

## Kapitel 2: Digitale Transformation in der Bundesverwaltung: Umsetzung, Anforderungen und Bewältigungsstrategien

*Betty Busam, Mareike Pfaff und Karlheinz Sonntag*

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

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

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

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

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

#### *1.1 Digitale Transformation als ganzheitlicher Veränderungsprozess*

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

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

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

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

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

## 1.2 Bereitstellung digitaler Verwaltungsdienstleistungen

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

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

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

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

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

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

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

### 1.3 Digitalisierter Arbeitsalltag in der Bundesverwaltung

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

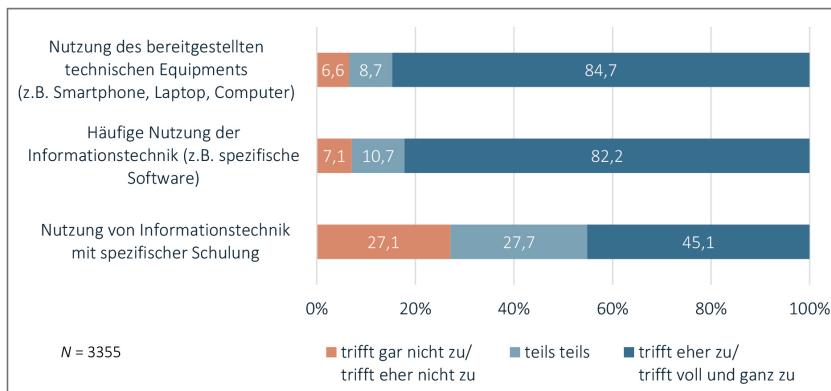


Abbildung 1: Nutzung bereitgestellter IT-Technik in der Bundesverwaltung (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

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

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

## 1. Status digitaler und flexibler Behördenarbeit

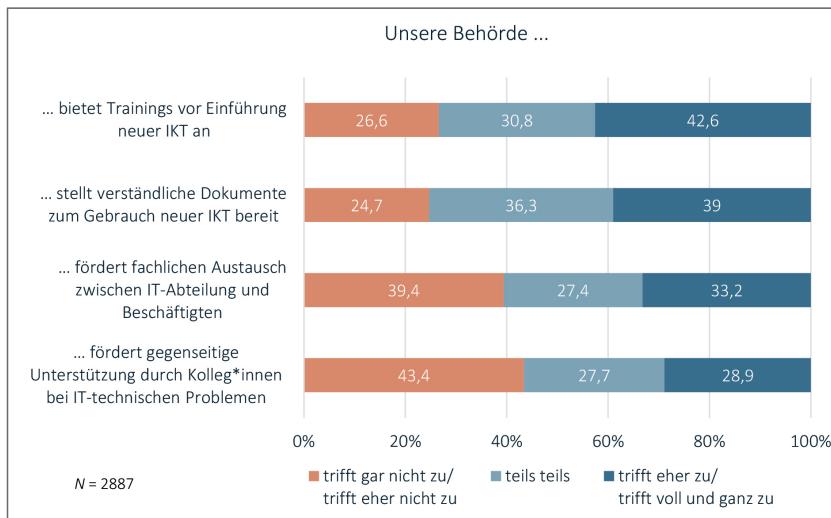


Abbildung 2: Förderung von Kompetenzen und Unterstützungsleistungen für die digitale Transformation (IKT = Informations- und Kommunikationstechnologien; MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

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

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

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

*(Orts-) flexibles Arbeiten (Homeoffice)*

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

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

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

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

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

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

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

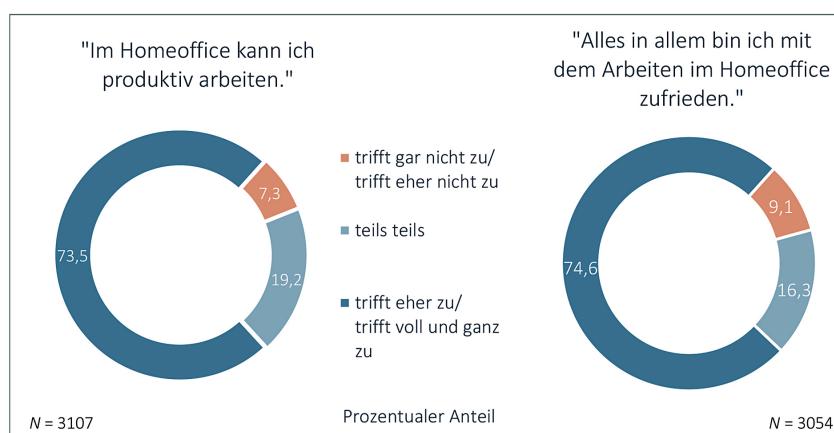


Abbildung 4: Einschätzung von Produktivität und Zufriedenheit im Homeoffice durch die Bundesbeschäftigte (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

