

Dr. Beatrix Behrens | Hochschule der Bundesagentur für Arbeit

# New Work und die Veränderungen in der Arbeitswelt: *Starke Psychologische Verträge im Fokus*



# Anforderungen an das BGM der Zukunft – Befragung von 100 Experten

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

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

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

# Der Wandel in der Arbeitswelt gestaltet sich komplex – Die 4 D's im Blick

## Arbeit 4.0/ New Work

Veränderte Rahmenbedingungen

Sinnstiftung/  
Individualisierung

Kollaboration Telearbeit

Selbstorganisation

Hybride Arbeitsformen

Lebenslanges Lernen

Eigenverantwortung

Home-Office

Dekarbonisierung

Diversität

Fachkräftemangel

Demographie

Lebensphasenorientierung

Flexible Arbeitszeiten

Life-Balance

Flexibilität

Wertewandel

Teamarbeit

Entgrenzung

Ambidextrie in der Führung

Agilität

Corona

Mobilität

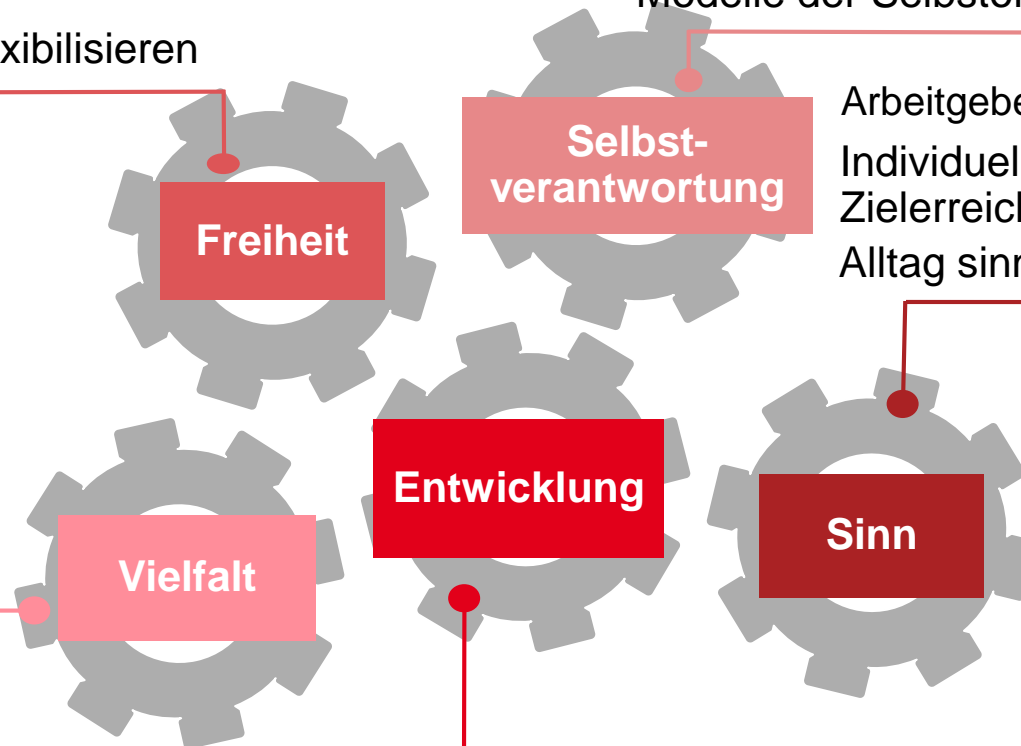
**HdBA**

Hochschule der Bundesagentur für Arbeit  
University of Applied Labour Studies

# New Work – Agiles Arbeiten

Experimentierräume /Innovationslabore schaffen  
Fehlerkultur leben  
Arbeitsort und -zeit flexibilisieren

Eigenverantwortung fördern und fordern  
Modelle der Selbstorganisation etablieren



Arbeitgeberidentifikation stärken  
Individuelle Beiträge zur Zielerreichung klar benennen  
Alltag sinnstiftend gestalten

Ideen als Innovationsfaktor nutzen  
Vielfältige Kompetenzen nutzen  
Bewusstsein für Denkschubladen schaffen

Lebenslanges und intergenerationales Lernen fördern  
Stärkenorientierte individuelle Förderung  
Kollektive Lernstrukturen etablieren

