


Karlheinz Sonntag [Hrsg.]

# Moderne Arbeit in der Bundesverwaltung

Digital, flexibel und gesund



Nomos

<https://doi.org/10.5771/9783748029239>, am 24.08.2024, 11:36:19  
Open Access  <https://www.nomos-elibrary.de/agb>

edition  
sigma



Karlheinz Sonntag [Hrsg.]

# Moderne Arbeit in der Bundesverwaltung

Digital, flexibel und gesund



**Nomos**

edition  
sigma



Titelbild: © Ac Almenlor, Unsplash

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Förderschwerpunkt  
Präventive Maßnahmen  
für die sichere und gesunde  
Arbeit von morgen

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

edition sigma in der Nomos Verlagsgesellschaft

1. Auflage 2022

© Die Autor:innen

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

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

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

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

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



Onlineversion  
Nomos eLibrary



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

## Vorwort

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

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

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

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

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

*Karlheinz Sonntag*

*Heidelberg, im Mai 2022*



# Inhalt

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

## Inhalt

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

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





# 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).

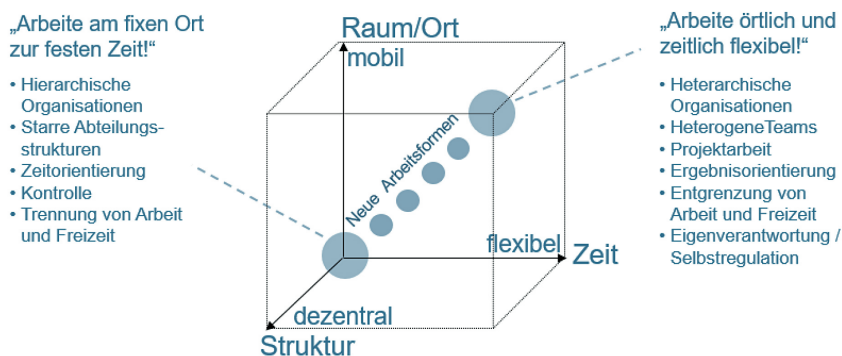


Abbildung 1: Auflösungstendenzen von Raum, Zeit und Struktur in Organisationen (aus Sonntag, 2020, S. 2)

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 „Maßnahmen 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.

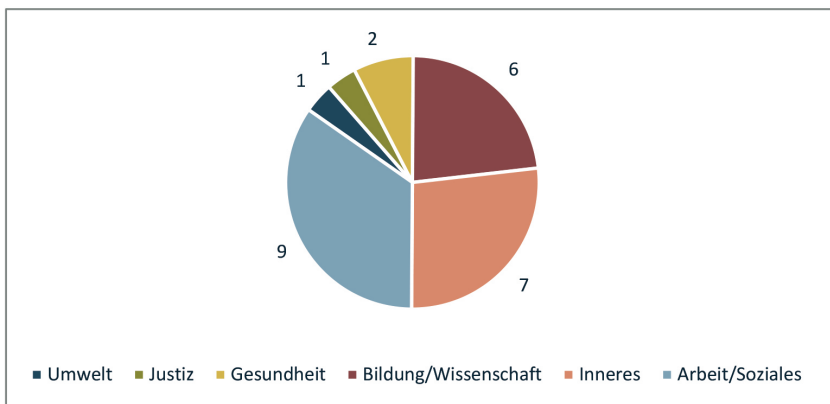


Abbildung 3: Verteilung der Interviewten auf Ressorts in den Bundesbehörden ( $N = 26$ )

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 zweite 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).

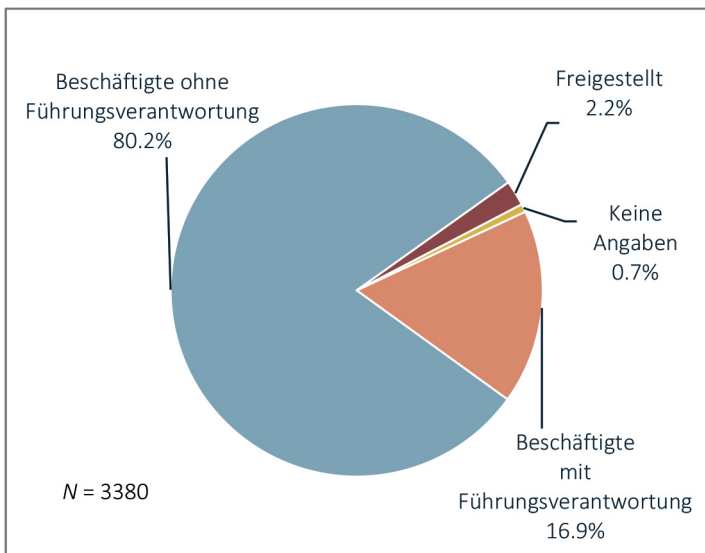


Abbildung 4: Position der Befragten in der Bundesverwaltung

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 MEG A (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)

## Kapitel 2: Digitale Transformation in der Bundesverwaltung: Umsetzung, Anforderungen und Bewältigungs- strategien

*Betty Busam, Mareike Pfaff und Karlheinz Sonntag*

Digitale Transformation geht weit über die informationstechnische Umsetzung des Analogens ins Digitale und die Nutzung des Internets hinaus. Strukturelle und Führungskulturelle Aspekte in den Verwaltungsorganisationen, ebenso wie Arbeitsbedingungen und -prozesse ändern sich umfassend. Gleichzeitig weiten sich (orts-) flexible Arbeitsformen wie Tätigkeiten im Homeoffice aus.

Dargestellt werden Umsetzungsstand des digitalisierten Arbeitsalltags in der Bundesverwaltung, die Verbreitung von Homeoffice sowie Bedarfe und Wünsche der Beschäftigten für eine gelingende Weiterführung der digitalen Transformation.

Wie die Auswertungen der Experteninterviews und der Online-Umfrage weiter deutlich machen, entstehen durch die digitale Transformation veränderte Anforderungen und Belastungen für die Beschäftigten. Dazu gehören u. a. eine Arbeitsintensivierung, zunehmende Unterbrechungen und Störungen im Arbeitsablauf, fehlende IT-Ausstattung, mangelnde ergonomische Gestaltung des Heimarbeitsplatzes, sowie eine hohe Erwartungshaltung an eigenverantwortliches Handeln.

Die Auswertungen geben des Weiteren Aufschluss über das Vorhandensein gesundheitsförderlicher Ressourcen und individueller Bewältigungsstrategien der Verwaltungsfach- und Führungskräfte, um potentiell stresserzeugende Belastungssituationen abzupuffern.

### *1. Status digitaler und flexibler Behördenarbeit*

#### 1.1 Digitale Transformation als ganzheitlicher Veränderungsprozess

Der Öffentliche Dienst befasst sich seit einer Reihe von Jahren mit dem bedeutsamen Reformvorhaben der digitalen Transformation.

Digitale Transformation fokussiert einen grundlegenden Veränderungsprozess, der durch die kompetente Nutzung innovativer digitaler Technologien (wie bspw. Artificial Intelligence, Cloud Computing, Data Analytics, Cyberphysische Systeme) und dem strategischen Einsatz organisationaler, personaler und finanzieller Ressourcen ermöglicht wird, mit dem Ziel die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu verbessern.

Eine inhaltlich ähnliche Beschreibung digitaler Transformation findet sich bei Gong und Ribiere (2021) auf Basis einer systematischen Literaturrecherche und Begriffsanalyse. Danach bewirken IT-technische, organisationale und personale Veränderungen nicht nur ökonomische Outcomes, wie Effizienz und Produktivität, sondern auch eine veränderte Innovationskultur („open mindset & innovative culture“) und Führungsqualitäten („transformative leadership“).

Digitale Transformation als Reformvorhaben der deutschen öffentlichen Verwaltung sieht Mergel (2019) ebenfalls als einen „ganzheitlichen Ansatz, Kernprozesse und Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung über die traditionellen Digitalisierungsbemühungen hinaus zu überarbeiten“ (S. 164). Eine solche Entwicklung erfolgt – so die Autorin – anhand dreier Phasen (Mergel, 2019, S. 164 ff.): 1. Digitale Bereitstellung (Umwandlung analoger Informationen und Formulare in eine digitale Form), 2. Digitalisierung (Nutzung von Internettechnologien, um Prozesse der Verwaltungsdienstleistung online zur Verfügung zu stellen), 3. Digitale Transformation (Veränderung der Organisation als Ganzes). Letztere Phase umfasst die kritische Analyse von Optimierungspotentialen bisheriger Prozesse und Aufgabenzuschritte, eine deutliche Ausrichtung auf die Belange und Bedürfnisse externer und interner Nutzer:innen sowie kompetente Fach- und Führungskräfte, die teambezogen und partizipativ Verwaltungsprozesse neu gestalten.

In diesen Beschreibungen einer digitalen Transformation wird zwar das Management von Humanressourcen explizit angesprochen, allerdings fehlt im Gegensatz zu den immer wieder genannten Kompetenzerfordernissen die Berücksichtigung gesundheitlicher und motivationaler Aspekte der menschlichen Arbeitskraft in der digitalen Transformation. Im Rahmen des Projektes „MEgA in der Bundesverwaltung“ wird diesen zentralen Aspekten erhebliche Bedeutung beigemessen: Eine gesundheits- und lernförderliche Arbeitsgestaltung führt zu kompetenten, motivierten Fach- und Führungskräften und so letztendlich zu einer gelingenden digitalen Transformation in der Bundesverwaltung.



## 1.2 Bereitstellung digitaler Verwaltungsdienstleistungen

Das Online-Zugangsgesetz (OZG) sieht vor, dass Bund, Länder und Kommunen ca. 575 Leistungen bis 2022 digitalisieren müssen. Der deutsche Normenkontrollrat stuft dieses Ziel als nicht mehr erreichbar, aber dennoch als wichtigen Treiber der digitalen Transformation in der öffentlichen Verwaltung ein (Kühn, 2021).

Studien zeigen meist eine geringe Nutzung von digitalen Technologien und einen verminderten Digitalisierungsgrad in der öffentlichen Verwaltung im Vergleich zu anderen Branchen (Gimpel et al., 2018; Bitkom, 2020). Im Zuge der Covid-19-Pandemie scheinen sich die Unterschiede zumindest teilweise verringert zu haben. So gaben beispielweise über 40% der Teilnehmer:innen einer aktuellen Beschäftigtenbefragung der Landesverwaltung Sachsen an, während des Lockdowns neue digitale Technologien verstärkt genutzt zu haben (Härtling et al., 2021).

Bei der Bereitstellung digitaler Behördenleistungen schneidet Deutschland im Vergleich mit der europäischen Union unterdurchschnittlich ab – wie der „Digital Economy and Society Index“ (DESI) zeigt (European Commission, 2021). Vor allem bei der Anzahl der Nutzer:innen digitaler Leistungen, dem Angebot an vorausgefüllten Formularen sowie der Möglichkeit, Verwaltungsleistungen vollständig online abzuwickeln, ist Deutschland Nachzügler. Hohe Sicherheitsstandards der Behörden sowie knappe finanzielle und personelle Ressourcen für E-Government-Vorhaben werden als Gründe genannt (Bitkom, 2020; F.A.Z.-Institut & Sopra Steria, 2020; Landsberg & Rohleder, 2020).

Auch die für Digitalisierungsprojekte verantwortlichen Führungskräfte im Öffentlichen Dienst sahen den Stand der Umsetzung kritisch und gaben an, dass Maßnahmen des OZG in ihren Behörden bisher nur in geringem Umfang weitgehend oder vollständig umgesetzt wurden (F.A.Z.-Institut & Sopra Steria, 2020).

Handlungsbedarf bescheinigt auch das „Zukunftspanel Staat und Verwaltung 2021“: Die Hälfte der befragten Behördenleiter:innen beurteilten den bisher erzielten Fortschritt bei der Digitalisierung der OZG-Leistungen, dem Aufbau des übergreifenden Portalverbundes sowie dem flächendeckenden Ausbau der informationstechnologischen Infrastruktur als negativ (Hammerschmid & Lorenz, 2021). Dementsprechend werden die verwaltungsinternen Digitalisierungsmaßnahmen sowie die Umsetzung des ambitionierten OZG laut Zukunftspanel zwei bedeutsame Herausforderungen der kommenden 5 Jahre darstellen. Insbesondere auf Kommunalebene und vor allem in kleinen Gemeinden scheint dies schleppend

voranzugehen (Halsbenning, 2021). Die Mehrheit der deutschen Stadtverwaltungen stellt zwar bereits Online-Informationen zur Verfügung, jedoch sind Angebote zur vollständigen digitalen Abwicklung die Ausnahme (Kuhlmann & Heuberger, 2021). Dies mag größtenteils an fehlenden Finanzmitteln und mangelndem Knowhow auf kommunaler Ebene liegen (Landsberg & Rohleder, 2020).

Da die Potentiale der digitalen Umstrukturierung von Verwaltungstätigkeiten durch das OZG nicht ausreichend realisiert und nicht aufwandsökonomisch umgesetzt werden, schlägt Mergel (2019, S. 165 ff.) in ihrer kritischen Bestandsaufnahme Handlungsempfehlungen zur Optimierung der digitalen Transformation in der öffentlichen Verwaltung vor. So sind fehlende personale Kapazitäten, finanzielle Ressourcen und mangelnde Kompetenzen auszugleichen, um die Umsetzung des OZG selbstständig durchführen zu können. Des Weiteren ist eine Veränderung in der Verwaltungs- und Kommunikationskultur angezeigt, um schneller und wirkungsvoller auf Änderungen der Umfeldbedingungen öffentlichen Verwaltungshandelns reagieren zu können. Führungskräfte spielen in diesem transformativen Prozess eine zentrale Rolle, um Mitarbeitende einzubeziehen, sie zu motivieren, zu unterstützen und gemeinsam die kulturellen Veränderungen und das Reformpotential der digitalen Transformation umzusetzen und zu nutzen.

### 1.3 Digitalisierter Arbeitsalltag in der Bundesverwaltung

Auch die Bundesverwaltung befindet sich bei der Digitalisierung von Dienstleistungen externer und interner Nutzer:innen noch in der Umsetzung. Hinweise auf den aktuellen Stand der Digitalisierung in der Bundesverwaltung liefert in der Online-Studie des MEgA-Projektes die Frage nach der Nutzung vorhandener IT-Technik im Arbeitsalltag der Bundesbeschäftigten (vgl. Abb. 1).

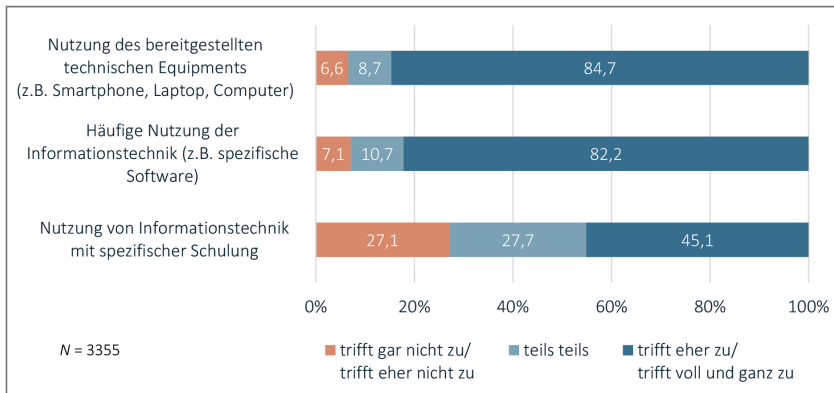


Abbildung 1: Nutzung bereitgestellter IT-Technik in der Bundesverwaltung (MEGA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Fast 85% der Befragten geben an, für die Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben häufig Informationstechnik wie z. B. spezifische Software sowie vom Arbeitgeber bereitgestelltes technisches Equipment (Smartphone oder Laptop) zu verwenden. Fast jede:r Zweite berichtet davon, Software zu nutzen, die eine spezifische Schulung erfordert. Dies mag verdeutlichen, dass sich die Bundesbehörden mitten im digitalen Wandel befinden und der Arbeitsalltag der Beschäftigten unmittelbar davon beeinflusst wird.

Digitale Kompetenzen der Beschäftigten zu fördern und sie für die digitale Transformation vorzubereiten, ist ein weiteres Merkmal zur Beurteilung des Umsetzungsstandes. Gefragt wurde nach Unterstützungsleistungen, die in diesem Zusammenhang erbracht werden (Abb. 2).

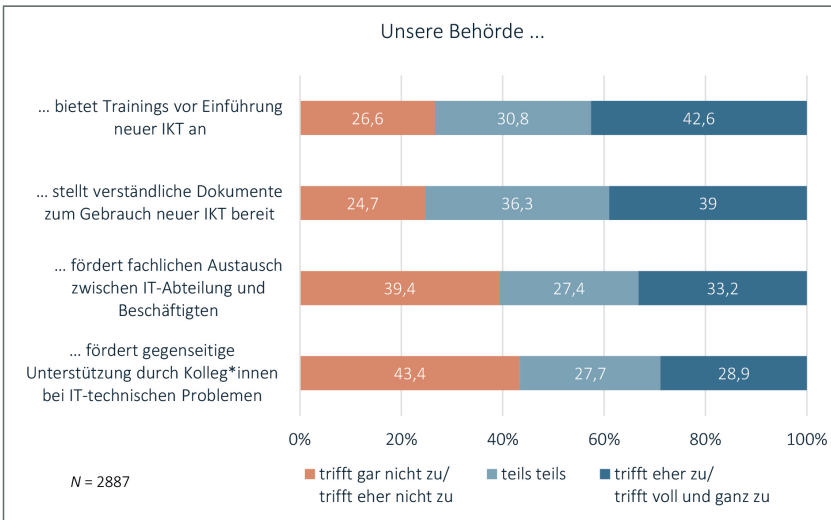


Abbildung 2: Förderung von Kompetenzen und Unterstützungsleistungen für die digitale Transformation (IKT = Informations- und Kommunikationstechnologien; MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

42.6% der Befragten geben an, dass sie **vor** der Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) ein Training zur Verfügung gestellt bekommen, während die Mehrheit (57.4%) teilweise oder gar nicht vorab geschult wird. Verständliche Dokumente zum Gebrauch neuer IKT, z. B. in Form von Handlungshilfen, erhalten nur ca. 40% der Befragten. Ein Drittel berichtet, dass ihre Behörde den fachlichen Austausch zwischen der IT-Abteilung und den Beschäftigten fördert.

Zusätzlich kann die gegenseitige kollegiale Unterstützung bei IT-technischen Problemen, z. B. bei der Einführung neuer digitaler Anwendungen, eine wichtige Rolle spielen (Härtling et al., 2021). In der vorliegenden Online-Befragung geben jedoch nur knapp 30% der Befragten an, dass ihre Behörde dies fördere.

Bereits in den vorab durchgeführten Experteninterviews ließ sich ein deutlicher Handlungsbedarf hinsichtlich Qualifizierungsmaßnahmen im Umgang mit IT-Anwendungen feststellen (Busam et al., 2021). Dieser Befund wird durch die Online-Befragung gestützt. Um in der digitalen Transformation in den Bundesbehörden weiter voranzuschreiten und die Potentiale (vorhandener) IT-Infrastrukturen wirkungsvoll zu nutzen, bedarf es zusätzlicher Bemühungen, entsprechende fachspezifische Kompetenzen zu fördern.

*(Orts-)flexibles Arbeiten (Homeoffice)*

Eine weitere organisationale Veränderung im Rahmen der digitalen Transformation stellen die Gestaltungsmöglichkeiten hybrider, ortsflexibler Arbeitsformen wie bspw. die Arbeit im Homeoffice dar. Im Zuge der Covid-19-Pandemie wurden die bestehenden Möglichkeiten ortsflexiblen Arbeitens deutlich erweitert und einem größeren Anteil der Beschäftigten zugänglich gemacht. Die befragten Expert:innen aus den oberen und obersten Bundesbehörden berichteten in den Interviews von einem Digitalisierungsschub und einer damit einhergehenden massiven Ausweitung der Arbeit im Homeoffice durch die Pandemie (Busam et al., 2021). Diese Entwicklung zeigt sich auch in der vorliegenden Online-Befragung (siehe Abb. 3).

