert eine Studie bei Personalverantwortlichen und Manager:innen mittelständischer Unternehmen (vgl. Purbs et al., 2021).

Fazit: Führungskräfte sind Betroffene und Gestalter von Veränderungen, benötigen entsprechende Kompetenzen und Führungsqualitäten, um für sich und ihre Mitarbeitenden produktive und gesundheitsförderliche Arbeit in der digitalen Transformation verantwortungsvoll zu gestalten.

## 2. Bedarfe zeitgemäßer Führung in der Bundesverwaltung

Wie motiviert man insbesondere ältere Mitarbeitende gewohnte Strukturen zu hinterfragen und Neues auszuprobieren? Wie führt man ein Team, das zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten arbeitet? Welchen Beitrag kann ich als Führungskraft leisten, damit Fehlzeiten sinken und die Mitarbeitenden ihrer Tätigkeit zufrieden, produktiv und gesund nachgehen können?

Um nur einige Fragen zu nennen, deren Beantwortung eine zeitgemäße Führung in der digitalen Transformation der Bundesverwaltung leisten muss.

Die inhaltsanalytische Auswertung der Interviews mit 26 Beschäftigten mit Führungsverantwortung und Expertise im Personal- und Gesundheitsmanagement oberer und oberster Bundesbehörden zeigen zentrale Handlungsbedarfe auf dem Gebiet der Führung auf (vgl. Abb. 1).

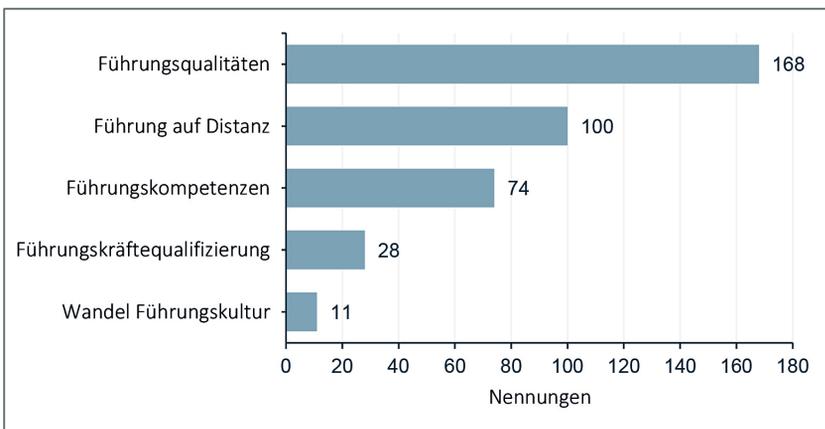


Abbildung 1: Vorrangige Bedarfe im Bereich Führung (MEgA-Interviewstudie: 381 Nennungen, N = 26 Expert:innen)

Deutlich hervorgehoben sind Führungsqualitäten, die für eine erfolgreiche Bewältigung der täglichen Behördenarbeit in der digitalen Transformation benötigt werden, gefolgt von einem speziellen Führungsverhalten bei der Gestaltung ortsflexibler Arbeit (Telearbeit, Homeoffice) in Verbindung mit Präsenzphasen vor Ort. Des Weiteren werden neue Kompetenzfacetten genannt, die in entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen für Führungs-

kräfte vermittelt werden sollen. Auch ein grundsätzlicher Wandel der Führungskultur in der Bundesverwaltung wird als Bedarf genannt.

## 2.1 Führungsqualitäten

Welches Führungsverhalten ist gefordert, damit Bundesbeschäftigte, die durch Digitalisierung und Flexibilisierung bedingten Veränderungen der Arbeit gesund, motiviert und leistungsfähig bleiben? Dieser Frage nach Führungsqualitäten wurde im Rahmen der Experteninterviews nachgegangen (vgl. Abb. 2).

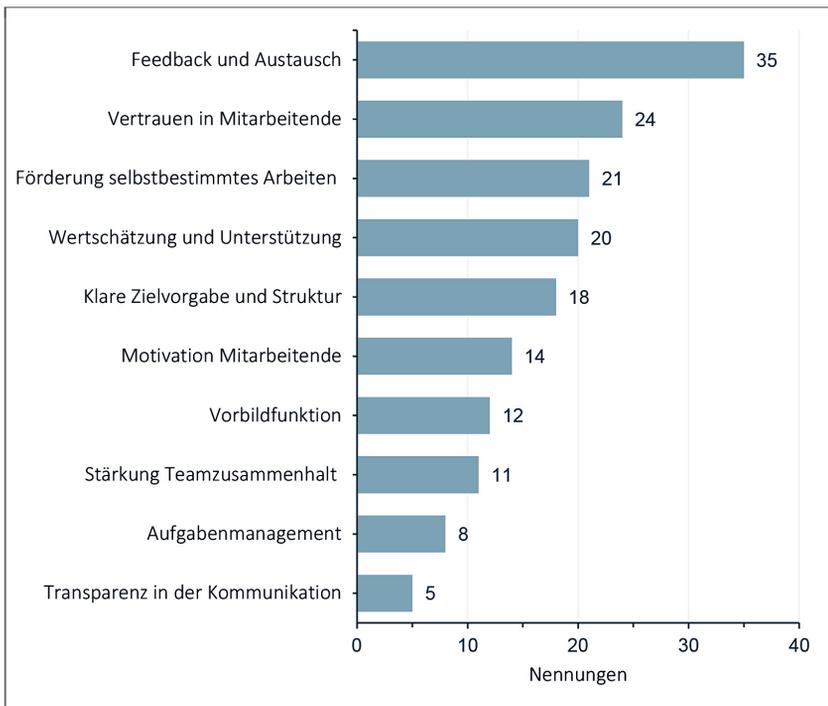


Abbildung 2: Gewünschte Führungsqualitäten in der digitalen Transformation (MEgA-Interviewstudie; 168 Nennungen, N = 26 Expert:innen)

Feedback und gegenseitiger Austausch formeller und informeller Art wurden von den Befragten am meisten genannt. Als weitere Führungsqualitäten wurden ein vertrauensvoller Beziehungsaufbau mit den Mitarbeiten-

den sowie die Förderung selbstbestimmten Arbeitens identifiziert. Nicht zuletzt zählt auch ein wertschätzender und unterstützender Umgang mit den Beschäftigten zu den Qualitäten, auf die Führungskräfte mehr Wert legen sollten.

