

Abschlussbericht 2018/2019

Institut für Personal und Management

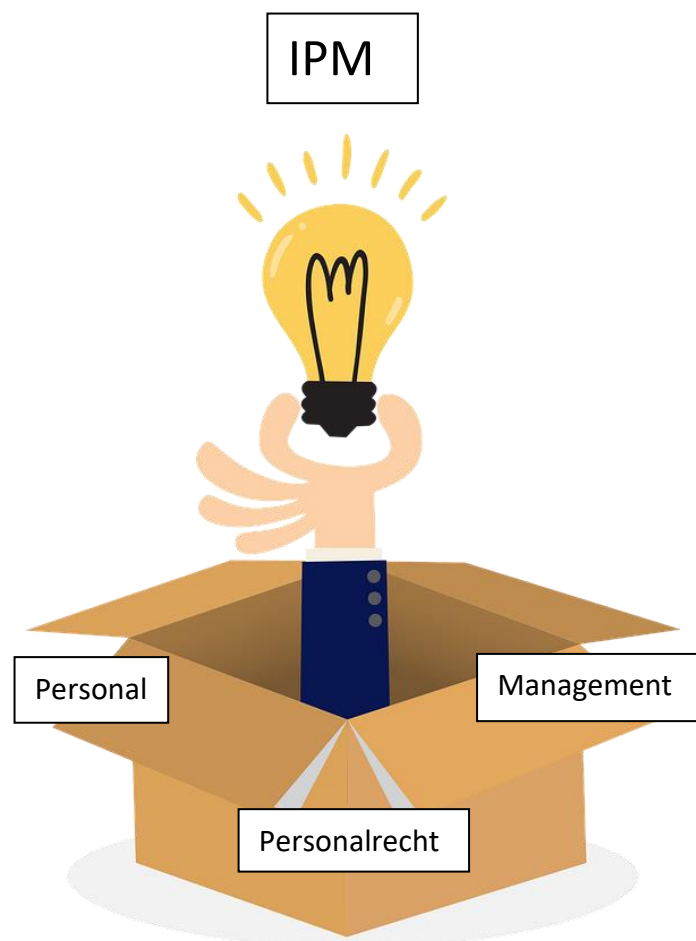
Forschungsberichte im

Studienjahr 2018/2019

Sprecherteam

Prof. Dr. Andreas Gourmelon

Prof. Dr. Henrique Ricardo Otten



Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Kontinuität und Wandel der Forschungseinrichtung (Andreas Gourmelon / Henrique Ricardo Otten)	3
Arbeitswelt 4.0 – Möglichkeiten und Grenzen innovativer Konzepte für Büro- und Arbeitswelten im Hinblick auf die Förderung einer neuen Kultur der Kommunikation und Zusammenarbeit (Birgit Beckermann)	5
13. Symposium für Personalmanagement im öffentlichen Sektor: „Personalauswahl – ein Blick in die Zukunft“ (Andreas Gourmelon)	10
Leitlinien für die Entwicklung von Personalentwicklungskonzepten (Andreas Gourmelon / Boris Hoffmann)	13
Public Nudging (Lutz Kaiser)	18
Dienstunfallrecht in der Praxis (Lars Oliver Michaelis)	23
Möglichkeiten zur Akzeptanzförderung von Teilzeitbeschäftigung (Barbara Neubach)	27
Öffentliche Verwaltung in Brasilien und Deutschland (Malte Schophaus / Henrique Ricardo Otten)	30
Zeitstrukturen als Ungleichheitsreproduzierendes Klassifikationssystem (Elisabeth Schilling)	34
Wirksamkeit einer ganzheitlichen Präventionsintervention im Bereich der Verhaltensprävention (Michael Treier)	37

Einleitung: Kontinuität und Wandel der Forschungseinrichtung

Prof. Dr. Andreas Gourmelon / Prof. Dr. Henrique Ricardo Otten

Das Studienjahr 2018/2019 war für unsere Forschungseinrichtung von Veränderung und Kontinuität geprägt.

Zunächst zu den Veränderungen:

Aus dem Forschungszentrum Personal und Management ist das Institut für Personal und Management (IPM) geworden. Damit verfügt die Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen (HSPV NRW), die inzwischen ebenfalls einen Namenswechsel (zum 19. Dezember 2019) vollzogen hat, nunmehr über drei Institute, die Forschungsförderung betreiben: Neben dem IPM sind dies das Institut für Polizei- und Kriminalwissenschaften (IPK) und das Institut für Geschichte und Ethik der öffentlichen Verwaltung (IGE). Das IPM liefert weiterhin – so wie das FPM – seinen spezifischen Beitrag zur Forschungslandschaft der HSPV NRW. Die Grundgedanken sind dabei unverändert geblieben: Das IPM ist offen für alle Lehrenden der HSPV NRW, die Forschungs- oder Berufserfahrung in den Arbeitsbereichen des Instituts aufweisen und an Forschungstätigkeiten interessiert sind. Es verfügt über ein spezifisches Forschungsprofil: Forschungen zu Fragen des Personals der öffentlichen Verwaltung, zu personalrechtlichen Fragen, und zu allen Aspekten des Verwaltungsmanagements, also Forschungsvorhaben, die die Verwaltung als Organisation in den Blick nehmen.

Im Studienjahr 2018/2019 haben die Mitglieder des Forschungsinstituts eine neue Geschäftsordnung des IPM beschlossen, die die Gründungsvereinbarungen aus dem Jahr 2011 abgelöst hat und auf der Homepage der HSPV NRW einsehbar ist.

Weiterhin wurde als neues Mitglied Frau Dr. Sarah Jadwiga Jahn aufgenommen, die insbesondere zu religiöser Diversität als Handlungsfeld für die öffentliche Verwaltung und als Aspekt interkultureller Öffnung der öffentlichen Verwaltung forscht.

Zur Kontinuität des IPM zählen die Forschungstätigkeiten seiner Mitglieder. Der Umfang der Forschungstätigkeiten, die Vielfalt der Forschungszugänge und Beiträge im Bereich der öffentlichen Verwaltung aus dem IPM sind den folgenden Beiträgen zu entnehmen. Mit Publikationen, der Mitwirkung an Fachtagungen und zahlreichen Vorträgen sind die Mitglieder des IPM an der Weiterentwicklung der Forschungslandschaft im Bereich der öffentlichen Verwaltung beteiligt. Sie tragen damit maßgeblich dazu bei, dass die HSPV NRW ihr Profil als anwendungsorientiert forschende Hochschule schärfen und nach außen darstellen kann sowie ihrem gesetzlichen Auftrag gerecht wird. Weiterhin finden die Forschungsergebnisse Eingang in die Lehre an der HSPV NRW und fördern somit die Ausbildung fachkompetenter

Nachwuchskräfte, die selbstbewusst an der Gestaltung des demokratischen Gemeinwesens mitwirken.

Die weiteren Planungen und Beantragungen von Forschungsprojekten zeigen, dass die Mitglieder des IPM diese Forschungsaktivitäten in den kommenden Studienjahren engagiert fortsetzen werden.

Arbeitswelt 4.0 – Möglichkeiten und Grenzen innovativer Konzepte für Büro- und Arbeitswelten im Hinblick auf die Förderung einer neuen Kultur der Kommunikation und Zusammenarbeit

Birgit Beckermann

Zusammenfassung

Im Studienjahr 2018/2019 konnten die Forschungsarbeiten zu diesem Projekt planmäßig durchgeführt und im Herbst 2019 abgeschlossen werden. Die Ergebnisse wurden in einem umfassenden Projektbericht zusammengeführt. Zudem wurde auf Basis der Ergebnisse ein Seminar für Personalverantwortliche und Personalentwickler, Führungskräfte aller Ebenen und Interessierte aus Arbeitsbereichen, die mit Personal- und Verwaltungsmanagement zu tun haben, konzipiert, geplant und durchgeführt. Eine Veröffentlichung der zentralen Erkenntnisse mit Schlussfolgerungen und dazu korrespondierenden Handlungsempfehlungen für die Verwaltungspraxis ist in einem Beitrag in einer Fachzeitschrift geplant.

Schlüsselwörter

Arbeit 4.0, New Work, VUCA, Digitalisierung, E-Government, Third Places, Co-Working-Spaces, Co-Rental-Spaces, Tlearbeit, Homeoffice, mobiles Arbeiten, Entgrenzung von Arbeit und Privatleben

Einleitung: Problemstellung, Zielsetzung, Stand der Forschung

Neue, innovative Konzepte für Büro- und Arbeitswelten sind dadurch gekennzeichnet, dass „klassische“ Strukturen in Form der sog. „Zellenbüros“ konsequent überdacht, möglicherweise (teilweise oder vollständig) aufgegeben und stattdessen kommunikationsfördernde Arbeitslandschaften, u. a. mit Co-Working-Spaces, Co-Rental-Spaces, aufgebaut werden. Transparente Strukturen sollen die Kreativität der einzelnen Mitarbeitenden fördern, die Bildung von Teams sowie die Entstehung von Netzwerken unterstützen und kollaborative Zusammenarbeit fördern. Arbeitslandschaften müssen hierbei harmonisch an die Bedürfnisse der Gruppe sowie der einzelnen Individuen angepasst werden und Prozesse bzw. Arbeitsabläufe unterstützen. Transparenz und Offenheit, Flexibilität in der Arbeitsweise und Elastizität der Raumstrukturen sind gefordert. Es besteht ein Bedarf an Multi-Funktionalität. Zudem gilt es neben der Gestaltung anderer, neuer Arbeitsplatzformate über modifizierte Arbeitszeit- und Arbeitsinhaltsgestaltungen nachzudenken. Tlearbeit, Homeoffice und mobiles Arbeiten als (alt-)bekannte, erprobte und/oder neue Arbeitsort- und zeitgestaltungsalternativen sind neu zu (über-)denken. Jahres- und Lebensarbeitszeitmodelle sind ebenso wie

Freistellungsphasen (z. B. Sabbaticals) und Vertrauensarbeitszeitmodelle in den Blick zu nehmen und neu zu bewerten.

Die Auseinandersetzung mit Raumplanungskonzepten hat im Kontext steigender Zahlen an Mitarbeitenden unter Berücksichtigung personalwirtschaftlicher Aspekte (Teilzeitwünsche und -notwendigkeiten, Telearbeit, Homeoffice, mobiles Arbeiten, Arbeitszeitmodelle, arbeitsschutzrechtliche Regelungen etc.), unter Einbeziehung der Vorstellungen von Mitarbeitenden („feste“ Arbeitszeiten am Vormittag wegen Kinderbetreuung, Pflege etc., eingeschränkte Flexibilität etc.) und der Berücksichtigung begrenzter Raumkapazitäten (Digitalisierung, Einführung von E-Akten, hausweite Standards, Bürokonzepte/-belegung/-möblierung etc.) zu erfolgen.

Es ist herauszuarbeiten, welche Möglichkeiten und Grenzen mit innovativen Konzepten für Büro- und Arbeitswelten im Hinblick auf die Förderung einer neuen Kultur der Kommunikation und Zusammenarbeit verbunden sind. Die Möglichkeiten und Grenzen sind auf verschiedene Kommunen bezogen zu analysieren und zu bewerten. Anschließend sind vergleichende Analysen auf mehrere kommunale Verwaltungen bezogen durchzuführen. Es sind Handlungsempfehlungen zur zukünftigen Gestaltung der Arbeit im Zeitalter der Digitalisierung, der Konzeption von Büro- und Arbeitswelten sowie zur Veränderungs- und Organisationskultur zu entwickeln.

Forschungsdesign

Die folgenden Aspekte bildeten die Ausgangsbasis zur Gestaltung des Aufbaus und der Entwicklung der Inhalte des Projektes „Innovative Konzepte für Büro- und Arbeitswelten entwerfen“:

- 1 Arbeit in Zeiten der Digitalisierung organisieren
 - 1.1 Digitalisierung verstehen, Chancen erkennen, Herausforderungen bewältigen
 - 1.2 Digitales Arbeiten planen und umsetzen
- 2 Arbeitsplätze in Zeiten der Digitalisierung gestalten
 - 2.1 Arbeitsräume identifizieren und einrichten
 - 2.2 Infrastruktur schaffen und nutzen
- 3 Kommunikation und Zusammenarbeit in Zeiten der Digitalisierung weiterentwickeln
 - 3.1 Kommunikation und Zusammenarbeit durch räumliche Rahmenbedingungen fördern
 - 3.2 Flexibles, zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten ermöglichen
 - 3.3 Gesundheitsorientiertes Arbeiten unterstützen
- 4 Kultur und Veränderung als Herausforderung in Zeiten der Digitalisierung begreifen
 - 4.1 Relevanz der Organisationskultur erfassen
 - 4.2 Widerstände in Organisationen erkennen und aufgreifen
 - 4.3 Veränderungsbereitschaft wecken und stärken
- 5 Handlungsempfehlungen zur zukünftigen Gestaltung von Büro- und Arbeitswelten

Ergebnisse

Als Ergebnis zum Ende des Studienjahres 2018/2019 ist festzuhalten, dass herausgearbeitet wurde, welche Möglichkeiten und Grenzen mit innovativen Konzepten für Büro- und Arbeitswelten im Hinblick auf die Förderung einer neuen Kultur der Kommunikation und Zusammenarbeit verbunden sind. Die Möglichkeiten und Grenzen wurden bezogen auf eine begründet ausgewählte Kommune analysiert und bewertet. Anschließend wurden vergleichende Analysen auf mehrere kommunale Verwaltungen bezogen durchgeführt. Es wurden Handlungsempfehlungen zur zukünftigen Gestaltung der Arbeit im Zeitalter der Digitalisierung, der Konzeption von Büro- und Arbeitswelten sowie zur Veränderungs- und Organisationskultur entwickelt. Folgende Fragen wurden theoriebasiert und praxisbezogen beantwortet:

- Wie kann die Arbeit in Zeiten der Digitalisierung zielorientiert organisiert werden?
- Wie können Arbeitsplätze in Zeiten der Digitalisierung anforderungsgerecht gestaltet werden?
- Wie kann die Kommunikation und Zusammenarbeit in Zeiten der Digitalisierung weiterentwickelt werden?
- Wie können Kultur und Veränderung als Herausforderung in Zeiten der Digitalisierung erfasst und gestaltet werden?

