

# Personal- und Gesundheitsmanagement im digitalen und demografischen Wandel

Bedarfsanalyse in der  
**Bundesverwaltung**



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

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Förderschwerpunkt  
Präventive Maßnahmen  
für die sichere und gesunde  
Arbeit von morgen

MEGA

MASSNAHMEN  
UND EMPFEHLUNGEN  
FÜR DIE GESUNDE ARBEIT  
VON MORGEN

ARBEITS- UND  
ORGANISATIONS-  
PSYCHOLOGIE



UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG  
ZUKUNFT  
SEIT 1386

## Inhaltsverzeichnis

Abstract (Deutsch).....	3
Abstract (English) .....	4
1 Ausgangssituation .....	5
Demografischer Wandel und fehlende Fachkräfte .....	5
Digitalisierung des Verwaltungshandelns und veränderte Anforderungen .....	6
2 Umsetzung des Forschungsvorhabens .....	8
Methoden .....	8
Stichprobe.....	9
Durchführung .....	11
3 Ergebnisse der Befragung.....	13
3.1 Status digitale Transformation und ortsflexibles Arbeiten (Homeoffice) .....	13
3.2 Veränderte Anforderungen, Belastungen und Ressourcen.....	17
<i>Veränderte Anforderungen in der digitalen und flexiblen Arbeit.....</i>	<i>17</i>
<i>Körperliche und psychische Beschwerden (Beanspruchungsfolgen) .....</i>	<i>20</i>
<i>Gesundheitsförderliche Ressourcen der Beschäftigten .....</i>	<i>21</i>
<i>Gesundheitsschädliche Bewältigungsstrategien .....</i>	<i>27</i>
3.3 Bedarfsanalyse für das Personal- und Gesundheitsmanagement.....	30
<i>Implementierung digitaler und flexibler Arbeit.....</i>	<i>30</i>
<i>Personalmanagement .....</i>	<i>32</i>
<i>Wissensmanagement.....</i>	<i>37</i>
<i>Gesundheitsmanagement.....</i>	<i>38</i>
<i>Führung.....</i>	<i>44</i>
4 Empfehlungen für eine gelingende Gestaltung der digitalen Transformation .....	47
5 Fazit .....	52
6 Literatur.....	55
7 Anhang (Fragebogen, Quellenangaben Items).....	63
Abbildungsverzeichnis.....	89
Abkürzungsverzeichnis.....	91

## Abstract (Deutsch)

Die Bundesverwaltung steht vor der Herausforderung, die digitale Transformation aktiv zu gestalten, bei gleichzeitiger Berücksichtigung des demografischen Wandels. Durch die zunehmende Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt entstehen neue Tätigkeitsanforderungen und Belastungsmuster für das Fach- und Führungspersonal. Es liegt in der Verantwortung des Personal- und Gesundheitsmanagements, adäquat auf diese neuen Gegebenheiten zu antworten und Lösungen anzubieten, damit Beschäftigte in Zukunft gesund, kompetent und motiviert arbeiten können. Dafür benötigt es eine umfassende empirische Analyse der Anforderungen und Bedarfe des Personal- und Gesundheitsmanagements, die im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projektes „Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen“ (MEgA) durchgeführt wurde.

Basierend auf den Daten einer Online-Befragung, an der 3380 Beschäftigte aus den oberen und obersten Bundesbehörden von Juni bis August 2021 teilnahmen, können eine Vielzahl von Bedarfen und Wünschen im Bereich Digitalisierung, Personal- und Gesundheitsmanagement sowie Führung identifiziert werden. Darüber hinaus werden aktuelle arbeitsbezogene Belastungen sowie individuelle und organisationale Ressourcen erfasst.

Für eine gelingende digitale Transformation in der Bundesverwaltung nimmt die informationstechnologische (IT) Infrastruktur bei der Umsetzung ortsflexibler Arbeitsformen, ebenso wie eine professionelle Begleitung bei der Einleitung und Umsetzung von Veränderungsprozessen einen zentralen Stellenwert ein. Die Beschäftigten identifizieren ebenfalls einen deutlichen Bedarf an einer strategisch ausgerichteten Personalentwicklung sowie der individuellen Förderung von Veränderungs- und Lernbereitschaft. Um auch zukünftig ausreichend qualifiziertes und motiviertes Personal gewinnen und binden zu können, muss der Bund attraktivere und flexiblere Bedingungen für die Beschäftigten schaffen. Vor dem Hintergrund einer drohenden Verrentungswelle wird ein essenzieller Bedarf bei der Gestaltung des Wissenstransfers gesehen. Im Zuge veränderter Anforderungen bei der Umsetzung digitaler und flexibler Arbeit und einem daraus resultierenden erhöhten Beanspruchungserleben der Beschäftigten rücken die Themen der gesundheitsförderlichen Selbst- und Mitarbeiterführung, der ergonomischen Gestaltung von Heimarbeitsplätzen und Maßnahmen zur Stressbewältigung in den Fokus. In diesem Zusammenhang sind Führungsqualitäten wie Wertschätzung und Vertrauen den Mitarbeiter\*innen gegenüber ebenso gewünscht wie Schulungen zum Thema Führung in hybriden, ortsflexiblen Arbeitsformen.

Anhand der identifizierten Bedarfe werden Handlungsempfehlungen für eine gesunde, flexible und moderne Arbeit in den Bundesbehörden abgeleitet.

## Abstract (English)

The German federal administration faces the challenge to actively shape the digital transformation while simultaneously considering demographic changes. The progressing digitalization and flexibilization of the working world creates new demands and strains on professionals and managers. The responsibility lies with the personnel and occupational health management to respond to the new circumstances adequately and to offer solutions for employees to stay healthy, qualified and motivated in the future. Therefore, a holistic empirical analysis of needs of the personnel and occupational health management is urgently required. Such an analysis was conducted as part of the research project „Measures and Recommendations for Healthy Work Practices of Tomorrow“ (MEgA) funded by the German Federal Ministry of Education and Research.

Based on survey data of 3380 employees from upper and top-level federal agencies collected between June and August 2021 several important wants and needs of professionals and managers regarding digitalization, personnel and occupational health management as well as leadership are identified. Furthermore, data on present job demands and individual and organizational resources within the German federal administration are collected.

For a successful digital transformation of the German federal administration, the necessary information technology (IT) infrastructure when working remotely and a professionally managed process when initiating and implementing change are of great importance. The respondents identify a further need for a strategic personnel development and trainings to foster employees' willingness to change and learn. In order to be able to recruit a sufficient number of qualified and motivated employees, it is essential to create more attractive and flexible working conditions for potential applicants. In light of the imminent wave of retirements, which is expected within the following years, it becomes inevitable to develop and implement the transfer of knowledge of employees leaving the agency. Due to changing demands in a digital and flexible work environment and resulting increases in strains, health-promoting leadership, the health-promoting design of home-based offices and measures to reduce stress gain great importance. In this respect, leadership qualities such as appreciation or trust towards the employees and qualifying managers for leadership in flexible work arrangements are requested.

Based on the identified needs, recommendations for healthy and flexible work in the federal administration are derived.

# 1 Ausgangssituation

## Demografischer Wandel und fehlende Fachkräfte

Mit knapp 5 Millionen Beschäftigten stellt der Öffentliche Dienst Deutschlands größten Arbeitgeber dar (Statistisches Bundesamt [Destatis], 2021). Als solcher ist der Öffentliche Dienst besonders vom demografischen Wandel und den damit verbundenen altersbedingten Abgängen sowie dem drohenden Fachkräftemangel betroffen. Allein auf Bundesebene treten laut deutschem Beamtenbund (dbb) ca. 60% der Beschäftigten in den nächsten 20 Jahren in den Ruhestand ein (Beamtenbund und Tarifunion [dbb], 2021a). Um einem massiven Kompetenzverlust („Brain Drain“) vorzubeugen, bedarf es geeigneter Strategien zur Sicherung und Weitergabe von Fach- und Erfahrungswissen. Dies zeigte sich auch in der, dieser Befragung vorausgegangenen, Interviewstudie mit Expert\*innen der Bundesverwaltung (Busam, Pfaff, Brandstädter & Sonntag, 2021).

Des Weiteren droht dem Öffentlichen Dienst allgemein eine eingeschränkte Leistungsfähigkeit, sollte keine ausreichende Nachbesetzung der Stellen auf die altersbedingten Abgänge folgen (Breidung & Schoop, 2016). Nach Einschätzung des Beamtenbundes fehlen bereits jetzt rund 330.0000 Beschäftigte (dbb, 2021b). Somit kommt der Gewinnung von Fach- und Führungskräften eine bedeutsame personalpolitische Rolle zu.

Bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers sind laut Umfrage der Unternehmensberatung Ernst & Young für Studierende vor allem die Faktoren Jobsicherheit, eine attraktive Vergütung sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie relevant (Simon, 2020). Während die Jobsicherheit im Öffentlichen Dienst aus der Perspektive von Studierenden in hohem Maße gegeben ist, scheint dies bei der Vergütung nicht der Fall (Next:Public, 2019). Insbesondere in gefragten Berufsbildern wie im IT-Bereich zeigen sich teilweise deutliche Unterschiede der Gehaltsstrukturen sowie eine starke Fokussierung auf formale Abschlüsse bei der Einstellung im Vergleich zur Privatwirtschaft (Schuetze, 2018). Es bestehen konkrete Handlungsbedarfe insbesondere bei einer flexibleren Vertragsgestaltung hinsichtlich einer attraktiven Vergütung und Einstiegsmöglichkeiten für berufliche Quereinsteiger\*innen, wie die vorausgegangene Interviewstudie in der Bundesverwaltung zeigte (Busam et al., 2021). Sie verdeutlichte zudem, dass nicht nur attraktive Bedingungen für Beschäftigte geschaffen, sondern auch im Rahmen eines Personalmarketings kommuniziert und als zukunftsfähige, fortschrittliche Arbeitgebermarke entwickelt werden sollten.

## **Digitalisierung des Verwaltungshandelns und veränderte Anforderungen**

Gleichzeitig befindet sich der Öffentliche Dienst seit einiger Zeit inmitten eines großen Reformvorhabens: der digitalen Transformation. Mit dem E-Government-Gesetz und der Einführung der E-Akte wurde 2013 der Grundstein für die digitale Öffentliche Verwaltung gelegt (Deutscher Bundestag, 2019). Vier Jahre später verpflichteten sich Bund, Länder und Kommunen mit dem Onlinezugangsgesetz (OZG) alle Verwaltungsleistungen bis Ende 2022 online zugänglich zu machen. Umfragen zufolge besteht beim Ausbau der Digitalisierung noch deutlicher Nachholbedarf: Nur eine Minderheit der für Digitalisierungsvorhaben verantwortlichen Führungskräfte gab an, dass die Umsetzung der OZG-Maßnahmen in ihrer Behörde weit oder vollständig fortgeschritten ist (F.A.Z.-Institut & Sopra Steria, 2020). Auf Bundesebene zeigten sich laut „Zukunftspanel Staat und Verwaltung“ 40.7% der befragten Behördenleiter\*innen mit dem Fortschritt der Digitalisierung unzufrieden (Hammerschmid & Lorenz, 2021). Auch die bereits erwähnte Interviewstudie ermittelte vorrangige Bedarfe beim Ausbau der IT-technischen Infrastruktur in den Bundesbehörden.

Die digitale Transformation und der demografische Wandel ziehen nachhaltige Veränderungen der Arbeitsprozesse und -weisen nicht nur in Unternehmen der Privatwirtschaft (vgl. Sonntag, 2020), sondern auch in der Öffentlichen Verwaltung mit sich (Sopra Steria, 2019). Dadurch verändern sich auch die Kompetenzanforderungen, die an Fach- und Führungskräften gestellt werden.

Eine von Arbeitsforscher\*innen der Universität Heidelberg durchgeführte Literaturanalyse aktueller Studien zu diesem Thema (Pfaff, Busam & Sonntag, 2021) lässt folgenden Schluss zu: Einerseits benötigen Beschäftigte im Bereich der sogenannten „Hard-Skills“ neue Fähigkeiten im Umgang mit IT-Anwendungen. Andererseits rücken die überfachlichen sozialen sowie personalen Kompetenzen weiter in den Vordergrund. Insbesondere bei orts- und zeitflexiblem Arbeiten werden die Fähigkeiten zur Selbstorganisation und Eigenverantwortung, die Veränderungs- und Lernbereitschaft sowie die kommunikativen Kompetenzen der Beschäftigten gefordert. Die von den Projektmitarbeiterinnen interviewten Expert\*innen der Bundesverwaltung betonten ebenfalls die Bedeutung dieser überfachlichen Kompetenzen neben fachlichen, im täglichen Umgang mit digitalen Technologien (Busam et al., 2021).

Die zunehmende Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeit führt zu neuen Belastungs- und Beanspruchungsmustern. Laut Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) sind Beschäftigte der Öffentlichen Verwaltung, Sozialversicherung und Verteidigung aktuell vor allem Multitasking, Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit sowie der Konfrontation mit neuen Aufgaben ausgesetzt (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [BAuA],

2020). Entstehen derartige Belastungen durch die Nutzung digitaler Technologien und verfügen Beschäftigte nicht über entsprechende Kompetenzen bzw. Ressourcen, kann sich dies negativ auf deren Motivation und Gesundheit auswirken (Gimpel, Lanzl, Manner-Romberg & Nüske, 2018; Sonntag, 2020).

Auswertungen der BARMER-Versichertendaten zeigen, dass der Krankenstand der Öffentlichen Verwaltung, Sozialversicherung und Verteidigung über dem Durchschnitt aller Branchen liegt (Grobe & Braun, 2021). Zudem ist die Öffentliche Verwaltung laut des Psychoreports der Deutsche-Angestellten-Krankenkasse (DAK) die Branche mit dem höchsten Arbeitsausfall aufgrund von psychischen Erkrankungen (DAK-Gesundheit, 2020). Vor diesem Hintergrund bestehen konkrete Präventionsbedarfe – wie die Experteninterviews zeigten – vor allem bei der gezielten Förderung gesundheitsbezogenen Führungsverhaltens und der Sensibilisierung der Beschäftigten für ihre eigene Gesundheit (Busam et al., 2021). Einer branchenübergreifenden Umfrage des Instituts für Betriebliche Gesundheitsförderung zufolge sind Angebote zum Thema gesunde Führung jedoch nur in ca. 40% der Organisationen vorhanden (Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung [IFBG], 2020). Gerade im öffentlichen Sektor wünschen sich die Befragten mehr Engagement der Führungsebene, um Angebote zu diesem Thema umzusetzen.

Vor dem skizzierten Hintergrund ist es notwendig, geeignete Maßnahmen des Personal- und Gesundheitsmanagements zu ergreifen, um die Beschäftigten langfristig gesund, kompetent und motiviert zu erhalten sowie die Leistungsfähigkeit der Behörden in der Bundesverwaltung zu sichern. Dazu ist es unerlässlich, die konkreten Bedarfe des Personal- und Gesundheitsmanagements vor dem Hintergrund des digitalen und demografischen Wandels zu ermitteln und evidenzbasierte Gestaltungsempfehlungen für eine gesunde und motivationsfördernde Arbeit in der Bundesverwaltung abzuleiten. Diesem Forschungsvorhaben widmete sich das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Projekt „Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen“ (MEgA) in der Bundesverwaltung (<https://gesundearbeit-mega.de>).

## 2 Umsetzung des Forschungsvorhabens

### Methoden

Um vor dem Hintergrund des digitalen und demografischen Wandels die derzeitigen Bedarfe der deutschen Bundesverwaltung im Personal- und Gesundheitsmanagement ermitteln zu können, wurde ein Mixed-Method-Ansatz genutzt. Methodeneinsatz und zeitlicher Verlauf des Forschungsprojektes sind Abbildung 1 zu entnehmen.



**Abbildung 1: Methodeneinsatz und zeitlicher Ablauf der Bedarfsanalyse in den oberen und obersten Bundesbehörden**

Zunächst wurden anhand einer ausführlichen systematischen Literaturrecherche, die empirische Studien, Fachliteratur und Praxisberichte einbezog, relevante Themenfelder für die Bedarfsanalyse eruiert (Pfaff et al., 2021). Aufbauend darauf wurden von September bis Dezember 2020 ca. 1,5-stündige, teilstrukturierte Interviews mit 26 Expert\*innen, vorwiegend mit Führungsverantwortung, aus dem Bereich Personal- und Gesundheitsmanagement sowie der Personalvertretung der Bundesverwaltung durchgeführt und inhaltsanalytisch ausgewertet (Busam et al., 2021). Ziel der Interviewstudie war es, erste Bedarfsdimensionen im Bereich des Personal- und Gesundheitsmanagements zu identifizieren.

Die Ergebnisse der Interviewstudie dienten als Basis für die Auswahl geeigneter Kategorien und Fragestellungen für den Online-Fragebogen. Die Zielgruppe wurde für die Befragung auf

Personen mit und ohne Führungsverantwortung in allen Arbeitsbereichen der oberen und obersten Bundesbehörden ausgeweitet.

### Stichprobe

Insgesamt nahmen 3455 Beschäftigte der oberen und obersten Bundesbehörden an der Online-Befragung teil. Nach Bereinigung der Daten (Antworttendenzen und auffällige Antwortmuster) ergab sich eine abschließende Gesamtanzahl von 3380 Teilnehmer\*innen.

Bei der Auswertung der Befragungsdaten wird in die Gesamtstichprobe aller befragten Beschäftigten ( $N = 3380$ ) und Teilstichproben unterschieden. Die Größe der Gesamtstichprobe kann bei der Ergebnisdarstellung variieren, da jeweils nur vollständig ausgefüllte Skalen ( $N = 2039 - 3380$ ) ausgewertet werden, um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten.

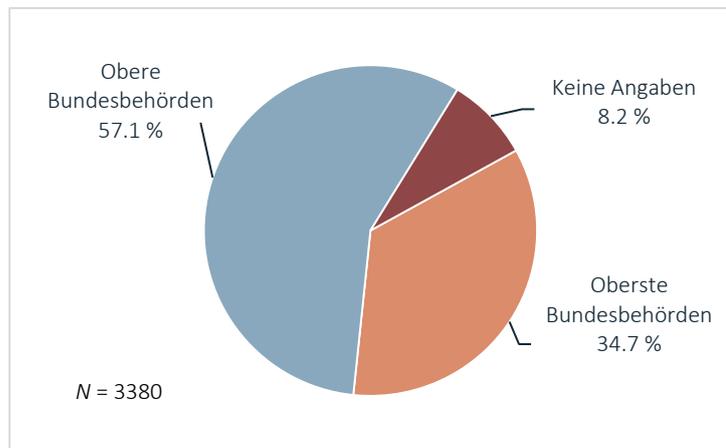
Der Fragebogen enthält zudem Abschnitte, die Expertenwissen verlangen und daher nur für eine Teilstichprobe zugänglich gemacht wurden ( $n = 525 - 630$ ). Teilstichprobe I ergibt sich aus Beschäftigten im Personalmanagement, Führungskräften sowie freigestellten Beschäftigten (z. B. in der Personalvertretung), die weitere Fragen im Themenblock „Personalgewinnung und -bindung“ und „Personalentwicklung“ beantwortet haben (siehe Abb. 2). Teilstichprobe II ergibt sich aus Beschäftigten im Gesundheitsmanagement, Führungskräften sowie freigestellten Beschäftigten, die zusätzliche Fragen im Themenblock „Strategisches Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)“ bearbeitet haben.

Stichprobe	
Gesamtstichprobe	$N = 3380$
Variierende Gesamtstichprobe	$N = 2039 - 3380$
Teilstichprobe I: (Beschäftigte im Personalmanagement, Führungskräfte, freigestellte Beschäftigte)	$n = 525 - 630$
Teilstichprobe II: (Beschäftigte im Gesundheitsmanagement, Führungskräfte, freigestellte Beschäftigte)	$n = 554$

**Abbildung 2: Zusammensetzung der Stichproben**

Wie aus Abbildung 3 ersichtlich wird, stammen 57.1% der Befragten aus den oberen und 34.7% aus den obersten Bundesbehörden. Von den insgesamt 181 existierenden oberen und obersten Bundesbehörden nahmen Beschäftigte aus 93 verschiedenen Behörden an der Online-Befragung teil. Von den

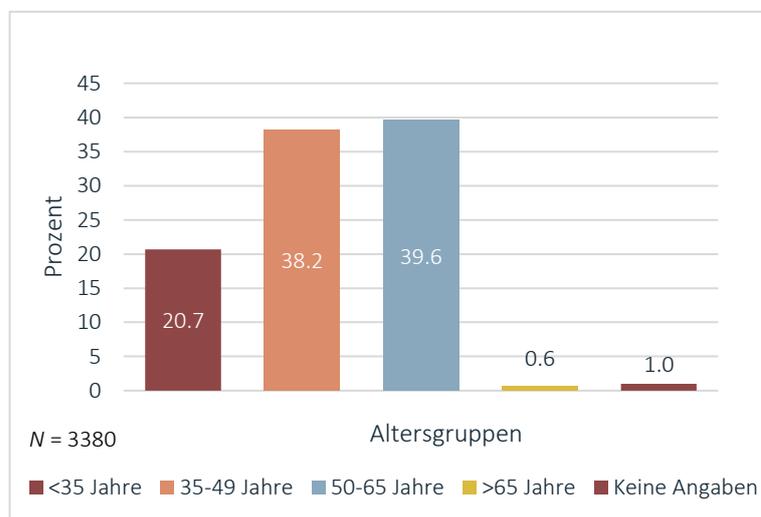
oberen Bundesbehörden nahmen die meisten Beschäftigten aus der Bundesnetzagentur (13.8%), dem Statistischen Bundesamt (7.6%) und dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (5.9%) teil. Bei den obersten Behörden beteiligten sich die Bundestagsverwaltung (8.9%), das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (7.5%)



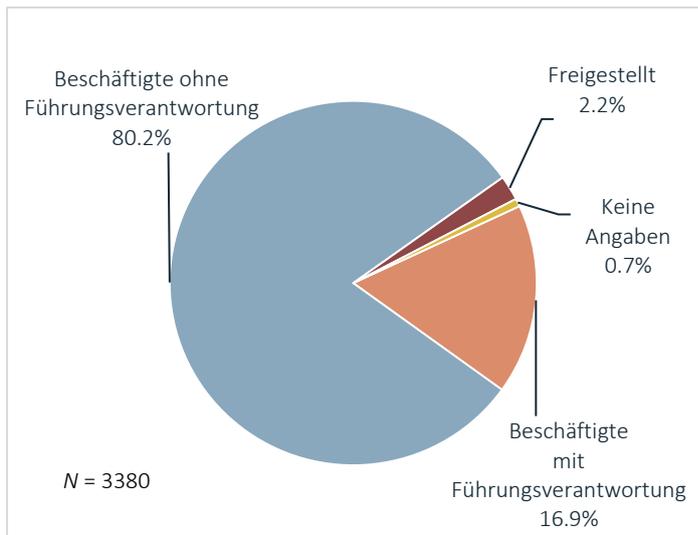
**Abbildung 3: Anteil der Befragten aus einer oberen und obersten Bundesbehörde**

sowie das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2.8%) am stärksten. Das Geschlechterverhältnis der Stichprobe ist mit 47.2% männlichen und 49.8% weiblichen Teilnehmenden ausgeglichen. Ein verhältnismäßig geringer Anteil der Stichprobe (0.3%) wählte beim Geschlecht die Angabe „divers“ (2.7% keine Angaben).

Abbildung 4 zeigt die Verteilung des Alters innerhalb der Stichprobe: Die meisten Befragten sind zwischen 50 und 65 Jahren alt (39.6%), dicht gefolgt von der Altersgruppe der 35- bis 49-Jährigen (38.2%).



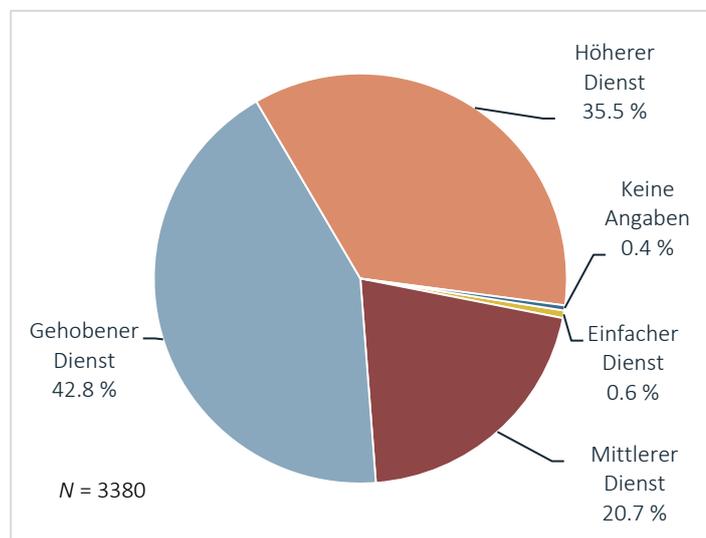
**Abbildung 4: Verteilung der Stichprobe nach Alter**



**Abbildung 5: Positionen der Befragten**

Die Befragungsteilnehmer\*innen rekrutieren sich größtenteils aus Beschäftigten ohne Führungsverantwortung (80.2%; siehe Abb. 5). Des Weiteren setzt sich die Stichprobe aus Führungskräften (16.9%) und freigestellten Beschäftigten (2.2%, z. B. Personalvertretung) zusammen.

Wie Abbildung 6 zu entnehmen ist, gehören die meisten Teilnehmenden dem gehobenen Dienst an (42.8%), gefolgt vom höheren Dienst (35.5%) und mittleren Dienst (20.7%). Nur ein geringer Anteil der Befragten stammt aus dem einfachen Dienst (0.6%). Über die Hälfte der Teilnehmenden sind verbeamtet (55.9%). Von den restlichen Tarifbeschäftigten haben 37.5% eine unbefristete und 5.7% eine befristete Anstellung (0.8% keine Angaben).



