

# **Gesundheit in Neuen Arbeitswelten des Öffentlichen Dienstes**

## **Masterarbeit**

**an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH),  
Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen**

**vorgelegt von  
Antonia Schwinger  
aus Dresden**

**Dresden, 6. Oktober 2022**



# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>6</b>
<b>2 Neue Arbeitswelten im Öffentlichen Dienst .....</b>	<b>7</b>
2.1 Aktueller Wandel in der (Arbeits-)Welt .....	7
2.2 Begriffsabgrenzung Neue Arbeitswelten .....	8
2.2.1 New Work .....	8
2.2.2 Arbeiten 4.0 .....	12
2.2.3 Verwaltung 4.0 .....	13
2.2.4 Versuch Definition Neue Arbeitswelten .....	14
2.3 Verständnis Begriff Öffentlicher Dienst.....	15
<b>3 Herausforderungen Neuer Arbeitswelten.....</b>	<b>16</b>
3.1 Herausforderungen für Bedienstete .....	16
3.2 Herausforderungen für Organisationen .....	17
<b>4 Rechtsgrundlagen Gesundheit bei der Arbeit .....</b>	<b>18</b>
4.1 Arbeitsschutz .....	18
4.1.1 Arbeitsschutz und arbeitsmedizinische Vorsorge allgemein .....	18
4.1.2 Arbeitsschutz in flexiblen Arbeitsformen.....	20
4.2 Arbeitszeit .....	21
4.2.1 Arbeitszeit im Beschäftigungsverhältnis .....	21
4.2.2 Arbeitszeit im Dienstverhältnis .....	22
4.3 Mobile Arbeit-Gesetz .....	23
4.4 Zwischenfazit zu rechtlichen Regelungen .....	23
<b>5 Aktuelles Gesundheitsverständnis.....</b>	<b>25</b>
5.1 Erkenntnisse zu psychischen Belastungen .....	26
5.2 Erkenntnisse zu physischen Belastungen .....	26
<b>6 Verantwortung Führung und Organisation .....</b>	<b>27</b>
6.1 Verhältnis von Führungskräften und geführten Personen.....	27
6.2 Bedeutung Fürsorgepflicht .....	29
6.3 Führung auf Distanz.....	30
6.4 Bedeutung der Organisation und der Organisationskultur .....	32
<b>7 Wissens- und Kompetenzaufbau .....</b>	<b>34</b>
7.1 Notwendigkeit von Wissen und Kompetenzen .....	34
7.2 Formate des Wissenserwerbs.....	36

<b>8</b>	<b>Methodik Experteninterviews.....</b>	<b>38</b>
8.1	Definition Methodik .....	38
8.2	Untersuchungsfrage.....	39
8.3	Interviews mit Experten.....	40
8.3.1	Definition Expertenbegriff.....	40
8.3.2	Vorstellung Expertinnen und Experten .....	40
8.3.3	Bestimmung Interviewanzahl .....	42
8.4	Interviewleitfaden .....	42
8.5	Pretest .....	44
8.6	Terminvereinbarung mit Expertinnen und Experten .....	45
8.7	Erhebungsmethode und Tonaufzeichnung.....	45
8.8	Transkription .....	46
8.9	Vorgehen bei der Auswertung.....	47
8.9.1	Festlegung auszuwertendes Material.....	47
8.9.2	Entstehungsgeschichte des Materials .....	47
8.9.3	Formale Charakteristika .....	48
8.9.4	Thematische Einheiten bilden und interpretieren .....	48
<b>9</b>	<b>Blickwinkel von Expertinnen und Experten .....</b>	<b>50</b>
9.1	Einordnung Gesundheit im Arbeitskontext .....	50
9.2	Aktuelle Herausforderungen und gesundheitliche Belastungen für Neue Arbeitswelten im Öffentlichen Dienst .....	51
9.3	Verhältnis von Organisation, Führungskräften und geführten Personen in Neuen Arbeitswelten des Öffentlichen Dienstes.....	56
9.4	(Neue) Kompetenzbedarfe für gesundes Arbeiten in Neuen Arbeitswelten des Öffentlichen Dienstes .....	62
9.5	Hinweise für Anpassungen von Fortbildungen an Neue Arbeitswelten im Öffentlichen Dienst.....	65
<b>10</b>	<b>Anforderungen von Neuen Arbeitswelten des Öffentlichen Dienstes gesundheitsförderlich begegnen .....</b>	<b>71</b>
10.1	Anforderungen an führende und geführte Personen .....	71
10.2	(Neue) Lerninhalte .....	74
10.3	Anpassungshinweise für Formen des Wissenserwerbs.....	75
<b>11</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>77</b>
<b>12</b>	<b>Kritische Würdigung.....</b>	<b>79</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>81</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>92</b>
	<b>Rechtsquellenverzeichnis .....</b>	<b>98</b>
	<b>Eidesstattliche Versicherung .....</b>	<b>99</b>

## Abkürzungsverzeichnis

<b>Abkürzung</b>	<b>Erläuterung</b>
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbStättV	Verordnung über Arbeitsstätten
ArbMedVV	Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V.
HSF	Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH), Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen
PwC	PricewaterhouseCoopers GmbH
SächsAZVO	Sächsische Arbeitszeitverordnung
SächsBG	Sächsisches Beamten-gesetz
SächsPersVG	Sächsisches Personalvertretungsgesetz

# 1 Einleitung

Der aktuelle Arbeitsalltag bei Bürotätigkeiten im Öffentlichen Dienst befindet sich derzeit im Wandel. Durch eine erhöhte Flexibilisierung des Arbeitsortes und der Arbeitszeit kommen neue Herausforderungen auf Organisationen, Führungskräfte und geführte Personen zu, welche Auswirkungen auf die Gesundheit aller Beteiligten haben können. Es entstehen Neue Arbeitswelten.

Eine derzeit neu erlebte Selbstständigkeit und Eigenverantwortung betrifft nicht nur den Arbeitsalltag von Bürotätigkeiten. Auch die Freizeit flexibilisiert sich so, dass die Work-Life-Balance selbstständig gestaltet werden kann. Beides muss mittels entsprechender Kompetenzen und Wissenserwerb in Einklang gebracht werden.

Im Rahmen dieser Masterarbeit soll untersucht werden, welche Bedeutung die Gesundheit im Arbeitsalltag der Neuen Arbeitswelten hat. Dabei wird hypothesenmäßig untersucht, welche Herausforderungen gesundheitliche Auswirkungen haben können und wie jenen begegnet werden müsste. In diesem Zuge soll betrachtet werden, welche (neuen) Anforderungen an führende und geführte Personen durch die Neuen Arbeitswelten entstehen, welche (neuen) Kompetenzen dafür benötigt werden und wie Fortbildungen an die Neuen Arbeitswelten angepasst werden müssen.

Diese Fragestellungen werden mittels verschiedener Methodik bearbeitet. Zunächst wurde eine umfangreiche Literaturrecherche und -analyse durchgeführt. Dies wurde durch die Sekundäranalysen von bereits vorhandenen Studien ergänzt. Schließlich wurden zu den Fragestellungen Experteninterviews durchgeführt.

Zum Verständnis wird darauf hingewiesen, dass diese Masterarbeit den Begriff „Bedienstete“ für die Gesamtheit von führenden und geführten Personen verwendet. Sind ausschließlich führende oder geführte Personen gemeint, wird dies explizit so bezeichnet. In dieser Masterarbeit wurde auf eine geschlechtergerechte Sprache geachtet, sodass alle Geschlechter gleichermaßen angesprochen werden. Sofern davon abgewichen wurde, wird dies an der entsprechenden Stelle erläutert.

Es wird bereits an dieser Stelle darauf aufmerksam gemacht, dass einige Anhänge von dieser Masterarbeit getrennt wurden, da jene aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht jedermann zugänglich gemacht werden können.

## 2 Neue Arbeitswelten im Öffentlichen Dienst

### 2.1 Aktueller Wandel in der (Arbeits-)Welt

Die Arbeitswelt wird aktuell zunehmend durch Trends wie Digitalisierung, Globalisierung, den demografischen Wandel und eine zunehmende Flexibilisierung der Arbeit bestimmt (vgl. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V., 2016: 6). Da die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) bereits 2016 zu dieser Erkenntnis kam, stellt sich die Frage, wie der Begriff „aktuell“ in Bezug auf den Wandel in der Arbeitswelt zu verstehen ist. Hierzu werden in den folgenden Unterkapiteln Ausführungen getroffen.

Ebenso 2016 fasste das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) den Wandel der Arbeitswelt wie folgt zusammen:

„Schwere körperliche Arbeit wird automatisiert, mehr und mehr Dienstleistungen werden von leistungsfähigen IT-Systemen übernommen, zunehmend können Wissensarbeiter dank der globalen Vernetzung überall auf der Welt ihr Büro aufschlagen. Aber auch die Ansprüche und Bedürfnisse an Arbeit und Leben sind im Wandel. Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, aber auch Sinnerleben und Selbstverwirklichung scheinen an Bedeutung zu gewinnen.“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016: 4)

Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Wandel in der Arbeitswelt und wie der Arbeitsalltag (neu) gestaltet wird oder werden kann. Dabei ist nicht außenvorzulassen, dass nicht nur die Arbeitswelt sich ändert, also nicht nur der Arbeitsalltag, sondern der Alltag allgemein:

Lebensentwürfe sind individuell und vielfältig geworden. Dadurch, dass viele Frauen und Männer gleichberechtigter arbeiten und sich gemeinsam um die Familie kümmern wollen, gehören die klassischen Rollenbilder der Vergangenheit an. Durch Verdichtung von privaten und beruflichen Anforderungen macht sich die Zeitknappheit verstärkt bemerkbar. Man findet sich in der „Rushhour des Lebens“ wieder. Insbesondere bei akademischen Ausbildungen erhöht sich durch höhere Schulabschlüsse und steigende Studierendenquoten das durchschnittliche Alter des Berufseinstieges. Damit verschiebt sich häufig die Familiengründung. Immer öfter fallen Berufseinstieg (oder -aufstieg) und Etablierung im Berufsleben mit der Familiengründung in die gleiche Lebensphase. Damit steht für jeden Part weniger Zeit zur Verfügung. Deswegen müssen solche Parts in einem kurzen Zeitraum be-

wältigt werden. Parallel können natürlich noch weitere Aufgaben wie beispielsweise die Pflege von Angehörigen hinzukommen. Die Rushhour des Lebens bezeichnet eine Lebensphase mit einer besonderen Dichte an Anforderungen. Zusätzlich fallen Entscheidungen von zentraler Bedeutung in diese Phase, welche den weiteren Lebensweg einschlagen. Zumeist wird diese Lebensphase zwischen dem 25. und dem 45. Lebensjahr durchlaufen. (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015: 18)

## **2.2 Begriffsabgrenzung Neue Arbeitswelten**

„Neue Arbeitswelten“ besitzen keine eindeutige Definition. Recherchiert man diesen Begriff, stößt man zunächst auf viel Literatur zu New Work. Dabei handelt es sich nicht zwangsläufig um neuartige Literatur. Der Begriff „Neue Arbeitswelten“ wurde für diese Masterarbeit gewählt, da er einen Oberbegriff darstellt, der mehrere Aspekte und Ausprägungen von einem neuen Arbeitsalltag umfasst. Der Begriff „Neue Arbeitswelten“ soll für die vorliegende Masterarbeit gemäß den folgenden Ausführungen zu den derzeit größten Schlagwörtern im Zusammenhang mit einer Neugestaltung des Arbeitsalltages inhaltlich angereichert werden, um für diese Masterarbeit ein gemeinsames Verständnis aufzubauen.

### **2.2.1 New Work**

Der Begriff „Neue Arbeit“ (engl. New Work) wird in der gängigen Literatur auf Basis von Frithjof Bergmanns Definition von New Work aufgebaut. Das zunächst von Bergmann als Gedankenspiel begonnene Konstrukt hat sich nicht in einem schleichenden Prozess entwickelt. Vielmehr wurde großes Aufsehen erreicht, als in den 1980er Jahren in den amerikanischen Fabriken plötzlich an den Seiten von Fließbändern Computer auftauchten. Durch die Technisierung drohte eine Massenentlassung der Arbeiter, welche befürchten ließ, dass halbe Städte arbeitslos werden würden. In diesem Rahmen gründete Bergmann das erste „Zentrum für Neue Arbeit“. Bei dieser Ursprungsversion vom heutigen Begriff "New Work" waren zwei Hauptanliegen ausschlaggebend. Zunächst sollten Talente und verborgene Fähigkeiten der Arbeiter entdeckt und gleichzeitig die Wert- und Wunschorstellungen der Arbeiter bekannt gemacht werden. Auch in aktueller Literatur zu New Work ist immer noch dieser Ansatz enthalten, welcher die Definition von New Work nachhaltig geprägt hat: Jeder muss wissen, welche Arbeit er "wirklich, wirklich tun will". Bergmann sah die größte Herausforderung für einen Wandel in der Arbeitswelt im alternativlos erscheinenden Lohnarbeitssystem, welches seiner Ansicht nach überwunden werden muss. Denn das Lohnarbeitssystem sei nur *eine* Weise, wie Arbeit organisiert werden kann. Kurzum besagt das Lohnarbeitssystem, dass für einen Zweck gearbeitet wird. Der Zweck ist in diesem Falle die Auszahlung eines



Lohns. Die Neue Arbeit nach Bergmann kehrt diesen Ansatz um: "Nicht wir sollten der Arbeit dienen, sondern die Arbeit sollte uns dienen." Soll heißen, dass die Arbeit, die geleistet wird, nicht Kräfte aufzehren und erschöpfen soll. Im Gegenteil: Arbeit sollte mehr Kraft und Energie verleihen und bei den persönlichen Entwicklungen unterstützen. Ziel der Neuen Arbeit nach Bergmann ist es, die Arbeitsform zu transformieren, damit "freie, selbstbestimmte, menschliche Wesen" hervorgebracht werden können. (vgl. Bergmann, 2008: 9–12; 423)

Bergmanns Ziel ist ein gemischtes Arbeitssystem. Das Arbeitsleben sollte demnach in drei Teile aufgeteilt werden. Zwischen sieben und zehn Stunden pro Woche soll der Mensch hochtechnologische Selbstversorgung betreiben. Weitere sieben bis zehn Stunden pro Woche wird der traditionellen Lohnarbeit nachgegangen, da „es ohne Geld nicht geht“. Beim dritten Teil kommt das Wahrzeichen der „Neuen Arbeit“ zum Tragen: der Mensch sollte das machen, was er „wirklich, wirklich tun will“. Bergmann definiert darunter einen Herzenswunsch, quasi eine Belohnung für die ersten beiden Teile. In diesem Teil wird das relevant, worauf Menschen stolz sind. Bergmanns Anliegen ist, dass jeder Mensch die Möglichkeit haben sollte, solche Art von Arbeit zu tun. (vgl. Neue Arbeit, neue Kultur bergische Region e.V., o. J.)

Bereits aus der Definition „Neuer Arbeit“ von Bergmann wird ersichtlich, dass diese neue Arbeitsform über die Arbeit und die Gestaltung von Arbeitsbedingungen hinausgeht. Es wird grundsätzlich nach dem Sinn des Menschen gefragt: Wer bist du? Was willst du arbeiten? Wie willst du leben? Väth fasst diese Fragen und den Weg zu deren Antworten als „Calling“ zusammen, was die berufliche Vision beschreibt, ohne die New Work nicht funktioniert. (vgl. Väth, 2016: 166)

Etwas mehr als 40 Jahre besteht nun die ursprüngliche Idee von Bergmann, eine neue Form von Arbeitsleben zu definieren und vor allem umzusetzen. Über die vergangenen Jahre haben sich die Schwerpunkte, was New Work denn eigentlich bedeutet, verändert und entsprechend des Fortschritts der Technologisierung und der Veränderungen in der Gesellschaft weiterentwickelt. Beispielhaft werden im Folgenden zwei Definitionen aufgeführt, die den aktuellen Gedanken von New Work treffend widerspiegeln:

“Unsere Arbeitsdefinition von New Work lautet: Unter New Work verstehen wir erwerbsorientierte Arbeit mit einer Arbeitsweise, die durch ein hohes Maß an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten gekennzeichnet ist. Die

digitale Transformation und der damit verbundene Innovationsdruck fordern und fördern zudem zunehmend agile, selbstorganisierte und hochgradig kundenorientierte Arbeitsprinzipien. Nicht nur das Wann und Wo der Arbeit, sondern auch der Modus der Zusammenarbeit mit Kollegen und Kunden ändern sich. New Work steht auch für die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Beteiligung, Autonomie und Sinnstiftung durch die Arbeit. In der Konsequenz verändern sich Anforderungen an Führungskräfte und -systeme weg von Hierarchien hin zu einem coachenden, lateralen und unterstützenden Führungsverständnis.“ (Hofmann, Piele, Piele, 2019: 9)

„Heute können unter New Work veränderte Arbeitsweisen in einer technologisierten, digitalen und globalen Arbeitswelt gefasst werden, die auf sinnstiftende und erfüllende Tätigkeiten abzielen und den Menschen in den Mittelpunkt stellen.“ (Schnell, Schnell, 2019: 7)

Weiter geht Väth, wo das aktuelle Verständnis von New Work in insgesamt fünf Dimensionen gefasst wird. Diese benennt Väth als psychologische, soziale, technologische, organisatorische und politische Dimension. Im Sinne der vorliegenden Masterarbeit sind davon drei Dimensionen besonders hervorzuheben:

1. Die psychologische Dimension beschreibt eine neue Qualität der Selbstverwirklichung in der Arbeitswelt (Subjektivierung).
2. In der sozialen Dimension finden sich neue Formen der Zusammenarbeit wie beispielsweise verstärkte Teamarbeit oder neue Führungsansätze wieder.
3. Schließlich werden in der organisatorischen Dimension neue Formen wie beispielsweise virtuelle Führung strukturell gestaltet.

Die technologischen und politischen Dimensionen werden am Rande dieser Masterarbeit auch betrachtet, stehen jedoch nicht im Vordergrund, da die technologische Dimension sich mit dem Ausmaß der Digitalisierung von Arbeitsprozessen und die politische Dimension mit einer Neubewertung von menschlicher Arbeit beschäftigt, was über das Thema dieser Masterarbeit hinausgeht. (vgl. Väth, 2016: 17f.)

Ähnlich geht Hofmann et. al. vor und kategorisiert die Ansätze von New Work in vier Felder:

1. „Arbeite wo und wann du willst“  
(Umsetzungsformen in Richtung örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung von Arbeit)
2. „Jenseits der Organigramme“  
(Umsetzungsformen in Richtung zunehmend agiler und projektbasierter Organisationsformen)
3. „Meine Arbeit stiftet mir und anderen Sinn“  
(Umsetzungsformen in die Richtung einer zunehmenden praktischen Relevanz von Wertebasis und Sinnstiftung durch Arbeit)
4. „Jenseits der Hierarchie“  
(Umsetzungsformen in Richtung veränderter Führungsstrukturen, partizipative Entscheidungsmechanismen und Formen der Selbstorganisation)

Die vier Felder sind gemäß Hofmann et. al. nicht trennscharf anzusehen, sollen jedoch die unterschiedlichen Stoßrichtungen und für New-Work-Ansätze bestehende Motive versuchen zu charakterisieren. (vgl. Hofmann, Piele, Piele, 2019: 8f.) Alle diese Felder werden im Rahmen dieser Masterarbeit berührt sein.

Aus heutiger Sicht ist die Idee von New Work gleichbedeutend für den Versuch, innerhalb der Erwerbsarbeit neue, zukunftsorientierten Veränderungen zu implementieren. (vgl. Hofmann, Piele, Piele, 2019: 8)

Letztlich kann New Work weder eindeutig noch streng abgrenzend und noch viel weniger zeitlos definiert werden. Schließlich begleiten die ersten Ideen zu New Work die Entwicklung der Arbeitswelt seit den 1980er Jahren und warten noch auf den finalen Durchbruch (vgl. Väth, 2016: 20). Der tiefgreifende Sinn von New Work ist hingegen zeitlos:

„New Work gibt [...] auf ganzer Linie neue Impulse. Es räumt auf mit dem Menschenbild des unmotivierten Faulpelzes und setzt an seine Stelle das mündige, motivierte, handelnde Subjekt.“ (ebenda: 51)

### 2.2.2 Arbeiten 4.0

Um verstehen zu können, wie der Begriff „Arbeiten 4.0“ entstanden ist, soll zunächst der Weg dorthin kurz beschrieben werden:

Als Arbeiten 1.0 werden die Anfänge der Industriegesellschaft Ende des 18. Jahrhunderts bezeichnet. Parallel zur Einführung der Dampfmaschine und mechanischer Produktionsanlagen veränderte sich nicht nur die Produktionsweise, sondern auch die Organisation von Arbeit und Gesellschaftsstrukturen. Ab Ende des 19. Jahrhunderts spricht man von Arbeiten 2.0, was durch den Beginn der Massenproduktion und, wegen der durch die Industrialisierung hervorgebrachten neuen sozialen Probleme, die Anfänge des Wohlfahrtsstaates geprägt ist. Im Zuge der Globalisierung und Weiterentwicklung der sozialen Marktwirtschaft entsteht ab den 1970er Jahren der Begriff Arbeiten 3.0. Dieser beinhaltet seit den 1980er Jahren auch den Einsatz von Informationstechnologie und Elektronik, den steigenden Anteil von Dienstleistungsangeboten sowie die Europäisierung und Globalisierung. Heute befinden wir uns in den Zeiten von Arbeiten 4.0, was vernetztes, digitales und flexibles Arbeiten bedeutet. Dies geht mit einem kulturellen und gesellschaftlichen Wertewandel einher, bei dem neue Ansprüche an die Arbeit gestellt werden. Grund hierfür ist die wachsende Vernetzung und zunehmende Kooperation von Mensch und Maschine, was neue Arbeitsweisen ermöglicht. (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015: 33–35)

Das BMAS misst Arbeiten 4.0 deswegen keinen geringeren Stellenwert zu als:

„Mit „Arbeiten 4.0“ werfen wir einen Blick in die Arbeitswelt von heute, aber auch von morgen und übermorgen.“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015: 3)

Gemäß dem BMAS ist Arbeiten 4.0 nicht mit modernen Technikwelten der Industrie 4.0 gleichzusetzen, denn Arbeiten 4.0 umfasst die Arbeit der Zukunft in ihrer ganzen Vielfalt. Der technologisch ermöglichte Wandel ist zwar ein wichtiger Treiber, jedoch ohne die Umwälzung des Menschen bedeutungslos:

„Wir erleben derzeit einen grundlegenden kulturellen Wandel mit neuen Ansprüchen an die Organisation von Arbeit. Individualisierung ist nicht nur ein Zauberwort für Produktentwickler und Vermarkter, sondern ein historischer Trend weit über den Konsum hinaus. Wir wollen ein individuelles Leben. Und das heißt: Wir möchten uns um die Menschen, die wir lieben, kümmern, erst recht dann, wenn sie uns brauchen. Wir möchten ein Privatleben, das diesen Namen verdient, und gute Arbeit, die zu unserer Lebens-

situation passt. Sie soll uns die Freiheit und Souveränität lassen, unser Leben zu führen und zugleich das notwendige Maß an Sicherheit verschaffen.“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015: 6–7)

### **2.2.3 Verwaltung 4.0**

In Verwaltungsbereichen wird in einer Vielzahl Bildschirmtätigkeit ausgeführt. Kaum eine andere Tätigkeit eignet sich so gut für das Arbeiten von zu Hause aus. Bereits vor der weltweiten Pandemie durch das Coronavirus SARS-CoV-2 war das Tätigwerden von zu Hause im Form von Homeoffice und Telearbeit ein bestimmendes Thema im Öffentlichen Dienst. Dabei sollten sowohl die zweckmäßige Organisation der Büroarbeit als auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf über die Flexibilisierung der Arbeitswelt bis hin zur Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes durch weniger Verkehr optimiert werden. (vgl. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V., 2022a: 1)

Gerade durch das pandemiebedingte Arbeiten von zu Hause aus hatte der Öffentliche Dienst die noch nie da gewesene Möglichkeit, diese Form von Flexibilisierung zu testen. Dabei wurden alte Routinen des Miteinanders in der Dienststelle zusehends von einer isolierten Eintönigkeit verdrängt. Das Gespräch am Kopierer oder in der Kaffeeküche fiel genauso weg wie der „Flurfunk“ oder kurze Zurufe zwischen „Tür und Angel“. Wegen Fehlen dieses Miteinanders und dem informellen Austausch, werden sowohl die intrinsische Motivation als auch die Identifikation mit der Organisation umso wichtiger. (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2021: 2)

Verwaltung 4.0 beinhaltet eine neue, d.h. eine ergebnis- statt prozessorientierte Leistungsmessung. Nebeneffekt hierzu ist, dass sich die Bereitschaft zur Erreichbarkeit steigert. (vgl. Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung, o. J.)

Der Arbeitsalltag bei Bürotätigkeiten bei Verwaltungen hat vor der Pandemie bereits Neuerungen erfahren. Jetzt sind die Verwaltungen noch mehr gefragt, denn nun heißt es, die bestehenden Kompetenzmodelle für Führungskräfte und geführte Personen zu überprüfen. Die Kompetenzmodelle sind um jene Kompetenzen zu erweitern, welche im Rahmen von New Work dazukommen oder in ihren Ausprägungen noch wichtiger werden. (vgl. KGSt, 2022: 47)

In diesem Zusammenhang sei KAI, der Kopfarbeit-Index, erwähnt, wo das Fraunhofer-Institut der Frage nachgeht, wie wesentliche Trends in der Arbeit vom akademischen Nachwuchs angenommen werden (vgl. Fraunhofer IAO, 2022). Denn Verwaltung 4.0 hat nicht nur die bestehenden Bediensteten als Zielgruppe. Mindestens ebenso wichtig ist der zukünftige Verwaltungsnachwuchs, welcher einen attraktiven Arbeitgeber bzw. Dienstherr favorisiert.

Die Modernisierung der Verwaltung ist auch auf politischer Ebene thematisiert worden. So wird sowohl im Koalitionsvertrag für den Freistaat Sachsen als auch dem des Bundes drauf Bezug genommen:

Aus dem Koalitionsvertrag des Freistaates Sachsen von 2019-2024:

„Der Freistaat Sachsen und seine Verwaltung müssen noch stärker als bisher Vorbild im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sein.“ (CDU, Bündnis 90 / Die Grünen, SPD, 2019: 35)

Aus dem Koalitionsvertrag des Bundes von 2021-2025:

„Die Verwaltung soll agiler und digitaler werden. Sie muss auf interdisziplinäre und kreative Problemlösungen setzen. Wir werden sie konsequent aus der Nutzungsperspektive heraus denken. Wir wollen das Silodenken überwinden und werden feste ressort- und behördenübergreifende agile Projektteams und Innovationseinheiten mit konkreten Kompetenzen ausstatten.“ (SPD, Bündnis 90 / Die Grünen, FDP, 2021: 9)

#### **2.2.4 Versuch Definition Neue Arbeitswelten**

Unter „Neuen Arbeitswelten“ wird innerhalb dieser Masterarbeit die aktuelle Flexibilisierung des Arbeitsalltages bzw. dessen Ergebnis definiert.

Unter Flexibilisierung wird die Kombination aus Präsenzarbeit und Arbeiten außerhalb der Dienststelle verstanden. Damit stellt flexibles Arbeiten eine hybride Arbeitsform dar. (vgl. Enderlein, Härtling, 2022: 3)

Die Faktoren, welche diese Flexibilisierung veranlassen, beeinflussen oder prägen, werden nicht abschließend festgelegt, da diese Vielseitigkeit weder abgrenzbar ist noch im Rahmen dieser Masterarbeit ein Nutzen aus einer solchen Abgrenzung gezogen werden kann. Im weiteren Verlauf dieser Masterarbeit wird auf unterschiedliche Faktoren näher eingegangen.

Mit diesem Definitionsversuch soll dem Sinn des Work-Life-Blendings, was als Fortschreibung der bekannten Work-Life-Balance angesehen werden kann, entsprechen werden. Dabei muss man nicht mehr jeden Tag von „9-to-5“ ins Büro der Dienststelle kommen. Work-Life-Blending bedeutet, dass eine sehr individuelle Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben ermöglicht werden kann. Dies ist beispielsweise durch mehr Selbstbestimmung und Souveränität über die eigene Arbeitszeit möglich. Zu beachten ist, dass die Grenzen zwischen Freizeit und Beruf zusehends verwischen. (vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsspezial New Work, 2019: 11)

### **2.3 Verständnis Begriff Öffentlicher Dienst**

Neue Arbeitswelten im Öffentlichen Dienst sind genauso vielfältig wie in der freien Wirtschaft. Die Vielfalt endet nicht, wenn man betrachtet, was für Tätigkeiten innerhalb des Öffentlichen Dienstes durchgeführt werden. Das Spektrum umfasst von A wie Abfallentsorgung bis hin zu Z wie Zollabfertigung unzählige Tätigkeiten, die auf die unterschiedlichsten Arten organisiert sind und durchgeführt werden. Nicht jede dieser Tätigkeiten und deren aktuellen Wandel kann im Rahmen dieser Masterarbeit betrachtet werden. Der Fokus liegt auf der häufigsten Tätigkeit im Öffentlichen Dienst: der Bürotätigkeit. Deswegen werden in dieser Masterarbeit die „Schreibtischtäter“ in Augenschein genommen. Im Jahre 2019 arbeiteten 71 % aller Bediensteten zumindest zeitweise an einem Büroarbeitsplatz – 2015 waren es 52 % aller Bediensteten (vgl. Industrieverband Büro und Arbeitswelt, 2020: 4).

