

Abschlussbericht 2020

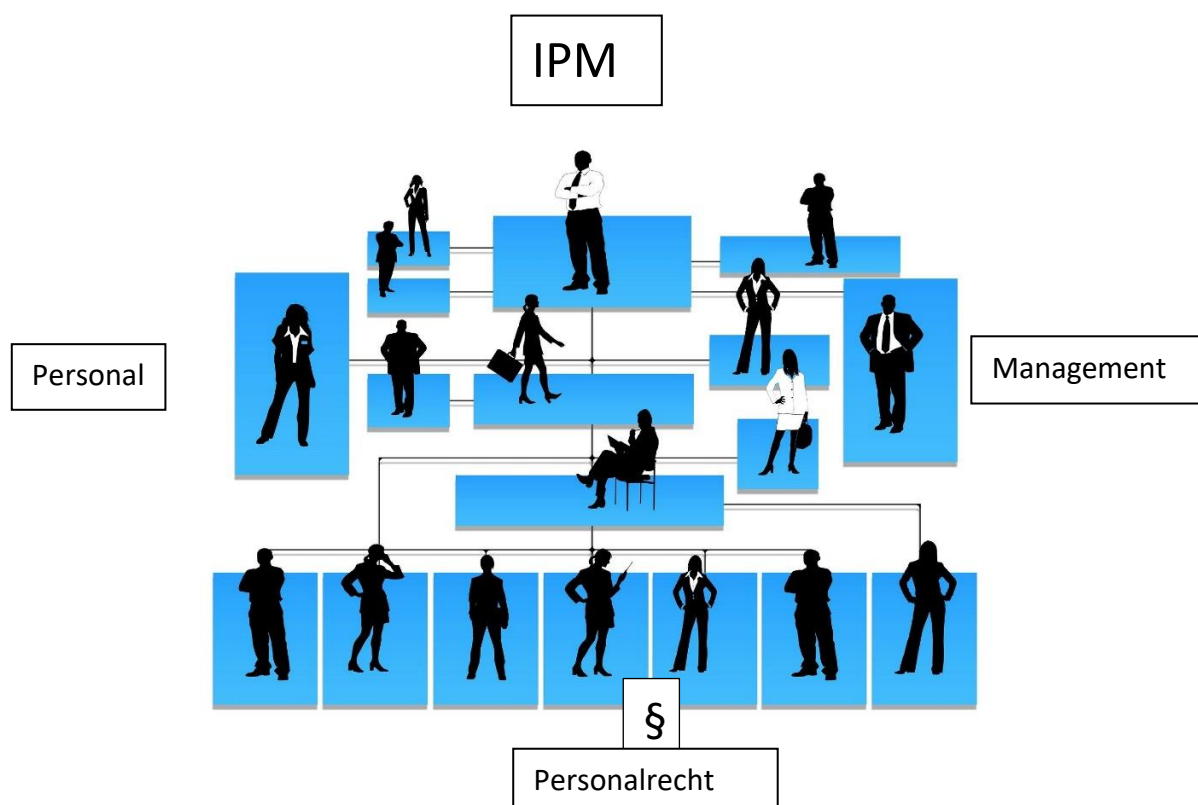
Institut für Personal und Management

Forschungsberichte im Studienjahr 2019/2020

Sprecherteam

Prof. Dr. Andreas Gourmelon

Prof. Dr. Henrique Ricardo Otten



Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Ein Studienjahr mit besonderen Herausforderungen (Andreas Gourmelon / Henrique Ricardo Otten)	3
Personalmanagement in Zeiten der Digitalisierung und des Wertewandels (Birgit Beckermann)	4
14. Symposium für Personalmanagement im öffentlichen Sektor: Personalpolitik - Wegweiser in Zeiten des Wandels (Andreas Gourmelon).....	11
Dienstliche Beurteilungen aus Sicht der Praxis (Andreas Gourmelon / Boris Hoffmann).....	14
Public Marketing und Personalpolitik: Die Bedeutung der Personalpolitik als „fünftes P“ im Public Marketing-Mix (Lutz Kaiser).....	19
Fiktive Fortschreibung der dienstlichen Beurteilung (Lars Oliver Michaelis)	24
Recruiting-Kampagnen in der öffentlichen Verwaltung (Barbara Neubach)	26
Zeit im Lebensverlauf (Elisabeth Schilling).....	29
Reflexions – App. Konzeptentwicklung zur Unterstützung von Berufsreflexion in der öffentlichen Verwaltung durch eine digitale Applikation (Malte Schophaus).....	32
Potenziale des digitalen betrieblichen Gesundheitsmanagements für die gesunde Verwaltung (Michael Treier)	35

Einleitung: Ein Studienjahr mit besonderen Herausforderungen

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

Das Studienjahr 2019/2020 war von überraschenden Herausforderungen gekennzeichnet. Die Corona-Pandemie hat auch allen Mitgliedern des IPM erhebliche Anstrengungen abverlangt, die Lehre auf die neuen Bedingungen umzustellen. Dennoch haben die Mitglieder des IPM auch in diesem Zeitraum wertvolle Forschungsbeiträge geliefert.

Die folgenden Beiträge demonstrieren den Umfang der Forschungstätigkeiten und die Vielfalt der Forschungsansätze. Weiterhin zeigen sie die Ergebnisse auf, die aus dem IPM für den Bereich der öffentlichen Verwaltung entstanden sind. In diesem Studienjahr haben sich die Mitglieder des IPM wiederum mit Publikationen, der Mitwirkung an Fachtagungen und zahlreichen Vorträgen für die Weiterentwicklung der Forschungslandschaft im Bereich der öffentlichen Verwaltung engagiert. Damit wird das Profil der HSPV NRW als anwendungsorientiert forschende Hochschule geschärft. Die Forschungsergebnisse finden Eingang in die Lehre an der HSPV NRW und unterstützen damit die Ausbildung fachkompetenter Nachwuchskräfte.

.

Personalmanagement in Zeiten der Digitalisierung und des Wertewandels

Birgit Beckermann

Zusammenfassung

Im Studienjahr 2019/2020 konnten die Forschungsarbeiten zu diesem Projekt planmäßig durchgeführt werden. Die Ergebnisse wurden zusammengeführt und fließen in einen umfassenden Reader ein, der zukünftig in einem Masterstudiengang eingesetzt werden soll (ab 2021). 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

Digitalisierung, Wertewandel, Fachkräftemangel, Wandel von Berufsbildern und -feldern, Arbeit 4.0, New Work, VUCA, Telearbeit, Homeoffice, mobiles Arbeiten, Entgrenzung von Arbeit und Privatleben, Co-Working-Spaces, Co-Rental-Spaces, Third Places.

Einleitung: Problemstellung, Zielsetzung, Stand der Forschung

Das Personalmanagement im öffentlichen Sektor wird in den nächsten Jahren vor allem von Veränderungen geprägt sein, die durch Digitalisierung und Wertewandel bei gleichzeitig bestehendem Fachkräftemangel ausgelöst und beeinflusst werden. Im klassischen Personalmanagement standen und stehen bisher Prozesse im Mittelpunkt, die auf die Gewinnung, den Einsatz, die Entwicklung und die Bindung von Mitarbeitenden sowie die Gestaltung der relevanten Bedingungen, einschließlich der Personalführung, ausgerichtet sind. In der Arbeitswelt 4.0 werden über dieses herkömmliche Verständnis von Personalmanagement hinaus insbesondere sich verändernde Arbeitsformen und -beziehungen relevant sein, die sich durch stärkere Vernetzung, Digitalität und Flexibilität auszeichnen¹. Ausgangspunkt der Überlegungen zur Arbeitswelt 4.0 ist die Erkenntnis, dass trotz der Vielzahl neuer technischer Möglichkeiten weiterhin die Mitarbeitenden bzw. ihre Kompetenzen der differenzierende Wettbewerbsfaktor sind und bleiben werden. Damit rücken auch Aspekte wie Vertrauen, Commitment und Engagement neu in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die Arbeits-

¹ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2018): Glossar zum Begriff „Arbeiten 4.0“, Link: <http://www.arbeitenviennull.de/glossar.html>. Letzter Zugriff am 30.08.2020.

welt 4.0 steht dabei nicht für sich, sondern wird erst durch die Mitarbeitenden, ihre (Werte-)Vorstellungen von Arbeit und Privatleben sowie ihr Verhalten wirksam. Neben der Digitalisierung als Megatrend werden einige andere, sich häufig gegenseitig beeinflussende Faktoren auf das Personalmanagement im Kontext der Arbeitswelt 4.0 einwirken².

Es ist herauszuarbeiten, wie sich das Personalmanagement in Zeiten der Digitalisierung und des Wertewandels verändern wird und welche Möglichkeiten und Grenzen mit sich verändernden Arbeitsformen und -beziehungen verbunden sind. Die Möglichkeiten und Grenzen sind auf ausgewählte Kommunen bezogen zu analysieren und zu bewerten. Es sind Handlungsempfehlungen zur zukünftigen Gestaltung des Personalmanagements in Zeiten der Digitalisierung und des Wertewandels zu entwickeln.

Forschungsdesign

Die folgenden Aspekte bildeten die Schwerpunkte des Projekts Personalmanagement in Zeiten der Digitalisierung und des Wertewandels:

- **Änderungen gesellschaftlicher und demografischer Bedingungen** werden einerseits sichtbar in der zunehmenden Vielfalt des Personals, der wachsenden Zahl an weiblichen Mitarbeitenden, den alternden und zugleich länger arbeitenden Beschäftigten im öffentlichen Sektor und andererseits im zunehmenden Wettbewerb um Talente für ausgewählte Fach- und Führungspositionen. Der sog. „war for talents“ mutiert mehr und mehr zu einem sog. „war for anybody“, da das Erwerbspersonalpotenzial auf dem Arbeitsmarkt in den nächsten Jahren weiter sinken wird³. Für den öffentlichen Sektor wird der Fachkräftemangel eine zunehmend größere Herausforderung darstellen, da der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften in Deutschland insgesamt weiter stark zunehmen wird.
- **Wertewandel** beeinflusst die Arbeitswelt 4.0, denn dieser prägt maßgeblich das Verhältnis von Arbeit und Privatleben. Es wird zunehmend Mitarbeitende im öffentlichen Sektor geben, die teilweise ganz andere und neue Erwartungen an Rekrutierung, Einsatz, Führung und Karriere mitbringen und die sich durch geänderte Arbeits- und Kommunikationsgewohnheiten auszeichnen. Oft wird hier ein Zusammenhang mit den Generationen Y und Z angenommen. In diesem Kontext wird der Unternehmenskultur wachsende Bedeutung zukommen, da sie ein Garant für die (Be-)Achtung der Werte und Erwartungen der Mitarbeitenden ist. Nur so können Veränderungen erfolgreich umgesetzt und neue Technologien sowie Organisationslösungen adaptiert werden.
- **Neue Arbeitsformen und -beziehungen** prägen die Arbeitswelt 4.0. Sie werden auch im öffentlichen Sektor mehr und mehr ihren Platz beanspruchen und einnehmen, denn hie-

² Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (2018): DGFP-Praxispapiere, Studie 07/2017: Arbeiten 4.0, Studie 10/2017: HR-Strategie & -Organisation 2017 Eine Studie von Kienbaum und der DGFP e. V., Link: <https://www.dgfp.de/mediathek/publikationen/>. Letzter Zugriff am 30.08.2020.

³ PricewaterhouseCoopers (2017): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognosen und Handlungsstrategien bis 2030, Link: <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-dienst.html>. Letzter Zugriff am 30.08.2020.

rarchisch und formell geprägte Strukturen und Prozesse werden (weiter) an Bedeutung verlieren. Die Erfahrungen, die während der COVID-19-Pandemie mit veränderten Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltungen gesammelt wurden und werden, forcieren den Prozess der sich wandelnden Arbeitsformen und -beziehungen⁴. Als neue(re) Arbeitsformen werden das vernetzte, das kollaborative und das mobile Arbeiten an Bedeutung gewinnen, da sie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben neu gestalten lassen. Zu erwarten ist zudem eine zunehmende Verfügbarkeit von neuen technischen Lösungen für die Erfüllung von Personalaufgaben (HRtech) und von großen Datenmengen zu Verhalten, Ergebnissen und Bewertungen (Big Data) sowie die steigende Nutzung digitaler Hilfsmittel bei Führung und Kommunikation.

In der Folge führen diese Faktoren zu veränderten Machtgefügen und damit zu einem Bedeutungszuwachs der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgebern im öffentlichen Sektor. Damit Strukturen und Prozesse des Personalmanagements die kontinuierlichen Veränderungen bzw. die Umsetzung der Arbeitswelt 4.0 ermöglichen und unterstützen, müssen diese in einem neu gedachten Personalmanagement anders als bisher gestaltet werden. Dieser Zusammenhang wird zwar auch im öffentlichen Sektor mehr und mehr erkannt, trotzdem fungierte das Personalmanagement in der Vergangenheit häufig nicht als Treiber⁵. Dieser Widerspruch führt zurzeit zunehmend zu einem hohen Veränderungsdruck im Personalmanagement sowie zu Reaktionen, die von einer grundsätzlichen Infragestellung der Personalarbeit bis hin zu einer deutlichen Aufwertung reichen⁶.