**Abbildung 6: Zugehörigkeit zu Laufbahngruppen**

### Durchführung

Die Rekrutierung geeigneter Studienteilnehmer\*innen wurde von Vertretern des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Verband der Beschäftigten der obersten und oberen Bundesbehörden e.V. (vbob) unterstützt. Die Einladung zur Studienteilnahme erfolgte über unterschiedliche Kommunikationskanäle, mit dem Ziel eine möglichst große Anzahl an Beschäftigten in der Bundesverwaltung zu erreichen. Vorwiegend wurde in den Print- und Onlinemedien des vbob auf die Umfrage aufmerksam gemacht. Zudem wurden Einladungsmails an das mittlere Führungsmanagement aller obersten und oberen Bundesbehörden gesendet, mit der Bitte um behördeninterne Weiterleitung. Teilnehmende erhielten in der Einladung einen Link, der direkt zur Befragung führte. Auf Anfrage wurde ein separater Link für einen barrierefreien Umfragezugang zur Verfügung gestellt.

Der Online-Fragebogen wurde mithilfe der Software Tivian EFS 2021 (ehemals Unipark) entwickelt und durchgeführt. Der Fragebogen enthält insgesamt 176 Items und gliedert sich inhaltlich in fünf Themenblöcke: Digitalisierung, Personalmanagement, Gesundheitsmanagement, Führung und Demografische Angaben. Als Antwortformat kamen größtenteils Likert-Skalen (Zustimmung auf einer Skala von 1 bis 5) zum Einsatz sowie in geringem Umfang auch offene Textfelder für ergänzende Stellungnahmen. Der Fragebogen enthält sowohl bereits validierte Skalen, die zum Teil an die Zielgruppe angepasst wurden, als auch eigens formulierte Items, die basierend auf den Erkenntnissen der 2020 durchgeführten Interviewstudie (Busam et al., 2021) sowie dem vorangegangenen BMBF-Projekt in der Privatwirtschaft (Purbs, Lechleiter & Sonntag, 2020; Sonntag, 2020) entwickelt wurden. Eine detaillierte Auflistung der Quellen aller verwendeten Skalen findet sich im Anhang dieses Berichtes. Die Formulierungen der Items wurden vor Beginn der Befragung von mehreren Personen auf Verständlichkeit überprüft.

Die Datenerhebung fand von Anfang Juni bis Mitte August 2021 statt. Im Durchschnitt benötigten die Teilnehmer\*innen ca. 23 Minuten zur Bearbeitung der Fragen.

Der Datensatz wurde mithilfe der Analyse-Software SPSS Statistics 25 deskriptiv ausgewertet. Sofern nicht anders angegeben, erfolgt die Angabe der Ergebnisse in Prozent. Zum Zwecke der besseren Übersichtlichkeit der grafischen Darstellungen, wurden die fünf Stufen der Zustimmungsskala zu drei Einstufungen komprimiert (z. B.: Stufe 1: trifft gar nicht zu/trifft eher nicht zu; Stufe 2: teils teils; Stufe 3: trifft eher zu/trifft voll und ganz zu). Auch wurden fehlende Angaben bzw. „keine Angaben“ (mit Ausnahme der demografischen Variablen) nicht mit in die Ergebnisdarstellung einbezogen.

Die ca. 1500 offenen Angaben (Freitextantworten), die die Befragten zusätzlich formulierten, wurden mithilfe der Software MAXQDA (Version 20) inhaltsanalytisch ausgewertet und ergänzend in der Ergebnisdarstellung aufgeführt.

### 3 Ergebnisse der Befragung

#### 3.1 Status digitale Transformation und ortsflexibles Arbeiten (Homeoffice)

##### Status digitale Transformation

Hinweise auf den aktuellen Stand der Digitalisierung in der Bundesverwaltung gibt Abbildung 7.

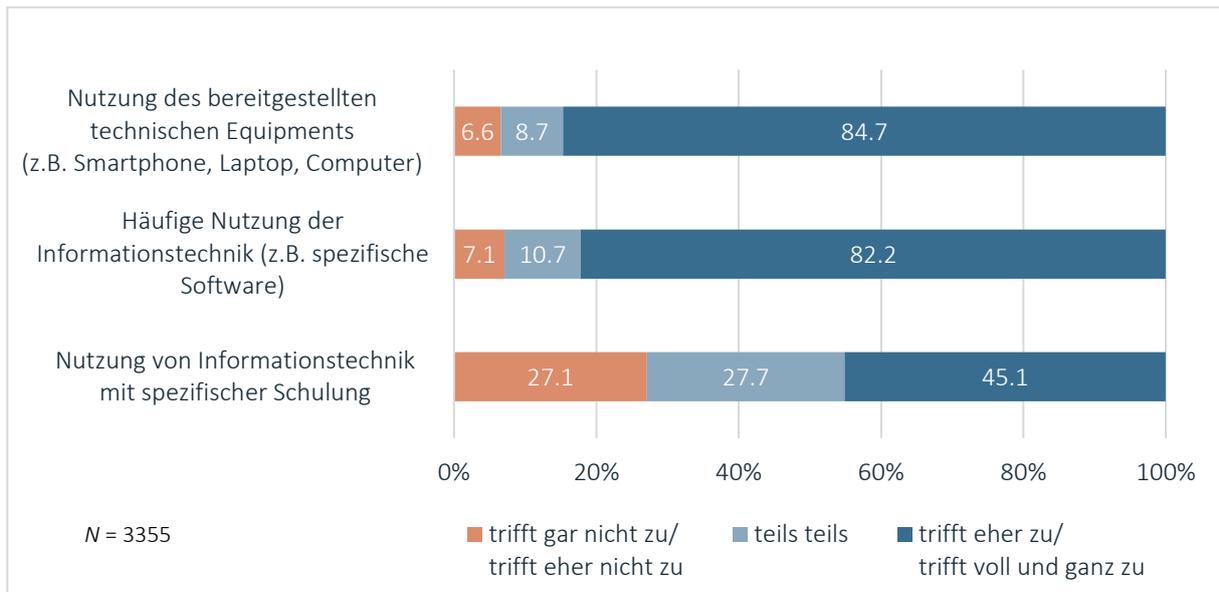


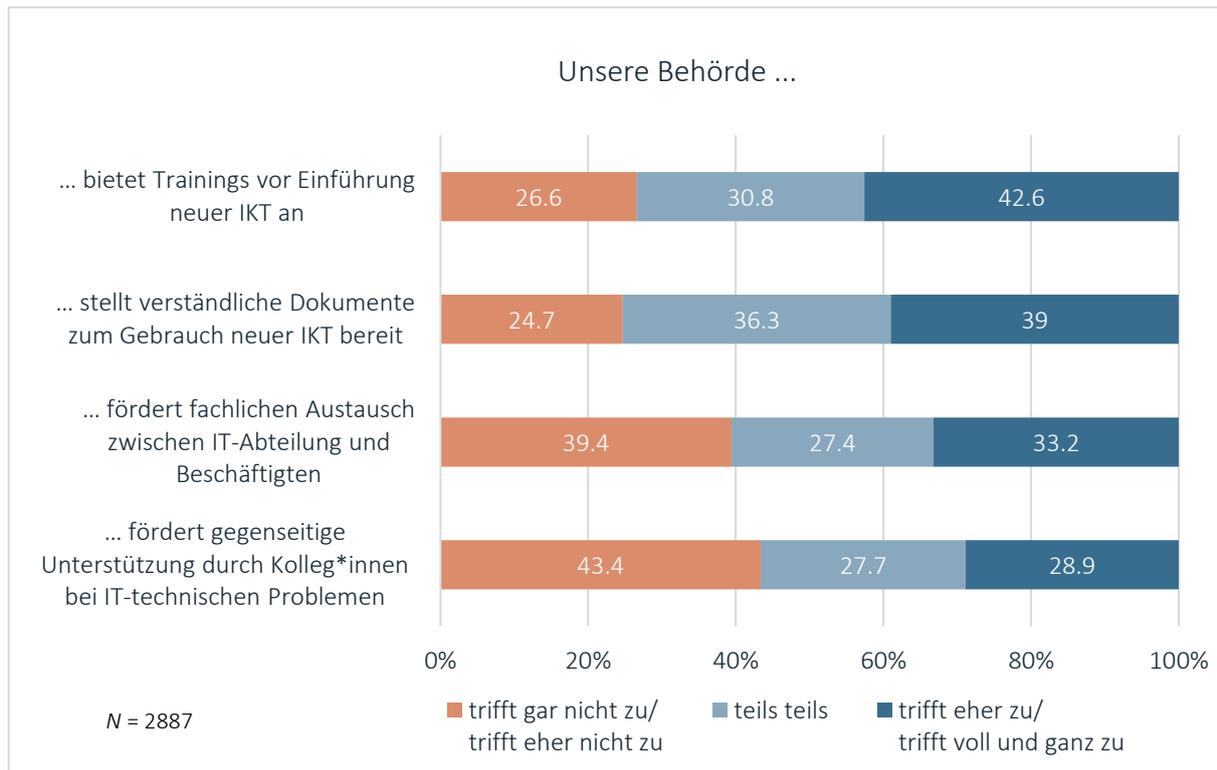
Abbildung 7: Digitalisierungsstand

Über 80% der Befragten geben jeweils an, für die Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben häufig Informationstechnik wie z. B. spezifische Software sowie vom Arbeitgeber bereitgestelltes technisches Equipment (Smartphone oder Laptop) zu verwenden. Fast jede\*r Zweite berichtet davon, Software zu nutzen, die eine spezifische Schulung erfordert. Dies mag verdeutlichen, dass sich die Bundesbehörden mitten im digitalen Wandel befinden und der Arbeitsalltag der Beschäftigten unmittelbar davon beeinflusst wird.

Aktuell befindet sich die Digitalisierung von Dienstleistungen auf Bundesebene noch in der Umsetzung. Das Online-Zugangsgesetz (OZG) sieht vor, dass Bund, Länder und Kommunen ca. 575 Leistungen bis 2022 digitalisieren müssen; davon wurden ca. anderthalb Jahre vor Ablauf der Frist erst 16 OZG-Leistungen flächendeckend und komplett digital realisiert (Kühn, 2021). Frühere Untersuchungen zeigten meist eine geringe Nutzung von digitalen Technologien und somit einen geringeren Digitalisierungsgrad in der Öffentlichen Verwaltung im Vergleich zu anderen Branchen (Gimpel et al., 2018). Im Zuge der COVID-19-Pandemie scheinen sich die dort gefundenen 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 verwendet zu haben (Härtling, Enderlein & Grage, 2021).

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. 8).



**Abbildung 8: Förderung von Kompetenzen und Unterstützungsleistungen für die digitale Transformation IKT = Informations- und Kommunikationstechnologie**

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 der vorab durchgeführten Interviewstudie ließ sich ein hoher 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.

### Status Homeoffice

Eine weitere Veränderung im Rahmen des digitalen Wandels stellen die Gestaltungsmöglichkeiten hybrider, ortsflexibler Arbeitsformen wie bspw. die Arbeit im Homeoffice dar. Insbesondere im Zuge der COVID-19-Pandemie wurden die bestehenden Möglichkeiten ortsflexiblen Arbeitens deutlich erweitert und einem größeren Anteil der Beschäftigten zugänglich gemacht. Die Expert\*innen aus den oberen und obersten Bundesbehörden berichteten in den vorangegangenen Interviews von einem deutlichen 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 Beschäftigtenbefragung (siehe Abb. 9).

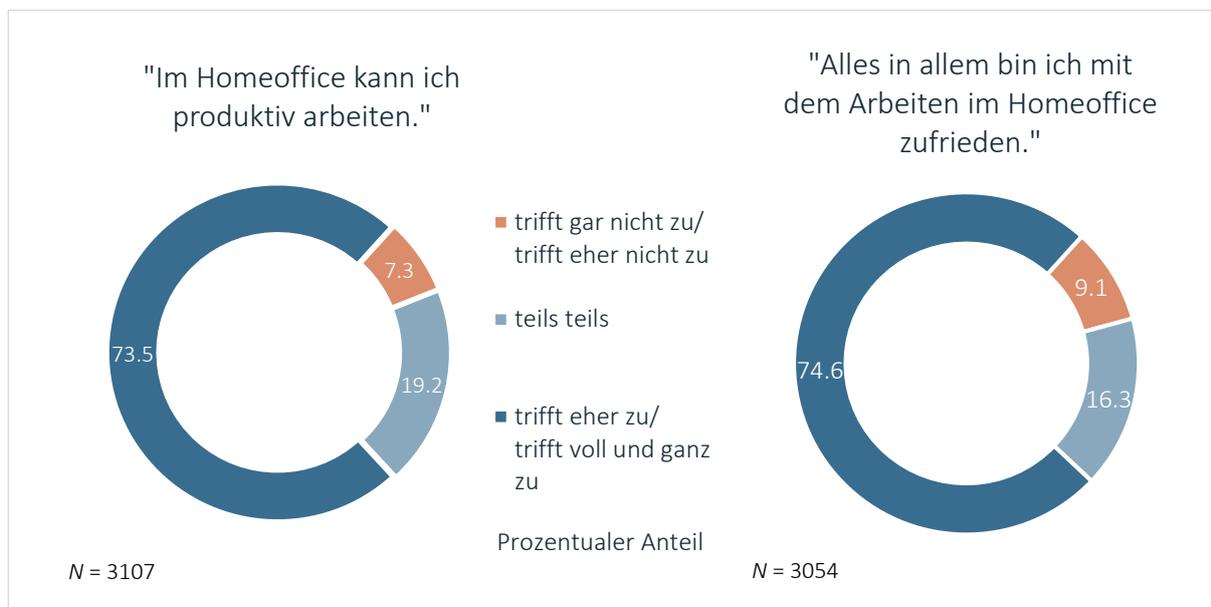
Anteil Homeoffice an der wöchentlichen Arbeitszeit	Vor der Pandemie	Während der Pandemie	Wunsch nach der Pandemie
Kein Homeoffice	67.6%	9.7%	7.7%
Bis zu 20%	15.9%	10.6%	14%
Ca. 21-40%	8.2%	10.9%	20%
Ca. 41-60%	6%	13%	27.3%
Ca. 61-80%	1.7%	15.2%	18.4%
Ca. 81-100%	0.6%	40.6%	12.6%

**Abbildung 9: Homeoffice vor, während und Wunsch nach der COVID-19-Pandemie (N = 3177)**

Die Mehrheit (67.6%) der Befragten 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 40.6% bis zu 5 Tage in der Woche im Homeoffice tätig sind. 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, Zelt & Almeida, 2020). Abbildung 9 gibt Aufschluss darüber, wie der gewünschte Anteil 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. Etliche Befragte präferieren die Heimarbeit an 2 (20%; ca. 21-40% der Woche) oder 4 Tagen (18.4%; 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 IT-technischer 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. 10).



**Abbildung 10: Einschätzung der Produktivität und Zufriedenheit im Homeoffice**

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, Piele & Piele, 2021).

Zusammenfassend lässt sich sagen, Homeoffice stellt in Verbindung mit Präsenzphasen im Büro eine gewünschte und produktive Gestaltungsoption hybriden, ortsflexiblen Arbeitens in den Bundesbehörden dar.

### 3.2 Veränderte Anforderungen, Belastungen und Ressourcen

Eine 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 im Folgenden 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, Turgut & Feldmann, 2016).

#### Veränderte Anforderungen in der digitalen und flexiblen Arbeit

Unter anderem wurden veränderte Belastungen, die aufgrund von digitalen Technologien entstanden sind, abgefragt (siehe Abb. 11).

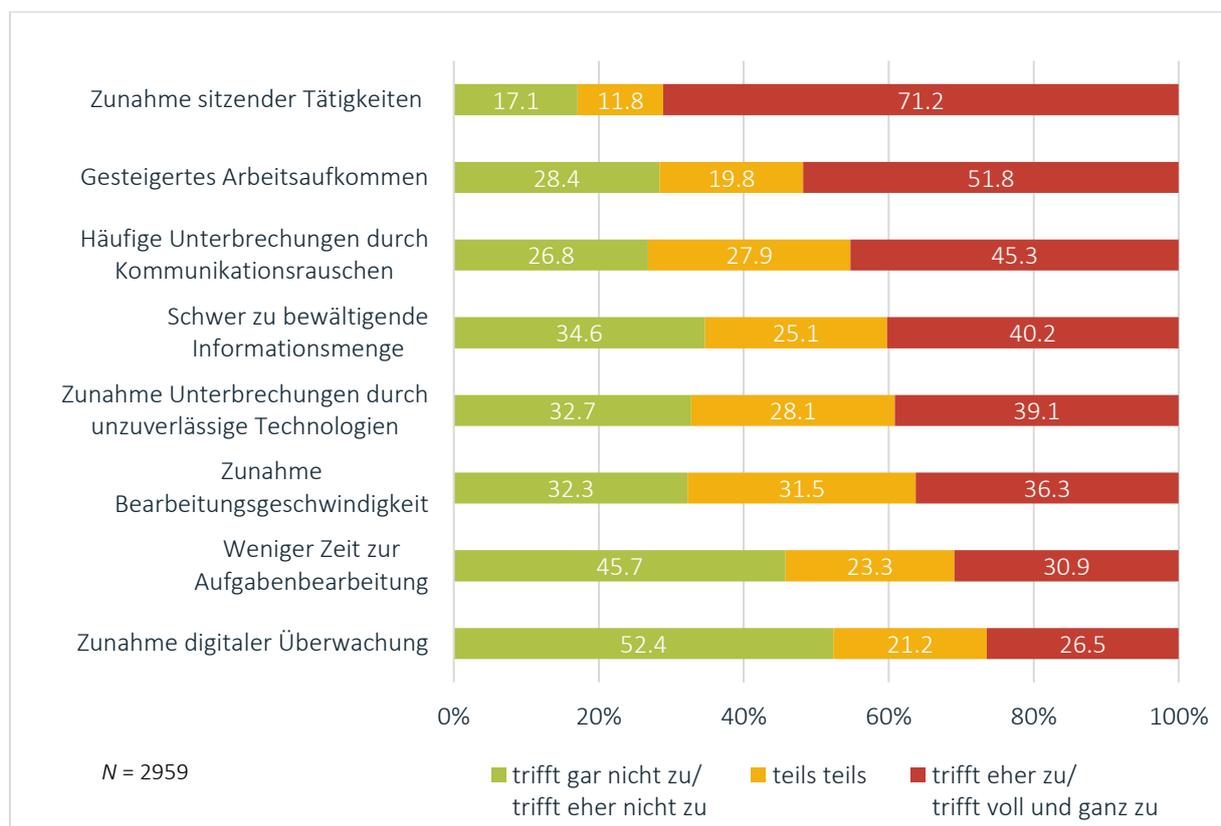
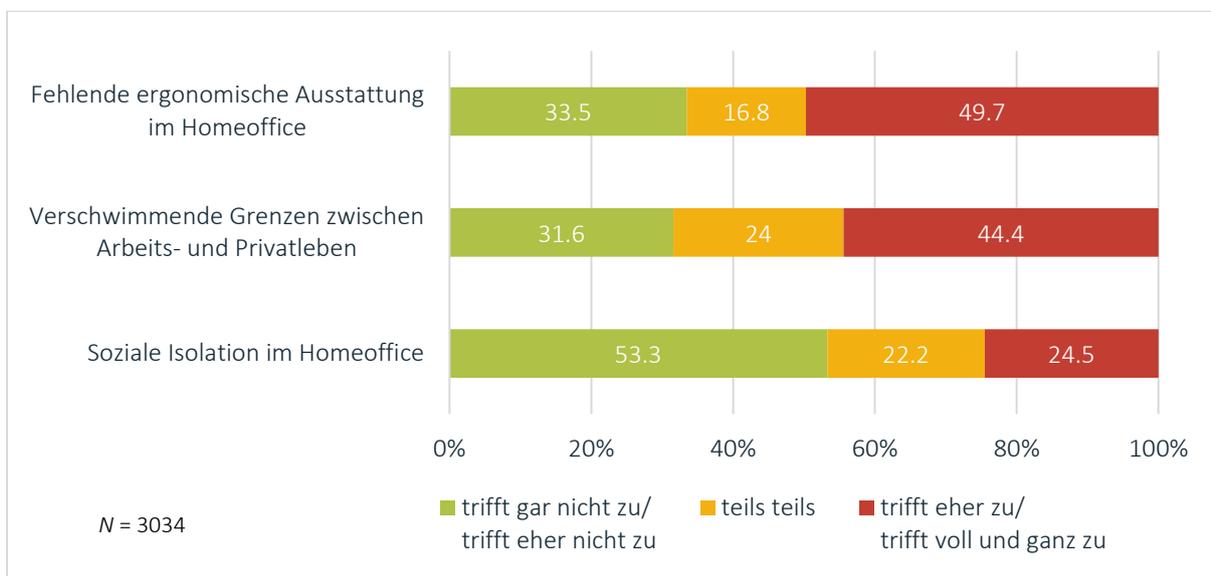


Abbildung 11: Veränderungen in den Belastungen aufgrund der digitalen Transformation

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 über einem Drittel der Befragten (36.3%) erfordern digitale Technologien schnelles Arbeiten. Etwa 31% geben an, durch digitale Technologien weniger Zeit zur angemessenen 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 (BF/M-Bayreuth) bei Beschäftigten in der Privatwirtschaft und im Öffentlichen Dienst sehen allerdings 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. 12).



**Abbildung 12: Veränderte Belastungen aufgrund ortsflexibler Arbeitsformen**

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 zeigen auch, dass im Homeoffice mit einer Flexibilisierung von Zeit und Ort die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben zunehmend verschwimmen. Trotz steigendem Homeoffice-Umfang scheint jedoch das soziale Miteinander unter den Kolleg\*innen in den Bundesbehörden nicht zu leiden. 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).

### Anforderungen und Erwartungshalten 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.

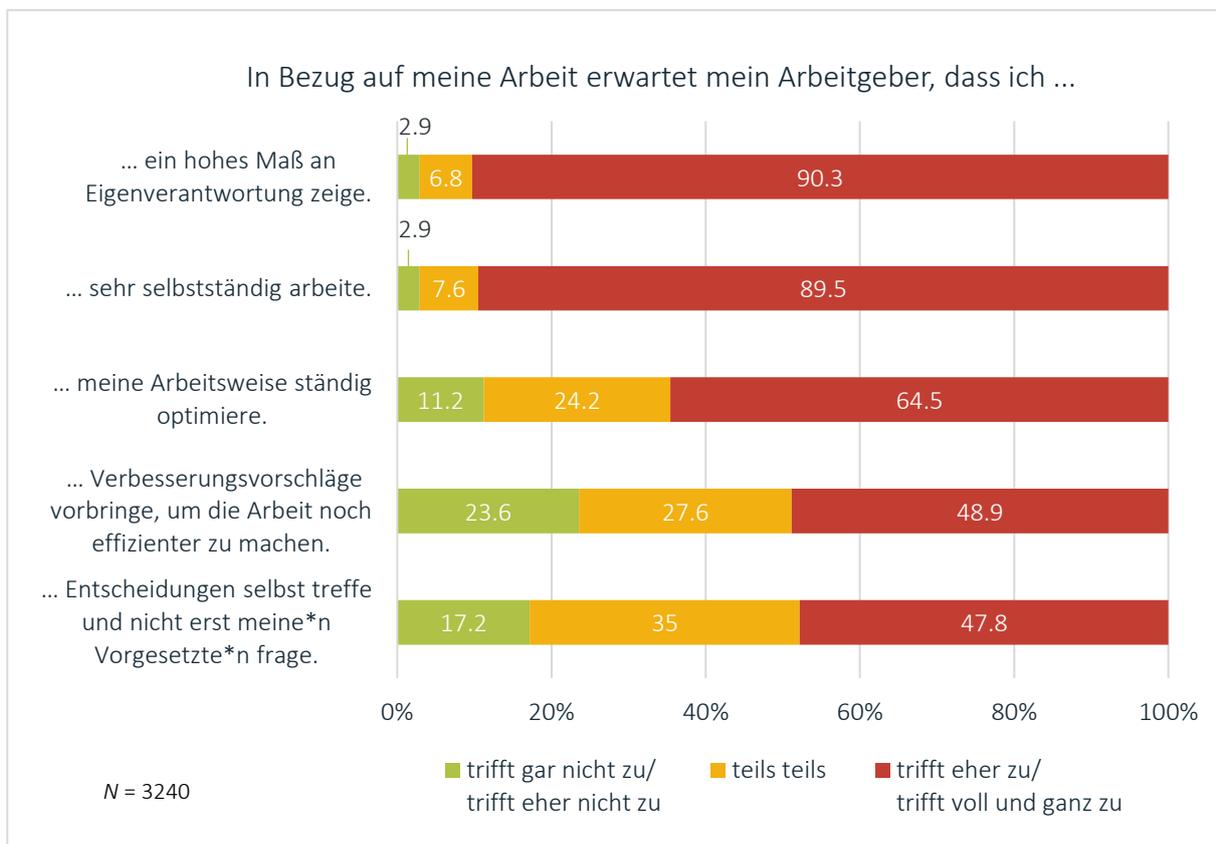


Abbildung 13: Anforderungen und Erwartungshaltungen an die Selbstorganisation von Beschäftigten

Aus der aktuellen Befragung geht hervor, dass von Beschäftigten der Bundesverwaltung ein hohes Maß an Eigenverantwortung (90.3%) sowie selbstständiges Arbeiten erwartet wird (89.5%; Abb. 13). Von 64.5% wird erwartet, dass sie ihre Arbeitsweise optimieren. 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 davon, dass ihr Arbeitgeber erwartet, dass sie Entscheidungen selbst treffen, ohne vorab ihre Führungskraft zu fragen (47.8%).

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.

### Körperliche und psychische Beschwerden (Beanspruchungsfolgen)

Basierend auf den Erkenntnissen der vorangegangenen Interviewstudie wurden zur Erfassung der gesundheitlichen Beeinträchtigung jeweils drei zentrale körperliche sowie psychische Beschwerden erfragt (Abb. 14).

