

Präsentation

**Online-Vortragsreihe: Nachhaltige Behörden konkret
- SMART-Training -**

NK 300.02/23

23.02.2023

online

Dr. Beatrix Behrens | Hochschule der Bundesagentur für Arbeit)

Veränderungen in der Arbeitswelt: Was bedeuten sie konkret für das BGM im öffentlichen Dienst?



Anforderungen an das BGM der Zukunft – Befragung von 100 Experten

- 88% glauben, dass die Gesundheitsanforderungen an ihr Unternehmen steigen werden - mehr als die Hälfte (54%) meinen, dass diese sehr steigen werden.
- Wachsende Komplexität : Unterstützung der psychischen Gesundheit, Einhaltung von Vorschriften, Bekämpfung von Infektionskrankheiten.....
- 74% glauben, dass sich die Investitionen ihres Unternehmens in Gesundheitsmaßnahmen in den nächsten 10 Jahren erhöhen werden.
- 21 % (jede(r) 5.) sehen im Homeoffice den wichtigsten Treiber für künftige Investitionen in Gesundheitsmaßnahmen.
- Verantwortlichkeit der Fachkräfte für Umwelt, Gesundheits -und Sicherheitsrisiken nimmt im kommenden Jahrzehnt zu .

Quelle: Eßler Stefan: Corona als Booster für das Gesundheitsmanagement- Der Chief Health Manager rückt in den Vordergrund.

In: PersonalFührung 6/2022, S. 20ff. – Literatur: Whitepaper Chief Health Officer 2030. Addressing the employee health needs of the future:

Megatrends – Treiber des Wandels über Jahrzehnte

(s. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/#12-megatrends>)

- New Work
- Mobilität
- Sicherheit (Resilienz)
- Neo-Ökologie
- Urbanisierung



- Gender Shift
- Individualisierung
- Wissenskultur
- Gesundheit
- Silver Society

VUCA und BANI – Organisationale Resilienz gefordert

Unbeständig, unsicher, komplex, mehrdeutig - VUCA

- Brittle (brüchig, porös)
- Anxious (ängstlich, besorgt)
- Non- linear (nicht linear) –Bsp. Klimakrise
- Incomprehensible (unverständlich, unbegreiflich)

(s. <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/>)

Aktives Handeln gefordert

- **Brüchiges** erfordert (organisationale , individuelle) Resilienz und Belastbarkeit
- **Angst** braucht Empathie und Achtsamkeit (Vorsichtiger Umgang mit Informationen und miteinander....)
- **Nicht-lineares** bedarf Kontext und Adaptivität (Flexibilität und Anpassung auf neue Herausforderungen....)
- **Unverständliches** verlangt nach Transparenz und Intuition (Sinnstiftung, Ziele, Prioritäten.....)

(s. <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/>)

New Work erweitert den Arbeitswelt 4.0-Ansatz um das Thema Sinnstiftung

New Work betont die sinnstiftende Funktion von Arbeit ...

- Arbeit wird zum Mittel, um Freiheit und Selbständigkeit des Einzelnen zu realisieren.
- Arbeit soll mit individuellen Interessen, Werten, Überzeugungen im Einklang stehen.

Arbeitswelt 4.0 – wesentliche Merkmale ...

- Arbeit ist immer weniger abhängig von Zeit und Ort.
- Arbeit und Privatleben verschwimmen.
- Flexible Projektstrukturen und partizipative Organisationsformen werden wichtiger.
- Digitale und nicht-digitalisierbare Kompetenzen gewinnen an Bedeutung.
- Langfristige Arbeitsverhältnisse müssen nicht länger die Regel sein.

Was bedeutet Agilität?

Agilität - Fähigkeit einer Organisation, schnell auf Veränderungen ihres Umfeldes zu reagieren, sie zu antizipieren und aktiv darauf zu antworten

Agile Organisationsstrukturen - geprägt von Transparenz, Dialog, einer Haltung des Vertrauens, kurzfristigen Feedbackmechanismen

