Personal- und Gesundheitsmanagement im digitalen und demografischen Wandel

Bedarfsanalyse in der **Bundesverwaltung**

Kurzfassung

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

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
Förderschwerpunkt Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen
MEgA MASSNAHMEN UND EMPFEHLUNGEN FÜR DIE GESUNDE ARBEIT VON MORGEN
ARBEITS- UND ORGANISATIONS-PSYCHOLOGIE
UNIVERSITÄT HEIDELBERG ZUKUNFT SEIT 1386

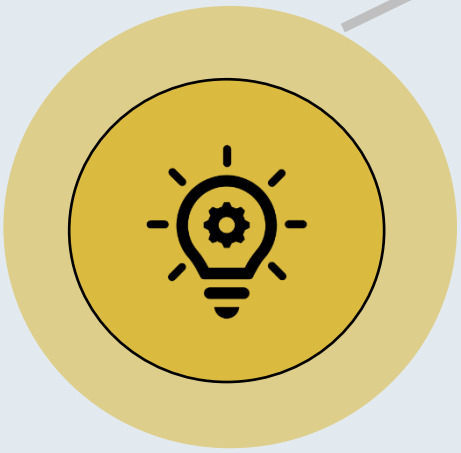
Zusammenfassung

Die Ausgangssituation

Die Bundesverwaltung befindet sich mitten in der digitalen Transformation, wodurch sich veränderte Anforderungen und Belastungsmuster für die Beschäftigten ergeben. Gleichzeitig sehen sich die Bundesbehörden mit den Auswirkungen des demografischen Wandels – einer zunehmend älteren Belegschaft und einem Fachkräftemangel – konfrontiert. Ziel der vorliegenden Befragung ist es, belastbare Aussagen über Bedarfe eines modernen und effektiven Personal- und Gesundheitsmanagements zu schaffen, welches die Kompetenz und Gesundheit der Beschäftigten langfristig fördert.

Die Studie

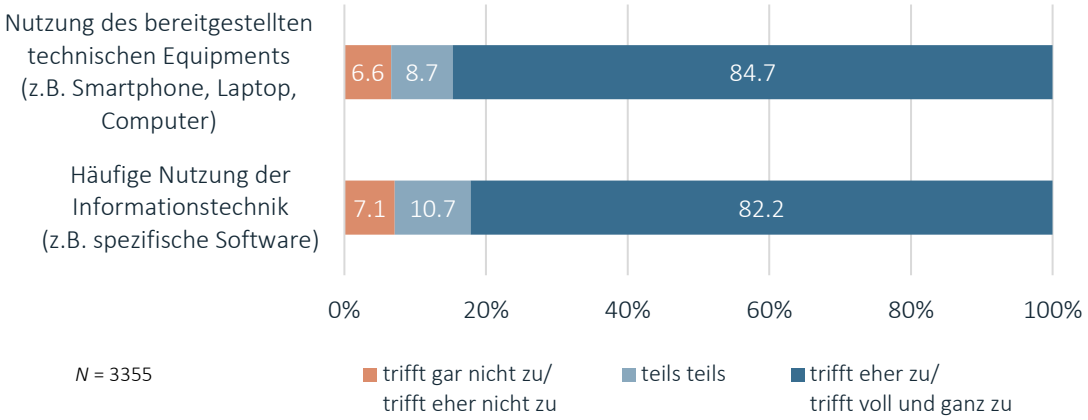
An der Befragung nahmen 3380 Beschäftigte der oberen (57.1%) und obersten (34.7%) Bundesbehörden teil. Die Mehrheit (80.2%) rekrutiert sich aus Beschäftigten ohne Führungsverantwortung. Von den Befragten sind 39.6% zwischen 50 und 65 Jahren alt, gefolgt von den 35- bis 49-Jährigen (38.2%). Circa die Hälfte der Befragungsteilnehmer*innen ist weiblich (49.8%). Die ca. 23-minütige Befragung wurde zwischen Juni und August 2021 durchgeführt und deskriptiv ausgewertet.



Die Ergebnisse

Die Befragung zeigt eine Arbeitsintensivierung und hohe Anforderungen an die Selbstorganisation der Beschäftigten der Bundesverwaltung. Zudem betonen die Befragten die Notwendigkeit einer angemessenen IT-technischen und ergonomischen Ausstattung des Heimarbeitsplatzes. Ein vorrangiger Handlungs-bedarf wird auch in einem effektiven Wissensmanagement und einer strategischen Personalentwicklung gesehen. Hier bedarf es u.a. Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema Veränderungs- und Lernbereitschaft. Zusätzlich bekräftigen die Befragten die Bedeutsamkeit eines gesundheitsförderlichen Führungsstils. Aus den Ergebnissen lassen sich 4 Gestaltungsfelder einer gelingenden digitalen Transformation ableiten.

