

# HR- und Gesundheitsmanagement im digitalen und demografischen Wandel

Bedarfe in der deutschen Bundesverwaltung



Eine qualitative Interviewstudie (Kurzfassung)

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

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Förderschwerpunkt  
Präventive Maßnahmen  
für die sichere und gesunde  
Arbeit von morgen

MEGA

MASSNAHMEN  
UND EMPFEHLUNGEN  
FÜR DIE GESUNDE ARBEIT  
VON MORGEN

ARBEITS- UND  
ORGANISATIONS-  
PSYCHOLOGIE



UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG  
ZUKUNFT  
SEIT 1386

# Zusammenfassung



## Die Ausgangssituation

Die Bundesverwaltung sieht sich zunehmend mit den Herausforderungen des digitalen und demografischen Wandels konfrontiert. Mit der Digitalisierung gehen veränderte Anforderungen an Fach- und Führungskräfte einher. Zusätzlich muss sich die Bundesverwaltung mit einer älter werdenden Belegschaft sowie einem deutlichen Fachkräftemangel auseinandersetzen. Bisher fehlt es jedoch an belastbaren Ergebnissen, wo Bedarfe für ein wirkungsvolles Human Resource (HR)- und Gesundheitsmanagement liegen, um die zentralen Herausforderungen der digitalen Transformation erfolgreich zu meistern.

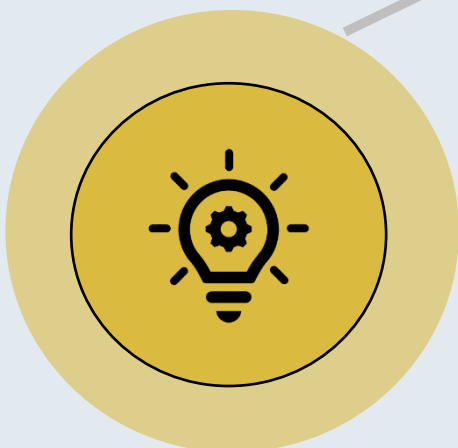
## Die Studie

In dieser qualitativen Studie wurde untersucht, welche aktuellen Bedarfe in den oberen und obersten Bundesbehörden vor dem Hintergrund des digitalen und demografischen Wandels bestehen. Dazu wurden 26 Personen mit Führungsverantwortung in den Bereichen HR- und Gesundheitsmanagement, sowie aus der Personalvertretung interviewt. Die ca. eineinhalbstündigen Interviews (Telefonkonferenz, Präsenz) wurden zwischen September und Dezember 2020 durchgeführt und anschließend inhaltsanalytisch ausgewertet.

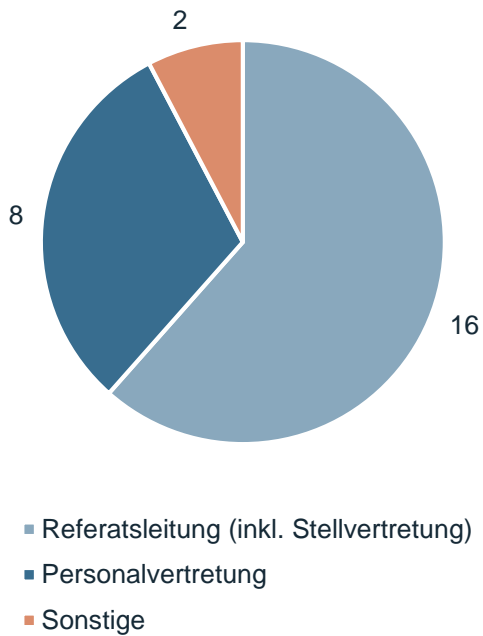


## Die Ergebnisse

Die Interviews zeigten aufgrund zunehmender Umsetzung hybrid flexibler Arbeitsformen einen deutlichen Bedarf nach IT-technischer Ausstattung sowie Qualifizierungsmaßnahmen, insbesondere im Bereich Selbstorganisation und im Umgang mit IT-Anwendungen. Darüber hinaus betonten die Interviewpartner\*innen die Notwendigkeit von Maßnahmen der Personalgewinnung und -bindung sowie des Wissensmanagements. Durch veränderte Belastungsmuster ergeben sich zudem Handlungsbedarfe bei den Themen gesundheitsförderliche Führung und einer Sensibilisierung der Beschäftigten für gesundheitliche Belange ihrer Tätigkeit.