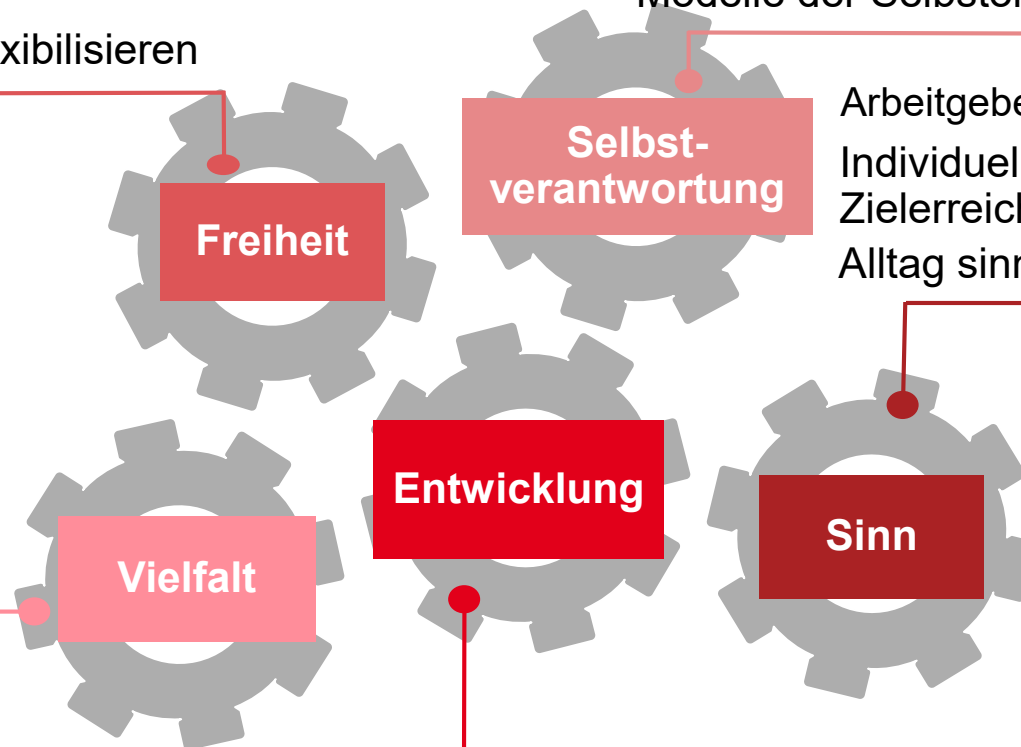
Klassische Strukturen - eher eine Kultur aus feststehenden Regeln, standardisiertem Vorgehen, wenigen Entscheidungsräumen

Quelle: Richenhagen, G. et.al.: „AgilKom“- Handlungshilfe. Agilität in der öffentlichen Verwaltung, 2022, S. 6

New Work – Agiles Arbeiten

Experimentierräume /Innovationslabore schaffen
Fehlerkultur leben
Arbeitsort und -zeit flexibilisieren

Eigenverantwortung fördern und fordern
Modelle der Selbstorganisation etablieren



Arbeitgeberidentifikation stärken
Individuelle Beiträge zur Zielerreichung klar benennen
Alltag sinnstiftend gestalten

Ideen als Innovationsfaktor nutzen
Vielfältige Kompetenzen nutzen
Bewusstsein für Denkschubladen schaffen

Lebenslanges und intergenerationales Lernen fördern
Stärkenorientierte individuelle Förderung
Kollektive Lernstrukturen etablieren

Autonomie: Positive Auswirkungen des selbstbestimmten Arbeitens auf die Gesundheit

- Positiver Zusammenhang mit Wohlbefinden, Leistung und Work-Life Balance (*Frauenhofer IAO, Studie Office Analytics, 05/2017, Nr. 6.143*)
- Mehr Spaß an der Arbeit, mehr Engagement und besserer Umgang mit Belastungen (*Frauenhofer, IAO, Studie Office Analytics, 05/2017, Nr. 8, 885*)
- Größere Arbeitszufriedenheit und Leistung, weniger beabsichtigte Kündigungen (*Gajendran&Harrison, 2007 in: Kunze et.al. 2021, S.32ff.*)
- Bei den Arbeitsweisen (z.B. hochkomplexe und neuartige Aufgaben, intensive und häufige kurze Abstimmungsprozesse mit Anderen, Face-to- face Interaktionen) – nur geringe Unterschiede zwischen Wirtschaft und Verwaltung (*Frauenhofer, IAOSTudie „Office Analytics“-Jurecic, Rief& Stolze (2018) & Frauenhofer IAO Studie „Public Smart Work“ Stand 06/2019*)

Stärkung der mentalen Gesundheit & Förderung der Arbeitgeberattraktivität

Wohlbefinden (Well-being) am Arbeitsplatz

- Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit /Mehr Autonomie
- **Life-Balance/ /Gesundheitsförderung**
- Employee Assistance Service (z.B. Sozialberatung.....)
- Mehr Kooperation/ Kollaboration /Autonomie
- Führung und Zusammenarbeit /Wertschätzende Kultur
- Anerkennung / Monetäre Anreize
- Gesellschaftliches Engagement /Gemeinwohlorientierung
- Talentmanagement
- Grüne und nachhaltige Arbeitgeber/Innen
- Diversitätsmanagement