Die genannten Führungsqualitäten korrespondieren mit den Ergebnissen der Online-Umfrage. Darin äußern die Bundesbeschäftigten ( $N = 3249$ ), dass Führungsqualitäten wie „Vertrauen in ihre Mitarbeiter:innen zeigen“ (96,4%) und „Wertschätzung zeigen und Unterstützung leisten“ (96,2%) erwünscht sind. Weiter werden „konstruktives Feedback geben“ (95,6%) sowie ein regelmäßiger fachlicher und informeller Austausch mit den Mitarbeitenden (94,7%) und „selbstbestimmtes und eigenverantwortliche Arbeiten fördern“ (94,6%) gefordert (vgl. Pfaff et al., 2021).

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Facetten des sogenannten **transformationalen Führungsstils** auch bei der Bewältigung des digitalen und demografischen Wandels in den Bundesbehörden eine zentrale Rolle spielen werden.

Im Zentrum der transformationalen Führung stehen nach Bass (1999) die sogenannten 4 I's: (1) *Idealized influence*, (2) *Inspirational motivation*, (3) *Intellectual Stimulation*, (4) *Individualized consideration*. Beim idealisierten Einfluss geht es darum, dass eine Führungskraft als Vorbild wirkt und so den Mitarbeitenden die Möglichkeit zur Identifikation sowie Hilfe zur Orientierung bietet. Die inspirierende Motivierung bezieht sich darauf, dass es einer Führungskraft gelingt, ein attraktives Bild der Zukunft zu vermitteln und so die Geführten zu begeistern. Bei der intellektuellen Anregung ermutigt die Führungskraft die Mitarbeitenden, gegenwärtige Bedingungen und Routinen zu hinterfragen und neue Verhaltensweisen auszuprobieren. Bei der individualisierten Behandlung ist entscheiden, dass sich die Führungskraft bei Aufgabenverteilung oder Unterstützung daran orientiert, welche Bedürfnisse und Fähigkeiten die Beschäftigten mitbringen (Stegmaier et al., 2016).

Zahlreiche Studien belegen die Wirksamkeit dieses Führungsstils, insbesondere bei der Implementierung organisationaler Veränderungen (Judge & Piccolo, 2004; Wang et al., 2011)

## 2.2 „Führung auf Distanz“

„Führung auf Distanz“ kristallisierte sich bei den Experteninterviews als vorrangiger Bedarf heraus (vgl. Abb. 1) und wurde auch bei der Online-Umfrage (vgl. Abb. 4) als gewünschtes Thema der Führungskräfte-schulung

identifiziert. „Remote-Führen“ oder „Führen auf Distanz“ ist den Erfordernissen mobiler oder flexibler Arbeitsformen geschuldet, um ein adäquates Führungsverhalten auch unter räumlicher Distanz zu ermöglichen.

Gemeint ist damit **nicht** ein Führen „aus der Ferne“. Genau das darf in der digitalen Transformation nicht passieren: Es würde so der Eindruck vermittelt, dass Führungskräfte nicht mehr persönlich präsent sind und nur noch indirekt über Kollaborationstools interagiert und in Chatrooms kommuniziert wird. In der digitalen Transformation ist aber der persönliche Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden und die Entwicklung der Teams vor Ort – also in der Organisation – weiterhin wichtig. Dies ist durch entsprechende organisatorische Regelungen bei der Gestaltung ortsflexibler Arbeitsformen zu beachten.

Für neue Fach- und Führungskräfte in der Bundesverwaltung dürfte der persönliche Kontakt mit den Vorgesetzten für ein erfolgreiches „Onboarding“ und die Gewöhnung an die Verwaltungskultur sinnvoll sein.

### 2.3 Kompetenzerfordernisse

Die Dynamisierung der Umfeldbedingungen menschlicher Arbeit erfordert Fach- und Führungskräfte, die über eine umfassende Handlungskompetenz verfügen, die sie befähigt die zunehmende Komplexität ihrer beruflichen Umwelt zu begreifen und durch ziel- und selbstbewusstes, reflektiertes und verantwortliches Handeln zu gestalten. Diese normative Setzung besitzt Gültigkeit auch für die Bundesbeschäftigten, hierarchieübergreifend. In der Praxis aber auch in der wissenschaftlichen Diskussion, hat sich inzwischen eine Unterteilung und Spezifizierung beruflicher Handlungskompetenz in die Bereiche Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz durchgesetzt (vgl. Infobox 1).

**Infobox 1:** Definition der Bereiche beruflicher Handlungskompetenz (Sonntag, 2009):

Unter *Fachkompetenz* werden jene spezifischen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten verstanden, die zur Bewältigung von Aufgaben einer beruflichen Tätigkeit erforderlich sind. *Methodenkompetenz* bezieht sich auf situationsübergreifende, flexibel einsetzbare kognitive Fähigkeiten (z.B. zur Problemlösung oder Entscheidungsfindung), die eine Person zur selbstständigen Bewältigung befähigen. *Sozialkompetenz* umfasst kommunikative und kooperative Verhaltensweisen oder Fähigkeiten, die das Realisieren von Zielen in sozialen Interaktionssituationen erlauben. *Selbst- oder Personalkompetenz* schließlich bezieht sich auf Persönlichkeitsbezogene Dispositionen (z.B. Gewissenhaftigkeit), die sich in Einstellungen, Werthaltungen Bedürfnissen und Motiven äußern und vor allem die motivationale und emotionale Steuerung des beruflichen Handelns betreffen.