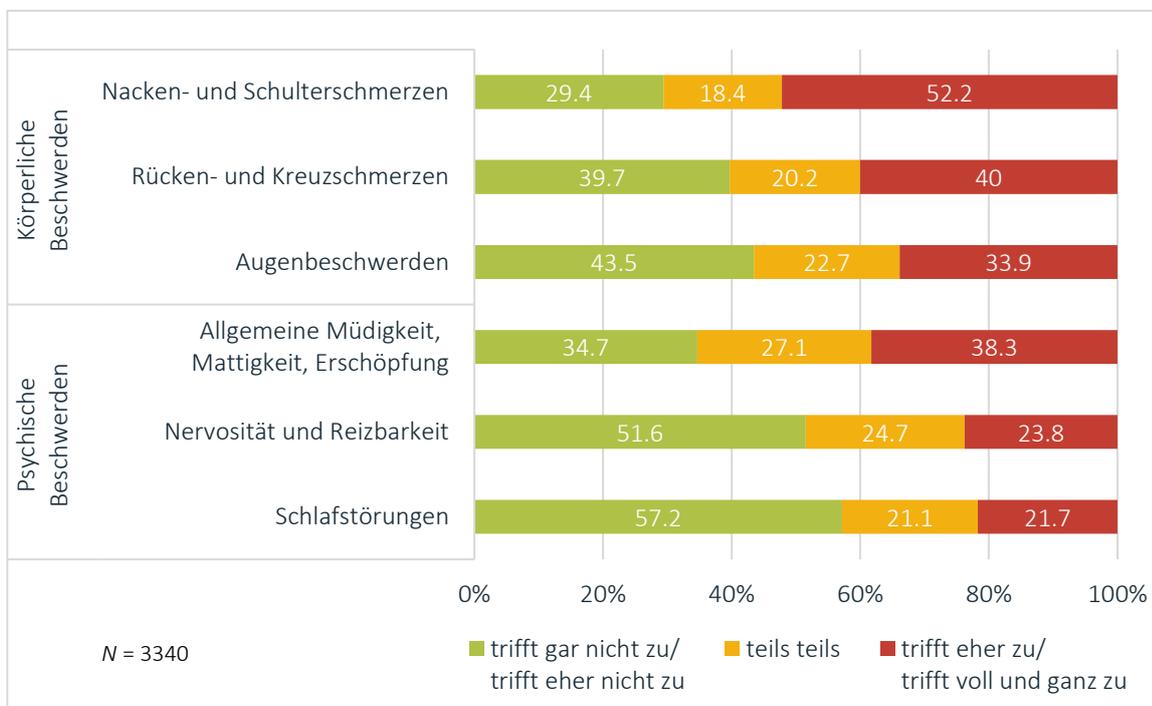


Abbildung 14: Selbsteinschätzung körperlicher und psychischer Beschwerden

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 der Online-Befragung 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. 11) und „fehlender ergonomischer Ausstattung“ (Abb. 12). Auch Rücken- und Kreuzschmerzen (40%) sowie Augenbeschwerden (33.9%) kennzeichnen das körperliche Beanspruchungserleben der befragten Bundesbeschäftigten.

Aus Abbildung 14 wird auch 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.

### **Gesundheitsförderliche Ressourcen der Beschäftigten**

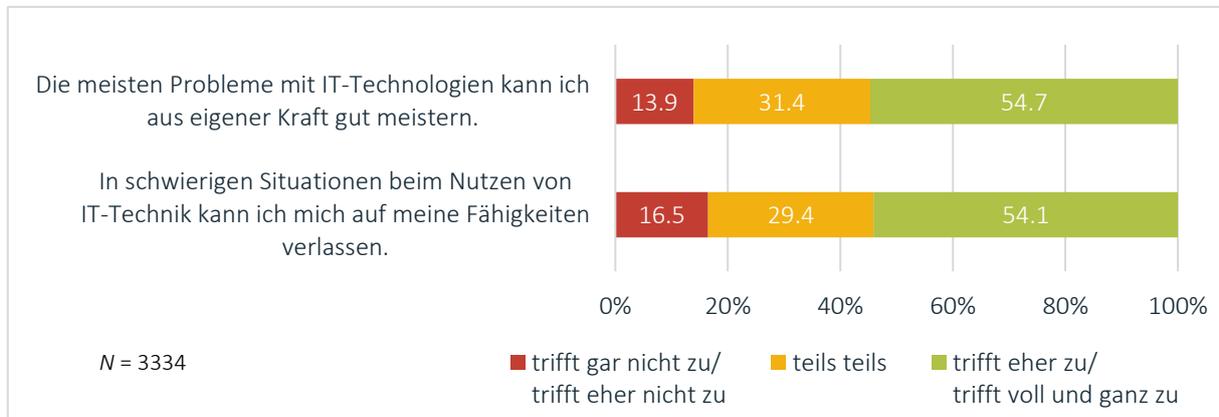
Beschäftigte können bei der Bewältigung ihrer täglichen Arbeit im Allgemeinen auf ein Netzwerk an individuellen, sozialen und organisationalen Ressourcen zurückgreifen. Diese tragen grundsätzlich zur Gesunderhaltung von Menschen bei und haben eine wichtige puffernde Wirkung beim Zusammenspiel von Belastungen 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 auch 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 15 zeigt, dass sich über die Hälfte der

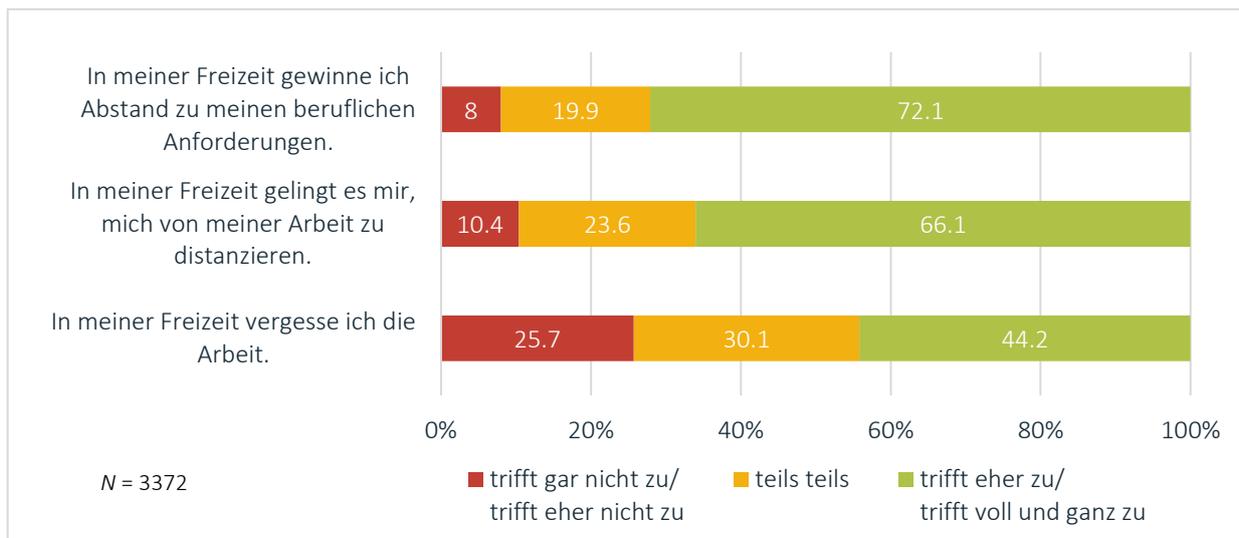
Teilnehmenden eine hohe Selbstwirksamkeit im Umgang mit digitalen Technologien zuschreiben. 54.7% sind der Ansicht, die meisten Probleme mit IT-Technologien aus eigener Kraft lösen zu können und 54.1% verlassen sich auch in schwierigen Situationen beim Nutzen von IT-Technik auf ihre eigenen Fähigkeiten.



**Abbildung 15: Selbstwirksamkeit im Umgang mit digitalen Technologien**

### *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, Bakker & Field, 2018). Aus der Online-Befragung geht hervor (Abb. 16), 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 16: Mentales Abschalten von der Arbeit**

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 (Deutscher Gewerkschaftsbund [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, Krick & Ducki, 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. 17) und für 65.3% spielt die Minimierung von gesundheitlichen Belastungen am Arbeitsplatz eine wichtige Rolle.

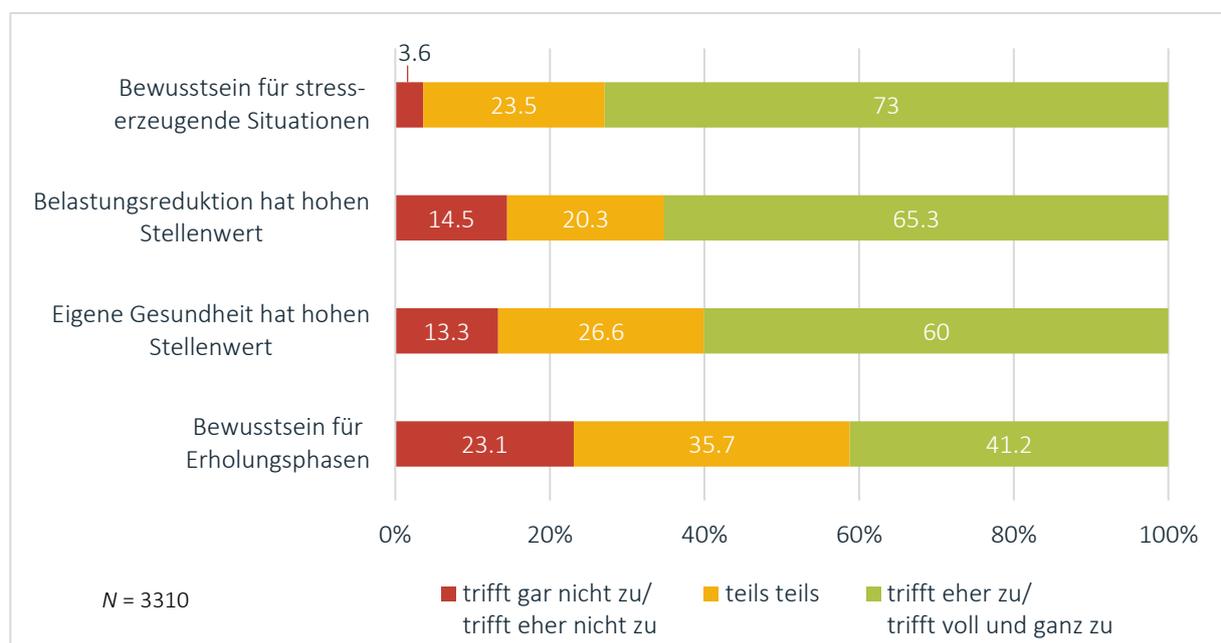


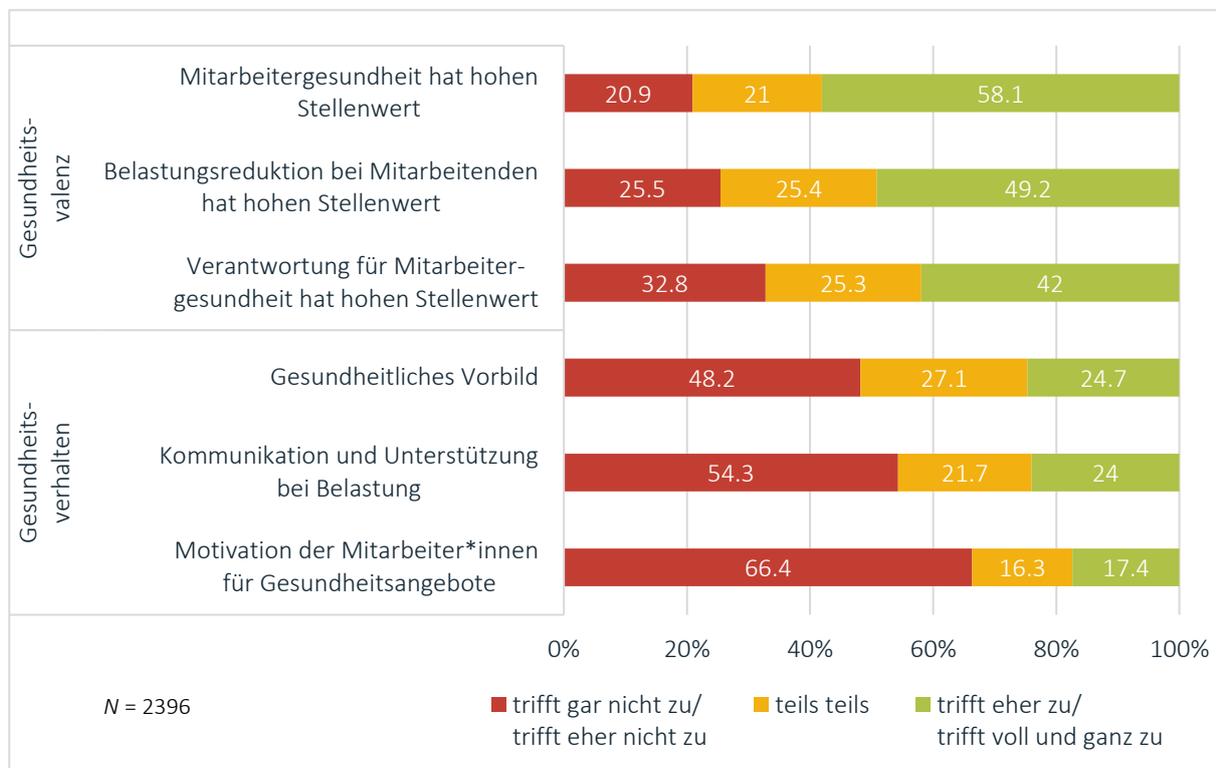
Abbildung 17: Gesundheitsförderliche Selbstführung

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 Gesundheitsförderung und -prävention der Mitarbeiter\*innen eine entscheidende Rolle zu. 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. 18).



**Abbildung 18: Gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung durch die Vorgesetzten**

Zunächst wurde erfragt, welchen Stellenwert die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen nach deren Einschätzung für die jeweilige Führungskraft einnimmt (Abb. 18). Ein Großteil der Befragten gibt an, dass ihrer Führungskraft die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen (58.1%) und die Minimierung von gesundheitsschädlichen Belastungen am Arbeitsplatz zugunsten der Beschäftigten (49.2%) sehr wichtig ist. Des Weiteren nehmen 42% der Mitarbeiter\*innen bei ihrer Führungskraft ein hohes Verantwortungsgefühl für die Mitarbeitergesundheit wahr.

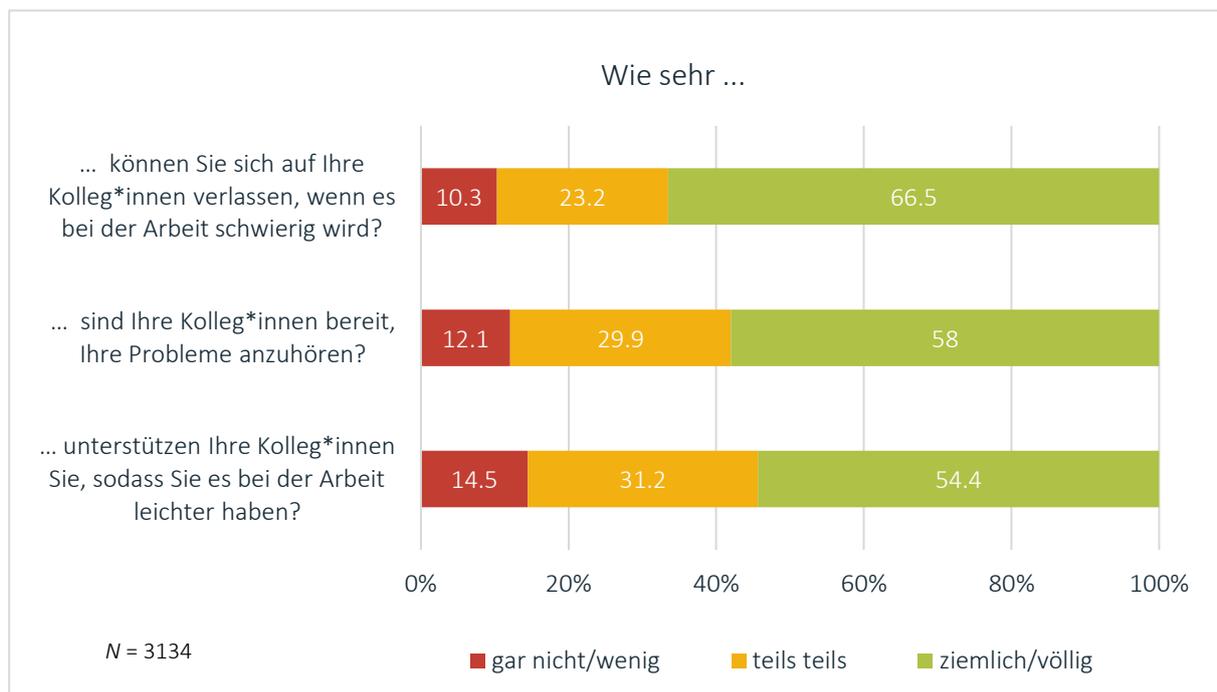
Obwohl die Mitarbeitergesundheit laut den Ergebnissen der Befragung einen mittleren bis hohen Stellenwert bei den Führungskräften einnimmt, spiegeln sich diese Werte nicht im konkreten Verhalten der Führungskräfte wider. Nur 24% der Befragten stimmen zu, dass ihre Führungskraft sie anspricht und unterstützt, wenn sie Anzeichen von übermäßiger psychischer Beanspruchung zeigen. Auch motivieren nur 17.4% der Führungskräfte ihre Mitarbeiter\*innen 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.

### *Kollegiale Unterstützung*

Die gegenseitige Unterstützung unter Kolleg\*innen 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, Vahle-Hinz & Rigotti, 2020) als auch negative Auswirkungen von Arbeitsanforderungen auf die Gesundheit der Beschäftigten insgesamt abpuffert (Jolly, Kong & Kim, 2021). Wie aus Abbildung 19 ersichtlich wird, können sich 66.5% der Befragten auf ihre Kolleg\*innen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.



**Abbildung 19: Soziale Unterstützung durch Kolleg\*innen**

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, Michel & Sonntag, 2014). Auch zeigten sich positive Zusammenhänge zu Arbeitsproduktivität. Abbildung 20 verdeutlicht, dass die Mehrheit

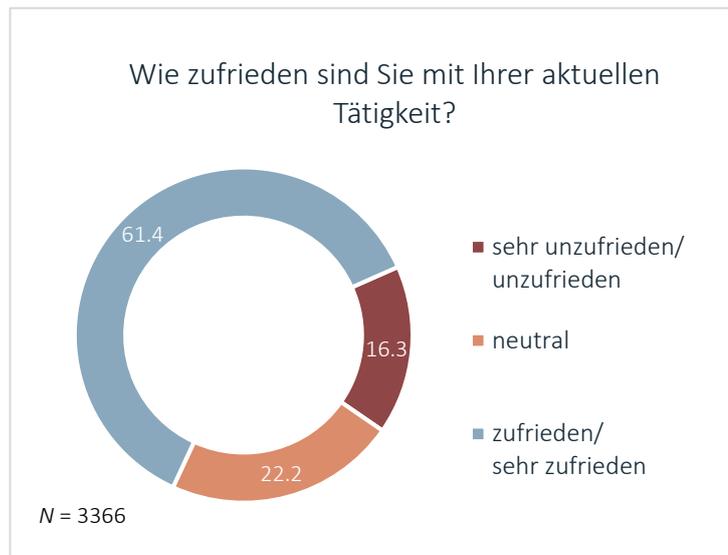


Abbildung 20: Arbeitszufriedenheit

(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).

Die befragten Beschäftigten in der Bundesverwaltung weisen zusätzlich ein hohes Maß an Lebenszufriedenheit auf (Abb. 21). Circa 74% der Befragten geben an, gegenwärtig zufrieden bis sehr zufrieden mit ihrem Leben insgesamt zu sein. Ergebnisse einer längsschnittlichen Studie legen nahe, dass die Lebenszufriedenheit im Öffentlichen Dienst ebenfalls über der Lebenszufriedenheit der Beschäftigten in der Privatwirtschaft liegt (Meulemann & Birkelbach, 2018).

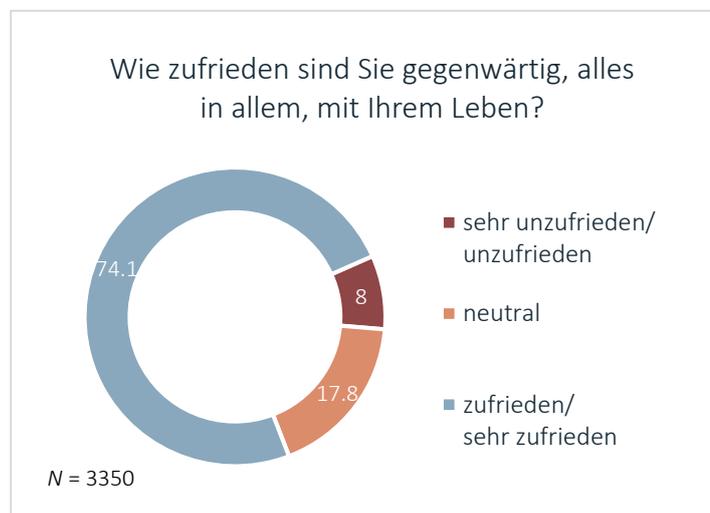


Abbildung 21: Lebenszufriedenheit

Die vorliegenden Befunde stützen 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 und/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 22 verdeutlicht, dass insgesamt betrachtet keine ausgeprägte Anwendung dieser potenziell gesundheitsschädlichen Bewältigungsstrategie in der Bundesverwaltung erkennbar ist.

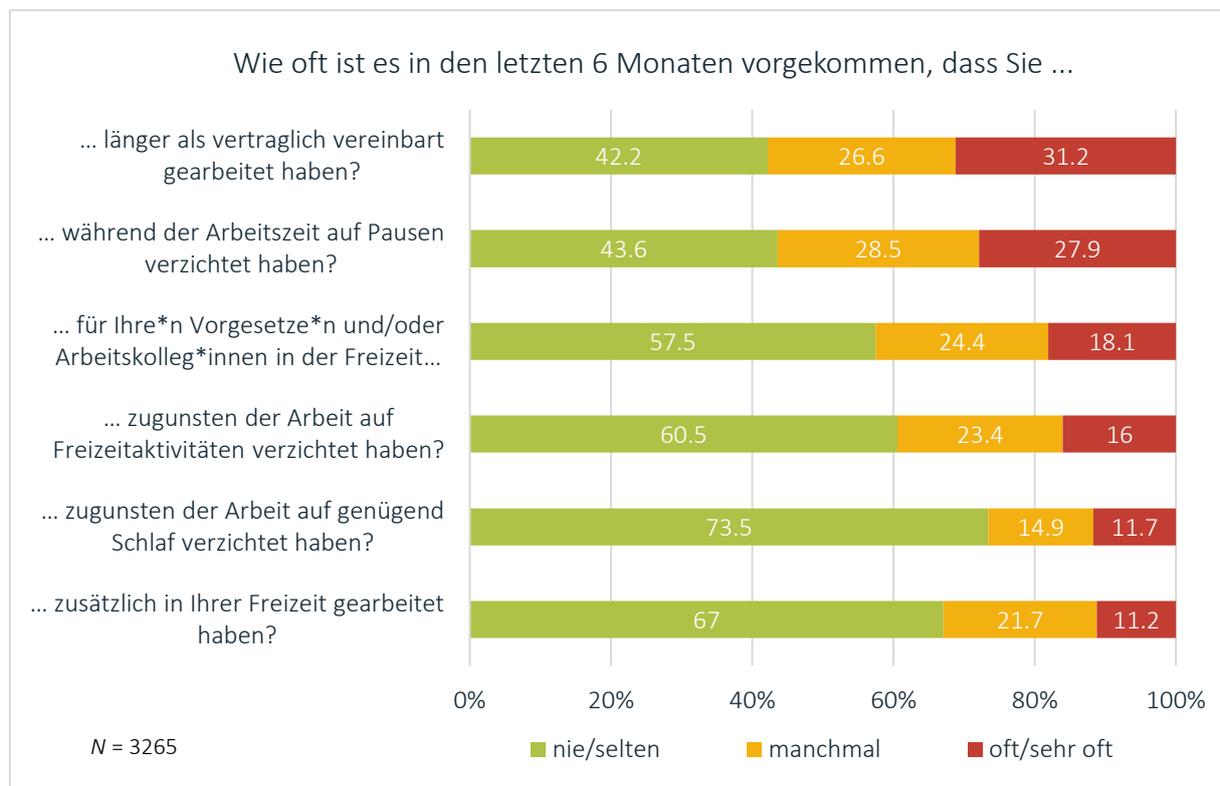


Abbildung 22: Gesundheitsschädliches Ausdehnen der Arbeitszeit

Nichtsdestotrotz 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 Deutschen Gewerkschaftsbundes, laut 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. Über 50% der Befragten waren für ihre Führungskraft oder ihre\*n Arbeitskolleg\*in in den letzten 6 Monaten nur sehr selten bis selten in der Freizeit erreichbar oder haben zusätzlich in ihrer Freizeit gearbeitet (67%). Dies zeigte sich auch in einer aktuellen Umfrage unter Homeoffice-Beschäftigten im Öffentlichen Dienst, bei der über die Hälfte der Befragten einen verstärkten Erreichbarkeitsdruck im Homeoffice nicht bestätigen konnten (Neumann et al., 2021).

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

### Präsentismus

Präsentismus stellt eine weitere Komponente selbstgefährdenden Verhaltens dar und meint, dass Beschäftigte trotz akuter krankheitsbedingter Einschränkungen arbeiten. Dabei ist es irrelevant, ob die Erwerbsarbeit im Homeoffice oder vor Ort in der Arbeitsstätte stattfindet. Beschäftigte aus dem öffentlichen Sektor – so eine Studie der Universität Wuppertal – gingen an durchschnittlich 7.4 Tagen im Jahr trotz Krankheit ihrer Arbeitstätigkeit nach (Winter, Thaler & Gross, 2019). Umso überraschender sind die Ergebnisse der vorliegenden Umfrage: Abbildung 23 macht deutlich, dass Präsentismus in der Bundesverwaltung wenig verbreitet ist bzw. eine geringe Rolle spielt.