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

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

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

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

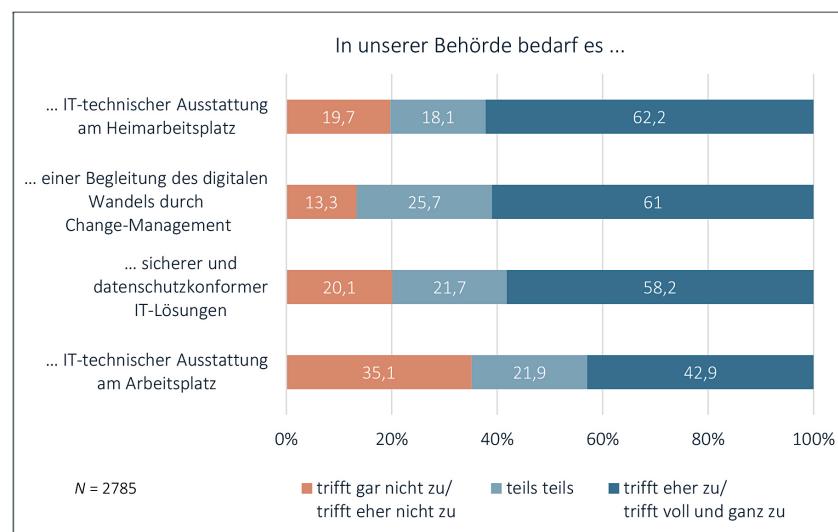


Abbildung 5: Bedarfe bei der Umsetzung digitaler Arbeit (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

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

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

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

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

die Beschäftigten gerne stärker in die Veränderungsprozesse eingebunden werden möchten.

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

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

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

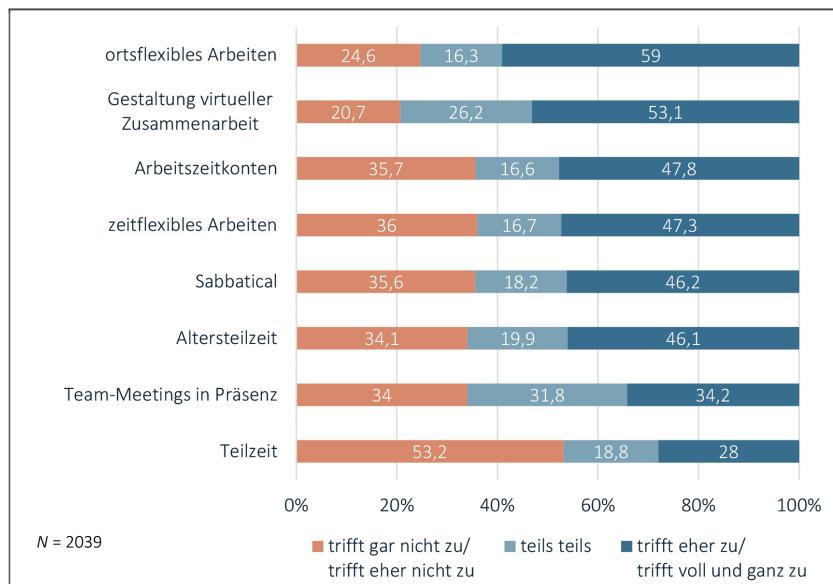


Abbildung 6: Wünsche zu orts- und zeitflexiblem Arbeiten (MEgA-Online-Befragung, Ge-  
samststichprobe)

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

## *2. Anforderungs- und Belastungsmuster der Bundesbeschäftigen*

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

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

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

## *2. Anforderungs- und Belastungsmuster der Bundesbeschäftigen*

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

### **2.1 Veränderte Anforderungen in der digitalen Transformation**

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

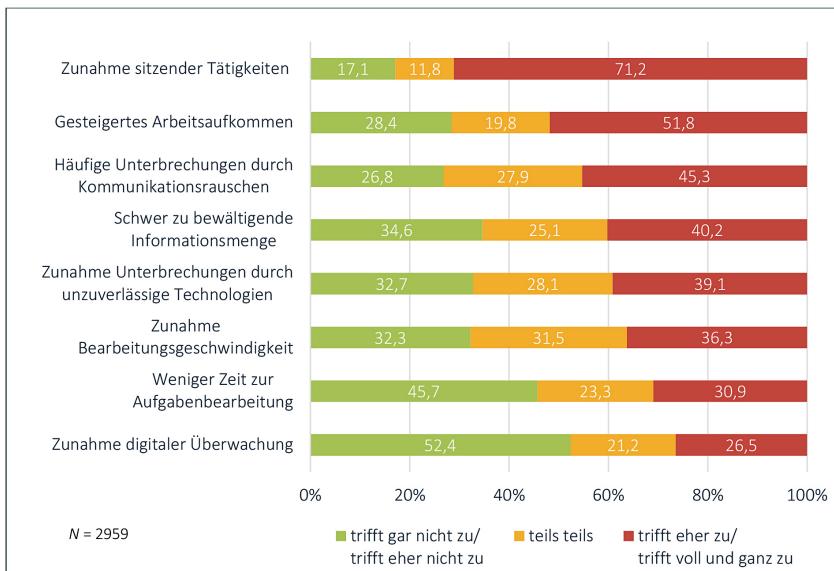


Abbildung 7: Veränderungen in den Belastungen aufgrund der digitalen Transformation (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