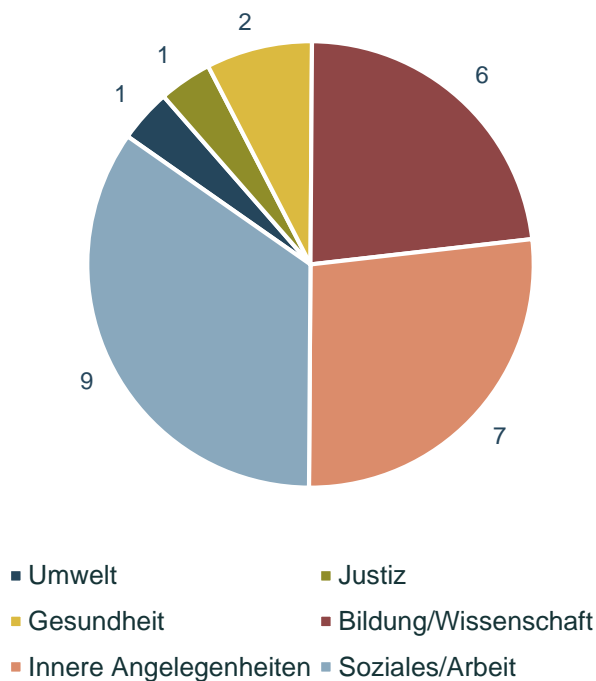


# Die Stichprobe



## Zusammensetzung der Interviewten

Die Interviewten rekrutierten sich aus der Gruppe der Beschäftigten mit Führungsverantwortung in den Bereichen Personal- und Gesundheitsmanagement sowie der Personalvertretung in den oberen und obersten Bundesbehörden in Deutschland.