Wie werden die Kompetenzfacetten für Führungskräfte in der digitalen Transformation von den interviewten Expert:innen eingeschätzt (vgl. Abb. 3)?

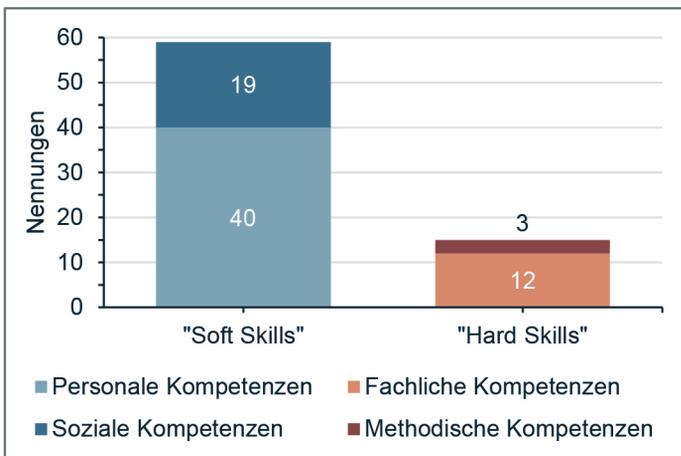


Abbildung 3: Facetten beruflicher Handlungskompetenz für Führungskräfte in der digitalen Transformation (MEgA-Interviewstudie; 74 Nennungen, N = 26)

Die Anzahl der Nennungen zeigt interessanterweise einen deutlich höheren Bedarf an Personal- und Sozialkompetenzen (sog. Soft-Skills) gegenüber Fach- und Methodenkompetenzen (sog. Hard-Skills).

Die Interviewpartner:innen betonten bei den **Personalkompetenzen** besonders die Rolle von Veränderungs- und Lernbereitschaft. Als Voraussetzung für die digitale Transformation wird darin der Wille zu arbeitsbedingten Veränderungen gesehen, die Bereitschaft neue Aufgaben und Inhalte zu übernehmen und die dafür erforderlichen Kompetenzen zu erlernen. Diese Sichtweise kommt auch in den gewünschten Schulungsthemen für Führungskräfte zum Ausdruck (vgl. Abb. 4).

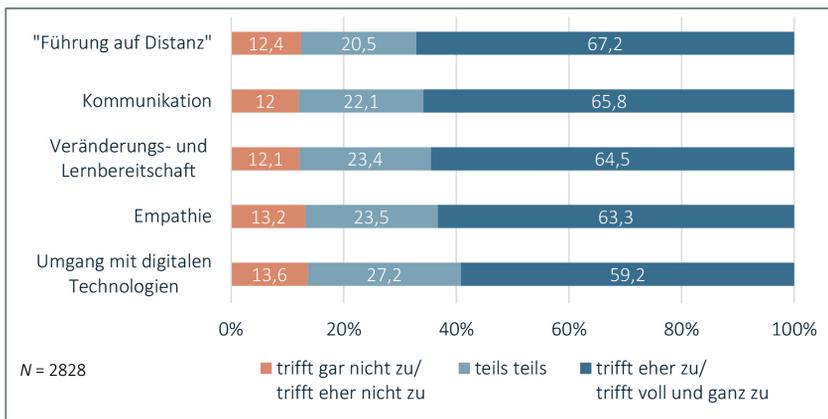


Abbildung 4: Themen für Führungskräfte Schulungen (MEgA-Online-Befragung; Gesamtstichprobe)

64,5% der befragten Bundesbeschäftigten sind der Ansicht solche Kompetenzen, die der Veränderung und Lernbereitschaft dienen, als Themen in die Schulung von Fach- und Führungskräften aufzunehmen. Diese Ergebnisse korrespondieren mit internationalen Studien: Um tiefgreifende strukturelle Veränderungen der digitalen Transformation erfolgreich zu begleiten, müssen Führungskräfte für ein erfolgreiches Change-Management qualifiziert werden (vgl. Gupta et al., 2018; van Wart et al., 2019). Dazu benötigt es Offenheit und Neugierde für einen Wandel sowie die Fähigkeit Veränderungen voranzuplanen.

Bei den **Sozialkompetenzen** wird als relevantes Schulungsthema die Kommunikationsfähigkeit im digitalen Umfeld genannt. 65,8% der befragten Bundesbeschäftigten sehen hier einen deutlichen Schulungsbedarf – auch für Maßnahmen im Zusammenhang mit Teambuilding. Ähnlich

### 3. Gesundheitsförderliche Führung in der Bundesverwaltung - ausbaufähig

bedeutsam (63,3%) werden von den Bundesbeschäftigten auch Schulungsmaßnahmen für ihre Vorgesetzten eingeschätzt, um eine verbesserte Empathie gegenüber Mitarbeiterbelangen zu erreichen.

Eine der wichtigsten **fachlichen** Führungskompetenzen stellt der professionelle Umgang mit digitalen Technologien dar. Dies konnte sowohl in der Interviewstudie als auch in der Online-Befragung eindeutig bestätigt werden. 59,2% der Befragten wünschen sich Führungskräftebildungen für einen sicheren Umgang mit IT-Technologien. Damit einer reibungslosen Einführung neuer Technologien nichts im Wege steht, wird Führungskräften empfohlen die Nutzung vorab selbst zu testen und gegebenenfalls vor der Einführung anzupassen (van Wart et al., 2019).

