

HR- und Gesundheitsmanagement im digitalen und demografischen Wandel

Bedarfe in der
deutschen Bundesverwaltung –
eine qualitative Interviewstudie



Betty Busam, M.Sc.
Mareike Pfaff, M.Sc.
Dr. Simone Brandstädter
Prof. Dr. Karlheinz Sonntag

GEFÖRDERT VOM

Inhaltsverzeichnis

Abstract (Deutsch).....	4
Abstract (English).....	5
1 Ausgangssituation und Fragestellung.....	6
2 Methodisches Vorgehen.....	11
3 Ergebnisse: Status Quo, Chancen und Risiken in der Bundesverwaltung	14
3.1 Digitalisierung.....	14
3.2 Demografischer Wandel	20
3.3 Human-Ressource (HR) - Management	23
3.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement	27
4 Ergebnisse: Bedarfe und Umsetzungshindernisse in der Bundesverwaltung.....	33
4.1 Digitalisierung.....	33
4.2 Demografischer Wandel	35
4.3 HR-Management	37
4.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement	43
4.5 Führung.....	51
4.6 Externe und interne Unterstützungsleistungen	54
5 Fazit und Ausblick	55
6 Literatur.....	58
Abkürzungsverzeichnis.....	64
Abbildungsverzeichnis.....	65
Anhang (Interviewleitfaden).....	67

Abstract (Deutsch)

Die digitale Transformation und der demografische Wandel stellen für den Öffentlichen Dienst allgemein und die deutsche Bundesverwaltung im Speziellen erhebliche Herausforderungen dar. Einerseits entstehen durch die Digitalisierung neue Tätigkeitsanforderungen und Belastungsmuster für Fach- und Führungskräfte. Andererseits sieht sich der Öffentliche Dienst mit einer alternden Belegschaft sowie einem zunehmenden Fachkräftemangel konfrontiert. Im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsprojektes „Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen“ (MEgA) wurde untersucht, wie sich dies auf die Beschäftigten auswirkt und welche Bedarfe für das Personal- und Gesundheitsmanagement in der Bundesverwaltung daraus resultieren.

In circa eineinhalbstündigen, teilstrukturierten Interviews mit 26 Personen in leitenden Funktionen im Human Resource (HR)- oder Gesundheitsmanagement sowie mit Mitgliedern des Personalrats wurden in den oberen und obersten Bundesbehörden der Status Quo, Chancen und Risiken sowie Bedarfe und Umsetzungshindernisse der Themengebiete Digitalisierung, demografischer Wandel, HR-Management, Betriebliches Gesundheitsmanagement sowie Führung ermittelt.

Die Ergebnisse der inhaltsanalytischen Auswertung zeigen vielfältige personal- und gesundheitspolitische Handlungsbedarfe. Für die erfolgreiche digitale Transformation nehmen die Ausstattung mit IT-Technik sowie eine Veränderungs- und Lernbereitschaft von Fach- und Führungskräften einen zentralen Stellenwert ein. Die Interviewpartner*innen identifizierten einen deutlichen Bedarf in der Personalentwicklung und betonten neben der Förderung von Kompetenzen im Umgang mit IT-Anwendungen vor allem die Relevanz von personalen Kompetenzen (wie Fähigkeiten zur Selbstorganisation und Eigenverantwortung). Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird ein vorrangiger Bedarf in der Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften sowie einem gelingenden Wissenstransfer gesehen. Im Zuge der durch die Digitalisierung und hybride Arbeitsformen veränderten Anforderungs- und Belastungsmuster rücken die Themen gesundheitsförderliche Führung, sowie eine Sensibilisierung für die eigene Gesundheit in den Fokus. Neue Führungsqualitäten sind deutlich angezeigt, um orts- und zeitflexible Arbeitsformen gelingend umzusetzen.

Die vorliegende explorative Studie liefert erste Hinweise und Ansatzpunkte zur Gestaltung eines modernen und präventiven HR- und Gesundheitsmanagements in den deutschen Bundesbehörden. Die Ergebnisse dienen als Grundlage für eine nachfolgende Online-Befragung mit einer größeren Stichprobe, um die in dieser Interviewstudie gefundenen Bedarfe zu validieren und deren Aussagekraft zu erhöhen.

Abstract (English)

Digital and demographic transitions pose major challenges for the public sector in general and the German federal administration in particular. On the one hand, digitalisation is creating new demands on professionals and managers. On the other hand, the public sector is confronted with an ageing workforce and an increasing shortage of skilled workers. As part of the research project “Measures and Recommendations for Healthy Work Practices of Tomorrow” (in German “Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen”, abbr. MEGa) funded by the Federal Ministry of Education and Research, this study investigated how these developments affect employees and what specific needs arise for effective human resources (HR) and occupational health management in the federal administration.

The approx. one and a half hour semi-structured interviews with 26 managers working in HR- or occupational health management as well as employee representatives in upper and top-level federal agencies addressed the following topics: status quo, opportunities and risks as well as needs and obstacles in the areas of digitalisation, demographic change, HR management, occupational health management and leadership.

The content analysis showed a variety of needs for effective human resource and occupational health management. For a successful digital transformation, equipment with IT-technology as well as professional’s and manager’s willingness to change and learn are of central importance. The interviewees identified a clear need for personnel development. In addition to promoting competencies in dealing with IT applications, they emphasised the importance of personal competencies (such as self-organisation and autonomy). In view of the demographic changes, recruiting and retaining employees as well as successful concepts for knowledge transfer were named as a priority. Furthermore, health-promoting leadership and health awareness gain importance due to changing demands caused by digitalisation and hybrid forms of work. New leadership qualities are required to implement location- and time-flexible forms of work.

This explorative study provides a starting point for the design of a modern and preventive HR and occupational health management in German federal agencies. The results serve as basis for a subsequent large-scale online survey aiming to validate the needs identified in this study.

1 Ausgangssituation und Fragestellung

Digitalisierung und demographischer Wandel

Im Jahr 2020 verfügten in Deutschland laut „Bitkom Digital Office Index“ 55% der fest angestellten Beschäftigten über ein mobiles Endgerät zur Ausübung ihrer Arbeit, verglichen mit 44% im Jahr 2016 (Bitkom, 2020). Ein Zuwachs ist auch hinsichtlich der Bereitstellung von digitaler Software zu verzeichnen. Einem Drittel der Bürobeschäftigten wurden im Jahr 2020 vom Arbeitgeber Videokonferenzsysteme oder Fernzugänge für mobiles Arbeiten zur Verfügung gestellt, im Vorjahr betrug der Anteil noch 16% (Dathe et al., 2021).

Der digitale Wandel greift tief in die Strukturen und Prozesse von Organisationen ein und wirkt sich unmittelbar auf die Arbeitsweise und Lebensgestaltung von Beschäftigten aus. Der Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) ermöglicht die Steigerung der Arbeitseffizienz sowie eine damit einhergehende Arbeitserleichterung (McKinsey, 2017). Zusätzlich können hybride Arbeitsformen (Präsenz und Homeoffice) realisiert werden – deren Notwendigkeit zeigt sich aktuell im Zuge der Covid-19-Pandemie. Laut dem Bayerischen Forschungsinstitut für digitale Transformation (bidt) arbeiteten vor der Pandemie nur 20% der Befragten mehrmals in der Woche im Homeoffice, während dieser Anteil im Frühjahr und Sommer 2020 bei über 30% und im Februar 2021 sogar bei 41% lag (Stürz et al., 2021). Zudem steigt der Bedarf nach Homeoffice. So wünschten sich in einer Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung 49% der befragten Beschäftigten auch nach der Pandemie im selben Umfang von zu Hause aus arbeiten zu können (Ahlers, Mierich & Zucco, 2021).

Doch mit der Einführung neuer digitaler Technologien und Arbeitsprozesse ändern sich unweigerlich auch die Anforderungen und Belastungsmuster von Fach- und Führungskräften (vgl. Sonntag, 2020). Als belastend werden häufige Arbeitsunterbrechungen aufgrund von technischen Problemen, sowie die gleichzeitige Bewältigung mehrerer Aufgaben empfunden (Multitasking; Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [BAuA], 2020; Gerdes & Schmucker, 2018) - auch im Öffentlichen Dienst (Hünefeld, 2020). Die Einführung neuer Computerprogramme in Büro- und Angestelltenberufen geht des Weiteren mit erhöhtem Termin- und Leistungsdruck einher (Meyer, Tisch & Hünefeld, 2019). Zudem sehen sich Beschäftigte mit komplexeren Aufgaben, beschleunigten Arbeitsabläufen und Arbeitsverdichtung konfrontiert, wie eine Studie im Auftrag der Europäischen Union zeigte (The Digital Economy and Society Index [DESI], 2020a). Dies führt dazu, dass künftig neue Kompetenzen von Fach- und Führungskräften gefordert werden. Dazu zählen neben digitalen Kompetenzen (DESI, 2020a) laut einer Meta-Studie des Fraunhofer Fokus Institutes auch

soziale Kompetenzen sowie Fähigkeiten in Bezug auf die Selbstorganisation (Schmeling & Bruns, 2020). Zusätzlich kommt es durch die veränderten Anforderungen zu neuen Belastungsmustern, wie beispielweise erhöhter emotionaler Erschöpfung (Böhm et al., 2016), sowie einem höheren Risiko der Selbstausschöpfung, zum Beispiel durch Ausdehnen der Arbeitszeit, Arbeitsintensivierung und dem Verzicht auf Regenerationszeiten (Krause et al., 2015).

Neben der digitalen Transformation sieht sich die Arbeitswelt, insbesondere der Öffentliche Dienst und die Bundesbehörden, mit einer *älter werdenden Belegschaft* konfrontiert. Die Erwerbsbeteiligung von Personen im Alter von 60 bis 64 Jahren lag 2019 bei 62% und nahm in den letzten zehn Jahren um 23 Prozentpunkte zu (Statistisches Bundesamt [Destatis], 2021a). Die damit verbundenen Abgänge durch den Eintritt in den Ruhestand verschärfen den bereits jetzt vorherrschenden Fachkräftemangel. Laut Hochrechnungen des Deutschen Instituts für Wirtschaft werden dem deutschen Arbeitsmarkt 2040 bis zu 3,1 Millionen Fachkräfte fehlen (Geis-Thöne, 2021). Somit stellt neben der digitalen Transformation auch der demografische Wandel eine zentrale Herausforderung dar, die es mithilfe eines modernen Personalmanagements zu meistern gilt.

Vor diesem Hintergrund sind Arbeitsprozesse und -strukturen so zu gestalten, dass psychische und physische Belastungen und daraus resultierende negative Beanspruchungsfolgen für die Beschäftigten weitestgehend vermieden oder zumindest reduziert werden. Der Erfolg von Maßnahmen einer solchen präventiven Gesundheitsförderung hängt dabei maßgeblich von dem Engagement und der Einbindung von Führungskräften, die mit gutem Vorbild vorangehen, Neuerungen offen gegenüberstehen und einen Wandel bewirken können, ab. Der Präventionsgedanke bei anstehenden Veränderungen muss vor allem gesundheitlichen, qualifikatorischen und motivationalen Risiken bei technischen und organisatorischen Innovationen vorbeugen (Sonntag, Turgut & Feldmann, 2016). Entsprechende Instrumente und Methoden wurden in mehrjährigen Projekten in enger Zusammenarbeit der Forschung und der betrieblichen Praxis entwickelt und erprobt (vgl. zusammenfassend Sonntag (2020) oder www.gesundearbeit-mega.de).

Ausgangssituation im Öffentlichen Dienst

Mit den Auswirkungen des digitalen Wandels sieht sich auch Deutschlands größter Arbeitgeber – der Öffentliche Dienst – und insbesondere die deutsche Bundesverwaltung konfrontiert. In einer Sonderauswertung des DGB-Index „Gute Arbeit“ gaben 69% der Befragten aus dem Öffentlichen Dienst an, in hohem bis sehr hohem Maße von der Digitalisierung betroffen zu sein (Gerdes & Schmucker, 2018). Eine der zentralen Veränderungen im öffentlichen Sektor wurde 2013 mit der Verabschiedung des E-Government-Gesetzes (EGovG) auf den Weg gebracht: die Einführung der E-Akte (Deutscher Bundestag, 2019). Zudem verpflichteten sich Bund, Länder und Kommunen mit dem Onlinezugangsgesetz (OZG) bis Ende des Jahres 2022 alle Verwaltungsleistungen digital über ein Verwaltungsportal abzuwickeln (Hustedt, Veit & Hundehege, 2019). Die Umsetzung dieser Gesetze scheint mit erheblichen Problemen konfrontiert zu sein. Im deutschlandweiten Vergleich befand sich die Öffentliche Verwaltung 2020 bei der Umsetzung der Digitalisierung im Mittelfeld, während Banken und Finanzdienstleister deutliche Vorreiter waren (Bitkom, 2020). In Bezug auf die Nutzung und Bereitstellung digitaler Bürgerservices lag der deutsche Öffentliche Dienst weit hinter dem EU-Durchschnitt (DESI, 2020b). Mehr als 60% der befragten Behördenleitungen auf Bundesebene äußerten eine klare Unzufriedenheit mit dem aktuellen Fortschritt der Digitalisierung (Hammerschmid, Lorenz & Wierwille, 2019). Dabei ist der Ausbau der IT-Infrastruktur eine zentrale Herausforderung. So nannten Führungskräfte im Öffentlichen Dienst bei einer Befragung der Boston Consulting Group fehlende Ausstattung (z.B. Mobiltelefone, Laptops), Defizite in der IT-Infrastruktur (z.B. Cloudspeicher, VPN) und nicht adäquat ausgestattete Arbeitsplätze als Hindernisse für den Ausbau mobilen Arbeitens (Hammerschmid, Zelt & de Almeida, 2020). Technische Schwierigkeiten, sowie Probleme beim Zugriff auf Behördennetzwerke und eine geringe Ausstattung mit Cloud-Speichern waren auch häufige von Beschäftigten erlebte Probleme bei der mobilen Arbeit (Next:Public, 2020). Da sich die Öffentliche Verwaltung insbesondere durch hierarchische und bürokratische Strukturen auszeichnet, könnten hohe Sicherheitsanforderungen an IT-Lösungen ein Grund für die schleppende Digitalisierung sein – so das Deutsche Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung Speyer (Martini, Fritzsche & Kolain, 2016).

Dem „Bitkom Digital Office Index 2020“ zufolge fehlt es der Öffentlichen Verwaltung zudem erheblich an Personal, um die Digitalisierung voranzutreiben. Nur 53% der befragten Behörden gaben an, über die erforderlichen personellen Ressourcen für die Umsetzung der Digitalisierung zu verfügen. Damit liegt die Öffentliche Verwaltung deutlich unter dem Gesamtdurchschnitt (72%) aller deutschen Branchen (Bitkom, 2020).

Darüber hinaus sieht sich der Öffentliche Dienst durch jahrelange Personaleinsparung bereits heute mit einem immensen Fachkräftemangel sowie einer alternden Belegschaft konfrontiert. Der Anteil der Beschäftigten im Alter von 45 bis 59 Jahren lag in der Bundesverwaltung im Jahr 2019 bei ca. 47% und war somit ungefähr doppelt so hoch wie der Anteil der Personen im selben Alter in der Gesamtbevölkerung (ca. 23%) (Beamtenbund und Tarifunion [dbb], 2021; Destatis, 2021b). Laut Hochrechnungen von PricewaterhouseCoopers werden dem Öffentlichen Dienst im Jahr 2030 rund 800.000 Fachkräfte fehlen (Detemple & Höhn, 2018). Allein auf Bundesebene scheiden laut Beamtenbund in den nächsten 10 Jahren ca. 32% der Beschäftigten aus (dbb, 2021). Hinzu kommt, dass dem Öffentlichen Dienst aufgrund von festen tariflichen Strukturen im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte oft die Hände gebunden sind und er so mit der Privatwirtschaft nicht konkurrenzfähig ist.

Eine Herausforderung der Zukunft wird sein, die knapper werdenden personellen und finanziellen Ressourcen bestmöglich zu nutzen, indem beispielsweise das zur Verfügung stehende Personal hinsichtlich der neuen Herausforderungen optimal geschult wird. Ziel muss es demnach sein, eine moderne HR-Strategie zu entwickeln, die Kompetenzen fördert, motivierend wirkt und gleichzeitig die Arbeitgeberattraktivität im Fokus behält. Bisher fehlt es jedoch an aussagekräftigen Erkenntnissen über Kompetenzen, die im Zuge einer sich wandelnden und strukturell verändernden Bundesverwaltung erworben werden müssen. Ein erster Schritt ist deshalb eine fundierte wissenschaftliche Erhebung der aktuellen Bedarfe eines systematischen HR-Management in der Bundesverwaltung.

Neuste Zahlen über den Krankenstand in der Öffentlichen Verwaltung lassen vermuten, dass es einen großen Bedarf hinsichtlich eines präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes gibt. Die Öffentliche Verwaltung hat laut DAK Gesundheitsreport 2020 den dritthöchsten Krankenstand (Marschall et al., 2020) und die höchsten Fallzahlen von Fehltagen aufgrund psychischer Erkrankungen deutschlandweit (DAK-Gesundheit, 2020). Die subjektiv wahrgenommenen Belastungen (=Beanspruchungserleben) aufgrund von gestiegenem Termin- beziehungsweise Leistungsdruck, beschleunigten Arbeitsabläufen und Arbeitsunterbrechungen fallen im Öffentlichen Dienst im Vergleich zu anderen Branchen höher aus (Hünefeld, 2020). Zudem spielen körperlich einseitige Belastungen eine bedeutende Rolle, da die Arbeitstätigkeiten in der deutschen Bundesverwaltung vorrangig am Bildschirm sitzend verrichtet werden. Die am häufigsten genannten körperlichen Beschwerden in der Belegschaft der Bundesbehörden sind demnach Nacken- und Rückenschmerzen (Unfallkasse des Bundes [UKB], 2010). Der Bundesverwaltung mangelt es laut Expertenmeinung bei der Umsetzung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) noch an Systematisierung und Evaluierung (Schuck & Hoffmeister, 2015). Ziel muss demnach sein, der

Bundesverwaltung in der heutigen digitalen und dynamischen Arbeitswelt ein strategisches und präventives Gesundheitsmanagement zur Verfügung zu stellen, welches das physische und psychische Wohlbefinden der Beschäftigten gleichermaßen fördert.

Die vorliegende Studie wurde im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekts „Maßnahmen und Empfehlung für die gesunde Arbeit von morgen“ (MEgA) durchgeführt. Weitere Informationen und Ergebnisse des Projektes MEgA finden sich bei Sonntag (2020) und unter www.gesundearbeit-mega.de.

Ziel dieser Studie ist es, die Auswirkungen der digitalen Transformation und des demografischen Wandels auf die Beschäftigten der Bundesbehörden und damit einhergehende Bedarfe des HR- und Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu untersuchen. Darauf aufbauend sollen Empfehlungen für eine gesunde, lern- und motivationsförderliche Arbeit abgeleitet werden.

2 Methodisches Vorgehen

Für die Untersuchung der Auswirkungen des digitalen und demografischen Wandels auf die Beschäftigten der Bundesverwaltung, sowie die Ermittlung von Bedarfen für ein modernes und wirkungsvolles HR- und Gesundheitsmanagement wurde in einem ersten Schritt ein qualitatives Studiendesign gewählt. Dieses Vorgehen erscheint geeignet, da es sich um eine Untersuchung mit explorativem Charakter handelt (Gill et al., 2008). Als Methode zur Erfassung der Bedarfe wurden sowohl Einzel- als auch Gruppeninterviews gewählt.

Die Resultate der vorliegenden Studie dienen in einem zweiten Schritt als Grundlage für die Entwicklung einer quantitativen Online-Befragung. Ziel dieses Mixed-Methods-Ansatzes ist es, die Erkenntnisse aus den Interviews zu validieren und die Aussagekraft zu erhöhen.

In der vorliegenden Studie wurden teilstrukturierte Einzelinterviews (20 Teilnehmende) und zwei teilstrukturierte Gruppeninterviews (6 Teilnehmende) mit insgesamt 26 Beschäftigten aus neun oberen und obersten Bundesbehörden durchgeführt. Die Arbeitsbereiche der Bundesbehörden sind in Abbildung 1 dargestellt.

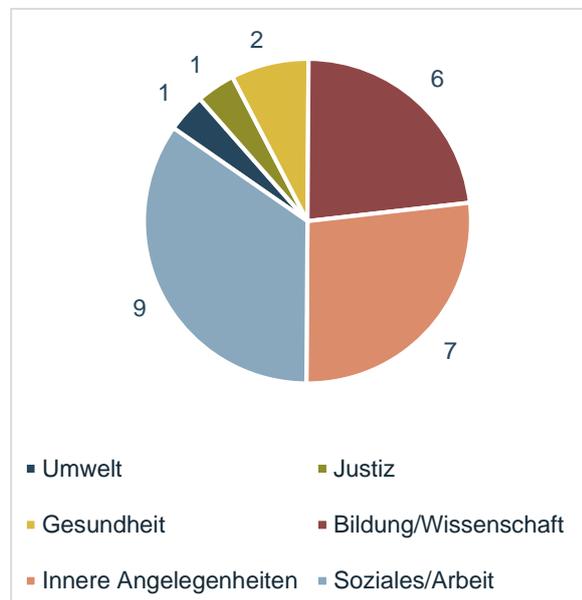


Abbildung 1: Anzahl der Interviewten nach Aufgabenbereich der Bundesbehörde (N = 26)

Stichprobe

Zielgruppe der Studie waren Beschäftigte mit Führungsverantwortung in den Bereichen HR- und Gesundheitsmanagement sowie Beschäftigte in der Personalvertretung in den jeweiligen oberen und obersten Bundesbehörden in Deutschland. Diese wurden mit Unterstützung und Empfehlung vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Verband der Beschäftigten der obersten und oberen Bundesbehörden e. V. (vbob) per E-Mail rekrutiert. Die Teilnahme an der Studie war freiwillig, das Einverständnis der Interviewpartner*innen wurde vorab schriftlich eingeholt.

Insgesamt wurden 26 Beschäftigte aus den Bundesbehörden interviewt. Der Großteil der Interviewpartner*innen war weiblich ($n = 17$). Sechzehn Interviewte hatten die Position Referatsleitung (inklusive Stellvertretung), $n = 8$ die Position Personalrat oder Personalrätin und $n = 2$ eine sonstige Position in der Bundesbehörde inne. Die Zuordnung der Interviewten zu einer fachlichen Abteilung ist in Abbildung 2 dargestellt. Von den Interviewten waren $n = 16$ in einer obersten Bundesbehörde und $n = 10$ in einer oberen Bundesbehörde beschäftigt. Die in der Studie einbezogenen Behörden beschäftigten zwischen 700 und 6000 Mitarbeiter*innen. Die durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten lag bei 1728.

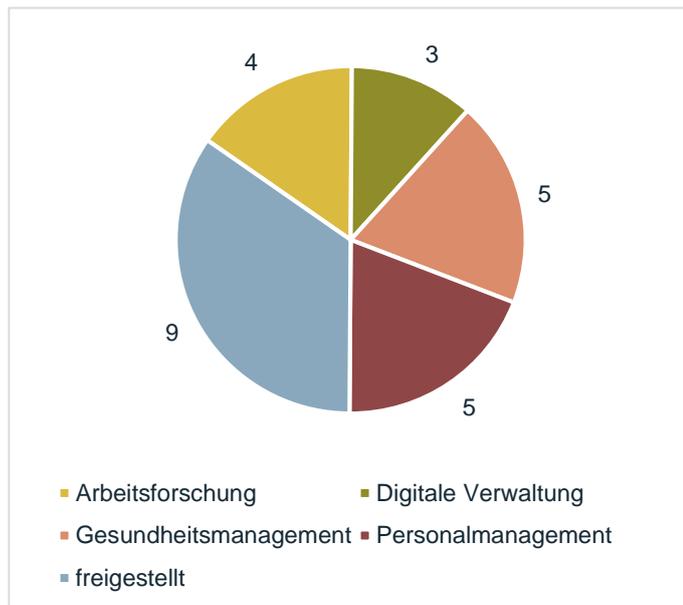


Abbildung 2: Fachliche Abteilung der Interviewten (N = 26)

Zur Altersstruktur der jeweiligen Behörde machten zwölf Interviewpartner*innen eine Aussage, davon gaben zehn an, die Altersstruktur der Behörde läge durchschnittlich bei 45 oder über 45 Jahren, zwei der Befragten gaben an, sie läge durchschnittlich bei unter 45 Jahren.

Datenerhebung

Zur Datenerhebung wurden teilstrukturierte Interviews geführt. Bei dieser Form der Interviews werden zentrale Leitfragen vorgegeben, die Interviewer*innen können von diesen abweichen, um auf interessante Anmerkungen der Antwortenden einzugehen. Die Interviews wurden mit Hilfe eines Leitfadens geführt (siehe Anhang). Dieser wurde auf Basis einer vorherigen Untersuchung zu Bedarfen des Personal- und Gesundheitsmanagements im Rahmen des digitalen und demografischen Wandels in kleinen und mittelständigen Unternehmen (Purbs, Lechleiter & Sonntag, 2020) sowie einer umfassenden Literaturrecherche zu Forschungsarbeiten im Öffentlichen Dienst seit 2000 (Pfaff, Busam & Sonntag, 2021) entwickelt. Die Fragen wurden für die Zwecke der vorliegenden Studie angepasst.