Ergebnisse

Als Ergebnis zum Ende des Studienjahres 2019/2020 ist festzuhalten, dass herausgearbeitet wurde, wie sich das Personalmanagement in Zeiten der Digitalisierung und des Wertewandels verändern wird und welche Möglichkeiten und Grenzen mit sich verändernden Arbeitsformen und -beziehungen verbunden sind. Die Möglichkeiten und Grenzen wurden bezogen

⁴ Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation – IAO – in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP e. V.) (2020). Bauer, Wilhelm/Riedel, Oliver & Rief, Stefan (Hrsg.): Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal. Studie. Letzter Zugriff am 30.08.2020.

⁵ Personalwirtschaft (2015): Studie Benchmarking HR Digital – (Wie) schafft HR die Transformation? https://www.personalwirtschaft.de/assets/documents/Marketing/Landingpages/Wissensdownload/Personalwirtschaft_Studie_Benchmarking_HR_Digital_-_Wie_schafft_HR_die_Transformation.pdf. Letzter Zugriff am 30.08.2020.

⁶ Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (2017): IAP-Studie 2017 - Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0, Link: https://www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/iap/studie/IAP_STUDIE_2017_final.pdf. Letzter Zugriff am 30.08.2020; Boston Consulting Group (2017): Schöne neue Arbeitswelt 4.0? Link: <https://persoblogger.de/download/scho%CC%88ne-neue-arbeitswelt-4-0-studie/>. Letzter Zugriff am 30.08.2020; Zink, Klaus J. (2015): Industrie 4.0 und Digitalisierung der Arbeit: Herausforderungen für den Personalbereich, Arbeitspapier 2015-01, <https://www.chf-kl.de/Resources/CHF-PAPER-2015-01.pdf>. Letzter Zugriff am 30.08.2020.

auf eine ausgewählte Kommune dezidiert analysiert und bewertet. Anschließend wurden vergleichende Analysen **in Zusammenarbeit mit verschiedenen Kommunalverwaltungen unterschiedlicher Größenklassen** durchgeführt. Es wurden Handlungsempfehlungen zur zukünftigen Gestaltung des Personalmanagements in Zeiten der Digitalisierung und des Wertewandels entwickelt.

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, Lars/Rothe, Isabel & Windel, Armin (2016): Arbeit in der digitalen Welt - Mensch im Mittelpunkt. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft : ZfA, Volume 70, Nr. 2 2016. Seite 77-81.

Au, Corinna von (Hrsg.) (2018): Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt. Springer Verlag.

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

Bartz, Michael/Gnesda Andreas. & Schmutzer, Thomas (2017): Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens. Berlin. Springer Gabler.

Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) (2015): Studie Arbeiten 4.0. Wie werden wir in Zukunft arbeiten. 1. Auflage Link: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/arbeiten-40/>. Letzter Zugriff am 30.08.2020.

Boston Consulting Group (2017): Studie Schöne neue Arbeitswelt 4.0. Was wir tun müssen, damit uns die Arbeit nicht ausgeht. Link: <https://persoblogger.de/download/scho%CC%88ne-neue-arbeitswelt-4-0-studie/>. Letzter Zugriff am 30.08.2020.

Breyer-Mayländer, Thomas (2017): Management 4.0. Den digitalen Wandel erfolgreich meistern. Das Kursbuch für Führungskräfte. Carl Hanser Verlag.

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>. Letzter Zugriff am 30.08.2020.

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/Publicationen/Aktuell/1-2019.html>. Letzter Zugriff am 30.08.2020.

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/Publicationen/Aktuell/4-2015.pdf?__blob=publicationFile&v=6. Letzter Zugriff am 30.08.2020.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): Studie Wertewelten Arbeiten 4.0. Link: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/wertewelten-arbeiten-vier-null.pdf;jsessionid=F113802AD409DE72746C67EC11C30EC5?__blob=publicationFile&v=2. Letzter Zugriff am 30.08.2020.

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. Letzter Zugriff am 30.08.2020.

Creusen, Utho/Gall, Birte & Hackl, Oliver (2017): Digital Leadership. Führen in Zeiten des digitalen Wandels. Springer Gabler Verlag.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (2018): DGFP-Praxispapiere, Studie 07/2017: Arbeiten 4.0, Studie 10/2017: HR-Strategie & -Organisation 2017 Eine Studie von Kienbaum und der DGFP e. V., Link: <https://www.dgfp.de/mediathek/publikationen/>. Letzter Zugriff am 30.08.2020.

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation – IAO – in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP e. V.) (2020). Bauer, Wilhelm/Riedel, Oliver & Rief, Stefan (Hrsg.): Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal.

Genner Sarah/Probst Larissa/Huber Raphael/Werkmann-Karcher, Birgit/Gundrum Ellen & Majkovic, Anna-Lena (2017). IAP Studie 2017. Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Hackl, Benedikt/Wagner, Marc/Attmer, Lars & Baumann, Dominik (2018): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiel, Studien. Springer Gabler Verlag.

Heyse, Volker/Erpenbeck, John/Ortmann, Stefan & Coester, Stephan (2018): Mittelstand 4.0 – eine digitale Herausforderung: Führung und Kompetenzentwicklung im Spannungsfeld des digitalen Wandels. Waxmann Verlag.

McKinsey (2019): *Die Besten, bitte – Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann*. Link: https://www.mckinsey.de/~ /media/mckinsey/locations/europe%20and%20 middle%20east/deutschland/news/presse/2019/2019-04-03%20die%20besten%20bitte/2019 0402_die%20besten%20bitte_studie%20fachkrftemangel%20offentlicher%20sektor.pdf. Letzter Zugriff am 30.08.2020.

Personalwirtschaft (2015): Studie Benchmarking HR Digital – (Wie) schafft HR die Transformation? https://www.personalwirtschaft.de/assets/documents/Marketing/Landingpages/Wissensdownload/Personalwirtschaft_Studie_Benchmarking_HR_Digital_-_Wie__schafft __HR_die_Transformation.pdf. Letzter Zugriff am 30.08.2020.

PricewaterhouseCoopers (2017): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognosen und Handlungsstrategien bis 2030, Link: <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-dienst.html>. Letzter Zugriff am 30.08.2020.

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

Rump, Jutta/Eilers, Silke & Kaiser, Janina (2019): Trainingskonzept zur Arbeitszeitgestaltung. Arbeitszeitprojekte in vier Schritten durchführen. Berlin: Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) 2019.

Schwuchow, Karlheinz & Gutmann, Joachim (Hrsg.) (2018): HR-Trends 2019. Strategie. Digitalisierung. Diversität. Demographie. Haufe Verlag.

Sendler, Ulrich (2018): Das Gespinst der Digitalisierung. Menschheit im Umbruch – auf dem Weg zu einer neuen Weltanschauung. Springer Verlag.

Tegtmeier, Patricia/Rosen, P. H./Tisch, Anita & Wischniewski, Sascha (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. Letzter Zugriff am 30.08.2020.

Wischniewski, Sascha (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).

Wolf, Dietmar & Göbel, Richard (Hrsg.) (2018): Digitalisierung Segen oder Fluch. Wie die Digitalisierung unsere Lebens- und Arbeitswelt verändert. Springer Verlag.

Zink, Klaus J. (2015): Industrie 4.0 und Digitalisierung der Arbeit: Herausforderungen für den Personalbereich. Arbeitspapier 2015-01. Link: <https://www.chf-kl.de/Resources/CHF-PAPER-2015-01.pdf>. Letzter Zugriff am 30.08.2020.

Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (2017): IAP-Studie 2017 - Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0, Link: https://www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/iap/studie/IAP_STUDIE_2017_final.pdf. Letzter Zugriff am 30.08.2020.

14. Symposium für Personalmanagement im öffentlichen Sektor: Personalpolitik - Wegweiser in Zeiten des Wandels

Prof. Dr. Andreas Gourmelon

Eine Vielzahl von Entwicklungen führen dazu, dass die Arbeitswelt im Umbruch ist. Das Personalmanagement muss auf Entwicklungen wie den demografischen Wandel, den Wertewandel, den Aufgabenwandel oder den technischen Fortschritt reagieren. Für diese Reaktion sind personalpolitische Grundsätze hilfreich, denn sie dienen als Orientierungsrahmen in Bezug auf Ziele und Werte für den Umgang mit dem Personal.

Während des 14. Symposiums für Personalmanagement im öffentlichen Sektor am 20. November 2019 in Gelsenkirchen wurde das Thema Personalpolitik dargestellt und diskutiert:

Dr. Axel Emenet stellte in seiner Funktion als Abteilungsleiter die Personalpolitik des Innenministeriums NRW vor. Er stellte heraus, was den Markenkern des Personalmanagements im Innenministerium ausmacht: Vielfalt, Sinnhaftigkeit, Kollegialität und Work-Life-Balance. Anschließend stellte er Maßnahmen des Personalmarketing und der Personalbindung dar.

Sebastian Kopietz, Beigeordneter für Personal, Recht und Ordnung, erläuterte die Führungspolitik der Stadtverwaltung Bochum. Er erläuterte die partizipative Entwicklung eines neuen Führungsmodells. Weiterhin stellte er verschiedene Maßnahmen zur Auswahl und Qualifizierung von Führungskräften vor. Besonders beeindruckt haben mich die Ausführungen zur Vernetzung von Führungskräften untereinander, zur Etablierung einer Feedbackkultur jenseits von Beurteilungs- oder LOB-Gesprächen sowie zu den Kompetenzwerkstätten für Führungskräfte.

Serap Güler, Staatssekretärin für Integration in NRW, stellte in einer persönlichen geprägten Rede den Grundsatz der interkulturellen Öffnung der Verwaltung vor. Ihr Ziel ist es, dass der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund dem Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung entspricht. Während des Symposiums gratulierte sie Herrn Koussay Alshofi, der im Jahr 2014 aus Syrien floh, zum bestandenen Master-Studium „Human Resources Management“.

Gesunde Arbeit stand im Mittelpunkt des Vortrags von Prof. Dr. Michael Treier (FHÖV NRW). Der durch beeindruckend gestaltete Schaubilder gestützte Vortrag erläuterte wesentliche Erkenntnisse und Konzepte des Gesundheitsmanagement und zeigte die – auch finanzielle – Vorteilhaftigkeit von Maßnahmen des Gesundheitsmanagement auf. Michael Treier zeigte zukünftige Entwicklungen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements auf.

Bernhard Franke, kommissarischer Leiter der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, erläuterte zuerst die gesetzlichen Regelungen zum Grundsatz der Diskriminierungsfreiheit. Anschließend stellte er eine Vielzahl von Erkenntnissen zur Diversität der Beschäftigten im öffentlichen Sektor vor. Auch konnte er über aktuelle Studienergebnisse zu Diskriminierungserfahrungen im öffentlichen Dienst berichten. Den Zuhörenden gab er schließlich Handlungsempfehlungen zum Abbau von Diskriminierungen.

Silke Tamm-Kanj verfügt über langjährige Erfahrungen in der Gleichstellungsarbeit auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene. Sie erläuterte während ihres Vortrags Zielsetzungen des Landesgleichstellungsgesetzes NRW und reflektierte die gleichstellungspolitische Wirklichkeit in den Behörden und Verwaltungen. Sie stellte heraus, dass Gleichstellung ein personalpolitisches Kernthema und Aufgabe aller Beschäftigten ist.

Oliver Schmitz, von der Berufundfamilie Service GmbH, erläuterte die NEUE Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Angesichts der Zunahme von Pflegefällen sind vom Arbeitgeber Maßnahmen zu treffen, die es Beschäftigten ermöglichen, Beruf und Pflege miteinander zu vereinbaren.

Mit Spannung wurde der letzte Vortrag des Symposiums erwartet, der von Dr. Bernhard Langenbrinck (KAV) gehalten wurde. Er stellte verschiedene Entgeltanreize dar. Unter anderem wurden neue Eingruppierungsregelungen, Elemente der LOB, die Fachkräftezulage sowie Nettolohnoptimierungsmodelle erläutert.

Das Symposium für Personalmanagement wurde von 130 Teilnehmenden besucht und fand in der Zentrale der HSPV NRW in Gelsenkirchen statt. Es wurde gemeinsam mit dem Studieninstitut Ruhr (Direktorin: Dr. Sabine Seidel) geplant und organisiert.

Die Beiträge des Symposiums wurden in einen Herausgeberwerk dokumentiert.

Seit Januar 2020 wird das 15. Symposium für Personalmanagement vorbereitet.

Veröffentlichung:

Gourmelon, A. (2019). Quo vadis Personalmanagement? Wegweiser Personalpolitik. Heidelberg: Rehm.



Der Präsident der HSPV, Martin Borntäger (2. v. l.), NRW-Staatssekretärin für Integration, Serap Güler, Dr. Yves Gensterblum von der Akademie der Ruhr-Universität und Prof. Dr. Andreas Gourmelon gratulieren im Rahmen des 14. Symposiums für Personalmanagement Koussay Alshofi (ganz l.) zum bestandenen Masterabschluss im Studiengang Human Resource Management.