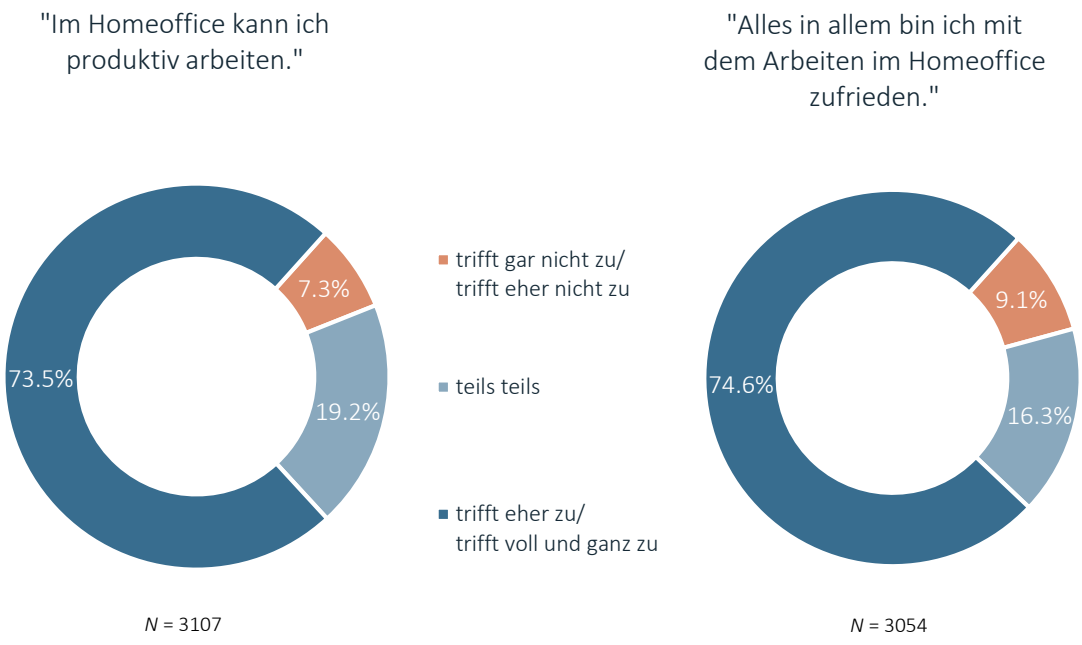
Status digitaler und ortsflexibler Arbeit