Die Interviews orientierten sich aus einer personalpolitisch und gesundheitsrelevanten Perspektive an folgenden Forschungsfragen: Wie stellen sich Status Quo, Chancen und Risiken sowie Bedarfe und Umsetzungshindernisse in der digitalen Transformation und dem demografischen Wandel bei Fach- und Führungskräften der obersten und oberen Bundesbehörden dar?

Alle Interviews wurden im Zeitraum von September bis Dezember 2020 von drei wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen der Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung an der Universität Heidelberg durchgeführt. Die Durchführung erfolgte auf Wunsch der Teilnehmer*innen vor Ort oder per Videokonferenzsystem (WebEx oder Microsoft Teams) bzw. Telefonkonferenz. Von den 22 Einzel- und Gruppeninterviews fand der Großteil ($n = 17$) per Videokonferenzsystem bzw. Telefonkonferenz statt. Durchschnittlich dauerten die Interviews 88,41 Minuten. Sie variierten zwischen 58 und 125 Minuten. Die Interviews wurden per Aufnahmesoftware auf einem Tablet oder im Videokonferenzsystem nach Zustimmung der Interviewpartner*innen aufgezeichnet und durch einen professionellen Transkriptionsservice verschriftlicht.

Datenanalyse

Die Auswertung erfolgte anhand der Qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring & Fenzl, 2019). Dabei galt es, Inhalte aus dem Textmaterial herauszufiltern (Hsieh & Shannon, 2005). Nach einer ersten Sichtung der Interviews wurde das Codesystem einer vorangegangenen Studie im MEgA-Projekt (Purbs et al., 2020) angepasst und Ankerbeispiele für jeden Code erstellt. Zudem wurden allgemeine Regeln für die Kodierung gebildet. Das Codesystem wurde während der Auswertung induktiv an die vorhandenen Daten angepasst und erweitert.

Die Datenanalyse fand mithilfe der Software MAXQDA (Version 20) statt. Die Interviews wurden manuell von drei in der Kodierung von Textmaterial erfahrenen Wissenschaftlerinnen ausgewertet. Die Nennungen der Interviewten zu den Themen Digitalisierung, demografischer Wandel, Personal- und Gesundheitsmanagement sowie Führung wurden identifiziert und anschließend kategorisiert. Im Folgenden wird jeweils die Häufigkeit der Nennungen angegeben. Kategorien mit weniger als fünf Nennungen flossen aufgrund einer zu geringen Aussagekraft nicht in die Ergebnisdarstellung ein.

3 Ergebnisse: Status Quo, Chancen und Risiken in der Bundesverwaltung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der inhaltsanalytischen Auswertung beschrieben. Zunächst wird der Status Quo der befragten Teilnehmer*innen in den Bundesbehörden zu den Themen Digitalisierung, Demografischer Wandel, HR-Management und Betriebliches Gesundheitsmanagement dargestellt. Erfragt wurde, in welchen Bereichen sich Veränderungen durch die Digitalisierung ergeben, wie sich dies auf die Beschäftigten auswirkt und inwiefern der demografische Wandel in den Bundesbehörden zu spüren ist. Von Interesse waren zudem Maßnahmen des HR- und Gesundheitsmanagements. In jedem der Themengebiete wurden die Interviewten zusätzlich nach ihrer Wahrnehmung der Chancen und Risiken der aktuellen Entwicklungen gefragt.

3.1 Digitalisierung

Aktuelle Lage

Die Interviewten beschrieben, in welchen Bereichen des Arbeitsalltags sie nachhaltige Veränderungen durch die Digitalisierung wahrnehmen und wie sich dies auf die Beschäftigten auswirkt (Abb. 3). Dabei nannten sie insbesondere die Digitalisierung von Prozessen wie beispielsweise die Einführung der E-Akte oder die zunehmende Vernetzung von Prozessen. Zudem wurden häufig Veränderungen in der Art der Kommunikation thematisiert.

„Ich kenne ja noch die Zeiten, als wir uns nicht per Mail ausgetauscht haben, sondern per Telefon oder wir sind zu dem Kollegen gegangen, (...) haben Briefe geschrieben. Das hat sich natürlich (...) schon sehr stark verändert im Rahmen von Mails, Chats, den sozialen Netzwerken.“ (BGM-Experte¹)

Als weitere bedeutsame Veränderung wurde die Einführung flexibler Arbeitsformen identifiziert. Dabei berichteten die Interviewten über die Gestaltungspotentiale zeit- und ortsflexibler Arbeitsformen (Präsenz und/oder Homeoffice) – ermöglicht werde dies durch veränderte, leistungsfähigere Hard- und Software.

„Das fing an mit den Arbeitsplatzrechnern, die jeder bekommen hat und dann die E-Mail, die zum Teil wirklich die Papierpost abgelöst hat. Das ist jetzt die Videotelefonie, also das Skypen.“ (Personalrat)

¹ Zum Schutz der Anonymität wird bei Zitaten immer das generische Maskulinum verwendet



Abbildung 3: Veränderungen des Arbeitsalltags durch Digitalisierung (366 Nennungen)

Die Befragten berichteten zudem, dass sich die Arbeitsweise der Beschäftigten zunehmend ins Digitale verlagert und dabei neue Kompetenzen im Umgang mit IT-Anwendungen benötigt werden. Einige Nennungen beschrieben einen Wandel in der aktuellen Zusammenarbeit, da Beschäftigte deutlich weniger in Präsenz arbeiten. Zusätzlich wurde eine Zunahme der psychischen Belastungen, insbesondere im Zusammenhang mit einem gestiegenen Arbeitstempo, wahrgenommen. Laut den Interviewpartner*innen erfordern die Digitalisierung und Flexibilisierung außerdem ein höheres Maß an Selbstorganisation und Eigenverantwortung der Beschäftigten und lassen neue Aufgabenfelder entstehen.

Aus Sicht der Befragten wurden die genannten Veränderungen durch die COVID-19-Pandemie zusätzlich beschleunigt (43 Nennungen). So arbeiteten Beschäftigte aufgrund der Pandemie vermehrt im Homeoffice und nutzten häufiger digitale Kommunikationsmittel.

Chancen und Risiken

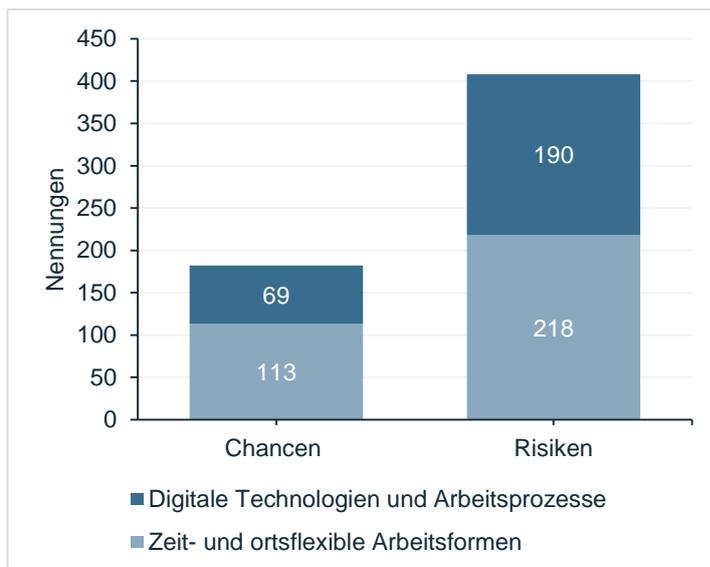


Abbildung 4: Chancen und Risiken der Digitalisierung (590 Nennungen)

Die Interviewpartner*innen wurden nach ihrer Wahrnehmung von Chancen und Risiken der Digitalisierung befragt. Dabei nannten sie deutlich mehr Risiken (408 Nennungen) als Chancen (182 Nennungen). Der Vergleich ist in Abbildung 4 dargestellt. Die genannten Risiken beziehen sich zu einem Großteil auf bestehende und potentielle Belastungen durch die Digitalisierung. Eine Einschätzung, welche auch die Risikobewertung

der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung für die Bundesverwaltung teilt (Hauke & Neitzner, 2019). Die Chancen und Risiken lassen sich in die Unterkategorien zeit- und ortsflexible Arbeitsformen sowie digitale Technologien und Arbeitsprozesse unterteilen. Auffallend dabei ist, dass es mehr Nennungen zum Thema zeit- und ortsflexible Arbeitsformen gibt (Abb. 5).

Das am häufigsten genannte **Risiko zeit- und ortsflexibler Arbeitsformen** ist das Aufweichen oder Verschwimmen der zeitlichen Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben.

„Also so einer der Sätze, die man früher hier nie gehört hat, ist: ‘Naja, ich gehe jetzt’, um 16:00 Uhr, ‘Ich kümmere mich dann um die Kinder, um 18:00 Uhr gucke ich dann nochmal rein (...)’ Und schwuppdwupp sind die Leute dann bis 21:00 Uhr (...) teilweise online, irgendwann auch 22:00 Uhr.“ (Personalrat)

Ein weiteres bedeutsames Risiko beschreibt Verhaltensweisen, die Personen beispielsweise im Homeoffice zeigen, um den gestiegenen Anforderungen ihrer Arbeit durch verstärkten Einsatz gerecht zu werden -auch bei einer potentiellen Gefährdung der eigenen Gesundheit (vgl. „interessierte Selbstgefährdung“, Krause et al., 2015). Beispiele für diese Verhaltensweisen sind das zeitliche Ausdehnen der eigenen Arbeit oder das Umgehen von Sicherheits- und Schutzstandards.

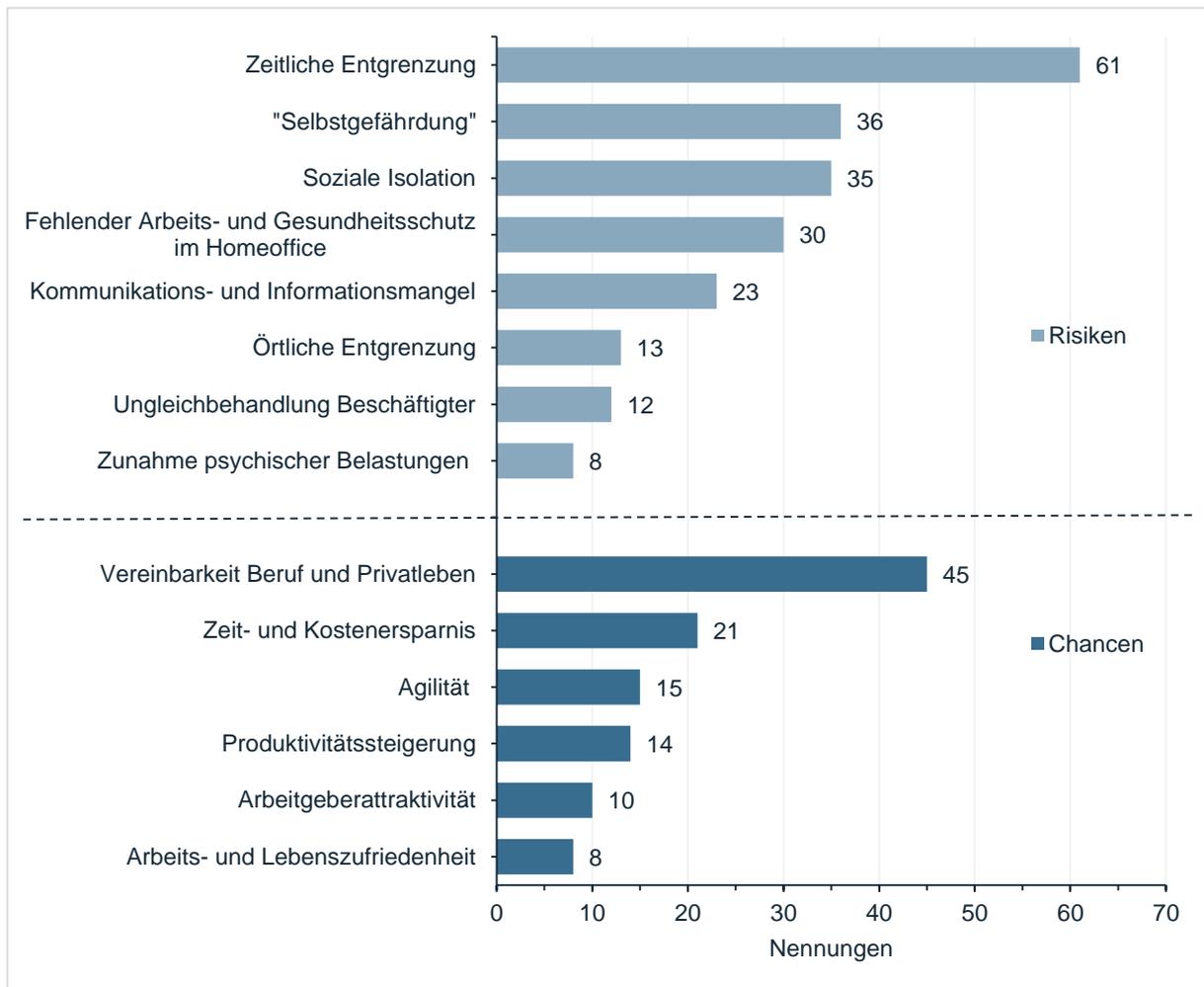


Abbildung 5: Risiken und Chancen zeit- und ortsflexibler Arbeitsformen (331 Nennungen)

Die Befragten identifizierten den Mangel an arbeitsbezogenen Kontakten und somit eine soziale Isolation als Risiko des ortsflexiblen Arbeitens. Als weiteres Risiko wurden fehlender Arbeits- und Gesundheitsschutz (AGS) am Heimarbeitsplatz genannt. Häufig thematisierten die Interviewten auch einen Mangel an Kommunikation und Informationsaustausch sowie ein Aufweichen oder Verschwinden der räumlichen Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben. Die Befragten befürchteten des Weiteren eine Ungleichbehandlung zwischen den Kolleg*innen, beispielsweise bei der Möglichkeit, Tätigkeiten ortsflexibel ausüben zu können sowie bei der Arbeitsverteilung zwischen Büro- und Zuhause-Arbeitenden. Die Arbeit in flexiblen Arbeitsformen führt laut den Interviewten zudem zu einer Zunahme der psychischen Belastungen resultierend aus einem gestiegenen Leistungsdruck und etwaigen Doppelbelastungen durch Kinderbetreuung und Homeschooling – aktuell während der COVID-19-Pandemie.

Als bedeutsame **Chancen flexibler Arbeitsformen** wurden die verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Kosten- und Zeitersparnisse beispielsweise durch das Wegfallen von Pendelstrecken gesehen (vgl. Abb. 5).

Als weitere Chancen gaben die Befragten an, dass flexible Arbeitszeiten eine agile Reaktion auf Arbeitsanforderungen erlauben, Beschäftigte im Homeoffice häufig produktiver sind und die Arbeitgeberattraktivität durch das Ermöglichen von flexiblen Arbeitsmodellen gesteigert wird. Zusätzlich könnte auch eine verbesserte Arbeits- und Lebenszufriedenheit als Chance flexibler Arbeitsformen gesehen werden.

Die wahrgenommenen **Risiken und Chancen des Einsatzes digitaler Technologien** und der Gestaltung digitalisierter Arbeitsprozesse sind in Abbildung 6 dargestellt. Am häufigsten nannten die Interviewten das **Risiko** einer Beschleunigung, die sich auf das erhöhte Tempo beim Eintreffen und Bearbeiten von Informationen und Arbeitsaufträgen bezieht. Dadurch werde die Arbeit fehleranfälliger und verliere an Qualität – so die Meinung der Befragten.

„Es geht heute nur noch ums Tempo. Was natürlich auch dazu führt, das kann man ja auch gar nicht von der Hand weisen, dass die Arbeit oft dann auch, ja, zwangsläufig mit Fehlern behaftet ist, die dann eben auch dem rasanten Tempo geschuldet sind.“ (Personalrat)

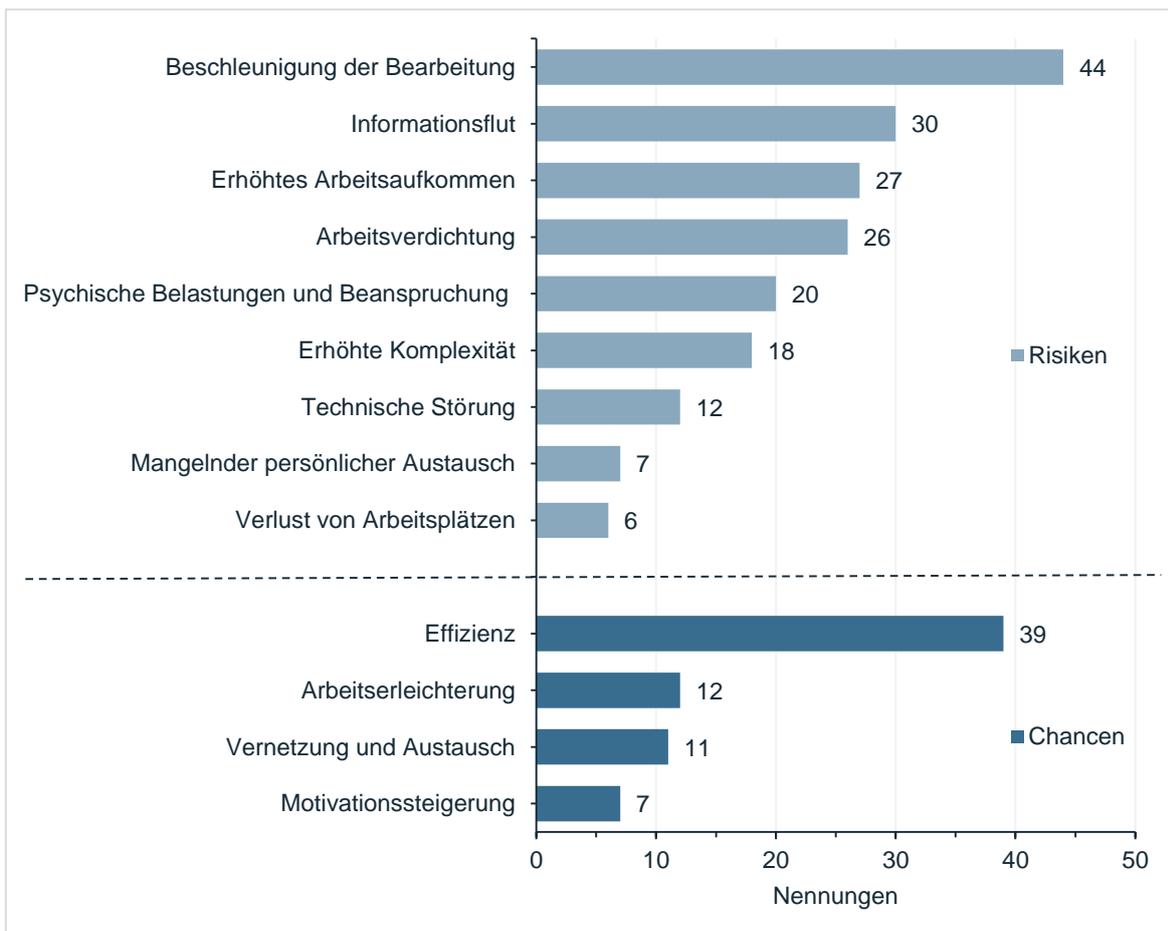


Abbildung 6: Risiken und Chancen digitaler Technologien und Arbeitsprozesse (259 Nennungen)

Des Weiteren stellt die zunehmende „Flut“ von Informationen, beispielsweise in Form von Emails, ein bedeutsames Risiko in der digitalen Transformation dar. Die Interviewten sprachen zudem von einer Intensivierung der Arbeit, die sich durch ein erhöhtes Arbeitsaufkommen sowie eine zunehmende Verdichtung der Arbeit zeigt. Zusätzlich wurden ein erhöhtes psychisches Beanspruchungserleben in Form von Leistungsdruck, Überforderung oder Stress als Risiko wahrgenommen. Die Befragten beschrieben, dass digitale Technologien und Arbeitsprozesse die Komplexität der Aufgaben erhöhen und Arbeitsabläufe anfälliger gegenüber technischen Störungen werden. Zudem bestehe das Risiko, dass es zu einer Reduktion des persönlichen Austausches und dem Verlust von Arbeitsplätzen kommt.

Jedoch sahen die Interviewten in digitalen Technologien und Arbeitsprozessen auch deutlich positive Potentiale. So beschrieben viele Nennungen die **Chance** auf eine Steigerung der Effizienz sowie auf eine Arbeitserleichterung für Beschäftigte.

„Man schafft in der Regel, würde ich sagen, heute an einem ganzen Arbeitstag viel mehr als vor zwanzig Jahren.“ (Personalrat)

Eine weitere Chance sahen Befragte im vereinfachten Austausch und der Vernetzung innerhalb der Behörde, behördenübergreifend und international. Zudem motiviere die Arbeit mit digitalen Technologien und Prozessen, da Beschäftigte so weniger monotone und mehr sinnstiftende Tätigkeiten verrichten könnten.

3.2 Demografischer Wandel

Aktuelle Lage

Zunächst wurde erfragt, inwiefern die Interviewpartner*innen gegenwärtig Auswirkungen des demografischen Wandels in ihrer Bundesbehörde erleben. Die Befragten berichteten überwiegend von einem Fachkräftemangel in der Bundesverwaltung. Bei nur knapp einem Fünftel der Nennungen konnte kein Fachkräftemangel wahrgenommen werden (Abb. 7). In den Interviews zeigte sich, dass besonders im gehobenen Laufbahndienst personale Engpässe bestehen. Diese Aussagen

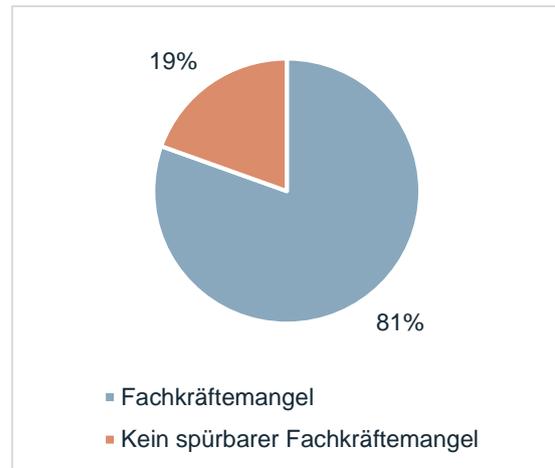


Abbildung 7: Wahrgenommener Fachkräftemangel (188 Nennungen)

relativiert allerdings eine aktuelle Statistik des Bundesinnenministeriums, welche zeigt, dass die Beschäftigtenzahlen im gehobenen Dienst wieder ansteigen, während sie im mittleren und höheren Dienst tendenziell rückläufig sind (Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat [BMI], 2020).

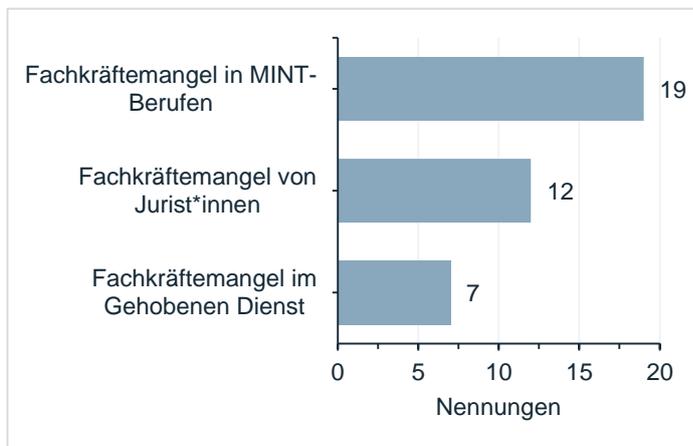


Abbildung 8: Vorrangige Bereiche des Fachkräftemangels (38 Nennungen)

In Bezug auf die jeweiligen Berufsgruppen herrscht vorwiegend bei MINT-Berufen (z.B. IT-Fachkräfte, Techniker, etc.) und im juristischen Bereich ein Fachkräftemangel (Abb. 8). Die Ergebnisse decken sich mit den Prognosen von PricewaterhouseCoopers (Detemple & Höhn, 2018).

Vor dem Hintergrund einer (nahenden) „Verrentungswelle“ ist es von besonderer Relevanz in Erfahrung zu bringen, inwiefern sich die Bundesverwaltung mit dem Erhalt und Transfer von Erfahrungswissen älterer Leistungsträger beschäftigt. Abbildung 9 können die praktizierten Strategien des Wissensmanagements entnommen werden. Am häufigsten kommt in den einbezogenen Bundesbehörden ein schriftlicher Wissenstransfer als Maßnahme zum Einsatz.