Dienstliche Beurteilungen aus Sicht der Praxis

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

Zusammenfassung

Dienstliche Beurteilungen nehmen im Personalmanagement des öffentlichen Sektors eine herausragende Rolle ein. Von vielen Praktikerinnen und Praktikern werden dienstliche Beurteilungen jedoch kritisiert. Im Rahmen des Forschungsprojekts wurden zum einen Daten der Polizei Sachsens (Thus & Remke, 2019) im Hinblick auf die prognostische Validität dienstlicher Beurteilungen reanalysiert. Ergebnis ist, dass mit Ergebnissen dienstlicher Beurteilungen spätere berufliche Leistungen von Beurteilten nicht vorhergesagt werden können. Des Weiteren wurden Daten einer Befragung von Erstbeurteilern aufbereitet. Ein Ergebnis: Es liegt empirische Evidenz vor, dass durch Beurteilungsergebnisse Eignung, Leistung und Befähigung von Beurteilten nicht realitätsgerecht wiedergegeben werden.

Problemstellung

Dienstliche Beurteilungen sind ein wesentliches Führungsinstrument im öffentlichen Sektor. Sie haben durch die Rechtsprechung eine herausragende Bedeutung bei Beförderungsentscheidungen oder Stellenbesetzungsverfahren erlangt. Mit dienstlichen Beurteilungen soll u.a. die Leistung von Beschäftigten bewertet als auch Fähigkeiten und andere Eignungsmerkmale erfasst werden. Vielfältige rechtliche Vorgaben regeln die Gestaltung von Beurteilungssystemen als auch die Durchführung einzelner Beurteilungen.

Weder die Beamtenetze des Bundes und der Länder noch die entsprechenden Laufbahnverordnungen enthalten eine Legaldefinition des Begriffs der dienstlichen Beurteilung. Die dienstliche Beurteilung enthält eine schriftliche dienstliche Äußerung des Beurteilers. Kern einer dienstlichen Beurteilung sind Aussagen zu den in der Vergangenheit erbrachten Leistungen der oder des Beurteilten. Im Vordergrund stehen die im Rahmen einer Gesamtschau zu beurteilenden Arbeitsergebnisse. Die dienstliche Beurteilung kann zudem Aussagen zur Befähigung der oder des Beurteilten enthalten. Wird in einer dienstlichen Beurteilung zwischen einer Leistungs- und einer Befähigungsbeurteilung differenziert, ist zu beachten, dass ersteres rückblickender und letzteres zukunftsorientierter Art ist (Bodanowitz in Schnell-

lenbach/Bodanowitz, Die dienstliche Beurteilung der Beamten und der Richter, Rz 256). Kennzeichnend für eine dienstliche Beurteilung ist zudem ein vorab festgelegter und feststehender Beurteilungszeitraum. (Bodanowitz in Schnellenbach/Bodanowitz, Die dienstliche Beurteilung der Beamten und der Richter, Rz 216; Gourmelon/Hoffmann, Stellenbesetzungs- und Auswahlverfahren treff- und rechtssicher gestalten, S. 115). Die dienstliche Beurteilung ist damit ein wesentliches Instrument für eine effiziente und leistungsorientierte Personalplanung (BVerwG 13.7.2000 – 2 C 34.99, E 111, 318 = ES/D I 2 Nr. 54 = ZBR 2001, 36; s hierzu auch *Nokiel* DÖD 2013, 284).

Beamte sind gemäß Art. 33 Abs. 2 GG nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung einzustellen und zu befördern. Die dienstliche Beurteilung soll die Verwirklichung dieses mit Verfassungsrang ausgestatteten Grundsatzes gewährleisten. Die (regelmäßige) dienstliche Beurteilung der Beamten dient dem Ziel, die den Umständen nach optimale Verwendung des einzelnen Beamten zu gewährleisten, um so die im öffentlichen Interesse liegende Erfüllung hoheitlicher Aufgaben durch Beamte (vgl. Art. 33 Abs. 4 GG, § 5 Nr. 1 BBG, § 3 Abs. 2 Nr. 1 BeamStG) bestmöglich abzusichern. Gleichzeitig schützt die dienstliche Beurteilung das Interesse des Beamten, in seiner Laufbahn entsprechend seiner Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung voranzukommen. Verfestigt wird dieses Interesse des Beamten durch ein grundrechtsgleiches Recht auf ermessens- und beurteilungsfehlerfreie Einbeziehung in die Bewerberauswahl (sog. Bewerbungsverfahrenanspruch, BVerfG 16.12.2015 – 2 BvR 1958/13, E 141, 56 = ZTR 2016, 170 = ZBR 2016, 128). Durch die dienstliche Beurteilung wird ein Leistungsvergleich zwischen mehreren Beamten zudem erst ermöglicht (BVerfG 25.1.2017 – 2 BvR 2076/16, NVwZ 2017, 472; BVerwG 26.9.2012 – 2 A 2.10, ES/D I 2 Nr. 115 = DÖD 2013, 88 = IÖD 2013, 2). Da eine dienstliche Beurteilung dem Beamten im Hinblick auf Auswahl- und Beförderungsentscheidungen nach der Rechtsprechung des BVerwG eine nach Art. 33 Abs. 2 GG schutzwürdige Position vermittelt, kann eine dem Beamten einmal eröffnete dienstliche Beurteilung nicht mehr ohne weiteres durch den Dienstherrn zurückgenommen werden. Anknüpfungspunkt einer Zurücknahme einer dienstlichen Beurteilung ist § 48 VwVfG. Da die dienstliche Beurteilung kein Verwaltungsakt ist, gilt § 48 VwVfG nicht unmittelbar. Gleichwohl ist die Regelung insoweit analog anzuwenden, um die grundgesetzlich abgesicherte Rechtsposition der Betroffenen oder des Betroffenen hinreichend abzusichern (BVerwG 17.3.2016 – 2 A 4.15, ES/D I 2 Nr. 133 = ZBR 2016, 417 unter Bezugnahme auf BVerfG 18.7.2005 – 2 BvR 2236/04, E 113, 273; BVerfG 30.6.2015 – 2 BvR 1282/11, NVwZ 2015, 1434, wonach das Maß und die Wirksamkeit der Rechtsschutzgewährung sich nicht nach der von der Behörde gewählten Handlungsform, sondern nach der Intensität und der Dauer des staatlichen Rechtseingriffs richtet).

Viele Beschäftigte als auch die beurteilenden Führungskräfte haben eine skeptische Haltung zu dienstlichen Beurteilung und deren Ergebnisse.

Zielsetzung

Mit dem Forschungsprojekt werden folgende Ziele verfolgt:

- Klärung aktueller rechtlicher Rahmenbedingungen für dienstliche Beurteilungen
- Feststellung, ob es Erkenntnisse zur prognostischen Validität von dienstlichen Beurteilungen gibt
- Feststellung, ob aus Sicht der Beurteiler mit den derzeitigen Beurteilungssystemen die Leistungen und Eignungsmerkmale der Beurteilten sachgerecht ermittelt werden. Falls dies nicht der Fall ist, sollen die hemmenden Faktoren bestimmt werden

Methodisches Vorgehen

Folgende Methoden werden zur Erreichung der Forschungsziele genutzt:

- Analyse der juristischen Literatur nebst der einschlägigen Rechtsprechung der Arbeits- und Verwaltungsgerichte sowie des Bundesverfassungsgerichts zum Thema
- Reflexion und Reanalyse wissenschaftlicher Studien, insbesondere von Thus und Remke (2019)
- Entwicklung und Erprobung eines Fragebogens zur Befragung von Beurteilern und Beurteilten, Befragung von Praktikerinnen und Praktikern

Die Analyse der Literatur und die Reflexion empirischer Studien findet fortlaufend seit Beginn des Projekts im September 2019 statt. Im Winter und Frühjahr konnte eine Reanalyse von Daten der Polizei Sachsens erfolgen. Die Ergebnisse wurden im Mai veröffentlicht (Gourmelon, 2020a). Im Frühsommer konnte eine Befragung von Erstbeurteilerinnen und Erstbeurteilern angeleitet werden (Lindberg, 2020). Im Sommer wurden die Daten aufbereitet und in einer Veröffentlichung dargestellt (Gourmelon, 2020b).

Für das Studienjahr 20/21 ist eine umfassende Veröffentlichung geplant.

Ergebnisse des Projekts

Die bisherigen Ergebnisse des Projekts wurden in zwei Veröffentlichungen umfassend dargestellt:

- Gourmelon, A. (2020a). Dienstliche Beurteilungen auf dem Prüfstand. <https://www.rehm-verlag.de/personalmanagement/blog-personalmanagement/dienstliche-beurteilungen-auf-dem-pruefstand/> (Abruf am 20.08.2020)
- Gourmelon, A. (2020b). Was Beurteilungsergebnisse taugen: Erstbeurteiler offenbaren sich. <https://www.rehm-verlag.de/personalmanagement/blog-personalmanagement/was-beurteilungsergebnisse-taugen-erstbeurteiler-offenbaren-sich/> (Abruf am 2.9.2020).

Die Ergebnisse belegen die Zweifel an dienstlichen Beurteilungen. So weisen dienstliche Beurteilungen keine Vorhersagekraft für berufliche Leistungen auf. Weiterhin wird nach Ansicht der Erstbeurteilerinnen und Erstbeurteiler durch dienstliche Beurteilungen kein objektiver Leistungsvergleich ermöglicht. Faktoren, die eine realitätsgerechte Wiedergabe der Eignung, fachlichen Leistung und Befähigung von Beurteilern verhindern wurden identifiziert und in ihrer Bedeutung gemessen.

Literatur

Gourmelon, A. (2020a). Dienstliche Beurteilungen auf dem Prüfstand. <https://www.rehm-verlag.de/personalmanagement/blog-personalmanagement/dienstliche-beurteilungen-auf-dem-pruefstand/> (Abruf am 20.08.2020).

Gourmelon, A. (2020b). Was Beurteilungsergebnisse taugen: Erstbeurteiler offenbaren sich. <https://www.rehm-verlag.de/personalmanagement/blog-personalmanagement/was-beurteilungsergebnisse-taugen-erstbeurteiler-offenbaren-sich/> (Abruf am 2.9.2020).

Gourmelon, A & Hoffmann, B. (2017). Stellenbesetzungs- und Auswahlverfahren treff- und rechtssicher gestalten. Heidelberg: Rehm.

Gourmelon, A.; Seidel, S. & Treier, M. (2019). Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Heidelberg: Rehm.

Lindberg, L. (2020). Bewertung dienstlicher Beurteilungen aus Sicht der Beurteiler. Bachelor-Thesis. Gelsenkirchen: Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW, Abteilung Gelsenkirchen.

Lorse, J. (2016). Die dienstliche Beurteilung. Bonn: Erich Schmidt Verlag

Schnellenbach, H.; Bodanowitz, J. (Loseblatt). Die dienstliche Beurteilung der Beamten und der Richter. München: C. F. Müller.

Schraper, L. & Günther, J.-M. (2017). Landesbeamtengesetz Nordrhein-Westfalen. München: C. H. Beck.

Schütz, E. & Maiwald, J. (Loseblatt). Beamtenrecht des Bundes und der Länder. Heidelberg: Rehm.

Thus, S. & Remke, S. (2019). Die evaluationsbasierte Optimierung des Auswahlverfahrens für den gehobenen Dienst der Polizei Sachsen. Polizei & Wissenschaft, 4/2019, 102 – 115.

Public Marketing und Personalpolitik: Die Bedeutung der Personalpolitik als „fünftes P“ im Public Marketing-Mix

Prof. Dr. Lutz Kaiser

Einleitung

Public Marketing gilt als ein relativ neuer Ansatz im Bereich von Marketing. Gleichwohl zeichnet sich dieser Aspekt von Marketing durch ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber allen anderen Sparten im Marketing aus. Es baut zwar auf den Grundsätzen von Marketing auf, kann jedoch als neue eigen-ständige Disziplin angesehen werden, da es sich auf sämtliche Marketingaktivitäten im öffentlichen Sektor bezieht, in welchen nicht-kommerzielle Gemeinwohalküle und damit andere Ziele im Vergleich zum kommerziellen Marketing verfolgt werden.

Der Personalpolitik im öffentlichen Sektor wird eine allgemein hohe Bedeutung auch für das Public Marketing zugesprochen. Bislang fehlen allerdings entsprechende theoretisch reflektierte sowie konzeptionell praxistaugliche Möglichkeiten der Einreihung von Personalpolitik in das Public Marketing. Dies gilt insbesondere für die Ausweisung von Personalpolitik als sogenanntes „fünftes P“ im Kanon des operativen Public Marketing-Mix.

Das vorliegende Projekt hatte aufgrund dessen zum Ziel, diese Forschungslücke theoretisch sowie konzeptionell zu füllen und gleichsam Anwendungsbezüge zu Praxisfeldern von Public Marketing aufzuzeigen.