Als **Methodenkompetenzen** wurde formuliert, dass innovatives Denken und Problemfähigkeit bei Führungskräften vermittelt werden (vgl. Gupta et al., 2018). Laut einer systematischen Literaturrecherche des Fraunhofer-Instituts, stellt auch die Nutzung klassischer Moderationstechniken eine wichtige methodische Fähigkeit für den digitalisierten öffentlichen Sektor dar (vgl. Schmeling & Bruns, 2020).

### 3. Gesundheitsförderliche Führung in der Bundesverwaltung - ausbaufähig

Nach einer Studie der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) wird das Thema gesunde Führung im Öffentlichen Dienst und in Wirtschaftsunternehmen eine zunehmend wichtigere Rolle einnehmen (Golze, Wetzstein & Tchorz, 2021). Dies ist unter anderem der Tatsache geschuldet, dass Arbeitsprozesse in den letzten Jahrzehnten durch die Digitalisierung beschleunigt wurden und damit der Zeitdruck und die Arbeitsintensivierung für Fach- und Führungspersonal gestiegen ist.

Eine Reihe empirischer Studien verdeutlicht, dass eine gesundheitsförderliche Führung sowohl Burnout und subjektiv wahrgenommenes Stresserleben reduzieren als auch zu einer besseren Erholung beitragen kann (Horstmann, 2018; Jimenez et al., 2017; Kaluza et al., 2020; Vonderlin et al., 2021). Eine positive Wirkung gesundheitsfördernder Führung wird des Weiteren auf Arbeitszufriedenheit, Arbeitseinsatz und emotionale Bindung der Beschäftigten an die Organisation konstatiert (Bregenzer et al., 2020; Liping & Fang, 2020).

In Anbetracht dieser Entwicklungen gewinnt das mentale und körperliche Wohlbefinden von Beschäftigten an Bedeutung. In der digitalen Transformation ist es daher notwendig „Gesundheit“ in den Wertekanon verant-

wortungsvoller Unternehmensführung aufzunehmen (Sonntag, 2022) und eine gesundheitsförderliche Führungskultur zu etablieren.

Seit den letzten beiden Jahrzehnten werden in der psychologischen Führungsforschung vermehrt Führungsmodelle diskutiert, die einen konzeptionellen Bezug zur Gesundheit herstellen. Zu nennen sind beispielsweise das Konzept der gesundheitsförderlichen Führung von Jimenez, Winkler und Dunkl (2017), die gesundheits- und entwicklungsförderliche Führung von Vincent (2012) sowie der Ansatz der gesundheitsorientierten Führung von Franke und Felfe (2011). Gemeinsam vertreten diese Modelle die Annahme, dass die individuellen Unterschiede bezüglich der Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen von Führungskräften einen Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten haben (Rudolph et al., 2020). Während das Führungsmodell von Jimenez und Kolleg:innen (2017) sieben sehr spezifische Dimensionen gesundheitsförderlichen Führens identifizieren konnte (z. B. Handlungsspielraum, Anerkennung, etc.), umfasst der Health-oriented Leadership (HoL-) Ansatz folgende drei übergeordnete Komponenten: Gesundheitsvalenz, Achtsamkeit bezüglich der Gesundheit und gesundheitsbezogenes Verhalten (Klebe et al., 2021). Der HoL-Ansatz betrachtet dabei zum einen, wie die Führungskraft mit der Gesundheit der Mitarbeitenden umgeht (Staff Care), aber auch wie sich Führungskräfte um ihre eigene Gesundheit kümmern (Self Care; Franke et al., 2015). Letzteres geht von einem Übertragungseffekt (im Sinne eines vorbildhaften Rollenmodells) aus, bei dem das gesundheitsbezogene Verhalten von Führungskräften auf deren Mitarbeitende transferiert wird (Franke & Felfe, 2011; Kranabetter & Niessen, 2016). So verdeutlicht eine Untersuchung der Universität Mainz, dass Beschäftigte häufiger Präsentismustendenzen aufzeigten – also krank zur Arbeit gingen – wenn dies von der Führungskraft vorgelebt wurde (Dietz et al., 2020).

Wie wird die Gesundheitsvalenz und das Gesundheitsverhalten der Führungskräfte von den Bundesbeschäftigten eingeschätzt? Im Rahmen der Online-Befragung wurde der aktuelle Status Quo hinsichtlich der zwei Komponenten Gesundheitsvalenz und Gesundheitsverhalten erfasst (s. Abb. 5).