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

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

## 2. Anforderungs- und Belastungsmuster der Bundesbeschäftigen

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

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

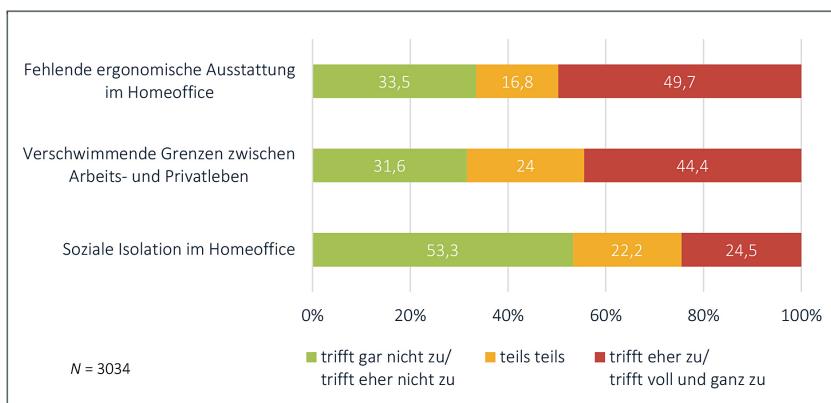


Abbildung 8: Veränderte Belastungen aufgrund ortsflexibler Arbeitsformen (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

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

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

## 2.2 Erwartungshaltungen an selbstorganisiertes Arbeiten

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

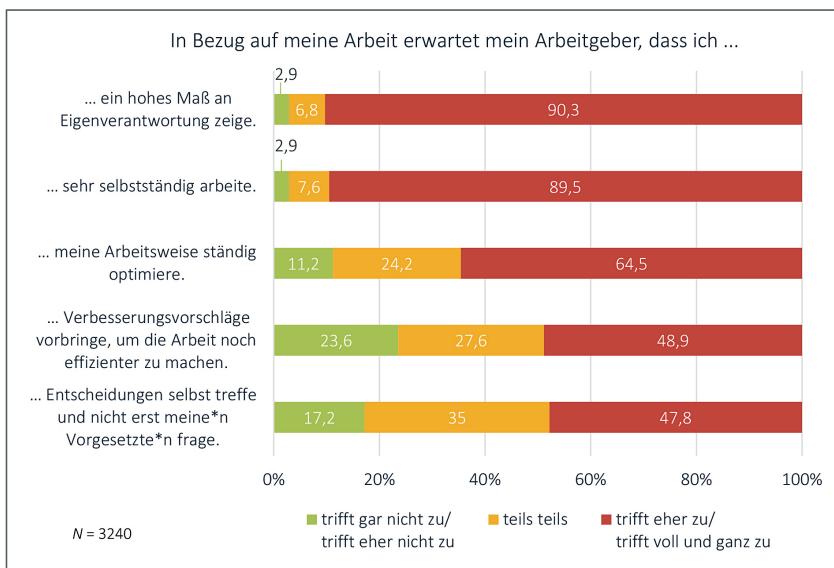


Abbildung 9: Erwartungshaltungen an die Selbstorganisation der Beschäftigten (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

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

## 2. Anforderungs- und Belastungsmuster der Bundesbeschäftigen

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

### 2.3 Körperliche und psychische Beschwerden (Beanspruchungserleben)

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

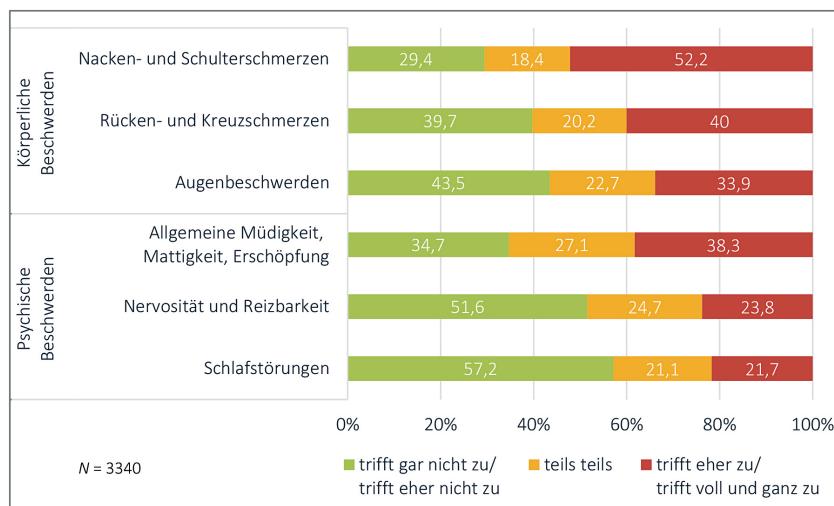


Abbildung 10: Selbsteinschätzung körperlicher und psychischer Beschwerden (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