### **3 Herausforderungen Neuer Arbeitswelten**

Neue Arbeitswelten bergen auch neue Herausforderungen. Es ist nicht neu, dass physische Tätigkeiten von Maschinen übernommen werden und damit die körperliche Arbeit dem Menschen ersparen. Neu ist jedoch, dass auch „Kopfarbeit“ im Sinne von Wissensarbeit mittlerweile immer mehr durch Technik durchgeführt wird. Beispielsweise ist dies nicht selten in automatisierten Kundenservices mit Fragen beantwortenden Chatbots umgesetzt. (vgl. Schnell, Schnell, 2019: 9)

Das BMAS fasst die Herausforderungen Neuer Arbeitswelten allgemein so zusammen:

„Die Revolution des Digitalen erfordert eine behutsame Evolution des Sozialen.“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015: 8)

#### **3.1 Herausforderungen für Bedienstete**

Die neuen Herausforderungen äußern sich bei der Arbeitsumsetzung an sich und auch bei deren Organisation. Dies zeigt sich in einer Leistungsverdichtung, d.h. es wird mehr gearbeitet, härtere und bedrohlichere Bedingungen wie Arbeitsplatzverlust und Konkurrenzen sind zu nennen. Das geht mit hoher Volatilität der Arbeitsanforderungen, d.h. neue Technologien, Prozesse, Organisationsformen einher. Daraus ergibt sich eine Notwendigkeit des permanenten Lernens bis in höheres Alter („Lebenslanges Lernen“). Dies äußert sich in beispielsweise der Verschiebung des Renteneintritts, dem allgemeinen Fachkräftemangel und die dadurch erschwerte Nachbesetzung von Stellen. Letztlich ist der geringer werdende soziale Rückhalt zu nennen, der zu sozialer Vereinzelung führen kann und mehr Konkurrenz als Unterstützung empfinden lässt. (vgl. Dost, 2014: 15f.)

Diese Herausforderungen gehen einher mit den Stichworten wie Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, Flexibilisierung, Agilität, und Sinnstiftung von Arbeit. Den Herausforderungen kann mittels der digitalen Transformation als Ermöglicher begegnet werden, indem beispielsweise Prozesse zunehmend digitalisiert werden. Die digitale Transformation kann auch als Beschleuniger fungieren und beispielsweise in diesem Rahmen agilere Arbeitsprinzipien einfordern. (vgl. Hofmann, Piele, Piele, 2019: 8)

In einer Studie von Next:Public wurde festgestellt, dass als größte Herausforderung in flexiblen Arbeitsformen die Kommunikation mit den Kollegen genannt wurde. Auch die Kommunikation mit der Führungskraft, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie sich selbst zu motivieren, wurden angeführt. (vgl. Next:Public GmbH, 2021: 14)



### **3.2 Herausforderungen für Organisationen**

Arbeiten in Neuen Arbeitswelten geht mit einer zeitlichen und räumlichen Entgrenzung einher. Die DGUV hat im Jahre 2016 vier Formen der räumlichen Flexibilisierung gezählt:

1. Teleheimarbeit / alternierende Telearbeit
2. Remote Working
3. Virtuelle Teamarbeit
4. Flexible Arbeitsformen z.B. Crowdwork.

(vgl. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V., 2016: 22)

Diese sind für das Arbeitsrecht der „alten Welt“ eine große Herausforderung, denn zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten wird durch technische Neuerungen unproblematisch ermöglicht – rechtlich sind jedoch noch Hürden zu überwinden. Das betrifft zum einen die Regelungen des Heimarbeitsgesetzes, aber auch Arbeitsschutz-, Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzregelungen, die Arbeitsstättenverordnung sowie das Arbeitszeitgesetz. (vgl. Weigelt, 2019: 74)

Das BMAS hat 2017 die wichtigsten Elemente für einen modernen Arbeitsschutz 4.0 zusammengetragen. Diese beinhalten beispielsweise Unterstützung von Führungskräften und Bediensteten beim ortsflexiblen Arbeiten und Fortbildung sowie Befähigung der Bediensteten "zur besseren Vorbereitung auf deren wachsende persönliche Verantwortung für die eigene Gesundheit". Dies geht einher mit einer sich an den ändernden Arbeitsbedingungen angepassten Qualifizierung von Führungskräften. (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017: 138f.)

Dass BMAS und die DGUV diese Schlagwörter bereits 2016 und 2017 ausfindig gemacht hat, bestätigt, dass neue Arbeitsformen nicht erst durch die Pandemie entstanden sind. So kann festgehalten werden, dass diese wieder in den Fokus gerückt sind bzw. deren Umsetzung eine Beschleunigung erfahren hat.

## **4 Rechtsgrundlagen Gesundheit bei der Arbeit**

Letztlich stellen sich Fragen des Gesundheitsschutzes neu. Denn, wenn die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmen, ist der Weg zur permanenten Erreichbarkeit („Anytime – Anyplace“) nicht weit. Jene kann schließlich negative Auswirkungen auf die Gesundheit haben. (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015: 65)

Nachfolgend sollen aktuelle Rechtsgrundlagen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz vorgestellt werden.

### **4.1 Arbeitsschutz**

#### **4.1.1 Arbeitsschutz und arbeitsmedizinische Vorsorge allgemein**

Das Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit wird gängig als Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) abgekürzt. In § 1 Absatz 1 Satz 1 ArbSchG wird das Ziel des Arbeitsschutzgesetzes definiert: es dient dazu, Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu sichern und zu verbessern. Unter Beschäftigten werden sowohl Tarifbeschäftigte als auch verbeamtete Bedienstete verstanden (vgl. § 2 Absatz 2 ArbSchG) und hier als Bedienstete in der Gesamtheit bezeichnet.

Gemäß § 3 Absatz 1 ArbSchG sind Arbeitgeber verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, welche Sicherheit und Gesundheit der Bediensteten bei der Arbeit beeinflussen. Die Maßnahmen sind auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls an sich ändernde Gegebenheiten anzupassen. Der Arbeitgeber hat eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Bediensteten anzustreben.

Ein zentrales Element des Arbeitsschutzes sind Gefährdungsbeurteilungen. Diese dienen gemäß § 5 ArbSchG dazu, die Arbeitsbedingungen zu beurteilen. Mittels Gefährdungsbeurteilungen werden die mit der Tätigkeit verbundenen Gefährdungen ermittelt und auf dessen Basis erforderliche Maßnahmen entwickelt. In § 5 Absatz 3 ArbSchG ist eine beispielhafte Aufzählung möglicher Gefährdungen enthalten. Durch den Begriff „insbesondere“ in § 5 Absatz 3 Satz 1 ArbSchG wird deutlich, dass der Arbeitgeber über die aufgezählten Gefährdungen hinaus die Tätigkeiten nach weiteren Gefährdungen beurteilen muss. Im Jahr 2013 wurde die beispielhafte Aufzählung der Gefährdungen zuletzt aktualisiert, indem in Ziffer 6 psychische Belastungen bei der Arbeit neu aufgenommen wurden.

Auf Basis der Gefährdungsbeurteilungen hat der Arbeitgeber arbeitsmedizinische Vorsorge (§ 11 ArbSchG) durchzuführen und regelmäßig über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit zu unterweisen (§ 12 ArbSchG).

In Ergänzung zu § 11 ArbSchG ist die Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge (ArbMedVV) zu beachten. Ziel der ArbMedVV ist es, durch Maßnahmen der arbeitsmedizinischen Vorsorge arbeitsbedingte Erkrankungen einschließlich Berufskrankheiten frühzeitig zu erkennen und zu verhüten (§ 1 Absatz 1 ArbMedVV). Arbeitsmedizinische Vorsorgen werden in 3 Kategorien eingeteilt:

1. *Pflichtvorsorgen* hat Arbeitgeber bei bestimmten besonders gefährdenden Tätigkeiten zu veranlassen (§ 2 Absatz 2 i.V.m. § 4 ArbMedVV).
2. *Angebotsvorsorgen* hat der Arbeitgeber bei bestimmten gefährdenden Tätigkeiten anzubieten (§ 3 Absatz 2 i.V.m. § 5 ArbMedVV).
3. *Wunschvorsorgen* hat der Arbeitgeber bei Tätigkeiten, bei denen ein Gesundheitsschaden nicht ausgeschlossen werden kann, auf Wunsch von Bediensteten zu ermöglichen. (§ 2 Absatz 4 i.V.m. § 5a ArbMedVV).

Gemäß § 3 Absatz 1 Satz 1 ArbMedVV hat der Arbeitgeber auf Grundlage der Gefährdungsbeurteilung für eine angemessene arbeitsmedizinische Vorsorge zu sorgen.

Im Anhang der ArbMedVV werden die arbeitsmedizinischen Pflicht- und Angebotsvorsorgen aufgezählt. Der Anhang ist nach Tätigkeitsfeldern aufgebaut. Im Teil 4 „Sonstige Tätigkeiten“ ist die Tätigkeit an Bildschirmgeräten enthalten, welche im Hinblick auf das Thema dieser Masterarbeit das einzige relevante Tätigkeitsfeld ist. Die Tätigkeiten an Bildschirmgeräten ist in Teil 4 Absatz 2 Ziffer 1 des Anhangs der ArbMedVV als Angebotsvorsorge kategorisiert. Inhalt der Angebotsvorsorge ist demnach eine angemessene Untersuchung der Augen und des Sehvermögens. Sollte sich herausstellen, dass die Bediensteten eine spezielle Sehhilfe, sog. Bildschirmarbeitsplatzbrille, benötigen, ist diese durch den Arbeitgeber im erforderlichen Umfang zur Verfügung zu stellen.

Arbeitsschutz wird zwar primär durch den Arbeitgeber gesteuert, jedoch haben Bedienstete die Mitwirkungspflicht, sich unterweisen zu lassen und entsprechend für ihre Sicherheit und Gesundheit Sorge zu tragen (§ 15 Absatz 1 ArbSchG) bzw. unterliegen besonderen Unterstützungspflichten (§ 16 ArbSchG).

#### **4.1.2 Arbeitsschutz in flexiblen Arbeitsformen**

Im Jahr 2015 gaben 2 % der in einer Forsa-Studie Befragten an, überwiegend in der privaten Wohnung zu arbeiten. Diese Anzahl hat sich in 2019 verdoppelt, so dass 4 % der Befragten (fast) ausschließlich außerhalb der Dienststelle an einem Bildschirmarbeitsplatz arbeiten. (vgl. Industrieverband Büro und Arbeitswelt, 2020: 8)

Verantwortung und Maßnahmen des Arbeitsschutzes sind nicht an Gebäude, sondern an Tätigkeiten gebunden. Deswegen ist der Arbeitsschutz auch in flexiblen Arbeitsformen zu gewährleisten, d.h. auch außerhalb der Stammdienststelle. Deswegen werden ArbSchG und ArbMedVV durch die Verordnung über Arbeitsstätten (ArbStättV) ergänzt, damit auch außerhalb des geografischen Machtbereiches des Arbeitgebers jederzeit beim Ausführen dienstlicher Tätigkeiten der Arbeitsschutz gewährleistet werden kann.

Gemäß § 1 Absatz 2 ArbStättV dient die Verordnung der Sicherheit und dem Schutz der Gesundheit der Bediensteten beim Einrichten und Betreiben von Arbeitsstätten. In § 2 Absatz 7 i.V.m. § 1 Absatz 4 ArbStättV wird auf Telearbeitsplätze Bezug genommen, welche im Rahmen dieser Masterarbeit genauer betrachtet werden sollen. Demnach sind Telearbeitsplätze vom Arbeitgeber fest eingerichtet Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Bediensteten, für die der Arbeitgeber eine mit den Bediensteten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt hat. Im Anhang zur ArbStättV wird unter Ziffer 6.3 die Anforderungen an Bildschirmgeräte und Arbeitsmittel für die ortsgebundene Verwendung an Arbeitsplätzen aufgelistet.

Telearbeit zeichnet sich dadurch aus, dass diese regelmäßig durchgeführt wird. Zwar stellt Telearbeit dadurch eine Form der Flexibilisierung i.S.v. „nicht in der Dienststelle arbeiten“ dar, ist jedoch nicht völlig frei gestaltbar. Für Telearbeitsplätze ist gemäß § 3 ArbStättV eine erstmalige Gefährdungsbeurteilung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsplatzes durchzuführen. Weiterhin hat der Arbeitgeber gemäß § 6 ArbStättV anhand der Gefährdungsbeurteilung eine entsprechende Unterweisung durchzuführen.

Der Anhang der ArbStättV gilt gemäß § 1 Absatz 5 Ziffer 2 ArbStättV nicht für tragbare Bildschirmgeräte für die ortsveränderliche Verwendung, die nicht regelmäßig an einem Arbeitsplatz verwendet werden. Damit greift die ArbStättV nicht für mobiles Arbeiten, welche durch Ortsungebundenheit und Unregelmäßigkeit zu charakterisieren ist.

„Grundsätzlich unterliegt mobile Arbeit den Regelungen des Arbeitsschutzgesetzes und des Arbeitszeitgesetzes. Spezielle Regelungen wie bei Telearbeit gibt es derzeit nicht.“ (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V., 2022a: 2)

## **4.2 Arbeitszeit**

Die Literaturrecherche zum (zukünftigen) Arbeiten in Neuen Arbeitswelten führte zu dem Ergebnis, dass der Aspekt der Arbeitszeit eine enorme Wichtigkeit für die Gesundheit besitzen muss:

„Ein Einfluss der [Bediensteten] auf die Lage und Dauer der Arbeitszeit sowie die Pausenzeiten wirkt sich positiv auf die Gesundheit und die Vermeidung von Arbeitsunfällen aus. Flexibel gestaltete Arbeitszeit sollte die Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit aufrechterhalten.“ (Rabstein et al., 2021: 1)

Aus diesem Grund soll ein Einblick in die Regelungen zur Arbeitszeit folgen. Hierzu muss und wird nach dem Beschäftigungs- bzw. Dienstverhältnis unterschieden, denn für Tarifbeschäftigte gelten Bundesregelungen, für Beamte Regelungen des entsprechenden Bundeslandes. In diesem Fall wurde als Beispiel der Freistaat Sachsen ausgewählt.

### **4.2.1 Arbeitszeit im Beschäftigungsverhältnis**

In § 1 Arbeitszeitgesetz (ArbZG) wird der Zweck dieses Gesetzes beschrieben. Demnach soll das ArbZG die Sicherheit und den Gesundheitsschutz bei der Arbeitszeitgestaltung gewährleisten und die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten verbessern (Nr. 1) sowie Sonntage und staatlich anerkannte Feiertage als Tage der Arbeitsruhe und der seelischen Erhebung schützen (Nr. 2). Das ArbZG gilt für Tarifbeschäftigte deutschlandweit.

Die werktägliche Arbeitszeit darf acht Stunden nicht überschreiten, kann jedoch auf bis zu zehn Stunden verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden (vgl. § 3 ArbZG). Während der werktäglichen acht Stunden sind nach § 4 Satz 1 ArbZG feststehende Ruhepausen von mindestens 30 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs bis zu neun Stunden und 45 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als neun Stunden insgesamt einzuhalten. Nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit muss eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden eingehalten werden (vgl. § 5 Absatz 1 ArbZG).

Es besteht nach § 9 ArbZG ein Verbot, Tarifbeschäftigte an Sonn- und gesetzlichen Feiertagen zu beschäftigen. Wenn dies vereinzelt aus dienstlichen Gründen unumgänglich ist, muss gemäß § 11 ArbZG zwingend ein entsprechender Ausgleich ermöglicht werden. In § 19 ArbZG ist eine Sonderregelung für die Beschäftigung im Öffentlichen Dienst enthalten. Diese besagt, dass bei der Wahrnehmung hoheitlicher Aufgaben im Öffentlichen Dienst, soweit keine tarifvertraglichen Regelungen bestehen, durch die zuständige Dienstbehörde die für Beamte geltenden Bestimmungen über die Arbeitszeit auf die Arbeitnehmer übertragen werden können.

#### **4.2.2 Arbeitszeit im Dienstverhältnis**

Für Beamte gilt im Freistaat Sachsen die Sächsische Arbeitszeitverordnung (SächsAZVO), welche durch Ermächtigung in § 95 Absatz 1 Satz 1 Sächsisches Beamtenengesetz (SächsBG) beschlossen wurde. Jene legt in § 1 Absatz 1 SächsAZVO die regelmäßige Arbeitszeit auf wöchentlich 40 Stunden fest. Dabei darf die wöchentliche Höchstarbeitszeit in einem Bezugszeitraum von vier Monaten im Durchschnitt 48 Stunden nicht überschreiten. Ähnlich wie bei Tarifbeschäftigten gelten auch für Beamte Sonntage und gesetzliche Feiertage als dienstfreie Tage (vgl. § 2 Absatz 1 Satz 1 SächsAZVO). Sofern es die dienstlichen Verhältnisse erfordern, kann gemäß § 2 Absatz 1 Satz 2 SächsAZVO für einzelne Dienststellen oder für einzelne Beamte etwas anderes bestimmt werden. Die tägliche Arbeitszeit darf in der Regel zehn Stunden nicht überschreiten und hat nach Dienstende eine tägliche Ruhezeit von elf Stunden nach sich zu ziehen (vgl. § 3 Absatz 1 SächsAZVO). Analog zum ArbZG sind gemäß § 4 Satz 2 SächsAZVO bei einer täglichen Arbeitszeit von mehr als sechs Stunden eine Pause von mindestens 30 Minuten, bei einer täglichen Arbeitszeit von mehr als neun Stunden eine Pause von mindestens 45 Minuten einzuhalten.

Im Hinblick auf Neue Arbeitswelten ist hervorzuheben, dass in § 7 SächsAZVO die Arbeitsortflexibilisierung explizit geregelt ist. Demnach kann Beamten allgemein gestattet werden, ihren Dienst teilweise außerhalb der Dienststelle zu leisten, soweit dienstliche Belange nicht entgegenstehen. Weiterhin wurden in § 17 SächsAZVO zur Erprobung neuer Arbeitszeitmodelle Regelungen aufgenommen. Diese sollen neben einer effektiveren Aufgabenerledigung (§ 17 Absatz 1 Satz 1 Nr. 1 SächsAZVO), einem verbesserten Dienstleistungsangebot (§ 17 Absatz 1 Satz 1 Nr. 2 SächsAZVO) auch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf (§ 17 Absatz 1 Satz 1 Nr. 3 SächsAZVO) erreichen. Würde es während der Erpro-

bung zu einer Beeinträchtigung der dienstlichen Belange oder des Gesundheitsschutzes führen, ist das Arbeitszeitmodell gemäß § 17 Absatz 1 Satz 3 SächsAZVO entsprechend anzupassen.

#### **4.3 Mobile Arbeit-Gesetz**

Die Bundesregierung hat sich Ende 2020 / Anfang 2021 zum Ziel gesetzt, mobile Arbeit zu fördern. Dazu soll ein entsprechender rechtlicher Rahmen geschaffen werden. Das BMAS nennt verschiedene Maßnahmen, die mit der Anpassung der rechtlichen Lage einhergehen. Eine dieser Maßnahmen betrifft den Arbeitsschutz, welcher auch bei mobiler Arbeit gilt. Derzeit finden die bekannten Arbeitsschutzmaßnahmen auch für das mobile Arbeiten Anwendung, d.h. Gefährdungen sind zu beurteilen, Schutzmaßnahmen sind festzulegen und die Bediensteten sind entsprechen zu unterweisen. Neu würde eine schriftliche Unterrichtung über die Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheit gemäß § 126b Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) sein. Der vorangegangene Satz ist absichtlich im Konjunktiv formuliert, denn die Gesetzesinitiative zur mobilen Arbeit hat als aktuellen Stand den 14. Januar 2021, wo ein Referentenentwurf zeigt, dass ein Mobile Arbeit-Gesetz (MAG) daraus bestehen könnte, Regelungen zur mobilen Arbeit in der Gewerbeordnung und dem Siebten Buches Sozialgesetzbuch einzufügen. Damit ist derzeit der Regierungsentwurf noch nicht verabschiedet. Eine Zeitschiene ist nicht bekannt. (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales: 1)

#### **4.4 Zwischenfazit zu rechtlichen Regelungen**

Die herangezogenen Regelungen in Gesetzen bzw. Verordnungen zeigen, dass der Zweck in der Erhaltung der Gesundheit der Bediensteten liegt und alle anderen Regelungen darauf aufbauen bzw. in Abwägung dieses Zwecks getroffen werden. Der Vollständigkeit wegen sei erwähnt, dass auch für Nacht- und Schichtarbeiten bei Tarifbeschäftigten und Beamten weitere Maßgaben gelten, die hier nicht weiter betrachtet werden, jedoch im Einzelfall auch bei Bürotätigkeiten relevant sein können.

Die SächsAZVO hat den Wandel der Arbeitswelt bereits wahrgenommen und mittels spezieller Regelungen bereits aufgenommen. Dies ist für die betroffenen Personen, also den Beamten im Freistaat Sachsen, sicherlich einfacher herauszuarbeiten als bei einem bundesweit geltenden ArbZG, welches mehrere Tätigkeiten umfassen und auf alle anwendbar sein muss. Jedoch ist erkennbar, dass bereits eine entsprechende Richtung eingeschlagen wurde, in dem das ArbZG bereits im Zweck des Gesetzes auf die Verbesserung von flexiblen Arbeitszeiten verweist.

Praktisch dürften im sächsischen Öffentlichen Dienst jedoch keine Unterschiede zwischen Beschäftigungs- und Dienstverhältnissen spürbar sein. Es bietet sich für Organisationen an, entsprechende Regelungen in einer Dienstvereinbarung zu festzuhalten. Im Freistaat Sachsen hat die Personalvertretung im Rahmen der vollen Mitbestimmung gemäß § 81 Absatz 2 Nr. 1 des Sächsischen Personalvertretungsgesetzes (SächsPersVG) über den Beginn und das Ende der täglichen Arbeitszeit und der Pausen i.d.R. für den Abschluss einer Dienstvereinbarung mitzubestimmen. Dies kann in Bezug zu Maßnahmen zur Verhütung von Gesundheitsschädigungen (§ 81 Absatz 2 Nr. 7 SächsPersVG) sowie Grundsätze für ein dienststelleninternes Gesundheitsmanagement (§ 81 Absatz 2 Nr. 13 SächsPersVG) gesehen werden, welche ebenso unter Angelegenheiten der vollen Mitbestimmung zählen.



## 5 Aktuelles Gesundheitsverständnis

Der Arbeitsalltag und dessen Gestaltung haben einen großen Einfluss auf das Leben, Selbstbild, Wohlstand und auch auf die Gesundheit. (vgl. Váth, 2016: 23)  
Gleichzeitig nehmen viele Menschen ihre Arbeit als eine Art milde Krankheit wahr. (vgl. Bergmann, 2008: 13)

Das Gesundheitsverständnis im Arbeitsalltag hat sich verändert. Im Gegensatz zu früher ist Gesundheit heute weit mehr als das Freisein von Krankheit. Gesundheit wird zunehmend auch zu einem ökonomischen Wettbewerbsvorteil in Wirtschaftssystemen. Durch die mit der Digitalisierung einhergehende Veränderungsdynamik erhöhen sich die psychischen und physischen Belastungen für alle Bediensteten. Aus diesem Grund gehört Resilienz quasi zum notwendigen und wünschenswerten Anforderungsprofil von vorhandenen Bediensteten als auch Nachwuchskräften. (vgl. Berger, 2019: 132)

Auf Basis der Befragung "Digitalisierung und Wandel der Beschäftigung" fasste die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) Erkenntnisse zur Digitalisierung und deren Auswirkungen unter "Digitalisierung in Betrieben" zusammen. Deren Erkenntnisse können nicht ohne Weiteres gänzlich auf den Öffentlichen Dienst übertragen werden, da Bürotätigkeiten aus der Verwaltung nur einen Teil der Stichprobe der Befragten darstellen. Jedoch soll in Anlehnung an diese Befragung erwähnt sein, dass Bedienstete in Organisationseinheiten, die eine gute technische Ausstattung haben, grundsätzlich seltener an gesundheitlichen Beschwerden leiden. Dennoch treten am Häufigsten Rücken-, Muskel- oder Gelenkschmerzen, nächtliche Schlafstörungen und Nervosität oder Reizbarkeit auf. (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2021: 69)

Strukturen, Angebote und Möglichkeiten in Organisationen wirken sich indirekt auf die Gesundheit der Bediensteten aus. Nur, wenn sie gesundheitsunterstützend gestaltet sind sowie wahrgenommen und genutzt, d.h. "gelebt", werden, sind Effekte für die Gesundheit erkennbar. (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, ASU-Zeitschrift für medizinische Prävention, 2020: 28)

Mit Blick auf die zunehmende räumliche und zeitliche Flexibilisierung der Arbeitswelt werden dabei aber auch zunehmend die Eigenverantwortung und Gesundheitskompetenz der Bediensteten gefragt sein. (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017: 137)

In diesem Zusammenhang wird auf das Fortbildungsinteresse Bezug genommen: Eine Studie der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH), Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen (HSF) stellte fest, dass sich fast 50% der befragten Personen eine Ausweitung digitaler Fortbildungsangebote wünscht. (vgl. Enderlein, Härtling, Grage, 2021: 74)

### **5.1 Erkenntnisse zu psychischen Belastungen**

Verdichtung und Beschleunigung des Arbeitsalltages werden oft als "Beiwerk" vom flexiblen und virtuellen Arbeiten genannt. Das wird in den Kalendern ersichtlich, wo Termine teils nahtlos ineinander übergehen. Die wahrgenommene "Schlagzahl" im Arbeitsalltag erhöht sich. (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2021: 2)

Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft sind aktuell die Schlüsselbegriffe. Ohne geeignete Unterstützung durch Führungskräfte und Organisation können die aktuellen Entwicklungen zu Überforderung von Bediensteten führen. Die Folgen können Frustration und Demotivation, Leistungsabfall und Krankheit sein. (vgl. Bundesministerium des Innern, 2014: 5)

Eine Studie der HSF hat ergeben, dass fast 10% der befragten Personen es vorteilhaft empfanden, während des coronabedingten Homeoffices bestehende Konflikte auf Arbeit ausweichen zu können. (vgl. Enderlein, Härtling, Grage, 2021: 35)

Wenn Stresssymptome verschleppt werden oder unbeachtet bleiben, können sie Auslöser für Phänomene wie "Leisure Sickness" sein. Von Leisure Sickness (dt. Freizeitkrankheit) sind häufig Menschen betroffen, die unter hohem Leistungsdruck stehen oder sehr hohe Ansprüche an sich selbst stellen und nicht vom Arbeitsalltag abschalten können. Sie merken erst, wie schlecht es ihnen geht, wenn das Stresslevel sinkt und sich die Ausschüttung von Adrenalin reduziert. Leisure Sickness ist ein psychologisches Phänomen des regelmäßigen Krankwerdens in Ruhezeiten wie Wochenende oder Urlaub. (vgl. Buchenau, Balsereit, 2015: 5)

### **5.2 Erkenntnisse zu physischen Belastungen**

Durch das Verwenden angemessener Technik kann die ergonomische Situation im flexiblen Arbeiten bereits verbessert werden. Idealerweise verfügen Bedienstete über eine separate Tastatur, Maus und Bildschirm. Zusätzlich sind ein geeigneter Schreibtisch und Bürostuhl notwendig. Eine ergonomische Anordnung aller Arbeitsmittel stellt eine gute Basis für den Arbeitsalltag dar. (vgl. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V., 2022a: 2)

## **6 Verantwortung Führung und Organisation**

Führungskräfte und Organisationen sind wesentlich für gesundheitsrelevante „Stellschrauben“ verantwortlich, da sowohl der Führungsstil als auch die Erfüllung der gesetzten Anforderungen direkt das Wohlbefinden der Bediensteten beeinflussen. Der Einfluss von Führungskräften und der Organisation ist begrenzt und endet dort, wo die Eigenverantwortung der Bediensteten beginnt. (vgl. Berger, 2019: 134f.)