### 3. Gesundheitsförderliche Führung in der Bundesverwaltung - ausbaufähig

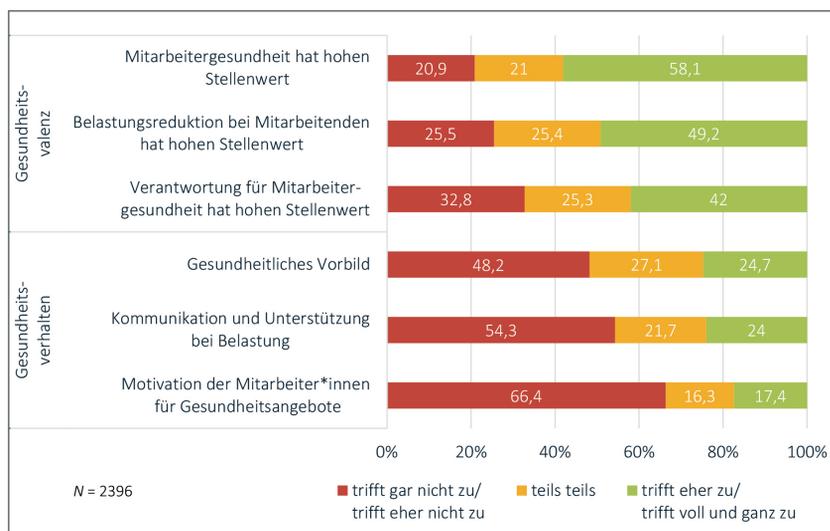


Abbildung 5: Gesundheitsvalenz und Gesundheitsverhalten der Führung (MEGA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Positiv hervorzuheben ist die relativ hoch ausgeprägte **Gesundheitsvalenz**, die die Befragten insgesamt ihrer Führungskraft zuschreiben. Die Mitarbeitergesundheit scheint dabei mehrheitlich einen hohen Stellenwert einzunehmen. Fast 50% gehen davon aus, dass ihrer Führungskraft eine Reduktion von arbeitsbedingten Belastungssituationen und -faktoren wichtig erscheint und 42% der Befragten bestätigen, dass ihre Führungskraft ein Verantwortungsbewusstsein für die Gesundheit der Mitarbeitenden trägt.

Dementgegen steht jedoch das tatsächliche **Gesundheitsverhalten** der Führungskräfte: Lediglich 24,7% der Befragten geben an, dass ihre Führungskraft für sie ein gesundheitliches Vorbild darstellt. Laut einer Studie von Franke und Felfe (2011) wiesen Beschäftigte doppelt so häufig psychosomatische Beschwerden und viermal so häufig Irritationen (kognitive und emotionale Beanspruchung) auf, wenn ihre Führungskräfte eine geringere Vorbildfunktion einnahmen. Das Gesundheitsverhalten der Führungskräfte in Bezug auf ihre Mitarbeitenden spiegelt sich auch in der Kommunikation und Unterstützung in Belastungssituationen sowie in der Motivation von Mitarbeitenden zur Teilnahme an Gesundheitsangeboten wider. Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen hier bei beiden verhaltensrelevanten

ten Aspekten klares Verbesserungspotential im Sinne einer gesundheitsförderlichen Führung.

Die Ergebnisse der Interviews und der Online-Befragung in der Bundesverwaltung bestätigen, dass das Ziel, gesundheitsförderliche Führung zu stärken, offenbar noch nicht umgesetzt wurde, denn der Bedarf nach gesunder Führung ist immer noch sehr präsent (s. Abb. 6).

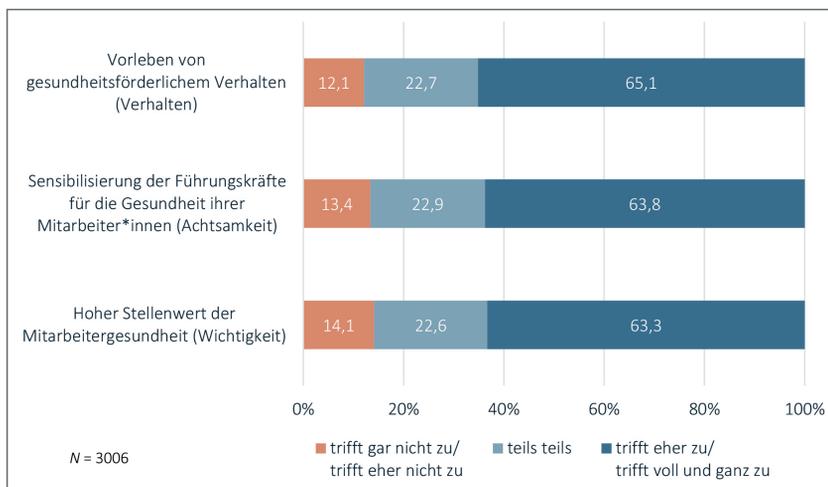


Abbildung 6: Bedarfe an gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung durch Vorgesetzte (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Mehrheitlich (65,1%) wünschen sich die Teilnehmenden der Online-Befragung von ihrer Führungskraft die Übernahme einer Vorbildfunktion bezüglich gesundheitsförderlicher Verhaltensweisen. Als Beispiel wurden in den Experteninterviews das Einhalten von Pausen- und Arbeitszeiten seitens der Führungskraft genannt. Auch die Sensibilisierung der Führungskräfte bezüglich der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden (63,8%), z. B. durch die bewusste Wahrnehmung gesundheitsrelevanter Warnsignale, stellt sich als bedeutsamer Bedarf heraus. Zudem wünschen sich 63,3%, dass der Mitarbeitergesundheit ein höherer Stellenwert zuteil wird. Die Ergebnisse der Befragung decken sich mit denen der Interviewstudie und zeigen, dass ein deutlicher Bedarf nach Förderung gesundheitsorientierter Führung auf den drei entscheidenden Ebenen Verhalten, Achtsamkeit und Wichtigkeit besteht.

Das Ziel, einen gesundheitsförderlichen Führungsstil behördenweit zu etablieren, stellt sich vor dem Hintergrund verschiedener weiterer Studien

aus dem Öffentlichen Dienst als Erfolgsfaktor einer gesunden und arbeitsfähigen Belegschaft dar. Vor allem in Krisenzeiten wie der COVID-19-Pandemie, in denen Mitarbeitenden besonderen Belastungsfaktoren ausgesetzt sind, wirkt sich Mitarbeiterfürsorge reduzierend auf den Erschöpfungszustand der Beschäftigten im öffentlichen Sektor aus (Klebe et al., 2021). Untersuchungen in einer kommunalen Polizeibehörde konnten einen positiven Zusammenhang zwischen gesundheitsorientierter Führung und psychischem Wohlbefinden feststellen (Santa Maria et al., 2018). Darüber hinaus zeigte sich ein negativer Zusammenhang zwischen gesunder Führung und Krankheitsindikatoren wie Burnout, Depressionen sowie körperlichen Beschwerden (Santa Maria et al., 2020). Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Klamar und Kolleg:innen (2018): Aus ihrer Befragung mit Beschäftigten des Bundesministeriums für Verteidigung geht hervor, dass ein gesundheitsförderlicher Führungsstil positiv zum subjektiven Gesundheitszustand der Mitarbeitenden beiträgt. Insbesondere Beschäftigte mit geringer Mitarbeiterbindung sind stärker auf einen gesunden Führungsstil ihres Vorgesetzten angewiesen. Aktuelle Umfragewerte der Beratungsfirma „Next:Public“ zeigen, dass vor allem jüngere Mitarbeitende eine hohe Bereitschaft aufweisen, innerhalb des Öffentlichen Dienstes den Arbeitsplatz zu wechseln (Next:Public, 2022).