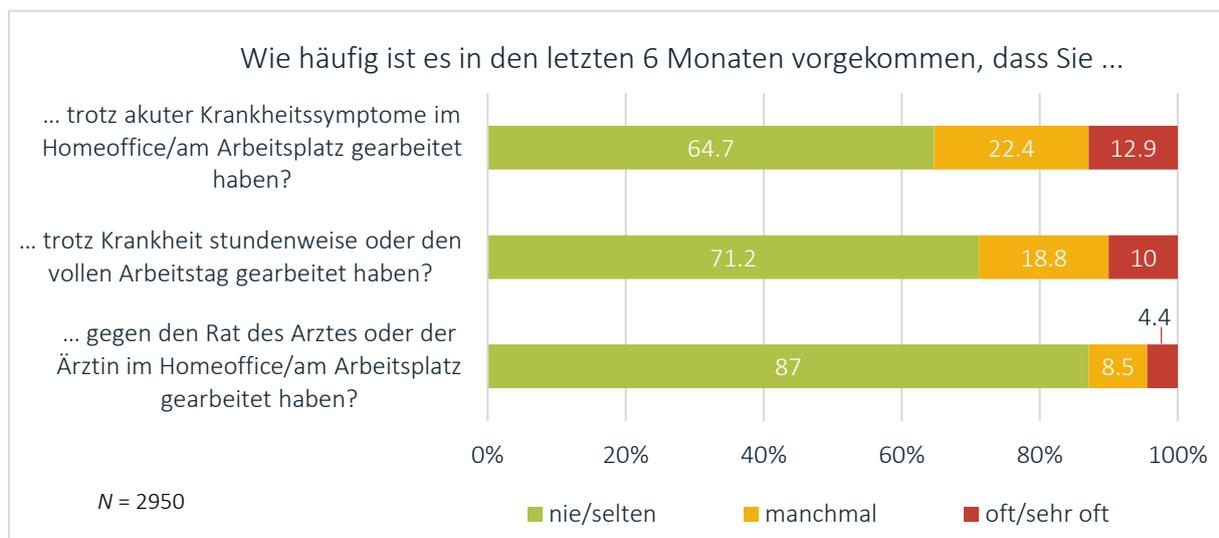


Abbildung 23: Ausmaß an Präsentismus in der Bundesverwaltung

Nur 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 niedrige Ausprägung auf der Skala Präsentismus in den Bundesbehörden weicht deutlich von Studienergebnissen im gesamten Öffentlichen Dienst ab – so verzeichnen Befragungen des DGB-Index Gute Arbeit einen starken Anstieg an Präsentismus in der Öffentlichen Verwaltung (Roth, 2014). 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 dieser Studie die beiden potentiell gesundheitsschädlichen Bewältigungsstrategien Präsentismus und Ausdehnen der Arbeitszeit in die Freizeit, aktuell das Beanspruchungserleben der Beschäftigten in der Bundesverwaltung wenig beeinflussen.

### 3.3 Bedarfsanalyse für das Personal- und Gesundheitsmanagement

Das folgende Kapitel beinhaltet die Darstellung der ermittelten Bedarfe für eine gelingende digitale Transformation bezogen auf die Gestaltung digitaler und flexibler Arbeit, das Personal- und Gesundheitsmanagement sowie auf das Führungsverhalten.

#### Implementierung digitaler und flexibler Arbeit

Bereits im Rahmen der Interviewstudie (Busam et al., 2021) zeigten sich vielfältige Bedarfe in diesem Themenfeld. Wie Abbildung 24 verdeutlicht, besteht ein vorrangiger Bedarf in der IT-technischen Ausstattung mit Hard- und Software am Heimarbeitsplatz. Aus den offenen Kommentaren geht hervor, dass es im Bereich Software vor allem der Bereitstellung von Videokonferenzsystemen und Programmen zur gemeinsamen 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. ausgebaute Bandbreiten der Netzwerkleitungen oder Kapazitäten der Server.

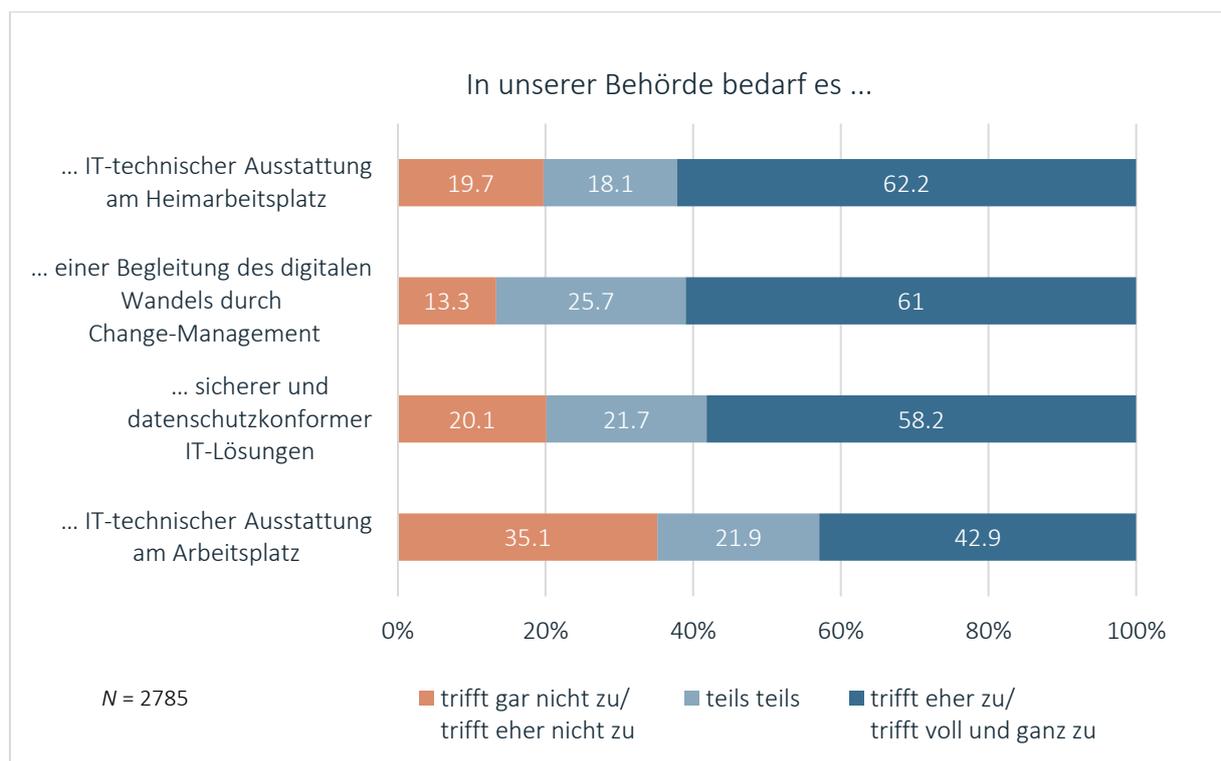
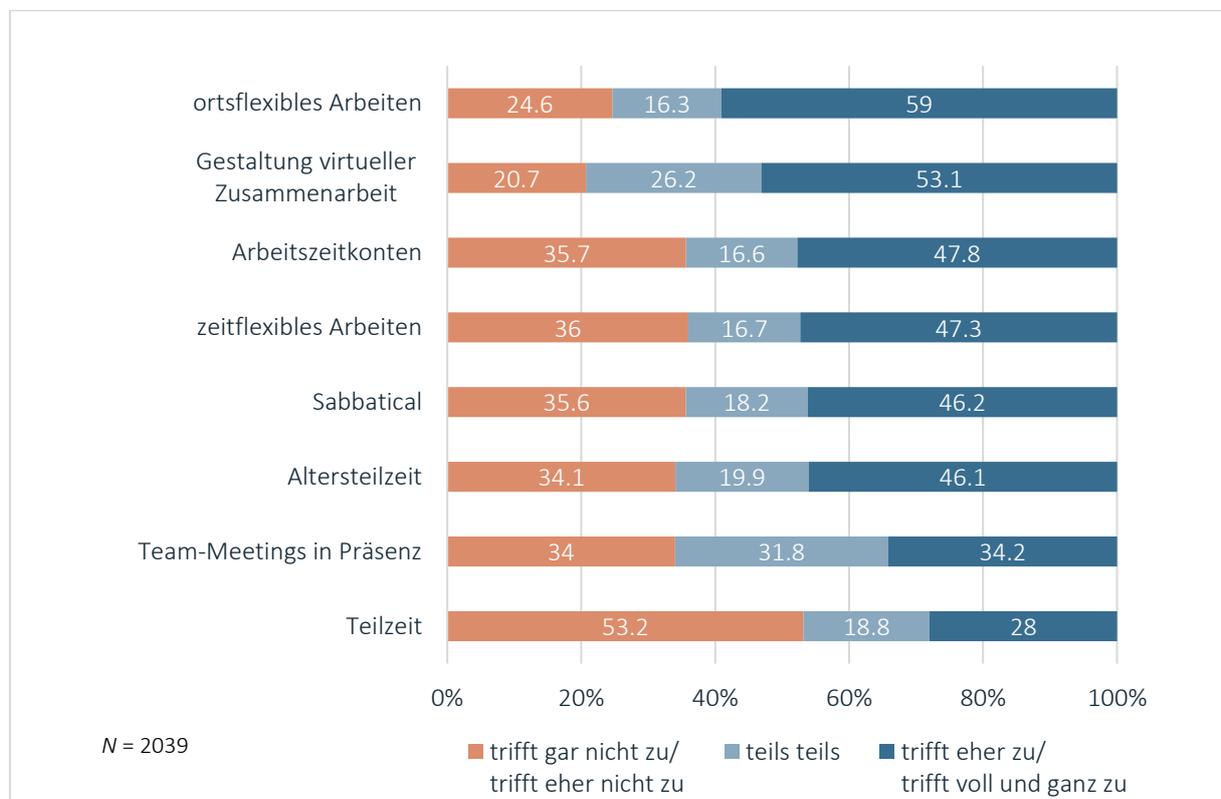


Abbildung 24: Bedarfe bei der Umsetzung digitaler Arbeit

Zusätzlich sieht die Mehrheit (61%) der befragten Beschäftigten einen deutlichen Bedarf in der Begleitung des digitalen Wandels durch ein wirkungsvolles und professionell betriebenes Change-Management bspw. in Form von Prozessbegleitung oder Beratung. Die Freitextantworten thematisieren 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. Einen weiteren bedeutsamen Bedarf bei der Implementierung digitaler Arbeit stellen laut den Befragten sichere und datenschutzkonforme IT-Lösungen dar, wie bspw. im Bereich E-Recruitment oder Videokonferenzsysteme. Weitere Bedarfe aus den offenen Kommentaren betreffen die Optimierung und Modernisierung von Prozessen, 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 nur eine untergeordnete Rolle ein.

Die Beschäftigten in der Bundesverwaltung wurden auch zu Bedarfen bei der Gestaltung flexibler Arbeit befragt (siehe Abb. 25).



**Abbildung 25: Wünsche zu orts- und zeitflexiblem Arbeiten**

Dabei wurde ein vorrangiger Bedarf an ortsflexibler Arbeit wie der Arbeit im Homeoffice deutlich (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 der 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 zeitunabhängige Arbeiten als Errungenschaft der Pandemie beibehalten werden sollte.

In der vorliegenden Befragung (Abb. 25) erachten zudem ca. 46% der Befragten den Ausbau von Möglichkeiten, in Altersteilzeit zu arbeiten oder ein Sabbatical einzulegen, als notwendig. Weiter werden regelmäßige Team-Meetings vor Ort benötigt. Der Wunsch nach mehr Teilzeit wird von knapp einem Drittel (28%) der Befragten geäußert.

## Personalmanagement

Ein modernes und zukunftsfähiges Personalmanagement in der digitalen Transformation umfasst Aspekte der strategischen Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungspersonal sowie dessen bedarfsgerechte Entwicklung und Qualifizierung.

### Personalgewinnung und -bindung

In der Teilstichprobe I der Online-Befragung wurden Führungskräfte, Funktionsträger\*innen aus dem Personalmanagement und freigestellte Beschäftigte (z. B. Personalvertreter\*innen;  $n = 525 - 630$ ) aufgrund ihrer spezifischen Erfahrung gebeten, die konkreten Bedarfe bezüglich einer wirkungsvollen Personalgewinnung und -bindung einzuschätzen (Abb. 26).

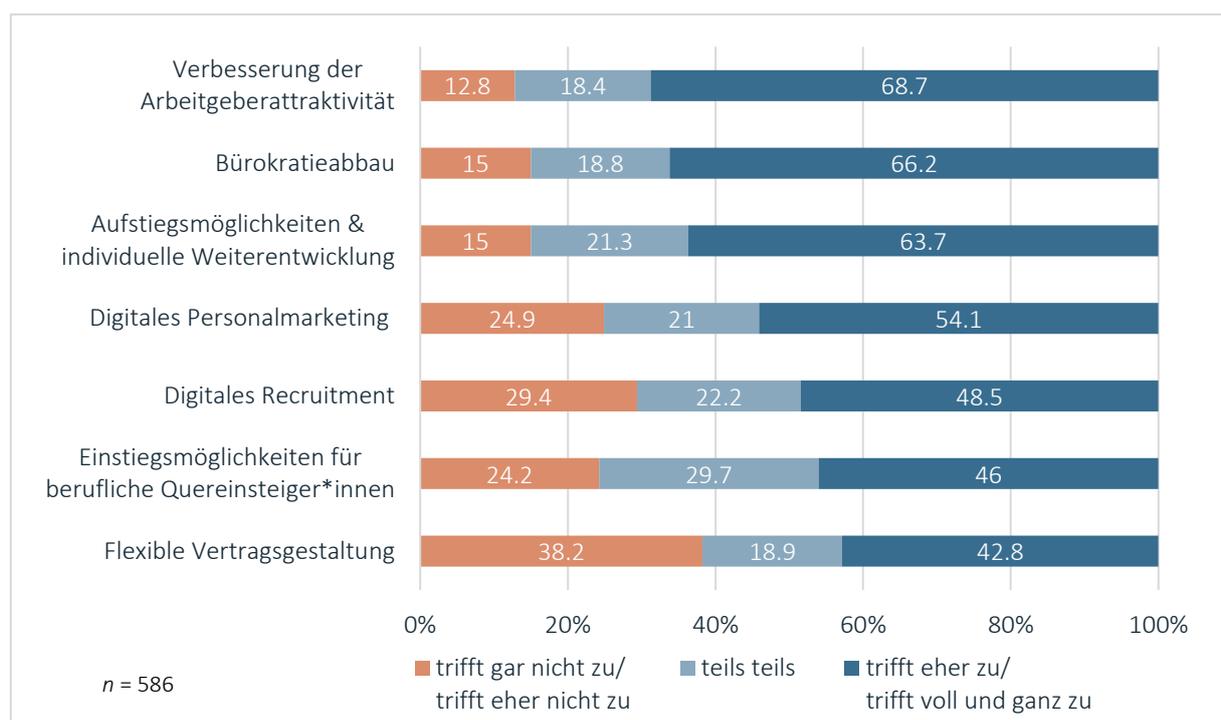
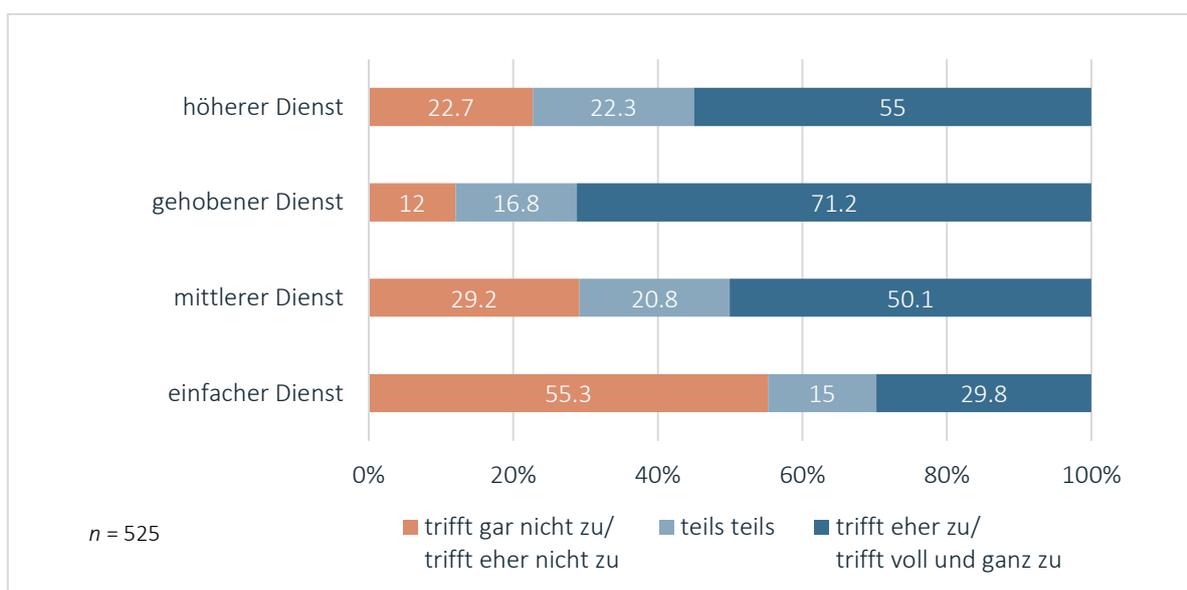


Abbildung 26: Bedarfe bei der Personalgewinnung und -bindung

Deutlich bedarf es einer Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität der Bundesverwaltung (68.7%). Zusätzlich wünschen sich die Mehrheit (66.2%) der Befragten einen Abbau der Bürokratie im Personalmanagement, z. B. bei der Einstellung von Personal. Um auch in Zeiten des demografischen Wandels qualifizierte Fach- und Führungskräfte für die Bundesbehörden gewinnen zu können, bedarf es laut den Expert\*innen zudem attraktiver und zeitgemäßer Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten sowie Chancen der individuellen Weiterentwicklung. In den Freitextantworten werden insbesondere eine transparente und faire Beurteilung der Leistung von Beschäftigten und deren Qualität unabhängig von Quotierungen als erforderlich genannt.

Zusätzlich gibt knapp jede\*r Zweite an, dass digitale Maßnahmen der Personalgewinnung und -bindung erforderlich sind. So wünschen sich 54.1% der Befragten ein digitales Personalmarketing, z. B. in Form von „Employer Branding“ in sozialen Medien oder Werbevideos. Zusätzlich bedarf es des Einsatzes digitaler Formate in der Personalrekrutierung wie bspw. digitale Bewerbungsgespräche oder Assessment Center (48.5%). Des Weiteren, etwas schwächer ausgeprägt, werden Einstiegsmöglichkeiten für berufliche Quereinsteiger\*innen sowie eine flexiblere Vertragsgestaltung, z. B. im Hinblick auf Gehalt, Arbeitszeit/-ort oder Urlaubstage, als wichtig angesehen. Die offenen Kommentare verdeutlichen zudem einen hohen Personalbedarf, insbesondere im IT-Bereich, und Wünsche bezüglich des Besetzungsprozesses wie bspw. ein deutlich schnelleres Einstellungsverfahren.

Die vorliegende Befragung zeigt einen starken Unterschied in den Laufbahngruppen bei der Einschätzung des Fachkräftemangels und der Notwendigkeit, Kolleg\*innen zu gewinnen und zu binden (siehe Abb. 27).

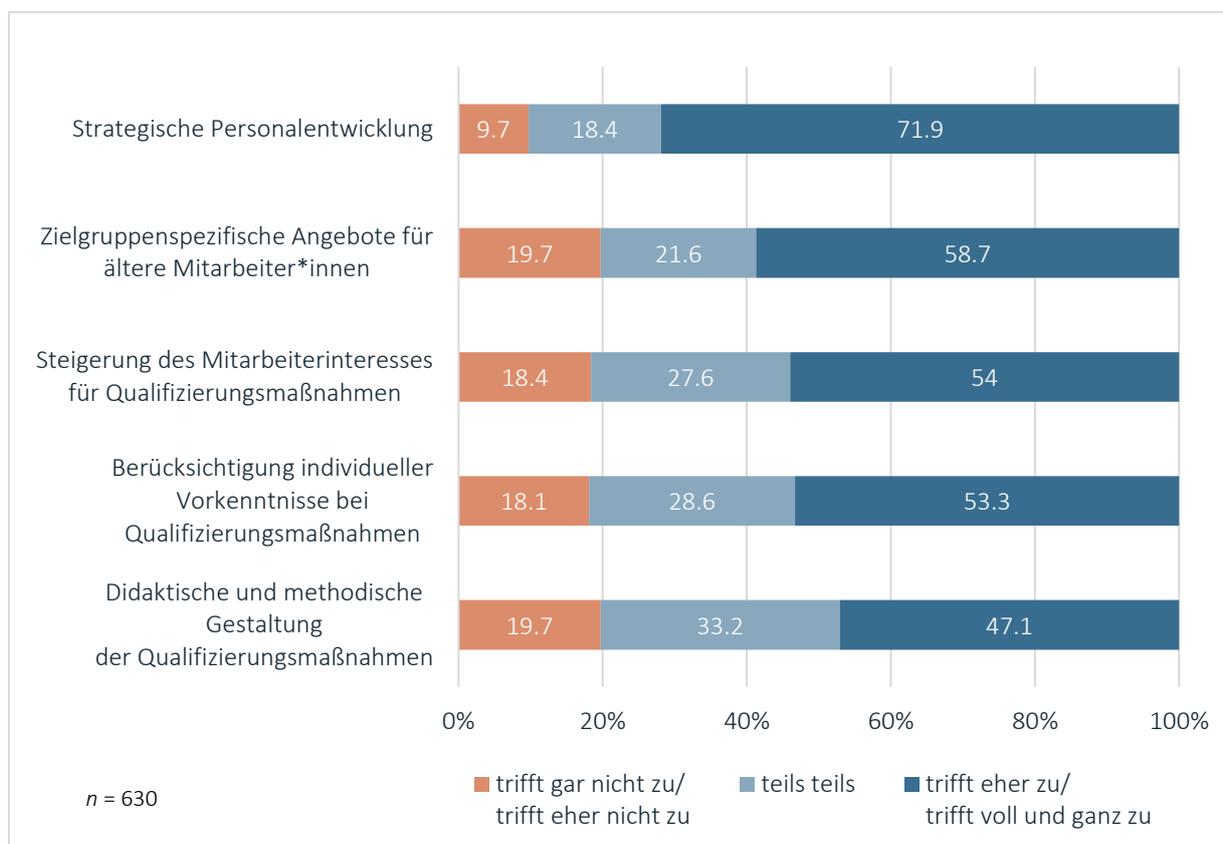


**Abbildung 27: Aufteilung der Bedarfe bei der Personalgewinnung und -bindung nach Laufbahngruppen**

In Übereinstimmung mit der Interviewstudie (Busam et al., 2021) besteht ein erheblicher Bedarf an Fach- und Führungskräften des gehobenen Dienstes (71.2%). Gefolgt von den Laufbahngruppen des höheren und mittleren Dienstes.

### Personalentwicklung und Qualifizierung

Um in Zeiten des digitalen und demografischen Wandels als Bundesverwaltung erfolgreich zu agieren, kommt der Weiterbildung und Qualifizierung von Beschäftigten eine entscheidende Rolle zu. In diesem Themengebiet wurden zunächst die oben spezifizierten Beschäftigtengruppen (Teilstichprobe I) mit Expertenwissen zu generellen Bedarfen der Personalentwicklung befragt (siehe Abb. 28).

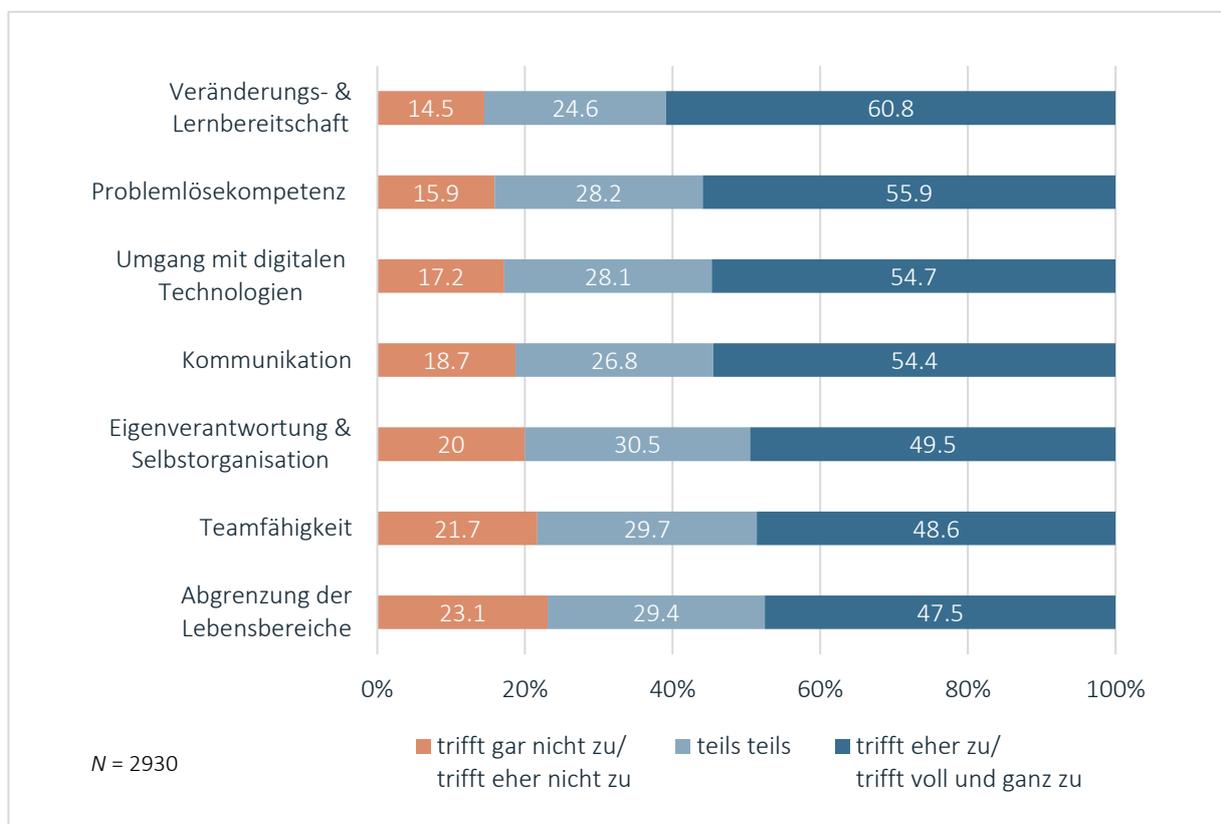


**Abbildung 28: Bedarfe für die Personalentwicklung**

Dabei stellt sich die strategisch ausgerichtete Personalentwicklung als ein besonders bedeutsamer Bedarf heraus (71.9%). Eine strategische Ausrichtung hatten bereits die Expert\*innen der Interviewstudie als vorrangig gesehen (Busam et al., 2021). Gemeint sind personalpolitische Entscheidungen, die zukünftige Entwicklungen und sich verändernde Rahmenbedingungen miteinbeziehen. So können bspw. konkrete Anforderungsanalysen vor Ort und daraus abgeleitete Kompetenzmodelle eine entscheidende und verlässliche Rolle für die Personalentwicklung spielen, um Mitarbeiter\*innen mit entsprechenden Kompetenzen

einzusetzen, wenn diese benötigt werden (Sonntag, 2016). Zusätzlich sehen in der vorliegenden Befragung die Mehrheit (58.7%) zielgruppenspezifische Angebote für ältere Mitarbeiter\*innen sowie die Steigerung des Mitarbeiterinteresses an Qualifizierungsangeboten (54%) als Handlungsbedarf. Die Befragten geben zudem an, dass individuelle Vorkenntnisse und Wissen bei der Gestaltung und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen stärker berücksichtigt werden sollten. Einen weiteren Bedarf stellt die didaktisch und methodisch ansprechende Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen dar.