Anteil Homeoffice an der wöchentlichen Arbeitszeit	Vor der Pandemie	Während der Pandemie	Wunsch nach der Pandemie
Kein Homeoffice	67.6%	9.7%	7.7%
Bis zu 20%	15.9%	10.6%	14%
Ca. 21-40%	8.2%	10.9%	20%
Ca. 41-60%	6%	13%	27.3%
Ca. 61-80%	1.7%	15.2%	18.4%
Ca. 81-100%	0.6%	40.6%	12.6%

Abbildung 3: Homeoffice vor, während und Wunsch nach der Covid-19-Pandemie (N = 3177; MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Die Mehrheit (ca. 70%) der Befragten in der Bundesverwaltung gibt an, **vor** der Pandemie nicht im Homeoffice gearbeitet zu haben. Dies ändert sich in der Pandemie deutlich. Nur ca. 10% der Befragten arbeiten überhaupt nicht im Homeoffice, während fast 41% bis zu 5 Tage in der Woche im Homeoffice tätig sind. Mehrere Studien in der öffentlichen Verwaltung bestätigen diese Veränderung des Ausmaßes an Homeofficetätigkeiten während der Pandemie (Hammerschmid et al., 2020; Next:Public, 2020). Dabei fand die Beratungsagentur Next:Public, dass es unter Verwaltungsmitarbeitenden insbesondere Beschäftigten auf Bundesebene eher möglich

war im Homeoffice zu arbeiten, während vor allem Beschäftigte auf der kommunalen Ebene an ihrem Arbeitsplatz präsent sein mussten.

Eine Führungskräftebefragung der Boston Consulting Group im öffentlichen Sektor vermittelte den Wunsch der dort Beschäftigten auch **nach** der Pandemie weiterhin anteilig im Homeoffice zu arbeiten (Hammer-schmid et al., 2020). In der Studie des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wollten zwei Drittel der Befragten im Öffentlichen Dienst, die bereits vor der Pandemie im Homeoffice tätig waren diesen Umfang beibehalten (DGB, 2021). Abbildung 3 gibt Aufschluss darüber, wie der gewünschte Anteil an Homeoffice in der Bundesverwaltung aussieht. So wünschen sich 27.3%, **nach** der Pandemie an 3 Tagen (ca. 41-60% der wöchentlichen Arbeitszeit) im Homeoffice arbeiten zu können. Jeweils ca. 20% der Befragten präferieren die Heimarbeit an 2 (ca. 21-40% der wöchentlichen Arbeitszeit) oder 4 Tagen (61-80% der wöchentlichen Arbeitszeit).

Obwohl die Arbeit im Homeoffice für viele Beschäftigte im Öffentlichen Dienst während der Covid-19-Pandemie eine neue Erfahrung darstellte und durch die Herausforderungen mangelnder informationstechnischer Ausstattung und Homeschooling geprägt war, fiel die Bilanz zu diesem Arbeitsmodell positiv aus – wie die Beschäftigtenbefragung des Landes Sachsen zeigte (Härtling et al., 2021). Diese Ergebnisse bestätigen sich in der vorliegenden Untersuchung auch für die Bundesverwaltung (siehe Abb. 4).

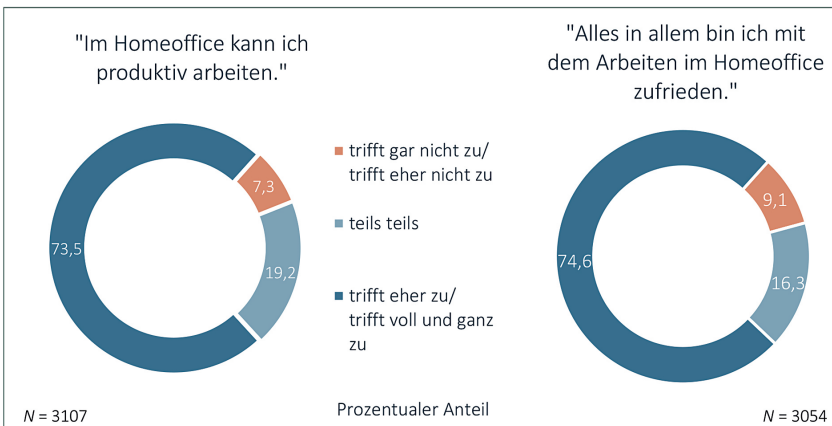


Abbildung 4: Einschätzung von Produktivität und Zufriedenheit im Homeoffice durch die Bundesbeschäftigten (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

So gibt ein Großteil (73.5%) der Befragten an, im Homeoffice produktiv arbeiten zu können. Zudem zeigen sich 74.6% der Befragten mit der Arbeit im Homeoffice allgemein zufrieden. Ein Ergebnis, das mit einer Umfrage des Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation [IAO] in Wirtschaftsunternehmen korrespondiert (vgl. Hofmann et al., 2021).

Zusammenfassend lässt sich sagen: Homeoffice stellt in Verbindung mit Präsenzphasen im Büro eine produktive Gestaltungsoption hybriden Arbeitens für die Bundesbeschäftigten in den Bundesbehörden dar.

#### 1.4 Bedarfe und Wünsche für eine gelingende Fortführung der digitalen Transformation

Bereits im Rahmen der Experteninterviews in den Bundesbehörden (Busam et al., 2021) zeigten sich vielfältige Bedarfe für eine gelingende digitale Transformation. Wie Abbildung 5 verdeutlicht, besteht ein vorrangiger Bedarf in der IT-technischen Ausstattung mit Hard- und Software besonders bei ortsflexiblem Arbeiten (62.2%).

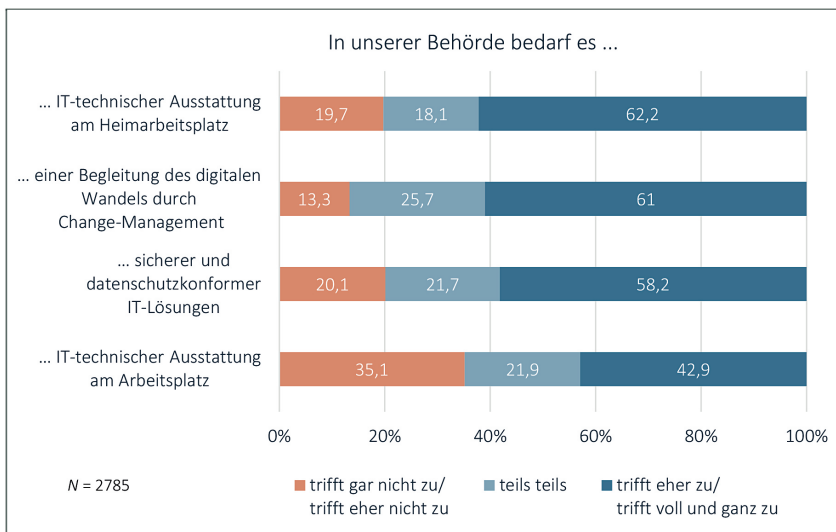


Abbildung 5: Bedarfe bei der Umsetzung digitaler Arbeit (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Aus den ausgewerteten Kommentaren des Fragebogens (Freitextantworten) geht hervor, dass es im Bereich Software vor allem der Bereitstellung von Videokonferenzsystemen und Programmen für eine gemeinsame, virtuelle Zusammenarbeit bedarf. Bei der Ausstattung mit Hardware wünschen die Beschäftigten sich v. a. Laptops und Bildschirme. Des Weiteren zeigen die Kommentare den Bedarf nach einer verbesserten IT-Infrastruktur, wie bspw. ausgebauten Bandbreiten der Netzwerkleitungen oder Kapazitäten der Server.

Auch eine Studie der Boston Consulting Group in Zusammenarbeit mit dem Center for Digital Governance der Hertie School bestätigt die Notwendigkeit, die IT-Infrastruktur zukünftig anzupassen (Hammerschmid et al., 2020). Insbesondere bei der Arbeit im Homeoffice kommt leistungsfähiger Hard- und Software eine besondere Rolle zu. Bereits vor der Pandemie war dies im Öffentlichen Dienst laut Auswertung des DGB ein häufiger Hinderungsgrund für die Arbeit im Homeoffice (DGB, 2021). Auch während des coronabedingten Lockdowns hatte nur die Hälfte der Verwaltungsmitarbeiter:innen auf Kommunal- und Bundesebene einen Laptop zur Verfügung und griff zur Erledigung der Arbeitsaufgaben auf private Endgeräte zurück (Next:Public, 2020). Demgegenüber wurden 75,5% der Beschäftigten des Landes Sachsen im Lockdown kurzfristig mit Hardware ausgestattet, davon jedoch nur 38,1% mit einem Netzwerkzugang (Härtling et al., 2021). Zusätzlich wurden Probleme und Mängel in den Bereichen E-Akte, IT-Qualifizierungsmaßnahmen sowie beim Datenschutz und der IT-Sicherheit bei der Arbeit im Homeoffice berichtet (Next:Public, 2020; Siegel et al., 2020).

Nachholbedarf scheint auch bezüglich der Kommunikationsinfrastruktur zu bestehen. So verfügten ca. 90% der befragten privatwirtschaftlichen Unternehmen bereits vor der Pandemie über eine gute IT-Infrastruktur im Bereich Kommunikation (Hofmann et al., 2020). Beschäftigte der Öffentlichen Verwaltung hingegen mussten in der Krise für die Teilnahme an Videokonferenzen auch aufgrund hoher Datenschutzbestimmungen auf privates Technik-Equipment zurückgreifen (Next:Public, 2020).

Wie die weitere Auswertung in der MEgA-Online-Studie zeigt (vgl. Abb. 5) sieht die Mehrheit (61%) der Bundesbeschäftigten einen deutlichen Bedarf in der Begleitung des digitalen Wandels durch ein wirkungsvolles und professionell betriebenes Change-Management.. Die Kommentare der Befragten thematisieren ergänzend hierzu den Wunsch nach einer breiten Akzeptanz digitaler und ortsflexibler Arbeit (Präsenz und Homeoffice) durch die Führungskräfte. Zudem zeigen die Kommentare, dass



die Beschäftigten gerne stärker in die Veränderungsprozesse eingebunden werden möchten.

Weiteren Bedarf bei der Implementierung digitaler Arbeit stellen laut den Bundesbeschäftigten sichere und datenschutzkonforme IT-Lösungen dar, bspw. im Bereich E-Recruitment oder Videokonferenzsysteme.

Aus den offenen Kommentaren der Online-Umfrage ergeben sich weitere Bedarfe, die die Optimierung und Modernisierung von Prozessen betreffen, bei der insbesondere digitale Prozesse wie die E-Akte genannt wurden. Der Ausbau der technischen Infrastruktur am Büroarbeitsplatz nimmt im Vergleich zu dem Bedarf am Heimarbeitsplatz eine untergeordnete Rolle ein.

Die Beschäftigten in der Bundesverwaltung wurden auch zu Bedarfen bei der Gestaltung flexibler Arbeit befragt (siehe Abb. 6).

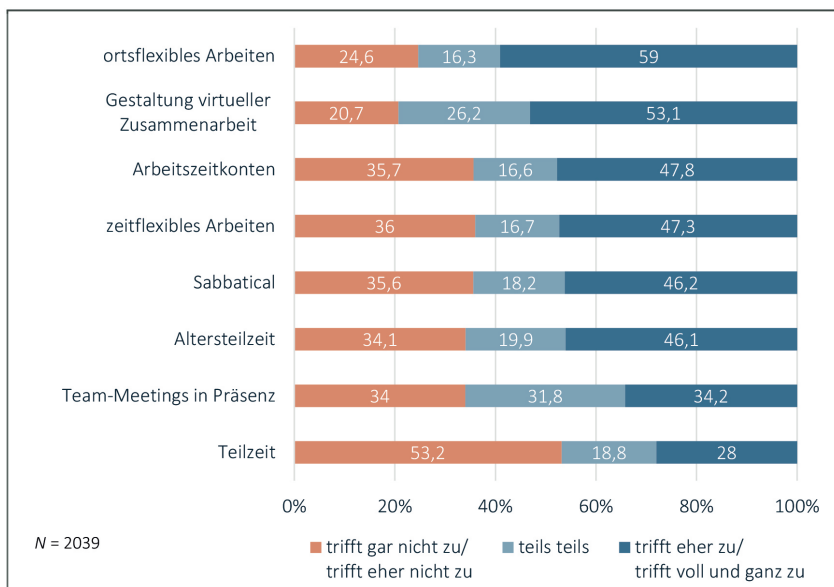


Abbildung 6: Wünsche zu orts- und zeitflexiblem Arbeiten (MEGA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Deutlich zeigt sich der Wunsch nach ortsflexibler Arbeit, wie die Tätigkeit im Homeoffice (59%). Dieser wird auch durch zahlreiche Nennungen in den offenen Kommentarfeldern bekräftigt. Aufgrund der Zunahme von Homeoffice und hybriden Arbeitsformen (Präsenz und Homeoffice) ist es nicht verwunderlich, dass sich jede:r Zweite eine aktive Gestaltung

## 2. Anforderungs- und Belastungsmuster der Bundesbeschäftigten

virtueller Zusammenarbeit auf Distanz, insbesondere des formellen und informellen Austausches wünscht. Zusätzlich gibt es Wünsche nach Arbeitszeitkonten sowie zeitflexiblen Arbeitsmodellen, z. B. Gleitzeit oder Vertrauensarbeitszeit.

Der Bedarf nach zunehmender Flexibilität von Arbeitsort und -zeit steht im Einklang mit Ergebnissen einer Führungskräftebefragung im öffentlichen Sektor durch die Boston Consulting Group (Hammerschmid et al., 2020). Befragte Führungskräfte gaben dort mehrheitlich an, dass das orts- und zeitflexible Arbeiten als „Errungenschaft“ der Pandemie beibehalten werden sollte.

In der MEgA-Online-Umfrage erachten zudem ca. 46% der Befragten den Ausbau von Möglichkeiten, in Altersteilzeit zu arbeiten oder ein Sabbatical einzulegen, als notwendig (Abb. 6). Weiter werden regelmäßige Team-Meetings vor Ort benötigt. Der Wunsch nach mehr Teilzeit wird von knapp einem Drittel (28%) der Befragten geäußert.

## 2. Anforderungs- und Belastungsmuster der Bundesbeschäftigten

Eine digitale Arbeitswelt, die zunehmend durch Dynamisierung, Unvorhersehbarkeit, Komplexität und Mehrdeutigkeit gekennzeichnet ist, geht mit neuen Anforderungs- und Belastungsmustern für das Fach- und Führungspersonal einher. Da sowohl „Anforderungen“ als auch „Belastungen“ arbeitsbedingte Einflussfaktoren meinen, die von außen auf den Menschen einwirken und zunächst wertneutral zu betrachten sind, werden die Begriffe hier synonym verwendet. Vor dem Hintergrund der veränderten Anforderungsmuster wird der Förderung von Ressourcen eine wichtige Rolle zuteil. Diese können dabei helfen, mit Belastungen erfolgreich umzugehen und negativen Auswirkungen auf die Gesundheit und Motivation präventiv entgegenzuwirken (Sonntag et al., 2016).

### 2.1 Veränderte Anforderungen in der digitalen Transformation

Unter anderem wurden veränderte Belastungen, die in der digitalen Transformation von den Bundesbeschäftigten wahrgenommen wurden, abgefragt (siehe Abb. 7).

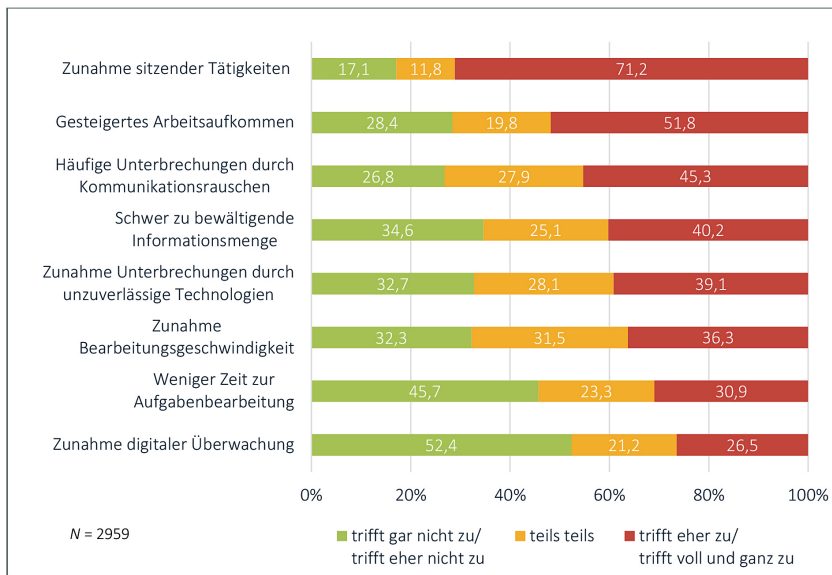


Abbildung 7: Veränderungen in den Belastungen aufgrund der digitalen Transformation (MEGA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Durch die Nutzung von digitalen Technologien haben Tätigkeiten im Sitzen laut Aussagen von 71.2% Befragungsteilnehmenden zugenommen, ebenso hat sich die Menge der zu erledigenden Aufgaben gesteigert (51.8%). Knapp die Hälfte berichten von zunehmenden Unterbrechungen bei der Arbeit, z. B. durch eine Vielzahl eingehender Emails (45.3%). Eine schwer zu bewältigende Informationsmenge (40.2%) und eine zunehmende Bearbeitungsgeschwindigkeit bei der Nutzung von digitalen Technologien (36.3%) stellen weitere Belastungsfaktoren dar. 39.1% der Befragten berichten von unzuverlässigen digitalen Technologien, die bspw. durch Systemabstürze eine reibungslose Arbeit verhindern. Laut mehr als einem Drittel der Befragten (36.3%) erfordern digitale Technologien schnelles Arbeiten. Circa 31% geben an, durch digitale Technologien weniger Zeit für eine angemessene Bearbeitung von Aufgaben und Terminen zu haben. Eine stärkere Überwachung bei der Arbeit durch digitale Technologien wird von 26.5% der Befragten festgestellt.

Ergebnisse einer vergleichenden Studie des Fraunhofer-Instituts für Angewandte Informationstechnik (FIT), der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und des Betriebswirtschaftlichen Forschungszentrums für Fragen der Mittelständischen Wirtschaft bei Beschäftigten

in der Privatwirtschaft und im Öffentlichen Dienst sehen in der Leistungsüberwachung einen der wichtigsten Belastungsfaktoren bei der Arbeit mit digitalen Medien und Technologien (Gimpel et al., 2019).

Neben den veränderten Belastungsmustern aufgrund der digitalen Transformation wurden auch solche bedingt durch Homeoffice als eine **ortsflexible Arbeitsform** abgefragt (siehe Abb. 8).

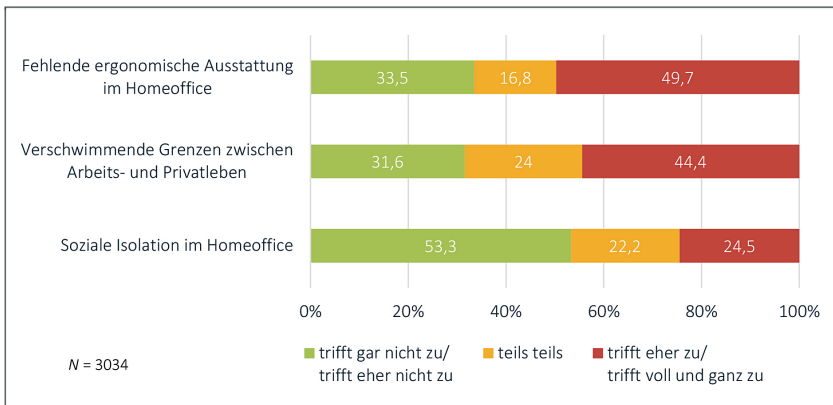


Abbildung 8: *Veränderte Belastungen aufgrund ortsflexibler Arbeitsformen (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)*

Den größten Belastungsfaktor stellt hier die unzureichende ergonomische Ausstattung im Homeoffice dar (49.7%). Zu dem gleichen Schluss kamen auch Härtling und Kolleg:innen (2021), die in der Beschäftigtenbefragung der Sächsischen Staatsverwaltung eine mangelnde ergonomische Arbeitsplatzgestaltung im Homeoffice feststellen konnten.