Keywords: Marketing, Public Marketing, Public Marketing-Managementprozess, Public Marketing-Mix, Personalpolitik als „fünftes P“ im Public Marketing-Mix, Personalbeschaffungspolitik, Personaleinsatz-politik, Theorie-Konzept-Praxis Nexus

Ausgangslage

Public Marketing (PM) kann generell in das sogenannte primäre PM (Vermarktung des demokratischen Staatswesens als solches) und in das sekundäre PM im Sinne der Vermarktung von staatlichen (Sach-, Geld- und Dienst-) Leistungen unterschieden werden (vgl. Kaiser 2019, 96ff.). Insbesondere beim sekundären PM geht es um das Ziel einer bürgernahen⁷

⁷ Zugunsten einer sprachlichen Vereinfachung wird im Text die maskuline Personenform verwendet, außer es handelt sich dezidiert um weibliche Personen. Die sprachliche Vereinfachung bezieht somit auch generell feminine Personen(-gruppen) mit ein und soll keinen ausschließenden Charakter haben.

Gemeinwohlmaximierung mittels staatlichen Leistungen und damit um deren Effektivität, sprich um den Zielerreichungsgrad dieser Leistungen. Gleichwohl soll beim Absatz von staatlichen Leistungen auch Effizienz mittels PM umgesetzt werden. Hierbei steht insbesondere die passgenaue Abstimmung der Instrumente des Public Marketing-Mix auf die jeweilige Zielgruppe bzw. auf die Art der Leistung im Vordergrund. Public Marketing kann demnach als ein zentrales „Handwerkszeug“ zur Umsetzung und Bestandssicherung des demokratischen Staatswesens sowie zum erfolgreichen Absatz von staatlichen Leistungen angesehen werden.

Der Kernfokus des Projekts richtete sich auf den operativen Part im Public Marketing, den Public Marketing-Mix. Mit diesem wird im Public Marketing-Managementprozess nach der Umfeld-/Situationsanalyse bzw. nach der Ziel- und Strategieformulierung der Frage nachgegangen: „Was müssen wir dafür tun, um die strategischen Ziele zu erreichen?“.⁸ Das vorliegende Projekt verfolgte vor diesem Hintergrund das Ziel, die Positionierung sowie die entsprechende Bedeutung von Personalpolitik für das Public Marketing bzw. im Public Marketing-Mix grundsätzlich zu bestimmen und im Detail zu verorten.

Forschungsstand und Fragestellungen

Tools zum Absatz öffentlicher Leistungen beruhen im Public Marketing zum Teil auf den klassischen Instrumenten des operativen Marketing-Mix. Jene wurden nach McCarthy (1960) als sogenannte 4 P's bezeichnet: **Product**, **Price**, **Place**, **Promotion** (dt.: Produkt-, Preis-, Distributions-, Kommunikationspolitik). Gleichwohl müssen die traditionellen 4 P's als Absatzinstrumente für das Marketing öffentlicher Leistungen zum Teil umgestellt respektive inhaltlich ergänzt werden. So ist eine entsprechende Anpassung insbesondere bzgl. ‚Product‘ und ‚Price‘ erforderlich. Die traditionelle Produktpolitik wandelt sich im öffentlichen Sektor demnach in eine (Dienst-)Leistungspolitik sowie die althergebrachte Preispolitik in eine monetäre und nicht-monetäre Gegenleistungspolitik (Abgaben, Gebühren, Steuern, Beiträge sowie physischer und psychischer Aufwand der Kunden). Auch in der Distributionspolitik („Place“) sowie in der Kommunikationspolitik („Promotion“) finden sich entsprechende, wenn auch weniger bedeutsame Anpassungen für den öffentlichen Sektor.

Eine besondere Berücksichtigung der Personalpolitik ist im Dienstleistungsbereich von herausragender Bedeutung, da Dienstleistungen als solche immateriell sind und durch das Personal auf Anbieterseite gegenüber den Kunden, welche den Status von Co-Produzenten einnehmen, „materialisiert“ werden müssen. Mit Blick auf das Marketing von Dienstleistungen wurden demnach bereits früh weitere Aspekte als relevant angesehen. Zusätzliche P's, zuerst vorgeschlagen von Booms/Bitner (1981) und Magrath (1986), lauten: **Personnel** (Personalpolitik), **Process** (Prozesspolitik) und **Physical** (Ausstattungspolitik). Die Anführung der drei weiteren genannten P's ist nicht kritiklos aufgenommen worden. Die nunmehr insgesamt 7

⁸ Zur Vollständigkeit sei angemerkt, dass das Controlling dem Public Marketing-Mix folgt und den Managementkreislauf schließt.

P's seien fehlerbehaftet, weil zum Teil durch Schnittmengen überlappend aufgestellt (vgl. Kilian 2007). Kilian schlägt aufgrund dessen eine Neuordnung der P's und eine Aufstockung auf insgesamt 10 P's für das Dienstleistungsmarketing vor (vgl. a.a.O., 5). Gleichwohl läuft eine zunehmende Erweiterung der Anzahl der P's jedoch Gefahr, in Richtung einer inflationären Unübersichtlichkeit zu tendieren.

Trotz der immensen Bedeutung der Personalpolitik für das Public Marketing ist selbst in den bislang nur wenigen einschlägigen Publikationen zu diesem Thema (vgl. Hohn und Wesselmann 2017 sowie Riedel 2006) der Aspekt der Personalpolitik nicht weiter ausformuliert. So sparen Hohn und Wesselmann (2017) das Thema gänzlich aus: „Von einigen Autoren wird für das Dienstleistungs-Marketing angesichts der Besonderheiten von Dienstleistungen die Erweiterung der Marketing-Instrumente um das Instrument Personalpolitik auf fünf Instrumente (...) empfohlen. Im Weiteren wird nur auf die klassischen vier Marketing-Instrumente näher eingegangen“ (a.a.O., 96; Fußnote 2). Aber auch die erweiterte Perspektive von „Personalmanagement im öffentlichen Dienst“, nimmt sich der Bedeutung der Personalpolitik in Bezug auf das Public Marketing nicht systematisch an (vgl. Papenfuß und Keppeler 2018).

Methoden der Realisierung und Erkenntnisgewinn

Das Projekt verfolgte auf der oben beschriebenen Grundlage zunächst einen dezidiert theoretisch-konzeptionellen Fokus. Die methodische Herangehensweise wurde dementsprechend insbesondere mittels Quellenrecherche für eine Bestandsaufnahme des vorliegenden Forschungsstandes umgesetzt. Auf dieser Basis konnte sodann der Aspekt von Personalpolitik insbesondere mit Blick auf den Public Marketing-Mix zugeordnet und weiterentwickelt werden. In diesem Zusammenhang ist von einer etwaigen simplen Deklaration der gesamten Spannbreite von Personalmanagement als fünftes P strikt absehen worden. Anstatt dessen wurden die relevanten Aspekte von Personalpolitik für das Public Marketing dezidiert theoretisch-konzeptionell herausgearbeitet sowie anwendungsorientiert anhand von Praxisbeispielen interpretiert. Dabei wurden insbesondere praxis-naturgemäße Überschneidungen sämtlicher nunmehr fünf P nicht als Makel, sondern als Potential angesehen.

Personalpolitik steht in Bezug zum Public Marketing-Mix im Ergebnis generell auf zwei Säulen: Personalpolitik im vorleistungsspezifischen Beschaffungsmarketing (Personalbeschaffungspolitik) und Personalpolitik im eigentlichen Absatzmarketing öffentlicher Leistungen (Personaleinsatzpolitik). Im engeren Sinne kann das externe Personalmarketing als Personalbeschaffungsmarketing angesehen bzw. um das interne Personalmarketing erweitert werden. Als Empfehlung für die Personaleinsatzpolitik kann beim Absatz von öffentlichen Leistungen auf ein konsequent praxistaugliches und kundenbezogenes Beziehungsmarketing hingewiesen werden. Der Personalpolitik kommt damit als Personalbeschaffungs- und Personaleinsatzpolitik eine dominierende Schlüsselrolle im Public Marketing zu, um ein erfolgreiches Marketing von öffentlichen Leistungen umzusetzen. Insofern sollten im Idealfall die

Personalbeschaffungspolitik und die operative Personaleinsatzpolitik im Public Marketing Hand in Hand mit den festgelegten Zielen und den erarbeiteten Strategien gehen.

In Bezug auf die Praxis ist zum Beispiel für städtische Kinderbetreuungseinrichtungen im Rahmen der Personalbeschaffungspolitik zu entscheiden, welche Qualifikationen respektive wieviel Qualifizierte nachgefragt werden sollen. Hier finden sich freilich zumeist entsprechende rechtliche Vorgaben, so beispielsweise in Bezug zu Formalqualifikationen oder zur Berufserfahrung. Jene sind letztendlich in Stellenbeschreibungen im Rahmen von Ausschreibungen ausformuliert. Eine solche Personalbeschaffungspolitik implementiert bereits Bezüge zur Dienstleistungsqualität, hier in Sachen Bildungs- und Betreuungsqualität von Kindern (vgl. Bertelsmann Stiftung 2020).

Hinsichtlich der operativen Personaleinsatzpolitik geht es dagegen um die Frage, wie das akquirierte Personal mittels welcher pädagogischen und didaktischen Methoden konkret agieren soll. Hier stellen sich direkte Bezüge zur Bildungs- und Betreuungsqualität in Kitas ein. Übertragen auf die Bildungs- und Betreuungsqualität in Kitas weisen zum Beispiel Camehl und Peter (2017) in einer empirischen Studie nach, dass je höher die Kita-Qualität, welche in einem umfassenden Maße durch die Güte der Personalbeschaffung und des Personaleinsatzes bedingt ist, desto ausgeprägter sei das erlangte pro-soziale Verhalten der Kinder. Insofern dient eine hohe Kitaqualität einem hohen Zielerreichungsgrad, hier in Bezug auf soziale Kompetenzen der Kinder und späteren jugendlichen bzw. erwachsenen Mitglieder der Gesellschaft.

Fazit und Ausblick

Wissenschaftliche Disziplinen tendieren im Allgemeinen zur Ausbildung von Unterdisziplinen. So auch in der Betriebswirtschaftslehre bzw. im Marketing. Insbesondere für relativ junge Teildisziplinen bedeutet Forschung demnach auch die Erstellung von konzeptionellen Klarstellungen. Das hier aufgezeigte IPM-Projekt widmete sich einer solchen konzeptionellen Klarstellung, bei welcher der Fokus auf das Verhältnis von Public Marketing und Personalpolitik gerichtet wurde.

In diesem Zusammenhang wurde der Public Marketing-Managementprozess in seinen verschiedenen Prozessschritten aufgezeigt (Situations-/Umfeldanalyse, Ziel- und Strategiegenerierung, Public Marketing-Mix, Controlling). Mit Blick auf den operativen Part, den Public Marketing-Mix, wurden zudem wichtige Instrumente zur Strategieumsetzung beschrieben (Dienstleistungs-, Gegenleistungs-, Distributions- und Kommunikationspolitik). Für das den öffentlichen Dienstleistungssektor elementare voraussetzende Instrument, namentlich die Personalpolitik, fehlten bislang eine theoretisch fundierte sowie eine konzeptionell praxistaugliche Positionsbestimmung innerhalb des Kanons des Public Marketing-Mix. Das Forschungsprojekt verfolgte aufgrund dessen das Ziel, diese konzeptionelle Lücke zu füllen und

gleichsam Anwendungsbezüge zur Praxis aufzuzeigen. Im Ergebnis handelt es bei der Personalbeschaffungs- und der Personaleinsatzpolitik im Public Marketing-Mix dezidiert um ein Maßnahmenpaket zur Erstellung und Steigerung von Leistungsqualität. Darauf aufbauend bedarf es einer weiteren Festigung der herausragenden Bedeutung von Personalpolitik innerhalb des Public Marketing auf der theoretischen, konzeptionellen und praktischen Ebene.

Quellenverzeichnis (Auswahl)

Bertelsmann Stiftung (2020): Schlechte Rahmenbedingungen erschweren die Bildungsarbeit der Kitas. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2020/august/schlechte-rahmenbedingungen-erschweren-die-bildungsarbeit-der-kitas> (Download vom 25.08.2020).

Booms, B.H. / Bitner, M.J. (1981): Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms, in: Donnelly, J. / George W. R. (Eds.), Marketing of Services. Chicago: AMA, 47-51.

Camehl, G. / Peter, F.H. (2017): Je höher die Kita-Qualität, desto prosozialer das Verhalten von Kindern, in: DIW-Wochenbericht 51+52, 1197-1204.

Hohn, B. / Wesselmann, S. (2017): Public Marketing. Marketing-Management für den öffentlichen Dienst. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Kaiser, L.C. (2019): Dienstleistungsmarketing. Studienbuch zum Modul 10.1. des weiterbildenden Studiengangs Master of Public Management der HSPV NRW. Gelsenkirchen und Köln: HSPV NRW.

Kilian, K. (2007): Das 7. P im Marketing-Mix von Dienstleistungen, in: Das Markenlexikon Online
http://www.markenlexikon.com/texte/kilian_das_siebte_p_im_marketingmix_von_Dienstleistungen_2007.pdf (Download vom 30.09.2019)

Magrath, A. J. (1986): When Marketing Services, 4 Ps are not enough, in: Business Horizons, 5/6, 44-50.