„Die [im Demografie-Referat] haben einen Leitfaden entwickelt, der auch allen Ressorts vorgestellt wurde, den wir jetzt auch angepasst nutzen, wo die Beschäftigten, die jetzt demnächst in Rente gehen, halt wirklich genau ihren Arbeitsplatz beschreiben, wo sie reinschreiben, was sind wichtige Ansprechpartner, (...) wo finde ich etwas, wo ist etwas angelegt, wer sind Partner, wo hat es in der Vergangenheit gehakt.“ (BGM-Referatsleiter)



Abbildung 9: Vorhandene Strategien des Wissensmanagements (63 Nennungen)

Als weitere personalpolitische Strategien wurden die Weiterbeschäftigung nach Renteneintrittsalter sowie die Möglichkeit der Stellenüberlappung genannt. Zudem beschrieben Interviewpartner*innen, dass ältere Beschäftigte ihr Wissen als Mentor*innen an Jüngere weitergeben oder nach ihrem Renteneintritt als Senior-Experts in bestimmten Projekten einbringen.

Ein Teil der Befragten gab an, dass ihre Behörde bereits über ein strategisches Wissensmanagement verfügt (13 Nennungen). Ebenso häufig wurde allerdings davon berichtet, dass es an einer planvollen Strategie im Hinblick auf den Erhalt und Transfer von Wissen fehle.

Chancen und Risiken

Des Weiteren wurden die Befragten um ihre Einschätzung bezüglich etwaiger Vor- und Nachteile im Hinblick auf eine generationsübergreifende Zusammenarbeit gebeten. Die gegenwärtige Altersstruktur wurde von den Interviewpartner*innen vorwiegend mit Chancen für die Bundesverwaltung assoziiert. Ein hohes Maß an Erfahrung und Expertise stellt sich dabei als der entscheidende Vorteil älterer Beschäftigter heraus (36 Nennungen).

Als **Vorteil** generationsübergreifender Zusammenarbeit stellte sich insbesondere das gegenseitige Lernen heraus (Abb. 10). So berichteten Interviewpartner*innen häufig davon, dass ältere Beschäftigte ihr Erfahrungswissen an Jüngere weitergeben und diese im Gegenzug bei IT-Problemen unterstützend zur Seite stehen können (49 Nennungen).

„Ich glaube, die vielen Generationen bereichern sich untereinander irgendwo. Die Jüngeren sind vielleicht ein bisschen technikaffiner und helfen den Älteren. Die Älteren haben eben mehr Erfahrungen gemacht.“ **(BGM-Referatsleiter)**

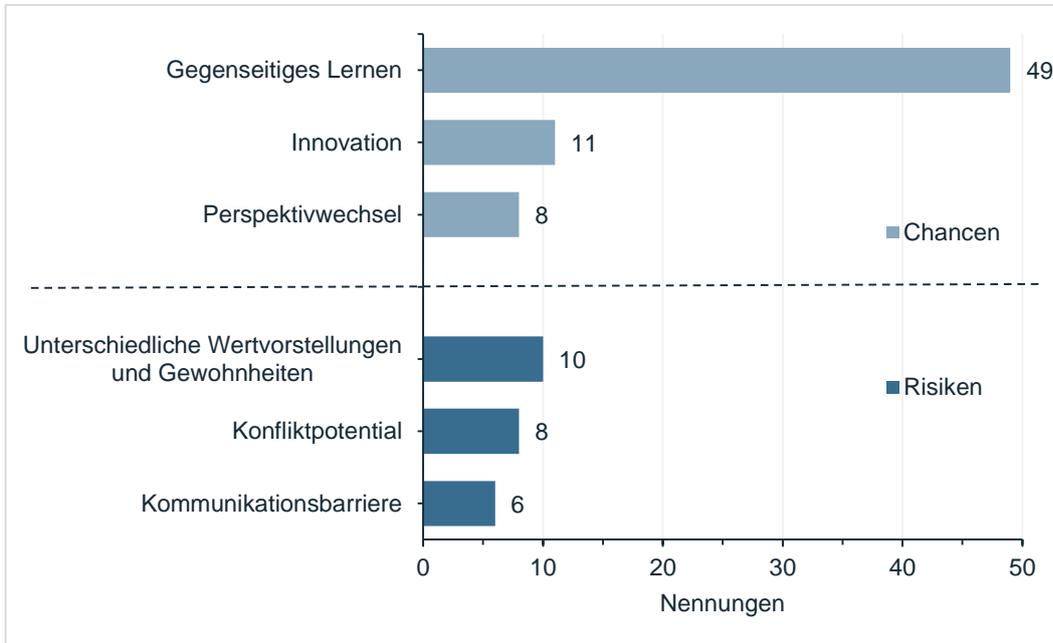


Abbildung 10: Chancen und Risiken der generationsübergreifenden Zusammenarbeit (92 Nennungen)

Ebenso hält nach deren Meinung die Zusammenarbeit in altersgemischten Teams das Potential bereit, neue innovative Ideen und Methoden zu entwickeln und auszuprobieren. Außerdem wurde die Möglichkeit, durch Kolleg*innen eine andere Perspektive auf bestimmte Sachverhalte zu erlangen und somit den eigenen Horizont zu erweitern, positiv hervorgehoben.

Als **hemmende Faktoren** einer gelingenden generationsübergreifenden Zusammenarbeit wurden unterschiedliche Wertvorstellungen bzw. Gewohnheiten, erhöhtes Konfliktpotential und Kommunikationsbarrieren (z.B. durch unterschiedliche Ausdrucksweisen) wahrgenommen.

3.3 Human-Ressource (HR) - Management

Aktuelle Lage

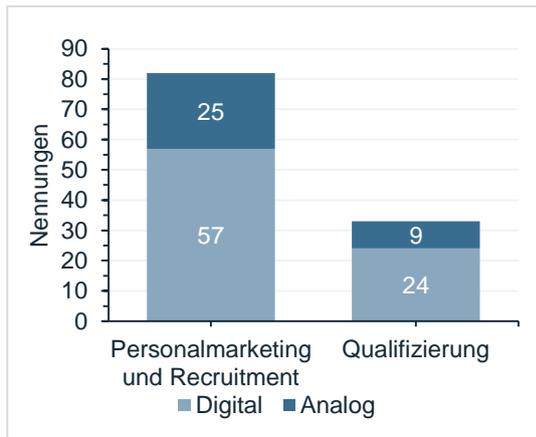


Abbildung 11: Formate der Personalgewinnung und Qualifizierung (115 Nennungen)

Die Interviewten wurden gebeten zu beschreiben, welche Formate des HR-Managements derzeit zur Verwendung kommen (Abb. 11). Dabei zeigte sich, dass sowohl die Personalgewinnung als auch die Qualifizierung aktuell zu einem großen Teil digital ablaufen. Die Befragten berichteten für das Personal-Recruitment Plattformen wie „Interamt“ oder „Stepstone“ zu nutzen. Einige äußerten, Personalmarketing mithilfe der behördeneigenen Website oder Imagevideos zu betreiben. Laut einer aktuellen Umfrage gewannen während der

COVID-19-Pandemie vor allem Videokonferenzsysteme in der Öffentlichen Verwaltung an Bedeutung (Next:Public, 2020). Dies könnte auch ein wichtiger Faktor bei der Umsetzung digitaler HR-Formate in den Bundesbehörden gewesen sein.

„Also bisher haben wir (...) interne und externe Weiterbildung vornehmlich als Präsenz gehabt. Das Thema ‘digitale Fortbildung’ hat jetzt durch Corona einen großen Schub bekommen, weil ja viele andere Veranstaltungen abgesagt wurden.“ (HR-Referatsleiter)

Die Befragten nannten eine Vielzahl aktueller Qualifizierungsmaßnahmen. Inhaltlich bezogen sich diese zum Großteil auf fachliche oder methodische Kompetenzen („Hard Skills“), während eine Minderheit soziale oder personale Kompetenzen („Soft Skills“) thematisierte (Abb. 12). Auf Nachfrage wurden spezielle Qualifizierungsangebote für Führungskräfte (28 Nennungen) benannt. Einige der Interviewten berichteten von bedarfsgerechten Qualifizierungsangeboten (19 Nennungen), sowie einer positiven Resonanz der Beschäftigten bezüglich des

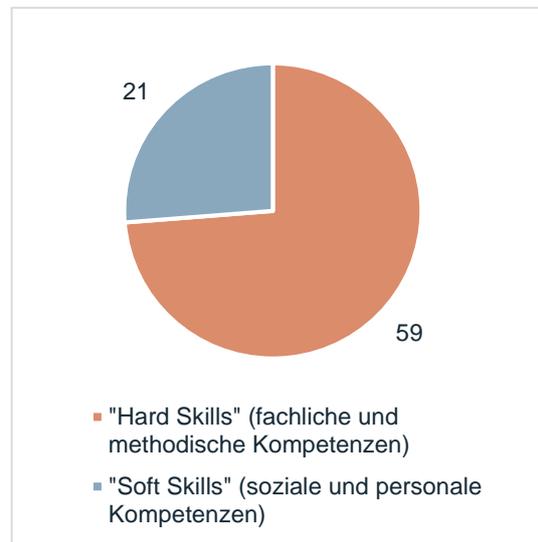


Abbildung 12: Inhalte der Qualifizierungsmaßnahmen (80 Nennungen)

Qualifizierungsangebots (11 Nennungen) und einer vorherrschenden Lernkultur (12 Nennungen). Es zeigte sich aber auch, dass Qualifizierungsmaßnahmen den demografischen und digitalen Wandel noch nicht in ausreichendem Maße miteinbeziehen

(8 Nennungen). Diese Qualifizierungslücke scheint besonders auf die fachlichen Kompetenzen der aktuellen Stelleninhaber*innen zuzutreffen, da 17 Interviewpartner*innen die Digitalkompetenzen von Berufseinsteiger*innen als gut oder hoch bezeichneten.

In Bezug auf die Gewinnung von Berufseinsteiger*innen und jüngeren Arbeitnehmer*innen nahmen die Interviewten deren gestiegene Erwartungen an den Arbeitgeber wahr. Im Detail betraf dies eine ausgeglichene Work-Life-Balance (8 Nennungen), orts- und zeitflexibles Arbeiten (8 Nennungen), sowie Gehalt und geldwerte Vorteile (6 Nennungen).

Chancen und Risiken

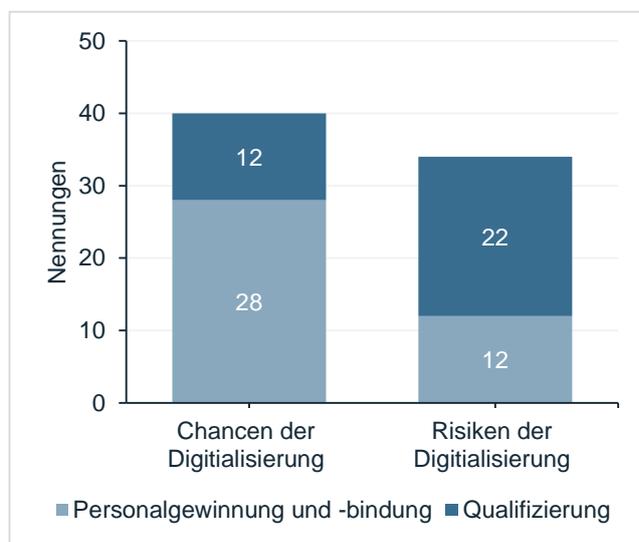


Abbildung 13: Chancen und Risiken der Digitalisierung für das HR-Management (74 Nennungen)

Die Interviewten wurden gebeten, Chancen und Risiken der Digitalisierung für die konkrete Tätigkeit des Personalmanagements zu thematisieren (Abb. 13). Insgesamt wurden mehr Chancen (40 Nennungen) als Risiken (34 Nennungen) benannt. Auffallend jedoch ist, dass für die Personalgewinnung und -bindung deutlich bessere Chancen durch die Digitalisierung gesehen wurden, während für digitale Qualifizierungsformate die Risiken überwogen.

Abbildung 14 können die beschriebenen **Chancen und Risiken der Digitalisierung** für die Personalgewinnung und -bindung entnommen werden. Die Befragten sahen vor allem eine gesteigerte Arbeitgeberattraktivität als **Chance der Digitalisierung**. Zusätzlich gaben sie an, dass die Digitalisierung orts- und zeitflexibles Arbeiten ermöglicht, was sich wiederum positiv auf die Gewinnung und Bindung von Beschäftigten auswirkt.

„Wir könnten [aufgrund der Digitalisierung] über andere Arbeitsformen und Arbeitszeiten mit den Bewerbern und Bewerberinnen sprechen. Das würde uns in die Lage versetzen, am Arbeitsmarkt konkurrenzfähiger zu werden.“ (Personalrat)

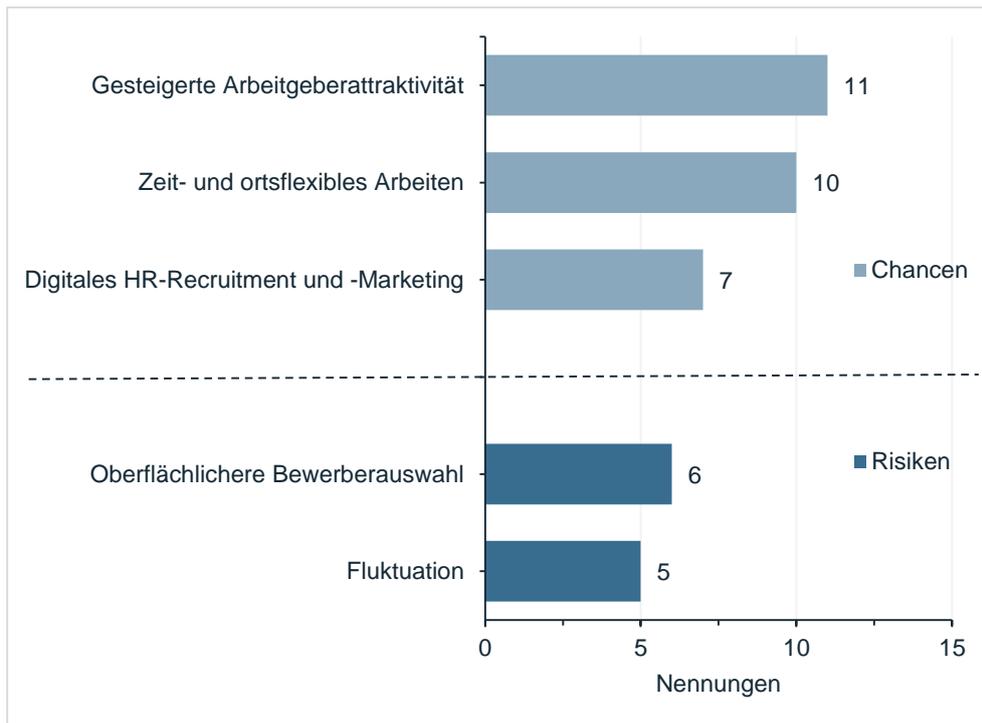


Abbildung 14: Chancen und Risiken der Digitalisierung für die Personalgewinnung und -bindung (39 Nennungen)

Als weitere Chance nannten die Interviewpartner*innen digitale Formate des Personal-Recruitments und -Marketings, da sich dadurch ein größerer Kreis von Bewerber*innen bzw. spezielle Zielgruppen erreichen lassen. Der Einsatz von digitalen Formaten ermögliche zudem Zeit- und Kostenersparnisse bei der Personalgewinnung.

Als bedeutsames **Risiko** beim Einsatz von digitalen Recruitment-Methoden identifizierten die Befragten eine oberflächlichere Bewerberauswahl, bei der die persönliche Eindrucksbildung über die Bewerber*innen zu kurz käme. Darüber hinaus wurde eine größere Fluktuation von Beschäftigten beispielweise aufgrund einer geringeren Bindung an den Arbeitgeber oder eine gestiegene Erwartungshaltung hinsichtlich der Arbeits- und Vertragsbedingungen befürchtet.

„Die Schwierigkeit wird künftig werden, Beschäftigte, die man einstellen möchte, noch so wirklich persönlich kennenzulernen.“ (Personalrat)

Die Befragten diskutieren zusätzlich **generelle Chancen für die Personalgewinnung und -bindung** in den Bundesbehörden. Unabhängig von der Digitalisierung stellt laut den Befragten die Sicherheit des Arbeitsplatzes einen bedeutsamen grundsätzlichen Vorteil für die Bundesbehörden dar (12 Nennungen). Die Interviewten gaben zudem an, dass die Bundesbehörden auch durch interessante Arbeitsinhalte (9 Nennungen) sowie eine gute Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (9 Nennungen) überzeugen.

Als **generelles Risiko für die Personalgewinnung und -bindung** wurden die geringen Verdienstchancen in den Bundesbehörden im Vergleich zur Privatwirtschaft, besonders in den gefragten MINT-Berufen, genannt (12 Nennungen). Zudem berichteten die Befragten von einer hohen Konkurrenz um Fachkräfte, sowohl mit der Privatwirtschaft als auch innerhalb der Öffentlichen Verwaltung (7 Nennungen).

Die wahrgenommenen **Risiken und Chancen digitaler Qualifizierungsformate** sind in Abbildung 15 dargestellt. Die Befragten identifizierten einen mangelnden Austausch und fehlendes Netzwerken in digitalen Qualifizierungsformaten als **Risiko**.

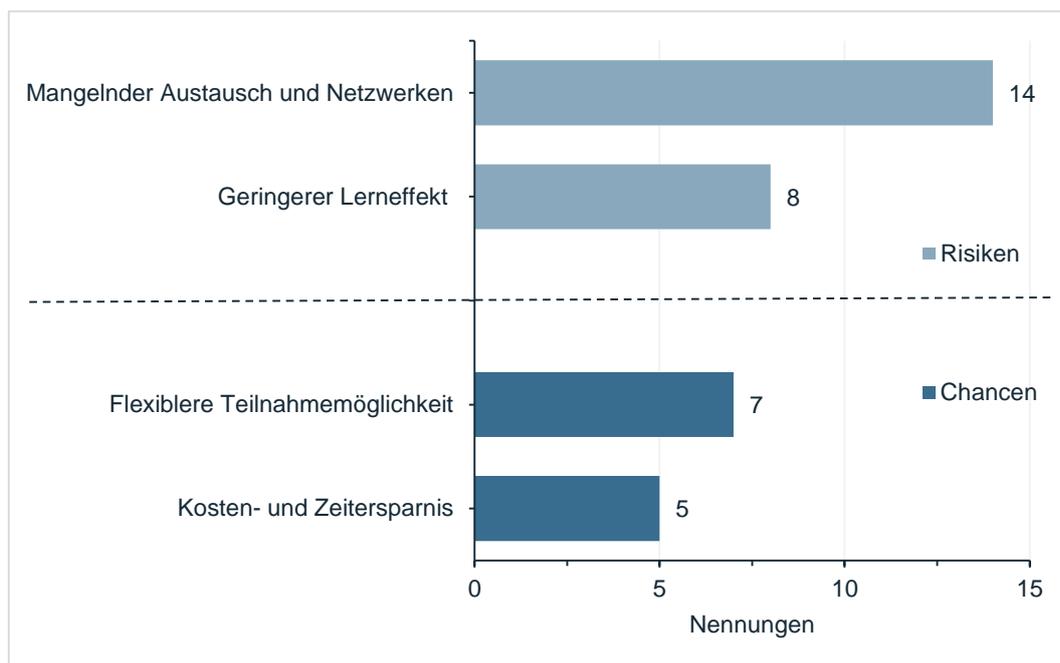


Abbildung 15: Risiken und Chancen digitaler Qualifizierungsformate (34 Nennungen)

Zudem wurden geringere Lerneffekte in digitalen Formaten vermutet, beispielsweise durch mangelnde Rückfragen und Diskussionen. Als **Chance** digitaler Qualifizierungsformate wurde mehrfach die Möglichkeit zu einer flexibleren Teilnahme genannt, wodurch wiederum mehr Beschäftigte qualifiziert werden können. Zusätzlich gaben die Interviewpartner*innen an, dass digitale Formate Kosten und Zeit bei der Anreise sparen (Abb. 15).

„Dieses Wir-Gefühl dabei fehlt (...) dieses eben gemeinsam in einem Raum zu stehen in der Pause, noch ein bisschen zu quatschen, sich darüber hinaus zu vernetzen.“

(HR-Referatsleiter)

Trotz der von den Interviewpartner*innen geäußerten Risiken digitaler Qualifizierungsformate überwiegt aktuell deren Anwendung in der Personalentwicklung (vgl. Abb. 11). Dies könnte der vorherrschenden COVID-19-Pandemie geschuldet sein, da analoge oder auch hybride Formate aufgrund der Eindämmungsmaßnahmen kaum möglich waren. So wurden laut einer Studie des Stifterverbands der deutschen Wissenschaft in Kooperation mit McKinsey in deutschen Unternehmen **vor** der Pandemie nur 35% der Qualifizierungsmaßnahmen digital angeboten, während es im Jahr 2020 bereits 54% waren (Kirchherr et al., 2020).

3.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Aktuelle Lage

Zunächst wurde in Erfahrung gebracht, ob innerhalb der jeweiligen Bundesbehörden eine eigenständige Abteilung für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) existiert. Fünfzehn Interviewpartner*innen gaben an, dass in ihrer Behörde das BGM unabhängig vom HR-Bereich agiert, sieben beschrieben, dass BGM sei in die Personalabteilung integriert.

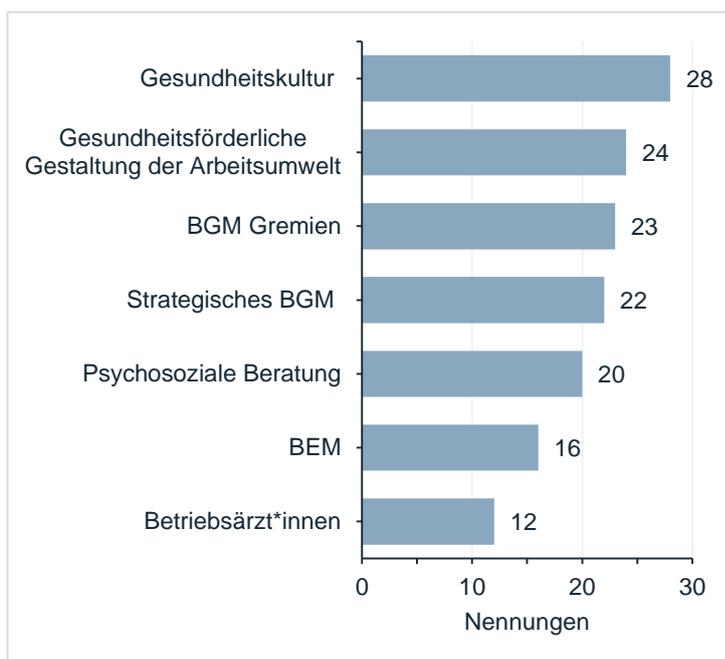


Abbildung 16: Gesundheitsförderliche Ressourcen und Strukturen (145 Nennungen)

Aus den Interviews ging des Weiteren hervor, dass in den Behörden überwiegend eine Gesundheitskultur gelebt wird (Abb. 16). Diese äußerte sich unter anderem darin, dass der Arbeitgeber gesundheitsförderliche Maßnahmen unterstützt oder die Beschäftigten eigeninitiativ Gesundheitsförderung betreiben. Auch die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitsbedingungen stellte sich als eine in vielen Bereichen bereits vorhandene organisationale Ressource heraus.

„Jeder hat hier höhenverstellbare Tische, Schreibtischstühle, die angepasst sind auf die Ergonomie. Man kann Zusatzequipment bestellen, wenn man eine ergonomische Maus braucht oder vielleicht auch ein Sehgerät.“ (BGM-Experte)

Bei einem Großteil der Befragten waren bereits Gesundheitsgremien in der Behörde vorhanden, die sich in Form von Steuerungskreisen oder Gesundheitszirkeln zu den Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz austauschen und beraten. Zu den vorhandenen gesundheitsförderlichen Strukturen der Bundesverwaltung gehörten neben einem strategischen BGM auch Angebote für psychosoziale Beratung, Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) und eine betriebsärztliche Versorgung (Abb. 16).

Einen Präventionsansatz im Sinne eines strategischen BGM stellt die gesetzlich vorgeschriebene Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer sowie physischer Belastungen² dar. Überwiegend wurden nach Ansicht der Interviewten beide Arten der Gefährdungsbeurteilung durchgeführt. Jedoch ist auffällig, dass die Regelmäßigkeit, mit der die Beurteilung stattfinden, sehr unterschiedlich ausfällt. In nur drei der einbezogenen Behörden wurden Gefährdungsbeurteilungen mindestens alle 2 Jahre durchgeführt, während in sechs Behörden nur alle 3 bis 7 Jahre eine Gefährdungsbeurteilung wiederholt wurde. Bei den verbliebenen Behörden konnte keine Aussage zum Rhythmus der Gefährdungsbeurteilung getroffen werden.