Die vorliegenden Daten der Online-Befragung zeigen des Weiteren, dass im Homeoffice mit einer Flexibilisierung von Zeit und Ort die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben zunehmend verschwimmen (44.4%). Trotz steigendem Homeoffice-Umfang scheint jedoch das soziale Miteinander unter den Kolleg:innen in den Bundesbehörden nicht zu leiden. Nur 24.5% sehen die Gefahr einer sozialen Isolation und Distanzierung im Homeoffice. In anderen Studien wird das Fehlen des persönlichen Kontaktes und des informellen Austausches mit Kolleg:innen unter Beschäftigten des Öffentlichen Dienstes deutlicher thematisiert (Busam et al., 2021; Härtling et al., 2021; Neumann et al., 2020; Next:Public, 2020).

## 2.2 Erwartungshaltungen an selbstorganisiertes Arbeiten

Vor dem Hintergrund der Flexibilisierung von Arbeitsraum und -zeit entstehen neue Anforderungen an die Selbstorganisationsfähigkeit der Beschäftigten (Höge & Hornung, 2015; Sonntag, 2020). Sowohl Schmeling und Bruns (2020) als auch Busam et al. (2021) konnten in ihren Untersuchungen bereits zeigen, dass die Fähigkeit zur Selbstorganisation auch im Öffentlichen Dienst eine wichtige personale Kompetenz darstellt, die es zu fördern gilt.

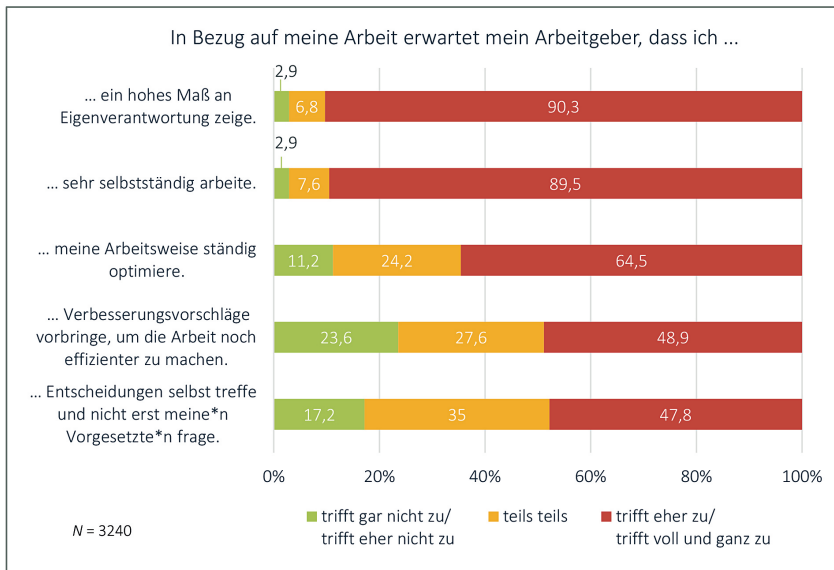


Abbildung 9: Erwartungshaltungen an die Selbstorganisation der Beschäftigten (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Aus der aktuellen Befragung geht hervor, dass von Beschäftigten der Bundesverwaltung ein hohes Maß an Eigenverantwortung (90.3%),selbstständiges (89.5%) und kontinuierlich optimales (64.5%) Arbeiten erwartet wird (Abb. 9). Fast 50% der Befragten geben an, dass von ihnen Verbesserungsvorschläge erwartet werden, um die Arbeit noch effizienter zu machen (48.9%). Ein ähnlich hoher Anteil der Befragten berichtet von Erwartungshaltungen des Arbeitgebers, dass sie Entscheidungen selbst treffen, ohne vorab ihre Führungskraft zu fragen (47.8%).

## 2. Anforderungs- und Belastungsmuster der Bundesbeschäftigten

Aus der Forschung ist bekannt, dass ein hohes Maß an Selbstorganisationsanforderungen zu negativen Beanspruchungsfolgen führen kann (Dettmers & Bredehöft, 2020; Höge & Hornung, 2015). Im Hinblick auf die Umsetzung des New-Public-Management-Ansatzes (Andrikopoulos & Ifanti, 2020) und der Gestaltung hybrider und flexibler Arbeitsformen, die eigenverantwortliches und ergebnisorientiertes Verwaltungshandeln der Beschäftigten einfordern, ist deshalb in Abhängigkeit individueller Stärken und Schwächen eine entsprechende beanspruchungsoptimale Gestaltung von Arbeitsinhalten zu leisten.

### 2.3 Körperliche und psychische Beschwerden (Beanspruchungserleben)

Basierend auf den Erkenntnissen der vorangegangenen Interviewstudie wurden zur Erfassung der gesundheitlichen Beeinträchtigung jeweils drei zentrale körperliche sowie psychische Beschwerden erfragt (Abb. 10).

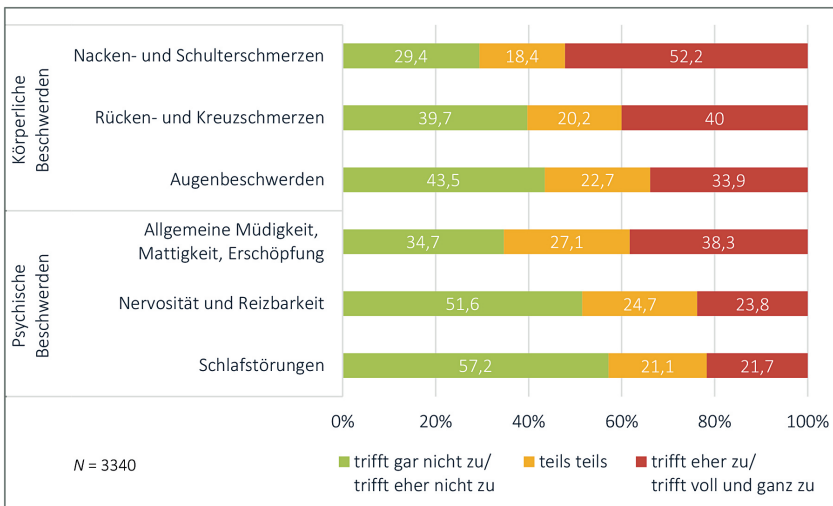


Abbildung 10: Selbsteinschätzung körperlicher und psychischer Beschwerden (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Im Hinblick auf **körperliche Beschwerden** wurde das Auftreten von Nacken- und Schulterschmerzen, Rücken- und Kreuzschmerzen sowie Augenbeschwerden bei den Beschäftigten der Bundesverwaltung erfasst. Die Ergebnisse bestätigen, was bereits in den Interviews vielfach thematisiert

wurde (Busam et al., 2021): Beanspruchungen des Muskel-Skelett-Systems stellen nach wie vor ein zentrales Problem digitalisierter Arbeit dar. Über die Hälfte der Teilnehmenden berichten von Nacken- und Schulterbeschwerden (52.2%). Dies korrespondiert mit der „Zunahme sitzender Tätigkeiten“ (vgl. Abb. 7) und „fehlender ergonomischer Ausstattung“ (Abb. 8). Auch Rücken- und Kreuzschmerzen (40%) sowie Augenbeschwerden (33.9%) kennzeichnen das körperliche Beanspruchungserleben der befragten Bundesbeschäftigten.

Aus Abbildung 10 wird ersichtlich, dass unter den drei erhobenen Kategorien **psychischer** Beschwerden, die „Allgemeine Müdigkeit, Mattigkeit oder Erschöpfung“ mit 38.3% Zustimmung vergleichsweise am weitesten verbreitet ist. Nervosität oder Reizbarkeit (23.8%) bzw. Schlafstörungen (21.7%) kommen hingegen seltener vor. Vergleicht man diese Ergebnisse mit Daten aus dem gesamten Öffentlichen Dienst (Hünefeld, 2020), berichten Beschäftigte aus der Bundesverwaltung vergleichsweise ein geringeres psychisches Beanspruchungserleben.

### *3. Gesundheitsförderliche Ressourcen und Bewältigungsstrategien*

Beschäftigte können bei der Bewältigung ihrer täglichen Arbeit im Allgemeinen auf ein Netzwerk an individuellen, sozialen und organisationalen Ressourcen zurückgreifen. Diese tragen grundsätzlich zur Gesunderhaltung von Menschen bei und haben eine wichtige puffernde Wirkung beim Zusammenspiel von Belastungen und gesundheitsschädlichen Beanspruchungsfolgen (Sonntag et al., 2016). Im Rahmen der vorliegenden Umfrage wurden Vorhandensein und Nutzen verschiedener Ressourcen von den Beschäftigten eingeschätzt.

#### **Selbstwirksamkeit**

Selbstwirksamkeit beschreibt das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, auch schwierige Anforderungen bewältigen zu können (Althammer & Michel, 2021; Schwarzer & Jerusalem, 2002). Im beruflichen Kontext ist dieses Konstrukt eine der Grundvoraussetzungen dafür, dass sich Beschäftigte bei der Konfrontation mit neuen Anforderungen die Bewältigung der Situation zutrauen.

Mit Blick auf die Weiterentwicklung der digitalen Transformation in der Bundesverwaltung spielen Selbstwirksamkeitsüberzeugungen der Beschäftigten im Umgang mit digitalen Technologien eine wichtige Rolle. Abbildung 11 zeigt, dass sich über die Hälfte der Teilnehmenden eine ho-

he Selbstwirksamkeit im Umgang mit digitalen Technologien zuschreiben. 54.7% sind der Ansicht, die meisten Probleme mit IT-Technologien aus eigener Kraft lösen zu können und 54.1% verlassen sich auch in schwierigen Situationen beim Nutzen von IT-Technik auf ihre eigenen Fähigkeiten.

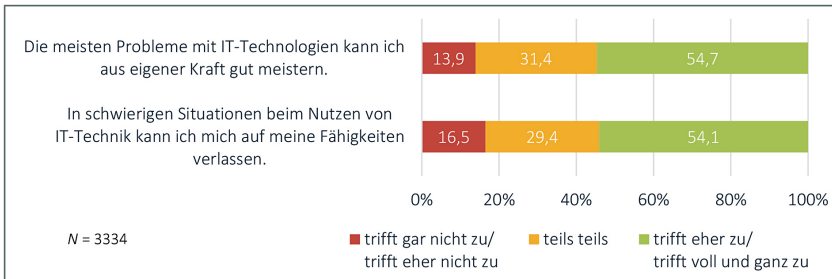


Abbildung 11: Selbstwirksamkeit im Umgang mit digitalen Technologien (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

### Mentales Abschalten

Aus der Erholungsforschung ist bekannt, dass kognitives Abschalten von der Arbeit am Feierabend essentiell für die Erholung von Körper und Geist ist und somit einen positiven Einfluss auf das Wohlbefinden von Beschäftigten haben kann (Bennett et al., 2018). Aus der Online-Befragung geht hervor (Abb. 12), dass ein Großteil der Beschäftigten in der Freizeit Abstand von beruflichen Anforderungen gewinnen (72.1%) und sich gedanklich von der Arbeit distanzieren kann (66.1%).

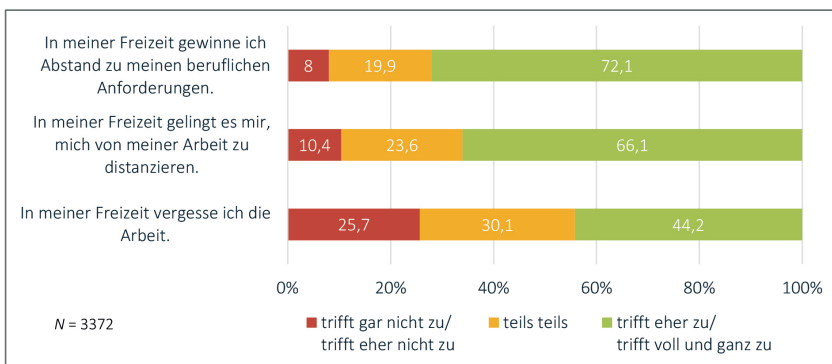


Abbildung 12: Mentales Abschalten von der Arbeit (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)



Die Arbeit in der Freizeit gänzlich vergessen können jedoch nur 44,2% der Befragten. Die Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit für den Öffentlichen Dienst zeigte für Homeoffice Tätigkeiten, dass 45% der Beschäftigten in ihrer arbeitsfreien Zeit oft bis sehr häufig nicht abschalten können (DGB, 2021).

### Gesundheitsförderliche Selbstführung

Beschäftigte, die einen achtsamen Umgang mit ihrer eigenen Gesundheit pflegen, verfügen über eine wichtige Ressource, die als gesundheitsförderliche Selbstführung bezeichnet wird (Felfe et al., 2019). Die durchgeführte Befragung offenbart eine hohe Ausprägung des Faktors „Gesundheitsvalenz“: Für 60% der Teilnehmenden nimmt die eigene Gesundheit einen hohen Stellenwert ein (siehe Abb. 13) und für 65,3% spielt die Reduktion gesundheitlicher Belastungen am Arbeitsplatz eine wichtige Rolle.

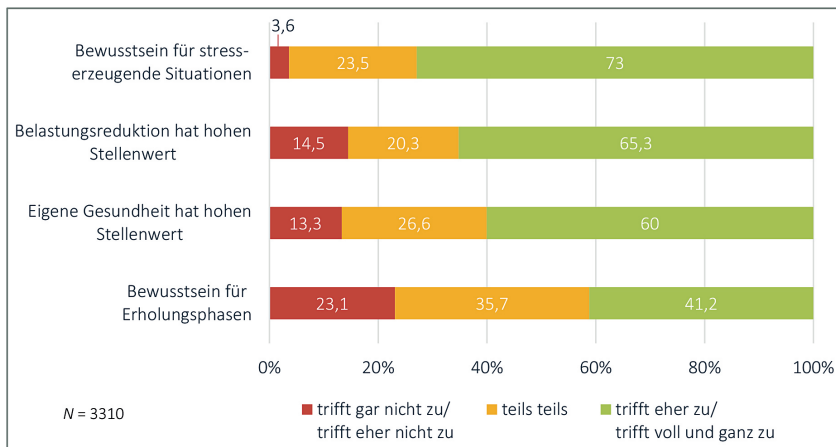


Abbildung 13: Gesundheitsförderliche Selbstführung (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Einen weiteren zentralen Faktor der gesundheitsförderlichen Selbstführung spiegelt die Achtsamkeit und Wahrnehmung in Bezug auf die eigene Gesundheit wider. Die Daten der Umfrage zeigen: 73% der Befragten sind sich darüber bewusst, in welchen Situationen sie besonders in Stress geraten. Ebenso erkennen 41,2% der Teilnehmenden frühzeitig, wann sie eine Ruhepause einlegen sollten.

### Gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung

Führungskräften kommt bei der Prävention und Gesundheitsförderung der Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle zu (vgl. auch Kapitel 4). Vor allem die direkte Führungskraft hat durch die Übernahme einer Vorbildfunktion im Umgang mit ihrer eigenen Gesundheit einen unmittelbaren Einfluss auf die Gesundheit ihrer Beschäftigten (Franke & Felfe, 2011). Bereits im Rahmen der Interviewstudie (Busam et al., 2021) stellte sich das Thema „Gesunde Führung“ als zentraler Handlungsbedarf innerhalb des Betrieblichen Gesundheitsmanagements heraus. Aufgrund dessen ist es von besonderer Relevanz zu untersuchen, inwiefern ein gesundheitsförderlicher Führungsstil in den Behörden bereits implementiert wurde und aktiv gelebt wird (Abb. 14).

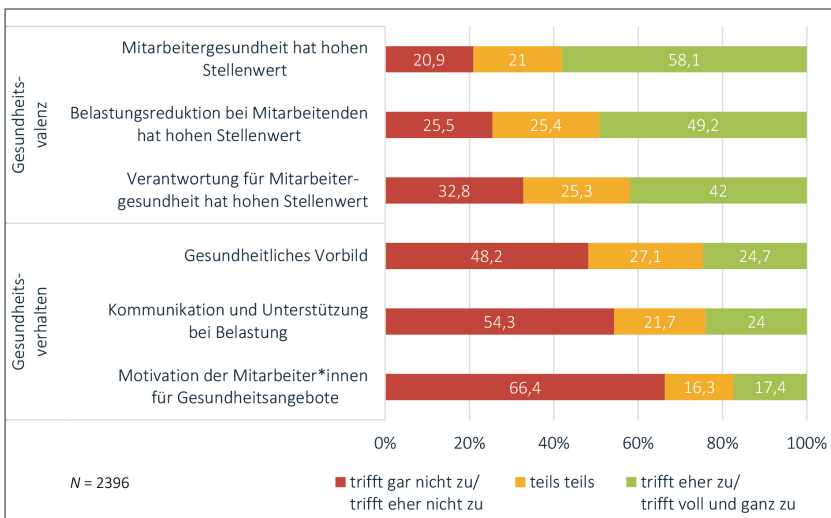


Abbildung 14: Gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung durch die Vorgesetzten (MEGA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Zunächst wurde erfragt, welchen Stellenwert die Gesundheit der Mitarbeitenden nach deren Einschätzung für die jeweilige Führungskraft einnimmt (Abb. 14). Ein Großteil der Befragten gibt an, dass ihrer Führungskraft die Mitarbeitergesundheit (58.1%) und die Reduktion gesundheitsschädlicher Belastungen am Arbeitsplatz zugunsten der Beschäftigten (49.2%) sehr wichtig ist. Des Weiteren nehmen 42% der Befragten bei ihrer Führungskraft ein hohes Verantwortungsgefühl für die Mitarbeitergesundheit wahr.

Obwohl die Mitarbeitergesundheit laut den Ergebnissen der Befragung einen mittleren bis hohen Stellenwert bei den Führungskräften einnimmt, spiegeln sich diese Werte nicht im konkreten Verhalten der Führungskräfte wider. Nur 24% der Befragten stimmen zu, dass ihre Führungskraft sie anspricht und unterstützt, wenn sie Anzeichen von übermäßiger psychischer Beanspruchung zeigen. Auch motivieren nur 17.4% der Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen dazu, an Angeboten der betrieblichen Gesundheitsförderung (z. B.: Rückenschule, Entspannungsübungen, etc.) teilzunehmen. Nur 24.7% der Befragten geben an, dass sie in ihrer Führungskraft bezüglich gesundheitlicher Themen ein Vorbild sehen. Die Übernahme einer gesundheitsbewussten Vorbildfunktion als Führungskraft zeigt sich jedoch als wichtiger Faktor bei der Etablierung eines gesundheitsförderlichen Führungsstils (Felfe et al., 2019).

Die Umfrage macht deutlich, dass ein vorrangiger Bedarf an einer gesundheitsförderlichen Mitarbeiterführung durch die Vorgesetzten vorliegt und entsprechende Interventionen hierfür erforderlich sind (vgl. auch Kapitel 4).

### **Kollegiale Unterstützung**

Die gegenseitige Unterstützung unter den Kolleginnen und Kollegen bei der Bewältigung schwieriger oder problematischer Aufgaben stellt eine wichtige soziale Ressource in den Organisationen dar. Studien konnten zeigen, dass soziale Unterstützung durch Kolleg:innen sowohl einen positiven Effekt auf die Herzratenvariabilität der Beschäftigten, einem Indikator für das physiologische Stresserleben, erzielt (Baethge et al., 2020) als auch negative Auswirkungen von Arbeitsanforderungen auf die Gesundheit der Beschäftigten insgesamt abpuffert (Jolly et al., 2021). Wie aus Abbildung 15 ersichtlich wird, können sich 66.5% der Befragten auf ihre Kolleg:innen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.

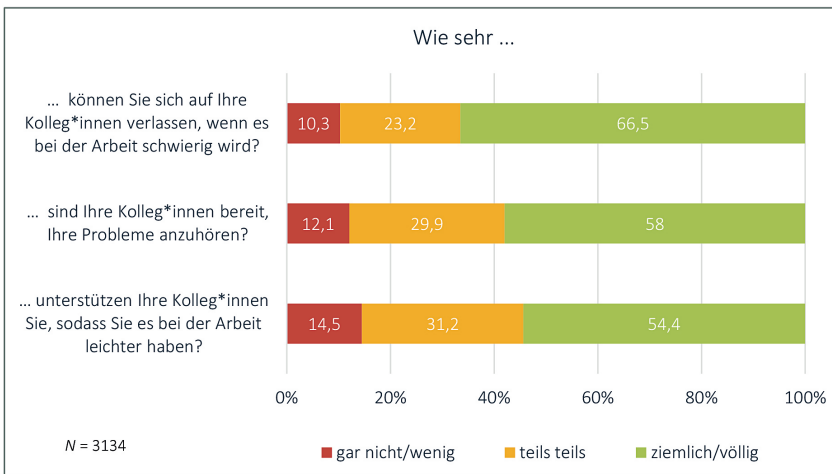


Abbildung 15: Soziale Unterstützung durch Kolleg:innen (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Ebenfalls über die Hälfte der Befragten berichten davon, dass ihre Kolleg:innen bei Problemen ein offenes Ohr für sie haben (58%) und sie zwecks Arbeitserleichterung Unterstützung von Kolleg:innen erfahren (54.4%).