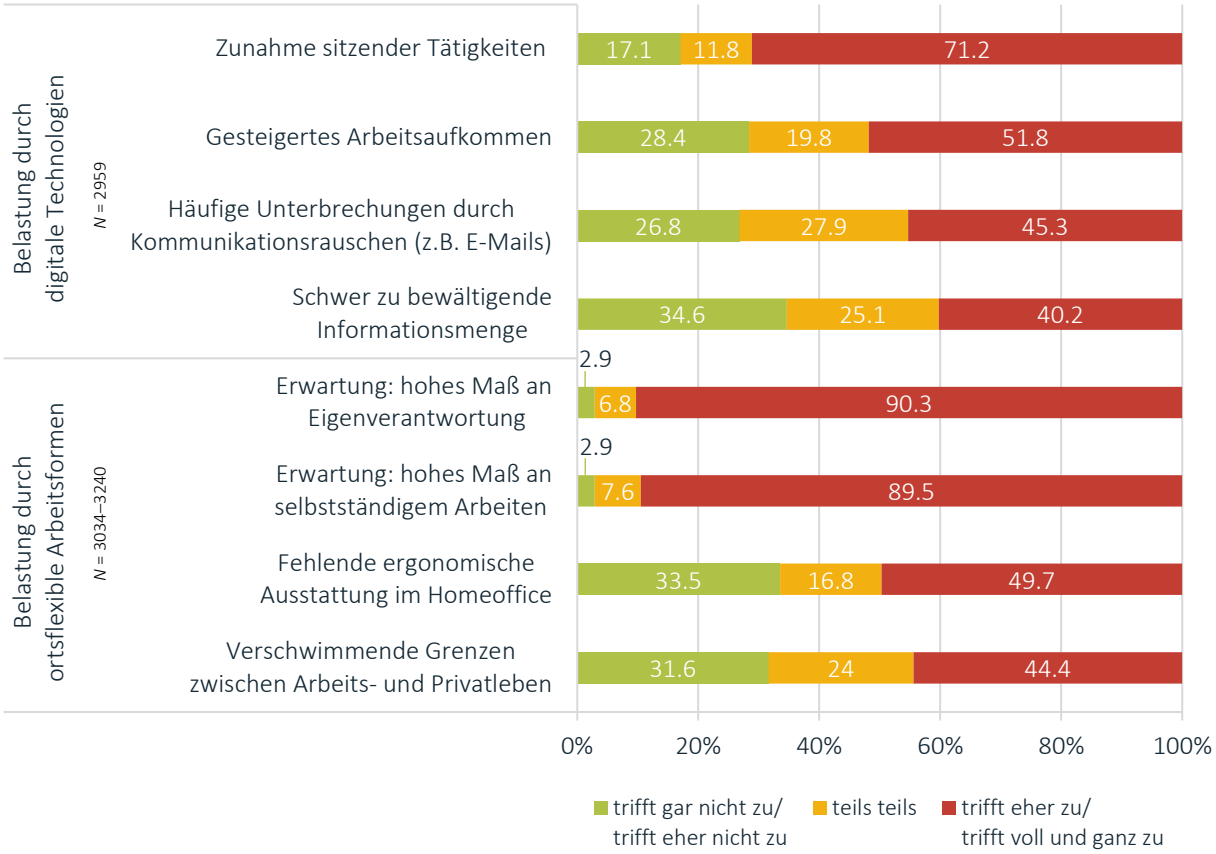
Die Befragung gibt Hinweise auf den Stand der digitalen Transformation in der Bundesverwaltung. Über 80% der Befragten nutzen vom Arbeitgeber bereitgestelltes technisches Equipment und aufgabenspezifische Informationstechnik (IT).

Der digitale Fortschritt zeigt sich auch an der Verbreitung ortsflexiblen Arbeitens: 40.6% der Befragten geben an, während der Pandemie an 5 Tagen der Woche im Homeoffice gearbeitet zu haben; wohingegen vor der Pandemie die Mehrheit (67.6%) gar nicht von Zuhause aus arbeitete. Nach der Pandemie präferieren 27.3% der Befragten, an 3 Tagen im Homeoffice zu arbeiten. 20% wünschen sich Heimarbeit an 2 Tagen und 18.4% an 4 Tagen.

Eine deutliche Mehrheit der Teilnehmer*innen gibt an, im Homeoffice produktiv arbeiten zu können sowie alles in allem mit der Heimarbeit zufrieden zu sein.



Veränderte Anforderungen / Belastungen



Zunahme sitzender Tätigkeiten

Fast 3/4 der Befragten gibt an, dass durch digitale Technologien die sitzenden Tätigkeiten zunehmen. Angesichts häufig auftretender Beschwerden des Muskel-Skelett-Systems gilt es, Bewegung im Arbeitsalltag einzubauen und sportliche Aktivität zu fördern.

Hohe Erwartungen an die Selbstorganisation

Die Befragung zeigt hohe Anforderungen an die Selbstorganisationsfähigkeit der Bundesbeschäftigten. Ca. 90% der Befragten berichten von hohen Erwartungen an selbstständiges Arbeiten und einem hohen Maß an Eigenverantwortung.