Im Anschluss wurde vertiefend erfragt, welche Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) in den Behörden aktuell offeriert werden. Positiv ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass bereits eine Vielzahl von Maßnahmen bereitgestellt werden. Auffallend ist jedoch, dass ein erheblicher Anteil des BGF-Angebots auf das körperliche Wohlbefinden ausgerichtet ist (190 Nennungen), während Maßnahmen zum psychischen Wohlbefinden nur 33-mal genannt wurden. Vor dem Hintergrund wahrgenommener und befürchteter steigender psychischer Belastungen durch beispielsweise Informationsflut und Arbeitsintensivierung (vgl. Abb. 19), fallen diese Ergebnisse überraschend aus. Neben Maßnahmen, die spezifisch dem körperlichen oder geistigen Wohlergehen zuzuschreiben sind, wurden auch allgemeine Informationsveranstaltungen zu Gesundheitsthemen (18 Nennungen) sowie klassische Gesundheitstage (13 Nennungen) und Gesundheitskurse (6 Nennungen) angeboten.

Der Grafik in Abbildung 17 können zusammenfassend die in den Interviews genannten BGF-Maßnahmen entnommen werden. Maßnahmen, die häufiger genannt wurden, sind durch ihre Größe hervorgehoben. Aus der Illustration ist klar ersichtlich, dass Maßnahmen zur ergonomischen Gestaltung des Arbeitsplatzes am häufigsten angeboten wurden

² Nach § 5 Absatz 1 des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) hat der Arbeitgeber dafür zu sorgen, die mit der Arbeitstätigkeit einhergehenden physischen sowie auch psychischen Gefährdungen für seine Beschäftigten zu ermitteln und entsprechende Maßnahmen abzuleiten.

(60 Nennungen). Darunter fällt beispielsweise die Bereitstellung von höhenverstellbaren Tischen und anderen ergonomischen Arbeitsmitteln.



Abbildung 17: „Wortwolke“ - Existierende Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Bundesverwaltung (223 Nennungen)

Darüber hinaus wurden auf Nachfrage auch allgemeine Sportangebote (22 Nennungen), Laufangebote (16 Nennungen), Arbeitsschutzmaßnahmen (16 Nennungen), Yoga und Pilates (15 Nennungen), Rückenurse (15 Nennungen), ärztliche Vorsorgeuntersuchungen (12 Nennungen), Massagen (11 Nennungen) und weitere gesundheitsförderliche Maßnahmen in vielen Behörden beschrieben. Bei den Maßnahmen, die sich auf das psychische Wohlbefinden fokussieren, wurden vorwiegend Entspannungskurse genannt (20 Nennungen). Psychoedukative Angebote (8 Nennungen) sowie Maßnahmen zur Förderung von Resilienz oder Stressbewältigung kamen vergleichsweise selten zur Sprache (jeweils 5 Nennungen).

Aus Sicht der Interviewpartner*innen wurden die meisten Maßnahmen gut von der Belegschaft in Anspruch genommen bzw. erfuhren eine positive Resonanz (31 Nennungen). Von einer geringen Inanspruchnahme wurde seltener berichtet (15 Nennungen). Uneinigkeit herrschte über die Bewertung der Nachhaltigkeit von bereits bestehenden Maßnahmen. Während einige der Befragten den langfristigen Erfolg der Maßnahmen anzweifelten (5 Nennungen), bekräftigten andere den nachhaltigen Erfolg ebendieser Maßnahmen (6 Nennungen). Ein entscheidender Faktor bei der Beurteilung der Nachhaltigkeit ist die systematische Evaluation der Maßnahmen. In den Interviews herrschte die Meinung vor, dass gesundheitlicher Erfolg schwer messbar ist und die abschließende Bewertung der Maßnahmen somit erschwert wird (5 Nennungen).

Chancen und Risiken

Beim Abgleich von Chancen und Risiken der Digitalisierung für das Betriebliche Gesundheitsmanagement zeigte sich, dass vermehrt Chancen (52 Nennungen) im Gegensatz zu Risiken genannt wurden (Abb. 18). Unter den **Chancen** fand am häufigsten die Gesunderhaltung der Belegschaft Erwähnung, gefolgt von der Steigerung der Arbeitsproduktivität bzw. dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit.

„Ich meine, gerade solche Gesundheitsförderungsprogramme oder gute Gestaltung von Arbeitsplätzen, gutes soziales Miteinander haben ja durchaus oftmals nicht kurzfristige Auswirkungen, sondern langfristige. Und ich denke schon, dass sie für die Gesunderhaltung der Beschäftigten oder die längere Haltung der Beschäftigten in der Arbeit sehr wichtig und sehr bedeutend sind.“ (BGM-Experte)

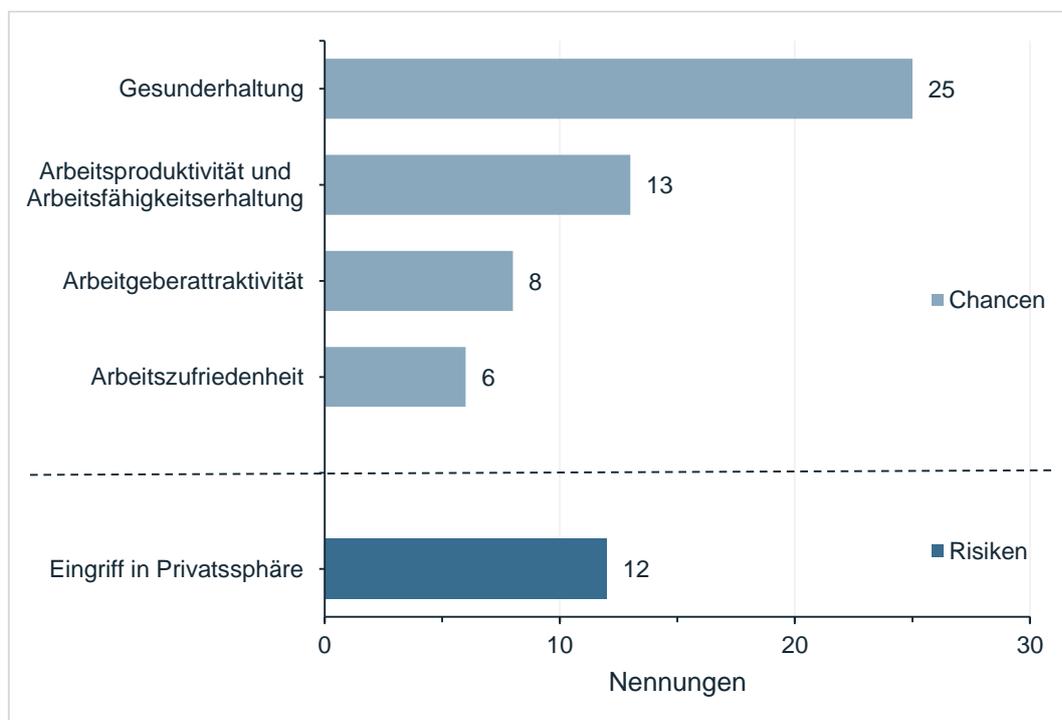


Abbildung 18: Chancen und Risiken der Digitalisierung für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (64 Nennungen)

Mit dem Ausbau eines BGMs eröffnen sich laut Expertenmeinungen aber auch Chancen für die Arbeitgeberattraktivität und die 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.

„So nah will ich meinen Arbeitgeber gar nicht heranlassen. Geht ihn ja gar nichts an, ob mein Schreibtisch im Schlafzimmer steht oder im Wohnzimmer.“ (**Personalrat**)

Gesundheitliche Risiken durch neue Belastungsmuster

Von zentraler Bedeutung für die Studie ist die Frage nach körperlichen und psychischen Belastungen, die sich durch den digitalen und demografischen Wandel in der Belegschaft der Bundesbehörden ergeben. Aus Abbildung 19 ist ersichtlich, dass die Befragten deutlich häufiger von gestiegenen psychischen Belastungen (insgesamt 183 Nennungen) im Vergleich zu körperlichen Belastungen (insgesamt 37 Nennungen) sprachen.

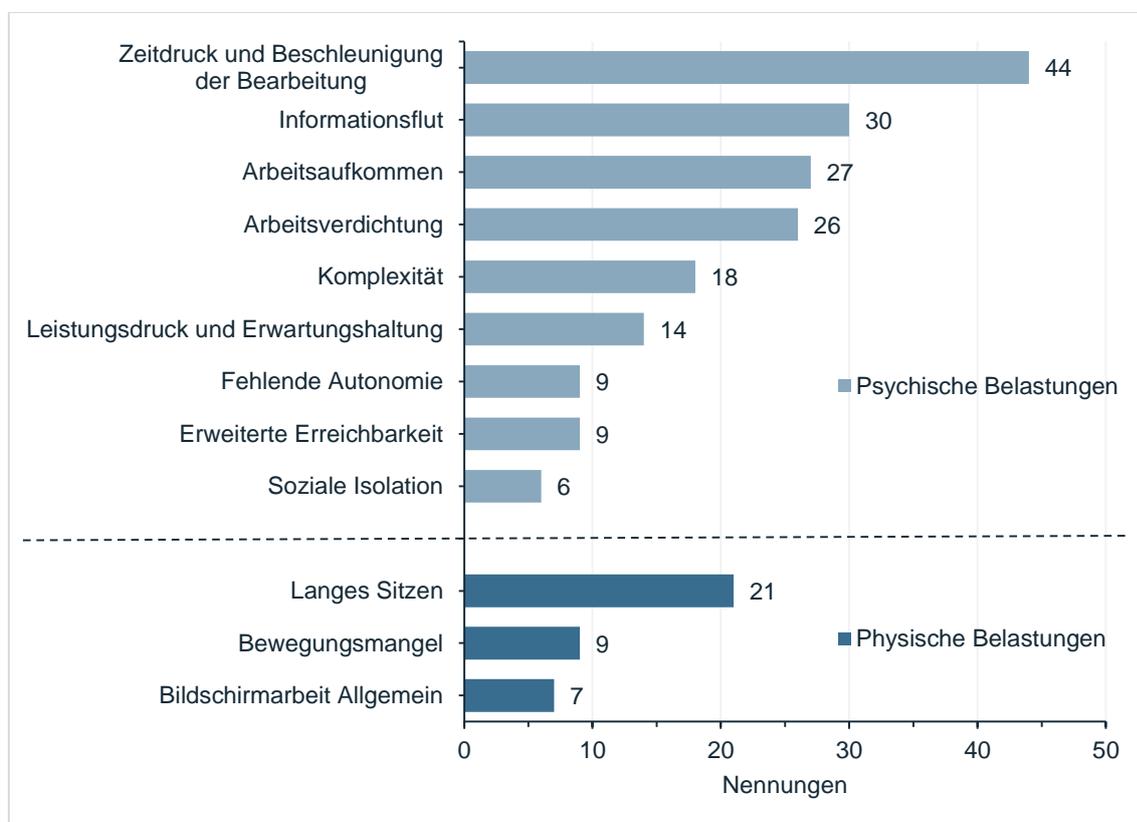


Abbildung 19: Psychische und Physische Belastungen in der Bundesverwaltung (220 Nennungen)

Psychische Belastung wurde vorrangig in Form von einer Beschleunigung der Bearbeitung bzw. gestiegenem Zeitdruck, Informationsflut, erhöhtem Arbeitsaufkommen und Arbeitsverdichtung wahrgenommen. Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit der einschlägigen Literatur (Gerdes & Schmucker, 2018; Hünefeld, 2020) und mit Erkenntnissen in Wirtschafts- und Dienstleistungsunternehmen (vgl. Sonntag, 2020).

„Auf der anderen Seite haben wir eine Informationsflut, die nicht von der Hand zu weisen ist (...). Also der Mensch kann ja nun mal nur (...) eine bestimmte Anzahl von Bits und Bytes aufnehmen und wenn diese Anzahl überschritten wird, irgendwann wird es dann sicherlich auch in die Erschöpfung gehen.“ (BGM-Experte)

Die zunehmende Komplexität der Tätigkeiten sowie ein erhöhter Leistungsdruck, bedingt durch eine allgemein gestiegene Erwartungshaltung, wurden ebenfalls als belastend empfunden. In einem vergleichsweise geringeren Ausmaß wurden fehlende Autonomie, erweiterte Erreichbarkeit und soziale Isolation als psychische Belastungsfaktoren der Digitalisierung wahrgenommen.

Auf Nachfrage gaben die Interviewten an, dass körperliche Belastungen insbesondere durch langes Sitzen, einen allgemeinen Bewegungsmangel und der vorwiegenden Arbeit am Bildschirm entstehen.

Aus den genannten Belastungen können sich sowohl kurzfristige als auch längerfristige Beanspruchungen von Körper und Geist ergeben. Im Einklang mit der als erhöht wahrgenommenen Belastung der Psyche wurden ebenfalls häufiger psychische Beanspruchungen thematisiert, so zum Beispiel in Form von erhöhtem Stressempfinden (29 Nennungen).

„Wenn dann Aufträge kommen, dass die [Beschäftigten] eine Vorlage machen müssen oder es geht um eine Mitzeichnung bei einem Gesetzgebungsvorhaben oder bei sonstigen wichtigen, elementaren Dingen und wir haben da eine ganz, ganz kurze Fristsetzung, führt das natürlich dazu, dass sie automatisch in Stress kommen.“ (Personalrat)

Aus den Belastungen durch fehlerhafte Haltung und einem zunehmenden Bewegungsmangel ergeben sich vorrangig Beanspruchungen des Stütz- und Bewegungsapparates, beispielsweise in Form von Muskel-Skelett Erkrankungen (19 Nennungen). Diese Ergebnisse decken sich mit einer früheren Befragung, die in der Belegschaft der Bundesbehörden durchgeführt wurden (UKB, 2010).

*„Die meisten Mitarbeiter arbeiten am Computer, also alles was mit Bildschirmarbeit zu tun hat, das sind natürlich auch Belastungen für Augen und für Muskeln und Skelett.“
(BGM-Referatsleiter)*

4 Ergebnisse: Bedarfe und Umsetzungshindernisse in der Bundesverwaltung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse hinsichtlich konkreter Bedarfe und Umsetzungshindernisse dargestellt. Dabei werden zuerst Bedarfe im Bereich digitaler und demografischer Wandel thematisiert. Anschließend werden schwerpunktmäßig Bedarfe des HR- und Gesundheitsmanagements beleuchtet und zuletzt der Bereich Führung.

4.1 Digitalisierung

Bedarfe

Beschäftigte im Öffentlichen Dienst sehen sich aktuell im Vergleich zur Privatwirtschaft besonders stark von der Digitalisierung betroffen (Gerdas & Schmucker, 2018), da erst in den letzten Jahren in den Behörden die digitale Transformation allmählich Fahrt aufgenommen hat. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter*innen beklagen die mangelnde IT-technische Infrastruktur und sehen in ihrem Ausbau eine große Herausforderung (Hammerschmid et al., 2020; Next:Public, 2020).

Dies spiegelt sich auch in den geäußerten Bedarfen unserer Studie wider (vgl. Abb. 20). Der Wunsch nach einem Ausbau der **IT-technischen Infrastruktur** wurde am häufigsten genannt.

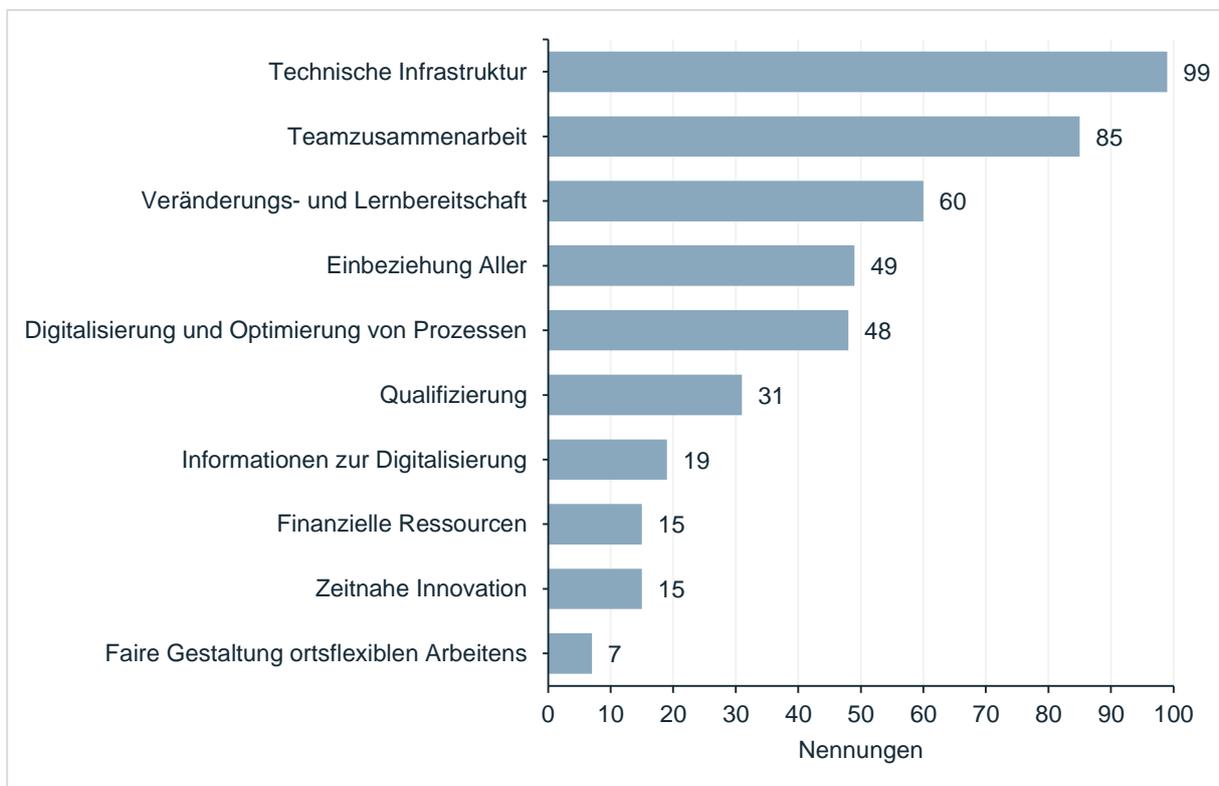


Abbildung 20: Bedarfe im Bereich Digitalisierung (428 Nennungen)

Der größte Handlungsbedarf besteht hier in der IT-technischen Ausstattung am Büro- und am Heimarbeitsplatz (Abb. 21). Die Befragten wünschten sich zudem IT-Lösungen, die den hohen Sicherheits- und Datenschutzstandards der Bundesbehörden gerecht werden. Zusätzlich sollte die Leistung der deutschlandweiten Netzwerkeleitungen verbessert werden.

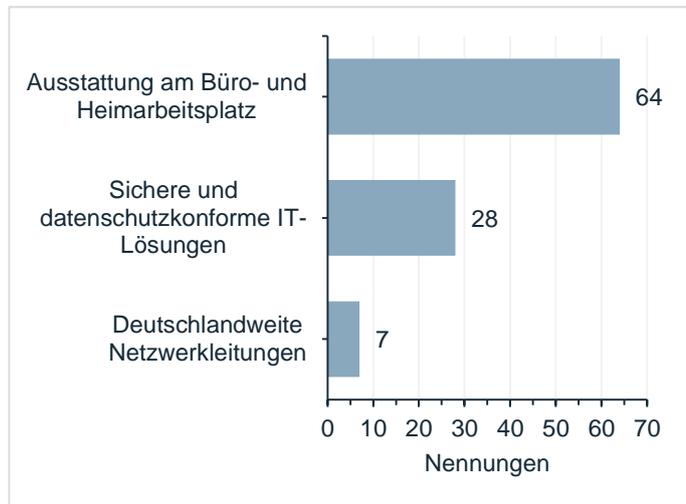


Abbildung 21: Bedarfe im Bereich IT-technische Infrastruktur (99 Nennungen)

Ein weiterer bedeutsamer Bedarf im Bereich Digitalisierung ist die **Teamzusammenarbeit** (vgl. Abb. 20). Geäußert wurde hierzu vertiefend der Wunsch nach einer wirkungsvollen und systematischen Gestaltung der Teamarbeit auf Distanz (42 Nennungen), nach Präsenzmeetings (24 Nennungen), sowie nach mehr Zusammenarbeit im Team allgemein (19 Nennungen). Vor allem der Wunsch nach Präsenzmeetings scheint vor dem Hintergrund der langwierigen COVID-19-Pandemie und der damit einhergehenden Kontaktreduktion nicht verwunderlich.

„Und das wird auch Aufgabe sein in der sich fortsetzenden Digitalisierung, dieses persönliche Miteinander irgendwie immer noch zu etablieren, beizubehalten und auch zu kultivieren.“ (HR-Referatsleiter)

Um die Digitalisierung erfolgreich umsetzen zu können, bedarf es laut den Interviewpartner*innen einer **Veränderungs- und Lernbereitschaft** der Beschäftigten auf allen Hierarchieebenen (vgl. Abb. 20). Jedoch sollten die Beschäftigten bei der Umsetzung der Digitalisierung auch einbezogen und „mitgenommen“ werden (Partizipation). Des Weiteren sollten bestehende Prozesse optimiert sowie digitalisiert werden. Die Interviewten beschrieben zudem einen deutlichen Qualifizierungsbedarf im Rahmen der Digitalisierung (zu den spezifisch benötigten Kompetenzen siehe S. 41). Wichtig ist den Interviewten auch eine Verbesserung der Informationspolitik in Bezug auf die Digitalisierung. Gewünscht wurden beispielsweise Kampagnen, die über Umfang und Inhalte der Digitalisierung sowie die eingesetzten IT-Anwendungen aufklären.

Da die Umsetzung der Digitalisierung mit erheblichen Kosten verbunden ist, stellten sich auch zusätzliche finanzielle Ressourcen als relevant heraus. Ein weiterer Bedarf besteht in der schnelleren Umsetzung der Digitalisierung sowie dem Einsatz von innovativen Prozessen und

Arbeitsmethoden (zeitnahe Innovation). In Bezug auf flexible hybride Arbeitsformen äußerten Befragte zudem die Notwendigkeit einer fairen Gestaltung des ortflexiblen Arbeitens. So sollten allen Beschäftigten, sofern es die Tätigkeit erlaubt, die gleichen Chancen bei der Ermöglichung von ortsflexiblen Arbeitsformen eingeräumt werden.

Umsetzungshindernisse

Die Interviewpartner*innen berichteten auch von Hindernissen, den digitalen Wandel erfolgreich umzusetzen. Genannt wurden vor allem gesetzliche und normative Rahmenbedingungen (28 Nennungen).

„In der Öffentlichen Verwaltung sind viele Formerfordernisse durch Gesetze und Tarifverträge vorgegeben. Hier könnten durch den Gesetzgeber und die Tarifvertragsparteien digitale Hemmnisse beseitigt werden.“ (Digitalisierungs-Experte)

Des Weiteren wurden die teilweise stark hierarchischen und starren Behördenstrukturen (11 Nennungen) sowie ein hohes Maß an Bürokratie (8 Nennungen) als hinderlich empfunden.

4.2 Demografischer Wandel

Bedarfe

Im Einklang mit der Fachliteratur (beispielsweise Breidung & Schoop, 2016; Hölterhoff et al., 2020) existiert ein großer Handlungsbedarf zur Sicherung und Transformation des Erfahrungswissens durch ein wirksames **Wissensmanagement** (s. detaillierte Darstellung, S. 38).

Die Befragten betonten zudem die Notwendigkeit von **personellen**

und finanziellen Ressourcen. So bedarf es der Gewinnung von Nachwuchsfachkräften sowie nötiger Gelder, um Stellen bzw. Planstellen zu schaffen (Abb. 22) und letztlich den demografischen Wandel erfolgreich zu gestalten.

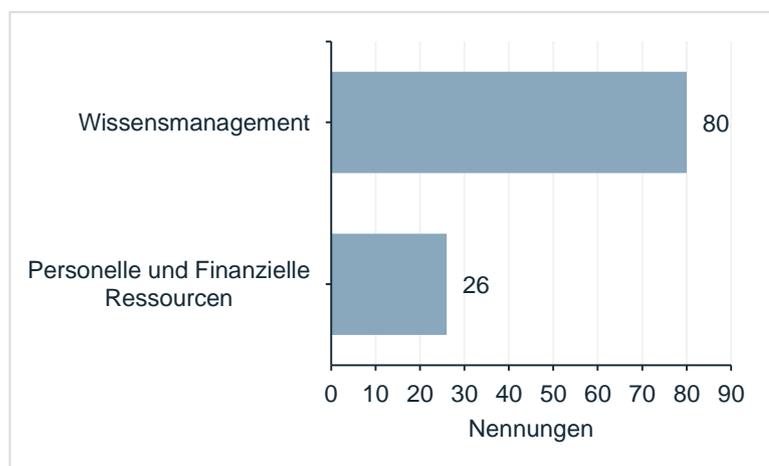


Abbildung 22: Bedarfe im Bereich Demografischer Wandel (106 Nennungen)

Wissensmanagement

Vorrangig wurde der Wunsch thematisiert, neue Beschäftigte für eine gewisse Zeit überlappend mit aus dem Dienst ausscheidenden Beschäftigten einzustellen, um den Transfer von Erfahrungswissen auf die „Neuen“ sicherzustellen (vgl. Abb. 23).