### Arbeits- und Lebenszufriedenheit

In bisherigen Untersuchungen stellte sich die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten als wichtige Zielgröße für deren Leistungsbereitschaft und -fähigkeit heraus. Maßgeblich beeinflusst wird diese von vorhandenen Ressourcen bei der täglichen Aufgabenbewältigung (vgl. Turgut et al., 2014). Auch zeigten sich positive Zusammenhänge zu Arbeitsproduktivität.

Abbildung 16 verdeutlicht, dass die Mehrheit (61.4%) der Beschäftigten mit ihrer aktuellen Tätigkeit zufrieden bis sehr zufrieden ist. Dies korrespondiert mit Untersuchungsergebnissen der Beratungsfirma Ernst & Young, die eine hohe Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten im Öffentlichen Dienst, auch im Vergleich zur Privatwirtschaft, fand (Ernst & Young [EY], 2021).

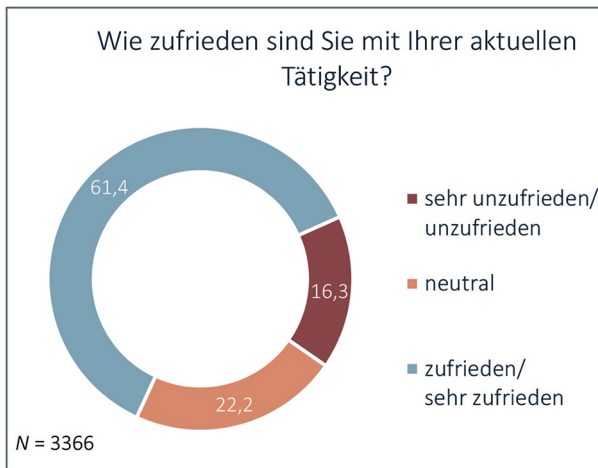


Abbildung 16: Arbeitszufriedenheit (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Die befragten Beschäftigten in der Bundesverwaltung weisen zusätzlich ein hohes Maß an Lebenszufriedenheit auf (Abb. 17). Circa 74% der Befragten geben an, gegenwärtig zufrieden bis sehr zufrieden mit ihrem Leben insgesamt zu sein.

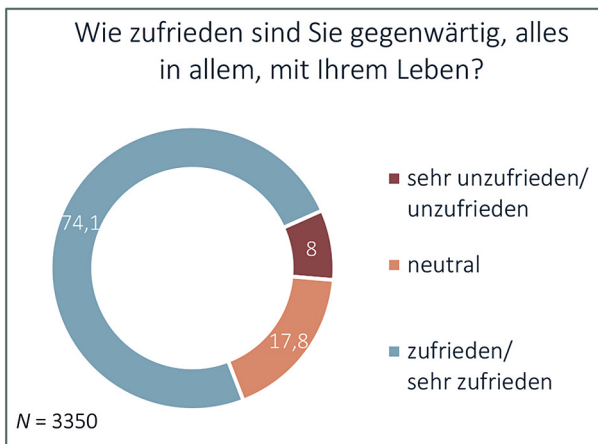


Abbildung 17: Lebenszufriedenheit (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Ergebnisse einer längsschnittlichen Studie legen nahe, dass die Lebenszufriedenheit im Öffentlichen Dienst ebenfalls über der von Beschäftigten in der Privatwirtschaft liegt (Meulemann & Birkelbach, 2018).

Die vorliegenden Befunde stützen insgesamt die Annahme, dass die Beschäftigten in den Bundesbehörden teilweise über bedeutsame individuelle und organisationale Ressourcen verfügen, deren Potentiale sie in die Lage versetzen, den digitalen Wandel erfolgreich zu bewältigen.

### **Gesundheitsschädliche Bewältigungsstrategien**

Bei hohen arbeitsbezogenen Belastungen greifen Beschäftigte auf verschiedene adaptive und maladaptive Bewältigungsstrategien zurück, um (potentielle) Stressoren möglichst gering zu halten. Individuelle Strategien, die kurzfristig zur Minimierung des Stresserlebens führen, aber bei häufiger oder andauernder Anwendung negative Folgen für die Gesundheit haben, nennt man auch „selbstgefährdende Bewältigungsstrategien“ (Krause et al., 2015). Darunter fallen bspw. das Intensivieren der Arbeitszeit, die Einnahme von stimulierenden Substanzen, das Ausdehnen der Arbeitszeit oder sogenannter Präsentismus, d.h. zu arbeiten trotz krankheitsbedingter Einschränkungen. Im Folgenden wird das Vorkommen der beiden letztgenannten Verhaltensweisen in der Bundesverwaltung näher betrachtet.

#### *Ausdehnen der Arbeitszeit*

Das Ausdehnen der Arbeitszeit beinhaltet zum einen den Verzicht auf bzw. die Verkürzung von Pausen sowie das Verlängern der Arbeitszeit in Form von Überstunden oder erweiterter Erreichbarkeit. Abbildung 18 verdeutlicht, dass insgesamt betrachtet keine ausgeprägte Anwendung dieser potenziell gesundheitsschädlichen Bewältigungsstrategie in der Bundesverwaltung erkennbar ist.

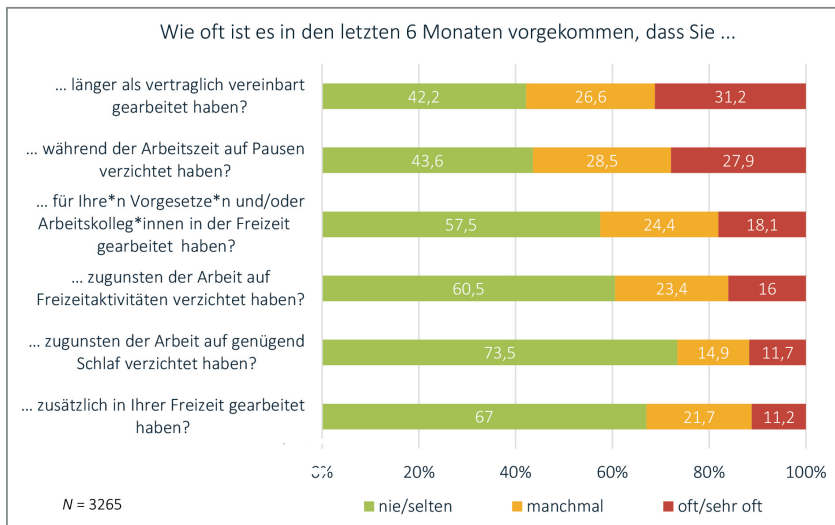


Abbildung 18: Gesundheitsschädliches Ausdehnen der Arbeitszeit (MEGA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Dennoch haben rund ein Drittel der Befragten in den letzten 6 Monaten länger als vertraglich vereinbart gearbeitet und 27.9% während der Arbeitszeit auf ihre Pausen verzichtet. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Umfrage des DGB, bei der 36% der Befragten im Öffentlichen Dienst sehr häufig oder oft auf Erholungspausen verzichteten oder diese zugunsten der Arbeit verkürzten (DGB, 2021). Das Thema erweiterte Erreichbarkeit (in der Freizeit) scheint in der Bundesverwaltung nur eine untergeordnete Rolle zu spielen. Fast 60% der Befragten waren für ihre Führungskraft oder ihre:n Arbeitskolleg:in in den letzten 6 Monaten nur sehr selten bis selten in der Freizeit erreichbar oder haben zusätzlich in ihrer Freizeit gearbeitet (67%). Dies zeigte sich auch in einer aktuellen Umfrage unter Homeoffice-Beschäftigten im Öffentlichen Dienst, bei der über die Hälfte der Befragten einen verstärkten Erreichbarkeitsdruck im Homeoffice nicht bestätigen konnten (Neumann et al., 2021).

Des Weiteren haben die Beschäftigten der Bundesbehörden in der vorliegenden Studie nur in geringem Ausmaß zugunsten der Arbeit auf Freizeitaktivitäten (16%) oder auf genügend Schlaf verzichtet (11.7%).

*Präsentismus*

Präsentismus stellt eine weitere Komponente selbstgefährdenden Verhaltens dar und meint, dass Beschäftigte trotz akuter krankheitsbedingter Einschränkungen arbeiten. Dabei ist es irrelevant, ob die Erwerbsarbeit im Homeoffice oder vor Ort in der Arbeitsstätte stattfindet. Beschäftigte aus dem öffentlichen Sektor – so eine Studie der Universität Wuppertal – gingen an durchschnittlich 7.4 Tagen im Jahr trotz Krankheit ihrer Arbeitstätigkeit nach (Winter et al., 2019). Umso überraschender sind die Ergebnisse der vorliegenden Umfrage: Abbildung 19 macht deutlich, dass Präsentismus in der Bundesverwaltung wenig verbreitet ist bzw. eine geringe Rolle spielt.

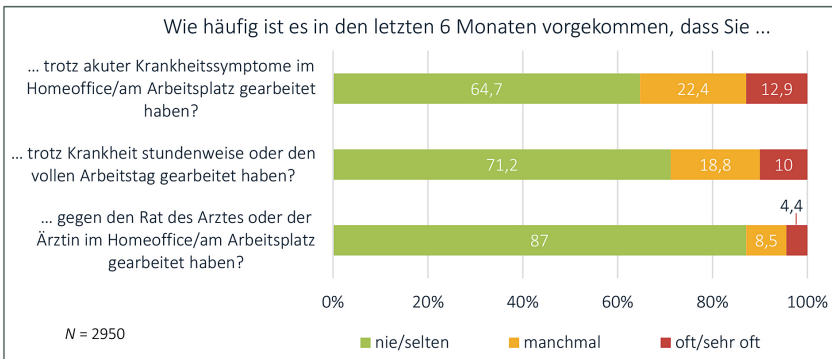


Abbildung 19: Ausmaß an Präsentismus in der Bundesverwaltung (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

12.9% der Befragten in den Bundesbehörden geben an, in den letzten 6 Monaten trotz akuter Krankheitssymptome und 10% trotz Krankheit stundenweise oder den vollen Arbeitstag gearbeitet zu haben. Gegen den Rat des Arztes oder der Ärztin gearbeitet haben in den letzten 6 Monaten 4.4% der Befragten. Diese relativ niedrige Ausprägung des Präsentismus in den Bundesbehörden weicht deutlich von Studienergebnissen im gesamten Öffentlichen Dienst ab – so verzeichneten Befragungen des DGB-Index Gute Arbeit einen starken Anstieg an Präsentismus in der Öffentlichen Verwaltung (DGB, 2017; DGB, 2021). Besonders im Homeoffice scheint die Tendenz, trotz Krankheitsfall zu arbeiten, bei Beschäftigten des Öffentlichen Dienstes zugenommen zu haben (Neumann et al., 2021). Aufgrund der Covid-19-Pandemie ist die soziale Norm, nicht krank zur Arbeit zu gehen, um niemanden anzustecken, nochmals verstärkt in den Fokus der



Arbeitnehmer:innen gerückt. Dies könnte eine Erklärung für die unterschiedlichen Studienergebnisse zu Präsentismus darstellen.

Alles in allem kann festgehalten werden, dass laut den Ergebnissen der MEG-A-Online-Befragung die beiden potentiell gesundheitsschädlichen Bewältigungsstrategien Präsentismus und Ausdehnen der Arbeitszeit in die Freizeit, aktuell das Beanspruchungserleben der Beschäftigten in der Bundesverwaltung wenig beeinflussen.

#### *4. Fazit*

Die Befunde legen nahe, dass auch die Bundesverwaltung in den letzten Jahren digitaler und flexibler geworden ist. Der Arbeitsalltag der Beschäftigten hat sich gewandelt und wird künftig mehr Veränderungs- und Lernbereitschaft bei den Fach- und Führungskräften fordern. Diese Entwicklung geht einher mit höheren Arbeitsbelastungen und einer Zunahme gesundheitlicher Beschwerden sofern individuelle Bewältigungsstrategien und Ressourcen nicht verfügbar sind. Die Einschätzungen der Befragten deuten darauf hin, dass entsprechende individuelle, soziale und organisationale Ressourcen grundsätzlich vorhanden sind – was sich auch in hohen Werten bei der Einschätzung der Arbeits- und Lebenszufriedenheit der Bundesbeschäftigten zeigt.

Durch den Einsatz digitaler Technologien wird zunehmend zeit- und ortsflexibles Arbeiten, wie beispielsweise Tätigkeiten im Homeoffice, ermöglicht und während der Covid-19-Pandemie massiv ausgeweitet. Die Bundesbeschäftigten sind bei ihren Homeoffice-Tätigkeiten produktiv und mit ihrer mobilen Arbeit zufrieden. Die Mehrheit der Befragten wünscht sich auch nach der Pandemie weiterhin zwischen 40 bis 60% der wöchentlichen Arbeitszeit von Zuhause aus zu arbeiten. Allerdings zeigen die Ergebnisse auch Handlungsbedarfe, die es bei der erfolgreichen Gestaltung der Arbeit im Homeoffice zu beachten gilt, wie beispielsweise eine verbesserte IT-Ausstattung und eine ergonomiegerechte Gestaltung des Heimarbeitsplatzes. Zusätzlich ist durch entsprechende Gestaltungsmaßnahmen der Gefahr der sozialen Isolation und einer zunehmenden Entgrenzung von Arbeit und Privatleben entgegenzutreten. Entsprechend hoch sind auch die Erwartungshaltungen an die Fähigkeit zur Selbstorganisation und Eigenverantwortung bei den Bundesbeschäftigten.

## Literatur

- Althammer, S. E., & Michel, A. (2021). Interventionen zur Förderung von Selbstwirksamkeit, Selbstregulation und Emotionsregulation. In A. Michel & A. Hoppe (Hrsg.), *Handbuch Gesundheitsförderung bei der Arbeit*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28654-5>
- Andrikopoulos, V. P., & Ifanti, A. A. (2020). New public management and governance: Quo vadis? *Journal of Public Administration and Governance*, 10(3), 430-442. <https://doi.org/10.5296/jpag.v10i3.17494>
- Baethge, A., Vahle-Hinz, T., & Rigotti, T. (2020). Coworker support and its relationship to allostatics during a workday: A diary study on trajectories of heart rate variability during work. *Journal of Applied Psychology*, 105(5), 506-526. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000445>
- Bennett, A. A., Bakker, A. B., & Field, J. G. (2018). Recovery from work-related effort: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 262-275. <https://doi.org/10.1002/job.2217>
- Bitkom. (2020). *Bitkom Digital Office Index 2020. Eine Studie zur Digitalisierung von Büro- und Verwaltungsprozessen in deutschen Organisationen*. [https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-10/201012\\_studienbericht\\_doi-2020\\_v11\\_final-1.pdf](https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-10/201012_studienbericht_doi-2020_v11_final-1.pdf)
- 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, Universität Heidelberg. <https://gesundearbeit-mega.de/mediathek/publikationen>
- Dettmers, J., & Bredehöft, F. (2020). The ambivalence of job autonomy and the role of job design demands. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 1–13. <http://doi.org/10.16993/sjwop.81>
- Deutscher Gewerkschaftsbund [DGB]. (2017). *DGB-Index Gute Arbeit. Sonderauswertung: Beschäftigte im Angestellten oder Beamtenverhältnis im öffentlichen Dienst*.
- Deutscher Gewerkschaftsbund [DGB]. (2021). *Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit. Homeoffice 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)
- European Commission. (2021). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2020. Digital Public Services*.
- F.A.Z.-Institut, & Sopra Steria. (2020). *Branchenkompass Public Sector 2020. Digitalisierung beschleunigt sich*. F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH und Sopra Steria SE. [https://www.soprasteria.de/docs/librariesprovider2/sopra-steria-de/publikationen/studien/bk-public-sector-2020-expose.pdf?sfvrsn=8cea38dc\\_8](https://www.soprasteria.de/docs/librariesprovider2/sopra-steria-de/publikationen/studien/bk-public-sector-2020-expose.pdf?sfvrsn=8cea38dc_8)

- Felfe, J., Krick, A., & Ducki, A. (2019). Gesundheitsförderliche Führung erfolgreich umsetzen. In S. Bergner, J. Fleiß & A. Gutschelhofer (Hrsg.), *Wandel gestalten – Herausforderungen und Ergebnisse der empirischen Managementforschung* (S. 23-41). Grazer Universitätsverlag & Leykam.
- Franke, F., & Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „Health-oriented Leadership“. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011* (S. 3-14). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-21655-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-21655-8_1)
- Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 229-251. <https://doi.org/10.1002/job.2485>
- Gimpel, H., Lanzl, J., Manner-Romberg, T., & Nüske, N. (2018). *Digitaler Stress in Deutschland. Eine Befragung von Erwerbstätigen zu Belastung und Beanspruchung durch Arbeit mit digitalen Technologien* (Working Paper Nr. 101). Hans-Böckler-Stiftung. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_101\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_101_2018.pdf)
- Gimpel, H., Lanzl, J., Regal, C., Urbach, N., Wischniewski, S., Tegtmeier, P., Kreilos, M., Kühlmann, T., Becker, J., Eimecke, J., & Derra, N. D. (2019). *Gesund digital arbeiten?! Eine Studie zu digitalem Stress in Deutschland*. Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik FIT, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [BAuA], & Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum für Fragen der Mittelständischen Wirtschaft [BF/M-Bayreuth]. <https://gesund-digital-arbeiten.de/download/591/>
- Gong, Ch. & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation, *Technovation*, 102. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
- Halsbenning, S. (2021). Digitalisierung öffentlicher Dienstleistungen: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der OZG-Umsetzung in der Kommunalverwaltung. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 58(5), 1038–1053. DOI: 10.1365/s40702-021-00765-5
- Hammerschmid, G., & Lorenz, O. (2021). *Ergebnisse des Zukunftspanels Staat und Verwaltung 2021*. Hertie School Centre for Digital Governance und Wegweiser GmbH Berlin Research.
- Hammerschmid, G., Zelt, T., & de Almeida, T. A. (2020). *Die Verwaltung als Gewinnerin der Corona-Krise? Ergebnisse der Befragung von Führungskräften im öffentlichen Sektor*. Boston Consulting Group und Hertie School Centre for Digital Governance. <https://web-assets.bcg.com/d8/dd/67c641744e3c8d5fd213237f7dcb/pspa-fuehrungskraefte-studie-2020.pdf>
- Härtling, S., Enderlein, U., & Grage, T. (2021). *Endbericht. Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns 2020*. Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum. <https://www.hsf.sachsen.de/forschung/projekte/coronabeschaeftigtenbefragung/>
- Höge, T., & Hornung, S. (2015). Perceived flexibility requirements: Exploring mediating mechanisms in positive and negative effects on worker well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 36(3), 407-430. <https://doi.org/10.1177/0143831X13511274>

- Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2020). *Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V.. [https://www.total-e-quality.de/media/uploads/iao\\_arbeiten\\_in\\_der\\_corona\\_epidemie.pdf](https://www.total-e-quality.de/media/uploads/iao_arbeiten_in_der_corona_epidemie.pdf)
- Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2021). *Arbeiten in der Corona-Pandemie. Leistung und Produktivität im „New Normal“. Folgeergebnisse*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. <https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnisse-leistungen-produktivitaet.pdf>
- Hünefeld, L. (2020). *Öffentlicher Dienst: hohe Arbeitsintensität, starke Belastung* (BIBB/BAuA-Faktenblatt Nr. 32). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). DOI: 10.21934/baua:fakten20200211
- Krause, A., Baeriswyl, S., Berset, M., Deci, N., Dettmers, J., Dorsemagen, C., Meier, W., Schraner, S., Stetter, B., & Straub, L. (2015). Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. *Wirtschaftspsychologie*, 17(1), 49-59.
- Kühn, H. (2021). *Monitor Digitale Verwaltung #6*. Nationaler Normenkontrollrat. <https://www.normenkontrollrat.bund.de/resource/blob/72494/1958282/70fdb29d2a322a1e6731e9d92a132162/210908-monitor-6-data.pdf>
- Kuhlmann, S., & Heuberger, M. (2021). Digital transformation going local: implementation, impacts and constraints from a German perspective. *Public Money & Management*. Advanced online publication. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1939584>
- Landsberg, G., & Rohleder, B. (2020). *Kommunen und Corona – digitaler nach der Pandemie?* Bitkom und Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB). [https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-12/prasentation-bitkom-dstgb-pk-kommunen-corona-digitalisierung-02-12-2020\\_final\\_0.pdf](https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-12/prasentation-bitkom-dstgb-pk-kommunen-corona-digitalisierung-02-12-2020_final_0.pdf)
- Mergel, I. (2019). Digitale Transformation als Reformvorhaben der deutschen öffentlichen Verwaltung. *dms - der moderne Staat - Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 12 (1), 162-171. <https://dx.doi.org/10.3224/dms.v12i1.09>
- 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)
- Neumann, J., Lindert, L., Seinsche, L., Zeike, S., & Pfaff, H. (2020). *Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst in Zeiten der Covid-19-Pandemie. Ergebnisbericht August 2020*. Institut für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaft (IMVR) der Humanwissenschaftlichen Fakultät und der Medizinischen Fakultät der Universität zu Köln. [https://kups.ub.uni-koeln.de/11744/1/Homeofficekultur%20im%20oeffentlichen%20Dienst%20in%20Zeiten%20von%20Corona\\_Ergebnisbericht.pdf](https://kups.ub.uni-koeln.de/11744/1/Homeofficekultur%20im%20oeffentlichen%20Dienst%20in%20Zeiten%20von%20Corona_Ergebnisbericht.pdf)

- Neumann, J., Seinsche, L., Zeike, S., Lindert, L., & Pfaff, H. (2021). *Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst in Zeiten der Covid-19-Pandemie. Follow-Up-Befragung. Ergebnisbericht August 2021*. Institut für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaft (IMVR) der Humanwissenschaftlichen Fakultät und der Medizinischen Fakultät der Universität zu Köln. [https://kups.ub.uni-koeln.de/53129/1/Homeofficekultur%20C3%B6ffentlicher%20Dienst\\_Corona%202021\\_Follow-Up.pdf](https://kups.ub.uni-koeln.de/53129/1/Homeofficekultur%20C3%B6ffentlicher%20Dienst_Corona%202021_Follow-Up.pdf)
- Next:Public. (2020). *Verwaltung in Krisenzeiten. Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst*.
- 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)
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (2002). Das Konzept der Selbstwirksamkeit. In M. Jerusalem & D. Hopf (Hrsg.), *Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen* (S. 28-53). Beltz. <https://doi.org/10.25656/01:3930>
- Siegel, J., Fischer, C., Drathschmidt, N., Gelep, A., & Kralinski, T. (2020). Verwaltung im Lockdown. Empirische Befunde aus Sicht der Beschäftigten. *VM Verwaltung & Management*, 26(6), 279–287. <http://dx.doi.org/10.5771/0947-9856-2020-6-279>
- Sonntag, Kh. (2020). *Moderne Arbeit präventiv gestalten, gesund und kompetent bewältigen. Das Projekt MEGa*. Krönig: Asanger.
- 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.
- Turgut, S., Michel, A., & Sonntag, Kh. (2014). Einflussfaktoren emotionaler Erschöpfung und Arbeitszufriedenheit. Anwendung eines integrativen Untersuchungsansatzes. *Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 58(3), 140-154. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000150>
- Winter, V., Thaler, J., & Gross, H. (2019). Absentismus und Präsentismus im öffentlichen Sektor: Zusammenhang und Beweggründe der Beschäftigten. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 42(1-2), 138-154. <https://doi.org/10.5771/0344-9777-2019-1-2-138>

## 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).

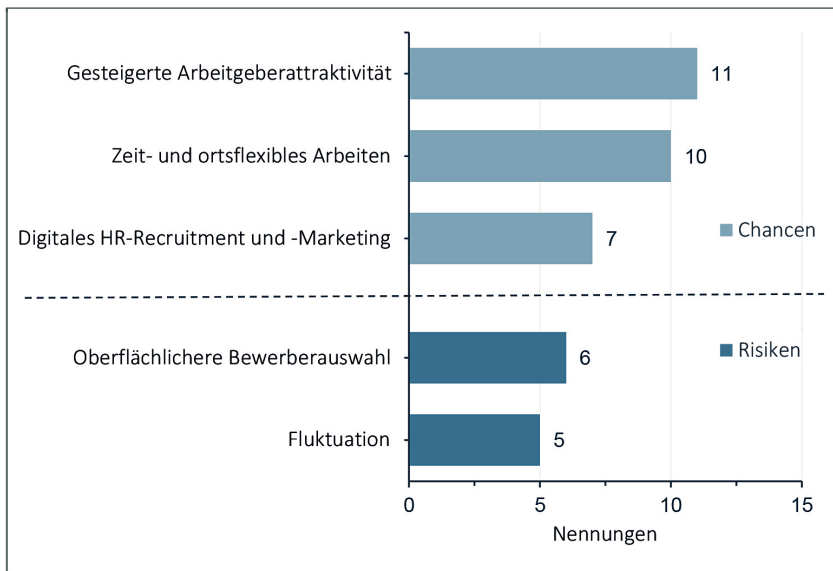


Abbildung 1: Chancen und Risiken der Digitalisierung für die Personalgewinnung und -bindung (MEgA-Interviewstudie: 39 Nennungen, N = 26 Expert:innen)

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).

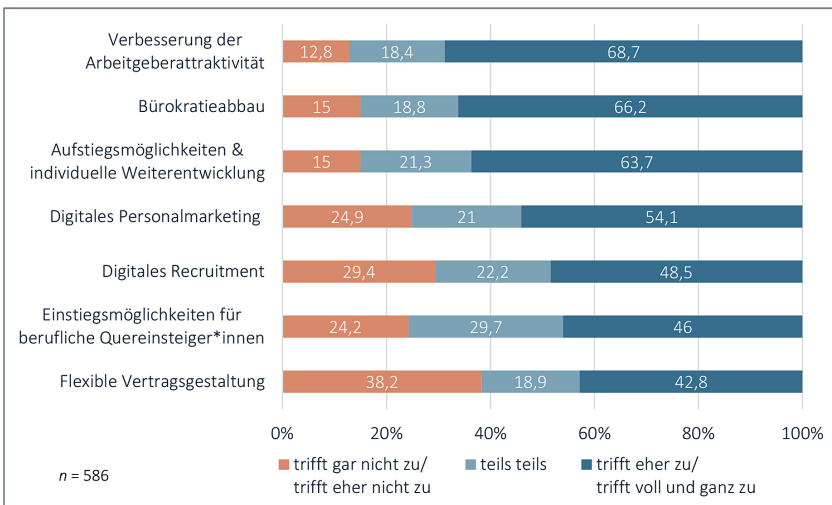


Abbildung 2: Bedarfe bei der Personalgewinnung und -bindung (MEgA-Online-Befragung, Teilstichprobe I, Expert:innen Personalmanagement)



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

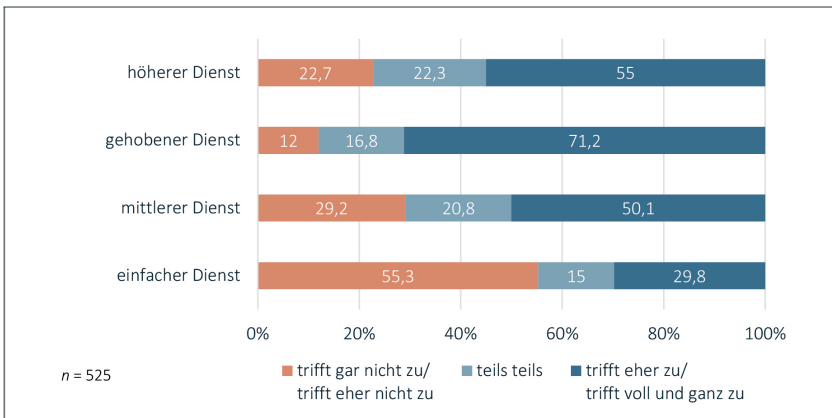


Abbildung 3: Aufteilung der Bedarfe bei der Personalgewinnung und -bindung nach Laufbahngruppen (MEgA-Online-Befragung, Teilstichprobe I, Expert:innen Personalmanagement)

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).

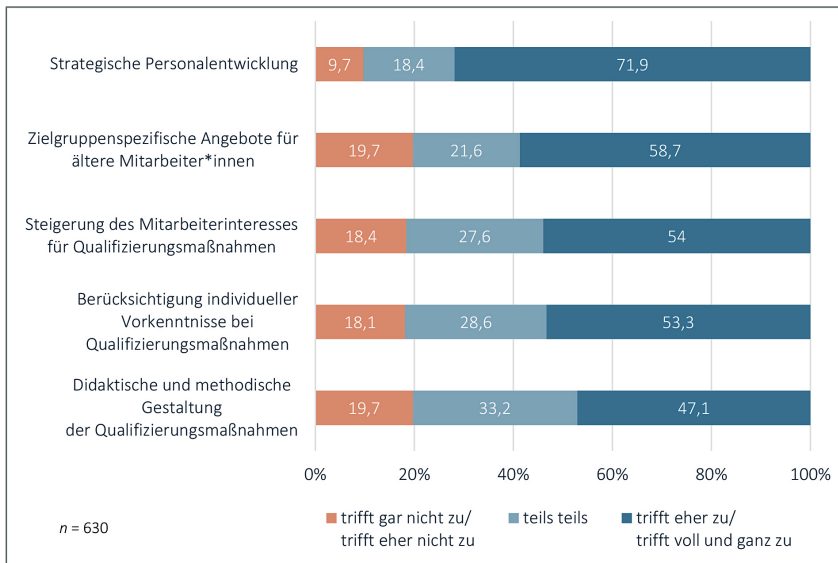


Abbildung 4: Bedarfe für die Personalentwicklung (MEGA-Online-Befragung, Teilstichprobe I, Expert:innen Personalmanagement)

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).

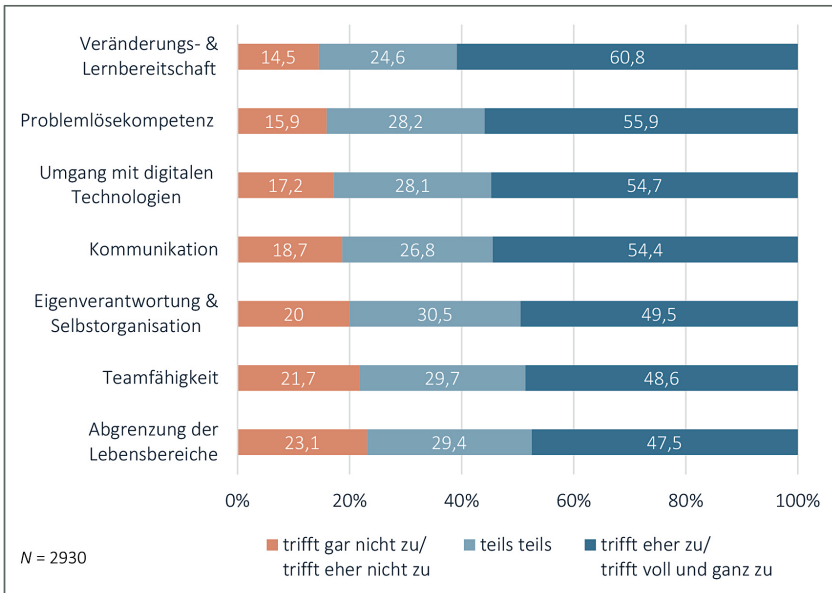


Abbildung 5: Bedarfe an Inhalten und Themen personaler Förderung (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

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

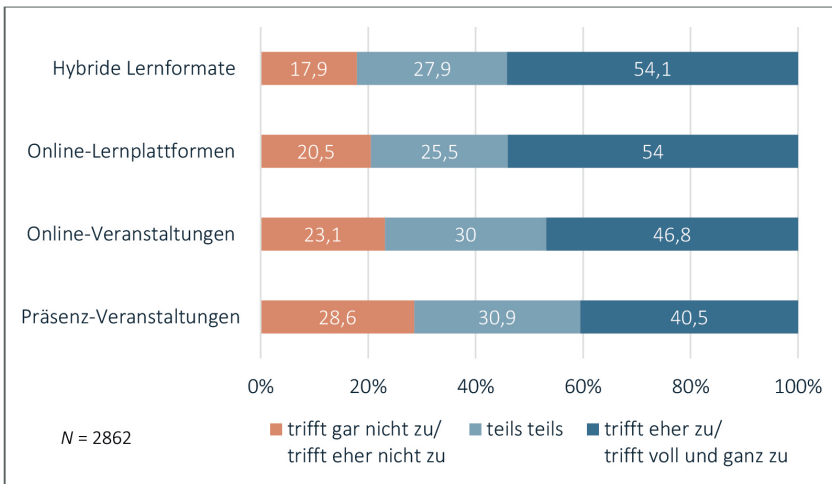


Abbildung 6: Bedarfe an Qualifizierungsformaten (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

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).

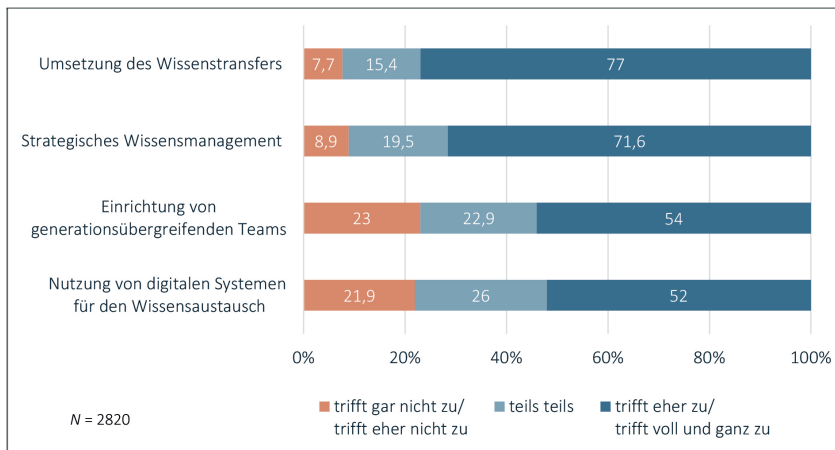


Abbildung 7: Bedarfe für das Wissensmanagement (MEGA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

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.

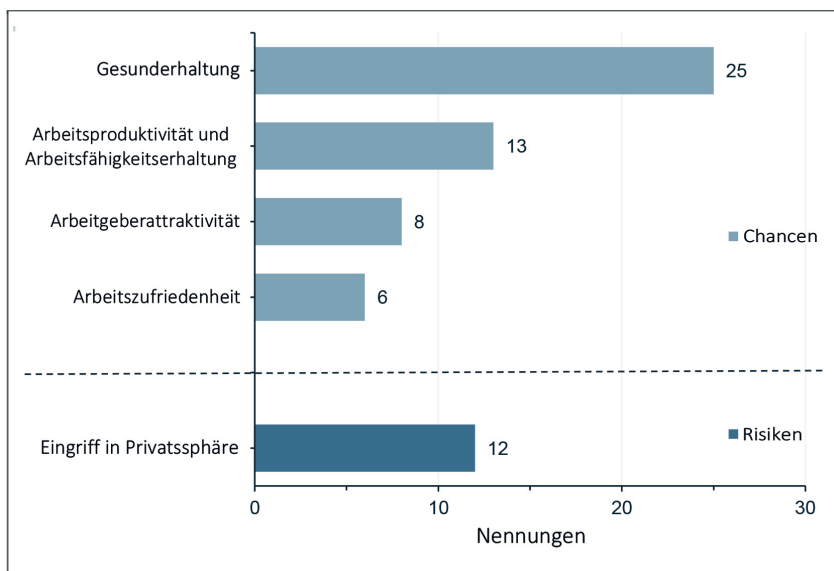


Abbildung 8 : Chancen und Risiken für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (MEGA-Interviewstudie, 64 Nennungen, N = 26 Expert:innen)

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).

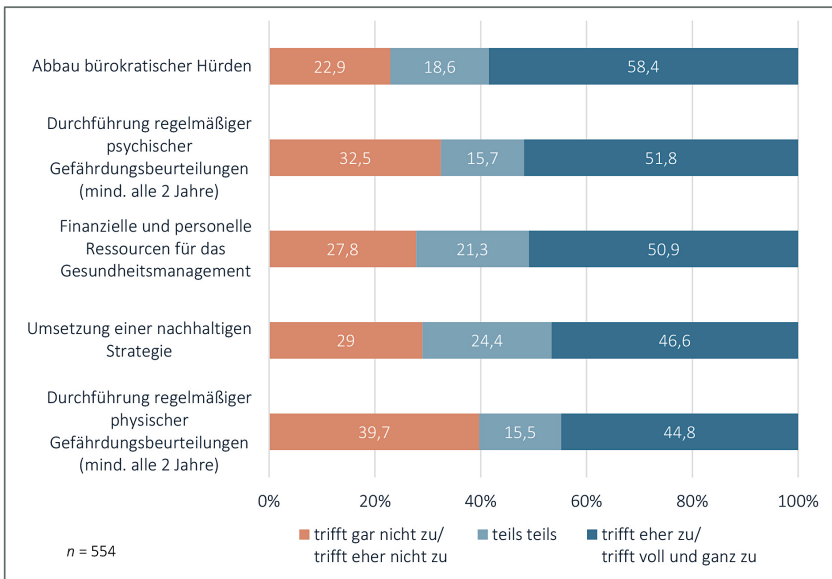


Abbildung 9: Bedarfe für ein strategisches Gesundheitsmanagement (MEgA-Online-Befragung, Teilstichprobe II, Expert:innen Gesundheitsmanagement)

Vorrangigen Handlungsbedarf sehen über die Hälfte der Befragten beim Thema Bürokratieabbau, wie bspw. eine Vereinfachung der Begründungsnotwendigkeit 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.

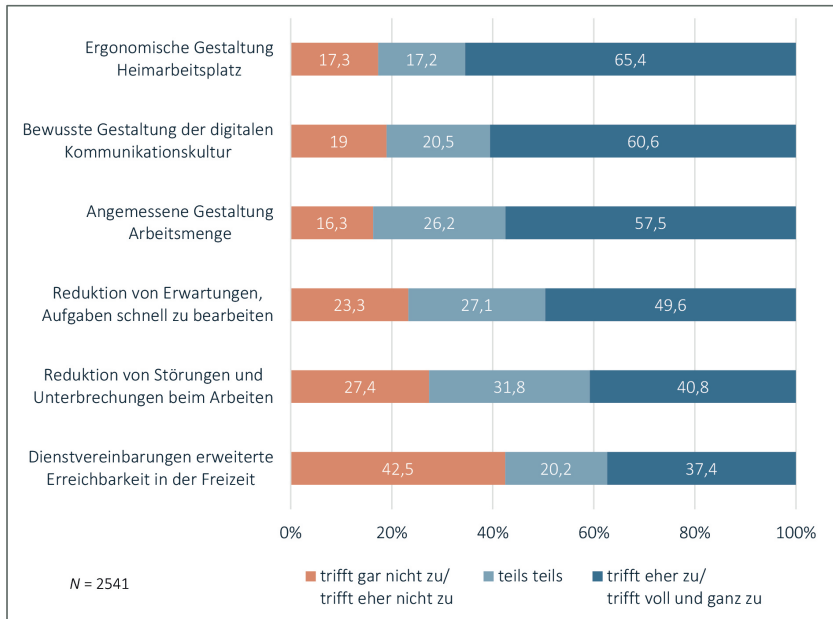


Abbildung 10: Bedarfe an Maßnahmen zur Gestaltung digitalisierter Arbeit (MEGA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

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).