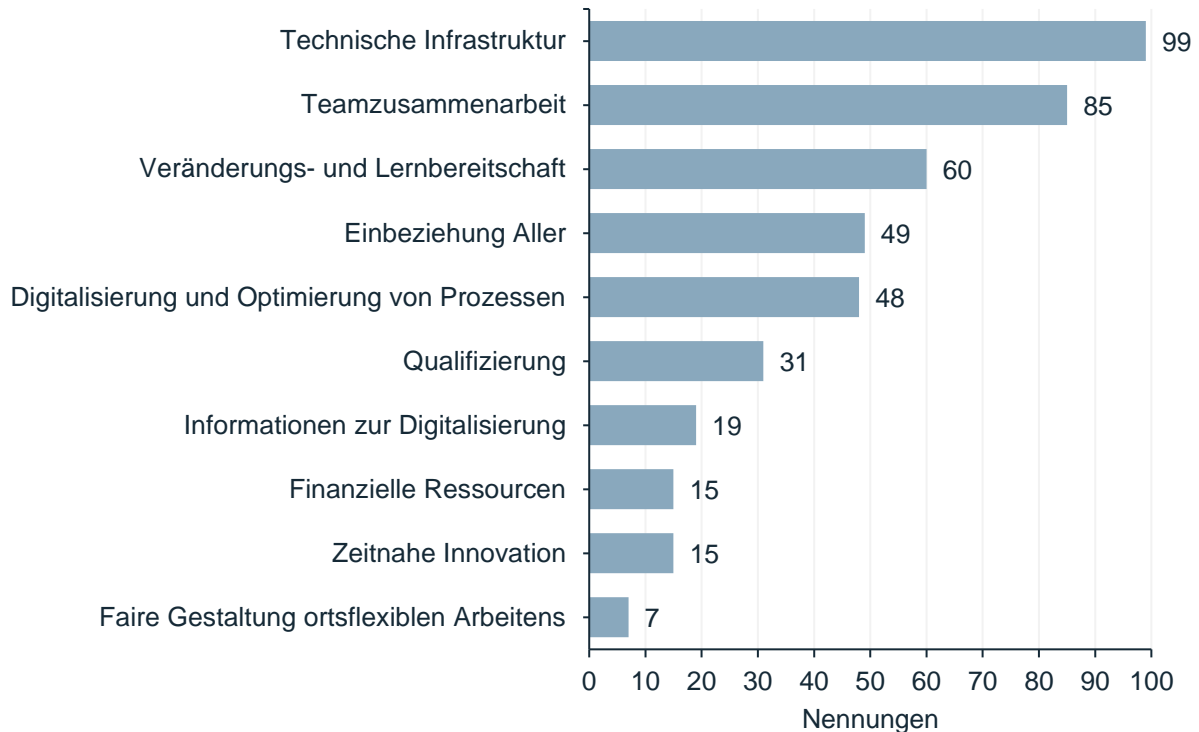


## Aufteilung der Interviewten auf die Bundesbehörden

Zehn der Interviewten sind in einer oberen, sechzehn in einer obersten Bundesbehörde beschäftigt. Die meisten Interviewpartner\*innen rekrutierten sich aus den Aufgabenbereichen Soziales/Arbeit, Innere Angelegenheiten und Bildung/Wissenschaft.

# Digitalisierung

## Bedarfe aufgrund der digitalen Transformation (428 Nennungen)



### Technische Ausstattung

Handlungsbedarf besteht vorrangig bei der technischen Ausstattung am Heim- und Büroarbeitsplatz, sicheren und datenschutzkonformen IT-Lösungen, sowie einem deutschlandweiten Ausbau der Netzwerkeleitungen.



### Team und Arbeitsorganisation

In der digitalen Transformation ist eine stärkere Zusammenarbeit im Team gewünscht. Hier bedarf es einer aktiven Gestaltung der Teamentwicklung auf Distanz, einer Zunahme von Präsenzmeetings sowie mehr Teamarbeit im Allgemeinen. Die zu erwartende Zunahme an hybriden Arbeitsformen (Präsenz und Homeoffice) sieht Bedarfe in einer vertrauensvollen und fairen Prozessgestaltung ortsflexiblen Arbeitens.

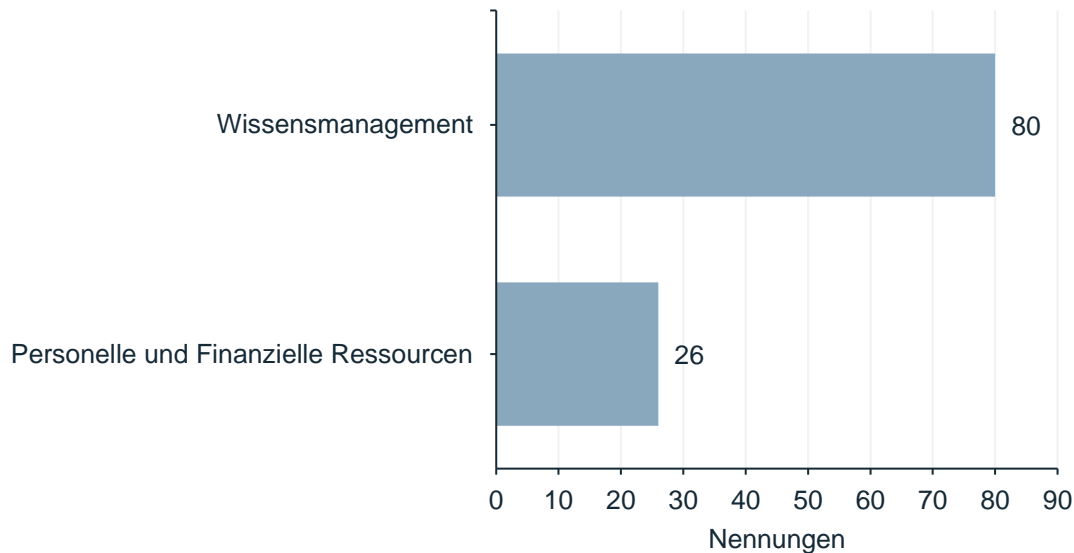


### Veränderungs- und Lernbereitschaft

Der digitale Wandel erfordert eine verstärkte Veränderungs- und Lernbereitschaft aller Beteiligten: der Führungskräfte, der Mitarbeitenden und der Behördenleitung. Eine stärkere Einbeziehung der Betroffenen in den Veränderungsprozess und transparente Informationen über die aktuellen Entwicklungen in der digitalen Transformation wurden als deutliche Bedarfe formuliert.

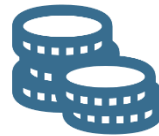
# Demografischer Wandel

## Bedarfe aufgrund des demografischen Wandels (106 Nennungen)



### Wissensmanagement

Die Interviewpartner\*innen betonten die Notwendigkeit eines gelingenden Austausches von Wissen und Erfahrungen zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmenden. Dabei äußerten sie vor allem den Bedarf nach einem gut gestalteten Onboarding neuer Fach- und Führungskräfte (z.B. überlappende Einarbeitung), dem Einsatz von altersgemischten Teams und einer vorrausschauenden Planung des Wissensmanagements.