Ausblick

Die Arbeiten zur weiteren Erstellung und Fertigstellung der geplanten Publikation werden fortgesetzt und abgeschlossen. Die Veröffentlichung wird im kommenden Studienjahr erfolgen.

Literatur zum Forschungsprojekt – Auswahl

Adolph, L./Rothe, I. & Windel, A. (2016): Arbeit in der digitalen Welt - Mensch im Mittelpunkt. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft: ZfA, Volume 70, Nr. 2 2016. Seiten 77-81,

Badura, B. (2017): Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert. Mitarbeiterbindung durch Kulturentwicklung. Berlin. Wiesbaden. Springer Gabler.

Bartz, M./Gnesda A. & Schmutzer, T. (2017): Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens. Berlin. Springer Gabler.

Becker, M. (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6. Auflage. Stuttgart. Schäffer Poeschel.

Bornemann, S. (2012): Kooperation und Kollaboration – Das kreative Feld als Weg zu innovativer Teamarbeit. Wiesbaden. VS Verlag für Verwaltungswissenschaften.

Brachmann, C. (2015): Homeoffice-Vereinbarungen und alternierende Telearbeit – Arbeiten von Zuhause. Arbeit und Arbeitsrecht (07). S. 396-399.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2019): Flexible Arbeitszeitmodelle - Überblick und Umsetzung. 2. Auflage. Dortmund. Link: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49.html>. Abgerufen am 31.07.2019.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2019): Arbeitszeitwünsche. Zwischen Wunsch und Wirklichkeit. baua: Aktuell - Ausgabe 1/2019. Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund. Link: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Aktuell/1-2019.html>. Abgerufen am 31.07.2019.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2015): Arbeiten in der digitalen Welt. Chancen und Risiken. BAuA aktuell. S. 3. Dortmund. Link: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Aktuell/4-2015.pdf?__blob=publicationFile&v=6. Abgerufen am 31.07.2019.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2016): Arbeiten in der digitalen Welt. Mensch. Organisation. Technik. Link: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/arbeiten-in-der-digitalen-welt.pdf?__blob=publicationFile&v=6. Abgerufen am 31.07.2019.

Rothe, I./Wischniewski, S./Tegtmeier, P. & Tisch, A. (2019): Arbeiten in der digitalen Transformation – Chancen und Risiken für die menschengerechte Arbeitsgestaltung. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. Volume 73. S. 246-251.

Rump, J./Eilers, S. & Kaiser, J. (2019): Trainingskonzept zur Arbeitszeitgestaltung. Arbeitszeitprojekte in vier Schritten durchführen. Berlin: Initiative Neue Qualität der Arbeit (IN-QA) 2019.

Tegtmeier, P./Rosen, P. H./Tisch, A. & Wischniewski, S. (2019): Sicherheit und Gesundheit in der digitalen Arbeitswelt. Link: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/_Suche/Publikationssuche_form.html?resourceId=8686336&input_=8686338&pageLocale=de&searchArchiveDocs=TRUE&templateQueryString=Arbeiten+in+der+digitalen+Welt&autor=0&autor.GROUP=1&ordner=&ordner.GROUP=1&vonErscheinungsJahr=2013&vonErscheinungsJahr.GROUP=1&bisErscheinungsJahr=2020&bisErscheinungsJahr.GROUP=1&submit=Suche+starten. Abgerufen am 31.07.2019.

Wischniewski, S. (2013): Digitale Ergonomie 2025. Trends und Strategien zur Gestaltung gebrauchstauglicher Produkte und sicherer, gesunder und wettbewerbsfähiger sozio-technischer Arbeitssysteme. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

13. Symposium für Personalmanagement im öffentlichen Sektor: „Personalauswahl – ein Blick in die Zukunft“

Prof. Dr. Andreas Gourmelon

Im Studienjahr 2018/2019 fand das 13. Symposium für Personalmanagement im öffentlichen Sektor am 21. November 2018 in den Räumen des Studieninstituts Ruhr in Dortmund statt. Die Veranstaltung wurde von 180 Teilnehmern besucht. Thema des Symposiums waren neue Erkenntnisse und Methoden der Eignungsdiagnostik / Personalauswahl. Bei der Planung und Organisation des Symposiums kooperierte das IPM mit dem Studieninstitut Ruhr.

Prof. Dr. Gourmelon stellte zu Beginn wesentliche Elemente einer erfolgreichen Personalauswahl vor. Er verwies dabei auf praktische Erfahrungen und wissenschaftliche Erkenntnisse. Es folgte ein Grußwort des damaligen Präsidenten der FHÖV NRW Reinhard Mokros. Frau Dr. Sabine Seidel, Direktorin des Studieninstituts Ruhr, berichtete über die Zusammenarbeit von Ruhrgebetsstädten bei der Auswahl von Nachwuchskräften.

Prof. Dr. Schophaus, FHÖV NRW, erläuterte Zukunftstrends und stellte dar, welche Auswirkungen diese vermutlich auf die Beschäftigten in den Kommunalverwaltungen haben werden. Seine Vermutungen stützte er auf erste Erkenntnisse einer wissenschaftlichen Studie, die er gemeinsam mit Prof. Dr. Winschuh und Prof. Dr. Gourmelon durchführt.

Neueste Erkenntnisse zu Vorauswahlprozessen stellte Prof. Dr. Kanning von der Hochschule Osnabrück dar. Er fesselte die Aufmerksamkeit des Publikums, indem er humorvoll eine Reihe von Vorurteilen und Mythen von Personalern widerlegte. So stellte der Eignungsdiagnostiker beispielsweise heraus, dass Kommafehler im Bewerbungsanschreiben keine validen Rückschlüsse auf die Gewissenhaftigkeit der Bewerbenden ermöglichen.

Mit der Identifizierung von Führungspotenzialen befasste sich Dr. Christian Reiß. Der Vertreter der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen stellte zukünftige Anforderungen an Führungskräfte dar und sprach sich für einen kritischen Umgang mit neuartigen Verfahren der Personalauswahl aus.

Thorsten Teubert, Leiter des Personalmanagements der Stadt Essen, erläuterte die Personalsituation seiner Stadtverwaltung. Dabei ging er auch auf die zunehmende Konkurrenz um qualifizierte Fachkräfte ein. Des Weiteren berichtete er über Erfahrungen mit dem neuartigen Vorauswahlinstrument „zeitversetzte Videointerviews“.

Viele Nachfragen und Diskussionsbeiträge gab es beim Vortrag von Christian Greb, Mitbegründer des Unternehmens Precire (Abbildung 1). Dieses Unternehmen bietet KI-gestützte Software an, mit der nach Christian Greb die Sprache von Bewerbenden automatisiert analysiert und dann Rückschlüsse auf die Persönlichkeit der Bewerbenden gezogen werden können.

Dominik Schwarzinger, Autor des Persönlichkeitstests TOP, erläuterte die dunklen Seiten der Persönlichkeit. Er zeigte auf, wie sich Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in der Arbeitswelt auswirken. Zudem erläuterte Herr Schwarzinger Möglichkeiten, die dunklen Seiten der Bewerbenden im Rahmen der Personalauswahl zu erkennen.

Prof. Dr. Muthers von der FHÖV NRW konfrontierte das Publikum mit den Realitäten des Datenschutzes. Der Fachmann lotete das Publikum geschickt durch das Gewirr von DSGVO, Bundes- und Landesdatenschutzrecht. Einige Besorgnisse konnte Prof. Dr. Muthers lindern.

Die Vorträge der Referentinnen und Referenten sind in einem Tagungsband dokumentiert.

Des Weiteren wurde im Studienjahr 2018/2019 mit der Vorbereitung des 14. Symposiums begonnen.



Abbildung: Prof. Dr. Gourmelon diskutiert mit C. Greb von der Fa. Precire (Foto: Lück).

Literatur

Gourmelon, A. (2018). Personalauswahl – ein Blick in die Zukunft. München: Rehm.

Leitlinien für die Entwicklung von Personalentwicklungskonzepten

Prof. Dr. Andreas Gourmelon / Prof. Dr. Boris Hoffmann

Zusammenfassung

Durch den Gesetzgeber wurden die Landesbehörden und Kommunalverwaltungen Nordrhein-Westfalens verpflichtet, Personalentwicklungskonzepte zu erstellen und regelmäßig fortzuentwickeln. Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde eine Vielzahl von Personalentwicklungskonzepten analysiert und mit Fachleuten diskutiert. Des Weiteren wurde die dienstrechtliche Gesetzgebung und Rechtsprechung reflektiert. Auf dieser Grundlage sind Empfehlungen für die Entwicklung und Gestaltung von Personalentwicklungskonzepten formuliert und für die Fachwelt veröffentlicht worden.

Schlüsselwörter: Dienstrechtsmodernisierungsgesetz NRW, Personalentwicklung, Personalentwicklungskonzept, öffentlicher Sektor, Digitalisierung

Einleitung: Pflicht zur Personalentwicklung

Mit dem Dienstrechtsmodernisierungsgesetz hat der nordrhein-westfälische Gesetzgeber der Personalentwicklung eine besondere Bedeutung zukommen lassen. So findet sich erstmalig im Landesbeamtengesetz der Begriff „Personalentwicklung“ (Schrapper & Günther, 2017, S. 18). Zudem wird Personalentwicklung zur Aufgabe dienstvorgesetzter Stellen. Gemäß § 42, Abs. 1, Satz 1 LBG NRW fördert und entwickelt der Dienstherr die Eignung, Leistung und Befähigung der Beamtinnen und Beamten auf der Grundlage von Personalentwicklungskonzepten. Die dienstvorgesetzte Stelle ist dabei verpflichtet, ein Personalentwicklungskonzept zu erstellen und dies regelmäßig fortzuentwickeln (§ 42, Abs. 4, Satz 1). § 17 der Laufbahnverordnung NRW enthält Präzisierungen, wie Personalentwicklungskonzepte und Fortbildungsmaßnahmen zu gestalten sind.

Obzwar die Laufbahnverordnung einige Präzisierungen enthält, steht die Verwaltungspraxis vor der Frage, wie Personalentwicklungskonzepte genau gestaltet werden sollten. Zu klären sind beispielsweise die Regelungsinhalte, der Prozess der Konzeptentwicklung, die Erprobung / Pilotierung von Konzepten und die Implementierung in den Verwaltungsalltag.

Viele nordrhein-westfälischen Kommunal- und Landesverwaltungen er- oder überarbeiten Personalentwicklungskonzepte. Auch in anderen Bundesländern und beim Bund wird es Versuche geben, Personalentwicklung zu optimieren und zu professionalisieren. Insofern ist es wichtig, der Praxis wissenschaftlich fundierte Arbeitshilfen an die Hand zu geben.

Ziel des Forschungsprojekts

Ziel des Projektes war es, dass die Praktikerinnen und Praktiker in den Landesbehörden und Kommunalverwaltungen über Leitlinien zu verfügen, wie Personalentwicklungskonzepte gestaltet werden sollten. Die Leitlinien sollen sich u. a. auf Form, Inhalte, den Prozess der Konzeptentwicklung, die Erprobung und Implementierung beziehen. In die Leitlinien sollen rechtliche Erfordernisse, fachwissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Erfahrungen einmünden.

Methodisches Vorgehen, Arbeits- und Zeitplan

In Zusammenarbeit mit Dr. Seidel vom Studieninstitut Ruhr wurden in den Studienjahren 2017/2018 und 2018/2019 Studien und Praxisberichte zu Personalentwicklungskonzepten identifiziert und analysiert. Während mehrerer Workshops wurden Erfahrungen und Bedarfe von Praktikerinnen und Praktikern erhoben. Zudem wurde die dienstrechtliche Gesetzgebung und Rechtsprechung sowie das Tarifrecht reflektiert.

Die Ergebnisse wurden in zwei Fachartikeln zusammengefasst und veröffentlicht. Das Forschungsprojekt wurde beendet.

Ergebnisse des Projekts

Die Ergebnisse des Projekts wurden in drei Veröffentlichungen umfassend dargestellt:

- Gourmelon, A. & Seidel, S. (2017). Grundsätze systematischer Personalentwicklung und deren Umsetzung in ein Personalentwicklungskonzept. Der Öffentliche Dienst, 7-8/2017, S. 176 – 182.
- Gourmelon, A. (2018). Gestaltung von modernen Personalentwicklungskonzepten <https://www.rehm-verlag.de/personalmanagement/blog-personalmanagement/gestaltung-von-modernen-personalentwicklungskonzepten/> (Abruf am 19.01.2020).
- Gourmelon, A., Hoffmann, B. & Seidel, S. (im Druck). Personalentwicklungskonzepte in Zeiten der Personalnot. Verwaltungsrundschau.

Ausblick

Das Forschungsprojekt wurde beendet. Die Erkenntnisse des Projekts wurden mehrfach publiziert und finden Eingang in die Lehre u.a. an der HSPV NRW.

Ausgewählte Literatur

Battis (2018), Bundesbeamtengesetz, München: C. H. Beck.

Fürst, Loseblatt, Gesamtkommentar Öffentliches Dienstrecht (GKÖD), Berlin: C. F. Müller.

Gourmelon, A.; Seidel, S. & Treier, M. (2014). Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Heidelberg: Rehm.

Gourmelon, A. (2014). Personalentwicklung im öffentlichen Sektor: Wunsch und Wirklichkeit. <http://www.rehmnetz.de/personalmanagement-blog/personalentwicklung-im-oeffentlichen-sektor-wunsch-und-wirklichkeit-teil-ii/> (Abruf am 31.1.2017).

Gourmelon, A. (2015). Kompetenzen für die Zukunft – Personalentwicklung im Fokus. Heidelberg: Rehm.

Gourmelon, A. & Seidel, S. (2017). Grundsätze systematischer Personalentwicklung und deren Umsetzung in ein Personalentwicklungskonzept. Der Öffentliche Dienst, 7-8/2017, S. 176 – 182.

Lemhöfer/Leppek, Loseblatt, Das Laufbahnrecht der Bundesbeamten, München: Rehm.

Lendner, A. & Scholer, S. (2012). Wirksam weiterbilden. In A. Gourmelon (Hrsg.), Personalmanagement im öffentlichen Sektor, Band 5. München: Rehm.

Plog/Wiedow, Loseblatt, Bundesbeamtengesetz Kommentar, München: Luchterhand.