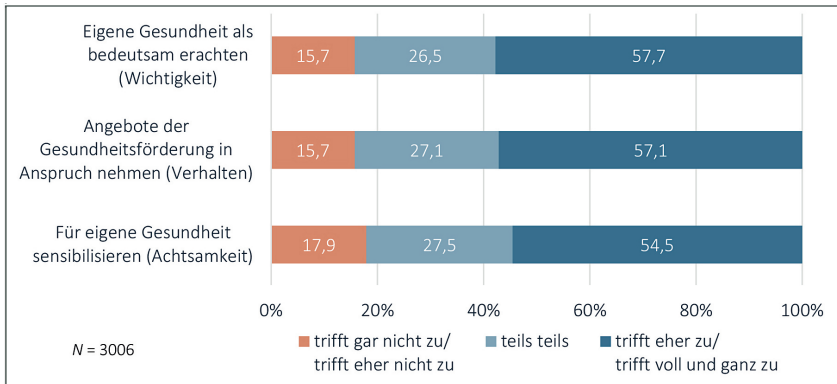


Abbildung 11: Bedarf an gesundheitsförderlicher Selbstführung (MEGA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

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).

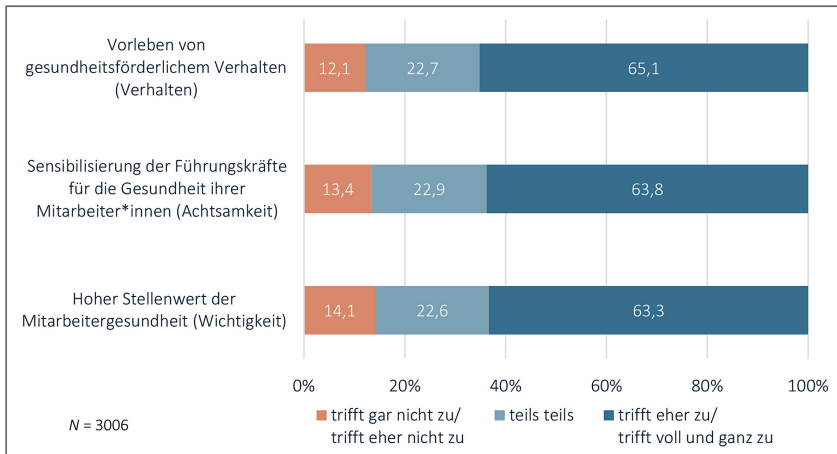


Abbildung 12: Bedarfe an gesundheitsförderlicher Mitarbeiterführung durch Vorgesetzte (MEGA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

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%).

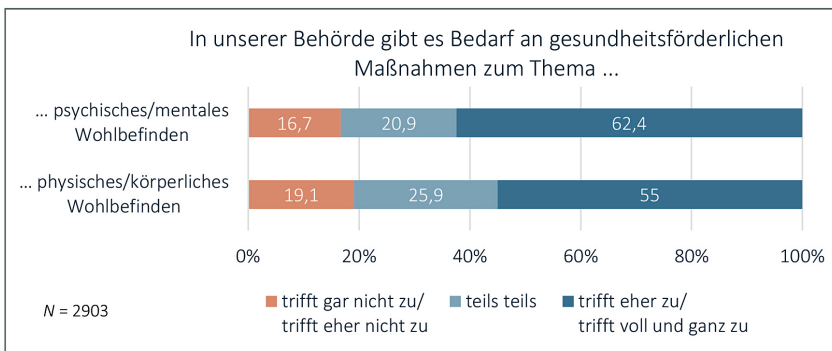


Abbildung 13: Bedarfe an Maßnahmen zur Förderung des psychischen und physischen Wohlbefindens (MEGA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

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

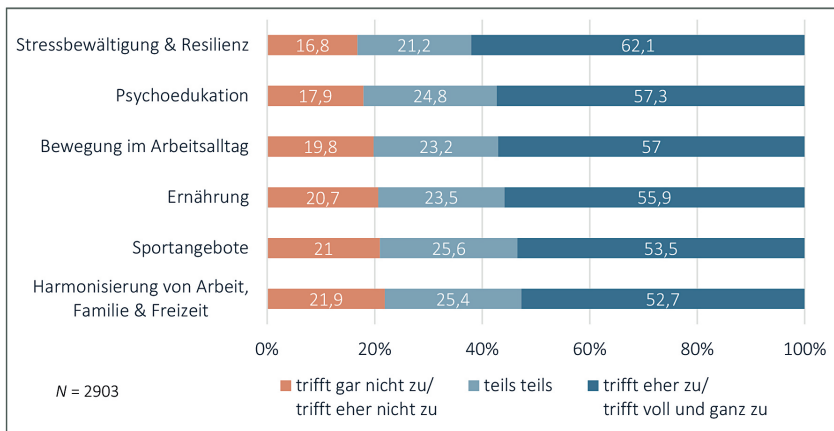


Abbildung 14 : Bedarfe an Inhalte und Themen gesundheitlicher Förderung (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

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

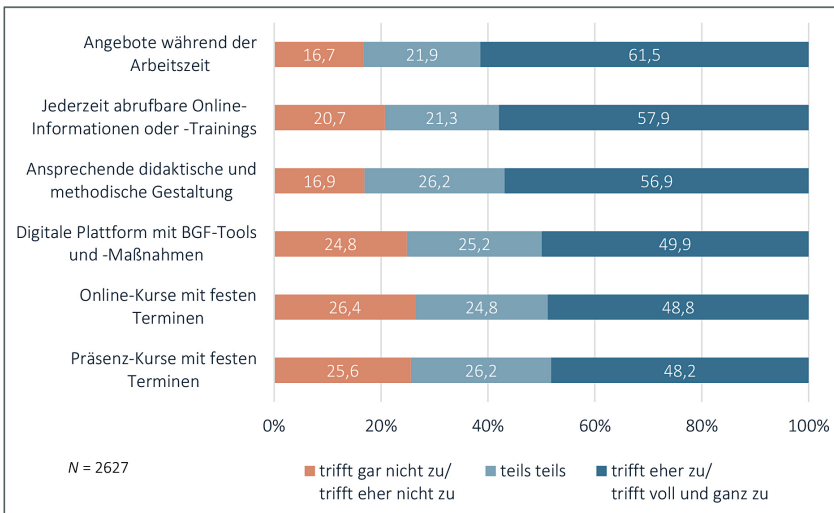


Abbildung 15: Wünsche zur zeitlichen und didaktischen Gestaltung der Gesundheitsmaßnahmen, BGF = Betriebliche Gesundheitsförderung (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

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)

## 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).

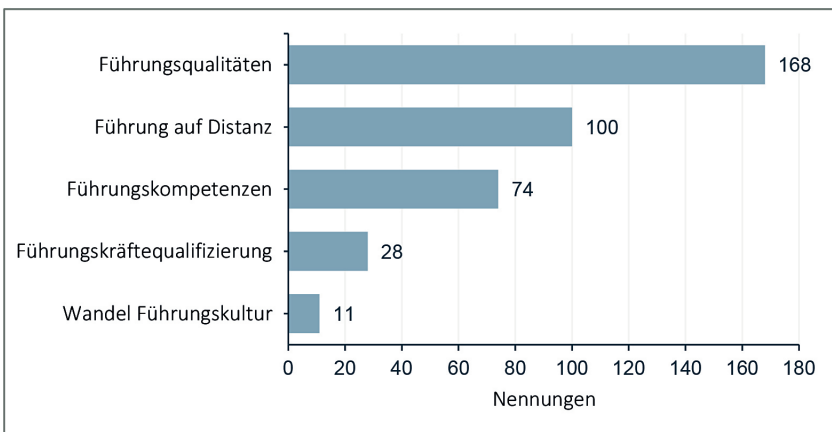


Abbildung 1: Vorrangige Bedarfe im Bereich Führung (MEgA-Interviewstudie: 381 Nennungen, N = 26 Expert:innen)

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).

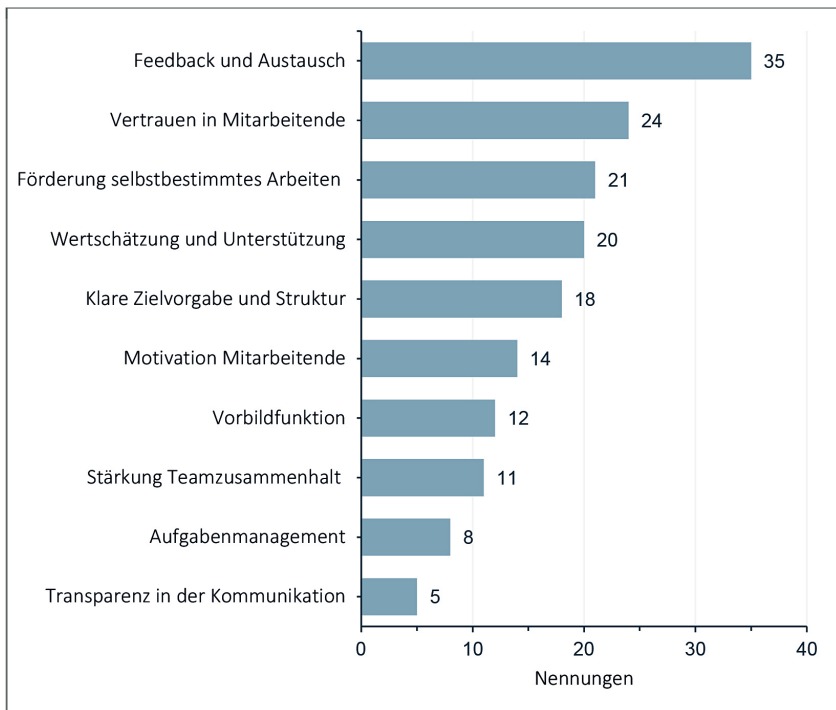


Abbildung 2: Gewünschte Führungsqualitäten in der digitalen Transformation (MEGA-Interviewstudie; 168 Nennungen, N = 26 Expert:innen)

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)?

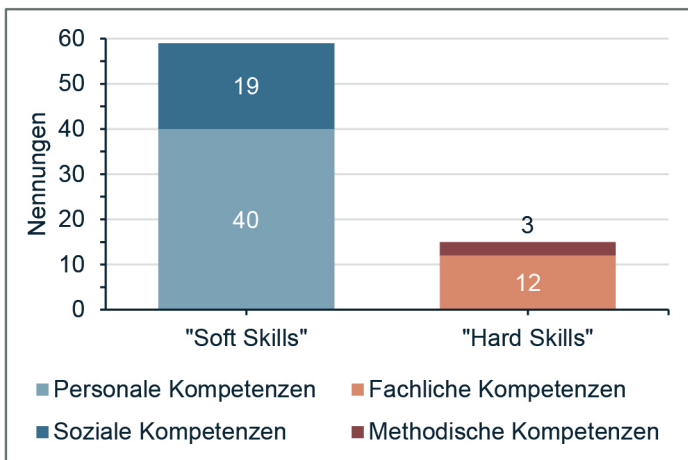


Abbildung 3: Facetten beruflicher Handlungskompetenz für Führungskräfte in der digitalen Transformation (MEgA-Interviewstudie; 74 Nennungen, N = 26)

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).

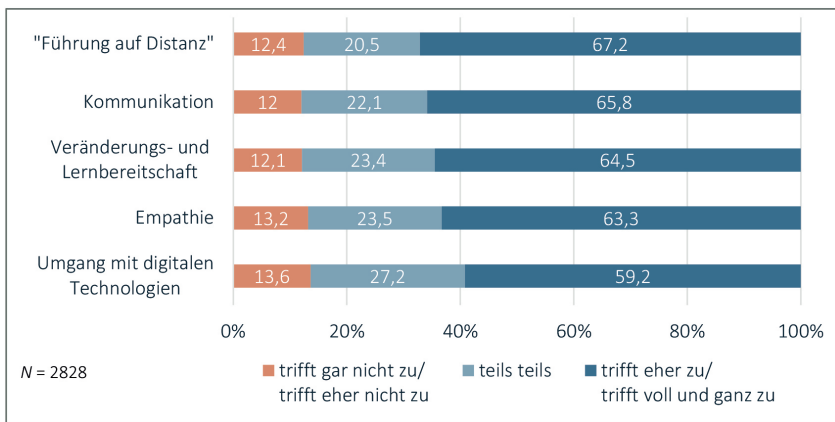


Abbildung 4: Themen für Führungskräfte Schulungen (MEgA-Online-Befragung; Gesamtstichprobe)

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

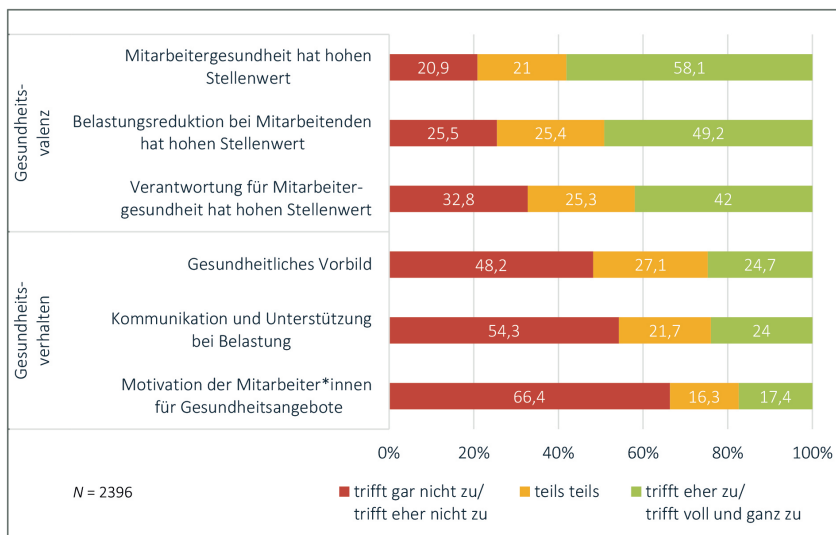


Abbildung 5: Gesundheitsvalenz und Gesundheitsverhalten der Führung (MEGA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

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).

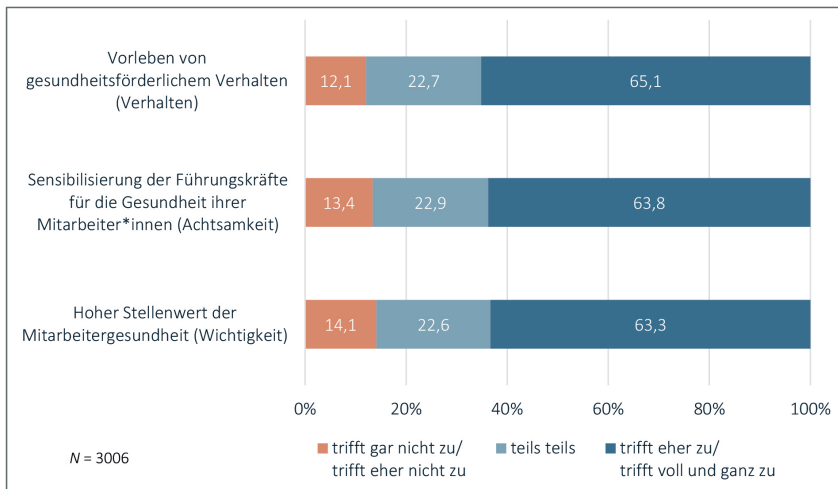


Abbildung 6: Bedarfe an gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung durch Vorgesetzte (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

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>

## Kapitel 5: Empfehlungen für eine gelingende Gestaltung moderner Verwaltungsarbeit

*Karlheinz Sonntag*

Nach einem Resümee der Befundlage aus den einzelnen Studien des MEgA-Projektes werden vier zentrale Gestaltungsfelder abgeleitet und als Empfehlungen für eine gelingende moderne Behördenarbeit im digitalen und demografischen Wandel formuliert: Gestaltungsfeld I *Veränderungsprozesse und Führungsverhalten in einem dynamischen Umfeld*, Gestaltungsfeld II *Personalmanagement – strategisch ausrichten*, Gestaltungsfeld III *Gesundheitsmanagement – nachhaltig betreiben*, Gestaltungsfeld IV *Homeoffice-Tätigkeiten – gesund und produktiv gestalten*.

Die konkrete Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen erfordert eine veränderungsoffene Verwaltungs- und Führungskultur sowie die strategische und funktionale Integration eines zukunftsfähigen Personal- und Gesundheitsmanagements. Auf der operativen Ebene sind aussagekräftige Anforderungs- und Belastungsanalysen als Entscheidungsgrundlagen für Maßnahmen einer präventiven Arbeitsgestaltung und bedarfsgerechter personaler Fördermaßnahmen erforderlich. Deren Qualität und Wirkung gilt es zu überprüfen und zu evaluieren.

### *1. Resümee der Befundlage*

Auch für die Bundesverwaltung gilt: Digitalisierung und demografischer Wandel führen zu erheblichen qualitativen Veränderungen in der Arbeitswelt. Sollen Komplexität und Veränderungsdynamik für den Menschen bei seiner zunehmend digital und flexibel organisierten Arbeit bewältigbar bleiben, ist ein verantwortungsbewusstes, vorausschauendes Management der Ressourcenerhaltung und -förderung gefragt. Konkret bedeutet das, gesundheitliche Risiken von den Beschäftigten abzuwenden, Kompetenzdefizite zu erkennen und personelle, organisationale und soziale Ressourcen sowie Schutzfaktoren zu stärken.

Die Befundlage aus den einzelnen Studien (Literaturreview, Experteninterviews, Online-Befragung) des BMBF-Projektes „MEgA in der Bundesverwaltung“ lässt sich wie folgt zusammenfassen: Auch in der Bundesver-

waltung ist die digitale Transformation angekommen und deren technische, organisatorische und personelle Auswirkungen spürbar. Eine deutliche Mehrheit der Beschäftigten nutzt im Arbeitsalltag das bereitgestellte IT-technische Equipment. Bei der Implementierung neuer Systeme oder aktualisierter Software wird allerdings auf Defizite im Trainingsangebot und im Vorliegen verständlicher Anleitungen und Handlungshilfen hingewiesen. Auch wird der fachliche Austausch zwischen IT-Abteilung und Beschäftigten als suboptimal charakterisiert.

Die **Digitalisierung** ermöglicht die Erprobung orts- und zeitflexibler Arbeitsformen. Um solche strukturellen Veränderungen erfolgreich zu implementieren und festgefahrene Strukturen und Routinen aufzubrechen, bedarf es einer professionellen Begleitung des digitalen Wandels im Rahmen eines Change-Management-Prozesses unter Einbezug der Expertise erfahrener Fach- und Führungskräfte in der Bundesverwaltung – so der Wunsch der Befragten. Eine dieser Veränderungen, die aufgrund der COVID-19-Pandemie besondere Dringlichkeit erfuhr, ist die Tätigkeit im Homeoffice. Wie gezeigt werden konnte, arbeiten die Beschäftigten laut subjektiver Einschätzung im Homeoffice durchaus produktiv und berichten von einer hohen Zufriedenheit mit der Arbeit von zu Hause. So verwundert es nicht, dass bei knapp der Hälfte der Befragten auch nach der Pandemie der Wunsch nach Homeoffice an 2–3 Tagen die Woche besteht. Obwohl vielfach bereits technisches Equipment bereitgestellt und genutzt wird, fehlt es vor allem am Heimarbeitsplatz oftmals an der nötigen IT-technischen Ausstattung, um die Arbeit effizient und zeitgemäß verrichten zu können.

Durch die zunehmende Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeit ergeben sich veränderte **Anforderungs- und Belastungsmuster** für die Beschäftigten in der Bundesverwaltung. So erhöhen sich die Anforderungen an ein eigenverantwortliches und selbstständiges Arbeiten der Fach- und Führungskräfte. Eine Intensivierung der Arbeit und ein gesteigertes Arbeitsaufkommen wird wahrgenommen, was sich in einer Zunahme psychischer Beanspruchungsfolgen und von Stresserleben zeigt. Auch hat sich der Zeitanteil an sitzenden, körperlich einseitigen Tätigkeiten maßgeblich erhöht, was letztlich auf die zunehmenden Homeoffice-Tätigkeiten zurückzuführen sein dürfte. Die Analyse zeigt, dass die Beschäftigten von physischen Beanspruchungen bedingt durch Nacken- und Schulterschmerzen berichten. Weitere potenzielle Belastungsfaktoren werden in dem Risiko einer reduzierten Grenzziehung zwischen Arbeits- und Privatleben insbesondere bei Homeoffice-Tätigkeiten gesehen. Ein Risiko wird auch in

der fehlenden Einhaltung ergonomischer Richtlinien am Heimarbeitsplatz gesehen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studien geben Aufschluss über das Vorhandensein einer Reihe individueller, sozialer und organisationaler **Ressourcen**.