Die Beschäftigten wurden auch um ihre Einschätzung zu notwendigen Themen und Formaten personaler Förderung gebeten (Abb. 29).



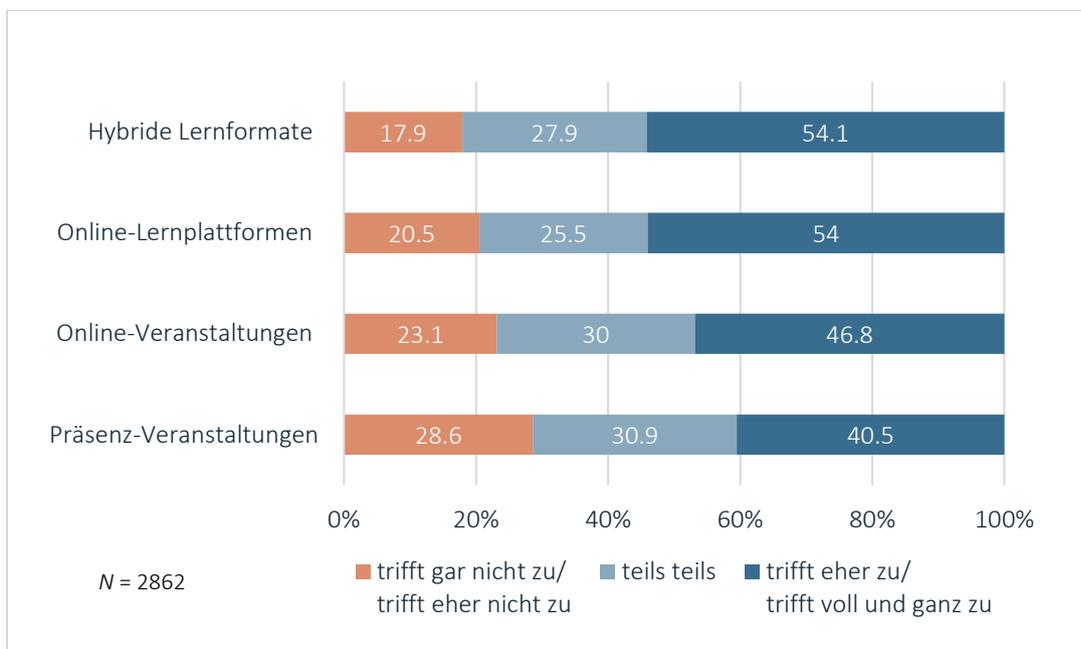
**Abbildung 29: Bedarfe an Inhalten und Themen personaler Förderung**

Insgesamt wird der Bedarf nach Maßnahmen zur Steigerung der Veränderungs- und Lernbereitschaft (z. B. Offenheit gegenüber Veränderungen) bei sinnvollen Restrukturierungen am häufigsten identifiziert. Des Weiteren sind Trainings zur Förderung der Problemlösekompetenz sowie Schulungen im Umgang mit digitalen Technologien gewünscht. In den offenen Kommentaren findet der Bedarf nach IT-Anwendungsschulungen ebenfalls Bestätigung. Insgesamt betrachtet, halten über die Hälfte der Befragten Kommunikationstrainings für nötig.

Fast die Hälfte der Befragten wünscht zudem Schulungen im Bereich des eigenverantwortlichen und selbstorganisierten Arbeitens, der Teamfähigkeit und der Harmonisierung von Familie, Beruf und Freizeit.

Die Ergebnisse der Befragung bestätigen insgesamt, dass die sogenannten „Soft-Skills“, hier insbesondere Veränderungs- und Lernbereitschaft sowie Kommunikation, neben den klassischen „Hard-Skills“, vor allem Problemlösefähigkeit und Umgang mit IT-Anwendungen, für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten in der Bundesverwaltung benötigt werden.

Wie Abbildung 30 zeigt, wünschen sich über die Hälfte (54.1%) der Befragten hybride Lernformate (Kombination aus Präsenz-Veranstaltungen und Online-Lernplattformen).



**Abbildung 30: Bedarfe an Qualifizierungsformaten**

Auch Online-Lernplattformen werden benötigt, um jederzeit und an verschiedenen Orten auf digitale Trainings und Informationen zugreifen zu können. Reine Online- oder Präsenz-Veranstaltungen wie bspw. Seminare sind vergleichsweise weniger gefragt.

## Wissensmanagement

Im Zuge des demografischen Wandels und den damit verbundenen Eintritt in den Ruhestand gewinnt eine systematische Sicherung und Weitergabe von Wissen an Bedeutung. Dies zeigt sich auch in der vorliegenden Umfrage in den Bundesbehörden (siehe Abb. 31).

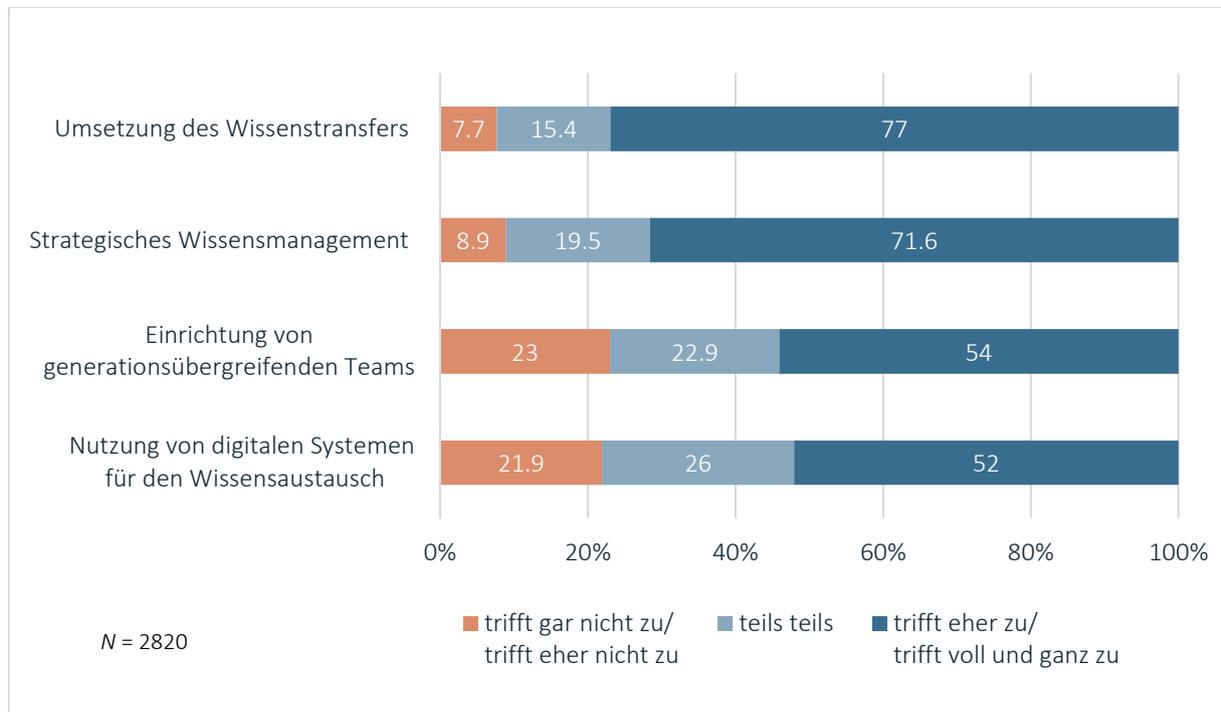


Abbildung 31: Bedarfe für das Wissensmanagement

Eine große Mehrheit der Befragten (77%) bejaht die Notwendigkeit zur Umsetzung eines gelingenden Wissenstransfers. Vor allem in einer sich zeitlich überlappenden Präsenz von alten und neuen Stelleninhaber\*innen werden Erfolge zur Weitergabe von Expertise und Know-How gesehen. Erforderlich ist auch ein strategisches Wissensmanagement, das in der Lage ist, den Erfahrungs- und Wissensaustausch vorausschauend zu planen. Ungefähr jede\*r zweite Befragte sieht zudem einen Bedarf bei der Einrichtung von generationsübergreifenden Teams sowie dem Einsatz von digitalen Systemen zum Wissenstransfer wie z. B. einem Intranet. Auch in den Freitextantworten wurde die Sicherung und Weitergabe von Wissen innerhalb der Behörde als Notwendigkeit formuliert. Die Bedeutung eines strategischen Wissensmanagements sowie einer Stellenüberlappung decken sich mit den Ergebnissen der vorangegangenen Experteninterviews (Busam et al., 2021).

## Gesundheitsmanagement

Im folgenden Kapitel werden Bedarfe und Wünsche bezüglich eines modernen und zukunftsweisenden Gesundheitsmanagements in der Bundesverwaltung thematisiert. Der Fokus liegt dabei auf den Bereichen strategisches Gesundheitsmanagement, Arbeitsgestaltung, gesundheitsförderliche Selbst- und Mitarbeiterführung, Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung und der Art und Weise der Maßnahmengestaltung.

### Strategisches Gesundheitsmanagement

Fragen zu diesem spezifischen Themenbereich wurden aufgrund ihrer fachlichen Expertise ausschließlich von Führungskräften, freigestellten Beschäftigten und Funktionsträger\*innen aus dem Arbeitsbereich Gesundheitsmanagement beantwortet (Teilstichprobe II:  $n = 554$ ; Abb. 32).

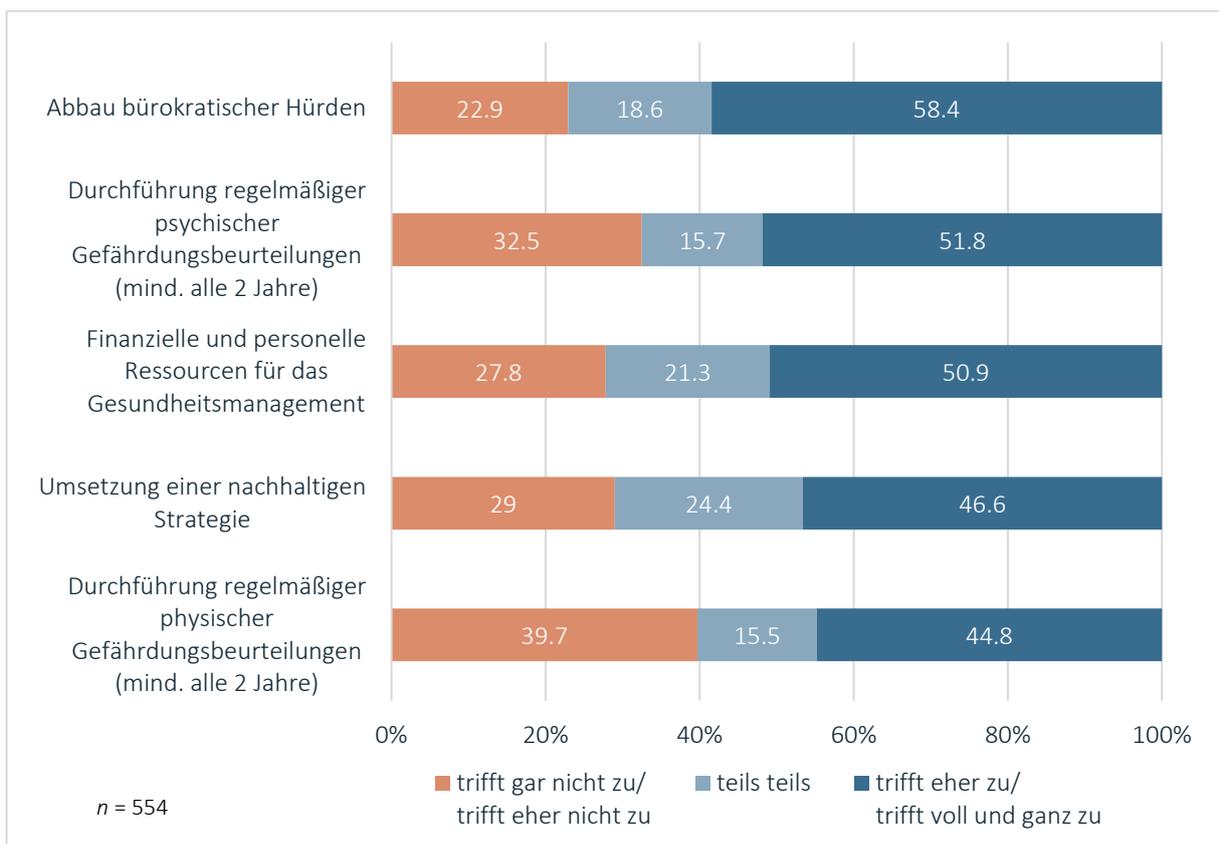


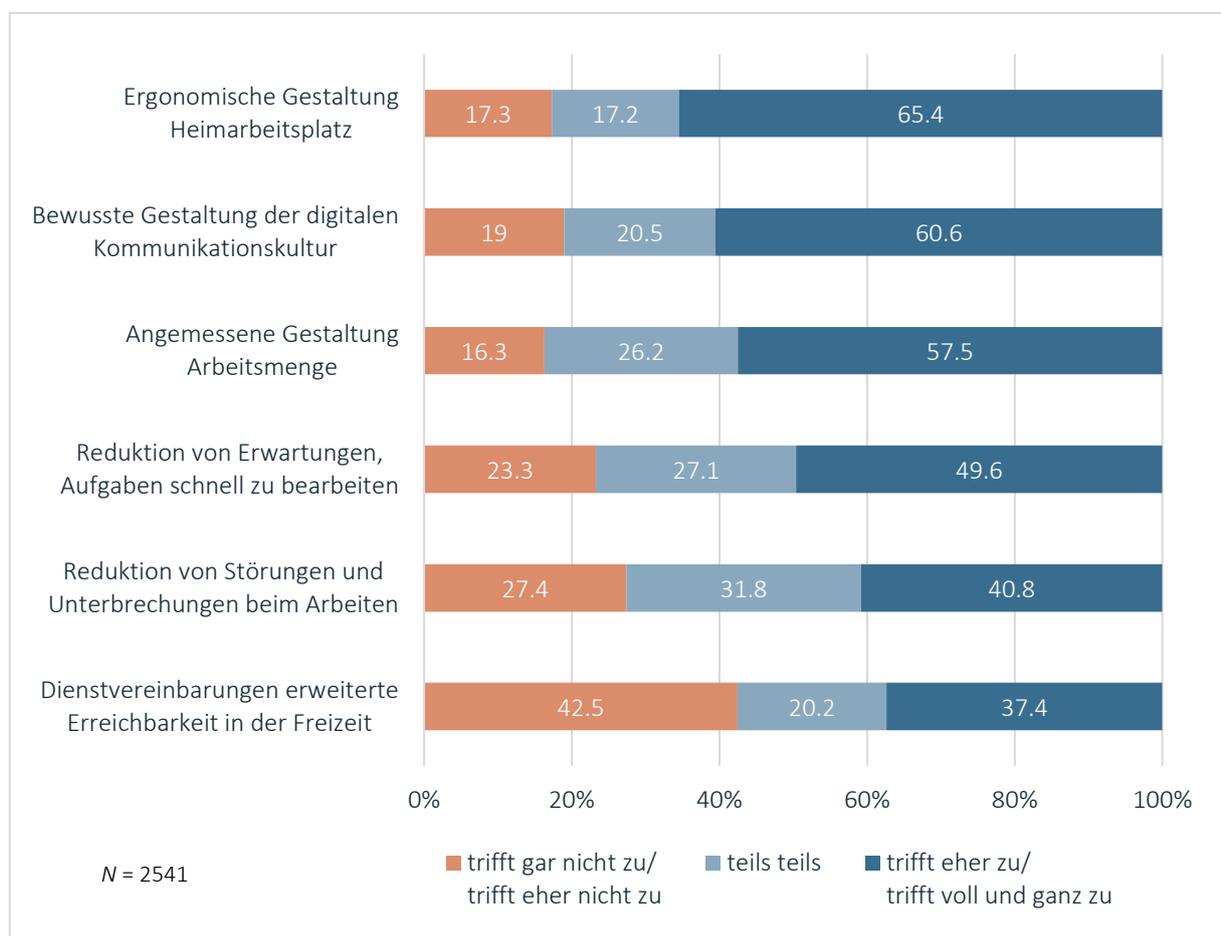
Abbildung 32: Bedarfe für das strategische Gesundheitsmanagement

Vorrangigen Handlungsbedarf sehen über die Hälfte der Befragten beim Thema Bürokratieabbau wie bspw. eine Vereinfachung der Begründungsnötigkeit für Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Ein deutlicher Bedarf wird auch hinsichtlich einer regelmäßig (mind. alle 2 Jahre) durchgeführten Beurteilung psychischer (51.8%) sowie physischer (44.8%) gesundheitlicher Risikopotentiale formuliert. Es zeigt sich zudem ein Wunsch nach mehr personellen und finanziellen Ressourcen für das Betriebliche

Gesundheitsmanagement (50.9%) sowie hinsichtlich einer nachhaltigen strategischen Ausrichtung (46.6%), die auch messbare Erfolge verzeichnen kann. Unter einem nachhaltigen Betrieblichen Gesundheitsmanagement versteht sich die Verankerung der Gesundheitsthematik sowohl auf der normativen, strategischen als auch operativen Managementebene. Dabei sind sorgfältige Bedarfsanalysen und eine zielgruppenspezifische Maßnahmengestaltung ebenso zu nennen wie die Qualitätssicherung und Evaluation durchgeführter Maßnahmen (Schraub, Stegmaier & Sonntag, 2015).

### Arbeitsgestaltung

Abbildung 33 zeigt die Wünsche der Beschäftigten in den Bundesbehörden hinsichtlich einer gesundheitsförderlichen Gestaltung von Arbeitsbedingungen und -umgebungen.



**Abbildung 33: Bedarfe an Maßnahmen der Arbeitsgestaltung**

In Anbetracht der steigenden Nutzung von Homeoffice gewinnt die ergonomische Gestaltung des eigenen Heimarbeitsplatzes an Bedeutung. Dies spiegelt sich auch in der aktuellen Befragung wider. Erste Hinweise auf einen Bedarf hinsichtlich der gesundheitsförderlichen Einrichtung im Homeoffice ergab bereits die Analyse der Experteninterviews (Busam et al.,

2021). Aus der Umfrage geht nun klar hervor, dass es hier einen deutlichen Handlungsbedarf gibt, so z. B. durch die Bereitstellung ergonomiegerechter Stühle und Schreibtische (65.4%). Diese Wünsche wurden auch vielfach in den offenen Kommentaren thematisiert. Ebenso braucht es laut den Befragten eine bewusste, beanspruchungsarme Gestaltung der digitalen Kommunikationskultur, in der bspw. klare Regeln bezüglich einer ausufernden E-Mail-Kommunikation (CC-„Unkultur“) formuliert werden, um die Informationsflut einzudämmen (60.6%). Über die Hälfte der Befragten stimmt ebenfalls zu, dass es in ihrer Behörde den Wunsch nach einer angemessenen Gestaltung der Arbeitsmenge gibt (57.5%). Dieser Wunsch deckt sich mit den Ergebnissen der Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit im Öffentlichen Dienst. Dort konnte aufgezeigt werden, dass sich das Arbeitsvolumen im Öffentlichen Dienst erhöht hat und gleichzeitig der Grad an Mitgestaltung der Arbeitsprozesse gering ausfällt (DGB, 2017).

Als verbesserungswürdig erachtet die Hälfte der Befragten die Erwartungshaltung, Aufgaben schnell bearbeiten zu müssen. Auch bedarf es Gestaltungsmaßnahmen für eine Minimierung von Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit (40.8%) sowie Regelungen zur erweiterten Erreichbarkeit in der Freizeit (37.4%). In den Freitextantworten spiegelt sich zudem der Wunsch, die Arbeitsbelastung der Beschäftigten zu reduzieren, wider.

### Gesundheitsförderliche Selbst- und Mitarbeiterführung

Zur Erfassung gesundheitsförderlicher Selbstführung sind drei Aspekte von zentraler Bedeutung. Zum einen die Achtsamkeit bezüglich der eigenen Gesundheit, zum anderen der Stellenwert, den die eigene Gesundheit im Leben einnimmt, und letztlich das tatsächliche Gesundheitsverhalten der Person (Krick & Felfe, 2020). Die Befragung ergibt, dass bei allen

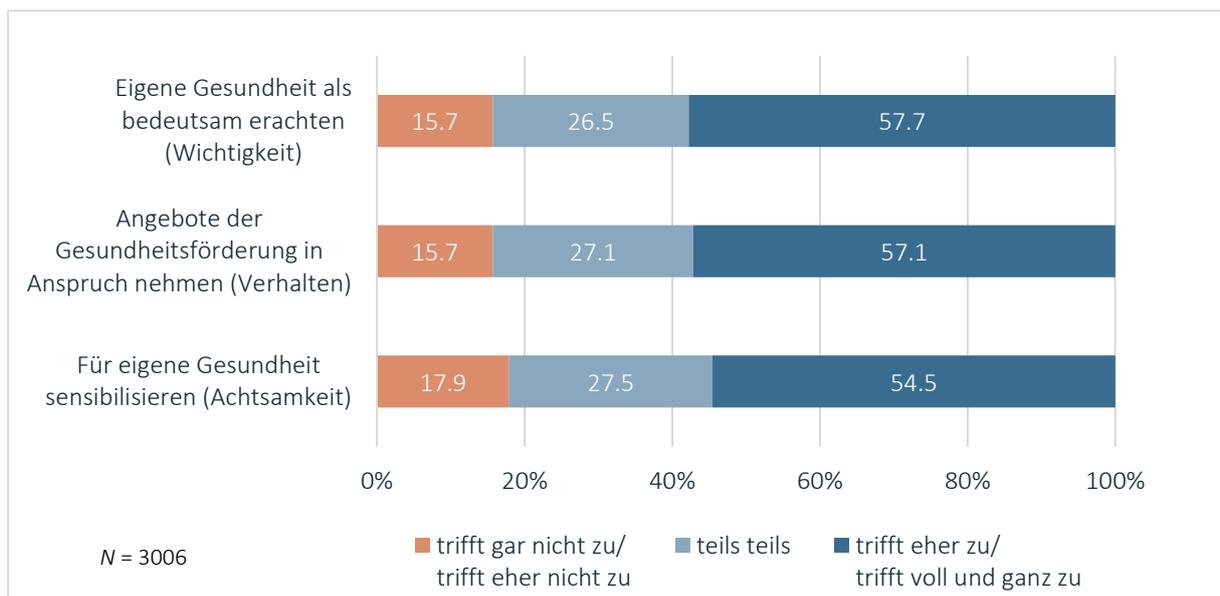
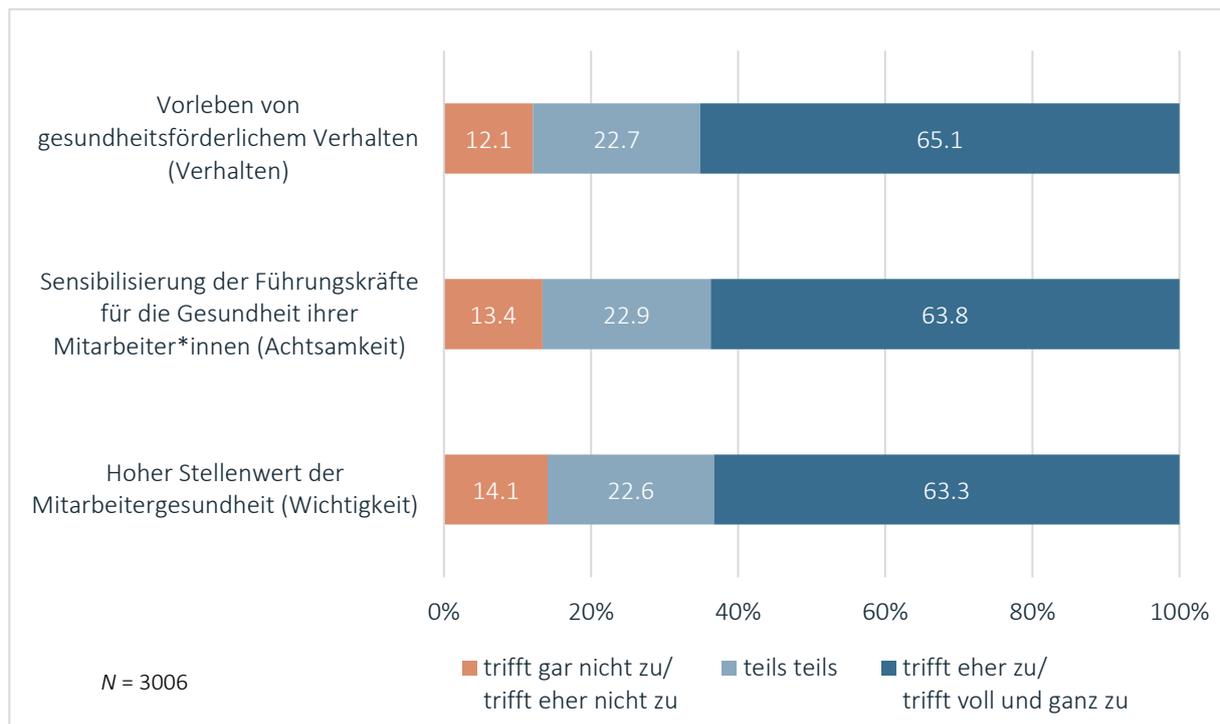


Abbildung 34: Bedarf an gesundheitsförderlicher Selbstführung

drei Ansatzpunkten Nachholbedarf bei den Beschäftigten in den Bundesbehörden besteht (siehe Abb. 34).

