

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

Karlheinz Sonntag

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

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

### 1. Resümee der Befundlage

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

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

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

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

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

der fehlenden Einhaltung ergonomischer Richtlinien am Heimarbeitsplatz gesehen.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2. Zentrale Gestaltungsfelder einer gelingenden Transformation

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

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

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

### **Gestaltungsfeld I:**

#### **Veränderungsprozesse und Führungsverhalten in einem dynamischen Umfeld**

##### **Ziele:**

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

##### **Maßnahmen:**

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

##### **Tools:**

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

## **Gestaltungsfeld II:**

### **Personalmanagement – strategisch ausrichten**

#### **Ziele:**

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

#### **Maßnahmen:**

##### *Personalgewinnung und -bindung*

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

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

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

##### *Wissenstransfer*

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

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

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

### **Gestaltungsfeld III:**

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

##### **Ziele:**

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

##### **Maßnahmen:**

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

##### **Tools:**

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



## Gestaltungsfeld IV

### Homeoffice-Tätigkeiten – gesund und produktiv gestalten

#### Ziele:

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

#### Maßnahmen:

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

#### Tools:

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

### 3. Verwaltungs- und personalpolitische Umsetzung

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

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

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

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

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

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

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

(1) Veränderungsoffene Verwaltungs- und Führungskultur

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

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

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

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

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

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

#### *- Anforderungsanalysen und Kompetenzmodelle*

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

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

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

#### (4) Bedarfsgerechte präventive Interventionsansätze

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### (5) Evaluation und Qualitätssicherung

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

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

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

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

#### 4. Fazit

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

#### Literatur

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

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