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

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

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

### *3. Gesundheitsförderliche Ressourcen und Bewältigungsstrategien*

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

#### **Selbstwirksamkeit**

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

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

### 3. Gesundheitsförderliche Ressourcen und Bewältigungsstrategien

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

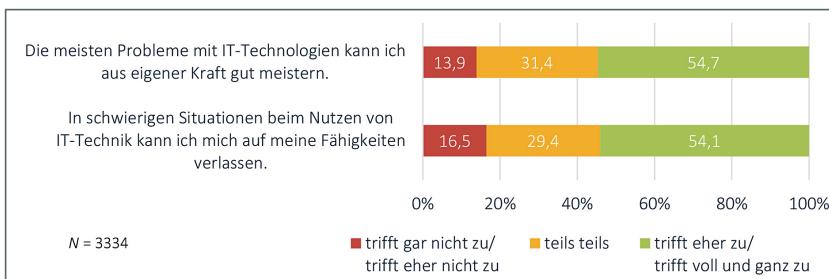


Abbildung 11: *Selbstwirksamkeit im Umgang mit digitalen Technologien (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)*

### Mentales Abschalten

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

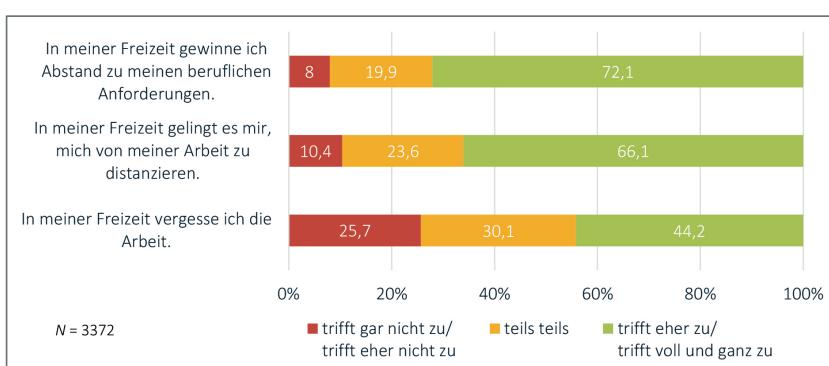


Abbildung 12: *Mentales Abschalten von der Arbeit (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)*

Die Arbeit in der Freizeit gänzlich vergessen können jedoch nur 44.2% der Befragten. Die Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit für den Öffentlichen Dienst zeigte für Homeoffice Tätigkeiten, dass 45% der Beschäftigten in ihrer arbeitsfreien Zeit oft bis sehr häufig nicht abschalten können (DGB, 2021).

### Gesundheitsförderliche Selbstführung

Beschäftigte, die einen achtsamen Umgang mit ihrer eigenen Gesundheit pflegen, verfügen über eine wichtige Ressource, die als gesundheitsförderliche Selbstführung bezeichnet wird (Felfe et al., 2019). Die durchgeführte Befragung offenbart eine hohe Ausprägung des Faktors „Gesundheitsvalenz“: Für 60% der Teilnehmenden nimmt die eigene Gesundheit einen hohen Stellenwert ein (siehe Abb. 13) und für 65.3% spielt die Reduktion gesundheitlicher Belastungen am Arbeitsplatz eine wichtige Rolle.

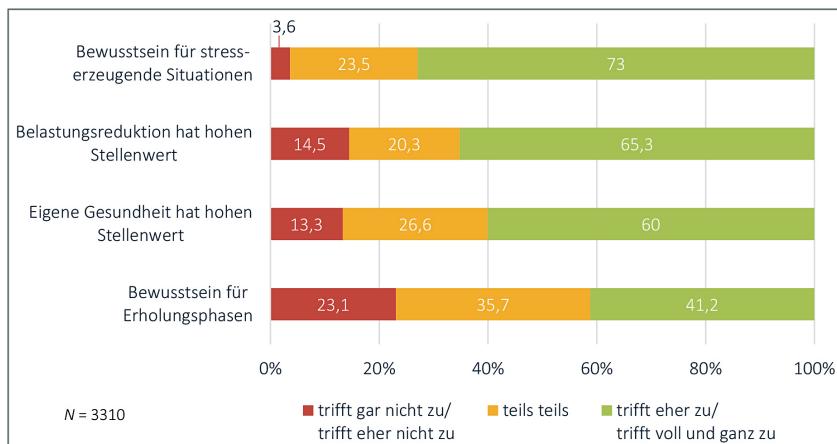


Abbildung 13: Gesundheitsförderliche Selbstführung (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Einen weiteren zentralen Faktor der gesundheitsförderlichen Selbstführung spiegelt die Achtsamkeit und Wahrnehmung in Bezug auf die eigene Gesundheit wider. Die Daten der Umfrage zeigen: 73% der Befragten in den Bundesbehörden sind sich darüber bewusst, in welchen Situationen sie besonders in Stress geraten. Ebenso erkennen 41.2% der Teilnehmenden frühzeitig, wann sie eine Ruhepause einlegen sollten.

### Gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung

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

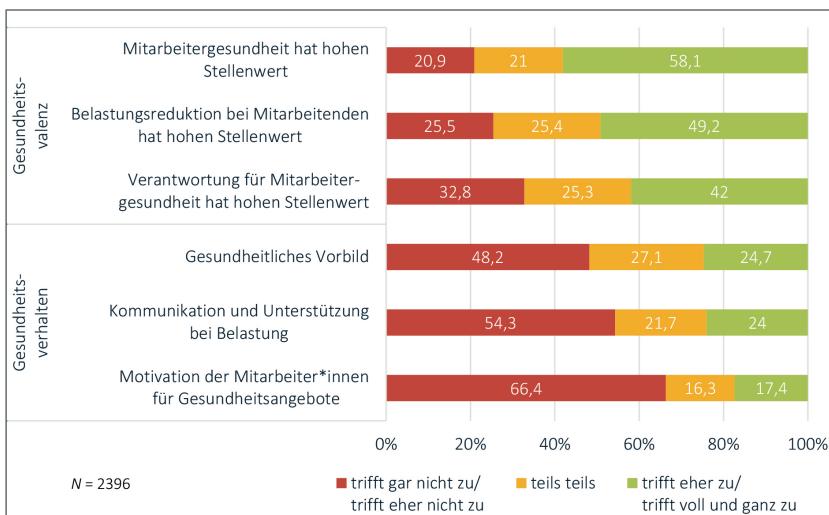


Abbildung 14: Gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung durch die Vorgesetzten (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

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

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

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

### **Kollegiale Unterstützung**

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

### 3. Gesundheitsförderliche Ressourcen und Bewältigungsstrategien

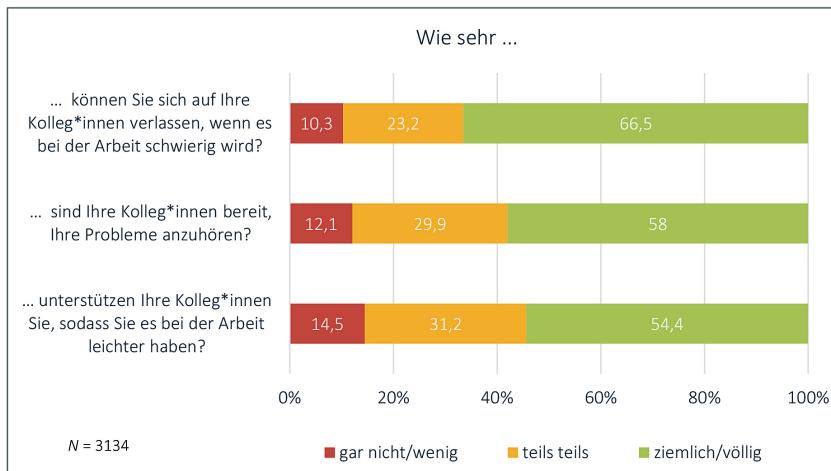


Abbildung 15: Soziale Unterstützung durch Kolleg:innen (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

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

#### Arbeits- und Lebenszufriedenheit

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

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

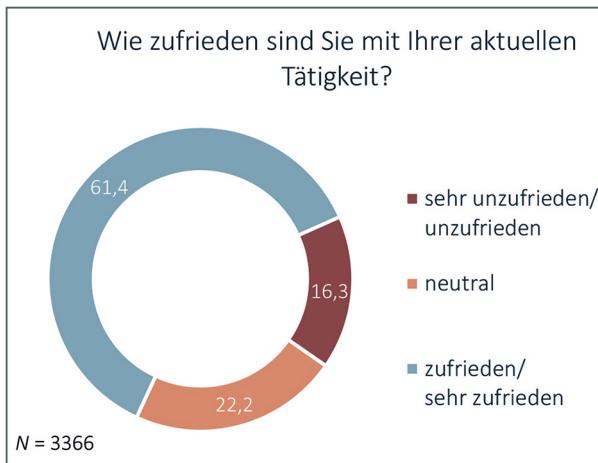


Abbildung 16: Arbeitszufriedenheit (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

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

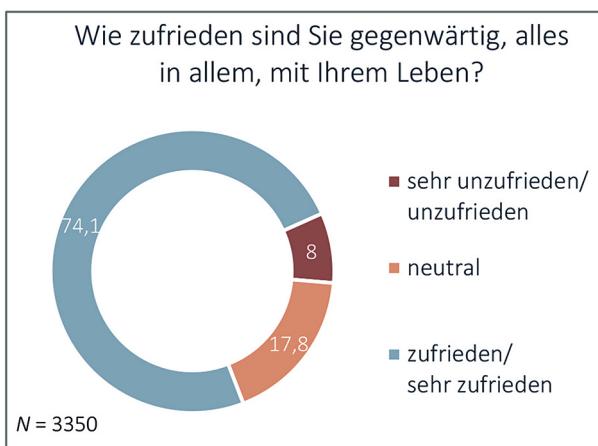


Abbildung 17: Lebenszufriedenheit (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