Auch die **gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung** spielt eine zentrale Rolle. Analog zur inhaltlichen Struktur der gesundheitsförderlichen Selbstführung werden ebenfalls drei Dimensionen (Verhalten, Achtsamkeit, Wichtigkeit) unterschieden. Die Ergebnisse der Auswertung zeigen, dass es hier im Vergleich zur Selbstführung einen noch höheren Bedarf auf allen drei Dimensionen gesunder Führung gibt (Abb. 35).



**Abbildung 35: Bedarfe an gesundheitsförderlicher Mitarbeiterführung durch Vorgesetzte**

Bereits in der Interviewstudie konnte ein erheblicher Bedarf bei der Förderung gesundheitsbewusster Verhaltensweisen der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeiter\*innen festgestellt werden (Busam et al., 2021).

Mehrheitlich wünschen sich die Befragten, dass ihre Führungskräfte eine Vorbildfunktion im Hinblick auf gesundheitsförderliches Verhalten einnehmen (65.1%), bspw. durch das Einhalten von Pausen- und Ruhezeiten. Es ergibt sich ebenfalls ein Bedarf hinsichtlich der Sensibilisierung der Führungskräfte für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter\*innen (63.8%), z. B. indem Vorgesetzte bewusst gesundheitsrelevante „Warnsignale“ der Beschäftigten wahrnehmen. Die Befragten wünschen sich zudem, dass Führungskräfte der Mitarbeitergesundheit einen höheren Stellenwert einräumen (63.3%).

### Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung

Wirft man einen Blick auf die gewünschten Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung (Abb. 36), zeigt sich, dass in der Bundesverwaltung sowohl bezüglich der Förderung des psychischen als auch des körperlichen Wohlbefindens Nachholbedarf besteht, wobei der Bedarf zur Förderung des psychischen Wohlbefindens stärker ausgeprägt ist (62.4%).

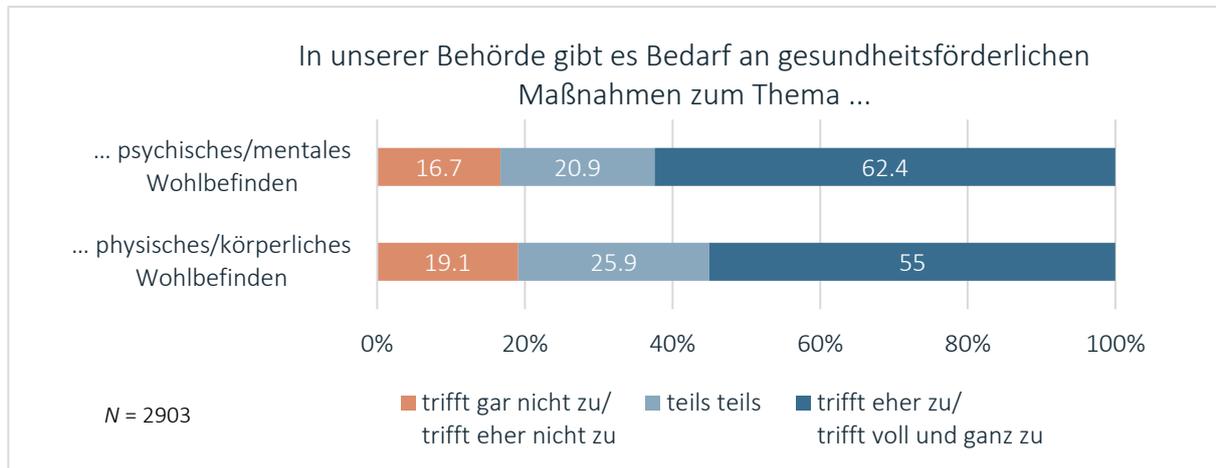


Abbildung 36: Bedarfe an Maßnahmen zur Förderung des psychischen und physischen Wohlbefindens

Wie in Abbildung 37 ersichtlich, sehen die Befragten den größten Förderbedarf beim Angebot für Stressbewältigung und Resilienzaufbau (62.1%).

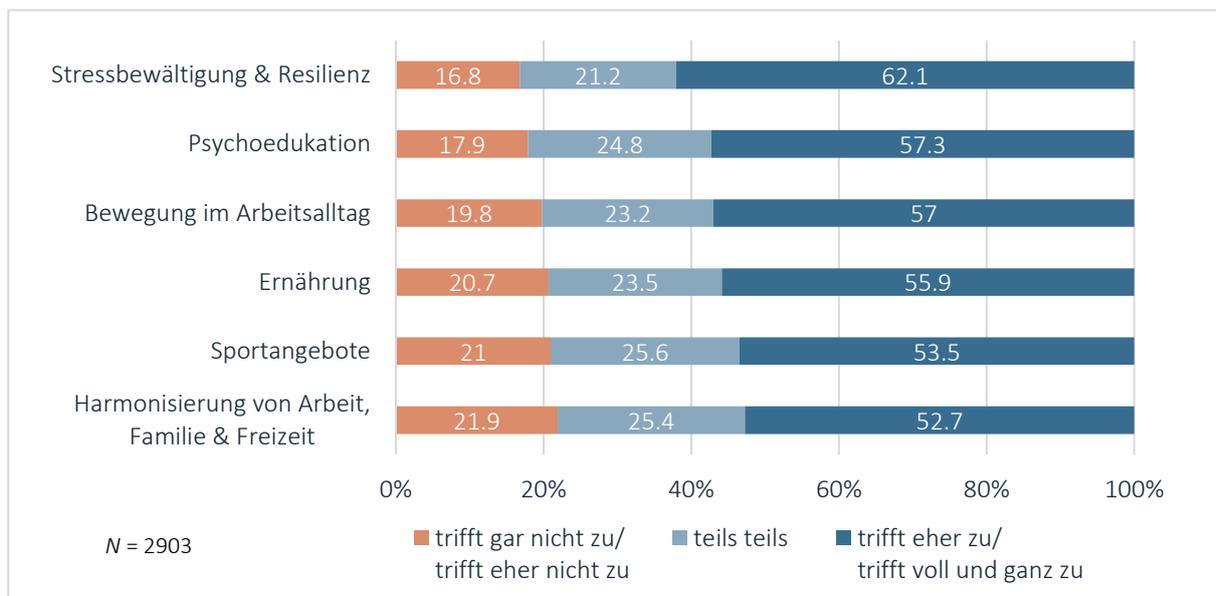
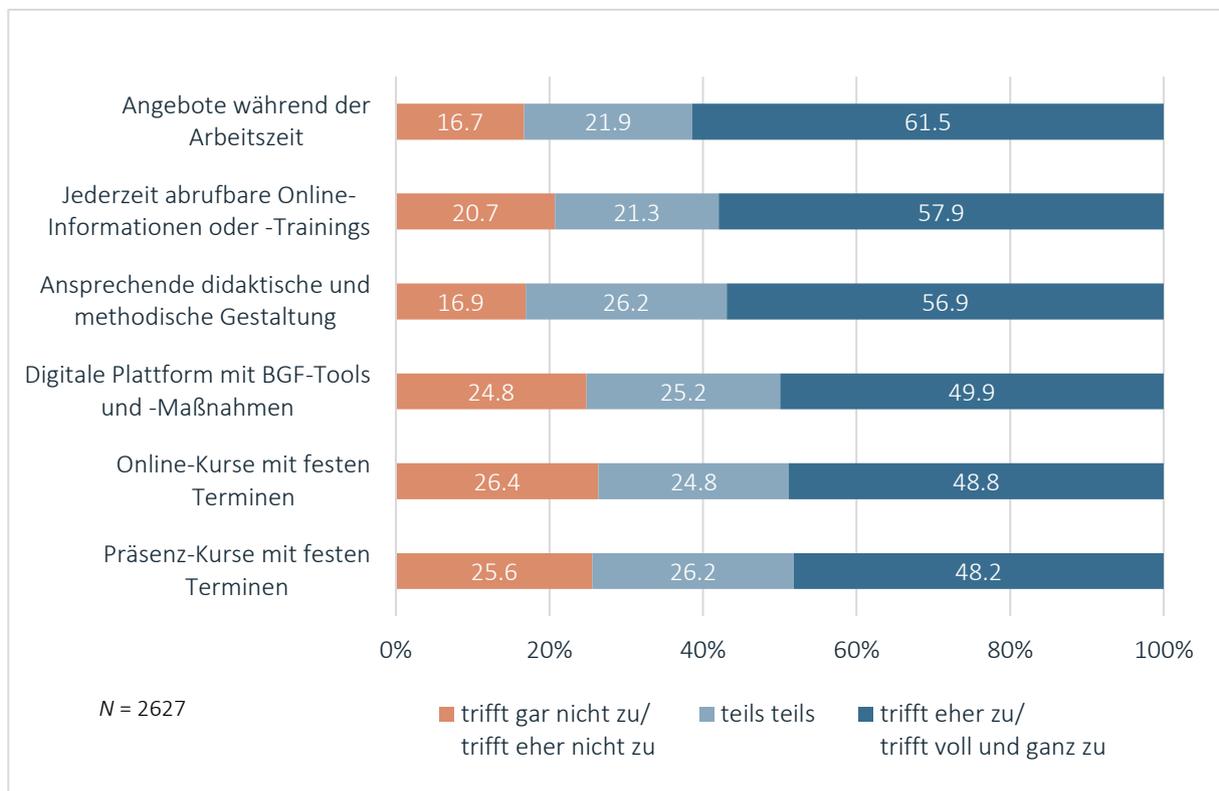


Abbildung 37: Bedarfe an Inhalte und Themen gesundheitlicher Förderung

Gefolgt wird dies von psychoedukativen Angeboten, d.h. der Vermittlung wissenschaftlich fundierten Wissens und fachlicher Informationen, die vorwiegend der Bewusstseinsbildung und Abgrenzung von psychischer Belastung und psychischer Erkrankung dienen und einen gesundheitsförderlichen Lebensstil ermöglichen sollen (57.3%). Eine gewünschte Maßnahme zum körperlichen Wohlbefinden stellt die Bewegung im Arbeitsalltag dar (57%). Gemeint sind hier z. B. Angebote wie eine „Bewegte Pause“ oder kleinere Bewegungsübungen, die direkt am Arbeitsplatz integriert werden können. Ebenfalls benötigt werden Maßnahmen zur gesunden Ernährung (55.9%) sowie allgemeine Sportangebote (53.5%). Über die Hälfte der Befragten wünschen sich zudem Maßnahmen zu einer besseren Harmonisierung von Arbeit und Privatleben (Life-Balance; 52.7%).

Ebenso wichtig wie die Inhalte der Maßnahmen ist deren zeitliche Verfügbarkeit und didaktisch-methodische Aufbereitung (siehe Abb. 38).



**Abbildung 38: Wünsche zur Gestaltung der Gesundheitsmaßnahmen**  
**BGF = Betriebliche Gesundheitsförderung**

Dabei stellt sich die Frage, wie die Maßnahmen gestaltet werden sollten, damit sie den Bedürfnissen der Nutzer\*innen optimal entsprechen. Auf diese Weise erhofft man sich eine höhere Nutzungsrate der Angebote. Die Befragten wünschen sich größtenteils, dass die Angebote während der Arbeitszeit stattfinden (61.5%). Auch laut den Freitextantworten werden zeitliche Ressourcen für die Teilnahme an Gesundheitsangeboten benötigt. Die Befragung macht deutlich, dass sich mehr Personen jederzeit abrufbare Online-Informationen

und -Trainings (57.9%) im Vergleich zu Online- bzw. Präsenz-Kursen mit festen Terminen (48.8% bzw. 48.2%) wünschen. Dies hängt womöglich damit zusammen, dass bei „On-Demand“-Angeboten flexibler auf die aktuellen Bedarfe der Mitarbeiter\*innen reagiert werden kann. Über die Hälfte der Befragten formulieren den Wunsch nach einer ansprechenden didaktischen und methodischen Gestaltung der Maßnahmen (56.9%). 49.9% wünschen sich eine digitale Plattform mit entsprechenden Tools und -Maßnahmen zur Gesundheitsförderung.

## Führung

Führungskräfte tragen in Zeiten von Veränderungen eine besondere Verantwortung – sie sind zugleich Betroffene und Gestalter von Veränderungsprozessen (Sonntag, 2020). Ihnen obliegt die Aufgabe, organisationale Restrukturierungen in die Teams zu tragen und dafür zu sorgen, dass diese Änderungen von den Mitarbeiter\*innen angenommen und beanspruchungsoptimal umgesetzt werden. Bei der Implementierung digitaler und hybrider Arbeitsformen modifizieren sich die Anforderungen an das Führungsverhalten. Ein Teilziel der Befragung war es, in Erfahrung zu bringen, welche Qualitäten eine Führungskraft aus Sicht der Beschäftigten hierfür benötigt (Abb. 39).

In der digitalen und flexiblen Arbeitswelt sollte eine Führungskraft ...	Prozent* (N = 3249)
... Vertrauen in ihre Mitarbeiter*innen zeigen	96.4%
... Wertschätzung zeigen und Unterstützung leisten	96.2%
... konstruktives Feedback geben	95.6%
... im fachlichen/informellen Austausch mit ihren Mitarbeiter*innen stehen	94.7%
... selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Arbeiten fördern	94.6%
... ihre Mitarbeiter*innen motivieren	90.9%
... klare Ziele vorgeben	89.2%
... zur kritischen Reflexion anregen	87.8%
... Visionen vermitteln	67.5%

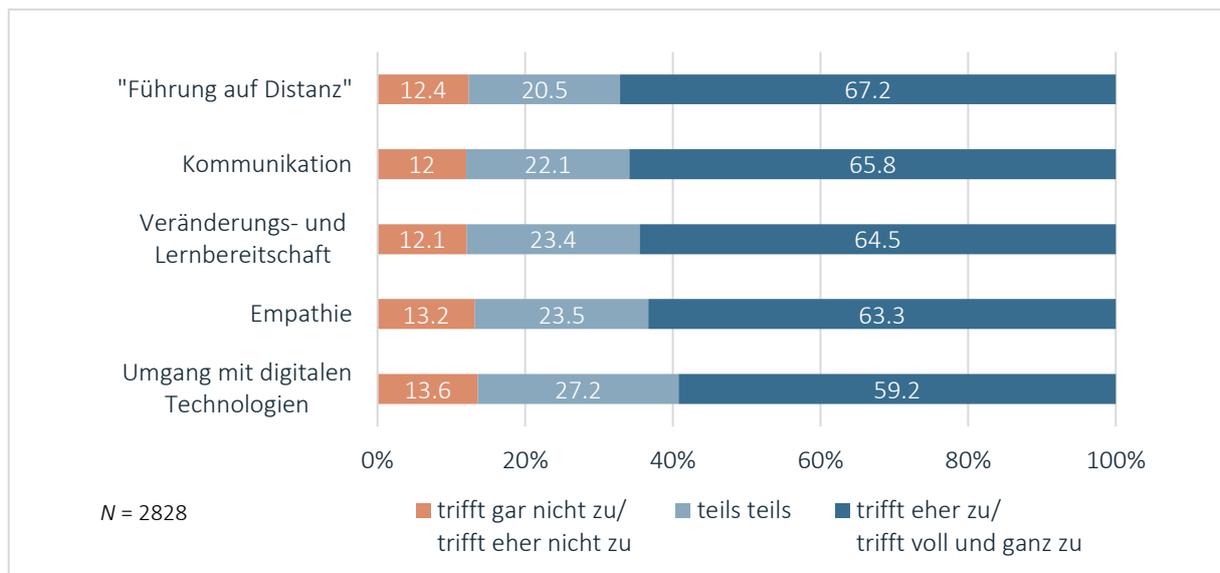
**Abbildung 39: Gewünschte Führungsqualitäten in der digitalen und flexiblen Arbeitswelt**  
\*prozentualer Anteil *trifft eher zu/trifft voll und ganz zu*

Allen voran sollte eine Führungskraft in der digitalen und flexiblen Arbeitswelt Vertrauen in die Mitarbeiter\*innen zeigen (96.4%) sowie einen wertschätzenden und unterstützenden Umgang mit ihnen pflegen (96.2%). Der Wunsch nach Wertschätzung von Seiten der Führungskraft wurde in den offenen Kommentaren der Befragung ebenfalls vielfach thematisiert.

Aktive Kommunikation in Form von konstruktivem Feedback (95.6%) sowie einem regelmäßigen fachlichen und informellen Austausch mit den Mitarbeiter\*innen (94.7%) wird ebenso benötigt. Durch die zunehmende Anforderung sich bspw. im Homeoffice selbst zu organisieren, sollten Führungskräfte auch den nötigen Handlungsspielraum zur Verfügung stellen, indem sie selbstbestimmtes Arbeiten der Mitarbeiter\*innen aktiv fördern (94.6%). Interessanterweise stellten sich diese vier Führungsqualitäten bereits in der Interviewstudie als die relevantesten heraus (Busam et al., 2021), was dafürspricht, diese Führungskompetenzen wesentlich stärker zu fördern. Ein Großteil der Befragten geben zusätzlich an, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter\*innen motivieren (90.9%), klare Ziele vorgeben (89.2%), zur kritischen Reflexion (87.8%) anregen und gemeinsame Visionen vermitteln sollen (67.5%)

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Facetten des sogenannten *transformationalen Führungsstils* auch bei der Bewältigung des digitalen und demografischen Wandels in den Bundesbehörden eine zentrale Rolle spielen. Unter transformationaler Führung versteht man die Beeinflussung der Mitarbeiter\*innen durch Vorbildfunktion und Glaubwürdigkeit, die Motivierung durch realisierbare und inspirierende Visionen, die Anregung zur kritischen Auseinandersetzung mit dem Ist-Zustand sowie die Förderung kreativen Denkens und individuelle Unterstützung (Bass, 1999). Zahlreiche Studien belegen die Wirksamkeit dieses Führungsstils, insbesondere auch bei der Implementierung organisationaler Veränderungen (Stegmaier, Nohe & Sonntag, 2016).

Die Beschäftigten der Bundesverwaltung wurden auch nach gewünschten Themen für Führungskräftequalifizierungen gefragt (Abb. 40).



**Abbildung 40: Gewünschte Themen der Führungskräftebildung**

Wie sich bereits in der vorangegangenen Interviewstudie herauskristallisierte (Busam et al., 2021), besteht der größte Kompetenzbedarf beim Thema „Führung auf Distanz“ (67.2%). Die Vermittlung dieser Inhalte ist den Erfordernissen mobiler und flexibler Arbeitsformen geschuldet, um ein adäquates Führungsverhalten auch unter räumlicher Distanz zu ermöglichen. Der Erwerb von Qualifikationen im Bereich Kommunikation wird laut den Befragten als erforderlich erachtet (65.8%), ebenso wie Führungskräftebildungen zum Thema Veränderungs- und Lernbereitschaft. Insgesamt betrachtet wünschen sich 64.5% der Befragten Schulungen in diesem Themenbereich. Zudem bedarf es Schulungen zum empathischen Umgang mit Mitarbeiter\*innen (63.3%). Die Förderung von Kompetenzen im Umgang mit digitalen Technologien halten 59.2% der Beschäftigten für notwendig.

In den Freitextkommentare äußern die Befragten in den Bundesbehörden zudem die Notwendigkeit, die genannten Führungsqualitäten und -kompetenzen wesentlich stärker als Kriterien in die Auswahl und Beurteilung von Führungskräften miteinzubeziehen.

## 4 Empfehlungen für eine gelingende Gestaltung der digitalen Transformation

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

Gestaltungsfeld I: Veränderungsprozesse und Führungsverhalten in einem dynamischen Umfeld

Gestaltungsfeld II: Personalmanagement – strategisch ausgerichtet

Gestaltungsfeld III: Gesundheitsmanagement – nachhaltig betreiben

Gestaltungsfeld IV: Homeoffice Tätigkeiten – gesund und produktiv gestalten

Zielsetzungen, Maßnahmen und Methoden sind in den folgenden Abbildungen (Abb. 41-44) 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 Mitarbeiter\*innen 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

#### 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

**Abbildung 41: Handlungsempfehlungen für das Gestaltungsfeld I**

## Gestaltungsfeld II:

### Personalmanagement – strategisch ausgerichtet

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

#### Maßnahmen:

##### 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 Homeoffice)
  - Veränderungs- und Lernbereitschaft zur Akzeptanz, Einführung und Mitgestaltung neuer Arbeitsstrukturen und Inhalte in der digitalen Transformation

##### 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

**Abbildung 42: Handlungsempfehlungen für das Gestaltungsfeld II**

## 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
- Durchführung 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 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

**Abbildung 43: Handlungsempfehlungen für das Gestaltungsfeld III**

## 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 Gesundheitsschutzes (Gefährdungsbeurteilung, ArbSchG §5; Ergonomische Richtlinien, ArbStättV §3a), 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

**Abbildung 44: Handlungsempfehlungen für das Gestaltungsfeld IV**

## 5 Fazit

Die Auswertung dieser Umfrage unter Beschäftigten der oberen und obersten Bundesbehörden macht deutlich, dass die **digitale Transformation** in der Bundesverwaltung omnipräsent ist. Obwohl vielfach bereits technisches Equipment bereitgestellt und genutzt wird, fehlt es vor allem am Heimarbeitsplatz noch an der nötigen technischen Ausstattung, um die Arbeit effizient und zeitgemäß verrichten zu können. Um Veränderungen erfolgreich zu implementieren und festgefahrene Strukturen und Routinen aufzubrechen, bedarf es einer professionellen Begleitung des digitalen Wandels im Rahmen eines Change-Management-Prozesses. Eine dieser Veränderungen, die aufgrund der COVID-19-Pandemie eine schnelle Verbreitung fand, 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 47% der Befragten auch nach der Pandemie der Wunsch nach Homeoffice an 2-3 Tagen die Woche besteht.

Durch die zunehmende Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt steigen in den Bundesbehörden allen voran die **Anforderungen** an ein eigenverantwortliches und selbstständiges Arbeiten, aber auch ein gesteigertes Arbeitsaufkommen wird wahrgenommen und kann zu mentaler Überforderung der Beschäftigten führen. Darüber hinaus erhöht sich der Anteil an sitzenden Tätigkeiten maßgeblich, was wiederum körperliche Beschwerden zur Folge haben kann. Die Analyse zeigt, dass die Beschäftigten vorrangig von Beanspruchungen aufgrund von Nacken- und Schulterschmerzen berichten. Weitere Belastungsfaktoren stellen die Gefahr des zunehmenden Aufweichens fester Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben und die fehlende Einhaltung ergonomischer Richtlinien am Heimarbeitsplatz dar. Positiv hervorzuheben ist die Tatsache, dass die befragten Bundesbeschäftigten keine starken Tendenzen zu gesundheitsschädlichen Bewältigungsstrategien (Ausdehnen der Arbeitszeit, Präsentismus) aufweisen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie geben ferner Aufschluss über das Vorhandensein einer Reihe von personellen und organisationalen **Ressourcen**.

Die Arbeit in den Bundesbehörden wird in hohem Maße durch die gegenseitige soziale Unterstützung zwischen Kolleg\*innen bereichert. Des Weiteren achten die 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.

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** stellen. Verbesserungspotenzial bei der Personalgewinnung und -bindung besteht bei der Förderung der individuellen beruflichen Weiterentwicklung und bei der Realisierung von Aufstiegschancen. Im Hinblick auf Bedarfe der Personalgewinnung zeigt die Analyse, dass ein dringender Handlungsbedarf bei der Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität sowie beim Abbau von bürokratischen Hürden bei der Einstellung von Personal besteht. Einer der vorrangigen Bedarfe lässt sich im Bereich der strategischen Personalentwicklung identifizieren. In diesem Zusammenhang wünschen sich Führungskräfte sowie Expert\*innen im Bereich Personalmanagement eine umfassende Analyse der neuen Tätigkeitsanforderungen und darauf aufbauende Kompetenzmodellierungen. Bedarfe hinsichtlich Qualifizierungsmaßnahmen bestehen laut den Beschäftigten im Bereich der Veränderungs- und Lernbereitschaft sowie der Problemlösefähigkeiten. Hierbei sollte ein besonderes Augenmerk auch auf zielgruppenspezifische Angebote für ältere Mitarbeiter\*innen gelegt werden. Bevorzugt sollten die Maßnahmen in einem hybriden Lernformat bzw. als Online-Lernplattform angeboten werden, um sie zeitlich und örtlich flexibel nutzen zu können. Vorrangiger 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 wird dabei die unbürokratische Realisierung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen, wozu bspw. auch die regelmäßige Durchführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung im Abstand von mind. zwei Jahren zählt. Die Auswertung macht darüber hinaus deutlich, dass es einen erheblichen Bedarf bei der ergonomischen Gestaltung von Heimarbeitsplätzen und einer digitalen Kommunikationskultur (z. B. E-Mail-Kultur) gibt. Zudem besteht auf Seiten der Beschäftigten der Wunsch nach einer stärkeren gesundheitsförderlichen Mitarbeiterführung durch die Vorgesetzten. Die Bedarfsanalyse macht auch 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 Notwendigkeit gesehen ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen für das Gesundheitsmanagement zur Verfügung zu stellen.