# Autonomie: Positive Auswirkungen des selbstbestimmten Arbeitens auf die Gesundheit

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

# Stärkung der mentalen Gesundheit & Förderung der Arbeitgeberattraktivität

## Wohlbefinden (Well-being) am Arbeitsplatz

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

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

## Wohlbefinden (Well-being) am Arbeitsplatz

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

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



# Der psychologische Vertrag - Mehr Qualität in der Arbeitsbeziehung?

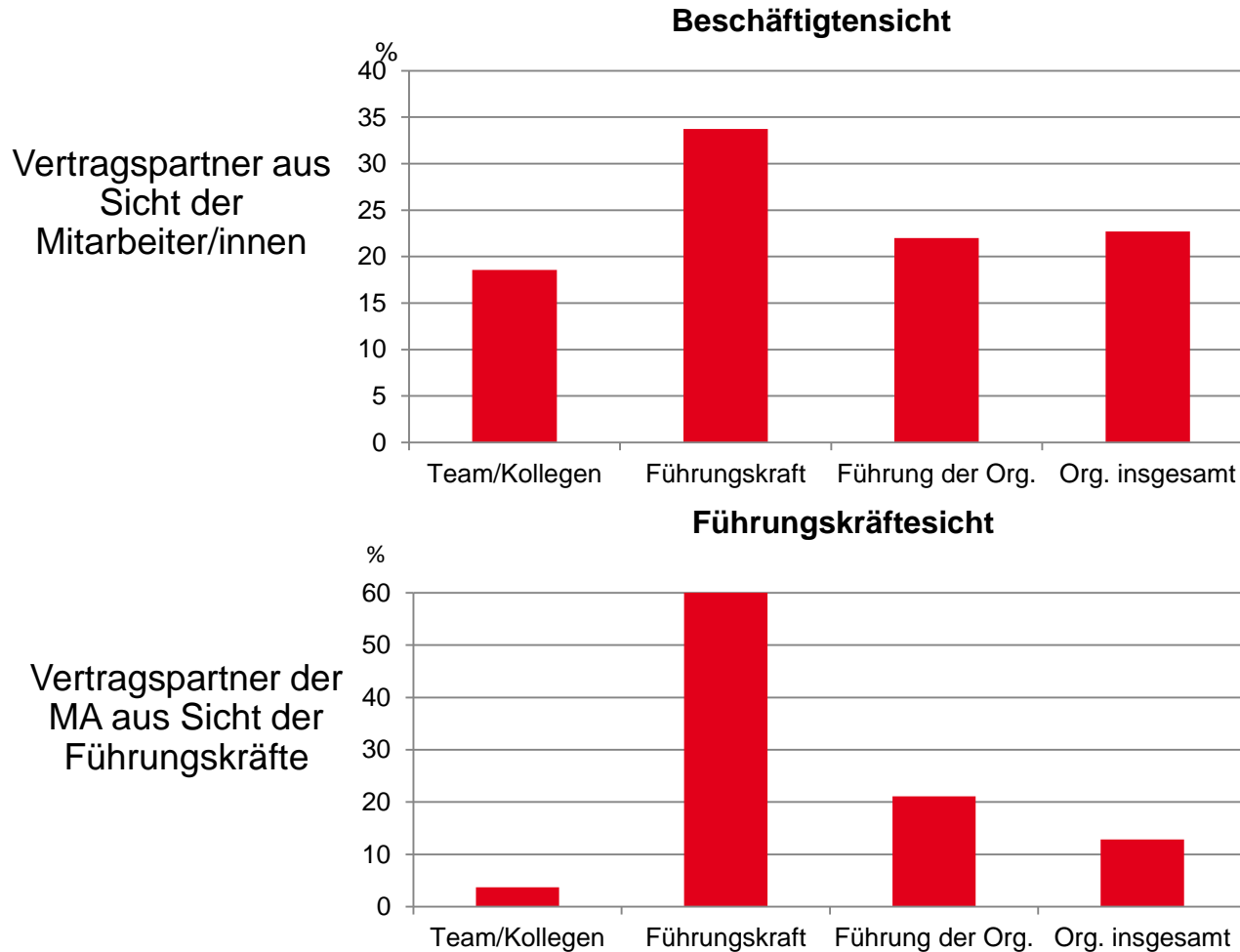


# Der PV – ein Kernelement der Arbeitsbeziehungen nach dem Schweizer HR-Barometer 2019 mit Relevanz für Integration und Arbeitgeberattraktivität und Vertrauen