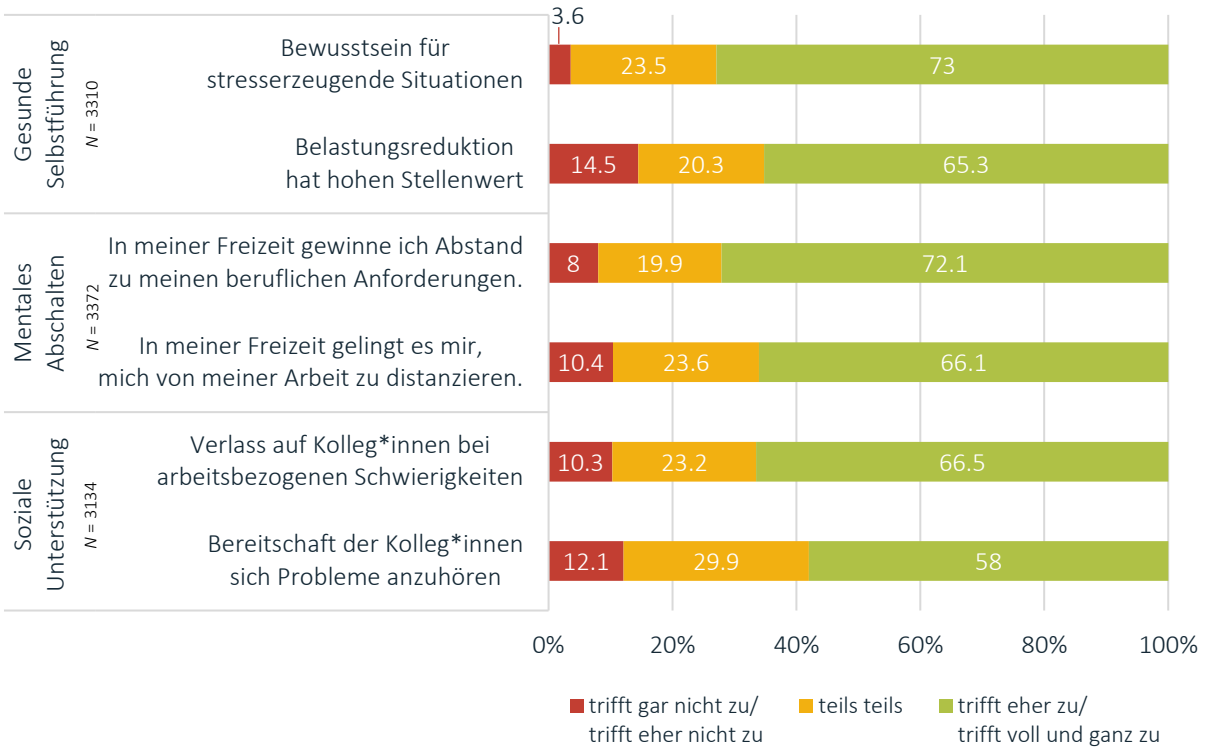
Intensivierung der Arbeit

Die digitale Transformation erhöht die Menge an zu erledigenden Aufgaben, führt zu häufigen Unterbrechungen durch (überflüssige) E-Mails oder Systemabstürze sowie einer insgesamt schwer zu bewältigende Informations-menge. Daraus resultieren psychische Beschwerden (z. B. Erschöpfungserleben).

Gesundheitsschädliche Bewältigungsstrategien

Circa ein Drittel der Befragten gibt an, in den letzten 6 Monaten oft oder sehr oft länger als vertraglich vereinbart gearbeitet oder in der Arbeitszeit auf Pausen verzichtet zu haben. Weitere gesundheits-schädliche Bewältigungsstrategien wie das Ausdehnen der Arbeitszeit oder Präsentismus (Arbeiten trotz akuter Erkrankung) sind bei Beschäftigten in der Bundesverwaltung nur in geringem Maße ausgeprägt.

Gesundheitsförderliche Ressourcen



Gesunde Selbstführung

Die Teilnehmenden pflegen einen achtsamen Umgang mit ihrer eigenen Gesundheit. Fast 75% der Befragten geben an, sich stressauslösenden Situationen bewusst zu sein. Zudem räumt die Mehrheit der befragten Beschäftigten der Reduzierung arbeitsbezogener Belastungen einen hohen Stellenwert ein.