Die Arbeit in den Bundesbehörden wird in hohem Maße durch die gegenseitige soziale Unterstützung zwischen Kolleg:innen bereichert. Des Weiteren achten viele der Befragten auf ihre eigene Gesundheit. Diese Achtsamkeit ermöglicht ihnen, stresserzeugende Situationen zu reflektieren und gesundheitliche Warnsignale im Voraus zu erkennen. Zudem verfügt ein Großteil der Bundesbeschäftigten über die Fähigkeit, nach der Arbeit mental abzuschalten, was zu einer erfolgreichen Regeneration nach einem belastenden Arbeitstag beitragen kann. Positiv hervorzuheben ist ebenso, dass die befragten Bundesbeschäftigten keine starken Tendenzen zu gesundheitsschädlichen Bewältigungsstrategien (Ausdehnen der Arbeitszeit, Präsentismus) aufweisen. Optimierungspotenzial besteht hingegen bei der Einführung eines gesundheitsförderlichen Führungsstils. Diese potenzielle Ressource wird auf der Verhaltensebene bisher noch nicht vollständig ausgeschöpft, besonders im Hinblick auf die gesundheitliche Vorbildfunktion der Führungskräfte.

Der demografische Wandel und der damit verbundene Fachkräftemangel ist besonders im gehobenen Dienst der Bundesverwaltung deutlich spürbar, woraus sich neue Anforderungen an das **Personalmanagement** ergeben. Verbesserungspotenzial bei der Personalgewinnung und -bindung besteht in der Förderung individueller beruflicher Weiterentwicklung und in der Realisierung attraktiver Karrierekonzepte. Die Experteninterviews und die Umfrage zeigen, dass ein dringender Handlungsbedarf bei der Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität sowie beim Abbau bürokratischer Hürden bei der Einstellung von Personal besteht. Weitere Bedarfe lassen sich im Bereich der strategischen Personalentwicklung identifizieren. Hier wünschen sich die Personalverantwortlichen eine umfassende Analyse aktueller und zukünftiger Tätigkeitsanforderungen und darauf aufbauender Kompetenzmodelle, um eine valide Auswahl, Beurteilung und Förderung (zukünftiger) Kolleg:innen durchführen zu können. Bedarfe bei Qualifizierungsmaßnahmen bestehen in der Förderung personaler und sozialer Kompetenzen. Die Fähigkeit Veränderungen zu bewirken und Neuem unvoreingenommen gegenüber zu stehen, zeigen sich in dem vorrangigen Wunsch der Befragten, die Veränderungs- und Lernbereitschaft sowie die Problemlösefähigkeiten zu fördern. Verbesserte Fähig-

keiten zur Selbstregulation und eigenverantwortlichem Handeln wurden ebenfalls als vorrangige Kompetenzbedarfe thematisiert.

Besonderes Augenmerk ist auf zielgruppenspezifische Angebote und eine entsprechend didaktisch-methodische Gestaltung der Trainings und Schulungen für ältere Mitarbeitende zu legen. Generell sollten Maßnahmen in einem hybriden Lernformat bzw. als Online-Lernplattform angeboten werden, um Weiterbildungsangebote zeitlich und örtlich flexibel nutzen zu können. Deutlicher Handlungsbedarf wird beim Thema Wissensmanagement gesehen. Mit Blick auf die drohende Verrentungswelle wünscht sich die große Mehrheit der Befragten eine erfolgreiche Umsetzung des Wissenstransfers, z. B. durch die zeitlich begrenzte Überlappung der Präsenz von alten und neuen Stelleninhaber:innen oder durch die Nutzung digitaler Systeme zur Wissensthesaurierung.

Betrachtet man die veränderten Belastungsmuster in der Bundesverwaltung, wird die Notwendigkeit eines nachhaltigen **Gesundheitsmanagements** deutlich sichtbar. Erwünscht ist die unbürokratische Realisierung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen, wozu bspw. auch die regelmäßige Durchführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung im Abstand von mind. zwei Jahren zählt. Arbeitsbedingte Krankheitsrisiken können so erkannt und entsprechende arbeitsstrukturelle Veränderungen und individuelle Verhaltensmodifikationen frühzeitig geleistet werden.

Die Auswertung der Online-Befragung zeigt darüber hinaus, dass es einen erheblichen Bedarf bei der ergonomischen Gestaltung von Heimarbeitsplätzen gibt, ebenso wie die Vermeidung einer stresserzeugenden digitalen Informations- und Kommunikationskultur (z. B. durch „Informationsflut“ oder die überflüssige CC-Setzung bei E-Mails).

Auf Seiten der Beschäftigten besteht der Wunsch nach einer stärkeren gesundheitsförderlichen Mitarbeiterführung durch die Vorgesetzten. Die Bedarfsanalyse macht eine deutliche Nachfrage nach Angeboten zur Stressbewältigung und zum Resilienzaufbau sowie nach einer umfassenden Aufklärung über psychische Belastungen und Erkrankungen (Psychoedukation) sichtbar. Aufgrund der Zunahme bewegungsarmer, sitzender Tätigkeiten in der digitalen Transformation und daraus resultierender körperlicher Beschwerden (wie Rücken-, Nacken- & Schulterschmerzen) sind Sportangebote zur Bewegung und körperlichen Fitness angezeigt. Ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Inanspruchnahme von gesundheitsförderlichen Angeboten ist deren zeitliche Verfügbarkeit und Gestaltung. Die Auswertung zeigt, dass die Angebote bevorzugt während der Arbeitszeit stattfinden und möglichst jederzeit abrufbar sein sollten, z. B. in Form von „On-Demand“-Online-Trainings. Insgesamt wird die Notwen-

digkeit gesehen, ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen für das Gesundheitsmanagement zur Verfügung zu stellen.

Im Themenbereich **Führung** konnte eine Reihe essenzieller Führungsqualitäten identifiziert werden, die aktuell benötigt werden, um ein Team erfolgreich durch den digitalen Wandel zu führen. Die fünf wichtigsten Führungscharakteristika sind die Pflege eines wertschätzenden und unterstützenden Umgangs mit den Beschäftigten, der Aufbau einer Vertrauensbasis, das Vermitteln von konstruktivem Feedback, die Förderung von Autonomie sowie der regelmäßige persönliche Austausch mit den Mitarbeitenden. Weiterentwicklungsbedarf wird bei Führungskräften im Hinblick auf Kommunikationskompetenzen und Teamentwicklung bei hybriden Arbeitsformen gesehen, um die Beschäftigten sowohl in der Präsenzphase im Büro als auch im Homeoffice zu erreichen, die Bindung an die Bundesverwaltung zu fördern und das Onboarding neuer Mitarbeitenden zu erleichtern.

## 2. Zentrale Gestaltungsfelder einer gelingenden Transformation

Die praktischen Konsequenzen aus den empirischen Befunden begründen vier zentrale personalpolitische Themenfelder mit entsprechenden Handlungsempfehlungen für eine gelingende Gestaltung der digitalen Transformation in den Bundesbehörden:

- |                      |  |
|----------------------|--|
| Gestaltungsfeld I:   | Veränderungsprozesse und Führungsverhalten in einem dynamischen Umfeld |
| Gestaltungsfeld II:  | Personalmanagement – strategisch ausrichten                            |
| Gestaltungsfeld III: | Gesundheitsmanagement – nachhaltig betreiben                           |
| Gestaltungsfeld IV:  | Homeoffice Tätigkeiten – gesund und produktiv gestalten                |

Ziele, Maßnahmen und erforderliche Methoden sind in den folgenden vier Gestaltungsfeldern überblicksartig zusammengefasst:

**Gestaltungsfeld I:**

**Veränderungsprozesse und Führungsverhalten in einem dynamischen Umfeld**

**Ziele:**

Abbau von bürokratischen Strukturen und Aufbrechen von Routinen, proaktives Handeln bei der Implementierung orts- und zeitflexibler Arbeitsformen sowie die Etablierung einer neuen Führungskultur

**Maßnahmen:**

- Transparente Informations- und Kommunikationsstrategien
- Partizipation und Einbezug von Mitarbeitenden und deren fachlicher Expertise in die Planung und Umsetzung von Veränderungen
- Einführen eines transformationalen Führungsstils mit den Facetten:
  - Vorbildfunktion, Glaubwürdigkeit und Vertrauensbildung
  - Individuelle Unterstützung und Wertschätzung
  - Motivieren durch begeisternde realistische Visionen
  - Anregen zur kritischen Reflexion
  - Förderung kreativen Denkens
- Entwicklung gesundheitsförderlichen Führungsverhaltens

**Tools:**

- Einsatz aufwandsökonomischer Methoden wie Fokusgruppen, Mitarbeiterbefragungen, Checklisten
- Durchführung begleitender Trainings und Seminare, die Führungskräfte als Betroffene und Gestalter von Veränderungsprozessen bei der Implementierung moderner digitaler und ortsflexibler Arbeitsformen adressieren

## Gestaltungsfeld II:

### Personalmanagement – strategisch ausrichten

#### Ziele:

Förderung und Aufbau von Kompetenzen und Potentialen der Fach- und Führungskräfte in der Bundesverwaltung, um auf aktuelle und dynamische Entwicklungen zeitnah und erfolgreich reagieren zu können

#### Maßnahmen:

##### *Personalgewinnung und -bindung*

- Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität (Employer Branding zur Korrektur des „Bürokratie“-Images)
- Zeitgemäße Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten auch für Quereinsteiger:innen

##### *Aufbau und Förderung von Kompetenzen*

- Fachlich:
  - IT-technische Kenntnisse zum Umgang mit (aktuellen) digitalen Technologien
  - Problemlösefähigkeiten
- Überfachlich:
  - Fähigkeiten zur Selbstregulation und Eigenverantwortung (insb. im Hinblick auf die Tätigkeit im Homeoffice)
  - Veränderungs- und Lernbereitschaft, die die Akzeptanz, Einführung und Mitgestaltung neuer Arbeitsstrukturen und Inhalte bewirken

##### *Wissenstransfer*

- Wissensaustausch und Weitergabe bei „zeitlich begrenzter“ Stellenüberlappung
- Bildung altersgemischter Teams
- Nutzung von digitalen Systemen für Wissensthesaurierung und -transfer

**Tools:** Trainings, Schulungen, Workshops (Online-Formate oder Präsenz) auf der Basis

- vorangegangener Bedarfsanalysen
- didaktisch-methodisch ansprechender Umsetzung
- qualitätssichernder Evaluation
- erfolgreicher Transferleistung am Arbeitsplatz



### **Gestaltungsfeld III:**

#### **Gesundheitsmanagement – nachhaltig betreiben**

##### **Ziele:**

Strategische und funktionale Einbindung der Gesundheitsförderung in die personalpolitische Entscheidungsebene, den Präventionsgedanken sichtbar machen und eine Kultur gesundheitsförderlichen Verwaltungshandelns etablieren

##### **Maßnahmen:**

- Bereitstellen personeller und finanzieller Ressourcen
- Durchführen obligatorischer Belastungsanalysen zur Beurteilung psychischer und physischer Risikopotentiale am (ortsflexiblen) Arbeitsplatz
- Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung
  - Ergonomiegerechte Einrichtung des Heimarbeitsplatzes
  - Gestaltung der digitalen Kommunikationskultur
- Gesundheitsförderliche Selbst- und Mitarbeiterführung
  - Wertschätzung eigener Gesundheit (Selbstführung)
  - Gesundheitliche Vorbildfunktion der Führung gegenüber Mitarbeiter:innen (Mitarbeiterführung)
- Harmonisierung von Arbeit und Privatleben (Life-Balance) insb. bei Homeoffice-Tätigkeiten
- Förderung von Stressbewältigungskompetenzen
- Bereitstellung von psychoedukativen Angeboten

##### **Tools:**

- Didaktisch ansprechende und qualitätsgesicherte Trainings, Schulungen und Workshops während der Arbeitszeit (hybrides Format)
- Aufwandsökonomische Methoden zur Analyse von Arbeitsbedingungen und -strukturen, Befragungen, Fokusgruppen zu Belastungen und Beanspruchungserleben

## Gestaltungsfeld IV

### Homeoffice-Tätigkeiten – gesund und produktiv gestalten

#### Ziele:

Gewährleistung eines sicheren, gesundheitsförderlichen und produktiven Arbeitens im Homeoffice sowie Stärkung der Teambildung und Mitarbeiterbindung an die Organisation

#### Maßnahmen:

- IT-technische Ausstattung
  - Einheitliche und robuste Software, VPN-Zugänge, Remote-fähige Anwendung, Bereitstellung von Laptops, Smartphones, etc.
- Arbeitsorganisation
  - Auftragsklärung, Umfang der Aufgabenbearbeitung, Digitalisierung der Arbeitsdokumente, Kommunikationsregeln, etc.
- Teambildung
  - Bildung kleiner, agiler Einheiten, reguläre Team-Meetings
- Führung bei ortsflexiblen Arbeitsformen
  - Vertrauensbildung, transformationaler Führungsstil, Feedback-Modalitäten
- Gesundheitsförderung
  - Psychisches Wohlbefinden, Ergonomie des Heimarbeitsplatzes, Ernährung, Entspannungs- und Bewegungsübungen, Kompetenzen zur Harmonisierung von Arbeits- und Privatleben
- Rechtliche Voraussetzungen
  - Dienstvereinbarung konzipieren, Definition der Voraussetzungen für Homeoffice-Tätigkeiten, Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Gefährdungsbeurteilung, ArbSchG § 5; ArbStättV § 3), Kostenerstattung, Datenschutz und IT-Sicherheit

#### Tools:

- Didaktisch ansprechende und evidenzbasierte Trainings, Schulungen und Workshops in hybrider Form (Präsenzveranstaltungen, Onlineveranstaltungen bzw. On-Demand)
- Checklisten zur Einhaltung von ergonomischen Richtlinien; Evaluationstools zur Wirkung von Homeoffice

### 3. Verwaltungs- und personalpolitische Umsetzung

Was ist zu tun, damit die genannten vier zentralen Gestaltungsfelder moderner Behördenarbeit in der Bundesverwaltung eingeführt, konsequent umgesetzt werden und nachhaltig wirken?

Ziel jeglicher Veränderungsbemühungen in der digitalen Transformation muss es sein, den Beschäftigten eine gesunde, produktive und attraktive Arbeit in einem dynamischen Umfeld zu ermöglichen.

Bekanntlich sind Veränderungen und Reformvorhaben in der Bundesverwaltung eher durch Beharrungstendenzen gekennzeichnet. Die etablierte legalistische Verwaltungsstruktur begünstigt eine mangelnde Innovationsbereitschaft der Fach- und Führungskräfte. Ein in sich geschlossenes Personalsystem verhindert weitgehend den nötigen fachlichen Austausch mit dem privaten Sektor und letztlich auch ein proaktives personalpolitisches Handeln angesichts der veränderten Anforderungen in der digitalen Transformation. „Personalmanagement ist weiterhin ein stark vernachlässigter Bereich der Verwaltungsreform“ – so das Resümee einer kritischen Bestandsaufnahme zu den Verwaltungsreformen in der Bundesverwaltung (vgl. Veit, 2018, S. 127).

Als eine der umfassenderen Reformen und zentrales Zukunftsthema wird in dieser Bestandsaufnahme die digitale Transformation der Verwaltung gesehen. Noch wird insgesamt ein suboptimaler Umsetzungsstand konstatiert.

Aus Sicht der Verwaltungsreformforschung liegen die Implementationsprobleme dabei nicht so sehr in der Bereitstellung von Informations- und Kommunikationstechniken und -systemen mittels elektronischer Medien, als vielmehr in der Bereitschaft der verantwortlichen Führungskräfte bestehende aufbau- und ablauforganisatorische Strukturen zu verändern, sowie deren Auswirkungen auf Arbeitsbedingungen und -anforderungen der Fach- und Führungskräfte zu untersuchen (vgl. Veit, 2018).

Als ein weiteres Defizit der Verwaltungsreformforschung wird das Fehlen empirischer Untersuchungen zu den Effekten und Outcomes der Veränderungsmaßnahmen formuliert.

Vor diesem Hintergrund einerseits zögerlicher verwaltungspolitischer Innovationsbereitschaft und andererseits einer evidenzbasierten Notwendigkeit, arbeits-, organisations- und personale Veränderungen auf Grund der digitalen Transformation einleiten zu müssen, sind eine Reihe zentraler Voraussetzungen zu beachten, um ein wirkungsmächtiges Personal- und Gesundheitsmanagement in den obersten und oberen Bundesbehörden zu verankern:

(1) Veränderungsoffene Verwaltungs- und Führungskultur

Die Kultur einer Organisation sagt etwas darüber aus, wie von deren Mitgliedern hierarchieübergreifend definierte Werte und Einstellungen gepflegt und gelebt werden. Soll Veränderungsbereitschaft, Gesundheit und Kompetenz der Beschäftigten einen hohen Stellenwert in der Bundesverwaltung einnehmen, dann ist ein solcher normativer Anspruch auch in den Grundsätzen, dem Selbstverständnis und den Führungsleitbildern der jeweiligen Bundesbehörden festzuschreiben. Das bedeutet allerdings auf der strategischen wie operativen Ebene durch entsprechende Maßnahmen und Verhaltensweisen glaubwürdig zu handeln. Inkonsistentes und inkonsequentes Agieren zwischen Geschriebenem (Leitbildern), Verlautbartem (Ankündigungen) und Umgesetztem (Alltagshandeln) konterkariert das Bemühen der Verantwortlichen im Personal- und Gesundheitsmanagement präventive, kompetenz- und gesundheitsförderliche Konzepte zu etablieren (Sonntag, 2022).

Eine zentrale Rolle kommt dabei den verantwortlichen Akteuren und Führungskräften selbst zu: Sie müssen gestalten, fördern, entwickeln, sich einmischen und gegebenenfalls gegensteuern.

(2) Strategische und funktionale Integration eines zukunftsfähigen Personal- und Gesundheitsmanagements

Es ist nötig in Zeiten der Digitalisierung die Themen Gesundheitsförderung, Kompetenzentwicklung und Veränderungsbereitschaft strategisch zu positionieren, zu integrieren und aufbauorganisatorisch zu verorten. Empirische Untersuchungen machen deutlich, dass diese Themen verwaltungs- und personalpolitisch bei Weitem noch nicht den Stellenwert erreicht haben, den es benötigt, um den veränderten Anforderungen und Belastungsmustern der Beschäftigten gerecht werden zu können. Nur eine konsequente strukturelle Einbindung in die personal- und verwaltungspolitische Entscheidungsebene gibt diesem Verantwortungsbereich in der Bundesverwaltung die notwendige Autorität und Kompetenz, um proaktiv handeln und nachhaltig wirken zu können.

### (3) Aussagekräftige Analysen als Entscheidungsgrundlage für Interventionen

Neben Bedarfsanalysen als wichtige Grundlage personalpolitischer Entscheidungen (z. B. für die Rekrutierung, Auswahl und Bindung von Personal) sind vor allem Anforderungs- und Belastungsanalysen erforderlich:

#### *- Anforderungsanalysen und Kompetenzmodelle*

Für die Personalverantwortlichen ist das Wissen um veränderte Anforderungen und erforderliche Kompetenzen der Fach- und Führungskräfte zur Bewältigung der digitalen Transformation von zentraler Bedeutung. Entsprechende Kompetenzmodelle, die diese Entwicklungen berücksichtigen, stellen eine verlässliche und inhaltsvalide Grundlage für die Personalauswahl, -beurteilung und -förderung dar. Der volle Nutzen von Kompetenzmodellen wird aber nur dann erreicht, wenn Arbeitsanalysen eingesetzt werden, die die aktuellen **und** zukünftigen Aufgaben und Tätigkeitsanforderungen objektiv vor Ort erheben. Daran anschließend findet der Prozess der Kompetenzmodellierung statt. Die ermittelten Anforderungen werden in Kompetenzlisten transformiert und den Kategorien Fachkompetenz (Kenntnisse, Fertigkeiten), Methodenkompetenz (situationsübergreifende kognitive Fähigkeiten, bspw. zur Problemlösung oder Entscheidungsfindung), Sozialkompetenz (kommunikative und kooperative Fähigkeiten) und Personal-/Selbstkompetenz (persönlichkeitsbezogene Dispositionen, die sich in Einstellungen, Haltungen, Motiven und Emotionen äußern) zugeordnet (vgl. Kapitel 4). Ein Verfahren zur Modellierung von Kompetenzen auf der Basis von Anforderungsanalysen ist in Sonntag (2016) aufgeführt.