„Meistens ist eine Überlappung in der Besetzung eines Arbeitsplatzes notwendig, um einen optimalen Transfer zu gewährleisten. Das ist aber praktisch nicht möglich. Es wäre vorteilhaft eine doppelte Besetzung für z.B. ein halbes Jahr bei Nachbesetzungen möglich zu machen.“

(Digitalisierungs-Experte)

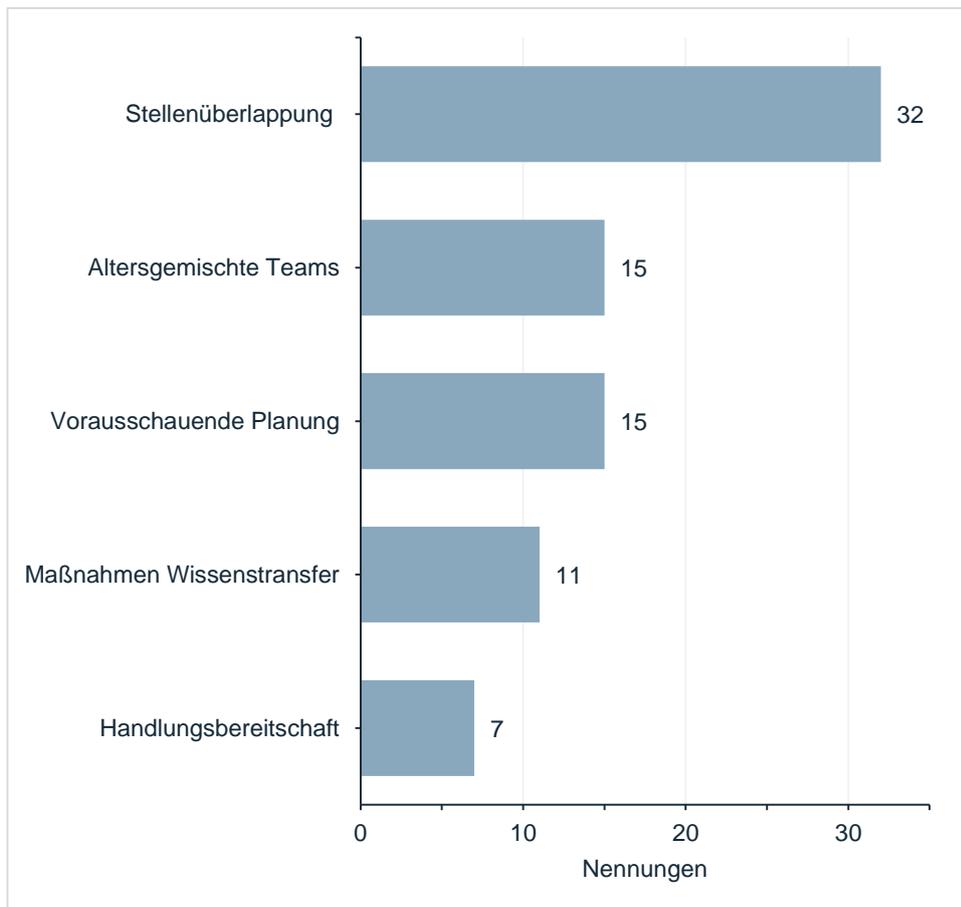


Abbildung 23: Wissensmanagement (80 Nennungen)

Zudem zeigte sich ein Bedarf nach altersgemischten Teams und einer vorausschauenden Planung insbesondere bei der Nachbesetzung, um Wissen in der Behörde zu halten.

Weitere Nennungen verdeutlichen den Wunsch, zusätzliche Maßnahmen des Wissenstransfers, wie beispielsweise die Verschriftlichung von Wissen, einzusetzen. Für ein erfolgreiches Wissensmanagement bedarf es zusätzlich der Handlungsbereitschaft und Motivation der ausscheidenden Mitarbeiter*innen, ihr Wissen und ihre Expertise den Nachfolgenden weiter zu vermitteln.

Umsetzungshindernisse

Des Weiteren gaben die Interviewpartner*innen an, dass die bürokratischen Strukturen (17 Nennungen) auch ein bedeutsames Hindernis bei der flexiblen Bewältigung des demografischen Wandels darstellen.

„Auch da sind, glaube ich, die Vorgaben im Öffentlichen Dienst wieder [ein] Hindernis, (...) andere Lösungen zu finden (...) und das System kommt, glaube ich, damit noch nicht so klar, dass es auch in Ordnung ist, dass zwei Stellen und eine Aufgabe mal zusammengehen können für einen befristeten Zeitraum.“ (Personalrat)

4.3 HR-Management

Bedarfe

Im Bereich HR-Management generierte die Inhaltsanalyse 442 Bedarfsnennungen (Abb. 24).

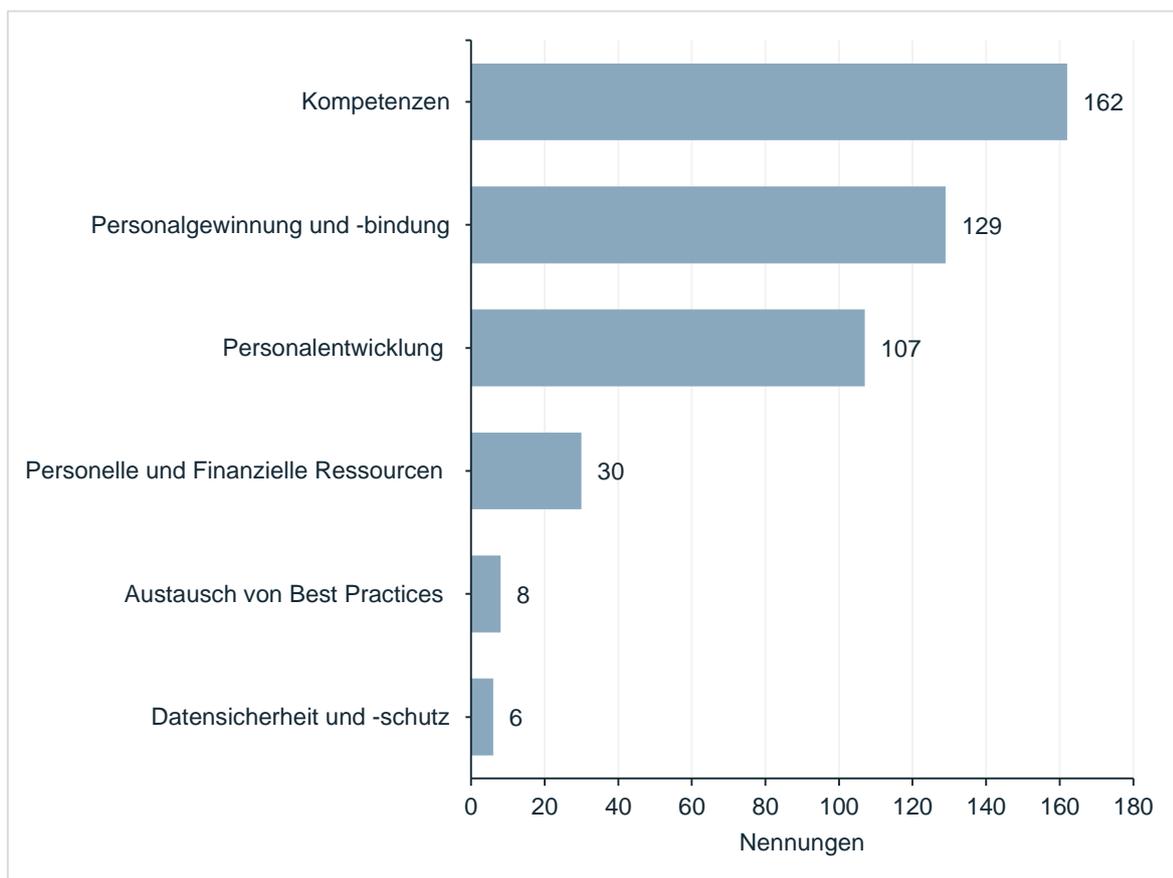


Abbildung 24: Bedarfe im Bereich HR-Management (442 Nennungen)

Die hohe Anzahl der Nennungen korrespondiert mit der in der Fachliteratur beschriebenen Bedeutsamkeit des HR-Managements in Zeiten des digitalen und demografischen Wandels (Hölterhoff et al., 2019).

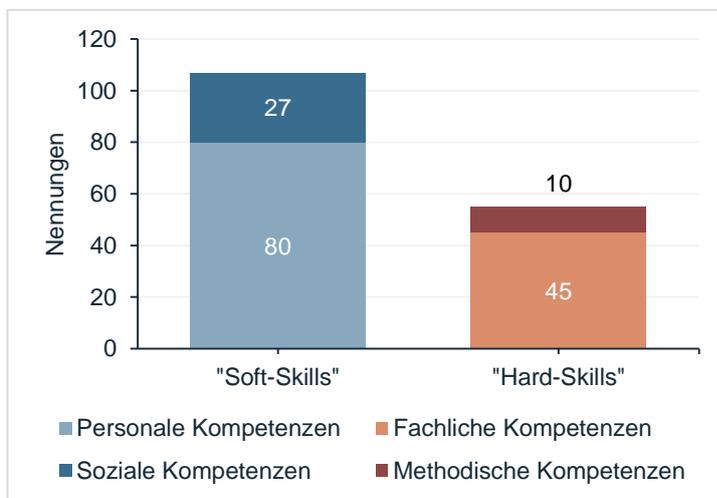
Dabei beziehen sich die meisten Nennungen auf **Kompetenzen**, welche vor dem Hintergrund der Digitalisierung und der Einführung orts- und zeitflexibler Arbeitsformen benötigt werden. Weitere wichtige Handlungsbedarfe stellen die **Gewinnung und Bindung von Personal**, gefolgt von Maßnahmen der **Personalentwicklung** dar.

Für die Umsetzung eines modernen HR-Managements (HRM) bedarf es laut den Befragten zudem weiterer personeller und finanzieller Ressourcen. Die Interviewten nannten auch einen Austausch von Best Practices des HRM innerhalb der Behörden und mit der Privatwirtschaft als hilfreich. Des Weiteren wurde der Bedarf nach sicheren und datenschutzkonformen digitalen HR-Formaten wie beispielsweise einer digitalen Personalakte geäußert (vgl. Abb. 24). Als Hindernis eines modernen HR-Managements wurde wiederum die Bürokratie benannt.

„Wir sind unheimlich langsam im Öffentlichen Dienst, auch Personen einzustellen, (...) bis das alles genehmigt ist - es dauert einfach immer unheimlich lange.“ (BGM-Experte)

(1) Kompetenzen

Die Bedarfsdimension Kompetenzen (162 Nennungen) lässt sich in sogenannte „Soft- und



Hard-Skills“ unterteilen (Abb. 25). Bei einem Vergleich fällt auf, dass laut Befragten deutlich mehr „Soft-Skills“ (107 Nennungen) im Vergleich zu „Hard-Skills“ (55 Nennungen) in der digitalen Transformation benötigt werden. Hier wird eine Soll-Ist Diskrepanz im Hinblick auf das aktuelle Qualifizierungsangebot deutlich, da erheblich weniger „Soft-Skill“ Kurse angeboten werden als laut

Abbildung 25: Vergleich Kompetenzbedarfe sog. „Soft- und Hard-Skills“ (162 Nennungen)

Bedarfsabfrage nötig wären. Im Bereich „Soft-Skills“ werden vor allem personale, im Bereich „Hard-Skills“ vor allem fachliche Kompetenzen als wichtig erachtet (vgl. Abb. 26). Zu ähnlichen Ergebnissen kam auch eine Interviewstudie mit kommunalen HR-Managern aus Nordrhein-Westfalen (Ogonek & Hoffmann, 2018). Diese und die Ergebnisse aus den Bundesbehörden deuten darauf hin, dass personale Kompetenzen vor dem Hintergrund der Digitalisierung noch bedeutsamer sind als bisher angenommen.

Als eine zentrale personale Kompetenz identifizierten die Interviewten die Fähigkeit zur Selbstorganisation und Übernahme von Verantwortung (vgl. Abb. 26). Dies ist in Übereinstimmung mit einer Umfrage während der COVID-19-Pandemie, in der Verwaltungsmitarbeiter*innen gestiegene Anforderungen an die Selbstorganisation im Homeoffice wahrnahmen (Next:Public, 2020).

„Dann kommen wir durch diese Situation, (...) dass wir jetzt irgendwie im Homeoffice sind, sehr viel stärker dahin, dass eine Selbstorganisationsfähigkeit absolut notwendig ist. Ich muss wissen, wie strukturiere ich mir eigentlich meinen Arbeitstag, so dass ich hier das Gleiche schaffe, sage ich jetzt mal, wie im Büro beispielsweise.“ (Digitalisierungs-Experte)

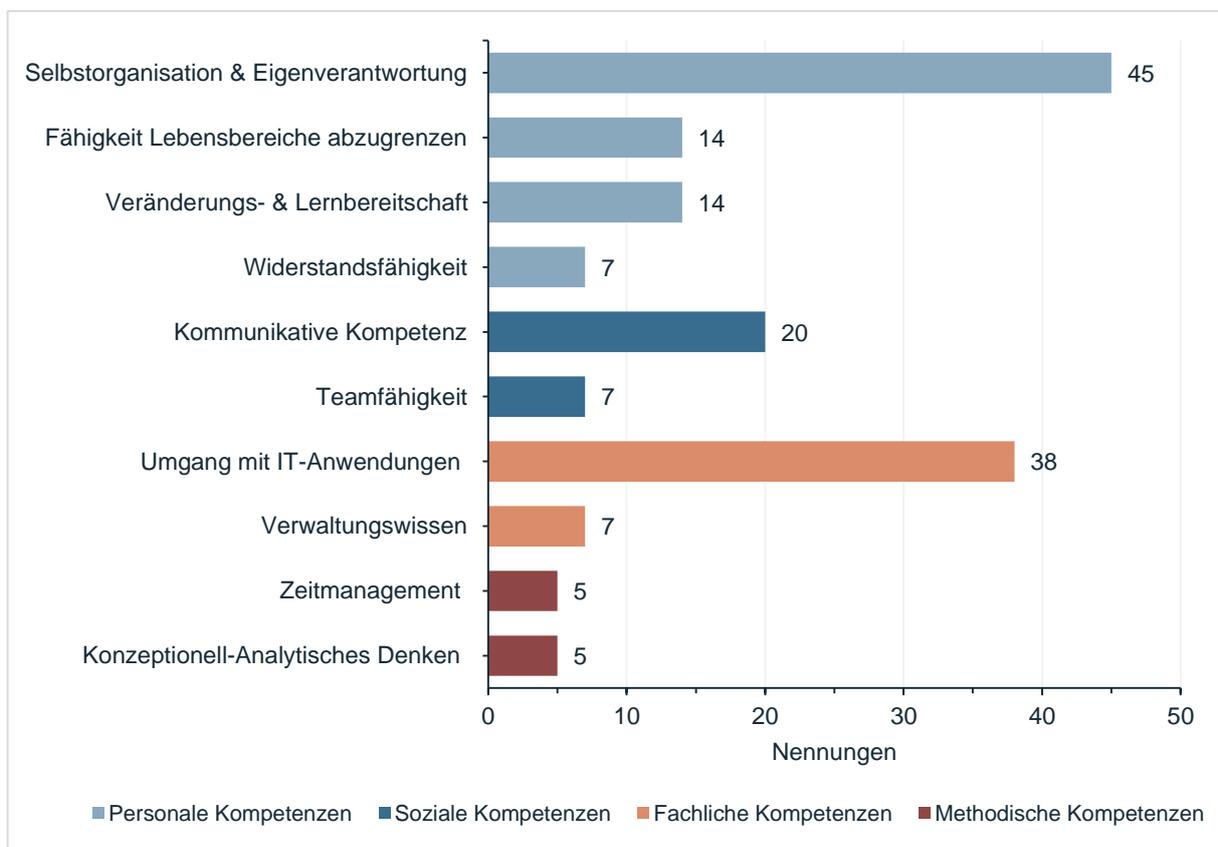


Abbildung 26: Spezifische Kompetenzbedarfe (162 Nennungen)

Die Interviewten empfanden die Fähigkeit, Lebensbereiche voneinander abzugrenzen ebenfalls bedeutsam. Diese beinhaltet, Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben zu setzen, sowie regelmäßige Pausen- und Arbeitszeiten auch im Homeoffice einzuhalten. Des Weiteren zeigten sich personale Kompetenzbedarfe im Bereich Veränderungs- und Lernbereitschaft und im Aufbau psychischer „Widerstandsfähigkeit“ (Resilienz). Als relevante soziale Kernkompetenzen nannten die Befragten Fähigkeiten zur Kommunikation, Kooperation und der Arbeit im Team.

Innerhalb der fachlichen Kompetenzen bedarf es vor allem an Fertigkeiten im Umgang mit IT-Anwendungen. Dies ist im Einklang mit einer aktuellen Studie der Boston Consulting Group, in der 49% der befragten Führungskräfte im Öffentlichen Dienst einen Qualifizierungsbedarf bei digitalen Kompetenzen wahrnahmen (Hammerschmid et al., 2020). In der vorliegenden Studie wurde zudem Verwaltungswissen als benötigte fachliche Kompetenz benannt. Bedarfe im Bereich methodische Kompetenzen stellen zum einen konzeptionell-analytisches Denken und zum anderen Zeitmanagement dar (vgl. Abb. 26).

(2) Personalgewinnung und -bindung

Die Befragten berichteten, dass es einer flexibleren Vertragsgestaltung bedarf, um in Zeiten des digitalen und demografischen Wandels kompetente und motivierte Fach- und Führungskräfte zu gewinnen und zu binden (Abb. 27). Dabei wird laut den Interviewpartner*innen mehr Flexibilität im Hinblick auf die Gewährung geldwerter Vorteile (z.B. zusätzliche Urlaubstage) und die Gehaltsstrukturen benötigt (19 Nennungen) - auch bei der Einstellung von Quereinsteiger*innen (12 Nennungen).

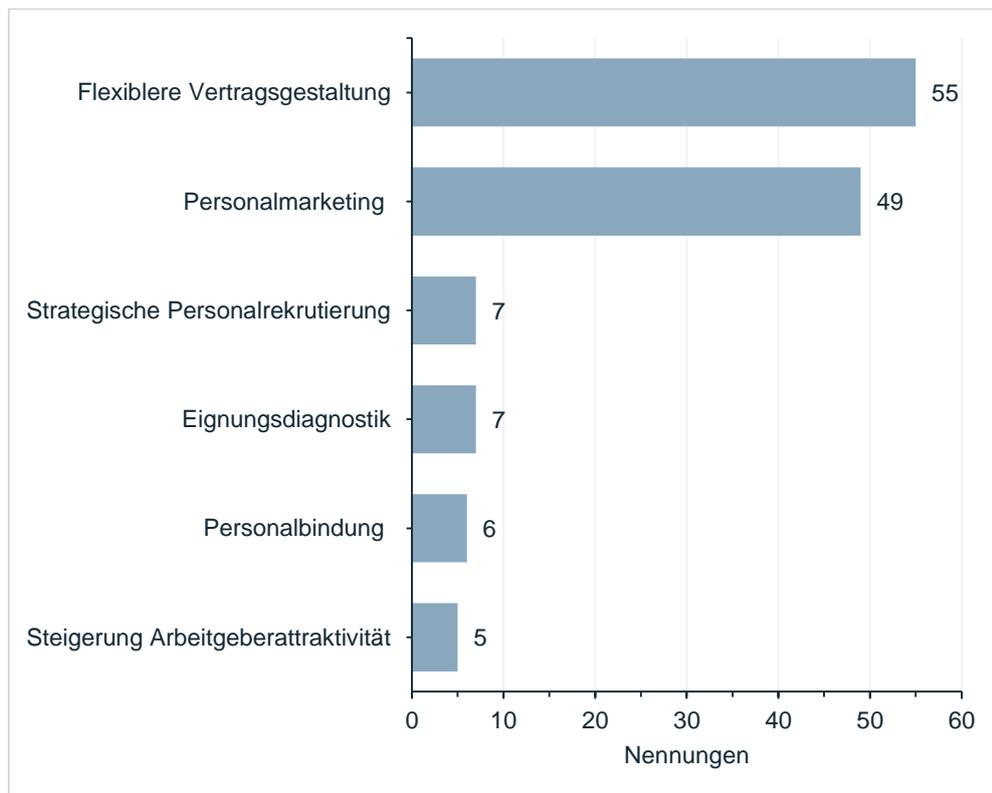


Abbildung 27: Personalgewinnung und -bindung (129 Nennungen)

„Oder wir stellen uns im höheren Dienst auch die Frage: Muss es der Jurist oder die Juristin sein oder ist es vielleicht auch mal gut, einen Soziologen zu nehmen oder vielleicht in manchen Segmenten auch einen Psychologen. Die sind Rarität noch und nöcher im Öffentlichen Dienst.“ (BGM- Referatsleiter)

Um für Fach- und Führungskräfte attraktiv zu sein, benötigt es Möglichkeiten, zeit- und ortsflexibles Arbeiten anzubieten (10 Nennungen). Zusätzlich ist Flexibilität im Hinblick auf Aufstiegsmöglichkeiten (8 Nennungen) und zeitlicher Gestaltung von Arbeitszeit (6 Nennungen) gewünscht. Im Vergleich zu einer deutschlandweiten Behördenbefragung im Rahmen des Zukunftspanel Staat & Verwaltung 2019 der Hertie School of Governance (Hammerschmid et al., 2019) entfielen auf den Bedarf nach zeit- und ortsflexiblen Arbeitsformen noch relativ wenige Nennungen. Aufgrund der COVID-19-Pandemie wurden die Möglichkeiten des ortsflexiblen Arbeitens (Homeoffice) allerdings deutlich erweitert (Hammerschmid et al., 2020).

Mit 49 Nennungen stellt Personalmarketing einen weiteren vorrangigen Bedarf dar (Abb. 27). Die Interviewten betonten hierzu vertiefend die Notwendigkeit, mithilfe eines attraktiven „Employer Branding“ die Bundesbehörden als Arbeitgebermarke zu etablieren (20 Nennungen) sowie ein digitales Personalmarketing (12 Nennungen) zu entwickeln. Zusätzlich wünschten sich die Interviewpartner*innen, dass Nachwuchs direkt an Bildungsinstitutionen wie Schulen und Universitäten (9 Nennungen) sowie mithilfe von digitalen Formaten (8 Nennungen) angeworben werden sollen.

Weitere Nennungen in der Bedarfsdimension Personalgewinnung und -bindung zeigen die Nachfrage nach einer strategischen Personalrekrutierung sowie dem Einsatz von eignungsdiagnostischen Verfahren (z.B. kompetenzorientierte Instrumente) bei der Bewerberauswahl. Zudem äußerten die Befragten die Notwendigkeit, bestehendes Personal zu binden und die Arbeitgeberattraktivität zu steigern (vgl. Abb. 27).

(3) Personalentwicklung

Die Bedarfsdimension Personalentwicklung ist in Abbildung 28 dargestellt. Die meisten Nennungen beziehen sich hierbei auf den Wunsch nach einer mehr strategisch ausgerichteten Personalentwicklung. Gemeint ist hier: Ausgehend von evidenzbasierten Anforderungsanalysen und Kompetenzmodellen bei neu strukturierten Tätigkeiten sind bedarfsgerechte Qualifizierungsmaßnahmen zu gestalten und zu evaluieren.

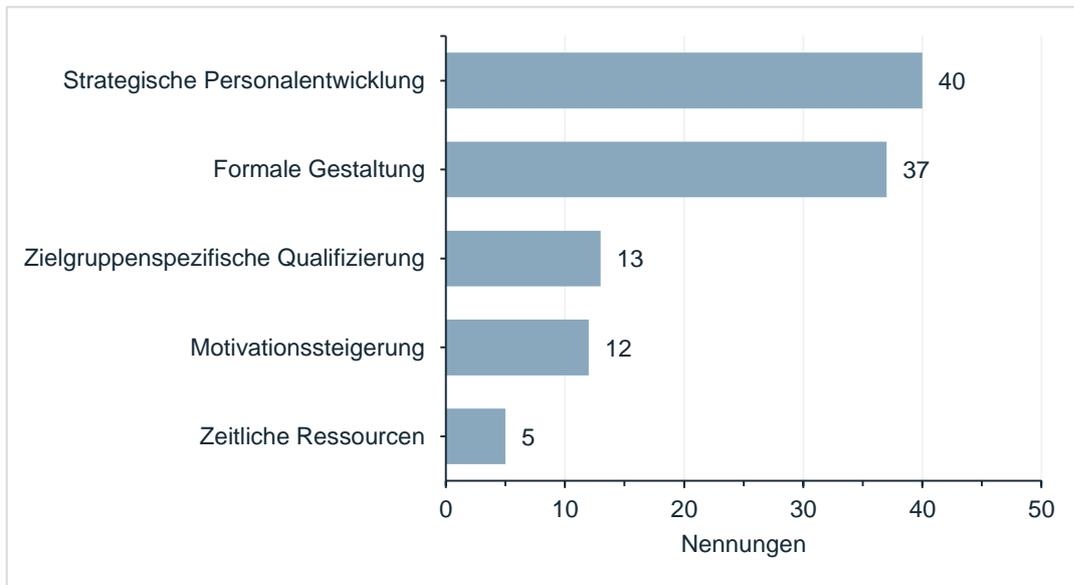


Abbildung 28: Personalentwicklung (107 Nennungen)

Als weiterer Bedarf wurde in Abb. 28 die formale Gestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen thematisiert. Dabei wünschten sich die Interviewten auf Nachfrage vorrangig digitale Qualifizierungsformate (11 Nennungen) aber auch Präsenzveranstaltungen (5 Nennungen) und Formate zum Selbstlernen (6 Nennungen). Weitere Bedarfe wurden hinsichtlich didaktisch-methodischer Konzepte (5 Nennungen) sowie einer interaktiven und ansprechenden Gestaltung (5 Nennungen) formuliert, um die Motivation zur Teilnahme zu fördern. Die Interviewpartner*innen wünschten sich zudem Maßnahmen der Teamentwicklung.