Die Belegschaft bei der Bewältigung gemeinsamer Herausforderungen wie einen veränderten (Arbeits-)Alltag zu unterstützen, ist gleichzeitig Zeichen von Wertschätzung und stiftet Zusammenhalt und Stärke in der Organisation. (vgl. Schröder-Wrusch, 2021b: 9)

Je besser Führungsverhalten und die Etablierung einer Gesundheitskultur in Organisationen gelingt – und die Bediensteten das auch deutlich wahrnehmen – umso höher ist die Arbeitszufriedenheit und gesundheitliche Beschwerden nehmen ab. Angesichts der aktuell zu bewältigenden Herausforderungen des (flexiblen) Arbeitsalltags entscheidet letztlich die Gesundheit aller Bediensteten in der Organisation auch über die Arbeitgeberattraktivität. (vgl. Berger, 2019: 133)

Hervorzuheben ist hierbei, dass Personalentwicklung eine Aufgabe der gesamten Organisation, jeder Führungskraft und jeder einzelnen Person ist. (vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2021c: 9)

### **6.1 Verhältnis von Führungskräften und geführten Personen**

Um die neuen Anforderungen erfüllen zu können, erweitert sich das Aufgabenspektrum bei Führungskräften. Das heißt, dass Führungskräfte ihr Führungsverständnis reflektieren und sich selbst kontinuierlich weiterentwickeln, selbst neue Strukturen und Arbeitsweisen im Arbeitsalltag übernehmen, Chancen des flexiblen Arbeitens nutzen und gleichwohl die Risiken für die geführten Personen beachten, fachliche Tätigkeiten hin zu Führungsaufgaben verschieben, sich relevante Schlüsselkompetenzen wie vernetztes Denken aneignen, auf Augenhöhe mit den geführten Personen und somit eher als Coach agieren, geführte Personen in Entscheidungsprozessen zu beteiligen und eine konstruktive Feedback- sowie Fehlerkultur im Team gestalten und leben. (vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2021a: 5)

„Gerade durch die gesamte Gestaltung der Rahmenbedingungen von Arbeit beeinflussen Führungskräfte [geführte Personen] in hohem Maße. Dabei unterschätzen sie häufig ihren Einfluss auf das Wohlbefinden und damit auf die Gesundheit ihrer [Bediensteten].“ (Berger, 2019: 136)

Führungskräften obliegt es, Veränderungsprozesse zu initiieren und den Wandel zu gestalten. Dabei müssen sie den geführten Personen Orientierung bieten und als Veränderungs- und Beziehungsmanager agieren. Neben der Rolle eines Coaches übernimmt die Führungskraft eine moderierende Funktion, die u.a. die Kommunikation von Regeln, Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Aufgabenverteilung sowie Sensibilisierung für Konflikte umfasst. (vgl. Beile et al., 2019: 21)

Führungskräfte sind heutzutage nicht mehr als Informationsmonopole zu betrachten. Alternativ wird der transformationale Führungsstil angesehen. Bei diesem Führungsstil basiert Führung auf gemeinsamen Werten und Visionen. (vgl. Beile et al., 2019: 23) Durch die Umgestaltung von Werten und Einstellungen soll eine Leistungssteigerung bei Bediensteten stattfinden. (vgl. Techniker Krankenkasse, 2019: 37)

In diesem Zusammenhang wird der Begriff "Empowerment" geprägt. Empowerment zielt darauf ab, dass Bedienstete die "Fähigkeit entwickeln und verbessern, ihre soziale Lebenswelt und ihr Leben selbst zu gestalten und sich nicht von außen gestalten zu lassen". Führungskräfte und Organisationen sollen dazu beitragen, entsprechende Arbeitsbedingungen zu schaffen und damit die „Selbstbemächtigung“ der Bediensteten fördern. (vgl. Brandes, Stark, 2021)

In einer Studie der Kienbaum GmbH wurde nach Verhaltensweisen von Führungskräften, welche die Digitalisierung und damit verbundenen Kulturwandel in der Organisation bestmöglich vorantreiben können, gefragt. Dabei wurde als wichtigste Verhaltensweise die Vorbildfunktion in der Nutzung digitaler Instrumente und agiler Methoden genannt. Darauf folgte, dass die Führungskraft ihr Wissen teilt, Zielvorgaben vereinbart werden und geführte Personen Freiraum bei der Zielerreichung haben. Weiterhin sollte die Führungskraft Fehler nicht sanktionieren, sondern konstruktiv analysieren. Letztlich sollte sich die Führungskraft regelmäßig selber fortbilden und neu gelerntes Wissen anwenden. (vgl. Buschmeier, Alt, Hammer-schmid, 2021: 5)

## 6.2 Bedeutung Fürsorgepflicht

Die Pflicht zu Schutzmaßnahmen, die sog. Fürsorgepflicht, ist in § 618 Absatz 1 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) enthalten. Demnach ist der Arbeitgeber verpflichtet, Räume, Vorrichtungen oder Gerätschaften, die zur Verrichtung des Dienstes beschafft wurden und die dahingehenden Regelungen so zu treffen, dass Bedienstete gegen Gefahr für Leben und Gesundheit geschützt sind. Dies schließt in diesem Sinne auch organisatorische Maßnahmen ein.

Insbesondere der demografische Wandel und der Fachkräftemangel verschärfen die Notwendigkeit, die Bediensteten langfristig gesund zu erhalten. Dies hat zur Folge, dass Führungskräfte nicht nur an ihrer Leistung, sondern zunehmend auch am Gesundheitszustand von ihnen geführten Personen gemessen werden. Neben etablierten Leistungszielen werden zusätzlich nun auch Ziele vereinbart, die sich auf das Führungsverhalten und auf die Gesundheit der geführten Personen beziehen. (vgl. Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, 2018: 21)

Positive, d.h. personenorientierte, Klimata der Unterstützung oder Gerechtigkeit gehen mit günstigeren Gesundheitsausprägungen einher. Negative, d.h. nicht personenorientierte Klimata (Misstrauen, fehlende Unterstützung etc.) können ungünstigen Gesundheitsausprägungen hervorrufen. Positives Klima und auf Bedienstete orientierte Führungsstile stehen positiv – vor allem mit mentaler – Gesundheit im Zusammenhang. (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, ASU-Zeitschrift für medizinische Prävention, 2020: 29)

In diesem Zuge wird "Gesunde Führung" relevant, welche das Zusammenspiel und die Förderung von Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und arbeitsbezogener Leistung durch Führungskräfte umfasst. Die Gesundheit der Bediensteten dient dabei als Basis für nachhaltig gute Leistungen. Gesunde Führung soll dazu beitragen, dass Bedienstete möglichst lange, gesund und motiviert ihrer Arbeitstätigkeit nachgehen können und dabei gute Leistungen erbringen. Im besten Fall können die Bediensteten so bis zum Rentenalter beruflich aktiv sein. Gesundheitsorientierte Führung versucht die Bediensteten dabei zu unterstützen, ihre Gesundheit zu erhalten, Ressourcen aufzubauen und berufliche Belastungen zu verringern. (vgl. Universität Bamberg, 2022)

Führungskräfte sollen keine ärztliche Rolle einnehmen. Es sollen Belastung frühzeitig zu erkannt und jenen entgegengesteuert werden. Führungskräfte sollen zei-

gen, dass sie ansprechbar sind und Verständnis auch für individuelle Krisensituation oder Probleme haben. (vgl. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V., 2021)

„Durch regelmäßigen Kontakt kann vermieden werden, dass sich möglicherweise negative gesundheitliche Folgen einstellen, sei es durch schlechte Ergonomie oder auch psychische Belastungen wie Isolation, schlechte Work-Life-Balance oder Überforderung.“ (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V., 2020: 8)

Von Führungskräften sind daher Antworten und Reaktionen gefragt, die Ängste und Sorgen der Bediensteten nehmen. Gerade in flexiblen Arbeitsformen müsse konstant auch aus der Ferne Kontakt gehalten werden. Denn je schneller eine Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Bediensteten geschaffen bzw. erweitert wird, desto schneller können Aufgaben effektiv an die Bediensteten delegiert werden. Verantwortung zu übergeben, ist ebenfalls ein gutes Mittel, um Bedienstete zu stärken und wertzuschätzen. (vgl. Käsebier, 2021: 9f.)

### **6.3 Führung auf Distanz**

Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, trotz flexibler Arbeitsformen und der damit einhergehenden Distanz, Vertrauen zu behalten bzw. aufzubauen, was schwerer fällt als bei direkten und persönlichen Interaktionen zwischen Führungskraft und geführten Personen. Dies hängt auch mit den entfallenden Kontrollmöglichkeiten zusammen, welche, wenn die geführte Person nicht mehr am selben Ort wie die Führungskraft tätig ist, entfallen. Bei vielen Führungskräften führt dies zu Unsicherheiten. Es muss demnach mehr Zeit für Moderation, Konfliktmanagement, Koordination, Planung und Kommunikation aufgewendet werden. (vgl. Beile et al., 2019: 21)

Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil der Führungsaufgabe. Diese findet heute in zunehmendem Maße über digitale Kommunikationsmittel wie beispielsweise E-Mails statt. Auf der einen Seite kann dies die Führungsaufgabe an einigen Stellen erleichtern. Es kann aber auf der anderen Seite auch neue Anforderungen und Belastungen für die Führungskraft hervorbringen. Digitale Kommunikationswege können das Gefühl ständiger Bereitschaft und vermehrte Kommunikation fördern. Dies kann bei der Führungskraft zur Überforderung bei der Informationsweitergabe führen. Entsprechende Handlungsspielräume bei der Gestaltung der Kommunikation können eine wichtige Ressource sein, die Kommunikation auch

über die Distanz aufrecht zu erhalten und die Potenziale digitaler Kommunikationsmittel auszuschöpfen. (vgl. Marx, Reimann, Ribbat, 2021: 1)

„Die Analyse der Arbeitsbedingungen von Führenden und Managenden hat gezeigt, dass die sozialen Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz und die von ihnen erhaltene Unterstützung wesentliche Ressourcen am Arbeitsplatz sind. Digital vermittelte Kommunikation sollte im Zusammenhang von virtueller Führung nicht zur Belastung für Führende und Managende werden.“ (Ribbat et al., 2021: 16)

Das heißt, digitale Kommunikation geht einerseits mit neuen Beanspruchungen, wie dem Gefühl, ständig erreichbar sein zu müssen, einher. Dieses Gefühl der ständigen Erreichbarkeit ist unter Führungskräften verbreiteter als unter geführten Personen. Andererseits ergibt sich auch die Chance größerer, örtlicher und zeitlicher Flexibilität für Führungskräfte und geführte Personen. (vgl. Marx, Reimann, Ribbat, 2021: 2)

Eine Studie der HSF hat ergeben, dass während des coronabedingten Homeoffices ca. zwei Drittel der befragten Personen berichteten, dass keine Dienstberatung stattgefunden hatte. Ungefähr ein Drittel konnte berichten, dass Dienstberatungen stattgefunden haben. (vgl. Enderlein, Härtling, Grage, 2021: 46)

Erfolgreich sind Führungskräfte in flexiblen Arbeitsformen vor allem, wenn es gelingt, in ihren Bereichen eine "Ownership-Kultur" zu entwickeln, wo Bedienstete weitestgehend eigenverantwortlich handeln und wo die Führungskraft als Coach in herausfordernden Situationen zur Verfügung steht. (vgl. Krügl, 2019: 235)

„Während im 20. Jahrhundert Führung noch hierarchisch war, ist heute Augenhöhe gefragt. Die nämlich lässt die notwendige Vielfalt und Flexibilität zu, fördert die Kreativität und setzt auf das Prinzip der Selbstverantwortung. Eine Führung von oben ist vor allem mit Wissensarbeitern nicht mehr möglich. Die [Wissensarbeiter] fragen nämlich nicht groß nach, ob sie Entscheidungen treffen dürfen, sie tun es einfach.“ (Richter, 2019: 10)

In diesem Zusammenhang kann auch eine geteilte Führung („Shared Leadership“) gefordert werden. Hierunter versteht man die Bereitschaft der zuständigen Führungskraft oder Organisation, Führungsverantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen. (vgl. KGSt, 2022: 47)

Der aktuelle Koalitionsvertrag der Bundesrepublik Deutschland führt dazu aus:

„Von der Leitung der Ministerien und den Führungskräften im Öffentlichen Dienst erwarten wir, dass sie eine moderne Führungs- und Verwaltungskultur vorantreiben und für digitale Lösungen sorgen.“ (SPD, Bündnis 90 / Die Grünen, FDP, 2021: 9)

#### **6.4 Bedeutung der Organisation und der Organisationskultur**

In einer Studie der HSF gaben ca. 30% der befragten Personen an, dass, weder von Seite der Organisation noch von ihrer Führungskraft oder gar organisiert durch die Bediensteten selbst, Abläufe oder Regeln für die digitale Zusammenarbeit entwickelt wurden. (vgl. Enderlein, Härtling, Grage, 2021: 50)

Die Förderung der Gesundheit der Bediensteten wird oftmals nicht als Führungsaufgabe wahrgenommen. Für eine gesundheitsfördernde Führung sei oft keine Zeit. Dabei rechnet sich ein gesundes Organisations- und Führungsverhalten vielfach für die Gesundheit aller aus und ist eine wichtige Ressource in der flexiblen Arbeitswelt. (vgl. Berger, 2019: 137)

Je beständiger und größer die Organisation ist, umso schwerer fällt es, Veränderungen zu erzielen bzw. umso langfristiger ist mit Weiterentwicklung der Kultur zu rechnen. Sind Führungskräfte und entscheidende Personen intrinsisch motiviert oder werden sorgfältig in den Prozess einbezogen, können anspruchsvolle neue Arbeitskonzepte realisiert werden. (vgl. Hofmann, Piele, Piele, 2019: 103)

„Neben personenbezogenen Zielen ist die humane Gestaltung der Arbeit eine wichtige Führungsaufgabe. Arbeitsaufgaben, Arbeitsumgebung, Arbeitsmittel und Arbeitsorganisation sind so zu gestalten, dass im Arbeitsvollzug keine gesundheitlichen Schäden auftreten oder im Idealfall sogar die Gesundheit gefördert wird.“ (Rudow, 2011: 213)

Zur Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz trägt eine offene Fehlerkultur bei. Vorteilhaft ist, dass sowohl Organisation, Führungskräfte und geführte Personen aus Fehlern lernen können und viel darüber erlernen, wie sie ihre Arbeit in Zukunft besser gestalten können. Wenn Bedienstete erleben, dass in der Organisation mit Fehlern oder negativen Ereignissen konstruktiv umgegangen wird, erhöht dies auch die Wahrscheinlichkeit, dass über kleine Fehler und Abweichungen offener gesprochen wird. Eine Kultur, wo sich Bedienstete frei von Angst Fehler eingestehen können, wirkt sich zudem positiv auf das Organisationsklima und die individuelle Gesundheit aus. (vgl. Katzenberger, 2021: 4)



„Gesundheit ist ein Querschnittsthema, das auf allen hierarchischen Ebenen ebenso wie in den unterschiedlichen Prozessen zu berücksichtigen ist. Zur erfolgreichen Gestaltung eines gesundheitsförderlichen Arbeitsumfelds inklusive konkreter Maßnahmen ist es daher wichtig, dass auch seitens der Verwaltungsleitung die Relevanz einer gesunden Organisation gesehen und in das strategische Handeln eingebunden wird.“ (Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2021b: 5)

Laut Studie der PricewaterhouseCoopers GmbH (PwC) sollten Gesundheitsangebote sowohl online als auch in Präsenz angeboten werden. (vgl. Gelep et al., 2021: 6)

## 7 Wissens- und Kompetenzaufbau

Insbesondere der Öffentliche Dienst hat wegen seines Arbeitsauftrages darauf zu achten, dass jener durch leistungsfähige Bedienstete erfüllt werden kann. Um die Leistungsfähigkeit zu erhalten bzw. aufzubauen ist es entscheidend, dass notwendiges Wissen und der Aufbau von benötigten Kompetenzen gewährleistet ist.

Menschen sollten über Schlüsselkompetenzen verfügen, um befähigt zu sein, sich "an eine durch Wandel, Komplexität und wechselseitige Abhängigkeit gekennzeichnete Welt anzupassen". (vgl. Organisation für Wirtschaft, Zusammenarbeit und Entwicklung, 2005: 9) Dies kann mit dem Akronym "VUCA" in Zusammenhang gebracht werden, welches die vermeintlichen Merkmale der modernen Welt beschreibt: Volatilität (engl. *volatility*), Unsicherheit (engl. *uncertainty*), Komplexität (engl. *complexity*) und Mehrdeutigkeit (engl. *ambiguity*). (vgl. Bendel, 2022)

Neues Wissen muss auf dem Weg in neue Arbeitsformen in immer kürzeren Rhythmen beschafft und weiterentwickelt werden. Gleichzeitig zeigt sich auch hierbei, dass es wegen des Fachkräftemangels schwerer wird, zeitnah kompetente Fachkräfte zu gewinnen, entsprechend zu entwickeln und zu halten. (vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2021c: 5) Deswegen kommt der Weiterbildung von vorhandenen Bediensteten eine große Bedeutung zu.

Auch im aktuellen Koalitionsvertrag des Freistaates Sachsen wird wie folgt darauf Bezug genommen:

„Für eine leistungsfähige und bürgernahe Staatsverwaltung investieren wir in die Aus- und Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und vereinfachen und digitalisieren Verwaltungsvorgänge.“ (CDU, Bündnis 90 / Die Grünen, SPD, 2019: 4)

### 7.1 Notwendigkeit von Wissen und Kompetenzen

Um den Herausforderungen von neuen Arbeitsformen begegnen zu können, braucht es keinen neuen Kompetenzbereich wie beispielsweise „New-Work-Kompetenz“. Die bekannten Kompetenzen müssen jedoch für eine erfolgreiche Umsetzung der neuen Arbeitsformen angepasst und ergänzt werden. (vgl. KGSt, 2022: 47)

Neben fachspezifischen Kenntnissen werden verstärkt soziale und personale Fähigkeiten, wie Problemlösungskompetenz, Kreativität, Kommunikationsstärke oder

die Fähigkeit zu ganzheitlichem und vernetztem Denken relevant. (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015: 29)

„Sicherheits- und Gesundheitskompetenzen bei mobiler Büroarbeit sind sowohl bei Arbeitgebenden als auch bei [Bediensteten] erforderlich.“ (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V., 2022b: 2)

Nach DGUV umfasst eine Sicherheits- und Gesundheitskompetenz kognitive Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Motivation, in unterschiedlichen Situationen gesundheitsgefährdende, -erhaltende und -fördernde Faktoren für sich und andere Personen vorherzusehen. Es soll erkannt werden, welche risikomindernden, gesundheitserhaltenden oder -fördernden Entscheidungen zu treffen sind. Letztlich wird auch die Selbstregulation, die Entscheidungen verantwortungsvoll umzusetzen, angesprochen. (vgl. Heitmann, Zieschang, 2020)

Als (neue) Schlüsselkompetenzen werden innere Stabilität, Bewusstsein der eigenen Fähigkeiten und Ressourcen, die Fähigkeit sich selbst zu führen und zu präsentieren sowie Vertrauen statt Sicherheit zu fokussieren, genannt. (vgl. Golob, Ullrich, 2019: 91)

Mit "Digital Literacy" werden Kenntnisse und Kompetenzen umschrieben, welche im Umgang mit (neuen) technischen Geräten und den damit verbundenen Informations- und Kommunikationsnetzwerken benötigt werden. (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015: 61)

Laut Studie von PwC braucht es in flexiblen Arbeitsformen bessere digitale Kompetenzen der Bediensteten, ein hohes Maß an Vertrauen untereinander und die Offenheit, Neues auszuprobieren. Arbeitsergebnisse können dann gut werden, wenn sowohl die technische als auch die mentale Ausstattung auf der Höhe der Zeit sind. (vgl. Gelep et al., 2021: 5)

In einer Studie der Kienbaum GmbH wurde festgestellt, dass niederschwellige Lernangebote zur Förderung von Digitalkompetenzen ein wichtiger Schwerpunkt ist, um die Entwicklung einer digitalen Verwaltungskultur bestmöglich zu fördern. Innerhalb der Organisation sollte zusätzlich analysiert werden, wo Defizite von digitalen Kompetenzen auftreten. Weiter wurde festgehalten, dass Digitalkompetenz für die Übernahme einer Führungsposition eine Pflichtvoraussetzung sein sollte. (vgl. Buschmeier, Alt, Hammerschmid, 2021: 5)

„Digitale Kompetenzen sind nicht nur IT-bezogene Kompetenzen. Die Digitalisierung erfordert daneben insbesondere sich wandelnde oder neue personale Kompetenzen und die Entwicklung eines "Digitalen Mindsets" als Voraussetzung für einen umfassenden Kulturwandel.“ (Schröder, 2022: 38)

In einer Studie von Next:Public wurde festgestellt, dass vor allem Führungskräfte Videokonferenzen auch zukünftig stärker nutzen möchten. (vgl. Next:Public GmbH, 2021: 23)

Deswegen sollten Führungskräfte nicht nur im technischen Umgang mit digitalen Kommunikationsmitteln geschult werden, sondern auch zur Formulierung der Erwartungen an ständige Bereitschaft im Verhältnis zu größerer Flexibilität. Mittels einer entsprechenden Bildungsmaßnahme könnte so auch der Überforderung durch vermehrte digitale Kommunikation bei führenden und geführten Personen entgegengewirkt werden. (vgl. Marx, Reimann, Ribbat, 2021: 4)

Eine Studie der HSF stellte fest, dass es aus Sicht der Bediensteten klare Fortbildungsbedarfe bzgl. des Umgangs mit Technik, in der digitalen Kommunikation und bzgl. des Umgangs mit dem virtuellen Team gibt. (vgl. Enderlein, Härtling, Grage, 2021: 62)

Bildungsinhalte könnten weiterhin Resilienztraining und Vermittlung von Wissen über Stress sein. Insbesondere Stressbewältigungsstrategien sind hierzu relevant. (vgl. Bruch, Berenbold, 2020: 46)

## **7.2 Formate des Wissenserwerbs**

Um Kompetenzen nachhaltig aufzubauen, braucht es entsprechende Lernformate. Dies können beispielsweise klassische Fortbildungen sein. Darunter werden für diese Masterarbeit Veranstaltungen verstanden, wo meist mittels Frontalunterricht Input an Personen vermittelt wird. Der Praxisbezug wird dabei durch Beispiele aus bestimmten Bereichen versucht herzustellen.

Bedienstete brauchen neben dem Kompetenzaufbau auch Austausch, Rat und gezielte Übungen, damit sie in neuen Arbeitsformen gut und gesund arbeiten können. Die Bediensteten "bei der Bewältigung gemeinsamer Herausforderungen wie einen veränderten (Arbeits-)Alltag zu unterstützen, ist gleichzeitig Zeichen von Wertschätzung und stiftet Zusammenhalt und Stärke". (vgl. Schröder-Wrusch, 2021a: 9)

„Es ist also wesentlich, die Aus-, Fort- und Weiterbildung im [Ö]ffentlichen Dienst zu modernisieren und dabei die veränderten Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.“ (Schröder, 2022: 40)

Laut Studie von PwC sollten Verwaltungen nicht nur auf klassische formelle Weiterbildungsformate setzen, sondern auch informelles Lernen voneinander wie beispielsweise "best practice" oder Teamrunden ermöglichen. (vgl. Gelep et al., 2021: 6)

Der strukturierte Austausch mit Kollegen wird zunehmend eine wichtige Rolle spielen. Formale Lernangebote wie klassische Fortbildungen werden ihre Daseinsberechtigung behalten, aber non-formale und informelle Weiterbildung, also dem arbeitsplatzintegrierenden, selbstgesteuerten Lernen, kommt zukünftig eine wachsende Bedeutung zu. Dabei wird der Lernprozess im Zuge der Arbeit mitarbeiter- und aufgabenspezifisch angelegt. (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2019: 7)

"Learning on the job" wird als lebenslanges und arbeitsplatzbasiertes Lernen zunehmend immer wichtiger, denn die Qualifizierung muss möglichst gut in den Arbeitsalltag integriert werden können. Es braucht eine gute Abstimmung zwischen klassischen Fortbildungsangeboten und (in)formalen Lernangeboten am eigenen Arbeitsplatz. (vgl. Schröder, 2022: 38)

Es besteht die Schwierigkeit, dass vor allem persönliche Kompetenzen oftmals nicht über klassische Fortbildungen oder Wissenstransfer erworben werden können. Sie sind Teil eines umfassenden Kulturwandels. Insbesondere Führungskräften obliegt es, die Förderung und Etablierung eines digitalen Mindsets bei den geführten Personen zu unterstützen. (vgl. Schröder, 2022: 39) Auch eigenmotiviertes Lernen ermöglicht einen nachhaltigen Kulturwandel. (vgl. Enderlein, Härtling, 2022: 5)

## **8 Methodik Experteninterviews**

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz mittels Literaturrecherche erörtert wurde, soll nun der Bezug in die alltägliche Praxis von neuen Arbeitsformen erfolgen. Durch Experteninterviews soll festgestellt werden, ob entsprechende Fortbildungsmöglichkeiten jene Handlungsbedarfe Neuer Arbeitswelten aufgreifen können und wie die notwendigen Kompetenzen vermittelt werden sollten.

Diese angestrebte Kombination unterschiedlicher Methoden dieser empirischen Untersuchung entspricht einer Triangulation i.S.v. Gläser und Laudel. Durch die Umsetzung einer Triangulation besteht die Chance, spezifische Schwächen einer Methode durch die Stärken anderer Methoden auszugleichen. (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 105)

### **8.1 Definition Methodik**

Experteninterviews stellen – anders als man durch die Bezeichnung vermuten könnte – keine eigene Interviewform dar. Zutreffend ist die Charakterisierung als eine Variante von Leitfadeninterviews, welche sich auf ein bestimmtes Anwendungsfeld bezieht. Denn der Interviewtypus „Experteninterviews“ zeichnet sich dadurch aus, dass die Durchführung mit einer bestimmten Zielgruppe erfolgt. (vgl. Kruse, 2015: 166)

Für die Durchführung dieser Methode wird sich am von Gläser und Laudel empfohlenen Ablauf orientiert. Dieser beinhaltet kurz zusammengefasst die Formulierung der Untersuchungsfrage, die theoretischen Vorüberlegungen sowie die Planung der Untersuchung, d.h. die Entscheidungen über Anzahl der Fälle und sowohl der Erhebungs- als auch Auswertungsmethoden. (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 61)

Die theoretischen Vorüberlegungen wurden im Rahmen dieser Masterarbeit in zwei Schritte geteilt. Im ersten Schritt wurden fachliche Vorüberlegungen getroffen. Diese bestehen aus den vorangegangenen Kapiteln dieser Masterarbeit. So konnte ein Einblick über den aktuellen Stand von Gesundheit am Arbeitsplatz gewonnen werden. Dort werden die Hauptaspekte aufgeführt, welche schließlich die Basis für die Experteninterviews darstellen. Im zweiten Schritt wurden theoretische Vorüberlegungen für die Durchführung der Experteninterviews gesammelt, geprüft und schließlich finalisiert. Dieser folgen in den kommenden Unterkapiteln.

Auf Grund der Neuartigkeit des Forschungsgebietes, erfolgt eine Präzisierung des Charakters der Experteninterviews zu explorativen Experteninterviews. Hierzu führen Bogner und Menz aus:

„Explorative Experteninterviews sollten möglichst offen geführt werden, doch empfiehlt es sich schon aus Gründen demonstrativer Kompetenz, zumindest zentrale Dimensionen des Gesprächsablaufs vorab in einem Leitfaden zu strukturieren. [...] Auf Vergleichbarkeit, Vollständigkeit und Standardisierbarkeit der Daten wird dabei nicht abgestellt.“ (Bogner, Menz, 2009: 64)

## **8.2 Untersuchungsfrage**

Die Hauptforschungsfrage dieser Masterarbeit beschäftigt sich mit der Bedeutung von Gesundheit in Neuen Arbeitswelten des Öffentlichen Dienstes. Für Experteninterviews ist diese Fragestellung zu weit gefasst, da dies in mehreren Dimensionen beantwortet werden kann. Ziel der Experteninterviews ist jedoch, möglichst konkrete Aussagen zu einem Teilbereich zu erhalten, mit denen schließlich als Ergebnis Fortbildungsmöglichkeiten oder -empfehlungen konzipiert werden können.

Deswegen wurde als Teilbereich „Fortbildungen“ gewählt und die Unterforschungsfrage wie folgt formuliert:

### ***Wie müssen Fortbildungen an Neue Arbeitswelten im Öffentlichen Dienst angepasst werden?***

Mit dieser Unterforschungsfrage wird bezweckt, dass ein großes (und dazu noch relativ neues) Forschungsgebiet begrenzt wird, um konkrete Aussagen von den Expertinnen und Experten zu erhalten. Umso eingegrenzter die Frage lautet, umso wahrscheinlicher ist, dass die Expertinnen und Experten die Frage auf gleiche Art und Weise verstehen und dementsprechend beantworten. Dennoch sollte die Frage nicht zu weit eingegrenzt werden, da gerade bei explorativen Experteninterviews die Chance besteht, noch nicht in Verbindung gebrachte Aspekte offenbart zu bekommen, die für die weitere Forschung in diesem Gebiet relevant sein könnten. Der Schwerpunkt sollte dabei bei der Gestaltung von Fortbildungen bleiben. Dieser Spagat wurde mit der o.g. Forschungsfrage versucht ins Gleichgewicht zu bringen.

Die Unterforschungsfrage bezweckt weiterhin, dass eine thematische Basis für den Interviewleitfaden gegeben wird und der Aufbau der Themenblöcke sowie ein-

zelter Fragen logisch aufeinander aufgebaut werden. Im vorliegenden Fall bedeutet dies, sowohl Inhalte als auch Anforderungen an die Fortbildungsmöglichkeiten miteinander in Verbindung zu bringen.

### **8.3 Interviews mit Experten**

#### **8.3.1 Definition Expertenbegriff**

Um entsprechend der Untersuchungsfrage die notwendige Expertenexpertise erhalten zu können, braucht es eine Definition, wer in diesem Fall als Experte gilt. Hierzu finden sich in der gängigen Literatur mehrere Definitions- und Abgrenzungsversuche. Eine der umfassenderen Definitionen führen Meuser und Nagel wie folgt aus:

„Eine Person wird im Rahmen eines Forschungszusammenhangs als Experte angesprochen, weil wir wie auch immer begründet annehmen, dass sie über ein Wissen verfügt, das sie zwar nicht notwendigerweise alleine besitzt, das aber doch nicht jedermann in dem interessierenden Handlungsfeld zugänglich ist. Auf diesem Wissensvorsprung zielt das Experteninterview.“ (Meuser, Nagel, 2009: 37)

Gläser und Laudel unterstützen diese Sichtweise:

„Für [Sozialwissenschaftler] sind die Beteiligten deshalb Experten, die ihr besonderes Wissen über soziale Kontexte für deren Untersuchung zur Verfügung stellen können. [...] Experte beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte. Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen.“ (Gläser, Laudel, 2010: 12)

Demnach wurden im Rahmen dieser Masterarbeit sechs Expertinnen und Experten auf Grund Ihres fachlichen Bezugs zur Untersuchungsfrage, d.h. wo die spezifische Rolle eingenommen werden konnte, ausgewählt.