Schrapper/Günther (2017), Landesbeamtengesetz Nordrhein-Westfalen, München, C. B. Beck.

Schrapper, L. & Günther, J.-M. (2017). Das Dienstrechtsmodernisierungsgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen. Nordrhein-Westfälische Verwaltungsblätter, 1/2017, S. 10 – 23.

Schürmann, D. & Herzig, V. (2005). Erstellung und Umsetzung eines Personalentwicklungskonzepts: Stadt Bielefeld – ein Praxisbeispiel. *Der Öffentliche Dienst – Personalmanagement und Recht*, 2/2005, S. 49 – 72.

Schütz/Maiwald, Loseblatt, Beamtenrecht des Bundes und der Länder dargestellt anhand des BeamtStG, des LBG NRW und des BeamtVG, einschließlich Vorschriften- und Entscheidungssammlung, Heidelberg: Rehm.

Tadday/Rescher, Loseblatt, Beamtenrecht in Nordrhein-Westfalen, Siegburg: Reckinger.

v. Roetteken/Rothländer, Loseblatt, Hessisches Bedienstetenrecht, Heidelberg: Rehm.

Weiß/Niedermaier/Summer/Zängl, Loseblatt, Beamtenrecht in Bayern, München: Rehm.

Public Nudging

Prof. Dr. Lutz Kaiser

Einleitende Zusammenfassung

Nudging ist als solches seit etwa zwei Dekaden ein Thema in der Verhaltensökonomie und wird dort u.a. dem sog. Libertären Paternalismus zugeordnet. Die Relevanz des Themas zeigt sich darin, dass der Nobelpreis für Wirtschaft im Jahr 2017 an den US-amerikanischen Ökonom Richard Thaler verliehen wurde, neben Cass R. Sunstein, einem der Begründer von Nudging (vgl. Sunstein/Thaler 2003 & 2008, Pichler 2017). Das Nudging-Konzept zielt im Allgemeinen darauf ab, individuelles Verhalten zum Vorteil des Einzelnen und/oder zum Nutzen der Gesellschaft in eine entsprechende individuelle bzw. kollektive Richtung zu lenken (Düber 2016). Dabei soll jedoch nicht auf Zwang zurückgegriffen werden (vgl. ‚*to nudge someone*‘, engl.: ‚jemanden vorsichtig anstupsen‘). So findet sich in der derzeitigen Diskussion um die Reorganisation der Organspende mit der sog. Widerspruchslösung ein aktuelles Beispiel für einen Vorschlag zur praktischen Anwendung eines Nudges. Ein im öffentlichen Sektor angewendetes Public Nudging stellt damit dezidiert auf die Effektivität und Effizienz politischer Programme sowie auf das nachgelagerte Verwaltungshandeln und somit auf Gemeinwohl ab. Dennoch ist Nudging oft dem Vorwurf ausgesetzt, Individuen zu manipulieren und damit das Grundprinzip demokratischer Prozesse zu unterlaufen (vgl. Irgmaier/Ulbricht 2017, Purnhagen/Reisch 2016, Wolff 2015).

Das Forschungsprojekt „Public Nudging“ ist sowohl der ersten Säule („Personalmanagement“) als auch der dritten Säule („Verwaltungsmanagement“ mit Blick auf die Institution/Organisation der öffentlichen Verwaltung) des FPM-Forschungsprogramms zuzuordnen. Das FPM-Projekt Public Nudging erfasst den bisherigen Forschungsstand und eruiert u.a. mit dem Fokus auf das Personalmanagement im öffentlichen Sektor Verwendung- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Entsprechende Anwendungsbeispiele werden evaluiert und mögliche Ambivalenzen dieser Konzepte thematisiert (Freiwilligkeit vs. Manipulation).

Keywords: Verhaltensökonomie, Public Nudging, Public Nudging und Personalmanagement

Forschungsdesign

Als Herangehensweise an das Thema Nudging wurde eine tiefgreifende Quellenrecherche (wissenschaftliche Literatur, Medien, Internet) genutzt. Dabei wurde die gesamte Bandbreite des Themas erfasst (Entstehungsgeschichte, Konzeption, anwendungsbezogene Praxisbeispiele, Transfer auf den öffentlichen Sektor) und insbesondere nach Quellen in Bezug auf den öffentlichen Sektor, darunter wiederum spezifizierend, mit Blick auf das Personalmanagement im öffentlichen Sektor, geschaut.

Problemstellung, Zielsetzung und Stand der Forschung

Viele Phänomene in Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft haben oft eine oder mehrere Vorläufer, aus denen sich mehr oder weniger unabhängige Weiterentwicklungen oder gar Neuerungen ableiten. Dem ist ebenso beim Thema Nudging.

Die Wirtschaftswissenschaften legten lange Zeit das rationale und ausschließlich nutzenmaximierende Menschenbild des ‚homo oeconomicus‘ im perfekten Markt des homogenen Polypols (vgl. Herdzina/Seiter 2015, 152-179) zu Grunde, nicht zuletzt um Komplexität zu reduzieren und ökonomische Modelle „besser“ erklären zu lassen. Gleichwohl handeln Menschen nicht unbedingt stets rational, sondern treffen Entscheidungen u.a. nach psychologisch bedingten variierenden Vorgaben und Prämissen. Diese wurden u.a. in der sich entwickelnde Sparte der Verhaltensökonomie (*engl.: ‚behavioral economics‘*) aufgenommen (Beck 2014). Ähnliche wissenschaftshistorische Entwicklungen lassen sich in anderen Disziplinen finden, so z.B. in der Psychologie in Zusammenhang mit den Paradigmen der kognitiven Psychologie, welche sich gegen den klassischen Behaviorismus der Psychologie stell(t)en.

Der Nudging-Ansatz nimmt die Diktion des nur bedingt rational handelnden Menschen auf und bezieht sich auf „(...) alle Maßnahmen, mit denen Entscheidungsarchitekten das Verhalten von Menschen in vorhersagbarer Weise verändern können, ohne irgendwelche Optionen auszuschließen oder wirtschaftliche Anreize stark zu verändern. Ein Nudge muss zugleich leicht und ohne großen Aufwand zu umgehen sein. Er ist nur Anstoß, keine Anordnung“ (Thaler/Sunstein 2017, 15). In der praktischen Verwertung und Anwendung findet sich der Nudging-Ansatz bereits in vielen Bereichen, so etwa in der Versicherungswirtschaft (vgl. Richter et al. 2017), in der Gesundheitspolitik (Wansink 2006), bei staatlichen Initiativen zur Initiierung von nachhaltigem Konsum (vgl. etwa BMU 2016) oder mit Blick auf die öffentliche Sicherheit (vgl. Hulgaard et al. 2016). Wie auch in anderen Ländern hat mittlerweile auch die deutsche Regierung vor einigen Jahren eine Nudging-Kommission eingerichtet (Dams et al. 2015, Häusler 2017, Jahberg/Neuhaus 2015). Hinzu kommt eine verstärkte Netzwerkbildung in Wissenschaft und Praxis zum Thema Nudging. So haben sich verschiedene Vereinigungen auf nationaler und internationaler Ebene gegründet, um sich den Nudging-Ansatz mit Blick auf aktuelle Probleme in Wirtschaft und Gesellschaft in der Praxis zu Nutze zu machen (vgl. z. B. das Danish Nudging Network, DNN; das Swedish Nudging Network, SNN oder das European Nudge Network, TEN).

Das Forschungsprojekt Public Nudging zeigt auf, welche Anwendungsbereiche bislang existieren und welche Optionen von Public Nudging sich in Zukunft anbieten könnten.

Ergebnisse zu Public Nudging im Personalmanagement

Ein klassisches personal- bzw. sozialpolitisches Beispiel von Thaler und Sunstein zeigt sich in der Widerspruchslösung bei Betriebsrenten. In jüngster Zeit finden sich weitere Beispiele von Nudging in Zusammenhang mit dem Personalmanagement, welche ebenso im öffentlichen Sektor Anwendung und Nutzen finden könnten.

Grunewald et al. (2016) untersuchten, wie die Wahrscheinlichkeit der Nutzung von potentiell ertragreichen Instrumenten für eine erfolgreiche Zielvereinbarung durch Personalverant-

wortliche steigen kann. Die Studie erfolgte zwar in Bezug auf die Privatwirtschaft, ist jedoch ohne Umstände auch für den öffentlichen Dienst übertragbar.

Eine weitere Verwendungsmöglichkeit von Nudges zeigt sich mit Blick auf die Förderung der allgemeinen bzw. zielgruppenbezogenen Mitarbeiterförderung und -motivation (Dürl 2015). Die Nudges-Bandbreite ist dabei relativ groß: kostenloses Obst in Arbeits- und Büroräumen, Schilder zum konkreten Kalorienverbrauch beim Treppensteigen in Treppenhäusern, Laufbänder am Arbeitsplatz, Meditationsräume in Arbeitsstätten und kostenlose oder bezuschusste Yoga-Kurse, kostenlose betriebliche Kinderbetreuung, gezielte Förderung von Managerinnen u.v.m. Neben der Anreizschaffung zur freiwilligen Wahl eines Nudges über die Brücke der kostenlosen zur Verfügung-Stellung gilt es natürlich, die anvisierten Nudges effektiv und effizient zu kommunizieren. Im öffentlichen Dienst ist es zudem besonders geboten, entsprechende dienstrechtliche Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Nutzung von Nudges zu erleichtern und damit letztendlich zu fördern (vgl. Rettke 2019).

Ein weiterer im Forschungsprojekt thematisierter und evaluierter Aspekt ist der Bereich der HR-Inklusion im Rahmen des Diversity Managements. Kepinski und Nielsen (2016) haben ein Ablaufschema von sogenannten Inclusion Nudges mit drei aufeinanderfolgenden Stufen entwickelt (Feel the Need – Process – Framing), mit welchen systematisch eine Kulturwende in Organisationen eingeläutet und nachhaltig umgesetzt werden kann. So werden in der initierenden Feel the Need-Phase z.B. die fehlende Diversität in Führungsetagen bildhaft dargestellt oder mittels Benchmarking mit vergleichbaren Organisationen und der Herausstellung von Best Practices verdeutlicht. Zudem werden mögliche betriebswirtschaftliche Ineffizienzen und suboptimale betriebliche Ergebnisse durch eine fehlende Diversity herausgestellt. In eine ähnliche Kerbe schlägt Bohnet (2016) und konstatiert: „(...) Verhaltensdesign (schafft) bessere und fairere Organisationen und Gesellschaften. Es wird nicht alle unsere Probleme bezüglich der Chancengleichheit lösen, aber es wird etwas bewirken, oftmals zu verblüffend geringen Kosten und in verblüffend kurzer Zeit“ (a.a.O., 26).

Ausblick

Basierend auf dem jetzigen Stand sollen die Forschungsarbeiten zum Public Nudging insbesondere im Personalmanagement mit Blick auf die Praxisverwertbarkeit und auf die Praxisverwendung weiter vorangetrieben werden. Die Erkenntnisse können sodann in entsprechende HR-Konzepte einfließen und sowohl den Zielerreichungsgrad als auch die Effizienz im Public HR-Management steigern.

Quellenverzeichnis aus dem und zum Forschungsprojekt (Auswahl)

Kaiser, L.C. (2019): Public Nudging: Theorie, Ansätze und Praxis im öffentlichen Sektor, erscheint in: Deutsche Verwaltungspraxis (DVP).

Beck, H. (2014): Behavioral Economics. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer Gabler.

BMU (Umweltforschungsplan des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit) (2016) (Hrsg.): Nudge-Ansätze beim nachhaltigen Konsum: Ermittlung und Entwicklung von Maßnahmen zum „Anstoßen“ nachhaltiger Konsummuster.

Bohnet, I. (2016): What Works. Wie Verhaltensdesign die Gleichstellung revolutionieren kann. München: C.H. Beck.

Dams, J. / Ettl, A. / Greive, M. / Zschäpitz, H. (2015): Merkel will die Deutschen durch Nudging erziehen, in: Die Welt, 12. März 2015.

www.welt.de/wirtschaft/article138326984/Merkel-will-die-Deutschen-durch-Nudging-erziehen.html

(Download vom 05.11.2018)

Düber, D. (2016): Überzeugen, Stupsen, Zwingen – Die Konzeption von Nudge und Libertärem Paternalismus und ihr Verhältnis zu anderen Formen der Verhaltenssteuerung, in: Zeitschrift für Praktische Philosophie 1, 437–486.

Dürl, A. (2015): ‘Nudging’ als Instrument der Mitarbeitermotivation. Wiesbaden: Wiesbaden Business School der Hochschule RheinMain (Bachelorarbeit).

Grunewald, M. / Hammermann, A. / Placke, B. (2016): Personalpolitik durch Nudging. Verhaltensökonomische Untersuchung zum Leistungsmanagement in deutschen Unternehmen: Köln: Institut der Deutschen Wirtschaft (IW-Report 35).

Häußler, T. (2017): Nudging im politischen System Deutschlands. Eine interdisziplinäre Untersuchung deskriptiv-explorativen Charakters. Halle: Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (Masterarbeit).

Herdzina, K. / Seiter, S. (2015): Einführung in die Mikroökonomik. München: Vahlen.

Hulgaard, K. / Herrik, E. / Køster Madsen, T. / Schuldt-Jensen, J. / Maltesen, M. / Guldborg Hansen, P. (2016): Nudging Passenger Flow in CPH Airports.

<http://inudgeyou.com/wp-content/uploads/2016/06/Passenger-Flow.pdf> (Download vom 05.07.2016)

Irgmaier, F. / Ulbricht, L. (2017): Big Data und Nudging. Kommt der digitale Überwachungsstaat?, in: Wissenschaftszentrum Berlin (WZB) (Hrsg.), Kunstvoll stupsen. Wie Nudging Entscheidungen beeinflusst, 15-17 (WZB Mitteilungen 158).

Jahberg, H. / Neuhaus, C. (2015): Streit ums Nudging. Wie der Staat Verbraucher erzieht, in: Der Tagesspiegel, 03. März 2015.

www.tagesspiegel.de/themen/agenda/streit-ums-nudging-wie-der-staat-verbraucher-erzieht/11446920.html (Download vom 05.11.2018)

Kepinski L. / Nielsen T. (2016): Inclusion Nudges Guidebook: Practical Techniques for Changing Behaviour, Culture & Systems to Mitigate Unconscious Bias and Create Inclusive Organisations. Nesselwang: Inclusion Institute.