Inhaltlich sollten Qualifizierungsmaßnahmen zudem spezifisch für einzelne Zielgruppen beispielsweise ältere Beschäftigte angeboten werden. Auch sollten Elemente der Motivationssteigerung zur Teilnahme an den Maßnahmen stärker berücksichtigt werden sowie ausreichend zeitliche Ressourcen (während der Arbeitszeit) zur Verfügung gestellt werden (Abb. 28).

4.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Bedarfe

In der inhaltsanalytischen Auswertung der Experteninterviews wurden insgesamt elf Bedarfsdimensionen im Themengebiet Betriebliches Gesundheitsmanagement identifiziert (vgl. Abb. 29). Zu den drei größten Handlungsfeldern gehören die Umsetzung von **gesundheitsförderlicher Führung**, die **Sensibilisierung** der Beschäftigten hinsichtlich der eigenen Gesundheit und die Bereitstellung von **Ressourcen**.

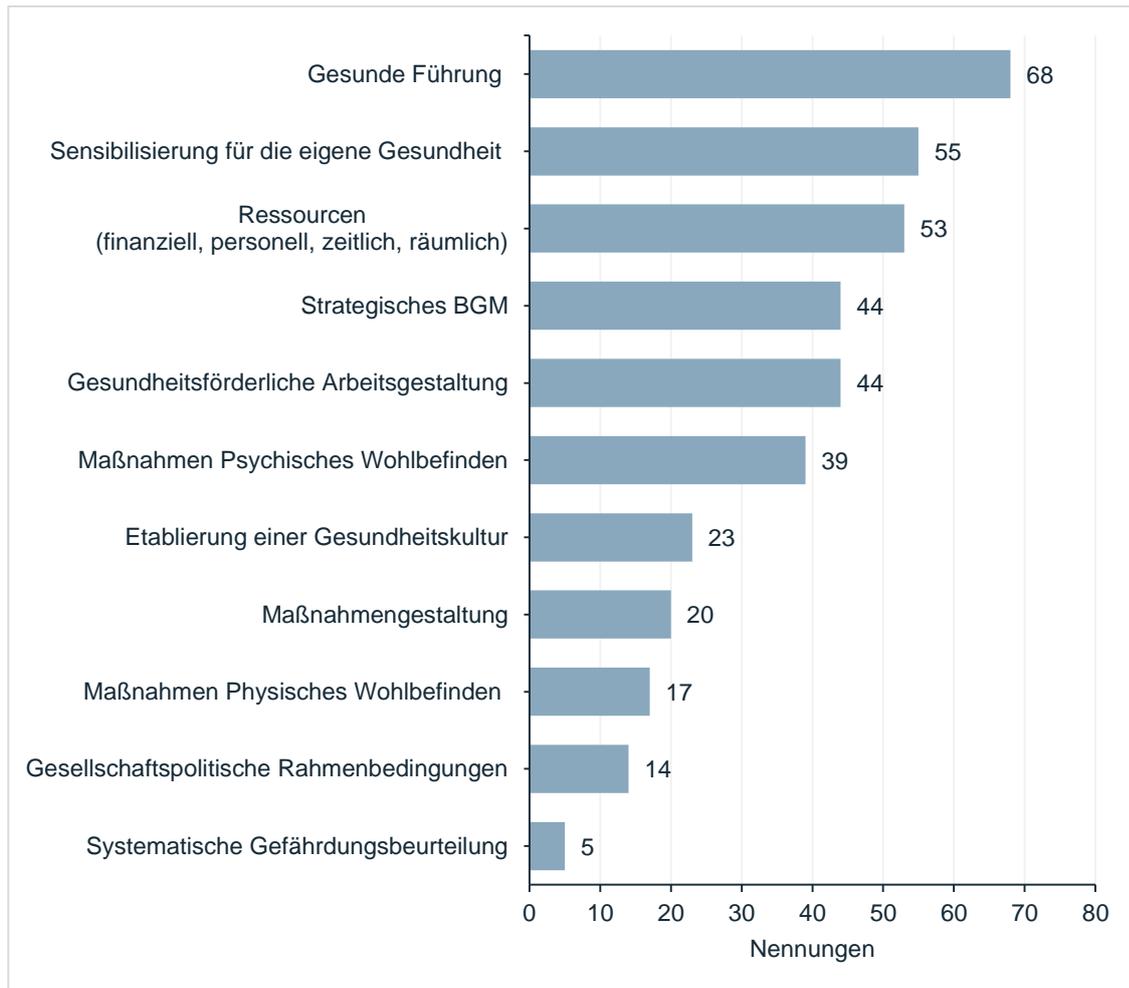


Abbildung 29: Bedarfe im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement (382 Nennungen)

(1) Gesunde Führung

Gesunde Führung unterteilt sich in Anlehnung an Franke und Felfe (2011) in drei Unterkategorien: Verhalten, Bewusstsein und Wichtigkeit. In den meisten Fällen wurden Bedarfe hinsichtlich konkreter gesundheitsförderlicher Verhaltensweisen der Führungskräfte gegenüber ihren Beschäftigten formuliert (Abb. 30). Für notwendig erachtet wurden: das Vorleben gesunder Verhaltensweisen sowie darauf zu achten, dass Mitarbeiter*innen Arbeitszeiten nicht überschreiten und regelmäßig Pausen einbauen.

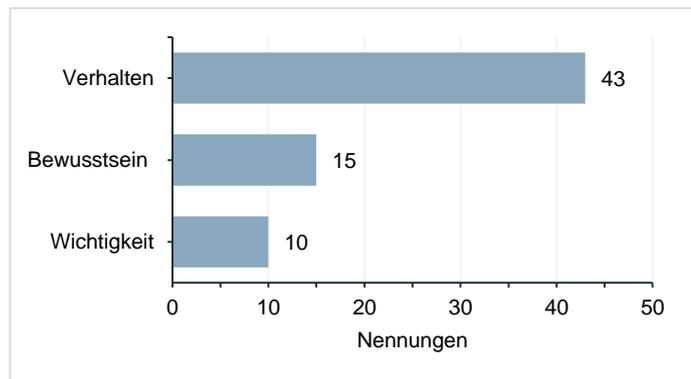


Abbildung 30: Gesunde Führung (68 Nennungen)

„Es muss vorgelebt werden von den Führungskräften. (...) Das ist wahrscheinlich das Allerallerwichtigste, dass sozusagen ich selbst das für meine Mitarbeitende vorlebe.“

(BGM-Experte)

Mit Bewusstsein ist die achtsame Wahrnehmung der Führungskraft bezüglich gesundheitsrelevanter Themen und Belastungen der Beschäftigten gemeint. Einige Interviewte wünschten sich beispielsweise ein stärkeres Bewusstsein der Führungskräfte hinsichtlich ihrer Fürsorgepflichten gegenüber den Beschäftigten.

„Man muss die Fürsorge des Hauses immer im Blick haben. Man muss gucken, wo sind die Leute am Rande ihrer Belastungen.“ **(Personalrat)**

Der Faktor Wichtigkeit beschreibt die Bedeutung, die Führungskräfte gesundheitsrelevanten Themen sowie der Mitarbeitergesundheit zuschreiben. Die Befragten wünschten sich, dass gesundheitsbezogene Themen einen höheren Stellenwert innerhalb der Bundesverwaltung erlangen.

„Beim Gesundheitsschutz ist so ein bisschen das Problem, [dass] es noch nicht in den Köpfen überall angekommen [ist], dass es auch wirklich ein Thema des Arbeitsgebers ist.“

(Personalrat)

Insgesamt betrachtet bedarf es der Stärkung eines gesundheitsförderlichen Führungsstils innerhalb der Bundesverwaltung. Diese Erkenntnis wird durch Ergebnisse aus einer groß angelegten Beschäftigtenbefragung im Auftrag der Techniker Krankenkasse bestätigt. Befragte aus öffentlichen Einrichtungen wünschen sich signifikant mehr Engagement der Führungskräfte für Themen der gesunden Führung als Befragte aus Wirtschaftsunternehmen (Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung [IFBG], 2020).

(2) Sensibilisierung für die eigene Gesundheit

Die Dimension „Sensibilisierung für die eigene Gesundheit“ (vgl. Abb. 31) führt als einen zentralen Bedarf die Steigerung des Gesundheitsbewusstseins bei den Mitarbeiter*innen auf, zum Beispiel in Form von gesundheitsorientierter Selbstfürsorge.

„Klar, wir sitzen häufig viel und wenn man sich nicht selbst so ein bisschen diszipliniert und sagt: Okay, ich muss mich jetzt vielleicht mal hinstellen oder ich muss mal die Treppe nehmen, statt den Aufzug (...) weil man selber nicht genügend darauf achtet, dass man die Möglichkeiten, die einem gegeben sind, auch nutzt.“ (Personalrat)

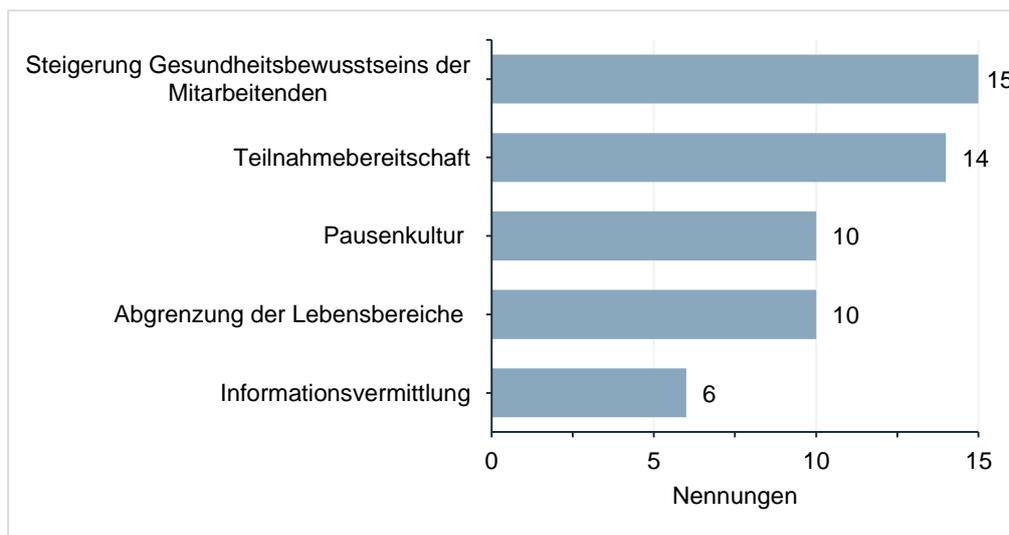


Abbildung 31: Sensibilisierung für die eigene Gesundheit (55 Nennungen)

Auch die Bereitschaft an gesundheitsförderlichen Maßnahmen teilzunehmen, wurde als Bedarf genannt. Zudem äußerten die Interviewpartner*innen den Wunsch, Beschäftigte dahingehend zu sensibilisieren und befähigen, für sich besser die Lebensbereiche Arbeit, Familie und Freizeit zu harmonisieren. Vor dem Hintergrund, dass die im Homeoffice Tätigen laut DGB-Index Gute Arbeit im Öffentlichen Dienst (DGB, 2021) häufig auf Erholungspausen verzichten bzw. diese verkürzen, erlangt der Bedarf nach einer nachhaltigen Pausengestaltung besondere Relevanz.

„Ins Bewusstsein [ist] zu rufen, gerade im Kontext von Homeoffice und flexibler Arbeit, dass auch Grenzen wichtig sind.“ (HR-Referatsleiter)

Um die Beschäftigten hinsichtlich des eigenen gesundheitsförderlichen Verhaltens und Bewusstseins dafür zu sensibilisieren, bedarf es nach Meinung der Interviewpartner*innen der verlässlichen und aktuellen Bereitstellung von gesundheitsrelevanten Informationen durch den Vorgesetzten.

(3) Ressourcen

Allen voran wurde der Wunsch nach finanziellen Ressourcen artikuliert, zum Beispiel in der Bereitstellung von Geldern für Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (vgl. Abb. 32). Zudem bedarf es einer Personalaufstockung im BGM, da diese Abteilungen häufig unterbesetzt sind. Es wurde beispielsweise vorgeschlagen, mehr Arbeitspsycholog*innen in den Behörden einzustellen. Da es oftmals an Zeit fehlt, um die Angebote der Betrieblichen Gesundheitsförderung in Anspruch nehmen zu können, wünschen sich einige Interviewte, dass

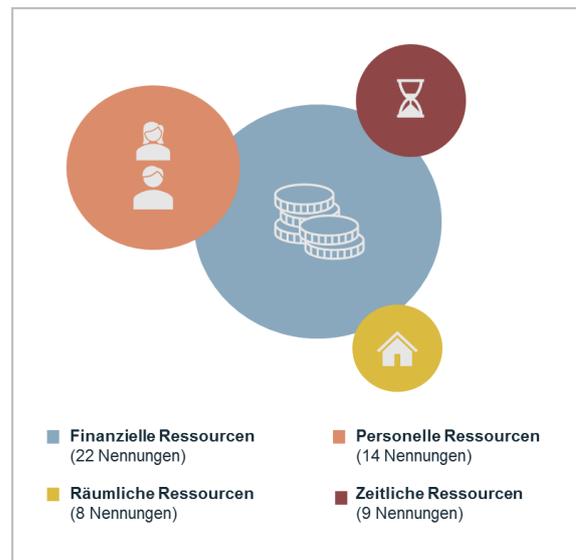


Abbildung 32: Ressourcen (53 Nennungen)

entsprechende Zeitfenster für diese Maßnahmen von Seiten des Arbeitgebers zur Verfügung gestellt werden und die Teilnahme an den Maßnahmen in der Arbeitszeit erfolgt. Zudem kam vereinzelt ein Mangel an räumlichen Kapazitäten für BGM-Angebote zur Sprache.

(4) Strategisches BGM

Es wurde in den Interviews deutlich, dass es in der Bundesverwaltung vorrangig an einem strukturierten und strategischen Prozess für ein wirkungsvolles Betriebliches Gesundheitsmanagement mangelt – sowohl aufbau- als auch ablauforganisatorisch (vgl. Abb. 33).

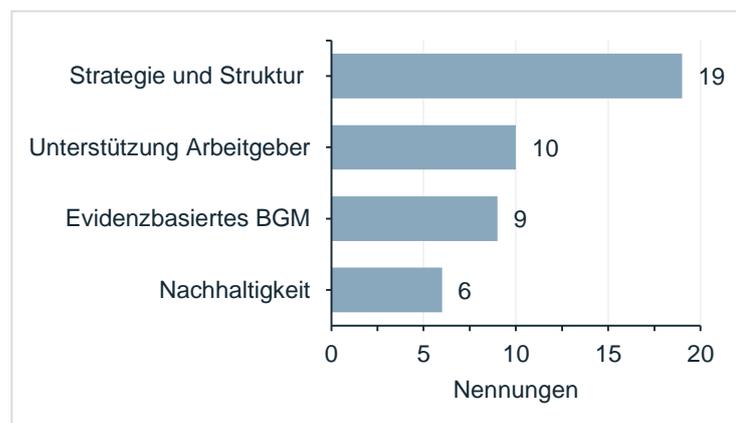


Abbildung 33: Strategisches BGM (44 Nennungen)

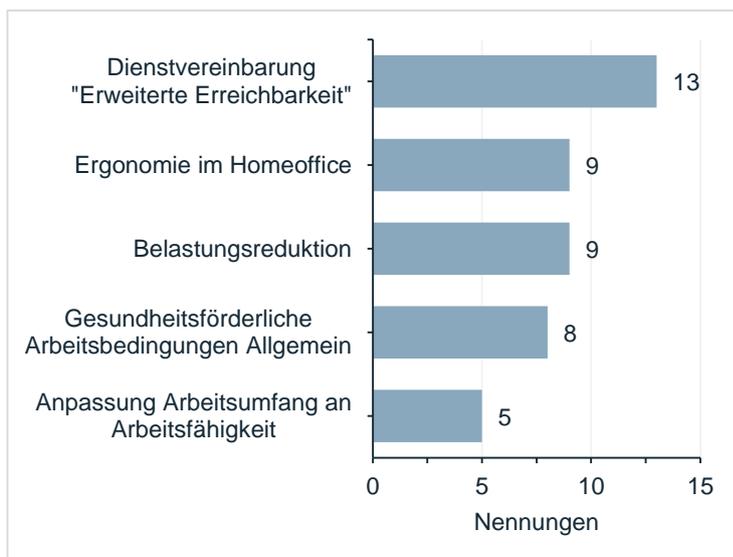
Diese Erkenntnis steht im Einklang mit Ergebnissen aus dem Gesundheitsförderungsbericht des Bundesinnenministeriums (BMI, 2019). Aus diesem geht hervor, dass 23% der unmittelbaren Bundesbehörden kein systematisches BGM vorweisen können.

„Ich würde mir vielleicht wünschen, dass irgendwo auch einmal von zentraler Stelle das Thema [BGM] angegangen wird. Was ich jetzt wahrnehme: Es findet sehr viel statt, aber auf sehr vielen Ebenen.“ (Personalrat)

Zudem wurde der Wunsch geäußert, dass der gesamte BGM-Prozess deutlicher von der Arbeitgeberseite (z.B. Leitung des Ministeriums) unterstützt und ein stärkerer Fokus auf wissenschaftlich fundierte Lösungen gelegt wird, zum Beispiel durch die Nutzung evidenzbasierter Bedarfsanalysen und Messinstrumenten zur Evaluation und Qualitätssicherung eingeleiteter Maßnahmen. In einer früheren Interviewstudie im Auftrag der Unfallversicherung Bund und Bahn (UVB) wurde bereits festgestellt, dass es an einer abschließenden Evaluation der Wirksamkeit von Maßnahmen innerhalb der Bundesverwaltung mangelt (Schuck & Hoffmeister, 2015). Als weiterer Bedarf eines strategischen BGMs, stellte sich der Wunsch nach einer nachhaltigen Wirkung heraus.

(5) Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung

Die inhaltsanalytischen Auswertungen der Interviews verdeutlichen insgesamt einen Handlungsbedarf, der verhältnispräventiven Maßnahmen zuzuordnen ist – insbesondere bei der gesundheitsförderlichen Gestaltung orts- und zeitflexiblen Arbeitens (vgl. Abb. 34). Diese



Ergebnisse korrespondieren mit der bereits erwähnten Interviewstudie, die ebenfalls in der Bundesverwaltung durchgeführt wurde (Schuck & Hoffmeister, 2015). Einen hohen Handlungsbedarf sehen die Interviewten bei der Etablierung einer Dienstvereinbarung zur erweiterten Erreichbarkeit.

Abbildung 34: Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung (44 Nennungen)

„Ich glaube tatsächlich, dass man sehr belastbare Vereinbarungen braucht. Also, dass man wirklich sehr klar macht, (...) wann sind die Personen erreichbar?“ (Personalrat)

Festzustellen ist auch, dass es einen Bedarf hinsichtlich der ergonomischen Gestaltung des Arbeitsplatzes im Homeoffice gibt. Eine Befragung im Öffentlichen Dienst zeigte, dass 68% der Beschäftigten angaben, dass ihr Homeoffice-Arbeitsplatz weitestgehend den Standards des Arbeitsschutzes entspreche (Next:Public, 2020).

Insgesamt bedarf es der Reduktion von Belastungen, um beispielweise störungsfreies und konzentriertes Arbeiten zu gewährleisten. Zudem wurde allgemein der Wunsch nach gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung geäußert sowie nach der Möglichkeit, den Arbeitsumfang individuell an die Bedürfnisse und die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten anpassen zu können.

(6/7) Maßnahmen psychisches und physisches Wohlbefinden

Bemerkenswert ist, dass in der Bundesverwaltung ein vergleichsweise insgesamt höherer Bedarf an Maßnahmen zur Förderung des psychischen Wohlbefindens zu bestehen scheint. Diese Ergebnisse sind allerdings nicht überraschend, da laut den Befragten bisher deutlich mehr Maßnahmen für die physische Gesundheit angeboten wurden und nur ein geringer Anteil der bereits vorhandenen Maßnahmen das psychische Wohlbefinden anspricht. Alle gewünschten Maßnahmen sind in Abbildung 35 zusammengefasst.

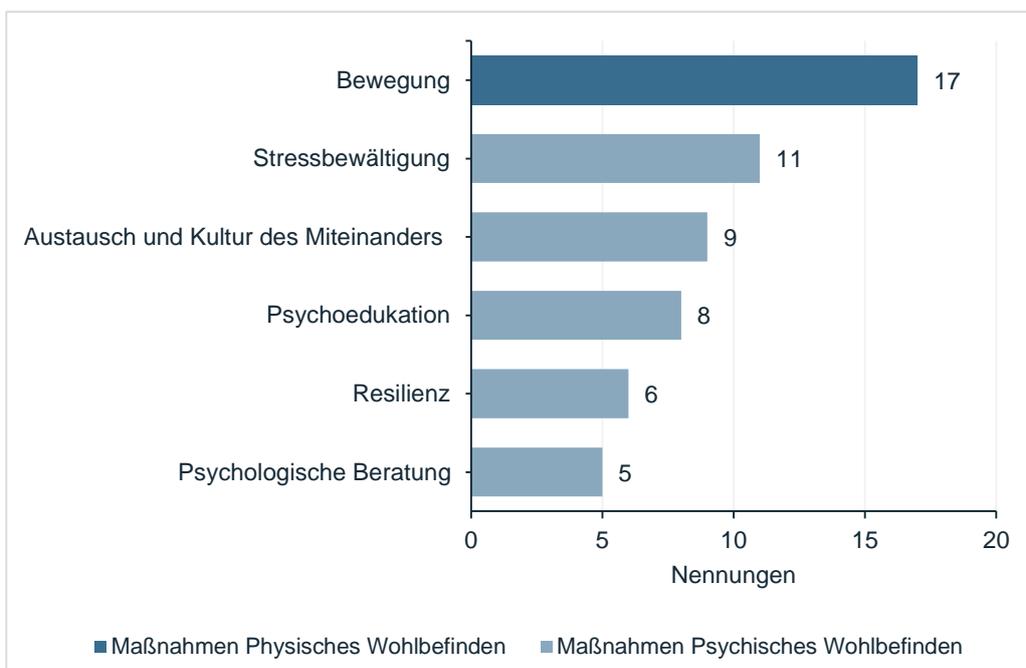


Abbildung 35: Maßnahmen psychisches und physisches Wohlbefinden (56 Nennungen)

Am häufigsten wurden diverse Bewegungsangebote genannt, darunter beispielsweise Laufgruppen oder die Bereitstellung von Jobrädern. Deutlich mehr Bedarfe konnten im Hinblick auf die Durchführung von Maßnahmen für das psychische Wohlbefinden eruiert werden. Vor dem Hintergrund steigender Stressbelastung in den Behörden ist es nicht verwunderlich, dass sich die Interviewpartner*innen am häufigsten Maßnahmen zur Bewältigung von Stress wünschten. Darunter zählen neben dem klassischen Stressmanagement auch Übungen zum Zeitmanagement oder zur Entspannung. Zusätzlich bedarf es einem offeneren Austausch über Themen der psychischen Gesundheit sowie einer Kultur des Miteinanders, die auf einer vertrauensvollen Kommunikation aufbaut.

„Man sollte sich über solche Dinge wie Entgrenzung austauschen. Das wäre auch gut im Sinne des Gesundheitsschutzes, z.B. in Form von Workshops. (...) Ein offener Austausch kann allen nur helfen.“ (HR-Referatsleiter)

Aus Sicht der befragten Interviewpartner*innen sollte es zudem mehr psychoedukative Angebote geben sowie Kurse zur Stärkung der psychischen Widerstandsfähigkeit, auch Resilienz genannt. Im Zuge der Verbesserung der betrieblichen Gesundheitsförderung stellte sich außerdem ein Bedarf nach Beratung bzw. Coaching durch ausgebildete Psycholog*innen heraus (vgl. Abb. 35).

(8) Gesundheitskultur

Die inhaltsanalytische Auswertung zeigte, dass sich die Interviewpartner*innen auch eine Etablierung und Weiterentwicklung einer Gesundheitskultur innerhalb der Bundesverwaltung wünschten. Um eine Gesundheitskultur aufzubauen, benötigt es von allen getragene gesundheitsbezogene Werte und Einstellungen, aber auch die Förderung gesundheitlicher Selbstfürsorge und Eigenverantwortung.