### *3. Gesundheitsförderliche Ressourcen und Bewältigungsstrategien*

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

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

#### **Gesundheitsschädliche Bewältigungsstrategien**

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

#### *Ausdehnen der Arbeitszeit*

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

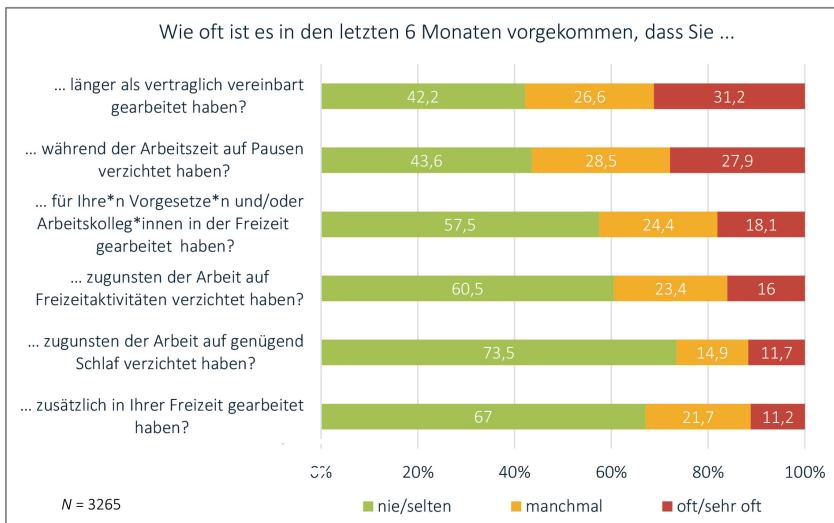


Abbildung 18: Gesundheitsschädliches Ausdehnen der Arbeitszeit (MEgA-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

Dennoch haben rund ein Drittel der Befragten in den letzten 6 Monaten länger als vertraglich vereinbart gearbeitet und 27,9% während der Arbeitszeit auf ihre Pausen verzichtet. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Umfrage des DGB, bei der 36% der Befragten im Öffentlichen Dienst sehr häufig oder oft auf Erholungspausen verzichteten oder diese zugunsten der Arbeit verkürzten (DGB, 2021). Das Thema erweiterte Erreichbarkeit (in der Freizeit) scheint in der Bundesverwaltung nur eine untergeordnete Rolle zu spielen. Fast 60% der Befragten waren für ihre Führungskraft oder ihre:n Arbeitskolleg:in in den letzten 6 Monaten nur sehr selten bis selten in der Freizeit erreichbar oder haben zusätzlich in ihrer Freizeit gearbeitet (67%). Dies zeigte sich auch in einer aktuellen Umfrage unter Homeoffice-Beschäftigten im Öffentlichen Dienst, bei der über die Hälfte der Befragten einen verstärkten Erreichbarkeitsdruck im Homeoffice nicht bestätigen konnten (Neumann et al., 2021).

Des Weiteren haben die Beschäftigten der Bundesbehörden in der vorliegenden Studie nur in geringem Ausmaß zugunsten der Arbeit auf Freizeitaktivitäten (16%) oder auf genügend Schlaf verzichtet (11,7%).

### 3. Gesundheitsförderliche Ressourcen und Bewältigungsstrategien

#### Präsentismus

Präsentismus stellt eine weitere Komponente selbstgefährdenden Verhaltens dar und meint, dass Beschäftigte trotz akuter krankheitsbedingter Einschränkungen arbeiten. Dabei ist es irrelevant, ob die Erwerbsarbeit im Homeoffice oder vor Ort in der Arbeitsstätte stattfindet. Beschäftigte aus dem öffentlichen Sektor – so eine Studie der Universität Wuppertal – gingen an durchschnittlich 7,4 Tagen im Jahr trotz Krankheit ihrer Arbeitstätigkeit nach (Winter et al., 2019). Umso überraschender sind die Ergebnisse der vorliegenden Umfrage: Abbildung 19 macht deutlich, dass Präsentismus in der Bundesverwaltung wenig verbreitet ist bzw. eine geringe Rolle spielt.

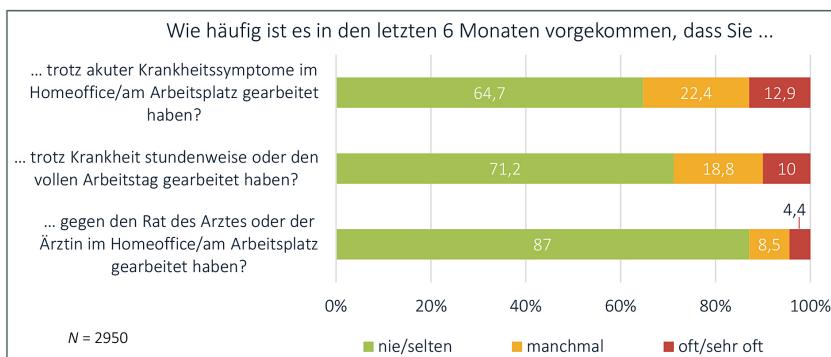


Abbildung 19: Ausmaß an Präsentismus in der Bundesverwaltung (MEga-Online-Befragung, Gesamtstichprobe)