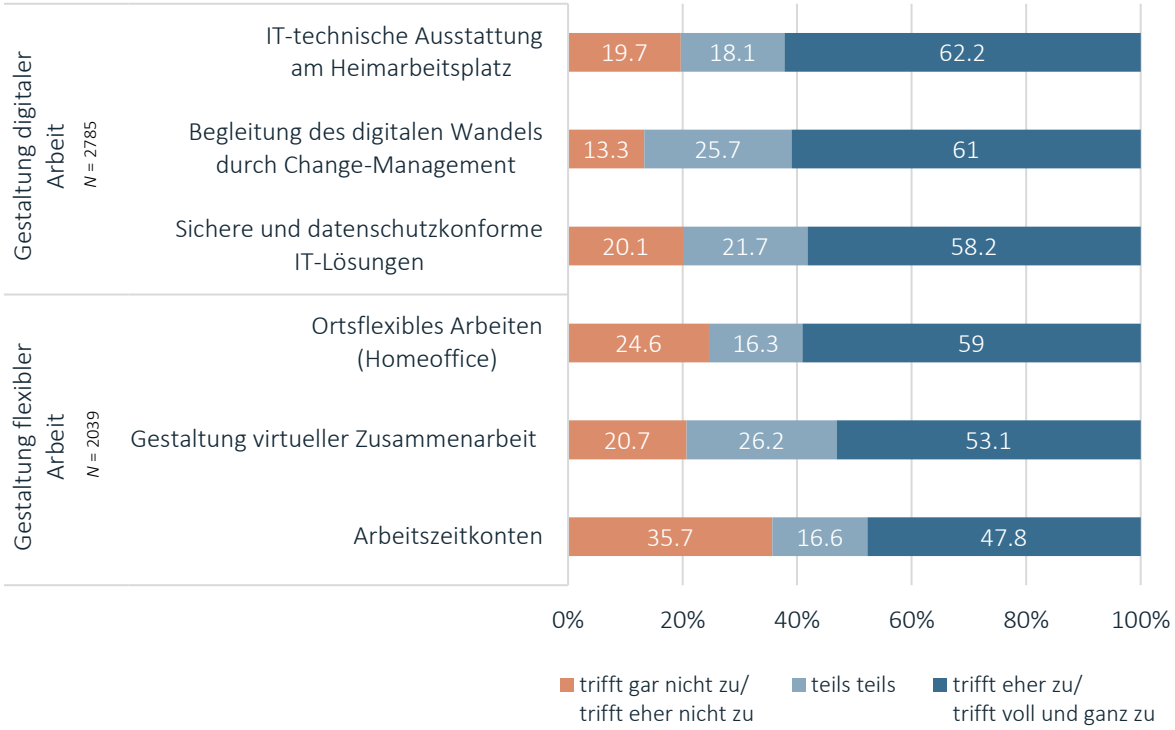
Abschalten nach Feierabend

Ca. 70% der Befragten gelingt es, sich in ihrer Freizeit von beruflichen Anforderungen zu distanzieren und die Arbeit gedanklich beiseitezulegen.

Kollegiale Unterstützung

Die Beschäftigten der Bundesverwaltung verfügen über ein gutes kollegiales Miteinander. Dies zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass sich Kolleg*innen auch in schwierigen Zeiten gegenseitig unterstützen und sich aufeinander verlassen können.

Bedarfe bei der Gestaltung digitaler und flexibler Arbeit



IT-Technische Ausstattung am Heimarbeitsplatz

Vor dem Hintergrund zunehmender flexibler und hybrider Arbeitsformen besteht ein vorrangiger Handlungsbedarf bei der IT-technischen Ausstattung mit Hard- und Software am Heimarbeitsplatz sowie bei der Einführung sicherer und datenschutzkonformer IT-Lösungen.

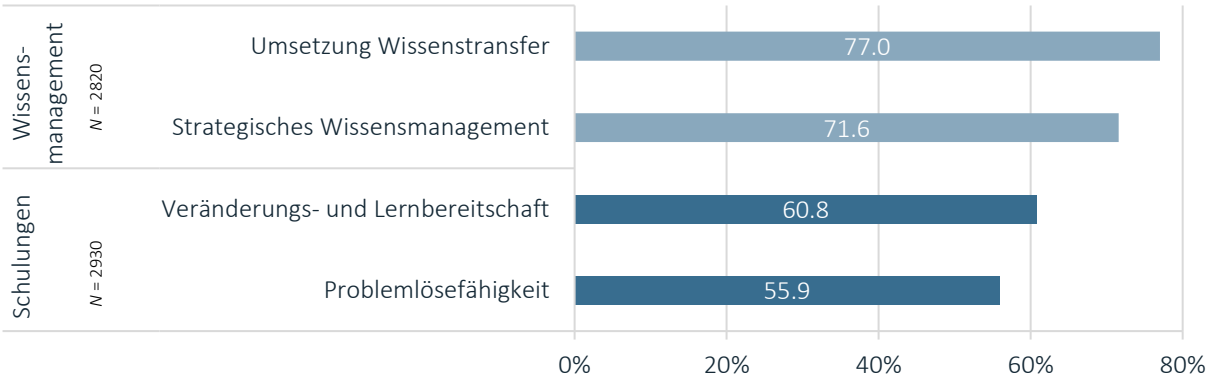
Begleitung durch Change-Management

Für eine erfolgreiche digitale Transformation in der Bundesverwaltung bedarf es einer professionellen Prozessbegleitung in Form eines Change-Managements. So können festgefahrene Strukturen aufgebrochen und Beschäftigte in Veränderungsprozesse miteinbezogen sowie motiviert und befähigt werden.