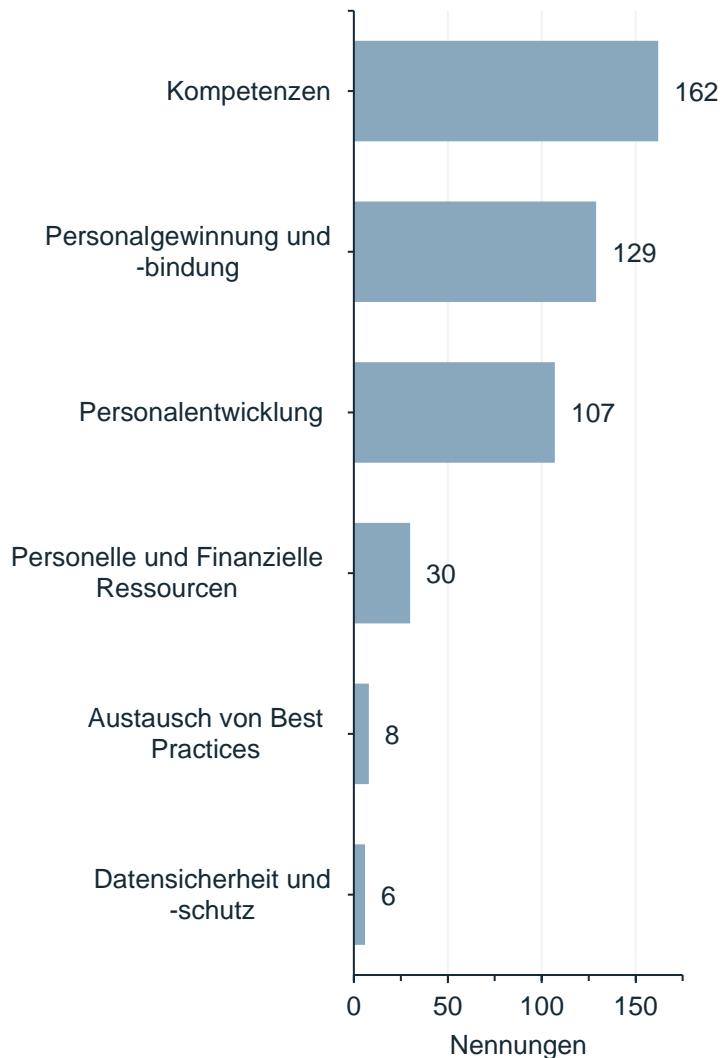


### Personelle und Finanzielle Ressourcen

Die Interviewten gaben an, dass es für die Gewinnung von Nachwuchskräften und der Nutzung der Potentiale älterer Mitarbeitender finanzielle Ressourcen für Stellen und Gestaltungsmaßnahmen bedarf.

# HR-Management

## Bedarfe (442 Nennungen)



### Kompetenzen



Die Interviewten beschrieben eine Vielzahl an Kompetenzen, die im Zuge des digitalen Wandels und veränderter Anforderungen benötigt werden. Dabei wurden personale Kompetenzen, vor allem Selbstorganisation und Eigenverantwortung, ebenso wie fachliche Kompetenzen, vorrangig der Umgang mit IT-Anwendungen, betont. Zudem wurden soziale, insbesondere kommunikative und kooperative Kompetenzen, als relevant erachtet.



### Personalgewinnung und -bindung

Laut Interviewpartner\*innen bedarf es insbesondere einer flexibleren, modernen Vertragsgestaltung (z.B. attraktive Einstiegsmöglichkeiten für Quereinsteiger\*innen oder verbesserte Gehaltsstrukturen). Zudem stellt sich Personalmarketing, z.B. in Form einer „Employer Branding“ Strategie, als wichtiges Handlungsfeld heraus, um die Arbeitgeberattraktivität der Bundesverwaltung zu erhöhen.