(9) Maßnahmengestaltung

Die Interviewten wurden gefragt, wie Maßnahmen aus ihrer Sicht gestaltet werden müssen, damit sie von den Kolleg*innen zahlreich in Anspruch genommen werden. Dabei zeigte sich der Wunsch nach einer größeren Auswahl an BGF-Maßnahmen. Zudem sind Onlinekurse (z.B. in Form von Online-Tutorials), Angebote während der Arbeitszeit und zielgruppenspezifischere Angebote erwünscht. Diese Gestaltungsbedarfe wurden jeweils fünfmal genannt.

(10) Gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen

Auf gesellschaftspolitischer Ebene braucht es klarere Rahmenbedingungen, wie z.B. Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz am Heimarbeitsplatz oder gesetzliche Regelungen zur erweiterten Erreichbarkeit.

„Aber es gibt eben auch neue Bereiche, gerade aus dem Kontext von Homeoffice zum Beispiel, welche Regeln gelten da (...), ist das jetzt so ein ganz rechtsfreier Raum, wo man keinen Arbeitsschutz mehr (...) berücksichtigen muss? Also ich glaube, da braucht es tatsächlich auch von politischer Seite aus Regelungen.“ (HR-Referatsleiter)

(11) Systematische Gefährdungsbeurteilung

Abschließend wurde auch der Bedarf nach der Etablierung einer systematischen Gefährdungsbeurteilung geäußert, wenn auch mit vergleichsweise wenigen Nennungen. Gleichzeitig wurden aber in der Status Quo-Analyse vielfältige psychische Belastungen am Arbeitsplatz benannt, beispielsweise Beschleunigung, Arbeitsintensivierung und Informationsflut. Vor diesem Hintergrund erhält die regelmäßige Identifikation von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz und die Ableitung adäquater Maßnahmen zur Minimierung und Vermeidung von Gesundheitsrisiken der Beschäftigten eine essenzielle Bedeutung (Sonntag & Feldmann, 2021).

„Aus unserer Sicht müsste die Einschätzung [Gefährdungsbeurteilung], wenn es denn eine gäbe, mal dringend aktualisiert werden und à jour gebracht werden.“ (Personalrat)

Umsetzungshindernisse

Neben den geäußerten Bedarfen nahmen die Befragten auch Umsetzungshindernisse im Hinblick auf das BGM in der Bundesverwaltung wahr (13 Nennungen). Zum einen werden psychische Belastungen und Erkrankungen immer noch größtenteils als Tabuthema behandelt, wodurch ein offener Diskurs am Arbeitsplatz erschwert wird (7 Nennungen) und deren sorgfältige Analyse und begründete Interventionen vernachlässigt werden.

„Ich glaube, dass gerade die psychische Gesundheit etwas ist, was tabuisiert ist und worüber man nicht redet, worüber viele auch nicht reden möchten. Ich glaube, das ist auch noch ein Problem.“ (Personalrat)

In diesem Zusammenhang ist deutlich darauf hinzuweisen, dass psychische Belastungen nicht mit psychischer Erkrankung gleichgesetzt werden darf (Sonntag & Feldmann, 2021). Sonntag und Feldmann (2021) konstatieren: „Leider ist die Verwechslung dieser Begriffe häufig vorfindbar und führt in der Folge zu Missverständnissen, irrationalen 'Ängsten' und Widerständen bei der Umsetzung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ (S.4) am Arbeitsplatz.

Des Weiteren sehen sich BGM-Verantwortliche mit bürokratischen Hürden konfrontiert (6 Nennungen), da sie bei der Umsetzung von Maßnahmen zum Teil in eine Begründungsnotwendigkeit geraten.

4.5 Führung

Bedarfe

Im Bereich Führung zeigte die inhaltsanalytische Auswertung insgesamt 381 Bedarfsnennungen (Abb. 36).

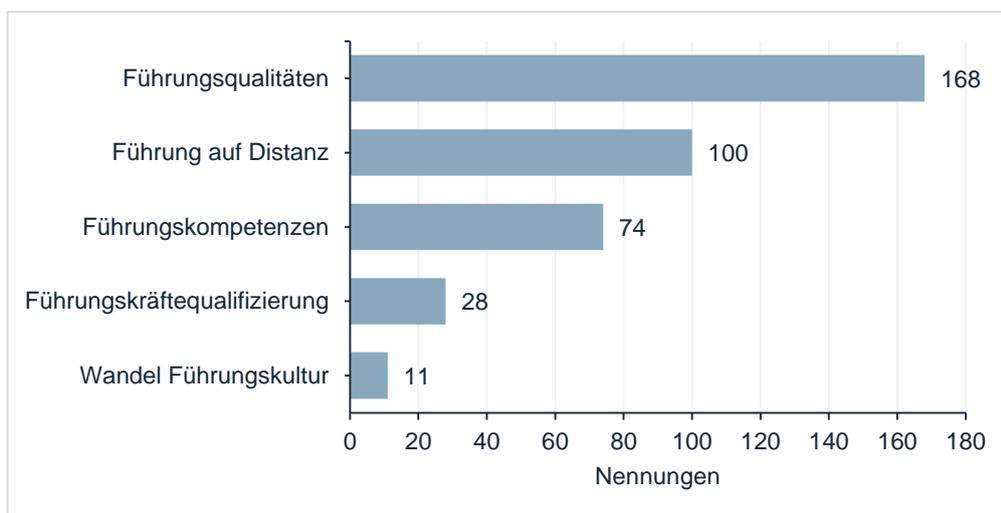


Abbildung 36: Bedarfe im Bereich Führung (381 Nennungen)

Dabei beziehen sich die meisten Nennungen auf **Führungsqualitäten**, die in digitalen und flexiblen Arbeitsformen benötigt werden. Des Weiteren bedarf es vermehrt einem Führungsansatz, der „**Führung auf Distanz**“ in den Mittelpunkt bei der Gestaltung hybrider orts- und zeitflexibler Arbeitsformen stellt. Dies wird von den Interviewpartner*innen als besondere Herausforderung gesehen, bei der es einem veränderten Führungsverhalten z.B. regelmäßiger Kommunikation und einer Vertrauenskultur sowie vermehrter Qualifizierung diesbezüglich bedarf. Für eine erfolgreiche digitale Transformation in den Bundesbehörden erlangen veränderte **Führungskompetenzen**, sowie Führungskräftequalifizierung und ein Wandel der Führungskultur einen besonderen Stellenwert.

*„Führungskräfte brauchen gerade aus der Distanz kommunikative und emotionale Kompetenzen, um sich in ihre Mitarbeiter*innen hineinversetzen zu können und mit den Mitarbeiter*innen im Austausch zu bleiben.“ (BGM-Referatsleiter)*

(1) Führungsqualitäten

Die Bedarfsdimension Führungsqualitäten liefert in Abbildung 37 eine Reihe wichtiger Gestaltungsaspekte.



Abbildung 37: Führungsqualitäten (168 Nennungen)

Vorrangig betont wird die Notwendigkeit sich mit Kolleginnen und Kollegen auszutauschen und ihnen konstruktives Feedback zu ihrer Arbeit zu geben.

„Reden, reden, reden, würde ich sagen. Egal in welchem Format, ob man sich nun sieht oder nicht. Man nimmt den Hörer oder das Telefon und spricht miteinander. Ich finde, gerade wenn man die Mitarbeiter nicht sieht, darf man sie nicht aus den Augen verlieren.“

(Personalrat)

Darüber hinaus sollten Führungskräfte vertrauensvoll Aufgaben delegieren. Autonomie und selbstbestimmtes Arbeiten der Beschäftigten sind in diesem Kontext von zentraler Bedeutung und sollten dementsprechend von der Führungskraft gefördert werden. Die Interviewpartner*innen gaben außerdem an, dass es in Zeiten des digitalen Wandels einer wertschätzenden Grundhaltung sowie individueller Unterstützung der Beschäftigten bedarf. Andere Nennungen beschrieben, dass Führungskräfte ihren Beschäftigten klare Ziele und Struktur geben sollten. Als relevant wurden auch die Fähigkeiten, die Beschäftigten zu motivieren sowie als Vorbild zu wirken identifiziert. Zudem bedarf es der Stärkung des Teamzusammenhalts, dem Aufgabenmanagement (z.B. Verteilung von Aufgaben) sowie einer transparenten Informations- und Kommunikationspolitik.

Die identifizierten Führungsqualitäten Feedback, Förderung selbstbestimmtes Arbeiten, individuelle Unterstützung, sowie Wertschätzung weisen auf das Konzept des transformationalen Führungsstil hin (Bass, 1999). Dieser zeichnet sich durch Glaubwürdigkeit, Einfluss durch Vorbildlichkeit, Motivieren durch begeisternde realisierbare Visionen, Anregung zur kritischen Reflexion, Förderung kreativen Denkens, individuelle Unterstützung, Wertschätzung und Förderung aus (Sonntag, 2020). Die Wirksamkeit transformationaler Führung konnte durch zahlreiche internationale Studien und Metaanalysen belegt werden (vgl. zusammenfassend Stegmaier, Nohe & Sonntag, 2016).

(2) Führungskompetenzen

Führungskompetenzen, die in digitalen und flexiblen Arbeitsformen benötigt werden, lassen sich in „Soft- und Hard-Skills“ unterteilen (Abb. 38). Bei einem Vergleich ist auffällig, dass deutlich mehr „Soft-Skills“ (59 Nennungen) im Vergleich zu „Hard-Skills“ (15 Nennungen) genannt wurden.

„Es ist die Perspektive da, dass Fachkompetenzen immer mehr in den Hintergrund rücken und die sozialen Kompetenzen wichtiger werden.“ (HR- Referatsleiter)

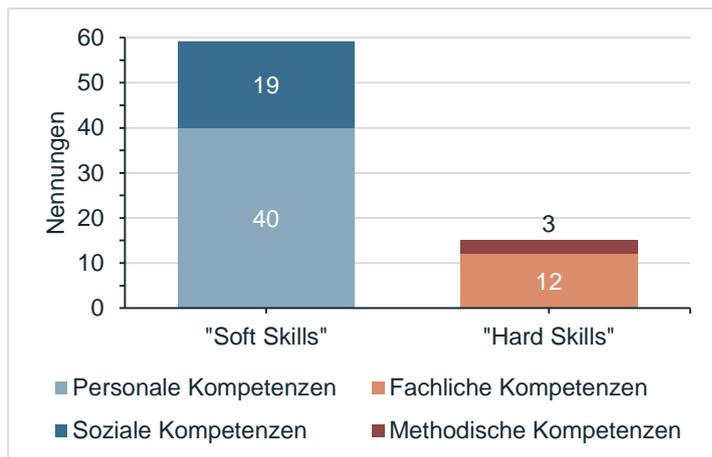


Abbildung 38: Vergleich Kompetenzbedarfe „Soft- und Hard-Skills“ Führungskräfte (74 Nennungen)

Bei den „Soft-Skills“ stehen analog zu den Kompetenzbedarfen der Beschäftigten die personalen Kompetenzen im Vordergrund. Die Interviewpartner*innen betonten dabei besonders die Rolle von Veränderungs- und Lernbereitschaft (17 Nennungen) sowie Empathie (7 Nennungen).

„Als Führungskraft muss man auch offen sein für die neuen Prozesse, man darf davor keine Angst haben, man muss sie ausprobieren, man muss sich auch mal Fehler zugestehen.“

(BGM-Experte)

Innerhalb der sozialen Kompetenzen haben insbesondere die kommunikativen und kooperativen Kompetenz Bedeutung (8 Nennungen), während bei den fachlichen Kompetenzen vor allem Fähigkeiten im Umgang mit IT-Anwendungen (8 Nennungen) eine Rolle spielen.

4.6 Externe und interne Unterstützungsleistungen

Im Hinblick auf das HR- und Gesundheitsmanagement wünschten sich die

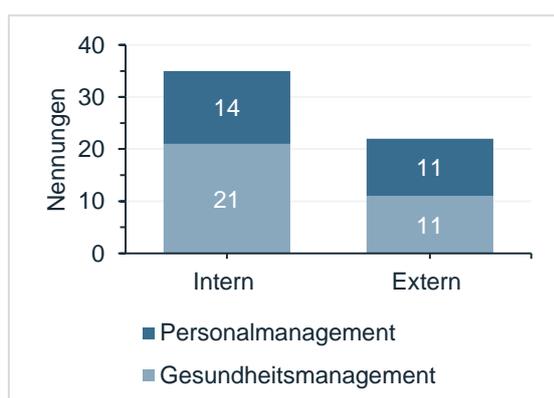


Abbildung 39: Externe und interne Unterstützungsleistungen (57 Nennungen)

Interviewpartner*innen vor allem Unterstützung von behördeninternen Akteuren (35 Nennungen), siehe Abbildung 39. Dies galt insbesondere für das Gesundheits- aber auch für das HR-Management. Interne Unterstützungsleistungen wurden beispielsweise von Seiten der Führungskräfte, der Hausleitung sowie von anderen Bundesbehörden für notwendig befunden. Behördenexterne Unterstützung wurde in 22 Nennungen gewünscht. Dabei waren

die Nennungen für das Gesundheits- und HR-Management ausgeglichen. Externe Unterstützungsleistungen sind angesagt von Seiten der Politik und den Sozialpartnern (z.B. Tarifpartner) oder Intermediären des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und privatwirtschaftlichen Beratungsinstitutionen.

5 Fazit und Ausblick

Die fortschreitende Digitalisierung und der demografische Wandel bewirken Veränderungen, die für die Bundesbehörden sowohl Chancen als auch Risiken bergen. Dadurch ergeben sich vielfältige Handlungsbedarfe für die Bundesverwaltung. Am häufigsten äußerten die Interviewpartner*innen Bedarfe im Themenbereich HR-Management (442 Nennungen), gefolgt von Bedarfen in den Themenbereichen Digitalisierung (428 Nennungen), Betriebliches Gesundheitsmanagement (382 Nennungen), Führung (381 Nennungen) und Demografischer Wandel (106 Nennungen).

Die Status Quo-Analyse im Themenbereich **Digitalisierung** ergab, dass trotz noch vorhandener defizitärer digitaler Infrastrukturen Arbeitsprozesse sowie Kommunikation nun vermehrt digitalisiert werden. Auch arbeiten Beschäftigte zunehmend in orts- und zeitflexiblen Arbeitsmodellen. Diese Entwicklungen wurden durch die COVID-19-Pandemie verstärkt und beschleunigt. Risiken liegen dabei vor allem in bestehenden und potenziellen psychischen Belastungsfaktoren wie beispielsweise einem gestiegenen Arbeitstempo, einer zunehmenden Informationsflut. Besonders bei der Nutzung ortsflexibler Arbeitsformen (Homeoffice) liegen Risiken in der Entgrenzung von Arbeit, Familie und Freizeit. Diese zeitliche wie inhaltliche Entgrenzung birgt das Gefährdungspotential zunehmender psychischer Belastungen. Ein strategisches und präventiv ausgerichtetes Personal- sowie Gesundheitsmanagement gewinnt somit an Bedeutung, um diese Risiken und potentiellen Belastungen zu analysieren und zu reduzieren. Die Bedarfsanalyse im Bereich Digitalisierung zeigte, dass die Bundesbehörden eine verbesserte IT-technische Ausstattung (Hard- und Software) benötigen, um die digitale Transformation zeitnah umsetzen und deren Potenziale wirkungsvoll nutzen zu können. Weitere wichtige Handlungsfelder stellen die Gestaltung der Teamzusammenarbeit (digital und in Präsenz) sowie die partizipative und frühzeitige Einbindung der Fach- und Führungskräfte in den Gestaltungsprozess orts- und zeitflexiblen Arbeitens dar.

Die Ergebnisse der Status-Quo Auswertung im Themenbereich **Demografischer Wandel** zeigten, dass in der Bundesverwaltung ein spürbarer Fachkräftemangel zu verzeichnen ist, der sich vor allem bei MINT-Berufen verstärkt zeigt. Im Hinblick auf die drohende „Verrentungswelle“ spielt das Thema Wissensmanagement eine bedeutende Rolle in den Behörden. Die Interviewpartner*innen berichteten von einer Reihe von Strategien des Wissensmanagements, die bereits in der Bundesverwaltung zum Einsatz kommen (z.B. schriftlicher Wissenstransfer). Aus der Bedarfsanalyse lässt sich schließen, dass vor allem bezüglich eines strategischen Wissensmanagements noch Handlungsbedarf besteht. Idealerweise sollte dabei eine zeitlich befristete Überlappung von alten und neuen

Stelleninhaber*innen stattfinden. Ist dies nicht möglich, können etablierte altersgemischte Teams helfen, das Wissen in der Behörde zu halten und somit den Auswirkungen von „Verrentungswellen“ („Brain Drain“) entgegenzuwirken.

Die Analyse der Ausgangslage im Themenbereich **HR-Management** zeigte, dass bereits eine Reihe von digitalen Formaten zur Gewinnung und Qualifizierung von Fach- und Führungspersonal in den Bundesbehörden eingesetzt werden. Aktuell werden vor allem Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich „Hard-Skills“ angeboten. Aus der Bedarfsanalyse geht jedoch hervor, dass neben diesen fachlichen Kompetenzen im Umgang mit IT-Anwendungen vorrangig auch personale Kompetenzen wie Selbstorganisation und Eigenverantwortung benötigt werden. Dies signalisiert einen erheblichen Handlungsbedarf im Bereich der Qualifizierung von „Soft-Skills“. Zudem herrschte Verunsicherung, inwiefern digitale Formate für die Qualifizierung zielführend und gewinnbringend eingesetzt werden können. Im Bereich Personalgewinnung hingegen sahen die Interviewpartner*innen deutliche Chancen durch eine zunehmende Digitalisierung attraktiver für die Beschäftigten zu werden und somit Fachkräfte für die Öffentliche Verwaltung zu gewinnen. Die Bedarfsanalyse ergab zudem, dass es für eine erfolgreiche Personalgewinnung und -bindung vorrangig Maßnahmen eines attraktiven Personalmarketings und einer flexibleren Vertragsgestaltung bedarf.

Die Status-Quo Analyse im Themenbereich **Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)** verdeutlicht, dass in der Bundesverwaltung bereits eine Reihe von gesundheitsförderlichen Ressourcen vorhanden sind. So sprachen einige Interviewpartner*innen von einer etablierten Gesundheitskultur innerhalb der Bundesverwaltung. Die Interviews zeigten auch, dass in den Bundesbehörden aktuell eine Vielzahl von Maßnahmen zur Förderung des physischen Wohlbefindens angeboten werden. Die Bedarfsanalyse verzeichnet jedoch eine deutliche Nachfrage nach Maßnahmen zur Förderung des psychischen Wohlbefindens, insbesondere vor dem Hintergrund der veränderten Belastungsmuster durch die Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeit. Gewünscht wurden beispielsweise Maßnahmen zur Bewältigung von Stress. Laut den Interviewpartner*innen ist zudem ein Führungsstil, der die Gesundheit fördert, essenziell. Dabei spielen gesundheitsbezogene Verhaltensweisen der Führungskraft (z.B. Vorbildfunktion), ihr Bewusstsein für gesundheitliche Themen und der Stellenwert, der die Gesundheit der Beschäftigten für die Führungskraft einnimmt, eine entscheidende Rolle. Ferner sollten Beschäftigte für ihre eigene Gesundheit sensibilisiert werden. Gleichzeitig besteht auch der Bedarf nach einer gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeit wie beispielsweise einer Dienstvereinbarung zur erweiterten Erreichbarkeit bei ortsflexiblen Arbeitsformen. Die Interviews zeigten zudem, dass in den Bundesbehörden häufig nicht ausreichend Ressourcen - finanzieller und personaler Art - für das BGM zur Verfügung stehen

und es an einer BGM-Strategie der Prävention mangelt. Ein Umstand der laut den Interviewten einer nachhaltigen Änderung bedarf.

Im Themenbereich **Führung** hebt die Interviewstudie eine Reihe spezifischer Führungsqualitäten in digitalen und flexiblen Arbeitsformen hervor. Dabei sind vor allem konstruktives Feedback und wertschätzender Austausch sowie eine Vorbildfunktion und Vertrauen in Mitarbeiter*innen von großer Bedeutung für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement. Hier bietet sich der sogenannte transformationale Führungsstil an, der in einer Reihe von Studien erprobt wurde (vgl. zusammenfassend Stegmaier et al., 2016). Des Weiteren besteht Qualifizierungsbedarf im Bereich „Führung auf Distanz“, da sich hier veränderte Kompetenzanforderungen für Interaktion und Austausch sowohl bei der Führung vor Ort als auch auf Distanz (Homeoffice) ergeben.

Abschließend lässt sich sagen, dass der digitale und demografische Wandel zu deutlichen Veränderungen der Arbeitswelt in den Bundesbehörden führt. Erheblicher personal- und gesundheitspolitischer Handlungsbedarf ist zu konstatieren, um eine gelingende digitale Transformation für die Beschäftigten sicherzustellen und für die Zukunft kompetente und motivierte Fach- und Führungskräfte zu gewinnen und zu binden.

Die Ergebnisse dieser explorativen Studie bilden die Grundlage für eine nachfolgende quantitative Online-Befragung in den Bundesbehörden. Dabei sollen die vorliegenden Erkenntnisse und Bedarfe an einer größeren Stichprobe validiert und quantifiziert werden. Auf diese Weise lassen sich belastbare Aussagen über die konkreten Bedarfe für ein wirkungsvolles HR- und Gesundheitsmanagements in der digitalen Transformation gewinnen und fundierte Maßnahmen für die gesunde Arbeit in den Bundesbehörden ableiten.