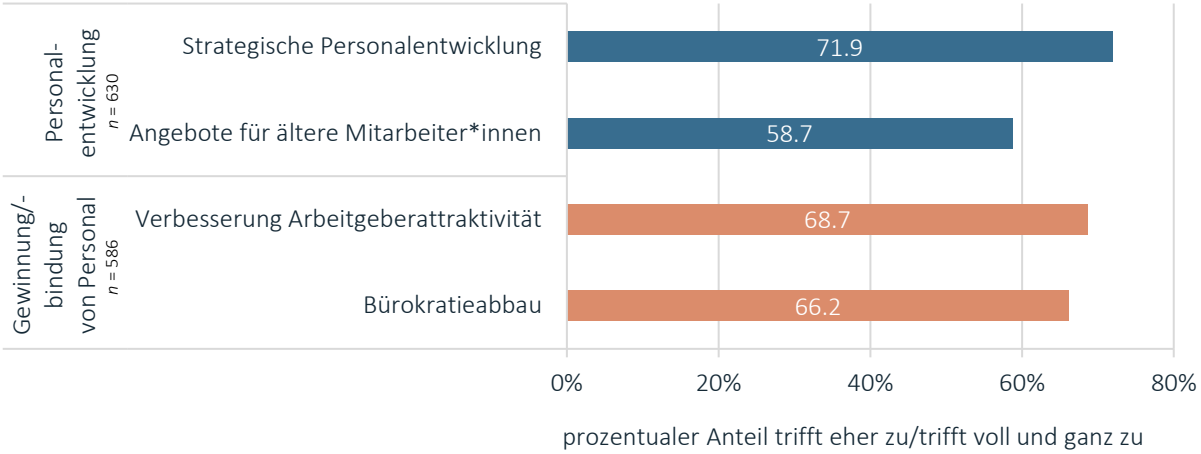
Orts- und zeitflexibles Arbeiten

Die Beschäftigten sehen mehrheitlich die Notwendigkeit ortsflexibles Arbeiten, z. B. das Arbeiten im Homeoffice, auszubauen und zu erweitern. Zusätzlich wünschen sich die Befragten eine aktive Gestaltung der Zusammenarbeit auf Distanz (informeller und formeller Austausch) und die Einführung von Arbeitszeitkonten.

Bedarfe: Strategisches Personalmanagement



Sonderauswertung der Experten-Umfrage[1]



Wissensmanagement

Die Befragten identifizieren den Bereich Wissensmanagement als akuten Handlungsbedarf. Hier werden bspw. eine begrenzte zeitliche Überlappung von alten und neuen Stelleninhaber*innen sowie eine vorausschauende Planung des Wissenstransfers angeregt.

Strategische Personalentwicklung

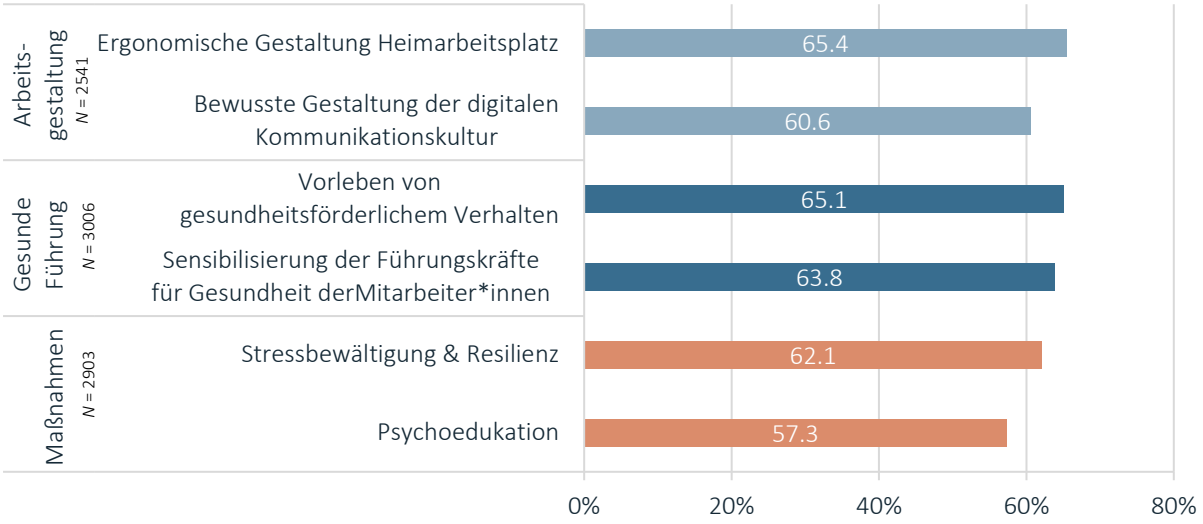
Um für die dynamischen Umfeldbedingungen die erforderlichen Kompetenzen bereitzustellen, bedarf es einer strategischen Personal-entwicklung, die vorausschauend neue Tätigkeitsanforderungen analysiert und entsprechende Kompetenzmodelle und Schulungen entwickelt. Die Förderung von Veränderungs- und Lernbereitschaft wird als ein Schulungsbedarf identifiziert.