12,9% der Befragten in den Bundesbehörden geben an, in den letzten 6 Monaten trotz akuter Krankheitssymptome und 10% trotz Krankheit stundenweise oder den vollen Arbeitstag gearbeitet zu haben. Gegen den Rat des Arztes oder der Ärztin gearbeitet haben in den letzten 6 Monaten 4,4% der Befragten. Diese relativ niedrige Ausprägung des Präsentismus in den Bundesbehörden weicht deutlich von Studienergebnissen im gesamten Öffentlichen Dienst ab – so verzeichneten Befragungen des DGB-Index Gute Arbeit einen starken Anstieg an Präsentismus in der Öffentlichen Verwaltung (DGB, 2017; DGB, 2021). Besonders im Homeoffice scheint die Tendenz, trotz Krankheitsfall zu arbeiten, bei Beschäftigten des Öffentlichen Dienstes zugenommen zu haben (Neumann et al., 2021). Aufgrund der Covid-19-Pandemie ist die soziale Norm, nicht krank zur Arbeit zu gehen, um niemanden anzustecken, nochmals verstärkt in den Fokus der

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

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

#### *4. Fazit*

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

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

## Literatur

- Althammer, S. E., & Michel, A. (2021). Interventionen zur Förderung von Selbstwirksamkeit, Selbstregulation und Emotionsregulation. In A. Michel & A. Hoppe (Hrsg.), *Handbuch Gesundheitsförderung bei der Arbeit*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28654-5>
- Andrikopoulos, V. P., & Ifanti, A. A. (2020). New public management and governance: Quo vadis? *Journal of Public Administration and Governance*, 10(3), 430-442. <https://doi.org/10.5296/jpag.v10i3.17494>
- Baethge, A., Vahle-Hinz, T., & Rigotti, T. (2020). Coworker support and its relationship to allostasis during a workday: A diary study on trajectories of heart rate variability during work. *Journal of Applied Psychology*, 105(5), 506-526. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000445>
- Bennett, A. A., Bakker, A. B., & Field, J. G. (2018). Recovery from work-related effort: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 262-275. <https://doi.org/10.1002/job.2217>
- Bitkom. (2020). *Bitkom Digital Office Index 2020. Eine Studie zur Digitalisierung von Büro- und Verwaltungsprozessen in deutschen Organisationen*. [https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-10/201012\\_studienbericht\\_doi-2020\\_v11\\_final-1.pdf](https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-10/201012_studienbericht_doi-2020_v11_final-1.pdf)
- Busam, B., Pfaff, M., Brandstädter, S., & Sonntag, Kh. (2021). *HR- und Gesundheitsmanagement im digitalen und demografischen Wandel. Bedarfe in der deutschen Bundesverwaltung – eine qualitative Interviewstudie*. Forschungsbericht der Abteilung Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung. Universität Heidelberg. <https://gesundearbeit-mega.de/mmediathek/publikationen>
- Dettmers, J., & Bredehoff, F. (2020). The ambivalence of job autonomy and the role of job design demands. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 1-13. <http://doi.org/10.16993/sjwop.81>
- Deutscher Gewerkschaftsbund [DGB]. (2017). *DGB-Index Gute Arbeit. Sonderauswertung: Beschäftigte im Angestellten oder Beamtenverhältnis im öffentlichen Dienst*.
- Deutscher Gewerkschaftsbund [DGB]. (2021). *Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit. Homeoffice im Öffentlichen Dienst*.
- Ernst & Young [EY]. (2021). *EY Jobstudie 2021: Motivation, Zufriedenheit und Work-Life-Balance*. [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de\\_de/news/2021/09/ey-jobstudie-motivation-und-zufriedenheit-2021.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2021/09/ey-jobstudie-motivation-und-zufriedenheit-2021.pdf)
- European Commission. (2021). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2020. Digital Public Services*.
- F.A.Z.-Institut, & Sopra Steria. (2020). *Branchenkompass Public Sector 2020. Digitalisierung beschleunigt sich*. F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH und Sopra Steria SE. [https://www.soprasteria.de/docs/librariesprovider2/sopra-steria-de/publikationen/studien/bk-public-sector-2020-expose.pdf?sfvrsn=8cea38dc\\_8](https://www.soprasteria.de/docs/librariesprovider2/sopra-steria-de/publikationen/studien/bk-public-sector-2020-expose.pdf?sfvrsn=8cea38dc_8)