McCarthy, J. (1960): Basic Marketing: A managerial approach. Homewood, Ill.: R.D. Erwin.

Papenfuß, U. / Keppeler, F. (2018): Personalmanagement, Öffentlicher Dienst, in: Voigt R. (Hrsg.), Handbuch Staat. Wiesbaden: Springer VS, 1059-1069.

Riedel, F. (2006): Public Marketing. Ein Transfer betriebswirtschaftlicher Marketingkonzepte auf die öffentliche Verwaltung. München und Mering: Rainer Hampp Verlag (Hamburger Schriften zur Marketingforschung Bd. 37, hrsg. von Michael Zerres).

Fiktive Fortschreibung der dienstlichen Beurteilung

Prof. Dr. Lars Oliver Michaelis

Zusammenfassung

Im Studienjahr 2019/2020 wurden in diesem Forschungsprojekt eingehende Untersuchungen durchgeführt, die in einer umfassenden Fachpublikation zu dem Thema mündeten. Die Fachpublikation wird Ende des Jahres in der Zeitschrift für Beamtenrecht veröffentlicht (ca. 20-30 Zeitschriftenseiten!, Annahme ist bereits erfolgt), zudem in zahlreichen Vorträgen der behördlichen Fachpraxis und Verbänden in NRW und anderen Bundesländern vorgestellt. Sie soll den Sachbearbeiter*innen in Personalabteilungen einen Überblick über die Möglichkeiten der fiktiven Fortschreibung in einzelnen Bundesländern sowie deren Durchführung geben und v.a. allem zur Vermeidung von Fehlern beitragen.

Schlüsselwörter

Beamtenrecht, Beamte, Angestellte im öffentlichen Dienst, Beurteilung, Freistellungen, Beurlaubungen, Gleichstellung, Gleichstellungsbeauftragte, Personalräte, Vertrauenspersonen der schwerbehinderten Beschäftigten, Nachzeichnung, Fortschreibung

Einleitung: Problemstellung

Die fiktive Fortschreibung einer dienstlichen Beurteilung, auch Nachzeichnung genannt, wurde durch die Rechtsprechung für Fälle der längerdauernden Abwesenheit insbesondere von Personalratsmitgliedern entwickelt. Sie dient damit der Umsetzung des Benachteiligungsverbot für bestimmte freigestellte oder beurlaubte Beschäftigte. Die fiktive Fortschreibung ist in NRW seit 2013 durch eine Änderung in § 93 Abs. 2 LBG NRW ermöglicht worden und wurde 2015 in § 9 LVO NRW auch für Fälle der Abwesenheit bei Elternzeit normiert. Ihr Zweck ist es, den beruflichen Werdegang in der Zeit, in der ein/e Beamtin/er aus verschiedenen Gründen in einem regelmäßigen Beurteilungszeitraum physisch keine beurteilungsfähige Leistung erbringt, nicht ins Stocken geraten zu lassen. Anders gesagt soll ein Bewährungsvorsprung von durchgängig beschäftigten Kolleg*innen ausgeglichen werden.

Die bisherigen Beurteilungen, die während der Abwesenheit nicht turnusgemäß erneuert werden können, werden daher prognostisch fortgeschrieben. Dies geschieht zumeist in Fällen der Freistellung oder Beurlaubung von Beamten. Da diesen die Zeit ihrer Abwesenheit

oder Freistellung nicht zum Nachteil gereichen soll, wird die Beurteilung der Beamten unter Bildung einer Vergleichsgruppe mit Kolleg*innen, die sich in einer vergleichbaren Situation befinden, nachgezeichnet. Dies betrifft u.a. Situationen der Elternzeit, sonstige Beurlaubungen, freigestellte Personalratsmitglieder, freigestellte Vertrauenspersonen der schwerbehinderten Beschäftigten und Gleichstellungsbeauftragte, kann aber auch auf Fälle der Erprobung ausgedehnt werden. Das BVerwG lässt inzwischen auch die Anwendung zum Ausgleich eines Bewährungsvorsprungs bei zu Unrecht besetzten Stellen zu (BVerwG, Beschluss vom 10. Mai 2016 – 2 VR 2/15 = BVerwGE 155, 152-161).

Da die fiktive Nachzeichnung, die vereinzelt als *Surrogat* für eine turnusmäßige Beurteilung betitelt wird, einer validen Grundlage bedarf, soll die letzte dienstliche Beurteilung, zumeist eine Regelbeurteilung, die nach § 8 LVO NRW alle drei Jahre erfolgen soll und auf einer tatsächlich erbrachten Leistung der Beamten beruht, nicht länger als acht Jahre (*in anderen Ländern sogar bis zu 16 Jahre*) zurückliegen. Gemäß § 9 Abs. 3 LVO NRW soll jedoch längstens ein Zeitraum von 2 Regelbeurteilungen (6 Jahre) fortgeschrieben werden. Auch diese Vorgaben variieren beim Bund und in den einzelnen Ländern, die von einer fiktiven Fortschreibung Gebrauch machen, erheblich. Gerade die Dauer einer möglichen Fortschreibung trägt indes stark zur Frage der Benachteiligung der übrigen Belegschaft bei.

Die Verwaltungsgerichte legen die Erstellung der dienstlichen Beurteilung in das Ermessen der jeweiligen Dienstherrn. Dabei dürfen diese bei der Erstellung in einer typisierenden Weise vorgehen. So werden bei der fiktiv nachgezeichneten Beurteilung der Beamten mehrere Beurteilungspunkte einer hypothetischen Vergleichsbetrachtung unterzogen, die zwar eine bloße Prognose der dienstlichen Leistung der Beamten zulässt, trotz allem jedoch eine Tatsachenbetrachtung darstellen soll. Beamte werden fiktiv mit Beamt*innen ihrer Besoldungsgruppe verglichen und anschließend eine Fortentwicklung ihres Werdegangs durch Anpassung der Durchschnittsnoten durchgeführt. Dieses Vorgehen kann jedoch zu Benachteiligungen führen, die bereits vereinzelt in der Rechtsprechung diskutiert wurden (vgl. BVerwG, Urteil vom 10.04.1997 - 2 C 38/95; BVerwG, Urteil vom 16.12.2010 – 2 C 11/09; OVG Münster, Beschluss vom 05.10.2012 – 1 B 681/12). Zum einen fühlen sich Kolleg*innen benachteiligt, die über Jahre hinweg aktiv Dienst geleistet haben und während dieser Zeit die gleiche oder sogar eine schlechtere dienstliche Entwicklung (im Rahmen der Beurteilung) attestiert bekommen haben. Hier kann es sogar zu Benachteiligungen im Beförderungsverfahren kommen. Ebenso stellt sich – gerade bei sehr langen Abwesenheiten - die Frage, ob beispielsweise (eine Verbesserung der) dienstliche Fähigkeiten und Kenntnisse etc. pauschal bewertet und damit festgestellt werden können, die letztlich nur fiktiv stattgefunden hat und tatsächlich nicht auf Tatsachengrundlagen basieren. Dies könnte zu Friktionen mit dem Leistungsprinzip führen. Das BVerwG will sogar die Bewährung auf einem höheren Dienstposten (Erprobung) fiktiv feststellen, was zu Beförderungen in Abwesenheit führen kann. Andererseits wird auch kritisch hinterfragt, ob „nur“ eine am Durchschnitt der Vergleichsgruppe orientierte Entwicklung beurlaubte oder freigestellte Beamt*innen nicht auch benachteiligen kann.

Recruiting-Kampagnen in der öffentlichen Verwaltung

Stand der Forschungsarbeiten

Prof.'in Dr. Barbara Neubach

Zusammenfassung

Im Gegensatz zu früheren Generationen informieren Jugendliche sich heutzutage überwiegend im Internet. Besonders beliebt ist bei ihnen die Videoplattform YouTube. Dies sollte auch bei Recruiting-Kampagnen der öffentlichen Verwaltung berücksichtigt werden. Ansonsten läuft man Gefahr, von potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern übersehen zu werden.

Schlüsselwörter

Bewerberansprache, Generation Z, Azubi-Recruitment, Recruiting-Videos

Einleitung

Eine erfolgreiche Bewerberansprache erfordert von der öffentlichen Verwaltung heutzutage mehr denn je eine zielgruppenorientierte Kommunikationsstrategie. Denn zum einen nimmt der Wettbewerb um qualifizierte Auszubildende unter den Arbeitgebern weiter zu. Zum anderen muss die Personallücke, die aus der bevorstehenden Pensionierungswelle in der öffentlichen Verwaltung resultiert, kompensiert werden.

Junge Menschen, die heute vor der Berufswahlentscheidung stehen, sind nicht nur - wie die vorherige Generation - mit digitalen Technologien aufgewachsen, sondern auch mit sozialen Medien und Smartphones. Online-Kommunikation gehört für sie zum Alltag und ist für die meisten unverzichtbar. Wenn man mit seiner Bewerberansprache Schülerinnen und Schüler dort erreichen will, wo sie unterwegs sind, dann muss man das Internet nutzen. Dabei kommt dem Videoportal YouTube wegen seiner hohen Nutzungshäufigkeit und großen Beliebtheit besondere Bedeutung zu. Denn vor allem Online-Videos werden als Informationsquelle von der Generation Z häufig genutzt, auch bei der Suche nach Informationen zur Berufsausbildung.

Forschungsdesign

Es wurden Statistiken und Meinungsumfragen analysiert. Darüber hinaus wurden Studien und Praxisbeispiele recherchiert und ausgewertet.

Ergebnisse

Die große Beliebtheit von YouTube bei Jugendlichen zeigt eine ganze Reihe von Studien, z. B. auch eine repräsentative Umfrage des Rats für Kulturelle Bildung (2019); hier gaben in der Gruppe der 12- bis 19-Jährigen 86 % an, YouTube zu nutzen. Andere Webvideo-Plattformen spielten dagegen für die Jugendlichen kaum eine Rolle. Instagram und Facebook wurden jeweils nur von 61 % der Befragten in dieser Altersgruppe genutzt (Rat für Kulturelle Bildung, 2019). Laut JIM-Studie nutzen 90 % der Jugendlichen YouTube mehrmals pro Woche, 64 % nutzen YouTube sogar täglich (Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (mpfs), 2018). Entsprechend zeigte sich auch, dass YouTube bei den 12-bis 19-Jährigen das beliebteste Internetangebot überhaupt ist (mpfs, 2018).

Bislang messen Organisationen Videos im Azubi-Recruitment noch einen recht unterschiedlichen Stellenwert zu: Das Spektrum reicht von professionell erstellten Video-Serien bis zum selbstgedrehten Smartphone-Video. Viele nutzen YouTube aber auch noch gar nicht. Dabei wird das veränderte Informationsverhalten junger Leute durchaus wahrgenommen. In einer Studie des Deutschen Instituts für Marketing (2017) gaben 71 % aller befragten Unternehmen an, zukünftig vermehrt Videos in ihrer Social Media Kommunikation einsetzen zu wollen.

Empfehlenswert ist es, bei der Gestaltung eines Recruiting-Videos z. B. auf eine kurze Dauer, eine positive, glaubwürdige Darstellung und nützliche Inhalte zu achten. Da das Vorschaubild und der Titel das erste sind, was ein Zuschauer sieht, wenn er ein Video auf YouTube findet, sollten sie ansprechend gestaltet werden und auch bei kleiner Ansicht auf dem Smartphone gut zur Geltung kommen.

Diskussion

Recruiting-Videos können traditionelle Strategien der Berufsorientierung zeitgemäß und sinnvoll ergänzen, auch wenn Jugendlichen Gespräche mit Eltern, Freunden und Bekannten wichtig sind und Schulveranstaltungen, Ausbildungsmessen, Plakate, Broschüren und Informationen aus einem Praktikum nach wie vor als hilfreich angesehen werden. Denn Videos sind zum einen die bevorzugten Quellen bei der eigenen Informationssuche der Jugendlichen, und sie bieten insbesondere auch die Möglichkeiten, Eindrücke und Emotionen zu vermitteln und damit einen Ausbildungsplatz „erlebbar“ zu machen. Im Vergleich zu Texten können Inhalte aus einem Video schneller aufgenommen werden und eine größere Nähe vermitteln. Ihre Aktualität muss nur zu den Bewerbungsterminen überprüft werden.

Ausblick

Recruiting-Videos eignen sich aktuell für eine direkte, kurze und adressatenorientierte Kommunikation. Ihr Erfolg kann, z. B. über Erfassung der Zugangswege der Kandidatinnen und Kandidaten, evaluiert werden.