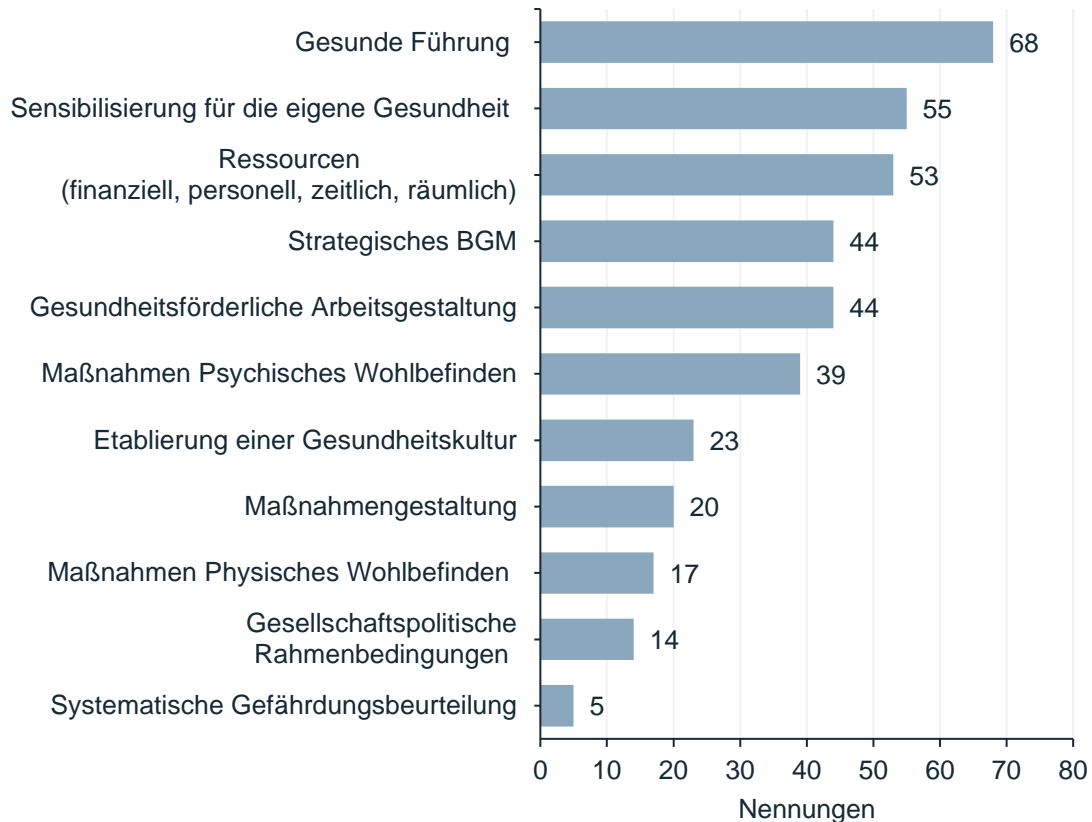


### Personalentwicklung

Ein bedeutsamer Bedarf besteht in der Personalentwicklung. Dabei wurden vor allem eine strategische Ausrichtung (z.B. Anpassung der Angebote an bestehende Kompetenzen) sowie die formale Gestaltung (z.B. digitale Qualifizierungsformate) der Maßnahmen als bedeutsam identifiziert.

# Betriebliches Gesundheitsmanagement

## Bedarfe (382 Nennungen)



### Gesunde Führung

Ein vorrangiger Bedarf ist in einer gesundheitsförderlichen Führung zu sehen. Dabei wünschten sich Interviewpartner\*innen, dass Führungskräfte als Vorbild gesundheitsförderlich handeln, ein Bewusstsein für die Gesundheit der Mitarbeitenden entwickeln und sie entsprechend unterstützen.



### Sensibilisierung für die eigene Gesundheit

Bedarf wird in einem stärkeren Gesundheitsbewusstsein bei den Mitarbeitenden selbst sowie deren Bereitschaft an Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung teilzunehmen gesehen.