Pichler, M. (2017): Verhalten ändern durch „anstupsen“: Der Ökonomieprofessor Richard H. Thaler hat den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften bekommen. Was hinter seiner „Nudging“-Idee steckt, in: Wirtschaft und Weiterbildung 11-12, 16-17.

Purnhagen, K. / Reisch, L. (2016): “Nudging Germany”? Herausforderungen für eine Verhaltensbasierte Regulierung in Deutschland, in: Zeitschrift für Europäisches Privatrecht 3, 629-655.

Rettke, S. (2019): Sportliche Betätigung während der Dienstzeit. Köln: Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW (Bachelorarbeit).

Richter, A. / Ruß, J. / Schelling, S. (2017): Moderne Verhaltensökonomie in der Versicherungswirtschaft: Denkanstöße für ein besseres Verständnis der Kunden. Wiesbaden: Springer Gabler.

Sunstein, C.R. / Thaler, R.H. (2017): Nudges: Wie man kluge Entscheidungen anstößt. Berlin: ECON.

Sunstein, C. /Thaler, R. (2008): Nudge. Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness. New Haven, CT: Yale University Press.

Sunstein, C. /Thaler, R. (2003): Libertarian Paternalism, in: The American Economic Review 2, 175-179.

Wansink, B. (2011): Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think. Carlsbad: Hay House.

Wolff, J. (2015): Eine Annäherung an das Nudge-Konzept nach Richard H. Thaler und Cass R. Sunstein aus rechtswissenschaftlicher Sicht, in: Zeitschrift für rechtswissenschaftliche Forschung (Rechtswissenschaft), 2, 194-223.

Dienstunfallrecht in der Praxis

Prof. Dr. Lars Oliver Michaelis

Zusammenfassung

Im Studienjahr 2018/2019 wurden in diesem Forschungsprojekt eingehende Untersuchungen durchgeführt, die in einer umfassenden Buchpublikation zum Thema „Das Dienstunfallrecht für Bundes- und Landesbeamte“ mündeten. Die Fachpublikation wird Ende des Jahres im Beck-Verlag veröffentlicht (ca. 300 S.), zudem in zahlreichen Vorträgen der behördlichen Fachpraxis und Verbänden in NRW und anderen Bundesländern vorgestellt. Sie soll den Sachbearbeiter*innen in Dienstunfallstellen, aber auch Anwälte*innen und Richter*innen sowie von Dienstunfällen Betroffenen einen Überblick über die gesetzlichen Voraussetzungen zur Anerkennung von Dienstunfällen geben, v.a. aber die zahlreichen Fortentwicklungen durch Richterrecht aufzeigen. Zusätzlich sind weitere Fachaufsätze zu aktuellen Entwicklungen in der beamtenrechtlichen Dienstunfall-Rechtsprechung geplant.

Schlüsselwörter

Dienstunfall, Unfallfürsorge, Beamtenrecht, Dienstunfallstellen, Dienstunfallsachbearbeitung, Anerkennung von Dienstunfällen; Beamte, Angestellte im öffentlichen Dienst

Einleitung: Problemstellung, Zielsetzung, Stand der Forschung

Im Beamtenversorgungsgesetz des Bundes und den entsprechenden Gesetzen der Länder wird mit dem Dienstunfallrecht eine Sonderversorgung für Beamte geregelt. Der sog. „Dienstunfall“ hat zahlreiche Voraussetzungen, die immer wieder in der Praxis Zweifelsfragen aufwerfen. So gibt es zahlreiche Gerichtsentscheidungen zu der Frage, wann eine „äußere Einwirkung“ vorlag und in welchen Fällen krankhafte Abläufe im Inneren des Körpers stattfanden, die nicht von der Fürsorge umfasst sind. Umstritten sind z.B. Fälle des Mobbing. Auch die Frage der vom Dienstherrn zu verantwortenden Risikosphäre ist angesichts moderner Arbeitsverhältnisse (Homeoffice, mobiles Arbeiten etc.) zunehmend umstritten. Ebenso die Frage, unter welchen Voraussetzungen sich ein Beamter während des Dienstes aufgrund privatnützlicher Tätigkeiten so deutlich vom Dienst gelöst hat, dass eine Fürsorge des Dienstherrn nicht mehr zu gewährleisten ist (Toiletten-, Kantinen-, Restaurantbesuche, Raucherpausen etc.).

Vielfach gibt bspw. das Erfordernis der „Plötzlichkeit“ eines schädigenden Ereignisses Anlass zu Diskussionen. Oft stellt sich auch die Frage, ob ein Dienstunfall zu verneinen ist, weil eine schon vorhandene Krankheitsdisposition nur zufällig im Dienst ausgebrochen ist (Bsp.: degenerativ veränderte Achillessehne reißt beim Dienstsport). Hier ist eine fachgutachterliche (medizinische) Expertise erforderlich, deren Beauftragung und Auswertung Sachbearbeiter*innen häufig vor große Probleme stellt.

Und auch der Begriff des „Wegeunfalls“ hat in den vergangenen Jahren durch den Gesetzgeber aber auch die auslegende Rechtsprechung ständige Änderungen erfahren. Für viele Beamte ist schlicht nicht mehr zu erkennen, wann sie sich noch auf einem vom Dienstunfallschutz gedeckten Heimweg befinden. Ebenso werden Fälle von Angriffen gegen Beamte im Privatleben sehr unterschiedlich beurteilt. In jüngster Zeit mehren sich auch gerichtliche Auseinandersetzungen, in denen Beamte psychische Folgen von konfrontativen Dienstgesprächen (mit Vorgesetzten) als Dienstunfallfolgen anerkannt wissen wollen.

Durch die im Landesbeamtengesetz NRW neuerdings vorgeschriebene Pflicht zum Gesundheitsmanagement, das z.B. häufig betriebliche Sportveranstaltungen und Sportkurse oder Impfangebote beinhaltet, stellen sich auch in dem Rahmen verstärkt Frage des Dienstunfall-schutzes.

Während Beamte der beamtenrechtlichen Dienstunfallfürsorge unterliegen, sind Arbeitnehmer dagegen mittels der gesetzlichen Unfallversicherung geschützt (sog. Arbeitsunfall). Bei ihnen sind die Sozialgerichte und nicht wie bei den Beamten die Verwaltungsgerichte zuständig. Trotz weitgehend vergleichbarer Gesetzestatbestände und einer vergleichbaren Gefährdungslage am Arbeitsplatz ist die Rechtsprechung der Sozial- und Verwaltungsgerichte nicht einheitlich. Vielfach werden ähnliche Fragen völlig unterschiedlich entschieden.

Da aber auch schon in der Verwaltungsgerichtsbarkeit Anwendungsfragen im Wesentlichen durch sich zum Teil widersprechende Judikate entschieden werden, zeigt sich eine große Verunsicherung insbesondere bei den für personalrechtliche Fragen zuständigen Stellen in Landes- und Kommunalverwaltungen.

Ziel des Projektes war es, die Unterschiede der einzelnen Rechtsprechungen der Verwaltungsgerichte herauszuarbeiten und Vorgaben für eine (bundesweite) Konsolidierung zu erarbeiten. Hierbei soll auch die Rechtsprechung der Sozialgerichte vergleichend mit einbezogen werden. Als Ergebnis soll ein Leitfaden für die Praxis entstehen, der – wissenschaftlich fundiert – ohne großen Aufwand Hilfestellung für konkrete Anwendungsfragen im Beamtenrecht bietet.

Forschungsdesign

Bislang ist das Gebiet des Dienstunfallrechts wenig bearbeitet worden. Dies gilt v.a. in der Aufsatzliteratur. Es finden sich zwar sogar mehrere Kommentierungen und Sammlungen in Loseblattform (s. Literaturverzeichnis). Allerdings überfordern diese extrem umfangreichen Sammlungen Anwender/innen – zum einen durch ihren Umfang, zum anderen auch durch ihren rein akademischen Ansatz. Eine überschaubare und systematisch aufbereitete Fachpublikation fehlt gegenwärtig.

Allen Abhandlungen zum beamtenrechtlichen Versorgungsrecht gemein ist aber, dass die Kapitel zum Dienstunfallrecht keinen Schwerpunkt bilden und auf wenigen Seiten lediglich summarisch abgehandelt werden. Eine konsolidierte Darstellung, insbesondere eine Übersicht über die umfangreiche und sehr heterogene Rechtsprechung, fehlt bislang. Auch sind neuere Entwicklungen meist nicht nachvollzogen und Änderungen der höchstrichterlichen Rechtspraxis nicht systematisch aufbereitet. Auch unterschiedliche normative Vorgaben in den Ländern (z.B. im untergesetzlichen Recht) werden nicht vermittelt, so dass es oft zu Fehleinschätzungen in Landes- und Kommunalbehörden kommt. Die beamtenrechtliche Disziplin des Dienstunfallrechts entwickelt sich daher mehr und mehr zu einer unkosolidierten Aneinanderreihung gerichtlicher Entscheidungen.

Ergebnisse

Im Laufe des Projekts konnten mehrere hundert (aktuelle) Urteile und Beschlüsse der Verwaltungsgerichte gesichtet und ausgewertet, mit dazu ergangenen Stimmen aus der beamtenrechtswissenschaftlichen und medizinrechtlichen Literatur abgeglichen sowie der Rechtspraxis der Sozialgerichte gegenübergestellt werden. Die Ergebnisse wurden mit namhaften Fachpraktikern aus dem Bundesfinanzministerium und diversen Landesministerien diskutiert und eine dogmatische Neuordnung des Dienstunfallrechts erstellt.

Mit der Fachpublikation „Das Dienstunfallrecht für Bundes- und Landesbeamte“ (Beck-Verlag 2019) wurde das gesamte Dienstunfallrecht angesichts der Ergebnisse dieser Auswertung vollständig neu aufbereitet und für Fachanwender systematisch dargestellt.

Literatur

Fleig, Meinrad, Sportliche Betätigung von Beamten und Dienstunfallschutz, ZBR 1993, S. 142 ff.

Fürst, Walther / Franke, Ingeborg / Weiß, Hans-Dietrich, Gesamtkommentar Öffentliches Dienstrecht, Kommentar, Loseblatt (fortlaufend akt.), 5 Ordner

Giesen, Gerd, Arbeitsunfall und Dienstunfall, Diss. Universität Freiburg 2016

Günther, Jörg-Michael, Dienstunfallrechtliche Fragen bei schockierenden Personalgesprächen und Mobbing, ZBR 2015, S. 404 ff.

Günther, Jörg-Michael / Michaelis, Lars Oliver / Brüser, Jörg, Das Dienstunfallrecht für Bundes- und Landesbeamte, Beck-Verlag, 1. Aufl. 2019

Kümmel, Wilhelm, Beamtenversorgungsgesetz, Kommentar, Loseblatt (Stand: 46. Egl. 03/2019), 8 Ordner

Leube, Konrad, Arbeitsunfall und Dienstunfall auf dem Arbeitsweg - Entsprechungen und Abwandlungen, ZTR 2012, S. 682 ff.

Marburger, Horst, Die Versorgung der Beamten und anderweitig Beschäftigten im öffentlichen Dienst, 4. Aufl. 2016

Minz, Hubert / Leppek, Sabine, Praxis-Handbuch Beamtenversorgungsrecht, 4. Aufl. 2015

Pflaum, Ulrich, Unfallfürsorge gem. BayBeamtVG und BayHeilvFV, ZBR 2012, S. 82 ff.

Plog, Ernst / Wiedow, Alexander / Groepper, Michael / Lemhöfer, Bernt / Schmidt, Hans-Joachim / Tegethoff, Carsten / Wiegand, Bernhard, Bundesbeamtengesetz, Kommentar, Loseblatt (Stand: 02/2019), 7 Ordner

Reich, Andreas, Beamtenversorgungsgesetz, Kommentar, 1. Aufl. 2013

Ders., Dienstunfall bei strafbarer Handlung auf dem Heimweg, LKV 2014, S. 193 ff.

Schütz, Erwin / Maiwald, Joachim, Beamtenversorgungsgesetz, Kommentar, Loseblatt (Stand: 57. Egl. 12/2017), 2 Ordner

Stegmüller, Manfred / Schmalhofer, Rudolf / Bauer, Erwin, Beamtenversorgungsrecht des Bundes und der Länder, Kommentar, Loseblatt (Stand: 01/2019), 7 Ordner

Möglichkeiten zur Akzeptanzförderung von Teilzeitbeschäftigung

Stand der Forschungsarbeiten

Prof.'in Dr. Barbara Neubach

Zusammenfassung

Angebote zur Teilzeitarbeit werden von Männern deutlich weniger genutzt als von Frauen. Dies liegt zum Teil am negativen Image der Teilzeitbeschäftigung. Um die Inanspruchnahme solcher Angebote, z. B. für junge Väter, zu erleichtern, wurden Maßnahmen untersucht, die die Akzeptanz von Teilzeitbeschäftigung verbessern können.

Schlüsselwörter

flexible Arbeitszeitmodelle, work-life-balance, aktive Vaterschaft, Arbeitgeberattraktivität

Einleitung

Um den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Beschäftigten entgegenzukommen, bieten Verwaltungen verschiedene Möglichkeiten der Teilzeitbeschäftigung an. Traditionellerweise richten sich solche Angebote an Mütter. Diese haben so die Möglichkeit, Kindererziehung und Berufstätigkeit zu verbinden. Um dem Wandel der Rollenbilder von Frauen und Männern Rechnung zu tragen, sind in den letzten Jahren auch Angebote für Männer (z. B. verschiedene Kampagnen zur „aktiven Vaterschaft“ (vgl. BMFSFJ, 2016)) und Angebote für Führungskräfte (z. B. „Führen in Teilzeit“ (vgl. BMFSFJ, 2014)) entwickelt worden.

Aber noch scheuen sich viele Männer Teilzeitarbeit in Anspruch zu nehmen, weil sie u. a. Karrierehemmnisse fürchten: z. B. eine schlechtere Beurteilung, ein geringeres Ansehen, unattraktivere Aufgaben und schlechtere Beförderungschancen (Neubach & Niermann, 2018). Zudem verdienen Männer oftmals mehr als Frauen, so dass in klassischen Familienkonstellationen die Stundenreduktion des Vaters im Vergleich zur Stundenreduktion der Mutter finanziell unattraktiv ist.