Gute Arbeitsbeziehungen werden immer wichtiger und „rechnen sich“ im Ergebnis auch einer OECD-Studie

Wohlbefinden (Well-being) am Arbeitsplatz

- Fördert die Mitarbeitermotivation und damit die individuelle und organisationale Leistungsfähigkeit (u.a. bessere Serviceleistungen)
- Stärkt die Arbeitgeberreputation und das Image mit Blick auf Rekrutierung und Bindung von Talenten
- Unterstützt ein Generationenmanagement und damit den demografischen Wandel
- Reduziert die Abwesenheitsrate um bis zu 25 %
- Positioniert Mitarbeiterpartizipation bei der Entwicklung von Gesundheitsprogrammen oder Maßnahmen als wesentlichen Erfolgsfaktor
- Erfordert einen ganzheitlichen, präventiven Ansatz (Vernetzung mit Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit sowie einer gesunden Arbeitsplatzkultur)

Vgl: *OECD: OECD Health Policy Studies, Promoting Health and Well-being at Work- Policy and Practices*
<https://doi.org/10.1787/e179b2a5-en>

Ein Praxisbeispiel: Mind Matters EP staff support programme (Well-being in the workplace)

- From psychosocial support during the pandemic to a strategic mental health programme with prevention and care aspects and an ambition to strategically review HR policies for their impact on mental health
- Care pathways and collective support offer to EP staff with easy access – destigmatize and provide early care
- Awareness raising and communication and reach-out to HR community – destigmatize mental health issues and provide easy-to-find guidance to managers and EP staff on how to positively impact on staff mental health

(Präsentation Erika Landi, EP, 2022)

Nachhaltigkeit hat viele Facetten

Sustainable Development Goals

Die 17 Ziele der Vereinten Nationen



Quelle: 17ziele.de

<https://www.un.org/development/desa/dspd/2030agenda-sdgs.html>

Nachhaltiges Personalmanagement & BGM- 3 wichtige Handlungsfelder

Gesundheitsmanagement–nachhaltiges

Wohlbefinden über gute Arbeitsbeziehungen -und Arbeitsbedingungen

Nachhaltigkeit und Mobilarbeit–neue

Anforderungen an mobile Arbeitswelt -Boundary Management mit Blick auf „Entgrenzung“

Nachhaltigkeitskultur und nachhaltige Führung–
das Selbstverständnis der Verwaltungskultur sichtbar machen

Neue Gesundheitsstrategie: Resiliente Organisation – Resiliente Beschäftigte

Arbeitsfähigkeit aller Mitarbeitenden in jeder Lebensphase auf Basis guter Arbeitsbeziehungen und -bedingungen!

Das Ziel: Kompetente, gesunde und engagierte Beschäftigte

Das Ergebnis

Individuelle Arbeitsfähigkeit

Engagement

Gesundheit

Kompetenz

**Führung und
Zusammen-
arbeit**

Individualisierung
im HRM

**Gute kunden- und
bürgerzentrierte Performanz**

Arbeitgeberattraktivität

Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Mitarbeiterbindung

Innovationen

Sinnstiftung

Die (mobile, agile) Arbeitswelt intergenerativ gestalten

Gute Arbeitsbeziehungen und Arbeitsbedingungen

Der strategische Ansatz orientiert sich an den Lebens- und Berufsphasen als Basis für ein intergenerationales Personalmanagement



Flexible Wahl des Angebots zur Lebensphase, Förderung der Eigenverantwortung für die individuelle Entwicklung in jedem Alter der VUCA-Welt

Personalentwicklung in jedem Alter mit flexibel einsetzbaren Instrumenten- Die Toolbox

Personal-entwicklung	Syst. Onboarding	Beurteilung	Gespräche	Führungskräfte-Feedback	Qualifizierung	Potenzialanalyse /Potenzial-förderung	Aufstiegspro-gramme/Förder-programme	Führungskräfte-entwicklungs-programm	Seminar: Führen (generationenge-mischer) Teams
	Coaching	Mentoring	Hospitation	Lernpaten	Lernbegleitung	Unconscious Bias – Sensibilisierung	Begleiteter Wiedereinstieg nach Auszeiten	Seminar Orientierung in der Lebens-mitte	Kollegiale Beratung/Praxis-beratung
Personal-politische Angebote:	Flexible Arbeitszeit-modelle	Mobilarbeit	Langzeitkonten / Sabbaticals	Feedback: MA-Befragung / Pulsbefragung	Psychologische Beratung	Familienservice / Pflegeunter-stützung	Diversity-Zirkel	Gender-/ Diversity-Check	BGM mit altersgerechten Angeboten

Gesundheitsförderung/ Umgang mit Leistungsveränderungen

New Work-New Learning in neuen Lernwelten

Design einer mobilen und grünen Arbeitswelt- ganzheitliche Ansätze gefordert (Beispiele)

- Büroflächen, Bürogestaltung Büro als Begegnungsort, Ausstattung ,Nutzung it-gestützter agiler Arbeitsmethoden....
- Mobilitätsmanagement (weniger DR/Einsparung von Fahrzeiten auf dem Weg zur Arbeit.....