Daher empfehlen Klamar et al. (2018) Führungskräften in Teams mit hoher Personalfuktuation und geringem Commitment, gesundheitsförderlicher Führung einen hohen Stellenwert einzuräumen.

Um Führungskräfte für einen gesundheitsförderlichen Umgang mit ihren Beschäftigten zu sensibilisieren, bedarf es geeigneter **Schulungen**. Eine Untersuchung über die Wirksamkeit von Führungskräfte-Workshops basierend auf dem gesundheitsorientierten Führungskonzept (HoL) nach Franke und Felfe (2011) weisen zum Großteil positive Effekte auf (Forster et al., 2018). Die eintägige Intervention führte zu einer deutlich sichtbaren Sensibilisierung für das Thema gesunde Führung. Im Anschluss an die Schulung wurde sowohl auf die eigenen Gesundheitssignale wie auch auf die der Mitarbeitenden vermehrt geachtet (Forster et al., 2018). Jedoch konnte nur ein schwacher Effekt bei der tatsächlichen Implementierung gesundheitsförderlicher Interventionen durch die Führungskräfte gefunden werden. Die Ergebnisse ähneln den Befunden der MEGa-Befragung und machen deutlich, dass die Stärkung gesundheitsförderlicher Einstellungen und Werte nicht zwangsläufig zu einer Veränderung des Verhaltens führen müssen.

Larsson und Kolleg:innen (2015) identifizierten wichtige förderliche und hinderliche Faktoren bei der Implementierung eines Trainings zur ge-

sundheitsförderlichen Führung. Als dienlich stellte sich die Verankerung der Programminhalte in die regulären Alltagsroutinen und Arbeitsstrukturen ebenso wie die Erstellung eines konkreten Umsetzungsplans mit spezifischen Zielen heraus. Zudem traten die Beteiligung und das Engagement der Mitarbeitenden als entscheidender Erfolgsfaktor bei der Umsetzung eines gesundheitsförderlichen Führungsstils hervor. Im Gegensatz dazu behinderten ein hohes Arbeitsaufkommen und mangelnde Unterstützung der oberen Leitungsebene den Erfolg der Führungskräftebildungen.

#### *4. Fazit*

Führungskräfte sehen sich der Herausforderung gegenüber Veränderungen in kürzeren Zyklen mitzugestalten, die Potenziale ihrer Mitarbeitenden abzurufen, deren Beanspruchungserleben wahrzunehmen und gesundheitlichen Risiken vorzubeugen.

Die Einstellungen, Kompetenzen und letztlich Handlungen einer Führungsperson wirken sich entscheidend auf den Erfolg von Veränderungsprozessen aus. Mit Blick auf die Digitalisierung und Flexibilisierung von Arbeit ist es notwendig, der Qualifizierung von Führungskräften im Personalmanagement einen zentralen Stellenwert einzuräumen, damit der erforderliche Führungswandel im Öffentlichen Dienst prozediert werden kann.

Betrachtet man die Ergebnisse der Experteninterviews und der Online-Befragung, lassen sich in der Bundesverwaltung diesbezüglich noch eine Reihe von Handlungsbedarfen feststellen. Die Umstellung von Präsenzarbeit auf Homeoffice im Zuge der COVID-19-Pandemie offenbarte sehr deutlich die Problemstellen von Führung im digitalen Zeitalter. Viele Führungskräfte – besonders in der Bundesverwaltung – betreten Neuland, wenn es darum geht, ein Team aus der Ferne zu steuern. Aus diesem Grunde müssen Führungskräfte gezielt im Umgang mit Führung in hybriden Arbeitsformen (Präsenz und Homeoffice) geschult werden. In diesem Zusammenhang sollten sie auch lernen, angemessene Kommunikationsmittel zu wählen und sich kompetent und sicher in der digitalen Landschaft zu bewegen. Erforderlich ist darüber hinaus, dass Führungskräfte eine offene und lernbereite Einstellung an den Tag legen, wenn Arbeitsprozesse verändert oder gänzlich durch neue Prozesse ersetzt werden. Durch dieses Verhalten können Vorgesetzte auch ihre Mitarbeitenden motivieren, den Wandel mitzugestalten.

Sowohl in den Interviews als auch in der Online-Befragung konnten Vertrauen, Wertschätzung, Mitarbeiteraustausch bzw. Feedback und die Förderung eines autonomen Arbeitsstils als zentrale Führungsqualitäten identifiziert werden, die Vorgesetzte im Zeitalter digitaler und flexibler Arbeitsformen besitzen sollten. Diese Qualitäten stehen auch in Zusammenhang mit der Etablierung eines transformationalen Führungsstils mit den Facetten Vorbildfunktion, individuelle Unterstützung und Wertschätzung, Motivation durch begeisternde realistische Visionen sowie Anregen zur kritischen Reflexion und kreativem Denken.