#### **8.3.2 Vorstellung Expertinnen und Experten**

Gemäß § 2 Nr. 5 Satz 3 des Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie und des Berufsverbandes Deutscher Soziologinnen und Soziologen ist die Anonymität der befragten Personen, hier Expertinnen und Experten, zu wahren. (vgl. Deutsche Gesellschaft für Soziologie, Berufsverband Deutscher Soziologinnen und Soziologen, 2017: 3)

Deswegen werden zum Schutz der personenbezogenen Daten die Expertinnen und Experten jederzeit anonymisiert erwähnt, sodass nur die Autorin dieser Mas-



terarbeit den Bezug zwischen der jeweiligen Person und den gegebenen Interviews bzw. dessen Inhalten herstellen kann. Hierzu wurden eindeutige Kürzel für die jeweiligen Personen vergeben, welche auch in der Auswertung genutzt werden. Demnach wird bei Nutzung des Kürzels keine geschlechtergerechte Sprache angewandt, damit auch das Geschlecht der Person als personenbezogenes Datum anonymisiert bleibt. Die Auswertung erfolgt ausschließlich im grammatikalischen Maskulinum.

Da dies die Vorstellung der Personen und den Nachweis des Expertentums begrenzt, kann im Folgenden nur oberflächlich die Qualifizierung für den Expertenstatus begründet werden. Im Zuge der Hinführung zum Thema wurde mit den Expertinnen und Experten abgestimmt, wie die Qualifizierung nachgewiesen werden kann. Erst nach dieser Klärung erfolgte die Tonaufzeichnung des Experteninterviews, sodass in den Transkripten keinerlei Bezug ersichtlich ist und deswegen keine Möglichkeit besteht, Rückschlüsse auf bestimmte Personen zu schließen.

Die Experteninterviews wurden mit drei Expertinnen und drei Experten geführt, welche alle im Gebiet der Bundesrepublik Deutschland bei den folgenden Organisationen tätig sind:

- Berufsgenossenschaft Holz und Metall (BGHM)
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)
- Fraunhofer-Institut
- Unfallkasse Berlin (UK Berlin)
- Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG)

Die Aufzählung erfolgt in alphabetischer Reihenfolge, es besteht keine Verbindung zu den Kürzeln der Expertinnen und Experten.

Der Expertenstatus kann dahingehend begründet werden, dass alle Expertinnen und Experten dienstlich einen forschenden und / oder organisatorischen Blick auf Bürotätigkeiten in Neuen Arbeitswelten des Öffentlichen Dienst haben. Dieser Blick war unterschiedlich ausgeprägt. In der Mehrheit lag die Haupttätigkeit der Expertinnen und Experten im Arbeitsschutzbereich und stand in enger Verbindung zu Organisationseinheiten, die sich mit Personalentwicklung und -organisation beschäftigen. Insgesamt konnten von den sechs Expertinnen und Experten drei Personen Führungstätigkeiten vorweisen.

### **8.3.3 Bestimmung Interviewanzahl**

Die Experteninterviews dienen dazu, die oben aufgeführte Untersuchungsfrage zu beantworten. Da im Vorfeld der Interviews nicht bekannt ist, welcher Input daraus gezogen werden kann, ist es nicht abschließend möglich, eine notwendige Anzahl an Interviews festzulegen. Um zunächst zu beginnen, wurden sechs Expertinnen und Experten angefragt. Da die notwendigen Informationen in den sechs Experteninterviews gewonnen werden konnten, wurde auf weitere Experteninterviews verzichtet. Gläser und Laudel bestätigen dies wie folgt:

„Die Zahl der erforderlichen Interviews ergibt sich aus der Verteilung von Informationen unter den Akteuren und aus Erfordernissen der empirischen Absicherung. [...] [Es kann] ausreichen, drei oder vier zentrale Akteure zu interviewen, um die benötigten Informationen über einen Fall zu beschaffen.“  
(Gläser, Laudel, 2010: 104)

### **8.4 Interviewleitfaden**

Bei Experteninterviews werden explorative Ziele verfolgt (vgl. Atteslander, 2010: 139). Deswegen sind Experteninterviews nicht mit beispielsweise leitfadengestützten Interviews gleichzusetzen. Für Experteninterviews ist das Ziel der Untersuchung entscheidend, d.h. der daraus abgeleitete Zweck und damit die sich ergebende Rolle des Interviewpartners stehen im Vordergrund. (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 13)

Diekmann sieht für derartige offene Interviews nur minimale inhaltliche Vorgaben als notwendig an. Im Extremfall kann das ausschließlich die Nennung des Interviewthemas bedeuten. Alles Weitere wird dem Verlauf des Gespräches überlassen. (vgl. Diekmann, 2021: 437)

Dennoch ist es aus Sicht der Autorin dieser Masterarbeit ratsam, dass ein „Leitfaden-Hilfsgerüst“ erstellt wird, um in den Experteninterviews alle relevanten Punkte zu enthalten und auf das Thema fokussiert zu bleiben. Im Gegensatz zu klassischen leitfadengestützten Interviews wurde der für die Experteninterviews erstellte Interviewleitfaden gröber gefasst und dient als Gedankenstütze, sofern die relevanten Themen nicht ohnehin im Gespräch vorkommen. Bei der Erstellung wurde sich an den Vorgaben der Leitfäden für leitfadengestützte Interviews orientiert:

Ein Interviewleitfaden beinhaltet Fragen, die man den Interviewpartnern während des Interviews stellen will und ist damit ein Erhebungsinstrument. Der Leitfaden bildet im Unterschied zum standardisierten Fragebogen lediglich eine Art Gerüst. Damit werden der interviewführenden Person weitgehend Entscheidungsfreiheit

belassen, wann welche Frage in welcher Form gestellt wird. (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 142)

Für den Interviewleitfaden wurden ausschließlich offene Fragen gewählt, da jene per Definition keine festen Antwortkategorien enthalten. So können die befragten Personen die Antwort frei formulieren. (vgl. Atteslander, 2010: 146)

Gläser und Laudel betonen, dass Interviewleitfäden über die bloße Auflistung einzelner Fragen hinausgehen und deswegen nicht direkt mit der ersten Frage beginnen sollten. Vor den Fragen sollte eine Vorbemerkung vorhanden sein, in der festgehalten wird, was vor dem Interview besprochen werden muss. Dazu gehört, dass die Expertinnen und Experten vor dem Interview über das Ziel der Untersuchung sowie der Rolle des Einzelinterviews informiert werden. Zusätzlich muss über den Schutz der personenbezogenen Daten aufgeklärt werden. Die Anonymität der Expertinnen und Experten für die Untersuchung muss gesichert sein. (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 144)

Weiter heißt es:

„Die Fragen sollten so angeordnet werden, dass inhaltlich zusammengehörige Themen auch nacheinander behandelt werden. Das ermöglicht eine Annäherung an den natürlichen Gesprächsverlauf.“ (ebenda: 146)

Unumstritten ist, dass die Schaffung einer angenehmen Gesprächsatmosphäre bei Interviews eine der größten Herausforderungen ist. Neben dem Bestreben, einen (inhaltlich) natürlichen Gesprächsverlauf erhalten zu können, kommt im vorliegenden Fall erschwerend hinzu, dass die Interviews elektronisch über Videokonferenzsysteme durchgeführt werden.

Der Interviewleitfaden soll als Basis für die Interviews dienen, um ein möglichst natürliches Gespräch aufbauen zu können und trotz einiger Vorbereitung nicht den explorativen Charakter zu zerstören. Dabei sollte jederzeit die Möglichkeit der Gesprächssteuerung durch die interviewführende Person möglich sein, sodass sowohl die erfragten Informationen erhalten werden können als auch weiterführende Ausführungen der Expertinnen und Experten nicht abgeschnitten werden. Der Interviewleitfaden ist im Anhang 1 dieser Masterarbeit beigefügt. In den einzelnen Transkriptionen wird ersichtlich, wo und in welchem Ausmaß die Gespräche ausgestaltet wurden. Im Anhang 2 wird der Interviewleitfaden hinsichtlich Begründungen und Zielen erweitert, sodass ersichtlich wird, warum und zu welchem Zweck der Interviewleitfaden so erstellt wurde.

## 8.5 Pretest

Trotz dessen, dass bei explorativen Experteninterviews der Interviewleitfaden als Basis anzusehen ist und ggf. über die vorbereiteten Fragen hinaus gehen kann, sollte ein Pretest durchgeführt werden. Dieser hatte neben der Austestung der fachlichen Fragen und Prüfung der vorgesehenen Reihenfolge den Vorteil, auch die technische Umsetzung zu testen und ein Zeitgefühl für die kommenden Experteninterviews zu entwickeln.

Der Pretest fand am 30. Juni 2022 als Videokonferenz statt. Im Ergebnis wurde festgestellt, dass der Interviewleitfaden keiner inhaltlichen Anpassung bedurfte. Im Anhang 1 ist der finale Interviewleitfaden enthalten. Da Videokonferenzen auch als Kommunikationsmittel für die Experteninterviews dienen sollten, wurde für den Pretest die geplante Technik eingesetzt und ebenso größtenteils erfolgreich getestet. Es ergaben sich kleinere Optimierungspotentiale, welche vor den Experteninterviews umgesetzt wurden.

Im Pretest zeigte sich, dass der Interviewleitfaden stark an einleitenden Informationen für den Zusammenhang zu Fragen angereichert war und jene Einleitungen den natürlichen Gesprächsverlauf erschwerten. Dies wurde im Gesprächsverlauf zunehmend störender für beide Beteiligten, da Reaktionen auf den natürlichen Verlauf des Gespräches und die vorformulierten Fragen in Einklang gebracht werden mussten. Um den Gesprächsfluss gewährleisten zu können, wurden teilweise einleitende Informationen zu den Fragen übersprungen, wenn sich diese bereits im Gespräch ergeben hatten. Als Ergebnis wurde festgehalten, dass der Interviewleitfaden in der ausführlicheren Version bestehen bleiben und im Vorfeld zum Termin den Expertinnen und Experten weiterhin zugesandt werden sollte. Hintergrund dieser Entscheidung ist, dass für die Autorin dieser Masterarbeit unbekannt ist, ob sich auf das Experteninterview vorbereitet wird, in welchem Ausmaß dies der Fall ist und inwieweit das Experteninterview in einem angenehmen Zeitfenster für die Expertinnen und Experten liegt. Ggf. findet nach dem Interview beispielsweise ein anderer wichtiger Termin statt. Deswegen ist es umso hilfreicher, eine ausführlichere Handreichung zur Orientierung zu haben. Es wurde entschieden, dass während des Interviews nicht zwangsläufig der ausführliche Interviewleitfaden zu nutzen ist, sondern entsprechende Stichpunkte ausreichen, sodass schneller und besser auf den Verlauf des Gespräches reagiert werden kann. Damit wurde zwar zwangsläufig in Kauf genommen, dass die Fragen nicht immer exakt in derselben Form gestellt werden, jedoch der notwendige Informationsgehalt dadurch erreicht wird, dass eine bessere Reaktion und ggf. entsprechende Nachfragen möglich sind.

Das Pretest-Interview wurde nicht als Experteninterview in die Auswertung einbezogen, obwohl die interviewte Person die notwendige Qualifizierung durchaus vorweisen konnte.

### **8.6 Terminvereinbarung mit Expertinnen und Experten**

Während der Konkretisierung des Themas und der Methodik dieser Masterarbeit wurde stichprobenartig bei potentiellen Expertinnen und Experten angefragt, ob die Möglichkeit für ein Experteninterview zum Thema bestünde. Dazu wurden die wichtigsten Informationen über das Thema der Masterarbeit übermittelt. Dies war notwendig, um prüfen zu können, ob die geplante Methodik überhaupt stattfinden konnte. Bei positiven Rückmeldungen wurde vereinbart, dass zum jeweiligen Zeitpunkt eine konkrete Terminvereinbarung folgt.

Ziel war es, dass Terminvereinbarung und Termin zeitlich dicht aufeinanderfolgen. Dies ist vorteilhaft, da die Expertinnen und Experten das Anliegen der Untersuchung noch im Gedächtnis haben. Auch ist so die Gefahr von "Rückziehern" geringer. (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 166)

Trotz dessen, dass während der Sommerzeit die Terminvereinbarungen und -durchführungen erfolgten, konnte dieses Vorhaben relativ gut umgesetzt werden.

### **8.7 Erhebungsmethode und Tonaufzeichnung**

Die Expertinnen und Experten sind über ganz Deutschland verteilt gewesen, so dass persönliche Gespräche (face-to-face) nicht zustande kommen konnten. Alternativ wurde die inzwischen pandemiebewährte Methode der Videokonferenz genutzt. Diese Technik ermöglichte es, unproblematisch auch Tonaufzeichnungen durchführen zu können. Im Vorfeld wurde abgewogen, inwieweit die Tonaufzeichnung einem natürlichen Gesprächsverlauf entgegenstehen könnte. Die Gefahr, dass keine angenehme Gesprächsatmosphäre entsteht und deswegen nicht alle notwendigen Informationen erhoben werden könnten, begründete eine gezielte Auseinandersetzung mit diesem Teilschritt.

Gläser und Laudel bestätigten auf der einen Seite die Befürchtung, dass eine Tonaufzeichnung „eben keine natürliche Gesprächssituation [fördert], wenn bei der Unterhaltung zweier Menschen ein Gerät mitläuft, das jedes Wort aufzeichnet. Es ist möglich und unter bestimmten Bedingungen sogar wahrscheinlich, dass der Interviewte angesichts der Aufzeichnung Informationen zurückhält bzw. dass sich seine Tendenz, sozial erwünscht zu antworten, verstärkt“ (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 157). Auf der anderen Seite haben die Erfahrungen von Gläser und Laudel

gezeigt, dass „das Aufzeichnungsgerät und der Fakt des Mitschneidens im Laufe des Interviews meist in Vergessenheit geraten.“ (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 158)

Um als Konsequenz die Anfertigung von Gedächtnisprotokolle o.ä. zu vermeiden, wurde im Rahmen der Terminvereinbarung für das Interview bereits im Voraus auf die Tonaufzeichnung hingewiesen, sodass die Expertinnen und Experten nicht spontan kurz vor dem Termin eine Entscheidung treffen mussten (siehe Anhang 3). Die Expertinnen und Experten erklärten sich in der Einwilligungserklärung bereit, sodass Aufzeichnungen erfolgen konnten (siehe Anhang 4).

## **8.8 Transkription**

Aufgezeichnete Interviews sollten möglichst vollständig transkribiert werden. Für das Transkribieren von Interviewprotokollen gibt es bislang keine allgemein akzeptieren Regeln, sodass eigene Regeln aufgestellt werden müssen. (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 193)

Im Rahmen dieser Masterarbeit werden folgende Regeln für das Transkribieren aufgestellt:

1. Die Transkription erfolgt gemäß der deutschen Rechtschreibung, d.h. Groß- und Kleinschreibung werden beachtet und Zeichensetzung erfolgt entsprechend der Grammatik.
2. Äußerungen wie Stottern, Lachen, Räuspern o.ä. werden nicht dokumentiert.
3. Sarkastische oder ironische Äußerungen werden als Bemerkung der Transkription hinzugefügt, sofern relevant.
4. Neuansätze für Wörter oder Sätze werden grundsätzlich nicht dokumentiert. Eine Dokumentation erfolgt nur, wenn dies als relevant angesehen wird.
5. Wird gleichzeitig gesprochen, werden den sprechenden Personen die jeweiligen Sätze entsprechend des Zusammenhangs zugeordnet.

Gemäß Gläser und Laudel erfolgt umgehend nach der Transkription die Anonymisierung, d.h. weder im Dateinamen noch im Transkript ist ersichtlich, mit wem das Interview geführt wurde. (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 194)

Sollte zusätzlich zu den oben aufgeführten Transkriptionsregeln für die Anonymisierung Bearbeitungsbedarf entstehen, wird dies an entsprechender Stelle im Transkript umgesetzt und mit eckigen Klammern kenntlich gemacht.

## **8.9 Vorgehen bei der Auswertung**

Bevor die qualitative Inhaltsanalyse begonnen werden kann, empfiehlt Mayring das Ausgangsmaterial zu bestimmen. Demnach wird im Folgenden das auszuwertende Material festgelegt, die Entstehungsgeschichte kurz analysiert und schließlich die formalen Charakteristika des Material bestimmt. (vgl. Mayring, 2010: 55f.)

### **8.9.1 Festlegung auszuwertendes Material**

Angepasst an die vorliegende Masterarbeit wurden ein Interviewleitfaden erstellt und insgesamt sechs Experteninterviews durchgeführt. Potentielle Expertinnen und Experten wurden durch Internetrecherche gefunden und für ein Experteninterview angefragt. Es konnten drei Zusagen erhalten werden. Weitere drei Expertinnen und Experten konnten durch Empfehlung eines potentiellen Experten, der keine Zusage geben konnte, gewonnen werden. Den Expertinnen und Experten wurden im Vorfeld die datenschutzrechtlichen Hinweise, die Einwilligungserklärung sowie der Interviewleitfaden übersandt. Es traten keine Komplikationen auf, sodass alle sechs Experteninterviews wie geplant stattfinden konnten und die transkribierten Interviews verwendet werden können. Da trotz Nutzung von Videokonferenzen und Tonaufzeichnung bei allen Interviews eine angenehme Gesprächsatmosphäre entstanden ist, kann davon ausgegangen werden, dass diese beiden Faktoren die Inhalte und auch die Art und Weise der Formulierung nicht beeinflusst haben.

### **8.9.2 Entstehungsgeschichte des Materials**

Die Teilnahme am Experteninterview war freiwillig und hätte durch die Experten jederzeit abgebrochen werden können. Dies war nicht der Fall. Alle sechs Interviews wurden vollständig durchgeführt. Das Einverständnis zur Verwendung der transkribierten und anonymisierten Experteninterviews lag jederzeit vor. Durch den frühzeitigen Versand des Interviewleitfadens hatten die Experten die Möglichkeit, sich auf die Thematik und die kommenden Fragen vorzubereiten. In den Interviews wurde durch die Autorin der Masterarbeit darauf geachtet, dass alle Fragen beantwortet werden. Dabei wurde nicht streng eine Frage nach der anderen gemäß Leitfaden gestellt. Ziel war es, eine möglichst natürliche Gesprächsatmosphäre entstehen zu lassen. Dies hat in allen Interviews dazu geführt, dass sich die Reihenfolge der Fragen verschoben hat oder innerhalb einer Beantwortung auch andere Fragen beantwortet wurden. Zusätzlich sollten Vertiefungs- und Verständnisfragen sowie die offene Frage am Ende jedes Interviews den explorativen Charakter der Experteninterviews ermöglichen. Alle Interviews fanden per Videokonferenz statt.

### **8.9.3 Formale Charakteristika**

Die Experteninterviews wurden nach Einverständnis aller Experten aufgezeichnet. Dabei wurde ausschließlich eine Tonaufzeichnung durchgeführt. Die Tonaufzeichnung wurden in einem ersten Schritt durch die Software *Transkriptor* technisch transkribiert. Diese Rohdateien wurden in einem zweiten Schritt durch die Autorin dieser Masterarbeit händisch korrigiert bzw. durch die Software nicht erkannten Textstellen ergänzt. Die Transkripte zu den einzelnen Experteninterviews sind im Anhang 5 enthalten.

### **8.9.4 Thematische Einheiten bilden und interpretieren**

Experteninterviews werden gemäß Meuser und Nagel in thematischen Einheiten ausgewertet. Dabei ist es entscheidend, dass die Einheiten inhaltlich zusammengehören und ggf. über die Experteninterviews hinweg verstreut Passagen aufweisen. (vgl. Meuser, Nagel, 2009: 56)

Gläser und Laudel weisen auf eine Extraktion hin. Dabei werden die Texte gelesen und es wird entschieden, welche Informationen im Hinblick auf die Forschungsfrage relevant sind. Die relevanten Informationen werden Kategorien zugeordnet, die selbst kreiert werden. (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 200)

Bereits der Interviewleitfaden beinhaltet Kategorien, die sowohl die relevanten Fragen thematisch strukturieren, jedoch auch den Ablauf eines natürlichen Gespräches erleichtern sollten. Diesen Kategorien wurden die in den Experteninterviews getätigten und auszuwertenden Aussagen zugeordnet.

Gemäß Mayring können drei Grundformen des Interpretierens formuliert werden: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. Die Zusammenfassung betrifft alle Aspekte des Materials, d.h. alle Informationen werden verarbeitet. Bei der Explikation wird für nicht jedermann sofort verständliches Material, welches noch weitere Informationen zum Verständnis durch jedermann bedarf, um diese notwendigen Informationen ergänzt. Im Rahmen der Strukturierung werden bestimmte Aspekte des Materials unter vorher festgelegten Ordnungskriterien gefiltert. Die drei Interpretationsformen sind voneinander unabhängige Analysetechniken, die nicht nacheinander durchlaufen werden müssen. Es ist vielmehr Ziel, je nach Forschungsfrage und Material die geeignete Analysetechnik auszuwählen. (vgl. Mayring, 2010: 68)

Für die Experteninterviews wurde nach der Extraktion die Strukturierung gewählt, da diese Interpretationsform für die Beantwortung der Forschungsfragen am Ge-



eignetsten eingeschätzt wurde. Durch die Zusammenfassung der einzelnen Experteninterviews würden auch Informationen zusammengetragen werden, die über die Forschungsfragen und das Ziel dieser Masterarbeit hinausgehen würden. Auch die Explikation scheidet aus, da es keine fraglichen Textteile gibt, wo zusätzliches Material benötigt werden würde. Da bereits eine Kategorisierung im Zuge der Leitfadenerstellung begonnen wurde und diese Kategorien entsprechend der Forschungsfragen formuliert wurden, bietet sich die Interpretationsform Strukturierung an. Dennoch soll dem explorativen Charakter genügt werden. Durch die Experteninterviews konnten drei neue Kategorien gebildet werden, die zur Beantwortung der Forschungsfragen dienen. Die drei neuen Kategorien lauten:

1. Einordnung Gesundheit im Arbeitskontext
2. Nachwuchsgewinnung
3. Vorstellung optimal gewappnete Organisationen

So können die relevanten Informationen weiterverarbeitet werden. Dies wurde in Form von Übersichtstabellen umgesetzt. Übersichtstabelle 1 zur Auswertung (siehe Anhang 6) enthält jene Kategorien, die bereits im Interviewleitfaden enthalten waren, während in Übersichtstabelle 2 zur Auswertung (siehe Anhang 7) die drei neuen Kategorien enthalten sind. Anhand dieser beiden Übersichtstabellen wird im folgenden Kapitel die Auswertung vorgenommen.

## 9 Blickwinkel von Expertinnen und Experten

Die von den Expertinnen und Experten getätigten Aussagen sollen im Folgenden gemäß dem inhaltlichen Zusammenhang zusammengefasst werden. Auf eine geschlechtergerechte Bezeichnung wird nachfolgend zugunsten der Anonymisierung der Personen verzichtet.

### 9.1 Einordnung Gesundheit im Arbeitskontext

Die Mehrheit der Experten versuchte, das Thema Gesundheit zunächst im Kontext des Arbeitsalltags bei Büroarbeitsplätzen einzuordnen. Hierbei wurde explizit nicht zwischen klassischen und neuen Arbeitsformen unterschieden.

E1 schlägt vor, Gesundheit als Indikator oder als Merkmal zu verstehen. Das würde bedeuten, dass beispielsweise ein hoher Krankenstand ein deutliches Zeichen wäre, dass Prozesse und Kommunikation nicht angemessen gestaltet seien. So würde man einen Zugang zum Thema Arbeit und Gesundheit erhalten. (vgl. E1, Fundstelle 65-69)

Gemäß E2 macht Arbeit einen erst zum Menschen. Menschen bräuchten Arbeit, um Erfolge haben zu können und damit man nicht vereinsamt. Aber die Arbeit müsste so gestaltet sein, dass man diese auch erledigen kann. (vgl. E2, Fundstelle 133-136)

Unstrittig ist für E2, dass der Arbeitgeber auch für Prävention zahlen müsse. So, wie es beispielsweise sei, wenn eine Fachkraft für Arbeitssicherheit fest eingestellt und nicht extern gebunden wird. Aber diese Präventionsorganisation sei nicht alles: (vgl. E2, Fundstelle 425-427)

„Spannend ist, dass trotz bester Bereitstellung von Arbeitsmitteln wie riesigen Bildschirmen, keine Verbesserung kommt, weil die Leute nicht wissen, wie sie mit den Dokumentensystemen umgehen sollen.“ (E2, Fundstelle 427-430)

Auch E5 sieht bei Arbeitsbedingungen und Gesundheit einen nicht zu vernachlässigenden Zusammenhang. Gesundheit sei ganzheitlich zu sehen. Es sei Teil der Verhältnisprävention. (vgl. E5, Fundstelle 178-180)

„Wenn ich Arbeitsbedingungen gut gestalte, dann gestalte ich sie so, dass sie gesundheitsförderlich und im besten Fall auch entwicklungsförderlich sind. Dann ist das Thema Gesundheit im besten Falle automatisch im Prozess mit drin und wird nicht extra betrachtet. Es sollte also keine Arbeitsgestaltung gemacht werden und nachträglich gibt es irgendwann einen Rückenkurs.“ (E5, Fundstelle 180-185)

## 9.2 Aktuelle Herausforderungen und gesundheitliche Belastungen für Neue Arbeitswelten im Öffentlichen Dienst

Zu Beginn der Experteninterviews sollten die eigenen Erfahrungen mit den aktuellen Herausforderungen berichtet werden. Damit im Zusammenhang stehen die gesundheitlichen Belastungen, die nun neu gedacht werden könnten.

E1 stellte fest, dass Gesundheit oftmals als „nice to have“ bezeichnet werden würde. Erst, wenn betriebswirtschaftliche Fragestellungen oder der Arbeitsauftrag es erfordern würden, würde sich diesem Zusatz gewidmet werden. (vgl. E1, Fundstelle 22-25)

„Wenn der Arbeitsauftrag erledigt ist, dann hat der Öffentliche Dienst Zeit, sich um die Gesundheit zu kümmern.“ (E1, Fundstelle 27-29)

Laut E1 könnte Gesundheit als Anpassungsfähigkeit des Menschen an sich veränderte Umwelt- oder Arbeitsbedingungen definiert werden. Dies sei gerade jetzt wichtig, da die Lebenswelt komplexer, dynamischer und mit vielen veränderlichen Einflüssen sei. Menschen müssten mit diesen Einflüssen zurechtkommen und produktiv damit umgehen lernen. Das setze die Anpassungsfähigkeit voraus. (vgl. E1, Fundstelle 30-37)

Auch E2 spricht von weiteren Veränderungen, die neben der Digitalisierung kommen:

„Die Bedingungen verändern sich ständig und wir müssen lernen, uns anzupassen und flexibel zu sein.“ (E2, Fundstelle 61f.)