Auch haben Führungskräfte oftmals Vorbehalte gegenüber flexiblen Arbeitszeitmodellen: Vielerorts herrscht eine Verfügbarkeitserwartung und die Reduktion der Arbeitszeit wird als eine Reduktion der Erwerbs- und Karriereorientierung interpretiert.

Forschungsdesign

Es wurden Statistiken und Meinungsumfragen analysiert, sowie soziologische Arbeiten ausgewertet. Es wurden Praxisbeispielen recherchiert und Erfahrungen aus anderen europäischen Ländern herangezogen.

Ergebnisse

Arbeitszeitmodelle, die den Wünschen junger Väter Rechnung tragen (z. B. keine gravierende Einkommensminderung, mehr Zeit für die Familie), wären etwa eine vollzeitnahe Beschäftigung, weniger Überstunden, eine zeitlich befristete Teilzeitarbeit, flexiblere Arbeitszeiten sowie Gleitzeit ohne Kernarbeitszeit. Unter bestimmten Voraussetzungen (z. B. geeignetes häusliches Umfeld, ausreichende Berufserfahrung) bietet sich auch Homeoffice bzw. Telearbeit als Lösung an (Neubach & Niermann, 2018).

Vereinbarkeitsmaßnahmen sollten durch die Leitungsebene deutlich kommuniziert werden. Dabei kommt den direkten Führungskräften als Ansprechpartnern, Promotoren, Multiplikatoren und Vorbildern eine entscheidende Bedeutung zu.

Das Problem der vermeintlich ungünstigeren Beurteilung von Beschäftigten in Teilzeit ließe sich z. B. durch Schulungen angehen, die in Bezug auf mögliche Wahrnehmungsverzerrungen sensibilisieren. Denn die Leistung von Teilzeitkräften könnte fälschlicherweise als gering eingeschätzt werden, weil sie seltener anwesend sind und deshalb seltener bei der Arbeit gesehen werden. Beurteilungsfehler würden auch dann vorliegen, wenn unpassende Kriterien gewählt würden: Wenn etwa die Einsatzbereitschaft an Überstunden oder die Flexibilität an der spontanen Verfügbarkeit gemessen würde.

Diskussion

Die Möglichkeit, flexibel und in Teilzeit arbeiten zu können, ist in Zeiten knapper Arbeitskräfte ein Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung und Bindung von Beschäftigten. Wenn dieses Angebot explizit auch auf Väter ausgerichtet ist, wird dadurch die Attraktivität als Arbeitgeber auch für junge Männer gesteigert. Darüber hinaus sollte sich die Option, einer „aktiven Vaterschaft“ nachkommen zu können, positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken. Diese wiederum geht erfahrungsgemäß mit einer besseren Leistungsfähigkeit, Gesundheit und Motivation einher.

Ausblick

Das Thema Akzeptanz von Teilzeitbeschäftigung ist weiterhin aktuell, da immer mehr Beschäftigte Wert auf eine work-life-balance legen und Beruf und Familie gut miteinander in Einklang bringen möchten. Dazu kommt, dass Berufseinsteiger aus der jungen Generation ein höheres Ausmaß an Freizeit anstreben und sich vermehrt Arbeitszeitmodelle mit reduzierter Stundenzahl wünschen.

im Text verwendete Literatur

BMFSFJ (Hrsg.). (2014). Familie UND Führungsposition – so kann's gehen. Familiäre Aufgaben mit beruflichen Zielen erfolgreich vereinbaren. <https://www.bmfsfj.de/blob/93738/eb0e3be9bcc987fa8a1dd20f0b4defdc/familie-und-fuehrungsposition-so-kann-s-gehen-data.pdf>

BMFSFJ (Hrsg.). (2016). Familienbewusste Personalpolitik für Väter – so funktioniert's. Wie Unternehmen Väter bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen können. https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Wissenplattformfuer_die_Praxis/Vaeterleitfaden_barrierefrei.pdf

Neubach, B. und Niermann, V. (2018). Modelle für väterfreundliche Arbeitszeiten. Innovative Verwaltung, 6, 32-34.

eigene Veröffentlichungen im Studienjahr 18/19

eingeladener Vortrag: Neubach, B. (28.08.2019). Vereinbarkeit von Beruf und Familie - Teilzeitmodelle für „aktive Väter“, Gleichstellungsausschuss der Stadt Oberhausen, Oberhausen.

Öffentliche Verwaltung in Brasilien und Deutschland

Prof. Dr. Henrique Ricardo Otten / Prof. Dr. Malte Schophaus

Zusammenfassung

Das Projekt „Öffentliche Verwaltung in Brasilien und Deutschland“ hat eine Publikation hervorgebracht, in der grundlegende strukturelle Aspekte und aktuelle Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung in Brasilien und Deutschland analysiert werden. Damit wurde die bestehende Kooperation mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Bundesuniversität der Stadt Porto Alegre im brasilianischen Bundesstaat Rio Grande do Sul vertieft und zu einer wissenschaftlichen verwaltungsvergleichenden Arbeit erweitert. Die Publikation ist unter dem Titel „Öffentliche Verwaltung in Brasilien und Deutschland“ im August 2019 im Springer Verlag erschienen.

Schlüsselwörter

Öffentliche Verwaltung, Ländervergleich, Brasilien

Einleitung: Hintergrund und Zielsetzung

Im Rahmen der Kooperation der FHöV NRW mit der Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) in Porto Alegre wurde in den Jahren 2015/2016 ein Sammelband konzipiert, der aus deutscher und brasilianischer Perspektive aktuelle Entwicklungen der öffentlichen Verwaltung im Ländervergleich analysiert. Aus der Einleitung: „Im vorliegenden Buch untersuchen Expert*innen Themenbereiche der öffentlichen Verwaltung jeweils aus brasilianischer und deutscher Perspektive. Damit wird ein dialogischer Ansatz verfolgt, der im Zuge der Analysen auch immer wieder die sehr unterschiedlichen gesellschaftlichen und politischen Kontexte hervortreten lässt, in denen die Tätigkeit der öffentlichen Verwaltung stattfindet.“ (Möltgen/Otten/Schophaus/ Vargas Côrtes 2019: 1).

Vorgehen und Verlauf

Die Themen, die bearbeitet werden sollten, wurden zwischen der deutschen und der brasilianischen Seite abgestimmt. Jedes Thema wird durch einen Artikel aus deutscher und einen Artikel aus brasilianischer Sicht behandelt. Im Laufe des deutsch-brasilianischen Kommunikationsprozesses hat sich einerseits die Autorenschaft verändert, andererseits in Brasilien auch die politische Lage – unter anderem zeitweise mit landesweiten Hochschulbesetzungen –

krisehaft zugespitzt, was zu Verzögerungen bei der Bearbeitung der Themen geführt hat. Insbesondere die Endredaktion der übersetzten Beiträge für den deutschsprachigen Sammelband hat erhebliche Zeitressourcen erfordert. Schließlich konnte der deutschsprachige Sammelband im Sommer 2019 fertiggestellt werden.

Ergebnisse

Aus der Einleitung: „Die Aufsätze des Bandes behandeln einerseits in drei brasilianisch-deutschen Doppelbeiträgen spezifische Fragen, die eher auf Verwaltungsstrukturen fokussieren und Aspekte beleuchten, die weltweit für das Funktionieren öffentlicher Verwaltungen grundlegend sind: zunächst als Beginn der Themenreihe die Ausbildung des Verwaltungspersonals, außerdem das Problem der Korruption und schließlich die Modernisierung der Verwaltung, gesehen als Antwort auf aktuelle Herausforderungen, als die beiden Themenkomplexe, die den Band abschließen. Auf der anderen Seite sind drei Themenbereiche vertreten, in denen die öffentliche Verwaltung in ihre gesellschaftlichen Bezüge zu Partizipationsanforderungen, zu sozialen Bewegungen und zur Diversität der Bevölkerung gestellt wird.“ (Möltgen/Otten/Schophaus/Vargas Côrtes 2019: 2)

Folgende Beiträge sind in der deutschen Ausgabe vertreten:

Ausbildung für die öffentliche Verwaltung

Letícia Schabbach & Marília Ramos: Ausbildung der Beamten in Brasilien

Bernhard Frevel: Ausbildung für die (kommunale) Verwaltung in Deutschland

Politische Partizipation und öffentliche Verwaltung

Soraya Vargas Côrtes: Politische Partizipation und öffentliche Verwaltung: Formen der Bürgerpartizipation in den brasilianischen Kommunen

Katrin Möltgen-Sicking: Politische Partizipation und öffentliche Verwaltung in Deutschland – Bürgerbeteiligung auf kommunaler Ebene und deren Bedeutung für die Verwaltung

Die Beziehungen zwischen Sozialen Bewegungen und der öffentlichen Verwaltung

Vanessa Marx: Städtische Soziale Bewegungen und deren Verhältnis zur brasilianischen Staatstätigkeit

Malte Schophaus: Zur Kooperation Sozialer Bewegungen mit öffentlichen Verwaltungen in Deutschland

Migration, Minderheiten und die öffentliche Verwaltung

Karl Monsma: Brasilien: Die Last der Vergangenheit und Projekte für die Anerkennung und Integration von Minderheiten

Henrique Ricardo Otten: Deutschland – Interkulturelle Öffnung der öffentlichen Verwaltung in einem „Einwanderungsland wider Willen“

Korruption in der öffentlichen Verwaltung

Luciano Da Ros: Korruption des öffentlichen Sektors in Brasilien: Eine Übersicht

Carsten Stark: Korruption im deutschen öffentlichen Dienst: Spannungsfelder und Problem-bereiche

Aktuelle Herausforderungen

Letícia Schabbach: Aktuelle Herausforderungen für die öffentliche Verwaltung in Brasilien

Rainer Frey & Thorben Winter: Aktuelle Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung in Deutschland

Ausblick

Die Fertigstellung der brasilianischen Ausgabe in portugiesischer Sprache hat sich noch weiter verzögert. Erwartet wird, dass der Band im Jahr 2020 erscheint.

Zitierte Literatur

Möltgen-Sicking, Katrin/ Otten, Henrique Ricardo/Schophaus Malte/Vargas Côrtes, Soraya (Hrsg.) (2019). Öffentliche Verwaltung in Brasilien und Deutschland. Vergleichende Perspektiven und aktuelle Herausforderungen. Wiesbaden: Springer.

Weitere Literatur

Möltgen, K. & Schophaus, M. (2015): Sociologia Política na Alemanha desde os anos de 1990 - desenvolvimento da subdisciplina e problemas atuais. [Political Sociology in Germany since the 1990s – Development of the Sub-discipline and Current Issues]. Sociologias, vol.17, no. 38, pp. 64-91.

Otten, H. R. (2015): Teilnahme von Wissenschaftlern der FHÖV NRW am Kongress der brasilianischen Gesellschaft für Soziologie. FHÖV-Aktuell, August 2015, S. 10. Online: https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/FHoeVAktuell_August2015.pdf.

Otten, H. R. (2015): Interculturalism in public administration in Germany. Vortrag in dem round table „Sociology and Public Administration. Brazilian and German perspectives“ auf dem 17. Kongress der Sociedade Brasileira de Sociologia vom 20.-24. Juli 2015, Porto Alegre, Brasilien.

Otten, H. R. & Schophaus, M. (2016): Brasilien - Kooperation in interessanten Zeiten. FHÖV-Aktuell, August 2016, S. 21. Online: www.fhoev.nrw.de/fileadmin/Newsletter/2016_08_August/Artikel_Kooperation_Brasilien.pdf.

Otten, H. R. & Schophaus, M. (2017): Hochschulpartnerschaft mit Brasilien – Auswirkungen der politischen Krise. FHÖV-Aktuell, April 2017, S. 12. Online: https://www.fhoev.nrw.de/fileadmin/Newsletter/2017_04_April/Artikel_Hochschulpartnerschaft_Brasilien.pdf.

Schophaus, M. (2015): Social movements and NGOs and its effects on public administration reforms in Germany. Vortrag in dem round table „Sociology and Public Administration. Brazilian and German perspectives“ auf dem 17. Kongress der Sociedade Brasileira de Sociologia vom 20. bis 24. Juli 2015, Porto Alegre, Brasilien.

Förderung durch die HSPV NRW

Die Transkriptionen und eine Assistenzleistung bei der Erstellung des Sammelbandes sind aus Mitteln des Forschungszentrums gefördert worden. Die letzte Phase der Endredaktion im Studienjahr 2018/2019 lag außerhalb des Förderzeitraums.

Zeitstrukturen als Ungleichheitsreproduzierendes Klassifikationssystem

Prof.'in Dr. Elisabeth Schilling

Zusammenfassung

Im Studienjahr 2018/19 wurden die Ergebnisse der Vorläuferstudien der Öffentlichkeit vorgestellt, in renommierten Fachzeitschriften veröffentlicht sowie die internationalen Kooperationen ausgebaut.

Schlüsselwörter

Migration, Zeit, Kultur, Integration, öffentliche Verwaltung

Einleitung: Problemstellung, Zielsetzung, Stand der Forschung

Die von der Berichterstatteerin durchgeführte Forschungsarbeit im Bereich der Zeitsoziologie beinhaltete qualitative Studien zu unterschiedlicher Zeitwahrnehmung und –handhabung in verschiedenen sozialen Gruppen. Im Studienjahr 2018/19 wurden die Ergebnisse dieser Studien ausgewertet und für Publikationen vorbereitet. Diese sollten einerseits während mehrerer internationaler Fachkonferenzen der Öffentlichkeit vorgestellt und andererseits in Fachzeitschriften (Englisch, peer-review) veröffentlicht werden. Bestehende Kooperationen (DFG gefördertes Netzwerk „Jung sein – älter werden“, kooperative Promotion mit Max-Weber-Kolleg; Uni Erfurt, Time Perspective Network um Philip Zimbardo) sollten gepflegt und weiter ausgebaut werden.

Ergebnisse

Folgende Publikationen konnten im Projektzeitraum abgeschlossen werden.