Angesichts steigender Belastungsfaktoren in einer von Beschleunigung und Zeitdruck geprägten Arbeitswelt, ist eine gesundheitsorientierte Sichtweise auf das Führungshandeln unentbehrlich. Führungskräften sollte bewusst sein, dass ihre eigenen gesundheitsschädlichen oder -förderlichen Verhaltensweisen als Vorbild für ihre Mitarbeitenden dienen. Darüber hinaus zeigen die empirischen Ergebnisse beider Studien, dass Führungskräfte in der Bundesverwaltung im Allgemeinen stärker für die gesundheitlichen Belange ihrer Mitarbeitenden sensibilisiert werden müssen. So kann gewährleistet werden, dass die Bundesbeschäftigten langfristig gesund und motiviert ihrer Arbeit nachgehen können.

Zusammenfassend lässt sich gute Führung in zukunftsfähigen Organisationen wie folgt beschreiben:

„Gute Führung“ in der Bundesverwaltung

- entscheidet über das Gelingen der digitalen Transformation,
- beeinflusst eine veränderungsoffene Verwaltungskultur,
- bewährt sich beim Bewältigen von Krisensituationen,
- erfordert Kompetenzen im Implementieren von Veränderungen und Fördern von Gesundheit (für die eigene und die der Mitarbeitenden),
- gestaltet flexible und mobile Arbeitsformen produktiv, partizipativ und gesundheitsförderlich,
- ist ein „Pull-Faktor“ für die Arbeitgeberattraktivität bei der Rekrutierung motivierter und kompetenter Fach- und Führungskräfte,
- bezieht proaktiv Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung in die Verwaltungspolitik und Verwaltungsreform mit ein.

*Literatur*

- Albrecht, T., Kellner, T., & Löffl, J. (2020). Ergebnisbericht zur Umfrage und Tagebuchstudie "Wie arbeitest du heute?". Veränderungen von Arbeits- und Organisationsstrukturen durch die Einführung von Home-Office in Zeiten der Covid-19 Pandemie. Technische Hochschule OWL und Institut für Wissenschaftsdialog.
- Andrikopoulos, V. P., & Ifanti, A. A. (2020). New public management and governance: Quo vadis? *Journal of Public Administration and Governance*, 10(3), 430–442.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Burnes, B. (2009). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Prentice Hall.
- Bregenzer, A., Milfelner, B., Zizek, S. S., & Jimenez, P. (2020). Health-promoting leadership and leaders' listening skills have an impact on the employees' job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Business Communication*, 1–20.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 3484.
- Dietz, C., Zacker, H., Scheel, T., Otto, K., & Rigotti, T. (2020). Leaders as role models: Effects of leader presenteeism on employee presenteeism and sick leave. *Work Stress*, 34(3), 300–322.
- Eilers, S., Rump, J., Schabel, F., & Möckel, K. (2021). HR-Report 2021 Schwerpunkt NewWork. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE und Hays. Hays und Institut für Beschäftigung und Employability IBE.
- Forster, C., Laemmert, P., & Tittlbach, S. (2018). Gesundheitsförderliche Führung – Entwicklung gesundheitsförderlicher Führung im Hochschulsetting. In M. A. Pfannstiel & H. Mehlich (Hrsg.), *BGM – Ein Erfolgsfaktor für Unternehmen. Lösungen, Beispiele, Handlungsanleitungen* (S. 367–388). Springer.
- Franke, F., Ducki, A., & Felfe, J. (2015). Gesundheitsförderliche Führung. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends in der psychologischen Führungsforschung* (S. 253–263). Hogrefe.
- Franke, F., & Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „health-oriented leadership“. In B. Bandura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011* (S. 3–13). Springer.
- Golze, C., Wetzstein, A., & Tchorz, U. (2021). „Gesundheit im Betrieb“ – Befragung zum Status quo im Vergleich der Jahre 2010, 2015 und 2020 (IAG Report 3). Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV).

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Gupta, V., Chopra, S., & Kakani, R. K. (2018). Leadership competencies for effective public administration: a study of Indian Administrative Service officers. *Journal of Asian Public Policy*, 11(1), 98–120.
- Horstmann, D. (2018). Enhancing employee self-care. The moderating effect of personal initiative on health-specific leadership. *European Journal of Health Psychology*, 25(3), 96–106.
- Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung [IFBG]. (2020). #whatsnext2020 – Erfolgsfaktoren für gesundes Arbeiten in der digitalen Arbeitswelt. Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung in Kooperation mit der Techniker Krankenkasse und der Haufe Group.
- Jimenez, P., Winkler, B., & Dunkl, A. (2017). Creating a healthy working environment with leadership: the concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2430–2448.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kaluza, A., Weber, F., van Dick, R., & Junker, N. M. (2020). When and how health-oriented leadership relates to employee well-being – The role of expectations, self-care, and LMX. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(4), 404–424.
- Klamar, A., Felfe, J., Krick, A., Röttger, S., Renner, K.-H., & Stein, M. (2018). Die Bedeutung von gesundheitsförderlicher Führung und Commitment für die Mitarbeitergesundheit. *Wehrmedizinische Monatsschrift*, 62(8), 260–265.
- Klebe, L., Felfe, J., & Klug, K. (2021). Healthy leadership in turbulent times: The effectiveness of health-oriented leadership in crisis. *British Journal of Management*, 0, 1–16.
- Kranabetter, C., Niessen, C. (2016). Managers as role models for health: Moderators of the relationship of transformational leadership with employee exhaustion and cynicism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(4), 492–502.
- Krause, A., Dorsemagen, C., Stadlinger, J., & Baeriswyl, S. (2012). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012* (S. 191–202). Springer.
- Kuhlmann, S. & Wollmann, H. (2013). *Verwaltung und Verwaltungsreformen in Europa. Einführung in die vergleichende Verwaltungswissenschaft*. VS Verlag.
- Landes, M., Steiner, E., Utz, T., & Wittmann, R. (2021). *Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten. Impulse für Mitarbeitende und Teams für eine gelungene Zusammenarbeit*. Springer.