Unter „flexibel“ fasst E2 beispielsweise, wie und wo man arbeitet. Der Ort sei eigentlich gar nicht die großartige Problematik, sondern die Art, wie man Arbeitsaufgaben bekommt, wie man abrechnet, wie Controlling funktioniert. Auch, wie der Einfluss und die Führung von Führungskräften ablaufen würden. (vgl. E2, Fundstelle 62-67)

Die Instrumente, die den klassischen Arbeitsalltag gestaltet haben, bräuchten eine Fortschreibung, um den dynamischen Bedingungen gerecht zu werden. (vgl. E1, Fundstelle 130-133)

Führungskräfte hätten nach E4 aktuell die Chance, sich mehr als Teammitglied zu verstehen und in flachen Hierarchien zu arbeiten. Wenn es eine stark hierarchische Organisation gibt, dann würde erwartet werden, dass Bedienstete Aufgaben entgegennehmen und abarbeiten. Arbeitet man aber mehr als Team zusammen, könnte man Fähigkeiten besser ausschöpfen. So würden Bedienstete mittels Selbstwirksamkeit eine höhere Arbeitszufriedenheit erfahren. (vgl. E4, Fundstelle 87-95)

E5 gibt zu bedenken, dass sich insbesondere für Führungskräfte Herausforderungen ergeben, die per se nicht neu sind, jedoch verstärkt wurden. So könnte es für Führungskräfte schwierig sein, mit der Abwesenheit von geführten Personen umzugehen. Gleichfalls müssten sich geführte Personen neu strukturieren. Hier könnten die Führungskräfte Unterstützungen wie Seminare zur Arbeitsstrukturierung anbieten. Letztlich muss jedoch je nach den Bedürfnissen der geführten Personen entschieden werden, welcher Arbeitsalltag der passende ist. (vgl. E5, Fundstellen 59-64, 137-145)

Im Gegenzug dazu würde E2 eine Ansprache der jeweiligen Führungskraft erwarten, wenn nur von zu Hause aus gearbeitet wird. (vgl. E2, Fundstelle 53-74)

„Wir haben bislang die mechanische Arbeit automatisiert, jetzt folgt die Informationsarbeit. Das heißt, einfachere Informationstätigkeiten werden voraussichtlich automatisiert. Die Frage, was bleibt dem Menschen übrig, ist Kopfarbeit oder Handeln auf Märkten oder das Erfüllen eines öffentlichen Auftrags.“ (E1, Fundstelle 57-60)

Dies wird von E2 unterstrichen, in dem festgestellt wird, dass „Dienst nach Vorschrift“ ein Zeichen dafür wäre, dass im Öffentlichen Dienst etwas nicht funktioniert. (vgl. E2, Fundstelle 366-368)

E1 gibt zu bedenken, dass die Verbindlichkeit nachließe. Auch die Verbindlichkeit, in Teams nach guten Lösungen zu suchen. Oftmals würden die Probleme in die Zukunft verschoben werden und blieben ungelöst. Dadurch würden die Belastungen nicht geringer werden. Es müsste überlegt werden, welche Formate man finden kann, um dem gerecht zu werden. (vgl. E1, Fundstelle 141-149)

E2 betont, dass der Öffentliche Dienst vor allem durch Steuergelder finanziert wird. Der Öffentliche Dienst würde nicht dafür bezahlt werden, da zu sein, sondern „genau das Richtige“ zu tun. Dazu bräuchte gerade der Öffentliche Dienst belastbare und leistungsorientierte Bedienstete, auch Führungskräfte. Um zu wissen, wie es aktuell steht, bietet es sich laut E2 an, in den „Buschfunk“ reinzuhören. Diesen gäbe es immer. (vgl. E2, Fundstelle 372-378)

Die Bedürfnisse des Arbeitgebers müssten jedoch gleichfalls wie die Bedürfnisse der Bediensteten beachtet werden. Bedienstete müssten verstehen, dass sie ihre Arbeitszeit zur Verfügung stellen und deswegen Lohn erhalten. Wenn Bedienstete vom Arbeitgeber dann noch dieses und jenes fordern, dann könnte der Arbeitgeber bei einer bestimmten Grenze zu recht sagen, dass es nicht geht. Es ginge um

Arbeit und damit um eine Verpflichtung, die Bedienstete eingegangen sind. Verpflichtungen müsste man auch einhalten. (vgl. E2, Fundstelle 508-514)

„Der Mensch will eine Eingebundenheit in einem Team.“ (E1, Fundstelle 156)

E3 bestätigt die Aussage von E1 und empfindet die Wahl der Kommunikationsformen als wichtigen Aspekt. (vgl. E3, Fundstelle 60-62)

In Bezug auf Flexibilisierung und Digitalisierung ergeben sich nach E6 im Hinblick auf Interaktion von Führungskräften und geführten Personen als auch bei der Zusammenarbeit innerhalb von Teams neue Möglichkeiten. (vgl. E6, Fundstelle 8-11)

„Es wird zukünftig nicht mehr auf materielle Arbeiten ankommen, sondern auf die sozialen Kontakte.“ (E1, Fundstelle 673f.)

Neben den körperlichen Dingen weist E3 auch auf die Arbeitsorganisation hin und betont dabei die Arbeitsverdichtung. (vgl. E3, Fundstelle 8-16)

„Das sieht man dann auch im Kalender: eine Telefonkonferenz jagt die andere. Man kommt teilweise kaum noch dazu, mal auf die Toilette zu gehen oder sich vielleicht mal ein Glas Wasser zu holen. Man kann kaum von dem einen Thema abschalten und sich dann auf das neue vorbereiten.“ (E3, Fundstelle 11-15)

Auch E4 ging in diese Richtung und betonte, dass das Thema Arbeitszeit immer wichtiger wird. Durch die Flexibilisierung gäbe es viele Chancen, aber eben auch viele Herausforderungen. (vgl. E4, Fundstelle 9-11)

Im Zuge der Arbeitszeit weist E6 darauf hin, dass, wenn quasi ohne Aufsicht gearbeitet wird, das Risiko bestünde, etwas durchlässiger zu werden, was Arbeitszeit und insbesondere den Feierabend betrifft. Das wäre zum Beispiel typisch bei E-Mails, die nach dem Feierabend eintreffen. Das hänge auch mit dem Phänomen der Entgrenzung zusammen. Beides könnte – im schlimmsten Fall – gesundheitliche Folgen nach sich ziehen. (vgl. E6, Fundstelle 69-76)

In der Organisationseinheit von E5 seien aktuell Themen wie Führen auf Distanz, Führen über Ziele, die erweiterte Erreichbarkeit, agiles Arbeiten und Homeoffice bzw. hybrides Arbeiten drängender geworden. Unter hybridem Arbeiten wird das Arbeiten von zu Hause und auch vom Büro aus verstanden. Der Arbeitsort wechselt sich damit regelmäßig. (vgl. E5, Fundstelle 8-12)

„Wir sind in einem konstanten Fluss der Veränderung, der für manche gefühlt natürlich eine gewisse Beschleunigung erfahren hat und darin liegt natürlich auch manchmal eine höhere Beanspruchung.“ (E4, Fundstelle 341-344)

### **Gesundheitliche Belastungen**

„Wenn man neue Arbeitsformen nicht gut gestaltet, kann das Menschen krankmachen.“ (E5, Fundstelle 17f.)

E1 sieht derzeit ein steigendes Bewusstsein für psychische Konzepte. Das körperliche Konzept sollte dabei keinesfalls vernachlässigt werden. Nach E1 wurde in den letzten Jahrzehnten bei körperlichen Konzepten gute Arbeit geleistet, jetzt stünde das psychische Konzept im Sinne von „mental health“ an. In diesem Zusammenhang sieht E1 auch eine soziale Dimension. Damit ist die soziale Gesundheit, die Eingebundenheit in den sozialen Kontext und in den Arbeitskontext gemeint. Bezüglich des körperlichen Konzeptes merkt E1 an, dass man bei Ergonomie ungünstiger Weise von einem statischen Bild ausgeht. Man nutze viele Skizzen, berücksichtige aber nicht, dass Menschen sich auch bewegen. (vgl. E1, Fundstellen 37-45, 108-113)

„Gesundheit ist nicht mehr nur körperlich. Das ist schon ein ganz alter Hut, dass das nicht mehr so ist.“ (E2, Fundstelle 21f.)

E5 führt in diesem Zusammenhang ein Beispiel aus dem Bereich Führen über Ziele an. Wenn Ziele zwischen geführter Person und Führungskraft vereinbart wurden, sich die Bedingungen nach der Zielvereinbarung ändern, dann könnte dies bei der geführten Person Stress verursachen. Denn trotz der veränderten Bedingungen hätte man das Gefühl, das Ziel dennoch so erreichen zu müssen. (vgl. E5, Fundstelle 19-24)

Belastungen sind nach E1 grundsätzlich nichts Falsches. Anforderungen und Belastungen seien Grundlage für Lernen und Entwicklung. Damit geht auch die Anpassung an die Umwelt einher. Diese Ausgleichsprozesse sind vor allem mentale Prozesse, im Sinne von Entscheidungen treffen oder auch soziale Prozesse bzw. Aushandlungsprozesse. (vgl. E1, Fundstelle 86-95)

E2 findet es nicht ausreichend, nur von Belastungen zu sprechen, denn es seien auch Chancen vorhanden. Man müsste damit aufhören, denn die geschulte Belastbarkeit der Menschen würde immer geringer werden. (vgl. E2, Fundstelle 101-105)

„Entscheidungen, die jemand trifft, können Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen bei anderen haben.“ (E1, Fundstelle 105-107)

E2 formuliert es drastischer und behauptet, dass Kleinigkeiten dem einen gegenüber für dessen Work-Life-Balance auf der anderen Seite zu Burnout führen können. Es seien Prozesse, wo man wie in einem Uhrwerk alles betrachten müsste. Dafür braucht man aber Zeit, die sich nicht genommen werden würde. (vgl. E2, Fundstelle 531-534)

Man müsste gezielt Team- und Projektarbeit wieder als Instrumente heranziehen und diese für Problemlösungen nutzen. (vgl. E2, Fundstelle 114-117)

„Das Ziel ist es nicht, dieses Problem zu pflegen, sondern das Problem zu lösen. [...] Wenn wir nie anfangen, Probleme zu lösen, werden wir einfach nur depressiv. [...] Fangen wir aber an, Probleme zu lösen, haben wir Erfolgserlebnisse. Nichts ist schöner, als Erfolgserlebnisse zu haben.“ (E2, Fundstelle 117-122)

In flexiblen Arbeitsumgebungen könnten laut E4 auch Vereinsamungstendenzen auftreten. (vgl. E4, Fundstelle 208f.)

Bei der Arbeit von zu Hause aus, würde man automatisch belohnt werden: Ist die Aufgabe schnell erledigt, wird man mit Freizeit belohnt. Oder die Belohnung ist, dass man keinen Weg nach Hause hat. Es könnte auch schon als Belohnung gezählt werden, dass die Arbeit naturgemäß unterbrochen wird, weil beispielsweise der Geschirrspüler schnell ausgeräumt werden kann. Man würde sich demnach öfter bewegen, da man automatisch seine Position verändern würde. (vgl. E2 Fundstelle 453-461)

„Sitzen oder Stehen ist nicht das Problem. Stundenlanges Sitzen oder Stehen ist das Problem.“ (E2, Fundstelle 458f.)

„Psyche“ oder „psychische Belastungen“ seien laut E5 kein Wohlfühlthema, dabei wäre dies jetzt gefragt, auch wenn man die Wörter nicht explizit verwenden bräuchte. (vgl. E5, Fundstelle 199-203)

„Gerade, wenn wir in der Verwaltung sind, auch bei Banken und Versicherungen: was brauchen wir da vom klassischen Arbeitsschutz? Nicht so viel.“ (E5, Fundstelle 203-205)

Im Büro könnte man von einer Einrichtung mit ergonomischen Arbeitsmöbeln ausgehen. Es gäbe wenig Sturz- und Stolperunfälle. Demnach wären die physischen

Gefährdungen in der Verwaltung relativ gering. Es würden eher Themen relevant werden, die im weitesten Sinne Stress auslösen. (vgl. E5, Fundstelle 205-209)

E4 bringt den Begriff „interessierte Selbstgefährdung“ ein. Als diese wird der Zustand bezeichnet, wenn Personen durch die Vermengung von Arbeitszeit und privater Zeit teilweise in Konflikt kommen. Das „interessierte“ daran ist, dass die Flexibilität von den Personen ungünstig ausgelegt wird, damit alles hintereinander erledigt werden kann. Dies ist insbesondere bei Ruhe- und Pausenzeiten zu beachten – auch von Führungskräften. (vgl. E4, Fundstelle 17-25)

### **9.3 Verhältnis von Organisation, Führungskräften und geführten Personen in Neuen Arbeitswelten des Öffentlichen Dienstes**

Wie sich das Verhältnis zwischen Führungskräften und geführten Personen in Neuen Arbeitswelten verändert hat bzw. weiterhin verändern könnte und was das für beide Parteien bedeutet, wurde entsprechend der Aussagen der Experten um den Blickwinkel von Organisationen erweitert.

#### **Herausforderungen von Führungskräfte bzgl. Gesundheit geführter Personen**

Aus klassischer arbeitswissenschaftlicher Sicht ist es für E6 zunächst wichtig, festzustellen, ob man beim flexiblen Arbeiten überhaupt ergonomisch arbeiten kann. Dies könnte durch entsprechende Ausstattungen wie beispielsweise höhenverstellbaren Schreibtischen gewährleistet werden. Aus psychologischer Sicht bestünde die große Frage, wie das Zusammengehörigkeitsgefühl sei, welches eine Art Grundbedürfnis von Menschen darstellen würde. Im schlimmsten Falle könnte dies ein Belastungsfaktor sein, der zu Einsamkeit und Isolation führen kann. Das sind alles Dinge, die bereits vor den Neuen Arbeitswelten diskutiert wurden und weiterhin relevant wären. (vgl. E6, Fundstelle 56-68)

Führungskräfte sollten nach E1 schon immer Entscheidungen treffen können, eine Vorbildwirkung und ein gewisses Charisma besitzen. Dies verstärkte sich nun, da in Neuen Arbeitswelten nicht mehr per Zuruf gearbeitet werden würde. Führungskräfte müssten in der Rolle des Vorbildes die geführten Personen entsprechend motivieren. (vgl. E1, Fundstelle 349-355)

In erster Linie sollten Führungskräfte aufklärend und ermunternd sein, sodass man zeigen könnte, dass man sich selber daran hält, Maßnahmen umzusetzen, um gesund zu bleiben. Dazu gehöre viel Eigenkompetenz, aber auch Gesundheitskompetenz – auch für die geführten Personen. Mit der zuständigen Führungskraft sollten Absprachen zur Erreichbarkeit abgeschlossen werden. (vgl. E4, Fundstelle 31-35)



Auch E5 betonte das Thema Erreichbarkeit und übermittelte die Idee, dass sich Teams zusammensetzen könnten, um gemeinsam zu entscheiden, wie die Erreichbarkeit geregelt werden sollte. In diesem Rahmen sei es wichtig, die gegenseitigen Erwartungen zu äußern und abzugleichen, damit beispielsweise mit spät versendeten E-Mails am Abend korrekt umgegangen werden kann. (vgl. E5, Fundstelle 35-41)

Nach E2 sei es essenziell wichtig, dass Führungskräfte konkrete Ansagen machen, wie ein Arbeitsauftrag zu erfüllen ist. Es gäbe Menschen, die gar nicht wüssten, was sie konkret machen sollen und es bei unkonkreten Arbeitsaufträgen zu psychischen Belastungen kommen könnte. (vgl. E2, Fundstelle 76-79)

„Die Führungskraft muss nicht der beste Facharbeiter sein. [...] Ich glaube, bei allen neuen Arbeitsformen wird es immer wichtiger, dass Führungskräfte eher kommunikative Stärken haben.“ (E5, Fundstelle 77-80)

E1 führt an, dass man heute immer weniger bereit wäre, Führungsverantwortung zu übernehmen. Das hänge auch mit der aktuellen Schwierigkeit zusammen, sich positionieren zu können. Führungskräfte könnten sich deswegen fragen, warum sie bestimmte Sachen dann auf sich nehmen sollten. (vgl. E1, Fundstelle 366-374)

Man würde immer leicht sagen, dass Führungskräfte das A und O einer Behörde sind, was nicht ganz von der Hand zu weisen sei. Aber was für die einzelnen Führungskräfte von der Organisation her gemacht wird, sei die nächste Frage. Führungskräfte müssten immer auf diese Tätigkeit vorbereitet werden. Dies würde auch klar werden, wenn die geführten Personen behaupten, dass Führungskräfte dafür verantwortlich sind, dass alle glücklich und gesund sind. Oftmals würde dies mit Forderungen, dieses und jenes bereitzustellen kombiniert werden. Es sei aber keine „Einbahnstraße“. (vgl. E2, Fundstellen 159-163, 327-330)

Ergänzend kann hierzu E5 herangezogen werden, wo Führungskräfte als Coach für die geführten Personen thematisiert wurde. Demnach müsste die Führungskraft die geführten Personen so unterstützen, dass jene gut arbeiten könnten. Dazu müsste guter Kontakt gehalten werden. Wichtig sei, dass die Führungskraft einschätzen kann, was die geführten Personen brauchen. Das könnte eine Fortbildung sein, aber auch ein unterstützendes Gespräch. Die Stärken und Schwächen von einzelnen Personen müssten der Führungskraft bekannt sein, was alleine schon eine Herausforderung für Führungskräfte darstellen würde. Aber nur so könnte eingeschätzt werden, wie Unterstützung und Weiterentwicklung begonnen werden kann. Ergebnis könnte jedoch auch die Erkenntnis sein, dass für jemanden hybrides Arbeiten nicht funktioniert. (vgl. E5, Fundstellen 77-88, 154-158)

Es sei noch ein Umdenken, wie die Arbeit geplant und die Zusammenarbeit gestaltet wird, notwendig. Dies beträfe auch den Einsatz von technischen Möglichkeiten wie Videokonferenzen. Auch, um zwischen den Zeilen mitzubekommen, wie es den geführten Personen geht und welche aktuellen Erwartungen bestehen. (vgl. E6, Fundstelle 12-20)

„Das ist das, was vorher wie nebenhergelaufen ist und jetzt Teil der Führungsaufgabe wird.“ (E6, Fundstelle 20f.)

Gemäß E6 hängt die aktuelle Situation im Arbeitsalltag davon ab, wie Teams und Führungskräfte vorher bereits organisiert waren und Interaktionen stattfanden. Da habe es vermutlich vor allem aufgabenorientierte Führung gegeben. Jetzt läge der Schwerpunkt eher auf transformationellem Führungsverhalten und Empowerment. (vgl. E6, Fundstelle 33-38)

„Die Führungskräfte sind da eher gefragt, dass da auch ein bisschen mehr Zeit investiert wird, ihr eigenes Führungsverhalten vielleicht nochmal mit dem Team zusammen zu reflektieren und einen neuen Modus zu finden, um da etwas sensibler zu werden und gewappneter zu sein.“ (E6, Fundstelle 39-42)

### **Zufriedenheit mit Führungskraft**

Der Einstieg in Neue Arbeitswelten mit flexiblen Arbeitsformen wäre mit Sicherheit ein Gewöhnungsprozess für Führungskräfte und geführte Personen gewesen. Es gäbe Menschen, die sehr schnell mit Veränderungen fertig werden und die darin enthaltenen Chancen nutzen können. Das fördere die Zufriedenheit mit der Führungskraft und dem eigenen Arbeitsalltag. Es gäbe aber auch Menschen, die mit Veränderungen nicht so gut klar kommen. Das könnte bei Führungskräften mit dem Gefühl des Kontrollverlustes einhergehen, bei geführten Personen mit einem gewissen Rückkopplungsverlust. (vgl. E4, Fundstelle 57-64)

Zufriedenheit mit der Führungskraft in Neuen Arbeitswelten könnte einerseits durch Vertrauen begründet sein, welches bereits schon aufgebaut war oder sich entwickelt hat. Andererseits bestünde die Möglichkeit, dass es geführte Personen als vorteilhaft empfinden, dass die Führungskraft nicht mehr so präsent ist. (vgl. E3, Fundstelle 139-141)

Ergänzend hierzu betont E2, dass „Führung schon etwas bedeutet“. Wenn man eine Führungskraft hat, die nicht führen kann, sei man unter Umständen froh, wenn diese nicht da ist, damit man in Ruhe arbeiten kann. (vgl. E2, Fundstelle 247-249)

Laut E6 müsste sich eine Führungskraft immer im Klaren sein, dass sie auch einen disziplinarischen Teil als Teil der Führungsaufgabe hat. Dazu gehöre, dass Vereinbarungen getroffen werden, wie im Team flexibel gearbeitet und kommuniziert wird. Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen sei sehr wichtig. Die Führungskraft sei dafür verantwortlich, dass ein Teamklima, ein Zusammengehörigkeitsgefühl bzw. eine Identität entstehen. Wenn Führungskräfte bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen Einfluss nehmen und ein Zusammengehörigkeitsgefühl entstehen lassen – egal ob im klassischen Bürojob oder im flexiblen Arbeiten – würde sich dies positiv auf die Gesundheit aller und auch auf die Zufriedenheit auswirken können. Dies würde stark mit den Persönlichkeiten der einzelnen Personen und deren persönlicher Präferenzen und Bedürfnissen zusammenhängen. (vgl. E6, Fundstellen 85-100, 129-142)

### **Führungsverständnis**

Führungskräften obliege es, entsprechend der aktuellen Dynamik sich als Vorbild mit Authentizität und auch Charisma zu verstehen, auch wenn dies im Virtuellen eingeschränkt werden könnte. Gleichzeitig käme die Moderation hinzu, die Bereiche, wo man sich begegnen kann ermöglicht. Laut E1 ginge es hier auch um das Prinzip der Entscheidung und Verantwortung. (vgl. E1, Fundstellen 463-465, 468-472)

„Es ist vornehmliche Aufgabe von Führungskräften auch diese Dynamik zu berücksichtigen, zu unterstützen. Man könnte banal sagen, Impulse zu setzen, neue Ideen einzubringen.“ (E1, Fundstelle 451-454)

Im Gegensatz zu Führung, die vor allem fachlich geprägt war, müsste sich jetzt mehr auf die Unterstützung von geführten Personen konzentriert werden. (vgl. E5, Fundstelle 108-113)

E6 unterstützt diesen Gedanken des Partizipativem. Man sollte gemeinsam entscheiden, wie die Arbeit gestaltet und zusammengearbeitet wird, und Erwartungen an die Führungskraft auch äußern können. Dies sollte beim Führungsverhalten Berücksichtigung finden. Autonomie, Entscheidungskraft und Kompetenzentwicklung sollte den geführten Personen ermöglicht werden, damit sie sich selber weiterentwickeln und die Arbeit weitestgehend selbstbestimmt gestalten können. (vgl. E6, Fundstelle 149-157)

Es sei laut E2 sehr breit, was vom Öffentlichen Dienst erwartet wird. Da es keine Kennzahlen oder Qualitätskriterien im Öffentlichen Dienst gäbe, obliege es der Führungskraft, einzuschätzen, wie die geführten Personen aufgestellt sind und wie

deswegen die Aufgabeerledigung funktionieren kann. Das setzte voraus, dass vorher bekannt ist, was das Ziel ist. (vgl. E2, Fundstellen 93-96, 85-92, 224-226)

„Zum Schluss – das ist das Allerwichtigste – folgt die Wirksamkeitskontrolle. Die wird in der Verwaltung eher nicht gemacht.“ (E2, Fundstelle 223-225)

Polizei und Feuerwehr würden den Begriff Eigenschutz verwenden. Dieser sei grundsätzlich nicht für die Psyche gedacht, da er in diesen Bereichen in einem anderen Zusammenhang gesehen werden würde, aber letztlich würde das Gleiche dabei herauskommen: man hat die Verantwortung für die eigene Gesundheit. Weder der Arbeitgeber noch die unmittelbare Führungskraft würden die Verantwortung für die Gesundheit von geführten Personen vollständig übernehmen können. Der Arbeitgeber müsste jedoch darauf achten, dass Arbeitsaufgabe und -umfeld so gestaltet sind, dass man nicht krank wird. (vgl. E2, Fundstelle 354-359)

Nach E3 obliegt es vor allem der Führungskraft, die geführten Personen „abzuholen“ und zu schauen, wie die Arbeitsbedingungen sind. Die geführten Personen würden weiterhin eine hohe Flexibilität erwarten – auch die entsprechenden Möglichkeiten hierzu. Führungskräfte könnten mittels Gesprächen die Erwartungen und die aktuelle Situation herausfinden. (vgl. E3, Fundstellen 385-387, 175, 114)

### **Optimal gewappnete Personen und Organisationen**

Ein Bewusstsein für das eigene Leben, die eigenen Lebensziele und auch das soziale Umfeld sieht E1 als wichtige Aspekte für Personen an. Damit ginge auch die soziale Dimension einschließlich Kommunikation einher. Letztlich wäre Entwicklungsbereitschaft essenziell, um in die Zukunft blicken zu können und sich auch Fehlschläge eingestehen zu können, um an diesen nicht länger als nötig hängen zu bleiben. (vgl. E1, Fundstelle 774-782)

E2 sieht an erster Stelle die Flexibilität von allen. Darauf folge die eigene Gesundheitskompetenz, welche gestärkt werden müsste – sowohl bei geführten Personen als auch Führungskräften. Dann sollte dem frühzeitigen Ansprechen von Problemen und deren Lösungsfindung mehr Bedeutung zugestanden werden. Man sollte den gesunden Menschenverstand nutzen. (vgl. E2, Fundstelle 600-603)

Beim Menschen würde weiterhin eine gewisse Eigenverantwortung liegen, denn die Menschen müssten auch gesund bleiben wollen. Wichtig sei, soziale Kontakte zu pflegen, um psychischen Belastungen entgegen wirken zu können. Man müsste sich bewegen, gesund ernähren, vielleicht auch versuchen, ausreichend zu schlafen – das übersteige den Arbeitstag. (vgl. E3, Fundstellen 445-448, 456-458).

„Acht Stunden Arbeitsleben pro Tag sind das eine. Was ist mit den restlichen 16 Stunden? Wenn ich in den 16 Stunden nicht so lebe, wie im Arbeitsleben, was bringen mir dann diese acht „guten“ Stunden am Tag?“ (E3, Fundstelle 454-456)

Vorteile sieht E6 bei jenen, die sehr reflektiert sind, was ihr eigenes Verhalten und das Verhalten von anderen angeht. Jenen gelinge es vermutlich besser, eine Abgrenzung zu schaffen, sodass keine Konflikte zwischen Arbeitszeit und Freizeit vorliegen. Weiterhin bestünde die Frage nach Resilienz, also ob man stressige oder auch durch Unsicherheit geprägte Situationen aushalten kann. Ebenso, dass man auch schnell wieder in die Arbeitskonzentration finden könnte. Kommunikation sollte stärker in den Fokus gesetzt werden, denn offene und klare Kommunikation könne insbesondere in flexiblen Arbeitsformen niemandem schaden. (vgl. E6, Fundstelle 243-252)

Es sei wichtig, dass Bedienstete selbstwirksam werden. Damit ist gemeint, dass sie sich auch in ihrer Arbeit weiterentwickeln können, damit sie da eine höhere Arbeitszufriedenheit haben. Damit seien auch gewisse Freiheitsgrade verbunden, wie die Arbeit gestaltet werden kann. Das bezöge sich auf das ergonomische Umfeld, was auf die körperlichen und psychischen Bedürfnisse eingestellt sein sollte. E4 betont, dass es keine optimalen Personen für Arbeitsplätze gibt. Für jede Person und Persönlichkeit sollte der Arbeitsplatz so eingerichtet werden, dass er zur Person passt. (vgl. E4, Fundstellen 327-333, 314-316)

„Wir wollen nicht, dass der Mensch passend gemacht wird, sondern wir wollen, dass die Arbeit passend für den Menschen gemacht wird. Das muss gelingen.“ (E4, Fundstelle 318-320)

Vertrauen und eine gute Fehlerkultur seien entscheidende Aspekte. Damit könnte die Grundlage gelegt werden, sich auch einmal auszuprobieren. Vertrauen wird als wichtig empfunden, damit man seine Freiräume nutzen kann und die Führungskräfte den einzelnen Personen vertrauen. Fast hätte E5 es als „Mut“ bezeichnet, entschied sich letztlich aber für die Formulierung „Selbstorganisation“. Damit sei gemeint, dass die Freiräume auch selbst gestaltet werden dürfen müssen. (vgl. E5, Fundstelle 361-366)

Ein Vertrauensklima bzw. wie etabliert der Kontrollgedanke oder das Misstrauen ist, sei auch für E6 wichtig zu erfassen. Gerade im Öffentlichen Dienst, wo vieles formalisiert ist, sollte man lernen, dass Vertrauen eine hohe Rendite versprechen könnte. Es sollte ein Klima geschaffen werden, welches authentisch signalisiert, dass ein hohes Vertrauen in die Bediensteten besteht, sodass man beispielsweise

Verantwortung oder Entscheidungsfreiheit abgeben könnte. (vgl. E6, Fundstelle 260-265)

„Vertrauen funktioniert beim flexiblen Arbeiten weitaus besser als Kontrolle. Ich glaube, da sind gerade Organisationen im Öffentlichen Dienst sehr stark gefragt, Personen Vertrauen zu schenken und ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis zu schaffen.“ (E6, Fundstelle 265-268)

### **Nachwuchsgewinnung**

Gerade im Öffentlichen Dienst sei Nachwuchsgewinnung ein sehr wichtiges Thema. Dabei sollten bei der Personalentwicklung von Führungskräften Themen wie New Work und flexibles Arbeiten präsent sein, damit die zukünftigen Führungskräfte entsprechend darauf vorbereitet werden könnten. Führungspositionen sollten nicht ausschließlich auf Grund der fachlichen Expertise besetzt werden, sondern auch, da diese Person in die Organisation und in das Team passt. (vgl. E6, Fundstelle 305-312)

„Eine gute Fachkraft ist noch lange keine gute Führungskraft. Man braucht eine Mischung aus fachlichen Leistungen, Expertise und letztlich Führungserfolg.“ (E6, Fundstelle 312-314)

E2 gibt zu bedenken, dass Begriffe, die im Öffentlichen Dienst standardmäßig verwendet werden, außerhalb des Öffentlichen Dienstes möglicherweise nicht gängig sind. Beispielsweise sei „Gleitzeit“ nichts anderes als flexible Arbeitszeit. Würde man ggf. ausschließlich „flexible Arbeitszeit“ nutzen, dann könnte man auch außerhalb des öffentlichen Dienstes bei jemanden Interesse wecken. Der Öffentliche Dienst müsste sich dahingehend besser verkaufen. So, wie es große Unternehmen bereits schon umsetzen würden. Für den Öffentlichen Dienst sei es wichtig, derartige PR-Instrumente zu nutzen. (vgl. E2, Fundstelle 577-586)

E3 betont, dass die vorhandene Flexibilität zukünftig im „neuen Normal“ von jedermann behalten werden wollen würde. (vgl. E3, Fundstelle 203f.)

### **9.4 (Neue) Kompetenzbedarfe für gesundes Arbeiten in Neuen Arbeitswelten des Öffentlichen Dienstes**

Durch neue Herausforderungen in Neuen Arbeitswelten stellt sich die Frage, inwieweit neue Kompetenzen benötigt werden, um die eigene Gesundheit gewährleisten zu können. Die Experten hatten hierzu verschiedene Tendenzen.