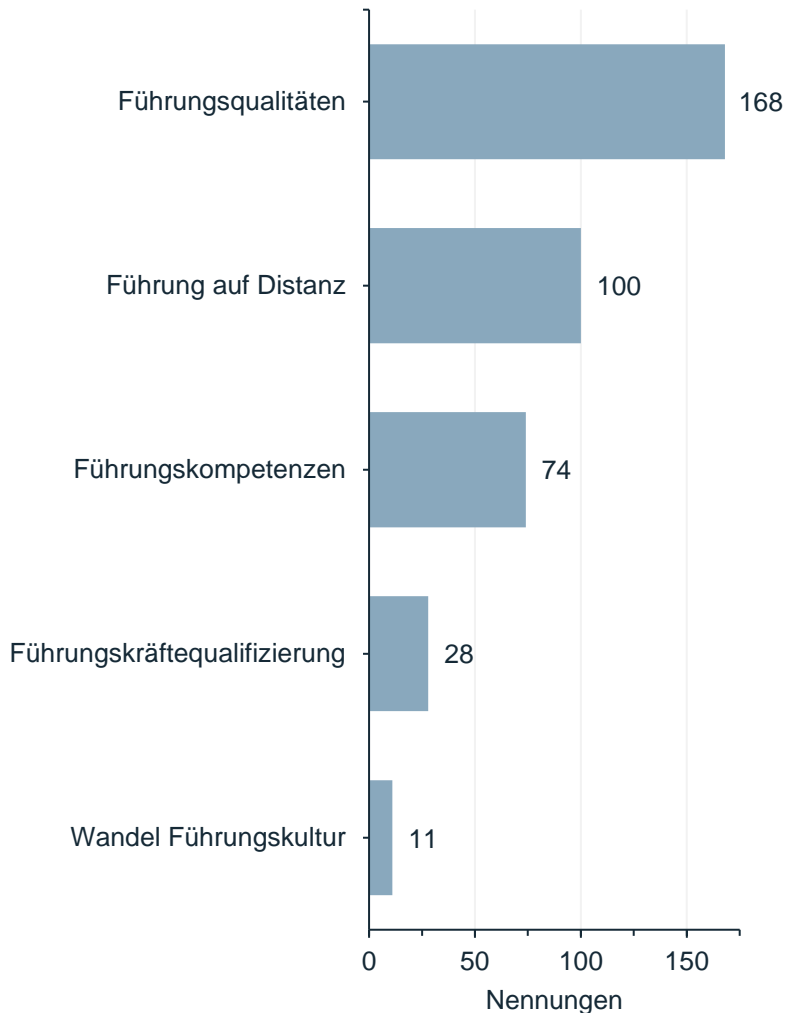


### Ressourcen

Es bedarf zusätzlicher Ressourcen für ein präventives Betriebliches Gesundheitsmanagement, das strategisch ausgerichtet ist und konkrete Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung der psychischen und physischen Gesundheit umsetzt. Hier gibt es erheblichen Nachholbedarf, was die rechtlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung betrifft.

# Führung

Bedarfe (381 Nennungen)



## Führungsqualitäten

Am häufigsten wurde der Bedarf nach spezifischen Führungsqualitäten in flexiblen und digitalen Arbeitsformen genannt. Laut den Interviewten sollten Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden mehr im Austausch sein und konstruktives Feedback geben, mehr Vertrauen und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden zeigen sowie selbstbestimmtes Arbeiten fördern.



## Führung auf Distanz

Die Interviewpartner\*innen diskutierten insbesondere Führung auf Distanz als eine Notwendigkeit in der flexiblen und digitalen Arbeitswelt. Dabei kamen erforderliche Kompetenzen, Herausforderungen und Führungsqualitäten sowie ein Wandel der Führungskultur zur Sprache. Evidenzbasierte Kompetenzmodelle, welche die veränderten Anforderungen der digitalen Transformation abbilden, sind hierfür erforderlich – nicht nur für Führungskräfte.



## Führungskompetenzen

Bei Führung in digitalen und flexiblen Arbeitsformen stehen insbesondere personale Kompetenzen wie Veränderungs- und Lernbereitschaft sowie Offenheit für Neues im Vordergrund. Zudem wurden Kenntnisse im Umgang mit IT-Anwendungen (fachliche Kompetenz) und kooperative und kommunikative Fähigkeiten (soziale Kompetenz) betont.



## Impressum

### Ansprechpartnerinnen:

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

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

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

Das Projekt MEGa wird im Rahmen des Förderschwerpunktes „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Betreut wird der Förderschwerpunkt durch den Projektträger Karlsruhe (PTKA).

Das Projekt läuft vom 1. November 2015 bis zum 30. 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)

Den vollständigen Bericht und weitere Forschungsberichte finden Sie unter  
<https://gesundearbeit-mega.de/mediathek/publikationen>

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

© Mai 2021, Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Universität Heidelberg