Personalgewinnung und -bindung

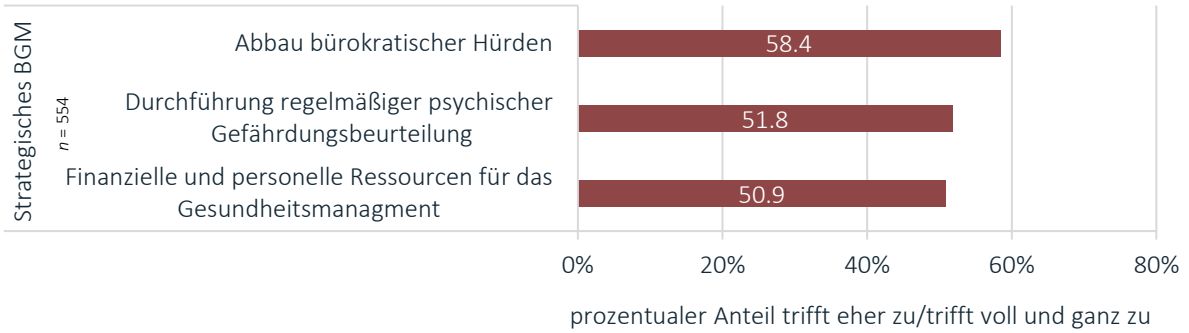
Die Bundesverwaltung benötigt attraktive Arbeitsbedingungen, wie z. B. Möglichkeiten zur Arbeit im Homeoffice sowie des Aufstieges und der individuellen Weiterentwicklung, um auch in Zukunft ausreichend Personal gewinnen zu können. Zudem stellt der Abbau bürokratischer Hürden einen zentralen Forderungspunkt dar.

[1] Teilstichprobe (Expert*innen im Bereich Personalmanagement; vgl. Langbericht)

Bedarfe: Nachhaltiges Gesundheitsmanagement



Sonderauswertung der Experten-Umfrage[2]



Ergonomie im Homeoffice

Die Beschäftigten identifizieren einen vorrangigen Bedarf in der ergonomischen Ausstattung der Heimarbeitsplätze. Diese gewinnt aufgrund zunehmender flexibler und hybrider Arbeitsformen an Bedeutung, um langfristig Beschwerden des Muskel-Skelett-Systems vorzubeugen.

Gesunde Führung

Die Etablierung eines gesundheitsförderlichen Führungsstils in den Behörden stellt einen wichtigen Handlungsbedarf dar. Die Führungskraft sollte dabei vor allem mit dem eigenen Gesundheitsverhalten als Vorbild vorangehen.

Maßnahmen psychisches Wohlbefinden

In der Bundesverwaltung werden zusätzliche Maßnahmen zur Förderung des psychischen Wohlbefindens, v.a. zu den Themen Stress und Resilienz, benötigt. Auch bei der regelmäßigen Durchführung der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen besteht deutlicher Handlungsbedarf.

Bürokratieabbau und Ressourcen

Für ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement wünschen sich die Befragten weniger bürokratische Barrieren in der Umsetzung gesundheitsförderlicher Angebote sowie die Bereitstellung von finanziellen und personellen Ressourcen.

[2] Teilstichprobe (Expert*innen im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM); vgl. Langbericht)

Bedarfe: Verändertes Führungsverhalten

Führungskompetenzen im Wandel

Durch den digitalen Wandel treten neue Qualifizierungsbedarfe im Bereich der Führung zum Vorschein. Allen voran benötigen Führungskräfte beim Ausbau von „**Soft-Skills“** Schulungen in den Themengebieten: „Führung auf Distanz“ (Führung von ortsflexiblen Teams), Kommunikation, Veränderungs- und Lernbereitschaft und Empathie. Bei der Qualifizierung von sogenannten „**Hard-Skills“** bedarf es Weiterbildungen zum adäquaten Umgang mit IT-technologischen Neuerungen.