6 Literatur

- Ahlers, E., Mierich, S., & Zucco, A. (2021). *Homeoffice. Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können* (Report No. 65). Wissenschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut. https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_65_2021.pdf
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Beamtenbund und Tarifunion [dbb]. (2021). *Monitor öffentlicher Dienst 2021*. https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2021/2021_monitor-oe-d.pdf
- 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
- Böhm, S. A., Bourovoi, K., Brzykcy, A. Z., Kreissner, L. M., & Breier, C. (2016). *Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit von Berufstätigen. Ergebnisse einer bevölkerungsrepräsentativen Studie in der Bundesrepublik Deutschland*. Universität St. Gallen. https://www.alexandria.unisg.ch/252056/13/20191220_Studie_Digitalisierung_Gesundheit_Final.pdf
- Breidung, M., & Schoop, E. (2016). Die doppelte Demografiefalle: Wissensbewahrung und Prozessoptimierung in Behörden (Short Paper). In D. Rätz, M. Breidung, D. Lück-Schneider, S. Kaiser, & E. Schweighofer (Hrsg.), *Digitale Transformation: Methoden, Kompetenzen und Technologien für die Verwaltung* (S. 25-33). Gesellschaft für Informatik. <https://dl.gi.de/bitstream/handle/20.500.12116/1252/25.pdf>
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [BAuA]. (2020). *Stressreport Deutschland 2019. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Stressreport-2019.pdf?__blob=publicationFile&v=8
- 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

- Bundesministerium des Inneren, für Bau und Heimat [BMI]. (2020). *Gesundheitsförderungsbericht 2019 der unmittelbaren Bundesverwaltung*. <https://www.evg-online.org/fileadmin/Beamte/Wissenswertes/Gesundheitsfoerderungsbericht/21-02-08-Gesundheitsfoerderungsbericht-2019.pdf>
- DAK-Gesundheit. (2020, 15. September). *Arbeitsunfähigkeiten aufgrund psychischer Erkrankungen. Entwicklung der Jahre 1997 – 2019*. <https://www.dak.de/dak/download/folien-2335938.pdf>
- Dathe, R., Jahn, S., Müller, L.-S., Exel, S., Herrmann, A., & Paul, L. (2021). *D21 Digital Index 2020/2021. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft*. Initiative D21 e.V. https://initiatived21.de/app/uploads/2021/02/d21-digital-index-2020_2021.pdf
- Detemple, P., & Höhn, A. (2018). *Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognose und Handlungsstrategie bis 2030*. PricewaterhouseCoopers GmbH. <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-dienst.pdf>
- Deutscher Bundestag. (2019). *E-Government in Deutschland. Aktueller Stand auf Bundes- und Landesebene*. <https://www.bundestag.de/resource/blob/655082/32a17c3834d5c5c5d6f5a7232f0491c0/WD-3-134-19-pdf-data.pdf>
- Deutscher Gewerkschaftsbund [DGB]. (2021). *Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit. Homeoffice im Öffentlichen Dienst*. Institut DGB-Index Gute Arbeit. <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++bdb63706-5bf6-11eb-9ade-001a4a160123>
- 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. 3-13). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-21655-8_1
- Geis-Thöne, W. (2021). *Mögliche Entwicklung des Fachkräfteangebots bis zum Jahr 2040. Eine Betrachtung der zentralen Determinanten und Vorausberechnung* (Report 11/21). Institut der deutschen Wirtschaft. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2021/IW-Report_2021-Fachkraefteangebot-2040.pdf
- Gerdes, J., & Schmucker, R. (2018). *Digitalisierung im öffentlichen Dienst – Auswirkungen aus Sicht der Beschäftigten. Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit*. DGB-Bezirk NRW. <https://nrw.dgb.de/oeffentlicher-dienst/digitalisierung/++co++618ff37c-cd37-11e8-a27c-52540088cada>
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204, 291–295. <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>

- Hammerschmid, G., Lorenz, O., & Wierwille, K. (2019). *Ergebnisse des Zukunftspanels Staat & Verwaltung 2019*. Hertie School Centre for Digital Governance in Kooperation mit Wegweiser GmbH Berlin Research & Strategy und Deloitte Consulting GmbH. <https://www.zukunftskongress.info/sites/default/files/2019-11/Ergebnisse%20Zukunftspanel%202019.pdf>
- 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 2020 und Hertie School Centre 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
- Hölterhoff, M., Tiessen, J., Canzler, M., & Stader, F. (2020). *Trendreport Digitaler Staat. Auf Wissen bauen – Mit systematischem Wissensmanagement zur digitalen Verwaltung*. Behörden Spiegel in Kooperation mit Prognos AG. https://www.digitaler-staat.org/wp-content/uploads/2020/03/Trendreport_DS_2020.pdf
- Hölterhoff, M., Tiessen, J., Löffler, L., & Stader F. (2019). *Trendreport Digitaler Staat. Digitalisierung der Verwaltung: Ein Hürdenlauf*. Behörden Spiegel in Kooperation mit Prognos AG. https://www.digitaler-staat.org/wp-content/uploads/2019/04/Trendreport_2019.pdf
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Hünefeld, L. (2020). *Öffentlicher Dienst: hohe Arbeitsintensität, starke Belastung* (BIBB/BAuA-Faktenblatt Nr. 32). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Fakten/BIBB-BAuA-32.pdf?__blob=publicationFile&v=5
- Hustedt, T., Veit, S., & Hundehege, A. (2019). Herausforderungen für den modernen Staat: Krise oder Umbruch? *Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 12(1), 145-156. <https://doi.org/10.3224/dms.v12i1.07>

- Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung [IFBG]. (2020). *#whatsnext 2020 – Erfolgsfaktoren für gesundes Arbeiten in der digitalen Arbeitswelt*. Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung in Kooperation mit der Techniker Krankenkasse und der Haufe Group. <https://www.tk.de/resource/blob/2090400/faed14b64a2793257941f2e9f12afda4/whatsnext-2020-data.pdf>
- Kirchherr, J., Klier, J., Meyer-Guckel, V., & Winde, M. (2020). *Die Zukunft der Qualifizierung in Unternehmen nach Corona* (Future Skills – Diskussionspapier 5). Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft in Kooperation mit McKinsey. <https://www.future-skills.net/download/file/fid/350>
- 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*, 71(1), 49-59.
- Marschall, J., Hildebrandt, S., Kleinlercher, K.-M., & Nolting, H.-D. (2020). *Gesundheitsreport 2020. Stress in der modernen Arbeitswelt. Sonderanalyse: Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise*. DAK-Gesundheit. <https://www.dak.de/dak/download/dak-gesundheitsreport-2020-pdf-2366094.pdf>
- Martini, M., Fritzsche, S., & Kolain, M. (2016). *Digitalisierung als Herausforderung für Staat und Verwaltung. Forschungskonzept des Programmbereichs „Transformation des Staates in Zeiten der Digitalisierung“*. Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer. <https://dopus.uni-speyer.de/frontdoor/deliver/index/docId/1462/file/DP-085.pdf>
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In: N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633-648). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- McKinsey. (2017). *Mehr Leistung für Bürger und Unternehmen: Verwaltung digitalisieren. Register modernisieren*. Nationaler Normenkontrollrat. <https://www.normenkontrollrat.bund.de/resource/blob/300864/476004/12c91fffb877685f4771f34b9a5e08fd/2017-10-06-download-nkr-gutachten-2017-data.pdf?download=1>
- Meyer, S.-C., Tisch, A., & Hünefeld, L. (2019). Arbeitsintensivierung und Handlungsspielraum in digitalisierten Arbeitswelten – Herausforderungen für das Wohlbefinden von Beschäftigten? *Industrielle Beziehungen*, 2, 207-231. <https://doi.org/10.3224/indbez.v26i2.06>

- 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
- 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>
- Pfaff, M., Busam, B., & Sonntag, Kh. (2021). *Auswirkungen des digitalen und demografischen Wandels auf den Öffentlichen Dienst. Aktuelle Herausforderungen des Gesundheits- und Personalmanagements – ein Literaturreview*. 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.
- 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
- 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. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47264-4_32
- Sonntag, Kh. (2020). *Moderne Arbeit präventiv gestalten, gesund und kompetent bewältigen. Das Projekt MEgA*. Krönig: Asanger.
- Sonntag, Kh., & Feldmann, E. (2021). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung im Arbeitskontext und nachfolgende Maßnahmen. In A. Michel & A. Hoppe (Hrsg.), *Handbuch Gesundheitsförderung bei der Arbeit*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28654-5_15-1
- Sonntag, Kh., Turgut, S., & Feldmann, E. (2016). Arbeitsbedingte Belastungen erkennen, Stress reduzieren, Wohlbefinden ermöglichen: ressourcenorientierte Gesundheitsförderung. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (S. 411-453). Hogrefe.

- Statistisches Bundesamt [Destatis]. (2021a). Bevölkerung: Demografischer Wandel. https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html
- Statistisches Bundesamt [Destatis]. (2021b). *Bevölkerung: Deutschland, Stichtag, Altersjahre* (12411-0005). [Data set]. <https://www-genesis.destatis.de/genesis//online?operation=table&code=12411-0005&bypass=true&levelindex=0&levelid=1612863279700>
- Stegmaier, R., Nohe, C., & Sonntag, Kh. (2016). Veränderungen bewirken: Transformationale Führung und Innovation. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (S. 539-544). Hogrefe.
- Stürz, R., Stumpf, C., Schule, A., Putfarken, H., & Harhoff, D. (2021). *Digitalisierung durch Corona? Homeoffice im Februar 2021*. Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation [bidt]. https://www.bidt.digital/wp-content/uploads/2021/03/bidt-Studie_Homeoffice-Feb-2021_Infografik.pdf
- The Digital Economy and Society Index [DESI]. (2020a). *Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI) 2020. Fragen und Antworten*. Europäische Kommission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/de/qanda_20_1022/QANDA_20_1022_DE.pdf
- The Digital Economy and Society Index [DESI]. (2020b). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2020. Digital Public Services*. Europäische Kommission. https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=67084
- Unfallkasse des Bundes [UKB]. (2010). *Gute Fragen für mehr Gesundheit: Die Mitarbeiterbefragung des Bundes für ein fundiertes Betriebliches Gesundheitsmanagement*. http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/broschc3bcre_uk_bund_mitarbeiterbefragung_2010.pdf

Abkürzungsverzeichnis

AGS	Arbeits- und Gesundheitsschutz
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMI	Bundesministerium des Innern
DAK	Deutsche Angestellten-Krankenkasse
dbb	Deutscher Beamtenbund und Tarifunion
DESI	The Digital Economy and Society Index
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
EGovG	E-Government Gesetz
HR	Human Resource
HRM	Human Resource Management
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
IT	Informationstechnik
MEgA	Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen
MINT	Mathematik, Information, Naturwissenschaft, Technik
N	Gesamtstichprobengröße
n	Teilstichprobengröße
OZG	Onlinezugangsgesetz
SD	Standardabweichung
UKB	Unfallkasse des Bundes
UVB	Unfallversicherung Bund und Bahn
vbob	Verband der Beschäftigten der obersten und oberen Bundesbehörden e. V.
VPN	Virtual Private Network

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl der Interviewten nach Aufgabenbereich der Bundesbehörde (N = 26) .11	11
Abbildung 2: Fachliche Abteilung der Interviewten (N = 26).....12	12
Abbildung 3: Veränderungen des Arbeitsalltages durch Digitalisierung (366 Nennungen)15	15
Abbildung 4: Chancen und Risiken der Digitalisierung (590 Nennungen)16	16
Abbildung 5: Risiken und Chancen zeit- und ortsflexibler Arbeitsformen (331 Nennungen)..17	17
Abbildung 6: Risiken und Chancen digitaler Technologien und Arbeitsprozesse (259 Nennungen).....18	18
Abbildung 7: Wahrgenommener Fachkräftemangel (188 Nennungen)20	20
Abbildung 8: Vorrangige Bereiche des Fachkräftemangels (38 Nennungen)20	20
Abbildung 9: Vorhandene Strategien des Wissensmanagements (63 Nennungen)21	21
Abbildung 10: Chancen und Risiken der generationsübergreifenden Zusammenarbeit (92 Nennungen).....22	22
Abbildung 11: Formate der Personalgewinnung und Qualifizierung (115 Nennungen)23	23
Abbildung 12: Inhalte der Qualifizierungsmaßnahmen (80 Nennungen)23	23
Abbildung 13: Chancen und Risiken der Digitalisierung für das HR-Management (74 Nennungen).....24	24
Abbildung 14: Chancen und Risiken der Digitalisierung für die Personalgewinnung und -bindung (39 Nennungen)25	25
Abbildung 15: Risiken und Chancen digitaler Qualifizierungsformate (34 Nennungen).....26	26
Abbildung 16: Gesundheitsförderliche Ressourcen und Strukturen (145 Nennungen).....27	27
Abbildung 17: „Wortwolke“ - Existierende Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Bundesverwaltung (223 Nennungen)29	29
Abbildung 18: Chancen und Risiken der Digitalisierung für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (64 Nennungen)30	30
Abbildung 19: Psychische und Physische Belastungen in der Bundesverwaltung (220 Nennungen).....31	31
Abbildung 20: Bedarfe im Bereich Digitalisierung (428 Nennungen).....33	33
Abbildung 21: Bedarfe im Bereich IT-technische Infrastruktur (99 Nennungen)34	34
Abbildung 22: Bedarfe im Bereich Demografischer Wandel (106 Nennungen)35	35
Abbildung 23: Wissensmanagement (80 Nennungen)36	36
Abbildung 24: Bedarfe im Bereich HR-Management (442 Nennungen)37	37
Abbildung 25: Vergleich Kompetenzbedarfe sog. „Soft- und Hard-Skills“ (162 Nennungen) .38	38
Abbildung 26: Spezifische Kompetenzbedarfe (162 Nennungen)39	39
Abbildung 27: Personalgewinnung und -bindung (129 Nennungen)40	40
Abbildung 28: Personalentwicklung (107 Nennungen).....42	42

Abbildung 29: Bedarfe im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement (382 Nennungen).....	43
Abbildung 30: Gesunde Führung (68 Nennungen)	44
Abbildung 31: Sensibilisierung für die eigene Gesundheit (55 Nennungen).....	45
Abbildung 32: Ressourcen (53 Nennungen)	46
Abbildung 33: Strategisches BGM (44 Nennungen)	46
Abbildung 34: Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung (44 Nennungen)	47
Abbildung 35: Maßnahmen psychisches und physisches Wohlbefinden (56 Nennungen)	48
Abbildung 36: Bedarfe im Bereich Führung (381 Nennungen).....	51
Abbildung 37: Führungsqualitäten (168 Nennungen).....	52
Abbildung 38: Vergleich Kompetenzbedarfe „Soft- und Hard- Skills“ Führungskräfte (74 Nennungen).....	54
Abbildung 39: Externe und interne Unterstützungsleistungen (57 Nennungen)	54

Leitfaden der Experteninterviews in der Bundesverwaltung

Das Projekt „MEgA“

I. Vorstellung und Einleitung

<i>Begrüßung</i>	Guten Tag, Frau / Herr...
<i>Vorstellung</i>	Ich möchte mich zunächst einmal kurz vorstellen. Mein Name ist... (sich und seine Tätigkeit kurz vorstellen).
<i>Dank</i>	Zunächst einmal herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft und Ihre Zeit, an dem Interview teilzunehmen. Ihre Antworten tragen entscheidend zum Gelingen unseres Projekts bei.
<i>Projektbeschreibung / Ziele des Projekts</i>	Ausgangssituation: Die Digitalisierung und der demografische Wandel stellen alle Beteiligte in den obersten und oberen Bundesbehörden vor große Herausforderungen. Präventive Gesundheits- und Qualifizierungsmaßnahmen sind dringend notwendig, damit Mitarbeitende sowie Führungskräfte dauerhaft gesund und kompetent bleiben. In der Forschung zu den Auswirkungen der Digitalisierung wurde der Öffentliche Dienst bisher eher vernachlässigt. Ziele: Das Projekt MEgA setzt sich zum Ziel gesicherte Erkenntnisse zu den Bedarfen des Personal- und Gesundheitsmanagements der obersten und oberen Bundesbehörden abzuleiten. Die Interviews sind sehr wichtig für uns, da sie dazu dienen, die konkreten Bedarfe der Bundesverwaltung zu ermitteln. Die Ergebnisse stellen darüber hinaus die Grundlage für die Entwicklung eines (quantitativen) Fragebogens dar.
<i>Dauer und Durchführung des Interviews</i>	Insgesamt wird das Gespräch ca. 1 Stunde dauern. Wir würden gerne noch einmal darauf hinweisen, dass wir das Gespräch ab jetzt aufzeichnen werden. Vielen Dank an dieser Stelle für ihr Einverständnis (zuvor schriftlich eingeholt). Alle Daten werden dabei selbstverständlich vertraulich behandelt und ausschließlich anonym ausgewertet.
<i>Einverständnis und Rückfrage</i>	Haben Sie noch Fragen? Wenn Ihnen etwas unklar erscheint, können Sie gerne jederzeit während des Interviews nachfragen.

II. Digitalisierung und Arbeit 4.0

<i>Einstieg in die Thematik</i>	In letzter Zeit tauchen ja immer häufiger die Begriffe digitaler Wandel und Arbeit 4.0 auf, die ja im Endeffekt vernetzte, digitale und flexible Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse meinen.
<i>Frage 1: Digitalisierung in den Bundesbehörden (BB)</i>	<p>Nehmen Sie Veränderungen in Ihrer Bundesbehörde durch die voranschreitende Digitalisierung wahr?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Wie bewerten Sie Arbeit 4.0? In welchen Bereichen erleben Sie eine nachhaltige Veränderung von Arbeitsprozessen in Ihrer Bundesbehörde? ○ Können Sie Beispiele aus Ihrem Bereich für eine betriebliche Reorganisation oder einen Kulturwandel aufgrund von digitalen Technologien nennen? ○ Welche Veränderungen ergeben sich konkret für die Beschäftigten?
<i>Frage 2: Chancen und Risiken</i>	<p>Welche Chancen und Risiken ergeben sich für die Bundesbehörden aus der voranschreitenden Digitalisierung?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Welche weiteren Chancen oder Risiken sehen Sie für Ihre Bundesbehörde aufgrund neuer digitaler Technologien? (bei Risiken: Arbeitsaufkommen, Komplexität, Informationslast) ○ Was halten Sie von der immer flexibler werdenden Arbeit (z.B. flexible Arbeitszeitgestaltung und räumliche Mobilität)? Wo sehen Sie Grenzen im Öffentlichen Dienst? ○ Welche Chancen und Risiken sehen Sie bei der Umsetzung von Homeoffice in den Bundesbehörden? ○ Wie stehen Sie zu der Thematik „erweiterte Erreichbarkeit“? Sind die Beschäftigten bzw. Sie selbst auch im Privatleben mittels mobilen Arbeitsgeräten wie Smartphone, Tablet, Laptop erreichbar? Sehen Sie es als Chance oder Risiko?
<i>Frage 3: Bedarfsabfrage</i>	<p>Welche konkreten Hilfestellungen würden Sie sich wünschen, damit die Bundesbehörden den digitalen Wandel bzw. Arbeit 4.0 auch zukünftig erfolgreich bewältigen wird?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Wo sehen Sie Umsetzungshindernisse? ○ Von welcher Seite erwarten Sie sich Hilfe und Informationen?

III. Demografie

<i>Einstieg in die Thematik</i>	Neben dem digitalen Wandel ist ja mittlerweile auch der demografische Wandel in aller Munde. Der demografische Wandel trifft den Öffentlichen Dienst besonders hart. Bis Ende 2030 fehlt dem ÖD laut Hochrechnungen rund 800.000 Fachkräfte (Detemple & Höhn, 2018).
<i>Frage 1: Ausgangssituation in den BB</i>	<p>Setzen Sie sich mit dem demografischen Wandel und seinen Folgen personalpolitisch auseinander?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Spüren Sie die Folgen schon heute? (z.B. Probleme Fachkräfte zu finden? Bestimmte Dienstebene/Berufsgruppe?) ○ Welche Personalpolitik wird in Bezug auf ältere Mitarbeitende verfolgt (Bindung, Senior-Experts oder Frühverrentung)?

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Werden Arbeitsplätze, -geräte und Tätigkeiten ergonomisch und altersgerecht gestaltet?
<i>Frage 2: Chancen und Risiken</i>	<p>Welche Chancen und Risiken sehen Sie bei der Beschäftigung älterer Mitarbeiter in den Bundesbehörden?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Welche Vorteile und Nachteile sehen Sie bei generationsübergreifender Zusammenarbeit? (z.B. unterschiedliche Erwartungen an Arbeitsplatz?) ○ Wie haben Sie versucht, das Erfahrungswissen von Leistungsträgern, die in den Ruhestand gegangen sind, in der Behörde zu halten?
<i>Frage 3: Bedarfsabfrage</i>	<p>Was würde Ihnen helfen, was würden Sie sich konkret wünschen, um die Herausforderung des demografischen Wandels in Zukunft bewältigen zu können?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Wo sehen Sie Umsetzungshindernisse? ○ Von welcher Seite erwarten Sie sich Hilfe und Informationen?

IV. Gesundheit

<i>Einstieg in die Thematik</i>	<p>Kommen wir nun zu einem ebenso wichtigen Themenblock: Dem Erhalt der Gesundheit von Beschäftigten. Aus dem kürzlich erschienenen DAK Psychoreport 2020 geht hervor, dass die öffentliche Verwaltung überproportional viel Arbeitsausfall aufgrund von psychischen Erkrankungen hat (47% über dem DAK-Durchschnitt).</p>
<i>Frage 1 Ausgangssituation in den BB</i>	<p>Inwiefern beschäftigen Sie sich in Ihrem Betrieb mit Arbeits- und Gesundheitsschutz? Glauben Sie, dass in Ihrem Betrieb zukünftig Bedarf hinsichtlich eines (präventiven) Arbeits- und Gesundheitsschutzes besteht?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Wer beschäftigt sich in Ihrem Ministerium mit AGS? Existiert eine eigenständige Abteilung für BGM? ○ Sehen Sie in Ihrem Ministerium gesundheitsförderliche Ressourcen und Strukturen? Wenn ja, welche? ○ Welche konkreten Maßnahmen und Programme der betrieblichen Gesundheitsförderung werden bereits in Ihrem Bundesministerium angeboten? Wie wird dieses Angebot angenommen? ○ Führen Sie in ihrem Ministerium eine Gefährdungsbeurteilung physischer und physikalischer Umgebungsbedingungen durch? Psychische GB (ArbSchG§5)?
<i>Frage 2: Chancen und Risiken</i>	<p>Welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie bezüglich eines präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes in Ihrer Bundesbehörde?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie bezüglich eines präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes in Ihrer Bundesbehörde? ○ Wie schätzen Sie die Nachhaltigkeit der umgesetzten Maßnahmen ein? (Return on Investment)

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Was sind denn typische Belastungen in Ihrem Arbeitsbereich vor dem Hintergrund Digitalisierung, demographischer Wandel und Dynamik? Beispiele? (psychisch und physisch)
<p><i>Frage 3: Bedarfsabfrage</i></p>	<p>Welche praktischen Angebote für einen präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz wünschen Sie sich? Was brauchen Sie, damit Sie und die Mitarbeitenden auch in Zukunft produktiv und gesund arbeiten können?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Welche Maßnahmen erachten Sie als praktikabel? Wie müssten diese konkret gestaltet werden? ○ Wo sehen Sie Umsetzungshindernisse? (Welche Maßnahmen sind nicht praktikabel?) ○ Von welcher Seite erwarten Sie sich Hilfe und Informationen? (z.B. auch Kommunikationskanäle)

V. HR-Management und Qualifizierung

<p><i>Einstieg in die Thematik</i></p>	<p>Im Zuge der Digitalisierung und des demografischen Wandels bedarf es eines zeitgemäßen Personalmanagements im ÖD, (das beinhaltet z.B. eine umfassende Qualifizierung des Personals und moderne Strategien der Personalgewinnung.)</p>
<p><i>Frage 1: HR & Kompetenz- management in den BB</i></p>	<p>Wie ist das Management von Personal und Qualifizierung in Ihrer Bundesbehörde organisiert?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ In welcher Form wird bei Ihnen Personalmarketing betrieben und welche moderne Recruitment Lösungen zur Personalbeschaffung werden verwendet? ○ Mit welchen Maßnahmen, Angeboten bzw. Programmen geht Ihr Personal-/Qualifizierungsmanagement auf Digitalisierung und Demografie ein? ○ In welcher Form werden Fort- und Weiterbildung für die Beschäftigten Ihres Ministeriums angeboten? Für welche Ebenen gilt das Angebot (z.B. Mitarbeitende, Projektleitung, Führungskräfte)? ○ Wie schätzen Sie die digitalen Kompetenzen neuer Mitarbeitender, z.B. aus der Ausbildung oder Verwaltungshochschule, ein?
<p><i>Frage 2: Chancen und Risiken</i></p>	<p>Welche Chancen und Risiken sehen Sie vor dem Hintergrund der voranschreitenden Digitalisierung für das HR-Management?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Wo sehen sie Chancen und Risiken für das Personalmanagement hinsichtlich Mitarbeitergewinnung und -bindung? ○ Wo sehen Sie zukünftige Chancen und Schwierigkeiten hinsichtlich der Qualifizierung von Beschäftigten?
<p><i>Frage 3: Bedarfsabfrage</i></p>	<p>In welchen Bereichen ist das HR-Management Ihrer Bundesbehörde noch ausbaufähig?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Was braucht das HR-Management im Zuge des digitalen Wandels? (z.B. Mitarbeitergewinnung/-bindung) ○ Wo sehen Sie Umsetzungshindernisse? ○ Von welcher Seite erwarten Sie sich Hilfe und Informationen?

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Welche Kompetenzen werden besonders benötigt und wo besteht besonderer Qualifizierungsbedarf? (z.B. fachliche, methodische, soziale, personale; Eigenverantwortung, Selbstregulationsfähigkeit) ○ Wie sollten Qualifizierungsmaßnahmen konkret aussehen, um Ihre Beschäftigten auch im demografischen und digitalen Wandel mit dem nötigen Know-How auszurüsten?
--	---

VI. Führung

<i>Führung</i>	<p>Welche Rolle messen Sie Führung vor dem Hintergrund des Wandels der Arbeitswelt bei?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Wie muss entsprechendes Führungsverhalten aussehen, um sich und die Mitarbeitenden gesund und motiviert zu erhalten und ihre Eigenverantwortung zu stärken? (z.B. Änderung Führungskultur) ○ Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte vor dem Hintergrund der digitalen Transformation? (z.B. Führen auf Distanz, veränderte Teamkommunikation, Veränderungsbereitschaft)
----------------	--

VII. Abschließende Fragen

<i>Offene Frage</i>	Gibt es etwas, das in diesem Interview noch nicht zur Sprache kam und das Sie gerne noch äußern wollen?
<i>Daten und Fakten zur Person und zur BB/Abteilung</i>	<p>Zum Abschluss würde ich Ihnen gerne ein paar kurze Fragen zu Ihnen und Ihrer Bundesbehörde stellen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Welche Position haben Sie in Ihrer Bundesbehörde inne? ○ Welcher Abteilung sind Sie zugeteilt? ○ Wie viele Mitarbeitende arbeiten in Ihrer Bundesbehörde? Wie ist die Altersstruktur?
<i>Abschluss</i>	Vielen herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft, an unserem Experteninterview teilzunehmen. Ihre Antworten tragen sehr zum Erfolg des MEgA-Projektes bei. Wir werden Sie gerne über den Fortschritt und die Ergebnisse des Projekts auf dem Laufenden halten.

Impressum

Ansprechpartnerinnen:

Dr. Simone Brandstädter
simone.brandstaedter@psychologie.uni-heidelberg.de

Betty Busam, M.Sc.
betty.busam@psychologie.uni-heidelberg.de

Mareike Pfaff, M.Sc.
mareike.pfaff@psychologie.uni-heidelberg.de

Das Projekt MEGa wird im Rahmen des Förderschwerpunktes „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert (Förderkennzeichen 02L14A000). Betreut wird der Förderschwerpunkt durch den Projektträger Karlsruhe (PTKA). Das Projekt läuft vom 1. November 2015 bis zum 31. Dezember 2021.

Herausgeber:

Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung
der Universität Heidelberg
Prof. Dr. Karlheinz Sonntag (Projektleitung)
Hauptstraße 47-51
69117 Heidelberg

www.psychologie.uni-heidelberg.de/arbeitsforschung
www.gesundearbeit-mega.de
Weitere Forschungsberichte finden Sie unter
<https://gesundearbeit-mega.de/mediathek/publikationen>

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Broschüre darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers vervielfältigt oder verbreitet werden.

© Mai 2021, Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Universität Heidelberg

Bildnachweis Titelblatt: Julien Eichinger, fotolia.com