Im Themenbereich **Führung** kann eine Reihe von essenziellen 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 Mitarbeiteraustausch. Weiterentwicklungsbedarf wird bei Führungskräften im Hinblick auf Kommunikationskompetenzen und Führung bei hybriden Arbeitsformen gesehen, um die Beschäftigten sowohl in der Präsenzphase im Büro als auch im Homeoffice zu erreichen.

Aus den Umfrageergebnissen können Empfehlungen abgeleitet werden, um eine gelingende Gestaltung der digitalen Transformation in der Bundesverwaltung zu erreichen. Diese Empfehlungen beziehen sich auf Veränderungsprozesse und Führungsverhalten in einem dynamischen Umfeld (Gestaltungsfeld I), ein strategisch ausgerichtetes Personalmanagement (Gestaltungsfeld II), ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement (Gestaltungsfeld III) und auf die gesunde und produktive Gestaltung von Homeoffice-Tätigkeiten (Gestaltungsfeld IV).

## 6 Literatur<sup>1</sup>

- 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 allostatic 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>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Beamtenbund und Tarifunion [dbb]. (2021a). *Monitor öffentlicher Dienst 2021*. [https://www.dbb.de/fileadmin/user\\_upload/globale\\_elemente/pdfs/2021/2021\\_monitor-oe-d.pdf](https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2021/2021_monitor-oe-d.pdf)
- Beamtenbund und Tarifunion [dbb]. (2021b, März). *Personalmangel im öffentlichen Dienst* [Pressemitteilung]. [https://www.dbb.de/fileadmin/user\\_upload/globale\\_elemente/pdfs/2021/210329\\_dbb\\_Personalbedarfe\\_oeD.pdf](https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2021/210329_dbb_Personalbedarfe_oeD.pdf)
- \*Beierlein, C., Kovaleva, A., László, Z., Kemper, C. J., & Rammstedt, B. (2014). *Eine Single-Item-Skala zur Erfassung der Allgemeinen Lebenszufriedenheit: Die Kurzskala Lebenszufriedenheit-1 (L-1)* (Working Papers Nr. 33). GESIS Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften. [https://www.gesis.org/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/WorkingPapers\\_2014-33.pdf](https://www.gesis.org/fileadmin/_migrated/content_uploads/WorkingPapers_2014-33.pdf)
- 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>
- \*Böhm, S. A., Baumgärtner, M. K., Breier, C., Brzykcy, A. Z., Kaufmann, F., Kreiner, P. G., Kreissner, L. M., & Loki, B. (2017). *Lebensqualität und Lebenszufriedenheit von Berufstätigen in der Bundesrepublik Deutschland: Ergebnisse einer repräsentativen*

---

<sup>1</sup> Die für den Fragebogen verwendeten Quellen sind im Folgenden mit einem Sternchen (\*) gekennzeichnet.

- Studie der Universität St. Gallen.* Universität St. Gallen. <https://www.alexandria.unisg.ch/252057/2/Lebensqualit%C3%A4t%20und%20Lebenszufriedenheit%20von%20Berufst%C3%A4tigen%20in%20der%20Bundesrepublik%20Deutschland%20Ergebnisse%20einer%20repr%C3%A4sentativen%20Studie%20der%20Universit%C3%A4t%20St.%20Gallen%202017.pdf>
- Breidung, M., & Schoop, E. (2016). Die doppelte Demografiefalle: Wissensbewahrung und Prozessoptimierung in Behörden (Short Paper). In D. Rätz, M. Breidung, D. Lück-Schneider, S. Kaiser, & E. Schweighofer (Hrsg.), *Digitale Transformation: Methoden, Kompetenzen und Technologien für die Verwaltung* (S. 25-33). Gesellschaft für Informatik. <https://dl.gi.de/bitstream/handle/20.500.12116/1252/25.pdf>
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [BAuA]. (2020). *Stressreport Deutschland 2019. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/Stressreport-2019.pdf?\\_blob=publicationFile&v=8](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/Stressreport-2019.pdf?_blob=publicationFile&v=8)
- 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*. Universität Heidelberg. <https://gesundearbeit-mega.de/mediathek/publikationen>
- \*Büssing, A., & Glaser, J. (1999). *Deutsche Fassung des Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS-D)*. Technische Universität München, Lehrstuhl für Psychologie.
- DAK-Gesundheit. (2020, 15. September). *DAK-Psychoreport 2020: rasanter Anstieg der Arbeitsausfälle* [Pressemitteilung]. <https://www.dak.de/dak/download/presse-meldung-2335942.pdf>
- Dettmers, J., & Bredehöft, F. (2020). The ambivalence of job autonomy and the role of job design demands. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 1-13. <http://doi.org/10.16993/sjwop.81>
- Deutscher Bundestag. (2019). *E-Government in Deutschland. Aktueller Stand auf Bundes- und Landesebene*. <https://www.bundestag.de/resource/blob/655082/32a17c3834d5c5c5d6f5a7232f0491c0/WD-3-134-19-pdf-data.pdf>
- Deutscher Gewerkschaftsbund [DGB]. (2017). *Sonderauswertung: Beschäftigte im Angestellten oder Beamtenverhältnis im öffentlichen Dienst*. Institut DGB-Index Gute Arbeit. <https://www.dgb.de/themen/++co++3627b78c-5043-11e7-b411-525400e5a74a>
- Deutscher Gewerkschaftsbund [DGB]. (2021). *Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit. Homeoffice im Öffentlichen Dienst*. Institut DGB-Index Gute Arbeit. <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++bdb63706-5bf6-11eb-9ade-001a4a160123>

- \*Driller, E. (2008). *Burnout in helfenden Berufen: eine Darstellung am Beispiel pädagogisch tätiger Mitarbeiter der Behindertenhilfe*. LIT Verlag Münster.
- 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)
- 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.
- 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)
- \*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/>
- Grobe, T. G., & Braun, A. (2021). BARMER Gesundheitsreport 2021. Branchenatlas (Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse, Band 31). BARMER. <https://www.bifg.de/media/dl/Reporte/Gesundheitsreporte/2021/barmer-gesundheitsreport-2021.pdf>
- 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>
- \*Häring, A., Schütz, H., Middendorf, L., Hausen, J., Brauner, C., Michel, A., & Wöhrmann, A. M. (2018). *Methodenbericht und Fragebogen zur BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [BAuA]. [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2398-3.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=15](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2398-3.pdf?__blob=publicationFile&v=15)
- Härtling, S., Enderlein, U., & Grage, T. (2021). *Endbericht – Beschäftigungsbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns 2020*. Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum. [https://www.hsf.sachsen.de/fileadmin/user\\_upload/forschung/corona/Endbericht\\_Corona\\_Beschaeftigtenbefragung\\_2020\\_mit\\_Schutz-Autorinnen.pdf](https://www.hsf.sachsen.de/fileadmin/user_upload/forschung/corona/Endbericht_Corona_Beschaeftigtenbefragung_2020_mit_Schutz-Autorinnen.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>
- \*Höge, T. (2011). Perceived flexibility requirements at work and the entreployee-work-orientation: Concept and measurement. *Psychology of everyday activity*, 4(1), 3-21.
- 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>
- Hünefeld, L. (2020). *Öffentlicher Dienst: hohe Arbeitsintensität, starke Belastung* (BIBB/BAuA-Faktenblatt Nr. 32). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/BIBB-BAuA-32.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/BIBB-BAuA-32.pdf?__blob=publicationFile&v=5)
- Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung [IFBG]. (2020). *#whatsnext2020 – Erfolgsfaktoren für gesundes Arbeiten in der digitalen Arbeitswelt*. Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung in Kooperation mit der Techniker Krankenkasse und der Haufe Group. <https://www.tk.de/resource/blob/2090400/faed14b64a2793257941f2e9f12afda4/whatsnext-2020-data.pdf>

- 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>
- \*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.
- Krick, A., & Felfe, J. (2020). Die gesundheitsförderliche Selbstführungskompetenz – das Stärken- und Ressourcentraining. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 27, 51-64. <https://doi.org/10.1007/s11613-020-00637-9>
- Kühn, H. (2021). *Monitor Digitale Verwaltung #6*. Nationaler Normenkontrollrat. <https://www.normenkontrollrat.bund.de/resource/blob/72494/1958282/70fdb29d2a322a1e6731e9d92a132162/210908-monitor-6-data.pdf>
- \*Lohmann-Haislah, A. (2012). *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [BAuA]. [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68.pdf%3F\\_\\_blob%3DpublicationFile](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68.pdf%3F__blob%3DpublicationFile)
- Meulemann, H., & Birkelbach, K. (2018). Ein Leben im öffentlichen Dienst – Zufriedenheit gegen Einkommen? In M. Giesselmann, K. Golsch, H. Lohmann, & A. Schmidt-Catran (Hrsg.), *Lebensbedingungen in Deutschland in der Längsschnittperspektive* (S. 107-132). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-19206-8\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-19206-8_7)
- Neumann, J., Lindert, L., Seinsche, L., Zeike, S., & Pfaff, H. (2020). *Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst in Zeiten der Covid-19-Pandemie*. Institut für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaft (IMVR) der Humanwissenschaftlichen Fakultät und der Medizinischen Fakultät der Universität zu Köln. [https://kups.ub.uni-koeln.de/11654/1/Homeofficekultur%20im%20oeffentlichen%20Dienst%20in%20Zeiten%20von%20Corona\\_Ergebnisbericht.pdf](https://kups.ub.uni-koeln.de/11654/1/Homeofficekultur%20im%20oeffentlichen%20Dienst%20in%20Zeiten%20von%20Corona_Ergebnisbericht.pdf)
- Neumann, J., Seinsche, L., Zeike, S., Lindert, L., & Pfaff, H. (2021). *Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst in Zeiten der Covid-19-Pandemie. Follow-Up-Befragung*. 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%B6ffentlicher%20Dienst\\_Corona%202021\\_Follow-Up.pdf](https://kups.ub.uni-koeln.de/53129/1/Homeofficekultur%20%C3%B6ffentlicher%20Dienst_Corona%202021_Follow-Up.pdf)

- Next:Public. (2019). *Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst 2019 – Gradmesser der Attraktivität des Öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber bei Studierenden aller Fachrichtungen bundesweit*. [https://www.nachwuchsbarometer-oeffentlicher-dienst.de/wp-content/uploads/2019/06/Inhaltsverzeichnis\\_verlinkt\\_Nachwuchsbarometer\\_Oeffentlicher\\_Dienst\\_2019.pdf](https://www.nachwuchsbarometer-oeffentlicher-dienst.de/wp-content/uploads/2019/06/Inhaltsverzeichnis_verlinkt_Nachwuchsbarometer_Oeffentlicher_Dienst_2019.pdf)
- Next:Public. (2020). *Verwaltung in Krisenzeiten. Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst*. [https://nextpublic.de/wp-content/uploads/2020/12/Studie\\_Verwaltung\\_in\\_Krisenzeiten.pdf](https://nextpublic.de/wp-content/uploads/2020/12/Studie_Verwaltung_in_Krisenzeiten.pdf)
- Pfaff, M., Busam, B., & Sonntag, Kh. (2021). *Auswirkungen des digitalen und demografischen Wandels auf den Öffentlichen Dienst. Aktuelle Herausforderungen des Personal- und Gesundheitsmanagements – ein Literaturreview*. Universität Heidelberg. <https://gesundearbeit-mega.de/mediathek/publikationen>
- \*Pfaff, S., & Kuhn, M. (2016). Die Bewertung der Arbeitszufriedenheit. *Arbeit*, 25(1-2), 57-79. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2016-0025>
- \*Poethke, U., Klasmeier, K. N., Diebig, M., Hartmann, N., & Rowold, J. (2019). Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung zentraler Merkmale der Arbeit 4.0. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 63(3), 129-151. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000298>
- \*Pundt, F., & Felfe, J. (2017). *Health oriented Leadership. Instrument zur Erfassung gesundheitsförderlicher Führung: Manual*. Hogrefe.
- \*Purbs, A., Lechleiter, P., & Sonntag, Kh. (2020). Bedarfe des HR- und Gesundheitsmanagements in der digitalen Transformation. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Moderne Arbeit präventiv gestalten, gesund und kompetent bewältigen. Das Projekt MEGa* (S. 15-62). Krönig: Asanger.
- Roth, I. (2014). *Die Arbeitsbedingungen in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht der Beschäftigten. Branchenbericht auf der Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2012/2013*. Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Bereich Innovation und Gute Arbeit und Fachbereich Gemeinden. [https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/+++file+++5421792b6f6844374f0003cb/download/Arbeitsbedingungen Öffentliche Verwaltungen.pdf](https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/+++file+++5421792b6f6844374f0003cb/download/Arbeitsbedingungen%20Öffentliche%20Verwaltungen.pdf)
- \*Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). MBI-General Survey. In C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter (Hrsg.), *Maslach Burnout Inventory Manual* (3. Auflage, S. 19-26). Consulting Psychologists Press.

- 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)
- Schraub, E. M., Stegmaier, R., & Sonntag, Kh. (2015). Evaluation und Nutzenbestimmung von betrieblichem Gesundheitsmanagement. In Kh. Sonntag, R. Stegmaier, U. Spellenberg (Hrsg.), *Arbeit – Gesundheit – Erfolg. Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: Das Projekt BIG* (2. Auflage). Asanger.
- Schuetze, J. (2018). *Warum dem Staat IT-Sicherheitsexpert:innen fehlen. Eine Analyse des IT-Sicherheitsfachkräftemangels im Öffentlichen Dienst*. Stiftung Neue Verantwortung. <https://www.stiftung-nv.de/sites/default/files/it-sicherheitsfachkraeftemangel.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>
- Simon, O. (2020). *EY Studierendenstudie 2020. In welche Branchen zieht es Studierende in Deutschland?* Ernst & Young GmbH. [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de\\_de/news/2020/12/ey-studierenden-studie-2020-branchen.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2020/12/ey-studierenden-studie-2020-branchen.pdf)
- \*Sonntag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204-221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Sonntag, Kh. (2016). Anforderungsanalyse und Kompetenzmodellierung: Tätigkeitsbezogene Merkmale. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien* (4. Auflage, S. 295-335). Hogrefe.
- Sonntag, Kh. (2020). *Moderne Arbeit präventiv gestalten, gesund und kompetent bewältigen. Das Projekt MEgA*. Krönig: Asanger.
- Sonntag, Kh., Turgut, S., & Feldmann, E. (2016). Arbeitsbedingte Belastungen erkennen, Stress reduzieren, Wohlbefinden ermöglichen: Ressourcenorientierte Gesundheitsförderung. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien* (4. Auflage, S. 411-453). Hogrefe.

- Sopra Steria. (2019). *Potenzialanalyse – Transformation erfolgreich managen*. [https://www.soprasteria.de/docs/librariesprovider2/sopra-steria-de/publikationen/studien/potenzialanalyse-transformation-erfolgreich-managen.pdf?sfvrsn=c90c45dc\\_4](https://www.soprasteria.de/docs/librariesprovider2/sopra-steria-de/publikationen/studien/potenzialanalyse-transformation-erfolgreich-managen.pdf?sfvrsn=c90c45dc_4)
- Statistisches Bundesamt [Destatis]. (2021, Juni). *Öffentlicher Dienst. Beschäftigte nach der Art des Dienst- oder Arbeitsvertragsverhältnisses*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Tabellen/beschaeftigungsbereiche.html>
- Stegmaier, R., Nohe, C., & Sonntag, Kh. (2016). Veränderungen bewirken: Transformationale Führung und Innovation. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien* (4. Auflage, S. 535-560). 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>
- \*Vogt, J., Badura, B., & Hollmann, D. (2009). Krank bei der Arbeit: Präsentismusphänomene. In J. Böcken, B. Braun, & J. Landmann (Hrsg.), *Gesundheitsmonitor 2009*. Bertelsmann Stiftung.
- 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>
- \*Zapf, D., Bamberg, E., Dunckel, H., Frese, M., Greif, S., Mohr, G., Rückert, D., Semmer, N. (1983). *Dokumentation der Skalen des Forschungsprojektes „Psychischer Streß am Arbeitsplatz – Hemmende und fördernde Bedingungen für humanere Arbeitsplätze“*. Universität Osnabrück.

## 7 Anhang (Fragebogen, Quellenangaben Items)

### Fragebogen

## Herzlich Willkommen!

### Ziel der Befragung

Diese Befragung richtet sich an **Mitarbeiter\*innen** und **Führungskräfte** der **oberen und obersten deutschen Bundesbehörden**. Es werden **Status Quo** und **aktuelle Bedarfe** in den Bereichen **Digitalisierung, Personal- und Gesundheitsmanagement sowie Führung** in der Bundesverwaltung ermittelt. Die Beantwortung nimmt **ca. 20 min** in Anspruch.

Bei der Beantwortung der Fragen ist Ihre **persönliche Einschätzung** wichtig, d.h. es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Wenn Sie eine Frage nicht beantworten können, klicken Sie gerne auf *keine Angabe möglich*.

Ihre Daten werden vollständig **anonym und freiwillig** erhoben sowie streng vertraulich, in aggregierter Form für sozialwissenschaftliche Forschungszwecke ausgewertet. Dadurch sind **keinerlei Rückschlüsse auf einzelne Personen** möglich.

Die Befragung findet im Rahmen des **vom BMBF geförderten Projektes „Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen“ (MEgA)** statt, nähere Informationen zum Projekt finden Sie [hier](#).

Wenn Sie weitere Informationen zur Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten wünschen, bitte auf [folgenden Link](#) klicken.

### Verantwortliche im Sinne der Datenschutz-Grundverordnung

Universität Heidelberg  
Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung  
Prof. Dr. Karlheinz Sonntag  
Hauptstraße 47 – 51  
69117 Heidelberg  
E-Mail: [info@gesundearbeit-mega.de](mailto:info@gesundearbeit-mega.de)

Ich akzeptiere die Verarbeitung meiner Daten gemäß den bereitgestellten Datenschutzbestimmungen, bin mindestens 16 Jahre alt und möchte an der Umfrage teilnehmen.

[Ich möchte nicht an der Umfrage teilnehmen.](#)

Weiter zur Umfrage

## DEMOGRAFISCHE ANGABEN TEIL 1

In welcher Funktion sind Sie in Ihrer Behörde tätig?		
1	<input type="radio"/>	Beschäftigte mit Führungsverantwortung (z.B. Referatsleitung)
1	<input type="radio"/>	Beschäftigte ohne Führungsverantwortung
1	<input type="radio"/>	Freigestellt (z.B. Personalvertretung, Schwerbehindertenvertretung)
1	<input type="radio"/>	Keine Angabe möglich

Arbeiten Sie in einem dieser Arbeitsbereiche?		
2	<input type="radio"/>	Human Resource (HR) Management
2	<input type="radio"/>	Betriebliches Gesundheitsmanagement
2	<input type="radio"/>	Personalvertretung
2	<input type="radio"/>	Keine der oben genannten
2	<input type="radio"/>	Keine Angabe möglich

Welchen Anteil Ihrer Arbeitszeit macht die Arbeit <u>von zu Hause</u> im Durchschnitt pro Woche aus? (Beispiel: bei einer Vollzeitstelle entsprechen 20% einem Arbeitstag)		
3	<input type="radio"/>	Kein Homeoffice
3	<input type="radio"/>	Bis zu 20%
3	<input type="radio"/>	Ca. 21-40%
3	<input type="radio"/>	Ca. 41-60%
3	<input type="radio"/>	Ca. 61-80%
3	<input type="radio"/>	Ca. 81-100%
3	<input type="radio"/>	Keine Angabe möglich

# DIGITALISIERUNG

## Status Quo

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zu Ihrer Tätigkeit						
	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Keine Angabe möglich
4	Ich nutze von meinem Arbeitgeber bereitgestelltes technisches Equipment (z.B. <i>Smartphone, Laptop, Computer</i> ) zur Erledigung meiner Arbeitsaufgaben.					
5	Ich nutze während der Arbeit häufig Informationstechnik (z.B. <i>spezifische Software</i> ).					
6	Ich nutze im Arbeitsalltag Informationstechnik, die eine spezifische Schulung erfordert.					
7	Die meisten Probleme mit IT-Technologien kann ich aus eigener Kraft gut meistern.					
8	In schwierigen Situationen beim Nutzen von IT-Technik kann ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen.					

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zu Ihrer Behörde

	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Keine Angabe möglich
9	Unsere Behörde bietet Trainings für Beschäftigte an, <b>bevor</b> neue Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) eingeführt werden.					
10	Unsere Behörde fördert, dass sich Beschäftigte gegenseitig bei IT-technischen Problemen unterstützen.					
11	Unsere Behörde fördert eine gute Beziehung zwischen der IT-Abteilung und den Beschäftigten.					
12	Unsere Behörde bietet Beschäftigten verständliche Dokumente zum Gebrauch neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) an.					

# DIGITALISIERUNG

## Bedarfe

Bitte bewerten Sie im Folgenden die **Bedarfe**, die für Ihre Behörde **vor dem Hintergrund des digitalen Wandels** von Bedeutung sind.

Der Begriff Bedarf bezieht sich im gesamten Fragebogen auf aktuelle Erfordernisse.

In unserer Behörde gibt es Bedarf ...		Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Keine Angabe möglich
13	bei der technischen Ausstattung ( <i>Hard- und Software</i> ) am Arbeitsplatz	<input type="radio"/>					
14	bei der technischen Ausstattung ( <i>Hard- und Software</i> ) am Heimarbeitsplatz	<input type="radio"/>					
15	an Begleitung des digitalen Wandels durch Change-Management ( <i>z.B. Prozessbegleitung, Beratung</i> )	<input type="radio"/>					
16	an sicheren und datenschutzkonformen IT-Lösungen ( <i>z.B. E-Recruitment, E-Akte, Videokonferenzen</i> )	<input type="radio"/>					
17	an regelmäßigen Team-Meetings in Präsenz	<input type="radio"/>					
18	an Gestaltung der Zusammenarbeit im Team auf Distanz ( <i>formeller und informeller Austausch</i> )	<input type="radio"/>					

Weitere wichtige Bedarfe durch die digitale Transformation sind ....

# HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

## Status Quo

In Bezug auf meine Tätigkeit erwartet mein Arbeitgeber von mir, dass ...		Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Keine Angabe möglich
20	ich bei meiner Arbeit ein hohes Maß an Eigenverantwortung zeige.	<input type="radio"/>					
21	ich meine Arbeitsweise ständig optimiere.	<input type="radio"/>					
22	ich sehr selbstständig arbeite.	<input type="radio"/>					
23	ich Verbesserungsvorschläge vorbringe, um die Arbeit noch effizienter zu machen.	<input type="radio"/>					
24	ich Entscheidungen selbst treffe und nicht erst meine(n) Vorgesetzte(n) frage.	<input type="radio"/>					

# HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

## Bedarfe

Bitte bewerten Sie im Folgenden die **Bedarfe**, die für das **Human Resource (HR) Management vor dem Hintergrund des digitalen und demografischen Wandels** von Bedeutung sind.

## Personalgewinnung und -bindung

In unserer Behörde gibt es Bedarf bei ...							
		Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Keine Angabe möglich
25	der Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität	<input type="radio"/>					
26	digitalem Recruitment im Bereich Ausschreibung & Personalauswahl (z.B. <i>digitales Bewerbungsgespräch/ Assessment Center</i> )	<input type="radio"/>					
27	digitalem Personalmarketing (z.B. <i>Employer Branding durch Werbevideos, Social Media</i> )	<input type="radio"/>					
28	flexibler Vertragsgestaltung (z.B. <i>Arbeitszeit, Gehalt, Urlaubstage</i> )	<input type="radio"/>					
29	Aufstiegsmöglichkeiten & individueller Weiterentwicklung	<input type="radio"/>					
30	Einstiegsmöglichkeiten für berufliche Quereinsteiger*innen	<input type="radio"/>					
31	Bürokratieabbau (z.B. <i>bei der Personaleinstellung</i> )	<input type="radio"/>					
der Gewinnung und Bindung von Beschäftigten des							
32	einfachen Dienstes	<input type="radio"/>					
33	mittleren Dienstes	<input type="radio"/>					
34	gehobenen Dienstes	<input type="radio"/>					
35	höheren Dienstes	<input type="radio"/>					

### In unserer Behörde gibt es Bedarf bei der...

		Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Keine Angabe möglich
36	Gestaltung flexibler Arbeit: Einsatz von ortsflexiblen Arbeiten (z.B. Homeoffice)	<input type="radio"/>					
37	zeitflexiblem Arbeiten (z.B. Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit)	<input type="radio"/>					
38	Arbeitszeitkonto	<input type="radio"/>					
39	Teilzeit	<input type="radio"/>					
40	Sabbatical	<input type="radio"/>					
41	Altersteilzeit	<input type="radio"/>					

## Personal- und Kompetenzentwicklung

### In unserer Behörde gibt es Bedarf ...

		Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Keine Angabe möglich
42	an Berücksichtigung individueller Vorkenntnisse bei Qualifizierungsmaßnahmen	<input type="radio"/>					
43	an zielgruppenspezifischen Angeboten für ältere Mitarbeiter*innen (z.B. Qualifizierung)	<input type="radio"/>					
44	an strategischer Personalentwicklung (z.B. Anforderungsanalyse und Kompetenzmodelle)	<input type="radio"/>					
45	bei der didaktischen und methodischen Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen	<input type="radio"/>					
46	an Steigerung des Mitarbeiterinteresses für Qualifizierungsmaßnahmen	<input type="radio"/>					

## In unserer Behörde gibt es Bedarf ...

	bei Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema ...	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Keine Angabe möglich
47	Umgang mit digitalen Technologien (z.B. <i>Software-Schulung</i> )	<input type="radio"/>					
48	Problemlösekompetenz (z.B. <i>analytisches Denken</i> )	<input type="radio"/>					
49	Veränderungs- und Lernbereitschaft (z.B. <i>Offenheit</i> )	<input type="radio"/>					
50	Eigenverantwortung & Selbstorganisation	<input type="radio"/>					
51	Fähigkeiten zur Abgrenzung der Lebensbereiche ( <i>Beruf, Familie &amp; Freizeit</i> )	<input type="radio"/>					
52	Kommunikation	<input type="radio"/>					
53	Teamfähigkeit	<input type="radio"/>					
54	Sonstige: <input type="text"/>	<input type="radio"/>					
	<b>nach folgenden Formaten:</b>						
55	Präsenz-Veranstaltungen	<input type="radio"/>					
56	Online-Veranstaltungen (z.B. <i>Seminare mit mehreren Teilnehmer*innen</i> )	<input type="radio"/>					
57	Online-Lernplattformen ( <i>jederzeit abrufbare Trainings und Informationen</i> )	<input type="radio"/>					
58	Hybriden Lernformaten ( <i>Kombination von Präsenz-Veranstaltungen und Online-Lernplattformen</i> )	<input type="radio"/>					

## Wissensmanagement

In unserer Behörde gibt es Bedarf bei...							
	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Keine Angabe möglich	
59	strategischem Wissensmanagement <i>(Planung des Wissens- und Erfahrungsaustausches)</i>						<input type="radio"/>
60	der Umsetzung des Wissenstransfers <i>(z.B. Überlappung von Stellen)</i>						<input type="radio"/>
61	der Einrichtung von generationsübergreifenden Teams						<input type="radio"/>
62	der Nutzung von digitalen Systemen für den Wissensaustausch <i>(z.B. Intranet)</i>						<input type="radio"/>

Weitere wichtige Bedarfe im Bereich des Personalmanagements und der Personalentwicklung sind ...

# BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

## Status Quo

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zu Ihrer Tätigkeit							
		Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Keine Angabe möglich
64	Digitale Technologien erfordern, dass ich sehr schnell arbeite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65	Digitale Technologien erzeugen eine schwer zu bewältigende Menge an Informationen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66	Durch digitale Technologien hat sich die Menge an zu erledigenden Aufgaben gesteigert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67	Ich habe aufgrund von digitalen Technologien weniger Zeit, einzelne Aufgaben und Termine angemessen zu bearbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68	Durch die Arbeit mit digitalen Technologien nehmen die sitzenden Tätigkeiten zu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69	Durch digitale Technologien werde ich bei meiner Arbeit stärker überwacht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70	Unzuverlässige digitale Technologien (z.B. durch Systemabstürze) verhindern, dass ich reibungslos arbeiten kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71	Durch digitale Technologien werde ich häufiger bei der Arbeit unterbrochen (z.B. von eingehenden E-Mails).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72	Durch zeit- und ortsflexibles Arbeiten verwischen die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73	Im Homeoffice fühle ich mich sozial isoliert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74	Im Homeoffice kann ich produktiv arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75	An meinem Heimarbeitsplatz stehen mir ergonomische Arbeitsmittel zur Verfügung (z.B. ergonomischer Bürostuhl, Schreibtisch).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
76	Alles in allem bin ich mit dem Arbeiten im Homeoffice zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Folgende drei Fragen beziehen sich ausschließlich auf **akute subjektiv erlebte Krankheitssymptome** oder **Krankheiten** (z.B. Schmerzen, Fieber, Erkältung).

Wie häufig ist es in den vergangenen 6 Monaten vorgekommen, dass Sie ...							
	sehr selten/nie	selten	manchmal	oft	sehr oft	Keine Angabe möglich	
77	trotz akuter Krankheitssymptome im Homeoffice oder am Arbeitsplatz gearbeitet haben?					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78	gegen den Rat des Arztes oder der Ärztin im Homeoffice oder am Arbeitsplatz gearbeitet haben?					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
79	trotz Krankheit stundenweise oder den vollen Arbeitstag gearbeitet haben?					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie häufig ist es in den vergangenen 6 Monaten vorgekommen, dass Sie ...							
	sehr selten/nie	selten	manchmal	oft	sehr oft	Keine Angabe möglich	
80	für Ihre Vorgesetzten und/oder Arbeitskolleg*innen in der Freizeit erreichbar waren?					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
81	zusätzlich in Ihrer Freizeit (Feierabend, Urlaub, Wochenende, Feiertage) gearbeitet haben?					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
82	länger als vertraglich vereinbart gearbeitet haben?					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83	zugunsten der Arbeit auf Freizeitaktivitäten verzichtet haben?					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
84	zugunsten der Arbeit auf genügend Schlaf verzichtet haben?					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85	während Ihrer Arbeitszeit auf Pausen (kurze Pausen oder Mittagspausen) verzichtet haben?					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
86	ernsthaft darüber nachgedacht haben, Ihre Stelle zu kündigen?					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Im Folgenden finden Sie einige Aussagen zu Emotionen, die sich auf Ihre Tätigkeit beziehen.**

		sehr selten/nie	selten	manchmal	oft	sehr oft	Keine Angabe möglich
87	Emotionale Erschöpfung (MBI-GS) <sup>2</sup>	<input type="radio"/>					
88	Emotionale Erschöpfung (MBI-GS) <sup>2</sup>	<input type="radio"/>					
89	Emotionale Erschöpfung (MBI-GS) <sup>2</sup>	<input type="radio"/>					
90	Emotionale Erschöpfung (MBI-GS) <sup>2</sup>	<input type="radio"/>					
		sehr unzufrieden	unzufrieden	neutral	zufrieden	Sehr zufrieden	Keine Angabe möglich
91	Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig, alles in allem, mit Ihrem Leben?	<input type="radio"/>					
92	Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer aktuellen Tätigkeit?	<input type="radio"/>					

**Bitte geben Sie an, ob die folgenden gesundheitlichen Beschwerden bei Ihnen in den letzten 6 Monaten während/nach der Arbeit aufgetreten sind.**

		Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Keine Angabe möglich
93	Schmerzen im unteren Rücken, Kreuzschmerzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
94	Schmerzen im Nacken-, Schulterbereich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
95	Augenbeschwerden (Brennen/Schmerzen/Rötung/Jucken/Tränen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
96	Schlafstörungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
97	Allgemeine Müdigkeit, Mattigkeit oder Erschöpfung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
98	Nervosität oder Reizbarkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<sup>2</sup> Urheberrechtlich geschütztes Item zur emotionalen Erschöpfung aus der Skala „MBI-GS“; Originalskala von Schaufeli et al., 1996 ins Deutsche übersetzt von Büssing & Glaser, 1999 (zitiert nach Driller, 2008)

**Die folgenden Aussagen beziehen sich auf gesundheitsrelevante Aspekte Ihrer Tätigkeit und Ihres Arbeitsplatzes.**

		Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Keine Angabe möglich
99	HoL Selbstführung (Wichtigkeit) <sup>3</sup>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
100	HoL Selbstführung (Wichtigkeit) <sup>3</sup>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
101	HoL Selbstführung (Wichtigkeit) <sup>3</sup>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
102	HoL Selbstführung (Achtsamkeit) <sup>3</sup>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
103	HoL Selbstführung (Achtsamkeit) <sup>3</sup>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
104	HoL Selbstführung (Achtsamkeit) <sup>3</sup>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>In meiner Freizeit ...</b>							
105	gewinne ich Abstand zu meinen beruflichen Anforderungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
106	gelingt es mir, mich von meiner Arbeit zu distanzieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
107	vergesse ich die Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<b>Gar nicht</b>	<b>wenig</b>	<b>Teils teils</b>	<b>ziemlich</b>	<b>völlig</b>	<b>Keine Angabe möglich</b>
108	Wie sehr sind Ihre Kolleg*innen bereit, Ihre Probleme anzuhören?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
109	Wie sehr unterstützen Ihre Kolleg*innen Sie, sodass Sie es bei der Arbeit leichter haben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
110	Wie sehr können Sie sich auf Ihre Kolleg*innen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<sup>3</sup> Urheberrechtlich geschütztes Item zur gesundheitsförderlichen Selbstführung aus der Skala „Health oriented Leadership“ (HoL: Pundt & Felfe, 2017).

**Die folgenden Aussagen beziehen sich auf den Umgang Ihrer direkten Führungskraft mit gesundheitsrelevanten Aspekten Ihrer Tätigkeit.**

		Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Keine Angabe möglich
111	HoL Führung (Wichtigkeit) <sup>4</sup>	<input type="radio"/>					
112	HoL Führung (Wichtigkeit) <sup>4</sup>	<input type="radio"/>					
113	HoL Führung (Wichtigkeit) <sup>4</sup>	<input type="radio"/>					
114	HoL Führung (Verhalten) <sup>4</sup>	<input type="radio"/>					
115	HoL Führung (Verhalten) <sup>4</sup>	<input type="radio"/>					
116	HoL Führung (Verhalten) <sup>4</sup>	<input type="radio"/>					

<sup>4</sup> Urheberrechtlich geschütztes Item zur gesundheitsförderlichen Führung aus der Skala „Health oriented Leadership“ (HoL: Pundt & Felfe, 2017)

# BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

## Bedarfe

Bitte bewerten Sie im Folgenden die **Bedarfe**, die für das **Betriebliche Gesundheitsmanagement vor dem Hintergrund des digitalen und demografischen Wandels** von Bedeutung sind.

### Strategisches Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

In unserer Behörde gibt es Bedarf bei ...		Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Keine Angabe möglich
117	der nachhaltigen Strategie des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	<input type="radio"/>					
118	der regelmäßigen physischen Gefährdungsbeurteilung ( <i>mind. alle 2 J.</i> )	<input type="radio"/>					
119	der regelmäßigen psychischen Gefährdungsbeurteilung ( <i>mind. alle 2 J.</i> )	<input type="radio"/>					
120	Ressourcen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement ( <i>z.B. Personal, Gelder für Gesundheitsmaßnahmen</i> )	<input type="radio"/>					
121	Bürokratieabbau ( <i>z.B. der Begründungsnotwendigkeit</i> )	<input type="radio"/>					

## Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung

In unserer Behörde gibt es einen Bedarf, dass ...		Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Keine Angabe möglich
122	Störungen und Unterbrechungen beim Arbeiten reduziert werden.	<input type="radio"/>					
123	die digitale Kommunikationskultur (z.B. <i>E-Mailkultur</i> ) bewusst gestaltet wird.	<input type="radio"/>					
124	die Arbeitsmenge angemessen gestaltet wird.	<input type="radio"/>					
125	Erwartungen, Aufgaben schnell zu bearbeiten, reduziert werden.	<input type="radio"/>					
126	eine Dienstvereinbarung zur erweiterten Erreichbarkeit geschlossen wird (z.B. <i>feste Zeitfenster</i> ).	<input type="radio"/>					
127	Heimarbeitplätze ergonomisch gestaltet werden.	<input type="radio"/>					

## Gesundheitsförderliche Führungs- und Unternehmenskultur

In unserer Behörde gibt es einen Bedarf, dass ...		Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Keine Angabe möglich
<b>alle Beschäftigten...</b>							
128	für ihre Gesundheit mehr sensibilisiert werden.	<input type="radio"/>					
129	ihre Gesundheit als wichtig erachten.	<input type="radio"/>					
130	mehr Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung in Anspruch nehmen.	<input type="radio"/>					
<b>Führungskräfte...</b>							
131	für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter*innen sensibilisiert werden.	<input type="radio"/>					
132	die Gesundheit ihrer Mitarbeiter*innen als wichtig erachten.	<input type="radio"/>					
133	gesundheitsförderliches Verhalten vorleben.	<input type="radio"/>					

## Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung

In unserer Behörde gibt es Bedarf ...							Keine Angabe möglich
bei gesundheitsförderlichen Maßnahmen zum Thema ...	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu		
134 physisches/ körperliches Wohlbefinden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
135 psychisches/ geistiges Wohlbefinden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
136 Bewegung im Arbeitsalltag (z.B. bewegte Pause, Übungen am Arbeitsplatz)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
137 Sport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
138 Ernährung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
139 Stressbewältigung & Resilienz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
140 Harmonisierung von Arbeit, Familie & Freizeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
141 Informationen zu psychischen Belastungen & Erkrankungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
142 Sonstige: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>bezüglich der Formate:</b>							
143 Bereitstellung einer digitalen Plattform mit Instrumenten und Maßnahmen der Gesundheitsförderung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
144 jederzeit abrufbare Online-Trainings und -Informationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
145 fest terminierte Online-Kurse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
146 fest terminierte Präsenz-Kurse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
147 Angebote während der Arbeitszeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
148 ansprechende didaktische und methodische Gestaltung der Maßnahmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
149 Sonstige: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Weitere für unsere Behörde wichtige Bedarfe im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind ...

--

# FÜHRUNG

## Bedarfe

Bitte bewerten Sie im Folgenden die **Bedarfe**, die für Ihre **Behörde vor dem Hintergrund des digitalen und demografischen Wandels** von Bedeutung sind.

In der digitalen und flexiblen Arbeitswelt sollte eine Führungskraft ...							
		Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Keine Angabe möglich
151	wertschätzend und unterstützend sein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
152	selbstbestimmtes, eigenverantwortliches Arbeiten fördern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
153	Vertrauen in ihre Mitarbeiter*innen zeigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
154	im Austausch mit ihren Mitarbeiter*innen sein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
155	konstruktives Feedback geben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
156	klare Ziele vorgeben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
157	Mitarbeiter*innen motivieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
158	zur kritischen Reflektion anregen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
159	Visionen vermitteln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**In unserer Behörde gibt es Bedarf bei Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte zum Thema...**

		Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Keine Angabe möglich
160	Umgang mit digitalen Technologien	<input type="radio"/>					
161	Kommunikation	<input type="radio"/>					
162	Veränderungs- und Lernbereitschaft (z.B. Offenheit)	<input type="radio"/>					
163	Empathie	<input type="radio"/>					
164	Führung auf Distanz	<input type="radio"/>					
165	Sonstige:						
	<input type="text"/>	<input type="radio"/>					

**Weitere wichtige Bedarfe im Bereich Führung sind ...**

## DEMOGRAFISCHE ANGABEN TEIL 2

Abschließend möchten wir Sie aus statistischen Gründen bitten, die nachfolgenden allgemeinen Angaben zu machen. Ihre Angaben werden selbstverständlich **absolut vertraulich und anonym** ausgewertet.

167	Welcher Behördenart lässt sich Ihre Behörde zuordnen?	<input type="radio"/> obere Bundesbehörde <input type="radio"/> oberste Bundesbehörde <input type="radio"/> keine Angabe möglich
168	In welcher Behörde arbeiten Sie? (freiwillige Angabe) Bitte geben Sie das Kürzel Ihrer Behörde ein (z.B. BMI, BAuA)	<input type="text"/>
169	Welcher Laufbahngruppe des Öffentlichen Dienst gehören Sie an?	<input type="radio"/> einfacher Dienst (mind. Hauptschul- oder gleichwertiger Abschluss) <input type="radio"/> mittlerer Dienst (mind. Realschul- oder gleichwertiger Abschluss) <input type="radio"/> gehobener Dienst (mind. Abitur oder gleichwertiger Abschluss) <input type="radio"/> höherer Dienst (mind. Master oder gleichwertiger Abschluss)
170	Welche Anstellungsart trifft auf Sie zu?	<input type="radio"/> befristet <input type="radio"/> unbefristet <input type="radio"/> verbeamtet
171	Bitte wählen Sie Ihre Altersgruppe aus.	<input type="radio"/> < 35 <input type="radio"/> 35 – 49 <input type="radio"/> 50 – 65 <input type="radio"/> > 65 <input type="radio"/> keine Angabe
172	Mit welchem Geschlecht identifizieren Sie sich?	<input type="radio"/> männlich <input type="radio"/> weiblich <input type="radio"/> divers <input type="radio"/> keine Angabe möglich

Welchen Anteil Ihrer Arbeitszeit macht die Arbeit von zu Hause im Durchschnitt pro Woche aus?

(Beispiel: bei einer Vollzeitstelle entsprechen 20% einem Arbeitstag)

	Kein Homeoffice	Bis zu 20%	Ca. 21-40%	Ca. 41-60%	Ca. 61-80%	Ca. 81-100%	Keine Angabe möglich
173 <b>Vor</b> der COVID-19-Pandemie	<input type="radio"/>						
174 <b>Während</b> der COVID-19-Pandemie	<input type="radio"/>						
175 <b>Wunsch nach</b> der COVID-19-Pandemie	<input type="radio"/>						

## Anmerkungen

Haben Sie noch weitere Anmerkungen zu dieser Befragung bzw. zu den Themenbereichen Digitalisierung, Human Resources, Betriebliches Gesundheitsmanagement oder Führung?

---

**Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!**

---

## Quellenangaben Fragebogenitems

Konstrukt	Fragennummer	Quelle
Demografische Daten	1 – 2; 171 – 176	<i>Eigene Formulierung</i>
Aktueller Umfang Homeoffice	3	<i>Eigene Formulierung in Anlehnung an DGB (2021)</i>
Digitalisierungsstand	4 – 6	Poethke et al. (2019)
Selbstwirksamkeit	7 – 8	Gimpel et al. (2018)
Kompetenzförderung	9 – 12	Gimpel et al. (2018)
Digitalisierung Bedarfe	13 – 19	<i>Eigene Formulierung</i>
Selbstorganisationsanforderung	20 – 24	Höge (2011)
Bedarfe Personalgewinnung und -bindung	25 – 35	<i>Eigene Formulierung</i>
Bedarfe flexible Arbeitsformen	36 – 41	<i>Eigene Formulierung in Anlehnung an Purbs, Lechleiter &amp; Sonntag (2020)</i>
Bedarfe Personal- und Kompetenzentwicklung	42 – 46	<i>Eigene Formulierung Frage 46 aus Purbs, Lechleiter &amp; Sonntag (2020) [modifiziert]</i>
Bedarfe Qualifizierungsmaßnahmen und -formate	47 – 59	<i>Eigene Formulierung</i>
Bedarfe Wissensmanagement	60 – 63	<i>Eigene Formulierung</i>
Weitere Bedarfe des Personalmanagements	64	Purbs, Lechleiter & Sonntag (2020)
Belastung & Beanspruchung aufgrund von digitalen Technologien	65 – 72	<i>Eigene Formulierung Frage 65 in Anlehnung an Böhm et al. (2017) 66 aus Purbs, Lechleiter &amp; Sonntag (2020) 68 aus Gimpel et al. (2018) [modifiziert]</i>
Belastung aufgrund von flexiblen Arbeitsformen	73 – 77	<i>Eigene Formulierung Frage 73 in Anlehnung an Gimpel et al. (2018)</i>
Präsentismus	78 – 80	<i>Frage 78 &amp; 79 Krause et al. (2015) [modifiziert], Frage 80 Vogt, Badura und Hollmann (2009) [modifiziert]</i>
Ausdehnen der Arbeitszeit	81 – 86	Krause et al. (2015) [modifiziert]
Kündigungsabsicht	87	Böhm et al. (2017)
Emotionale Erschöpfung	88 – 91	Schaufeli et al., 1996; dt. Übersetzung nach Büssing und Glaser, 1999 (zitiert nach Driller, 2008)

Lebenszufriedenheit	92	Beierlein et al. (2014)
Arbeitszufriedenheit	93	Pfaff & Kuhn (2016) [modifiziert]
Körperliche Beanspruchungen (gesundheitliche Beschwerden)	94 – 96	Lohmann-Haislah (2012) [modifiziert]
Psychische Beanspruchungen (gesundheitliche Beschwerden)	97 – 99	Häring et al. (2018) [modifiziert]
Gesunde Selbstführung: Wichtigkeit	100 – 102	Pundt & Felfe (2017)
Gesunde Selbstführung: Achtsamkeit	103 – 105	Pundt & Felfe (2017)
Mentales Abschalten	106 – 108	Sonnentag & Fritz (2007)
Soziale Unterstützung durch Kolleg*innen	109 – 111	Zapf et al. (1983) [modifiziert]
Gesunde Führung: Wichtigkeit	112 – 114	Pundt & Felfe (2017)
Gesunde Führung: Verhalten	115 – 117	Pundt & Felfe (2017)
Bedarfe strategisches Betriebliches Gesundheitsmanagement	118 – 122	<i>Eigene Formulierung Frage 118 aus Purbs, Lechleiter &amp; Sonntag (2020)</i>
Bedarfe Arbeitsgestaltung	123 – 128	<i>Eigene Formulierung Frage 124 Purbs, Lechleiter &amp; Sonntag (2020) [modifiziert]</i>
Bedarfe gesundheitsförderliche Selbstführung	129 – 131	<i>Eigene Formulierung in Anlehnung an Pundt &amp; Felfe (2017)</i>
Bedarfe gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung	132 – 134	<i>Eigene Formulierung in Anlehnung an Pundt &amp; Felfe (2017)</i>
Bedarfe Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung	135 – 144	<i>Eigene Formulierung Frage 145 aus Purbs, Lechleiter &amp; Sonntag (2020)</i>
Bedarfe Maßnahmengestaltung	145 – 152	<i>Eigene Formulierung</i>
Weitere Bedarfe des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	153	Purbs, Lechleiter & Sonntag (2020)
Bedarfe Führungsverhalten	154 – 162	<i>Eigene Formulierung</i>
Bedarfe Qualifizierungsmaßnahmen Führungskräfte	163 – 169	<i>Eigene Formulierung</i>
Weitere Bedarfe Führung	170	<i>Eigene Formulierung</i>
Homeoffice (vor/ während/ Wunsch nach der Pandemie)	177 – 179	<i>Eigene Formulierung</i>
Weitere Anmerkungen	180	Purbs, Lechleiter & Sonntag (2020)

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methodeneinsatz und zeitlicher Ablauf der Bedarfsanalyse in den oberen und obersten Bundesbehörden.....	8
Abbildung 2: Zusammensetzung der Stichproben .....	9
Abbildung 3: Anteil der Befragten aus einer oberen und obersten Bundesbehörde .....	10
Abbildung 4: Verteilung der Stichprobe nach Alter.....	10
Abbildung 5: Positionen der Befragten .....	11
Abbildung 6: Zugehörigkeit zu Laufbahngruppen.....	11
Abbildung 7: Digitalisierungsstand.....	13
Abbildung 8: Förderung von Kompetenzen und Unterstützungsleistungen für die digitale Transformation .....	14
Abbildung 9: Homeoffice vor, während und Wunsch nach der COVID-19-Pandemie .....	15
Abbildung 10: Einschätzung der Produktivität und Zufriedenheit im Homeoffice.....	16
Abbildung 11: Veränderungen in den Belastungen aufgrund der digitalen Transformation ...	17
Abbildung 12: Veränderte Belastungen aufgrund ortsflexibler Arbeitsformen .....	18
Abbildung 13: Anforderungen und Erwartungshaltungen an die Selbstorganisation von Beschäftigten.....	19
Abbildung 14: Selbsteinschätzung körperlicher und psychischer Beschwerden.....	20
Abbildung 15: Selbstwirksamkeit im Umgang mit digitalen Technologien .....	22
Abbildung 16: Mentales Abschalten von der Arbeit.....	22
Abbildung 17: Gesundheitsförderliche Selbstführung .....	23
Abbildung 18: Gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung durch die Vorgesetzten .....	24
Abbildung 19: Soziale Unterstützung durch Kolleg*innen .....	25
Abbildung 20: Arbeitszufriedenheit .....	26
Abbildung 21: Lebenszufriedenheit.....	26
Abbildung 22: Gesundheitsschädliches Ausdehnen der Arbeitszeit.....	27
Abbildung 23: Ausmaß an Präsentismus in der Bundesverwaltung .....	28
Abbildung 24: Bedarfe bei der Umsetzung digitaler Arbeit.....	30
Abbildung 25: Wünsche zu orts- und zeitflexiblem Arbeiten .....	31
Abbildung 26: Bedarfe bei der Personalgewinnung und -bindung.....	32
Abbildung 27: Bedarfe bei der Personalgewinnung und -bindung nach Laufbahngruppen ...	33
Abbildung 28: Bedarfe für die Personalentwicklung.....	34
Abbildung 29: Bedarfe an Inhalten und Themen personaler Förderung.....	35
Abbildung 30: Bedarfe an Qualifizierungsformaten.....	36
Abbildung 31: Bedarfe für das Wissensmanagement .....	37
Abbildung 32: Bedarfe für das strategische Gesundheitsmanagement.....	38

Abbildung 33: Bedarfe an Maßnahmen der Arbeitsgestaltung .....	39
Abbildung 34: Bedarf an gesundheitsförderlicher Selbstführung.....	40
Abbildung 35: Bedarfe an gesundheitsförderlicher Mitarbeiterführung durch Vorgesetzte ....	41
Abbildung 36: Bedarfe an Maßnahmen zur Förderung des psychischen und physischen Wohlbefindens.....	42
Abbildung 37: Bedarfe an Inhalte und Themen gesundheitlicher Förderung.....	42
Abbildung 38: Wünsche zur Gestaltung der Gesundheitsmaßnahmen .....	43
Abbildung 39: Gewünschte Führungsqualitäten in der digitalen und flexiblen Arbeitswelt.....	44
Abbildung 40: Gewünschte Themen der Führungskräftebildung .....	46
Abbildung 41: Handlungsempfehlungen für das Gestaltungsfeld I.....	48
Abbildung 42: Handlungsempfehlungen für das Gestaltungsfeld II.....	49
Abbildung 43: Handlungsempfehlungen für das Gestaltungsfeld III.....	50
Abbildung 44: Handlungsempfehlungen für das Gestaltungsfeld IV.....	51

## Abkürzungsverzeichnis

BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
DAK	Deutsche-Angestellten-Krankenkasse
dbb	Deutscher Beamtenbund
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
FIT	Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik
HR	Human Resource
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
IT	Informationstechnologie
MEgA	Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen
N	Stichprobengröße
n	Teilstichprobengröße
OZG	Onlinezugangsgesetz
vbob	Verband der Beschäftigten der obersten und oberen Bundesbehörden e.V.

## Impressum

### **Ansprechpartner\*innen:**

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

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

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

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag  
karlheinz.sonntag@psychologie.uni-heidelberg.de

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

### **Herausgeber:**

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

[www.psychologie.uni-heidelberg.de/arbeitsforschung](http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/arbeitsforschung)

[www.gesundearbeit-mega.de](http://www.gesundearbeit-mega.de)

Weitere Forschungsberichte finden Sie unter  
<https://gesundearbeit-mega.de/mediathek/publikationen>

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

© Oktober 2021, Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Universität Heidelberg

Bildnachweis Titelblatt: Julien Eichinger, fotolia.com