#### *- Analysen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen*

Obwohl viele Studien eine Zunahme psychischer Belastungen am Arbeitsplatz konstatieren, wird der Durchführung von Risikobeurteilungen aufgrund psychischer Belastung am Arbeitsplatz noch immer wenig Beachtung geschenkt – auch wenn eine solche gesetzlich vorgeschrieben ist (§ 5 ArbSchG) und vielfältige Instrumente vorliegen. Befragungen, Beobachtungen und moderierte Analyseworkshops sind hier als grundsätzliche Methoden anzuführen (vgl. Sonntag & Feldmann, 2021).

#### (4) Bedarfsgerechte präventive Interventionsansätze

Myriaden externer Angebote zu kompetenz- und gesundheitsförderlichen Maßnahmen stehen den Verantwortlichen im Personal- und Gesundheitsmanagement zur Verfügung. Das verleitet zu Aktionismus, fördert „Gießkanneninterventionen“ und dient nicht selten der bloßen Legitimation, etwas für die Beschäftigten getan zu haben.

Erforderlich sind bedarfsgerechte, zielgruppenspezifische und individuelle Angebote will man die Chancen der Digitalisierung nutzen und gesundheitliche, qualifikatorische und motivationale Risiken verhindern. Erst auf Basis vorangegangener empirischer Bedarfsanalysen ist es möglich, valide Interventionen wirkungsvoll einzuleiten und zu gestalten.

##### *- Verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen*

Grundsätzlich stehen verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen zur Verfügung. Während die Verhältnisprävention sich auf die Veränderung risikobehafteter Arbeitsbedingungen und -strukturen bezieht, um diese gesundheits- und persönlichkeitsförderlich zu gestalten, adressieren verhaltensorientierte Präventionsansätze die Veränderung individuellen gesundheitsschädlichen Arbeitsverhaltens und -erlebens. Sie dienen der Ressourcenstärkung, der Entwicklung von Bewältigungsstrategien und der Vermeidung negativer Beanspruchungsfolgen.

Hinsichtlich der Umsetzung dieser Interventionen in die betriebliche Praxis ist noch immer ein eindeutiges Bevorzugen verhaltensbedingter Präventionsansätze zu konstatieren: Aufwandsökonomische Überlegungen (Kostenzuwachs aufgrund der Restrukturierung von Prozessen) stehen so einem ganzheitlichen Interventionsansatz (verhältnis- **und** verhaltensorientiert) gegenüber. Das verwundert, zumal die Arbeitsforschung in vielen Projekten mit Unternehmen seit Jahren immer wieder den ökonomischen Nutzen gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung aufgezeigt hat (vgl. Lerner et al., 2013; Michaelis et al., 2015; Pieper & Schröer, 2015; Sonntag & Stegmaier, 2016).

##### *- Harmonisierung von Arbeit und Privatleben*

Die Chancen der Digitalisierung ermöglichen es, individuelle Handlungs- und Zeitspielräume sowie Arbeitsorte flexibel und mobil zu gestalten. Die Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche (Arbeit, Familie, Freizeit) spielt dabei eine wesentliche Rolle. Ein harmonisiertes Arbeits- und Privatleben geht einher mit einem verbesserten Gesundheitsempfinden, positiven Arbeitseinstellungen, Zufriedenheit und einer gesteigerten Arbeits-

leistung (vgl. Nohe et al., 2016; Sonntag, 2014). Einerseits können die Beschäftigten entsprechend ihrer Lebensmodelle ihre Arbeit gestalten, andererseits erfordert das Arbeiten von Zuhause ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Disziplin, selbstregulatorischen Fähigkeiten und ein gutes Zeitmanagement. Die Einführung von Homeoffice neben Präsenzarbeit erreicht zunehmend eine breite Zustimmung. Dennoch gilt es bei Homeoffice-Tätigkeiten sozialer Isolation der Beschäftigten und einer problematischen Entgrenzung von Arbeit- und Privatleben vorzubeugen sowie eine entsprechende Führungs- und Vertrauenskultur aufzubauen.

Der Erhalt der psychischen und physischen Leistungsfähigkeit durch eine entsprechende Gestaltung flexibler Arbeitsformen und der Harmonisierung von Arbeit, Familie und Freizeit ist Gradmesser für die Nachhaltigkeit gesundheitsförderlicher Aktivitäten in der digitalen Transformation.

#### (5) Evaluation und Qualitätssicherung

Es ist von fundamentaler Bedeutung die Qualität und die Wirkung eingeleiteter Gestaltungs- und Trainingsmaßnahmen zu überprüfen. Die verantwortlichen Entscheider:innen müssen Gewissheit über die Kosten-Nutzen-Relation und den Sinn (oder Unsinn) mancher Maßnahmen erlangen. Derartige Bewertungen mithilfe systematisch angewandter Evaluationsmethoden werden in der Praxis aber auch in Interventionsstudien meist „wohlwollend“ vernachlässigt. Das ist ebenso erstaunlich wie unverstänlich, kann durch Evaluation doch eindeutig belegt werden, ob eine Maßnahme zum gewünschten Erfolg oder zur Erreichung organisationaler Ziele beigetragen hat.

Die Evaluationsansätze und -methoden sind vielfältig und unterscheiden sich danach, ob einzelne Maßnahmen (vgl. Sattler & Sonntag, 2016) oder Organisationseinheiten auf den Prüfstand kommen. So wurde beispielsweise ein Gesundheitsindex in enger Zusammenarbeit mit der betrieblichen Praxis entwickelt, der die Qualität eines nachhaltigen Gesundheitsmanagements durch eine aggregierte Kennzahl bestimmt. Erfasst und bewertet werden die Angebote des Gesundheitsmanagements und die Arbeitsumgebung hinsichtlich Aufgabencharakteristika, Unternehmensklima, Belastung, Führung, Arbeitssicherheit und kollegialer Unterstützung. Die Anwendung des Gesundheitsindex in mehreren Betrieben mit insgesamt 2814 Beschäftigten zeigte deutliche Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft (z. B. Eigeninitiative, Verbesserungsvorschläge, Ideengenerie-

rung, Arbeitszufriedenheit) und den ökonomischen Erfolg (Personalproduktivität, Krankenstand, Arbeitsunfälle) (Michaelis et al., 2015).

Erfolg und Misserfolg von Evaluationsstudien sind abhängig von einer sorgfältigen Designplanung und deren konsequente und professionelle Umsetzung – trotz teilweise administrativer Imponderabilien und vorhandenen Widerständen in Organisationen.

#### 4. Fazit

Es bedarf wohl keinen weiteren Ausführungen, dass die genannten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung der vier Gestaltungsfelder der Existenz einer verwaltungspolitischen Führung mit entsprechender Kompetenz und Autorität bedarf, die diese notwendigen arbeitsstrukturellen Veränderungen und personalen Fördermaßnahmen offensiv und engagiert angeht, durchsetzt und Konflikte nicht scheut. Eine konstruktive Zusammenarbeit mit den gewerkschaftlichen Vertretungen der Bundesbeschäftigten, eine vertrauensbildende Partizipation engagierter Mitarbeiter und die objektivierende Hinzuziehung der Arbeits- und Organisationsforschung zur Bedarfsfeststellung, Maßnahmengestaltung und Wirkungskontrolle der Veränderungen sind weitere Erfordernisse. So kann eine digitale Transformation mit veränderungsoffenen Strukturen flexibler Arbeit sowie gesunden, motivierten und kompetenten Fach- und Führungskräften in der Bundesverwaltung gelingen.

#### Literatur

- Lerner, D., Rodday, A. M., Cohen, I. T. & Rogers, W. H. (2013). A systematic review of the evidence concerning the economic impact of employee-focused health promotion and wellness program. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55, 209–22.
- Michealis, B., Sonntag, Kh. & Stegmaier, R. (2015). Studien zum Gesundheitsindex, zur Mitarbeiterleistung und zum ökonomischen Nutzen. In Kh. Sonntag, R. Stegmaier & U. Spellenberg (Hrsg.) *Arbeit – Gesundheit – Erfolg: Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand. – Das Projekt BiG* (2. Aufl., S. 107–126). Kröning: Asanger.
- Nohe, C., Meier, L. L., Sonntag, Kh. & Michel, A. (2016). The chicken or the egg? Meta-analysis of panel studies of the relationship between work-family-conflict and strain. *Journal of Applied Psychology*, 100, 522–536.



- Pieper, C. & Schröer, S. (2015). Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention – Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz. In Initiative Gesundheit und Arbeit (Hrsg.) *Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention*. Iga.Report 28 (S. 11–110). Berlin.
- Veit, S. (2018). Verwaltungsreformen in der Bundesverwaltung: Eine kritische Bestandsaufnahme. In M. W. Bauer & E. Grande (Hrsg.) *Perspektiven der Verwaltungswissenschaft. Staatslehre und politische Verwaltung*, Band 21 (S. 121–152). Baden Baden: Nomos.
- Sattler, C. & Sonntag, Kh. (2016). Evaluation: Güte und Qualität personaler Förderung sichern. In Kh. Sonntag (Hrsg.) *Personalentwicklung in Organisationen*, 4. Aufl., S. 603–627. Göttingen: Hogrefe.
- Sonntag, Kh. (2014). *Arbeit und Privatleben harmonisieren. Life-Balance-Forschung und Unternehmenskultur. Das WLB-Projekt*. Kröning: Asanger.
- Sonntag, Kh. (2016). Anforderungsanalyse und Kompetenzmodellierung: Tätigkeitsbezogene Merkmale. In Kh. Sonntag (Hrsg.) *Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien*, 4. Aufl., S. 295–335. Göttingen: Hogrefe.
- Sonntag, Kh. (2022). „Gesundheit“ im Wertekanon verantwortungsvoller Unternehmensführung, auch in der digitalen Transformation. In B. Badura, A. Ducki & H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeitenreport 2022*. Springer.
- Sonntag, Kh. & Feldmann, E. (2021). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen im Arbeitskontext und nachfolgende Maßnahmen. In A. Michel & A. Hoppe (Hrsg.) *Handbuch Gesundheitsförderung bei der Arbeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Sonntag, Kh. & Stegmaier, R. (2016). HR-praktiken und Unternehmenserfolg – eine Evaluationsperspektive. In Kh. Sonntag (Hrsg.) *Personalentwicklung in Organisationen*, 4. Aufl., S. 664–697. Göttingen: Hogrefe.

## Autorinnen und Autoren des Buches

### **Dr. Simone Brandstädter**

Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung  
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg  
Hauptstraße 47–51  
69117 Heidelberg  
E-Mail: simone.brandstaedter@psychologie.uni-heidelberg.de

Studium der Psychologie an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Promotion zum Thema der interdisziplinären Handlungskompetenz an der Universität Heidelberg. Seit 2011 akademische Mitarbeiterin der Arbeits- und Organisationspsychologie, seit 2020 Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung, der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, davon drei Jahre als Stipendiatin der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Seit 2018 zudem Mitarbeiterin am arbeitspsychologischen Forschungs- und Beratungsinstitut khs worklab. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Interdisziplinarität und erfolgreichen Gestaltung fachübergreifender Zusammenarbeit, Anforderungen der modernen Arbeitswelt, insbesondere flexibles Arbeiten, psychische Belastung am Arbeitsplatz sowie Förderung von Life-Balance.

### **Betty Busam, M.Sc.**

Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung  
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg  
Hauptstraße 47–51  
69117 Heidelberg  
E-Mail: betty.busam@psychologie.uni-heidelberg.de

Studium der Psychologie an der Universität Konstanz sowie der Universität Bath in Großbritannien (Schwerpunkte Arbeits- und Gesundheitspsychologie). Von 2020 bis 2021 wissenschaftliche Mitarbeiterin der Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Wahrnehmung von Gesundheit und Krankheit sowie gesundheitlicher Risiken, Arbeitsgestaltung im digitalen und demografischen Wandel, Personal- und Gesundheitsmanagement.

**Mareike Pfaff, M.Sc.**

Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung  
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg  
Hauptstraße 47–51  
69117 Heidelberg  
E-Mail: mareike.pfaff@psychologie.uni-heidelberg.de

Studium der Psychologie an der Universität Hamburg sowie an der Universität Wien mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Von 2020 bis 2021 wissenschaftliche Mitarbeiterin der Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, Arbeitsgestaltung im digitalen und demografischen Wandel, Personal- und Gesundheitsmanagement, gesundheitsschädliche Bewältigungsstrategien in flexiblen Arbeitsstrukturen.

**Prof. Dr. Karlheinz Sonntag**

Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung  
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg  
Hauptstraße 47–51  
69117 Heidelberg  
E-Mail: karlheinz.sonntag@psychologie.uni-heidelberg.de

Studium der Betriebswirtschaftslehre und der Psychologie an den Universitäten in Augsburg und München. Promotion (Psychologie) an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Seit 1993 Universitätsprofessor und Inhaber des Lehrstuhls für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Heidelberg. Ab 2017 Seniorprofessor und Leiter der Abteilung Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung an der Fakultät für Verhaltens- und empirische Kulturwissenschaften der Universität Heidelberg. Die Forschungsschwerpunkte liegen in der humanen, produktiven und gesundheitsförderlichen Gestaltung hybrider Arbeitsformen (Präsenz und Homeoffice) der digitalen Transformation, der Analyse des Führungsverhaltens bei organisatorischen Veränderungen, der Potentialanalyse (älterer) Erwerbstätiger, der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. Er ist Leiter des wissenschaftlichen Begleitvorhabens MEgA zum BMBF- Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ (Phase I: Wirtschaft und Dienstleistung; Phase II: Bundesverwaltung).

# Register

- Achtsamkeit 50, 77, 78, 96, 98, 109  
Altenquotient 12  
Altersstruktur 12, 19, 22, 66  
Anforderungen 11, 15, 18, 19, 22, 28, 29,  
32, 43, 46, 48, 49, 70, 73, 82, 86, 87, 108,  
109, 116–118  
Anforderungs- und Belastungsmuster 13,  
43, 108  
Anforderungsanalysen 68, 118  
Arbeitgeberattraktivität 18, 19, 23, 27, 63,  
64, 66, 74, 82, 101, 109, 113  
Arbeitsgestaltung 26, 28, 33, 63, 76, 107,  
114, 119  
Arbeitszufriedenheit 53, 54, 74, 95, 121  
Beanspruchungserleben 47, 48, 58, 82, 88,  
100, 114  
Bedarfsanalyse 15, 16, 25, 63, 83, 110  
Befundlage 16, 107  
Belastungen 27, 28, 32, 43–45, 48, 50, 51,  
55, 73, 82, 110, 114, 118  
Belastungsfaktoren 44, 45, 82, 83, 99, 101,  
108  
Beschäftigtenbefragung 26–28, 34, 39, 45  
Beschwerden 47, 48, 58, 97, 99, 110  
– körperliche 47  
– psychische 47  
Betriebliche Gesundheitsförderung 81  
Bewältigungsstrategien 26, 32, 48, 55, 58,  
109, 119  
Bewegungsübungen 80, 115  
Bürokratie 66, 113  
Bürokratieabbau 28, 75  
Digitale Kompetenzen 36  
Digitale Transformation 32, 33, 86, 88  
Digitalisierte Verwaltungsprozesse 13  
Digitalisierungsgrad 34  
Dynamik 11, 12, 14, 63  
Employer Branding 19, 66, 113  
Evaluation 76, 113, 120  
Experteninterviews 11, 15, 16, 19, 22–24,  
28, 32, 37, 40, 63, 72, 73, 77, 83, 86, 90,  
91, 98, 100, 107, 109  
Fachkompetenz 93, 118  
Fachkräftemangel 19, 21–23, 109  
Feedback 22, 27, 90, 91, 101, 111, 115  
Fehlzeiten 13, 18, 19, 63, 89  
Führung 12, 21–23, 25, 26, 28, 51, 78, 86,  
88, 89, 91, 95–101, 111, 114, 115, 120,  
121  
– gesundheitsförderliche 95, 98  
Führungskräfte 11, 19, 23, 26–28, 32–35,  
41, 43, 52, 63, 65, 79, 82, 86–88, 90–94,  
96–101, 108, 109, 112, 113, 116, 118  
Führungskultur 29, 86, 88, 90, 96, 107,  
112, 117  
Führungsqualitäten 21, 22, 29, 33, 86, 88–  
91, 101, 111  
Führungsverhalten 21, 26, 29, 89, 90, 92,  
107, 111, 112  
Gefährdungsbeurteilungen 73  
Gestaltungsfelder moderner Behördenar-  
beit 27, 115  
Gesundheit 11, 21–23, 26, 27, 43, 50–52,  
55, 73, 77, 79, 86, 95–98, 101, 109, 114,  
117  
Gesundheitsindex 120  
Gesundheitsmanagement 11, 13–15, 17–  
20, 22–26, 28, 29, 63, 72, 74–76, 83, 89,  
107, 111, 114, 116, 117, 119  
– nachhaltiges 29  
– präventives 23  
– strategisches 72, 75  
Gesundheitsvalenz 50, 96, 97  
Gesundheitsverhalten 77, 96, 97  
Harmonisierung von Arbeit und Privatle-  
ben 23, 80, 114, 119  
Homeoffice 14, 17, 22, 23, 26–29, 32, 38–  
42, 45, 50, 56–58, 70, 74, 76, 80, 82, 86,  
89, 100, 107, 108, 111, 113–115, 120  
Human Resources Management 29, 63, 83  
Hybride Arbeitsformen 82  
Interventionsansätze 119  
– präventive 119  
IT-Anwendungen 12, 37, 70  
IT-Anwendungswissen 70  
Kollegiale Unterstützung 52  
Kompetenzmodelle 19, 23, 28, 68, 109, 118  
Laufbahngruppen 66, 67  
Literaturrecherche 17, 19, 33, 95  
Literaturreview 16–19, 28, 107

## Register

- MEgA in der Bundesverwaltung 11, 14, 15, 28, 33, 63  
Mentales Abschalten 49  
Methodeneinsatz 15, 16, 29  
Methodenkompetenz 93, 118  
Mitarbeiterführung 27, 51, 52, 77, 78, 88, 98, 110, 114  
– gesundheitsförderliche 78, 98  
Neue Arbeitsformen 12  
Onboarding 23, 92, 111  
Personal- und Gesundheitsmanagement 11, 15, 24, 28, 63, 89, 116, 117, 119  
– zukunftsfähiges 11, 28  
Personalauswahl 68, 118  
Personalentwicklung 14, 21, 23, 28, 67, 68, 71, 82, 109  
Personalgewinnung und -bindung 18, 19, 22, 23, 26, 28, 63–67, 109, 113  
Personalmanagement 17, 20, 21, 24–26, 29, 63–68, 82, 83, 100, 107, 109, 111, 113, 116  
Präsentismus 26, 55, 57, 58, 109  
Prävention 51, 73, 82  
Problemlösekompetenz 69  
Psychoedukation 110  
Qualifizierung 67, 69, 100  
Qualitätssicherung 76, 120  
Reformvorhaben 32, 33, 88, 116  
Resilienzaufbau 74, 79, 83, 110  
Ressourcen 13, 21–23, 26, 28, 32–35, 43, 48, 53, 55, 58, 73, 75, 81, 83, 107, 109, 111, 114  
Selbstführung 26, 28, 50, 77, 78, 114  
Selbstorganisation 22, 23, 28, 46, 58, 82  
Selbstwirksamkeit 26, 48, 49  
Soft Skills 19, 23  
Sozialkompetenz 93, 118  
Sportangebote 74, 80, 110  
Störungen 32, 77  
Stressbewältigung 28, 74, 79, 83, 110  
Teams 23, 72, 86, 88, 92, 99, 113  
Umgang mit digitalen Technologien 48, 49, 69, 95  
Unterbrechungen 27, 32, 44, 77, 82  
Veränderungs- und Lernbereitschaft 23, 28, 58, 69, 70, 82, 94, 109, 113  
Veränderungsprozesse 29, 42, 87, 107, 111, 112  
Vertrauen 22, 27, 48, 86, 91, 101  
Verwaltungskultur 88, 92, 101  
– veränderungsoffene 101  
Verwaltungsmodernisierung 87  
Vorbildfunktion 51, 52, 79, 97, 98, 101, 109, 112, 114  
Wertschätzung 27, 86, 91, 101, 112, 114  
Wissensmanagement 19, 26–28, 72, 110  
Wissenstransfer 21, 28, 71, 72, 113