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

- Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2020). *Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personal-führung DGFP e.V.. [https://www.total-e-quality.de/media/uploads/iao\\_arbeiten\\_in\\_der\\_corona\\_epidemie.pdf](https://www.total-e-quality.de/media/uploads/iao_arbeiten_in_der_corona_epidemie.pdf)
- Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2021). *Arbeiten in der Corona-Pandemie. Leistung und Produktivität im „New Normal“*. Folgeergebnisse. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. <https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnisse-leistungen-produktivitaet.pdf>
- Hünefeld, L. (2020). *Öffentlicher Dienst: hohe Arbeitsintensität, starke Belastung* (BIBB/BAuA-Faktenblatt Nr. 32). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). DOI: 10.21934/baua:fakten20200211
- Krause, A., Baeriswyl, S., Berset, M., Deci, N., Dettmers, J., Dorsemagen, C., Meier, W., Schraner, S., Stetter, B., & Straub, L. (2015). Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. *Wirtschaftspsychologie*, 17(1), 49-59.
- Kühn, H. (2021). *Monitor Digitale Verwaltung #6*. Nationaler Normenkontrollrat. <https://www.normenkontrollrat.bund.de/resource/blob/72494/1958282/70fdb29d2a322a1e6731e9d92a132162/210908-monitor-6-data.pdf>
- Kuhlmann, S., & Heuberger, M. (2021). Digital transformation going local: implementation, impacts and constraints from a German perspective. *Public Money & Management*. Advanced online publication. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1939584>
- Landsberg, G., & Rohleder, B. (2020). *Kommunen und Corona – digitaler nach der Pandemie?* Bitkom und Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB). [https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-12/präsentation-bitkom-dstgb-pk-kommunen-corona-digitalisierung-02-12-2020\\_final\\_0.pdf](https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-12/präsentation-bitkom-dstgb-pk-kommunen-corona-digitalisierung-02-12-2020_final_0.pdf)
- Mergel, I. (2019). Digitale Transformation als Reformvorhaben der deutschen öffentlichen Verwaltung. *dms - der moderne Staat - Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 12 (1), 162-171. <https://dx.doi.org/10.3224/dms.v12i1.09>
- Meulemann, H., & Birkelbach, K. (2018). Ein Leben im öffentlichen Dienst – Zufriedenheit gegen Einkommen? In M. Giesselmann, K. Golsch, H. Lohmann, & A. Schmidt-Catran (Hrsg.), *Lebensbedingungen in Deutschland in der Längsschnitt-perspektive* (S. 107-132). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-19206-8\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-19206-8_7)
- Neumann, J., Lindert, L., Seinsche, L., Zeike, S., & Pfaff, H. (2020). *Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst in Zeiten der Covid-19-Pandemie. Ergebnisbericht August 2020*. Institut für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaft (IMVR) der Humanwissenschaftlichen Fakultät und der Medizinischen Fakultät der Universität zu Köln. [https://kups.ub.uni-koeln.de/11744/1/Homeofficekultur%20im%20öffentlichen%20Dienst%20in%20Zeiten%20von%20Corona\\_Ergebnisbericht.pdf](https://kups.ub.uni-koeln.de/11744/1/Homeofficekultur%20im%20öffentlichen%20Dienst%20in%20Zeiten%20von%20Corona_Ergebnisbericht.pdf)

## Kapitel 2: Digitale Transformation in der Bundesverwaltung

- Neumann, J., Seinsche, L., Zeike, S., Lindert, L., & Pfaff, H. (2021). *Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst in Zeiten der Covid-19-Pandemie. Follow-Up-Befragung. Ergebnisbericht August 2021*. Institut für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaft (IMVR) der Humanwissenschaftlichen Fakultät und der Medizinischen Fakultät der Universität zu Köln. [https://kups.ub.uni-koeln.de/53129/1/Homeofficekultur%20%C3%86ffentlicher%20Dienst\\_Corona%202021\\_Follow-Up.pdf](https://kups.ub.uni-koeln.de/53129/1/Homeofficekultur%20%C3%86ffentlicher%20Dienst_Corona%202021_Follow-Up.pdf)
- Next:Public. (2020). *Verwaltung in Krisenzeiten. Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst*.
- Schmeling, J., & Bruns, L. (2020). *Kompetenzen, Perspektiven und Lernmethoden im digitalisierten öffentlichen Sektor*. Fraunhofer Institut für Offene Kommunikationssysteme (FOKUS). [https://qualifica-digitalis.de/wp-content/uploads/QD\\_Metastudie\\_20201005\\_barrierefrei\\_v5.pdf](https://qualifica-digitalis.de/wp-content/uploads/QD_Metastudie_20201005_barrierefrei_v5.pdf)
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (2002). Das Konzept der Selbstwirksamkeit. In M. Jerusalem & D. Hopf (Hrsg.), *Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen* (S. 28-53). Beltz. <https://doi.org/10.25656/01:3930>
- Siegel, J., Fischer, C., Drathschmidt, N., Gelep, A., & Kralinski, T. (2020). Verwaltung im Lockdown. Empirische Befunde aus Sicht der Beschäftigten. *VM Verwaltung & Management*, 26(6), 279–287. <http://dx.doi.org/10.5771/0947-9856-2020-6-279>
- Sonntag, Kh. (2020). *Moderne Arbeit präventiv gestalten, gesund und kompetent bewältigen. Das Projekt MEgA*. Kröning: Asanger.
- Sonntag, Kh., Turgut, S., & Feldmann, E. (2016). Arbeitsbedingte Belastungen erkennen, Stress reduzieren, Wohlbefinden ermöglichen: Ressourcenorientierte Gesundheitsförderung. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien* (4. Auflage, S. 411–453). Hogrefe.
- Turgut, S., Michel, A., & Sonntag, Kh. (2014). Einflussfaktoren emotionaler Erschöpfung und Arbeitszufriedenheit. Anwendung eines integrativen Untersuchungsansatzes. *Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 58(3), 140-154. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000150>
- Winter, V., Thaler, J., & Gross, H. (2019). Absentismus und Präsentismus im öffentlichen Sektor: Zusammenhang und Beweggründe der Beschäftigten. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 42(1-2), 138-154. <https://doi.org/10.5771/0344-9777-2019-1-2-138>