- Flexibilisierung Arbeitszeit
- Diversität, Chancengleichheit
- **Life-Balance /Gesundheit**
- Personalentwicklung /Onboarding
- Generationenmanagement
- Lernen /Networking
- Arbeitgeberattraktivität

Mobile Arbeitswelt erfordert Kulturwandel und ein neues Gesundheitsverständnis in der Verwaltung

Sinnstiftung über klare Zielorientierung im Fokus

- Wertschätzende und von Vertrauen geprägte (grüne) Kultur
- Gemeinsame Werte, Ziele auch mit Blick auf Innovationen
- Mehr Vertrauen – weniger Kontrolle - Führungspräsenz
- Stärkere Individualisierung in der Personalarbeit

Personalfürsorge und Unterstützung (Caring)

- Gute Führung und Zusammenarbeit – achtsamer Umgang- klare Prioritätensetzung
- Kompetenzen(u.a. Resilienz, Selbstorganisation ,Lernfähigkeit..)
- ***Stärkung der Fähigkeit, Berufliches und Privates zu trennen und abzugrenzen !!!!!***

Design einer mobilen und grünen Arbeitswelt

- Klare Regeln für flexibles Arbeiten/ Team-Vereinbarungen/klare Kommunikationsstrukturen - Besprechungsmanagement
- Klare Absprachen zur Präsenz „vor Ort“ & sozialen Interaktionen
- Selbststeuerung virtueller Teams
- Führungspräsenz /Transformationale oder inspirierende Führung
- **Gesundheitsmanagement**
- **Boundary Management mit Blick auf „Entgrenzung“**
- Umweltfreundliches Verhalten

Exkurs: Wandel der Arbeitswelt und mögliche Ursachen für Leistungsveränderungen

1. Veränderung der Arbeitsanforderungen

Beispiele: Einführung neuer Arbeitsmittel, -technologien oder -prozesse, Wegfall von Jobprofilen, Gestaltung der Arbeit

Organisations-
entwicklung/
Personalentwicklung

2. Veränderung der physischen/psychischen Gesundheit der/des Beschäftigten

Beispiele: Muskel-/Skeletterkrankungen wie Bandscheibenvorfall, Burn-Out, Suchterkrankungen, ...

Gesundheitsförderung
BEM

3. Nachteiliger beruflich-sozialer Kontext

Beispiele: Schlechtes Verhältnis zur Führungskraft oder den anderen Mitarbeitenden, Mobbing, ...

Feedbacksysteme
Engagementförderung

4. Erschwerender außerberuflicher Kontext

Beispiele: Trennung/Scheidung, Pflegefall/Todesfall in der Familie, Doppelbelastung durch Vereinbarkeit von Beruf und Familie, beispielsweise durch Nebentätigkeiten, ...

Psychologische
Beratung/Employee
Self Service

Auswirkungen auf das BGM & Verantwortliche

- Evidenzbasierte Gesundheitsstrategie als Teil der Personalstrategie – kein Aktionismus und Abbau von möglichen „Silos“
- OE und PE gemeinsam denken (aus Sicht der Bürger/Innen und Mitarbeitenden im Sinne von New Work)
- Auswirkungen von Reorganisationsprozessen auf die Gesundheit der Beschäftigten von Beginn an prüfen und berücksichtigen - Diversität leben
- Beschäftigte bei der Weiterentwicklung der Organisation oder BGM-Inhalten beteiligen
- Eigenverantwortung/Selbstorganisation unterstützen und fördern
- Kompetenzen klar definieren , kommunizieren, fördern
- Mehr Zeit in die Entwicklung von Implementierungsstrategien auch im BGM investieren, Kennzahlen entwickeln und Maßnahmen evaluieren

Vielen Dank!

Dr. Beatrix Behrens

Hochschule der Bundesagentur für Arbeit

E-Mail: [Beatrix.Behrens@arbeitsagentur.de/](mailto:Beatrix.Behrens@arbeitsagentur.de)