- Larsson, R., Stier, J., Akerlind, I., & Sandmark, H. (2015). Implementing health-promoting leadership in municipal organizations: Managers' experiences with a leadership program. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(1), 93–114.
- Liping, L., & Fang, C.-C. (2020). Effects of health-promoting leadership on employee engagement through workplace ostracism, moderated by employability. *International Journal of Management*, 11(10), 393–401.
- Lorse, J. (2017). Führungskräfte 4.0 – neue Herausforderungen in einer digitalisierten Verwaltung. *Verwaltung & Management*, 23(6), 298–307.
- Mergel, I. (2019). Digitale Transformation als Reformvorhaben der deutschen öffentlichen Verwaltung. *dms-der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management* (12), 1, S. 162-171.
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327–350.
- Next:Public. (2022). Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst. Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung. [https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie\\_Bleibebarmeter\\_Oeffentlicher\\_Dienst.pdf](https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf)
- Ogonek, N., Räckers, M., Gilge, S., & Hofmann, S. (2020). E-Kompetenzen. In T. Klenk, F. Nullmeier, & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung* (S. 1–12). Springer VS.
- Pietzonka, M. & Oberbeck, Y. (2022). Gereizt und grübelnd? Zusammenhänge zwischen den Merkmalen eines Change-Prozesses und der psychischen Beanspruchung der Beschäftigten sowie der moderierende Einfluss des Sozialkapitals. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, Online-Veröffentlichung 11.03.2022. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000389>
- Prinz, W. (2021). Flexibles Arbeiten und Homeoffice – Analyse einer Langzeitumfrage. In M. Dohm, A. Große-Jäger, K. Rüdfler, & J. Staff (Hrsg.), *Expedition: Werte, Arbeit, Führung 4.0* (Band 2), S. 153–165. TÜV Media GmbH.
- Rawitzer, H., & Hefti, J. (2020). Distance Leadership – Die virtuelle Zusammenarbeit erfolgreich gestalten. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 89(6), 400–402.
- Roscher, S., & Begerow, E. (2020). Führung im Homeoffice – Wandel der Führungsrolle und neue Herausforderungen. *DGUV Forum*, 8, 10–13.
- Rudolph, C. W., Murphy, L. D., & Zacher, H. (2020). A systematic review and critique of research on “healthy leadership”. *The Leadership Quarterly*, 31(1), Artikel 101335.
- Santa Maria, A., Wolter, C., Gusy, B., Kleiber, D., & Renneberg, B. (2018). The impact of health-oriented leadership on police officers' physical health, burnout, depression and well-being. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 13(2), 186–200.

- Santa Maria, A., Wolter, C., Gusy, B., Kleiber, D., & Renneberg, B. (2020). Reducing work-related burnout among police officers: The impact of job rewards and health-oriented leadership. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 94(3), 406–421.
- Schaller, J. (2018). *Gesunde Führung im Rahmen der Gesundheitsbefragung [Powerpoint Präsentation]*. Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung GmbH.
- Schmeling, J., & Bruns, L. (2020). *Kompetenzen, Perspektiven und Lernmethoden im digitalisierten öffentlichen Sektor*. Fraunhofer Institut für Offene Kommunikationssysteme (FOKUS).
- Schuck, T.-C., & Hoffmeister, S. (2015). Aktivitäten zum Schutz und zur Stärkung der psychischen Gesundheit sowie krankheitsbedingte Abwesenheitszeiten in der Bundesverwaltung. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten Report 2015* (S. 561–574). Springer Verlag.
- Sonntag, Kh. (2009). Kompetenztaxonomie und -modelle: Orientierungsrahmen und Referenzgröße beruflichen Lernens bei sich verändernden Umfeldbedingungen. In U. M., Staudinger & H. Heidemeier (Hrsg.), *Altern in Deutschland, Bd. 2: Altern, Bildung und lebenslanges Lernen (Nova-Acta-Leopoldina, NF Bd. 100, Nr. 364, S. 249-265)*. Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Sonntag, Kh. (2020). *Moderne Arbeit präventiv gestalten, gesund und kompetent bewältigen. Das Projekt MEgA*. Asanger.
- Sonntag, Kh. (2022). „Gesundheit“ im Wertekanon verantwortungsvoller Unternehmensführung – auch in der digitalen Transformation. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder & M. Mayer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2022. Verantwortung und Gesundheit*. Springer.
- Stegmaier, R., Nohe, C. & Sonntag, Kh. (2016). Veränderungen bewirken: Transformationale Führung und Innovation. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen – Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien* (4. Aufl., 535-559). Hogrefe.
- Steuck, A. (2019). *Mit einer schwarmintelligenten Verwaltung agil und stabil in die Zukunft. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Bundesverwaltung*. Springer.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97.
- Veit, S. (2018). *Verwaltungsreformen in der Bundesverwaltung: eine kritische Bestandsaufnahme*. In M. W., Bauer & E. Grande (Hrsg.), *Perspektiven der Verwaltungswissenschaft. Staatslehre und politische Verwaltung* (Bd. 21, S. 121-152). Nomos.
- Vincent, S. (2012). *Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten: Gendertypische Differenzen*. *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, 43(1), 61–89.

- Vonderlin, R., Schmidt, B., Müller, G., Biermann, M., Kleindienst, N., Bohus, M., & Lyssenko, L. (2021). Health-oriented leadership and mental health from supervisor and employee perspectives: A multilevel and multisource approach. *Frontiers in Psychology*, 11(614803).
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S. H. & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36, 223-270. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601111401017>