Zu beachten sei, dass die Frage nach „neuen“ Kompetenzen in „Neuen“ Arbeitswelten bereits schwierig zu fassen sind, da neue Formen vom Büroalltag nicht zwangsläufig überall mehr als neu empfunden werden. E4 führt hierzu aus, dass

sich Arbeitsverhältnisse und das Arbeitssystem Büroarbeitsplatz nicht verändert hätte. Es hätten sich aber Schwerpunkte verschoben. (vgl. E4, Fundstelle 175f.)

Demnach sei auch die Einordnung zu „neuen“ Kompetenzen teilweise nicht eindeutig. Alle Experten stimmten darin überein, dass bekannte Kompetenzen in jedem Falle weiterhin gebraucht werden würden. E5 verdeutlicht dies und behauptet, dass mehr Kompetenzen gebraucht werden würden, von dem, „was eigentlich schon immer da sein musste“. (vgl. E5, Fundstelle 267-269)

Dabei hätte sich der Fokus jedoch verändert:

„Kompetenzen sind etwas Menschliches. So hat sich der Mensch nicht verändert, aber die Bedeutung von den Kompetenzen nimmt zu.“ (E1, Fundstelle 602f.)

Einige Experten machten vom Begriff „Gesundheitskompetenz“ gebrauch. Gemäß E4 kommt der Gesundheitskompetenz der Bediensteten aktuell eine größere Bedeutung zu. E4 betont jedoch, dass es aus seiner Sicht noch nicht geklärt ist, wie die Verantwortung des Arbeitgebers dabei aussieht bzw. wie weit diese geht. (vgl. E4, Fundstelle 165-167)

Gemäß E2 wird die Gesundheitskompetenzen allen Personen zugeschrieben:

„Früher hat man Eigenverantwortung dazu gesagt. Jetzt ist es der Begriff der Gesundheitskompetenz.“ (E2, Fundstelle 42f.)

Dies wird von E3 unterstützt, wo die Selbstverantwortlichkeit unterstrichen wird:

„Der Arbeitgeber kann viel dafür tun, dass es passt, aber eben nicht alles.“ (E3, Fundstelle 488f.)

Was die ergonomischen Herausforderungen und deren Begegnung angeht, sei das Vorgehen exakt gleichgeblieben. Es gilt für den Arbeitsplatz, gleich, wo sich dieser befindet, dass jener individuell auf die Bediensteten einstellbar sein muss. Dies würde auch das Bewusstsein für die Einflüsse von Lichtverhältnissen im Raum und Blaulichtanteile von Bildschirmen genauso wie Ruhezeiten einzuhalten, umfassen. (vgl. E4, Fundstelle 188-196)

Es ist aus Sicht der Experten entscheidend, dass Bedienstete ein Gefühl für die eigene Gesundheit mit in die neuen Arbeitsformen nehmen. So führt beispielsweise E4 aus, dass es wichtig ist, dass alle vorbereitend Aspekte der Gesundheitskompetenz übermittelt bekommen. Das bedeutet, dass selber auf viele Dinge geachtet werden müsse, weil der Arbeitgeber nicht zu Hause präsent sein kann. Der

Arbeitgeber sollte jedoch einen entsprechenden Rahmen mitgeben, beispielsweise zur Einrichtung des Arbeitsplatzes in den eigenen vier Wänden. Gerade weil der Wechsel in flexibles Arbeiten plötzlich kommen kann, wäre es ratsam, wenn der Arbeitgeber „ein Paket geschnürt hat, was sowohl die ergonomischen als auch die psychologischen Aspekte berücksichtigt.“ (vgl. E4, Fundstelle 277-288)

Einige Experten vertraten die Ansicht, dass neben den bekannten und bestenfalls ausgebauten Kompetenzen dennoch auch neue Kompetenzen notwendig sind. So wies E5 darauf hin, dass es beispielsweise für den Umgang mit Videokonferenzen zusätzliche Kompetenzen brauche, da es einen Unterschied zwischen der Moderation von virtuellen, hybriden und in Präsenz stattfindenden Besprechungen gäbe. (vgl. E5, Fundstelle 269-273)

Derartige Kompetenzen könnte man unter digitale Kompetenzen fassen. E5 wies bei dieser Nachfrage darauf hin, dass in jedem Falle digitale Kompetenzen gebraucht werden würden, um die Technik nutzen zu können. Aber zusätzlich wäre ein Umlernen bzw. Neulernen im organisatorischem Sinne nötig. (vgl. E5, Fundstelle 281f.)

„Es ist eben nicht, dass ich nur die Technik bedienen kann, sondern auch die Organisation von digitalen Veranstaltungen, damit die Teilnehmer nicht einschlafen.“ (E5, Fundstelle 283f.)

Bei Führungskräften wären weitere Kompetenzen als bei geführten Personen notwendig, um der Rolle der Führungskraft, aber auch der Rolle eines Bediensteten gerecht zu werden. So führte E1 aus, dass Führung immer mit Selbstführung beginnen sollte. (vgl. E1, Fundstelle 518f.)

Die Experten wiesen insbesondere bei Führungskräften darauf hin, dass kommunikative Kompetenzen auch nicht neu sein sollten, jedoch auch hier die Bedeutung sich vergrößert hätte:

„Wenn man im Büro mit der Führungskraft und den Kollegen schon gute Soft Skills ausgebildet hat, dann werden die natürlich mit den Medien nicht anders sein.“ (E4, Fundstelle 203-205)

„Als Führungskraft brauchte ich auch schon immer kommunikative Kompetenzen, um mit meinem Team zu sprechen. Jetzt brauche ich diese aber noch mehr, weil ich das Team nicht jeden Tag sehe.“ (E5, Fundstelle 265-267)



## **9.5 Hinweise für Anpassungen von Fortbildungen an Neue Arbeitswelten im Öffentlichen Dienst**

Um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen in Neuen Arbeitswelten effektiv begegnen zu können, braucht es Wissen, Kompetenz und Übung. In den Experteninterviews wurde dazu nach zu vermittelnden Fortbildungsinhalten und Formen des Wissenserwerbes gefragt.

### **Fortbildungsinhalte**

E1 unterscheidet zwei Dimensionen von Arbeit. Es gäbe die Arbeit für andere, also die klassische Lohnarbeit, und die Arbeit an der eigenen Persönlichkeit. Letztlich würde es auf die Arbeit an uns selbst gehen, was den immensen Bedarf in der Berater- und Coaching erklären würde. (vgl. E1, Fundstelle 244-247)

Weiterhin führte E1 aus, dass er insbesondere in Bezug auf den Öffentlichen Dienst und Digitalisierung den Eindruck hat, dass dahingehend noch viel Aufklärungsbedarf besteht. Dieser Aufklärungsbedarf wird von E1 auch bei den Führungskräften gesehen. Neben Selbst- und Fremdführung könnte dies eine wichtige Aufgabe für Führungskräfte werden. Schon auch, damit Führungskräfte richtige Impulse geben können. Führungskräfte müssten sich nach E1 grundsätzlich mit neuen Technologien auseinandersetzen. Das muss nach E1 nicht im Detail geschehen – Führungskräfte müssen nicht Programmieren können – jedoch sollten die Möglichkeiten bekannt sein. (vgl. E1, Fundstellen 482-487, 651-654)

E3 nennt als notwendige Fortbildungsinhalte die Themen Arbeitsverdichtung und -überlastung. (vgl. E3, Fundstelle 342)

Ein wichtiger Aspekt ist laut E6 das Thema Abgrenzung. Gerade in flexiblen Arbeitsformen sei dies neu zu denken. (vgl. E6, Fundstelle 209-211)

„Denn die Frage nach Entgrenzung bzw. Abgrenzung, aber auch die Frage nach Zusammenhalt, sprich Kommunikation unter anderem Namen, sind auch für die Gesundheit relevant.“ (E6, Fundstelle 215-218)

E2 gibt zu bedenken, dass, wenn im Arbeits- und Gesundheitsschutz Führungskräfte verantwortlich sind und etwas passiert, dies Konsequenzen für die Führungskräfte haben kann. Dieser Umstand und eine mögliche Haftung würden noch nicht ausreichend verinnerlicht sein. Laut E2 geht es um Verantwortung, insbesondere die eigene Verantwortung. In diesem Zuge muss bekannt sein, was genau die oberste Behördenleitung von den untergeordneten Führungskräften verlangt. (vgl. E2 Fundstelle 169-181)

In diesem Sinne ist für E2 die Orientierung an der Zielgruppe für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen essenziell. Das heißt, die Intension müsste bekannt sein. Um die Intension kennenzulernen, würden sich im Vorfeld Gespräche oder die Einsicht in Unterlagen anbieten. Fort- und Weiterbildungen müssten für die Zielgruppe passend sein, denn die Zielgruppe sollte die Informationen verstehen und letztlich in der Lage sein, Veränderungsprozesse umzusetzen. (vgl. E2, Fundstelle 195-201)

Mehrere Experten haben Kommunikation als Fortbildungsinhalt genannt. Dabei sollte jedoch auch bedacht werden, wie Kommunikation in den einzelnen Organisationseinheiten durchgeführt wird.

„Die Kommunikation kann gestört sein. Beispielsweise durch eine schlechte Fehlerkultur.“ (E2, Fundstelle 213f.)

Bei Führungskräften bestünde die Besonderheit, dass die Kommunikation und das Ansprechen von Problemen oft falsch aufgefasst werden. Schlimmstenfalls würde daraus der Schluss gezogen werden, dass die Führungskraft mit ihrem Bereich nicht zurecht käme und woandershin versetzt werden sollte. (vgl. E2, Fundstelle 212-219)

Kommunikation über digitalen Weg nennt auch E6. Hierbei stünde die Organisation von informellen Informationskanälen im Vordergrund, damit etwas Äquivalentes zum Flurfunk gefunden werden kann. (vgl. E6, Fundstelle 211-215)

Am Beispiel von Künstlicher Intelligenz wird laut E1 deutlich, dass es der Mensch ist, der seine Ideen einbringt. Demnach sei es der Mensch, derjenige, der die Dynamik antreibt – nicht die Maschinen. Für E1 muss erkennbar sein, wer „Meister“ und wer „Sklave“ ist. E1 würde behaupten, dass der Mensch immer der Meister und die Maschine letztlich der Sklave ist. Diesem Unterschied sollte man sich klarwerden. (vgl. E1, Fundstelle 581-589)

E4 macht darauf aufmerksam, dass es schwer sein könnte, Fortbildungen pauschal für eine Organisationseinheit oder gar einer Branche zu konzipieren, da die Arbeitsabläufe sehr individuell sein können. Bei bestimmten Themen wie beispielsweise dem Umgang mit einer neuen Software würden sich Fortbildungen jedoch gut anbieten. (vgl. E4, Fundstelle 250-258)

„In einer VUCA-Welt muss ich mein Wissen, meine Erfahrung immer häufiger mal kurz typisch aktualisieren und das ist die Herausforderung.“ (E1, Fundstelle 705-707)

Führungskräfte müssten laut E2 bewerten können, was die geführten Personen an Fortbildungen benötigen. Es käme beispielsweise in Betracht, dass bei Zeitproblemen ein Seminar für Zeitmanagement angestrebt wird. So könnte ein bildlicher Berg an Defiziten in kleinere Teile zerteilt werden, wobei die unterschiedlichen Teile in einer bestimmten Systematik angegangen werden könnten. (vgl. E2, Fundstelle 284-290)

„Wie Weiterbildung und Fortbildung gemacht werden, entscheidet eigentlich immer a) die Arbeitsaufgabe und b) die jeweilige Person.“ (E2, Fundstelle 294-296)

Entscheidend ist laut E6, dass es bei derartigen Fortbildungen nicht nur um Betriebsabläufe und die internen Defizite ginge, sondern um die persönliche Gesundheit und das Wohlbefinden. Das Wohlbefinden sei ein wichtiger Aspekt. Wohlbefinden bedeute nicht nur gesund zu sein, sondern auch Freude und persönliches Wachstum. (vgl. E6, Fundstelle 233-237)

### **Formen des Wissenserwerbes**

E1 macht deutlich, dass Führungsverhalten und -kompetenzen, angefangen von der Inspiration bis hin zum Thema Entscheidung, Kommunikation und Vorbildwirkung letztlich angemessen in Führungskräfteausbildungen berücksichtigt werden würde. Sich alltäglichen Situationen zu stellen, erfordere jedoch die Klärung eines Formates. Gewisse Inhalte und Inspirationen könnte durch „blended working“ und durch Videos zu „best practice“ durchaus vermittelt werden können. Gemäß E1 gäbe es andere Expertenmeinungen, welche arbeitsplatznahes Lernen sowohl für Führungskräfte als auch für geführte Personen bevorzugen würden. (vgl. E1, Fundstelle 629-639)

Können Personen nur schwer alleine arbeiten, bietet es sich gemäß E2 eine Art Patenschaft zu initiieren. Diese Teamarbeit könnte auch eine Form der Weiterbildung sein. (vgl. E2, Fundstelle 291-294)

E1 führt den Gedanken weiter und empfiehlt, dass Führungskräfte sich stärker in die Fachabteilungen begeben und dort hospitieren. Das geht damit einher, dass ein Perspektivwechsel, d.h. die Welt mit den Augen eines anderen zu sehen, hilfreich sein kann. E1 empfiehlt dies insbesondere bei Führungskräften, da es zusätzlich einen positiven Effekt auf die Organisationseinheiten haben könnte, wenn die Führung „mal vorbei schaut“. (vgl. E1, Fundstellen 657-659, 666-670)

Damit geht einher, dass E5 berichtet, dass die gegenseitigen Erwartungen kundgetan werden müssen. Dies könnte beispielsweise als Workshop durchgeführt

werden, wo sowohl das Team als auch die Führungskraft dabei sind. (vgl. E5, Fundstelle 45-48)

Dokumentationen könnten laut E2 auch eine Form der Weiter- und Fortbildung sein. (vgl. E2, Fundstelle 307f.)

Dies wird von E3 um Leitfäden ergänzt. Beispielsweise käme aktuell ein Leitfaden für das richtige Planen von Besprechungen in Betracht. (vgl. E3, Fundstelle 22f.)

E6 empfindet es als sehr wichtig, dass es in der Organisation insgesamt ein Leitbild oder eine Dienstvereinbarung gibt, welche Orientierung bieten kann. Diese wäre insbesondere für Führungskräfte wichtig, um eine Vergleichbarkeit zu anderen Teams zu schaffen und gegenseitig von Erfahrungen zu profitieren. Weiterhin sollte die jeweilige Führungskraft im Team die Erwartungen aller kennen und entsprechend kommunizieren können. (vgl. E6, Fundstelle 107-115)

Als besondere Form nennt E2 eine Klausurtagung, d.h. eine mehrtägige Veranstaltung, wo man sich zu einer bestimmten Fragestellung austauschen kann. (vgl. E2, Fundstelle 312-315)

Nach E6 sollten gerade in der herrschenden Phase der Digitalisierung auch digitale Tools verwendet werden. Das hätte den Vorteil, dass keine Fortbildung mehr geballt und zentral zu einem Zeitpunkt stattfinden müsste. Man könnte es als kontinuierlichen Prozess sehen und durch mehrere Module mit unterschiedlichen Längen Lerneinheiten vermitteln. Hierbei wäre es auch möglich, einen stärkeren Praxisbezug herzustellen. Denn die Integration von neuem Wissen und neuen Kompetenzen in den Arbeitsalltag sei nicht unbedingt leicht. Gerade deswegen wären niedrigschwellige, digitale Lernangebote geeignet. (vgl. E6, Fundstelle 187-195)

E2 weist daraufhin, dass Führungskräfte erkennen müssten, welche Kompetenzen geführte Personen haben oder brauchen. Das „Gießkannenprinzip“ wird nicht als erfolgsversprechend angesehen, da jede Person „anders gestrickt“ sei. (vgl. E2, Fundstelle 272-277)

Die Experten waren sich einig, dass Wissenserwerb, gleich in welcher Form, als andauernder Prozess gesehen werden muss. E5 hebt hervor, dass es wichtig ist, das gewonnene Wissen auszuprobieren und die Möglichkeit zu haben, dieses direkt anwenden zu können. Hier könnte die Führungskraft entsprechend unterstützen, indem Möglichkeiten zum Ausprobieren geschaffen werden. (vgl. E5, Fundstelle 302-307)

Nach E5 ist es eine Möglichkeit, nach einem Jahr zu sehen, wo man steht und ggf. einen Aufbaukurs zu machen. Was allerdings auch möglich wäre, seien ein Erfahrungsaustausch mit den teilgenommenen Personen oder dem eigenen Team, eine kollegiale Beratung oder eine Supervision. In jedem Falle sei eine Form des Austausches zu wählen. Möglicherweise auch mit der eigenen Führungskraft. (vgl. E5, Fundstelle 315-322)

Auch laut E1 sei Austausch eine Bildungsmaßnahme und vor allem geeignet, sich der täglichen Realität zu stellen. (vgl. E1, Fundstelle 617f.)

### **Fortbildungsformate**

Nach E6 sollte der Gedanke von Empowerment und Partizipation auch bei Fortbildungen Einzug halten und sollte deswegen auf Teammaßnahmen achten. So sollten an Veranstaltungen Führungskräfte und geführte Personen gemeinsam als Einheit teilnehmen. E6 nennt als Beispiel externe Moderation, die helfen könnte, gemeinsam individuelle Lösungen für das gesamte Team oder einzelne Personen zu finden. (vgl. E6, Fundstelle 195-202)

Fortbildungsformate sollten anders bewertet werden. Klassische Fortbildungen wie Konferenzen zum theoretischen Erfahrungsaustausch würden dadurch nicht ausgeschlossen werden. Reiner Frontalunterricht würde immer unattraktiver werden. (vgl. E1, Fundstelle 689-693)

Dies wird durch Aussage von E2 bestätigt. Frontalunterricht würde nicht mehr stattfinden, man würde das Prinzip der Seminare nutzen. Dort würden nach einer Stunde Input Verständnisfragen gestellt werden. Oftmals würden diese mit Beispielen aus dem jeweiligen Bereich angereichert werden. (vgl. E2, Fundstelle 186-189)

Es gibt laut E5 andere Dinge zu berücksichtigen, die in Präsenz nicht gebraucht werden. Eine Lerneinheit könne in Präsenz unproblematisch 90 Minuten dauern. Virtueller würde das nicht funktionieren. Dort läge mal bei ca. 50 Minuten und benötigt dann eine Pause, weil vor dem Rechner die Anstrengung eine ganz andere ist. (vgl. E5, Fundstelle 288-292)

E3 bestätigt, dass man es nicht länger als 90 Minuten schaffen würde, virtuell präsent zu sein. (vgl. E3, Fundstelle 68-70)

Laut E3 bietet sich auch nicht jedes Thema an, ein virtuelles Format zu wählen. Erfahrungsgemäß konnte E3 von kleinen „Nuggets“ berichten. Diese Nuggets sind

festen Terminen, wo sich online Dozenten und teilnehmende Personen zu verschiedenen Themen für ca. eine halbe Stunde zusammengefunden haben. Beispielsweise wurden Inputs zum mobilen Arbeiten und zum gesunden Arbeiten organisiert. Diese Nuggets sollen Anregungen geben und als Grundlage für einen Austausch dienen. (vgl. E3, Fundstellen 269-271, 276-280, 287-289)

Formen des informellen Lernens müssten laut E1 viel stärker im Vordergrund stehen. (vgl. E1, Fundstelle 697-699)

E6 spricht sich gegen eine Teilnahmepflicht an derartigen Fortbildungen aus. Führungskräfte hätten grundsätzlich eine Pflicht gegenüber der Organisation wie auch den geführten Personen. E6 gibt zu bedenken, was der Nutzen der Fortbildung sein könnte, wenn man Personen zwingt, daran teilzunehmen. Hier könnten Probleme wie Desinteresse oder eine Antihaltung auftreten. (vgl. E6, Fundstelle 278-281).

Wegen den bei Fortbildungen oftmals vergebenen Zertifikaten führt E1 aus, dass Zertifikate einer industriellen Denkweise entstammen würden, welche Standards erzielen will. Für technische Objekte würden Standards auch sinnvoll sein, für den Menschen eher nicht. (vgl. E1, Fundstelle 742-744)

„Macht man über Standards, über Zertifikate den Menschen nicht zum Objekt, obwohl er doch ein Subjekt sein will? Lähmt man ihn nicht auf der anderen Seite ein Stück weit? [...] In der Tat, letztlich, und da bin ich überzeugt, wenn ich so in die Arbeitswelt schaue, sind es nicht die Zertifikate, es sind die Erfahrungen, die zählen.“ (E1, Fundstelle 745-750)

## **10 Anforderungen von Neuen Arbeitswelten des Öffentlichen Dienstes gesundheitsförderlich begegnen**

Die Erkenntnisse aus Literaturrecherche und -analyse sowie die Interpretation der Aussagen von den befragten Expertinnen und Experten sollen folgend die Forschungsfragen dieser Masterarbeit beantworten.

### **10.1 Anforderungen an führende und geführte Personen**

Für die „Neuen Arbeitswelten“ des Öffentlichen Dienstes gibt es keine eindeutige Definition. Derzeit wird unter diesem Begriff entgegen des ursprünglichen Verständnisses von New Work nach Bergmann in erster Linie eine Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit verstanden. Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass nicht nur die Arbeits- sondern die „Lebenswelt“ komplexer und dynamischer wird. Dabei gibt es viele unterschiedliche Einflüsse, mit denen Menschen umgehen (lernen) müssen.

Gerade der Öffentliche Dienst braucht belastbare und leistungsorientiert Bedienstete – auch Führungskräfte, da der Öffentliche Dienst hoheitliche Aufgaben erfüllt und eine Verantwortung gegenüber Bürgerinnen und Bürgern sowie der Wirtschaft und letztlich der Politik hat.

Gesundheitliche Ausprägungen können physischer und psychischer Art sein. Da durch die zumeist örtliche Verschiebung des Arbeitsplatzes ein neuer bzw. zweiter Büroarbeitsplatz in den heimischen vier Wänden entstanden ist, haben sich die Bedingungen an einen richtig ergonomisch eingestellten Arbeitsplatz nicht verändert. Damit kann die körperliche Gesundheit wie im Büro der Dienststelle auf selbe Art und Weise gepflegt werden. Je nachdem, um welche Form des flexiblen Arbeitens es sich handelt, leistet der Arbeitgeber beispielsweise bei der Bereitstellung ergonomisch einstellbarer Büromöbel und dessen korrekte Anwendung entsprechende Unterstützung. Zu betonen ist, dass der Arbeitgeber nicht die alleinige Verantwortung hierbei zu tragen hat. Gesundheit ist ganzheitlich zu sehen und keine „Einbahnstraße“. Die Mitwirkung der Bediensteten bleibt wegen der Verantwortung für die eigene Gesundheit unerlässlich. Ergonomisch muss überall gearbeitet werden können und auch wollen. Wichtig bleibt, dass der Körper den einseitigen Belastungen durch regelmäßige Positionswechsel entgegenwirkt, damit nicht stundenlang in derselben Position verharrt wird. Dies kann auf Dauer gesundheitliche Schäden hervorrufen.

Mit Neuen Arbeitswelten erscheinen Phänomene psychischer Art, die es grundsätzlich alle schon vorher gab, jedoch jetzt verstärkt durch örtliche Distanz und

erhöhter Selbstfürsorge auftreten. Dabei ist beispielsweise die nachlassende Verbindlichkeit zu nennen, sodass das Zusammengehörigkeitsgefühl immer schwerer zu erhalten bleibt. Arbeitsverdichtung, Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben zu Arbeitszeit und Pausen, Teamklima sowie Entgrenzung bzw. Vereinsamungstendenzen fallen auch in diese Kategorie. Gerade im Öffentlichen Dienst sind alle Faktoren, die Stress auslösen können, hier in den Vordergrund zu bringen. Diese Phänomene treten nun verstärkt auf, da sich jeder selber um deren Einhaltung kümmern muss. Davon sind auch beispielsweise erschwerte Selbstmotivation und mangelhaftes Kommunikationsgefühl betroffen. Das ist grundsätzlich auch nicht neu, jedoch fällt es stärker ins Gewicht, wenn man alleine von zu Hause aus tätig ist, das Teamgefüge nicht mehr wie gewohnt unterstützen kann und Belastbarkeit und Selbstorganisation zunächst entsprechend aufgebaut werden müssen. Hierzu sei der Begriff der „interessierten Selbstgefährdung“ zu nennen, welcher besagt, dass Bedienstete oftmals sehenden Auges in Situationen kommen, wo eine Vermengung von beispielsweise Arbeits- und Freizeit, sog. Work-Life-Blending, zustande kommt. Kritisch ist hierbei das „interessierte“ zu kategorisieren, denn das bedeutet, dass die Bediensteten jene Konflikte freiwillig eingehen. Deswegen ist ein steigendes Bewusstsein für psychische Konzepte notwendig.

Auch Problemlösungen spielen in Neuen Arbeitswelten eine wichtige Rolle. Trotz Distanz müssen Probleme weiterhin gelöst werden. Hierzu braucht es ein Problembewusstsein und die Möglichkeit, dieses entsprechend kommunizieren zu können. Instrumente wie Team- und Projektarbeiten können zur Lösung von Problemen hilfreich sein. Dabei sind unter „Problemen“ nicht nur fachliche Herausforderungen zu fassen, sondern auch beispielsweise das Konfliktmanagement oder die (fehlende) Fehlerkultur, welche über die Distanz hinweg ebenso neu strukturiert werden müssen, um erfolgreich zu sein. Das Organisationsklima muss sich anhand der Anforderungen an führende und geführte Personen derart weiterentwickeln, dass die Anforderungen gesund erfüllt werden können. Dies übersteigt die derzeitigen Verpflichtungen aus Rechtsgrundlagen, welche Organisationen bzw. Führungskräfte erfüllen müssen.

Vom klassischen Arbeitsschutz wird im Öffentlichen Dienst meist nicht viel benötigt. Was jedoch immer durchzuführen ist, sind Gefährdungsbeurteilungen, Evaluation entsprechender Gegenmaßnahmen und die dadurch notwendige Information und Kommunikation mit allen Bediensteten mittels Unterweisungen. Dies ist auch für die Tätigkeit in flexiblen Arbeitsformen relevant. Der Arbeitgeber hat hierbei die Umsetzungspflicht, Bedienstete haben die Mitwirkungspflicht.



Führungskräfte müssen auch in flexibleren Arbeitsformen weiterhin eine leitende und kommunikative Position einnehmen. Hierbei besteht die Chance, durch ein verstärktes Vertrauensverhältnis zu geführten Personen, was sich beispielsweise in der Delegation von Verantwortung und Entscheidungsmöglichkeiten zeigen kann, dass Führungskräfte sich mehr als Teammitglied verstehen. Nicht selten wird Führungskräften statt dem Ober- / Unterordnungsverhältnis die Rolle als Coach angeraten. Moderationen und kommunikativen Stärken rücken damit in den Vordergrund, die aufgabenorientierte Führung in den Hintergrund. Transformationelle Führung und Empowerment bilden neue Schwerpunkte. Dennoch muss auch der disziplinarische Teil der Führungsaufgabe weiterhin durchgeführt werden.

Die vereinbarten Abwesenheiten von geführten Personen stellen für Führungskräfte eine große Herausforderung dar, mit der sowohl die Führungskraft als auch die geführten Personen umzugehen lernen müssen. Dabei ist es entscheidend, dass von allen Seiten die Erwartungen und die individuellen Bedürfnisse bekannt sind und bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen einfließen. Insbesondere Absprachen zur Erreichbarkeit sind hier hervorzuheben. Diese Neustrukturierung des Arbeitsalltages kann demnach auch eine Ansprache der Führungskraft beinhalten, damit die Erwartungen an die Aufgabenerledigung eindeutig sind und die geführten Personen eigenständig daraufhin arbeiten können.

Führungskräfte haben durch Entscheidungsbefugnisse insbesondere zu beachten, dass eine Entscheidung für beispielsweise eine bessere Work-Life-Balance des einen, zu einer Mehrbelastung des anderen führen kann. Es ist demnach eine Abwägung der einzelnen Bedürfnisse und ggf. eine Kompromisslösung notwendig, damit jederzeit Gerechtigkeit herrscht. Führungskräften kommt eine erweiterte Vorbildrolle zu, damit die geführten Personen gleichsam agieren und motiviert bleiben. Was vor den flexiblen Arbeitsformen „nebenher“ gelaufen ist, wird nun integraler Bestandteil der Führungsaufgabe.

Festzuhalten bleibt, dass neue Arbeitsformen, die nicht gut gestaltet bzw. angepasst sind, Herausforderungen beinhalten und krank machen können. Es wird deutlich, dass die von Väth benannten Dimensionen von New Work, insbesondere die psychologische, die soziale und die organisatorische Dimension (siehe Kapitel 2.2.1) bedacht werden müssen. Anforderungen und zunächst empfundene Belastungen können jedoch auch Chancen werden und Grundlage für Lernen und Entwicklung sein. Ein Umdenken und Neustrukturieren von Zusammenarbeit sowie eine gemeinsame Zielvereinbarung sind notwendig und sollten von der Organisation und vom Team, also von führenden und geführten Personen, gemeinsam in

Angriff genommen werden. Zukünftig wird voraussichtlich dauerhaft eine gewisse Flexibilität vom Öffentlichen Dienst erwartet werden. Deswegen ist es unerlässlich, sich dieser Anforderungen und möglichen Gefahren für die Gesundheit bewusst zu werden.