Zusätzlich zum Schulungsbedarf wurden fünf essenzielle Führungsqualitäten identifiziert, die eine Führungskraft in der Bundesverwaltung in der digitalen Transformation benötigt, dazu zählt der Aufbau einer **Vertrauensbasis**, ein **wertschätzender und unterstützender Umgang** mit den Beschäftigten, das Vermitteln von konstruktivem **Feedback**, ein regelmäßiger **Austausch mit den Mitarbeiter*innen** sowie die Förderung von **Autonomie.**

Gestaltungsfelder für eine gelingende digitale Transformation in der Bundesverwaltung

Die empirischen Befunde aus der vorliegenden Forschungsarbeit lassen vier zentrale Themenfelder einer gelingenden Gestaltung der digitalen Transformation in den Bundesbehörden erkennen und Handlungsempfehlungen ableiten:

Gestaltungsfeld I:
Veränderungsprozesse und Führungsverhalten in einem dynamischen Umfeld

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

Maßnahmen: (1) Einführung transparenter Informations- und Kommunikationsstrategien,
(2) Partizipation von Mitarbeiter*innen in der Planung und Umsetzung von Veränderungsprozessen sowie
(3) Etablierung eines transformationalen Führungsstils mit den Facetten Vorbildfunktion, individuelle Wertschätzung, Motivation durch realistische Visionen und Anregen zur kritischen Reflexion.

Gestaltungsfeld II:
Personalmanagement – strategisch ausgerichtet

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

Maßnahmen: (1) Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität bzw. der Aufstiegs- und Karriere-möglichkeiten zur Personalgewinnung und -bindung,
(2) Aufbau und Förderung von fachlichen (Umgang mit IT-Technologie/ Problemlösefähigkeit) und überfachlichen (Selbstregulationsfähigkeit/Veränderungs- und Lernbereitschaft) Kompetenzen,
(3) Stärkung des Wissenstransfers durch zeitlich limitierte Stellenüberlappungen, altersgemischte Teams und digitale Systeme für die Wissensthesaurierung und den Wissenstransfer.

Gestaltungsfeld III:
Gesundheitsmanagement – nachhaltig betreiben

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

Maßnahmen: (1) Gestaltung der digitalen Kommunikationskultur (z. B. Reduzierung überflüssiger CC-Nutzung im E-Mail-Verkehr),
(2) Förderung eines gesundheitsorientierten Führungsstils,
(3) regelmäßige Durchführung von Belastungsanalysen zur Beurteilung psychischer/ physischer Risikopotentiale am (Heim-) Arbeitsplatz,
(4) Maßnahmen zur Steigerung des psychischen Wohlbefindens (z. B. Förderung von Stressbewältigungskompetenzen, Harmonisierung der Life-Balance).

Gestaltungsfeld IV:
Homeoffice Tätigkeiten – gesund und produktiv gestalten

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

Maßnahmen: (1) Bereitstellung der IT-technischen Ausstattung (u.a. robuste Software, Remote-fähige Anwendungen, VPN-Zugänge),
(2) Organisation der Arbeit, z. B. durch Klärung des Bearbeitungsumfangs und Digitalisierung der Arbeitsdokumente,
(3) Bildung von kleinen, agilen Einheiten mit regulären Team-Meetings,
(4) Führung durch Vertrauensbildung, transformationale Führung und regelmäßigen Feedback-Gespräche,
(5) Gesundheitsförderung durch Aufbau von Kompetenzen zur Harmonisierung von Arbeits- und Privatleben, Maßnahmen bezüglich Bewegung, Ernährung, psychischem Wohlbefinden und Entspannung,
(6) Sicherstellung von rechtlichen Voraussetzungen, z. B. durch Dienstvereinbarungen, Einhaltung des Gesundheits- und Datenschutzes.

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

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag
karlheinz.sonntag@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/arbeitseinheit/arbeitsforschung
www.gesundearbeit-mega.de
Den vollständigen Bericht und 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.

© Oktober 2021, Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Universität Heidelberg

Bildnachweis Titelblatt: Julien Eichinger, fotolia.com; Icon Empathie: Freepik, flaticon.com