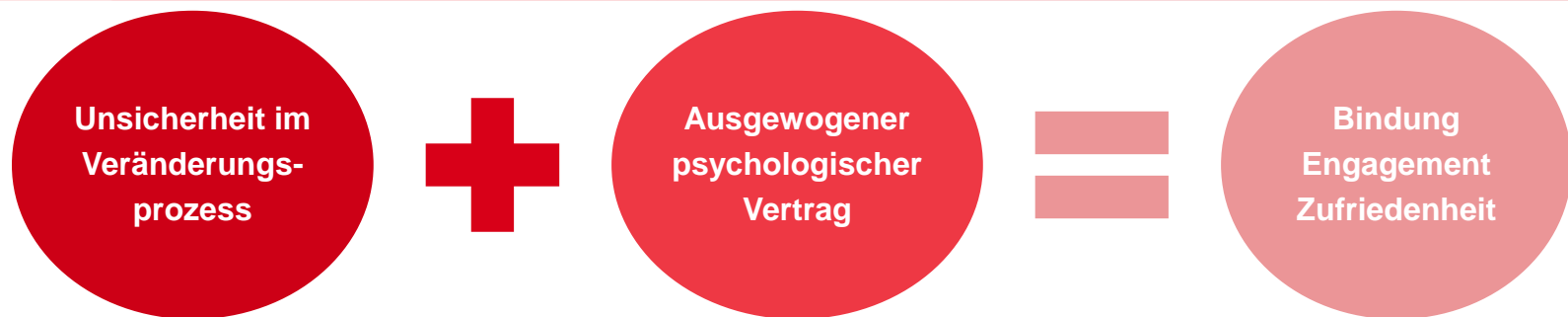
„Der psychologische Vertrag zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgeber, das heißt die impliziten gegenseitigen Erwartungen und die Bereitschaft, diesen Erwartungen zu entsprechen, ist ein Kernelement der Arbeitsbeziehung.“

*<https://www.unilu.ch/newsletters/hr-barometer/newsletter-schweizer-hr-barometer-herbst-2019-swiss-hr-baro>*

# Psychologischer Vertrag: Die Führungskraft ist wichtigster Vertragspartner der Beschäftigten



# Der psychologische Vertrag der Beschäftigten in laufenden Veränderungsprozessen



Schweizer HR Barometer 2011

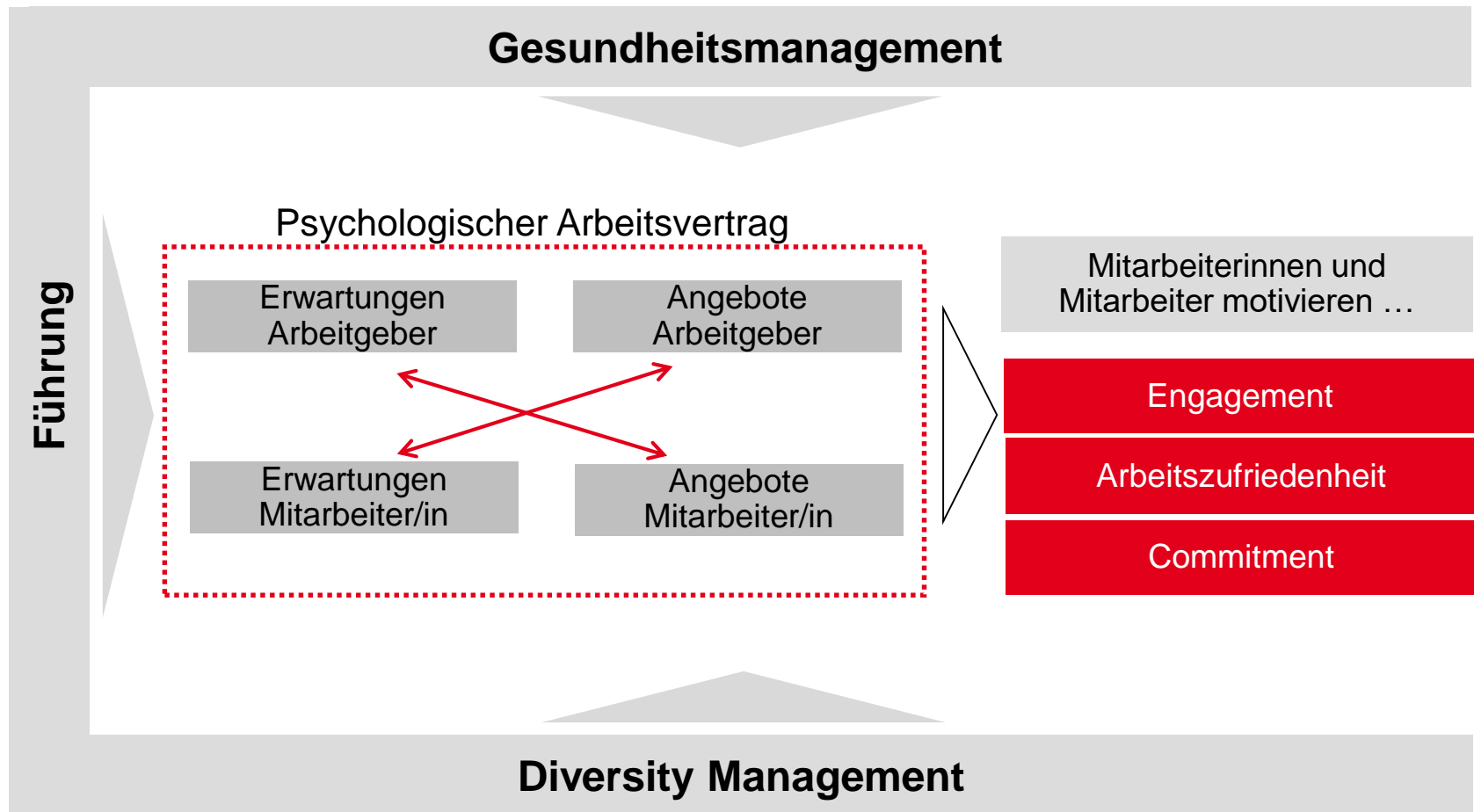
Beitrag zur Leistungssicherung, wenn Erwartungen der Beschäftigten im psychologischen Arbeitsvertrag geklärt und zwischen Führungskraft und Mitarbeiter neu verhandelt werden

Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, in dem individuelle Lösungen der Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung unter Berücksichtigung der individuellen Berufs- und Lebensplanung abgestimmt werden

Dialogbasierte Führungsinstrumente zur Unterstützung

Bewusste Nutzung personalpolitischer Angebote und Stellhebel zur Förderung von Engagement, Bindung und Zufriedenheit

# Signifikante personalpolitische Stellhebel zur Förderung des Engagements der Mitarbeitenden





# Psychologischer Vertrag und das Engagement der Beschäftigten - Beitrag für die Performance

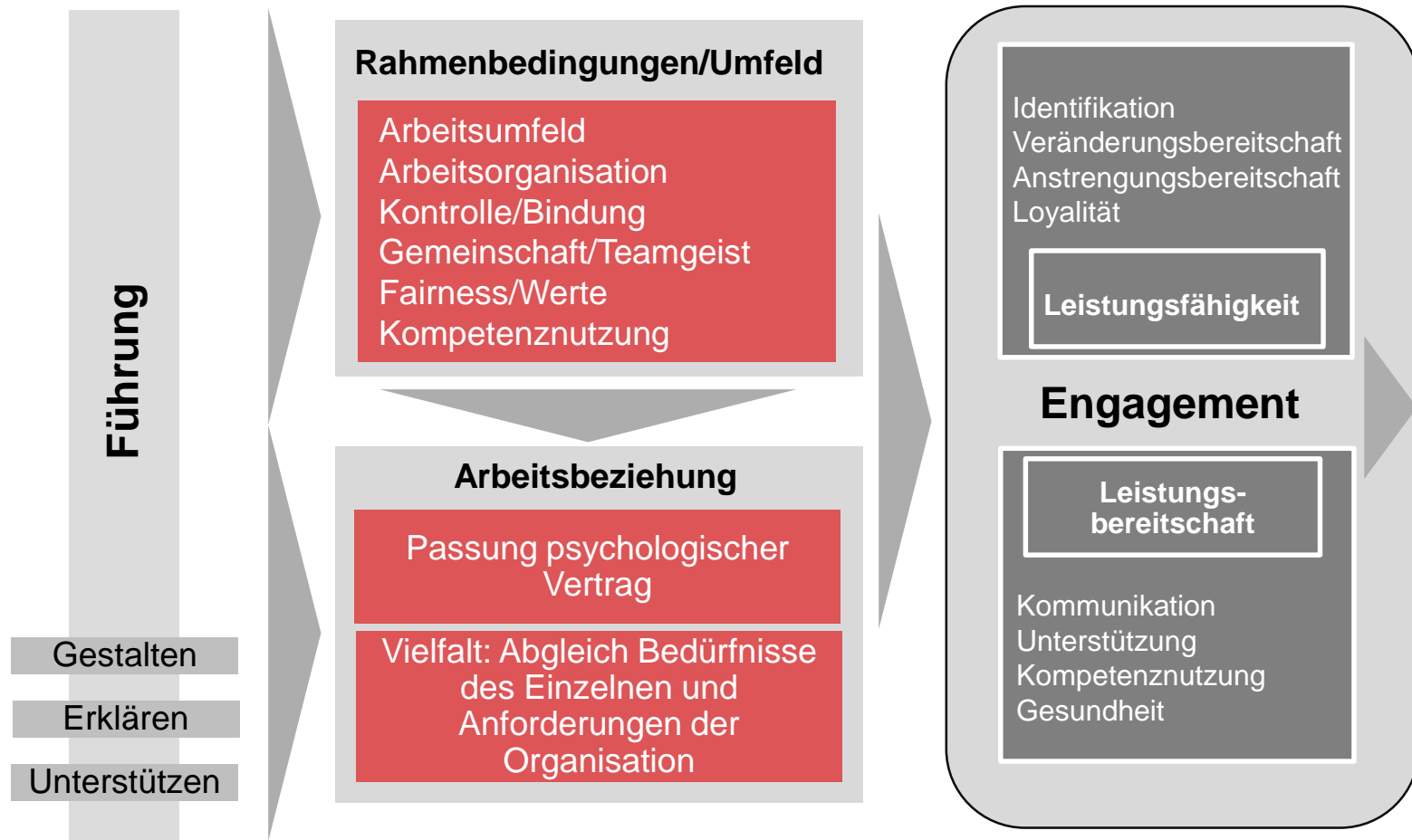
# Engagement in einer Organisation – Was ist das?