## **10.2 (Neue) Lerninhalte**

Insbesondere Führungskräften obliegt in Neuen Arbeitswelten die Einschätzung, was die einzelnen geführten Personen an Unterstützung brauchen. Das können spezielle Fortbildungsangebote sein, wenn beispielsweise das Zeitmanagement noch Defizite aufweist. Es kann jedoch auch ein unterstützendes Gespräch mit der Führungskraft sein, wenn es am Zusammengehörigkeitsgefühl mangelt. Damit können vorhandene Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie Instrumente im Rahmen der Fürsorgepflicht verwendet werden.

Bekannte Kompetenzen wie Selbstkompetenz, kommunikative, organisatorische und digitale Kompetenzen bleiben auch für ein gesundes Arbeiten in Neuen Arbeitswelten relevant. In den Fokus rückt nun die Gesundheitskompetenz, die man vormals auch als Eigenverantwortung kannte.

Arbeit an der eigenen Persönlichkeit ist essenziell. Die Reflektion des eigenen und auch des Verhaltens von anderen, ist Grundlage dafür, dass die Abgrenzung zwischen Arbeits- und Freizeit besser gelingt, da so Konfliktpotentiale schneller erkannt werden können. Für Führungskräfte geht dies auch mit dem Bereich der Selbstführung einher.

Die vorhandenen Kompetenzen sind je nach flexibler Arbeitsform und der Gestaltung des individuellen Arbeitsalltages zu schulen oder zu erweitern. Beispielsweise ist es aktuell nicht ausreichend, wenn reine digitale Kompetenzen erlernt werden. Hierzu muss eine Verbindung zu organisatorischen Kompetenzen erfolgen, so dass es möglich ist, Videokonferenz planen und effizient durchführen zu können. Es ist demnach ein Umdenken und die Verknüpfung vorhandenem Wissen notwendig. Allgemein kann gesagt werden, dass im Öffentlichen Dienst noch Aufklärungsbedarf beim Thema Digitalisierung besteht. Dies ist insbesondere bei Führungskräften wichtig, damit die richtigen Impulse für die Weiterentwicklung gegeben werden können.

Um allen möglichen Stressfaktoren begegnen zu können, ist die Schulung der eigenen Resilienz sowie der Konflikt- und Kommunikationsfähigkeiten hilfreich. In diesem Zusammenhang braucht es auch eine Aufklärung zu Gefahren von Arbeitsverdichtung und -überlastung sowie zu Ab- und Entgrenzung.

Letztlich ist es ideal, wenn Organisationen oder Organisationseinheiten allen Bediensteten in flexiblen Arbeitsformen ein „Paket“ zusammenstellen, was sowohl auf die körperlichen als auch die psychischen Bedürfnisse abgestellt ist und eine Grundlage dafür bildet, Wissen und Erfahrungen nutzen zu können sowie relativ kurzfristig auch erweitern zu können.

### **10.3 Anpassungshinweise für Formen des Wissenserwerbs**

Wie Wissen erworben wird, muss sich an der entsprechenden Zielgruppe und den individuellen Bedürfnissen orientieren. Pauschale Maßnahmen sind nicht vielversprechend. Dazu können im Vorfeld einer Maßnahme durch Gespräche oder Sichtung von Unterlagen die Defizite und die Erwartungen erfasst werden.

Neben klassischen Fortbildungen mit Input und Diskussionsmöglichkeiten können Formate wie „blended working“ oder „best practice“ wichtige Formen des Wissenserwerbes sein. Demnach wird in diesen beiden Formaten auf einen Austausch abgezielt. Austausch wird als die zukünftig wichtigste Bildungsmaßnahme angesehen. Beim „blended working“ erfolgt dieser beispielsweise in Form einer Patenschaft oder Hospitation. Ziel ist es, Erkenntnisse, Erfahrungen und Inputs aus anderen Bereichen bzw. von anderen Personen und damit auch aus anderen Arbeitsalltagen kennenzulernen und für die eigene Tätigkeit zu nutzen. Dies ist insbesondere für Führungskräfte interessant, um die unterschiedlichen Arbeitsbedingungen in ihren Bereichen praktisch kennenzulernen. Mittels „best practice“ können zukünftige Verfahren so organisiert werden, dass Fehler, die bei anderen ähnlichen Verfahren zustande kamen gar nicht erst passieren. Dies kann beispielsweise in Form von Dokumentationen, Leitfäden oder auch Klausurtagungen sein. Diese Formate können unter arbeitsplatznahes Lernen gefasst werden und stehen damit im Gegensatz zu pauschalen Fortbildungen mit „Gießkannenprinzip“, wo danach die Verbindung zum eigenen Arbeitsalltag meist selber gefunden werden muss (und deswegen auch scheitern kann). Seminare oder klassische Fortbildungen bieten sich bei gewissen Themen jedoch trotzdem weiterhin gut an. So könnte beispielsweise „Zeitmanagement“ effektiv in einer Fortbildung thematisiert werden. Wichtig ist, dass eine Orientierung gegeben ist – gleich in welcher Form.

Da Frontalunterricht immer unattraktiver wird, sollten niedrigschwellige, digitale Tools mehr Verwendung finden. Hierdurch bietet sich die Möglichkeit, sich in einem kontinuierlichen Prozess im eigenen Tempo Themen zu nähern. Dabei ist zu beachten, dass Lerneinheiten in Präsenz nicht genauso lange in digitaler Form geplant werden, da die Anstrengung in digitaler Form weitaus höher ist. Eine 90-minütige Lerneinheit in Präsenz ist digital besser mit ca. 50 Minuten zu planen.

Nach einer gewissen Zeit bietet es sich an, mit dem erlernten Wissen wieder in den Austausch zu treten. Der Austausch könnte mit den Personen sein, welche auch bei der Bildungsmaßnahme teilgenommen haben. Es kommt aber auch in Frage, im eigenen Team eine kollegiale Fallberatung oder eine Supervision durchzuführen. Empowerment und Partizipation spielen auch hier eine wichtige Rolle. So könnten derartige Austausche auch mittels einer externen Moderation stattfinden und letztlich als teambildende Maßnahmen gestaltet werden.

Es wird davon abgeraten, derartige Bildungsmaßnahmen mit einer Teilnahmepflicht zu versehen, da es sich bei den Inhalten nicht nur um dienstliche Belange handelt und eine Pflicht ohne weitere Kenntnisse schnell auf Desinteresse und eine Antihaltung stoßen kann. Es ist zielführender mit Formen des informellen Lernens zu beginnen und stetig darauf aufzubauen. In diesem Sinne ist auch ein Umdenken hinsichtlich der Teilnahmebestätigung oder Zertifikaten von Fortbildungen notwendig. Wenn Wissen demnächst eher außerhalb klassischer Fortbildungen gewonnen wird, dann besteht kaum noch eine Möglichkeit, dies zu dokumentieren. Erwartungen von Organisationen an entsprechende Karteien mit derartigen Nachweisen müssen demnach verändert werden.

Durch die unterschiedlichen Möglichkeiten von Wissenserwerb in Neuen Arbeitswelten ist als Konsequenz festzuhalten, dass Vertrauen, Freiheitsgrade und eine gute Fehlerkultur aufgebaut werden müssen, damit sich Wissen verfestigen, Methoden ausprobiert und Netzwerke zum Austausch geschaffen werden können.

## 11 Fazit und Ausblick

Mittels Literaturrecherche und Durchführung von sechs Experteninterviews sollte die Hauptforschungsfrage dieser Masterarbeit „Was bedeutet Gesundheit in Neuen Arbeitswelten?“ beantwortet werden. Hierzu wurden drei Unterforschungsfragen formuliert, die bei der Beantwortung unterstützen sollten:

1. Welche Anforderungen entstehen durch die Neuen Arbeitswelten bei führenden und geführten Personen?
2. Welche (neuen) Kompetenzen werden bei Führungskräften benötigt?
3. Wie müssen Fortbildungen an Neue Arbeitswelten angepasst werden?

Entgegen der zu Beginn vorhandenen Hypothese, dass Gesundheit von Bediensteten, also führenden und geführten Personen, Einfluss auf die Arbeitsbedingungen hat bzw. haben kann und deswegen Veränderungen stattfinden oder stattfinden müssen, hat sich während der Bearbeitung des Themas so nicht bestätigt. Es ist unstrittig, dass dies dennoch der Fall sein kann, jedoch liegt die Bedeutung von Gesundheit in der Masse gesehen bei einem anderen Schwerpunkt. Während der Bearbeitung hat sich herausgestellt, dass Gesundheit nicht der Auslöser für Handlungen ist, sondern gesundheitliche Ereignisse wie beispielsweise eine Erkrankung als Folge von Arbeitsbedingungen anzusehen sind. Dies wurde insbesondere in den Experteninterviews deutlich, da keine Expertin und kein Experte davon ausging, dass die Gesundheit der Bediensteten der Ausgangspunkt ist. Demnach sind Arbeitsbedingungen (in der Mehrzahl) nicht an der vorhandenen Gesundheit von Bediensteten auszurichten, sondern die Arbeitsbedingungen sind so zu gestalten oder anzupassen, dass keine gesundheitlichen Folgen entstehen können. Demnach stellt Gesundheit einen Indikator der Wirksamkeitsanalyse dar, wie die neuen oder neu gestalteten Arbeitsbedingungen der Neuen Arbeitswelten für die Bediensteten funktionieren und ist nicht als Auslöser zu verstehen.

Deswegen ist festzuhalten, dass der Blickwinkel auf die Organisation ausgeweitet werden muss, da die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Bereitstellung / Aktualisierung von Instrumenten zum größten Teil durch die Organisation oder speziellen Organisationseinheiten vorangetrieben wird. Selbst Führungskräfte sind je nach interner Aufgabenverteilung nicht immer in der Lage, Arbeitsbedingungen eigenständig anzupassen und zu verbessern. Auch stellt sich im individuellen Fall die Frage, was die Organisationseinheiten dafür tun, dass Führungskräfte den neuen Anforderungen standhalten und die Erwartungen erfüllen können. Die Arbeitsbedingungen müssen in jedem Falle so gestaltet sein, dass die Arbeit auch

erledigt werden kann – ohne gesundheitliche Folgen fürchten zu müssen. Der Faktor Gesundheit ist demnach von Beginn an mitzudenken und muss Änderungsprozesse begleiten, sodass den Bediensteten auch klar ist, welche Arbeitsbedingungen und welche Erwartungen von Organisation, Führungskraft und anderen geführten Personen bestehen sowie wie individuelle Arbeitsbedürfnisse kommuniziert und befriedigt werden können.

Die fortschreitende Flexibilisierung und Etablierung von neuen Arbeitsformen wird Bürotätigkeiten im Öffentlichen Dienst zukünftig weiterhin stark prägen. Deswegen wird es als unerlässlich betrachtet, entsprechende Wege zu finden, wie die Flexibilisierung alle Erwartungen und Anforderungen erfüllt und die Gesundheit aller Beteiligten nicht gefährdet. Dies ist insbesondere bei Bürotätigkeiten relevant, da diese ein hohes Potential für neue Arbeitsformen beinhalten.

Was kein direktes Forschungsziel dieser Masterarbeit war, jedoch zwangsläufig mitbetrachtet wurde, ist die Nachwuchsgewinnung von führenden und geführten Personen. Gerade für den Öffentlichen Dienst ist es aktuell wegen Digitalisierung, Fachkräftemangel und demografischen Wandel eine Herausforderung, geeigneten Nachwuchs zu finden. Demnach sollten alle Anforderungen bei vorhandenen Bediensteten auch für zukünftige Bedienstete mitgedacht werden. Ggf. können gesunde flexible Arbeitsformen auch als entscheidender Faktor für interessierte Bewerberinnen und Bewerber gelten. Eine für alle hierzu verständliche Kommunikation zu Interessierten wird als unerlässlich eingeschätzt. Bei der Nachwuchsgewinnung von Führungskräften ist nicht (mehr) nur auf die fachlichen Leistungen zu achten. Vielmehr gewinnen Führungserfolg, Komptabilität im Team und Expertise an Bedeutung.

## 12 Kritische Würdigung

Während der Bearbeitung des Themas wurde sehr deutlich, dass es durch die Aktualität und Brisanz erschwert wurde, eine thematische Abgrenzung zu finden und sich ausschließlich auf die im Vorfeld festgelegten Forschungsziele zu beschränken. Viele vorher unbekannte Zusammenhänge wurden erst während der Bearbeitung deutlich und wurden versucht – zumindest in Ansätzen – in der Masterarbeit zu integrieren, um den Anspruch auf Vollständigkeit zu genügen.

Die Abgrenzung fiel insbesondere schwer, da Gesundheit am Arbeitsplatz, Neue Arbeitswelten und die Rolle von Führungskräften sowie Bediensteten immer miteinander verwoben sind. Teilweise flossen auch Aspekte wie Technisierung und Rechtsmodernisierung ein. Die Übergänge waren meist fließend.

Wegen der Aktualität von „Neuen Arbeitswelten“ waren viele Quellen zu finden, die letztlich nicht immer bis zu ihrem Ursprung zurückverfolgt werden konnten. Oftmals konnte kein Autor ausfindig gemacht werden. Jene Quellen waren in der Vielzahl so aktuell, dass hierzu noch keine intensive wissenschaftliche Auseinandersetzung durchgeführt wurde. Entscheidende Begriffe mussten zunächst für die vorliegende Masterarbeit definiert werden. Dabei wurde deutlich, dass in der aktuellen Literatur keine scharfe Trennung von Begriffen stattfand oder Begriffe teilweise als Synonyme verwendet wurden, teilweise aber unterschiedliche Bedeutungen aufwiesen.

Das Thema der Masterarbeit blieb während der Bearbeitungszeit sehr lebendig. Voraussichtlich war wegen dieser Lebendigkeit die Kommunikation bei beispielsweise Nachfragen zu Studien schnell und unkompliziert möglich. Letztlich konnten deswegen vermutlich auch relativ schnell Expertinnen und Experten gefunden werden, die sich aktuell auch mit diesem Thema beschäftigten. Dies hat den Vorteil, dass die neugewonnenen Erkenntnisse, insbesondere zu Fortbildungen, direkt in die Umsetzungsansätze von Organisationen einfließen können, um den aktuellen An- und Herausforderungen gerecht zu werden.

Es wurde im Hinblick auf die Vorbereitungen zu den Experteninterviews als vorteilhaft empfunden, dass die Bearbeitungsphase nicht direkt mit den Interviews begonnen wurde. Zunächst eine fachliche Grundlage zu bilden und darauf aufbauend die Experteninterviews zu planen, bot einen guten (fachlichen) Einstieg. Die Konzeption des Interviewleitfadens wurde trotz paralleler Gewährleistung des explorativen Charakters der Interviews relativ detailliert durchgeführt. Dies hatte den

Vorteil, dass der derzeitige Wissensstand zum Großteil eingebracht werden konnte. Zur Vorbereitung auf den Interviewtermin konnten sich die Expertinnen und Experten deswegen ein entsprechendes Bild über das Ziel der Experteninterviews machen. Für den Aufbau einer möglichst natürlichen Gesprächssituation war der Interviewleitfaden jedoch wegen seines Umfangs eher nachteilig. Für Gesprächspassagen, die nicht allzu flüssig liefen, bot der Interviewleitfaden immer Möglichkeiten für einen neuen Einstieg an. Deswegen konnten nicht immer exakt dieselben Fragen formuliert werden, was jedoch nicht den gewünschten Informationsgehalt erschwerte oder gar verhinderte. Das Risiko minimaler Unterschiede bei den Fragen wurde akzeptiert und ggf. durch Rückfragen eine Nachsteuerung bzw. Lenkung versucht, um die gewünschten Informationen zu erhalten bzw. verstehen zu können.

Dadurch, dass die Expertinnen und Experten aus unterschiedlichsten Organisationseinheiten mit verschiedenen Tätigkeiten stammten, wurde sich immer individuell auf die jeweilige Person eingestellt. Dies begründet auch die unterschiedlichen Gesprächsabläufe. Ggf. wäre es bei einer homogeneren Gruppe mit ähnlichem Background analoger abgelaufen. Aber gerade die Inhomogenität wurde im Hinblick auf die erhaltenen Informationen als günstig empfunden.

Die Bearbeitung des Themas hat hervorgehoben, dass Gesundheit in flexiblen Arbeitsformen eines ganzheitlichen Ansatzes bedarf. Die Betrachtung der Gesundheit am Arbeitsplatz ist ein Bruchteil des Ganzen, wobei der Blickwinkel der Neuen Arbeitswelten erneut nur einen Bruchteil darstellt. Letztlich besteht nach Bearbeitung nun eine neue Hypothese, da die sogenannte „Stellschraube“ nicht der Aspekt Gesundheit, sondern der Aspekt Arbeitsbedingungen oder -organisation sein können. Eine Untersuchung dieser Hypothese würde sich bei der Beschäftigung mit jener oder ähnlichen Fragestellungen anbieten.



# Anhang

## Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Leitfaden Experteninterviews .....	82
Anhang 2: Leitfaden Experteninterviews mit Zielen und Begründungen.....	85
Anhang 3: Terminvereinbarung mit Expertinnen und Experten .....	89
Anhang 4: Einwilligungserklärung für Experteninterview .....	90
Anhang 5: Transkriptionen Experteninterviews .....	91
Anhang 6: Übersichtstabelle 1 .....	91
Anhang 7: Übersichtstabelle 2 .....	91

# Leitfaden Experteninterview

für Masterarbeit  
„Gesundheit in Neuen Arbeitswelten des Öffentlichen Dienstes“  
von Antonia Schwinger

## Themenkontext

Bereits jetzt zeichnet sich ab, dass sich der bisher „normale Arbeitsalltag“ bei Bürotätigkeiten stark verändern wird. Es entstehen Neue Arbeitswelten, die durch digitale Neuerungen geprägt sind und sowohl führende als auch geführte Personen vor neue Herausforderungen stellen.

Die Gesundheit bei der Arbeit nimmt einen immer höheren Stellenwert ein und entwickelt sich von einem nützlichen Zusatz zu einem essenziellen Bestandteil des Arbeitsalltages. Daraus leiten sich neue rechtliche Anforderungen ab, die mit dem Auf- oder Ausbau von vorhandenen Kompetenzen aller Beteiligten einhergehen.

Vor diesem Hintergrund ist es unerlässlich, dass bereits vorhandene Fortbildungen entsprechend des (Werte-)Wandels zu neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen im Hinblick auf Gesundheit am Büroarbeitsplatz erweitert werden. Im Zuge dieser Anpassung sind die notwendigen Kompetenzen für führende und geführte Personen zu vermitteln.

Ziel der Masterarbeit ist es, die Bedeutung von Gesundheit in Neuen Arbeitswelten für Bürotätigkeiten herauszuarbeiten. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf den benötigten Kompetenzen und die Weiterentwicklung von entsprechenden Fortbildungen bzw. deren Neukonzeptionierung.

Deswegen ist es sehr hilfreich, dass Sie sich als Expertin bzw. als Experte die Zeit nehmen, Ihre Sichtweise, Erfahrungen und Erläuterungen mitteilen.

**VIELEN DANK!**

## Interviewablauf

### I. Einleitung

(1) Organisatorische Informationen

- a. Überblick Durchführung Interview
- b. Dauer (voraussichtlich)
- c. Einverständniserklärung & Anonymisierung

(2) Klärung offener Fragen

### II. Expertenstatus

*Ich möchte in der Masterarbeit Ihren Expertenstatus grob und anonym nachweisen. Deswegen meine erste Frage: Was für Tätigkeitsfelder bearbeiten Sie derzeit?*

### III. Start Aufzeichnung

### IV. Durchführung Interview

Kategorie	Fragen	
Eigenes Erleben der aktuellen Herausforderungen	1	<i>Gesundheit und Arbeit werden aktuell – auch pandemiebedingt – öfter in Zusammenhang gebracht. Dadurch wurde die Aufmerksamkeit auch auf die allgemeine Gesundheit am Arbeitsplatz gerichtet. Welche aktuellen Herausforderungen zum Thema Gesundheit im Arbeitsalltag der Neuen Arbeitswelten können Sie beobachten?</i>
Gesundheitliche Belastungen	2	<i>Aus mehreren Studien ist ersichtlich, dass zumeist die fehlende technische Ausstattung am flexiblen Arbeitsplatz am negativsten bewertet wird. Direkt danach folgen oft fehlende oder mangelhafte ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes als erste gesundheitliche Belastung. Mit welchen weiteren gesundheitlichen Belastungen muss Ihrer Erfahrung nach in Neuen Arbeitswelten in welchem Ausmaß gerechnet werden?</i>
Herausforderung Führungskräfte bzgl. Gesundheit geführter Personen	3	<i>Trotz dessen, dass mit räumlicher Distanz gearbeitet wird, verbleibt die Fürsorgepflicht der Vorgesetzten weiterhin bestehen. Wie können Führungskräfte jetzt und zukünftig die Fürsorgepflicht gestalten und damit einen positiven Einfluss auf die Gesundheit der geführten Personen gewährleisten?</i>
Zufriedenheit mit Führungskraft	4	<i>Studien haben belegt, dass während des coronabedingten flexiblen Arbeitens die Zufriedenheit mit der direkten Führungskraft grundsätzlich fortbestand, teilweise sogar wuchs. Wie erklären Sie sich das?</i>
Führungsverständnis	5	<i>Neue Zeiten, neuer Arbeitsalltag – und auch neues Führungsverständnis? Was erwarten geführte Personen Neues von ihren Führungskräften, damit alle gesund bleiben?</i>
Kompetenzbedarfe Gesundheit	6	<i>Da die Neuen Arbeitswelten neue Herausforderungen mitbringen, stellt sich die Frage, inwieweit neue Kompetenzen benötigt werden, um die eigene Gesundheit gewährleisten zu können. Sehen Sie Bedarf an neuen Kompetenzbereichen und wenn ja, was würde dort enthalten sein?</i>
Fortbildungsinhalt	7	<i>Um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen in Neuen Arbeitswelten effektiv begegnen zu können, braucht es Wissen, Kompetenz und</i>

Kategorie	Fragen	
		<i>Übung. Das gilt sowohl für führende als auch geführte Personen. Was muss Ihrer Ansicht nach in einer entsprechenden Fortbildung zwingend vermittelt werden?</i>
Formen des Wissenserwerbes	<b>8</b>	<i>Insbesondere in der Zeit des Lockdowns sowie dem schnellen Wechsel ins Homeoffice und andere flexible Arbeitsformen wurden plötzlich notwendige Kompetenzen oftmals selbstständig auf unterschiedliche Weisen erarbeitet. Welche bekannten oder auch neue Formen des Wissenserwerbes sind aus Ihrer Sicht besonders geeignet?</i>
Fortbildungsformate	<b>9</b>	<i>Was sind aus Ihrer Sicht geeignete bzw. innovative Fortbildungsformate, um die notwendigen Kompetenzen für ein gesundes Arbeiten in Neuen Arbeitswelten erlangen zu können?</i>
Vorstellung optimal gewappnete Personen	<b>10</b>	<i>Im Hinblick auf unser eben geführtes Gespräch: Mit welchen drei Worten würden Sie optimal gewappnete Personen für gesundes Arbeiten in Neuen Arbeitswelten beschreiben?</i>
(ohne)	<b>11</b>	<i>Habe ich in diesem Zusammenhang noch irgendetwas vergessen, Sie zu fragen?</i>

#### **V. Ende Aufzeichnung**

#### **VI. Abschluss**

- (1) Angebot Klärung offener Fragen
- (2) Verabschiedung

# Leitfaden Experteninterview

für Masterarbeit  
„Gesundheit in Neuen Arbeitswelten des Öffentlichen Dienstes“  
von Antonia Schwinger

*Anmerkung: Um die Expertinnen und Experten im Vorfeld des Interviews zum Thema informieren zu können, wird als Einleitung der Themenkontext beschrieben.*

## **Themenkontext**

Bereits jetzt zeichnet sich ab, dass sich der bisher „normale Arbeitsalltag“ bei Bürotätigkeiten stark verändern wird. Es entstehen Neue Arbeitswelten, die durch digitale Neuerungen geprägt sind und sowohl führende als auch geführte Personen vor neue Herausforderungen stellen.

Die Gesundheit bei der Arbeit nimmt einen immer höheren Stellenwert ein und entwickelt sich von einem nützlichen Zusatz zu einem essenziellen Bestandteil des Arbeitsalltages. Daraus leiten sich neue rechtliche Anforderungen ab, die mit dem Auf- oder Ausbau von vorhandenen Kompetenzen aller Beteiligten einhergehen.

Vor diesem Hintergrund ist es unerlässlich, dass bereits vorhandene Fortbildungen entsprechend des (Werte-)Wandels zu neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen im Hinblick auf Gesundheit am Büroarbeitsplatz erweitert werden. Im Zuge dieser Anpassung sind die notwendigen Kompetenzen für führende und geführte Personen zu vermitteln.

Ziel der Masterarbeit ist es, die Bedeutung von Gesundheit in Neuen Arbeitswelten für Bürotätigkeiten herauszuarbeiten. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf den benötigten Kompetenzen und die Weiterentwicklung von entsprechenden Fortbildungen bzw. deren Neukonzeptionierung.

Deswegen ist es sehr hilfreich, dass Sie sich als Expertin bzw. als Experte die Zeit nehmen, Ihre Sichtweise, Erfahrungen und Erläuterungen mitteilen.  
**VIELEN DANK!**

## Interviewablauf

### **I. Einleitung**

*Anmerkung: Mit der vorherigen Klärung des organisatorischen Teils soll zum Thema hingeführt werden und eine angenehme Gesprächsatmosphäre entstehen. Es soll weiterhin vermieden werden, dass sich im Interview noch organisatorische Fragen ergeben und es zu einer Vermischung kommt.*

- (1) Organisatorische Informationen
  - d. Überblick Durchführung Interview
  - e. Dauer (voraussichtlich)
  - f. Einverständniserklärung & Anonymisierung
- (2) Klärung offener Fragen

### **II. Expertenstatus**

*Anmerkung: Ziel ist der Nachweis des Expertenstatus und die Möglichkeit, ggf. eine Rückfrage zu stellen, ob z.B. auch Führungstätigkeiten durchgeführt werden. Diese Klärung wurde außerhalb des eigentlichen Interviews vorgesehen, damit eine Verbindung zwischen Aussagen der Person, deren Tätigkeitsbereich und deren Organisation nicht hergestellt werden kann. Bei Terminvereinbarung wird auf diese Frage explizit hingewiesen, damit ggf. Abstimmungen innerhalb der Organisationseinheit erfolgen und die Information hierzu risikofrei in der Masterarbeit verwendet werden kann.*

*Ergebnis: Ich möchte in der Masterarbeit Ihren Expertenstatus grob und anonym nachweisen. Deswegen meine erste Frage: Was für Tätigkeitsfelder bearbeiten Sie derzeit?*

### **III. Start Aufzeichnung**

#### IV. Durchführung Interview

Kategorie	Fragen		Ziel / Begründung
Eigenes Erleben der aktuellen Herausforderungen	1	<i>Gesundheit und Arbeit werden aktuell – auch pandemiebedingt – öfter in Zusammenhang gebracht. Dadurch wurde die Aufmerksamkeit auch auf die allgemeine Gesundheit am Arbeitsplatz gerichtet. Welche aktuellen Herausforderungen zum Thema Gesundheit im Arbeitsalltag der Neuen Arbeitswelten können Sie beobachten?</i>	möglichst offene Formulierung, um ins Thema und ins Gespräch zu kommen
Gesundheitliche Belastungen	2	<i>Aus mehreren Studien ist ersichtlich, dass zumeist die fehlende technische Ausstattung am flexiblen Arbeitsplatz am negativsten bewertet wird. Direkt danach folgen oft fehlende oder mangelhafte ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes als erste gesundheitliche Belastung. Mit welchen weiteren gesundheitlichen Belastungen muss Ihrer Erfahrung nach in Neuen Arbeitswelten in welchem Ausmaß gerechnet werden?</i>	Informationen zu gesundheitliche Belastungen / Herausforderungen ermitteln, Abgleich mit Ergebnis Literaturrecherche, Rückschlüsse auf Fortbildungsbedarf (Notwendigkeit Fortbildung)
Herausforderung Führungskräfte bzgl. Gesundheit geführter Personen	3	<i>Trotz dessen, dass mit räumlicher Distanz gearbeitet wird, verbleibt die Fürsorgepflicht der Vorgesetzten weiterhin bestehen. Wie können Führungskräfte jetzt und zukünftig die Fürsorgepflicht gestalten und damit einen positiven Einfluss auf die Gesundheit der geführten Personen gewährleisten?</i>	Grundlage für Inhalt Fortbildung (Führungskräfte-)Fortbildung
Zufriedenheit mit Führungskraft	4	<i>Studien haben belegt, dass während des coronabedingten flexiblen Arbeitens die Zufriedenheit mit der direkten Führungskraft grundsätzlich fortbestand, teilweise sogar wuchs. Wie erklären Sie sich das?</i>	Bewertung des Status Quo, wie Verhältnis zu Führungskraft aktuell ist und warum, Bezug zu Frage 3
Führungsverständnis	5	<i>Neue Zeiten, neuer Arbeitsalltag – und auch neues Führungsverständnis? Was erwarten geführte Personen Neues von ihren Führungskräften, damit alle gesund bleiben?</i>	Inhalt Fortbildung, ggf. auch für Verwaltungsnachwuchs (Perspektive)
Kompetenzbedarfe Gesundheit	6	<i>Da die Neuen Arbeitswelten neue Herausforderungen mitbringen, stellt sich die Frage, inwieweit neue Kompetenzen benötigt werden, um die eigene Gesundheit gewährleisten zu können. Sehen Sie Bedarf an neuen Kompetenzbereichen und wenn ja, was würde dort enthalten sein?</i>	Abgleich mit Literatur (teilweise Bedarf an neuen Kompetenzen, teilweise Ausbau bekannter Kompetenzen); Grundlage für Inhalt Fortbildung
Fortbildungsinhalt	7	<i>Um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen in Neuen Arbeitswelten effektiv begegnen zu können, braucht es Wissen, Kompetenz und Übung. Das gilt sowohl für führende als auch geführte Personen. Was muss Ihrer Ansicht nach in einer entsprechenden Fortbildung zwingend vermittelt werden?</i>	Theorieteil Fortbildung, ggf. Grundlagen für Selbststudium
Formen des Wissenserwerbes	8	<i>Insbesondere in der Zeit des Lockdowns sowie dem schnellen Wechsel ins Homeoffice und andere flexible Arbeitsformen wurden plötzlich notwendige Kompetenzen oftmals selbstständig auf</i>	Bewertung, welche Formen von Wissenserwerb geeignet sind, Verbindung zu inno-

Kategorie	Fragen		Ziel / Begründung
		<i>unterschiedliche Weisen erarbeitet. Welche bekannten oder auch neue Formen des Wissenserwerbes sind aus Ihrer Sicht besonders geeignet?</i>	vativen Fortbildungsformaten, was ggf. über klassische Fortbildungen hinaus geht
Fortbildungsformate	9	<i>Was sind aus Ihrer Sicht geeignete bzw. innovative Bildungsformate, um die notwendigen Kompetenzen für ein gesundes Arbeiten in Neuen Arbeitswelten erlangen zu können?</i>	Erkundung neue Bildungsformate, Verbindung zu Formen des Wissenserwerbes
Vorstellung optimal gewappnete Personen	10	<i>Im Hinblick auf unser eben geführtes Gespräch: Mit welchen drei Worten würden Sie optimal gewappnete Personen für gesundes Arbeiten in neuen Arbeitswelten beschreiben?</i>	Abschluss des Gesprächs mit kurzweiliger Frage, die durch eben geführtes Gespräch beantwortet werden soll, Prioritäten erkennen
(ohne)	11	<i>Habe ich in diesem Zusammenhang noch irgendetwas vergessen, Sie zu fragen?</i>	Absicherung für Vollständigkeit des Themenkomplexes, Gewährleistung explorativer Charakter (Experten geben ggf. neuen Input); je nach Inhalt wird Kategorisierung bei Auswertung vorgenommen (siehe Kapitel 8.9.4)

## V. Ende Aufzeichnung

## VI. Abschluss

- a. Angebot Klärung offener Fragen
- b. Verabschiedung



Sehr geehrte Frau / geehrter Herr [Name],

vielen Dank, dass Sie die Bearbeitung meiner Masterarbeit zum Thema „Gesundheit in Neuen Arbeitswelten des Öffentlichen Dienstes“ unterstützen, indem Sie sich für ein kurzes Experteninterview (ca. 45 min) bereiterklärt haben. Natürlich werden Ihre persönlichen Daten geschützt und Ihre Aussagen **anonymisiert**. Hierzu bitte ich darum, die beigefügte Einwilligungserklärung sorgfältig durchzulesen und bei Einverständnis zu unterzeichnen. Sofern noch Fragen offen sein sollten, erreichen Sie mich unter [private E-Mailadresse der Autorin dieser Masterarbeit].