Im Text verwendete Literatur

Rat für kulturelle Bildung (Hrsg.). (2019). JUGEND / YOUTUBE / KULTURELLE BILDUNG. HORIZONT 2019. verfügbar unter: [https://www.rat-kulturelle-](https://www.rat-kulturelle-bildung.de/fileadmin/user_upload/pdf/Studie_YouTube_Webversion_final.pdf)

[bildung.de/fileadmin/user_upload/pdf/Studie_YouTube_Webversion_final.pdf](https://www.rat-kulturelle-bildung.de/fileadmin/user_upload/pdf/Studie_YouTube_Webversion_final.pdf)

Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (Hrsg.). (2018). JIM-Studie 2018. verfügbar unter:

https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2018/Studie/JIM2018_Gesamt.pdf

Deutsches Institut für Marketing (Hrsg.). (2018). Social Media Marketing im Unternehmen 2018. verfügbar unter:

https://www.marketinginstitut.biz/fileadmin/user_upload/DIM/Dokumente/DIM_Kurzzusammenfassung_Studie_Social_Media_Marketing_2018_April_2018.pdf

Eigene Veröffentlichung im Studienjahr 19/20

Neubach, B. (in Druck). Bewerberansprache über YouTube. Innovative Verwaltung.

Zeit im Lebensverlauf

Prof.'in Dr. Elisabeth Schilling

Zusammenfassung

Im Studienjahr 2019/20 wurde in Zusammenarbeit mit den Sektionen der Deutschen Gesellschaft für Soziologie „Mediensoziologie“ und „Soziologie der Migration und ethnischen Minderheiten“ eine Konferenzveranstaltung im Rahmen der Regionalkonferenz der DGS in Jena durchgeführt. Eigene Forschungsergebnisse wurden in mehreren Artikeln des Glossars „Zeit im Lebensverlauf“ veröffentlicht. Die Herausgeberschaft des Glossars wurde im Rahmen einer DFG geförderten Netzwerkkooperation übernommen.

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 und konzeptionelle Studien zu unterschiedlicher Zeitwahrnehmung und –handhabung in verschiedenen sozialen Gruppen. Im Studienjahr 2019/20 wurden die Ergebnisse dieser Studien für Publikationen vorbereitet. Diese wurden im Glossar „Zeit im Lebensverlauf“ (Transkript Verlag) zur Veröffentlichung angenommen. 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. Zimbardo, Philip & Schilling, Elisabeth (2020, im Druck): Zeitperspektive, in: Schinkel, Sebastian; Hösel, Fanny; Köhler, Sina-Mareen; König, Alexandra; Schilling, Elisabeth; Soremski, Regina; Zschach, Maren (Hrsg.): *Zeit im Lebensverlauf: Ein Glossar*. Bielefeld: Transkript.

2. Schilling, Elisabeth (2020, im Druck): Migration, in: Schinkel, Sebastian; Hösel, Fanny; Köhler, Sina-Mareen; König, Alexandra; Schilling, Elisabeth; Soremski, Regina; Zschach, Maren (Hrsg.): *Zeit im Lebensverlauf: Ein Glossar*. Bielefeld: Transkript.

Eine wissenschaftliche Konferenz wurde vorbereitet und durchgeführt. Es handelte sich dabei um eine gemeinsame Sektionsveranstaltung der Sektionen der Deutschen Gesellschaft für Soziologie „Mediensoziologie“ und „Soziologie der Migration und ethischen Minderheiten“ bei der Regionalkonferenz der DGS in Jena „Great Transformation: Die Zukunft moderner Gesellschaften“, am 23.-27. September 2019.

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, Dr. Maren Zschach, Fernuniversität Hagen, Dr. Julia Schreiber, Sigmund-Freud-Institut, Frankfurt am Main und Fanny Hösel, Universität Chemnitz). Im Projektzeitraum wurden mehrere Netzwerktreffen durchgeführt und die herausgeberische Arbeit am Glossar „Zeit im Lebensverlauf“ abgeschlossen.

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. Als Associate Editor ist sie in den Zeitschriften „Gender, Work & Organization“ und „Time & Society“ aktiv.

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 Schewpe, *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.

Reflexions – App. Konzeptentwicklung zur Unterstützung von Berufsreflexion in der öffentlichen Verwaltung durch eine digitale Applikation

Prof. Dr. Malte Schophaus

Zusammenfassung

Das Projekt untersucht Möglichkeiten, die Reflexion beruflicher Anforderungen in der öffentlichen Verwaltung durch eine digitale Applikation zu unterstützen. In den Tätigkeitsfeldern der öffentlichen Verwaltung sowie im Polizeidienst wird die Zunahme an beruflichen Belastungen beobachtet. Die Arbeit ist durch hohe psychische Arbeitsbelastung geprägt, aber auch physische Aggression gegen Beamte nimmt zu. Eine langfristig geplante App will Reflexionsangebote auf Basis von Erkenntnissen der psychologischen Coaching- und Beratungsforschung anbieten. Neu an dem Angebot ist, dass es niedrigschwellig, individuell und vertraulich nutzbar sowie zeit- und ortsungebunden verfügbar ist. In dem Forschungsprojekt werden erste Schritte auf dem Weg zur App-Entwicklung vorgenommen: Reflexions- und Coachingtools werden identifiziert und auf die Übertragbarkeit in digitale Formate überprüft. Ein Konzept für den modularen Aufbau einer App wurde erstellt. Die Ergebnisse wurden in einer Publikation zusammengeführt.

Schlüsselwörter

Gesundheitsmanagement, Digitalisierung, Berufsreflexion, Öffentliche Verwaltung

Einleitung

Das Projekt untersucht Möglichkeiten, die Reflexion beruflichen Handelns im öffentlichen Dienst durch eine digitale mobile Applikation zu unterstützen. Es verfolgt die Forschungsfrage: Wie kann berufliches Handeln mittels einer mobilen Applikation niedrigschwellig reflektiert werden?

Berufliches Handeln in komplexen Arbeitsfeldern muss regelmäßig reflektiert werden, um einerseits die Professionalität und das Lernen der Mitarbeiter sicherzustellen und andererseits den Handelnden die Möglichkeit zu bieten, berufliche Anforderungen, Widersprüche, Konflikte und Stress zu verarbeiten und somit die Arbeitsfähigkeit langfristig zu gewährleisten. In sozialen und in Gesundheitsberufen ist regelmäßige Reflexion, etwa durch externe Supervision, üblich. In diesem Projekt wird die Reflexion am Berufsfeld der öffentlichen Verwaltung und der Polizei untersucht.

In den Tätigkeitsfeldern der öffentlichen Verwaltung wird die Zunahme an beruflichen Belastungen beobachtet. Neben Arbeitsbelastungen, die sich im Zuge von Demografie und Fachkräftemangel erhöhen können, sind auch Aggressionen und sogar Übergriffe gegen Verwaltungsmitarbeiter im Publikumsverkehr nicht selten (Sirsch, Glaz-Ocik & Hoffmann, 2014; vgl. dazu Statistiken der Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. -DGUV, 2018, S. 78). Ebenso ist der Polizeistreifendienst durch hohe psychische und physische Arbeitsbelastung geprägt (Weber, 2017; Bundeskriminalamt, 2018, S. 20f.), zudem hindert die spezifische Polizeikultur oftmals die Inanspruchnahme von Hilfs- und Beratungsangeboten bei der Verarbeitung von belastenden Einsätzen (Freitag & Schophaus, 2017).

Ein niedrigschwelliges Reflexionsangebot ist erforderlich, um die Reflexion der Berufspraxis zu ermöglichen und die Hemmschwelle zur Inanspruchnahme weiterer Beratungsangebote abzusenken.

Langfristig soll zu diesem Zweck eine mobile App entwickelt werden, die individuelle Reflexionsangebote auf Basis wissenschaftlicher psychologischer Erkenntnisse anbietet und den Nutzer bei Bedarf auf weitere Beratungsangebote hinweist. Das Besondere an diesem digitalen Angebot ist, dass es niedrigschwellig, individuell und vertraulich nutzbar sowie zeit- und ortsungebunden jederzeit verfügbar ist.

Dazu müssen bewährte Reflexionsmethoden identifiziert und neue Methoden entwickelt werden, die für die Übertragung auf eine digitale Anwendung geeignet sind. Eine Kooperation mit einem Teilprojekt der Informatik muss aufgebaut werden, das diese sozialen Tools langfristig in technische Lösungen umsetzen kann.

Ziel des Forschungsprojektes ist es, Vorarbeiten für die Entwicklung eines Reflexionstools zu leisten, indem ein erstes Konzept für eine modulare Reflexions-App erstellt wird. Hier müssen mindestens Module zur Ist-Analyse (Diagnose), zur digital-unterstützten Selbstreflexion sowie zur etwaigen Vermittlung zu weitergehenden Beratungsangeboten berücksichtigt werden.

Vorgehensweise

Die Konzeptentwicklung basiert auf der sorgfältigen Recherche von bewährten und wirksamkeitsüberprüften Reflexions-, Coaching- und Supervisionstools (Kotte et al., 2016). Diese werden daraufhin überprüft, ob sie a) zur Selbstreflexion geeignet und b) digitalisierbar sind. Dazu wird die entsprechende Beratungs- und Coachingliteratur sowie bereits vorhandene digitale Applikationen analysiert (Kluge & Hagemann, 2016; Kanatouri, 2016; Geißler, 2018).

Am Ende des Projektes steht ein erstes theoretisches Konzept des modularen Reflexionstools. Dieses kann im Rahmen des Projektes noch nicht auf technische Umsetzbarkeit und auch nicht auf Wirksamkeit überprüft werden. Diese Überprüfungen erfordern weitergehende Folgeprojekte.

Ergebnisse

Auf Basis der Literaturanalyse ist ein Konzept für eine modulare Reflexions-App entwickelt worden. Die bisherigen Ergebnisse des Forschungsprojekts sind in nachfolgender Veröffentlichung dargestellt:

Schophaus, Malte (2019). Reflexions-App als Beratungstool für das Betriebliche Gesundheitsmanagement in öffentlichen Verwaltungen. In Stephan Rietmann, Maik Sawatzki, Matthias Berg (Hrsg.), *Beratung und Digitalisierung. Zwischen Euphorie und Skepsis* (S. 353-370). Berlin: Springer.

Ausblick

Im Zuge des Projektes wurde Kontakt zu möglichen Kooperationspartnern in der öffentlichen Verwaltung und der Polizei aufgenommen, um die Realisierung der untersuchten Reflexions-App zu eruieren. In dem Zuge wurden auch Gespräche mit verantwortlichen Akteuren aus dem Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung sowie der Polizei im Innenministerium NRW geführt. Die Relevanz des Vorhabens, digitale Unterstützungstools für das Betriebliche Gesundheitsmanagement zu entwickeln, wurde bestätigt. Aufgrund der weitreichenden Implikationen eines solchen digitalen Tools – insbesondere hinsichtlich der erforderlichen Nachfolge-Angebote im Beratungs- und Unterstützungssystem – handelt es sich um ein langfristiges Vorhaben.

Literatur

Schophaus, Malte (2019). Reflexions-App als Beratungstool für das Betriebliche Gesundheitsmanagement in öffentlichen Verwaltungen. In Stephan Rietmann, Maik Sawatzki, Matthias Berg (Hrsg.), *Beratung und Digitalisierung. Zwischen Euphorie und Skepsis* (S. 353-370). Berlin: Springer.

Potenziale des digitalen betrieblichen Gesundheitsmanagements für die gesunde Verwaltung

Ein Kurzbericht aus dem IPM

Prof. Dr. Michael Treier

ZUSAMMENFASSUNG

Im Studienjahr 2019/20 erfolgte eine systematische Bewertung und Erfassung des Möglichkeitsraums der Digitalisierung im betrieblichen bzw. behördlichen Gesundheitsmanagement (D-BGM) als Vorbereitung für eine anschließende explorative Studie in der öffentlichen Verwaltung zur Implementierung und Integration von digitalen Angeboten im BGM.

Der hier vorliegende Forschungsbericht befasst sich nach einer Einführung *beispielhaft* mit Erfolgs- und Gestaltungsfaktoren des D-BGM in Bezug auf Ressourcen, Prozesse und Strukturen in Anlehnung an die Qualitätskriterien der DIN SPEC 91020. Chancen und Risiken des D-BGM sind auf Basis von Experteninterviews von Akteuren aus dem BGM und einer systematischen Literaturanalyse abgeleitet worden. Das Projektdesign der zugrunde liegenden Studie wird in der HSPV Aktuell skizziert (Ausgabe Februar 2020). Bedingt durch die Coronapandemie ist der dort skizzierte Fahrplan jedoch nicht mehr wie geplant aufrechtzuerhalten.

Es handelt sich um eine *explorative Studie* zur Implementierung und Integration von digitalen Bausteinen in das BGM im Rahmen eines ganzheitlichen Präventionskonzepts. Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass noch keine systematische Integration digitaler Angebote in den Verwaltungen vorliegt, sondern derzeit vereinzelt und oftmals zufällige Angebote das klassische Portfolio ergänzen. Diese Angebote sind größtenteils nicht mit den klassischen bzw. analogen Angeboten im BGM verknüpft und können aufgrund dieser *isolierten Abbildung* ihr Potenzial nicht ausschöpfen. Vielfach erfolgt ferner keine systematische Evaluation der digitalen Angebote in Bezug auf ihre Wirksamkeit und Präventionsbilanz. Eine nachhaltige Umsetzung hinsichtlich der Ressourcen ist damit nicht gewährleistet. In der bisherigen Ergebnislandschaft lässt sich auch ein positiver Trend konstatieren, der eine *digital unterstützte Wertschöpfung laufender Prozesse des BGM* auf der Organisationsebene ermöglicht.