Engagement in der BA beinhaltet, sich im Sinne der Ziele der BA anstrengen zu wollen (**Leistungsbereitschaft**) sowie die eigenen Fähigkeiten für diese zielgerichtete Anstrengung einsetzen zu können (**Leistungsfähigkeit**).



Rahmenbedingungen / organisationales Umfeld

# Einflussmöglichkeiten von Führung auf das Mitarbeitenden-Engagement (Modell)





# Von der Theorie zur Strategie und Umsetzung

## Der PV im Verborgenen



# Neue Gesundheitsstrategie: Resiliente Organisation – Resiliente Beschäftigte

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

*Das Ziel: Kompetente, gesunde und engagierte Beschäftigte*

*Das Ergebnis*

Individuelle Arbeitsfähigkeit

Engagement

Gesundheit

Kompetenz

**Führung und  
Zusammen-  
arbeit**

Individualisierung  
im HRM

**Gute kunden- und  
bürgerzentrierte Performanz**

**Arbeitgeberattraktivität**

**Wohlbefinden am Arbeitsplatz**

**Mitarbeiterbindung**

**Innovationen**

**Sinnstiftung**



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

## Personalentwicklung in jedem Alter mit flexibel einsetzbaren Instrumenten- Die Toolbox

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

## Gesundheitsförderung/ Umgang mit Leistungsveränderungen

## New Work-New Learning in neuen Lernwelten

# Nachhaltiges Personalmanagement & BGM- 3 wichtige Handlungsfelder

**Gesundheitsmanagement-** Wohlbefinden über gute Arbeitsbeziehungen -und Arbeitsbedingungen

**Nachhaltigkeit und Mobilarbeit**–neue Anforderungen an mobile Arbeitswelt -Boundary Management mit Blick auf „Entgrenzung“

**Nachhaltigkeitskultur und nachhaltige Führung**– das Selbstverständnis der Verwaltungskultur sichtbar machen

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

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



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

# Mobile Arbeitswelt erfordert Kulturwandel und ein neues Gesundheitsverständnis in der Verwaltung

## Sinnstiftung über klare Zielorientierung im Fokus

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

## Personalfürsorge und Unterstützung (Caring)

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

# Design einer mobilen und grünen Arbeitswelt



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

# Exkurs: Wandel der Arbeitswelt und mögliche Ursachen für Leistungsveränderungen

## 1. Veränderung der Arbeitsanforderungen

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

Organisations-  
entwicklung/  
Personalentwicklung

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

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

Gesundheitsförderung  
BEM

## 3. Nachteiliger beruflich-sozialer Kontext

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

Feedbacksysteme  
Engagementförderung

## 4. Erschwerender außerberuflicher Kontext

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

Psychologische  
Beratung/Employee  
Self Service



# Auswirkungen auf das BGM & Verantwortliche

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



Shaping the New World of Work:  
Wellbeing in the workplace – the key to  
success – Eipa

Neue Entwicklungen in der Arbeitswelt  
– New Work in Kürze - Treffen mit  
Expertinnen und Experten (Reihe) -  
Eipa

# Vielen Dank!

Dr. Beatrix Behrens

Hochschule der Bundesagentur für Arbeit

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