Wenn Sie einverstanden sind, bitte ich um Rücksendung der unterzeichneten Einwilligungserklärung und einen Terminvorschlag für den 5. oder 14. Juli 2022 an die genannte E-Mailadresse.

Im Anschluss übersende ich Ihnen für unseren Termin einen Link zu einem Videokonferenzsystem. Ich würde mich freuen, wenn Sie sich mit Kamera dazu schalten könnten.

Um Sie nicht zu überfallen, übersende ich Ihnen im Vorfeld auch den Interviewleitfaden. Zu Beginn des Interviews möchte ich gern auf Ihren Expertenstatus Bezug nehmen. Deswegen bitte ich darum, dass Sie im Vorfeld unseres Termins – ggf. mit Ihrer Organisationseinheit – eine Tätigkeitsformulierung finden/abstimmen, die für Sie und Ihre Organisationseinheit risikofrei ist, sodass keine Rückschlüsse gezogen werden können. Mit diesem Punkt möchte ich in unser Gespräch starten (siehe Frage 1).

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung und unser Gespräch!

Mit freundlichen Grüßen

Antonia Schwinger

## Einwilligungserklärung

Ich erkläre mich dazu bereit, im Rahmen des **Experteninterviews zur Masterarbeit „Gesundheit in Neuen Arbeitswelten des Öffentlichen Dienstes“** von Antonia Schwinger (Autorin der Masterarbeit) interviewt zu werden.

Ich bin damit einverstanden, dass zu diesem Zweck meine getätigten Aussagen für die Bearbeitungszeit der Masterarbeit erhoben, gespeichert und weiterverarbeitet werden. Alle Daten werden von der Autorin der Masterarbeit vertraulich behandelt und direkt nach Ende der Aufzeichnung des Interviews **anonymisiert**. Sobald die Daten nicht mehr benötigt werden, werden diese datenschutzgerecht vernichtet.

Die notwendigen Daten werden innerhalb eines Experteninterviews, d.h. in einem mündlichen Gespräch, erhoben. Ich bin damit einverstanden, dass zum Zwecke der Datenanalyse das Interview aufgezeichnet und mittels Softwareunterstützung transkribiert wird. Eine pauschale Aufzeichnung z.B. die Kamera-nutzung erfolgt nicht.

Ein Zugriff auf die Daten durch Dritte ist ausgeschlossen. Eine Veröffentlichung der Interviews erfolgt nicht. Lediglich die Auswertung der im Interview getätigten Aussagen fließt anonymisiert in die Masterarbeit ein. Die transkribierten Interviews werden in einem separaten Anhang den der Masterarbeit prüfenden Personen bereitgestellt.

Meine Teilnahme am Interview und meine Zustimmung zur Verwendung der Daten sind freiwillig. Mir ist bewusst, dass ich das Interview jederzeit abbrechen kann. Ich habe jederzeit die Möglichkeit, meine Zustimmung zu widerrufen. Ich bin über die Ziele, den Ablauf, die Dauer und den Nutzen des Interviews und dessen Verwendung ausreichend und verständlich informiert worden. Meine Fragen wurden ebenfalls ausreichend beantwortet.

Ich bin mit dem datenschutzrechtlichen Vorgehen einverstanden.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Experteninterview zu geben.

Datum:

Unterschrift:

Anhang 5: Transkriptionen Experteninterviews

Anhang 6: Übersichtstabelle für Auswertung 1

Anhang 7: Übersichtstabelle für Auswertung 2

Die Anhänge 5 bis 7 wurden aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht der Masterarbeit direkt beigelegt. Die genannten Anhänge wurden den Prüfenden separat bereitgestellt.

## Literaturverzeichnis

Atteslander, Peter: *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2010

Beile, Judith; Rieke, Cornelia; Schönberg, Katharina; Gabriel, Steffen: *Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung* [online]. *Ein Handlungsleitfaden*. wmp consult - Wilke Maack GmbH (Hrsg.), 2019, Verfügbar unter: [https://fuehrdiv.org/files/cto\\_layout/fuehrdiv/Handlungsleitfaden/Fu%CC%88hrDiV\\_Handlungsleitfaden\\_191119.pdf](https://fuehrdiv.org/files/cto_layout/fuehrdiv/Handlungsleitfaden/Fu%CC%88hrDiV_Handlungsleitfaden_191119.pdf) [Zugriff am: 22. August 2022]

Bendel, Oliver: *VUCA* [online]. Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.), 2022, Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684> [Zugriff am: 26. September 2022]

Berger, Rainer: Gesundheitskultur - Die Ressource der Zukunft. In: A. Leopold (Hrsg.): *Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt*. Wiesbaden, Springer Gabler, 2019, S. 131-140

Bergmann, Frithjof: *Neue Arbeit, neue Kultur*. 5. Auflage. Freiamt im Schwarzwald, Arbor-Verlag, 2008

Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang: Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: A. Bogner; B. Littig; W. Menz (Hrsg.): *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*. 3. Auflage. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009, S. 61-98

Brandes, Sven; Stark, Wolfgang: *Empowerment/Befähigung* [online], 2021, Verfügbar unter: <https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/empowermentbefaehigung/> [Zugriff am: 22. August 2022]

Bruch, Heike; Berenbold, Sandra: New Work, jetzt! Neun Schritte für eine echte Transformation. *personalmagazin Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt*, Nr. 10/2020 Jg. (2020), S. 44-47

Buchenau, Peter; Balsereit, Birte: *Chefsache Leisure Sickness. Warum Leistungsträger in ihrer Freizeit krank werden*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2015

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): *Arbeitswelt im Wandel* [online]. *Zahlen-Daten-Fakten*, 2021, Verfügbar unter: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A105.html> [Zugriff am: 23. August 2022]

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.); ASU-Zeitschrift für medizinische Prävention (Hrsg.): *Führungsforschung* [online]. *Erste Ergebnisse des BAuA-Projekts "Führung und Organisation im Wandel"*, 2020, Verfügbar unter: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Aufsaeetze/artikel2769.html> [Zugriff am: 22. August 2022]

Bundesministerium des Innern. Leitlinien BGM Bund [online] (2014) [Zugriff am: 14. September 2022], Verfügbar unter: [https://www.bmi.bund.de/Shared-Docs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/gesundheitsmanagement/eckpunkte-betriebliches-gesundheitsmanagement.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmi.bund.de/Shared-Docs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/gesundheitsmanagement/eckpunkte-betriebliches-gesundheitsmanagement.pdf?__blob=publicationFile)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): *Gesetzesinitiative zur mobilen Arbeit* [online]. *Schaffung rechtlicher Rahmenbedingungen zur Förderung und Erleichterung mobiler Arbeit*, Verfügbar unter:

<https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/mobile-arbeit-gesetz.html> [Zugriff am: 10. Juli 2022]

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: *Grünbuch – Arbeit weiter denken* [online], 2015, Verfügbar unter: [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf;jsessionid=DF8EA655BCD6CC06BD22344CA3E0B826.delivery2-master?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf;jsessionid=DF8EA655BCD6CC06BD22344CA3E0B826.delivery2-master?__blob=publicationFile&v=1) [Zugriff am: 14. September 2022]

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: *Weißbuch Arbeiten 4.0* [online], 2017, Verfügbar unter: [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a883-weissbuch.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a883-weissbuch.pdf?__blob=publicationFile&v=1) [Zugriff am: 14. September 2022]

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: *Wertestudie Arbeiten 4.0* [online]. *Vorabfassung*, 2016, Verfügbar unter: <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/fb-studie-wertewelten-a40.html> [Zugriff am: 14. September 2022]

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.): *Für eine zukunftsfähige Lernkultur im Unternehmen* [online]. *Impulspapier*, 2019, Verfügbar unter: <https://www.plattform-i40.de/IP/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/impulspapier-fuer-eine-zukunftsaehige-lernkultur-im-unternehmen.html> [Zugriff am: 22. August 2022]

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: *Das neue Normal?* [online]. *Die Arbeitswelt nach der Corona-Pandemie*, 2021, Verfügbar unter: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-impulspapier-die-arbeitswelt-nach-der-corona-pandemie.pdf> [Zugriff am: 14. September 2022]

Buschmeier, René; Alt, Julia; Hammerschmid, Gerhard: *Erfolgreiche Digitalisierung braucht begleitenden Kulturwandel* [online]. *Ergebnisse einer deutschlandweiten Befragung zu digitaler Verwaltungskultur in der öffentlichen Verwaltung*. Kienbaum Consultants International GmbH (Hrsg.), 2021, Verfügbar unter: [https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2021/07/Kienbaum\\_Studie\\_DigitaleVerwaltung2021.pdf](https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2021/07/Kienbaum_Studie_DigitaleVerwaltung2021.pdf) [Zugriff am: 25. August 2022]

CDU; Bündnis 90 / Die Grünen; SPD: *Koalitionsvertrag 2019-2024* [online]. *Erreichtes bewahren, Neues ermöglichen, Menschen verbinden - Gemeinsam für Sachsen*. 7. Legislaturperiode, 2019, Verfügbar unter: [https://www.staatsregierung.sachsen.de/download/Koalitionsvertrag\\_2019-2024-2.pdf](https://www.staatsregierung.sachsen.de/download/Koalitionsvertrag_2019-2024-2.pdf) [Zugriff am: 23. August 2022]

Deutsche Gesellschaft für Soziologie; Berufsverband Deutscher Soziologinnen und Soziologen: *Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) und des Berufsverbandes Deutscher Soziologinnen und Soziologen (BDS)* [online], 2017, Verfügbar unter: <https://soziologie.de/dgs/ethik/ethik-kodex#:~:text=Der%20Ethik%2DKodex%20lebt%20von,und%20organisier-ten%20Soziologie%20in%20Deutschland.> [Zugriff am: 30. Mai 2022]

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (Hrsg.): *Führung* [online]. *Führen in Zeiten der Pandemie*, 2020, Verfügbar unter: <https://www.bgw-online.de/resource/blob/9486/d9437ea995fd6eec1322f03259948775/Fuehren-Pandemie.pdf> [Zugriff am: 22. August 2022]

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (Hrsg.): *Psychische Gesundheit in den Blick nehmen* [online], 2021, Verfügbar unter: <https://www.dguv.de/kompakt/aktuelles/2021/april-mai-2021/index.jsp> [Zugriff am: 22. August 2022]

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V.: *Arbeiten im Homeoffice* [online], 2022a, Verfügbar unter: <https://publikationen.dguv.de/regelwerk/publikationen-nach-fachbereich/verwaltung/buero/3925/fbvw-402-arbeiten-im-homeoffice-nicht-nur-in-der-zeit-der-sars-cov-2-epidemie> [Zugriff am: 14. September 2022]

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V.: *Grundverständnis Sicherheit und Gesundheit im Homeoffice und bei vergleichbarer mobiler Büroarbeit aus Sicht der Prävention der gesetzlichen Unfallversicherung* [online], 2022b, Verfügbar unter: <https://publikationen.dguv.de/praevention/allgemeine-informationen/4480/grundverstaendnis-sicherheit-und-gesundheit-im-homeoffice-und-bei-vergleichbarer-mobiler-bueroarbeit> [Zugriff am: 15. Juni 2022]

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V.: *Neue Formen der Arbeit, Neue Formen der Prävention* [online]. *Arbeitswelt 4.0: Chancen und Herausforderungen*, 2016, Verfügbar unter: <https://publikationen.dguv.de/praevention/allgemeine-informationen/3112/neue-formen-der-arbeit.-neue-formen-der-praevention.-arbeitswelt-4.0-chancen-und-herausforderungen> [Zugriff am: 14. September 2022]

Diekmann, Andreas: *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Hamburg, Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2021

Dost, Jürgen: *Arbeit, Führung und Gesundheit. Entwicklung, Überprüfung und Anwendung eines Acht-Faktoren-Modells gesunder Führung*. Lohmar, Josef Eul Verlag, 2014

Enderlein, Ute; Härtling, Samia: Kulturwandel in der digitalen Transformation. *Innovative Verwaltung*, Nr. 3/2022 Jg. 2022 (2022), S. 2-5

Enderlein, Ute; Härtling, Samia; Grage, Tobias: *Endbericht Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns 2020* [online]. Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum (Hrsg.), 2021, Verfügbar unter: [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) [Zugriff am: 25. August 2022]

Frankfurter Allgemeine Zeitung (Hrsg.); Verlagsspezial New Work (Hrsg.): *New Work* [online]. *Die Zukunft der Arbeit*, 2019, Verfügbar unter: <https://www.faz.net/asv/new-work/new-work-16394752.html> [Zugriff am: 23. August 2022]

Fraunhofer IAO: *KAI* [online], 2022, Verfügbar unter: <https://www.businessmanagement.iao.fraunhofer.de/de/leistungsangebot/Unternehmensentwicklung/Kopfarbeits-Index.html> [Zugriff am: 14. September 2022]

Gelep, Adrian; Kralinski, Thomas; Siegel, John; Levine, Clara; Said, Nora S.; Scheffel, Lena; Hauke-Thiemian, Borries: *Die Verwaltung im Homeoffice* [online]. *Erfahrungen, Grenzen und Chancen für die Zukunft der Verwaltung*. PricewaterhouseCoopers GmbH; Universität Potsdam (Hrsg.), 2021, Verfügbar unter: <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-die-verwaltung-im-homeoffice.pdf> [Zugriff am: 25. August 2022]

Gläser, Jochen; Laudel, Grit: *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Auflage. Wiesbaden, VS Verlag, 2010

Golob, Natalie; Ullrich, Marion: New Work und keiner geht hin. In: A. Leopold (Hrsg.): *Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt*. Wiesbaden, Springer Gabler, 2019, S. 91-108

Heitmann, Christina; Zieschang, Hanna: *Sicherheits- und Gesundheitskompetenz* [online]. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (Hrsg.), 2020, Verfügbar unter: <https://forum.dguv.de/ausgabe/8-2020/artikel/sicherheits-und-gesundheitskompetenz> [Zugriff am: 26. September 2022]

Hofmann, Josephine; Piele, Alexander; Piele, Christian: *New Work* [online]. *Best Practices und Zukunftsmodelle*, 2019, Verfügbar unter: <https://public-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/2dbcef2e-a9ef-4000-addc-42c3beec95ad/content> [Zugriff am: 14. September 2022]

Industrieverband Büro und Arbeitswelt: *Die Entwicklung der Büroarbeit* [online]. *IBA-Studie 2019/2020*, 2020, Verfügbar unter: [https://iba.online/site/assets/files/5013/iba\\_studie\\_2020\\_final.pdf](https://iba.online/site/assets/files/5013/iba_studie_2020_final.pdf) [Zugriff am: 14. September 2022]

Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): *INQA-Check für die öffentliche Verwaltung: Führung* [online], 2021a, Verfügbar unter: [https://inqa.de/Shared-Docs/downloads/inqa-check-verwaltung-fuehrung.pdf?\\_\\_blob=publication-File&v=2%20](https://inqa.de/Shared-Docs/downloads/inqa-check-verwaltung-fuehrung.pdf?__blob=publication-File&v=2%20) [Zugriff am: 23. August 2022]

Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): *INQA-Check für die öffentliche Verwaltung: Gesundheit* [online], 2021b, Verfügbar unter: [https://inqa.de/Shared-Docs/downloads/inqa-check-verwaltung-gesundheit.pdf?\\_\\_blob=publication-File&v=4](https://inqa.de/Shared-Docs/downloads/inqa-check-verwaltung-gesundheit.pdf?__blob=publication-File&v=4) [Zugriff am: 22. August 2022]

Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): *INQA-Check für die öffentliche Verwaltung: Wissen & Kompetenz* [online]. *Selbstbewertungscheck zum Umgang mit Wissen und Kompetenzen der Beschäftigten*, 2021c, Verfügbar unter: [https://inqa.de/SharedDocs/downloads/inqa-check-verwaltung-wissen-kompetenz.pdf;jsessionid=FA591E515EE171C471F1DAC9B9D94875.delivery1-replication?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://inqa.de/SharedDocs/downloads/inqa-check-verwaltung-wissen-kompetenz.pdf;jsessionid=FA591E515EE171C471F1DAC9B9D94875.delivery1-replication?__blob=publicationFile&v=3) [Zugriff am: 22. August 2022]

Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung: *Arbeitsbedingte erweiterte Erreichbarkeit - wie Unternehmen Risiken vermeiden können* [online], o. J., Verfügbar unter: <https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/3986> [Zugriff am: 14. September 2022]

Käsebier, Jörn. Durch schwierige Zeiten führen [online]. *topeins*, Nr. 2/2021 Jg. (2021), 9- [Zugriff am: 22. August 2022], Verfügbar unter: [https://www.uk-sachsen.de/fileadmin/user\\_upload/Download/topeins/topeins-magazin-fuehrungskraefte-2021-02.pdf](https://www.uk-sachsen.de/fileadmin/user_upload/Download/topeins/topeins-magazin-fuehrungskraefte-2021-02.pdf)

Katzenberger, Jonas. Hoppla [online]. Warum ein offener Umgang mit Fehlern hilft. *ipunkt - Magazin für Sicherheit und Gesundheit in Sachsen*, Nr. 1/2021 Jg. 32. Jahrgang (2021), S. 4-5 [Zugriff am: 22. August 2022], Verfügbar unter: [https://www.uksachsen.de/fileadmin/user\\_upload/Download/iPunkt/ipunkt-2021-01.pdf](https://www.uksachsen.de/fileadmin/user_upload/Download/iPunkt/ipunkt-2021-01.pdf)

KGSt: *Welche Kompetenzen braucht New Work?* [online]. KGSt (Hrsg.), 2022, Verfügbar unter: [https://www.kgst.de/documents/20181/6856441/iV\\_3\\_2022\\_Seiter\\_Schmechta.pdf/60bd40ce-6971-5da8-c944-32a31b506b5e](https://www.kgst.de/documents/20181/6856441/iV_3_2022_Seiter_Schmechta.pdf/60bd40ce-6971-5da8-c944-32a31b506b5e) [Zugriff am: 4. Mai 2022]

Krügl, Stefanie: Interview: "Wie sieht die Führungskräfteentwicklung der Zukunft aus?". In: A. Leopold (Hrsg.): *Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt*. Wiesbaden, Springer Gabler, 2019, S. 233-237

Kruse, Jan: *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. Weinheim und Basel, Beltz Juventa, 2015

- Marx, Charlotte; Reimann, Mareike; Ribbat, Mirko: *Führung digital: Anforderungen und Ressourcen bei Führungskräften* [online]. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), 2021, Verfügbar unter: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Fuehrung-digital.html> [Zugriff am: 22. August 2022]
- Mayring, Philipp: *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 11. Neuauflage. Weinheim, Beltz, 2010, Beltz Pädagogik
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike: Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In: A. Bogner; B. Littig; W. Menz (Hrsg.): *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*. 3. Auflage. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009, S. 35-60
- Neue Arbeit, neue Kultur bergische Region e.V.: *Neue Arbeit - neue Kultur* [online], o. J., Verfügbar unter: <https://www.arbeit-kultur-wtal.de/neues-arbeiten/> [Zugriff am: 29. Juni 2022]
- Next:Public GmbH (Hrsg.): *Verwaltung in Krisenzeiten II* [online]. *Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst im Jahr 2021*, 2021, Verfügbar unter: [https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie\\_Verwaltung\\_in\\_Krisenzeiten\\_2.pdf](https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Verwaltung_in_Krisenzeiten_2.pdf) [Zugriff am: 25. August 2022]
- Organisation für Wirtschaft, Zusammenarbeit und Entwicklung: *Definition und Auswahl von Schlüsselkompetenzen* [online], 2005, Verfügbar unter: <https://www.oecd.org/pisa/35693281.pdf> [Zugriff am: 14. September 2022]
- Rabstein, Sylvia; Pallapies, Dirk; Hirschwald, Barbara; Wilhelm, Pia; Zieschang, Hanna: *Arbeitszeitgestaltung, Gesundheit und Wohlbefinden* [online]. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (Hrsg.), 2021, Verfügbar unter: <https://publikationen.dguv.de/uebergreifende-themen/4180/arbeitszeitgestaltung-gesundheit-und-wohlbefinden> [Zugriff am: 22. August 2022]
- Ribbat, Mirko; Weber, Corinna; Tisch, Anita; Steinmann, Barbara: *Führen und Managen im digitalen Wandel: Anforderungen und Ressourcen* [online]. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), 2021, Verfügbar unter: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Preprint/Fuehrung.html> [Zugriff am: 22. August 2022]
- Richter, Daniel M.: Interview: "Kulturwandel: Revolution von innen". In: A. Leopold (Hrsg.): *Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt*. Wiesbaden, Springer Gabler, 2019, S. 9-13
- Rudow, Bernd: *Die gesunde Arbeit. Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation und Personalführung*. 2. Auflage. München, Oldenburg Verlag, 2011
- Schnell, Nils; Schnell, Anna: *New Work Hacks. 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten*. Wiesbaden, Springer Gabler, 2019
- Schröder, Christine: Mehr als "Lernen mit digitalen Medien". *Innovative Verwaltung*, Nr. 5/2022 Jg. (2022), S. 38-40
- Schröder-Wrusch, Alexandra. Über Krisen hinaus denken [online]. *impulse für Gesundheit & Leistungsfähigkeit in der modernen Arbeitswelt*, Nr. 03/2021 Jg. (2021a), S. 9 [Zugriff am: 22. August 2022], Verfügbar unter: [https://www.ias-gruppe.de/fileadmin/assets/ias-Website/ePaper/ePaper\\_impulse2021-3/2/index.html](https://www.ias-gruppe.de/fileadmin/assets/ias-Website/ePaper/ePaper_impulse2021-3/2/index.html)
- Schröder-Wrusch, Alexandra: Über Krisen hinausdenken. *impulse für Gesundheit & Leistungsfähigkeit in der modernen Arbeitswelt*, Nr. 3 Jg. (2021b), S. 9



SPD; Bündnis 90 / Die Grünen; FDP: *Koalitionsvertrag 2021-2025* [online]. *Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit*. 20. Legislaturperiode, 2021, Verfügbar unter: [https://www.bundesregierung.de/re-](https://www.bundesregierung.de/re-source/blob/974430/1990812/04221173eef9a6720059cc353d759a2b/2021-12-10-koav2021-data.pdf?download=1)

[source/blob/974430/1990812/04221173eef9a6720059cc353d759a2b/2021-12-10-koav2021-data.pdf?download=1](https://www.bundesregierung.de/re-source/blob/974430/1990812/04221173eef9a6720059cc353d759a2b/2021-12-10-koav2021-data.pdf?download=1) [Zugriff am: 23. August 2022]

Techniker Krankenkasse (Hrsg.): *Führung im Wandel* [online]. *New Work A bis Z*, 2019, Verfügbar unter: <https://www.tk.de/re-source/blob/2057600/9a9d0714a59556425b3a34169f07f6f3/fuehrung-im-wandel-woerterbuch-new-work-data.pdf> [Zugriff am: 22. August 2022]

Universität Bamberg (Hrsg.): *Gesunde Führung* [online], 2022, Verfügbar unter: <https://www.uni-bamberg.de/gesund/gesundes-miteinander/gesunde-fuehrung/#:~:text=Gesunde%20F%C3%BChrung%20thematisiert%20das%20Zusammenspiel,der%20Mitarbeitenden%20in%20ihrer%20Arbeits%C3%A4tigkeit.> [Zugriff am: 22. August 2022]

Väth, Markus: *Arbeit - die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert*. Offenbach, GABAL, 2016

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (Hrsg.): *Gesund und erfolgreich führen* [online]. *Information für Führungskräfte*, 2018, Verfügbar unter: [https://www.vbg.de/SharedDocs/Medien-Center/DE/Broschuere/Themen/Gesundheit\\_im\\_Betrieb/Gesund\\_und\\_erfolgreich\\_fuehren.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=8](https://www.vbg.de/SharedDocs/Medien-Center/DE/Broschuere/Themen/Gesundheit_im_Betrieb/Gesund_und_erfolgreich_fuehren.pdf?__blob=publicationFile&v=8) [Zugriff am: 22. August 2022]

Weigelt, Ulf: Interview: "Schöne neue Arbeitswelt trifft auf Arbeitsrecht der 'alten Welt' ". In: A. Leopold (Hrsg.): *Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt*. Wiesbaden, Springer Gabler, 2019, 73-76

## Rechtsquellenverzeichnis

- Arbeitsschutzgesetz vom 7. August 1996 (BGBl. I S. 1246), das zuletzt durch Artikel 6 des Gesetzes vom 18. März 2022 (BGBl. I S. 473) geändert worden ist
- Arbeitsstättenverordnung vom 12. August 2004 (BGBl. I S. 2179), die zuletzt durch Artikel 4 des Gesetzes vom 22. Dezember 2020 (BGBl. I S. 3334) geändert worden ist
- Arbeitszeitgesetz vom 6. Juni 1994 (BGBl. I S. 1170, 1171), das zuletzt durch Artikel 6 des Gesetzes vom 22. Dezember 2020 (BGBl. I S. 3334) geändert worden ist
- Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738), das zuletzt durch Artikel 4 des Gesetzes vom 15. Juli 2022 (BGBl. I S. 1146) geändert worden ist
- Sächsische Arbeitszeitverordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 28. Januar 2008 (SächsGVBl. S. 198), die zuletzt durch Artikel 2 der Verordnung vom 26. April 2022 (SächsGVBl. S. 282) geändert worden ist
- Sächsisches Beamtenengesetz vom 18. Dezember 2013 (SächsGVBl. S. 970, 971), das zuletzt durch Artikel 5 des Gesetzes vom 9. Februar 2022 (SächsGVBl. S. 134) geändert worden ist
- Sächsisches Personalvertretungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 29. August 2018 (SächsGVBl. S. 570)
- Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge vom 18. Dezember 2008 (BGBl. I S. 2768), die zuletzt durch Artikel 1 der Verordnung vom 12. Juli 2019 (BGBl. I S. 1082) geändert worden ist

## Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die gedruckte und digitalisierte Version der Arbeit sind identisch.

Die Arbeit oder Teile daraus wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Dresden, 6. Oktober 2022

A handwritten signature in blue ink that reads "Antonia Schwinger". The signature is written in a cursive style with a large initial 'A'.

Antonia Schwinger