1. Der Artikel „Between Statistical Odds and Future Dreams: Biographical Drafts of Young Migrants' Futures“ wurde von der internationalen Zeitschrift *Migration Studies* (Englisch, peer-review, Impact Factor 1,756 im Jahr 2020) veröffentlicht. [DOI: https://doi.org/10.1093/migration/mny028](https://doi.org/10.1093/migration/mny028)
2. Der Artikel „Making Sense of Large Numbers: Biographical Projects of Young Migrants“ wurde in der Zeitschrift „Ethnicities“ (Englisch, peer-review, Impact factor 1,540) veröffentlicht. [DOI: 10.1177/1468796819833427](https://doi.org/10.1177/1468796819833427)

Folgende wissenschaftliche Vorträge wurden im Projektzeitraum gehalten:

1. *Time perspective and the inequality of educational chances*. 4th International Conference on Time Perspectives, 29.08.2018, Nantes University, Frankreich.
2. *Flucht Zukunftsvorstellungen und Bildungsaspirationen*. 26.09.2018. 39. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, Universität Göttingen.
3. *Zeitkonstruktionen als soziale Strukturierungskategorien*. 13.05.2019. Guest lecture, Max-Weber-Kolleg, Erfurt.
4. *Diversity of future perspectives – perspectives on future diversity*. 03.07.2019. XVI European Congress of Psychology, Moskau, Russland (mit Dr. Anna Sircova, Dr. Tianna Loose).

Ein DFG-Netzwerkantrag „Jung sein – älter werden. Zeitlichkeiten im Wandel“ wurde für die Jahre 2017-2020 bewilligt (mit Prof. Dr. Sina-Mareen Köhler, Universität Aachen, Dr. Sebastian Schinkel, Universität Duisburg-Essen und Prof. Dr. Alexandra König, Universität Duisburg-Essen, Maren Zschach, Fernuniversität Hagen, Julia Schreiber, Sigmund-Freud-Institut, Frankfurt am Main). Im Projektzeitraum wurden mehrere Netzwerktreffen durchgeführt und die Arbeit am Glossar „Zeit im Lebensverlauf“ begonnen. Das Buch soll im Jahr 2020 im transkript-Verlag erscheinen.

Die Berichterstatterin wurde darüber hinaus in den Vorstand der Sektion „Migration und ethnische Minderheiten“ der Deutschen Gesellschaft für Soziologie gewählt. Sie ist auch im Vorstand des International Time Perspective Network.

Ausblick

3. Es wird eine Publikation des Sonderheftes der Zeitschrift FQS: Forum Qualitative Social Research mit dem Titel „Challenging Times – Qualitative Methods and Methodological Approaches to Research on Time“ vorbereitet. Dabei wird mit Prof. Dr. Alexandra König (Universität Duisburg-Essen) und Prof. Dr. Maggie O’Neill (University College Cork, Irland) kooperiert. Von ursprünglich 82 Einreichungen, die sorgfältig begutachtet wurden, wurden sieben qualitativ hochwertige Beiträge ausgewählt und editorisch betreut. Das Heft soll im Mai 2020 erscheinen.
4. Die nächste Tagung des Netzwerks „Time Perspective“ mit Philip Zimbardo wird im Juli 2020 in Vilnius, Litauen durchgeführt. Die Antragstellerin ist im wissenschaftlichen Komitee und bereitet die Tagung aktiv vor.

Literatur zum Forschungsprojekt - Auswahl

- Bourdieu, Pierre (2013). *Die männliche Herrschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, Michel (1978). *Dispositive der Macht: über Sexualität, Wissen und Wahrheit*. Berlin: Merve-Verlag.
- Jones, T., Flaherty, M. G. & Rubin, B. A. (2017). Crystal balls and calendars: A structural analysis of projected futures. *Time & Society*, Online First: DOI: 10.1177/0961463X17716551.
- Novicka, Magdalena (2014). Fremdwissen. Lokale und translokale Verortung von Wissen über Andere im Kontext der Migration. In Désirée Bender, Tina Hollstein, Lena Huber & Cornelia Schweppe, *Auf den Spuren transnationaler Lebenswelten. Ein wissenschaftliches Lesebuch. Erzählungen – Analysen – Dialoge* (S. 92-112). Bielefeld: transcript.
- Pfahl, Lisa, & Traue, Boris (2013). Die Erfahrung des Diskurses. Zur Methode der Subjektivierungsanalyse in der Untersuchung von Bildungsprozessen. In R. Keller, & I. Truschkat, *Methodologie und Praxis der Wissenssoziologischer Diskursanalyse: Interdisziplinäre Perspektiven* (S. 425-450). Wiesbaden: Springer VS.
- Rehbein, Boike (2011). *Die Soziologie Pierre Bourdieus*. Stuttgart: UTB.
- Schilling, Elisabeth (2005). *Die Zukunft der Zeit: Vergleich von Zeitvorstellungen in Russland und Deutschland im Zeichen der Globalisierung*. Aachen: Shaker.
- Weiß, Anja (2013). *Rassismus wider Willen: Ein anderer Blick auf eine Struktur sozialer Ungleichheit*. Wiesbaden: Springer VS.

Wirksamkeit einer ganzheitlichen Präventionsintervention im Bereich der Verhaltensprävention

Im Projekt „Wirksamkeit von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung“

Prof. Dr. Michael Treier

ZUSAMMENFASSUNG

Im Studienjahr 2018/19 war die systematische Bewertung und Erfassung der Legitimationsfaktoren im Kontext eines behördlichen Gesundheitsmanagements auf Basis eigener und externer Studien (systematischer Reviews und Metaanalysen) im Fokus. In der FHöV Aktuell (Februar 2019) werden diese empirisch bestätigten Legitimationsfaktoren zusammenfassend dargestellt. Detaillierte Ergebnisse aus dem Gesamtprojekt sind in diversen begleitenden Publikationen im Studienjahr 2018/19 veröffentlicht (u. a. Treier, 2019a, Treier, 2019b, Treier & Uhle, 2019; Uhle & Treier, 2019).

Der hier vorliegende Forschungsbericht befasst sich nach einer Einführung *beispielhaft* mit den Erfolgs- und Gestaltungsfaktoren eines extern abgebildeten Präventionsprojektes (Evaluationsstudie der DRV zur Wirksamkeit eines ganzheitlichen Präventionskonzepts in der Arbeitswelt). Eine Reanalyse der Daten offenbart, dass die Wirksamkeit von Maßnahmen auf inhaltlicher Ebene durch grundlegende Gestaltungsanforderungen begründet ist (z. B. Gruppensetting, digitale Angebote, Zusammensetzung der Teilnehmenden). Das Projektdesign der zugrunde liegenden Studie wird in der FHöV Aktuell „Gesundheitspsychologische Evaluation eines betrieblichen Präventionskonzepts der DRV“ skizziert (Februar 2017).

Es handelt sich um eine *Evaluationsstudie als Panelfeldstudie* zu einem ganzheitlichen Präventionskonzept mit den Säulen Bewegung, Ernährung und Resilienz. Die Ergebnisse zeigen, wie schwierig es ist, Präventionsprogramme in der Arbeitswelt nachhaltig und transferorien-

tiert zu implementieren und damit eine ausreichende Wirksamkeit der Präventionsmaßnahme im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung zu erzielen. Aus den Ergebnissen lassen sich generelle *Erfolgs- und Gestaltungsfaktoren für ganzheitliche Präventionsprogramme* im Bereich der Verhaltensprävention ableiten. Berücksichtigt man diese Gestaltungsfaktoren, lässt sich trotz moderierender und oftmals nicht beeinflussbarer Einflussfaktoren eine *positive Präventionsbilanz* erzielen.

Schlüsselwörter

Präventionsmanagement, Präventionsbilanz, Gesundheitsverhalten, Selbstwirksamkeit, Gesundheitspsychologie, Verhaltensprävention, Belastungs- und Beanspruchungsanalyse

EINLEITUNG: PROBLEMSTELLUNG, ZIELSETZUNG, STAND DER FORSCHUNG

Präventionskonzepte im Hinblick auf das Gesundheitsverhalten in den Rubriken Bewegung, Ernährung sowie Stress und Resilienz gewinnen in Anbetracht des Wandels der Arbeitswelt (Arbeit 4.0) mit Zunahme psychischer Belastungsfaktoren an Bedeutung. Die psychische Gesundheit in der Arbeitswelt ist kein Tabuthema mehr, denn die Ausfallzeiten aufgrund psychischer Störungen bzw. Erkrankungen wächst kontinuierlich seit Jahren (vgl. BAuA, 2017). Der SUGA-Bericht errechnet 107 Millionen Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Störungen und Verhaltensstörungen im Berichtsjahr 2017, das entspricht 16 % aller AU Tage und stellt einen Verlust an Bruttowertschöpfung von etwa 22 Milliarden Euro dar (SUGA, 2018, S. 117). Die NAKO-Gesundheitsstudie, die 2014 initiiert worden ist, befasst sich auf Basis von etwa 200.000 Teilnehmenden mit Faktoren, die Einfluss auf die Inzidenz und Prävalenz klassischer „Volkskrankheiten“ wie Krebs, Diabetes, Schlaganfall oder Herzinfarkt nehmen (<https://nako.de>). Risikofaktoren z. B. im Lebensstilbereich wie psychosozialer Stress, ungesunde Ernährung oder körperliche Inaktivität spielen eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung chronischer Erkrankungen. Damit wird diese umfassende Gesundheitsstudie, die über mehrere Jahre als Längsschnitt angelegt ist, Informationen zur Vorbeugung, Früherkennung und Behandlung von chronischen Krankheiten liefern, indem sie die Zusammenhänge zwischen Lebensstilfaktoren und Umwelteinflüssen in Bezug auf die „Volkskrankheiten“ aufzeigt. Auch die Vorläufer-Studien wie die EPIC-Studie (vgl. Li et al., 2014) oder die Gesundheitsberichtserstattung des Bundes (www.gbe-bund.de, hier v. a. die DEGS-Studien) bestätigen die vermuteten Zusammenhänge und legitimieren **Investitionen in ganzheitliche Präventionsprogramme in der Arbeitswelt**, die insbesondere auf Bewegung, Ernährung und Stress/Resilienz als Lebensstilfaktoren ausgerichtet sind.

Die Arbeitswelt kann positiv Einfluss auf Lebensstile nehmen und gezielt Impulse zu einem gesünderen Leben setzen. Sie erhält damit auf Dauer die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden trotz demografischen Wandels und stärkt die psychische Gesundheit als wesentlicher Faktor des Humankapitals.

In diesem Kontext stellt sich die entscheidende Legitimationsfrage, *ob Präventionskonzepte in der Arbeitswelt tatsächlich das Gesundheitsverhalten der Teilnehmenden nachhaltig verändern können* (vgl. Bamberg et al., 2011). Und falls ja, welche Erfolgs- und Gestaltungsfaktoren sind dabei zu berücksichtigen. Als zentrales gesundheitspsychologisches Konstrukt kristallisiert sich hier die **Selbstwirksamkeit als Erfolgsfaktor** heraus (vgl. Schwarzer, 2004, Treier, 2019a). Selbstwirksamkeitserwartungen bestimmen die Überzeugung, aufgrund eigener Ressourcen und Möglichkeiten gewünschte Handlungen selbst realisieren zu können, also in gewisser Weise den „inneren Schweinehund“ zu besiegen. *Man hat Kontrolle über das eigene Handeln*. Das integrative, sozialkognitive Prozessmodell **HAPA** (Health Action Process Approach) von Ralf Schwarzer (2004) fungiert als theoretische Folie zur Gestaltung und Bewertung eines umfassenden Präventionskonzepts im Verhaltensbereich. Die vorliegende Evaluationsstudie verwendet das HAPA-Modell zur Modellierung der Variablen und der Abhängigkeiten. Letztlich geht es nicht um die spezifische Methode im Präventionsmanagement, sondern als Zielgröße gilt, die Teilnehmenden nach überzeugender Vorbereitung in einem begleiteten Konzept zu einer **aktiven und selbstwirksamen Gesundheitsmotivation** zu verhelfen (vgl. Lippke & Renneberg in Renneberg & Hammelstein, 2006, S. 35 ff.).

Ziele solcher Präventionskonzepte sind u. a. ...

- Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit,
- Vermeidung chronischer Erkrankungen und Frühverrentung,
- Fehlzeitenreduktion durch vermeidbares Risikoverhalten,
- effektive Prävention gemäß gesundheitswissenschaftlicher Erkenntnisse.

Studien zur Wirksamkeit von Präventionsprogrammen: Bisherige empirische Ergebnisse (z. B. Goldgruber & Ahrens, 2009) zeigen, dass die **Wirksamkeit von Präventionsansätzen** der betrieblichen Gesundheitsförderung im Bereich der Primärprävention nicht eindeutig belegbar ist (vgl. auch Bauer & Jenny, 2017). Dies ist u. a. auch dadurch begründet, dass Prävention nicht nur eine Frage der Arbeits-, sondern auch der allgemeinen Lebensumstände ist. Bei einer Modellierung der Befunde auf Basis stresstheoretischer Modelle wie das Anforderungs-Kontroll-Modell von Karasek manifestieren Studien, dass Aspekte der modernen Arbeitswelt die psychische Gesundheit ursächlich beeinträchtigen (vgl. Siegrist, 2013). So liegt eine **eindeutige Evidenz** vor, dass hohe Arbeitsanforderungen, geringer Handlungsspielraum, gering ausgeprägte soziale Unterstützung, gering erlebte Gerechtigkeit und ein Un-

gleichgewicht zwischen Aufwand und Belohnung (Gratifikationskrise) die Inzidenz stressbedingter Krankheiten erhöht (vgl. Nieuwenhuijsen et al., 2010). Ein Hauptproblem hinsichtlich der Nachweisbarkeit resultiert auch aus den Restriktionen eines **betrieblichen Studiendesigns**, da es ausgesprochen schwierig ist, in der Arbeitswelt diese Studien unter kontrollierten Bedingungen umzusetzen. Goldgruber und Ahrens (2009) berücksichtigen 70 Interventionen und kategorisieren sie nach ihrer Wirksamkeit. In Bezug auf Programme zur Steigerung der körperlichen Aktivität (Säule Bewegung), zur Förderung der gesunden Ernährung (Säule Ernährung) und zur Verbesserung des individuellen Stressmanagements (Säule Resilienz) finden sich positive Werte bei 48 der analysierten Interventionen (69%). Kombinierte Ansätze, die verhaltens- und verhältnispräventive Elemente enthalten, erzielen allgemein die stärksten Effekte, wie das systematische Review der Initiative Gesundheit und Arbeit bestätigt (vgl. IGA, 2015). Elke et al. (2015, S. 35 f.) kommen in Bezug auf die Analysen von Goldgruber und Ahrens (2009) zu folgendem Fazit: Einzelinterventionen auf der Verhaltensebene weisen eine nur geringe Wirksamkeit auf. Demgegenüber weisen ganzheitliche, so genannte multimodale Präventionsprogramme der betrieblichen Gesundheitsförderung eine hohe Wirksamkeit auf, wenn sie neben behavioralen auch relationale Elemente berücksichtigen. Zudem zeigt sich, dass zielgruppenspezifische Maßnahmen wirkungsvoller sind als allgemeine Interventionen, die ungerichtet für die gesamte Belegschaft zur Verfügung stehen. Je komplexer die Programme sind, desto schwieriger gestaltet sich jedoch die Evaluation und damit der Nachweis der Wirksamkeit.