Schlüsselwörter

BGM 4.0, digitales BGM, E-Health, Präventionsmanagement

PROBLEMSTELLUNG, ZIELSETZUNG, STAND DER FORSCHUNG ZUM D-BGM

Mit der Digitalisierung des Gesundheitswesens werden smarte, individualisierte, telemedizinische Interventions- und Kommunikationsformen zunehmen. Die Akzeptanz im betrieblichen Kontext für E-Health- und E-Sport-Angebote steigt, dies manifestieren die bislang durchgeführten Experteninterviews mit verschiedenen Akteuren aus dem BGM. Diese Angebote im Rahmen eines digitalen BGM sind vor allem 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 auch Gesundheitsapps „auf Rezept“ zur Verfügung gestellt werden (DVG vom 19.12.2019 – Digitale-Versorgungs-Gesetz⁹), unterstützen diesen Trend zur Steigerung der *Innovationskraft des Gesundheitssystems*. Im Projekt „*Potenziale des digitalen betrieblichen Gesundheitsmanagements für die gesunde Verwaltung*“ werden diese Entwicklungen in Bezug auf das behördliche Präventionsmanagement betrachtet, Chancen und Risiken abgebildet und hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Analyse bewertet.

Die meisten E-Health-Angebote beschränken sich auf die klassische Verhaltensprävention in den Bereichen Bewegung und Ernährung (z. B. Fitness-Apps) sowohl im kommerziellen Umfeld als auch aus Sicht der Angebote der Sozialversicherungsträger wie Krankenkassen. Von einer systematischen Integration der digitalen Angebote im BGM kann derzeit noch nicht flächendeckend ausgegangen werden. Zumeist handelt es sich um Pilote. Neue Impulse setzen digitale Modelle in den Bereichen Organisation, Kommunikation und Information aus Sicht des BGM auf der Prozess- und Strukturebene.

THEMEN BEI DER AUSWERTUNG ZUM D-BGM

Bei der bisherigen Reflexion der Ergebnislandschaft zur Umsetzung des D-BGM werden folgende inhaltliche Vektoren berücksichtigt.

- *Instrumente des D-BGM* von Wearables, Gesundheitsplattformen, Gesundheitsapps bis zu EAP-basierten Coaching- und Online-Formaten (Employee-Assistance-Programms) → Einschätzung der Bedeutung dieser Instrumente und Ableitung der mit der Digitalisierung assoziierten Potenziale
- *Wirksamkeitsnachweise digitaler Angebote* als Substitute analoger und/oder als Ergänzung klassischer Angebote → empirische Evidenz (Studien und Meta-Analysen zum Einsatz von D-BGM-Konzepten)
- *Erfolgsfaktoren* aus Sicht der Praxis hinsichtlich der Integration in bestehende BGM-Systeme im Sinne eines ganzheitlichen Präventionsmanagements
- *Hürden und Risiken der Digitalisierung* im BGM wie bspw. Überforderung der Nutzer und Umgang mit sensiblen Gesundheitsdaten
- *Treiberfaktoren* wie bspw. die Flexibilisierung der Arbeitswelt, der demografische Wandel oder die Durchdringungstiefe der Digitalisierung in den Lebensdomänen

⁹ <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/digitale-versorgung-gesetz.html>

- *Rechtliche Rahmenbedingungen* wie E-Health-Gesetz, DVG und BDSG
- *Zukunftsaussichten des D-BGM* unter Berücksichtigung der Veränderungen der Arbeitswelt und der technologischen Trends (siehe Treiberfaktoren)

An dieser Stelle sollen einige Kernaussagen der bisherigen Analyse zusammenfassend dargestellt werden. Die Details der Analyse werden derzeit für eine Publikation im Springer-Verlag mit dem Titel „*Betriebliches Gesundheitsmanagement 4.0 im digitalen Zeitalter*“ aufbereitet, die für den Sommer 2021 in Abhängigkeit vom Fortschritt des Projekts (Stichwort Corona-Krise) geplant ist. Es handelt sich bei den Kernbotschaften noch nicht um repräsentative Aussagen, denn hierzu fehlt derzeit eine entsprechende empirisch fundierte Datenlandschaft – die meisten Studien beziehen sich auf das Vorkommen digitaler Instrumente und Abbildung der Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen in Bezug auf digitale Angebote im Gesundheitswesen oder spezifisch im BGM. Es liegen jedoch relativ wenige verlässliche Studien im Bereich der Wirksamkeit vor. Die Plausibilität der Aussagen ist auf Basis eines Reviews (systematische Literaturanalyse) und mithilfe von Experteninterviews „validiert“ worden.

FRAGEN ZUM HANDLUNGSFELD „DIGITALES BGM“

Wer D-BGM einführen möchte, sollte zunächst eine Ausgangserhebung bei den Adressaten durchführen, um die Akzeptanz für E-Health-Angebote zu ermitteln. Die Tabelle 1 stellt beispielhafte Fragen vor, die in einer Mitarbeiter- bzw. Gesundheitsbefragung zur Ausgangsanalyse verwendet werden können.

Tabelle 1: Beispielhafte Fragen zum D-BGM

Fragen zum Handlungsfeld „Digitales BGM“

	Fragestellung	Skala / Antwortoptionen
1	Setzen Sie im Alltag digitale Tools wie Wearables, Fitness-Coachs, Gesundheits-Apps schon erfolgreich ein? (z. B. Gesundheits-Apps der Krankenkasse in Bezug auf Ernährung, Bewegung oder Stressprävention)	ja, eher ja, eher nein, nein
2	Ihre Verwaltung schlägt Ihnen zur Auswahl zwei Alternativen zur Erhöhung Ihrer Bewegungskompetenz vor – einen analogen Weg (z. B. aktive Mittagspause oder Betriebssport) oder einen digitalen Weg (Bewegungscoaching über Smartphone in Verbindung mit einem Fitness-Gadget wie Sportuhr). Für welche Alternative würden Sie sich entscheiden?	<i>Hinweis: nur eine Antwort ist gültig!</i> analoge Herangehensweise (X) digitale Herangehensweise (X)
3	Kann aus Ihrer Sicht gesundes Verhalten mit Hilfe digitaler Medien nachhaltig befördert werden?	ja, eher ja, eher nein, nein
4	Was müssen aus Ihrer Sicht digitale Medien zur Gesundheitsförderung an Eigenschaften mitbringen, damit Sie diese auch aktiv nutzen würden? <i>Nennen Sie bitte die aus Ihrer Sicht drei wichtigsten Eigenschaften!</i>	<i>Bitte nur drei Eigenschaften ankreuzen!</i> Personalisierung bzw. Anpassung an den Benutzer (X) Regelmäßiges Feedback Aufforderungen zum gesunden Verhalten (X) Zeitliche und örtliche Unabhängigkeit (X) Vielfältiges Angebot (X) (virtuelle) Gruppenbildung (X) Sich mit anderen messen können (Challenges) (X) Aktuelle Informationen erhalten (Newsletter) (X) Spielerisch zum gesunden Verhalten motivieren (X) _____ (X) _____ (X)
5	Wenn es um Ihre Gesundheit geht ... informieren Sie sich hier regelmäßig über gesundheitsrelevante Themen im Netz? Vertrauen Sie diesen Gesundheitsinformationen im Netz?	Information: ja, eher ja, eher nein, nein Vertrauen: ja, eher ja, eher nein, nein

Es muss an dieser Stelle aber auch die BGM-Seite als Prozess- und Strukturfaktor betrachtet werden, denn digitales BGM ist nicht nur ein Wunschkonzert auf der Empfänger-Seite, sondern erfordert eine korrespondierende Reorganisation des BGM auf der Senderseite. *Professionelles und qualitätsorientiertes D-BGM* muss nicht nur an den Ressourcen (z. B. Angebote) ansetzen, sondern vor allem auch an den Prozessen und Strukturen gemäß der DIN SPEC 91020 als Qualitätsmodell des BGM (vgl. Kaminski, 2013). Auf Basis einer Prozess- und Strukturanalyse lassen sich die *Voraussetzungen* des bestehenden Systems BGM im Hinblick auf die digitale Erweiterung überprüfen. Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass diese Voraussetzungen oftmals nicht bei der Implementierung von E-Health-Angeboten i.w.S. Berücksichtigung gefunden haben. Am weitesten fortgeschritten ist hier der *Informations- und Kommunikationsprozess* aus Sicht der Gesundheitsinformation und des Gesundheitsmarketings, der sich digitaler Methoden bedient, um zeitnah, synchron und adressengerecht den (potenziellen) Empfänger von Gesundheitsangeboten zu erreichen.

AUSGANGSANALYSE D-BGM

Folgende Kernaussagen sind aus der bisherigen Analyse der zugrunde liegenden Quellen und Experteninterviews ableitbar (vgl. Badura et al., 2019; Cernavin et al., 2018; Käfer & Niederberger, 2019; Matusiewics et al., 2018; Matusiewics et al., 2019; Uhle & Treier, 2019). Dabei ist zu beachten, dass das D-BGM sich in drei *Anwendungsfelder* gliedern lässt:

1. Informationssystem,
2. Angebotssystem und
3. Datenerfassungssystem.

Die Angebotsseite ist mit Apps & Co. am bekanntesten und spiegelt sich im Hype der Fitness-Apps wider. Die Informationsseite berücksichtigt synchrone und asynchrone Informations- und Kommunikationsansätze bis zum Gesundheitsmarketing. Beispielsweise sind Gesundheitsportale hier zu nennen. Im Hinblick auf das Datenerfassungssystem lassen sich individuelle Feedbacksysteme von Herangehensweisen des betrieblichen Gesundheitscontrollings und -monitorings differenzieren (vgl. Treier, i. V.).

Bislang untersuchte Themenfelder des D-BGM ...

- Digitale Unterstützung der Prozesse im BGM
- Gesundheitsinformation und Gesundheitsmarketing im digitalen Informationszeitalter
- Digitale E-Health-Angebote im Trend
- Blended Learning als Strategiekonzept im D-BGM
- Sozialer Vertrag zur Vermeidung des Disengagements
- Personalisiertes Gesundheitsgiro-Konto als Zielgröße
- Datenschutzfragen
- Phasenkonzept zum D-BGM

Digitale Unterstützung der Prozesse im BGM

Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis werden hauptsächlich die Potenziale der digitalen Angebotsseite diskutiert, aber gleichzeitig zu wenig beachtet, dass D-BGM nicht nur Trends wie Gesundheitsapps und Wearables, sondern vor allem auch die digitale Wertschöpfung bspw. im Adressaten- oder Feedbackmanagement impliziert. Gesundheitsthemen sind zeitnah aufzubereiten, Gesundheitsinformationen orts- und zeitunabhängig zu verteilen, Gesundheitsbelastungen zu erfassen (bspw. Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung) sowie Erwartungen der Adressaten abzufragen und eine digitale Evaluierung von Gesundheitsmaßnahmen durchzuführen (oftmals Voraussetzung für eine Refinanzierung). Bei dezentralen Strukturen und flexiblen Arbeitsmodellen wie Telearbeit können digitale Modelle verhindern, dass es zu blinden Flecken in der gesunden Organisation aus Gesundheitssicht kommt. Digitale Werkzeuge unterstützen zudem, die verschiedenen Akteure der gesunden Verwaltung wie bspw. Arbeits- und Gesundheitsschutz oder Personalentwicklung zu einer konzertierten Aktion im Sinne einer zentralen Steuerung der Gesundheitsaktivitäten der gesunden Verwaltung zu verknüpfen.

Gesundheitsinformation und Gesundheitsmarketing

Gesundheitsmarketing erhöht die Teilnahmequote und reduziert die Wahrscheinlichkeit von Abbrüchen (Drop-outs). Daher ist es essenziell, zum einen digitale Instrumente für eine zeitnahe und multimediale Information zu nutzen und zum anderen das Potenzial der Social Media für eine direkte Kommunikationsstrategie zu verwenden (zum Beispiel über Facebook oder WhatsApp). Push- und Pull-Konzepte des Gesundheitsmarketing lassen sich über digitale Schnittstellen gezielter und adressatengerechter abbilden. Wichtig für das D-BGM ist, dass das Thema „gesunde Verwaltung“ sichtbar im Netz ist (Intranet) und dass Anfragen schnell und zielgruppengerecht beantwortet werden können. Digitale Kanäle verändern die Kommunikationsstrategie im Bereich Gesundheit bspw. in Bezug auf Reichweite über Serviceorientierung bis zum Feedback (Nutzerverhalten i.w.S.).

Digitale E-Health-Angebote

Ob Webinare, Gesundheitsapps oder Wearables wie Schrittzähler – digitale Lösungen sind im Gesundheitsbereich kaum noch wegzudenken. Viele sprechen hier vom *digitalen Allrounder*, denn Information, Motivation und Kommunikation lassen sich in digitalen Formaten verknüpfen. *Vorteile* der E-Health-Angebote im Vergleich zu klassischen Angeboten sind u. a. in der Kostenreduktion, in der erweiterten Zugänglichkeit, in der Skalierungsfähigkeit, in der Motivationssteigerung (z. B. Gamification und individuelles Feedback) und in der Adressatenanpassung im Sinne der Individualisierung zu sehen (Erwartungskonformität). Zudem lassen sich digitale Tools in vorhandene Infrastrukturen wie Smartphones effizient integrieren, sodass keine neue digitale Umgebung generiert werden muss. Demgegenüber sind je nach Gestaltungskonzept aber auch einige *Nachteile* zu beachten. So kann bspw. die Drop-out-Quote steigen, da Anonymität und soziale Isolation zunehmen. Auch besteht die Gefahr, dass kostengünstige Apps als skalierbare und preiswerte „Masseninstrumente“ Verwendung finden, ohne dass ein ausreichendes Customizing erfolgt. Ferner lagert man die Gesundheitsförderung einseitig in die Lebensdomäne „Privates Umfeld“ aus, denn viele Angebote finden dann nicht mehr während der Arbeitszeit statt. Deshalb erfordert ein digitales Modell BGM stets eine *Evaluation*, um die potenziellen Nachteile möglichst gering zu halten.

Blended Learning als Strategiekonzept im D-BGM

Gesundheitspädagogische und gesundheitspsychologische Studien zeigen, dass das Gesundheitsverhalten am ehesten nachhaltig verändert werden kann, wenn man Präsenz- mit Onlinephasen verzahnt, sodass sich digitale und analoge Gesundheitsmaßnahmen gegenseitig verstärken. Für die Effektivität dieser Verzahnung ist entscheidend, ob es gelingt, die Präsenz- und Onlinephasen funktional aufeinander abzustimmen (siehe Phasenkonzept) und die digitale Kompetenz der Teilnehmenden angemessen im Design zu berücksichtigen (Gefahr der Überforderung und defizitären Selbstregulationskompetenz). So erleichtert der soziale

Kontext bspw. im Stressmanagement das Erlernen der Muskelentspannung nach Jacobson, um anschließend individuell mit einem Online-Tool die Methode zu vertiefen und in den Alltag zu integrieren (Transfer). Eine weitere Präsenzveranstaltung könnte dann die Probleme bei der Alltagsintegration in der Gruppe aufgreifen und Wege zur Lösung aufzeigen. Der digitale Raum bietet vielfältige didaktische Erweiterungsmöglichkeiten. So kann man im digitalen Raum bspw. gemäß dem eigenen Lernstand trainieren, analoge Konzepte durch digitalen Content erweitern, über klassische Angebote der Gesundheitsförderung informieren und sich über den eigenen Fortschritt mit anderen zeitnah austauschen. Jedoch sollten Gesundheitsthemen in Anbetracht der „physischen Relevanz“ nicht ausschließlich in den „virtuellen Raum“ verlagert werden, sondern stets auch den konkreten Arbeitskontext sowie die soziale und physische Realität vor Augen haben. Die digitale Transformation ersetzt nicht das klassische BGM, sondern erweitert es. Diese Erweiterung ist stets auf ihre Effektivität zu überprüfen.

Sozialer Vertrag zur Vermeidung des Disengagements

Gesundheitspsychologische Modelle des Gesundheitsverhaltens identifizieren als Hauptproblem das Risiko des Disengagements (vgl. Lippke & Renneberg, 2006). Disengagement lässt sich nach dem Gesundheitspsychologen Ralf Schwarzer als das Abbrechen des intendierten Gesundheitsverhaltens ohne Absicht, dieses wieder aufzunehmen, definieren. Viele Faktoren beeinflussen die Wahrscheinlichkeit des Abbruchs, bspw. die Ausprägung der Selbstwirksamkeitserwartung oder die Risikowahrnehmung. Selbstregulative Kompetenzen werden beim Gesundheitsverhalten oftmals bei digitalen Konzepten vorausgesetzt. Entscheidend für eine *Rückfallprophylaxe* ist an dieser Stelle der soziale Vertrag, denn er bietet eine Art Verhaltenskontrolle durch andere Beteiligte. Daher muss das D-BGM die soziale Interaktion als Gestaltungsfaktor ausdrücklich berücksichtigen. Eine besondere Rolle spielt hier auch die gesunde Führung als „verlängerter Arm“ des BGM.

Personalisiertes Gesundheitsgiro-Konto

Je komplexer Präventionsprogramme sind, desto wichtiger ist es, den Präventionsverlauf über eine Art Tagebuch zu erfassen und die jeweiligen Maßnahmen zu verknüpfen. Hierzu eignet sich ein Gesundheitsgirokonto als individuelle E-Gesundheitsakte. Das Gesundheitsgirokonto kann nicht nur zur Erfassung und je nach Freigabe zur Evaluation gesundheitsbezogener Parameter aus unterschiedlichen Programmen dienen, sondern auch als ein Betreuungsinstrument für jeden Teilnehmenden im Online-Gesundheitscoaching (vgl. Treier, i. V.). Die Datenhoheit hinsichtlich der Freigabe der Daten obliegt dabei stets dem Mitarbeiter, denn die Aufzeichnung und Speicherung von Gesundheitsaktivitäten bis Vitalzeichen stellen ein sensibles Gut dar (siehe Datenschutz).

Datenschutzfragen

Viele Schwierigkeiten bei der Umsetzung des D-BGM resultieren aus der Sorge vor möglichen Verletzungen des Datenschutzes (vgl. Käfer & Niederberger, 2020). An dieser Stelle muss betont werden, dass die Herausforderungen der Arbeit 4.0 ein modernes digitales Gesundheitsmodell in der Verwaltung erfordern (vgl. Treier, i. V.). Sensitive und dynamische Messinstrumente zum Gesundheitszustand der Organisation sind erforderlich, um jenseits klassischer Gesundheitskennzahlen wie Fehlzeiten den Fortschritt der gesunden Verwaltung abzubilden und die Maßnahmen entsprechend zu steuern. Früherkennung ist dabei nachhaltiger als eine rückblickende Bewertung. Aktivierung ist dabei wichtiger als die Berichtslegung. Meistens ist es aus technischer und organisatorischer Sicht kein Problem, das digitale Modell gesunde Verwaltung DSGVO konform auszugestalten und von Beginn an alle beteiligten Stakeholder bei der Entwicklung einzubeziehen. Das Hauptproblem ist die Sorge der Teilnehmenden, was mit ihren Daten geschieht. Diese Sorge zu nehmen ist die Hauptaufgabe im Bereich des „gelebten Datenschutzes“. Es gilt, Gesundheitsdaten zeitnah zu erheben und diese der Organisation in anonymisierter Form zur Verfügung zu stellen, denn ohne diese Gesundheitsdaten ist die gesunde Verwaltung in Bezug auf Gesundheitszustand und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden blind und damit nicht steuerungs-fähig. Um Ängste zu reduzieren und um den Missbrauch von Daten zu verhindern, muss das D-BGM von Anfang an entsprechend der Datenschutzrichtlinien entwickelt werden und transparent das Datenmanagement abbilden.

Phasenkonzept

Viele betriebliche Angebote starten klassisch analog (Initialphase). Während dieser klassischen Einführungsphase ist der Teilnehmende quasi „unter sozialer Kontrolle“. Nach der Initialphase findet eine Trainingsphase statt – diese sollte möglichst nach dem Blended Learning-Konzept erfolgen (siehe oben). Eine dauerhafte Veränderung des Gesundheitsverhaltens oder eine Lebensstilveränderung zu erzielen setzt voraus, dass es gelingt, die erlernten Maßnahmen im Alltag zu integrieren. Im Alltag finden sich viele „Verhaltenspathogene“, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Teilnehmende zu den alten Verhaltensweisen (Gewohnheitscharakter) zurückkehren (Rückfall). 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 HAPA¹⁰-Modell von Schwarzer (1992 & 2011) zu reduzieren (vgl. Uhle & Treier, 2019). Dafür eignet sich bspw. ein *personalisiertes Gesundheitsgiro-Konto*. Ein Phasenkonzept kann gewährleisten, dass in der betrieblichen Einführungs- und Trainingsphase, Gesundheit unter „sozialer Kontrolle“ begleitet erlernt wird. Gelingt es dabei, dem Teilnehmenden die erforderlichen Kompetenzen im Bereich der Selbstregulation zu vermitteln,

¹⁰ Health Action Process Approach als Gesundheitsverhaltenstheorie

steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Teilnehmende das konstruktive Gesundheitsverhalten auch nach der Einführungs- und Trainingsphase beibehält (Gesund bleiben). Die größte Hürde ist, Gesundheit im Alltag umzusetzen. Hier sind digitale Modelle im Vorteil, denn sie sind ständig präsent und können zeitnah Unterstützung ermöglichen. Gemäß dem Blended Learning-Konzept lassen sich weitere Präsenzphasen während der Transferphase übersetzen, um eine *Konsolidierung* des konstruktiven Gesundheitsverhaltens bzw. der Lebensstiländerung zu gewährleisten (Nachhaltigkeit).

D-BGM hat zwei Gesichter. Viele betrachten die Angebotsseite und erweitern oder ersetzen ihr bisheriges Portfolio mit digitalen Tools. Diese Erweiterung erfolgt meistens unabhängig von den vorhandenen Ressourcen. Die zweite Sichtweise bezieht sich auf die Strukturen und Prozesse im BGM. Die bisherigen Ergebnisse unterstreichen die Relevanz einer **integrativen Betrachtung**, denn das Potenzial von D-BGM wird erst dann ausgeschöpft, wenn es gelingt, im Bereich der Gesundheitsförderung, der gesunden Organisation und des Arbeitsschutzes, also der Verhaltens- und Verhältnisprävention, ein phasenbezogenes „Blended Learning-Konzept“ der gesunden Verwaltung zu implementieren. Vor allem sollte die **Prozess- und Strukturseite** des bestehenden BGM hinsichtlich des digitalen Modells „Gesunde Verwaltung“ erweitert und überprüft werden, ob die Schnittstellen für das D-BGM vorliegen. Problematisch ist jedoch, wenn aufgrund von Kostendruck digitale Angebote als Substitute für bisherige erfolgreiche Konzepte verwendet werden, ohne dass entsprechende Anpassungen auf der Prozess- und Strukturebene erfolgen.

Zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit und Wirksamkeit des Präventionsmanagements, die den aktuellen Entwicklungen und Anforderungen der Arbeitswelt (z. B. Flexibilisierung der Arbeitszeiten, Versorgung dezentraler Organisationseinheiten) oder generell dem Trend der Digitalisierung Rechnung tragen, benötigt die gesunde Verwaltung eine **digitale BGM-Toolbox**, die sich moderner digitaler Instrumente und Applikationen bedient. Dabei bietet die Digitalisierung einen wirtschaftlichen Mehrnutzen, der sich unter anderem durch effektive und passgenaue Nutzung von Informationen und Ressourcen darstellt. Das Potenzial des D-BGM auszuschöpfen bedeutet, **Ressourcen, Strukturen und Prozesse** im digitalen Modell BGM aufeinander abzustimmen.

LITERATUR

- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Hrsg.). (2019). Fehlzeiten-Report 2019: Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen. Berlin: Springer.
- Cernavin, O., Schröter, W. & Stowasser, S. (Hrsg.). (2018). Prävention 4.0 – Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Käfer, A.-K. & Niederberg, M. (2020). Die Zukunft des digitalen Betrieblichen Gesundheitsmanagements – Ergebnisse einer Delphi-Befragung. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 15 (2), 151-158. <https://doi.org/10.1007/s11553-019-00741-4>
- Kaminski, M. (2013). Betriebliches Gesundheitsmanagement für die Praxis: Ein Leitfadens zur systematischen Umsetzung der DIN SPEC 91020. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lippke, S. & Renneberg, B. (2006). Theorien und Modelle des Gesundheitsverhaltens. In B. Renneberg und P. Hammelstein (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie* (S. 35-60). Heidelberg: Springer.
- Matusiewics, D. & Kaiser, L. (Hrsg.). (2018). Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement: Theorie und Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Matusiewics, D., Nürnberg, V. & Nobis, S. (Hrsg.). (2019). Gesundheit und Arbeit 4.0: Wenn Digitalisierung auf Mitarbeitergesundheit trifft. Heidelberg: medhochzwei Verlag.
- Schwarzer, R. (1992). Self-efficacy in the adoption and maintenance of health behaviors: Theoretical approaches and a new model. In R. Schwarzer (Ed.), *Self-efficacy: Thought control of action* (pp. 217–243). Washington: Hemisphere.
- Schwarzer, R. (2011). Health behavior change. In H. S. Friedman (Ed.), *Oxford handbook of health psychology* (pp. 591–611). New York: Oxford UP.
- Treier, M. (i. V.). Moderne Instrumente des Gesundheitscontrollings und -monitorings – Risiken erkennen, Erfolge messen, Nachhaltigkeit schaffen. *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*.
- Uhle, T. & Treier, M. (2019). Betriebliches Gesundheitsmanagement. (4. Auflage). Berlin: Springer.