Studien bestätigen, dass die besten Ergebnisse hinsichtlich der Wirksamkeit durch so genannte **Multikomponenten-Programme mit verhaltens- und verhältnispräventiven Elementen** in Bezug auf die jeweiligen Interventionsbereiche der Präventionsmatrix erzielt werden. Die immanente Komplexität dieser Interventionen schränkt aber den Nachweis der Wirksamkeit aus Evaluationsicht ein.

Ganzheitliche Sicht

Zudem muss ein ganzheitliches Präventionsmanagement im Sinne einer **Präventionsmatrix** nicht nur die Verhaltens-, Verhältnis- und Kulturprävention als Präventionsansätze berücksichtigen, sondern auch die verschiedenen Präventionsstufen (primär = Vorbeugung, sekundär = Früherkennung und tertiär = Nachsorge bzw. Wiedereingliederung) (vgl. Uhle & Treier, 2019, S. 166 ff.). Verhaltenspräventive Maßnahmen fallen hier meistens hinsichtlich der Effekte kurzfristig besser aus als verhältnispräventive Maßnahmen, sind aber von ihrer Wirksamkeit weniger nachhaltig, sodass sich die gewonnenen Effekte durch die „alten Rahmenbedingungen“ schnell verlieren. Dies wird u. a. auch in einer Metaanalyse in Bezug auf Bewegungsinterventionen der betrieblichen Gesundheitsförderung bestätigt, denn die positiven Effekte sind relativ schwach ausgeprägt und damit hinsichtlich ihrer praktischen Rele-

vanz zu relativieren (vgl. Feistenauer, 2018). Hier können zusätzliche Maßnahmen z. B. auf der Verhältnisebene die Wirksamkeit aus Sicht der Nachhaltigkeit steigern helfen.

STUDIE: FORSCHUNGSDESIGN, ERGEBNISSE

Forschungsdesign

Es handelt sich um eine **Evaluationsstudie als Panelfeldstudie** zu einem ganzheitlichen Präventionskonzept mit den Säulen Bewegung, Ernährung und Resilienz (vgl. Uhle & Treier, 2019, S. 74 ff.). Vier Gruppen in zwei Bundesländern mit jeweils ca. 15 Teilnehmern (N = 55) durchliefen eine zweijährige Präventionsmaßnahme (09/2016 bis 09/2018).

„Nach einer Initialphase (3 Tage) in einer Klinik mit individueller Diagnostik (Anamnese) und Beratung findet eine 16-wöchige Trainingsphase mit zwei Terminen pro Gruppe und Woche statt. In der anschließenden Eigenverantwortungs- und Transferphase werden die erlernten Inhalte und Handlungen in den Alltag übersetzt. Eine kontinuierliche Begleitung und Motivation ist durch Präventionsmanager gewährleistet, deren Aktivität aber in der Transferphase ausschleichend ist. Das Präventionsprogramm richtet sich an Berufstätige, die beruflichen Belastungen ausgesetzt sind und deren Erwerbstätigkeit noch nicht akut gefährdet ist.“ (Uhle & Treier, 2019, S. 75)

Im Forschungsbericht 2017/18 sind die Einschränkungen dieser Studie skizziert worden. Sie betreffen u. a die unabhängigen Variablen, die randomisierte Gruppe und die Kontrollstichprobe (vgl. Treier, 2017). Trotz der Einschränkungen bei betrieblichen Feldstudien und der Panel-Mortalität (Drop-outs bzw. ungeplante Ausscheidungen; es erfolgte kein Ersatz) lassen sich einige relevante Ergebnisse hinsichtlich der Gestaltung von ganzheitlichen Präventionskonzepten ableiten. Diese werden in diesem Forschungsbericht verallgemeinert und anonymisiert vorgestellt.

Ergebnisse

Die Analyse der Ergebnislandschaft dieser Studie erlaubt, einige relevante Erfolgs- und Gestaltungsfaktoren für komplexen Präventionsmaßnahmen zu bestimmen, die die Wirksamkeit solcher Maßnahmen erhöhen und damit auch zur Legitimation im Sinne der zu erzielenden Präventionsbilanz beitragen. Das folgende Zitat fasst zusammenfassend das Ergebnis der Studie zusammen.

Die Studie zeigt, „dass positive Veränderungen des Gesundheitsverhaltens in der Interventionsphase feststellbar sind, die aber in der anschließenden Transferphase, die auf Selbstverantwortung setzt, zum Teil aufgrund der alltäglichen ‘Schwierigkeiten’ wieder verloren gehen, wenn nicht vorab schon eine hohe Selbstwirksamkeit und Gesundheitskompetenz vorliegen, entsprechende Impulse zur weiteren Aktivierung vom Arbeitgeber oder aus dem privaten Umfeld erfolgen und eine ausreichende Integration der Maßnahmen im Arbeits- und Familienalltag vorliegt. Selbstwirksamkeit kristallisiert sich als Stellhebel heraus. Ferner zeigt sich, dass personenbezogene Faktoren wie bspw. Alter oder Vorerfahrungen die Effekte der Intervention überlagern (relativ heterogene Stichprobe).“

(Uhle & Treier, 2019, S. 74 f.)

Anmerkung zur Datenlandschaft: Aus empirischer Sicht ist der Umstand problematisch, dass die **Ausfallquote** bei sechs Messzeitpunkten ab dem vierten Messzeitpunkt signifikant zunimmt. In der Reihe 6 liegen nur noch 56 Prozent vollständige Reihen vor. Zudem lassen sich schwankende Teilnahmequoten in einer der beiden Kohorten konstatieren. Dies schränkt die statistische Analyse mit Hilfe von Mehrebenen-Analysen oder hierarchisch linearen Modellen ein. Auch etablierte Methoden wie die Varianzanalyse mit Messwiederholung können mit den zur Verfügung stehenden Daten nur eingeschränkt Anwendung finden. Insgesamt konnten 48 Teilnehmende in der Panel-Studie eingebunden werden (Ausgangswert 55 Teilnehmende). Zusätzlich liegt eine Kontrollstichprobe von 50 Teilnehmenden in zwei Messzeitpunkten vor.

Phasen im Präventionskonzept: Die Bewertung der Einführungs- und Trainingsphase ist abhängig von der Qualität der Umfeldfaktoren (z. B. den beteiligten Institutionen). Im Kohorten-Design der Studie lassen sich diese Einflussfaktoren statistisch gut abbilden, sodass man trotz der limitierten Datenlandschaft relevante Erfolgs- und Gestaltungsparameter ableiten kann. Problematisch ist in allen Kohorten der sukzessive Verlust des in der Einführungs- und Trainingsphase erzielten Präventionsgewinns. In einer Kohorte konnte aufgrund der guten Rahmenbedingungen wie Stabilität der Präventionsbegleitung, positive Gruppendynamik und Einführung im Block eine tendenziell positive Nettobilanz final erzielt werden. In der anderen Kohorte mit variierender Präventionsbegleitung, eingeschränkter Gruppendynamik und einem ambulanten Setting zeichnen sich keine positiven und nachhaltigen Effekte aus Sicht der Präventionsbilanz nach Abgleich der demografischen Faktoren ab.

Selbstwirksamkeit als zentrale Gesundheitsvariable: Gemäß HAPA-Modell kann die Relevanz der Selbstwirksamkeit in Bezug auf das Präventionskonzept bestätigt werden. Aber die relativ kurze Einführungs- und Trainingsphase reicht nicht aus, um die Selbstwirksamkeit so zu steigern, dass die Teilnehmenden in der Transferphase (Selbstständigkeitsphase) einen nachhaltigen Präventionseffekt erzielen. Wenn die Selbstwirksamkeit in der Einführungs- und Trainingsphase aufgrund der relativ intensiven Begleitung steigt, aber noch nicht ausreichend „geerdet“ ist, kann die Transferphase sogar das Gegenteil bewirken, dass nämlich der

anfängliche Anstieg der Selbstwirksamkeit durch Konfrontation mit der Realität zunichte gemacht wird. Dann tritt ggf. Ernüchterung hinsichtlich der eigenen Gesundheitskompetenzen ein, die zum Abbruch der Präventionsmaßnahme führt (Disengagement).

Bewertung durch Teilnehmende: Insgesamt wird das Präventionskonzept positiv von den Teilnehmenden bewertet. Kritische Anmerkungen beziehen sich v. a. auf die Transferphase oder auf das Setting. Zudem wird häufig auf das Integrationsproblem (Work-Life-Balance) verwiesen. In der Transferphase, die auch als Eigenständigkeitsphase deklariert wird, wünscht man sich mehr Unterstützungsangebote (z. B. im Bereich des digitalen BGM). Allgemein erwartet man mehr ...

- Individualisierung nach einem fundierten Gesundheits-Profilung,
- mehr Angebote für den Alltag (nicht nur auf die Arbeitswelt bezogen),
- mehr gruppenspezifische Settings (sozialer Vertrag bzw. soziale Verpflichtung),
- mehr Aktivierung und Begleitung in der Transferphase sowie
- ein systematisches Feedback zum Vorwärtkommen,

um die Gesundheitsmotivation über die lange Transferzeit aufrechtzuerhalten und die positiven Effekte der Einführungs- und Trainingsphase zu konsolidieren.

Erfolgswerte und Effekte: An dieser Stelle sollen beispielhaft einige Effekte skizziert werden, die zeigen, dass das Präventionskonzept trotz der beschriebenen Einschränkungen vom Prinzip funktioniert, wenn bestimmte Gestaltungsfaktoren (siehe unten) Berücksichtigung finden. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass im Datenset ein ausgeprägter Kohorten-Effekt vorliegt. D. h., dass eine Kohorte keine konsistenten Effekte aufweist, die andere Kohorte dagegen eine tendenziell positive Präventionsbilanz erzielt. Dieser Kohorten-Effekt zieht sich fast durch alle erfassten Erfolgsvariablen im Modell und bleibt auch nach einer entsprechenden Kontrolle der demografischen Faktoren bestehen. Die Gründe für den Kohorten-Effekt spiegeln sich u. a. in den abgeleiteten Empfehlungen wider, da sich die beiden Kohorten diesbezüglich unterscheiden. Dies offenbart sich auch in der diskrepanten Bewertung der Qualität der Präventionsintervention in Bezug auf Inhalte, Information, Umgebung und Organisation zwischen den Kohorten. Zudem ist die Datensituation der nicht erfolgreichen Kohorte durch auffallend schwankende Teilnahme im Längsschnittdesign gekennzeichnet. Die Einschränkung der vorliegenden Datenbasis führt dazu, dass einige Effektbereiche aus statistischer Sicht nicht eindeutig bewertet werden können und als neutral zu klassifizieren sind, auch wenn sie in den Absolutwerten positive Tendenzen aufweisen. In bestimmten Erfassungsbereichen halbiert sich quasi die Gesamtstichprobe durch den beschriebenen Kohorten-Effekt.

Die folgenden Erfolgswerte und Effekte beziehen sich auf die Kohorte, die eine tendenziell **positive Präventionsbilanz** erzielt hat. Eine Aggregation der Ergebnisse der beiden Kohorten ist aufgrund des stark ausgeprägten Kohorten-Effekts, u. a. bedingt durch nicht kontrollierbare Einflussfaktoren auf der Personen- und Organisationsebene, nicht sinnvoll.

- *Gesundheitsverhalten*: positiver Effekt (dies ist aus Sicht des Präventionskonzept eine der wesentlichen Effektvariablen)
- *Allgemeine Selbstwirksamkeit*: neutral (keine relevante Veränderung aus statistischer Sicht; dieser Wert ist mit dem standardisierten Verfahren von Schwarzer mehrfach erfasst worden)
- *Gesundheitsspezifische Selbstwirksamkeit*: negativer Effekt (psychische Faktoren hätten im Präventionskonzept gemäß der qualitativen Anmerkungen stärker als erfolgt berücksichtigt werden können; hier besteht aber auch das Problem, dass sich die Skala nicht als ausreichend reliabel erwiesen hat, sodass es sich auch hier um ein Methodenartefakt handeln kann)
- *Integration in den Alltag*: neutral (keine relevante Veränderung aus statistischer Sicht; hier ist der Kohorten-Effekt ausgeprägt, d. h., dass die nicht erfolgreiche Kohorte auffallend mehr Schwierigkeiten bei der Integration der Maßnahmen in den Alltag beschrieben hat)
- *Aktivitätssteigerung*: negativ (viele konkurrierende Motivationstendenzen lassen sich feststellen; zudem sind subjektive Verzerrungen in den Selbstangaben zu vermuten; künftig sollte man hier auf die Möglichkeiten von Fitness-Apps zurückgreifen, um objektive Daten zu erhalten)
- *Gesundheitsbewusstsein*: neutral (keine relevante Veränderung aus statistischer Sicht; gemäß dem Präventionskonzept hätte man hier bessere Werte erwartet)
- *Gesundheitszustand*: neutral (keine relevante Veränderung aus statistischer Sicht; hier konnten die objektiven Daten der beteiligten Institutionen nicht berücksichtigt werden, sondern nur die subjektive Einschätzungen auf Basis der standardisierten Beschwerdeskalen)
- *Lebensstilveränderung*: positiver Effekt (die Lebensstilanalyse berücksichtigt psychische, kognitive, soziale, verhaltensbezogene und physische Aspekte)
- *Commitment*: hoch ausgeprägt über die gesamte Präventionszeit
- *Qualitätsbewertung*: positiv (Qualitätsdimensionen beziehen sich auf Inhalt, Information, Umgebung und Organisation und werden mehrfach erfragt)
- *Zufriedenheit*: hoher Anteil Zufriedener (74%); ein eindeutiges und positives Bekenntnis zum Präventionskonzept (91 Prozent würden die Maßnahme in dieser Herangehensweise wiederholen)

Aus Sicht der Teilnehmenden waren in der „positiven“ Kohorte 95 Prozent, in der anderen Kohorte nur 52 Prozent erfolgreich. Signifikante Unterschiede zwischen den beiden Kohorten in Bezug auf die Effektvariablen liegen vor. So wird die Selbstständigkeit im Gesundheitsverhalten, die Verpflichtung zum Gesundheitsziel, die Stärkung der Eigenverantwortung, die Steigerung des körperlichen Wohlbefindens, die Entwicklung des Selbstbewusstseins sowie die Identifikation von Stärken und Schwächen im Schnitt auf einer 6-stufigen Skala von „trifft kaum zu“ bis „trifft vollends zu“ bei der „positiven“ Kohorte mit 4,6 und bei der nicht erfolgreichen Kohorte im Mittel mit 3,5 bewertet.

GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN UND ERFOLGSFAKTOREN

Für diesen Forschungsbericht entscheidend ist die Frage, ob man trotz der statistischen Einschränkungen und der Restriktionen aufgrund des Forschungsdesigns (betriebliche Panel-Feldstudie) **Empfehlungen für künftige Präventionskonzepte**, die ganzheitlich ausgerichtet sind, ableiten kann.

Akquise der Teilnehmenden: Die Heterogenität der Teilnehmenden in Bezug auf demografische Faktoren (z. B. Alter und Geschlecht), die erforderliche Unterstützungsleistung (zwischen Prävention und Rehabilitation) und der zu erwartenden Eigenständigkeit (Selbstwirksamkeit) fällt in diese Studie relativ hoch aus, sodass auch der Abstand zwischen Prävention und Rehabilitation zum Teil fließend ist. Diese Heterogenität ist durch eine kontrollierte Akquise auf Basis einer entsprechenden gesundheitspsychologischen und medizinischen Anamnese zu minimieren, damit die Programme effektiver funktionieren und adressatengerechter in der Einführungs- und Trainingsphase gestaltet werden können.

Einführungsphase: Bei der Einführungsphase ist es wichtig, dass sich die Teilnehmenden auf die Präventionsmaßnahme fokussieren können und nicht durch „daily hassles“ abgelenkt werden. Daher sollte die Einführungsphase möglichst als Block außerhalb des Arbeits- und Lebensumfelds erfolgen (Wochensetting versus ambulantes Setting). Die Trainingsphase kann berufsbegleitend abgebildet werden. Dabei ist aber auf die Work-Life-Balance zu achten, denn die Maßnahmen dürfen nicht als zusätzliche Beanspruchung erlebt werden. Dies ist z. B. bei Pendlern oder bei Schichtarbeitenden ein wichtiger Aspekt, der bei der zeitlichen Planung zu berücksichtigen ist.

Stabilität der Bezugspersonen: In der Studie konnte ein weiterer relevanter Gestaltungsparameter in den Kohorten hinsichtlich der Ergebnislandschaft identifiziert werden. Es betrifft die Präventionsbegleitung und Trainer in den Maßnahmen. So manifestieren die Resultate der statistischen Analyse, dass der Wechsel von Begleitern und Trainern zu einem Commitment-Verlust führt und dass auch die Selbstwirksamkeit dadurch abnimmt. Umso wichtiger ist es, dass gerade der Präventionsbegleitung bei der Gestaltung mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird und dass das Vertrauensverhältnis, das in der Einführungsphase erarbeitet worden ist, als Ressource genutzt wird, um in der diffizilen Transferphase weiterhin Impulse setzen zu können. Dies wird auch in den qualitativen Kommentaren der Teilnehmenden mehrfach bestätigt.

Wechsel von der Trainings- zur Transferphase: Dieser Übergang kristallisiert sich als die größte Baustelle heraus. In der Trainingsphase wird dem Teilnehmenden hohe Aufmerksamkeit geschenkt und gruppendynamische Settings stärken die Teilnahmemotivation. Sobald aber die Teilnehmenden in die Transferphase entlassen werden, in der sie selbstwirksam und eigenverantwortlich das erlernte Gesundheitsverhalten umsetzen sollen, verlieren sich die Effekte, da die Begleitung im Präventionsmanagement signifikant abnimmt. Künftige

Programme sollten den Übergang nicht so abrupt gestalten, sondern auf Basis einer Überprüfung der Selbstwirksamkeit (standardisierter Test nach Schwarzer und ggf. ergänzend eine Skala zur gesundheitsspezifischen Selbstwirksamkeit) die individuelle Erfolgswahrscheinlichkeit bestimmen, bevor die Teilnehmenden in die Transferphase als eigenständige Umsetzungsphase im Alltag geschickt werden. Ansonsten sind Erwartungsbrüche vorprogrammiert, die dann auch mit Abbruchquoten (Drop-outs) einhergehen. Es wäre zu empfehlen, dass man nach der Trainingsphase ein „Training-Light“ in Abhängigkeit von der Gesundheitskompetenz anbietet, um den Übergang gleitend zu gestalten. Zudem ist das individuelle Coaching nebst Feedback in der Transferphase mit Hilfe von digitalen Instrumenten des BGM zu intensivieren. Digitale Angebote sind hier effizient und effektiv und ermöglichen auch eine Begleitung aus der Ferne. Soziale Netzwerke können in der Transferphase ebenfalls ein mögliches Unterstützungsangebot darstellen.

Gruppendynamisches Setting: Moderne Präventionsansätze arbeiten bewusst auf der gruppendynamischen Ebene, um die sozialen Effekte für die Präventionsarbeit gezielt zu nutzen. Umso wichtiger ist es aber, dass bei den Gruppensettings darauf geachtet wird, dass die Gruppenzusammensetzung in Bezug auf Bedarf und Intensität der Begleitung möglichst homogen ausfällt. Außerdem ist die Verbindlichkeit hinsichtlich der Teilnahme an den Gruppensitzungen zu erhöhen, um die Gruppenbildung zu stärken und damit auch den gruppendynamischen Effekt auf die Präventionsmaßnahmen zu steigern (sozialer Vertrag). Eine Fortschreibung des Gruppensettings in der Transferphase könnte durch moderierte soziale Netzwerke erfolgen, um auch in der Eigenständigkeitsphase Beziehung zu den anderen Teilnehmenden aufrechtzuerhalten.

Digitales BGM: E-Health-Angebote von der Health-App über Foren bis zu einem personalisierten Gesundheitsgiro können im Kontext der Transferphase gezielt Aktivierungsimpulse setzen und damit die Wahrscheinlichkeit für einen nachhaltigen Präventionseffekt steigern helfen. Viele erleben die eigenständigen Phasen nach einer hohen Betreuungsdichte als Vakuum. Das Folgeprojekt wird sich deshalb mit dem Potenzial des digitalen BGM in Verwaltungen befassen und aufzeigen, welche Möglichkeiten, aber auch Risiken das digitale BGM im Rahmen des Präventionsmanagements bietet.

Evaluation: Evaluation ist bei Präventionsprogrammen, die ganzheitlich und über eine längere Zeit laufen, unabdingbar. Jedoch hat sich gezeigt, dass die Evaluation stärker als in diesem Teilprojekt erfolgt Bestandteil des Präventionsprogramms werden muss und nicht als zusätzliche „Belastung“ von den Teilnehmenden erlebt werden darf. Dies steigert Rücklaufquote und Antwortqualität. Für künftige Projekte lassen sich folgenden Empfehlungen zum Evaluationsdesign ableiten:

- Aufklärung und Informationen über den Sinn von Mehrfacherhebungen im Längsschnitt-Design, um die Compliance zu steigern
- Drop-out-Controlling sollte zeitnah erfolgen, um Gegenmaßnahmen rechtzeitig einzuleiten und die Rückkehrwahrscheinlichkeit zu steigern

- Reflektierte Auswahl der Teilnehmenden aus Evaluationssicht, um Stichprobeneffekte zu verhindern und damit ein Rauschen in der Ergebnislandschaft vorzubeugen
- Berücksichtigung von Fitness-Daten (Bewegungsmenge usw.), um das Risiko verzerrter subjektiver Angaben im Gesundheitshandeln zu minimieren
- Begleitende Instrumente auf Basis der digitalen Angebote in der Transferphase, die nicht als zusätzliche Belastung empfunden werden

AUSBLICK

Mit der Digitalisierung des Gesundheitswesens werden smarte, individualisierte, telemedizinische Kommunikationsformen zunehmen und auch die Akzeptanz im betrieblichen Kontext steigen für E-Health-Angebote steigen. Diese Angebote im Rahmen eines digitalen BGM sind gerade für Präventionsprogramme von hohem Interesse (vgl. Matusiewicz & Kaiser, 2018). Das E-Health-Gesetz (Gesetz für sichere digitale Kommunikation und Anwendung im Gesundheitswesen) und der politische Wille, dass künftig auch Gesundheits-Apps „auf Rezept“ zur Verfügung gestellt werden (Gesetzentwurf DVG vom 10.07.2019 – Digitale-Versorgungsgesetz¹), unterstützen diesen Trend. Im Folgeprojekt „*Potenziale des digitalen betrieblichen Gesundheitsmanagements für die gesunde Verwaltung*“ werden diese Entwicklungen in Bezug auf das Präventionsmanagement betrachtet. Gerade in der diffizilen Transferphase, die Eigenständigkeit erfordert, sind digitale Unterstützungsangebote für das Präventionsmanagement von hoher Bedeutung, um den Kontakt zeit- und ortsflexibel aufrechtzuerhalten, die Gesundheitsmotivation zu stärken und damit die Wahrscheinlichkeit eines Disengagements gemäß dem HAPA-Modell von Schwarzer (2004) zu reduzieren. Dafür eignet sich ein personalisiertes Gesundheitsgiro-Konto.

LITERATUR

Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (Hrsg.). (2011). *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt – Ein Handbuch*. Göttingen: Hogrefe.

BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (Hrsg.). (2017). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Wissenschaftliche Standortbestimmung (Projekt F 2353)*.

¹ <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/digitale-versorgung-gesetz.html>

[<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Psychische-Gesundheit.pdf>;
Abruf 07/19]

Bauer, G. F. & Jenny, G. J. (2017). Anspruch und Wirklichkeit: Zum aktuellen Stand der Betrieblichen Gesundheitsförderung. In G. Faller (Hrsg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 97-107) (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Elke, G., Gurt, J., Möltner, H. & Externbrink, K. (2015). *Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung – vergleichende Analyse der Prädiktoren und Moderatoren guter Praxis*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Feistenauer, Cl. (2018). *Gesundheits- und arbeitsbezogene Effekte von Bewegungsinterventionen der betrieblichen Gesundheitsförderung – eine Metaanalyse*. Zugelassene Dissertation der Universität der Bundeswehr München. [<https://athene-forschung.unibw.de/doc/126443/126443.pdf>; Abruf 07/19]

Goldgruber, J. & Ahrens, D. (2009). Gesundheitsbezogene Interventionen in der Arbeitswelt – Review über die Wirksamkeit betrieblicher Gesundheitsförderung und Primärprävention. *Prävention und Gesundheitsförderung, Heft 4*, 83-95.

IGA – Initiative Gesundheit & Arbeit. (Hrsg.). (2015). *Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention*. IGA-Report 28. [https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_28_Wirksamkeit_Nutzen_betrieblicher_Praevension.pdf; Abruf 07/19]

Li, K., Hüsing, A., & Kaaks, R. (2014). Lifestyle risk factors and residual life expectancy at age 40: a German cohort study. *BMC Medicine*, 12:59, 1-10.

Matusiewicz, D. & Kaiser, L. (Hrsg.). (2018). *Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement: Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler.

McGonagle, A. K., Fischer, G. G., Barnes-Farrell, J. L. & Grosch, J. W. (2014). Individual and Work Factors Related to Perceived Work Ability and Labor Force Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 100 (2), 376-398.

Nieuwenhuijsen, K, Bruinvels, D. & Frings-Dresen, M. (2010) Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occupational Medicine*, 60 (4), 277–286.

Prochaska, J. O. & Velicer, W. F. (1997). The transtheoretical model of health behavior change. *American Journal of Health Promotion*, 12 (1), 38–48.

Renneberg, B., & Hammelstein, P. (Hrsg.). (2006). *Gesundheitspsychologie*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Schwarzer, R. (2004). *Psychologie des Gesundheitsverhaltens: Eine Einführung in die Gesundheitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

SUGA. (Hrsg.). (2018). *Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – Berichtsjahr 2017: Unfallverhütungsbericht Arbeit* (hrsg. vom BMAS und BAuA). [<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Suga-2017.pdf>; Abruf 07/19]

Treier (2019a). Betriebliches Gesundheitsmanagement – Gesunde Verwaltung als Auftrag der Verwaltungspsychologie. In B. Werdes und T. Porsch (Hrsg.), *Lehrbuch der Verwaltungspsychologie* (S. 211-237). Göttingen: Hogrefe.

Treier (2019b). *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen: Begründung, Instrumente, Umsetzung* (2. Aufl., Reihe Essentials). Wiesbaden: Springer

Treier, M. & Uhle, T. (2019). *Das Einmaleins des betrieblichen Gesundheitsmanagements: Eine Kurzreise in acht Etappen zur gesunden Organisation* (2. Aufl., Reihe Essentials). Wiesbaden: Springer.

Treier, M. (2017). *Gesundheitspsychologische Evaluation eines umfassenden zweijährigen betrieblichen Präventionskonzept der Deutschen Rentenversicherung* - Ein Kurzbericht aus dem Forschungszentrum Personal und Management der Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung NRW. FHÖV Aktuell, Ausgabe Februar, S. 5 und verlinkter ausführlicher Bericht.

Uhle, Thorsten und Treier, Michael. (2019). *Betriebliches Gesundheitsmanagement – Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen* (3. Aufl.). Berlin: Springer.